مجلة المعيار
AL-MIEYAR Journal
https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/317

المجلد: 13 /العدد: 01 (جوان 2022)

المـعيار

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات، مصنفة " C "

شروط النشر وضوابطه

–المعيـار مجلـة علميـة محكمـة تنشـر البحـوث الأكاديميـة والدراسـات الفكريـة والعلميـة والأدبيـة الـتي لم يسـبق نشـرها مـن قبل.

– دورية تصدر مرتين في السنة عن جامعة تيسمسيلت. الجزائر.

– تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.

–ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.

– تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.

– تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.

– تُقـدم البحـوث والدراسـات مكتوبـة في ورقـة علـى مقـاس (**21/29.7**) بهـامش **1.5**سـنتيم عـن يمـين الصـفحة وعـن يسارها وهامش **1.5** سنتيم عن أعلى الصفحة وأسفلها.

– تتم الكتابة بخط (**Traditional Arabic**) حجم (**16**)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (**14**).

– تـتم كتابـة البحـوث كاملـة أو الفقـرات والمصـطلحات والكلمـات باللغـة الأجنبيـة داخـل البحـوث المكتوبـة باللغـة الفرنسية بخط (**Times new roman**) حجم (**12**)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم(**10**).

– تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.

– يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.

– لا يقل حجم البحث عن **10** صفحات ولا تتجاوز **15** صفحة.

– الأعمال المقدمة لا تُردّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.

– المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسئولة عن آراء وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

المعيار

المجلد الثالث عشر العدد 1 جوان 2022
مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات
مصنفة " C "
تصدر عن جامعة تيسمسيلت – الجزائر
توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير
عن طريق البوابة الإلكترونية www.asjp.cerist.dz

جامعة تيسمسيلت . الجزائر.
الهاتف/الفاكس : 046573188
البريد الإلكتروني: www.cuniv.tissemsilt.dz

EISSN 2602-6376 ISSN 2170-0931

رئيس المجلة:
أ. د. دهوم عبد المجيد
المدير المسؤول عن النشر:
أ.د. عيساني امحمد
رئيس التحرير:
أ.د. مرسي رشيد.
نائبا رئيس التحرير:
أ.د. علاق عبد القادر، د. دهقاني أيوب
سكرتير المجلة:
عرجان نورة
هيئة التحرير:
د. محي الدين محمود عمر د. بن رابح خير الدين، د. بوسيف إسماعيل، أ.د. شريط عابد، ، أ.د. روشو خالد، أ.د. سعايدية الهواري،
الهيئة العلمية:
من جامعة تيسمسيلت: أ.د. غربي بكاي، أ.د. شريف سعاد، د. يعقوبي قدوية، أ.د. مرسلي مسعودة، أ.د. بن علي خلف الله، أ.د. رزايقية محمود، أ.د دردار البشير، أ.د. فايد محمد د. بوغاري فاطمة، أ. د. بوزيان أحمد، **من جامعة صفاقس، تونس:** أ. د. عبد الحميد عبد الواحد، د. بوبكر بن عبد الكريم، **من جامعة المنصورة، مصر:** د. محمد كمال سرحان، **من جامعة طرابلس، ليبيا:** د. أحمد رشراش، **من الجامعة الأردنية، الأردن:** أ. د صادق الحايك، **من جامعة الجزائر 03، الجزائر:** د. فتحي بلغول، **من جامعة لمين دباغين، سطيف:** أ. د بوطالبي بن جدو، **من جامعة وهران:** أ. د. مختار حبار، **من جامعة سيدي بلعباس:** أ. د. محمد بلوحي، **من جامعة سعيدة:** د. عبد القادر رابحي، **من جامعة تلمسان:** أ. د. محمد عباس، أ. د. عبد الجليل مرتاض، **من جامعة تيزي وزو:** أ. د. مصطفى درواش، **من جامعة مستغانم:** د. منصور بن لكحل، **من جامعة زيان عاشور، الجلفة:** د. حربي سليم، **من جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف:** أ. د حفصاوي بن يوسف، أ. د مويسي فريد، أ.د. بوراس محمد، أ.د. علاق عبد القادر، أ.د. روشو خالد، أ.د. مرسي مشري، أ.د. لعروسي أحمد، د. قزران مصطفى، أ.د. محمودي قادة، د. عيسى سماعيل، د. ضويفي حمزة، د. كروش نور الدين، د. بوكرديد عبد القادر، د. عادل رضوان. **من جامعة ابن خلدون تيارت:** أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فتاك علي، أ. د. بو سماحة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د. شريط عابد. UNIVERSITIE PAUL SABATIER TOULOUZE 03. FRANCE: CRISTINE Mensson.

كلمة مدير النشر

أيها القارئ الكريم:

يسرّ أسرة مجلة "المعيار المصنفة (C)" التي تصدر عن جامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت أن تقدّم إليك العدد الأول من المجلد الثالث عشر وهي إحدى قنوات الجامعة العلمية، وقد اكتسبت مجلتنا قيمتها العلمية ومكانتها الأكاديمية بما تتّسم به من مواصفات علمية وكذلك بفضل مجالاتها البحثية المتنوعية.

- تضمّ لجنتها العلمية أسماءً لها وزنها العلمي في الوسط الجامعي، من داخل وخارج الوطن.
- تنوّع اختصاصات أعضاء لجنة القراءة، إذ تراوحت بين الأدب، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، والحقوق والعلوم السياسية، الاقتصاد، والنشاطات الرياضية والبدنية، واللغات.
- تنوّع تخصّصات أبحاث العدد إذ جاءت موزّعة بين اللغة والأدب والنقد، والعلوم الإنسانية، والحقوق والعلوم السياسية، الاقتصاد، والنشاطات الرياضية والبدنية، واللغات.
- تمنح المجلة فسحة للمقالات المترجمة، وللأبحاث الأجنبية (الفرنسية والإنجليزية).

وتجدّد أسرة المجلّة دعوتها لكلّ الباحثين بالالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية، ولهم منّا كل التقدير والعرفان.

المدير المسؤول عن النشر

أ. د. عيساني المُحَمَّد

فهرس الموضوعات

Ethnic Borders and Identity Politicization in Algeria **شيخاوي أحمد**، جامعة سعيدة (الجزائر).	20-09
التنمر الوظيفي في القطاع الصحي **ملال خديجة، ملال صافية، مدوري وردة**، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية- جامعة وهران2 (الجزائر)	35 -21
الأدب النسوي الجزائري: اضطراب المصطلح وفاعلية الحضور **قردان الميلود** ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).	45-36
المورد البشري وتحديات التغيير التنظيمي **مصطفى حاج الله،عبد الفادر جراد ،جامعة يحي فارس المدية** (الجزائر).	63-46
أهمية تطوير الشراكة الاقتصادية الجزائرية التركية لبناء تكامل إقليمي **سلطاني محمد رضا**، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).	77-64
سبل ترقية الاستثمار السياحي الوطني **زلاطو نعيمة، .سدواي نورة، حداشي حكيم**، جامعة تيسمسيلت، المركز الجامعي البيض، جامعة تيارت (الجزائر).	100–78
نظرة محمد العربي زبيري لواقع المدرسة التاريخية في الجزائر من خلال المصادر المطبوعة والالكترونية. **سعيد جلاوي**، جامعة البويرة (الجزائر).	117-101
دراسة تنميطية لعينة من المصابيح المكتشفة بالموقع الأثري ملاكو (ولاية بجاية) **دموش سميرة** ، معهد الآثار، جامعة الجزائر 2 (الجزائر).	139-118
ذاكرة الصحراء: حوار بين السردي والتاريخي من خلال "رواية تفاحة الصحراء" لمحمد العشرى. **بلقاسم بعزيز، عمر بن دحمان.** جامعة، تيزي وزو، (الجزائر).	147-140
الطلاق العاطفي قراءة في الأسباب والمظاهر وطرق التدخل **بوشريط نورية**، جامعة تيارت (الجزائر).	160-148
منظور الزمن وتأثيره على تبني استراتيجية مواجهة الضغوط النفسية في ظل وباء كورونا دراسة مقارنة بين طالبات الجامعة المصاب أحد آبائهن بكوفيد 19 وغير المصابين به **عيسى رمانة، خالد بن عيسى**، جامعة الوادي، جامعة تلمسان (الجزائر).	189-161
Literature reviews in sociological research **Toual Abdeleaziz,** University of Djelfa, Algeria ،**Toumi Belkacem** ،**Kheiri Nouh**	199-190
تأثير الضغوط النفسية على أداء التلاميذ المتفوقين رياضيا أثناء عملية الإنتقاء في الرياضة المدرسية من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية في التعليم الثانوي. **سي العربي شارف**، مخبر القياس والتقويم، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).	217-200
تباين السلوك الإنجابي بين المناطق الجغرافية في الجزائر من خلال قاعدة بيانات المسح الوطني العنقودي السادس متعدد المؤشرات. شهرزاد طويل، جامعة تلمسان (الجزائر).	238-218
المورد البشري وفعالية المنظمة **زروق عليلي، عبد الستار السحباني**، جامعة تونس العاصمة (تونس).	253-239
توظيف مؤشرات تصنيف ويبومتركس في تحسين ترتيب الجامعات	270-254

