

أثر العمل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي

إعداد :

أحمد عياد الرشيدى

### الملخص:

اتجهت هذه الدراسة الى التعرف على أثر العمل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، و ذلك عن طريق التعمق والالمام بجوانب موضوع العمل التنظيمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي ذلك عن طريق استعراض بعض الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، والتعرف على الإطار المفاهيمي للعمل التنظيمي والأداء المؤسسي وتأثير المتغير الأول على الاخر، وتقديم دراسة حديثة تربط المتغيرين ببعضهما نظرا لندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات معا، تقديم بعض النتائج والتوصيات التي ترتبط بهذا الموضوع للاستفادة منها في المجال الإداري.

### الكلمات المفتاحية:

العمل المؤسسي، تنظيم العمل، العملية التنظيمية، التنظيم، العمل التعاوني، الأداء الوظيفي، الأداء المؤسسي

### Summary:

This study tended to identify the impact of organizational work on improving institutional performance, by in-depth knowledge of aspects of the subject matter of organizational work and its role in improving institutional performance, by reviewing some previous studies and research that dealt with the variables of the study, and identifying the conceptual framework of organizational work and institutional performance. The effect of the first variable on the other, presenting a recent study that links the two variables together due to the scarcity of studies that dealt with these variables together, presenting some results and recommendations that are related to this topic to benefit from them in the administrative field.

### key words:

Institutional work, organization of work, organizational process, organization, collaborative work, job performance, institutional performance

## المقدمة:

هناك العديد من المواضيع الهامة التي تتدرج في التاريخ السوسيولوجي والتي كان من الضروري على الباحثين في مجال علم الاجتماع التطرق اليها خصوصا ما يخص الجانب الإداري، خصوصا أن الجانب الإداري له دور أساسي في جميع التجمعات البشرية والتي تقوم على أساس مادي وفني وطبيعي مما يساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ الواجبات الخاصة بها، حيث تعتبر الإدارة في الأساس عامل مهم لكل مؤسسة تنظيمية علمية، ومن المهم أن يكون هذا الأساس قائم على جهاز تنفيذي اداري فعال يعتمد طرق وأساليب إدارية متطورة تشمل كل ما يخص الخدمات العامة في أقل مدة و بأقل تكلفة ممكنة. ( الشلفان 2013 )

حيث تعتبر المؤسسات هي الوسيلة الرئيسية التي تؤثر في تطور المجتمعات وتقدمها، ويعتبر العنصر البشري هو المحرك الفعال في هذه المؤسسات بغض النظر عن مجالها، لذا اتجه الباحثين والمختصين في الإدارة بالنظر الى المورد البشري على أنه العنصر العامل لتحقيق اهداف المؤسسة، واتجهت الإدارة في العصر الحالي الى القاء الضوء على بعض المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت أهميتها والتي لها دور في ابراز شخصية المؤسسات بغض النظر عن أهدافها الخاصة. ( أبو شعيشع 2016 )

فالإدارة تشمل العديد من المجالات والجوانب التي من أهمها العمل التنظيمي، فهو في الأساس عملية منهجية يتم على أساسها تحديد الأنشطة والمهام التي من المهم العمل على أساسها للوصول الى الأهداف المخطط لها، ويتم وتصنيف هذه الأنشطة والمهام بناء على أسس محددة لتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها، كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف مختلف الطاقات بشكل أكثر فعالية.

فالعامل التنظيمي إذا مهما كان هدفه فهو بحاجة للإدارة، ومن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين على تقديم الأصول والأسس والمبادئ الإدارية العامة لدارسي الإدارة والعاملين في ميادينها، ومحاولة ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع الإدارة العلمي، حيث تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين إدارة ناجحة وإدارة غير ناجحة داخل أي مؤسسة لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانيات المادية أو ندرتها بقدر ما يتمثل في وجود عمل تنظيمي فعال يسمح بالتفاعل الإيجابي ويمكن من تحقيق التآزر بين مختلف أعضاء الإدارة داخل المؤسسة. ( هيمة 2015 )

و العمل التنظيمي هو عملية توجيه مستمرة للعناصر البشرية للوصول إلى أهداف مرسومة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، وتستخدم هذه الأنماط في المؤسسات، والشركات والبنوك وغيرهم من المؤسسات الأخرى، وهو يستخدم لأغراض كثيرة في المؤسسات ليعلم العاملون مهامهم الموكلة إليهم، وإلا لأصبح هناك فوضى في إطار المؤسسة ولن يتحقق الشرط الأساسي من العملية التنظيمية وهي تحقيق الأهداف.

