

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des sciences économiques,  
commerciales et des sciences de gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

**التخصيص التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي**

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال -

تحت إشراف:

أ.د. شعبان فرج

من إعداد الطالبة:

فوراية بلبشير

نُوقشت وأُجيزت علناً بتاريخ: 31 ماي 2023

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

مهندس واعمر علي زيان	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	رئيساً
شعبان فرج	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مشرفاً ومقرراً
أحمد طبيباوي	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	ممتحناً
خالد قاشي	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي تيبازة	ممتحناً
محمد بوسنة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	ممتحناً
سليمة جيلالي	أستاذة محاضرة أ	جامعة بومرداس	ممتحنة

السنة الجامعية: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des sciences économiques,  
commerciales et des sciences de gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

**التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي**  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال -

من إعداد الطالبة:

فوراية بلبشير

نُوقشت وأُجيزت علناً بتاريخ: 31 ماي 2023

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيساً	جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	مهند واعمر علي زيان
مشرفاً ومقرراً	جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	شعبان فرج
ممتحناً	جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	أحمد طبيباوي
ممتحناً	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ التعليم العالي	خالد قاشي
ممتحناً	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	محمد بوسنة
ممتحنة	جامعة بومرداس	أستاذة محاضرة أ	سليمة جيلالي

السنة الجامعية: 2022-2023

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université Akli Mohand OULHADJ de Bouira**

ⵍⵓⵎⵓⵏⵉⵏⵉⵔ ⵏ ⵓⵏⵉⵎⵓⵏⵉⵏⵉⵏⵉⵔ ⵏ ⵓⵏⵉⵎⵓⵏⵉⵏⵉⵔ ⵏ ⵓⵏⵉⵎⵓⵏⵉⵏⵉⵔ ⵏ ⵓⵏⵉⵎⵓⵏⵉⵏⵉⵔ ⵏ ⵓⵏⵉⵎⵓⵏⵉⵏⵉⵔ



Tasdawit Akli Muhend Ulhaq - Tubirett

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**

**Thèse présentée pour l'Obtention du Diplôme de Doctorat**  
**Es-Sciences de Gestion**  
**Option : Management**

**Intitulée :**

**Le Diagnostic Organisationnel et son Rôle dans  
l'Amélioration de la Performance Organisationnelle**  
Etude de Cas de la Société Nationale de Commercialisation  
et de Distribution de Produits Pétroliers –NAFTAL–

Elaborée par :  
**Gouraya BELBACHIR**

Sous la Direction de :  
**Pr. Chabane FEREDJ**

**Année Universitaire : 2022-2023**

**People's Democratic Republic of Algeria**  
**Ministry of Higher Education and Scientific Research**  
**University Akli Mohand OULHADJ of Bouira**

ⵍⵓⵎⵓⵏⵉⵔ ⵏ ⵓⵏⵉⵎⵓⵔ ⵏ ⵏⵓⵏⵉⵎⵓⵏⵉⵔ ⵏ ⵔⵓⵔⵓⵔⵓⵏⵉⵔ ⵏ ⵔⵓⵔⵓⵔⵓⵏⵉⵔ



Tasdawit Akli Muhend Ulhaq - Tubirett

**Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management**  
**Department of Management**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements**  
**for the Degree of Doctorat in Management**  
**Option : Management**

**Thesis Title :**

**Organizational Diagnosis and Their Role in Improving**  
**Organizational Performance**

**National Corporation for Marketing and Distribution**  
**of Petroleum Products –NAFTAL–**

Submitted by :  
**Gouraya BELBACHIR**

Under the Supervision :  
**Pr. Chabane FEREDJ**

Corresponding Author : [g.belbachir@univ-bouira.dz](mailto:g.belbachir@univ-bouira.dz) [gouraya.belbachir@ummtto.dz](mailto:gouraya.belbachir@ummtto.dz)

**Academic Year : 2022-2023**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

حَدَّثَنَا

اللَّهُمَّ إِنِّ نَفَعْنَا بِمَا عَلَّمْتَنَا؛

وَعَلَّمْنَا مَا يَنْفَعُنَا؛

وَزَكَّنَا عِلْمًا.

# إهداء - Dedication

إلى كل أفراد عائلتي أصحاب الفضل الذين لهم أدين،

وكنتم بهم بعد الله أستعين . . .

إلى وطني الغالي أرض أجدادي ~ الجزائر ~

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

هـ.ب. فوراية

# شكر وتقدير

## Gratitude

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه، وأصلي

وأسلم على أشرف الخلق والمرسلين **محمد** بن عبد الله، أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى المشرف العلمي لهذه الأطروحة الأستاذ الدكتور

**شعبان فريج** على جمده المتميز في الإشراف على هذا البحث؛

كما أتقدم بجميل الشكر . . . . وعظيم الإمتنان . . . . ووافر العرفان إلى :

السيد الأستاذ **محمد الله حملات** وإلى **جده** رحمة الله عليه؛

إلى الأستاذ الدكتور **Robert Gabriel CIOBANU** ؛

إلى الأستاذ **FB : Khaled Khaloudi** ؛

إلى كل **الأساتذة والزملاء** الذين ساهموا في إثراء هذا البحث ؛

إلى كافة **الزملاء** بمؤسسة **نفضال** على تعاونهم ؛

إلى كل من **ساحدني** في إعداد هذا البحث ؛

وإلى كل **باحث عن الحقيقة** . . .

كما أشكر السادة **أعضاء لجنة المناقشة** مسبقاً على تفضلهم باستقراء محتويات

هذا البحث وإثرائه.

## المستخلص-Abstract:

تناولت الدراسة مدى مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نפטال-. فاعتمدت هذه الدراسة على نموذج للتشخيص التنظيمي المتضمن لأربعة أبعاد وهي القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم. ونموذج للأداء التنظيمي المتضمن لأربعة أبعاد كذلك وهي البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو. واستنادا إلى أدبيات البحث والدراسات السابقة، تم اقتراح نموذج يتم التحقق من صحته باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM، ثم فحص العلاقة بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال، مع إبراز دور أبعاد كل متغير لهذه العلاقة.

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار المديرية العامة لمؤسسة نفطال لإجراء الدراسة الميدانية. وقد اشتمل المجتمع الإحصائي للدراسة على جميع إدارات مؤسسة نفطال والمكلفين بمناصب إدارية وتنفيذية من مستوى إطار عالي، مدير، مدير مركزي ومدير تنفيذي الذين يزاولون نشاطهم على مستوى المديرية العامة والبالغ عددهم الكلي (1521) إطاراً، باعتبارهم هم من يشاركون ويساهمون بدرجة كبيرة في القيام بالتشخيص التنظيمي والمسؤوليات الموكلة إليهم بغرض تحسين الأداء التنظيمي. ثم جرى اختيار عينة عشوائية بلغت (310) إطاراً، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (155) استبانة أي بمعدل (50%)، حيث تُعد هذه النسبة مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي بهدف الوصول إلى النتائج. وبغية تحليل البيانات واختبار النموذج، استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي توفرها حزم البرامج الإحصائية الجاهزة المعمول بها في العلوم الاجتماعية SPSS و Amos.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد التشخيص التنظيمي وبين الأداء التنظيمي. باختصار، دعمت النتائج جميع الفرضيات الأربعة الرئيسية، وقدمت دليلاً على أن أبعاد التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي يجب أن يتم تنفيذها بشكل كلي، وليس جزئي. بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن للتشخيص التنظيمي أهمية بالغة في تعزيز الصحة التنظيمية وتأثيره هام وإيجابي على تحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة نفطال. ومن ثم، كانت هذه الدراسة قادرة على توسيع حدود الأدبيات الموجودة. وبناءً على هذه النتيجة البحثية، يوصى بأهمية تبني مفهوم التشخيص التنظيمي لمعالجة المشكلات التي تواجه المنظمات محلياً، إقليمياً أو حتى عالمياً.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير تنظيمي؛ تشخيص تنظيمي؛ نموذج التشخيص التنظيمي؛ أداء تنظيمي؛ قياس الأداء؛ بطاقة الأداء المتوازن-BSC؛ نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM؛ مؤسسة نفطال.

## Le Résumé:

L'étude a examiné dans quelle mesure le Diagnostic Organisationnel a contribué à améliorer la Performance Organisationnelle de la Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers - NAFTAL. Cette étude s'est appuyée sur un modèle de Diagnostic Organisationnel qui comprend quatre dimensions : Leadership, Stratégie, Structure Organisationnelle et Systèmes. Ainsi qu'un modèle de Performance Organisationnelle qui comprend également quatre dimensions, qui sont Finance, Client, Processus Internes, Apprentissage et Développement. A partir de la documentation antérieure, nous avons proposé un modèle validé par la Modélisation d'Equations Structurelles - SEM, puis nous avons procédé à examiner la relation entre le Diagnostic Organisationnel et la Performance Organisationnelle au niveau de NAFTAL en soulignant le rôle des dimensions de chaque variable pour cette relation.

Afin d'atteindre les objectifs de cette étude, la Direction Générale de NAFTAL a été choisie pour mener l'étude de terrain. La population statistique de l'étude comprenait tous les cadres de NAFTAL et ceux affectés à des postes administratifs et exécutifs au niveau de cadre supérieur, directeur, directeur central et directeur exécutif qui exercent leurs activités au niveau de la direction générale. Leur nombre total est de (1521) cadres, car ce sont eux qui participent et contribuent significativement à la réalisation du diagnostic organisationnel et des responsabilités qui leur sont confiées afin d'améliorer la performance organisationnelle. Ensuite, un échantillon aléatoire de (310) cadres a été sélectionné dont (155) questionnaires ont été valables pour l'analyse statistique avec une moyenne de (50%); un quota approprié pour effectuer une analyse statistique pour obtenir des résultats. Afin d'analyser les données et de tester le modèle, on a utilisé un ensemble de méthodes statistiques fournies par les progiciels statistiques prêts à l'emploi utilisés en sciences sociales, SPSS et Amos.

Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe une relation de corrélation et d'influence entre les dimensions du Diagnostic Organisationnel et la Performance Organisationnelle. En résumé, les résultats ont soutenu les quatre hypothèses principales et ont fourni la preuve que les dimensions du diagnostic organisationnel et de la performance organisationnelle devraient être mises en œuvre en totalité plutôt qu'en partie. De plus, l'étude a conclu que le diagnostic organisationnel est d'une grande importance dans la promotion de la santé organisationnelle et a un impact important et positif sur l'amélioration de la performance organisationnelle de NAFTAL. Par conséquent, cette étude a pu élargir les frontières de la littérature existante, et en se basant sur la synthèse de cette recherche, il est recommandé d'adopter le concept de diagnostic organisationnel pour aborder les problèmes auxquels sont confrontées les organisations au niveau local, régional ou même mondial.

**Mots Clés :** Développement Organisationnel; Diagnostic Organisationnel; Modèle de Diagnostic Organisationnel; Performance Organisationnelle; Mesure du Rendement; Balanced Scorecard -BSC; Modélisation d'Equations Structurelles -SEM; NAFTAL.

## **Abstract :**

The study examined the extent to which the Organizational Diagnosis contributed to improving the Organizational Performance of the National Company for the Marketing and Distribution of Petroleum Products - NAFTAL. This study was based on an Organizational Diagnostic model that includes four dimensions: Leadership, Strategy, Organizational Structure and Systems, along with an Organizational Performance model which also includes four dimensions: Finance, Customer, Internal Processes, Learning and Development. Based on the literature review, we suggested a model made valid using Structural Equation Modeling - SEM, and then, we proceeded to the examination of the relationship between organizational diagnosis and organizational performance at the NAFTAL level highlighting the role of the dimensions of each variable for this relationship.

In order to achieve the objectives of this study, the Top Management of NAFTAL was chosen to conduct the field study. The statistical population of the study included all executives of the NAFTAL and those assigned to administrative and executive positions at the level of senior management, director, central director and executive director who assume their duties at the level of general management. Their total number is (1521) executives, because they are the ones who participate and contribute significantly to the achievement of the organizational diagnosis and the responsibilities entrusted to them in order to improve organizational performance. Then, a random sample of (310) executives was selected the number of which 155 questionnaires were valid for statistical analysis with an average of (50%) which is an appropriate quota to perform statistical analysis to get results. In order to analyze the data and test the model, a set of statistical methods provided by the ready-to-use statistical packages used in the social sciences, SPSS and Amos, were used.

The results of the study showed correlation and influence between the dimensions of the Organizational Diagnosis and Organizational Performance. In short, the results supported the four main hypotheses and provided evidence that the dimensions of organizational diagnosis and organizational performance should be implemented holistically not partially. Moreover, the study concluded that organizational diagnosis is of great importance in promoting organizational health and has a significant and a positive impact on improving NAFTAL's organizational performance. Therefore, this study was able to expand the boundaries of the existing literature, and based on this research conclusion, it is recommended to adopt the concept of organizational diagnosis to address issues facing organizations at the local, regional or even global level.

**Keywords :** Organizational Development; Organizational Diagnosis; Organizational Diagnosis Model; Organizational Performance; Performance Measurement; Balanced Scorecard-BSC; Structural Equation Modeling - SEM; NAFTAL.

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
V	الإهداء
VI	الشكر والتقدير
VII	المستخلص
VIII	فهرس المحتويات
XIV	قائمة الجداول
XVI	قائمة الأشكال
XVIII	قائمة الملاحق
2	مقدمة
3	تمهيد
5	إشكالية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	نموذج الدراسة
11	أهمية الدراسة
12	أهداف الدراسة
13	منهج الدراسة
14	مصادر جمع البيانات
14	حدود الدراسة
15	التعريفات الإجرائية
16	الدراسات السابقة
30	هيكل الدراسة

31	الفصل الأول: التشخيص التنظيمي بين المفهوم والتطبيق
32	تمهيد
33	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المنظمة، التنظيم والتطوير التنظيمي
33	المطلب الأول: مفهوم المنظمة والتنظيم
33	الفرع الأول: تعريف المنظمة ومواردها
35	الفرع الثاني: تعريف التنظيم
36	الفرع الثالث: الفرق بين المنظمة، التنظيم والنظام
37	المطلب الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي
37	الفرع الأول: تعريف التطوير التنظيمي
40	الفرع الثاني: خصائص التطوير التنظيمي وأهدافه
42	الفرع الثالث: مناهج التطوير التنظيمي
44	المطلب الثالث: تطبيق التطوير التنظيمي في المنظمات
44	الفرع الأول: البحث العملي
46	الفرع الثاني: التعلم العملي
49	المبحث الثاني: ماهية التشخيص التنظيمي
49	المطلب الأول: مفهوم التشخيص التنظيمي
49	الفرع الأول: تعريف التشخيص التنظيمي والمصطلحات ذات الصلة
57	الفرع الثاني: مميزات التشخيص التنظيمي، أسباب القيام به والقائم به
62	الفرع الثالث: أهمية التشخيص التنظيمي وأهدافه
65	المطلب الثاني: أنواع التشخيص
65	الفرع الأول: التشخيص الإستراتيجي
65	الفرع الثاني: التشخيص الوظيفي
66	الفرع الثالث: التشخيص الإداري
66	الفرع الرابع: التشخيص الشامل

66	المطلب الثالث: مراحل التشخيص التنظيمي
67	الفرع الأول: التشخيص المسبق
68	الفرع الثاني: التعاقد
68	الفرع الثالث: تصميم الدراسة
68	الفرع الرابع: جمع البيانات
70	الفرع الخامس: تحليل البيانات
71	الفرع السادس: التغذية العكسية
71	<b>المبحث الثالث: نماذج التشخيص التنظيمي</b>
73	<b>المطلب الأول: نماذج التشخيص التنظيمي للفترة 1951-1983</b>
73	الفرع الأول: نموذج تحليل مجال القوى ونموذج ليفيت
79	الفرع الثاني: نموذج ليكرت لنظام الإدارة ونموذج ويزبورج للصناديق الستة
85	الفرع الثالث: نموذج النجم لجالبريث ونموذج ماكينزي
90	الفرع الرابع: نموذج التطابق لنادلر وتوشمان ونموذج تيشي التقني السياسي الثقافي
96	<b>المطلب الثاني: نماذج التشخيص التنظيمي للفترة 1984-2010</b>
96	الفرع الأول: نموذج الأرباع الأربعة لبولمان وديل ونموذج البرمجة عالية الأداء
101	الفرع الثاني: نموذج تشخيص السلوك الفردي والجماعي ونموذج بورك-ليتين
107	الفرع الثالث: نموذج فريدمان ونموذج فاليتا للذكاء التنظيمي
111	الفرع الرابع: نموذج الأداء العالي
113	<b>المطلب الثالث: نموذج التشخيص التنظيمي المستدام لسنة 2014</b>
113	الفرع الأول: تقديم نموذج التشخيص التنظيمي المستدام
115	الفرع الثاني: أبعاد نموذج التشخيص التنظيمي المستدام
122	الفرع الثالث: خصائص نماذج التشخيص التنظيمي وأهميتها
126	الفرع الرابع: معايير اختيار نماذج التشخيص التنظيمي وتقييم صلاحيتها
128	الخلاصة

129	الفصل الثاني: الأداء التنظيمي بين المحتوى والقياس
130	تمهيد
131	المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي
131	المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي
131	الفرع الأول: تعريف الأداء التنظيمي
136	الفرع الثاني: المصطلحات ذات الصلة بالأداء التنظيمي
140	الفرع الثالث: أهمية الأداء التنظيمي وأهدافه
142	المطلب الثاني: محددات ومعايير الأداء التنظيمي
142	الفرع الأول: محددات الأداء
145	الفرع الثاني: معايير الأداء
147	الفرع الثالث: تقييم الأداء
151	المطلب الثالث: قياس الأداء التنظيمي
151	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء التنظيمي وأهميته
156	الفرع الثاني: صعوبات قياس الأداء التنظيمي
157	الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي
163	المبحث الثاني: نماذج قياس الأداء التنظيمي
163	المطلب الأول: نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة لقياس الأداء التنظيمي
163	الفرع الأول: تقديم نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة
165	الفرع الثاني: أبعاد نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة
173	الفرع الثالث: علاقة نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن
176	المطلب الثاني: النموذج البلوري لقياس الأداء التنظيمي
176	الفرع الأول: تقديم النموذج البلوري
177	الفرع الثاني: أبعاد النموذج البلوري
180	الفرع الثالث: أصحاب المصلحة والأداء التنظيمي وفق النموذج البلوري

182	المطلب الثالث: نموذج ستة سيجا
182	الفرع الأول: مفهوم نموذج ستة سيجا
184	الفرع الثاني: مبادئ نموذج ستة سيجا
186	الفرع الثالث: خطوات وآليات التحسين باستخدام نموذج ستة سيجا
189	<b>المبحث الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن</b>
189	المطلب الأول: تقديم نموذج بطاقة الأداء المتوازن
189	الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
190	الفرع الثاني: مساهمات بطاقة الأداء المتوازن
191	الفرع الثالث: عمليات بطاقة الأداء المتوازن
193	المطلب الثاني: أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن
194	الفرع الأول: البعد المالي
195	الفرع الثاني: بعد العملاء
196	الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية
197	الفرع الرابع: بعد التعلم والنمو
201	المطلب الثالث: العلاقة الترابطية بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي
201	الفرع الأول: بعد القيادة والأداء التنظيمي
203	الفرع الثاني: بعد الإستراتيجية والأداء التنظيمي
204	الفرع الثالث: بعد الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي
204	الفرع الرابع: بعد النظم والأداء التنظيمي
207	الخلاصة

208	الفصل الثالث: مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة نفطال
209	تمهيد
210	المبحث الأول: خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية
210	المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال -
210	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة نفطال وتطورها التاريخي
215	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة نفطال ومهامها
216	الفرع الثالث: موارد مؤسسة نفطال
219	الفرع الرابع: المنتجات المسوقة لمؤسسة نفطال وشبكة توزيعها
223	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال -
223	الفرع الأول: المديرية العامة
224	الفرع الثاني: المديرية التنفيذية
225	الفرع الثالث: المديرية المركزية
226	الفرع الرابع: مديريات الدعم
228	الفرع الخامس: الفروع
232	المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية
232	الفرع الأول: أدوات الدراسة
239	الفرع الثاني: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة
243	الفرع الثالث: أساليب وأدوات التحليل الإحصائي
245	المبحث الثاني: تقييم مقياس الدراسة والتحليل الإحصائي للبيانات
245	المطلب الأول: ترميز متغيرات الدراسة وأسئلة المقياس
245	الفرع الأول: ترميز أسئلة المتغير المستقل التشخيص التنظيمي
247	الفرع الثاني: ترميز أسئلة المتغير التابع الأداء التنظيمي
248	الفرع الثالث: معدل الاستجابة واختبار كفاية حجم العينة
250	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة
250	الفرع الأول: اختبار صدق محتوى المقياس
253	الفرع الثاني: اختبار ثبات المقياس

258	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
262	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
262	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة
267	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التشخيص التنظيمي
274	الفرع الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الأداء التنظيمي
280	المبحث الثالث: بناء نماذج متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
280	المطلب الأول: نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM كأداة لتحليل البيانات
280	الفرع الأول: الغاية من اختيار نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM
282	الفرع الثاني: حالات استعمال نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM
283	الفرع الثالث: أنواع المتغيرات الموجودة في نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM
284	الفرع الرابع: الأشكال والرموز المستخدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM
285	المطلب الثاني: بناء نماذج متغيرات الدراسة
289	الفرع الأول: بناء نموذج القياس لمتغير التشخيص التنظيمي
290	الفرع الثاني: بناء نموذج القياس لمتغير الأداء التنظيمي
291	الفرع الثالث: بناء النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة
292	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
292	الفرع الأول: اختبار فرضيات الارتباط
295	الفرع الثاني: اختبار فرضيات التأثير
297	الفرع الثالث: مناقشة النتائج
300	الخلاصة
302	الخاتمة
303	نتائج الدراسة
307	توصيات الدراسة
310	اقتراح بحوث مستقبلية
313	قائمة المراجع
334	الملاحق

## قائمة الجداول، الأشكال والملامح



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	1-0
17	أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التشخيص التنظيمي	2-0
24	أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأداء التنظيمي	3-0
60	المكونات الظاهرة والخفية من المنظمات	1-1
72	نماذج التشخيص التنظيمي عبر الزمن	2-1
100	أنواع المنظمات وفق نموذج البرمجة عالية الأداء	3-1
120	مقاييس مرتكزات نموذج التشخيص التنظيمي المستدام	4-1
123	أهم الخصائص الأساسية لنماذج التشخيص التنظيمي	5-1
135	معايير الأداء التنظيمي عبر الزمن	1-11
171	المعايير الفرعية لكل من معيار التمكين ومعيار النتائج وفق نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM	2-11
181	مجاميع أصحاب المصلحة والحقوق وتأثيرهم على الأداء التنظيمي	3-11
217	تطور الموارد البشرية لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2010-2021	1-111
218	تطور رقم الأعمال بمؤسسة نפטال خلال الفترة 2010-2021	2-111
235	مقياس درجة الموافقة وفق مقياس Likert Scale	3-111
236	الوزن والمتوسط المرجح لمقياس الدراسة	4-111
237	مقياس الدراسة	5-111
240	المجتمع الإحصائي	6-111
246	الرموز الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي	7-111
247	الرموز الخاصة بمتغير الأداء التنظيمي	8-111
248	معدل الاستجابة	9-111
249	نتائج اختبار KMO و Bartlett لكفاية حجم العينة	10-111
252	نتائج التحليل العاملي التوكيدي CFA لكل من متغيري التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي	11-111

255	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة لمتغير التشخيص التنظيمي وأبعاده	12-III
256	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة لمتغير الأداء التنظيمي وأبعاده	13-III
257	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ككل	14-III
260	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التشخيص التنظيمي	15-III
261	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء التنظيمي	16-III
262	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الجنس	17-III
263	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير السن	18-III
264	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	19-III
265	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي	20-III
266	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية	21-III
267	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد القيادة	22-III
269	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الإستراتيجية	23-III
271	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي	24-III
272	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد النظم	25-III
274	الإحصاء الوصفي لعبارات البعد المالي	26-III
275	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العملاء	27-III
277	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العمليات الداخلية	28-III
278	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التعلم والنمو	29-III
286	مؤشرات جودة المطابقة	30-III
288	مؤشرات جودة مطابقة النموذج الهيكلي المقترح مع النموذج الهيكلي المفترض للبيانات	31-III
292	علاقات الارتباط الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	32-III
293	علاقات الارتباط الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	33-III
294	علاقات الارتباط الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة	34-III
295	علاقة التأثير المباشرة في نموذج المعادلات الهيكلية النهائي	35-III
296	نتائج فرضيات الدراسة	36-III

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج الدراسة	1-0
51	مراحل التطور التاريخي للتشخيص التنظيمي	1-1
75	نموذج تحليل مجال القوى-Force Field Analysis	2-1
78	نموذج ليفيت-LEAVITT's Model	3-1
84	نموذج الصناديق الستة-Six-Box Model	4-1
86	نموذج النجم لجالبريث-GALBRAITH's Star Model	5-1
90	نموذج ماكينزي McKinsey 7'S	6-1
92	نموذج التطابق-Congruence Model	7-1
95	نموذج تيشي التقني السياسي الثقافي- TICHY's Technical Political Cultural Framework	8-1
98	نموذج الأرباع الأربعة لبولمان وديل-Four Quadrants of BOLMAN & DEAL	9-1
103	نموذج تشخيص السلوك الفردي والجماعي- Diagnosing Individual and Group Behavior	10-1
106	نموذج بورك-ليتوين- BURKE-LITWIN Model of Organizational Performance and Change	11-1
108	نموذج فريدمان-FREEDMAN's SWAMP Model	12-1
110	نموذج فاليتا للذكاء التنظيمي- FALLETTA's Organizational Intelligence Model	13-1
112	نموذج الأداء العالي-The High Performance Model	14-1
121	نموذج التشخيص التنظيمي المستدام- Sustainable Organizational Diagnosis Model	15-1
138	مثلث الأداء لـ P. GIBERT	1-11
144	محددات الأداء	2-11
149	عملية تقييم الأداء	3-11
150	خطوات عملية تقييم الأداء	4-11
165	نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM	5-11
172	دورة منطوق الرادار-RADAR	6-11

180	أبعاد النموذج البلوري لقياس الأداء التنظيمي	7-II
186	نموذج ستة سيجما-Six Sigma	8-II
188	مفهوم نموذج ستة سيجما-Six Sigma من منظور متكامل	9-II
199	نموذج بطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard Model	10-II
211	بطاقة فنية لمؤسسة نفطال	1-III
217	تطور الموارد البشرية لمؤسسة نفطال خلال الفترة 2010-2021	2-III
219	تطور رقم الأعمال بمؤسسة نفطال خلال الفترة 2010-2021	3-III
221	مخطط شبكة توزيع الوقود	4-III
221	مخطط شبكة توزيع غاز البترول المميع	5-III
230	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	6-III
240	المجتمع الإحصائي	7-III
262	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الجنس	8-III
263	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير السن	9-III
264	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	10-III
265	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي	11-III
266	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية	12-III
268	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد القيادة	13-III
269	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الإستراتيجية	14-III
271	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي	15-III
273	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد النظم	16-III
274	الإحصاء الوصفي لعبارات البعد المالي	17-III
276	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العملاء	18-III
277	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العمليات الداخلية	19-III
279	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التعلم والنمو	20-III
284	الأشكال والرموز المستخدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM	21-III
289	نموذج القياس لمتغير التشخيص التنظيمي	22-III
290	نموذج القياس لمتغير الأداء التنظيمي	23-III
291	النموذج الهيكلي النهائي لمتغيرات الدراسة	24-III

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الهيكل التنظيمي لمديرية الإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد لمؤسسة نفعال
2	استمارة الاستبانة-Questionnaire
3	قائمة أسماء السادة الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال والإحصاء محكمي استبانة أطروحة الدكتوراه
4	خصائص مؤشرات جودة المطابقة وفق الباحث هار وزملائه- HAIR & AI.