راشدي عبد المالك، فارس شاشة، مخبر المخطوطات، جامعة الجزائر 2 (الجزائر)	
إسهام علماء المسلمين في ميدان علوم الطبيعة والحياة –نماذج من أدب التأليف والتصنيف - رمضاني حسين، جامعة تيارت (الجزائر).	283-271
واقع جرائم الجنس اللطيف: تحليل سيميولوجي لصور من عمق المجتمع. لكحل صليحة، جامعة تيمسيلت (الجزائر).	298-284
Women's Enabling Strategies in Algerian Non-Governmental Organisations: Religion Strategy. **Dieb Siham, Benneghrouzi Fatima Zohra,** Mostaganem University (Algeria)	299-307
المعاملة الوالدية وعلاقتها بالسلوك العدواني لدى الأطفال ذوي الإعاقة الذهنية القابلين للتعلم، برحايل وهيبة، عتيق منى، جامعة عنابة (الجزائر)	308-324
متلازمة الدور القبلي والمذهبي في النزاع اليمني أحمد عبدالباقي مقبل الفقيه ، جامعة عنابة (الجزائر)	337-325
وجوه الإعجاز القرآني عند الإمام ابن عطية ياسع لخضر بن ناصر ، عبد الحميد الدايم، مخبر الدراسات الشرعية، جامعة تلمسان (الجزائر)	350-338
أدوات العطف بين التصور اللساني والبعد الحجاجي تجاني حبشي ، جامعة الجلفة (الجزائر)	363-351
إحصائيات زوار المتحف العمومي الوطني سطيف في ظل فيروس كوفيد 19 (دراسة تحليلية). رزقي فهيمة ، جامعة قسنطينة2 (الجزائر)	372-364
مساهمة الجباية البترولية في التنمية الاقتصادية بالجزائر في ظل تقلبات أسعار البترول خلال الفترة 2000-2019 باستخدام تحليل المسار. بربار حفيظة ، بولومة هجيرة ، جامعة سعيدة (الجزائر)	386 -373
النشر العلمي في البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP بين الإستخدام والإتاحة : الأساتذة الباحثين بجامعة الجلفة أنموذجا. المهوب كسكس، زينب بن الطيب، جامعة باتنة 1 (الجزائر)	402 -387
تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة الباحثون هاجر تزغوين، رشيد سالمي ، جامعة المدية، جامعة تمنراست (الجزائر)	421-403
مهارات التفكير الميتامعرفي وعلاقتها باكتساب المعارف لدى طلبة معاهد التعليم والتكوين المهني -دراسة ميدانية-. لعزيلي فاتح ، بن نويوة سعيد، جامعة البويرة (الجزائر)	431 -422
صناعة الزربية التقليدية ودورها في تفعيل التراث الثقافي في الجزائر -دراسة ميدانية بمنطقة قلعة بني راشد بولاية غليزان – بلفوضيل نصيرة، صفاح أمال فاطمة الزهراء، مخبر الدراسات الشرعية، جامعة تلمسان (الجزائر)	443-232
محركات الإغراء السردي في رواية كاماراد للكاتب الصديق حاج أحمد. نوال بومعزة ، جامعة الوادي (الجزائر)	455-444
أزمة معبر الكركرات وتداعياتها على مسار التسوية الأممية في نزاع الصحراء الغربية 2020-2021. أسامة بوشماخ ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)	466-456
فن السخرية وتجلياته في مسرحية الفيل يا ملك الزمان لسعد الله ونوس. عمر كشيدة ، نجلاء نجاحي، جامعة ورقلة (الجزائر)	479-467

المرافق الترفيهية والترويحية في ولاية جيجل بين الواقع والمأمول. مدينة العوانة أنموذجا. **عمر بوسكرة ، سليمة عبد السلام، سليمة بوخيط** ، جامعة المسيلة (الجزائر)	**496-480**
آفاق الانتقال والتحول الديمقراطي في تونس بعد 2010. **نش حمزة** ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)	**510-497**
آفاق الانتقال والتحول الديمقراطي في تونس بعد 2010. **نش حمزة** ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)	**525-511**
بنية الفكر الاستشراقي في روايات أمين معلوف "رحلة بالداسار نموذجا": **إبراهيم بوخالفة**، المركز الجامعي – **تيبازة**	**540 - 526**
La professionnalisation du métier d'enseignant the professionalization of the teaching profession **Hammoudi nabil**, universite badji mokhtar.. Annaba, **boudechiche nawal** université chadli bendjedid. El-tarf.	**551 -541**
قراءة في اتفاقية تريبس (TRIPS) **ربحي امحمد** ، جامعة تيسمسيلت، **لعروسي أحمد**، جامعة تيارت	**568/ 552**
Le potentiel touristique en Algérie entre la réalité et les attentes Tourism potential in Algeria between reality and expectations c-u Université Ali lounici, Blida 02, **Khelifi amina Nadia rouchou**, morseli abdellah tipaza.	**591 -569**
بناء الحدث في رواية "دمية النار" لبشير مفتي **شريط جميلة**، جامعة، تيسمسيلت	**601 - 592**
عتبات الشواهد النصية عند الإبراهيمي معلمة للاتقاء وملحمة للارتقاء **فوزية عزوز**، المركز الجامعي مغنية	**615 - 602**
الأسواق في فترة مابعد تخفيف قيود التباعد الإجتماعي في الجزائر- دراسة أنثروبولوجية بالسوق الاسبوعي لوادي أرهيو **ميداني قدور**، المركز الوطني للبحوث في عصور ما قبل التاريخ،علم الإنسان والتاريخ CNRPAH	**630- 616**
عمارة المساجد في المغرب الأوسط بين القرنين 2-3 هـ/ 8- 10م **مزردي فاتح**، جامعة البليدة 2	**644 - 631**
تقويم محتوى التعبير الشفوي وفق المقاربة النصية- دراسة ميدانية- الثالثة ثانوي أنموذجا **شامي مليكة**، جامعة، وهران 01، **عبد الكريم بكري**، جامعة، وهران 01	**663 - 645**
الدور التربوي للأسرة الجزائرية في تحقيق الأمن المجتمعي على ضوء تحديات العولمة الثقافية **أمينة زرداني**، جامعة سطيف 2، **رضا شوادرة**، جامعة سطيف 2	**678 - 664**
ظاهرة الاغتراب في الشعر الجاهلي **بولعشار مرسلي**، جامعة تيسمسيلت، **بوشيبة حبيب**، جامعة غليزان	**689 - 679**
الحاجات النفسية لدى الطالب الجامعي في ضوء نظرية التقرير الذاتي قسم العلوم الاجتماعية جامعة أم البواقي **هبازة مروى**، جامعة سطيف 2، **بوصلب عبد الحكيم** جامعة سطيف 2	**704 - 690**
بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمؤسسة صوفاكت	**730 - 705**