وللعامل التنظيمي دور في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد الذي يعمل بها، كما يقوم بالتوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف دون أن يكون هناك تأثير شخصي على أحدهم ويقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين، حيث إن كل موظف يعرف واجباته وصلاحياته كل هذه الفوائد لها تأثير على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة. ( خالد 2021 )

#### مشكلة الدراسة:

تغيرت النظرة الحالية إلى الإدارة من النموذج البيروقراطي إلى نماذج حديثة و متطورة تدعو إلى سلوكيات و أنماط أداء جديدة، خصوصا بعد إن تزايدت الأعباء الإدارية في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات، مما استلزم التوجه نحو زيادة أعباء مهام وأنشطة القيادة الأكاديمية وفقا لمستجدات المضامين الجديدة للعمل الأكاديمي وما يستلزم من الخصوصية في الأداء الاستراتيجي، لذا بات الأخذ بالمهام والأدوار الاستراتيجية أمرا

مطلوباً واحتلت المراتب الأولى في مهام العمل التنظيمي، إضافة إلى المهام والأنشطة الأكاديمية والتربوية التقليدية.

ويعتبر تطوير العمل التنظيمي من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات الرئيسة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، حيث يعد العمل التنظيمي أسلوباً لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقعة حدوثها في مستقبل المنظمة، لذا يركز العمل التنظيمي على التغيير المخطط والموجه والمتسق مع متغيرات المجتمع المتلاحقة للتوصل إلى الهدف، ويتسع مفهوم تطوير المؤسسات بمختلف مجالاتها ليشمل جميع جوانبها، من إدارة وعمليات في نسق تطوير متكامل الأجزاء بالصورة التي تساعد في تحقيق الأهداف، لذا اتجه الباحث في هذه الدراسة إلى البحث في أثر العمل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي.

#### أسئلة الدراسة:

وفي هذا الصدد سوف نحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الأساسية التالية:

ما هو أثر العمل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي؟

ويندرج تحت هذا السؤال بعض الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الآتي:

1. ما هو الإطار المفاهيمي للعمل التنظيمي؟

2. كيف يساهم العمل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي؟

#### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في التعمق والالمام بجوانب موضوع العمل التنظيمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي ذلك عن طريق:

1. استعراض بعض الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

2. التعرف على الإطار المفاهيمي للعمل التنظيمي والأداء المؤسسي وتأثير المتغير الأول على الآخر.
3. تقديم دراسة حديثة تربط المتغيرين ببعضهما نظرا لندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات معا.
4. تقديم بعض النتائج والتوصيات التي ترتبط بهذا الموضوع للاستفادة منها في المجال الإداري.

#### أهمية الدراسة:

يعود اختيار هذا الموضوع لأسباب علمية، حيث يعد موضوع التنظيم في العملية الإدارية من بين المواضيع ذات الصلة بمجال الأعمال، وذلك اعتبارا لأهمية هذا الموضوع الذي يعتبر الأساس في أي تطور حضاري، فهو من أهم موضوعات الإدارة، حتى أن البعض من العلماء يطلقون على الإدارة علم التنظيم " لأنه يهدف إلى تحقيق هدف مشترك أيا كان حجم الإدارة القائمة عليه.

#### الدراسات السابقة

1. دراسة ( برهم 2019 ) بعنوان " اثر الإدارة الالكترونية للتعويضات و الامتيازات على أداء العاملين في عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات بأبعدها (الرواتب، والإضافات، والتدريب والتطوير، وبيئة العمل، والتأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، والإجازات) على أداء العاملين بأبعاده (الدقة، والسرعة، وجودة الأداء، والالتزام، والانضباط) في شركة ميناآيتك في مدينة عمان، الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في شركة ميناآيتك، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي المستند على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، أما نوع العينة فهي عينة عشوائية. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  )

لإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات للموارد البشرية بأبعادهما (الرواتب والإضافات، التدريب والتطوير، وبيئة العمل، والتأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، والإجازات) على أداء العاملين بأبعاده (الدقة، والسرعة، وجودة الأداء، والالتزام، والانضباط). وباستعراض قيم التأثير لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات) يتبين أن بعد الإجازات كان أكثر تأثيراً، تلاه بعد الإضافات، ثم بعد بيئة العمل مباشرة في أداء العاملين. وتوصي الباحثة بالمحافظة على اهتمام الشركة بالإضافات والتي تعتبر التعويضات الأساسية المادية التي يتلقاها الموظفون (بحسب نتائج الإحصاء التي أظهرت أثرها من حيث (الدقة والسرعة والانضباط).

## 2. دراسة ( كرنكة 2018 ) بعنوان " تقييم الأداء المؤسسي " .

كشفت الورقة عن تقييم الأداء المؤسسي. وتطرق الورقة إلى مفهوم تقييم الأداء، تعريف تقييم الأداء، الهدف من التقييم، أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة والمديرين والعاملين. كما استعرضت الورقة توقيت التقييم حيث يجري التقييم وفق ثلاث مستويات وهم التقويم القبلي وتقويم منصف المدة وتقويم بعدي. وأشارت الورقة إلى قياس الكفاءة الإنتاجية للعمل، ومشاكل وصعوبات قياس تقييم الأداء المؤسسي، ومعايير قياس كفاءة الأداء في المؤسسات الإنتاجية، ونماذج تقييم الأداء المؤسسي. وقد خلصت الورقة إلى أن تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنشآت قاطبة سواء كانت صناعية أم خدمية أم حكومية، لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق، يسمح للمديرين بإشراك الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، ويمكن من ترجمة استراتيجية المنشآت وخلق اتفاق حول الرؤية والاستراتيجية والاتصال الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الاستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها.

