

عنوان البحث

**الفاعلية التنظيمية وتأثيرها على أداء المؤسسات الخدمية (دراسة حالة: مركز
حمد لخدمة العملاء)**

د. ميسرة خليل ادريس محمد¹، د. إدريس خليل ادريس محمد²

¹ إدارة الأعمال - السودان. بريد الكتروني: edrismaysarakhalil@yahoo.com

² إدارة الأعمال - السودان. بريد الكتروني: Maysara7004@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(7); <https://doi.org/10.53796/hnsj77/10>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/77/10>

تاريخ النشر: 2026/07/01م

تاريخ القبول: 2026/06/15م

تاريخ الاستقبال: 2026/06/05م

المستخلص

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم الفاعلية التنظيمية ومدى تأثيرها على أداء المؤسسات الخدمية، (بالنظر إلى مركز حمد لخدمة العملاء) وبالتالي تقديم الخدمة التي يتوقعها العميل، تكمن المشكلة الرئيسية في الورقة في ما هو تأثير الفاعلية التنظيمية على الأداء في المؤسسات الخدمية؟. استخدم الباحث المنهج الاستنباطي لاختيار الفرضيات ثم المنهج الوصفي لوصف الحاضر والظواهر والحقائق ذات العلاقة بالموضوع ثم المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات بغرض الوصول إلى نتائج، أتبع في جمع البيانات الأولية أدوات الملاحظة والمقابلة والتقارير والاستبانة والبيانات الثانوية الكتب، المراجع، المجالات، الدراسات السابقة وشبكة الإنترنت. تم اختيار عدد من الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة منها، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية التنظيمية والأداء داخل المؤسسات الخدمية، يوجد أثر إيجابي لرضا الموظفين عن بيئة العمل على الفاعلية التنظيمية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية التنظيمية والأداء داخل المؤسسات الخدمية، كلما كانت الأهداف موجهة لحاجة العميل الفعلية، انعكس ذلك على مؤشرات الأداء، برامج تدريب الموظفين ترفع قدرتهم على تقديم الخدمة المطلوبة بكفاءة. اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات وكان أبرزها، أن تكون رسالة المؤسسة الخدمية واضحة لكل العاملين ويمكن تحقيقها وأن تكون الأهداف موجهة لحاجة العميل الفعلية، أن تكون هناك دراسات مستقبلية واختبار النموذج في قطاعات خدمية مثل الصحة والتعليم لمقارنة النتائج.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية التنظيمية، المؤسسات الخدمية، جودة الخدمة، رضا العملاء، القدرة التنافسية.

RESEARCH TITLE

Organizational Effectiveness and Its Impact on the Performance of Service Institutions (Study of Hamad Customer Service Center)

Abstract

The study aims to clarify the concept of organizational effectiveness and its impact on the performance of service institutions (applied to Hamad Customer Service Center) and thus provide the service expected by the customer. The main problem in the study is: what is the impact of organizational effectiveness on performance in service institutions? The study used the deductive method to select hypotheses, and the descriptive method to describe the current status of the customer center and the phenomena and facts related to the topic, and the inductive method to analyze data in order to reach results. For collecting primary data, the researcher followed tools such as observation, meeting, reports, and questionnaires, and for secondary data, books, references, journals, newspapers, previous studies, and the Internet were used. The researcher was selected some hypotheses to achieve the objectives of the study, including that there is a statistically significant relationship between organizational effectiveness and Performance within service institutions, there is a positive impact of employee satisfaction with the work environment on organizational effectiveness. The researcher found a number of results including that, there is a statistically significant relationship between the effectiveness of the organization and performance within service institutions, when goals are aimed to the actual needs of the customer, it has a greater impact on performance indicators, employee training programs increase their ability to efficiently deliver the required service. The study concluded some of recommendations, the mission of the service organization should be clear to all employees and achievable, and the goals should be directed towards the real needs of the client. There should also be future studies and testing of the model in service sectors like health and education to compare results.

Key Words: Organizational effectiveness, service institutions, service quality, customer satisfaction, competitiveness.

المقدمة:

تسعى المؤسسات الخدمية نحو التميز وتقديم الخدمات التي ترضي توقعات العملاء إلا أن الحصول على هذه الغاية يحتاج إلى تكامل المكونات الأساسية للتنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف أصحاب المصلحة، فالفاعلية التنظيمية ضرورية لإدارة المنظمة لما تقدمه من فرص كبيرة لتحقيق ميزات تنافسية تتقدم بها عن المنظمات الأخرى فضلاً عن مواجهة التحديات والتغير في توقعات العملاء والمخاطر التي يمكن أن تواجهها المنظمة ومدى تأثيرها على استراتيجيتها وبقاؤها في السوق.

تعتبر الفاعلية التنظيمية هي الشرط الأساسي للبقاء والتميز وسط تحديات متزايدة من المنافسين. وجودة الخدمة هي انعكاس مباشر لهذه الفاعلية، لأنها المحصلة النهائية التي يلمسها المستفيد. تشير كثير من الاستطلاعات بعدم رضاء أفراد المجتمع عن مستوى الخدمات التي تقدم لهم من خلال معظم المؤسسات الخدمية ، وجد الباحثون ان هنالك عدة اشياء تحتاج إلى مراجعة ومنها ضرورة مراجعة تنظيم وهيكله وظائف تلك المؤسسات ومراجعة توصيفها وتسكين الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتوطين ثقافة الجودة وإدارة الجودة الشاملة وتمكين المراجعة الإدارية والمحاسبية والاستفادة من التقنية في إنشاء نظم للمعلومات الإدارية لتساعد إدارات تلك المؤسسات لضبط الجودة وتهيئة بيئة العمل وتقديم الخدمات بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت .

هنا يأتي دور الفاعلية التنظيمية وتأثيرها على تقديم جودة خدمة ترضي رغبات وتوقعات متلقي هذه الخدمات، من خلال ضبط التنظيم وتحكيم إجراءات العمل المتبعة.

مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة الرئيسية في الورقة في: ما هو تأثير الفاعلية التنظيمية على الأداء في المؤسسات الخدمية؟ وانبثقت من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ. هل توجد علاقة بين الفاعلية التنظيمية وأداء المؤسسة؟
- ب. هل تؤثر الفاعلية التنظيمية على جودة الخدمة؟
- ج. ما هو تأثير كفاءة الموظفين على رضاء العملاء؟
- د. ما أبرز المعوقات التنظيمية التي تؤثر في ترجمة الفاعلية إلى أداء أعلى في المؤسسات الخدمية؟

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : مدينة الدوحة

الحدود الزمانية : 2018 - 2025م

أهداف الدراسة:

هنالك أهداف عديدة يرجى تحقيقها من هذه الدراسة منها:

- أ. التعرف على مفهوم التنظيم والفاعلية التنظيمية.
- ب. تحديد طبيعة ودرجة تأثير الفاعلية التنظيمية على الأداء التشغيلي وجودة الخدمة في المؤسسات الخدمية.

- ج. التحديات التي تواجه ترجمة الفاعلية التنظيمية إلى أداء أعلى في المؤسسات.
- د. مفهوم الجودة ورضاء العميل.
- هـ. الخروج بنتائج وتوصيات تساعد إدارات المؤسسات الخدمية لترقية الأداء وتقديم الخدمات المرجوة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في إن تحسين الأداء يمثل جوهر بقاء المؤسسات وإن تحقيق رضا العملاء ذا أهمية كبيرة للمنظمات وترسم معالم الطريق لتحديد مسارها المستقبلي ونجاحها، الفاعلية التنظيمية هو السلاح للتميز لأنها تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل موارد ممكنة، يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في أن تكون دليلاً للمؤسسات في التعرف على أهمية الفاعلية التنظيمية وأثرها على الأداء والتكيف مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة بكفاءة عالية وزيادة حصتها السوقية.

فروض الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية التنظيمية والأداء داخل المؤسسات الخدمية.
- ب. كلما كان الهيكل التنظيمي أقل مركزية وأكثر مرونة، زادت الفاعلية التنظيمية.
- ج. يوجد أثر إيجابي لرضا الموظفين عن بيئة العمل على الفاعلية التنظيمية.