(تكسالج) للأغطية النسيجية بتيسمسيلت **ربحي فاطمة**، جامعة خميس مليانة، **زنيني فريدة**، جامعة خميس مليانة	
الخطاب الدّيني الإسلامي والحداثة بين التصادم والتوافق **عمر داود**، جامعة - تيارت	**744 -731**
ثنائية اللغة والهوية في أدب المنفى **بن بغداد أحمد**، جامعة، تسمسيلت	**758 - 745**
قراءة التراث لدى المفكرين العرب من منظور حداثي **ناجي نادية**، جامعة تيسمسيلت	**774 -759**
واقع الهجرة غير شرعية في الجزائر2010-2018 **جمال بن مرار**، جامعة خميس مليانة	**794 -775**
البيئة الرقمية: النظريات الإعلامية والميديا الجديدة **بن راشد رشيد**، جامعة وهران2، **بلحاج حسنية**، جامعة وهران2	**806 - 795**
الخرافات نصوص أدبية عابرة للغات والآداب **فتح الله محمد**، **جامعة تيسمسيلت**	**821 - 807**
الخطاب الروائي المعاصر الرؤيا والتحوّل **يعقوبي قادوية**، جامعة تيسمسيلت	**835 - 822**
إدارة التوافق السياسي وبيئة التحول الديمقراطي في تونس: 2011-2017 **لرقط الحسين**، جامعة المسيلة، **بلعباس عبد الحميد**، جامعة المسيلة	**856 -836**
الصحة النفسية وسبل تحقيقها من منظور علم النفس الايجابي في ظل جائحة كورونا **بلخير فايزة**، جامعة غليزان	**871 - 857**
علاقة المضامين الإعلامية بالتنشئة الاجتماعية الأسرية **بتقة ليلى**، جامعة المسيلة	**888 - 872**
الأستاذ الجامعي: قراءة في العلاقة بين الأدوار الحديثة في ظل معايير جودة التعليم العالي ومعوقات تحقيقها **بوغراف حنان**، **جامعة الطارف**	**910 - 889**
اللامركزية المحلية ودورها في ارساء الحكم الراشد بالجزائر **لوعيل رفيق**، جامعة الجزائر 3	**929 - 911**
النقد الثقافي وآليات القراءة والتأويل **بوسكين مجاهد**، جامعة معسكر	**953 - 930**
مساهمة الابتكارات البيئية في تغيير اتجاهات المستهلكين: شركة فورد أنموذجا **العبادي فاطمة**، جامعة المدية، **كشيدة حبيبة**، جامعة المدية	**977- 954**
الداعية الجزائرية المؤثرة في مجال خدمة القرآن الكريم عبر شبكات التواصل الاجتماعي (الفايسبوك) دراسة تحليلية لصفحة المقرئة راضية هلال **زكية منزل غرابة**، جامعة قسنطينة، **أحلام بوساحة**، جامعة قسنطينة	**991 - 978**
دراسة مقارنة بين الجري المتقطع (15/15) والألعاب المصغرة 4 ضد 4 على السرعة الهوائية القصوى لدى لاعبي كرة القدم أقل من 21 سنة	**1009 - 992**

قرومي الحسين، جامعة تيسمسيلت، **واضح أحمد الأمين**، جامعة تيسمسيلت، **خروبي محمد فيصل**، جامعة تيسمسيلت	
مقاربة سوسيولوجية للكتابات الحائطية- دراسة ميدانية لعينة من شباب منطقة بومرداس- **زعاف خالد**، جامعة البويرة، **حيتامة العيد**، جامعة جيجل	**1026 - 1010**
جريمة ترك الأسرة من منظور قانون العقوبات الجزائري والفقه الإسلامي **ليلى إبراهيم العدواني**، جامعة المسيلة	**1045 - 1027**
التراث المعماري الحي في الجزائر وسُبُل تثمينه وحمايته –خزان حديقة بارال سابقا بسطيف دراسة حالة- **صالح الدين بلقيدوم**، جامعة الجزائر 2، **محمد المصطفي فيلاح**، جامعة الجزائر 2	**1058 - 1046**
دور تقييم السياسة العامة في تجسيد الحكم الرشيد في الجزائر **حمادي مصطفى**، جامعة تيزي وزو، **عمروش عبد الوهاب**، جامعة بومرداس	**1075 - 1059**
مشكلات تلقي النحو العربي عند الناشئة متوسطة أحمد رضا حوحو (بسكرة) أنموذجا **فوزية دندوقة**، جامعة بسكرة، **فطومة لحمادي**، جامعة سوق أهراس، **شهيرة زرناجي** جامعة بسكرة	**1090 -1076**

مجلة المعيار
AL-MIEYAR Journal
https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/317

المجلد: 13 العدد: 01 (جوان 2022) ص 253/239

المورد البشري وفعالية المنظمة

Human resource and organization effectiveness

زروق عليلي*
جامعة تونس العاصمة تونس
zerroukkhemis@gmail.com

عبد الستار السحباني
جامعة تونس العاصمة تونس
abdesatrsahbani@gmail.com

معلومات المقال

تاريخ القبول:
16-05-2022

الكلمات المفتاحية:
- ✓ المورد البشري:
- ✓ الفعالية التنظيمية:
- ✓ الثقافة التنظيمية:

الملخص:

تشكل المنظمة نسقا وكيانا اجتماعيا في بيئتها اتي تنتمي إليها ، بحيث تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية ، من خلال استغلال جميع الموارد المتاحة لديها في سبيل ذلك بالصورة العقلانية التي تحافظ بها على التوازن والكفاءة المطلوبة ، ويعتبر المورد البشري من أهم هذه المكونات والعناصر التي تعطي تلك الشحنة والديناميكية في جميع النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة في بيئة أعمالها إذا كانت منظمة أعمال ، وحتة المنظمات الغير ربحية تسعى من خلال الاهتمام بالمورد البشري إلى تحقيق نفس الأهداف والغايات ، بحيث يمثل الاهتمام بهذا المورد نقطة الانطلاقة التي تساعد المؤسسة على المضي قدما في تحقيق جميع برامجها الفنية والتقنية على المديين القريب والبعيد براحة وديناميكية.

Article info

Accepted
2022-05-16

Keywords:
- ✓ Human Resource:
- ✓ Organizational Effectiveness:
- ✓ Organizational culture:

Abstract : (not more than 10 Lines)

The organization constitutes a system and a social entity in the environment to which it belongs, so that it strives to achieve its strategic goals and objectives, by exploiting all the resources available to it for this in a rational manner that maintains the required balance and efficiency, and the human resource is one of the most important components and elements that give those The charge and dynamism in all activities and operations carried out by the institution in its business environment if it is a business organization, and even non-profit organizations seek through attention to the human resource to achieve the same goals and objectives, so that interest in this resource represents the starting point that helps the institution to move forward in achieving all Its technical and technical programs in the short and long term are comfortable and dynamic.