### 3. دراسة ( السبع و أبا زياد 2017 ) بعنوان " أثر أنواع المعرفة في أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية".

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر أنواع المعرفة في أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية، وتناولت الدراسة مجالين من مجالات المعرفة، هي: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، لقياس أداء العاملين. إذ تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المدراء بمختلف المستويات الإدارية، واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل، وقد استخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات. وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، إذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة (170) استبانة، استرد منها (156) استبانات من مجموع الاستبانات الموزعة، كانت منها (150) استبانة صالحة للتحليل، واستخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية، منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصل الباحث الدراسة إلى أن وزارة الصحة تمتلك المعرفة بدرجة كلية متوسطة حيث احتلت المعرفة الضمنية المرتبة الأولى، تلتها المعرفة الصريحة، كما تتمتع الوزارة بمستوى أداء كلي بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد المعرفة في أداء العاملين إذ تبين بأن متغير المعرفة الضمنية في تقييم الأداء كان الأكثر تأثيرا على مؤشرات أداء العاملين. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، من أهمها: توفير أنظمة اتصالات حديثة تتواءم مع مستجدات العصر التكنولوجية، وتحفيز العاملين على تطبيق معرفتهم السابقة وتبادلها في مجال عملهم، وضع خطة منهجية منتظمة ومتكاملة تسعى إلى تحسين أداء العاملين في الوزارة.

### 4. دراسة (زايد 2017) بعنوان " مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي".

استهدف الكتاب تقديم نظرة مؤسسية لإدارة الأداء التنظيمي المتميز. وجاء الكتاب في عشرة فصول. تناول الفصل الأول تطوير مفهوم الأداء التنظيمي، من حيث (نظرية تاريخية للأداء التنظيمي - ماهية قياس الأداء - حتمية قياس الأداء - والأداء التنظيمي



بين الكفاءة والفاعلية -مدخل مقترح لإدارة الأداء التنظيمي). وأشار الفصل الثاني إلى الأهداف التنظيمية، من حيث (مفهوم الأهداف التنظيمية -الأهداف الرسمية والتشغيلية -مزايا تحديد الأهداف -المجالات التنظيمية للأهداف -إدارة الأهداف المتعددة والمتعارضة -تكوين الائتلافات التنظيمية -التعويضات الجانبية -وانتقاء وتغيير الأهداف). واستعرض الفصل الثالث قياس المتغيرات التنظيمية، من حيث (أهمية قياس المتغيرات -تعريف المفاهيم الإدارية -بعض نماذج التعريفات التشغيلية -ماهية المتغيرات وأنواعها -مفهوم القياس وأنواعه -معايير قياس الأداء). وقدم الفصل الخامس إدارة الأداء التنظيمي، من حيث (إدارة الأداء وتقييم الأداء -أهمية ومفهوم إدارة الأداء -أهداف نظم إدارة الأداء -نموذج تنظيمي لإدارة الأداء). وأظهر الفصل السادس نظم العمل عالية الأداء، من حيث (إدارة الأداء وتقييم الأداء -أهمية ومفهوم إدارة الأداء -أهداف نظم إدارة الأداء). وبين الفصل السابع نماذج الجودة. واشتمل الفصل الثامن على ثقافة الأداء المتميز. وتضمن الفصل التاسع نماذج عمل لإدارة الأداء، من حيث (أهمية نماذج الأداء المتميز -نموذج بلديج -وصف وتقييم خصائص المنظمة -معايير نموذج بلديج - نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة -نموذج ماكينزي). وتحدث الفصل العاشر عن نموذج الأداء الحكومي، من حيث (الأهداف -المفاهيم الأساسية للتميز -معايير برنامج دبي).

5. دراسة ( خويلدي و أولاد 2016) بعنوان " اثر الأنماط القيادية للمقاول على

أداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أجريت الدراسة في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق بورقلة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات طبقت على جميع العمال في المؤسسة محل الدراسة، كما تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: -وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. -بينت الدراسة أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين ويرجع هذا إلى وجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك العمال في التخطيط واتخاذ القرارات. -لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين كل من النمط القيادي الديكتاتوري، الحر والتحويلي ومستوى أداء العاملين مما يؤكد عدم استخدام المقاول في المؤسسة لهذه الأنماط.