مصادر المعلومات:

اعتمدت الدراسة للحصول على المعلومات الآتي:

- أ. المصادر الأولية وأدواتها: الملاحظة، المقابلة، التقارير والاستبانة.
- ب. المصادر الثانوية وأدواتها: المراجع، الكتب، المنشورات، الرسائل والشبكة الدولية للمعلومات.

المصطلحات ذات الصلة بالدراسة:

- أ. الفاعلية: هي قدرة المنظمة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة¹.
- ب. جودة الخدمات: يعني تحقيق توقعات العملاء من الخدمة وتجاوزها².
- ج. القدرة التنافسية: تشير إلى قدرة الشركة على المنافسة بفعالية داخل السوق³.
- د. رضا العملاء: هو تقييم مستوى رضاهم عن المنتج أو الخدمة أو التجربة الشاملة التي تقدمها الشركة وفهم تصوراتهم وتوقعاتهم ومشاعرهم فيما يتعلق بتفاعلاتهم مع الأعمال التجارية⁴.

1. Daft, R.L, Foundations of the Theory and Design of the Organization. (South-Western College Publishing 2001) p45.

2. كردي، سيد أحمد، السلوك التنظيمي (الإسكندرية: دار الجامعية، 2024)، ص 87.

3. صالح، عبد المهدي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر (عمان: دار وائل للنشر، 2024) ص7.

4. Jain, S, Human resource management (New Delhi: McGraw Hill Education, 2023) p17.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي لاختيار الفرضيات ثم المنهج التاريخي للوقوف على ماضي مركز حمد لخدمة العملاء والمنهج الوصفي لوصف الحاضر والظواهر والحقائق ذات العلاقة بموضوع الدراسة ثم المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات بغرض الوصول إلى نتائج.

الدراسات السابقة:

أ. Ostroff & Schmitt . تهدف الدراسة إلى قياس أثر الفاعلية التنظيمية على أداء المدارس الثانوية، قامت الدراسة على منهج الدراسة الكمية على عينة 364 مدرسة ثانوية في الولايات المتحدة وتم قياس الفاعلية بأبعاد: رضا المعلمين، مناخ المدرسة، تكيف المدرسة مع البيئة. وقيس الأداء ب: درجات الطلاب، معدلات الحضور، دوران المعلمين، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وُجدت علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الفاعلية التنظيمية وأداء المدرسة، المدارس ذات الفاعلية المرتفعة حققت درجات طلاب أعلى بنسبة 18%، وانخفض معدل دوران المعلمين فيها بنسبة 25% مقارنة بالمدارس منخفضة الفاعلية، الاستنتاج: الفاعلية التنظيمية متغير جوهري يفسر الفروق في الأداء بين المؤسسات التعليمية⁵.

ب. Zheng, Yang & McLean . تهدف الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر وغير المباشر للفاعلية التنظيمية على الأداء التنظيمي وتم إجراء دراسة ميدانية على 301 شركة متوسطة وكبيرة في الصين، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها بنمذجة المعادلة البنائية SEM، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: أظهرت وجود أثر مباشر دال إحصائياً للفاعلية التنظيمية على الأداء التنظيمي بمعامل مسار = 0.42. كما أن الفاعلية تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر عبر إدارة المعرفة كمتغير وسيط، استنتجت الدراسة إن الشركات التي تستثمر في رفع فاعليتها التنظيمية تحقق أداءً مالياً وتشغيلياً أعلى خاصة عندما تدعم ذلك بنظم لإدارة المعرفة⁶.

ج. الهلالي، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الفاعلية التنظيمية على أداء المستشفيات، قدم الباحث دراسة وصفية تحليلية على عينة 287 من العاملين الإداريين والطبيين في 5 مستشفيات حكومية كبرى، تم قياس الفاعلية بأبعاد: وضوح الأهداف، مرونة الهيكل، كفاءة الاتصال. وقيس الأداء ب: رضا المرضى، متوسط مدة الإقامة، نسبة الأخطاء الطبية، النتائج: كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 لأبعاد الفاعلية التنظيمية مجتمعة على أداء المستشفيات، بُد كفاءة الاتصال الداخلي كان الأكثر تأثيراً على خفض الأخطاء الطبية، استنتجت الدراسة إن تحسين الفاعلية التنظيمية في المستشفيات ينعكس مباشرة على جودة الخدمة الصحية المقدمة ويرفع مستوى الأداء⁷.

تحليل الدراسات السابقة:

أ. تعتبر الدراسات السابقة من الركائز التي يعتمد عليها البحث؛ والتي من خلالها يتم الوصول إلى المداخل التي تساهم في تكوين الإطار النظري، تناولت الدراسات السابقة أثر الفاعلية التنظيمية على أداء بعض المؤسسات الخدمية في أوقات

5. Ostroff & Schmitt, Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency (NY: Academy of Management Journal 1993).

6. Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness. (Amsterdam Journal of Business resea- rch,2010).

7. الهلالي، عبد الهادي. أثر أبعاد الفاعلية التنظيمية على أداء المستشفيات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمحافظة الدقهلية (القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة 2010).

سابقة وتوصلت إلى عدد من النتائج والاستنتاجات التي توضح تأثير الفاعلية التنظيمية على أداء تلك المؤسسات. ب. نقطة التقاء هذه الدراسة مع الدراسات السابقة يكمن في توضيح تأثير الفاعلية التنظيمية على أداء المؤسسات ودورها في المنافسة، كما نقلت أيضاً هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في توضيح تأثير جودة الخدمة على العملاء والحصول على رضاهم. ج. تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في توقيت الدراسة وفي أثر التحول الرقمي والتكنولوجي على فاعلية التنظيم وتقديم الخدمات الجيدة التي يتطلع إليها العملاء والحصول على رضاهم وتوضيح الفرق بين الوضع السابق والحالي. د. أرجو أن تعتبر هذه الدراسة إضافة حقيقية للدراسات السابقة لتناولها هذا المنحى؛ وأن تكون دعماً للمؤسسات المختلفة خاصة الخدمية منها نحو فاعلية أداء تستطيع المؤسسات من خلاله أن تصل إلى غاياتها الموضوعية بامتياز.

المبحث الأول: الإطار النظري.

1. مفهوم التنظيم والفاعلية التنظيمية:

التنظيم هو العملية الادارية التي يتم بموجبها ترتيب نشاطات المؤسسة إلى وحدات إدارية يُسهل ضبطها وإدارتها مع تحديد عدد الأشخاص ومؤهلاتهم للقيام بتلك الأنشطة وتحديد المستويات الوظيفية وقنوات الاتصال وإجراءات العمل والمواد اللازمة لذلك، يعتبر التنظيم هو العمود الفقري للمؤسسة والأساس الذي تُبنى عليه النشاطات وبالتالي نجاح أو فشل المؤسسة⁸.

2. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد التقسيمات والوحدات الإدارية في المنظمة، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية، وقنوات الاتصال، والعلاقات الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة، بهدف تنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة⁹.

3. الهدف من الهيكل التنظيمي:

- أ. تحديد الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.
- ب. تحديد المستويات الإدارية والاختصاصات ومسئوليات كل مستوى. (أعلى/إشرافي/تنفيذي).
- ج. إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل. (كل شعبة أو قسم متخصص بعمل معين).
- د. تحديد خطوط السلطة. (تحديد المسؤوليات للشعب والأقسام).
- هـ. تحديد العلاقات الرسمية. (تسلسل تمرير التوجيهات).
- و. تحديد نطاق الإشراف. (تحديد الوحدات الفرعية لكل شعبة أو إدارة).
- ز. تقليل الازدواجية. (تحديد الواجبات بدقة).
- ح. تحديد خطوط الاتصال. (تحديد إجراءات العمل وكيفية التنسيق بين الشعب أو الأقسام).
- ط. ترتيب الوظائف. (تعيين الوظائف وتحديدها).
- ي. تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات. (توضيح الشكل العام للتنظيم).