* عليلي زروق

مقدمة:

هنالك العديد من المؤشرات الدينامية التي يتم من خلالها قياس فعالية المنظمة ومدى مساهمتها في المحيط الذي تنشط فيه وتمارس فيه مختلف العمليات الفنية والإدارية والتقنية ، حسب طبيعة موضوعها ، وتسعى المنظمات اليوم إلى أعلى درجات ومستويات الكفاءة الفعالية في مختلف هذه العمليات ، ولعل الاستثمار الحقيقي والمؤكد الذي أثبت نجاعته وقدرته الكبيرة في احداث التوازن التنظيمي للمؤسسة ، هو ذلك المتعلق بالاهتمام بالمورد البشري ، حيث أن باقي المكونات الأخرى المتعلقة بالجانب المادي والتقني والمالي مهمة كذلك للمحافظة على هذا التوازن غير أن المورد البشري هو المحرك الفعلي والإطار التفاعلي الدينامي الذي يشغل كل هذه الآليات التنفيذية من خلال التأطير والاشراف الجيد والتخطيطي والتدبير الذي يحقق أغراض المؤسسة وغاياتها القصيرة المدى أو المتوسطة والطويلة الآجال.

فالاهتمام المتواصل بالمورد البشري أو اهماله بالشكل الذي لا يؤدي فيه الدور المنوط به في نشاط المؤسسة هما معادلتين متعارضتين من حيث الأهداف والمكونات تقوم المؤسسة باختيار احداها، سواء أرادت التقدم والرقي أو التراجع ومن ثم الزوال من المحيط الذي يتميز بسرعة التغير والتبدل وفق الأنماط الخاصة بالمتغيرات البيئية التي تفرضها هذه الأخيرة، ولعل ترجمة الثقافة التسييرية التي تتبناها المؤسسة واضحة من خلال السلوكات التي تعتبر نتاجا لها، سواء بصورة ايجابية أو سلبية.

2.ماهية الفعالية التنظيمية.

1.2 مفهوم الفعالية التنظيمية:

عرفها كل من (أنان وفريدمان): «التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة، فهذه التعريفات في مجملها ترتكز على ربط الفعالية بتحقيق الأهداف انطلاقا من الإمكانات والموارد المتاحة للمنظمة في تلك العلاقة بين مختلف العناصر البيئية».

2. طرق قياس الفعالية التنظيمية:

لكي يمكن اعتماد الفعالية كوسيلة للقياس في مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها وعن درجة تكيفها مع البيئة الموجودة فيها ونموها وتطورها بشكل عقلاني، فإنه لا بد من اعتماد مجموعة من المؤشرات أو وسائل القياس والمتمثلة فيما يلي[1]:

1.2 تحديد نوع الأهداف وقياس مدى تحقيقها:

تتوفر نوعان من الأهداف في مجال قياس الفعالية التنظيمية، أولهما ما يتعلق بمجموعة الأهداف الرسمية، والتي يسهل التعرف عليها مباشرة من خلال الاطلاع على الوثائق الرسمية للمنظمة مثل (شهادة)، عقد التأسيس، نظامها الداخلي، والمستندات التي تعتمدها الادارة العليا في هذا الخصوص، أما الأهداف التي تليها ما تعلق بالغايات العملية أو الفعلية التي تتمثل بمؤشرات الإنتاج، والإنتاجية، وكمية ونوعية المخرجات السلعية والخدمية التي تقدمها للسوق، خلال مدة زمنية

معينة، كما يمكن أن تعطي هذه المؤشرات بنوعيها وخاصة إذا تم إخضاعها إلى التحليل الموضوعي، وهي تمثل صورة حقيقة في مدى تحقيق المنظمة لأهدافها [2]

وهذا سواء فيما يتعلق بالوثائق المثبتة بصفة رسمية في المنظمة، أو ما تم فرزه من خلال المتابعة العملية، لذلك فإن درجة الفعالية المحققة للمنظمة تكمن بصفة خاصة في مدى تحقيق قدرتها على الاستثمار في الطاقات والامكانات المتاحة لديها، وهذا بطبيعة الحال يبرز للعيان من خلال معالجة المشكلات المختلفة، أو مختلف الظواهر التنظيمية المختلفة التي تحول دون التحقيق الفعلي للأهداف والغايات التنظيمية، فكلما استطاعت المنظمة تحقيق ما يسمى التفاعل الحركي الديناميكي الهادف، مع المحافظة على التوازن التحرك والذي يكون في استطاعته الاستثمار (الاستخدام) بصورة أكثر فعالية وكفاءة لتلك الموارد المختلفة التي تزخر بها المنظمة[3].

2.2 قياس القدرة على التكيف:

أشار (موت) إلى أن عامل التكيف مهم جدا لقياس الفعالية التنظيمية، وهو قدرة المنظمة على التنبؤ والسبق في اكتشاف المشكلات الداخلية التي تهدد المنظمة، مع التهديدات الخارجية التي يمكن لها أن تواجهها في المستقبل القريب أو البعيد، وهذا ما يتيح لها المجال الى البحث المتواصل على الحلول والسبل الكفيلة للسيطرة على هذه المشكلات المختلفة، هذا ما يؤكد حقيقة أساسية تلازم المنظمة دوما في طريقها إلى تحقيق الأهداف والغايات المتنوعة، من خلال خاصة قدرتها على تحقيق حاجات العاملين والأفراد داخل التنظيم، مع المحافظة على تلك الروح المعنوية لهم في سبيل المضي قدما للوصول للمبتغى[4].

كما يمكن الإشارة إلى أن كل هذه العوامل ترتبط بقدرة المنظمة على التكييف فالتكييف مع متغيرات البيئة الخارجية، يعني أن المنظمة في سعيها إلى تحقيق أهدافها تصطدم بمتغيرات بيئية كثيرة ومتنوعة وتختلف في درجة التأثير تستدعي منها رؤية خاصة من خلال عملية صناعة القرارات الإدارية ومن ثم اختيار البدائل المناسبة في ضوء القرارات المتخذة في هذا الاطار والتي لا بد أن تتميز بصفة الموضوعية لخلق التوازن البيئي المطلوب وتحقيق الاستقرار النسبي وضمان الاستمرار في محيط متحرك، وهذا ما يحتم على المنظمة الاعتماد على أساليب التنبؤ والتوقع مما يعترضها من تغيير بيئي غير منظور أو غير منتظر، وتعالجه وفق أساليب دقيقة وعلمية مما ينجيها من مخاطر أو مشكلات هي في غنى عنها، مع الحد من نسبة الخسائر الناتجة على عدم التكييف مع هذه المتغيرات البيئية، هذا إضافة إلى مفهومي الفعالية (أي مفهوم تحقيق الأهداف ومفهوم التكييف)هما في الحقيقة غير متعارضين وإنما هما يهدفان إلى قياس إمكانيات المنظمة في سبيل الاستمرار والاستقرار بشكل متكامل ومتضامن في ظل تلك المتغيرات النسبية غير المستقرة والغير خاضعة لمنطق المنظمة، فواقع التباين في البيئة التي تنتمي إليها المنظمة واختلاف طبيعة الأهداف والغايات يؤكدان في حد ذاتهما على قياس الفعالية التنظيمية حسب المؤشرات التي يمكن أن تعزز قدرات المنظمة وإمكانياتها من أجل تحقيق الأهداف والنمو بشكل متدرج و مستمر[5].

3. العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة وفاعليتها:

تؤلف الفاعلية والكفاءة معا معايير لقياس مدى نجاح المنظمة من خلال سعيها المؤكد لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها المشروعة، وما يمكن الاشارة إليه أن عامل النجاح هو في الحقيقة معادلة مكونة من عاملين أساسيين هما الفعالية والكفاءة، وبالتالي فإن النجاح أشمل من أي واحد من العنصرين السالفين الذكر:(الفعالية والكفاءة)، فالمنظمة تكون في حالة من الكفاءة بالاستغلال الأمثل والمناسب للموارد البشرية والمادية والتقنية والمعلومات المتاحة لها بشكل عقلاني وموضوعي وفي كلتا الحالتين تحقيق الكفاءة والفعالية معا تستطيع المنظمة من خلالهما الاستمرار والمواصلة على البقاء ومن ثم العطاء في السوق بصفة عادية وتكون في حالة أكثر قدرة على استيعاب جميع الأهداف الأساسية لتعزيز موقفها ومن ثم مسيرتها نحو الأمام، فالمنظمة التي يكون باستطاعتها توفير وتأمين الامكانات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل دائم ومستمر هي المنظمة التي يمكنها الولوج لتنفيذ جميع المهمات والرهانات والتحديات المتعلقة بمستقبلها التنظيمي[6]، والتي تسعى جاهدة للوصول والتطلع إليها في مختلف المحطات والمراحل التي تمر عليها أو تكون في طريقها إليها من خلال الاستغلال الأمثل لمجموع المدخلات وتحويلها إلى مخرجات على شكل سلع مادية أ وخدماتية بهدف إشباع حاجيات ومتطلبات المتنامية للأفراد المنتمين إليها أو الذين تربطهم علاقات تجارية و خدماتية معها (كالمستهلكين أو الزبائن)، وعلى الرغم من أهمية هذه العوامل، فتجدر الاشارة إلى وجود عوامل أخرى لا تقل أهمية على هذه العوامل المذكورة في تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها الحاضرة والمستقبلية من جهة ومن ناحية أخرى توفير وتأمين سبل الاستغلال والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة من ناحية أخرى[7].

ولعل التباين موجود بين المفكرين والباحثين والمتخصصون في الحقل الإداري في طريقة عرض وتحديد هذه العوامل بالاختلاف في مستويات ودرجات تأثيراتها على المنظمة في سبيل تحقيق الفعالية والكفاءة معا وبالتالي الوصول إلى النجاح، ومن أهم هذه العوامل نجد:

1.3 العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والآلات والمكائن والأدوات وظروف العمل والمناخ العام من خلال الشروط المتعلقة بالجانب التنظيمي والفيزيقي ... للعمل والطرق والأساليب المرتبطة بمهارات واستعدادات ومؤهلات الأفراد العاملين والسياسة العامة للمنظمة، مع الاستراتيجيات المتبعة في سبيل الوصول للأهداف المسطرة، مع التأكيد على السلوك التنظيمي العام داخل المنظمة وترتبط هذه العوامل ذات الطبيعة التي تتميز بنوع من العمومية بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وطرق ومناهج تحقيق هذه الأمور بشكل عام[8].

2.3 العوامل المرتبطة بالمورد البشري:

تشتمل هذه العوامل خاصة على الجانب المعنوي للأفراد العاملين، والمسائل المرتبطة باتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم واحتياجاتهم وشبكات ونوعية الاتصالات المتوفرة عندهم، وأشكال الصراعات التنظيمية ومناخ العمل وبيئته العامة، وطرق وكيفيات معالجة المشكلات التنظيمية المختلفة والظواهر ذات الأبعاد السلبية الحاصلة في أماكن العمل، إضافة إلى تلك العلاقات الغير رسمية المختلفة والموجودة في مختلف المستويات الإدارية والسلمية في الهيكل التنظيمي لكن بطريقة غير رسمية، والأسس والاستراتيجيات المعتدة والمتبعة في سبيل تكريس هذه العلاقات الغير رسمية من خلال تطويرها والاستثمار فيها بشكل عقلاني وموضوعي مما يؤدي إلى المحافظة على توازن المنظمة ومن ثم يعتبر إحدى العوامل الأساسية للمحافظة على عملية التوازن والاستقرار التنظيمي مع الوصول إلى ذلك التوازن المتحرك والمتفاعل في نفس الوقت للمنظمة[9].

4.3 العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أومن البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بجانب الانسجام أو التكييف مع احتياجاتهم الفعلية، أو قدرتها المتواصلة والمستمرة على تحقيق الاشباع في الزمن المناسب والمكان المحدد سلفا بصفة دقيقة وطبعا بالثمن المناسب، وتعتبر هذه المتغيرات والنتائج والآثار التي ترتبها ذات أهمية قصوى وكبيرة في خلق تلك الموائمة والملائمة والمطابقة الهادفة والعقلانية بين المنظمة من جهة ومع بيئتها من خلال التوفير الدائم لمجموعة المستلزمات المسؤولة على تحقيق أهدافها وغاياتها

وهنا يتضح بشكل جلي أن تلك المتغيرات والعوامل تعد ذات تأثير ذوا اتجاهين بشكل متبادل ومتفاعل في تحديد إمكانات المنظمة وقدرتها على الزيادة المستمرة في تحقيق فعاليتها وكفاءتها، وخاصة أن العوامل الفنية.

والتكنولوجية والمتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية والقوى العاملة في المنظمة، مع التأكد من طبيعة المخرجات المحققة والمنجزة، فهي في الحقيقة تشكل جميعا الإطار الذي يمكن المنظمة ويعطيها القدرة على تحقيق ذلك الانسجام والتكييف البيئي المطلوب لضمان الاستمرارية والتقدم والانسجام القادر على تحقيق الأداء الفعال والاستغلال الأمثل والمناسب لمجموعة الطاقات والمؤهلات المتاحة في سبيل تحقيق تلك الأهداف والغايات على جميع المستويات وخاصة ما تعلق بالمستوى التشغيلي الآني أو المستوى المستقبلي الاستراتيجي، بذا فالسعي الحثيث والمتواصل لتحقيق هذه الأهداف التنظيمية سواء أكانت تشغيلية أو استراتيجية يجعل من المنظمة قادرة على الاستمرار والتطور والنمو التنظيمي بخلق قواعد ومرتكزات جديدة لضمان الاستقرار والاستمرار والتفاعل المتحرك والطموح بصفة متواصلة في الوصول إلى أهدافها وغاياتها[10].

أما عن العلاقة بين المفهومين فمفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدما بالتبادل. فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤ أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها " إنجاز العمل بشكل صحيح " بينما الفاعلية هي "إنجاز العمل الشيء الصحيح "وهكذا المفهومان يكمل كل منهما الآخر.

والفاعِليَّة مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، ذلك أن العلاقة بينها وبين الإدارة وطيدة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو، والفاعِليَّة في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، أي صفة ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، فان الفاعِليَّة هي صفة ما يحقق هذه الأهداف.

أضف إلى ذلك أن الإدارة شديدة الارتباط بعملية التأثير، فهي بماهيتها وكنهها تتضمن معنى التأثير في السلوك البشري لتوجيهه نحو هدف، كما أنها تعنى بالتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والبيئة المحيطة، وهذا ما يزيد من اهتمام الإدارة بالفاعِليَّة، التي تتضمّن في جوهرها مدلول التأثير على هذا الأساس فان علم الإدارة يؤكد باستمرار على أهمية توافر صفة الفاعِليَّة في النشاطات والأشخاص والوسائل التي تتصل بالإدارة، فتجد هذا العلم يتحدث عن الأداء الفعال، وعن المنظمة الفعالة، والمدير الفعال، والتنظيم الفعال، والبرامج الفعالة، بل وعن الإدارة الفعالة، ويرسم صورا لكل واحد منها، ويحاول أن يحدد مكونات هذه الفاعِليَّة، وأن يضع المعايير لقياسها، والأسس لتقييمها، والأساليب المقترحة لتحسينها وكثيرا ما يقترن الحديث عن الفاعِليَّة، بمفهوم آخر معروف في علم الإدارة وهو الكفاءة وإذا كانت الفاعِليَّة تشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي، فإن الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل، قياساً بالنتائج المتحققة[11].

ويفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعِليَّة على أنّه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أمّا الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالا بكيفية أداء الأعمال)، وبمعنى آخر

فإنّهم يربطون الفاعِليَّة بالقيادة، ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبيّن الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أمّا الإدارة فإنّها تبيّن كيفية إنجاز هذه الأشياء وهما ركنان لا تقوم إلا بهما، فهما جزء من حقيقتها، وأساس في تكوينها، بحيث لا توجد الفاعِليَّة إذا انتفى أحدهما، ولا تتوافر إلا بتحققهما مجتمعين، وهذان الركنان هما: تحقيق الأهداف المنشودة، وإحداث التأثير الإيجابي.

