



**The Availability Of Organizational Performance Dimensions  
A survey Study Of The Opinions Of A sample Of Administrative  
Leaders At The University of Mosul\***

**Rayan Thamer Mohsen<sup>(1)</sup>, Majeed Hamid Majeed<sup>(2)</sup>**

Northern Technical University - Technical College of Management<sup>(1),(2)</sup>

(1) [Rayan\\_thamer@ntu.edu.iq](mailto:Rayan_thamer@ntu.edu.iq) (2) [Dr.majeed@ntu.edu.iq](mailto:Dr.majeed@ntu.edu.iq)

**Key words:**

Organizational Performance,  
University of Mosul.

**ARTICLE INFO**

*Article history:*

Received | 22 Oct. 2025  
Accepted | 02 Nov. 2025  
Avaliable online | 01 Jun. 2026

© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Rayan Thamer Mohsen  
Northern Technical University**

**Abstract:**

The current study focuses on identifying the availability of organizational performance dimensions, represented by (efficiency, Organizational Effectiveness, and learning), from a technical perspective among administrative leaders at the University of Mosul. The study problem stemmed from a primary question: Do administrative leaders at the University of Mosul possess sufficient availability of organizational performance dimensions? The researchers adopted the descriptive analytical approach to test the study hypotheses, and used a questionnaire along with personal interviews as the main tools for collecting data. The research tool was subjected to validity and reliability tests, then distributed to a purposive sample of (185) individuals, from which (176) university administrative leaders were retrieved. For the purpose of analysis, a set of statistical methods were employed, including: percentages, arithmetic mean, standard deviation, and coefficient of variation. The results showed that the dimensions of organizational performance are well-represented at the University of Mosul, with some variation in the level of perception of each dimension by sample members. These results underscore the importance of enhancing administrative practices that support efficiency, effectiveness, and organizational learning, contributing to the development of institutional performance and the achievement of university goals with greater efficiency.

\*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

مدى توافر أبعاد الأداء المنظمي  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل\*  
ريان ثامر محسن  
ا.م.د. مجيد حميد مجيد  
الجامعة التقنية الشمالية - الكلية التقنية الإدارية  
الجامعة التقنية الشمالية - الكلية التقنية الإدارية  
[Dr.majeed@ntu.edu.iq](mailto:Dr.majeed@ntu.edu.iq)  
[Rayan\\_thamer@ntu.edu.iq](mailto:Rayan_thamer@ntu.edu.iq)

## المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن مدى توافر أبعاد الأداء المنظمي، والمتمثلة بـ (الكفاءة، الفاعلية المنظمية، والتعلم)، من وجهة نظر عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. وقد انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل رئيس: هل تمتلك القيادات الإدارية في جامعة الموصل توافراً كافياً لأبعاد الأداء المنظمي؟ اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، واستخدما استمارة الاستبانة إلى جانب المقابلات الشخصية كأدوات رئيسة لجمع البيانات. وقد خضعت أداة البحث لاختبارات الصدق والثبات، ثم وُزعت على عينة قصديّة بلغ عدد أفرادها (185) استرجعت منها (176) من القيادات الإدارية في الجامعة. ولغرض التحليل، جرى توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت: النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري. أظهرت النتائج أن أبعاد الأداء المنظمي متوافرة بدرجة جيدة على مستوى جامعة الموصل، مع وجود بعض التباين في مستوى إدراك أفراد العينة لكل بعد من هذه الأبعاد. وتؤكد هذه النتائج أهمية تعزيز الممارسات الإدارية الداعمة للكفاءة والفاعلية المنظمية والتعلم بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الجامعية بكفاءة أعلى.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء المنظمي، جامعة الموصل، القيادات الإدارية.

## المقدمة:

تعد أبعاد الأداء المنظمي من الركائز الأساسية التي تُقاس عن طريقها فاعلية المؤسسات وكفاءتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. إذ يعكس الأداء المنظمي مدى قدرة القيادات الإدارية والعاملين على توظيف الموارد المتاحة بكفاءة، وتحقيق التوازن بين جودة الإنجاز وفاعلية العمليات، بما يعزز الانسجام والتعاون داخل بيئة العمل. كما يمثل الأداء المنظمي مرآة لجودة العلاقات المهنية والمنظمية بين مستويات الإدارة المختلفة، ويساهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية تقوم على التفاهم، والعمل الجماعي، والتطوير المستمر.

وفي ضوء ذلك يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع الأداء المنظمي في جامعة الموصل من وجهة نظر القيادات الإدارية، عن طريق الكشف عن مدى توافر أبعاده الرئيسية والمتمثلة بـ (الكفاءة، الفاعلية المنظمية، والتعلم)، وتحليل تأثير هذه الأبعاد في تعزيز بيئة العمل الجامعية القائمة على التعاون والتكامل بين الوحدات الإدارية.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث توزعت محاور البحث على أربعة مباحث رئيسة: تناول المبحث الأول منهجية البحث، فيما حُصص المبحث الثاني للإطار النظري للأداء المنظمي، وكرس المبحث الثالث للجانب العملي والتحليلي، أما المبحث الرابع فقد تضمن عرض الاستنتاجات والمقترحات المستخلصة من نتائج البحث.

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

## المبحث الاول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

يعد الأداء المنظمي أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة، إذ يعكس مستوى كفاءتها في استثمار مواردها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إلا أن العديد من المؤسسات، وبضمنها جامعة الموصل، بناءً على استمارة الاستبانة التي وزعت على العينة تبين لنا انها تواجه تحديات واضحة في هذا المجال، تتجسد في ضعف القدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة، وتأخر تبني أساليب إدارية حديثة، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة التعليم والخدمات المقدمة، ويُضعف من قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. وبناءً على ذلك تبرز الحاجة إلى دراسة واقع الأداء المنظمي في جامعة الموصل، بهدف تشخيص مستوى تحقيقه من حيث الكفاءة والفاعلية والتعلم المنظمي، والكشف عن أوجه القصور التي قد تحد من تحقيق الأداء المنشود. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتي: هل تمتلك القيادات الإدارية في جامعة الموصل توافراً كافياً عن ابعاد الاداء المنظمي .