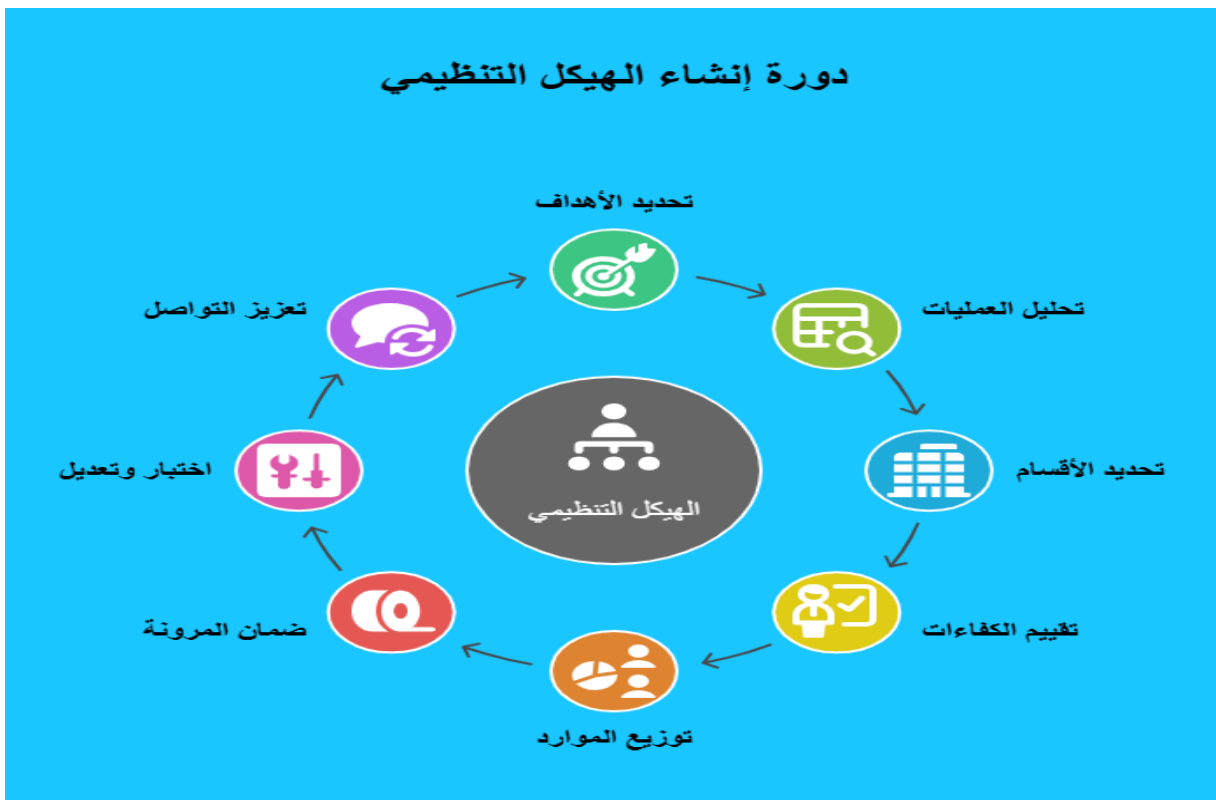
8. العميان، سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002) ص 89.

9. الشربيني، إدارة المنظمات: منظور كلي (القاهرة: دار الفكر العربي، 2015) ص 211.

ك. وسيلة الإيضاح للموظفين الجدد، الذين يأتون إلى الوظيفة حديثاً بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان المراكز التي سيشغلونها فيها، وتحديد الأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم، سواء كانوا رؤساء، أو مرؤوسين، تابعين لهم أو زملاء، أو ما شابه.

ل. الخرائط التنظيمية، تساعد في اكتشاف الأخطاء الموجودة في التنظيم حتى تُعالج في المستقبل القريب، فعند رسم الخريطة التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة في هيكل المنظمة والمخالفات للقواعد الإدارية، مثلاً الرؤساء المتعددين، ويكون بذلك مخالفاً لمبدأ وحدة الرئاسة، أو زيادة عدد المستويات الإدارية عن الحدود السليمة، مخالفاً مبدأ قصر خط السلطة بين الرئيس والمرؤوس، حتى لا يكون الطريق طويلاً يسبب التواء وانحرافاً، أو هل نطاق الإشراف المكلف به بعض الإداريين واسع أو ضيق؟ إلى غير ذلك من الأخطاء، التي تظهر بسبب الخريطة¹⁰.

شكل (1)



المصدر: الشماع، حسن، نظرية المنظمة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2014)

4. الفاعلية التنظيمية:

تشير الفاعلية التنظيمية إلى مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه من خلال كفاءة المنظمة وحسن استخدام مواردها. وترتبط الفاعلية بجودة التنظيم والفكرة في إنك تنظم عمل الأفراد بحيث أن كل شخص يحاول إرضاء الشخص التالي له في الترتيب كعميل فإن هذا العميل هو الذي سيحدد الكفاءة بالنسبة لك ، وعلى هذا فإن أي شخص يمكن أن يكون مورداً وموظفاً وعميلاً في نفس الوقت ، حيث إن الموظف أو المورد هو أي شخص أو آلة أو أداة توفر خدمة أو منتج لشخص أو آلة أخرى ، أما العميل هو الشخص أو الآلة أو المرحلة التالية التي تنتظر أو تستقبل الخدمة أو المنتج أو العمل لتقوم بدورها، عليه يمكن القول إن كل منظمة تحتوي على مجموعة من الحلقات التي تتكون من الزبائن والموردين، وهكذا تتوالى العملية إلى أن تصل الخدمة للعميل الخارجي¹¹.

10. المهدي، حرحوش، التنظيم الإداري: المبادئ والأسس والتطبيقات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع 2014) ص 138.

11. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع 2018)، ص 74 - 76.

إن فاعلية أداء المنظمة والعاملين بها تعتمد على مدى تأدية الأفراد والإدارات لأدوارهم والتوجه نحو الأهداف المشتركة. فإذا وجب على مديري المؤسسات القيام بإعادة الهيكلة فحتماً إن ذلك يتطلب فعالية للوقت بناء على توقعات بناءة تتبع من قراءة صحيحة للواقع ، فالتنظيم الجيد يرتبط بإدارة الوقت ، فقد دلت الدراسات والأبحاث إن التنظيم الجيد بشكل عام يقلص من الزمن المطلوب للإنتاج ، إذ تبدو فعالية التنظيم في عدة أمور منها الميل إلى التعاون والولاء للجماعة وتنظيم العمل بانسيابية ، فإذا أرادت إدارة وقتها وقامت بعمل إجراءات تنظيمية ودراسات لازمة فإنها تلقائياً سوف تستبعد الخطوات غير الضرورية وبالتالي ينتج توفير وإدارة فعالة للوقت، والرقابة تلعب دوراً كبيراً في هذا الإطار حيث إنها تساهم بتوفير المعلومات والتغذية العكسية لضمان إن جميع المهام تسير حسب ما هو مخطط لها، وعلى هذا النحو فإن الرقابة تحتوي على مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق النتائج المخططة¹².

5. العوامل المؤثرة على فاعلية التنظيم:

أ. ظروف العمل والبيئة الخارجية.

شكل (2)



المصدر: إعداد الباحث 2026

- ب. الترتيبات الرسمية التي تشمل الهيكل التنظيمي والسلطات والإجراءات ونظم العمل وغيرها.
- ج. التنظيم غير الرسمي.
- د. القيادة العليا.
- هـ. العاملون والأصول الثابتة.
- و. التكنولوجيا.

12. القريوتي، قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم (عمان: دار وائل للنشر 2013) ص 302/298.

6. الفاعلية التنظيمية والتطوير التنظيمي:

تعود جذور التطوير التنظيمي في مطلع الخمسينيات متمثلة في تجارب هوثورون التي أجراها التون مايو وما تمخض عنها من اهتمام بالعمل الجماعي والاهتمام بالعنصر البشري، وقد وصل هذه الدراسات إبراهيم ما سلو، فردريك هيرزبيرج وماكريجر وغيرهم، وقد توصلت الدراسات إلى وجوب نظرة الإدارة إلى موظفيها كبشر قادرين على تحقيق مساهمات رئيسية في تحقيق أهداف المؤسسة.

