



Administrative governance and its relationship to the effectiveness of institutional performance of employees

Eisay Asreeti Shateeb ^{1*}

Department of Public Administration, Faculty of Economics and Political Science, University of Bani Waleed, Bani Walid, Libya
eissasalem@bwu.edu.ly

الحوكمة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء المؤسسي للعاملين

أ. عيسى إسريتي شطيب *

قسم الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، بني وليد ، ليبيا

Received: 28-11-2025	Accepted: 27-12-2025	Published: 07-01-2026
 Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).		

الملخص:

خلصت الدراسة إلى أن التنظيم الإداري يعتمد على أساليب فنية تتمثل في النظام المركزي واللامركزية بهدف توزيع النشاط الإداري من مختلف الأجهزة الإدارية التابعة للدولة. فالمركزية تعني الاتجاه إلى تركيز السلطة بينما اللامركزية تعني توزيع السلطات وإعطاء حرية القرارات وهي مفهومان اصطلاحيان يعبران عن مدى تفويض السلطة للمرتبات الإدارية.

الكلمات الدالة: التنظيم الإداري، إعداد وتطوير، الهيكل التنظيمي، كفاءة وفاعلية، أداء العاملين.

Abstract

The study concluded that administrative organization relies on technical methods, namely centralization and decentralization, which aim to distribute administrative activity among the various state administrative bodies.

Centralization means concentrating power, while decentralization means distributing powers and granting freedom of decision-making. These are two technical terms that express the degree of delegation of authority for administrative matters.

Keywords: Administrative organization, preparation and development, organizational structure, efficiency and effectiveness, employee performance.

المقدمة:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى بلورة رؤية واضحة وتحقيق الرسالة التي تأسست من أجلها كغاية جوهرية لوجودها؛ ولأجل ذلك، تتبنى استراتيجيات وسياسات وتكتيكات متنوعة تضمن لها بلوغ هذه الأهداف وفي هذا السياق، يبرز التنظيم الإداري كوعاء حيوي يعكس محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يدركها الأفراد ويحلونها، مما يشكل اتجاهاتهم وسلوكياتهم المهنية، ويحدد مستويات أدائهم ودرجة ولائهم المؤسسي.

لقد حظي التنظيم الإداري باهتمام واسع في دراسات العلوم الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، بهدف تفسير سلوك أعضاء التنظيم وفهم بيئة عملهم. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن وجود تنظيم إداري سليم يسهم بشكل مباشر في تنمية الموارد البشرية، نظراً لتأثيره العميق على المتغيرات الفردية، وفي مقدمتها فعالية الأداء الوظيفي. وباعتبار التنظيم الإداري حلقة الوصل بين متطلبات الوظيفة واحتياجات الفرد، فإن الارتقاء به يضمن الموازنة بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة من خلال المشاهدات الميدانية في مصرف الجمهورية (فرع أحمد الشريف)، وبناءً على الحوارات مع الموظفين والمسؤولين، تبين وجود فجوة تنظيمية تستوجب الدراسة والتحليل. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر الاهتمام بالتنظيم الإداري على مستوى كفاءة وفعالية أداء العاملين بمصرف الجمهورية فرع أحمد الشريف؟" ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

هل يوجد هيكل تنظيمي معتمد وواضح للمصرف؟

هل تتوفر بطاقات وصف وتوصيف وظيفي محددة؟

هل يوجد ملاك وظيفي معتمد يحدد الاحتياجات الفعلية للمصرف؟

ما مدى التزام العاملين بتنفيذ النظم الإدارية المعتمدة؟

أهداف البحث يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف العلمية والعملية التالية:

تأصيل المفاهيم المتعلقة بالتنظيم الإداري وعناصره وأبعاده.

تحديد مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته الأساسية.

قياس مدى تأثير التنظيم الإداري على كفاءة وفعالية الأداء.

تشخيص واقع التنظيم الإداري بالمصرف لتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

تقديم مقترحات وتوصيات عملية تساهم في تطوير البيئة التنظيمية بما يخدم أداء العاملين.

أهمية البحث تتجلى أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

الأهمية التطبيقية (للمنظمة): توفير مرجع ميداني لمصرف الجمهورية يساعد الإدارة في تفعيل التنظيم الإداري وتطويره بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

الأهمية العلمية: رفد المكتبة الإدارية بمعلومات وحقائق علمية حول العلاقة بين التنظيم والأداء في القطاع المصرفي.