### ثانياً: أهمية البحث

تحدد أهمية الدراسة الحالية بالآتي:

تتبع أهمية الدراسة من التركيز على موضوع حيوي الاداء المنظمي، والذي يعد أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال الحديثة. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. الأهمية النظرية: تحديد مفهوم الأداء المنظمي توضيح أهمية الأداء المنظمي وأبعاده النظرية والتطبيقية، مع إبراز أهميته كأداة أساسية لقياس فعالية وكفاءة المؤسسات التعليمية.
2. الأهمية العملية: تقدم الدراسة معطيات عملية للقيادات الإدارية والأكاديمية، تمكّنهم من تبني سياسات أكثر فاعلية في إدارة الموارد البشرية والمادية والمعرفية، بما يعزز جودة التعليم والخدمات الجامعية.
3. تحسين الأداء التنظيمي: عن طريق الاداء المنظمي يمكن للمنظمات تبني استراتيجيات تساعد في تحسين أدائها العام وزيادة قدرتها على المنافسة والابتكار.
4. محاولة الباحثين الاضافة والتطوير وحتى الاجتهاد لصالح توجهات الدراسة الحالية.

### ثالثاً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تسهم في تعميق الفهم حول الأداء المنظمي وكيفية الارتقاء به في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال:

1. قياس مستوى الأداء المنظمي في جامعة الموصل: معاينة واقع الأداء المنظمي بأبعاده المختلفة (الكفاءة، الفاعلية المنظمية، التعلم) وتحديد مكامن القوة والضعف.
2. تقديم مقترحات عملية: صياغة مقترحات وتوصيات إدارية وعلمية تساعد جامعة الموصل ومؤسسات التعليم العالي الأخرى على تطوير سياساتها وممارساتها بما يعزز الأداء المنظمي ويحقق أهدافها المؤسسية.

### رابعاً: نبذة تعريفية عن الميدان

تعد جامعة الموصل واحدة من أبرز الصروح العلمية في العراق، وهي جامعة حكومية تأسست عام 1967، وتعد ثاني أقدم وأكبر جامعة عراقية بعد جامعة بغداد. تقع في مدينة الموصل، وتضم في هيكلتها الأكاديمية 24 كلية، و8 مراكز بحثية متخصصة، و6 مكاتب استشارية، بالإضافة إلى 5

مستشفيات ومستوصفات تعليمية، و6 متاحف علمية وثقافية. تمنح الجامعة شهادات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في أكثر من 138 تخصصاً في مجالات العلوم الطبيعية والإنسانية. وقد شملت الدراسة الحالية عينة من القيادات الإدارية في الجامعة، بلغ عددهم (230) موظفاً من ضمنهم عمداء الكليات، معاونوهم، ورؤساء الأقسام العلمية.

#### خامساً: فرضية البحث

تماشياً مع أهداف البحث، تم اعتماد فرضية مفادها لا يتوافر لدى القيادات الإدارية في جامعة الموصل الأبعاد المعبرة عن الأداء المنظمي والمتمثلة بـ (الكفاءة، الفاعلية المنظمية، التعلم).

#### سادساً: أساليب جمع البيانات

1. اعتمد الباحثان في جمع البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة الحالية على المقابلات الشخصية، حيث تم عقد لقاء تنسيقي مع رئاسة الجامعة بهدف الحصول على التعاون اللازم لإجراء الدراسة الميدانية حول موضوع البحث. وقد تضمن اللقاء عرضاً تفصيلياً عن أهداف الدراسة وإطارها النظري.
2. وزعت استمارات استبيان على عينة من الأفراد المبحوثين إذ تم بناءها على عدة مصادر منها (Aditya&Mansyur, 2024)، (Ndufu-Alike, 2023).

#### سابعاً: منهج الدراسة

استندت الدراسة في إطارها النظري والعملية إلى المنهج الوصفي والتحليلي، معتمدةً على مجموعة من البيانات والمعلومات التي جمعت من خلال المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية، فضلاً عن استمارة الاستبانة التي وُزعت على عينة الدراسة.

#### ثامناً: مجتمع البحث وعينته:

اعتمدت الدراسة عينة قصدية مكونة من (عميد، معاون عميد، رؤساء الأقسام)، في جامعة الموصل البالغ عددهم (230) فرداً، وتم توزيع (185) استمارة على المبحوثين، استرجع منها (176)، استمارة صالحة للتحليل أي ان نسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (96%).

#### المحور الثاني: الإطار النظري

##### أولاً: مفهوم الأداء المنظمي وأهميته:

يعبر عن الأداء المنظمي بأنه التواصل الإنساني، المنطوق أو المكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفرد أو المجموعة، ويركز على تطوير أساليب العمل وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين فيها ويكون هذا التواصل رسمياً أو غير رسمي. (الشيخ، 2018: 92)، وعلى الرغم من شيوع استخدامه، إلا أن وضع تعريف موحد ومتفق عليه عالمياً لا يزال يمثل تحدي نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين وتباين أهداف المنظمات المختلفة، ويتميز هذا المفهوم بتعدد جوانبه، إذ يشمل أبعاداً تقنية وإدارية وسلوكية واجتماعية، وقد تطور بشكل ملحوظ مع مرور الوقت (بن عشاوي، 2013: 33) ومن هذا المنطلق، سيتم استعراض أبرز التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء المنظمي، والتي تُعد من أكثرها شمولاً ودقة، وذلك في الجدول الآتي:

الجدول (1) تعاريف الأداء المنظمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	(رابح الله، 2022: 47)	هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال استخدام مواردها بكفاءة وفعالية، مع مراعاة التحديات البيئية والتغيرات السوقية.

قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة وفعالية، بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامة نتائجها	(Ensslin et al., 2022: V)	2
هو القدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنظمة في ضوء الابتكار والتخطيط الاستراتيجي، حيث يُنظر إلى الأداء المنظم باعتباره مؤشر يعكس فعالية المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق استدامتها في ظل بيئة متغيرة.	(Osintsev & Khalilian, 2023: 25)	3
هو تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات والإدارة، مع القدرة على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح لضمان الاستمرارية والتفوق التنافسي.	(Saputraa, 2024: 23)	4
قدرة المؤسسة على الجمع بين الإنتاجية والجودة والمسؤولية الاجتماعية، بما يشمل أبعاداً مالية وغير مالية.	(Sarwar, 2024: 45)	5

**المصدر:** إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة أعلاه.

وعن طريق ما تقدّم من استعراض لمجموعة من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء المنظم، وبالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، يمكن للباحث أن يعرف الأداء المنظم على النحو الآتي:

"الأداء المنظم هو المحصلة الكلية لفعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات الإدارية والتعليمية والبحثية داخل المؤسسة، ويعكس مدى قدرتها على توظيف مواردها البشرية والمعرفية والتقنية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومواكبة التغيرات في بيئة العمل المعاصرة، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها المنظمة".

أما بشأن أهمية الاداء المنظم: تعد أهمية الاداء المنظم موضوعاً محورياً في الأدبيات الإدارية، إذ يسأل الضوء عليها من وجهات نظر نظرية وتجريبية وعملية متعددة، وتتبع أهميته من دوره كمقياس نهائي لنجاح المؤسسة واستدامتها وفعاليتها الاستراتيجية، ويعد الاداء المنظم من الركائز الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع التغيرات البيئية. وتبرز أهميته في عدة محاور رئيسية (سعد وناصر، 2019: 86):

- 1. تعزيز القدرة التنافسية:** يسهم الاداء المنظم الفعال في تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق، وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات ذات الاداء المرتفع تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، مستندة إلى ثقافة تنظيمية قوية تسرع تنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الاداء (العلي، 2021: 32).
- 2. تحسين الكفاءة التشغيلية:** عن طريق تقييم الاداء، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية، مما يتيح الفرصة لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. وتظهر الأبحاث أن المؤسسات التي تركز على تحسين الاداء المنظم تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد (الحميدي، 2019: 22).
- 3. تعزيز الابتكار:** يساعد الاداء المنظم في خلق بيئة تشجع على الابتكار وتطوير الحلول الجديدة، مما يسهم في تحسين الاداء العام للمنظمة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن دمج رأس المال الفكري ودعم التعلم المنظم يعزز الابتكار الريادي ويؤدي إلى تحسين الاداء المنظم بشكل ملحوظ. (Huynh et al., 2024: 12)
- 4. رفع مستوى رضا الموظفين:** يساهم الاداء المنظم في تحديد احتياجات التدريب والتطوير، مما يؤدي إلى تحسين مهارات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تهتم بالاداء المنظم تلاحظ زيادة في رضا الموظفين وانخراطهم الوظيفي (ملو العين، 2021: 12).
- 5. ضمان الاستدامة المؤسسية:** من خلال التركيز على الاداء المنظم، يمكن للمنظمة تحقيق التوازن بين الأبعاد المالية والاجتماعية والبيئية، مما يعزز من استدامتها على المدى الطويل.

وتوضح الدراسات أن دمج المسؤولية الاجتماعية والاعتبارات البيئية في استراتيجيات الأداء يؤدي إلى أداء مستدام ونمو طويل الأمد (الحسني، 2020: 18)، (Nature, 2025:24).

### ثانياً: أنواع الاداء المنظمي

يعد الأداء المنظمي من أهم المحاور التي تحدد مدى فعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنشغيلية. فهو يعكس كفاءة استخدام الموارد، جودة العمليات، قدرة الموظفين على الإنجاز، ومدى تكيف المؤسسة مع البيئة الخارجية، كما أن قياس الأداء المنظمي يساعد صناع القرار على تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع استراتيجيات تحسين مستمرة تساهم في رفع مستوى الأداء العام وضمان استدامة المؤسسة، ومن هنا تأتي أهمية دراسة أنواع الأداء المنظمي وتصنيفها إلى أبعاد مختلفة لفهم كل جانب من جوانب الأداء وتأثيره على تحقيق أهداف المؤسسة إذ يُقسّم الأداء المنظمي بشكل عام إلى (الولادوي، 2020: 12):

#### 1. الأداء المالي:

يعد الأداء المالي من أهم المؤشرات لقياس نجاح أي منظمة، إذ يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والاستدامة الاقتصادية على المدى الطويل. ويشمل هذا النوع مؤشرات مثل العائد على الاستثمار، هامش الربح، الكفاءة في استخدام الموارد المالية، والتخطيط المالي السليم، كما يُعتبر الأداء المالي مؤشراً رئيسياً لتقييم مدى توافق الأداء التشغيلي مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويساعد صناع القرار على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الاقتصادي، إلى أن الأداء المالي يمثل حجر الأساس لتقييم الكفاءة المؤسسية، وأن أي ضعف في هذا البعد قد يؤثر على استدامة المؤسسة وقدرتها التنافسية. (الولادوي، 2020: 15).