التطوير التنظيمي المعاصر ذو فحوى نسبي وهو عملية ميدانية سواء في التشخيص أو العلاج للاحتياج إلى أدلة وبيانات مادية وواقعية عن الظاهرة وأسبابها. فمن أهداف التطوير التنظيمي التالي¹³:

1. يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفاعلية.
 2. إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
 3. التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى لرفع قدرات المؤسسات على معالجة التغييرات الخارجية التي تؤثر عليها ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
 4. التطوير التنظيمي هو جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى.
 5. يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذاتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم.
 6. يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدلاً عن التنافس.
 7. يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الإنسانية.
 8. يركز التطوير التنظيمي على مجموعات العمل فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.
 9. إن دعم القيادات لجهود التطوير التنظيمي أمر أساسي لنجاح تلك الجهود، ومن هنا يأتي حرص المستشارين الإداريين المختصين على انتزاع الحماس من القيادات لجهود التغيير في المؤسسات.
 10. إن نظرة التطوير التنظيمي للمؤسسات وتنميتها نظرة شمولية وهي ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية¹⁴.
7. تأثير البيئة على فاعلية التنظيم:

المدارس المعاصرة أعطت أهمية كبيرة لبيئة المنظمة، فيتناول التحليل البيئي جميع المتغيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وما يرتبط بها من الفرص والمخاطر التي تؤثر على أداء المنظمة، إلى جانب المتغيرات الإدارية أو التشغيلية الخاصة بالمنظمة وذات الصلة المباشرة بأنشطتها المختلفة والمتعلقة بأطراف التعامل

13 . سليمان، محمود، ادارة لجودة الشاملة (القاهرة: ايتراك للنشر، 2000)، ص 64.

14. السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013) ص 27.

المختلفة؛ مثل الموردين والمستهلكين والعمال والحكومة والمنافسين ويتناول أيضاً التحليل البيئي مكونات البيئة الداخلية من نظم ولوائح وموارد مادية وكوادر فنية وعلاقات إنسانية وحواجز إلخ ، يشمل هذا التحليل دراسة الموارد المتاحة، مثل الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والعمليات الداخلية ويهدف التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، مما يساعد في صياغة استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية ومن خلال فهم البيئة الداخلية، يمكن للمنظمة تحسين كفاءتها واستغلال الفرص المتاحة¹⁵.

من المهم أن يتم هذا التحليل بشكل دوري ومستمر، حيث أن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تتغير باستمرار كالتغيرات في السوق، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات في تفضيلات العملاء كلها عوامل يمكن أن تؤثر على نقاط القوة والضعف للمنظمة، لذلك يجب أن تكون المنظمة مرنة وقادرة على التكيف مع هذه التغيرات لضمان استمرارية النجاح.

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يُعد من العناصر الأساسية لفهم كيفية تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الداخلي، الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد كيفية تقسيم المهام وتنسيقها بين الأفراد والفرق داخل المنظمة وبذلك يلعب هذا الهيكل دوراً حاسماً في تحديد الكفاءة والفاعلية التي يمكن أن تحققها المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال فهم كيفية تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الداخلي، يمكن للمنظمات تحسين عملياتها وزيادة إنتاجيتها.

عند تحليل تأثير الهيكل التنظيمي فأحد الجوانب الرئيسية التي يجب مراعاتها هو كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات في الهياكل التنظيمية المركزية، يتم اتخاذ القرارات الرئيسية من قبل عدد قليل من الأفراد في قمة الهرم التنظيمي، وهذا يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات سريعة وموحدة، ولكنه قد يحد من الابتكار ويقلل من مرونة المنظمة في الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق. على النقيض من ذلك، يمكن للهياكل اللامركزية أن تعزز الابتكار من خلال تمكين الموظفين في المستويات الأدنى من اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والملكية لديهم ومع ذلك، قد يؤدي ذلك إلى تحديات في التنسيق وزيادة احتمالية حدوث تضارب في الأهداف.

بالإضافة إلى توزيع السلطة، يلعب تصميم الوظائف دوراً مهماً في التأثير على الأداء الداخلي بحيث يمكن أن تؤدي الوظائف المصممة بشكل جيد إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة. ومن خلال تصميم الوظائف بطريقة تتيح للموظفين استخدام مهاراتهم بشكل كامل وتقديم فرص للتطوير المهني، يمكن للمنظمات تعزيز الالتزام والولاء بين موظفيها، وعلى الجانب الآخر قد تؤدي الوظائف المصممة بشكل سيء إلى الإحباط وانخفاض الإنتاجية مما يؤثر سلباً على الأداء الداخلي.

التواصل الفعال هو عنصر آخر حيوي في الهيكل التنظيمي الذي يؤثر على الأداء الداخلي، الهياكل التنظيمية التي تعزز التواصل المفتوح والشفاف بين جميع مستويات المنظمة يمكن أن تسهم في تحسين التنسيق والتعاون بين الفرق. هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء وفي المقابل، يمكن أن تؤدي قنوات الاتصال غير الفعالة إلى سوء الفهم وتأخير في تنفيذ القرارات، مما يؤثر سلباً على الأداء. علاوة على ذلك يجب أن تأخذ المنظمات في الاعتبار الثقافة التنظيمية عند تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الداخلي فالثقافة التنظيمية القوية التي تتماشى مع الهيكل التنظيمي يمكن أن تعزز القيم المشتركة وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، يمكن للمنظمات تحسين التفاعل بين الموظفين وتعزيز بيئة عمل محفزة.

يعد تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الداخلي عملية معقدة تتطلب النظر في عدة عوامل مترابطة من خلال فهم

كيفية تأثير توزيع السلطة، وتصميم الوظائف، والتواصل، والثقافة التنظيمية على الأداء، يمكن للمنظمات تحسين عملياتها وزيادة فعاليتها. إن التقييم المستمر لهذه العوامل وتكييف الهيكل التنظيمي وفقاً للاحتياجات المتغيرة يمكن أن يساعد المنظمات في الحفاظ على تنافسيتها وتحقيق النجاح المستدام.

8. الأداء التنظيمي:

هو قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية والتقنية بكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والتكيف مع البيئة الخارجية وضمان البقاء والنمو والاستمرارية¹⁶.

الأداء التنظيمي هو محصلة نتائج المنظمة من حيث الكفاءة والفاعلية والجودة، الأداء المرتفع يولد موارد وفائض يساعد المنظمة تطور قدراتها وتكيف مع البيئة، فيزيد فاعليتها مستقبلاً.

في عالم الإدارة الحديثة، يُعتبر فهم المفاهيم الأساسية للكفاءة والفاعلية والأداء أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح المؤسسي. الكفاءة تعني استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة، مع التركيز على الإنتاجية وتقليل الهدر. وتُعرف الفاعلية بمدى تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة، مع التركيز على تحقيق المخرجات المؤثرة والصحيحة. في حين أن الأداء هو المحصلة النهائية لكل من الكفاءة والفاعلية، حيث يعكس كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة¹⁷.

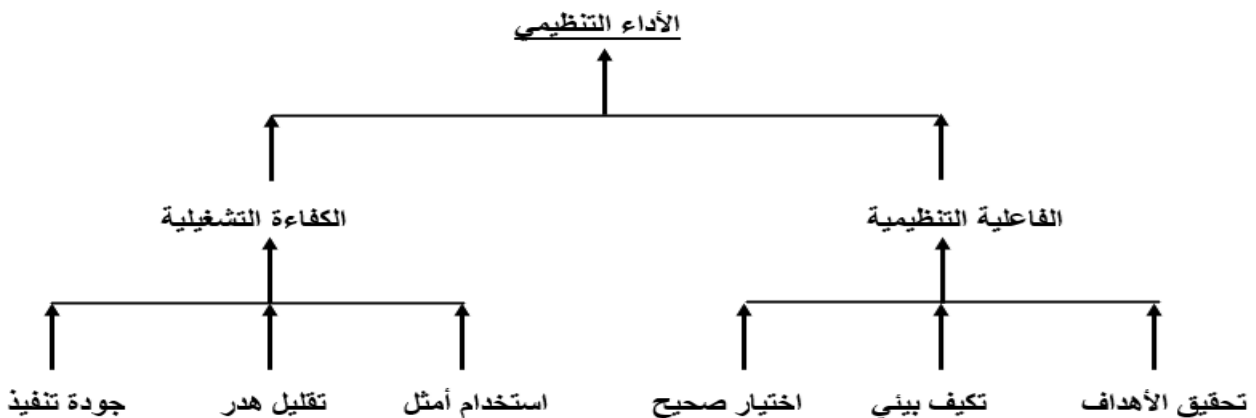
شكل (3)

شكل العلاقة بين الفاعلية التنظيمية والأداء

الأداء	الفاعلية التنظيمية
النتائج المحققة	تحقيق الأهداف
الكفاءة في استخدام الموارد	التكيف مع البيئة
جودة المخرجات	اختيار الأشياء الصحيحة
النمو والاستمرارية	الاستجابة لأصحاب المصالح

المرجع: الباحث 2025

شكل (4)



المصدر: الباحث 2025

16. القريوتي، قاسم، مرجع سابق، ص 285.