فرضية البحث تنطلق الدراسة من الفرضية الرئيسة التالية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى اهتمام الإدارة العليا بالتنظيم الإداري وبين كفاءة وفعالية أداء العاملين، حيث يؤدي الاهتمام بالتنظيم إلى تحسن ملحوظ في نتائج الأداء".

منهجية البحث وإجراءاته تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة: جميع موظفي مصرف الجمهورية فرع أحمد الشريف البالغ عددهم (65) موظفاً.

عينة الدراسة: عينة عشوائية مكونة من (35) موظفاً، بنسبة تمثيل تتجاوز 50% من المجتمع الأصلي.

حدود البحث

الحدود المكانية: مصرف الجمهورية - فرع أحمد الشريف - مدينة مصراتة.

الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين متغير "التنظيم الإداري" ومتغير "الأداء الوظيفي".

المبحث الأول: الإطار النظري للتنظيم الإداري

المطلب الأول: مفهوم التنظيم الإداري ومكوناته

يُمثل التنظيم الإداري الوعاء الهيكلي الذي يجمع الموارد البشرية والمادية لتحقيق الغايات المؤسسية، فهو الإطار الذي يحدد بوضوح الأدوار (من يقوم بالعمل؟)، والمنهجية (كيف يتم؟)، والتوقيت (متى؟)، ونطاق العلاقات الإدارية داخل المنظمة (أبو بكر، 2005)

أولاً: ماهية التنظيم الإداري

يمكن استخلاص الخصائص الجوهرية للتنظيم الإداري من خلال النقاط التالية:
انعكاس الفلسفة الإدارية: يعبر التنظيم عن توجه الإدارة نحو الأنشطة المختلفة وأهميتها النسبية، وطبيعة التنسيق فيما بينها.

تعدد أسس الهيكل: يُبنى الهيكل التنظيمي وفقاً لمعايير متنوعة؛ فقد يكون تقسيمياً وظيفياً، أو مبنياً على المنتجات، أو العملاء، أو النطاق الجغرافي، أو مزيجاً منها.

تحديد السلطة والمسؤولية: تهتم وظيفة التنظيم برسم خطوط السلطة والمسؤولية بوضوح؛ بحيث يدرك كل فرد حدود صلاحياته، والجهة التي يُسأل أمامها عن أدائه.

تدرج المهام والوحدات: يعمل التنظيم على تجميع الوظائف المتشابهة في أقسام وإدارات، مع ضمان تسلسل السلطة من قمة الهرم (الإدارة العليا) إلى القاعدة (المنفذين).

تفعيل المورد البشري: يتيح التنظيم للأفراد المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف من خلال تقسيم العمل، وتحديد الواجبات والمهام الممنوعة بكل فرد.

الديناميكية والمرونة: التنظيم ليس كياناً ساكناً، بل هو نظام حي يتطلب التطوير المستمر ليتلاءم مع المتغيرات مثل زيادة حجم العمل أو تغير الأنشطة.

صناعة المناخ التنظيمي: يحدد شكل التنظيم طبيعة بيئة العمل؛ فإما أن يكون مناخاً مقيداً للتفكير، أو مناخاً مرناً يمنح الصلاحيات ويحفز على التصرف.

ثانياً: التعريفات الاصطلاحية للتنظيم تعددت التعريفات الأكاديمية للتنظيم، ومن أبرزها:

التعريف المنهجي: هو "عملية منظمة تهدف إلى تحديد الأنشطة والمهام الضرورية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية".

التعريف الوظيفي: هو "الإطار الذي تنتظم فيه الجهود البشرية وتتعاون من أجل بلوغ هدف مشترك" (عصفور، 2007).

