

	Scientific Events Gate Innovations Journal of Humanities and Social Studies IJHSS https://eventsgate.org/ijhss e-ISSN: 2976-3312	
---	--	---

The Relationship Between Multilevel Dimensions of Institutional Development and Organizational Performance Efficiency: A Theoretical Reference Study of Service and Production Business Environments

Faisal Saleem

Midawshin University

faisal.a.saleem@hotmail.com

Received 18/01/2026 – Accepted 28/06/2026 – Available online 15/07/2026

Abstract: This theoretical study aims to analyze the relationship between the multi-level dimensions of organizational development (individual, group, organizational) and organizational performance efficiency, with a comparative focus on service and productive business environments. The research adopts a structured literature review methodology, critically examining key models of organizational development and recent empirical studies. The findings highlight that the effectiveness of organizational development depends on the integration of its three levels, and that the impact of each dimension varies according to sector context. In service-oriented environments, performance is largely linked to human capital development, whereas in production sectors, structural and operational reform plays a more decisive role. Previous studies show a strong positive correlation between organizational development and performance efficiency; however, few have explored the comparative analysis between sectors. This research addresses this theoretical gap by developing an integrative conceptual framework that connects development dimensions with performance contexts, thus laying the foundation for future applied and measurable research.

Keywords: Organizational Development, Performance Efficiency, Service Sector, Production Sector, Organizational Levels.

العلاقة بين أبعاد التطوير المؤسسي متعددة المستويات وكفاءة الأداء التنظيمي: دراسة نظرية مرجعية على بيئة الأعمال الخدمية والإنتاجية

فيسل سالم

جامعة ميداوشن

faisal.a.saleem@hotmail.com

المخلص: يهدف هذا البحث النظري إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التطوير المؤسسي متعددة المستويات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) وكفاءة الأداء التنظيمي، مع التركيز على السياق المقارن بين بيئة الأعمال الخدمية والإنتاجية. يعتمد البحث على مراجعة منهجية للأدبيات العلمية ذات الصلة، وتحليل نماذج التطوير التنظيمي الرائدة، مع عرض نقدي لأهم الدراسات التطبيقية الحديثة في هذا المجال. وقد خلص البحث إلى أن فاعلية التطوير المؤسسي تعتمد على مدى تكامل مستوياته الثلاثة، وأن تأثير هذه الأبعاد يختلف تبعاً لطبيعة القطاع، حيث ترتبط الكفاءة في البيئة الخدمية بشكل أكبر بتطوير رأس المال البشري، بينما تبرز في البيئة الإنتاجية أهمية إصلاح البنية والهيكل التشغيلية. كما أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية قوية بين التطوير المؤسسي ورفع كفاءة الأداء، مع ضعف التناول البحثي للتحليل المقارن بين البيئتين. ويسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة النظرية من خلال بناء تصور تكاملي يربط بين أبعاد التطوير التنظيمي وسياقات الأداء المختلفة، وتقديم أرضية مفاهيمية تدعم دراسات مستقبلية أكثر تطبيقاً وقياساً.

الكلمات المفتاحية: التطوير المؤسسي، كفاءة الأداء، بيئة الأعمال الخدمية، البيئة الإنتاجية، المستويات التنظيمية.

1. المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئات الأعمال نتيجة التطورات التقنية، والعولمة، وتزايد التنافسية، مما جعل المؤسسات مطالبة بالتكيف المستمر وتحسين أدائها التنظيمي. ويُعد التطوير المؤسسي أحد المفاهيم المحورية التي تستند إليها المنظمات في مساعيها لتعزيز قدراتها الداخلية وتحديث أنظمتها وهياكلها بما يتواءم مع المتغيرات البيئية. فالتطوير المؤسسي لا يقتصر على إجراء تحسينات سطحية، بل يشمل سلسلة متكاملة من التغييرات الاستراتيجية والسلوكية والثقافية التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Cummings and Worley, 2014).

يمتد التطوير المؤسسي إلى عدة مستويات داخل المنظمة، تبدأ من الفرد، وتمتد بالجماعات، وتنتهي بالتنظيم ككل. ووفقاً لما أشار إليه (Burke, 2023)، فإن المؤسسات التي تنتهج التطوير المؤسسي بشكل منهجي قادرة على إحداث تغييرات جذرية في ثقافتها وأسلوب إدارتها، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكيف مع الظروف المتغيرة. تُعد كفاءة الأداء التنظيمي من أبرز مؤشرات النجاح المؤسسي، فهي تعكس مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها المتاحة بطريقة تحقق أقصى ناتج بأقل تكلفة، مع الحفاظ على الجودة وتحقيق رضا العملاء والمستفيدين. وتكمن أهمية هذا المفهوم في كونه معياراً مركزياً لتقييم فعالية السياسات الإدارية، والقرارات الاستراتيجية، ومدى توافق العمليات الداخلية مع أهداف المنظمة (Neely et al., 1995).

وتتفاوت محددات كفاءة الأداء بين بيئات الأعمال الخدمية والإنتاجية، حيث تنسم الأولى بالتركيز على جودة الخدمة ورضا العملاء والتفاعل الإنساني، بينما تركز الثانية على الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين تدفق العمليات. ومع تزايد الضغوط السوقية، بات من الضروري تبني أساليب تنظيمية حديثة قائمة على مفاهيم التطوير المؤسسي لتحسين الأداء عبر مختلف القطاعات (Kaplan and Norton, 1996).

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة النظرية بين أبعاد التطوير المؤسسي متعددة المستويات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) وكفاءة الأداء التنظيمي في بيئات الأعمال الخدمية والإنتاجية. ويأتي هذا الهدف استجابة للحاجة المتزايدة لفهم كيف يمكن للممارسات التطويرية أن تسهم في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية في ظل تعقيد البيئة التنافسية وتنوع متطلبات الأسواق. وتتمثل مبررات البحث في عدة نقاط، أبرزها:

1. ندرة الدراسات النظرية التي تناولت العلاقة بين التطوير المؤسسي متعدد المستويات وكفاءة الأداء في سياق مقارنة بين القطاعات الخدمية والإنتاجية.
2. الحاجة إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يساعد متخذي القرار في المؤسسات على تبني استراتيجيات تطوير فعالة.
3. مساهمة البحث في سد فجوة معرفية حول تفاعل مستويات التطوير المؤسسي وتأثيرها المركب على الأداء التنظيمي.