17. المدهون، توفيق، الإدارة: الوظائف والممارسات (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع 2015) ص 43/41.

9. المؤسسات الخدمية.

- أ. المؤسسات الخدمية هي تلك المنظمات التي تنتج مخرجات غير ملموسة، وتتميز بتزامن الإنتاج والاستهلاك، واعتمادها الكبير على العنصر البشري، ومشاركة العميل في عملية تقديم الخدمة¹⁸.
- ب. منظمات تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال تقديم منافع غير ملموسة، ولا ينتج عنها انتقال للملكية¹⁹.
- ج. كيانات تنظيمية تنشأ لتقديم خدمات اجتماعية أو اقتصادية أو تعليمية أو صحية، وناتجها النهائي هو تغيير يحدث في المستفيد نفسه²⁰.

10. الخصائص المميزة للمؤسسات الخدمية.

- أ. الخدمة غير ملموسة. لا يمكن لمس الخدمة أو تخزينها.
- ب. التلازم. يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها في نفس الوقت.
- ج. التباين. جودة الخدمة تختلف حسب مقدمها والوقت.
- د. قابلية التلف. لا يمكن تخزين الخدمة لوقت لاحق.

11. مركز حمد لخدمة العملاء.

هو مركز الاتصال الموحد لمؤسسة حمد الطبية في قطر، تأسس في العام 2016، ويعتبر البوابة الرئيسية للمرضى لحجز المواعيد والاستفسارات والشكاوى في كل مستشفيات ومراكز المؤسسة ويضم 225 من العاملين يعملون على مدار أيام الإِسبوع²¹.

12. الخدمات الأساسية.

- أ. حجز المواعيد للعيادات الخارجية والأقسام الطبية.
- ب. الاستفسار عن الأطباء المتواجدين والخدمات المتاحة.
- ج. استقبال الشكاوى الخاصة بالخدمات الصحية.
- د. متابعة الحالات وتحويلها للأقسام المختصة.

13. مراحل تطور مركز حمد للعملاء في مؤسسة حمد الطبية²².

مركز حمد لخدمة العملاء هو الذراع الرئيسي للتواصل مع المرضى والمراجعين في مؤسسة حمد الطبية، تطور على 4 مراحل رئيسية:

1. المرحلة التقليدية: خدمة هاتفية فقط الفترة قبل 2015.

- أ. الاعتماد على رقم هاتفي موحد للاستفسارات وحجز المواعيد.

18. الحريبي، إدارة منظمات الخدمات (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2018)، ص 21.

19. الطائي، العبدلي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2009)، ص 15.

20. أبو النصر، إدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية (القاهرة: دار الفكر العربي 2020)، ص 18.

21. <https://travelerindex.net.2024>.

22. ibnsinatrainigacademy.com.

ب. الخدمات محدودة بالمكالمات خلال ساعات الدوام الرسمي.

ج. لا يوجد تتبع آلي للطلبات أو الشكاوى.

د. الهدف: توفير نقطة اتصال واحدة للمرضى.

2. مرحلة التوسع متعدد القنوات: الفترة 2015 – 2019.

أ. التطورات: إطلاق خدمة "تسمعك" على الرقم المجاني 16060 للحجز والاستفسارات.

ب. إضافة البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي تويتر فيسبوك كقنوات تواصل.

ج. بدء استقبال طلبات التقارير الطبية إلكترونياً عبر الموقع الرسمي.

د. الهدف: تقليل الضغط على الهاتف وإتاحة خيارات تواصل تناسب شرائح مختلفة.

3. مرحلة التحول الرقمي: التطبيقات والمنصات الموحدة الفترة: 2020 – 2024.

أ. إطلاق تطبيقات رسمية مثل "نراكم" و"صحتي" لحجز المواعيد وإعادة جدولتها بنقرة زر.

ب. دمج الخدمات في منصة واحدة بحيث لا يضطر المريض لإعادة شرح المشكلة عند التنقل بين الهاتف والتطبيق.

ج. تفعيل خدمة إعادة جدولة المواعيد للمرضى إلكترونياً.

د. الهدف: دعم سريع من أي مكان وخدمة عن بُعد، خاصة مع تزايد الاعتماد على الإنترنت.

4. مرحلة التحديث الشامل والذكاء الاصطناعي: الفترة 2025 وما بعدها.

أ. التطورات المعلنة: بدء خطة تطوير شاملة لمستشفى حمد العام لمدة 3 سنوات تبدأ في 2025.

ب. التوجه لدمج أنظمة CRM وأتمتة المهام الروتينية باستخدام الذكاء الاصطناعي لتبسيط الاتصال.

ج. التركيز على التدريب المستمر للموظفين على الأنظمة الجديدة ومهارات التعاطف والإقناع.

د. إنشاء حلقة تعليقات مع العملاء لجمع رؤى حول التغييرات والتحسين المستمر.

هـ. الهدف: الارتقاء بتجربة المريض عبر خدمة استباقية، شخصية، وفورية.

5. أبرز سمات التطور:

أ. من قناة واحدة إلى عدة قنوات (من الهاتف فقط إلى هاتف + تطبيق + سوشيال ميديا + موقع).

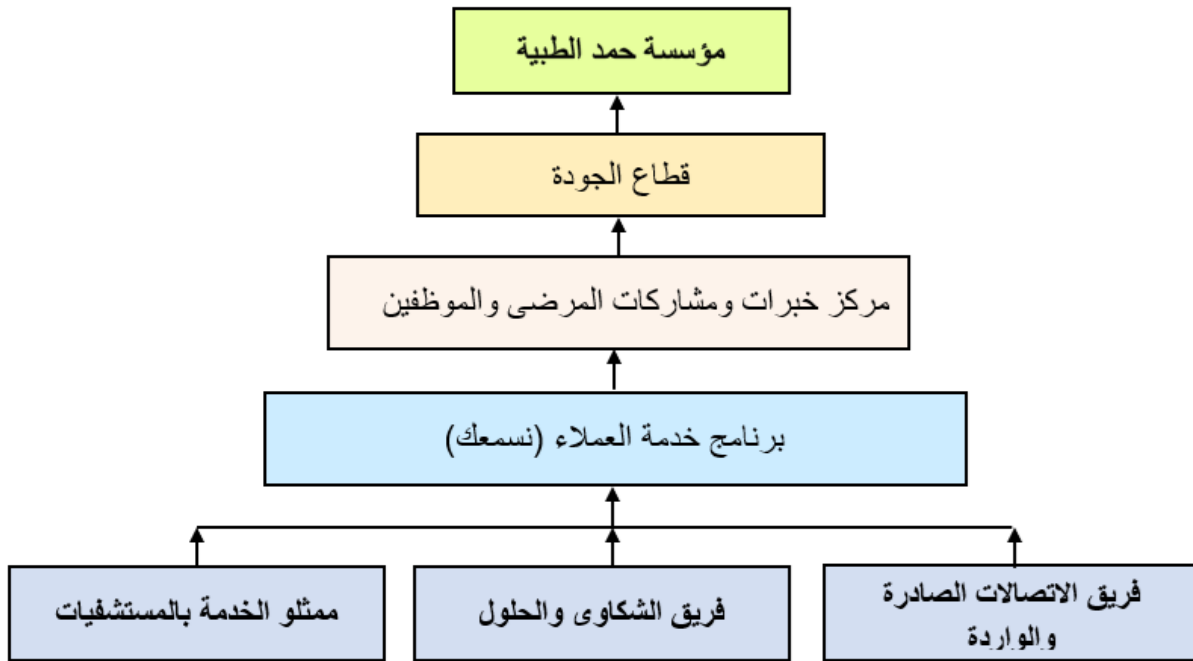
ب. من رد الفعل إلى الاستباقية: من انتظار اتصال المريض إلى تطبيقات تحجز وتذكر بالمواعيد وتعيد جدولتها.