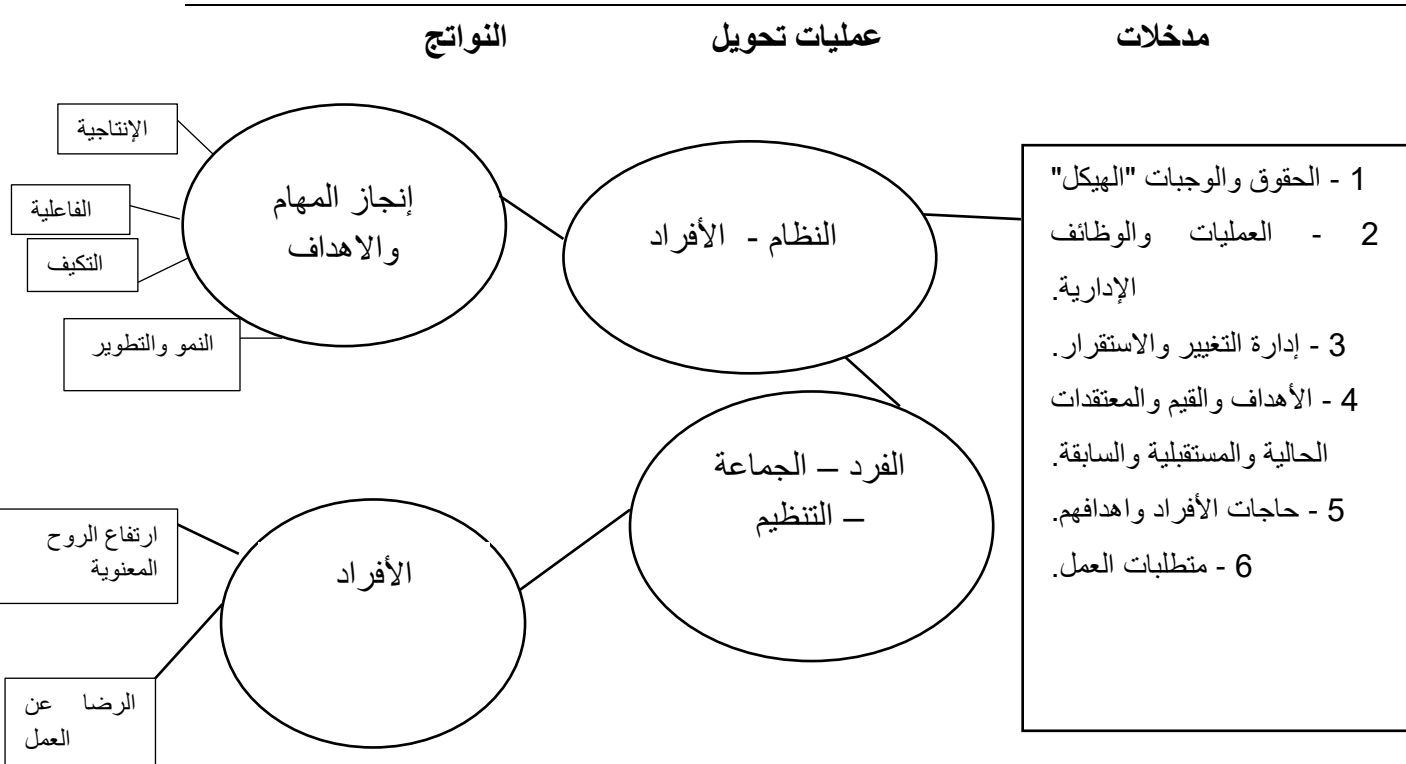
ثالثاً: العناصر الجوهرية للتنظيم يتضح مما سبق أن أي عملية تنظيمية ناجحة لا بد أن تركز على أربعة عناصر أساسية (عصفور، 2007):

الهدف: وجود غاية محددة وواضحة يتفق عليها أعضاء المنظمة.

الأنشطة: تحديد الأعمال والمهام التي يتطلبها الوصول إلى تلك الغاية.

الأفراد: وجود مجموعة بشرية ترتبط بعلاقات عمل منظمة ومحددة.

تكامل الموارد: اشتراك الأفراد في تحقيق الأهداف من خلال تقسيم العمل، واستخدام الوسائل والتقنيات والأدوات المتاحة بكفاءة.