مقدمة

## **مقدمة – Introduction:**

### **تمهيد**

**إشكالية الدراسة – Study Problem**

**فرضيات الدراسة – Study Hypotheses**

**نموذج الدراسة – Model Study**

**أهمية الدراسة – Study Importance**

**أهداف الدراسة – Study Objectives**

**منهج الدراسة – Study Approach**

**مصادر جمع البيانات – Data Sources**

**حدود الدراسة – The Borders of Study**

**التعريفات الإجرائية – Procedure Definitions**

**الدراسات السابقة – Topic of Previous Studies**

**هيكل الدراسة – Study Structure**

## ■ تمهيد :

يبدو جليا أن التغييرات السريعة والمتسارعة التي صحت الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة أثرت ولا تزال تؤثر على المنظمات. وقد أدركت هذه الأخيرة المخاطر الكبيرة التي تواجهها، أين أصبح لزاما عليها مواجهة التحديات المتزايدة لبيئة الأعمال والمنافسة، باتخاذ التدابير الوقائية، وابتكار أساليب إدارية جديدة قصد البقاء والاستمرار، وبالتالي زيادة قدرتها على التكيف والنمو وتحقيق التميز.

ووفق لـ BURKE & LITWIN، فإن المنظمات ماهي إلا نظاما كليا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة. وبالتالي فإن أي تأثير في أحد عوامل المنظمة (الأنظمة الفرعية) كالهيكل، القيادة، الإستراتيجية، الثقافة وغيرها، سيؤثر حتما على بقية العوامل الأخرى. ولا يمكن اعتبارها عوامل مستقلة بل هي عوامل مترابطة فيما بينها. الأمر الذي يُحتم على المنظمة السعي نحو اكتساب المرونة التنظيمية الكافية التي تُمكنها من الاستجابة إلى كل هذه العوامل المترابطة بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المُتعددة والمُتغيرة باستمرار. وقد خُصي هذا الترابط في العوامل والحاجة إلى طريقة لتشخيصها باهتمام كبير من قبل الباحثين المختصين في مجال إدارة الأعمال. حيث أثبتوا من خلال دراساتهم فعالية نماذج التشخيص التنظيمي في دعم برامج التطوير التنظيمي كون أن التشخيص التنظيمي خطوة أساسية ومهمة في عملية التطوير التنظيمي.

تقوم الإدارة العليا بتفعيل عملية التشخيص التنظيمي على مستوى المنظمة من أجل مواكبة مختلف التغييرات، والذي تنعكس نتائجه إيجابا على الأداء التنظيمي، كونه يرتكز على دراسة التفاعلات بين المنظمة وبيئتها ويسعى لكشف مختلف الإختلالات والعلل التنظيمية ومعرفة أماكن الخلل والقصور التنظيمي التي تواجهها المنظمة. فالهدف الأساسي للتشخيص التنظيمي لا يتمثل في إيجاد الحلول ولكن في خلق القوى التي من المحتمل أن تولدها.

وهذا ما أشار إليه الكاتب Antoine de Saint-Exupéry : "في الحياة لا توجد هناك حلول. بل توجد قوى تعمل. عليك أن تخلقها: والحلول تتبع - Dans la vie, il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marches. Il faut les créer : les solutions "suivent



ينبغي التركيز جيدا على منهج التشخيص التنظيمي للكشف عن نقاط الضعف والعمل على تقويتها، ونقاط القوة داخل المنظمة والعمل على الاستفادة منها وتعزيزها، والتركيز على أهم التحديات والصعوبات التي تواجه منظمات الأعمال، خصوصا بما يتعلق بالقاعدة المعرفية التي تسهم في زيادة إنتاجية العمل وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وبذلك فقد ازداد الاهتمام بموضوع التشخيص التنظيمي بوصفه من المداخل الإستراتيجية الحديثة في إدارة الأعمال، والدور الجوهري الذي يلعبه في تعظيم القيمة المضافة وصولا إلى تحقيق أفضل المستويات في الأداء التنظيمي.

وعليه يمكن اعتبار الأداء التنظيمي النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة، ويمثل انعكاسا لكيفية استغلال هذه الأخيرة لمختلف مواردها من أجل تحقيق أهدافها. وبالتالي ينبغي على كل منظمة القيام بقياس أدائها التنظيمي كونه يضمن لها النجاح والإستمرار، كما يمنح لها القدرة على تحديد درجة تحقيق الأهداف بغية تقييم أدائها وتطوير مبادراتها المستقبلية.

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال المعاصرة، أدى إلى تغير في مفاهيم واتجاهات قادة الأعمال باتجاه أداء المنظمات نحو المستقبل، لذلك فإن نظام قياس الأداء التنظيمي المبني على الربح، لا يعتبر مناسبا لدعم اتجاه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بل يجب استخدام إطار متكامل من مقاييس الأداء التنظيمي، تعكس أداء المنظمة من مختلف الأبعاد والاتجاهات، ويحقق رغبات أصحاب المصلحة. خاصة أن المقاييس التقليدية كالربح والإنتاجية غير كافية لتخطيط ومراقبة الأنشطة في بيئة تتسم بحدة المنافسة. فحتى تكون عملية قياس الأداء التنظيمي فعالة يتوجب النظر في مسألتين رئيسيتين لهما مؤشرات الأداء التنظيمي وأنظمة قياس هذا الأخير.

يُعتبر قياس الأداء التنظيمي أمرا ضروريا، وأحد العناصر الرئيسية لنجاح المنظمات في بيئتها الحديثة. كما أن أهمية تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، يعتبر أساسا في ظهور الاتجاهات الحديثة في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ألا وهو القياس المتوازن للأداء أو ما يدعى بنموذج بطاقة الأداء المتوازن-BSC، التي تقيس مقدرة المنظمة على الأداء والتطور المستقبلي، والذي يعتبر فلسفة إدارية، تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة، بعد تحديد مفهوم كل من التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي نظريا وتحليليا محاولين اسقاطه تطبيقيا أو ميدانيا على مستوى مؤسسة نفضال.

حيث أن اختيار هذه المؤسسة له ما يبرره من اعتبارات تنظيمية، بشرية وإقتصادية. وكونها بالخصوص تعد من بين أكبر المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في قطاع المحروقات والمتخصصة في توزيع وتسويق المواد البترولية على المستوى الوطني. حيث تساهم بشكل فعال في التنمية والتطوير ودعم الإقتصاد الوطني. لذلك كان توجه الباحثة لدراسة دور التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي، أين أتاحت لنا الفرصة لإعداد الدراسة الميدانية على مستوى مقر المديرية العامة بشراكة (الجزائر العاصمة).

### ■ إشكالية الدراسة - Study Problem:

يعد التشخيص التنظيمي أحد العمليات الإدارية التي تتطلب وجود مناهج وأهداف مشتركة التي تبنى عليها العديد من القرارات المهمة، والتي تسهم في تحسين الأداء والتطورات المستقبلية للمنظمة، واتخاذ مسارات جديدة في مواجهة التقلبات البيئية التي تتصف بالتغيير المستمر. فضلا عن ذلك، تواجه المنظمات اليوم تزايد مستمر من التعقيد والاضطراب وعدم اليقين في مواجهة تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية. مما يتحتم عليها أن تكون مرنة في مواجهة هذه المؤثرات من أجل البقاء والاستمرار والتميز. وذلك بتفعيل إستراتيجية التشخيص التنظيمي من خلال تحديد مهام العاملين والصلاحيات والمسؤوليات عن طريق الهيكل التنظيمي، وتنمية وتطوير الأنظمة المستخدمة، ودور القيادة في تطوير القدرات التنافسية بالاعتماد على العاملين ذو الكفاءة العالية كونهم من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على تشخيص وفحص البيئة والبحث عن الفرص الجديدة واستثمارها. ولهذا السبب كان التشخيص التنظيمي محل اهتمام الكثير من الدراسات، فضلا عن أن نماذج التشخيص التنظيمي قد أثبتت فاعليتها في دعم وتطوير المنظمات مهما اختلفت أنواعها وأحجامها.

إن عامل النجاح الحاسم للمنظمات اليوم هو القدرة على إجراء التشخيص التنظيمي السليم والتكيف مع تغييرات التطوير. فغالبا ما تفشل المنظمات في جهود التغيير وتحسينها بسبب عدم قدرتها على إجراء التشخيص التنظيمي السليم.

وضمن هذا السياق، يواجه قطاع المحروقات في الجزائر عامة ومجال توزيع وتسويق المواد البترولية خاصة الكثير من التحديات والمشاكل، وبالتالي ينبغي أن يكون هذا القطاع قادر على التكيف مع استراتيجيات جديدة من أجل البقاء في بيئة سريعة التغيير. وفي مثل هذه الحالات،

فإن التغيير لا مفر منه، وعليه يصبح من الضروري اتخاذ الخطوات اللازمة لإجراء عمليات التشخيص التنظيمي لتحديد المشاكل ومواجهة التحديات الناتجة عن إستراتيجيات التغيير في قطاع المحروقات بشكل خاص، والاقتصاد الوطني والعالمي بشكل عام.

فتم إختيار المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-، لإجراء الدراسة الميدانية، حيث يشير تقرير تحليل واقع حال المؤسسة، بأنه على الرغم من وجود مؤشرات إيجابية كثيرة في المؤسسة والمتمثلة في توفر المهارات والخبرات، تطوير الطاقة التخزينية، تطوير وإعادة تأهيل وهيكله البنى التحتية، تطوير وتحديث النشاط التسويقي، الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO، وغيرها. إلا أنه توجد مؤشرات سلبية، تأتي في مقدمتها مشاكل التي تعاني منها الطاقة التخزينية للمواد البترولية، مدتها الزمنية والمنافسة فضلا عن الترهل الوظيفي وانخفاض في مستويات الولاء التنظيمي بسبب غياب الزيادات في رواتب العمال والتحفيزات المادية.

وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة التي هي تحت عنوان "التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-"، لسد الفجوة البحثية لموضوع التشخيص التنظيمي، ففي حدود علم الباحثة، لم يسبق لأي دراسة قامت بدراسة العلاقة الارتباطية التأثيرية للتشخيص التنظيمي على الأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال. فسنحاول تبيان مكانة وأهمية التشخيص التنظيمي في الرفع من مستويات الأداء التنظيمي وتحسينه في المؤسسة قيد الدراسة، ما يسمح بتعزيز مكانتها في السوق وتبوءها مركز تنافسي قوي يؤهلها للمضي قُدما نحو البقاء، الإستمرار والتميز. ومن أهداف البحث التي تم التركيز عليها الكشف عن علاقة الإرتباط ومن ثم علاقة التأثير للتشخيص التنظيمي في الأداء التنظيمي بصورة مجتمعة ومنفردة.

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية الدراسة الآتية:

**ما مدى مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة الوطنية**

**لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال- ؟**

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى إدراك إطارات المديرية العامة لمؤسسة نفعال (عينة الدراسة) لأبعاد متغيرات الدراسة (التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي)؟ حيث قامت الباحثة بإجراء مجموعة من المقابلات مع عينة تجريبية من الإطارات العليا بالمديرية العامة لمؤسسة نفعال استنادا إلى جملة من التساؤلات تختبر مدى إدراك العينة لمتغيرات الدراسة من حيث الدلالات الفكرية والمعنى.

- هل يعتبر التشخيص التنظيمي ركيزة رئيسية للأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال؟

- ما واقع الأداء التنظيمي بمؤسسة نفعال؟

- ما هي العلاقة بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة -نفعال-؟ بمعنى هل يرتبط المتغير المستقل التشخيص التنظيمي بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير الدراسة التابع الأداء التنظيمي؟

- ما هو تأثير التشخيص التنظيمي في الأداء التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة -نفعال-؟ بمعنى هل يؤثر متغير الدراسة المستقل التشخيص التنظيمي تأثيرا ذو دلالة معنوية في متغير الدراسة التابع الأداء التنظيمي؟

### ▪ فرضيات الدراسة -Study Hypotheses:

بالاعتماد على نموذج الدراسة المقترح أعلاه وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم بناء وصياغة الفرضيات الآتية:

#### • الفرضية الرئيسية الأولى H1:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة (القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم) بالأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال.

وتنبثق من هذه الفرضية (H1) الفرضيات الفرعية الآتية:

- H<sub>11</sub>: توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي والبعد المالي على مستوى مؤسسة نفعال؛

- H<sub>12</sub>: توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي وبعد العملاء على مستوى مؤسسة نفعال؛

- H<sub>13</sub>: توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي وبعد العمليات الداخلية على مستوى مؤسسة نفعال؛

- H<sub>14</sub>: توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي وبعد التعلم والنمو على مستوى مؤسسة نفعال.

### • الفرضية الرئيسية الثانية H2:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) والتشخيص التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال.

وتنبثق من هذه الفرضية (H2) الفرضيات الفرعية الآتية:

- H<sub>21</sub>: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأداء التنظيمي والقيادة على مستوى مؤسسة نفعال؛

- H<sub>22</sub>: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأداء التنظيمي والهيكل التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال؛

- H<sub>23</sub>: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأداء التنظيمي والإستراتيجية على مستوى مؤسسة نفعال؛

- H<sub>24</sub>: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأداء التنظيمي والنظم على مستوى مؤسسة نفعال.

### • الفرضية الرئيسية الثالثة H3:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة مع الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة على مستوى مؤسسة نفعال.

### • الفرضية الرئيسية الرابعة H4:

توجد علاقة تأثير معنوية بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة مع الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة على مستوى مؤسسة نفعال.

## ▪ نموذج الدراسة - Model Study:

يرى ريفت-RIVETT في سنة 1972، أن النموذج عبارة عن مجموعة من العلاقات المنطقية، قد تكون كمية أو كيفية تجمع معا الملامح الأساسية للواقع الذي نهتم به. في حين يرى جريفز- GRAVES سنة 1979، أن النموذج هو تمثيل مبسط للواقع المعقد، يساعد على الفهم الأفضل لذلك الواقع. وفي ضوء موضوع الدراسة ومحاولة منا الإجابة على الإشكالية المطروحة، قامت الباحثة

بتصميم نموذج الدراسة يظهر فيه طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة، والذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، لمعرفة مدى مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي على مستوى المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال. فتمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

- **المتغير المستقل:** وهي العوامل أو المسببات التي تؤدي إلى حدوث المتغيرات التابعة، وعادة ما يتناولها الباحث بالدراسة التجريبية لقياس أثرها على المتغيرات التابعة. ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة بالتشخيص التنظيمي والمتمثل بأربعة أبعاد هي بعد القيادة، بعد الإستراتيجية، بعد الهيكل التنظيمي وبعد النظم.

- **المتغير التابع:** هو الناتج أو الظاهرة تحت الدراسة والتي تحدث نتيجة لعوامل يُراد التعرف عليها وقياس أثرها على هذا الناتج. ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بالأداء التنظيمي المتمثل بأبعاده الأربعة وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

- **المتغيرات الوسيطة:** وقد تكون ذات تأثير، أو قد لا تكون. وعادة ما يتعامل الباحث معها إما بقياس تأثيرها أو ضبطها والتحكم فيها حتى لا تؤثر على المتغير المستقل في تأثيره على المتغير التابع. وتتمثل المتغيرات الوسيطة في هذه الدراسة في الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية.

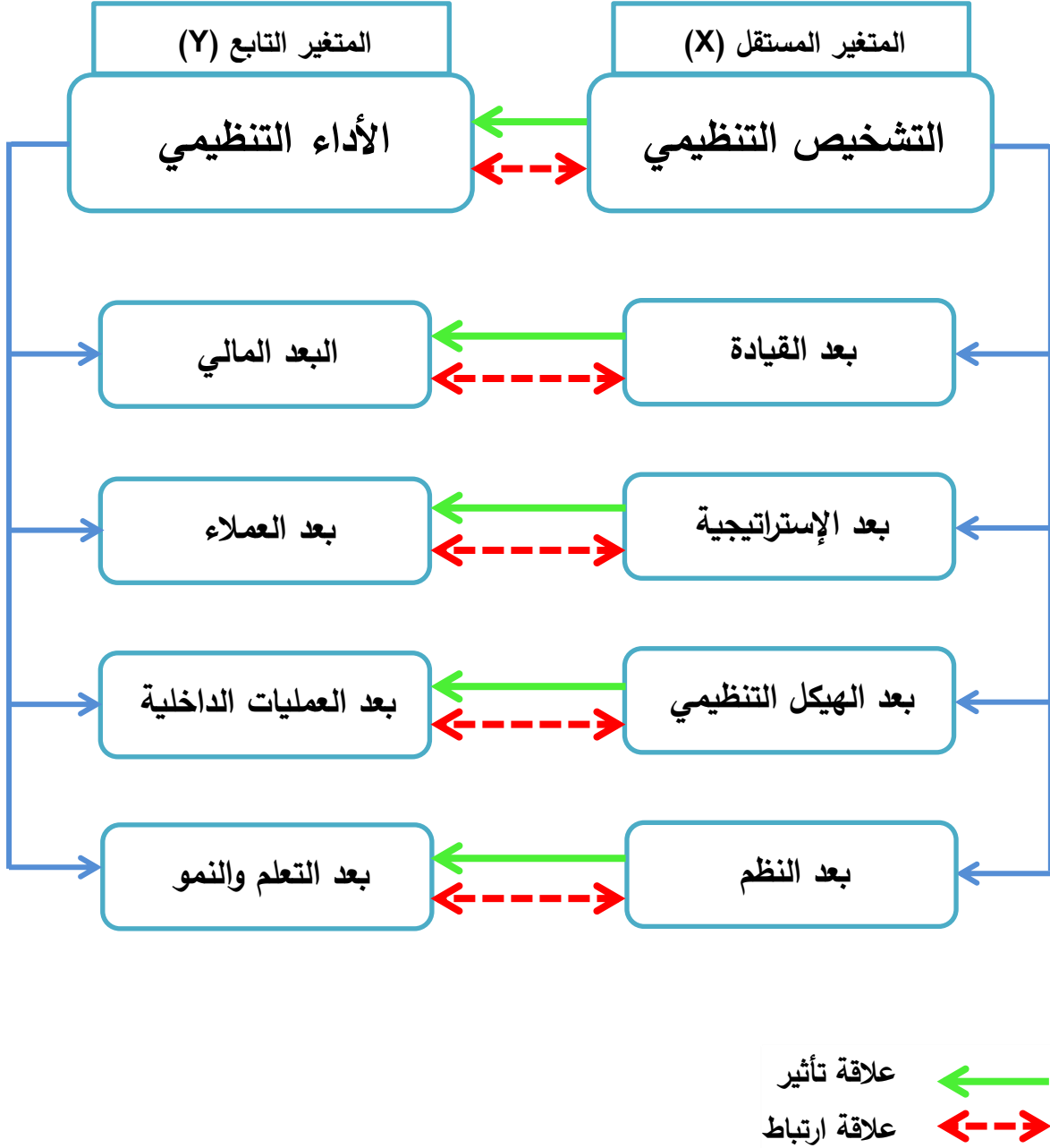
وأُستند في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة (X) أم التابعة (Y) على آراء وتوجيهات الأساتذة المختصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء. وذلك وفقاً للمراحل الآتية:

- البناء الأولي للنموذج المقترح ومناقشته للتحقق من أنه مُلم لجوانب موضوع الدراسة؛

- عرض النموذج المقترح على أساتذة مختصين في موضوع الدراسة؛

- بعد المشاورة والنقاش مع الأساتذة المختصين في موضوع الدراسة، تم الأخذ بالملاحظات والتصويبات المقدمة لبناء النموذج النهائي ليصبح أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة وتوضيح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:



شكل (1-0): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

## ■ أهمية الدراسة - Study Importance:

تتبع أهمية الدراسة من الموضوع الذي تتناوله لما له من أهمية كبيرة سواء من الناحية النظرية (العلمية) أم الميدانية (العملية)، ونوضحها على النحو التالي:

- تبرز أهمية التشخيص التنظيمي في كونه يمثل مرحلة مهمة من مراحل التطوير التنظيمي، حيث يسعى التشخيص التنظيمي إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بتحديد المشاكل التنظيمية والسيطرة عليها والتركيز على أسبابها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي؛

- جاءت هذه الدراسة كمساهمة متواضعة في إثراء الجانب المفاهيمي النظري في حقل إدارة الأعمال تحت عنوان "التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال" في القطاع الإقتصادي الوطني؛

- في حدود علم الباحثة، تبرز أهمية الدراسة الحالية من الجانب النظري في ظل ندرة الدراسات التي اهتمت بمتغيرات الدراسة التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي في القطاع الإقتصادي الوطني.

- في حدود علم الباحثة، تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها الدراسة الأولى التي سلطت الضوء على متغير التشخيص التنظيمي كأداة فعالة لمنظمات الأعمال الوطنية، والتي من خلالها يمكن معرفة تأثيرها على متغيرات عديدة، وتحديدًا متغير الأداء التنظيمي؛

- اختبرت الدراسة الحالية مجموعة من المقاييس التي تم تصميمها واختبارها في بيئات أجنبية مختلفة، والتي تم تبنيها لقياس أبعاد التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي في القطاع الإقتصادي الوطني؛

- تكمن الأهمية الميدانية (التطبيقية) لهذه الدراسة في ضوء نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية - Structural Equation Modeling (SEM) التي من خلالها يتم معرفة طبيعة العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة (التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي)، فسيكون هناك حتما احتياج حقيقي للمنظمات لمثل هذه الدراسات التي تستفيد منها نظريا وتطبيقيا من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها. وتم اختيار مؤسسة نفطال كإحدى أهم منظمات الأعمال التي تنشط في القطاع الإقتصادي الجزائري.