ج. من بشري فقط إلى بشري + تقني بإدخال الذكاء الاصطناعي مع تمكين الموظف بالتدريب.

د. من خدمة إلى ثقافة: دمج رؤية العميل في القرارات وتمكين الموظفين من حل المشكلات دون رجوع للإدارة.

شكل (5)

التبعية التنظيمية لمركز حمد لخدمة العملاء



إعداد: الباحث 2025

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

1. مجتمع وعينة الدراسة.

أ. يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة لفئات من مركز حمد لخدمة العملاء، أما عينة الدراسة فقد تم توزيع عدد (200) استبانة على المستهدفين بطريقة عشوائية، وقد تمت الاستجابة منهم جميعاً بنسبة 100%، وبهذه النسبة يأمل الباحث أن تؤدي إلى قبول النتائج.

ب. تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة من أجل اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج، أولها المصادر الأولية والتي تضمنت الملاحظة والمقابلة والتقارير والاستبانة، أما ثانيها هي المصادر الثانوية، والتي شملت الكتب والمراجع، والصحف والمجلات والدوريات والمنشورات، بالإضافة إلى الشبكة الدولية للمعلومات الإنترنت.

ج. احتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين، القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين حيث اشتمل على العمر، النوع، المؤهل الأكاديمي، الوظيفة أو المهنة وسنوات الخدمة؛ أما القسم الثاني فقد تضمن عبارات مختارة لاختبار الفرضيات، بحيث تتدرج الإجابات على ثلاثة مراحل أوافق، محايد، ولا أوافق.

د. لغاية اختبار صدق الأداة (الاستبانة) المستخدمة في التحليل للوصول إلى نتائج مرضية لتحقيق أغراض الدراسة تم عرضها على أساتذة مختصين في هذا المجال كمحكمين، وقد كانت آرائهم وملاحظاتهم دور بارز ومؤشراً جيداً يمكن أن يُؤخذ به صدق النتائج.

هـ. لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها وللحصول على نتائج جيدة، تم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية، كالتوزيع التكراري، والنسب المئوية للإجابات، بالإضافة إلى الأشكال البيانية، كما تمت الاستعانة ببيوت الخبرة لتحليل بيانات الاستبانة باستخدام (SPSS) برنامج التحليل الإحصائي.

2. تحليل الدراسة الميدانية.

أ. البيانات الشخصية.

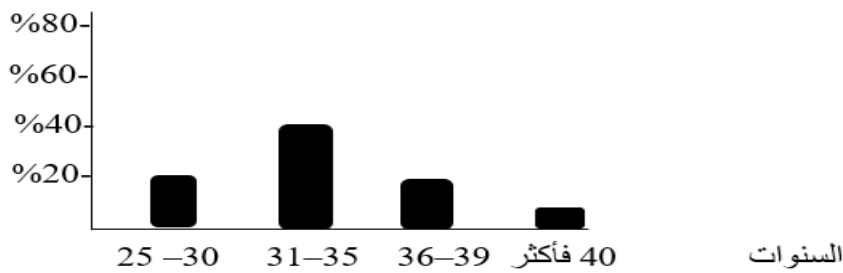
(1) تحليل العمر.

جدول (1) تحليل العمر

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 - 30 سنة	41	20.5%
من 31 - 35 سنة	85	42.5%
من 36 - 39 سنة	57	28.5%
40 سنة فأكثر	17	8.5%
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

شكل (6) تحليل العمر



إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، إن النسبة الكبيرة من العاملين بمركز حمد لخدمة العملاء المبحوث والتي تقدر بنسبة 42.5%، هي من الأعمار التي تقع ما بين 31 - 35 سنة، وهم من العاملين الشباب الذين يتمتعون بالنشاط والثقافة والتركيز العالي، تعتبر هذه من الفئات الأكثر أهمية والذين غالبا يعملون في الوظائف التنفيذية ويقع عليهم العبء الأكبر في العمل.

(2) المستوى التعليمي (المؤهل).

جدول (2) تحليل المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة
ثانوي	23	11.5%
جامعي	150	75%
ماجستير	27	13.5%
المجموع	200	100%

إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

شكل (7) تحليل المستوى التعليمي



إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

من الجدول والشكل أعلاه، نجد ان النسبة الكبيرة من العينة (88.5%) تعليمهم جامعي وفوق الجامعي وهذا يقود إلى مستوى التعليم العالي والثقافة والدراية التي يتمتع بها الأفراد ومستوى التفكير وفعالية الأداء.

(3) الوظيفة (المهنة)

قام الباحث في المساحة التالية بتفريغ الاستبانة من البيانات الخاصة بالمهن والوظائف للعاملين بغرض تحليلها والتأكد من المهنة الأكبر ونسبة للعاملين فيها للوصول إلى عدة حقائق يستعان بها لاختبار صدق الفرضيات.

جدول (3) تحليل المهنة

المهنة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	1	%.5
نائب مدير	1	%.5
رئيس قسم	3	% 1.5
نائب رئيس قسم	3	% 1.5
موظف	181	% 90.5
عامل	11	% 5.5
المجموع	200	%100

إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

شكل رقم (8) تحليل المهنة



إعداد الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، إن نسبة 90.5% من الأفراد بالعينة المبحوثة يمثلون طبقة الموظفين والذين يعتمد عليهم كثيراً في تقديم الخدمة أكثر من غيرهم، وهذا يقود إلى اعتماد المركز بصورة كبيرة في خدماته على هذه الطبقة أكثر من غيرها، لذلك تم التركيز على هذه الفئة في الاستبانة المقدمة، حتى يتم الاعتماد عليها في تحليل الإجابات والموثوقية.

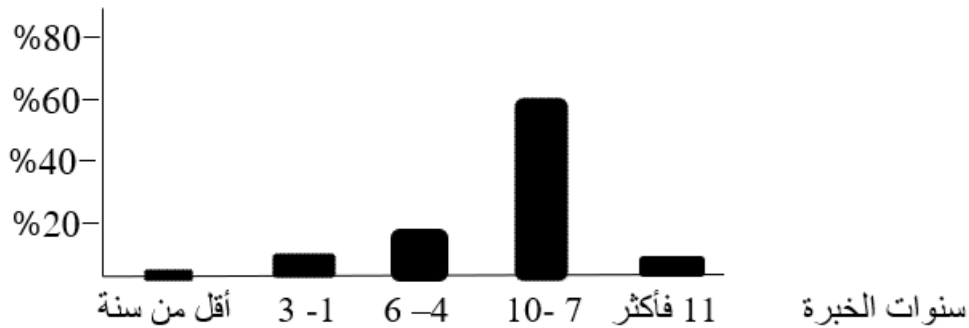
(4) تحليل سنوات خبرة عمل العاملين.

جدول (4) تحليل الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
2.5%	5	أقل من سنة
10%	20	من 1 - 3 سنة
20%	40	من 4 - 6 سنة
60%	120	من 7 - 10 سنة
7.5%	15	11 سنة فأكثر
100%	200	المجموع

إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

شكل (9) تحليل الخبرة



إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

يلاحظ من الجدول والشكل، أعلاه إن النسبة الكبيرة من العاملين بالعينة المبحوثة لديهم خبرة جيدة بعملهم، حيث يمثل نسبة 60% منهم تقريبا لخبرة تتجاوز سبعة سنوات وحتى 10 سنوات، وهذا يعتبر دلالة على ان القطاع يحتوي على الخبرة والمهارة الممتازة من العاملين فيه وأداءهم.

ب. اختبار فرضيات الدراسة.