#### 2. الأداء التشغيلي أو العمليتي:

يركز الأداء التشغيلي على فاعلية وكفاءة العمليات الداخلية للمنظمة، ويعنى بتحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل الهدر، وتسريع تنفيذ المهام. ويشمل أيضاً تقييم العمليات الإدارية والفنية ومدى قدرتها على تلبية احتياجات الزبون ورفع مستوى الإنتاجية. ويعتبر هذا النوع من الأداء مؤشراً حيوياً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها اليومية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، فإن الأداء التشغيلي يشمل تحسين العمليات من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة، تطوير الإجراءات الداخلية، وضمان التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة لتحقيق نتائج أفضل. (الحميدي، 2019: 22).

#### 3. الأداء البشري / الموارد البشرية:

يشير الأداء البشري إلى فاعلية وكفاءة الموظفين في تنفيذ المهام وتحقيق أهداف المؤسسة. ويشمل هذا النوع عناصر مثل التدريب والتطوير، التحفيز، رضا الموظفين، ومستوى التفاعل بين الإدارة والموظفين، وتعتبر جودة الأداء البشري من العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي. إذ إن الاستثمار في الموارد البشرية ورفع كفاءتهم يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمنظمة، وأن الموظف الفعال يمثل العمود الفقري لاستمرارية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. (العلي، 2021: 30).

#### 4. الأداء الاستراتيجي أو التكيفي:

يرتبط الأداء الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على التخطيط طويل المدى، ومواجهة التحديات البيئية، والمرونة في اتخاذ القرارات. ويشمل هذا النوع القدرة على الابتكار، تطوير الخطط الاستراتيجية، وتحسين التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، ويُعد هذا النوع من الأداء أساساً لضمان استدامة المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، إن الأداء الاستراتيجي يعكس مدى استعداد المؤسسة لمواجهة المخاطر وتحويل التحديات إلى فرص، وهو مؤشر رئيسي على قدرتها على النمو والبقاء في السوق. (الحسني، 2020: 18).

## 5. الأداء المستدام:

يركز الأداء المستدام على مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، القيم المؤسسية، وحماية البيئة، مع الحفاظ على استدامة العمليات لتحقيق أهداف طويلة المدى. ويشمل هذا النوع تقييم تأثير أنشطة المؤسسة على المجتمع والبيئة، ومدى توافق السياسات التشغيلية مع معايير الاستدامة العالمية، وأن الأداء المستدام يعزز سمعة المؤسسة، ويسهم في بناء علاقة إيجابية مع جميع أصحاب المصلحة، ويُعد أداة فعالة لضمان النجاح المستمر والتنافسية على المدى الطويل. (العلي، 2021: 32).

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي

يتألف الأداء المنظمي من عناصر متعددة، ويتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب فهماً لأنواع السلوكيات الفردية المختلفة. ومن بين هذه السلوكيات المؤثرة في الأداء المنظمي، (خضره، 2021: 55):

1. **العوامل التكنولوجية والتكنولوجية:** تشمل هذه العوامل الاستخدام المستمر للتقنيات المتقدمة والحديثة، بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات. ويتحدد أداء الموظفين بمستوى وجودة التكنولوجيا المتاحة لهم.

2. **الإدارة:** تتحمل الإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد البشرية، كونها تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويُقال إن زيادة معدلات الأداء تعتمد على أساليب الإدارة، لأنها تؤثر على جميع الأنشطة. لذلك، تُعتبر الإدارة وظيفة من وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة المنظمة وبالتالي، فإن أي ضعف أو قصور في أي عملية سيؤثر بشكل سلبي على كفاءة الأداء.

3. **الأداء السياقي:** الأداء الضمني العام، أو ما يُعرف بسلوك المواطن المنظمة أو السلوك الاجتماعي، كالولاء المنظمي، والحماس، والتطوع، ومساعدة الآخرين على التقدم في العمل، وتقديم الدعم.

4. **العنصر البشري:** يُشكل المورد الأهم في المؤسسة، فهو العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج، وتؤثر العوامل الأخرى على مدى تحكم العنصر البشري فيها، إذ إن قرارات الفرد والعمل الذي يؤديه هما أساس الإنتاج، من حيث الكمية والتكلفة.

### رابعاً: أبعاد الأداء المنظمي

يمثل الأداء المنظمي أحد الركائز الأساسية التي تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وهو يعكس مدى توازن المؤسسة بين الموارد المتاحة والنتائج المرجوة. ولتقييم الأداء المنظمي بدقة، يتم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وتوجيه جهود التحسين المستمر (Huynh et al., 2024: 12). إذ تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الأداء المنظمي كل حسب وجهة نظره وفكره، إذ يتفق الباحثان مع وجهات نظر عده بوصفها الأكثر إنسجاماً مع الدراسة الحالية.

#### 1. الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى مدى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بشكل مثالي لتحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة وجهد ممكن. ويُعتبر تحسين الكفاءة من أبرز مؤشرات الأداء الداخلي الذي يعكس جودة العمليات التشغيلية (Huynh et al., 2024: 12). ويرى (العلي، 2021: 36) أن المؤسسات التي تركز على الكفاءة تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات وتبني أساليب إدارة مبتكرة تحقق أفضل النتائج بالنسبة للموارد المتاحة، كما أن تحسين الكفاءة يسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق المحلية والدولية، ويعد مؤشراً أساسياً لنجاح الأداء المنظمي المستدام (ملو العين، 2021: 19) وقد رأى (العنزي، 2016: 45) أن مفهوم الكفاءة يعني استخدام الموارد المتاحة بحكمة ومن دون أي هدر أو خسارات أو ضائعات غير ضرورية، وعادة ما يحدد بقياس مقدار المخرجات كنسبة إلى