## ■ أهداف الدراسة - Study Objectives:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف، فهي تحاول إستقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي مُنظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي. والتركيز على معرفة مدى مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات وتحديدًا في مؤسسة نفعال. فيمكن ذكر أهم أهداف هذه الدراسة كما يلي:

- تحديد مدى إدراك عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة لهما التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي من حيث المفهوم والتطبيق؛

- التعرف على واقع ومستوى الأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال؛

- تحديد أثر التشخيص التنظيمي على الأداء التنظيمي في مؤسسة نفعال؛

- تحديد العلاقة بين أبعاد التشخيص التنظيمي وأبعاد الأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال؛

- معرفة مدى تأثير التشخيص التنظيمي على الأداء التنظيمي بمؤسسة نفعال؛

- محاولة تصميم نموذج مقترح للتشخيص التنظيمي يسمح بتقييم وتشخيص مؤسسة نفعال؛

- تم تصميم النموذج المقترح للتشخيص التنظيمي الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة (على مؤسسة نفعال) بالاعتماد على دراسة عميقة ودقيقة لأغلب الأدبيات المتخصصة في نماذج التشخيص التنظيمي -في حدود علم الباحثة- من أجل تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي والتي تساهم في تحسينه؛

- المشاركة في إثراء الجانب النظري لسد الفجوة البحثية بجانب الدراسة الميدانية التطبيقية لمفاهيم تفعيل التشخيص التنظيمي ومختلف نماذجه وكشف مكوناتهم، حيث ينبغي أن يكون التشخيص التنظيمي منهجاً وممارسةً سليمةً على أسس قوية؛

- إن إرتباط موضوع الدراسة بالتخصص العلمي إدارة الأعمال الذي زولت فيه دراستي، وخبرتي المهنية بالمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد (Direction Exécutive Stratégie,

(Planification & Economie) على مستوى المديرية العامة لمؤسسة نفضال، أين عايشت تفعيل التشخيص التنظيمي وتنفيذه وتجسيده واقعياً حيناً من الزمن، ما سمح لي بتحقيق أهم هدف لهذه الدراسة وهو إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي على مستوى مؤسسة نفضال، حيث توفرت شروط إنجازها، وبيئة تطبيقها؛

- نأمل أن تقدم هذه الدراسة حلولاً لنفضال بغية تحديد واقتراح حلول تساهم في تحسين أدائها التنظيمي.

### ▪ منهج الدراسة - Study Approach:

باعتبار هدف البحث عامة هو الوصول إلى المعرفة الصحيحة، فعلى الباحث أن يتبنى براديجم البحث - Research Paradigm في دراسته، والذي يُوصف بأنه العدسة التي يرى من خلالها الباحث العالم أو الواقع. كونه يصف التوجه الفلسفي للباحث الذي يحدد ويؤثر على مراحل وعمليات البحث كالمهجية والأدوات المستخدمة، بمعنى توضيح المسار المنهجي للبحث.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الباراداييم الوضعي أو الإيجابي - Positivist Paradigm. إذ يعتبر هذا النوع مسيطراً في مجال دراسات وعلوم المنظمة لأنه الأكثر واقعية. حيث يقوم على فكرة أن المعرفة هي وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف، فقد تم الانطلاق من جملة من الافتراضات التي اقترحتها الدراسات السابقة أو افترضتها الدراسة الحالية ومحاولة اختبارها باستخدام التجربة أو المسح بالعينة مثلاً حتى يطلق عليه اسم النموذج. بمعنى أن العلم حسب هذه الفلسفة هو مجموعة من العلاقات المختبرة. وفي دراستنا هذه سيتم بناء نموذج افتراضي يعكس العلاقة بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي وفق أبعاد لقياس كل متغير.

كما تندرج نوع هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية القائمة على الوصف الكمي والكيفي للظواهر، للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم واقع الدراسة وتطويره. وذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية والكيفية في تحديد مدى مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال.

وللحصول على نتائج موضوعية وواقعية ينبغي اتباع خطوات فكرية منظمة، ومنطقية هادفة. الأمر الذي يقضي اتباع منهج أو مناهج معينة تتناسب مع طبيعة الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي

والمنهج التحليلي، باعتبارهم الأنسب لطرح قضايا الموضوع ومناقشتها، كما يمكننا من التعمق في حيثياتها، وفهم العلاقات الموجودة بين عناصرها.

وذلك باستخدام أداة الاستبانة-Questionnaire التي ستوزع على إطارات الإدارة العليا لمؤسسة نفطال لجمع البيانات اللازمة لاختبار النموذج بنمذجة المعادلات الهيكلية-SEM. وعليه تم الاعتماد على برنامجين إحصائيين بغرض القيام بالمعالجة الإحصائية، والمتمثلة في النسخ التجريبية لكل من برنامج SPSS V.22 وبرنامج Amos V.24 بغرض اختبار جودة النموذج ودراسة شبكة الآثار معا.

### ▪ مصادر جمع البيانات-Data Sources:

تم الاعتماد على كل من الأساليب الكمية والنوعية. أين تم جمع المصادر الأولية من الاستبانة والمقابلات الموجهة التي أجرتها الباحثة؛ وعليه أجريت المقابلة لجمع البيانات النوعية بينما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الكمية. ومن جهة أخرى، تم جمع المصادر الثانوية عن طريق المسح المكتبي والإلكتروني. ولهذا تم جمع البيانات على مجموعة من الأدوات والوسائل وهي:

- **المصادر الثانوية:** تم الاعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب، المجالات، أطروحات الدكتوراه، التي لها صلة بموضوع الدراسة. وكذلك الاستناد على التقارير والوثائق التي تم الحصول عليها من طرف المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال-. كما تم الاعتماد على المسح الإلكتروني باعتباره وسيلة مهمة للحصول على المعلومات وذلك بالإستعانة بمختلف محرركات البحث وأشهر مواقع الإنترنت وقواعد البيانات العلمية، والسبب يعود لندرة الدراسات حول الموضوع في الكتب خاصة المتعلقة بمتغير التشخيص التنظيمي.

- **المصادر الأولية:** وتشمل الاستبانة التي سنفصل في كيفية تصميمها في ثنايا الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية بالإضافة إلى المقابلة الموجهة والملاحظة الميدانية.

### ▪ حدود الدراسة-The Borders of Study:

بهدف الاقتراب من الموضوعية والوصول إلى استنتاجات منطقية، تقتضي منهجية البحث العلمي وضع حدود للإشكالية، من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة المزدوجة ( النظرية والميدانية). ولتحقيق ذلك تم تحديد الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تحديد مدى مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نפטال-.

- **الحدود المكانية:** يتعلق بمكان إجراء الدراسة الميدانية وهو على مستوى المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد (Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie) على مستوى المقر الإجتماعي للمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نפטال- الكائن مقرها بحي الكثبان بشراكة -الجزائر العاصمة- كممثلة عن المؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

- **الحدود الزمنية:** وحتى يُعطى للموضوع طابع الواقع الآني، تم تقديم المعطيات المتعلقة بالمؤسسة خلال الفترة العشر سنوات الأخيرة (2010-2021)، أما فيما يخص التربص التطبيقي فحددت الفترة الممتدة من نهاية شهر جوان 2022 إلى غاية بداية شهر سبتمبر من نفس السنة. أين تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

### ▪ التعريفات الإجرائية - Procedure Definitions:

سنلخص أهم التعريفات الإجرائية للمتغيرات المعتمدة في الدراسة وحدودها المفاهيمية في إطار دراستنا الحالية والمصادر المعتمدة في تطوير تلك التعريفات:

#### الجدول (0-1): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	التعريفات الإجرائية
1	التشخيص التنظيمي	هو إحدى الأدوات والأساليب الإدارية التي تستخدم لإجراء تقييم شامل ودقيق للحالة التنظيمية القائمة في المنظمة، بهدف البحث عن الإشارات والكشف عن الإختلالات وتحديد أسبابها لإختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها. ويتم ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات الواقعية المرتبطة بأبعاد التنظيم المختلفة وفق أحدث نماذج التشخيص التنظيمي "SAEED & WANG" وتحليلها للاستفادة من ذلك في تحسين الأداء التنظيمي.
	القيادة	هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى مستوى من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛ بمعنى أنها خطة عمل بغرض تحقيق أهداف المنظمة وذلك اعتماداً على تخصيص أمثل لمواردها.	الإستراتيجية	2	
هو ترجمة للكيفيات التي وُزعت بها المهام ووُكِّلت بها المسؤوليات وقُسمت بها الوظائف والأنشطة، كما يُظهر طبيعة العلاقات بين مُختلف المسؤولين، فمن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.	الهيكل التنظيمي	3	
تُمثل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة. حيث يستخدمها المدراء في عملية الرقابة على الإستراتيجية والهيكل، كما تُساهم في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما إتسمت باليسر والبساطة والإبتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد.	النظم	4	
قدرة المنظمة على التماشي مع العمليات النظامية (المدخلات، المخرجات والتغذية العكسية)، ما يعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوافق والمواءمة مع البيئة التي تشتغل فيها، بالشكل الذي يجعلها قادرة على تنفيذ المهمات المطلوب تحقيقها بكفاءة وفعالية عالية.	الأداء التنظيمي		
قدرة المنظمة على تحقيق عائد على الاستثمار، ونمو التدفقات النقدية، وتحكمها في نفقاتها، وتحقيقه القيمة مضافة للإقتصاد الوطني.	البعد المالي	1	
قدرة المنظمة على تزويد العملاء بالمنتجات وفق ما يتناسب مع حاجياتهم ورغباتهم، وكذلك قدرة المنظمة على اكتساب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين.	بعد العملاء	2	2
قدرة المنظمة على تطوير عملياتها الداخلية، فضلاً عن تركيزها على العملاء وتزويدهم بمنتجات تؤثر إيجاباً على رضاهم.	بعد العمليات الداخلية	3	
قدرة المنظمة على تطوير قدرات ومهارات الموظفين، وجعلها المحور الرئيسي الذي من خلاله يمكن تطوير وبناء المنظمة بما يتلاءم مع المنافسة.	بعد التعلم والنمو	4	
مدخل إحصائي شامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الملحوظة، من خلال دمج أساليب الإقتصاد القياسي والقياسات النفسية.	نمذجة المعادلات الهيكلية- SEM		3
هي مؤسسة عمومية وطنية تابعة لمجمع سوناطراك بنسبة 100% مجال نشاطها تسويق وتوزيع المواد البترولية على المستوى الوطني.	مؤسسة نفطال-NAFTAL		4

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

### ■ الدراسات السابقة-Topic of Previous Studies:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة ارتكاز التي تسير عليها الدراسات العلمية الرصينة بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية، لذا سيتم عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي) مع تبيان أهم الاستنتاجات المستخلصة منها. وبعد المسح المكتبي والإلكتروني، تم إيجاد عدد جد محدود من الدراسات التي تناولت موضوع التشخيص التنظيمي والتي استهدف بعضها تحديد العلاقة بينه وبين متغيرات أخرى، بالإضافة إلى متغير الأداء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى. في حين لم يتم إيجاد أي دراسة قد تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة بشكل مباشر وهذا في حدود علم الباحثة. فسيتم تلخيص أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مع مراعاة التتابع الزمني (الكرونولوجي) لها ومن ثم تحديد مجالات الاستفادة منها والقيمة المعرفية والعلمية المضافة للدراسة الحالية.

#### ● أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التشخيص التنظيمي:

#### الجدول (0-2): أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التشخيص التنظيمي

الرقم	
1	
السنة	1998
البلد	هولندا
الباحثون	J. B. M. Theo POSTMA & A. W. Robert KOK
عنوان الدراسة	Organizational Diagnosis in Practice : A Cross-Classification Analysis Using the DEL-Technique
نوع الدراسة	التشخيص التنظيمي في الممارسة: تحليل التصنيف المقاطع باستخدام تقنية DEL (تقنية تحليل التصنيف المتقطع)
منهج الدراسة	دراسة تطبيقية
أداة الدراسة	الإستبانة + تقنية تحليل التصنيف المتقطع DEL
عينة الدراسة	300
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإهتمام أكثر بموضوع التشخيص التنظيمي كونه من المواضيع الرائدة في مجال السلوك التنظيمي، حيث أنه يهتم بعمل سير المنظمة بشكل جزئي أو كلي وكل ما يتعلق بالحد من المشاكل التنظيمي وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمة؛</li> <li>- تعزيز تنفيذ أنشطة التشخيص التنظيمي الداخلية والخارجية، واستخدام نتائجه لبدء التغيير التنظيمي؛</li> <li>- تحديد القدرة في تطوير نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرار مثل نظم (DSS) والنظم المعرفية لتسهيل تصميم واختيار</li> </ul>

		مكونات التشخيص التنظيمي.
	نتائج الدراسة	<p>- يعد التشخيص التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم لدعم المتغيرات الإستراتيجية في مجال الإدارة؛</p> <p>- يجب أن نأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي تتعلق بالموثوقية في الحصول على المزيد من البيانات من أجل استخدام تقنية DEL وأساليب أخرى؛</p> <p>- ضرورة توجيه النموذج المفاهيمي للتشخيص التنظيمي كونه العنصر الأكثر أهمية في توجيه الأنشطة البحثية المتعلقة باتجاهات كل من المهمة، إستراتيجية الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة والتكنولوجيا.</p>
	المقارنة بين هاتين الدراستين	<p>- أوجه التشابه: تناول مفهوم التشخيص التنظيمي ونماذجه.</p> <p>- أوجه الاختلاف: يكمن في الأطر الفكرية والمفاهيمية.</p>
	2	
	السنة	2008
	البلد	أمريكا
	الباحثون	Byron BISSELL & Jeanmarie KEIM
	عنوان الدراسة	Organizational Diagnosis : The Role Contagion Groups
	نوع الدراسة	التشخيص التنظيمي: دور المجموعات المعادية (المقاومة)
	منهج الدراسة	دراسة تحليلية
	أهداف الدراسة	<p>- اقتراح نموذج لإجراء التشخيص التنظيمي؛ أين يوفر هذا النموذج للمختصين في التشخيص التنظيمي طريقة لتحديد الاختلالات التنظيمية التي تدفع العاملين داخل المنظمة للقيام بسلوكيات تنظيمية مختلفة؛</p> <p>- إن ضعف النظام داخل المنظمة يساهم في ارتفاع مستويات التوتر بين العمال ما يؤدي إلى بروز مجموعات معادية من العمال يصعب التعامل معها وتعمل على كبح المنظمة في تحقيق أهدافها.</p>
	نتائج الدراسة	<p>- إبراز أهمية التنسيق بين مختلف الأنظمة داخل المنظمة وذلك بعقد مشاورات ودمج خبرة كل من الأخصائيين النفسانيين ومستشاري الأعمال؛</p> <p>- العمل على توفير معلومات ومادة دسمة للأكاديميين والباحثين للبحث عن نماذج جديدة لدراساتها وإختبارها وتحليلها.</p>
	المقارنة بين هاتين الدراستين	<p>- أوجه التشابه: تناول مفهوم التشخيص التنظيمي والمتمثل في المتغير المستقل.</p> <p>- أوجه الاختلاف: يكمن في الأطر المنهجية والميدانية.</p>
	3	
	السنة	2010
	البلد	صربيا
	الباحث	Nebojsa JANICIJEVIC
	عنوان الدراسة	Business Processes in Organizational Diagnosis
	نوع الدراسة	عمليات الأعمال في التشخيص التنظيمي
		دراسة تحليلية

المنهج التحليلي	منهج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على تضمين عمليات الأعمال (التجارية) في التشخيص التنظيمي كأول خطوة في عملية إدارة التغيير التنظيمي؛</li> <li>- تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين التحليل التنظيمي والتشخيص التنظيمي، أين تركز كلتا الطريقتين على فهم المحتوى التنظيمي وتحديد عناصر التنظيم، طبيعتها والعلاقات بينهما؛</li> <li>- القدرة على تحليل العمل التنظيمي باستخدام تقنيات التشخيص التنظيمي وتحديد أوجه القصور بين هذه التقنيات؛</li> <li>- السعي إلى إيجاد التوازن بين الأبعاد التنظيمية وفقا لمعايير محددة، أين تسمح هذه المعايير بتصنيف المكونات التنظيمية إلى عناصر ثابتة وأخرى ديناميكية؛</li> <li>- ضرورة إدراج عمليات الأعمال التجارية في نماذج التشخيص التنظيمي والتي تساهم في إجراء عملية التغيير التنظيمي.</li> </ul>	<p><b>أهداف الدراسة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إن فهم عملية إدارة التغيير التنظيمي لأول مرة يظهر أن نموذج التشخيص التنظيمي غير مكتمل لأنه يشمل العناصر التنظيمية الرسمية الديناميكية فقط ولا يشمل نموذج لتشخيص عمليات الأعمال (التجارية)؛</li> <li>- ينبغي أن يتم تحليل العمليات التجارية وفقا لجميع المعلمات الخاصة بها بغية تضمينها في التشخيص التنظيمي وبالتالي تسمح هذه المعلمات بالكشف عن الكفاءة التنظيمية وتحليلها وتقييمها؛</li> <li>- تحديد أهم المؤشرات وأوجه القصور والمشاكل التي تعاني منها العمليات التجارية والاتجاهات الأساسية لإدارة التغيير.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أوجه التشابه: لهما أطر نظرية ومفاهيمية متشابهة.</li> <li>- أوجه الاختلاف: تباين الدراسة من حيث الأطر المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة.</li> </ul>	<p><b>نتائج الدراسة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إن فهم عملية إدارة التغيير التنظيمي لأول مرة يظهر أن نموذج التشخيص التنظيمي غير مكتمل لأنه يشمل العناصر التنظيمية الرسمية الديناميكية فقط ولا يشمل نموذج لتشخيص عمليات الأعمال (التجارية)؛</li> <li>- ينبغي أن يتم تحليل العمليات التجارية وفقا لجميع المعلمات الخاصة بها بغية تضمينها في التشخيص التنظيمي وبالتالي تسمح هذه المعلمات بالكشف عن الكفاءة التنظيمية وتحليلها وتقييمها؛</li> <li>- تحديد أهم المؤشرات وأوجه القصور والمشاكل التي تعاني منها العمليات التجارية والاتجاهات الأساسية لإدارة التغيير.</li> </ul>
	<p><b>المقارنة بين هاتين الدراستين</b></p>
	4
2010	السنة
رومانيا	البلد
Roxana STEGEREAN, Corina GAVREA & Anamaria MARIN	الباحثون
The Application of a Diagnostic Model : An Empirical Study	عنوان الدراسة
تطبيق النموذج التشخيصي: دراسة ميدانية	نوع الدراسة
دراسة ميدانية	نوع الدراسة
المنهج الوصفي والمنهج التحليلي	منهج الدراسة
الإستبانة	أداة الدراسة
231	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم الوضع المالي للمنظمة باستخدام نموذج كوان هولدر، وذلك بالاعتماد على مصادر ثانوية كأداة؛</li> <li>- إختبار مدى صلاحية تطبيق نموذج Six Box Model داخل منظمة رومانية بالاعتماد على أداة الإستبانة لإجراء التشخيص التنظيمي؛</li> <li>- بشكل أكثر تحديدا قام الباحثون بإضافة متغيرات أخرى خارجية إلى جانب متغيرات النموذج الستة والمتمثلة في البيئة الخارجية والأداء التنظيمي من أجل تقييم أداء المنظمة بناء على تصورات العمال.</li> </ul>	<p><b>أهداف الدراسة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم الوضع المالي للمنظمة باستخدام نموذج كوان هولدر، وذلك بالاعتماد على مصادر ثانوية كأداة؛</li> <li>- إختبار مدى صلاحية تطبيق نموذج Six Box Model داخل منظمة رومانية بالاعتماد على أداة الإستبانة لإجراء التشخيص التنظيمي؛</li> <li>- بشكل أكثر تحديدا قام الباحثون بإضافة متغيرات أخرى خارجية إلى جانب متغيرات النموذج الستة والمتمثلة في البيئة الخارجية والأداء التنظيمي من أجل تقييم أداء المنظمة بناء على تصورات العمال.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك ثلاث متغيرات من أصل ثمانية متغيرات لها تأثيرا مهما وإيجابيا على الأداء التنظيمي (الغرض، الآليات والبيئة الخارجية).</li> </ul>	<p><b>نتائج الدراسة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك ثلاث متغيرات من أصل ثمانية متغيرات لها تأثيرا مهما وإيجابيا على الأداء التنظيمي (الغرض، الآليات والبيئة الخارجية).</li> </ul>



<p>- أوجه التشابه: تتشابه الدراسة كونها استخدمت نموذج من نماذج التشخيص التنظيمي لهو نموذج Six Box الذي سيتم التطرق اليه كذلك في هذه الدراسة، بمعنى تناولت الدراستين تقريبا نفس الأطر النظرية.</p> <p>- أوجه الاختلاف: تباين الدراسة من حيث التوسيع، أين ستتناول الدراسة الحالية أهم نماذج التشخيص التنظيمي بشكل أوسع وأعمق، كما تختلف الدراستين في الأساليب الإحصائية المستخدمة.</p>	<p>المقارنة بين هاتين الدراستين</p>
	5
2011	السنة
جنوب إفريقيا	البلد
Raja SANJAY KANJI	الباحث
Diagnosis Organizational Effectiveness in the Tourism Sector of Zanzibar	عنوان الدراسة
تأثير التشخيص التنظيمي في قطاع السياحة في زنجبار	عنوان الدراسة
دراسة نوعية	نوع الدراسة
المنهج الاستنتاجي	منهج الدراسة
الإستبانة + مقابلات + الملاحظة	أداة الدراسة
140	عينة الدراسة
<p>- إيجاد الفجوة بين الأداء التنظيمي الحالي والأداء التنظيمي الأمثل في وحدتين من الإقامة في قطاع السياحة بزنجبار؛</p> <p>- السعي إلى تحديد وتشخيص العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي في هذه الوحدات السياحية؛</p> <p>- العمل على تنفيذ الأنشطة المناسبة بغية تحسين الأداء التنظيمي في جميع الوحدات السياحية.</p>	أهداف الدراسة
<p>- تشخيص البيئة الخارجية للبحث عن المزيد من الجوانب الاجتماعية التي لها تأثير على قطاع السياحة في زنجبار؛</p> <p>- ينبغي تعزيز القدرة التنافسية عن طريق البحث عن طرق جديدة ومبتكرة ومراعاة التغييرات الديموغرافية والعولمة والتكنولوجيا، مما يتطلب من الإدارة العليا العمل إعادة التفكير بسرعة والعمل على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة كجزء من استراتيجياتها المستقبلية؛</p> <p>- تم تحديد العديد من الاستراتيجيات لتحسين الأداء ومن أهمها التشخيص التنظيمي الذي يعمل على تقييم الوضع الحالي للمنظمة والعمل على تحديد الفرص الأكثر ملائمة للتطوير مستقبلا.</p>	نتائج الدراسة
<p>- أوجه التشابه: لهما أطر مفاهيمية متشابهة.</p> <p>- أوجه الاختلاف: تباين الدراسة في الجانب الميداني وحجم العينة.</p>	المقارنة بين هاتين الدراستين
	6
2011	السنة
إيران	البلد
Hamid RAHIMI & Al.	الباحثون
The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities	عنوان الدراسة
تحليل التشخيص التنظيمي على أساس نموذج الصناديق الستة في الجامعات	عنوان الدراسة
دراسة وصفية مسحية	نوع الدراسة

المنهج الوصفي والمنهج التحليلي	منهج الدراسة
الإستبانة	أداة الدراسة
218	عينة الدراسة
<p>- خلق وتنظيم بيئة عمل وجو هادئ وفعال للأفراد العاملين التي تحفز على الإبداع وتحسين أداء المنظمات؛</p> <p>- الاهتمام بدور وقوة الإدارة العليا في توفير قوة للعمل في جميع المستويات التنظيمية؛</p> <p>- التركيز على استخدام نماذج التشخيص التنظيمي لفهم المشاكل التنظيمية وجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج لغرض إجراء التغييرات اللازمة والتعديلات المحتملة؛</p> <p>- العمل على تحليل نوعية بيئة العمل والتي تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة.</p>	أهداف الدراسة
<p>- إن التشخيص التنظيمي يتطلب توفر الأسباب المقبولة والمعقولة والمزيد من التحليل على المستوى التنظيمي قبل إجراء عمليات التغيير؛</p> <p>- العمل على استقطاب ودعم الأفراد العاملين المؤيدين لهذه الإجراءات؛</p> <p>- وجود الكثير من المشاكل في الجامعات مما أثار وجود نقاط الضعف فيها، وهذه المشاكل هي في إطار آليات التنسيق والهيكل التنظيمي والقيادة والعلاقات والتحفيز والمكافآت.</p>	نتائج الدراسة
<p>- أوجه التشابه: لهما أطر مفاهيمية متشابهة.</p> <p>- أوجه الاختلاف: تباين الدراسة في مجال المنهجية العلمية وميدان الدراسة وأبعاد القياس الإجرائية للمتغيرات المعتمدة في الدراستين فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة.</p>	المقارنة بين هاتين الدراستين
	7
2014	السنة
الصين	البلد
Bilal Bin SAEED & Wenbin WANG	الباحثون
Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model	عنوان الدراسة
الإستدامة جزء لا يتجزأ من نموذج التشخيص التنظيمي	نوع الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
المنهج التحليلي	منهج الدراسة
<p>- هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لنموذج بديل لدمج الاستدامة في التشخيص التنظيمي، وذلك للمساعدة في إجراء تشخيص شامل ودقيق.</p>	أهداف الدراسة
<p>- توصلت الدراسة إلى أن لكي تتمتع أي منظمة بصحة جيدة، يجب أن يكون لديها روابط قوية وصحية للتفاعل مع محيطها البيئي، وذلك لفهم التغيرات وكيفية التعامل معها، وصولاً إلى منظمة صحية وفعالة.</p>	نتائج الدراسة