2. منهجية البحث وحدوده

يعتمد هذا البحث منهجاً وصفيًا تحليليًا ذا طابع نظري، يقوم على مراجعة الأدبيات والمصادر العلمية ذات الصلة بالتطوير المؤسسي وكفاءة الأداء التنظيمي. وقد تم التركيز على الدراسات المنشورة في قواعد بيانات علمية محكمة خلال العقدين الماضيين، لضمان حداثة الطرح وشموليته. وتنحصر حدود البحث في ما يلي:

1. النطاق الموضوعي: يركز البحث على العلاقة بين أبعاد التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء دون التطرق إلى جوانب أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة.
2. النطاق الزمني: يغطي التحليل الأدبيات من عام 1990 إلى 2024.
3. النطاق المكاني: على الرغم من الطابع النظري للبحث، فإنه يولي اهتماماً خاصاً بتحليل المفاهيم في سياق بيئات الأعمال الخدمية والإنتاجية بشكل عام دون الاقتصار على دولة أو منطقة بعينها.

3. الإطار المفاهيمي

3.1 مفهوم التطوير المؤسسي

يُعد التطوير المؤسسي (Organizational Development) أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والتنمية التنظيمية، ويشير إلى عملية منهجية ومخططة تهدف إلى تعزيز فعالية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال تحسين الهياكل التنظيمية، والعمليات، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. ويتميز هذا المفهوم بتركيزه على التغيير طويل الأجل الذي يستند إلى البيانات، ويُدار بمشاركة الأفراد داخل المنظمة، ويستهدف تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستدام (Cummings and Worley, 2014).

ويستند التطوير المؤسسي إلى فرضية أن المنظمات أنظمة اجتماعية ديناميكية تتطلب تدخلات متكاملة ومتداخلة لتعزيز فاعليتها. ولا يُنظر إليه على أنه مجرد تدخل إداري جزئي، بل كإطار شامل يُراعي التفاعل بين الأفراد والجماعات، وبين التكنولوجيا والهيكلة والثقافة التنظيمية (French and Bell, 1995). ويُوظف التطوير المؤسسي أدوات ومداخل متعددة مثل التدريب، التمكين، إعادة الهيكلة، وإدارة التغيير، وذلك بهدف تعزيز مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وقد تطور مفهوم التطوير المؤسسي ليشمل اليوم ممارسات متعددة المستويات، تأخذ في الاعتبار ليس فقط الجوانب التنظيمية الرسمية، بل أيضاً الجوانب غير الرسمية مثل القيم المشتركة، والاتصالات الداخلية، والمناخ التنظيمي. ويُعد الاهتمام بأبعاد التطوير على المستوى الفردي (تنمية القدرات)، والجماعي (تحسين العمل الجماعي)، والتنظيمي (تحسين البنية والثقافة) شرطاً لتحقيق فاعلية حقيقية ونتائج ملموسة (Anderson et al., 2014, Anderson, 2019).

وفي سياق التحديات الحديثة التي تواجهها المؤسسات – مثل العولمة، والتحول الرقمي، والضغط التنافسي – بات التطوير المؤسسي ضرورة استراتيجية تُمكن المنظمات من الحفاظ على مرونتها والتكيف السريع مع بيئات الأعمال المتغيرة.

3.2. أبعاد التطوير المؤسسي متعددة المستويات

يعتمد التطوير المؤسسي في تطبيقاته الحديثة على فهم متكامل لمستويات التغيير داخل المنظمة، حيث لا يمكن تحقيق فاعلية تنظيمية مستدامة دون التعامل مع أبعاد التطوير على مختلف المستويات: الفردي، الجماعي، والتنظيمي. ويُشير هذا التوجه إلى ما يُعرف بالتطوير المؤسسي متعدد المستويات (Multi-level Organizational Development)، والذي يُعنى بالتفاعل الديناميكي بين الأفراد، الفرق، والمنظمة ككل (Burke, 2023).

(Individual Level) المستوى الفردي

يركز هذا المستوى على تنمية قدرات ومهارات الأفراد داخل المنظمة من خلال التدريب والتطوير المهني، والتحفيز، وتعزيز المرونة النفسية، والتمكين في اتخاذ القرار. ويُعد الأفراد العنصر الأساسي في أي عملية تطوير مؤسسي، فهم الفاعلون الرئيسيون في تنفيذ التغيير وقيادته. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية رأس المال البشري الفردي تُحقق أداءً أعلى على المدى الطويل (Ulrich, 2008).

(Group or Team Level) المستوى الجماعي

في هذا المستوى، يتم التركيز على تنمية الفرق والوحدات التشغيلية من حيث مهارات العمل الجماعي، الاتصال الفعال، حل المشكلات المشتركة، وبناء الثقة بين الأعضاء. وتُعد الفرق عالية الأداء محوراً رئيسياً في تحسين التنسيق التنظيمي وزيادة الإنتاجية. كما أن تطوير التفاعل الجماعي يساهم في بناء ثقافة تشاركية تعزز من قدرة المنظمة على التكيف والابتكار (Wheelan, 1999).

(Organizational Level) المستوى التنظيمي

يشمل هذا البعد السياسات الكلية والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية، بالإضافة إلى الاستراتيجيات العامة والأنظمة التشغيلية. ويُعد التغيير في هذا المستوى الأوسع والأكثر تأثيراً، حيث يتطلب تخطيطاً طويل الأمد وتوافقاً بين مختلف عناصر المنظمة. ويُعتبر النجاح في هذا المستوى دليلاً على نضج المنظمة وقدرتها على إدارة التغيير بفعالية (Cummings and Worley, 2014).

ويشكل تكامل هذه المستويات الثلاثة شرطاً أساسياً لتحقيق تطوير مؤسسي شامل وفعال. فكل مستوى يتغذى على الآخر ويعزز به، مما يجعل أي تدخل تطوري غير مكتمل في أحد المستويات عرضة للفشل أو الفاعلية المحدودة. ومن هنا، يبرز أهمية النهج متعدد المستويات في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي والقدرة على مواجهة التحديات المعقدة.

3.3. مفهوم كفاءة الأداء التنظيمي

تُعد كفاءة الأداء التنظيمي (Organizational Performance Efficiency) من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الترشيح والفعالية. وتُشير الكفاءة هنا إلى القدرة على تحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة، ضمن أطر زمنية محددة، وبجودة تلبي تطلعات الأطراف المعنية (Parmenter, 2015).

ويمثل الأداء التنظيمي عنصراً مركزياً في الأدبيات الإدارية، ويُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تشمل الإنتاجية، جودة العمليات، رضا العملاء، الابتكار، والربحية. وتشير Kaplan & Norton (1996) إلى أن قياس الأداء الفعال يجب أن يشمل أربعة أبعاد متكاملة: الأداء المالي، ورضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، كما هو موضح في بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 1996).