وبشأن الركن الأول فالهدف هو (صورة لحالة مستقبلية منشودة، مقرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة)، ولعل تدني نسبة تحقيق الأهداف، وبالتالي تدني نسبة تحقيق الفاعِليَّة، ينجم في المقام الأول عن

غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها، أو نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة. من أركان الفاعلية وهو (التأثير) فإن التأثير يشير إلى معنى ترك الأثر، والأثر يدل على العلامة أو الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر، ولو أنك قلَّبْتَ كلمة التأثير في خلدك، وتأملت مضمونها، في محاولة للوصول إلى دلالتها، لوجدتها شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع من حال إلى أخرى، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه.

ومجال التأثير طبعا هو البيئة المحيطة، فقد يقع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم وتصورات واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة، أو على سبل وأساليب الاتصالات، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية، هذا ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها عمق ذلك التأثير، واتساعه، وامتداده الزمني، ونفعه، ومدى توافقه[12] مع القيم الأخلاقية.

ولا يفوتنا هنا أن نذكر أن التأثير المقصود في ركن الفاعِليَّة هو التأثير الإيجابي، فهناك أفعال لا تترك إلا تأثيرا سلبيا، لكن لا يمكن وصفها بالفاعِليَّة، حيث أن الفاعِليَّة بذاتها ذات مفهوم إيجابي، وتزداد كلما كان التأثير أعمق، وأوسع، وأنفع، وأطول، وأكثر توافقا مع القيم الموجودة.

4. في مفهوم الثقافة التنظيمية.

1.4 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعرف "شين" ثقافة المنظمة: «بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي والتي أثبت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها».

2.4 مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

تتعدد جوانب قياس الثقافة التنظيمية من التحفيز، الهيكل التنظيمي، القيادة والاتصال التنظيمي وسنعرضها فيما يلي:

مؤشر التحفيز: تعتبر الحوافز سواء كانت مادية او معنوية من المسائل ذات الاهمية الكبيرة المؤثرة في سلوك العامل بما يتماشى ويتوافق مع تحقيق الأهداف المرجوة منه وهذا ما أثبتته الكثير من الدراسات التي خلصت أن الفرد العامل لا يؤدي ما يوكل إليه بشكل صحيح دون وجود حوافز تدفعه للقيام بذلك.

ويتم قياس الثقافة التنظيمية اعتمادا على مؤشر التحفيز كما يلي:[13]

ثقافة الدور: وهي الاستغلال الامثل لتلك الدوافع المتعلقة بدافع الخوف من العقاب ونادرا ما تكون على اساس المكافأة.

ثقافة المهمة: يتم الاعتماد على الدوافع الاقتصادية التي تحقق الربح وحاجة الفاعلين الى تحقيق هذه الدوافع واكتشاف تجارب جديدة ومفيدة من خلال المشاركة هذا ما يخلق معززات اقتصادية ودوافع لتحقيق الاهداف المشتركة.

ثقافة الفرد: الاعتماد على المعززات الاقتصادية مع احتمال العقوبة والاهتمام بالدوافع الشخصية من خلال عملية التعويض بالمكافأة على أساس مبدأ المشاركة.

مؤشر الهيكل التنظيمي: يلعب الهيكل التنظيمي دورا بارز في التنظيم فمن خلاله يتم توزيع السلطات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والوظائف على جميع المستويات الادارية للمنظمة كما يحدد قنوات الاتصال الرسمي بينها ومستويات الاشراف والرقابة لأنه ليس غاية في حد ذاته وانما هو وسيلة واداة تنظيمية تستخدم لتحقيق الاهداف التي وجدت بسببها المنظمة فكلما كانت هذه الاداة فعالة كلما كان النجاح حليف المؤسسة والعكس صحيح لأن الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار العام لتنسيق الجهود المختلفة للمورد البشري.

ويعتبر الهيكل التنظيمي مؤشرا لان الثقافة من محدداته بأن المنظمات تتواجد في مجتمعات متنوعة ولكل منظمة ثقافتها التي تميزها على باقي المنظمات الأخرى وكل نوع له هيكله التنظيمي الخاص به وهي كما يلي:

ثقافة الدور: هي تمثل النموذج الكلاسيكي البيروقراطي الذي يعتمد على كتابة التقارير ورفعها للمستويات الادارية العليا من خلال التمسك بالقيم الرئيسية والخبرة المطلوبة ضمن ادوار ومهام محددة بدقة[14].

ثقافة القوة: يتواجد هذا النوع في المنظمات التي حققت تطورا ونموا من خلال شخصية قوية ومتسلطة وشبه نموذج هذا الهيكل النموذج الكلاسيكي لكن ما يميزه سلطته المركزية تهدف من خلال صلاحياتها الى اصدار قرارات محددة سلفا للتعامل مع ظروف ومتطلبات معينة فهي اذن ليست قواعد ثابتة.

ثقافة المهمة: لتحقق هذا النوع لا بد ان تكون وفق هياكل تتميز بالمرونة والتكيف مع مختلف الظروف وتتميز بوجود قنوات اتصالية جانبية وليست افقية فقط تولي الاهتمام خاصة لتوقعات الافراد وانجازاتهم.

ثقافة الفرد: يركز هذا النوع على استقلالية الافراد وكذا طبيعة العلاقات التي تربطهم ضمن إطار يتميز باللامركزية والاعتماد على ما يسمى الرقابة التبادلية بينهم[15].

مؤشر القيادة: يؤكد "شين" على الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في بناء وتشكيل معالم الثقافة التنظيمية فهي من يؤسسها وطورها او يغيرها فشخصية القادة هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

وهنالك ثلاثة انماط اساسية للقيادة يؤثران في تشكيل ثقافة المنظمة هما النمط الديموقراطي والنمط التسلطي والنمط المتساهل وبغض النظر على هذه الانماط فيجب على القادة تحقيق مجموعة من المتطلبات من اجل النجاح في التأثير على الثقافة الخاصة بالمنظمة وهي كما يلي:

ضرورة تحمل المسؤولية واحترام اللوائح والقوانين والاساسية واعطاء المثل والنموذج الصحيح لباقي الاعضاء ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يحقق الرفاهية والازدهار.

العمل على الاستماع للجميع من خلال الاستعداد الدائم والمتواصل لتعديل او تغير رسالة المنظمة بسبب فتح قنوات الحوار وتغليب مبدأ المشاركة للأعضاء في كافة المستويات الادارية.

الاستعانة بالموروث الثقافي للمنظمة وتاريخها لدعم التطوير بالشكل الأمثل والأصلح وهذا من خلال استحضار الماضي في فهم الحاضر واستشراف المستقبل دون إهمال الهوية الحقيقية للمنظمة.

العمل على تشجيع وتحفيز جميع السلوكيات التي من شأنها الارتقاء بالمنظمة والرقي بها وفقا للتوقعات والاستراتيجيات التي يضعها القادة.

مؤشر الاتصال الرسمي: يتمثل الاتصال في تبادل الرسائل بين طرفين او أكثر يتفاعلون فيما بينهم من خلال الاعتماد على منبهات متنوعة يتم التفاعل وفقها عن طريق رموز متفق عليها من أطراف العملية الاتصالية مسبقا.