المقارنة بين هاتين الدراستين	<p>- أوجه التشابه: تتقاسم الدراستين بعض الأطر المفاهيمية والنظرية لمتغير التشخيص التنظيمي وبالخصوص نموذج التشخيص التنظيمي المستدام الذي تم اعتماده في دراستنا.</p> <p>- أوجه الاختلاف: ركزت هذه الدراسة على اقتراح وتحليل نموذج التشخيص التنظيمي المستدام في حين ركزت دراستنا على تطبيق نموذج التشخيص التنظيمي المستدام في الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة نفعال.</p>
8	
السنة	2015
البلد	فلسطين
الباحث	M. M. Saber ALIAN
عنوان الدراسة	Organizational Diagnosis of Universities in the Gaza Strip Based on the Six Box Model : A Comparative Study
نوع الدراسة	التشخيص التنظيمي للجامعات في قطاع غزة بالارتكاز على نموذج الصناديق الستة-Six Box Model : دراسة مقارنة
منهج الدراسة	دراسة ميدانية
أداة الدراسة	المنهج الوصفي والمنهج التحليلي
عينة الدراسة	الإستبانة
أهداف الدراسة	302
نتائج الدراسة	<p>- هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى قدرة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها من خلال إستخدام أحد نماذج التشخيص التنظيمي وهو نموذج الصناديق الستة-Six Box Model؛</p> <p>- يركز نموذج الصناديق الستة-Six Box Model على تشخيص ستة متغيرات أو أبعاد المكونة له داخل المنظمة؛</p> <p>- سلطت هذه الدراسة الضوء على ثلاثة جامعات.</p>
المقارنة بين هاتين الدراستين	<p>- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها وبين المتغيرات الخمسة وهي (الغرض، الهيكل، العلاقات، القيادة، العوائد والإجراءات المساعدة) عند مستوى دلالة <math>\alpha = 0.05</math>.</p> <p>- أوجه التشابه: لهما أطر مفاهيمية متشابهة، وكلاهما أدرجتا نموذج Six Box Model في الدراسة.</p> <p>- أوجه الاختلاف: ركزت الدراسة على أحد نماذج التشخيص التنظيمي فقط وهو نموذج Six Box Model، في حين ستتعلم أكثر الدراسة الحالية في النماذج الأخرى التي تسمح لنا بالقيام بالتشخيص التنظيمي. كما تباينت الدراستين في ميدان الدراسة أين تمت دراسة مقارنة بين ثلاث جامعات في حين الدراسة الحالية ركزت على منظمة واحد فقط، كما اختلفت في الأساليب الإحصائية المستخدمة.</p>
9	
السنة	2019
البلد	العراق
الباحث	باسم كريم محمد
عنوان الدراسة	تأثير اليقظة الإستراتيجية والتشخيص التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط

دراسة ميدانية	نوع الدراسة
المنهج الوصفي والمنهج التحليلي	منهج الدراسة
الإستبانة	أداة الدراسة
171	عينة الدراسة
<p>- الوقوف على واقع إدراك عينة البحث لليقظة الإستراتيجية مفهوما وتطبيقا فضلا عن معرفة واقع إدراك العينة للتشخيص التنظيمي والأداء الإستراتيجي؛</p> <p>- الكشف عن علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (اليقظة الإستراتيجية والتشخيص التنظيمي والمتغير المعتمد (الأداء الإستراتيجي) وهل أن هذه العلاقة معنوية؛</p> <p>- معرفة تأثير اليقظة الإستراتيجية والتشخيص التنظيمي في الأداء الإستراتيجي.</p>	أهداف الدراسة
<p>- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي؛</p> <p>- كما توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في الأداء الإستراتيجي؛</p> <p>- وقد كانت النتائج تدل على التقبل الإيجابي للقيادات الجامعية المعنية حيث دلت النتائج أن متغير اليقظة الإستراتيجية يدعم بقوة من خلال أبعاده الأداء الإستراتيجي ويسهم بتعزيزه وتحسين كفاءته.</p>	نتائج الدراسة
<p>- أوجه التشابه: لهما أطر نظرية ومفاهيمية متشابهة خصوصا في ما يتعلق بالمتغير المستقل لهو التشخيص التنظيمي.</p> <p>- أوجه الاختلاف: تباين الدراسة من حيث الأطر المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة.</p>	المقارنة بين هاتين الدراستين
10	
2021	السنة
فلسطين	البلد
محمد إبراهيم إسماعيل سمور	الباحث
نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الجنوبية	عنوان الدراسة
دراسة ميدانية	نوع الدراسة
المنهج الوصفي والمنهج التحليلي	منهج الدراسة
الإستبانة	أداة الدراسة
220	عينة الدراسة
<p>- التعرف على واقع تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي بأبعاده السبعة كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؛</p> <p>- معرفة واقع تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؛</p> <p>- الكشف عن العلاقة بين تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؛</p> <p>- معرفة أثر أبعاد نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية الجنوبية؛</p> <p>- الكشف عن الفروق بين متوسط تقديرات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي، تطوير الأداء المؤسسي) في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.</p>	أهداف الدراسة

<p>- إن موافقة مفردات عينة الدراسة حول تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 74.32%؛</p> <p>- جاء واقع تطوير الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 75.22%؛</p> <p>- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده وتطوير الأداء المؤسسي؛</p> <p>- وجود أثر دال إحصائية لتطبيق أبعاد نموذج ماكينزي في تطوير الأداء المؤسسي؛</p> <p>- عدم وجود أثر التطبيق أبعاد نموذج ماكينزي (الإستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة) في تطوير الأداء المؤسسي؛</p> <p>- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؛</p> <p>- عدم وجود فروق حول تطوير الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؛</p> <p>- توجد فروق حول تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، الجامعة) ووجود فروق حول تطوير الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجامعة.</p>	نتائج الدراسة
<p>- أوجه التشابه: لهما أطر مفاهيمية متشابهة، وكلاهما أدرجتا نموذج ماكينزي في الدراسة، كما يشتركان في دراسة المتغير المستقل لهو الأداء.</p> <p>- أوجه الاختلاف: ركزت الدراسة على أحد نماذج التشخيص التنظيمي فقط لهو نموذج ماكينزي، في حين ستعمق أكثر الدراسة الحالية في النماذج الأخرى التي تسمح لنا بالقيام بالتشخيص التنظيمي. كما تباينت الدراستين في ميدان الدراسة أين تمت دراسة مؤسسة جامعية تعليمية في حين الدراسة الحالية ركزت على منظمة واحد فقط وهي تنشط بالقطاع الإقتصادي، كما اختلفت في الأساليب الإحصائية المستخدمة.</p>	المقارنة بين هاتين الدراستين

### • أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأداء التنظيمي:

#### الجدول (0-3): أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأداء التنظيمي

الرقم	1
1992	السنة
أمريكا	البلد
S. Robert KAPLAN & P. David NORTON	الباحث
The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance	عنوان الدراسة
بطاقة الأداء المتوازن وقيادتها للأداء	نوع الدراسة
دراسة ميدانية	عينة الدراسة
12 شركة	أهداف الدراسة
- قام الباحثان بتوضيح أسلوب إداري حديث لقياس أداء الشركات وتقييمه من خلال أربعة أبعاد هي: - البعد المالي؛	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بعد العملاء؛</li> <li>- بعد العمليات الداخلية؛</li> <li>- بعد التعلم والنمو.</li> </ul>
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من أبرز نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن توفر للإدارة معلومات ملائمة، تساعد في اتخاذ مختلف القرارات الإقتصادية؛</li> <li>- تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لقياس الأداء يتكون من مقاييس مالية وغير مالية.</li> </ul>
المقارنة بين هاتين الدراستين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أوجه التشابه: كلتا الدراستين تطرقتا إلى بطاقة الأداء المتوازن في الإطار النظري.</li> <li>- أوجه الاختلاف: تباين الدراسة من حيث الدراسة الميدانية، كما تختلف أيضا في الأساليب الإحصائية المستخدمة.</li> </ul>
2	
السنة	2008
البلد	أستراليا
الباحث	BEDFORD & AI.
عنوان الدراسة	Balanced Scorecard Design and Performance Impacts : Some Aus-tralian Evidence
نوع الدراسة	تصميم بطاقة الأداء المتوازن وآثارها على الأداء: بعض المنظمات الأسترالية
عينة الدراسة	دراسة استقصائية مقطعية
أهداف الدراسة	92 شركة
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الممارسة العملية، وما إذا كانت تصميماتها المختلفة تؤدي إلى نتائج أداء متنوعة.</li> <li>- توفر بطاقة الأداء المتوازن فوائد أكبر للمنظمات مع عدم اغفال منطق السبب والنتيجة عند الأخذ بها، علما أن المنظمات لم تغفل عن ذلك مع الاهتمام بعمليات التعويض للموظفين للارتقاء بالأداء.</li> </ul>
المقارنة بين هاتين الدراستين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أوجه التشابه: تناول مفهوم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن.</li> <li>- أوجه الاختلاف: يكمن في الأطر المنهجية والميدانية.</li> </ul>
3	
السنة	2017
البلد	الجزائر
الباحث	نوال شين
عنوان الدراسة	تأثير الإتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة نפטال لتسويق وتوزيع المواد البترولية الجزائرية
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي والمنهج التحليلي
أداة الدراسة	الإستبانة
عينة الدراسة	138
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الإتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية.</li> </ul>

نتائج الدراسة	- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإتجاه الإستراتيجي على مستوى أداء شركة نפטال، حيث بلغ معامل 0.918، أما معامل التحديد فقد ب 84.2%، من التغيرات في الأداء ناتجة عن التغير في مكونات الإتجاه الإستراتيجي.
المقارنة بين هاتين الدراستين	- أوجه التشابه: تناول مفهوم الأداء والمتمثل في المتغير التابع بالإضافة إلى توافق الدراستين في الجانب الميداني لهو حالة نפטال. - أوجه الاختلاف: يكمن في الأطر المنهجية إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة.
4	
السنة	2020
البلد	إندونيسيا
الباحث	NUGROHO & AI.
عنوان الدراسة	An Organizational Performance : The Role of Creative Knowledge Internalization Behavior
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي والمنهج التحليلي
أداة الدراسة	الإستبانة
عينة الدراسة	202
أهداف الدراسة	- التعرف على دور السلوك استيعاب المعرفة الإبداعية على الأداء التنظيمي كمتغير وسيط. - إن سلوك استيعاب المعرفة الإبداعية له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ، وسوف ينتج الإبداع ابتكارا ويصبح محددًا للأداء التنظيمي، حيث كانت النتيجة مقدرة ب 30.7%؛ - إن إتزام الإدارة العليا (القيادة) له تأثير كبير على الأداء التنظيمي، ويمكن ملاحظة أن كل إتزام قيادي سيؤثر على تكييف القدرات التنظيمية، فيما يتعلق بعملية التحول حيث جاءت النتيجة مقدرة ب 21.3%، وبالتالي يصبح سلوك استيعاب المعرفة الإبداعية متغيرا وسيطيا لبرامج التدريب على الأداء التنظيمي.
نتائج الدراسة	
المقارنة بين هاتين الدراستين	- أوجه التشابه: لهما أطر مفاهيمية متشابهة بخصوص الأداء التنظيمي. - أوجه الاختلاف: تباين الدراسة من حيث أهدافها وتطبيقها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.
5	
السنة	2020
البلد	المكسيك
الباحث	MARTINEZ & AI.
عنوان الدراسة	Dimensions of Learning Orientation and its Impact on Organizational Performance and Competitiveness in SME
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
منهج الدراسة	المنهج التحليلي والمنهج الوصفي
أداة الدراسة	الإستبانة

400	عينة الدراسة
- تحليل الآثار المباشرة لكل بعد من أبعاد التعلم الموجه على الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.	أهداف الدراسة
- إن التعلم الموجه له تأثير إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي؛ - هناك علاقة بين الانفتاح العقلي وبأثر إيجابي وكبير وبين الأداء التنظيمي؛ - هناك علاقة بين الرؤية المشتركة وبأثر سلبي وضعيف وبين الأداء التنظيمي.	نتائج الدراسة
- أوجه التشابه: لهما أطر مفاهيمية متشابهة بخصوص الأداء التنظيمي. - أوجه الاختلاف: تباين الدراسة من حيث الأطر المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة.	المقارنة بين هاتين الدراستين
6	
2020	السنة
إندونيسيا	البلد
FITRIASTUTI & AI.	الباحث
A Conceptual Framework on the Effect of Knowledge Management System Usage, Organizational Learning on Innovation and Organizational Performance	عنوان الدراسة
إطار مفاهيمي حول تأثير استخدام نظام إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي على الابتكار والأداء التنظيمي	نوع الدراسة
دراسة وصفية	منهج الدراسة
المنهج الوصفي	أداة الدراسة
بناء نموذج مفاهيمي من خلال الدراسات السابقة	أهداف الدراسة
- تسليط الضوء على العلاقة بين استخدام نظام إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الابتكار والأداء التنظيمي. - يمكن تطوير دراسة تجريبية تحلل تأثير استخدام نظام إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الابتكار وتأثيرها اللاحق على الأداء التنظيمي؛ - هناك احتمال أن تؤدي مختلف أنواع الابتكار إلى تحسين الأداء التنظيمي؛ - إن استخدام نظام إدارة المعرفة يمكن أن يحسن الأداء التنظيمي بشكل مباشر، وهناك احتمال أن تؤدي عملية التعلم التي تقوم بها المنظمة إلى تحسين الأداء التنظيمي كون أن المنظمة لديها المزيد من الخبرة من عملية التعلم في اتخاذ القرارات.	نتائج الدراسة
- أوجه التشابه: تتشابه الدراسة كونها استخدمت نفس المتغير المستقل لهو الأداء التنظيمي. - أوجه الاختلاف: يكمن في الأطر المنهجية والميدانية.	المقارنة بين هاتين الدراستين
7	
2020	السنة
الأردن	البلد
AL QUDAH & AI.	الباحث
The Impact of Strategic Human Resources Planning on the Organizational Performance of Public Shareholding Companies in Jordan	عنوان الدراسة
أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات المساهمة العامة في الأردن	



دراسة ميدانية	نوع الدراسة
المنهج الوصفي والمنهج التحليلي	منهج الدراسة
الإستبانة	أداة الدراسة
52	عينة الدراسة
- تحليل أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي.	أهداف الدراسة
- اكتشف الباحثون أن هناك تأثير مهم للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي؛ - معامل الارتباط قدر ب 0.646 بين العلاقة بين المتغيرات، وتأثير المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي) له تأثير بنسبة 71.54%.	نتائج الدراسة
- أوجه التشابه: لهما أطر مفاهيمية متشابهة بخصوص متغير الأداء التنظيمي.	المقارنة بين
- أوجه الاختلاف: تباين الدراسة في الجانب الميداني وحجم العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة.	هاتين الدراستين

### • التعقيب على الدراسات السابقة:

في حدود علم الباحثة وبعد الاطلاع على أهم الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة حول "التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال"، تبين أن الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في العديد من النقاط، واختلفت في بعضها الآخر كما سبق وأن تم ذكره أعلاه، والملخصة كما يلي:

#### - من حيث البعد الزمني:

إن فترة التطبيق التي أجريت فيها الدراسات السابقة السابقة الذكر هي فترات متباينة لكلا المتغيرين، فامتدت فترة التطبيق للمتغير المستقل لهو التشخيص التنظيمي من 1998 إلى غاية 2021، في حين إمتدت فترة التطبيق بالنسبة للمتغير التابع لهو الأداء التنظيمي من 1992 إلى غاية 2020. ما يدل بشكل واضح على حداثة وأهمية موضوع الدراسة وأنه موضوع يستحق الدراسة ومواصلة البحث فيه حالياً.

#### - من حيث البعد المكاني:

توزعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة بين الدراسات المحلية (الجزائر) والأجنبية (فلسطين، العراق والأردن، إيران، إندونيسيا، الصين، هولوندا، رومانيا، صربيا، جنوب إفريقيا، المكسيك، أستراليا وأمريكا)، مما يدل على أهمية موضوع هذه الدراسة. كما طبقت الدراسات السابقة على مؤسسات مدنية عمومية كانت أو خاصة، إنتاجية كانت أم خدماتية، هادفة للربح أو غير هادفة للربح. وما يميز هذه الدراسة أنها طبقت على مؤسسة جزائرية عمومية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-.

### • الفجوة البحثية للدراسة:

قامت الدراسات السابقة بدراسة تطبيق أو علاقة، أو دور أو أثر المتغير المستقل التشخيص التنظيمي في أحد المتغيرات التابعة كالتغيير، المقاومة، عمليات الأعمال، الأداء الإستراتيجي، الأداء المؤسسي وقطاع السياحة. وبالمقابل وُجدت دراسات سابقة أخرى تطرقت إلى دراسة تطبيق أو علاقة، أو دور أو أثر أحد المتغيرات المستقلة كبطاقة الأداء المتوازن، التوجه الإستراتيجي، التوجه الإستراتيجي التحليلي، المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، التعلم الموجه، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مع المتغير التابع الأداء التنظيمي.

تتفرد دراستنا هذه في محاولة توظيف وتفضيل التشخيص التنظيمي كإستراتيجية إدارية ليُصبح متغيراً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال وتحديد العلاقة بينهما وأثر كل متغير على الآخر.

قد إستفادت الباحثة من هذه الدراسات السابقة الشيء الكثير، وأعانتها على اختيار موضوع الدراسة الحالية، وحسب رأي الباحثة فقد تميزت هذه الدراسة بما يلي:

- جاء موضوع الدراسة لسد فجوة بحثية لم تغطيها أي دراسة سابقة -في حدود علم الباحثة- بنفس متغيرات الدراسة الحالية، حيث أخذت الباحثة على عاتقها دراسة موضوع لا يزال قيد التأطير المفاهيمي على المستوى النظري والتطبيقي. لذلك سعت الباحثة إلى إبراز أهمية موضوع التشخيص التنظيمي بالنسبة للمنظمات ومدى مساهمته في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة نفضال. ومما لا شك فيه أن التشخيص التنظيمي يقوم على عدة أبعاد وبالتالي فهو يساهم في فهم أفضل للعلاقة بين المتغيرات المختلفة والتي من المفترض أن تؤثر على نتائج المنظمة وأدائها.

- جاء موضوع الدراسة لاستكمال دراسات سابقة حسب توصياتها ومقترحاتها، ولو أنها جاءت بشكل غير مباشر، ولكن أشارت إلى الموضوع بصورة أو بأخرى، وهو ما استسقته الباحثة من تلك الدراسات، خاصة دراسة (Roxana STEGEREAN & Al., 2010) التي درست تطبيق النموذج التشخيصي: دراسة ميدانية، ودراسة (باسم كريم محمد، 2019) والتي درست تأثير اليقظة الإستراتيجية والتشخيص التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، التي كانتا مفتاحاً رئيساً للدراسة وأعطاهما البعد المنهجي والتطبيقي.

كما كان للكاتبين ( Elizabeth VIDAL ARIZABALETA, Diagnostico Organizacional, )

التشخيص التنظيمي اللذان ساهما كثيرا في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة ووضع الإطار النظري لها بشكل منهجي وأكاديمي.

- تجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، أسهمت في توضيح الدراسة الحالية لاسيما في تنوع مصادرها وحدائث مفاهيمها، والوصول إلى الدراسات الأصلية والاستفادة منها حتى تظهر الدراسة بالشكل المناسب لمتطلبات الأطروحة سواء في جانبها النظري أو الميداني.

- الاحتياج الفعلي لموضوع الدراسة لسد فجوة إدارية وبحثية في منظمات الأعمال الجزائرية، حيث إن الباحثة كانت إطارا سابقا لدى المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نפטال- لمدة أكثر من سبع (7) سنوات على مستوى المديرية العامة (المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-DESPE). فمن خلال اطلاعها الميداني على الوضع الإداري والتنظيمي للمؤسسة أدركت الباحثة ضرورة وأهمية دراسة هذا الموضوع الذي سيعود حتما بنتائج إيجابية على المؤسسة قيد الدراسة والاستفادة منها. فبطبيعة الحال تطبيق التشخيص التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال هي خطوة مهمة لدعم الإدارة العليا بجملة من الأفكار التنظيمية والإستراتيجية باتجاه التطوير وجعلها مؤسسة مؤهلة وسباقا للنمو ومواجهة المنافسة.

### ■ هيكل الدراسة -Study Structure:

لمعالجة هذا الموضوع قامت الباحثة بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول التشخيص التنظيمي بين المفهوم والتطبيق، بالتطرق إلى مفهوم التشخيص التنظيمي مرورا بمختلف نماذجه. والفصل الثاني حول الأداء التنظيمي بين المحتوى والقياس، أين تم التطرق إلى مفهوم الأداء التنظيمي وإلى أهم نماذج قياسه الحديثة وذلك بالتركيز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها. حيث ختمنا هذا الفصل بالعلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة لهي التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي، أما الفصل الثالث والأخير الذي جاء تحت عنوان مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة نفطال، والذي أحتوى على تقديم المؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق المواد البترولية -نפטال-، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي وبناء نماذج متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات بالإضافة إلى مناقشة النتائج. وأخيراً جاءت الخاتمة التي خُصصت لعرض أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الباحثة على الصعيدين النظري والتطبيقي وكذلك المقترحات المستقبلية أيضاً.

الفصل الأول:

التشخيص التنظيمي بين المفهوم والتطبيق

« *To Understand Organizations Is To Understand Our World* ».

~ A. C. Joel BAUM & J. Tim ROWLEY (2002) ~

### تمهيد:

شهدت الفترة الأخيرة تطوراً في الفكر الإداري والتنظيمي نتيجة ظهور ثورة النظم من خلال نظرية النظم. أين أحدثت هذه الأخيرة قفزة كبيرة في مجال الدراسات العلمية للمنظمة، والتي تُجيب على العديد من التساؤلات التي ترتبط بسلوك الأفراد في المجال الإداري والتنظيمي داخل المنظمة.

نظرا لما أحدثته العولمة من تغيرات في وقتنا الحالي، والذي بات معروفاً بكثرة اضطراباته، وتعدد تغيراته. أصبح لزاماً على المنظمات جمعاء أن تتبنى مدخل التطوير التنظيمي صياغة وتطبيقاً وتقييماً، فكراً وممارسة إذا ما أردت البقاء والاستمرار. لذا فالتأقلم مع هذه التغيرات والمستجدات لا يتحقق إلا بالتطوير التنظيمي والتجديد الشامل لعناصر ومقومات هذه المنظمة.

لهذا كان من الضروري اللجوء إلى عملية التشخيص التنظيمي بدقة وعمق باعتباره مرحلة جد مهمة قبل اتخاذ أي قرار من طرف الإدارة العليا إن لم نقل المفتاح في يد المحللين والمسيرين كونه يسمح لهم بمعرفة القيود الحقيقية التي تحيط بالمنظمة والعوامل المسببة لمشاكلها وبالتالي اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

ومن هذا المنطلق ونظراً للأهمية البالغة التي يحتلها التشخيص التنظيمي في المنظمة يتطلب تحديداً دقيقاً للمفاهيم المتعلقة به، وهو ما سيتم دراسته من خلال مضمون هذا الفصل بعرض المفاهيم الأساسية حول التنظيم والتطوير التنظيمي مروراً بالتشخيص التنظيمي وعرض لأهم نماذجه. وذلك تبعا للتقسيم التالي:

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول المنظمة، التنظيم والتطوير التنظيمي

**المبحث الثاني:** ماهية التشخيص التنظيمي

**المبحث الثالث:** نماذج التشخيص التنظيمي

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المنظمة، التنظيم والتطوير التنظيمي

يعتبر التنظيم من أهم الوظائف الإدارية، وهو يبحث في تحقيق التنسيق بين الرأس المال البشري ومختلف الموارد المتاحة للمنظمة بما يكفل تحقيق الأهداف. ولتحقيق ذلك يتم تحديد أنشطة ومهام المنظمة وتوزيع الموارد البشرية عليها، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وكيفية الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين بغية المحافظة على بقاء المنظمة وضمان استمراريتها. وسيتناول هذا المبحث بمزيد من التفصيل تعريف كل من المنظمة والتنظيم بالإضافة إلى التطوير التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم المنظمة والتنظيم

يعتبر كل من المنظمة والتنظيم مفهومين مترابطين ومتكاملان حيث أصبحت المنظمة بحاجة ماسة إلى نوع من التنظيم من أجل توزيع العمل بينه وبين الآخرين ويوضح العلاقات فيما بينهم ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل شخص بشكل يساعد في تحسين أدائهم التنظيمي.

### الفرع الأول: تعريف المنظمة ومواردها

طبقاً لنظرية النظم فإن المنظمات عبارة عن أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها وتنشط فيها. فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذاً وعطاءً، متأثراً وتأثيراً. لذا وُجِبَ التطرق إلى سرد أهم التعاريف التي قُدمت للمنظمة مع ذكر أهم مواردها الأساسية.

### أولاً: تعريف المنظمة

توجد مجموعة من التعريفات التي وُضعت للمنظمة يمكن ذكر أهمها كما يلي:

عرف برنارد تشستر-Bernard CHESTER المنظمة بأنها نشاط تعاوني واعي وقوة مكونة من شخصين أو أكثر<sup>1</sup>.

عرفها أتزيوني-ETZIONI على أنها وحدة اجتماعية أو تجمعات إنسانية مكونة بصورة متعمدة لتحقيق أهداف معينة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هـ. هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المنظمات: هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2001، ص: 77.

<sup>2</sup> محمد بهجت جاد الله كشت، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص: 119.

في حين عرفها بيك-BAKKE بأنها "أنظمة مستمرة من الأنشطة الإنسانية والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية، المادية، المالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز وفريد، يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة"<sup>1</sup>.