المصدر عبد السلام ابو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة (دار الجامعة الجديدة للنشر مصر الاسكندرية، سنة 2001) ص 67

شكل رقم (1) نموذج متكامل لبرنامج دراسة الإدارة

ثالثاً: مبادئ التنظيم الإداري

شهد الفكر الإداري جهوداً حثيثة من قبل رواد المدرسة التقليدية (أمثال تايلور، فايول، وجوليك) لاستنباط قواعد ومبادئ عامة تسترشد بها القيادات الإدارية في بناء الهياكل التنظيمية ورغم الانتقادات التي وجهها رواد المدرسة السلوكية، وعلى رأسهم "هربرت سايمون" الذي وصف هذه المبادئ في كتابه (السلوك الإداري) بأنها مجرد "نصائح أو أمثال شعبية" متناقضة أحياناً، إلا أن الواقع العملي يؤكد استمرارية الاعتماد عليها في تنظيم الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص (عصفور، 2007).

ومن أبرز هذه المبادئ التي تساهم في بناء منظمات فعالة (أبو بكر، 2005)

تحديد الأهداف ووحدتها: يجب أن يركز الهيكل التنظيمي على أهداف واضحة تسعى كافة الوحدات الإدارية لتحقيقها بتكامل وتناغم.

التسلسل الإداري ووحدة الأمر: ضرورة وجود سلسلة واضحة للسلطة من الأعلى إلى الأسفل، بحيث يتلقى كل مؤسس أو أمره من رئيس مباشر واحد فقط.

نطاق الإشراف والمستويات التنظيمية: مراعاة الحد الأقصى لعدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير قيادتهم بكفاءة، مع تقليل المستويات الإدارية لضمان سرعة التواصل.

تعاذل السلطة والمسؤولية: موازنة حجم الصلاحيات الممنوحة للفرد مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه، مع التأكيد على أن التفويض لا يعفي المدير من "المسؤولية النهائية".

التخصص والتمثيل الوظيفي: تجميع المهام المتشابهة وإسنادها لذوي الكفاءة لتعظيم مبدأ التخصص الوظيفي. المرونة والبساطة: صياغة علاقات تنظيمية واضحة وغير معقدة، قابلة للتطوير المستمر لمواجهة المتغيرات. الاستثناء والتفويض: منح الصلاحيات للمستويات الدنيا لاتخاذ القرارات الروتينية، وحصر تدخل الإدارة العليا في الحالات الاستثنائية والهامة فقط.

رابعاً: مصادر الصراع والتوتر التنظيمي

يُعد الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية تنتج عن تفاعل المتغيرات داخل بيئة العمل، سواء كان صراعاً بين الأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية.

1. مصادر الصراع التنظيمي: تتعدد الأسباب الكامنة وراء نشوء النزاعات، ومن أهمها (اللوزي، 2003): معوقات الاتصال الإداري: يؤدي غياب الوضوح في قنوات الاتصال وسوء الفهم بين الأفراد إلى ضعف الروح المعنوية، وقد تعود هذه المشكلات إلى فروقات فردية في الإدراك، أو قصور في مهارات التواصل لدى القيادات.

المشكلات الهيكلية: تبرز النزاعات نتيجة ضعف البناء التنظيمي، وتداخل الاختصاصات، أو الصراع التقليدي بين الوحدات الاستشارية والوحدات التنفيذية.

المعوقات البيئية: تشمل المتغيرات في البيئة الداخلية (مثل غياب مناخ العمل الصحي) أو الخارجية (مثل تعقيدات اللغة ومدلولات الألفاظ).

2. مصادر التوتر التنظيمي في بيئة العمل: ينشأ التوتر لدى العاملين نتيجة ضغوط مرتبطة بمساراتهم الوظيفية، وتتخذ هذه الضغوط الأشكال التالية (اللوزي، 2003):

غموض الدور وصراعه: يحدث التوتر عند افتقار الموظف لمعلومات كاملة عن مهامه، أو عندما يُطالب بالقيام بأعمال متناقضة خارج نطاق رغبته وإرادته.

تزايد المسؤوليات: هناك علاقة طردية بين حجم المسؤولية الملقاة على عاتق الفرد ودرجة التوتر التي يشعر بها.

العلاقات البيئية: تعتبر العلاقات مع الرؤساء والزملاء مصدراً جوهرياً للتوتر؛ فالإدارة المتسلطة أو الفشل في تحقيق اندماج اجتماعي مع الزملاء يهدد استقرار الفرد وأداءه الوظيفي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومنظومة تقييم الأداء

أولاً: الهيكل التنظيمي (المفهوم، المحددات، والأسس)

يُعد الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تنصهر فيه الجهود الجماعية، وهو الإطار الذي يحدد مستويات السلطة، والمسؤولية، وخطوط الاتصال داخل المنظمة.