### الاطار النظري:

#### المبحث الأول.. العمل التنظيمي

يعرف العمل التنظيمي بأنه شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، أو ما يطلق عليه العمل التعاوني، والميل بقبول العمل الجماعي وممارسته، شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بشكل منسق، قائم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم تنظيمية محددة. ( بن عمر 2022 )

ويمكن تعريفه بأنه التجمع المنظم بلوائح يوزع العمل فيه على إدارات متخصصة، ولجان وفرق عمل، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة أو الإدارات في دائرة اختصاصها، أي أنها تنبثق من مبدأ الشورى ( كباس 2018 )، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبيرة، وفرق عمل وإدارات متخصصة؛ علمية ودعوية واجتماعية، بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرارات في دائرة اختصاصاتها. ( عدنان 2022 )

## المطلب الثاني: سمات العمل التنظيمي

إن مجرد ممارسة العمل من خلال مجلس إدارة أو من خلال جمعية أو مؤسسة خيرية، لا ينقل العمل من كونه عملاً فردياً إلى عمل تنظيمي، فكثير من المنظمات والجمعيات الخيرية التي لها لوائح وأنظمة، ومجالس إدارات وجمعيات عمومية، إنما تمارس العمل الفردي، إذ أن المنظمة أو الجمعية لا تعني إلا فلاناً من الناس؛ فهو صاحب القرار، والذي يملك زمام الأمور والتصرف بالموارد، وهذا ينقض مبدأ الشورى الذي هو أهم مبدأ في العمل التنظيمي.

كما أن أهمية العمل التنظيمي تكمن في مجموعة من السمات والخصائص، التي تجعله مميزاً، لذا يتسم العمل التنظيمي بأنه قادر على تحقيق مبدأ التعاون والجماعية الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة وتحقيق التكامل في العمل، كما أنه يساعد على الاستقرار النسبي للعمل، في الوقت الذي يخضع فيه العمل الفردي للتغيير كثيراً، قوة وضعفاً، أو مضموناً واتجاهاً، بتغيير الأفراد واختلاف قناعاتهم، و أيضاً القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات. دفع العمل نحو الوسطية والتوازن وتوظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية وضمان استمرارية العمل. ( برقاش و سليمانى 2022 )

كما يتسم العمل التنظيمي بعموم نفعه الأفراد المجتمع لعدم ارتباطه بالأشخاص، بل بالمؤسسات، وهو العامل الذي يساعد المؤسسة على مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها، وكيفية الاستفادة من منجزات العصر، دون التنازل عن المبادئ، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد لا ينظمهم عمل مؤسسي وينقل من محدودية الموارد المالية إلى تنوعها واتساعها، فتتعدد قنوات الإيرادات، ويعرف العملاء طريقهم إلى المؤسسة عن طريق رسميتها ومشروعيتها، الى جانب ان العمل التنظيمي له دور كبير في الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقويمها و ضمان العمل التنظيمي عدم تفرد القائد أو القيادة في القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة.

ويحافظ العمل التنظيمي على الاستقرار النسبي المالي والإداري، من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل، (سياسات وقواعد وإجراءات)، تعمل على تحقيق الأهداف، بما يتفق مع رؤية المؤسسة، كما أنه يضمن أن يكون جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها أدائهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.

ويضمن العمل التنظيمي اجتهاد الإدارة، في اختيار أفضل الأساليب النظرية والإدارية، لتحقيق أو تقديم أفضل مستويات للخدمة، ويضمن العمل التنظيمي، أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية، من خلال اتباع سياسة منظورة، في الاختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل تحقيقاً للتنمية المهنية المستمرة.

و من سمات العمل التنظيمي أيضاً أنه يؤكد على جاهزية المؤسسة، في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل، والتجارب الكثيرة تؤكد أن العمل الذي بين بناء مؤسسياً، ينتج أضعاف العمل الذي يبني بناءً فردياً.

و العمل التنظيمي يساعد في توضيح الأهداف، وينظم العمل لأنه يجبر على إيجاد التخصصات وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية، كما أن له دور في اكتساب صفة الشرعية للمشاريع و البرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح امامها كثيراً من الميادين، و يسهل سياسة الانتشار. ( شحات 2022 )

### المطلب الثالث: عناصر العمل التنظيمي

إن العمل التنظيمي ذو أهمية بالغة؛ لأنه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود، إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي، إلى الوضع القانوني.

ولا بد أن تتوفر مجموعة من الصفات والعناصر لأي جهة تريد أن تبدأ بالعمل التنظيمي، أهمها: الانفتاح (المنضبط)، والنضوج، والعزم والتوكل على الله تعالى، والتفكير الإيجابي، من والمهارات الإشرافية اللازمة كما ينبغي أن تتوفر عشرة عناصر

مهمة للبدء في رحلة البناء المؤسسي تتمثل في وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.

ومشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه. وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل، وتوفير رأس المال الكافي، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق. ( زرفة و بوناب 2019 )

إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين بها والمتعاملين معها وفي نظر منافسيها. قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها، وجذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين، وأيضا وجود لوائح وأنظمة عمل محددة. وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمتعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسسة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها وموثقة ومكتوبة وجود خطط محددة ومعروفة للجهات المعنية التي ستعامل معها.