من التعريفات المقدمة أعلاه، يمكن استخلاص تعريف شامل للمنظمة على أنها عبارة عن وحدة هادفة لها حدود واضحة نسبيا مع بيئتها؛ حيث تتكون من موارد بشرية، مادية، تكنولوجية، قانونية وإدارية متعاونة ومنسقة بشكل وظيفي من أجل تحقيق أهداف مشتركة ذات العلاقة بمجموعة من النشاطات المنتظمة والمستمرة، والتي لها تأثير على الفرد والمجتمع.

### ثانيا: موارد المنظمة

تعتمد المنظمة على مجموعة من الموارد بغية تأدية مهامها وتحقيق أهدافها. وقد وجدت في أدبيات الإدارة عدة تعريفات لموارد المنظمة، ووفقا ما ذكر في الكتاب المعنون "نظرية المنظمة القائمة على الموارد-Teoria Bazata pe Resurse a Firmei" في سنة 1984، فإن الموارد هي كل ما يمكن اعتباره قوة أو ضعفاً للمنظمة. وبتعبير أدق، يمكن تعريفها في لحظة زمنية معينة، على أنها تلك السلع (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بشكل شبه دائم بالمنظمة<sup>2</sup>. إذ تمثل الموارد مختلف الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية (كعمليات اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط)، المعلومات والمعرفة، والتي تتحكم فيها المنظمة من أجل تطوير وتنفيذ استراتيجياتها لتحسين الكفاءة والفعالية. وتُصنيف موارد المنظمة كما يلي<sup>3</sup>:

1. رأس مال مادي: يتمثل في التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.
2. رأس مال بشري: كالتدريب والخبرة المهنية والمعرفة وذكاء القادة والأفراد العاملين في المنظمة.
3. رأس مال تنظيمي: يتمثل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأنظمة التخطيط والرقابة والتنسيق وكذلك العلاقات غير الرسمية بين المجموعات المختلفة داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة الخارجية.

<sup>1</sup> محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص: 15.

<sup>2</sup> Corina GAVREA BRATIAN, Rolul Diagnosticului Organizational in Imbunatatirea Performantelor Firmei, Teza de Doctorat, Facultatea de Stiinte Economice si Gestiunea Afacerilor, Universitatea Babes BOLYAI, Romania, 2010, P P : 1-269, P : 27.

<sup>3</sup> Ibid., P : 28.

### الفرع الثاني: تعريف التنظيم

تحظى دراسة التنظيم باهتمام كبير ومتزايد من الباحثين والمهتمين بمجال إدارة الأعمال- Management وذلك لما للتنظيم من آثار إقتصادية واجتماعية. وتبدو أهمية التنظيم بشكل جلي وواضح في نطاق الإدارة المعاصرة، فقد وجد فيه علماء الإدارة الأداة التي يستطيعون بها التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال وتكون علوم التنظيم اليوم جزءاً هاماً من علم الإدارة.

كلمة تنظيم تستخدم في كثير من الكتابات الإدارية بمعنى منظمة والمنظمة قد تكون تجارية، صناعية، تعليمية، سياسية، رياضية وغيرها. وبناء عليه فإن استخدام كلمة تنظيم تعني جماعة من الناس تربطهم علاقات رسمية، لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المنظمة.

### أولاً: التعريف اللغوي للتنظيم

لغويا التنظيم هو مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فانتظم<sup>1</sup>.

### ثانياً: التعريف الاصطلاحي للتنظيم

اصطلاحاً التنظيم-Organizing هو روح الإدارة، وهو الأداة اللازمة لتحقيق أهدافها، ومما يزيد أهمية التنظيم أنه عملية تتسم بالاستمرار والتجديد والدوام، وهو عملية متطورة. وتختلف أهمية التنظيم باختلاف طبيعة المنظمات وأهدافها وتنوع نشاطاتها وحجم الخدمات التي تؤديها، ودوائر العمل وضيق أو اتساع الطاقات المادية والبشرية المخصصة لها.

هناك تعريفات كثيرة للتنظيم اختلفت من حيث اللفظ باختلاف نظرة ورؤية المعرف للتنظيم، وفيما يلي نسوق أهم التعريفات التي وُضعت للتنظيم في مجال إدارة الأعمال:

عرف هنري فايول-Henry FAYOL التنظيم على أنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهمتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وهو ما يُوجب على المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الأشياء بعضها بعض أيضاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الفيروز آبادي، مجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987، ص: 346.

<sup>2</sup> Henry FAYOL, **Administration Industrielle et Générale**, Edition Dunod, Paris, France, 1966, P : 51.



يعرف الباحث ليندال ايرويك-Lyndall URWICK التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات، بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.

عرف هربرت سيمون-Herbert SIMON التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني.

وهكذا يمكن القول أن التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم نحو غاية مشتركة، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التتافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن.

### الفرع الثالث: الفرق بين المنظمة، التنظيم والنظام

من الأخطاء الشائعة في أدبيات الإدارة استخدام بعض الكتاب لمصطلح "التنظيم" بشكل غير دقيق أحياناً، مع أن لكل من هذه المصطلحات معناً علمياً محدداً ومميزاً ومغايراً تماماً للآخر. فينبغي التفرقة بين لفظ التنظيم-Organization كمنظمة، التنظيم-Organizing كوظيفة والتنظيم كنظام-System. وقد تم تعريف كل من المنظمة والتنظيم، فإن التنظيم كمنظمة-Organization هو وحدة إتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية المستقلة التي تسعى لتحقيق أهدافها.

أما التنظيم-Organizing كوظيفة من وظائف المدير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، وأكثر تحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، ومن المسؤول عن ماذا.

كما أن التنظيم ما هو إلا عنصر واحد من عناصر الإدارة التي يجمع أغلب منظري الفكر الإداري أنها تتكون من أربعة عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. إذن فالتنظيم هو عنصر من عناصر الإدارة التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها. وعليه فهناك فرق كبير بين المصطلحين "التنظيم والمنظمة".

أما التنظيم كنظام-System كلي هادف يحتوي على عدد من الأدوار والعلاقات بين هذه الوظائف، وبين الأفراد بعضهم البعض<sup>1</sup>. فالنظام هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة للقيام بوظيفة معينة<sup>2</sup>. كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق أهداف معينة<sup>3</sup>. وبالتالي يضمن النظام عدد من العناصر والتي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام ذاته وتتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق مجموعة أهداف يسعى النظام لتحقيقها في ظل ظرف بيئية معينة.

### المطلب الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي- The Concept of Organizational Development

يمثل التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم هذا المجال بالتغيرات المخططة في المنظمات، أي بإحداث بعض التغييرات أو التطورات المطلوبة في المنظمات. ويعتبر التطوير سمة أساسية للمنظمات الناجحة، وذلك لأن البيئة التي تضم التنظيمات عامة تتغير، فالمستهلكون والمنافسون والموارد المختلفة تختلف مشاكلها من وقت لآخر بالشكل الذي يتطلب مرونة في التعامل معها، وتعني هذه المرونة ضرورة إحداث تغييرات في شكل الإنتاج والأساليب الفنية والتسويقية كما يؤدي ذلك إلى تغييرات في السياسات المالية والبشرية وسلوك العاملين. وعليه فالتطوير التنظيمي يشمل العاملين، جماعات العمل والتنظيم.

### الفرع الأول: تعريف التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات، كونه يسعى لتحسين الأداء التنظيمي. لذا سيتم التطرق في هذا الفرع إلى تعريف التطوير التنظيمي.

يعتبر التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت مختلف جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للفرد، وأصبحت نقطة التحول في الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي، وركزت على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.

لقد نما التطوير التنظيمي خلال الأربعين سنة الماضية بداية من تطبيق العلوم السلوكية ومعارفها وتقنياتها ووصولاً إلى حل المشكلات التنظيمية. وما يسمى اليوم بالتطوير التنظيمي بدأ

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص: 343.

<sup>2</sup> محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم، التحليل والتصميم، مطابع الوليد، القاهرة، مصر، 1992، ص: 11.

<sup>3</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص: 17.

في أواخر الأربعينيات؛ ويعود كل العمل الأساسي والأول لعلماء الاجتماع التطبيقي مثل كارت لوين- Kurt LEWIN كما أنه تأثر كثيرا بأعمال بعض علماء النفس مثل كارل روقراس-Carl Rogers وأبراهام ماسلو-Abraham MASLOW.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح "التطوير التنظيمي" يعود فضله إلى كل من روبيرت بلاك- Robert BLAKE وجون موتون-Jane MOUTON وهما اللذان قدما الشبكة الإدارية. وإلى هاربت شيبارد-Herbert SHEPARD الذي يعتبر من الأوائل العاملين في التطوير التنظيمي. ومهما يكن من الأمر، فإن المستشار في التطوير التنظيمي ريشارد بيكارد-Richard BECKHARD له دور بارز في ذلك التطور. وبغض النظر عن من كان أول من استخدم المصطلح، فإن حسب الدراسات والأبحاث يعود ظهوره إلى حوالي 1957<sup>1</sup>.

تبلور اتجاه التطوير التنظيمي كمدخل في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات على أنه عملية طويلة الأمد لإدخال التغيير بطريقة مخططة، يركز على تغيير كل من اتجاهات، مدركات، سلوكيات وتوقعات الأفراد، وكذا هيكل المنظمات، مهامها والتكنولوجيات المستخدمة بهدف زيادة الفعالية التنظيمية من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، باستخدام نظرية العلوم السلوكية<sup>2</sup>.

في التسعينيات من القرن الماضي، أصبح من الممكن تحديد قضايا معينة للتطوير التنظيمي، مثل التطوير والتنمية الشخصية والتعلم التنظيمي، والعديد من القضايا التي ظهرت نتيجة للتفكير والتطوير في العلوم الاجتماعية المتعلقة بالتحليلات الهامة لكل من الثقافة التنظيمية والسياسات\* التنظيمية. ولا يوجد تعريف متفق عليه للتطوير التنظيمي، حيث أنها لا تتبنى مضموناً موحداً ولا تطرح منهجية محددة ولا تركز على مدخل بعينه. وإنما تجمع بين الأهداف والأدوات، وبين الغاية والوسيلة، وبين الكفاءة والفاعلية، وبين المنظمة والأفراد العاملين بها. حيث أن التطوير هو تغيير عند أحدهم وتحسين عند آخر وهو تجديد عند ثالث وتحديث عند رابع واثراء أو إصلاح عند آخرين.

<sup>1</sup> منصور جمعان الغامدي، علاقة التطوير التنظيمي بالأداء في المنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد 3، المجلد 27، 2009، ص ص: 29-57، ص: 32.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص: 1-400، ص: 362.

\* السياسات: تمثل قواعد إرشادية للتفكير واتخاذ القرارات بما لا يتعارض مع الأهداف. ويعبر عنها بشكل كتابي أو شفوي.

فيما يلي مجموعة من أهم التعريفات التي وضعت للتطوير التنظيمي:

يُعرف التطوير التنظيمي حسب وندل فرنش-Wendel FRENCH هو نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة الأفراد العاملين بالقيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل.

أما الباحث بورك-BURKE فيعرف التطوير التنظيمي على أنه عملية إحداث التغيير المخطط في حضارة المنظمة، والانتقال بها من مستوى حضاري إلى مستوى حضاري آخر أفضل.

يُعرفه بوكار-BOKHARD بأنه جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها تُدار من أعلى المستويات لزيادة فعالية وحيوية المنظمة، وذلك بالتدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية.

يعرف كذلك بأنه جهد ونشاط يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها، بالارتكاز على إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي<sup>1</sup>.

فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة<sup>2</sup>.

من خلال التعريفات المذكورة أعلاه، يمكن القول أن التطوير التنظيمي عملية مخططة وتُدار بطريقة منظمة لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمنظمة وذلك بهدف التكيف مع بيئتها وزيادة فعاليتها وتطوير العاملين فيها عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا والعمليات\* والهيكل التنظيمية.

<sup>1</sup> W. FRENCH, C. BELL, **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**, 2<sup>nd</sup> Edition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1978, P : 23.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبوبكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 331.

\* **العمليات-Processes**: يقصد بالعملية-Process وفقاً لدافنبورت-DAVENPORT وشورت-SHORT (1990)، أن العملية تعني مجموعة من المهام المترابطة بشكل منطقي والتي يتم تنفيذها من أجل تحقيق أهداف محددة من أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص التطوير التنظيمي وأهدافه

أولاً: خصائص التطوير التنظيمي

يعتمد نجاح التطوير التنظيمي على مقدرة الإدارة العليا مواكبته وفق احتياجات البيئة التي يطبق فيها<sup>1</sup>. ما يكسبه مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها كما يلي:

1. يعتمد التطوير التنظيمي على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات في مختلف مستويات المنظمة، ثم وضع البيانات أمام الأفراد العاملين لتحليلها، ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة<sup>2</sup>؛

2. منطوق التطوير التنظيمي هو منطوق التغيير والمقصود هنا ليس تغيير الشكل التنظيمي كما يحدث غالباً في الواقع، وإنما المقصود به هو تغيير المفاهيم والأسس والمحتوى الذي يقوم عليه العمل الإداري، بالتشخيص المستمر والمنتظم لواقع التنظيم، وإنشاء خطط إستراتيجية للإصلاح والتطوير<sup>3</sup>؛

3. تطبيق العلوم السلوكية بغرض تحسين مستوى الفعالية التنظيمية؛

4. استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الأفراد العاملين، حيث أنهم يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها بغية تحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية؛

5. أنها تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الإستجابة للظروف البيئية المحيطة، أو تحسين جودة العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية؛

6. ضرورة وجود جهاز أو جهة متخصصة داخل المنظمة تتولى مسؤوليات إعداد خطط التطوير ومتابعة التنفيذ وتقييم درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> ميرغري عبد العال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، سلسلة رقم 317، إدارة البحوث والدراسات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص: 97.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2005، ص: 302.

<sup>3</sup> علي السلمي، ل. نهري، سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب، مصر، ص: 237.

### ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي

بالرغم من اختلاف الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، فإن هناك مجموعة من الأهداف التي تنطبق في جميع الحالات يمكن ذكرها على النحو الآتي<sup>1</sup>:

1. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد العاملين المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في أنحاء المنظمة وعلى مختلف المستويات التنظيمية؛

2. إنتشار مناخ مفتوح لحل المشكلات في المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلاف الرأي بكل وضوح وصراحة. ليحل محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين، كما تكتسب الإدارة قدرة أعلى لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>؛

3. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو مستوى إداري محدد؛

4. الرفع من درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها؛

5. الرفع من درجة التعاون بين الأفراد العاملين والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد العاملين المتنافسين على الموارد المحدودة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة، حيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلاً من احتمالات تأثيراتها السلبية؛

6. زيادة درجة الحركية والديناميكية للجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء التنظيمي، وتعبير آخر، مساعدة الأفراد العاملين على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة أثناء عملها في مهمتها المحددة كالاتصال، التأثير، نماذج القيادة وصرامتها وأساليب إدارة الصراع وغيرها؛

7. زيادة إحساس الأفراد العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية؛

8. مساعدة الإدارة العليا على تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلاً من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية كإدارة بالأزمات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 237.

<sup>2</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع، الفجالة، مصر، ص: 139.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 392.

## الفرع الثالث: مناهج التطوير التنظيمي

يمثل التطوير التنظيمي حقلاً معرفياً جديداً في الإدارة، يقوم على الانتفاع الأقصى بالعلوم السلوكية ومدخل النظم لتنمية حساسية المنظمة اتجاه التغيير للحفاظ على حيويتها وديناميكتها في عالم متغير، بقصد جعل المنظمة أكثر فعالية. وذلك بالتركيز على مدخلين هامين:

**أولهما:** المدخل التنظيمي يُركز على تغيير المفاهيم، منظومة الحوافز، الإجراءات\*، اللوائح، تهيئة المناخ التنظيمي، الأنماط التنظيمية والسلوكية واستجابة للمطالب والحاجات النفسية الموجهة لها؛

**ثانيهما:** مدخل التنمية الإدارية كعملية تغيير موجه ومنظم وهاذف إلى تنمية مهارات الرؤساء في ممارسة العملية الإدارية، وفي القيادة الإدارية وفي تحليل المشكلات وفي اتخاذ القرارات، وتطور سلوكها واتجاهها بشكل إيجابي بناء.

إن البحث عن المدخل أو المنهج المناسب للتطوير التنظيمي يكون بالإجابة على هذا السؤال:

كيف ننتقل من المستوى الحالي إلى المستوى المرغوب؟

حيث تكون الإجابة باتباع أحد من المناهج الآتية: الفردي، الجماعي والتنظيمي<sup>1</sup>.

**أولاً: المنهج الفردي للتطوير التنظيمي**

يعتمد هذا المنهج على أن أي تغيير يُراد إحداثه في المنظمة، لن يتأثر إلا إذا حدث تغيير في الفرد العامل. وتتم عملية التطوير التنظيمي وفق محورين:

1. التنمية الذاتية: والتي تركز على تغيير الاتجاهات؛

2. التنمية المفروضة: والتي تركز على تغيير السلوك.

\* الإجراءات: هي نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام، فهي مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير، حيث تحدد تفصيلاً طريقة أداء العمل، وتتولى ترتيب تنفيذ السياسات.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

## ثانياً: المنهج الجماعي للتطوير التنظيمي

يعتمد هذا المنهج الجماعي، على أن التطوير يتم عن طريق الجماعة، فبالتالي يعتبر أسلوب فعال يقدم نتائج سريعة وإيجابية. كون أن تأثير الجماعة داخل التنظيم أقوى من تأثير الفرد وحده. وهو يمر بالمراحل التالية:

1. التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال استقصاء أداء باقي مجموعات العمل؛
2. الربط بين نقاط الضعف وبين الأداء أثناء العمل، أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته؛
3. يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوى متكافئة؛
4. إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة؛
5. من المتوقع تغيير اتجاهات الفرد، نتيجة للتغيير في إدراكه لذاته وللآخرين وللمنظمة بشكل عام.

ومن بين أهم الأدوات التي يستخدمها المنهج الجماعي للتطوير التنظيمي نجد المشاركة في الإدارة، تمثيل الأدوار والإدراك المتبادل.

## ثالثاً: المنهج التنظيمي للتطوير التنظيمي

ينطلق هذا المنهج من خلال تطوير المنظمة حيث يتم توجيهها بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، ويكون التركيز في هذا النوع من التطوير على الوظائف والأقسام وأدوات التطوير. وتتمثل أبعاد التطوير التنظيمي للمنهج التنظيمي فيما يلي:

1. التخصص وتقسيم العمل؛
2. السلطة والمسؤولية؛
3. وحدة الإشراف؛
4. العلاقات بين العمال؛
5. نطاق الإدارة؛
6. العلاقة بين التنفيذيين والإستشاريين؛
7. السياسات الإدارية.



### المطلب الثالث: تطبيق التطوير التنظيمي في المنظمات

تطورت طرق تطبيق التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات وذلك حسب متطلبات كل منظمة والبيئة التي تنشط فيها. ولفهم تطبيق أو ممارسة التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات سيتم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين هما البحث العملي والتعلم العملي.

#### الفرع الأول: البحث العملي-Action Research

قدم عالم النفس الأمريكي كورت لوين-Kurt LEWIN\* سنة 1946، مساهمة أساسية في تطوير هذا المنهج المعروف في أدبيات البحث العلمي باسم "البحث العملي-Action Research"<sup>1</sup>. ووفقاً له، يمثل البحث العملي أو الإجرائي بحثاً مقارناً لظروف وتأثيرات الأشكال المختلفة للعمل الاجتماعي. والبحث الذي يولد نشاطاً اجتماعياً يعتمد على مجموعة من الخطوات؛ تتكون كل خطوة من دائرة تتضمن التخطيط والتنفيذ، تحديد البيانات حول النتائج. وقد حدد كل من ويندل-WENDELL وبيبل-BELL التطوير التنظيمي بدءاً من عملية البحث الإجرائي على النحو التالي: يمثل التطوير التنظيمي التحسين التنظيمي من خلال البحث العملي.

يعتمد البحث الإجرائي على استخدام الأساليب العلمية لمساعدة المنظمات على تحديد المشكلات، واكتشاف الأسباب وتنفيذ التغييرات اللازمة. وعلى الرغم من تطوير العديد من المتغيرات

---

\* كورت لوين-Kurt LEWIN: غالباً ما يُشار إليه على أنه مؤسس البحث العملي-Action Research على الرغم من أنه معروف بشكل أفضل باسم عالم النفس الاجتماعي الذي ابتكر "نظرية المجال-Field Theory" للمفاهيم المعروفة باسم "علم النفس الطبوغرافي-Topographical Psychology". ويعتبر من الأوائل الذين بحثوا في البنية المفاهيمية للنظريات التفاعلية للسلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي المنشط. حيث كان البحث العملي إحدى الطرق لتطبيق بعض الأفكار النفسية في مسعى عملي. وفي أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي، توصل LEWIN إلى أن هناك بديلاً فعالاً لـ "الإدارة العلمية" لتايلور-TAYLOR، وهذا ما بينه من خلال بحثه العملي أو التجريبي حول كيفية تطوير العلاقات الاجتماعية بين المجموعات للحفاظ على التواصل والتعاون. وتوصل إلى أن لتحقيق مثل هذه الظروف والعلاقات يتطلب أشكالاً مختلفة من القيادة تختلف تماماً عن تلك التي قدمها أتباع تايلور المرتكزة على الإدارة العلمية للعمل بل ينبغي الإهتمام والتركيز أكثر على الارتباط بين العلاقات والأهداف السلوكية. أين تبنى استخدام العلوم الاجتماعية كوسيلة للمساعدة في حل النزاعات الاجتماعية داخل المنظمة.

<sup>1</sup> Clem ADELMAN, Kurt LEWIN and the Origins of Action Research, Educational Action Research, Vol. 1, No. 1, University of Reading, UK, 1993, P P : 7-24, P : 7, Permanent link to this document DOI : [10.1080/0965079930010102](https://doi.org/10.1080/0965079930010102).

لهذه الطريقة، إلا أن تطبيقاتها في مجال التطوير التنظيمي يشمل المراحل التالية: جمع البيانات الأولية والتشخيص، تخطيط العمل، التنفيذ والتقييم. والتي فصلها كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: مرحلة جمع البيانات الأولية والتشخيص

يعتمد البحث العملي أو الإجرائي على مشكلة تتولى تحديدها الإدارة العليا للمنظمة وينبغي أن تكون للإدارة دافعا لحلها. فمن الضروري إذن القيام بجمع البيانات لمعرفة إلى أي مدى تم تحديد المشكلة بشكل صحيح وتشخيص أسباب هذه المشكلة.

تعتمد هذه المرحلة الأولى على نماذج التشخيص التنظيمي كمصدر للمعلومات التي تحدد السمات التنظيمية المراد تحليلها والبيانات التي سيتم جمعها لتحديد مصدر المشاكل التنظيمية. ولتحقيق هذه المرحلة، يستخدم القائمون بالتشخيص التنظيمي على مختلف نماذج التشخيص من أجل تقييم مختلف جوانب المنظمة. كون أن تحليل المشكلات يتضمن مجموعة من الأساليب التي تعني بتحديد المسائل ووضع الأولويات وترجمتها إلى أهداف<sup>2</sup>.

#### ثانياً: مرحلة تخطيط العمل

بالاستناد على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة، يتم وضع وتصميم خطط عمل تتضمن المواصفات والخصائص المتعلقة بالتغييرات التنظيمية المطلوبة والتي يجب تنفيذها إضافة إلى تحديد طريقة تنفيذ هذه التغييرات. حيث يعتمد تحديد كيفية التصرف على هدف التغيير "ما الذي يجب تغييره-What Needs to be Changed" والموقف نفسه.

فيظهر التشخيص الأولي أي من الإجراءات أكثر ملاءمة للمنظمة المعنية بالتطوير التنظيمي. وفي نفس الوقت، يمنح القائمين بالتشخيص التنظيمي فرصة لاختيار أنسب الإجراءات وأوفرها حظاً لإنجاح التغيير الذي يتناسب مع الموقف الذي يواجهونه.

<sup>1</sup> Corina GAVREA BRATIAN, Rolul Diagnosticului Organizational in Imbunatatirea Performantelor Firmei, Op. Cit., P : 56.

<sup>2</sup> منصور جمعان الغامدي، علاقة التطوير التنظيمي بالأداء في المنظمات العامة، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

## ثالثا: مرحلة التنفيذ

تنفيذ الإجراءات المخطط لها في المرحلة السابقة، يعني تحقيق تلك التغييرات التي توجه المنظمة نحو المستقبل المنشود. حيث أن هذه التغييرات ليست فورية كونها تتطلب فترة انتقالية، تتيح للإدارة العليا فرصة لتحديد السبل التي تمكنها من تنفيذ تلك التغييرات.

## رابعا: مرحلة التقييم

تمثل المرحلة الأخيرة من عملية البحث عملي أو الإجرائي والذي ينطوي على جمع وتحليل البيانات لتحديد آثار التغييرات التي تم تنفيذها. فُتستخدم هذه المعلومات لتحديد إلى أي مدى كان للتغييرات التأثير المطلوب. وإذا لم يكن الأمر كذلك، لتحديد سبل تعديلها لزيادة فعاليتها بشكل عام.