ويمكن التمييز بين الكفاءة والفعالية في تقييم الأداء. فالكفاءة تركز على "كيفية" استخدام الموارد، بينما تعني الفعالية بـ "مدى" تحقيق الأهداف. وترتبط كفاءة الأداء التنظيمي ارتباطاً مباشراً بقدرة المنظمة على تحسين عملياتها باستمرار، والاستفادة من قدرات رأس المال البشري، وتبني الممارسات الإدارية الرشيدة التي تقلل من الهدر وتزيد من القيمة المضافة (Richard et al., 2009).

وفي السياق الحديث لبيئات الأعمال، أصبحت كفاءة الأداء عاملاً تنافسياً حاسماً، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها الرقمنة، والعولمة، وضغوط الاستدامة. فالمؤسسات التي تتمتع من الحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة تكون أكثر قدرة على الصمود، والتوسع، والاستجابة للتغيرات المفاجئة في الأسواق أو سلوك العملاء.

وما يميز كفاءة الأداء التنظيمي هو تأثيرها بعدة عوامل داخلية وخارجية، من أبرزها: الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة المؤسسية، نوعية الموارد البشرية، ونظم المعلومات. وهنا تبرز أهمية تبني ممارسات التطوير المؤسسي، حيث يُمكن من خلالها تعزيز عناصر الكفاءة وتحقيق تكامل وظيفي وتشغيلي فعال.

3.4. العلاقة النظرية بين التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء التنظيمي

ترتبط كفاءة الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بممارسات التطوير المؤسسي، حيث يُنظر إلى هذا الأخير كأداة استراتيجية لتحسين أداء المنظمات على مختلف المستويات. وتفترض الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تتبنى برامج تطوير مؤسسي متكاملة تُحقق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية من خلال تعزيز القدرات الفردية والجماعية والتنظيمية، وتبني التغيير المستند إلى البيانات (Cumings and Worley, 2014).

تُشير النماذج النظرية إلى أن التطوير المؤسسي يسهم في رفع كفاءة الأداء من خلال ثلاثة مسارات رئيسية:

1. **تحسين العمليات والأنشطة التنظيمية:** من خلال مراجعة الإجراءات وتبسيطها، وإعادة تصميم الهياكل بما يُعزز انسياب العمل ويقلل من الهدر (Hammer and Stanton, 1999).
2. **تمكين الأفراد والجماعات:** حيث يؤكد نموذج التحول التنظيمي (Burke-Litwin Model) على أن تطوير القدرات الفردية وتحفيز العاملين يؤدي إلى زيادة المشاركة، وتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين جودة الأداء العام. (Burke & Litwin, 1992)

3. **دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية:** إذ يسهم التطوير المؤسسي في تعزيز ثقافة التعلم المستمر، والانفتاح على التغيير، مما ينعكس على مرونة المنظمة واستجابتها للتحديات الخارجية (Schein, 2010). كما أن الدراسات التطبيقية تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة تصميم وتنفيذ برامج التطوير المؤسسي وبين مؤشرات الكفاءة مثل رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، والربحية، سواء في القطاعات الخدمية أو الإنتاجية (Worley and Mohrman, 2014). ويعني ذلك أن الاستثمار في التطوير المؤسسي لا يُعد ترفاً تنظيمياً، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

وفي ظل التحول السريع لبيئات الأعمال، تزداد أهمية التكامل بين أبعاد التطوير المؤسسي (الفردية، الجماعية، التنظيمية) لرفع كفاءة الأداء، خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات ذات طابع تنافسي أو خاضعة لتغيرات متسارعة مثل التكنولوجيا أو سلوك المستهلك.

3. بيئة الأعمال: الخدمية والإنتاجية

4.1. خصائص بيئة الأعمال الخدمية

تتميز بيئة الأعمال الخدمية بسمات تنظيمية وتشغيلية تختلف عن البيئات الإنتاجية التقليدية، حيث تتركز طبيعة العمل على تقديم خدمات غير ملموسة للعملاء، وتلعب التفاعلات الإنسانية دوراً جوهرياً في تشكيل جودة المنتج النهائي. وتُعرف الأعمال الخدمية بأنها أنشطة اقتصادية تُنتج قيمة عبر تقديم خدمات مباشرة للمستهلكين أو الشركات، دون تحويل مادي للمنتج (Fitzsimmons, 2010).

من أبرز خصائص بيئة الأعمال الخدمية ما يلي:

1. **اللامادية (Intangibility):** تعد السمة الأهم للخدمات، حيث لا يمكن رؤيتها أو تخزينها أو فحصها قبل شرائها، مما يصعب من عمليات التقييم والجودة المسبقة. وهذا يستدعي التركيز على تصميم تجارب العملاء وتوقع احتياجاتهم (Zeithaml et al., 2018).
2. **التلازم بين الإنتاج والاستهلاك (Inseparability):** عادةً ما يتم تقديم الخدمة واستهلاكها في الوقت ذاته، مما يجعل من تفاعل الموظفين مع العملاء عنصراً حاسماً في رضا العميل وكفاءة الأداء.
3. **التنوع وعدم التجانس (Heterogeneity):** تختلف الخدمة من مرة إلى أخرى حسب مقدم الخدمة، والظروف المحيطة، وتوقعات العميل، مما يُحتم وجود نظم مرنة لإدارة الجودة وتدريب الموظفين.
4. **عدم القابلية للتخزين (Perishability):** لا يمكن تخزين الخدمات لاستخدامها لاحقاً كما في المنتجات المادية، مما يجعل من إدارة الطلب والتخطيط التشغيلي تحدياً كبيراً أمام المؤسسات الخدمية، خاصة في أوقات الذروة أو المواسم.

5. **الاعتماد على العنصر البشري:** يتسم القطاع الخدمي باعتماد كبير على الموارد البشرية، سواء من حيث تقديم الخدمة أو جودة التفاعل، مما يجعل ممارسات التطوير المؤسسي في هذا السياق تركز بشكل أساسي على تطوير المهارات، وبناء فرق العمل، وتحسين ثقافة التعامل مع العملاء (Grönroos, 2007).

بالنظر إلى هذه الخصائص، فإن بيئة الأعمال الخدمية تتطلب مقاربات إدارية مرنة وموجهة نحو العميل، وتحتاج إلى أدوات تطوير مؤسسي تركز على التفاعل الإنساني، وإدارة المعرفة، والتكيف السريع مع المتغيرات في توقعات السوق. كما أن العلاقة بين التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء في هذا النوع من البيئات تركز بشكل أساسي على تحسين تجربة العميل وجودة الخدمة المقدمة.