و من أهم العناصر التي يقوم عليها العمل التنظيمي وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ. ( كيال و بوقرة 2017 )

#### المطلب الرابع: أسباب عدم تفعيل العمل التنظيمي

هناك العديد من الأسباب التي تؤثر في تفعيل العمل التنظيمي والتي منها توفير القناعة الكافية بهذا الأسلوب من العمل بإدراك ضرورته، وخاصة في زمن القوة، والمعرفة مزاياه وثمراته وفهم مقومات الحاجه للوصول به إلى المستوى المطلوب، وصدور القرارات عن مجالس الإدارة، أو اللجان ذات الصلاحية، حرصاً على خروجها من ادنى مستوى ممكن؛ لتكون أقرب إلى الواقعية وقابلية التنفيذ، ولا يجوز أن يكون المصدر هو الفرد، أو المدير؛ فإنه يستمد صلاحياته هو أيضاً من المجالس، لا العكس، ويجب أن تملك المجالس واللجان صلاحية مراجعة قرارات المديرين، ونقضها عند الضرورة.

أن تكون مجالس الإدارة أو اللجان غير محصورة في بيئة واحدة، محكومة بأطر تنشئة وتربية وتفكير محددة، مما يؤثر على طبيعة اتخاذ القرار، فوجود أفراد من بيئات مختلفة ضمن هذه المجالس، يثري العمل التنظيمي بتوسيع أنماط التفكير، وتعدد طرق التنفيذ، وأن تسود لغة الحوار، حتى تتلاقح الآراء للخروج بأفضل قرار، وأيضاً حتى يخضع الرأي الشخصي لرأي المجموعة. ويذكر هنا بالمناسبة، نزول النبي صلى الله عليه وسلم على رأي أصحابه في غزوة أحد، وخروجه من المدينة تلبية لرغبتهم، مع ميله للبقاء في المدينة، وتأييد رؤياه، لرأيه، وبعدما حصل ما حصل لم يصدر منه لوم لأولئك المقترحين للخروج. ( لادي 2005 )

وتحديد ثوابت ومنطلقات مشتركة للعاملين في المؤسسة تكون إطاراً مرجعياً لهم، توجه حطة العمل، وتناسب المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة، التسامي عن الخلافات الشخصية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا يتم بتحسين الاتصال والتواصل بين أفراد المؤسسة بعضهم مع بعض، وبينهم وبين سائر العاملين في وهذا أساس قوي للنجاح، ففي استفتاء لعدد من القياديين الناجحين، اتضح أن الصفة المشتركة بينهم هي القدرة على التعامل مع الآخرين ولن يتم ذلك لأحد ما لم تترب أنفسنا على العدل والإنصاف، ومعرفة ما لدى الآخرين من حق، ومحاولة فهم نفسياتهم من خلال نظرتهم هم لأنفسهم، لا من خلال نظرتنا نحن. - الاعتدال في النظرة للأشخاص؛ فلا يصل الأمر حد الغلو والتقديس للأفراد، وإضفاء هالة على بعض الأشخاص تؤثر في مدى استعدادهم لمناقشة رأيهم، أو احتمال رفضه، مع بقاء الاحترام الشخصي، وهؤلاء يشكلون ضغطاً على العمل التنظيمي وتوجيهاً غير مباشر للآراء.

بالرغم من المزايا التي ظهرت للعمل التنظيمي الا أنه هناك بعض الأمور التي أثرت في تطبيقه والتي منها طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة، وعدم ترسخ العمل التنظيمي في حياتها؛ لما اعترها من بعد عن الدين، أدى إلى تأصل الفردية، وضعف

الروح الجماعية، والحوار والمناقشة والمشاركة، ولما حل بها من تخلف حضاري، أفعدها عن الأخذ بأسباب الفاعلية والنجاح، فأصابها التأخر وتبدد الطاقات.

وضعف الملكة الإدارية لدى كثير من العاملين في القطاع الخيري، بسبب إهمال العلوم الإنسانية التي استفاد منها الغرب، وهذا مما ورثه العاملون عن مجتمعاتهم. وقد أدى هذا الضعف إلى الجهل بالعمل التنظيمي ومقوماته وأسباب نجاحه فتلاشت الخطط، وأغلقت دراسة الأهداف وإقامة المشاريع، وصار العمل مجرد ردود أفعال غير مدروسة، أو عواطف غير موجهة. ( بأحمد وبوكمش 2021 )

الى جانب الحاجة الماسة إلى انتشار الأعمال الخيرية، مع قلة الطاقات المؤهلة، ما حدا بكثير من القائمين عليها إلى التركيز على الكم، لا الكيف والغفلة عن قدرة العمل التنظيمي على الموازنة بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما، الخلط بين العمل الجماعي والعمل التنظيمي، والظن بأن مجرد قيام الجماعة يعني عملاً موسمياً، في حين أن كثيراً من التجمعات والمؤسسات، لا يصدق عليها حقيقة هذا الوصف؛ لانعدام الشورى، ووجود المركزية المفرطة في اتخاذ القرار، وحادثة العمل الخيري العربي المعاصرة فإنه إذا ما قورن عمره بعمر المؤسسات الغربية فإنه قصير جداً، ويقال هذا لثلاث تهضم الحقوق، ولكي نقرب بالحديث من الإنصاف للمجهودات الكبيرة لهذا القطاع؛ حيث نرى بوادر الاهتمام بالمحالات الإدارية أكثر من ذي قبل. ( جنات 2020 )