## الفرع الثاني: التعلم العملي- Action Learning

يعتبر كامينغز- CUMMINGS في سنة 2004، أن عملية التعلم العملي - Action Learning \* هي شكل جديد نسبياً وما زال يتطور من التغيير المخطط له. هذه العملية هي أكثر من مجرد توجيه لحل المشكلات كونها موجود في التطبيقات التقليدية للتطوير التنظيمي، بل إنها تنظر إلى التغيير على أنه عملية التعلم والتحول المستمر. فمؤخرا نجد أن المنظمات أدرجت التعلم العملي كأحد أكثر الأساليب فاعلية في التطوير التنظيمي<sup>1</sup>.

إن التعلم العملي هو عملية لتطوير حلول إبداعية في معالجة المشاكل المعقدة التي تواجه الأفراد، المجموعات والمنظمات. فمن خلاله يتم البحث عن التعلم من الإجراءات التي تم اتخاذها جراء

---

\* **L'action Learning** : méthode d'animation de réunions qui vise à la résolution de problèmes complexes clés pour l'organisation tout en développant les compétences de leadership. Son ambition est, en utilisant des règles simples, d'amener les participants à penser de manière critique et à travailler de façon collaborative. Elle favorise la qualité des actions issues des groupes en combinant réflexion collective et créativité.

<sup>1</sup> Yury BOSHYK, **Action Learning in the Business World : Past, Present and Future**, 2010, P P : 68-98, P : 68, Permanent link to this document DOI : [10.1057/9780230250741\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230250741_5).

الحلول التي تم إيجادها<sup>1</sup>. فعندما يقوم أفراد المنظمة بمشاركة أفكارهم مع بعضهم البعض دون اللجوء إلى خبير والتعلم من تجارب بعضهم البعض، فهم بذلك يسعون إلى فهم ظروفهم الحالية من خلال الاعتماد على خبراتهم السابقة<sup>2</sup>. فنجد أن الباحث ريفانس-REVANS خصص إلى أنه "لا يوجد عمل بدون تعلم؛ ولا تعلم بدون عمل"<sup>3</sup>. وتتضمن هذه العملية بشكل عام المراحل الموالية:

#### أولاً: مرحلة تحديد القيم

هي المرحلة الأولى من عملية التعلم العملي ويتكون من تحديد تلك القيم التي لها دور المرشد في عملية التغيير. تؤثر القيم التنظيمية على سلوك أعضاء المنظمة وعملية اتخاذ القرار، مما يؤثر على الابتكارات والتغييرات التي تعتبر جيدة أو سيئة.

#### ثانياً: مرحلة التشخيص

تتضمن هذه المرحلة تقييم المنظمة فيما يتعلق بالقيم المحددة في المرحلة السابقة. في هذه المرحلة، يتم تحديد تلك المواقف التي لا يتوافق فيها أداء المنظمة مع هذه القيم. فتسعى الإدارة العليا إلى القيام بالتغييرات الضرورية بهدف القضاء على الاختلالات والتناقضات. وبالتالي، فإن عملية الدعوة إلى العمل موجهة نحو التقييم والتحسين المستمر للمنظمة.

#### ثالثاً: مرحلة النمذجة

أي تحديد التغييرات التنظيمية اللازمة لتقليل الاختلافات المحددة في المرحلة السابقة. فبناءً على التشخيص، تحدد الإدارة العليا للمنظمة إلى أي مدى يكون التغيير لذي يعدل الظروف الحالية بنسبة هل هو ضئيلاً أو واسعاً يتطلب ابتكارات قد تحاكي المنظمات الأخرى أو قد تكون جديدة تماماً.

<sup>1</sup> CFI Team, 2020, to Link to this Article : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/action-learning/>,

Accessed on 01.22.2022.

<sup>2</sup> K. Roland YEO, J. Michael MARQUARDT, (Re) Interpreting Action, Learning and Experience : Integration Action Learning and Experiential Learning for HRD, Human Resource Development Quarterly, Vol. 26, No. 1, Wiley Periodicals, Inc., UK, 2015, P P : 81-107, P : 86, Permanent link to this document DOI : [10.1002/hrdq.21199](https://doi.org/10.1002/hrdq.21199).

<sup>3</sup> Yury BOSHYK, Op. Cit., P : 69.

## رابعاً: مرحلة التنفيذ والتقييم

تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتنفيذ وتقييم التغييرات التنظيمية. تتضمن هذه المرحلة التعلم بالممارسة. حيث يعمل أعضاء المنظمة على تنفيذ التغييرات وتعديلها. يقومون بشكل دوري بتقييم مدى تقدم التغييرات وعملية التنفيذ وفقاً للتوقعات، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإنهم يحددون الخطط لتعديلها<sup>1</sup>. والجدير بالذكر أن التطوير التنظيمي مطبق حالياً في العديد من المنظمات، ما يختلف من منظمة لأخرى هو طرق تطبيق التطوير التنظيمي داخلها. كما أن التطوير التنظيمي لا يستهدف المنظمات الصناعية والتجارية فقط، بل حتى الجمعيات المهنية، والوحدات الحكومية المحلية والوطنية، والمنظمات الصحية وغيرها.

وخلاصة القول، يمكن القول أن التطوير التنظيمي هو عملية مخططة بهدف تحسين أداء المنظمة، وصحتها التنظيمية. كما لا يفوتنا أن ننوه إلى أن تطبيق التطوير التنظيمي في المنظمات يكون وفق عمليتين لهما البحث العملي أو الإجرائي والتعلم العملي، بحيث تتضمن كل عملية مرحلة تشخيصية. وهذا دليل على أهمية تشخيص الوضع الحالي للتمكن من تحديد وتنفيذ التغييرات اللازمة داخل المنظمة من أجل تحسين أدائها.

نظراً لأهمية مرحلة التشخيص التنظيمي في تطوير المنظمة وتحسين أدائها، سيتم تخصيص المبحث التالي لهذا الموضوع. أين سنشرع في تحديد مفاهيمه الأساسية ومختلف النماذج التي يُعتمد عليها لإجراء التشخيص التنظيمي، بالإضافة إلى عرض تفاصيل مختلف المراحل التي يجب إتباعها لإجراء التشخيص التنظيمي.

---

<sup>1</sup> Corina GAVREA BRATIAN, **Rolul Diagnosticului Organizational in Imbunatatirea Performantelor Firmei**, Op. Cit., P : 58.

« For The Organization As A Totality, The Important Question Is Not What It Has Accomplished But Its Fitness For Future Actions ».

~ James THOMPSON (1967) ~

### المبحث الثاني: ماهية التشخيص التنظيمي

يحظى التشخيص التنظيمي بأهمية بالغة داخل المنظمات سواء كانت منظمات ربحية أو غير ربحية، باعتبار أنه يعطي صورة واضحة ومتكاملة لمختلف جوانب البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي بدورها تؤثر على حاضرها ومستقبلها وتحاول إيجاد التعديلات والحلول الممكنة والبديلة التي ستساهم في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص المتاحة. لذا ينبغي أن تكون المنظمات مرنة وقادرة على التكيف مع التغييرات التي تفرضها بيئة الأعمال في أسرع وقت ممكن.

### المطلب الأول: مفهوم التشخيص التنظيمي

يستخدم اختصاصي التشخيص التنظيمي إجراءات متخصصة لجمع معلومات حيوية عن المنظمة، وتحليل هذه المعلومات، وتصميم التدخلات التنظيمية المناسبة، فعملية جمع البيانات عن طريق التشخيص التنظيمي يمكن أن تحفز الأفراد العاملين داخل المنظمة لمعرفة والمشاركة في عملية التغيير. حيث أن التشخيص التنظيمي عادة ما يؤكد أن المشكلة لا تزال موجودة في المنظمة، فتسعى الإدارة العليا إلى معالجتها.

إن أداة التشخيص التي تعتبر من أهم الأدوات التي يجب أن تعتمد عليها الإدارة العليا؛ فحسب الخبير بيتر دروكر -Péter DRUCKER- الذي يقول "المسير الفعال يستغرق على الأقل 50% من وقته في مهام التشخيص". فيستطيع أن يقف على مقاييس الأداء وكذا مختلف الاختلالات الممكنة. لذا فالتشخيص أداة تسيير تسمح وتساعد على فهم ماضي المنظمة، حاضرها، ثم التدخل في حاضرها من أجل المستقبل.

### الفرع الأول: تعريف التشخيص التنظيمي والمصطلحات ذات الصلة

سيتم عرض أهم التعريفات التي قدمت للتشخيص التنظيمي ومن ثم التطرق إلى أهم المصطلحات ذات العلاقة حتى يتسنى لنا فهم المقصود من كل منها.

## أولاً: تعريف التشخيص التنظيمي-Organizational Diagnosis

### 1. التشخيص-Diagnosis:

يرجع الكتاب أصل كلمة تشخيص-Diagnostic إلى الكلمة اليونانية دياغو ستيكوس- Diagnôsis، حيث أشتقت منها والتي تعني القدرة على التمييز-Aptitude au Discernement<sup>1</sup>. قامت الجمعية الفرنسية للتقييس-AFNOR بوضع تعريف للتشخيص على أنه فحص طوعي لوحدة (شخص، وظيفة، منظمة، ...) وفقاً لمجموعة من المعايير التي يعتمد عليها الخبير للكشف عن الاختلالات-Dysfonctionnements وأعراضها-Symptômes وتحديد أسباب تلك الاختلالات ثم تقديم التوصيات-Recommandations<sup>2</sup>.

هذا التعريف تعترضه نقائص طفيفة والمتمثلة في أن التشخيص لا يتم فقط من قبل خبير ولا يكون دائماً عقب وجود اختلالات، فيمكن القيام بالتشخيص حتى وإن كانت المنظمة في حالة جيدة. قد عرف الباحث Jean Pierre THIBAUT التشخيص على أنه عبارة عن تحليل للإشارات المعبرة والبحث عن الأسباب والمسؤوليات الداخلية والخارجية. حيث يقضي أن التشخيص يتم ب<sup>3</sup>:

- تحليل للإشارات والأعراض التي توحى بوجود خلل أو نقص؛
- البحث عن المسؤوليات ذات المصدر الداخلي والخارجي؛
- البحث عن الأسباب ذات المصدر الداخلي والخارجي.

### 2. التشخيص التنظيمي-Organizational Diagnosis:

#### ▪ نشأة التشخيص التنظيمي-The Origin of Organizational Diagnosis:

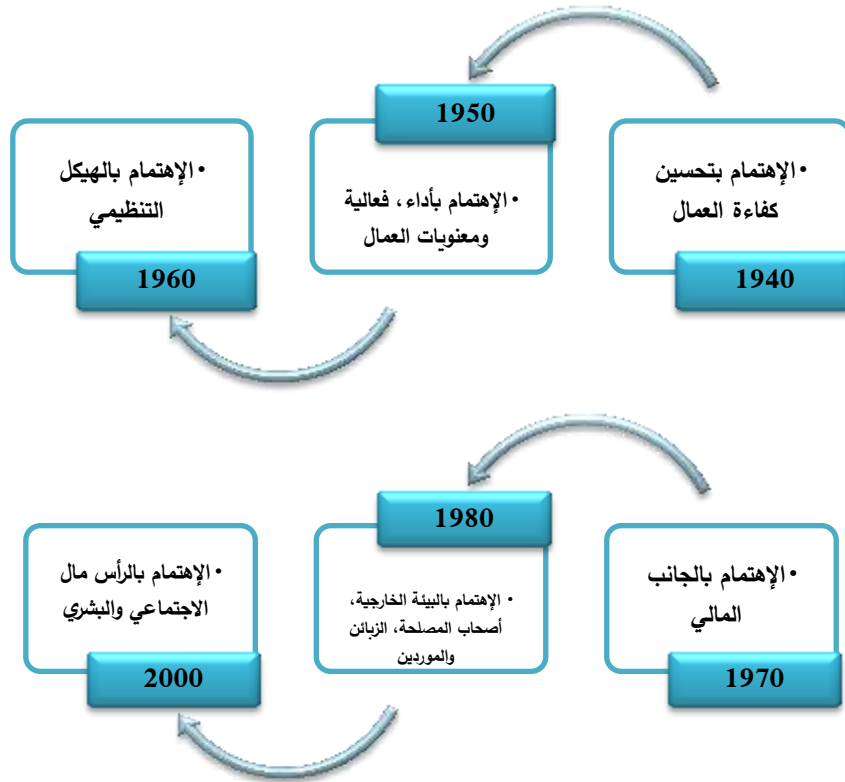
إن الاهتمام بموضوع التشخيص ليس حديث عهد، فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين من خلال كتاباتهم الأولى المتعلقة بالحقول الطبية والاجتماعية وغيرها من حقول المعرفة، فيعود ظهور الدراسات العلمية الأكاديمية المتعلقة بالتشخيص التنظيمي وبروزها في مجال الإدارة والتنظيم

<sup>1</sup> Mouhammed GAOUAOUI, **Diagnostic par Reconnaissance des Formes : Application à la Machine Asynchrone**, Mémoire de Magistère en Automatique, Option Automatique des Systèmes Continus et Productives, Faculté de Génie Electrique et d'Informatique, Université de Tizi Ouzou, Algérie, 2012, P : 4.

<sup>2</sup> Vincent PLAUCHU, Akim TAIROU, **Méthodologie du Diagnostic d'Entreprise**, l'Harmattan, Paris, France, 2008, P : 14.

<sup>3</sup> Jean Pierre THIBAUT, **Le Diagnostic de l'Entreprise : Guide Pratique**, Editions d'Organisation, 1989, P : 24.

التي تهدف إلى رفع إمكانيات المنظمة وفعاليتها ومن ثم أدائها التنظيمي، إلى فترة الأربعينيات من القرن العشرين وحتى الخمسينيات؛ أين تمثل الفترة التكوينية للدراسات التنظيمية، وفي السبعينيات بدأت الدراسات حول التشخيص التنظيمي واتساع البحوث وتراكم المعرفة في هذا المجال التنظيمي. وتجدر الإشارة هنا إلى دراسات الباحثين ومنهم هاري ليفينسون-Harry LEVINSON وآخرون\* للفترة الممتدة من 1962-1994، التي تعد اللبنة الأولى لدراسة التشخيص التنظيمي والتوجه نحو فحص الصحة التنظيمية للمنظمات بصورة مكثفة<sup>1</sup>. ويمكن تلخيص أهم الفترات التاريخية التي مر بها التشخيص التنظيمي في الشكل الموالي<sup>2</sup>:



الشكل (1-1): مراحل التطور التاريخي للتشخيص التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: Philippe MERLIER, Op. Cit., P : 12

\* 1962 : Harry LEVINSON, PRICE, MUNDEN, MANDL & SOLLEY ;

1972 : Harry LEVINSON, MOLINARI & SPOHN ;

1994 : Harry LEVINSON ;

1960-1970-1994 : Chris ARGYRIS ;

1965-1969-1985-1987 : Edgar SCHEIN.

<sup>1</sup> P. Clayton ALDERFER, **The Practice of Organizational Diagnosis : Theorie and Methods**, Publishes Works that Further, Inc., Oxford University Press, New York, 2011, P P : 1-532, P: 73.

<sup>2</sup> Philippe MERLIER, **Diagnostic Organisationnel : la Dimanche Caméléon pour Comprendre et Agir en Temps Voulu**, Parcours Initiatique, Edition BoP – Books on Demand, France, 2017, P P : 1-137, P : 12.



من خلال الشكل أعلاه، يظهر جليا مراكز ومحاور اهتمام التشخيص التنظيمي عبر الفترات الزمنية التي تطور فيها. أين نجد أن في بداياته الأولى فسي سنة 1940، كان يهدف إلى تحديد طرق لتحسين كفاءة العمال داخل منظماتهم؛ ما يعبر عنها بالتنظيم العلمي للعمل (OST)\*. وبحلول سنة 1950، كان يركز على أداء وكفاءة العامل داخل المنظمة وعلى معنوياته أيضا. وفي سنة 1960، كان تركيزه على الهيكل التنظيمي. أما في سنة 1970، فكان تركيزه على مقارنة متعددة المتغيرات للتشخيص ومنح الجانب المالي اهتمام أكبر. وفي سنة 1980، حظيت كل من البيئة الخارجية والأطراف ذات المصلحة-Parties Prenantes والعملاء والموردين باهتمام كبير. أما في سنة 2000، كان مركز الاهتمام يتمحور حول الرأس المال الاجتماعي والموارد البشرية.

قد كان التركيز على جمع البيانات وتقديم الملاحظات. والغرض من النماذج المفاهيمية الخاصة بهم هو تركيز جمع البيانات على ما كان يعتقد أنه متغيرات رئيسية، مثل فعالية الأداء وبيئة المنظمة. فلم يكن الأمر يتعلق فقط بربط الأساليب بالنظريات حول سلوك الجماعات والمنظمات.

#### ■ تعريفات التشخيص التنظيمي:

أطلقت مجموعة من التعريفات للتشخيص التنظيمي يمكن ذكر أهمها على النحو الآتي:

التشخيص التنظيمي هو خطوة لتقييم صحة المنظمة-Etat de Santé ومن ثم وضع التوصيات لتحسين فعالية العمل-Efficacité du Fonctionnement وكفاءة الأنشطة<sup>1</sup>.

وضع بيكار-BECKHARD في سنة 1969، تعريفا تقليديا للتشخيص التنظيمي أنه التدخل الذي يُقدم معلومات عن مختلف النظم الفرعية للمنظمة والعمليات وأنماط السلوك داخل تلك المنظمة<sup>2</sup>.

\* OST : Organisation Scientifique du Travail.

<sup>1</sup> H. BOUKOULOU et Autres, **Contribution de l'Approche Processus à la Réduction de la Non-conformité : Diagnostic Organisationnel de la Direction des Cultures de Saris au Congo**, Editions ICES, Revue Congolaise de Gestion, N°18, 2013/2, P : 89, Sur le site web: [URL:http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2013-2-page-87.htm](http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2013-2-page-87.htm), Consulté le 18.08.2021.

<sup>2</sup> Raja SANJAY KANJI, **Diagnosing Organizational Effectiveness in the Tourism Sector of Zanzibar**, Master Thesis of Business Administration, Rhodes Business School, Rhodes University, Grahamstown, South Africa, October 2011, P P : 1-129, P : 39.

قدم مرفان ويزبورديـR. Marvin WEISBORD في سنة 1978، وجهة نظر بسيطة ومُلخصة للتشخيص التنظيمي واصفاً إياه بأنه وسيلة بحث وتحديد الفجوةـ\*Gap بين ما هو وما ينبغي أن يكون في المنظمة وكيفية معالجته<sup>1</sup>.

وفقاً لكليتون باوول ألدرفيرـ\*Clayton Paul ALDERFER في سنة 1980، التشخيص التنظيمي هو عملية تقوم على نظرية العلوم السلوكية حيث تتمثل مدخلاتها في المورد البشري ومن ثم جمع البيانات والمعلومات الصحيحة حوله وفي الأخير القيام بتغذية تلك المعلومات لتعزيز الفهم الجيد للمنظمة عن طريق أعضائها<sup>2</sup>. فيفترض ALDERFER أنّ الغرض من التشخيص التنظيمي هو الفهم الدقيق والشامل للمنظمة لتحديد ما إذا كان التغيير مرغوب فيهـChange is Desirable.

في حين يُعرف لبيرـBEER وسبيكتورـSPECTOR سنة 1993، التشخيص التنظيمي بأنه عملية تساعد المنظمات في تعزيز قدرتها على تقييم وتغيير جوانب الاختلالات في الثقافة والسلوك بغرض الرفع من الفعالية وضمان التحسين المستمرـ<sup>3</sup>Continuous Improvement.

كما تم تعريف التشخيص التنظيمي على أنه عملية فعالة ومرحلة ضرورية يُمكن من كشف الاختلالات والمشاكل التنظيمية التي تعاني منها المنظمة وتحديد أسبابها بكشف نقاط القوة ونقاط الضعف في كل جوانب نشاط المنظمة<sup>4</sup>.

عرف فالاتاـFALLETTA سنة 2005، التشخيص التنظيمي على أنه وجود أو توفر العديد من الإستراتيجيات المستخدمة للتطوير التنظيمي بغية تحسين من فعالية المنظمة والذي تنطوي

\* The **gaps** between "What Is" and "What Ought To Be".

<sup>1</sup> Raja SANJAY KANJI, Op. Cit., P : 39.

\* **Clayton Paul ALDERFER** : Né le 01 septembre 1940 à Sellersville. Est un psychologue américain qui a présenté une version condensée des cinq (5) niveaux de besoins d'Abraham MASLOW "The **ERG Theory**". Il identifie trois (3) besoins essentiels : **E** : les besoins d'Existence; **R** : les besoins de Relation et **G** : les besoins de Grandir-croissance.

<sup>2</sup> Raja SANJAY KANJI, Op. Cit., P : 38.

<sup>3</sup> Ibid., P : 38.

<sup>4</sup> Stéphane BALLAND, Anne Marie BOUVIER, **Management des Entreprises en 24 Fichiers : Comprendre et s'Entrainer Facilement**, Edition Dunod, Paris, France, P : 65.

على تشخيص أو تقييم المستوى الحالي للمنظمة والذي يعمل من أجل تصميم التدخلات أو التغييرات المناسبة، وكذلك بهدف جمع أكبر قدر من المعلومات الحيوية على المنظمة، وتحليل هذه المعلومات وبالتالي تصميم التدخلات التنظيمية التي تتناسب مع الوضع المُشخص لحالة المنظمة<sup>1</sup>.

أما ساعد- SAEED ووانق- WANG سنة 2013، فقد عرفا التشخيص التنظيمي على أنه عبارة عن عملية تشخيص للصحة التنظيمية وذلك بإيجاد مسببات التدهور واقتراح علاج أو حلول لتلك المسببات والعوامل المتدهورة والقيام بإعادة تحريك تلك المسببات عن طريق الإجراءات التصحيحية بغية إجراء التشخيص الفعلي<sup>2</sup>.

في سنة 2014، أكد كل من SAEED & WANG أن التشخيص التنظيمي هو عملية استشارية لجمع المعلومات من الأفراد العاملين بالمنظمة ونشر النتائج والتوصيات لهؤلاء الأعضاء داخل المنظمة لتحسين الأداء. كما أكد الباحثان أن الغرض من التشخيص التنظيمي هو تطوير الفهم المشترك حول المنظمة وتحديد ما إذا كان يلزم التغيير<sup>3</sup>.

فتأسيسا على ما تقدم يمكن إعطاء تعريف شامل للتشخيص التنظيمي كما يلي:

التشخيص التنظيمي هو وصف وتحليل الوضع القائم بالمنظمة؛ وهو مرحلة الملاحظة الدقيقة والدراسة المعمقة من أجل البحث عن الإشارات والكشف عن الاختلالات وتحديد أسبابها ثم ترجمتها في الوقت المناسب. فضلا على أنه يسمح بجرد موارد وإمكانيات المنظمة وتحليل عواملها وتحديد مسارات تطورها النهائية، ما يتيح معرفة الموقف بعمق ويرشد الإدارة لاتخاذ الإجراءات المواتية للتدخل، بهدف تحسين الأداء التنظيمي وخدمة مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء.

<sup>1</sup> V. Salvator FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : a Review and Synthesis**, HR Intelligence Report, Ed. D. President & CEO, Leadersphere, Inc., Headquarters, California, U.S.A., 2005, P : 3.

<sup>2</sup> Bilal Bin SAEED, Wenbin WANG, **The Art of Organizational Diagnosis : Pathogens and Remedies**, Scientific Research, iBusiness, 5, 2013, P P : 55-58, P : 55, Permanent link to this document DOI : <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2013.52006>.

<sup>3</sup> Bilal Bin SAEED, Wenbin WANG, **Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model**, Modern Economy, Authors and Scientific Research Publishing Inc., Vol. 5, No. 4, 2014, P P : 424-431, P : 426, Permanent link to this document DOI : [10.4236/me.2014.54041](http://dx.doi.org/10.4236/me.2014.54041).

ثانياً: المصطلحات ذات الصلة بالتشخيص التنظيمي

من المهم المرور على المصطلحات المهمة وذات الصلة بالتشخيص التنظيمي حتى تكون الصورة واضحة، ولعل أهمها ما يلي:

### 1. التحليل التنظيمي-Organizational Analysis:

يرتبط مصطلح التحليل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالتشخيص التنظيمي ومن الضروري أن يُميز بينهما. حيث يُقصد بالتحليل التنظيمي في نواحي كثيرة التشخيص التنظيمي، ولكن هناك بعض الاختلافات الهامة. فالشبه الرئيسي بين التحليل التنظيمي والتشخيص التنظيمي يكمن في حقيقة أنّ تركّز كلتا الطريقتين على فهم المحتوى التنظيمي، أي على تحديد عناصر التنظيم وطبيعتها، وكذلك العلاقات بينهما. فكلتا الطريقتين تستعمل بعض النماذج التنظيمية وتستخدم تقنيات متشابهة لجمع البيانات ومعالجتها<sup>1</sup>. أما الفرق الرئيسي بين التحليل التنظيمي والتشخيص التنظيمي هو في الهدف؛ فالهدف من التحليل التنظيمي هو فهم المنظمة لغرض التعمق والتقيب فيها أين يبدأ بدراسة الأنشطة التي ينبغي القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة. وبعد ذلك، يتم تحليل الهيكل التنظيمي لتحديد كيفية تجميع الأنشطة، وعدد المستويات الإدارية<sup>2</sup>. في حين أنّ الهدف من التشخيص التنظيمي هو فهم المنظمة لغرض التغيير وتحسين الأداء التنظيمي.