المدخلات وإن المنظمات في بعض المهام تواجه تحديات في عملية تقييم الاداء بسبب صعوبة اعمال بعض العاملين التي لا تحكمها معايير ومقاييس يمكن القياس عليها، فتزيد صعوبة عملية التقييم كلما انتقلنا من مستوى إداري لمستوى إداري أعلى منه في الهرم المنظمي (الموسوي، 2017) وتتصف المستويات الأدرية العليا بالطابع القيادي واتخاذ القرار من خلالها نستطيع القول بان عملية التقييم تخص كل شخص بالمؤسسة على اساس الأعمال التي يقوم بها خلال مدة زمنية محددة وعلى اساس السلوك والتصرفات للأشخاص الذين يتعامل (Massoudi & Hamdi, 2019: 22) وبناء على ما سبق نجد أن الكفاءة كمفهوم يركز بشكل أساسي على الاستخدام الاقتصادي للموارد وتخفيض التكاليف إلى حد ما الأدنى، فيما أضاف (محمد، 2014: 7) للكفاءة بعداً إضافياً وهو البعد المرتبط برضا الزبون اذ ذكر أن الكفاءة تعني قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بطريقة اقتصادية بما يمكنها من تحقيق درجة معنية من رضا الزبون، واهتم بعض الباحثين بجودة المخرجات أي ان الاستخدام الاقتصادي للموارد يجب ان لا يكون على حساب المخرج.

## 2. الفاعلية المنظمة:

لم يظهر مفهوم الفاعلية إلى حيز البحث والتمحيص إلا عن طريق (Chester Barnard) الذي يعد أول من ميز بين استخدام مصطلح الكفاءة والفاعلية في كتابه وظائف المدير في العام (1938)، وما قاد Barnard للترقية بين مصطلحي الكفاءة والفاعلية هو الاختلاف وتضارب المصالح والاهداف الفردية والمنظمية وقد أشار (العنزي وآخرون، 2009: 22-23) إلى أن النظام الرسمي في أي منظمة يسعى لتحقيق هدفاً أو مجموعة من الأهداف، وعند وصولها لتحقيق هذه الأهداف تعد المؤسسة فعالة، أما الكفاءة فتشير إلى كفاءة الأفراد الذين يعملون فيها، واستمر في تطوير مفهوم الفاعلية من خلال مناقشته لمفهومي الكفاءة والفاعلية في إطار النظام التعاوني (Cooperative System)، وعرف الفاعلية بأنها "الهدف النهائي للعمل التعاوني"، وتمثل إمكانية وقابلية المؤسسة على اختيار الأهداف التي يمكن ان تكون ملائمة للتوجهات والسياسات والإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة، ومقدرتها على توفير الموارد والوسائل اللازمة للوصول الى الدرجة التي تضمن تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة. (المحنة، 2012) وأشار (عودة، 2017) الى أن فاعلية المؤسسة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق اهدافها لتنسجم مع البيئة التي يعمل بها، من حيث استغلال الموارد المتاحة، وترتبط أساساً بقدرة وإمكانية المؤسسة على تحقيق اهدافها وبدرجات متفاوتة، وأشار ايضا الى إنها قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها، وان الفاعلية غالباً ما توصف بعمل الأشياء الصحيحة التي هي الأنشطة والأعمال التي تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة (الملا، 2009 : 85)، ويمكن فهم الفاعلية على انها مقدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة من اجل تحقيق أهداف محددة بشكل امثل. (حريم، 2010: 92)

## 3. التعلم:

العلاقة بين التعلم والأداء المنظمي علاقة تفاعلية ومتراصة، إذ يُسهم التعلم المنظمي في تحسين كفاءة الأفراد والمؤسسة ككل، فمن خلاله، تكتسب المؤسسة معارف ومهارات تُستخدم لتطوير العمليات واتخاذ قرارات أكثر فعالية، وهذا بدوره يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، وتعزيز القدرة التنافسية، كما يُمكن التعلم المؤسسة من معالجة الأخطاء والتكيف بشكل أسرع مع التغيرات البيئية. وكلما كان التعلم مستمرا ومنهجي داخل المؤسسة، كان أداؤها أكثر فعالية واستدامة. (Koupahi, 2013: 99-105)، يمكن التعبير عن هذا البعد بقدرة المؤسسة على إدخال التحسينات المستمرة لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة وبالتالي خلق القيمة، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستمرار والمنافسة، ويعتمد هذا البعد على مهارات وقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة على الإبداع والتطوير، كما أن هذا البعد يهتم بإدخال تقنيات إنتاجية جديدة واستخدام التكنولوجيا المتطورة ذات الكفاءة العالية (سعاد وعزيز، 2016: 114-115).

بهذا يُمكن توضيح أبعاد الاداء المنظمي على النحو الآتي وكما موضح في الجدول (2) ادناه:  
الجدول (2) ابعاد الأداء المنظمي على وفق آراء عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	الإداء المالي	التفاعلية التنظيمية	الكفاءة	البعد المالي	رضا الزبون	التعلم والنمو	التأثير	الاستمرارية	التنسيق المنظمي	العلامة والارتباط	المرونة	الإبداع	الرضا الوظيفي	المعطيات الداخلية
1	بشرى	2015	*	*												
2	علي	2018	*	*					*	*	*	*				
3	ناتاليا	2020	*	*												
4	ارام	2021	*	*									*	*		
5	امال، قايد	2021	*	*												
6	اسماء	2021	*			*	*	*							*	
7	وليد	2023	*	*				*						*		
8	شعيب، ثائر	2023	*				*	*							*	
9	مريم	2023	*				*	*							*	
10	مصطفى، كوكب	2024	*			*	*	*							*	
	المجموع		2	6	6	2	4	5	1	1	1	1	1	1	1	4
	النسبة المئوية		20%	60%	60%	20%	40%	50%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	40%

المصدر: من اعداد الباحثان استناد إلى المصادر الواردة في الجدول.

### المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف ابعاد الاداء المنظمي وتشخيصها

#### 1. وصف بعد الكفاءة:

يتضح من معطيات الجدول (2) وجود اتفاق (اتفق بشدة واتفق) لدى (73.9%) من الباحثين على اجمالي المؤشرات المعبرة عن هذا البعد والمتمثلة بـ(X21-X25) ونسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) بلغت (5.1%)، ونسبة الباحثين ممن اتفقوا الى حد ما بلغت (21%)، ويدعم نسب الاتفاق قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.83) والانحراف المعياري (0.750)، وجاءت اعلى اسهامات الاتفاق من المؤشر (X25) ونسبة بلغت (80.7%) وبوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.734)، والذي ينص على ان القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة توظف نتائج تقييم الاداء لتحسين الكفاءة وتعزيز الاداء، وامتلك المؤشر (X22) اقل نسبة اتفاق بلغت (73.8%) ووسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.704) والذي يؤكد على ان القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة توظف تقنيات الاتمته لضمان سرعة الانجاز ورفع كفاءة الاداء، ويستدل من نسب الاتفاق على اجمالي مؤشرات هذا البعد ولكل مؤشر من مؤشرات على توافره لدى القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة.

الجدول (3) وصف بعد الكفاءة وتشخيصه

المؤشرات	مقياس الإجابة					الانحراف المعياري
	أتفق بشدة %	أتفق %	اتفق الى حد ما %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %	
X21	21	52.8	21	5.1	-	3.90
X22	11.9	61.9	22.2	3.4	.6	3.81
X23	15.3	60.8	20.5	2.3	1.1	3.87
X24	14.2	50.6	28.4	6.8	-	3.72
X25	11.9	68.8	13.1	5.1	1.1	3.85
المعدل	14.9	59	21	4.5	0.6	3.83
المؤشر الكلي	73.9		21	5.1		3.83

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26 n = 176

## 2. وصف بعد الفاعلية المنظمة:

تشير نتائج تحليل مؤشرات المتمثلة بـ (X26-X30) والموضحة في الجدول (3) انها حققت نسبة اتفاق (أتفق بشدة، أتفق) لدى (72.8%) من المبحوثين على اجمالي تلك المؤشرات، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بلغت (3.6%)، ونسبة اتفاق الى حد ما بلغت (23.6%)، وبوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف المعياري (0.708)، واسهم المؤشر (X30) بأعلى نسبة اتفاق (أتفق بشدة، أتفق) بلغت (81.8%)، وبوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.586)، والذي يشير الى ان القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة تؤمن بان تقييم فاعلية الاعمال يسهم في تحسين الاداء المنظمي، وحاز المؤشر (X28) على أقل نسبة اتفاق (أتفق بشدة، أتفق) بلغت (57.4%) وبوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.725)، والذي بموجبه تؤمن القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة بان متابعة الأعمال المنجزة بشكل دوري يساعد على تحديد الفجوة المخطط والمستهدف، كما تعكس نسب الاتفاق على المؤشرات الاخرى لهذا البعد والمتمثلة بـ (X26، X27، X29) توافر بعد الفاعلية المنظمة واحدا من أبعاد الاداء المنظمي لدى القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة.

الجدول (4) وصف بعد الفاعلية المنظمة وتشخيصه

المؤشرات	مقياس الإجابة					الانحراف المعياري
	أتفق بشدة %	أتفق %	اتفق الى حد ما %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %	
X26	21	55.7	19.3	4	-	3.94
X27	13.1	60.2	21.6	4	1.1	3.80
X28	11.4	46	39.2	3.4	-	3.65
X29	17.6	56.8	22.2	3.4	-	3.89
X30	10.2	71.6	15.9	2.3	-	3.90
المعدل	14.7	58.1	23.6	3.4	0.2	3.84
المؤشر الكلي	72.8		23.6	3.6		3.84

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26 n = 176

**3 - وصف بعد التعلم:**

يعرض الجدول (4) نتائج تحليل اجابات المبحوثين عن مؤشرات هذا البعد المتمثلة بـ(X31-X35)، والتي تفصح عن ميلها باتجاه الاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) على اجمالي تلك المؤشرات وبنسبة بلغت (75.6%)، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) قدرها (4.9%)، والاتفاق الى حد ما (19.5%)، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.87) والانحراف المعياري (0.764)، وجاءت أعلى اسهامات الاتفاق من المؤشر (X35) وبنسبة اتفاق بلغت (80.7%) بوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.672)، والذي يشير الى ان القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة تشجع على تبادل المعرفة بين الافراد والفرق داخل المؤسسة، وحصل المؤشر (X34) على أقل نسبة اتفاق (أتفق بشدة، أتفق) بلغت (72.8%) من المبحوثين، وبوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.820)، والذي يؤكد على ان القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة توفر البرامج التدريبية المتطورة التي تسهم بتطوير البناء المهاري للعاملين، وتقضي تلك الاتفاقات الى جانب نسب الاتفاق على المؤشرات الاخرى الى امتلاك القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة لبعد التعلم واحدا من ابعاد الاداء المنظمي.