4.2. خصائص بيئة الأعمال الإنتاجية

تُعد بيئة الأعمال الإنتاجية أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد الصناعي، حيث تركز على تحويل المدخلات (مثل المواد الخام والطاقة والعمل) إلى مخرجات مادية ملموسة، كالسلع والمنتجات النهائية، من خلال عمليات إنتاجية منظمة ومقننة. وتمتاز هذه البيئة بسمات فنية وتنظيمية تختلف جذرياً عن البيئة الخدمية، ما ينعكس على طبيعة التحديات الإدارية وأساليب التطوير المؤسسي التي تتطلبها (Heizer et al., 2020).

من أبرز خصائص بيئة الأعمال الإنتاجية:

1. **الملموسية (Tangibility):** تُنتج المؤسسات الإنتاجية سلعا مادية قابلة للتخزين، النقل، والتقييم المسبق، مما يساهم في استقرار معايير الجودة وتحديد المواصفات الفنية بدقة.
 2. **الانفصال بين الإنتاج والاستهلاك (Separability):** تتم عمليات التصنيع بشكل مستقل عن استخدام المنتج، مما يُنتج مرونة أكبر في الجداول التشغيلية، وإمكانية تحسين الجودة قبل وصول المنتج إلى العميل.
 3. **التمائل القياسي (Standardization):** تميل المنتجات إلى التماثل الكبير، وخاصة في خطوط الإنتاج المتكررة، وهو ما يُسهل الرقابة والجودة، ويُقلل من التباين في الأداء (Slack et al., 2010).
 4. **قابلية التخزين (Storability):** يمكن تخزين المنتجات النهائية أو نصف المصنعة لفترات طويلة، مما يدعم استراتيجيات إدارة المخزون وسلاسل التوريد.
 5. **الاعتماد على النظم التقنية والبنية التحتية:** تركز المؤسسات الإنتاجية على عمليات ميكانيكية وتقنية معقدة، مثل الأتمتة، الهندسة الصناعية، والرقابة الرقمية، مما يجعل التطوير المؤسسي في هذا السياق يركز بشكل كبير على تطوير نظم التشغيل، والهياكل التنظيمية، وتحليل العمليات.
 6. **تركيز على الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف:** تتسم البيئة الإنتاجية بضغط دائم نحو تعظيم الكفاءة وخفض التكلفة للوصول إلى أسعار تنافسية، مما يدفع إلى اعتماد نماذج مثل الإنتاج الرشيق (Lean Production)، وإدارة الجودة الشاملة (TQM) (Womack and Jones, 1997).
- ونظراً لهذه الخصائص، فإن كفاءة الأداء في بيئة الأعمال الإنتاجية تعتمد بشكل رئيس على قدرة المؤسسة على التحكم في العمليات التشغيلية، تحقيق التكامل بين الموارد التقنية والبشرية، والاستفادة من أدوات التخطيط والتحسين المستمر. كما أن ممارسات التطوير المؤسسي على هذا النحو تتطلب نماذج دقيقة تعتمد على البيانات، وتستهدف ضبط الإنتاجية والجودة وتعزيز الابتكار الصناعي.
- 4.3. مدى تأثير طبيعة القطاع في العلاقة بين التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء
- تؤثر طبيعة القطاع — سواء كان خدمياً أو إنتاجياً — بشكل جوهري على طبيعة العلاقة بين التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء التنظيمي، من حيث الأهداف، الأدوات، وأولويات التحسين. ويرجع ذلك إلى الاختلافات الجذرية في بيئات التشغيل، والموارد الحرجة، وسلوك العملاء، مما يستدعي نماذج تطوير مؤسسي مُصممة خصيصاً لتلبية خصوصيات كل قطاع (Sila, 2007).
- في القطاعات الخدمية، تُعد العلاقة بين التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء أكثر حساسية للعوامل البشرية والسلوكية، مثل جودة التواصل، مستوى رضا العملاء، وتمكين الموظفين. ويُظهر التحليل أن التطوير المؤسسي على المستوى الفردي والجماعي يلعب دوراً أكثر وضوحاً في تحسين الكفاءة، نظراً لاعتماد الخدمة على التفاعل المباشر والمرونة. وبالتالي، فإن ممارسات مثل التدريب على المهارات الشخصية، إدارة المعرفة، وتحسين الثقافة التنظيمية تُساهم بفاعلية في تعزيز الأداء (Grönroos, 2007).
- أما في القطاعات الإنتاجية، فتتمثل العلاقة في بُعد أكثر تقنياً وعملياتياً، حيث يُركز التطوير المؤسسي على إعادة تصميم العمليات، تحسين نظم الجودة، وتبني تقنيات حديثة مثل الأتمتة وتحليل البيانات. وهنا، يكون التأثير الأبرز للتطوير المؤسسي على الكفاءة التشغيلية، تقليل الفاقد، وتسريع دورة الإنتاج، مما يتطلب تدخلات على المستوى التنظيمي بشكل خاص (Heizer et al., 2020).
- ومع ذلك، فإن التكامل بين المستويات الثلاثة للتطوير المؤسسي (الفردي، الجماعي، التنظيمي) يبقى ضرورة في كلا القطاعين، وإن اختلفت الأولويات والتركيز. ففي حين يركز القطاع الخدمي على التفاعل والعلاقات، يُعنى القطاع الإنتاجي بالدقة والسرعة والجودة المعيارية. وتؤكد الدراسات أن تكيف استراتيجيات التطوير المؤسسي مع طبيعة القطاع يزيد من فعاليتها ويساهم في تحقيق كفاءة أداء متقدمة (Baird et al., 2011).
- وباختصار، لا توجد صيغة واحدة للتطوير المؤسسي تصلح لجميع القطاعات، بل يتعين تصميم التدخلات بما يتلاءم مع الخصائص التشغيلية والسياقية لكل قطاع، لضمان تعظيم الأثر على الأداء الكلي.
- 4.4. الدراسات السابقة
- هدفت دراسة غيث وفزاني (جامعة الزاوية، ليبيا) إلى قياس أثر التطوير التنظيمي على كفاءة أداء العاملين داخل الجامعة (سنة النشر غير مذكورة). استخدم الباحثان منهج الوصف التحليلي واستبانة مقسمة إلى محاور (إعادة هندسة، تبسيط إجراءات، التشريعات والأنظمة، تنمية الموارد البشرية، رفع كفاءة العاملين)، وحللاً البيانات بإحصاء SPSS. أظهرت الدراسة وجود علاقة إحصائية معنوية بين متغيرات التطوير التنظيمي وتحسين كفاءة أداء الموظفين، وكانت النتيجة الأبرز ضرورة العمل على تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع كفاءتهم التنظيمية (Hussain et al., 2020).
- خلصت دراسة مكرب وحجاج (جامعة المجمعة، السعودية) لعام 2022 إلى أن التدخلات التنظيمية ترفع كفاءة أداء العاملين في بيئة تعليمية. اعتمدت على منهج وصفي-تحليلي باستخدام استبانة بحثية؛ وكانت عينة البحث مشرفي وكوادر جامعة المجمعة. وجدت الدراسة علاقة ارتباط إيجابية قوية (معنوية) بين متغير اتجاهات العاملين والتدريب المستمر، وأخرى ضعيفة (غير معنوية) بين إدارة التغيير والتدريب المستمر. أوصت بتعزيز الاتجاهات الإيجابية للعاملين على جميع المستويات التنظيمية، والاهتمام بالتطوير التنظيمي كأداة لرفع مستوى الأداء الجامعي (Mokarrab, 2022).