### 2. التغيير التنظيمي-Organizational Change:

التغيير التنظيمي هو ذلك الأسلوب الإداري الذي تسعى من خلاله المنظمة للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتميز بالتغيير المستمر والسريع، وتحسين مستوى أدائها وحل مشاكلها والتجديد والابتكار في مختلف نشاطاتها، مما يسمح للمنظمة بالتحول من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل لها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Nebojsa JANICIJEVIC, **Business Processes in Organizational Diagnosis**, Management, Vol. 15, No. 2, Head of the Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade, Serbia, 2010, P P : 85-106, P : 85.

<sup>2</sup> Michael ARMSTRONG, **Armstrong's Handbook of Management and Leadership a Guide to Managing for Results**, Kogan Page, 2<sup>nd</sup> Ed., London & Philadelphia, UK, 2009, P : 155.

<sup>3</sup> إكرام بودبزة، أمال يوب، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، الجزائر، 2019، ص ص: 24-39، ص: 26.

عُرف أيضاً بأنه عبارة عن جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية وذات جودة في المجالات السلوكية والتنظيمية بتحسين الأداء وتمتية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية باستحداث إدارات مؤهلة قادرة على التعامل مع المستجدات. فيُعبّر عنه بالانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي كونه ليس حتمي-*Inevitable* فحسب، بل هو ضروري-*Necessary*<sup>1</sup>. فعادة ما ينطوي على مجموعة من المراحل أهمها مرحلة التشخيص التنظيمي، حيث يسمح بتوفير مجموعة من البيانات والمعلومات حول الخيارات التصميمية والتوصيات من أجل إحداث التغيير<sup>2</sup>.

### 3. التطوير التنظيمي-*Organisational Development*:

لا يوجد تعريف متفق عليه للتطوير التنظيمي، حيث أنّها لا تتبنى مضموناً موحداً ولا تطرح منهجية محددة ولا تُركز على مدخل بعينه؛ وإنّما تجمع بين الأهداف والأدوات وبين الغاية والوسيلة وبين الكفاءة والفاعلية وبين المنظمة والأفراد العاملين بها؛ فالتطوير تغيير-*Change* عند أحدهم وتحسين-*Improving* عند آخر وهو تجديد-*Renewel* عند ثالث وتحديث *Modrenisation* عند رابع وإثراء أو إصلاح عند آخرين.

التطوير التنظيمي يشمل جميع التدابير الرامية إلى تحسين أداء المنظمة حيث يُعتبر التشخيص أداة يستخدمها المسيرون لتحديد مجالات التغيير والتطوير<sup>3</sup> والتي هي من مميزات التسيير الفعّال.

<sup>1</sup> Cătălin BABA & Al., **Organizational Diagnosis-a Management Tool for Change : case Study in Satu Mare County Hospital**, Transylvanian Review of Administrative Sciences, Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, 25E, 2009, P : 33.

<sup>2</sup> J. B. M. POSTMA, A. W. Robert KOK, **Organizational Diagnosis in Practice : a Cross-Classification Analysis Using the DEL Technique**, The Netherlands, SOM Theme A: Intra-Firm Coordination & Change, Department of Management & Organization, Faculty of Economics, University of Groningen, Groningen, March 23, 1998, P : 2.

<sup>3</sup> Juanita SILVA DAZA, Carolina OSORIO DIAZ, **Diagnostico Organizacional por Bloqueos Aplicado a la Empresa : Guirnalda S. A.**, Trabajo de Grado para Optar por el Título de Especialista en Gestion para el Desarrollo Humano en la Organizacion, Instituto de Postgrados, Escuela Internacional de Ciencias Economicas y Administrativas, Universidad de la Sabana, Colombia, Agosto 2009, P : 22.

الفرع الثاني: مميزات التشخيص التنظيمي، أسباب القيام به والقائم به

أولاً: مميزات التشخيص التنظيمي

يتميز التشخيص التنظيمي بمجموعة من المميزات لعل أهمها<sup>1</sup>:

1. تقديم معلومات عن العمليات والأنشطة التي تواجه انخفاض ملحوظ في الوظائف أو ذات الأداء الوظيفي الضعيف؛
2. التأكد من مشاركة المنظمة في عمليات التحسين المستمر؛
3. السماح بتفسير منهجي للبيانات؛
4. التمكين بوضع إستراتيجيات التغيير المناسبة.

إذ أن بفضل هذه المميزات تسعى المنظمة دائماً لتحقيق الأفضل. لذا وُجِبَ على هذه الأخيرة الاهتمام بالتشخيص التنظيمي بشكل مستمر حيث أنه يمكن أن يركز على الماضي والحاضر والمستقبل! وليس له فترة زمنية محددة تُقيده. لذا ينبغي أن يكون بصورة مستمرة عندما يبدأ العمل التنظيمي بغية تفادي المشاكل قبل حدوثها. وإن المنظمات تبحث وباستمرار عن طرق جديدة لزيادة المنافسة، وخاصة في بيئتها الخارجية التي تواجه العديد من التغيرات، مثل التغيرات الديموغرافية والعولمة والتكنولوجيا، إذ تتطلب وجود مدراء يعتمدون استراتيجيات تنظيمية مختلفة لإدارتها وأن إحدى هذه الاستراتيجيات هو التشخيص التنظيمي، الذي يقدم تقييماً للوضع الحالي للمنظمة، من أجل تحديد أكثر التدخلات المناسبة لتنميتها المستقبلية.

ثانياً: أسباب القيام بالتشخيص التنظيمي

من البديهي أن يتساءل البعض عن أسباب القيام بالتشخيص التنظيمي. فيتم الجواب على السؤال بذكر أهم أسباب وجود التشخيص التنظيمي وتفعيله من قبل المنظمات هي كما يلي<sup>2</sup>:

1. التراجع والتحسين-Prise de recul et optimisation؛
2. إدارة الجودة-Management de la qualité؛
3. حل المشكلات-Résolution de problèmes؛

<sup>1</sup> إكرام ثورة عبد كريم الذجاوي، تأثير التشخيص التنظيمي في تعزيز الإنعزاز الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2016، ص: 01-153، ص: 37.

<sup>2</sup> Philippe MERLIER, Op. Cit., P : 13.

4. عملية التحسين المستمر – Processus d'amélioration continue؛
5. إعادة تنظيم – Réorganisation؛
6. الشراكات والاندماج – Partenariats et fusion؛
7. الابتكار – Innovation؛
8. نقلة نوعية – Changement de paradigme.

### ثالثاً: القائم بالتشخيص التنظيمي (المُشخص)

مما لا شك فيه أن في حالة تواجد الاختلالات التنظيمية والمشاكل غير الروتينية، فإن الحاجة تزيد إلى طلب مهارات عالية في التشخيص وتدخل خبراء في مجال التشخيص التنظيمي والتطوير.

#### 1. المُشخص والعملية التشخيصية:

القائم بالتشخيص التنظيمي يسمى "المُشخص"، كما يمكن أن يكونوا مجموعة من الأفراد فيسمون "فريق التشخيص". ويتمثل هدفهم الأول في تحديد حالة المنظمة. ومع تزايد توفر البيانات والمعلومات، أصبح الهدف الثاني هو تحديد معنى البيانات والمعلومات التي تم جمعها<sup>1</sup>. تلجأ المنظمة في أحيان أخرى إلى الخبراء الخارجيين، حيث لا يمكن تجاهل أهمية التشخيص في اقتراح التغييرات الملائمة للمنظمة، ولكن العديد من المنظمات تلجأ إلى تكرار وتقليد ومحاكاة المنظمات المنافسة الأخرى في تنفيذ عمليات التطوير بغرض التحسين في أدائها التنظيمي. وتجدر الإشارة إلى أن مهمة التشخيص التنظيمي يمكن أن تُسند إلى الإدارة العليا في المنظمة، وهذا يتوقف على رغبة القائم بالتشخيص التنظيمي (المُشخص) في المنظمة والمتعاملين معه، فضلاً عن تكلفة عملية التشخيص التنظيمي، والكفاءات المتوفرة في كل طرف، وعلى درجة الثقة التي يمنحها المتعاملون مع المنظمة ومصداقية النتائج المصروح بها. مما لا شك فيه أن الضمان الأساسي للتشخيص التنظيمي الفعال هو الإدراك الجيد لأسباب الاختلافات والاختيار السليم للشخص أو الأشخاص الذين يؤدون هذه المهمة لصالح المنظمة (القائم بالتشخيص) سواء أكان طرفاً داخلياً أو خارجياً، ويتعين أن تتوفر فيهم الخصائص الآتية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد كريم باسم، تأثير اليقظة الإستراتيجية والتشخيص التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإدارة، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة سومر، العراق، 2019، ص ص: 01-188، ص: 71.

<sup>2</sup> إكرام ثورة عبد كريم الذبحاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

- المعارف الفكرية والمنهجية التي لا تحتاج إلى دليل؛
- التحكم في نوعية الاتصالات وهي القدرة على التماور مع الجميع من دون مشاكل؛
- القدرة على اكتساب ثقة الأطراف المتعامل معها؛
- الدقة في طرح الأسئلة والقدرة على الإحاطة بالإجابات؛
- القدرة على الربط بين مختلف المعلومات.

بخصوص العملية التشخيصية؛ فيُطلق تسمية العملية التشخيصية على عملية الكشف والتحليل في بيئة المنظمة بغية التعرف على مدى الحاجة لعملية التغيير والتطوير ومدى إمكانية تحقيق ذلك. فتميل العملية التشخيصية إلى حل المشكلات، أي تحليل أداء النظام وتحديد سبب فشل هذا الأخير<sup>1</sup>.

## 2. المُشخص والتشخيص التنظيمي:

بالاستناد على المُشخص (القائم بالتشخيص التنظيمي) يمكن أن نميز بين<sup>2</sup>:

### ▪ تشخيص الاستشاري:

يعتمد هذا الشكل من التشخيص التنظيمي على استخدام خبرة الاستشاري، الذي يتولى في هذه الحالة المسؤولية عن جميع مراحل التشخيص التنظيمي. وإن أغلب المنظمات تولي مهمة التشخيص التنظيمي للاستشاريين كون أن من المفترض أن لديهم القدرة على إجراء بحث دقيق وموضوعي.

### ▪ تشخيص الزبون/العميل:

في هذه الحالة، يعتمد التشخيص التنظيمي على مشاركة المستشار وأعضاء منظمة العميل/الزبون الذين يساهمون بخبرتهم المهنية ووجهة نظرهم في مراحل جمع المعلومات وتحليل البيانات.

### ▪ التشخيص الذاتي:

في هذه الحالة، يتحمل أعضاء المنظمة المعنية المسؤولية التامة عن عملية التشخيص التنظيمي بأكملها. يمكن العثور على هذا النوع من التشخيص في المنظمات التي لديها موظفين أكفاء بما يكفي للقيام بهذه الأنشطة دون اللجوء إلى متخصصين واستشاريين من خارج المنظمة.

<sup>1</sup> محمد كريم باسم، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

<sup>2</sup> Corina GAVREA BRATIAN, **Rolul Diagnosticului Organizational in Imbunatatirea Performantelor Firmei**, Op. Cit., P : 63.



على الرغم من أن النوعين الأخيرين من التشخيص التنظيمي أقل تكلفة بالنسبة للمنظمة، إلا أنهما لا يُشار إليهما دائمًا. قد يكون أحد الأسباب هو عدم موضوعية التشخيص الذي أُقيم بمشاركة مباشرة لأعضاء المنظمة بسبب الافتقار إلى السرية وبسبب التداعيات المحتملة في الحالة التي تظهر فيها النتائج غير مرضية من وجهة نظر مسؤولي الإدارة العليا للمنظمة.

نظرا لأهمية التشخيص التنظيمي يُفضل أن يكون دائما عبارة عن تشخيص مشترك، حيث يتعاون المستشار الخارجي مع مستشار داخلي للمنظمة في التحديد المشترك لمشاكل المنظمة وبدائلها. فيقوم الوكيل بجمع المعلومات الدقيقة حول منظمة العمل سواء كانت معلومات تتعلق بالمكونات الظاهرة (العلنية) أو بالمكونات غير الظاهرة (الخفية)<sup>1</sup>.

الجدول الموالي يوضح أنواع المعلومات في كل من مكونات أو أجزاء المنظمة الظاهرة وغير الظاهرة (الخفية).

الجدول (1-1): المكونات الظاهرة والخفية من المنظمات

المكونات غير الظاهرة	المكونات الظاهرة
القوة وأنماط التأثير	الوظائف وتوصيفها
أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات	الهيكل التنظيمي والمستويات الوظيفية
المعايير السلوكية للجماعة والمشاعر الجماعية	نطاق الاشراف والمستويات الوظيفية
درجة الانفتاح والثقة المتوفرة	أهداف المنظمة
الادراك الخاص بالأدوار الفردية	الانتاج والكفاءة ومقاييس الأداء
القيم الموجودة	
الحاجات الانسانية حسب نوعيتها	
علاقة الرؤساء بالمرؤوسين	
الرضا الوظيفي والروح المعنوية	
القيادة الرسمية والاتصال	
مكونات مختلفة ولها تأثير كبير على الأداء التنظيمي وترتبط بالجوانب الاجتماعية، النفسية والسلوكية	مكونات معلنة للجميع وتبنى على أسس منطقية وترتبط بالأنظمة الهيكلية

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 376.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 376.

وتتعدد نوع المعلومات المجمعة من معلومات على المكونات الظاهرة أو غير الظاهرة للمنظمة. فبعد جمع المعلومات المطلوبة، يقوم القائم بالتشخيص التنظيمي وبالتعاون مع المنظمة بتحليل هذه المعلومات. وتعد عملية التحليل الأساس والقاعدة التي ترتكز عليها الإدارة العليا حيث في ضوء نتائج هذا التحليل يتم وضع خطط بغرض الارتقاء والتحسين في الأداء التنظيمي.

### 3. مصادر معلومات المُشخص:

يعتمد القائم بالتشخيص (المُشخص) لحصوله على البيانات والمعلومات الضرورية على مصادر داخلية وأخرى خارجية، وهي كما يلي:

#### ▪ المصادر الداخلية:

والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، لوحة القيادة، الدراسات التقديرية، تقارير عروض الجمعيات العامة، محاضر مجلس الإدارة، القوانين والنواتج الأساسية، الإحصائيات التجارية، الاجتماعية والتقنية، وثائق محاسبية، تجارية، مالية واجتماعية.

#### ▪ المصادر الخارجية:

هي عديدة نذكر منها بنوك المعلومات التي تقدمها مختلف المؤسسات والهيئات باستخدام المعلوماتية والإنترنت-Internet، دراسة تقارير البنوك، دوريات ومنشورات الحرف التجارية والمالية، دوريات ومنشورات الوزارات، الجرائد الرسمية والمنشورات المهنية وسلوك وأذواق الزبائن.

من خلال ما تم سرده حول القائم بالتشخيص التنظيمي (المُشخص)، فإنه تظهر جليا مكانة وأهمية المورد البشري (الرأس مال البشري) في المنظمة. فمن دون شك المورد البشري يعد من أثنى الموارد التي تمتلكها المنظمة، وهو مصدر المعرفة والمهارة والحافز للحفاظ على تقويم واستمرارية المنظمة.

ومن أجل تحقيق نجاح عملية التشخيص التنظيمي ينبغي على المنظمة إن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تتطلبها عملية التشخيص التنظيمي وتجعل من التشخيص التنظيمي ذات طابع تفاعلي وقائي وليس علاجي. ولهذا السبب جاءت الفكرة للباحثة في دراسة مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال.

## الفرع الثالث: أهمية التشخيص التنظيمي وأهدافه

إن تعدد الإشارات التي تُعبر عن وجود خلل في المنظمة تدفع بالإدارة العليا إلى القيام بالتشخيص بغرض تحديد وتحليل المشاكل والاختلالات التنظيمية، وبالتالي صياغة مجموعة من الإجراءات وبشكل معمق العناصر التي ظهرت من التشخيص، والتدابير المتخذة للحد من نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة والسعي وراء تدعيم عمليات المنظمة وتمييزها على المنافسين. وفيما يلي عرض لأهمية التشخيص التنظيمي وأهدافه.

## أولاً: أهمية التشخيص التنظيمي

1. يُمثل التشخيص التنظيمي الخطوة الأولى من بناء وتعزيز القدرات التنظيمية التي تلتزم بها المنظمة؛
2. لما يكون التشخيص عميقاً؛ وتمت دراسة الخصائص بطريقة معمقة، زادت احتمالات اتخاذ القرارات والتدابير بصفة تعزز تلك الخصائص أو تحاول تقاؤها أو التقليل من آثارها<sup>1</sup>؛
3. يعمل على وصف الأهداف وربط العلاقات بين المتغيرات التنظيمية للحصول على معلومات تساعد الإدارة على التغيير؛
4. إشراك مختلف الجهات وأصحاب المصالح التي لها دور مميز في عملية التغيير التنظيمي<sup>2</sup>؛
5. يسمح التشخيص بالتنبؤ بمستقبل المنظمة بالاطلاع على ماضيها أولاً<sup>3</sup> ووصف الحاضر ثانياً، فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسيير فعال في وضع الأهداف المرجوة واتخاذ القرارات الملائمة؛
6. يسمح بتحليل البيئة عن طريق كشف مختلف العوامل الداخلية والخارجية بهدف إعداد أفضل إستراتيجية ممكنة تجاه البيئة؛

<sup>1</sup> Luis Asencio CRISTOBAL, Willian Caiche ROSALES, Viviana Vanessa MEDINA VERGARA, **El diagnóstico Organizacional, Contextualizado en los Negocios Fabriles de la Provincia de Santa Elena–Ecuador 2015–2016**, Revista mensual de la UIDE Extensión Guayaquil, INNOVA Research Journal, Vol. 2, No. 5, 2017, P P : 137–147, P : 140.

<sup>2</sup> R. Gervase BUSHE, J. Robert MARSHAK, **Dialogic Organizational Development**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, No. 1, 2014, P : 194.

<sup>3</sup> هوارى سويسى، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008، ص: 61.

7. يسمح بكشف نقاط قوة المنظمة وتعزيزها في إطار إستراتيجيتها كما يسمح بكشف نقاط ضعفها وشرح الأسباب التي أدت إلى ذلك الخلل<sup>1</sup>؛

8. يسمح بإعداد إستراتيجية ملائمة مع النتائج المؤقتة لذلك التشخيص؛

9. يسمح بتحديد تموقع المنظمة في السوق بين منافسيها؛

10. يعمل على الفهم الشامل والواسع للنظام وبالتالي يُوفر للقادة والممارسين إطاراً توجيهياً واضحاً حين اختيار الإستراتيجيات المناسبة<sup>2</sup>.

إذا كانت أهمية التشخيص هي الحصول على صورة واضحة ومتكاملة حول المنظمة ومحيطها بغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فإنّ نوعية هذه الصورة مرتبطة بنوعية المعلومات التي تمتلكها المنظمة. حيث أن المعلومات بالنسبة للتشخيص هي مادته الأولية وفي نفس الوقت نتيجة له؛ إذ لا يوجد تشخيص بدون معلومة. لذا يمكن القول أنّ التشخيص هو أحد الأدوات التي تستوجب أن تملكها المنظمة؛ إذ يُوفر جميع المعلومات التي تخص المنظمة والمحيط معاً، وبالمقابل فإنّ المعلومات المتحصل عليها من التشخيص تُرود وتُثري مُتخذ القرار.

### ثانياً: أهداف التشخيص التنظيمي- Les Objectifs du Diagnostic Organisationnel

1. يهدف التشخيص التنظيمي إلى التعرف على مزايا وعيوب سير عمل بالمنظمة؛

2. يسعى إلى تحديد المشاكل التنظيمية- Problèmes Organisationnels التي من المحتمل أن تظهر مستقبلاً؛

<sup>1</sup> Youmbi AUGUSTIN et Autres, **Critères et Indicateurs pour le Suivi et l'Evaluation du Développement des Capacités Organisationnelles et Institutionnelles des ONG**, Rapport Final du Programme Régional de l'Afrique Centrale pour l'Environnement, CARPE Grant GA 16, P : 12.

<sup>2</sup> Lin YEA WEN, Huang HSIAO LING, Tung SHU CHIN, **The Organisational Diagnosis of a Health Promoting Hospital in Taiwan**, Patient Education and Counseling 76, Department of Healthcare Management, Yuanpei University, Hsinchu, Taiwan, 2009, P : 249, Available at Science Direct : [URL:http://www.elsevier.com/locate/pateducou](http://www.elsevier.com/locate/pateducou), Accessed on 02.11.2021.

3. يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة حتى تستعد للتغيير<sup>1</sup>؛
4. يسمح بمعرفة الوضع الحقيقي للمنظمة في لحظة معينة لاكتشاف المشكلات ومجالات الفرص، من أجل تصحيح الأول واستفد من هذا الأخير<sup>2</sup>؛
5. تحديد ما الذي تريد المنظمة تحقيقه، التغيير المرغوب<sup>3</sup>، والإجراءات الواجب اتخاذها ومخاطره؛
6. تقييم الفعالية التنظيمية- l'Efficacité Organisationnelle واقتراح سبل لتحسينها؛
7. وضع خطة عمل- Plan d'Action؛
8. المساهمة في التعلم التنظيمي- l'Apprentissage Organisationnel<sup>4</sup>.

في السابق كان التعبير عن أهداف التشخيص التنظيمي يتمحور فقط حول تحديد أعراض الإختلالات-Symptômes de Dysfonctionnement، أما حالياً فأصبح التعبير عن أهداف التشخيص التنظيمي يتمحور حول المشاكل التنظيمية-Problèmes Organisationnels عامة. كما أنّ الأهداف المعلنة ليست هي الأهداف الوحيدة للمنظمة بل هناك أهداف ضمنية أخرى التي من غير الممكن تحقيقها في آن واحد. وبالتالي ينبغي على التشخيص التنظيمي أن يبدأ بتحديد الأهداف أولاً وترتيبها حسب الأولوية ثانياً.

<sup>1</sup> Bachir MAZOUZ, Jean LECLERC, **La Gestion Intégrée par Résultats : Concevoir et Gérer Autrement la Performance dans l'Administration Publique**, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008, P : 232.

<sup>2</sup> Luis Asencio CRISTOBAL, William Caiche ROSALES, **Viviana Vanessa MEDINA VERGARA**, Op. Cit., P : 140.

<sup>3</sup> Masiel Alicia MONTALVO MENA, **Diagnóstico Organizacional en una Institución Pública de la República Dominicana**, Tesis Máster en Alta Dirección Pública, Fundacion Ortega Maranon, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Santo Domingo, Republica Dominicana, 14 de Febrero de 2012, P : 9.

<sup>4</sup> Xiaocuisanmin, **Le Diagnostic Organisationnel**, Gestion du Changement, Séance 3, l'École des Hautes Études Commerciales, -30 411-96, 2013, P : 5, Sur le site web : [URL:http://www.docstoc.com/docs/161096377/H2006-1-647415S03-GDC-zonecours](http://www.docstoc.com/docs/161096377/H2006-1-647415S03-GDC-zonecours), Consulté le 23.09.2021.

### المطلب الثاني: أنواع التشخيص – Types de Diagnostics

يُعتبر التشخيص منهجية مطلوبة للكشف على أسباب الاختلالات أو الوضعية الحقيقية للمنظمة وقد يتنوع هذا التشخيص حسب المنهجية المتبعة والزاوية التي يُنظر من خلالها المشخص للمنظمة لذا تتواجد أنواع متعددة من التشخيص لعلها أهمها ما يلي:

#### الفرع الأول: التشخيص الإستراتيجي – Le Diagnostic Stratégique

يُعد التشخيص الإستراتيجي من المهام الضرورية في الإدارة فهو يُعتبر المرجع الأساسي في إستراتيجية المنظمة، حيث يسمح المنظمة بمعرفة ما تريد وما يُمكن القيام به بمواردها وبمزاياها التنافسية حتى تضمن تموقعاً إيجابياً في أسواقها. كما عُرّف بأنه أداة تساعد على إتخاذ القرار، إذ يُعتبر خطوة حاسمة عند إعداد الإستراتيجية. حيث أنه يتكون من بعدين هما التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي وهما بعدين مترابطان ومتكاملان<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: التشخيص الوظيفي – Le Diagnostic Fonctionnel

هو العمل على فحص وتوصيف وظيفة أو وظائف معينة للمنظمة<sup>2</sup> (تشخيص الموارد البشرية، التشخيص التسويقي وغيرها) بهدف إستخلاص الإختلالات الوظيفية المتوقعة وتحديد نقاط ضعفها وقوتها<sup>3</sup> التي تساعد في اتخاذ إجراءات تصحيحية والحلول الممكنة وذلك ببناء أهداف مستقبلية. فيمكن التشخيص الوظيفي من الحصول على خمسة أجزاء التي تتكون منها المنظمة وفق منظور MINTZBERG والمتمثلة في القمة الإستراتيجية، المركز العملي، الخط الهرمي، الاختصاصيون الفنيون ووظائف الدعم اللوجستي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Philippe RAMOND, **Le Management Opérationnel des Equipes : Direction et Animation**, 3<sup>ème</sup> Ed. Augmentée, Ed. Maxima Laurent du Mesnil, France, 2004, P : 57.

<sup>2</sup> Robert TASSINARI, **Pratique de l'Analyse Fonctionnelle**, 3<sup>ème</sup> Edition, Edition Dunod, Paris, France, P : 8.