**الجدول (5) وصف بعد التعلم وتشخيصه**

المؤشرات	مقياس الاجابة					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	أتفق بشدة %	أتفق %	اتفق الى حد ما %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %		
X31	25.6	51.7	18.2	3.4	1.1	0.824	3.97
X32	11.9	62.5	21	4.5	-	0.694	3.82
X33	20.5	52.3	22.7	3.4	1.1	0.812	3.88
X34	14.8	58	19.3	6.8	1.1	0.820	3.78
X35	12.5	68.2	16.5	1.7	1.1	0.672	3.89
المعدل	17.1	58.5	19.5	4	0.9	0.764	3.87
المؤشر الكلي	75.6	19.5	4.9			0.764	3.87

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26 n = 176

**خلاصة متغير الاداء المنظمي**

تعكس نتائج تحليل اجابات المبحوثين الموضحة في الجدول (5) وجود اتفاق (أتفق بشدة، أتفق) لدى (74.1%) من المبحوثين على اجمالي المؤشرات المعيرة عن الأبعاد الثلاثة لهذا المتغير والمتمثلة بـ(الكفاءة، الفاعلية المنظمية، التعلم)، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (3.85) والانحراف المعياري (0.741)، وحقق بعد (التعلم) المرتبة الاولى وبنسبة اتفاق بلغت (75.6%)، بينما امتلك بعد (الكفاءة) المرتبة الثانية وبنسبة اتفاق بلغت (73.9%)، وحاز بعد (الفاعلية المنظمية) على المرتبة الثالثة والاخيرة وبنسبة اتفاق بلغت (72.8%)، ويعد ما تقدم مؤشرا على توافر الأبعاد المعيرة على الاداء المنظمي في المؤسسة المبحوثة، وليؤشر رفض فرضية الدراسة والتي تنص على (لا يتوافر لدى القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة الأبعاد المعيرة عن الاداء المنظمي الممثلة بـ(الكفاءة، الفاعلية المنظمية، التعلم)).

**الجدول (6) وصف متغير الاداء المنظمي وتشخيصه**

المؤشرات	مقياس الاجابة			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	الاتفاق %	الاتفاق الى حد ما %	عدم الاتفاق %		
الكفاءة	73.9	21	5.1	0.750	3.83
الفاعلية المنظمية	72.8	23.6	3.6	0.708	3.84

.764	3.87	4.9	19.5	75.6	التعلم
.741	3.85	4.5	21.4	74.1	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26 n = 176

ولتعزيز اختبار تلك الفرضية تم اعتماد اختبار t لعينة واحدة، إذ يستند هذا الاختبار على المقارنة بين قيمة المتوسط المشاهد (المحسوب من العينة) وقيمة المتوسط الافتراضي والمساوي إلى (3) بحسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة الحالية، إذ يتضح من معطيات الجدول (6) ان قيمة المتوسطات المشاهدة لأبعاد متغير الاداء المنظمي على المستوى الكلي والجزئي لكل بعد هي اكبر من قيمة المتوسط الافتراضي، وهي قيم معنوية بدلالة قيم t المحسوبة وقيم Sig (0.000) هي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويستدل من ذلك توافر ابعاد متغير الاداء المنظمي اجمالاً ومنفرداً لدى القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة .  
اعتماداً على ما تقدم من نتائج وصف متغير الاداء المنظمي وتشخيصها واختبار t لعينة واحدة والتي اكدت توافره وبدلالة أبعاده في المؤسسة المبحوثة، ترفض فرضية الدراسة الرئيسية الاولى التي تنص (لا يتوافر لدى القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن الاداء المنظمي المتمثلة بـ (الكفاءة، الفاعلية المنظمة، التعلم) في ضوء اجابات المبحوثين عنها، وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (7) نتائج اختبار فرضية التوافر لأبعاد متغير الاداء المنظمي

Sig	قيمة t	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	البعد
0.000	100.823	3	3.83	الكفاءة
0.000	107.093		3.84	الفاعلية المنظمة
0.000	89.462		3.87	التعلم
0.000	117.273		3.85	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26 n = 176

### الاستنتاجات:

1. بينت النتائج أن القيادات الإدارية في جامعة الموصل تمتلك إدراكاً عاماً لأبعاد الأداء المنظمي (الكفاءة، الفاعلية المنظمة، التعلم)، غير أن هذا الإدراك يتفاوت من بعد لآخر.
2. ظهر أن بعد الكفاءة يحظى بمستوى إدراك أعلى نسبياً مقارنة ببُعدي الفاعلية والتعلم، مما يشير إلى تركيز الإدارة على الاستخدام الأمثل للموارد أكثر من تركيزها على الأبعاد التطويرية.
3. أوضحت الدراسة أن التعلم المنظمي لم يكن بالمستوى المطلوب، وهو ما يعكس حاجة الجامعة إلى تعزيز بيئة التعلم المستمر ونقل المعرفة بين وحداتها الإدارية.
4. أظهرت النتائج أن الفاعلية المنظمة بحاجة إلى دعم من خلال آليات متابعة وتقييم أكثر وضوحاً، بما يضمن توافق الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
5. أكدت نتائج التحليل أن الأداء المنظمي في جامعة الموصل يتأثر بعوامل إدارية وتنظيمية داخلية أكثر من العوامل البيئية الخارجية، مما يفتح المجال أمام تحسينات داخلية مباشرة.

### المقترحات:

1. تعزيز بعد الكفاءة عبر اعتماد آليات أكثر دقة في توزيع الموارد البشرية والمالية والتقنية بما يتلاءم مع الأولويات الإستراتيجية للجامعة.

### آلية التنفيذ:

اعتماد نظم رقمية لإدارة الموارد مثل (ERP) أو (HRIS) لتتيح الشفافية في تخصيص الموارد ومراقبة الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط.