المبحث الثاني.. الأداء المؤسسي

### المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي

يمكن الإشارة إلى الأداء المؤسسي بأنه نظام متكامل لنتائج الأعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والأعمال التي نفذت وفقاً للوائح والمعايير، وطريقة تقديم هذه الأعمال إلى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة. ( العنزي 2016 )



كما أنه حصيلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهو تراكم للنتائج النهائية لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة. ( الملا و نوح 2018 )

بالإضافة الى أنه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام لما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة. ويرأي الفاعوري (2012) فان الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

أما علاء الدين (2021) فعرفه بأنه: "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أن يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا، في حين نور ( 2020 ) عرفه على أنه: "عملية قياس كفاءة وفعالية العمل الماضي وتقييم لمدى نجاح المؤسسات في خلق القيمة المقدمة للزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة.

### المطلب الثاني: أهمية الأداء المؤسسي

من خلال التعريفات المتعددة للأداء المؤسسي يمكن التوصل الى بعض النقاط التي يتمثل فيها أهمية الأداء الوظيفي، والتي منها أن الأداء المؤسسي يعتبر هو العامل الأساسي في المنظمة، فلا يمكن انتاج أو تقديم خدمة دون أداء العاملين للأعمالهم، كما يمثل الأداء المؤسسي الطريقة التي يمد الافراد بالثابرة و الاجتهاد للحصول على المهارة و الخبرة و الكفاءة المهنية، و أيضا إن الأداء المؤسسي له دور يساهم في عملية تطوير الذات و الوصول الى الابداع. ( القرني و علي 2017 )

ويساهم الأداء المؤسسي في استغلال القدرات وإمكانيات الفرد بأفضل صورة لاستثمار الفرص التي تسمح له، ويعتبر الأداء المؤسسي احد أهم المقاييس لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحالي، و اعماله القادمة في المستقبل، فهو يساعد على اتخاذ قرارات النقل و الترقية، كما يقوم تطبيق نظام الحوافز بعض قياس الأداء المؤسسي ، مما يزيد



اهتمام الفرد بأدائه، و يعتبر هناك ارتباط للأداء بالاستقرار المؤسسي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم. ( العربي 2012)

يمكننا الوصول إلى عدة نقاط عندما يكون الأداء المؤسسي مهماً من خلال العديد من التعريفات للأداء المؤسسي ، والتي يمكن سردها وتلخيصها على النحو التالي:

1. في المنظمة، الأداء المؤسسي هو من أهم عامل، فمن المستحيل إنتاج أو توفير خدمة دون مشاركة الموظفين.

2. يمثل الأداء المؤسسي الطريقة التي يمد الافراد بالمشاورة و الاجتهاد للحصول على المهارة و الخبرة و الكفاءة المهنية.

3. إن الأداء المؤسسي له دور يساهم في عملية تطوير الذات والوصول الى الابداع.

4. يساهم الأداء المؤسسي في استغلال القدرات وإمكانيات الفرد بأفضل صورة لاستثمار الفرص التي تسمح له.

5. يعتبر الأداء المؤسسي أحد أهم المقاييس لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحالي، واعماله القادمة في المستقبل، فهو يساعد على اتخاذ قرارات النقل والترقية.

6. يقوم تطبيق نظام الحوافز بعض قياس الأداء المؤسسي، مما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

7. ارتباط الأداء بالاستقرار المؤسسي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم. (حموش 2020م، ص 210)

### المطلب الثالث: معايير وعناصر الأداء المؤسسي

يتكون الأداء المؤسسي من بعض الركائز والعناصر التي تتمثل في الآتي:

1. الوعي الوظيفي: يشمل المعرفة الأساسية والقدرات التقنية والمهنية وخلفية عامة عن الوظيفة والتخصصات المرتبطة بها.

2. تصنيف العمل: يشير إلى مدى فهم الفرد للعمل الذي يؤديه ومقدار الدافع والمهارة والبراعة والقدرة على ترتيب وتنفيذ العمل دون ارتكاب أخطاء.

3. حجم العمل: يشير هذا إلى مقدار العمل الذي يمكن للشخص أن يكمله في فترة زمنية معينة في ظل ظروف العمل العادية ، بالإضافة إلى السرعة التي يمكن أن يؤديها به.