ويعتبر الاتصال مؤشرا على قياس الثقافة التنظيمية وذلك من خلال[16]:

ثقافة الدور: تمثل هذه الثقافة النموذج الكلاسيكي التقليدي البيروقراطي الذي يعتمد على طابع الاتصال النازل من الاعلى الى الاسفل على شكل اوامر وتعليمات ولوائح غير ان الاتصال الصاعد من القاعدة الى القمة يبقى ضعيفا للهوة الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ثقافة المهمة: تتميز هذه الثقافة بوجود نوع من التوازن بين الاتصالات النازلة والاخرى الصاعدة أي بين اوامر وتعليمات القيادة العليا وبين توقعات وانشغالات القاعدة ومنحهم الفرصة لإثبات كفاءتهم بثقة متبادلة.

ثقافة الفرد: تكون درجة الاتصالات في هذا النوع كثيفة ومتنوعة وفي جميع الاتجاهات مما ينتج عليه خلق علاقات قوية وحقيقة بين مختلف الاعضاء في جميع المستويات المهنية مما يقلل من تشويه المعلومات او تغيرها بما يؤثر سلبا على طبيعة هذه الاتصالات[17].

5. الثقافة التنظيمية وتنوع المورد البشري:

يسمح هذا التنوع في المورد البشري بتوفير خبرات اضافية داخل المنظمة ويشكل الى حد كبير ثقافتها بحيث تعكس هذه الثقافة نظاما من المعاني والرموز المشتركة التي يحملها العاملون والتي تتميز بها المنظمة على غيرها وقد نوه **"لوزيير"** إلى أن التنوع في المورد البشري قد يكون بأشكال عديدة وهي:

التنوع في الأعراف: إن العامل الياباني يهتم أكثر بجانب العلاقات الانسانية في العمل في إطار الجماعة وداخل المنظمات التي يعمل بها **التنوع في النظرة لعامل الوقت:** فالعامل الأمريكي لا يعطي أهمية للعلاقات الاجتماعية والجماعة فالمناسبات الاجتماعية عنده تعتبر لديه مضيعة للوقت وهدرا اقتصاديا.

التنوع في اخلاقيات العمل: يعتبر العامل الياباني مقارنة بنظيره الأمريكي أو الأوروبي أكثر التزاما بالجانب الاخلاقي وفي الاتجاه ذاته أشار " **براون** " في وصف السلوك الانتهازي المستخدم من طرف العاملين الذين يعتمدون اساليب المراوغة غير الشرعية لكسب دخل دون أدني جهد منهم وأطلق عليه مصطلح اللاأخلاقية وفي دراسة قام بها " **مساو**" على الحوافز النقدية والأهداف الموضوعة ذاتيا توقع ايجاد اللاأخلاقية في أعلى مستوياتها بين الرجال مع عدم وجود فرق في السلوكيات الأخلاقية بين الرجال والنساء.

التنوع في دفع الأجر: لم يبقى الموظف الأمريكي وحده الاكثر جدية بل لحق به كل من الموظف الأوروبي والياباني فضلا على ترسانة اللوائح والقواعد القانونية التي تهتم بها الشركات المتعددة الجنسيات وتنوعها الأخلاقي فالعاملون في الدول النامية أكبر حاجة إلى برامج التكوين والتدريب أكثر من غيرهم.

وشدد كل من " **دالف و نوي** " على الأبعاد الرئيسية للتنوع والتي تتعلق بالاختلافات الاساسية منذ فترة الولادة والظروف التي تؤثر في حياة الفرد كلها وهذه الابعاد الرئيسية تشمل جميع العناصر التي يستعين بها في نظرته الخاصة لكل ما يدور حوله كالجنس والسن والأصل... أما الأبعاد الغير أساسية يمكن الحصول عليها او تغيرها خلال مرحلة عمرية معينة وهي اقل تأثيرا من الأبعاد الرئيسة الأولية [18].

كما يرتبط التنوع بتلك الاختلافات الموجودة بين الأفراد والجماعات وبعضها يكون اكثر وضوحا وقوة وتركيزا من الأبعاد الأخرى.

5. ماهية المورد البشري في المنظمة:

«هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل

القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة».

1.5 الموارد البشرية والتحديات الكبرى التي تواجهها:

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات الكبرى وخاصة في ظل تطور أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعقد عملياتها وأنشطتها، ومن أهم تلك التحديات يمكن ايجازها فيما يلي:

التطور التكنولوجي الذي جاء وراء تغييرات جذرية للهياكل التنظيمية والبناءات التنظيمية في التنظيمات وفي منظمات الأعمال على وجه الخصوص.

التنوع المسجل على مستوى المورد الثقافي والذي يعود في الأصل إلى تلك الفروقات المدركة بين العاملين داخل المنظمة خاصة من حيث السن والتخصص في العمل، المهنة، والجنس[19].

الظروف المتعلقة بالجانب الاقتصادي الخاصة بكساد أو رواج، من خلال استعراض نتائج الأزمة الاقتصادية العالمية، يمكن إدراك حجم ومستوى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية، بحيث قد أعلنت بعض الشركات الكبيرة، مثل (**نرال موتورز**) على نيتها القيام بإلغاء ما يقارب **10000 وظيفة مع مطلع العام 2009**، نفس ما أعلنته شركة (نيسان) في الفترة المقبلة. استفادة العاملين ومنحهم امتيازات متعددة لم تكن موجودة في السابق كالتأمين الصحي ورعاية الأطفال، إضافة إلى المساعدات التعليمية وهذا ما زاد من فاتورة تكلفة العاملين على المنظمة[20].

العمل على نشر المعرفة والابتكارات وهذا الأمر يتطلب الكثير من ضرورة توزيع ونشر المعارف المختلفة والأفكار المبتكرة والمبدعة في مختلف الفروع الخاصة بالمنظمة بصرف النظر على مصدرها ومرجعتيها.

الاعتماد والعمل بنظام الجودة الشاملة، خاصة بعد منتصف القرن الماضي وما نتج على ذلك من بروز وظهور العديد من المفاهيم والمصطلحات الجديدة: كإدماج العاملين، تمكين العاملين من أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.

ضرورة العمل على وضع استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر جزء لا يمكن تجزئته من الاستراتيجية العامة للمنظمة.

الزيادة الهائلة في عدد العاملين والتي تكون في غالب الأحيان زيادات اضطرارية في المنظمات نتيجة كبر حجمها، وبروز الشركات المتعددة الجنسيات.

تطور الوسائل والتقنيات الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، خاصة بعد انتشار استعمال الانترنت في عملية عقد

الامتحانات وإجراء المقابلات، كما تجدر الاشارة إلى تأثير المنافسة في عملية العرض والطلب في سوق العمل على الموارد البشرية المؤهلة، خاصة بعد الزيادة المحسوسة على مستوى المتخرجين الجدد من مختلف الجامعات والتخصصات مما أدى إلى ارتفاع معدل ومستوى البطالة في الكثير من الدول في العالم[21].

6. دور إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنظمة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما ومحوريا في صياغة وترسيخ من خلال المشاركة في تفعيل الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهذا بوضع استراتيجياتها الوظيفية في خدمة الاستراتيجية العامة للتنظيم، بالتكييف والاندماج معها سواء تعلق الأمر بالاستراتيجيات الخاصة بالانتقاء، التوظيف، التكوين والترقية.

وفي هذا الاطار يقول(**ديسلر**) أن دور إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة وتنفيذها يتمثل فيما يلي:

6-1 دور الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية:

تتطلب صياغة الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلزامية وضرورة تحديد وتحليل المواءمة بين نوعين اثنين من القوى على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة هما التهديدات والمخاطر من جهة والفرص المتاحة من ناحية أخرى تزامن مع مستويات البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف الداخلية ،بحيث يمكن لإدارة الموارد البشرية لعب دور مميزا في عملية المسح البيئي والذي يمكن المنظمة من تحليل وتحديد مختلف الفرص والتهديدات المتعلقة بالبيئة الخارجية وذات التأثير الكبير والمحوري في نجاح المنظمة أو فشلها. كما يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة وبقوة في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال العمل على توفير كم معتبر من المعلومات حول الظروف والعوامل المتعلقة بنقاط القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة، والعمل على خلق فرص من أجل تحسين الأوضاع داخل المنظمة [22].