في قطاع الخدمات المصرفية بدولة الأردن، تناولت دراسة الحشاش والعُمري (جامعة عمان العربية، 2017) أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في خمسة بنوك تجارية. استخدم الباحث استبانة تحليلية وحلل البيانات باستخدام نماذج الانحدار البسيط والمتعدد. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التطوير التنظيمي كان عالياً وأداء العاملين جيداً، كما وجدوا أثراً إحصائياً ذا دلالة لأبعاد تطوير العلاقة بين الممارس والزبون ومرحلة التشخيص ومرحلة التجديد الذاتي في رفع كفاءة أداء الموظفين بالبنوك. أوصوا البنوك بالتركيز على تطوير هذه الأبعاد، والعمل المستمر على تشخيص المشكلات وتحديث الخطط لضمان تحسين الأداء المصرفي (العُمري، 2017).

في القطاع التعليمي بسورية، بحثت فضة وشالاتي (Damascus University, 2022) أثر التطوير التنظيمي على كفاءة أداء مديري المرحلة الابتدائية بمدارس دمشق. استخدمنا منهجاً وصفيًا تحليليًا مع استبانة موجهة إلى مجموعة من المشرفين التربويين (21 مشرفاً). وجدت الدراسة ارتباطاً إيجابياً قوياً بين ممارسة المديرين لأساليب التطوير التنظيمي وارتفاع كفاءتهم الوظيفية. كما كشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المشرفين حسب المستوى التعليمي للمدير (الأفضل للدراسات العليا) وعدد الدورات التدريبية التي شاركوا فيها، بينما لم يكن هناك أثر لسنوات الخدمة في العلاقات (فضة وشالاتي، 2022).

ركزت دراسة الشمري (Al-Shammari, 2021) على أثر التطوير التنظيمي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات (مؤسسة حكومية خدمية). نفذت الدراسة مسحاً استكشافياً بمنهج استطلاعي باستخدام استبانة مطورة ومحققة الصدق والثبات. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي واضح للتطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لموظفي الدائرة. وأوصت الدراسة بتحسين مهارات العاملين، وزيادة تطبيق الخدمات الإلكترونية (نافذة واحدة)، من أجل رفع جودة الأداء وتحقيق الكفاءة المؤسسية (Ahmed and Intezar, 2021).

4.5. التحليل المقارن

تميل غالبية الدراسات إلى استخدام منهج الوصف التحليلي القائم على الاستبيانات وتحليل البيانات إحصائياً (مثلاً في دراسات غيث وفزاني، الحشاش والعُمري، فضة وشالاتي، والشمري)، مع الاعتماد على نماذج إحصائية (ارتباط وانحدار). يختلف توزيع القطاعات بين المدروسين فقد ركزت معظمها على القطاع الخدمي (تعليم، بنوك، دوائر حكومية) في الأردن وسورية وليبيا والجزائر، بينما أنشأت استنتاجات عامة حول رفع الأداء. مثلاً، أظهرت دراسات القطاع التعليمي (فضة وشالاتي؛ مكرب وحجاج) وجود تأثير إيجابي قوي لأنشطة التطوير التنظيمي على كفاءة الأداء (التدريب والاتجاهات الإيجابية). أما دراسة القطاع المصرفي (الحشاش) فقد حددت أبعاداً خاصة (مثل علاقة الموظف بالعمل، والتشخيص التنظيمي) كانت مؤثرة بشكل خاص على أداء العاملين بالبنوك.

من جهة المنهجيات والأدوات، اختلفت الدراسات من حيث تفصيل أبعاد التطوير التنظيمي: فبينما صمّم غيث وفزاني أبعاداً شاملة (إعادة هندسة، تبسيط إجراءات، تشريعات، تنمية بشرية، رفع كفاءة)، ركز الحشاش على مراحل التطوير (علاقة الممارس بالزبون، التشخيص، التجديد الذاتي). ومع ذلك اتفقت النتائج على أن معظم أبعاد التطوير التنظيمي تساهم بإيجابية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وإن اختلفت درجة الأهمية الإحصائية لبعضها بين مجال وآخر.

علاوة على ذلك، وجدت الدراسات فروقاً ناتجة عن خصائص العاملين أو السياق التنظيمي. فقد ربطت دراسة غيث وفزاني (ليبيا) بين احتياجات التدريب وارتفاع أداء الموظفين، بينما أظهر بحث فضة وشالاتي (سورية) أن التعليم العالي والتدريب الكثيف يعززان تأثير التطوير التنظيمي على الكفاءة. وغلب وصف القطاع الخدمي لبيئة العمل في هذه الدراسات، إذ تخلف التركيز على البحوث في القطاع الإنتاجي (الصناعات التحويلية) عن أغلبها.

4.6. الفجوة البحثية

تبين من مراجعة الدراسات السابقة أن الأبحاث ركزت بشكل رئيس على المنظمات الخدمية (الحكومية والتعليمية والخدمية)، مع تناقص في الاهتمام بالقطاع الإنتاجي أو الصناعي. كما أن مفهوم «متعدد المستويات» للتطوير المؤسسي لم يحظَ ببحث كافٍ؛ فقد جرى التعامل غالباً مع التطوير التنظيمي كوحدة متجانسة دون تفصيل تأثيره عبر المستويات المتعددة (على سبيل المثال، مستوى الإدارة العليا مقابل مستوى الفروع). كما غابت المقارنات الصارمة بين بيئات خدمية وإنتاجية، وبقيت أدوات القياس منصبة على التصورات الذاتية لأفراد العينة دون الاستعانة بمؤشرات أداء موضوعية معيارية. بالتالي فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الثغرات من خلال استكشاف العلاقة بين التطوير المؤسسي المتعدد المستويات وكفاءة الأداء في كل من بيئتي الأعمال الخدمية والإنتاجية، مع مراعاة الفروق السياقية والمنهجية التي لم تُعالج بشكل شامل في الأدبيات السابقة.