4. المثابرة والثقة: تشمل جدية الموظف واهتمامه بالعمل، فضلاً عن قدرته على تحمل المسؤولية عن مهمته وإتمامها في الوقت المحدد، فضلاً عن المدى الذي يحتاج فيه هذا الشخص إلى إشراف إشرافي و اتجاه. ( راوية 2021م، ص 41)

ومن وجهة نظر أخرى يمكن القول أن الأداء المؤسسي يقوم من بعض العوامل و العناصر التي تتمثل في الآتي:

الدراسة باحتياجات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

تصنيف العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

حجم العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة و الوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. ( فضل الله و عبد الحاكم 2017م، ص 122)

### المطلب الرابع: مزايا عملية قياس الأداء المؤسسي

تتقسم الفوائد والمزايا والاستخدامات التي تحققها عملية قياس الأداء الى ثلاث مستويات، و التي تتمثل في الاتي:

على مستوى المنظمة: تتمثل مزايا قياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة في أنه يساهم النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على خلق مكان من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم و الموضوعية في اصدار الاحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين، بالإضافة الى تقويم سياسة الاختيار و التعيين، و الحكم على سلامتها، فاذا اتضح أن هناك قصور في الأداء يرجع لنقص أو ضعف في قدرات اغفل تحريها خلال عملية الاختيار، وتقويم سياسات و برامج الترقية و التدرج الوظيفي، و ذلك عن طريق ما يتم اكتشافه اثناء عملية التقييم من مهارات قيادية و تنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف اعلى، أيضا رسم أو تقويم سياسة الأجور و الحوافز، اذا اتضح أن جوانب القصور ترجع لتدني المعنويات و ضعف دوافع العمل بسبب تدني مستويات الأجور و الحوافز عن مستوى الأداء، ورسم و تقويم سياسة التدريب و التطوير، اذا اتضح جوانب قصور راجعة الى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج التدريبية و طرق و أساليب التدريب. ( Hosny 2021, P24 )

على مستوى المديرين: و على مستوى المديرين فيمكن القول أن ميزة قياس الأداء المؤسسي تتمثل في التعرف على القصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا اتضح أي قصور في فهم المرؤوسين للأهداف و مفهوم و معايير التقييم و التوجهات، فيما يتعلق بالطرق و الأساليب المخططة للأداء و التعامل، وتعريف المديرين بأساليب تدعيم و تشجيع الافراد سلوكا و أداء، و مساعدة المديرين في تخطيط القوى العاملة، و دعم ثقتهم بأنفسهم و بمرؤوسيتهم.

على مستوى الموظفين: تعتبر عملية قياس الأداء للموظفين فرصة لهم لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون اليه من ترقية ونمو في السلم الوظيفي للحصول على مكافآت وتعويضات مجزية. (خلفي 2017م، ص 90)

### المطلب الخامس: تأثير العمل التنظيمي على الأداء المؤسسي

يؤثر العمل التنظيمي على الأداء المؤسسي بصورة كبيرة، ويمكن التعرف على بعض تأثيرات العمل التنظيمي على الأداء المؤسسي كما يلي:

توجهات المنظمة والعاملين بها: يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للعمل التنظيمي أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كان العمل التنظيمي قويًا ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

الانتشار: يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم للعمل التنظيمي، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة، مما يجعل منها أساسًا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعًا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة. (السحيم 2000م، ص 29)

المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة العمل التنظيمي ومنها:

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.
- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية، يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.
- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة. (سلطان 2003م، ص 433)

الالتزام بالانضباط: يمكن للعمل التنظيمي أن يؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام، لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرًا للمزايا التنافسية للمنظمة.
- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
- ضرورة اقتصاد السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة. (رحمون 2014م، ص 80-81)

### المراجع:

1. أبو حشيش، بسام (2010م)، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى، مجلة جامعة النجاح للأبحاث و العلوم الإنسانية، مجلد 25، عدد (1).
2. الكردي، أحمد (2011م)، الثقافة التنظيمية، المحاور الرئيسية لتنمية السلوك التنظيمي، عمان، مركز أحمد يس الفني.
3. فرحان، عبد الله (2007م)، تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء على سلوك الإداريين، رسالة جامعية غير منشورة، صنعاء، اليمن.
4. مرسي، جمال الدين (2006م)، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
5. سالم، الياس (2006م)، دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، حالة الشركة الجزائرية للألمونيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
6. أبو قحف، عبد السلام (2002م)، إدارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
7. الغندي، بسام بن مناور (2004م)، الثقافة التنظيمية و الابداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
8. حريم، حسن (2003م)، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان.
9. الخشروم، محمد مصطفى (2011م)، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد3.
10. خير الدين، جمعة (2015م)، ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