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بتفريغ بيانات الاستبانة على الجداول التكرارية التالية، لمعرفة مدى الموافقة والتأكيد عليها أو رفضها ونسبة التكرار لإجابات العبارات التي وُضعت، ومن ثم تفريغ بيانات الجداول التكرارية ومعالجتها بيانياً لتأكيد وتوضيح النسب المئوية للتكرارات، وبالتالي معرفة صدق أو نفي الفرضية.

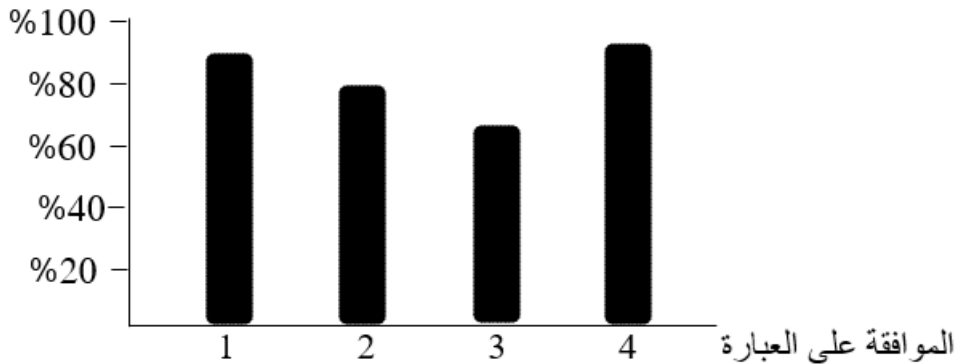
الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية التنظيمية والأداء داخل المؤسسات الخدمية.

جدول (5) العبارات والأجوبة المختارة للفرضية الأولى

النسبة			التكرار			العبارة
لأوافق	محايد	موافق	لأوافق	محايد	أوافق	
7,5 %	2,5 %	90 %	15	5	180	- يرتفع مستوى جودة الخدمة عندما تكون رسالة المؤسسة الخدمية واضحة ومحقة
7,5 %	12,5 %	80 %	15	25	160	- كلما كانت الأهداف موجهة لحاجة العميل الفعلية، انعكس ذلك على مؤشرات الأداء مثل رضا المستفيد وسرعة الإنجاز.
9,5 %	23,5 %	67 %	19	47	134	- تطبيق المؤسسة لنماذج قياس جودة الخدمة مثل SERVQUAL يؤدي إلى تحسن الفاعلية والأداء معاً.
1,5 %	5 %	93,5 %	3	10	87	- ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية لا يضمن بالضرورة ارتفاع رضا المستفيد عن الأداء.

إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

شكل رقم (10) اختبار الفرضية الأولى



إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

يتضح من الجدول والشكل أعلاه إن نسبة الموافقة على العبارات التي أختيرت لاختبار الفرضية الأولى، نالت العبارات نسب موافقة 90 %، 80 %، 67 %، 93.5 % على التوالي، وتمثلت أعلى نسبة عدم الموافقة 9.5 % لذلك تعتبر الفرضية الأولى نالت موافقة جيدة تؤهلها للأخذ بها واعتبارها، وتؤكد بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية التنظيمية والأداء داخل المؤسسات الخدمية.

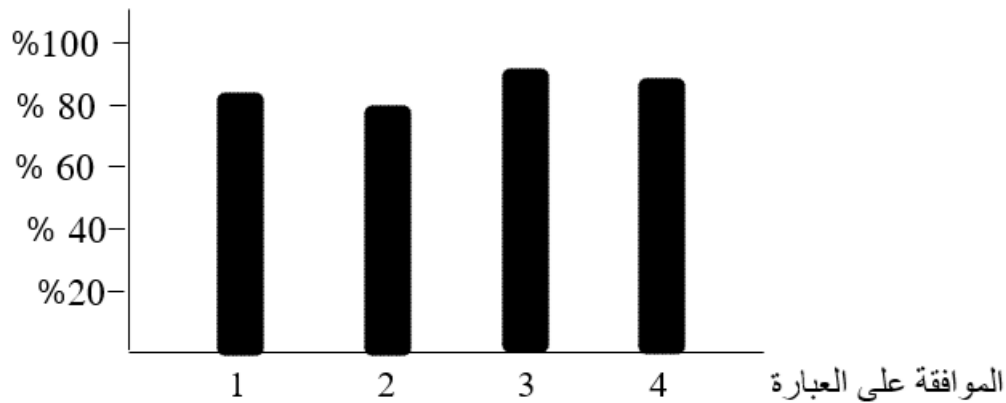
الفرضية الثانية: كلما كان الهيكل التنظيمي أقل مركزية وأكثر مرونة، زادت الفاعلية التنظيمية.

جدول (6) العبارات والأجوبة المختارة للفرضية الثانية

النسبة			التكرار			العبارة
لأوافق	محايد	أوافق	لأوافق	محايد	أوافق	
5,5%	6%	88,5%	11	12	177	- تفويض الصلاحيات للموظفين يحسن قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات التي يحتاجها العميل فعلياً.
6,5%	10%	83,5%	13	20	167	- سرعة إعادة تشكيل الموارد، التكيف السريع أحد أهم مؤشرات الفاعلية.
-	5%	95%	--	10	190	- الهياكل المرنة تمنح العاملين تقديم الخدمة الصحيحة واللامركزية تطلق العنان للإبداع المرتبط بحاجة العميل.
5%	4%	91%	10	8	182	- الروتين يستهلك الجهد في الوسائل لا الغايات والمرونة تعيد التركيز على الفاعلية.

إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

شكل (11) اختبار الفرضية الثانية



إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه، بأن هذه الفرضية أثبتت أعلى موافقة بنسبة 95% في إحدى عباراتها، وأعلى نسبة عدم موافقة كانت بنسبة 6.5%، لذا يتضح أن هذه الفرضية أثبتت تمام صحتها.

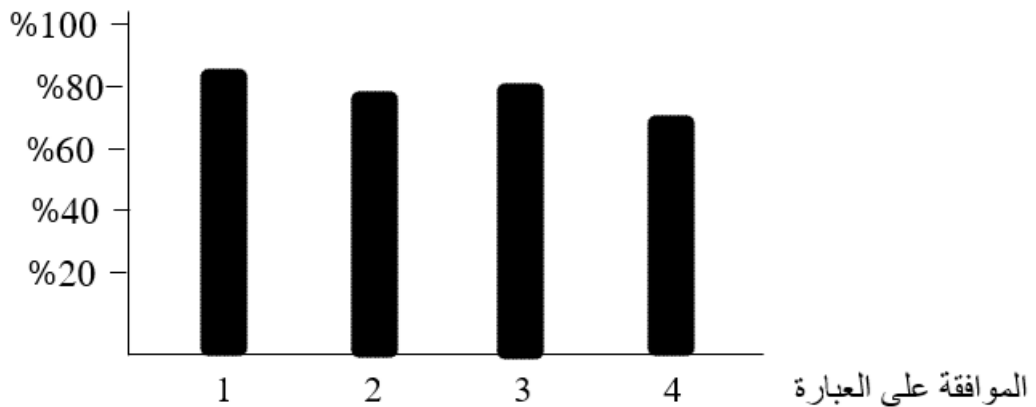
الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لرضا الموظفين عن بيئة العمل على الفاعلية التنظيمية.

جدول (6) العبارات والأجوبة المختارة للفرضية الثالثة

النسبة			التكرار			العبارة
لا أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	
5 %	8 %	87 %	10	16	174	- الرضا الوظيفي يرفع دافعية الموظف ويزيد من التزامه بتحقيق الأهداف المؤسسية.
3,5 %	16,5 %	80 %	7	33	160	- عدالة توزيع المهام بين الموظفين والمكافآت تزيد الانتماء ويحقق الفاعلية بدل الاكتفاء بالتنفيذ.
4,5 %	11 %	84,5 %	9	22	169	- برامج تدريب الموظفين ترفع قدرتهم على تقديم الخدمة المطلوبة بكفاءة.
8 %	14 %	78 %	16	28	156	- المرونة في الدوام والموازنة بين العمل والحياة وتقلل من احتراق الموظف وتزيد تركيزه على جودة الخدمة.

إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

شكل (12) اختبار الفرضية الثالثة



إعداد: الباحث من نتائج الاستبانة، سبتمبر 2025

بناء على ما تقدم من جدول وشكل لاختبار الفرضية الثالثة، بلغت أعلى نسبة لقبولها 87% وهي نسبة جيدة، ونسبة 8% كأعلى نسبة اعتراض عليها، ولذلك يمكن اعتبارها بأنها تدل على صحة الفرضية والأخذ بنتائجها.

3. من خلال ما سبق نجد أن الفروض التي وضعت اثبتت نسبة عالية من صحتها وموضوعيتها، وإن العبارات التي استخدمت لإثبات صحة الفروض لاقت تأكيداً كبيراً من معظم المبحوثين وبنسب عالية.

4. قامت الدراسة بما لا يدعو مجال للشك بالإجابة على السؤال الرئيس الذي طرح وهو ما هو تأثير الفاعلية التنظيمية على الأداء في المؤسسات الخدمية؟

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج: بعد إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS واختبار الفرضيات عند مستوى دلالة 0.05، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية التنظيمية والأداء داخل المؤسسات الخدمية.
2. يرتفع مستوى جودة الخدمة عندما تكون رسالة المؤسسة الخدمية واضحة ويمكن تحقيقها.
3. كلما كانت الأهداف موجهة لحاجة العميل الفعلية، انعكس ذلك على مؤشرات الأداء.
4. تطبيق المؤسسة لنماذج قياس جودة الخدمة يؤدي إلى تحسن الفاعلية والأداء معاً.
5. ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية لا يضمن بالضرورة ارتفاع رضا المستفيد عن الأداء.
6. كلما كان الهيكل التنظيمي أقل مركزية وأكثر مرونة، زادت الفاعلية التنظيمية.
7. تفويض صلاحيات أكثر للموظفين يحسن قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات التي يحتاجها العميل فعلياً.
8. سرعة إعادة تشكيل الموارد، التكيف السريع أحد أهم مؤشرات الفاعلية.
9. الهياكل المرنة تمنح العاملين تقديم الخدمة الصحيحة واللامركزية تطلق العنان للإبداع المرتبط بحاجة العميل.
10. الروتين يستهلك الجهد في الوسائل لا الغايات والمرونة تعيد التركيز على الفاعلية.
11. يوجد أثر إيجابي لرضا الموظفين عن بيئة العمل على الفاعلية التنظيمية وجودة الأداء.
12. عدالة توزيع المهام بين الموظفين والمكافآت تزيد الانتماء ويحقق الفاعلية بدل الاكتفاء بالتنفيذ.
13. برامج تدريب الموظفين ترفع قدرتهم على تقديم الخدمة المطلوبة بكفاءة.

ثانياً: التوصيات:

1. أن تكون رسالة المؤسسة الخدمية واضحة لكل العاملين ويمكن تحقيقها.
2. أن تكون الأهداف موجهة لحاجة العميل الفعلية، لينعكس ذلك على مؤشرات الأداء مثل رضا المستفيد وسرعة الإنجاز.
3. على المؤسسات الخدمية تطبيق نماذج قياس جودة الخدمة ليؤدي إلى تحسن الفاعلية والأداء معاً.
4. التركيز على ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية لضمان ارتفاع رضا المستفيد عن الأداء.
5. أن يُعطى الموظفين صلاحيات أكثر لتحسين قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات التي يحتاجها العميل فعلياً.
6. على الإدارات جعل الهياكل التنظيمية مرنة حتى يتسنى للعاملين تقديم الخدمة الصحيحة للعميل.
7. يجب أن تكون هنالك عدالة لتوزيع المهام بين الموظفين لتحقيق الرضا الوظيفي لزيادة فاعلية الأداء.
8. الاهتمام ببرامج تدريب الموظفين لرفع قدراتهم لتقديم الخدمة المطلوبة بكفاءة.
9. أن تشجع الإدارة العليا ثقافة الالتزام والتنافس في المعرفة والتجديد والتطوير والابداع والريادة.
10. أن تكون هنالك دراسات مستقبلية واختبار النموذج في قطاعات خدمية مثل الصحة والتعليم لمقارنة النتائج.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب والمنشورات العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2020). *إدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
Abu Al-Nasr, M. M. (2020). *Management of Social Service Institutions*. Cairo: Arab Group for Training and Publishing.
2. الحريري، رافدة عمر. (2018). *إدارة منظمات الخدمات*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
Al-Hariri, R. O. (2018). *Management of Service Organizations*. Amman: Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution.
3. السكارنة، بلال خلف. (2013). *التطوير التنظيمي والإداري*، ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
Al-Sakarneh, B. K. (2013). *Organizational and Administrative Development* (2nd ed.). Amman: Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
4. الطائي، حميد عبد النبي. (2009). *إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
Al-Taie, H. A. N. (2009). *Quality Management in Services: Concepts, Processes, and Applications*. Amman: Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution.
5. العميان، محمود سلمان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
Al-Omyan, M. S. (2005). *Organizational Behavior in Business Organizations* (3rd ed.). Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
6. القريوتي، محمد قاسم. (2013). *نظرية المنظمة والتنظيم*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
Al-Qaryouti, M. Q. (2013). *Organization and Organizational Theory*. Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
7. المفرجي، عادل حرحوش؛ وصالح، أحمد علي. (2014). *التنظيم الإداري: المبادئ والأسس والتطبيقات*.
Al-Mafraji, A. H., & Saleh, A. A. (2014). *Administrative Organization: Principles, Foundations, and Applications*.
8. مساعدة، ماجد عبد المهدي محمد. (2015). *إدارة المنظمات: منظور كلي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
Musa'idah, M. A. M. (2015). *Management of Organizations: A Holistic Perspective*. Amman: Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
9. المدهون، موسى توفيق. (2015). *الإدارة: الوظائف والممارسات*.

Al-Madhoun, M. T. (2015). *Management: Functions and Practices*.

10. جودة، محفوظ أحمد. (2010). *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات*، ط5. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

Jouda, M. A. (2010). *Total Quality Management: Concepts and Applications* (5th ed.). Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.

11. سليمان، عبد الفتاح محمود. (2000). *الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد*. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

Suleiman, A. M. (2000). *The Practical Guide to Applying Total Quality Management in Construction Companies and Projects*. Cairo: ETRAC for Publishing and Distribution.

12. كردي، أحمد السيد. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي*. منشور إلكتروني.

Kurdi, A. S. (2011). *Management of Organizational Behavior*. Online Publication.

13. صالح، عبد المهدي. (2024). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

Saleh, A. M. (2024). *Human Resource Management: A Contemporary Strategic Approach*. Amman: Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Daft, R. L. (2011). *Organization Theory and Design*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

2. Jain, S. (2023). *Human Resource Management*.

ثالثاً: شبكة الإنترنت

1. Traveler Index. (2024). *Traveler Index*. Retrieved from: <https://travelerindex.net>
مؤشر المسافر. (2024). مؤشر المسافر. تم الاسترجاع من <https://travelerindex.net>

2. Ibn Sina Training Academy. (n.d.). *Ibn Sina Training Academy*. Retrieved from: <https://ibnsinatrainigacademy.com>

أكاديمية ابن سينا للتدريب. (د.ت). أكاديمية ابن سينا للتدريب. تم الاسترجاع من : <https://ibnsinatrainigacademy.com>

رابعاً: الرسائل الجامعية والدراسات العلمية

1. الهلالي، عبد الهادي. (2010). أثر أبعاد الفاعلية التنظيمية على أداء المستشفيات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*.

Al-Hilali, A. (2010). The Impact of Organizational Effectiveness Dimensions on Hospital Performance: An Applied Study on Public Hospitals in Dakahlia Governorate. *Scientific Journal of Economics and Commerce*.

2. Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345–1361.

أوستروف، ش.، وشميت، ن. (1993). تكوينات الفاعلية والكفاءة التنظيمية. *مجلة أكاديمية الإدارة*، 36(6)، 1345–1361.

3. Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.

تشنغ، و.، يانغ، ب.، وماكلين، ج. ن. (2010). الربط بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والفاعلية التنظيمية: الدور الوسيط لإدارة المعرفة. *مجلة بحوث الأعمال*، 63(7)، 763–771.