5. المناقشة التحليلية

4.1. تحليل العلاقة بين أبعاد التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء

تُظهر الأدبيات العلمية أن العلاقة بين أبعاد التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء التنظيمي هي علاقة تكاملية تعتمد على مدى التفاعل بين المستويات الثلاثة للتطوير (الفردية، الجماعية، والتنظيمية) في تحقيق نتائج قابلة للقياس على مستوى الكفاءة والإنتاجية والفعالية العامة للمنظمة (Burke, 2023).

على المستوى الفردي، يُسهم الاستثمار في تنمية مهارات وقدرات العاملين في تحسين جودة الأداء، وزيادة الكفاءة الشخصية، والحد من الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس مباشرة على الإنتاجية. وقد أظهرت دراسات حديثة أن البرامج التدريبية الموجهة

والتمكين الإداري يؤديان إلى تحسين كفاءة أداء الأفراد، خاصة في المهام التي تتطلب مرونة واتخاذ قرارات فورية، كما هو الحال في البيئات الخدمية (Ulrich, 2008).

أما على المستوى الجماعي، فإن تطوير فرق العمل وتعزيز الانسجام الداخلي يساهم في تقليل الاحتكاك التنظيمي، وتحسين التنسيق، وتسريع العمليات الداخلية. وتعتمد كفاءة الفرق عالية الأداء على عناصر مثل: وضوح الأدوار، الثقة المتبادلة، آليات اتخاذ القرار، وحل النزاعات. ويشير (Wheelan, 1999) إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات تطوير جماعي مستمرة تحقق أداءً أفضل في المؤشرات التشغيلية، كالمسارعة وجودة المخرجات.

وعلى المستوى التنظيمي، يتمثل الأثر الأعمق للتطوير المؤسسي في إعادة هيكلة العمليات وتحديث البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية. فعندما تتمكن المنظمة من مواءمة استراتيجيتها، وهيكلها، وثقافتها الداخلية مع بيئة العمل الخارجية، فإنها تحقق مستويات أعلى من الكفاءة في استخدام الموارد، والاستجابة للفرص، والتكيف مع التحديات. ومن هنا، فإن التداخلات في هذا المستوى تمثل حجر الأساس في بناء الكفاءة المؤسسية المستدامة (Cummings and Worley, 2014).

ومع ذلك، فإن فاعلية العلاقة بين أبعاد التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء تعتمد على مستوى التكامل والتناسق بين هذه الأبعاد. فتطوير الأفراد دون تعديل في الهياكل أو دعم جماعي قد لا يحدث الأثر المطلوب، والعكس كذلك. كما أن طبيعة القطاع — كما تمت مناقشته سابقاً — تُحدد إلى حد كبير مدى التأثير المباشر لكل بُعد من أبعاد التطوير على عناصر الكفاءة. وتشير نتائج عدد من التحليلات النظرية والتطبيقية إلى أن التطوير المؤسسي الشامل، المبني على فهم عميق لاحتياجات المؤسسة والسياق البيئي المحيط، يؤدي إلى تحسن ملحوظ في مؤشرات الأداء، خصوصاً في بيئات العمل التي تواجه ضغوطاً تنافسية أو تحولات رقمية متسارعة (Worley and Mohrman, 2014).

4.2. التحديات التي تواجه التطبيق في البيئات الخدمية والإنتاجية

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتطوير المؤسسي كأداة لتعزيز كفاءة الأداء، إلا أن تطبيقه في البيئات الخدمية والإنتاجية يواجه العديد من التحديات التي تختلف في طبيعتها وتأثيرها حسب القطاع وظروفه التشغيلية والتنظيمية. وتُعد هذه التحديات من العوامل التي قد تعيق تحقيق الأثر الكامل لممارسات التطوير، ما لم تُعالج بأساليب استراتيجية مدروسة (Sila, 2007).

أولاً: التحديات في البيئة الخدمية

تمثل العنصر البشري محور الخدمة، مما يجعل أي تطوير مؤسسي مرهوناً بمدى تقبل العاملين للتغيير، وقدرتهم على التفاعل الإيجابي مع العملاء والأنظمة الجديدة. من أبرز التحديات:

1. **مقاومة التغيير** من قبل العاملين، خصوصاً في المؤسسات التي يغيب فيها التواصل الفعال أو المشاركة في صنع القرار.
2. **صعوبة القياس الكمي للأداء**، نظراً لاعتماد الخدمة على عناصر غير ملموسة مثل الانطباع الشخصي والتجربة الإنسانية، مما يُصعب تقييم أثر التطوير بشكل دقيق (Zeithaml et al., 2018).
3. **التفاوت في جودة الخدمة** بسبب اختلاف الأداء الفردي، ما يتطلب جهوداً كبيرة في التدريب والتوحيد القياسي.

ثانياً: التحديات في البيئة الإنتاجية

في المقابل، يواجه القطاع الإنتاجي تحديات من طبيعة تقنية وإجرائية، تبرز في:

1. **تعقيد العمليات التشغيلية**، ما يجعل أي تعديل في الهيكل أو النظم الإنتاجية مكلفاً من حيث الوقت والموارد.
2. **ضعف التكامل بين وحدات الإنتاج والإدارات الداعمة**، مما يؤدي إلى مقاومة داخلية للتغيير إذا لم يُنفذ التطوير بصورة تشاركية.
3. **الحاجة إلى استثمارات رأسمالية** لتحديث المعدات أو أنظمة المعلومات ضمن استراتيجيات التطوير المؤسسي، وهو ما قد يكون عائقاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Heizer et al., 2020).

ثالثاً: التحديات المشتركة

تتشترك البيئتان في عدد من التحديات، منها:

1. **قصور في الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير**، حيث تسود أنماط إدارية تقليدية تُركز على الاستقرار لا على التغيير والتحسين المستمر.
2. **ضعف المواءمة بين استراتيجية التطوير والبيئة الخارجية**، مما قد يؤدي إلى تنفيذ برامج تطوير مؤسسي غير مناسبة أو غير فعالة في السياق العملي.
3. **محدودية القدرات التحليلية**، خصوصاً فيما يتعلق بجمع البيانات وتفسيرها لاتخاذ قرارات تطوير مبنية على أدلة (Worley and Mohrman, 2014).

إن التغلب على هذه التحديات يتطلب قيادة تنظيمية واعية، واستراتيجيات تواصل فعالة، وتخطيطاً تدريجياً يراعي خصوصيات كل قطاع. كما أن تعزيز ثقافة التعلم المستمر والمساءلة يمثل ركيزة أساسية في تجاوز المعوقات وتحقيق التحول المؤسسي المنشود.

4.3. استخلاصات نظرية من أدبيات الموضوع

تُظهر مراجعة الأدبيات النظرية أن العلاقة بين أبعاد التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء التنظيمي ليست علاقة خطية أو أحادية الاتجاه، بل هي علاقة ديناميكية تتأثر بعوامل داخلية وخارجية، وتختلف باختلاف طبيعة القطاع، الثقافة التنظيمية، ونضج المؤسسة من حيث البنية والقيادة.