2. رفع مستوى الفاعلية المنظمة عن طريق تطوير أنظمة تقييم دورية للأداء، وربط مخرجاتها بخطة التحسين المستمرة.  
**آلية التنفيذ:**  
تصميم نظام تقييم أداء يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية تقيس مستوى تحقيق الأهداف لكل وحدة تنظيمية.
3. ترسيخ التعلم المنظمي عبر تفعيل برامج تدريبية متخصصة، وتشجيع نقل المعرفة بين الكليات والمراكز البحثية والإدارية.  
**آلية التنفيذ:**  
تطوير خطة تدريب سنوية تستند إلى احتياجات فعلية تحددها نتائج تقييم الأداء وملاحظات القيادات.
4. إشراك العاملين في صياغة وتنفيذ خطط التطوير، لضمان التزامهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي الذي ينعكس بدوره إيجاباً على الأداء المؤسسي.  
**آلية التنفيذ:**  
إنشاء فرق تطوير داخلية في كل كلية تضم ممثلين عن مختلف المستويات الوظيفية.

#### المصادر:

1. البكري، حسين بن طلال (2016). سلوكيات الأداء المنظمي. الطبعة الثالثة. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
2. بن عشاوي، محمد بن عبدالرحمن (2013). مبادئ الإدارة الحديثة. الطبعة الثانية. دار النشر الجامعي، عمان.
3. الحميدي، سعيد بن علي (2019). تحليل العمليات التشغيلية وتحسين الأداء. الطبعة الأولى. مكتبة النهضة، بغداد.
4. خضره، إيمان بنت سامي (2021). البعد البشري في الأداء المنظمي. الطبعة الأولى. دار النهضة العربية، بغداد.
5. رابح الله، أ. (2022). إشكالية مفهوم الأداء في التنظيم: مدخل استكشافي لتحديد الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 17(2)، 63-45.
6. سعد، أحمد بن كريم، وناصر، خالد بن يوسف (2019). بطاقة الأداء المتوازن والتطبيقات العملية. الطبعة الأولى. دار الفكر الحديث، القاهرة.
7. المحنة، رياض عبد الواحد موسى (2012)، إدارة الأداء وأثرها في الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في مستشفى الحسين (ع) التعليمي - دائرة صحة كربلاء، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
8. الشيخ، فؤاد بن عبد الله (2018). التواصل والتنظيم الإداري. الطبعة الثانية. دار الفكر الجديد، الرياض.
9. العلي، طارق بن مصطفى (2021). الإدارة الاستراتيجية والأداء المنظمي. الطبعة الأولى. دار الفكر الحديث، الرياض.
10. الحسني، يوسف بن أحمد (2020). الأداء المستدام في المؤسسات التعليمية. الطبعة الأولى. دار النهضة، بغداد.
11. محمد، إبراهيم بن سعيد (2014). جودة المخرجات والكفاءة المنظمة. الطبعة الأولى. دار الفكر، القاهرة.
12. حريم، حسن (2010)، إدارة المنظمات منظور كلي، الأصدار الثاني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

13. الملا، حميد على أحمد، (2009)، العلاقة بين الأبداع والتغير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية لأراء المديرين في شركتي المنصور وأبن سينا العاملتين، رسالة ماجستير كلية الإدارة والأقتصاد - جامعة بغداد، (غير منشورة).
14. الموسوي علي حسين محسن (2017) ، المقدرات القيادية ودورها في الاداء - بحث ميداني في مديرية بلديات واسط، بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي ( المعادل -جامعة بغداد ، للماجستير) في ادارة البلديات.
15. العنزي، سعد علي (2016). عناصر القوة في القيادة ادارة المنظمة ، الموارد البشرية
16. الاستراتيجية، دار ومكتبة عدنان، العراق.
17. عودة، رفاه روضان (2017) انعكاسات ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي، بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دبلوم عالي تخطيط استراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
18. سعاد عياط، وعزيز، دحماني (2016) استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم اداء مؤسسات التعليم العالي. مجلة البشائر الاقتصادية، 2 (6)، 107-121
19. مراد، سعيد بن حسن، وخالد، أحمد بن يوسف (2020). مقدمة في إدارة الأداء المنظمي. الطبعة الأولى. دار الفكر العربي، عمان.
20. ملو العين، علي بن حسن (2021). تقييم الأداء المؤسسي وتطويره. الطبعة الأولى. دار الفكر الجديد، عمان.
21. العنزي، سعد، السعيد، يعرب عدنان، والنوري، احمد نزار (2009) فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 15 (53) ، 22-23
22. الولدوي، فهد بن عبد الرحمن (2020). قياس الأداء المنظمي. الطبعة الثانية. دار الفكر العربي، عمان.
23. Ensslin, S. R., Rodrigues, K. T., Yoshiura, L. J. M., da Silva, J. C., & Longaray, A. A. (2022). Organizational performance management and the 'sustainability' of the performance evaluation system: A view guided by the integrative review perspective. *Sustainability*, 14(17), 11005
24. Huynh, T. M., et al. (2024). *Organizational learning and innovation* (1st ed.). Emerald Publishing, London.
25. Nature Editorial Team. (2025). *Sustainability in organizational practices* (1st ed.). Nature Publishing, London.
26. Osintsev, N., & Khalilian, B. (2023). Does organizational performance increase with innovation and strategic planning? *Journal of Operational and Strategic Analytics*, 1(1), 25–33
27. Saputraa, H., Putrab, Y., & Nugrohoa, S. (2024). Measuring organizational performance: Efficiency, effectiveness, and strategic achievement. *Cogent Business & Management*, 11(1)
28. Sarwar, S., & Khattak, S. (2024). Dimensions of organizational performance: A systematic review. *Journal of Development and Social Sciences*, 5(3), 45–60. Retrieved from.
29. Massoudi, Hamed bin Ali & Hamdi, Fadi bin Khaled (2019). Performance Evaluation at Management Levels. *Journal of Management Studies*, 44.(5).