1. مفهوم الهيكل التنظيمي: هو النموذج الذي يحدد كيفية توزيع المهام وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المؤسسية. كما يُعرف بأنه التكوين الذي يوضح مراكز اتخاذ القرار، ومن يتبع لمن، والمسؤوليات المنوطة بكل وحدة إدارية.

2. محددات بناء الهيكل التنظيمي ومراحله: يتطلب بناء هيكل تنظيمي فعال توافر متطلبات أساسية تشمل وضوح الأهداف وتوافر الكفاءات البشرية، ويمر ذلك عبر المراحل التالية:

تحديد الأهداف العامة والفرعية للمنظمة.

حصر الأنشطة الرئيسية والفرعية اللازمة لتحقيق الأهداف.

إعداد بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي لكل مركز.

تحديد العلاقات التنظيمية ومستويات الإشراف الإداري.

ثانياً: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

تُعد عملية تقييم الأداء من أهم السياسات الإدارية، فهي الوسيلة التي تضمن حيوية المنظمة من خلال مراقبة أداء المرؤوسين وتحفيزهم.

1. مفهوم تقييم الأداء: هو عملية دورية تهدف إلى تقدير مستوى جودة ونوعية أداء الموظف لمهامه خلال فترة زمنية محددة، والحكم على سلوكه الوظيفي ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف (نوري وكورتل، 2011). وتكمن تعقيدات هذه العملية في صعوبة قياس الإنتاجية غير الملموسة، خاصة في الأعمال الذهنية والإدارية التي تعتمد على تقدير الرئيس المباشر (جودة، 2010).

2. الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء:

إدارة الأداء: مفهوم أشمل يهدف للتأكد من أن كافة مجهودات الأفراد تصب في اتجاه الأهداف الاستراتيجية.

تقييم الأداء: أداة قياس تهدف لمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط واتخاذ إجراءات تصحيحية (جودة، 2010).

3. أهداف تقييم الأداء: تتنوع الأهداف بين تطويرية (تشخيص الاحتياجات التدريبية) وتقييمية (اتخاذ قرارات المكافآت والترقيات)، بالإضافة إلى تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة حول كفاءة القوى العاملة ومدى فاعلية نظام اختيار الموظفين (عبد المحسن، 1997؛ جودة، 2010).

ثالثاً: المسؤولية عن تقييم الأداء وخطواته

تتعدد الجهات المسؤولة عن عملية التقييم لضمان الموضوعية، وهي تشمل (السالم وصالح، 2009؛ جودة، 2010)

الرئيس المباشر: الطرف الأكثر دراية بواجبات الموظف ونقاط قوته.

التقييم الذاتي: يهدف لتطوير الموظف من خلال وعيه بمواطن ضعفه.

تقييم الأقران: نظام تبادلي بين الزملاء، ويتخذ أشكالاً مثل الترتيب أو الترشيح.

المروسين والعملاء: مصادر خارجية وداخلية لتقديم صورة متكاملة عن أداء القادة وجودة الخدمة.

خبراء الموارد البشرية: لضمان سلامة تطبيق أدوات القياس والتقدير.

خطوات عملية التقييم: تبدأ العملية بوضع معايير الأداء (نتائج، سلوك، أو سمات شخصية)، تليها مرحلة إبلاغ الموظفين بها، ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية. وتنتهي العملية بمناقشة النتائج مع الموظف وتقديم مقترحات لتحسين الأداء المستقبلي (جودة، 2010)

المبحث الثاني: كفاءة وفاعلية أداء العاملين

تعد المسؤولية الجوهرية للإدارة هي تحويل الموارد المتاحة إلى نتائج ملموسة تحقق أهداف المنظمة، سواء كانت أهدافاً ربحية، أو خدمية، أو نمواً وتوسعاً استثمارياً. ويتوقف نجاح أي منظمة في البقاء والمنافسة على مدى قدرتها على استخدام مواردها ومقومات إنتاجها بأفضل صورة ممكنة.