11. المرسي، جمال الدين محمد (2004م)، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
12. رجم، خالد (2012م)، نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير و أنظمة المعلومات، جامعة ورقلة.
13. حسن، راوية (2000م)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
14. حسن، راوية (2003م)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية.
15. العربي، عطية (2012م)، اثر استخدام المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، دورية علمية محكمة سنوية 10، جامعة قاصدي مباح، ورقلة.
16. فرج، زهراء عفر (2017م)، اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، الطبعة الثانية.
17. فضل الله، الرشيدة سليمان و عبد الحاكم، علي (2017م)، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، العدد الأول.
18. سلطان، محمد أنور (2003م)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
19. السحيم، خالد بن سعيد (2000م)، المشاركة في اتخاذ القرار، مجلة الفيصل، العدد 290.
20. بن رحمون، سهام (2014م)، بيئة العمل الداخلية و اثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
21. ثابت، زهير ( 2011م)، كيف تقوم أداء الشركات و العاملون؟، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
22. الشلفان، ع. ب. أ.، & عادل بن أحمد. (2013). ممارسة الأساليب الإدارية ودورها في استغلال المهارات والقدرات. المجلة العربية للإدارة، 33(2)، 63-82.
23. ابو شعيشع، ا. م. ا.، & احمد مختار اسماعيل. (2016). دراسة تحليلية لتدعيم تكامل الأساليب الإدارية الاستراتيجية لإدارة تكاليف سلسلة الإمداد. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7(العدد الأول)، 447-470.
24. هيمة، نادية. (2015). أثر تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة التسويقية (الداخلي، الاجتماعي، بالعلاقات) على تفعيل الحصة السوقية و رفع الأداء ( Doctoral dissertation، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، قسم التسيير).

25. خالد, حديدان, & صبرينة (مشرف). (2021). الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل (Doctoral dissertation)
26. بن امر. (2022). اخلاقيات العمل التنظيمي ودوره في تعزيز الدافعية للعمل ( Doctoral dissertation, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة).
27. م. م. محمد عدنان عبد. (2022). دور الإدارة الالكترونية في تقليل ضغوط العمل التنظيمية: بحث ميداني في كلية المعارف الجامعة. مجلة كلية المعارف الجامعة, 33(4), 383-361.
28. كباس, نشوان محمد. (2018). ضغوط العمل التنظيمي وعلاقته بكل من الانتماء والرضا الوظيفي في إدارة رعاية الشباب في الجامعات اليمينية.
29. برقاش أية, & سليمان إيتسام. (2022). دور جماعات العمل غير الرسمية في الحد من ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي-دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية ابن زهر.
30. شحات, & سيد محمد سيد. (2022). إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم وتطوير بيئة العمل التنظيمية في المكتبات العامة: دراسة ميدانية. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة, 1(4), 152-113.
31. زرفة, رؤوف, بوناب, & محمد. (2019). أثر نزاعات العمل التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مؤسسة صيدال, فرع عنابة. *Recherchers économiques manageriales*, 13(2), 333-366.
32. كمال, كريمة, كياش, بوقرة, & عبد المجيد/مؤطر. (2017). أثر تنظيم العمل ودوره في الوقاية من الحوادث المهنية ( Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-ادرار).
33. لادي, & بديعة. (2005). تنظيم العمل وإنعكاساته على إنتاجية المؤسسة (Doctoral enap dissertation, كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية).
34. باحمد, بوشمية, بوكميش, & لعل/مؤطر. (2021). آثار جائحة كورونا على تنظيم العمل في قطاع الوظيفة العمومية ( Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
35. GHANEM, T. (2020). العلاقة بين تنظيم العمل في القطاع الخاص والتخطيط للتعليم" دراسة تحليلية وحالة التعليم المهني في مدينة اللاذقية أنموذجاً". *Tishreen University Journal-Arts and Humanities Sciences Series*, 42(4).



36. عوارم, & مهدي. العوامل المؤثرة في إتجاهات العمال من عملية تنظيم العمل بالمؤسسة الصناعية الخاصة-مادية و اجتماعية ( Doctoral dissertation, Université de Sétif )  
2-Mohamed Lamine Debaghine).
37. العنزي, ج. ب. م., & جزاع بن مسبل جرو. (2016). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (Doctoral dissertation).
38. عبد الرحمن مصطفى الملا, & مها طالب نوح. (2018). دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الاداء المؤسسي. Journal of Economics and Administrative Sciences, 24(109), 69-69.
39. علاء الدين, & على ابوالحديد. (2021). إدارة المعرفة وآثارها على الأداء المؤسسي. مجلة كلية الآداب. القاهرة, 81(أكتوبر علوم اجتماعية), 1-61.
40. محمد إبراهيم عبد المولى نور. (2020). اثر التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على سودابست خلال الفترة (2019م-2020م).
41. القرني, م. ب. ع. ب. ع., & محمد بن علي بن علي. (2017). واقع تطبيق الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين في شرطة منطقة الرياض ( Doctoral dissertation)
42. كرنكة, محمد مصطفى حمدان ( 2018 ), تقييم الأداء المؤسسي, بنك السودان المركزي, مجلة المصرفي, العدد 87.
43. زايد, عادل محمد ( 2017 ), مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي, المجلة العربية للإدارة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, المجلد 37, العدد 2.
44. يافتي, بتول محمد و برهم, بلال يوسف ( 2019 ). أثر الإدارة الالكترونية للتعويضات و الامتيازات على أداء العاملين في عمان, جامعة عمان العربية, كلية الاعمال, الأردن.
45. خويلدي, خديجة و أولاد حيمودة, عبد اللطيف ( 2016 ), أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, كلية الاعلام الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, الجزائر.