6-2 دور الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يعتبر تنفيذ الاستراتيجية الجوهر الخاص الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في المنظمة ، بحيث وعلى سبيل المثال تعد استراتيجية التنافس **في شركة (فيديرال إيكس برس)** المميزة لمنتوجاتها على ما يمكن لباقي المنافسين تقديمه في السوق من خلال الخدمات المتميزة للعملاء والتسليم في الوقت والمكان المحدد بدقة كبيرة ودو الإخلال بالمواعيد المقررة سلفا، ونظرا لكون التكنولوجيا المتاحة في هذه الشركة تتشابه مع تلك المتاحة لدى المنافسين الآخرين فتلجأ الشركة إلى كفاءة المورد البشري لديها باعتباره قوة وميزة خاصة بها وكميزة تنافسية مؤثرة وفعالة مما سيفرض قيودا وضغوطا كبيرة على إدارة الموارد البشرية من خلال قدرتها على خلق وايجاد طاقة عمل بشرية ملتزمة وقادرة على الالتزام مع العملاء والزبائن ، من ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تدعم تنفيذ الاستراتيجية ،بحيث تدخل في حيز العمل مع مختلف الاستراتيجيات من أجل تخفيض

الحجم وإعادة الهيكلة مع ضرورة وضع العاملين في أماكنهم المناسبة انطلاقا مع انسجام مؤهلاتهم الشخصية مع متطلبات المناصب التي سيشغلونها ووضع خطط مناسبة للأجور مع تخفيض التكاليف المتعلقة بالرعاية الصحية وتكوين الموظفين[23].

ومما سبق يتضح أن لكل دائرة توجد لها مجموعة من النشاطات الرئيسية والخطة الاستراتيجية الخاصة بها، بحيث ترتبط هذه الخطط فيما بينها لتشكل في الأخير الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومن هنا يمكن اعتقاد أن وظائف إدارة الموارد البشرية تعمل في خدمة الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى وبالتالي في خدمة الاستراتيجية العامة للمنظمة في ظل التكامل والانسجام والتوافق. بحيث ينسجم هذا الاتجاه مع مفهوم التكامل الاستراتيجي الذي يرتكز على أساس الاستراتيجية العامة للمنظمة وتوافقها مع رسالتها واستراتيجيات الهيكل التنظيمي تتوافق كلها مع استراتيجيات المنظمة، واستراتيجيات الموارد البشرية بدورها تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي.

ويتوضح لنا هذا التكامل الاستراتيجي من خلال احدى الشركات التي قررت بناء استراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير منتوجها الحالي إلى منتوج جديد، وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية تتكامل وتتوافق وتنسجم مع استراتيجية الشركة العامة، حيث تضمنت ما يلي:

توصيف وظائف جديدة مع العمل على تصميم أعمال جديدة تتماشى مع المنتوج أو الخدمة الجديدة.

تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مع تحديد في نفس الوقت الموارد البشرية الموجودة والتي سيتم الاستغناء عليها.

تصميم حملة متعلقة بعملية الاستقطاب لتلبية مختلف حاجات الشركة الجديدة.

إعداد ووضع وتصميم برامج تدريبية وتكوينية في ميدان صناعة المنتوج الجديد للمورد البشري المستحدث ولمن لم يتم الاستغناء عليهم من القدامى.

تضمين واعداد برامج صحية في إطار السلامة المهنية تتناسب وتتوافق مع المخاطر الجديدة التي يمكن أن تتعرض لها الموارد البشرية الجديدة.

ومما جاء في السياق فإن نشاطات وأنظمة مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تتناسب وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من مختلف جوانبها وحيثياتها[24].

7. خاتمة:

ترتبط مسألة الفعالية التنظيمية بالعديد من المتغيرات والمسائل الاستراتيجية والحيوية التي تضمن سلامة النسق العام الذي تنشط فيه المنظمة والروابط المتعلقة بحدودها من لديهم علاقات مباشرة وغير مباشرة بها ، ولعل السياسة العامة لها في إطار الرؤية الخاصة بها في التسيير والاشراف على موردها البشري تنتجان الكفاءة والنوعية المطلوبة

في العملية التسييرية بصفة عامة ، وهذا ما يؤكد على الدور المنوط بمسألة الثقافة المنظمية التي تسيطر على الواقع التنظيمي لها من خلال مدى وقدرة الاستيعاب التي يمكن للمورد البشري التعاطي معها وفق التوقعات التي تنتظرها الإدارة من خلال انتاج مجوعة من القيم التي تثبت و توضح العلاقة التي تجمع بين هذه العوامل المختلفة في إطار تنظيمي تسعة المؤسسة إلى تجسيد تلك الوظائف الخاصة بالمورد البشري لكي تتعاظم قدرته وقوته على العطاء المستمر في المؤسسة.

8. قائمة المراجع:

- **المؤلفات:**
- مرشد أسعد سمير ،2001،مفهوم الكفاية و الفعالية في نظر الإدارة العامة ، السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد و الإدارة.
- خليلي مُحَّد علي، 2012، اتجاهات إدارية معاصرة، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- لوكيا الهاشمي،2006، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر.
- قاسيمي ناصر،2008، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية القاهرة، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- نعيمة عباس خيضر واخرون، 2006 الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث، ط1، قسنطينة.
- رضا صاحب أبو حمد علي: سنان كضم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة (نظرة عامة) ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2002.
- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الفرد في المنظمات)، ط2، دار الحامد، عمان، 2010

،• Déterminations et performances ،1998, Réalités ،Structures d'entreprises ،Michel Kalika Edition ECONOMICA

- لخضر حلباوي: تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة مقدمة لنيل شهادة في علم. الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، بوزريعة،2011.
- بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى ،2010.
- رضا صاحب أبو حمد علي: سنان كضم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة (نظرة عامة)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2002.
- – ديف فرانسيس ومايك وود كوك،1999، القيم التنظيمية ترجمة هيجان أحمد، الرياض، الإدارة العامة للبحوث.
- – احسان دهش جلاب: ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار الصفاء، عمان، 2011.
- السكارنة خلف بلال،2011، الإبداع الإداري، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع. الطبعة 1.
- الصيرفي مُحَّد ،2008، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- المغربي كامل مُحَّد، 2011، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- سهيلة مُحَّد عباس، 2006، إدارة الموارد البشرية ط2، دار وائل للنشر، عمان.
-
- خالد عبد الرحيم الهيتي, 2005، إدارة الموارد البشرية ط2, دار وائل للنشر والتوزيع، عمان لأردن.
- رضا صاحب أبو حمد علي، 2002، سنان كضم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة (نظرة عامة) ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- مُحَّد الصيرفي:" السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2008.

- أبو بكر مصطفى محمود، 2003، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية مصر.
- جودة عبد الناصر محمد علي، 2005، إدارة التنوع الثقافي في المورد البشري، المنظمة العربية للتنمية بحوث ودراسات، القاهرة.

(9 rdend)، • sp, Robbers, 2011, prentice- hall, international organisationnel béhavioral gersi New
• Jhonpeter.kotter and heskett ,2000 ، « Culture performance ».

- **الأطروحات:**
- السويسي عبد الوهاب، 2004، الفعالية التنظيمية، المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتورة في الاقتصاد، جامعة الجزائر كلية الاقتصاد.

• صالح بن نوار، 2004 الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه دولة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.

• لخضر حلباوي، 2011، تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة مقدمة لنيل شهادة في علم. الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، بوزريعة.