المطلب الأول: المفاهيم الجوهرية للإنتاجية والكفاءة والفاعلية

تتداخل مفاهيم الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في الفكر الإداري، إلا أنه من الضروري التمييز بينها لفهم أسس تقييم الأداء الكلي للمنظمة (أبو قحف، 2002)

1. الكفاءة: (Efficiency) تشير الكفاءة إلى "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق مخرجات محددة". فهي ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات (Resources) والنتائج؛ أي تحقيق أقصى منفعة بأقل استهلاك للموارد (الوقت، المال، الجهد، الآلات)

2. الفاعلية: (Effectiveness) هي اصطلاح أكثر شمولاً من الكفاءة، وتعني "مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة". فبينما تهتم الكفاءة بالوسيلة والمنهجية، تهتم الفاعلية بالغايات والنتائج النهائية ومدى تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية في بلوغ تلك الغايات.

3. الإنتاجية: (Productivity) يرى البعض أن الإنتاجية هي الحصيلة التي تجمع بين الكفاءة والفاعلية؛ فهي الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة مع الفاعلية في تحقيق الأهداف المنشودة.

4. الكفاءة والفاعلية الإدارية:

الكفاءة الإدارية: قدرة المدير على تعظيم المخرجات من خلال التوظيف الرشيد للموارد المتاحة ومنع الهدر.

الفاعلية الإدارية: قدرة المدير على اتخاذ القرارات الصحيحة التي تفوق المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1 الأهداف تتحقق حسن استخدام المورد	2- لا تتحقق الأهداف لا تستطيع الموارد. ولا يساء استخدامها
3- الأهداف تتحقق سواء استخدام المورد ضياع في المورد	4- لا تتحقق الأهداف تضيع المورد سوء استخدام الموارد

شكل رقم (2) المكونات المختلفة للكفاءة والفاعلية والإدارية
(المصدر : عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ص 27))

الخلاصة: المدير الكفاء والفعال هو الذي يستطيع بلوغ الأهداف التنظيمية من خلال الرقابة الجيدة والاستغلال الأمثل للموارد دون إضاعة أو تفريط.

المطلب الثاني: الموارد البشرية بين الإدارة الفاعلة والوسائل العلمية

إن العمل العشوائي غير المنظم يمثل استنزافاً للطاقات البشرية والمادية ويؤدي إلى غياب الجدوى الاقتصادية. لذا، فإن الإدارة العلمية الحديثة تتطلب تنسيقاً عقلانياً للأفكار والمهام وفق معادلة تكاملية تشمل العناصر التالية (الظاهر، 2009):

الدراسة والتحليل: تبدأ أي عملية استثمارية بدراسة الجدوى وتحديد المردود المتوقع (مادي، خدمي، أو معنوي). ويشمل ذلك تحليل مصادر التمويل، وتكاليف الإنتاج، واختيار الكوادر الإدارية والفنية القادرة على التنفيذ الميداني.

المكان (الموقع الاستراتيجي): يعد الموقع الجغرافي العصب الحيوي للمشروع؛ حيث يوفر التسهيلات اللوجستية اللازمة لاستدامة العمل، ويؤثر بشكل مباشر على تكاليف التسويق وسهولة التعامل مع الموردين والعملاء.

الزمن (التوقيت الاستراتيجي): اختيار التوقيت المناسب لبدء المشروع، مع مراعاة العوامل الطبيعية (مثل المناخ) وتوافر المواد الأولية، بما يضمن انسيابية العمل في مرحلتي الإنشاء والاستثمار.

القوى الفاعلة (المورد البشري): تمثل الكوادر البشرية من فنيين وخبراء وعمال المحرك الأساسي للعمل، ولا بد من توفير الوسائل المساندة لهم لضمان أداء مهامهم بكفاءة.

المستلزمات والتقنيات الحديثة: في العصر الراهن، أصبحت الوسائل التقنية (مثل الحاسوب والآلات المتطورة) هي الضمانة للدقة وتقليل الهدر الزمني. فالربط الإلكتروني بين الإدارة والميدان يساهم في ضبط العمليات الفنية والمالية واحتساب القيم المنجزة بدقة عالية.