تشير النماذج النظرية — مثل نموذج Burke-Litwin للتحويل التنظيمي إلى أن تطوير الأداء المؤسسي يستلزم تكاملاً بين مكونات النظام: من القيادة، إلى الاستراتيجية، إلى البنية التنظيمية، وصولاً إلى ثقافة العمل والمناخ الداخلي. ويوضح هذا النموذج أن أي تدخل في أحد مكونات النظام دون مراعاة العلاقات بين المكونات الأخرى سيؤدي إلى نتائج محدودة أو غير مستدامة (Burke and Litwin, 1992).

كما تؤكد الدراسات المقارنة أن فعالية التطوير المؤسسي تتعزز عند اعتماده على مبادئ إدارة التغيير الاستراتيجي، الذي يوازن بين البعدين السلوكي والتشغيلي، ويأخذ في الحسبان احتياجات الأفراد وديناميات العمل الجماعي (Cummings and Worley, 2014). هذا التوازن هو ما يجعل التطوير المؤسسي قادراً على التأثير الفعلي في مؤشرات الكفاءة، مثل الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء.

ومن بين الاستخلاصات البارزة التي يمكن استنتاجها من الأدبيات:

1. لا يمكن فصل تطوير الأفراد عن تحسين النظم؛ إذ إن الأداء الكلي يعتمد على تفاعل المهارات البشرية مع الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا.
2. البرامج التدريبية والتمكينية تُعد فعالة فقط في سياق تنظيمي داعم، يتبنى الشفافية ويشجع التعلم المستمر.
3. التباين بين القطاعات يتطلب تخصيص استراتيجيات التطوير المؤسسي بما يتلاءم مع خصائص بيئة العمل، بدلاً من تبني نماذج عامة أو موحدة.
4. المؤسسات التي تتبنى ممارسات التحسين المستمر والمراجعة الذاتية تميل إلى تطوير قدرة داخلية على التكيف، وهو ما يُعد جوهر الكفاءة المؤسسية في المدى الطويل (Senge, 2006).
- كما يلفت العديد من الباحثين إلى أن فعالية التطوير المؤسسي ترتبط بدرجة التزام الإدارة العليا، ووضوح الرؤية، وتوفير بنية تنظيمية مرنة تتيح التفاعل السريع مع المبادرات التطويرية. وبدون هذا الإطار الحاكم، تصبح محاولات التطوير محصورة في الجانب الشكلي أو غير المرتبط فعلياً بتحسين الأداء.
6. النتائج والتوصيات

5.1. أهم النتائج المستخلصة

استناداً إلى ما تم عرضه وتحليله من أدبيات علمية ونماذج نظرية في مجال التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء التنظيمي، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج الجوهرية التي تُسهم في فهم العلاقة بين هذين المتغيرين في سياق بيئات الأعمال الخدمية والإنتاجية:

1. **العلاقة بين أبعاد التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء علاقة تكاملية وديناميكية**، تقوم على التفاعل بين المستويات الثلاثة: الفردي، الجماعي، والتنظيمي. ويُعزز هذا التفاعل الأداء الشامل ويقود إلى تحسينات ملموسة في الإنتاجية، الجودة، والقدرة التنافسية.
2. **تختلف طبيعة التأثير حسب القطاع**؛ ففي البيئة الخدمية، يتركز الأثر الأكبر للتطوير المؤسسي في بُعديه الفردي والجماعي، نظراً لاعتماد جودة الخدمة على التفاعل الإنساني والمهارات الناعمة. بينما تُظهر البيئة الإنتاجية استجابة أقوى للتدخلات التنظيمية والهيكلية التي تهدف إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر.
3. **تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً وسيطاً بالغ الأهمية** في تفسير العلاقة بين التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء، حيث تُمكن الثقافة الإيجابية من ترجمة برامج التطوير إلى سلوكيات عملية، وتعزز الالتزام بالتغيير والتحسين المستمر.
4. **غياب التكامل بين أبعاد التطوير المؤسسي يُحد من فاعليته**؛ إذ أن تطوير الأفراد دون تعزيز البنية التنظيمية، أو تطبيق نماذج هيكلية دون تهيئة ثقافية وسلوكية، يؤدي غالباً إلى نتائج غير مستدامة أو محدودة التأثير.
5. **التحديات التنظيمية والثقافية والتقنية تمثل عائقاً أمام تحقيق الأثر الكامل للتطوير المؤسسي**، لا سيما في المؤسسات التي تفتقر إلى الرؤية الاستراتيجية، أو تعاني من مقاومة داخلية للتغيير، أو تواجه ضغوطاً تشغيلية تقيد قدرتها على إعادة الهيكلة والتحسين.
6. **تُظهر الأدبيات الحديثة اتفاقاً على أهمية تصميم استراتيجيات تطوير مؤسسي تتناسب مع خصوصيات القطاع والسياق التنظيمي**، مع مراعاة مستوى نضج المنظمة واستعدادها المؤسسي للتغيير، بما يُمكنها من تعظيم الكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

5.2. التوصيات التطبيقية والبحثية المستقبلية

استناداً إلى ما تم استخلاصه من نتائج، تُقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تُسهم في تحسين ممارسات التطوير المؤسسي وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، سواء في البيئات الخدمية أو الإنتاجية، بالإضافة إلى اقتراح مسارات مستقبلية للبحث العلمي في هذا المجال:

أولاً: التوصيات التطبيقية

1. اعتماد نهج تطوير مؤسسي متعدد المستويات يأخذ في الاعتبار التفاعل بين الأبعاد الفردية والجماعية والتنظيمية، وعدم الاقتصار على بعد واحد من التطوير، لضمان تحقيق تأثير شامل ومستدام في كفاءة الأداء.
 2. موازنة استراتيجيات التطوير مع طبيعة القطاع، بحيث تُركز المؤسسات الخدمية على تعزيز المهارات التفاعلية وجودة التجربة البشرية، في حين تعتمد المؤسسات الإنتاجية على إعادة هندسة العمليات والتحسينات التقنية.
 3. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والتحسين المستمر، من خلال برامج تمكين الموظفين، والتواصل الشفاف، وتكريس قيم المشاركة والمسؤولية، مما يُمهّد الطريق لتقبل التغييرات المؤسسية وتحقيق نتائج إيجابية.
 4. دمج أدوات تحليل الأداء وقياس الأثر ضمن برامج التطوير المؤسسي، لضمان توجيه الموارد بكفاءة وتقييم نتائج التدخلات بموضوعية، مع اعتماد مؤشرات كفاءة واضحة ومحددة سلفاً.
 5. تاهيل القيادات الإدارية على مفاهيم التطوير المؤسسي الحديث، بما يشمل مهارات القيادة التحولية، التفكير الاستراتيجي، وإدارة التغيير، لتمكينهم من قيادة عمليات التحول بكفاءة وفعالية.
- ثانياً: التوصيات البحثية المستقبلية**
1. إجراء دراسات ميدانية تطبيقية تربط بين أبعاد التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء باستخدام أدوات تحليل كمية ونوعية، مع التركيز على السياقات المحلية في العالم العربي لدعم تعميم النتائج.
 2. اختبار النماذج الوسيطة والمعدلة، مثل دور الثقافة التنظيمية أو نمط القيادة كمتغيرات وسيطة أو مُعدلة في العلاقة بين التطوير المؤسسي وكفاءة الأداء، بما يُساهم في بناء نماذج تحليلية أكثر دقة وواقعية.
 3. المقارنة بين قطاعات مختلفة (مثل التعليم، الصحة، الصناعة، والخدمات المالية) لفهم كيف تختلف مخرجات التطوير المؤسسي حسب طبيعة القطاع، ومستوى النضج التنظيمي.
 4. دراسة تأثير التحول الرقمي على فعالية التطوير المؤسسي، لا سيما في ظل التغييرات المتسارعة في بيئات الأعمال، وما تفرضه من تحديات وفرص أمام برامج التحسين التنظيمي.
 5. التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي غالباً ما تُهمل برامج التطوير المؤسسي على الرغم من أهميتها الحيوية، مع دراسة خصوصياتها في تطبيق هذه البرامج.

7. الخاتمة

يُعد التطوير المؤسسي متعدد المستويات أحد أبرز محاور الإدارة الحديثة، لما له من دور جوهري في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي وضمان قدرة المؤسسات على التكيف والتنافس في بيئات عمل تتسم بالتغير والتقيد. وقد هدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة النظرية والتحليلية بين أبعاد هذا التطوير – على المستويات الفردية، الجماعية، والتنظيمية – وبين كفاءة الأداء التنظيمي، مع التركيز على بُنيّ الأعمال الخدمية والإنتاجية.

أظهر التحليل النظري والأدبيات ذات الصلة أن فاعلية التطوير المؤسسي تكمن في تكامل مستوياته الثلاثة؛ إذ أن تطوير القدرات الفردية دون تعزيز العمل الجماعي، أو إعادة بناء الهياكل التنظيمية دون تمكين الموظفين، لا يُفضي إلى نتائج مستدامة. كما بيّنت الأدبيات أن القطاعين الخدمي والإنتاجي يختلفان في طبيعة استجابتهما لممارسات التطوير: فالبيئة الخدمية تعتمد أكثر على تطوير الكفاءات الشخصية والمهارات الناعمة، في حين تستجيب البيئة الإنتاجية بصورة أقوى لتحسينات البنية والهياكل التشغيلية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد التطوير المؤسسي ورفع كفاءة الأداء، إلا أن هذه العلاقة لم تُحلّل في معظمها من منظور تعديدي متكامل، ولم تُطبّق مقارنات صريحة بين البيئتين الخدمية والإنتاجية. من هنا تبرز أهمية البحث الحالي في كونه يُساهم في تقديم تصور نظري معمّق للعلاقة المركبة بين التطوير المؤسسي والأداء، ويوفر أساساً لتحليل الفروق السياقية بين مختلف القطاعات.

إن النتائج التي خلّص إليها هذا البحث تُحتم على المنظمات التي تسعى إلى رفع كفاءتها أن تعتمد استراتيجيات تطوير شاملة، تأخذ بعين الاعتبار البعد السلوكي والتنظيمي والتقني في آن واحد. كما يُوصى بضرورة تصميم تدخلات تطويرية خاصة بكل قطاع، تُراعي خصائصه التشغيلية والثقافية، وتُسدّد بقيادة مؤسسية رشيدة تدعم التغيير وتبني ممارسات التعلم المستمر. وفي الختام، فإن هذه الدراسة تفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية تطبيقية تقيس فعلياً تأثير أبعاد التطوير المؤسسي المتعددة على الأداء بمؤشرات كمية ومعيارية، في سياقات متنوعة تشمل القطاعات الإنتاجية والتكنولوجية والتعليمية، مع إدماج المتغيرات الوسيطة كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة.

8. References

- Al-'Umarī, H. A. A. (2017). Athar al-tatwīr al-tanzīmī 'alā adā' al-āmīlīn fī al-bunūk al-tijārīyah al-Urdunīyah [Unpublished master's thesis]. Jāmi'at 'Ammān al-'Arabīyah.
- Anderson, D. L. (2019). Organization development: The process of leading organizational change (4th ed.). SAGE Publications.

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Aḥmad, J., & Intizār. (2021). Athar al-taṭwīr al-tanzīmī ‘alā taḥsīn al-adā’ al-mu’assasī fī Dā’irat al-Aḥwāl al-Madanīyah wa-al-Jawāzāt: Dirāsah istiqlālīyah. *Majallat Ārā’ lil-Dirāsāt al-Iqtisādīyah wa-al-Idāriyah*, 3, 60–70.
- Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789–814. <https://doi.org/10.1108/01443571111144850>
- Burke, W. W. (2023). *Organization change: Theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Faḍḍah, N., & Shalātī, D. L. (2022). Athar al-taṭwīr al-tanzīmī ‘alā kafā’ at adā’ mudīrī al-ḥalqah al-ūlā min al-ta’līm al-asāsī al-‘āmm fī Madīnat Dimashq. *Majallat Jāmi’at Dimashq lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-Nafsīyah*, 38.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2010). *Service management: Operations, strategy, information technology* (7th ed.). McGraw-Hill.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (5th ed.). Prentice Hall.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108–118.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Mokarrab, D. E. A. (2022). Dawr al-taṭwīr al-tanzīmī fī raf’ kafā’ at adā’ al-‘āmilīn bi-Jāmi’at al-Majma’ah, al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa’ūdīyah, 2021–2022. *Majallat Rimāḥ lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt*, 67, 481–509.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Toward methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 25(1), 83–109. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.10.003>
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management* (6th ed.). Pearson.

- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management.
- Wheelan, S. A. (1999). Creating effective teams: A guide for members and leaders. SAGE Publications.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. Simon & Schuster.
- Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, 43(3), 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.008>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ḥusayn, G., Al-Fazzānī, Ḥ., & ‘Alī, R. (2020). Al-taṭwīr al-tanzīmī wa-atharuhu fī kafā’at adā’ al-‘āmilīn: Dirāsah taṭbīqīyah fī Jāmi‘at al-Zāwīyah.