الخاتمة

حظي التنظيم الإداري بأهمية استراتيجية بالغة منذ انطلاق الثورة الصناعية وصولاً إلى عصر تكنولوجيا المعلومات والرقمنة، وقد أدركت المنظمات المعاصرة أن العنصر البشري ليس مجرد وسيلة للإنتاج، بل هو المحور الأساسي والمورد الأثمن الذي يحدد ميزتها التنافسية وبناءً على ذلك، سخرت المؤسسات إمكانياتها

لتطوير هذا المورد والارتقاء به؛ حيث إن كفاءة المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها ترتبط ارتباطاً طردياً بكفاءة أداء عاملها. إن استثمار الموارد البشرية والاستفادة القصوى من طاقاتها عبر بيئة تنظيمية محفزة هو السبيل الوحيد لتموضع المنظمات في مصاف المؤسسات الرائدة والمستدامة.

التوصيات

- بناءً على النتائج والاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة الميدانية في مصرف الجمهورية (فرع أحمد الشريف)، يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات العملية الرامية إلى تطوير الأداء التنظيمي، وهي كالتالي:
1. اعتماد التوصيف الوظيفي الشامل: ضرورة العمل على إعداد واعتماد بطاقات وصف وتوصيف وظيفي دقيقة لجميع الوظائف المدرجة ضمن الهيكل التنظيمي والملاك الوظيفي، بما يضمن تحديد المهام والمسؤوليات ومنع تداخل الصلاحيات.
 2. تفعيل مبدأ تفويض السلطة: التوسع في منح الصلاحيات للوظائف القيادية والإشرافية، مع ربط هذه الصلاحيات بنظام دقيق للمساءلة والمحاسبة، وذلك لضمان سرعة اتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء الميداني.
 3. استدامة التطوير التنظيمي: الاستمرار في تحديث وتحسين النظام الإداري القائم واستخدامه كأداة موضوعية لتقييم أداء العاملين، مع ضرورة تفعيل خطط الإحلال والتعيين لسد الشواغر الوظيفية بالكوادر المؤهلة وفق معايير الملاك الوظيفي المعتمد.
 4. ربط التقييم بالتحفيز: توصي الدراسة بضرورة ربط نتائج تقييم الأداء التنظيمي بنظام الحوافز والمكافآت، مما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز ولائهم للمصرف.

References

1. Abu Bakr, Mustafa Mahmoud. (2005). Administrative Organization in Contemporary Organizations. University Press.
2. Abu Qahf, Abdul Salam. (2002). Fundamentals of Organization and Management. Arab Renaissance House.
3. Jawda, Mahfouz Ahmed. (2010). Human Resource Management. Wael Publishing House.
4. Rachman, David, et al. (2001). Contemporary Management (translated by Rifai Muhammad Rifai and Muhammad Saeed Abdul Mutal). Al-Marikh Publishing House.
5. Al-Salem, Muayyad Saeed, and Saleh, Adel Harhoush. (2009). Human Resource Management: A Strategic Approach. Modern Book World.
6. Al-Zaher, Naeem Ibrahim. (2009). Human Resource Development. Modern Book World.
7. Assaf, Abdul Mu'ti Muhammad. (2004). Administrative (Organizational) Behavior in Contemporary Organizations. Zahran Printing and Publishing House.
8. Asfour, Muhammad Shaker. (2007). Principles of Organization and Methods (2nd ed.). Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
9. ALTAEB, M. O. (2014). Administrative judiciary oversight in the field of public service. Al-haq Journal for Sharia and Legal Sciences, 196-219.
10. Al-Lawzi, Musa. (2003). Organizational Development: Fundamentals and Modern Concepts (2nd ed.). Dar Wael for Publishing and Distribution.
11. Al-Rubaie, S. A. Q., & ALTAEB, M. O. (2019). The legal organization of administrative control in Libyan legislation and comparative systems. Al-haq Journal for Sharia and Legal Sciences, 20-56.
12. Abdul-Muhsin, Tawfiq Muhammad. (1997). Performance Evaluation: A New Approach to a New World. Dar Al-Nahda Al-Arabiya.

-
13. ALTAEB, M. O. (2025). The harms of administrative abstention: A study of the consequences of negative decisions. *Bani Waleed University Journal of Humanities and Applied Sciences*, 10(1), 538-550.
 14. Nouri, Munir, and Kortel, Farid. (2011). *Human Resource Management*. Arab Community Library for Publishing and Distribution.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.