<sup>3</sup> Hafid HABAD, **Le Diagnostic Organisationnel : Etat d'Art**, Revue Internationale du Chercheur, Vol. 3, No. 2, 2022, P P : 285–307, P : 292.

<sup>4</sup> Pierre ROMELAER, **Structure et Coordination, MBA : l'Essentiel du Management par les Meilleurs Professeurs**, 2<sup>ème</sup> Edition, Ed. Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2008, P : 402.

### الفرع الثالث: التشخيص الإداري - Le Diagnostic Administratif

تقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات ورؤساء الوظائف بالمشاركة في وضع تصور المنظمة، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف.

### الفرع الرابع: التشخيص الشامل - Le Diagnostic Global

التشخيص الشامل هو تشخيص يجمع مختلف أنواع التشخيص (تشخيص إستراتيجي، تنظيمي، ...)<sup>1</sup> ويمثل رؤية كلية للمنظمة من أجل تمهيتها وتطويرها.

الملاحظ أنّ أنواع التشخيص بصفة عامة تتحدد بإضافة الصفة الدالة عليه، فيتغير المعنى ولكن الهدف منه يبقى نفسه وهو اكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمة والعمل على استغلال هذه النتائج في صالح المنظمة مهما كان نوعه.

### المطلب الثالث: مراحل التشخيص التنظيمي -

#### Les Etapes de Diagnostic Organisationnel

يُعتبر التشخيص التنظيمي عملية منهجية تتطلب الكثير من المعلومات التي ينبغي التحكم فيها ومعرفة تركيبها وتنسيقها واستغلالها بشكل جيد. إذ يسعى التشخيص التنظيمي إلى توفير وتهيئة نقطة البداية لوصف الوضع الحالي للمنظمة، ومن ثم تحديد الوضع المرغوب فيه. ويسمح بذلك بتحديد الوسيلة المناسبة لإحداث النقلة المرغوبة بناء على التوجهات والإمكانات المتاحة لدى المنظمة. وبناء على ذلك، يهتم ويعالج التشخيص التنظيمي بصفة عامة مجالين رئيسيين<sup>2</sup>:

**أولهما:** مجال المكونات التنظيمية الذي يتعلق الأمر بالمكونات النظامية كالبينة الخارجية، الهياكل التنظيمية بما فيها الإدارات، الأقسام والفروع والعلاقة بينهما، والأنظمة الفرعية المكونة للنظام التنظيمي.

<sup>1</sup> Mohamed Abderraouf ZBOUCHI, **l'Apport du Diagnostic Organisationnel dans la Recherche de la Performance Globale de l'Entreprise : Etude de cas Sonatrach/DP**, Mémoire de Magistère en Sciences Commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), Alger, Algérie, Septembre 2011, P : 16.

<sup>2</sup> Corina GAVREA BRATIAN, **Rolul Diagnosticului Organizational in Imbunatatirea Performantelor Firmei**, Op. Cit., P : 64.

ثانيهما: مجال العمليات الذي يركز هذا المجال على العمليات والتي يمكن أن تتخذ عدة أشكال كتحديد الأهداف، اتخاذ القرارات، التخطيط، نمط القيادة، السلطة المتبعة، نظام الاتصالات، التعاون بين الأفراد العاملين، طريقة إدارة الصراع، قياس الأداء وغيرها.

يمكن القول أن التشخيص التنظيمي يسمح بمعرفة الوضعية الحالية للمنظمة وتحديد وتوجيه برامج العمل لضمان استعادة أو تحسين أدائها التنظيمي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مراحل التشخيص التنظيمي تختلف من حيث العدد والمحتوى تماثيا مع نموذج التشخيص التنظيمي الذي تم اعتماده للقيام بالتشخيص التنظيمي. ويعود ذلك لعدد المتغيرات التي يحتويها كل نموذج والعلاقة بين تلك المتغيرات لأنه كما لاحظنا. يعتمد كل نموذج على عدد معين من المتغيرات وعلاقات معينة بين هذه المتغيرات<sup>1</sup>. في نفس الوقت، تختلف مراحل التشخيص التنظيمي اعتمادا على نوع التشخيص المختار هل هو تشخيص إستراتيجي، تشخيص وظيفي، تشخيص إداري أو تشخيص شامل. فعلى كل منظمة أن تتبع سلسلة من الخطوات المنظمة والتي تمثل المراحل التي يمر بها التشخيص التنظيمي.

#### الفرع الأول: التشخيص المسبق

من خلال هذه المرحلة، يتم اختيار الشخص أو الأشخاص المعنيين بالقيام بالتشخيص حيث يمكن أن تختارهم الإدارة العليا من بين الأفراد العاملين الأكفاء بالمنظمة أو تتصل بالمكاتب الاستشارية المتخصصة في التشخيص التنظيمي. وفي هذه المرحلة أيضا، يعرض الزبون أو العميل المشكلات والتحديات؛ كون أن تحديد المشكلة هي تحديد أولي للمسببات، فالتشخيص يبدأ بالأعراض الظاهرية للمشكلة، فحينما يكون هناك غياب أو استقالات أو عدم التزام ولا مبالاة للأفراد العاملين بالمنظمة.

هذه كلها سلوكيات تمثل أعراض المشكلة، وتحديد مسببات هذا النوع من السلوك يتطلب معرفة حقيقة الدوافع، فخبير التشخيص أو المُشخص يجب أن يكون قادرا على تحديد الأسباب وأنها أكثر علاقة بالمشكلة، لأن هذا من صميم عملية التشخيص، والبعد عن الوصول المتسرع للنتائج خصوصا التي لا تقوم على حقائق أو لا تؤيدها الدلائل، فينبغي تجنب التركيز على سبب واحد فقط للمشكلة لان تعقيدات التنظيم قد تجعل هناك أكثر من سبب. فنجد أن المُشخص في هذه المرحلة يقوم بإجراء بحث أولي حول مشاكل المنظمة بالإضافة إلى تحديد نقاط قوتها.

<sup>1</sup> Ibid., P : 93.



## الفرع الثاني: التعاقد

خلال هذه المرحلة، تجري المفاوضات بين الزبون أو العميل وبين الاستشاري، لتحديد طبيعة التشخيص بالإضافة إلى رزنامة المواعيد وتحديد المسؤوليات.

## الفرع الثالث: تصميم الدراسة

خلال هذه المرحلة، يتم إنشاء الأساليب والنماذج والتي ستشكل أساس تشخيص المنظمة المعنية. وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة اختيار نموذج التشخيص ذات أهمية خاصة لأن عملية التشخيص بأكملها يمكن أن تتعرض للخطر إذا اختار المُشخص نموذج تشخيص تنظيمي غير مناسب. وبالتالي، يوصي ليفينسون-LEVINSON باستخدام نموذج تشخيص عام حتى نتقأى مخاطر إجراء التشخيص الخاطيء.

## الفرع الرابع: جمع البيانات

على القائم بالتشخيص (المُشخص) أن يكون موضوعي ومستعد لتجاوز المظاهر والتعمق في التفاصيل وأن يسلك سلوك منهجي عند جمعه للبيانات. فتتنوع طرق وأساليب جمع البيانات التي يمكن استخدامها. وهنا سوف يتم عرض بعض الفروق العامة بين الأساليب الكمية والنوعية. بالإضافة إلى عرض الأساليب والأدوات الأكثر شيوعاً لجمع البيانات.

## أولاً: البحث الكمي والبحث النوعي

## 1. البحث الكمي:

يرتكز البحث الكمي على القياس الكمي في جمع البيانات وتحليلها. حيث تفترض هذه الطريقة نهجاً استنتاجياً للعلاقة بين النظرية والتطبيق، مع التركيز على اختبار النظريات. كما يهدف البحث الكمي إلى إنشاء علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين.

وتجدر الإشارة إلى أن بعد تجهيز البيانات للتحليل بالحاسوب (الترميز) يكون ذلك باستخدام بعض الأساليب الإحصائية والرياضية لتحديد العلاقات أو الاختلافات متى تطلب الأمر قياس هذه العلاقات، أو استخراج بعض المؤشرات والمقاييس من البيانات. كما يحتاج تحليل البيانات إلى خبرة في اختيار وتطبيق الأساليب الإحصائية متى تطلب الأمر استخدامها.

## 2. البحث النوعي:

يرتكز البحث النوعي على الكلمات بدلاً من القياس الكمي عند جمع البيانات وتحليلها، بناء على نهج استقرائي للعلاقة بين النظرية والتطبيق، مع التركيز على توليد النظرية. ويستخدم البحث النوعي لاكتساب فهم عميق لسلوك البشري والخبرة والمواقف والنوايا والدوافع، بالتركيز على الملاحظة والتفسير، لمعرفة الطريقة التي يفكر بها الناس ويشعرون بها<sup>1</sup>.

## ثانياً: أساليب وطرق جمع البيانات

يسعى القائم بالتشخيص التنظيمي (المُشخص) إلى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات استناداً على مجموعة من الأساليب والطرق والمتمثلة في الإستبانة- Le Questionnaire، المقابلة- Interviews، والملاحظة- Observation<sup>2</sup>، بالإضافة إلى البيانات الأولية كالوثائق- Les Documents.

## 1. إختيار الإستبانة- Questionnaires:

يقصد بها تلك القوائم التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة محضرة مسبقاً لتوفير البيانات المطلوبة، أي جمع بيانات كبيرة ذات طابع كمي، فيتم توزيعها على الأفراد المطلوب الحصول على البيانات منهم شخصياً أو عن طريق البريد أو عبر شبكات الاتصال الإلكترونية. وإذا تقرر استخدام الإستبانة كوسيلة لتوفير البيانات المطلوبة فإن هناك عدة اعتبارات ينبغي مراعاتها في صياغة الأسئلة وخاصة اللغة والجمل والألفاظ المستخدمة، حيث ينبغي أن تتلاءم مع المستوى التعليمي لمن تجمع منهم البيانات حتى لا تُفسر بطريقة خاطئة أو يتم الإجابة عنها بشكل لا يخدم الدراسة ويكون متحيز.

## 2. المقابلات- Interviews:

تُعتبر الأكثر شيوعاً واستخداماً لجمع البيانات في عمليات التشخيص التنظيمي وتتكون عملية المقابلة في أربعة عناصر والمتمثلة في التهيؤ، الهدف من المقابلة، طرح الأسئلة الاختيارية وتسجيل مختلف المعلومات.

<sup>1</sup> Ahmed SHARIQUE & Al., **Qualitative V/S Quantitative Research : a Summarized Review**, Journal of Evidence Based Medicine and Halthcare, Vol. 6, Issue 43, October 2019, P P : 28-32, P : 29, Permanent link to this document DOI : [10.18410/jebmh/2019/587](https://doi.org/10.18410/jebmh/2019/587).

<sup>2</sup> Nour KHELIFATI, **Introduction à l'Organisation et au Diagnostic de l'Entreprise**, Edition BERTI, Bouzareah, Algérie, 1991, P : 44.

3. الملاحظة-Observation<sup>1</sup>:

من خلال الملاحظة يتم جمع البيانات عن طريق الرؤية أو المشاهدة المباشرة والمتابعة والاستنباط، دون توجيه أسئلة مباشرة. حيث يمكن تقسيم الملاحظة إلى ملاحظة منظمة وملاحظة عشوائية، فهي تسمح بجمع البيانات بدقة أكثر وتكلفة أقل، كما تحتاج الملاحظة إلى خبرة ومهارة متميزة للذين يقومون بها.

## ثالثاً: تنظيم البيانات

وراء جمع البيانات عبر الأساليب المذكورة أعلاه، وجب على القائم بالتشخيص تنظيم وتصنيف جميع البيانات التي تم جمعها بطريقة تسمح بالتشخيص والمعالجة. حيث أنه من الضروري النظر في ثلاثة جوانب رئيسية هي<sup>2</sup>:

1. تصميم الإجراءات لمعالجة المعلومات؛
2. التخزين السليم للبيانات؛
3. ترتيب المعلومات بطريقة تسهل الاطلاع عليها.

## الفرع الخامس: تحليل البيانات-Data Analysis

الغرض من هذه المرحلة هو تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الطرق التي تمت مناقشتها سابقاً، وإنشاء ملخص لنتائج التشخيص. ويمكن أن يكون تحليل البيانات نوعياً وذلك بتجميع المعلومات التي تم الحصول عليها من المقابلات، أو تحليلاً كمياً وذلك بتقديم إحصائيات المتغيرات المدرجة في التشخيص.

في حالة الإستبانة بصفة خاصة، من الطبيعي، أن يتوقع الباحث عدم الإجابة عن بعض الأسئلة، وذلك إما لعدم فهمها أو لعدم الرغبة في الإجابة من طرف المُستقصي. فيمكن التعامل مع الإجابات الناقصة أو الغائبة بعدة طرق؛ أكثرها شيوعاً هو استبعادها عند التحليل، أو استبدالها بقيمة المتوسط الحسابي ( $\bar{X}$ ) للسؤال الذي لم تتم الإجابة عنه.

<sup>1</sup> P. Clayton ALDERFER, **Understanding Organizational Behavior : Methodology of Organizational Diagnosis**, American Psychological Association, Inc., Professional Psychology, Vol. 11, No. 3, June 1980, P : 467.

<sup>2</sup> Tania CHAVEZ LOPEZ, **El Diagnostico en las Organizaciones**, Tesina en Psicologia, Facultad de Psicologia, Universidad Michoacana de San Nicas de Hidalgo, Morelia, Mexico, Mich 2008, P : 46.

### الفرع السادس: التغذية العكسية-Feedback

في هذه المرحلة يتم عرض نتائج التشخيص. فيمكن أن تتضمن التعليقات توصيات صريحة أو نتائج عامة تساهم في فهم أكثر عمقا للمنظمة وتساعد في اتخاذ القرار وتخطيط العمل. باعتبار أن التغذية العكسية الفعالة والبناءة هي التي تساهم في تحسين الأداء من خلال تصحيح الأخطاء باستخدام طريقة إيجابية ومفيدة تركز على المستقبل<sup>1</sup>.

بناء على ما ورد، فإن الباحثة ستأخذ بعين الاعتبار كافة الخطوات المتعلقة بعملية التشخيص وبما يحقق أهداف الدراسة ويعطي النتائج المطلوبة لعملية التشخيص التنظيمي للمؤسسة نفعال.

### المبحث الثالث: نماذج التشخيص التنظيمي-Organizational Diagnosis Models

حتى يكون التشخيص التنظيمي فعالا ينبغي على المنظمة أن تحدد نموذج التشخيص التنظيمي الذي ستعتمده ويمثل دليلا للعملية التشخيصية. حيث أن نموذج التشخيص التنظيمي هو عبارة عن تمثيل مجرد-Une Représentation Abstraite، وبأسلوب مُلخص لميزات واقعية. فمهمته الرئيسية تبسيط الواقع للمتعاملين مع المنظمة غير قادرين على فهمها بكل تنوعها وأبعادها المختلفة. لذا يُعتمد عليه كإطار مفاهيمي لفهم المنظمات بوصفه للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية فيها.

قد تم تخصيص هذا المبحث لاستعراض أهم نماذج التشخيص التنظيمي المذكورة في الأدبيات المتخصصة في التشخيص التنظيمي بهدف تأطير أبعاد التشخيص التنظيمي ومتغيراته التي تتفاعل مع بعضها البعض، حيث يتم عرضها وفق ظهورها كرونولوجيا كما هي ملخصة في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> Nancyruth LEIBOLD, Laura Marie SCHWARZ, *The Art of Giving Online Feedback*, The Journal of Effective Teaching, an Online Journal Devoted To Teaching Excellence, Vol. 15, No.1, 2015, P P : 34-46, P : 35.

## الجدول (1-2): نماذج التشخيص التنظيمي عبر الزمن

الرقم	السنة	النموذج
1	1951	نموذج تحليل مجال القوى Force Field Analysis
2	1965	نموذج ليفيت LEAVITT's Model
3	1967	نموذج ليكرت لنظام الإدارة LIKERT's Management System
4	1976	نموذج ويزبورج للصناديق الستة WEISBORD's Six-Box Model
5	1977	نموذج النجم لجالبريث GALBRAITH's Star Model
6	1981	نموذج ماكينزي McKinsey 7'S Model
7	1982	نموذج التطابق لنادلر وتوشمان NADLER & TUSHMAN's Congruence Model
8	1983	نموذج تيشي الفني الثقافي السياسي TICHY's Technical Political Cultural (TPC) Framework
9	1984	نموذج الأرباع الأربعة لبولمان وديل Four Quadrants of BOLMAN & DEAL
10	1984	نموذج البرمجة عالية الأداء High-Performance Programming
11	1987	نموذج تشخيص السلوك الفردي والجماعي Diagnosing Individual and Group Behavior
12	1992	نموذج بورك-لتيوين BURKE-LITWIN Organizational Model of Performance and Change
13	2000	نموذج فريدمان FREEDMAN's SWAMP Model
14	2008	نموذج فاليتا للذكاء التنظيمي FALLETTA's Organizational Intelligence Model
15	2010	نموذج الأداء العالي High Performance Model
16	2014	نموذج التشخيص التنظيمي المستدام SAEED & WANG Sustainable Organizational Diagnosis Model

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات مجمعة من:

- K. IDRIS, S. Adekalu OLUTOKUNBO, K. Genty ISHOLA, **Organisation Development and Strategic Intervention for Enterprise Sustainability**, British Journal of Arts and Social Sciences, 2014, P P : 156-171, P : 159.
- M.M. Saber ALIAN, **Organizational Diagnosis of Universities in the Gaza Strip Based on the Six Box**, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, Gaza, Palestine, 2015, P P : 1-101, P : 28.
- Gattu RADHIKA, **Organizational Financial Diagnosis in Improving Firm Performance**, International Journal Of Business, Management & Allied Sciences, A Peer Reviewed International Research Journal, Review Article Vol.5, Issue 1, 2018, P P : 485-490, P : 486.

تتمحور مختلف نماذج التشخيص التنظيمي المذكورة أعلاه حول ما تم ملاحظته داخل المنظمة وإلى الإجراءات التي ينبغي إتخاذها. ورغم تعدد نماذج التشخيص التنظيمي؛ سيتم عرض ومقارنة أهم النماذج في هذا المبحث حيث ستركز هذه الدراسة على النموذج الأكثر حداثة لهو نموذج التشخيص التنظيمي المستدام-Sustainable Organizational Diagnosis Model للباحثين SAEED & WANG بشكل أكثر تحديداً وإسقاطه على مؤسسة قيد الدراسة لهي مؤسسة نفضال.

## المطلب الأول: نماذج التشخيص التنظيمي للفترة 1951-1983

يعتبر نموذج التشخيص التنظيمي جوهر أداة التشخيص لأنه يوجه أنشطة القادة أو الاستشاريين في اتجاهات معينة تتكون من عدد من المتغيرات؛ فيسعى قدر المستطاع إلى توفير معلومات حول الأنظمة الفرعية المختلفة للمنظمة والعمليات وقواعد السلوك التي تحدث داخل المنظمة. سيتم عرض النماذج التي ظهرت خلال الفترة 1951-1983، والمتمثلة في كل من نموذج تحليل مجال القوى، نموذج ليفيت، نموذج ليكرت لنظام الإدارة، نموذج ويزبورج للصناديق الستة، نموذج النجم لجالبريث، نموذج ماكينزي S<sup>7</sup>، نموذج التطابق لنادلر وتوشمان وأخيراً نموذج تيشي التقني السياسي الثقافي.

## الفرع الأول: نموذج تحليل مجال القوى ونموذج ليفيت

## أولاً: نموذج تحليل مجال القوى-Force Field Analysis (1951)

## 1. تقديم نموذج تحليل مجال القوى:

يعود هذا النموذج إلى الباحث والأخصائي في علم الاجتماع كيرت لوين-Kurt LEWIN سنة 1951، لتحليل ومعالجة المشاكل والاختلالات التنظيمية، حيث يرى LEWIN أن السلوك التنظيمي ليس بحالة ثابتة وإنما عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة، فهناك قوى تعمل على إحداث التغيير، وأخرى كابحة أو مضادة تعمل على مقاومة التغيير<sup>1</sup>.

مبدئياً يتم الاعتماد على هذا النموذج من أجل تشخيص مشكلة ما داخل المنظمة؛ حيث يساعد هذا النموذج في الإجابة على السؤال: "ما هي العوامل التي تُفسر الوضع الحالي للمنظمة؟"؛ ففي هذه المرحلة يقوم المُشخص بالتحليل من أجل وضع إجابات أولية للوضع الحالي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> V. Salvator FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : A Review & Synthesis**, Op. Cit., P : 5.

<sup>2</sup> E. Randolph SCHWERING, **Focusing Leadership Through Force Field Analysis**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, Iss. 7, 2003, P P : 361-370, P : 362, Permanent link to this document : <http://dx.doi.org/10.1108/01437730310498587>.

إن القوة ليست فقط ما لديك ولكن ما يعتقد العدو أنك تمتلكه - Power is not Only What You Have But What the Enemy Thinks you Have<sup>1</sup>، وعلى هذا الأساس سُميت القوى التي تعمل على إبقاء التنظيم في حالة ساكنة بالقوى الكابحة أو بالعوامل التنظيمية كمحدودية الموارد أو ضعف المعنويات؛ أين تعمل على مقاومة التغيير. وفي الجانب المعاكس تُقابلها قوى تُسمى بالقوى الدافعة أو العوامل البيئية التي تعمل على حدوث التغيير وتكون دافعة له.

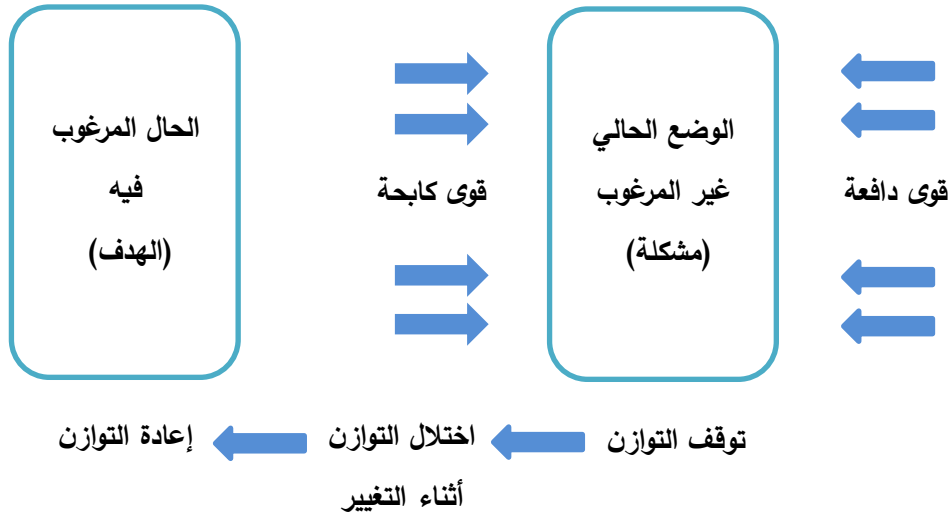
وعموماً تتسم القوى الدافعة بأنها إيجابية ومعقولة وواعية واقتصادية. وإلى جوارها نجد القوى المقيدة أو الكابحة وهي غالباً سلبية وعاطفية وغير منطقية وغير واعية وتعتمد على المجتمع/النفسي. حيث أن كلتا القوتين واقعية ولا بد من أخذهما في الاعتبار عند التعامل مع التغيير.

فيرى LEWIN أنه إذا ما تعادلت القوى فقد ينتج عن ذلك نوع من التوازن يؤدي إلى استقرار الوضع التنظيمي بالمنظمة. فيحدث التغيير حينما يكون هناك عدم التوازن بين القوى الدافعة والقوى المضادة أو الكابحة. ومن خلال عدم التوازن يمكن التخطيط للتغيير عن طريق التحكم في القوى المضادة، بزيادة إحدى القوى أو أكثر في جانب القوى الدافعة أو عن طريق إضافة قوى جديدة، أو عن طريق التعامل مع القوى الكابحة عن طريق التقليل من بعضها. وقد يتم التعامل مع القوى القائمة على الجانبين المتضادين أي المزج بين كلا القوتين الدافعة والكابحة<sup>2</sup>.

والشكل الموالي يوضح نموذج تحليل مجال القوى للتشخيص التنظيمي:

<sup>1</sup> Sheeva DUBEY, **Force Field Analysis for Community Organizing**, Proceedings from ICMC 2017 : The 4<sup>th</sup> International Communications Management Conference, D Y Patil International University, USA, January 2017, P P : 700-719, P : 716.

<sup>2</sup> Syed Talib HUSSAIN & Al., **Kurt LEWIN's Change Model : Critical Review of the Role of Leadership and Employee Involvement in Organizational Change**, Journal of Innovation & Knowledge, Donghua University, Shanghai, China, 2018, P P : 123-127, P : 123, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.



### الشكل (1-2): نموذج تحليل مجال القوى-Force Field Analysis

المصدر: Corina GAVREA BRATIAN, Op. Cit., P : 68.

#### 2. الحالات المتوقعة لنموذج تحليل مجال القوى:

بالاستناد إلى هذا النموذج ستواجه المنظمة ثلاث حالات متوقعة وهي كما يلي:

- أن ترجح القوى الدافعة على القوى الكابحة-Driving Forces: إن ميزان القوى العام في هذه الحالة يكون في صالح المضي بالتغيير المطلوب، أين سيضمن ذلك أن يكون هناك تأييد وقبول لتطبيق هذه الاستراتيجية، وبالتالي تنخفض درجة المقاومة إلى أقل درجة ممكنة، وتكون فرص نجاحها كبيرة؛
- التوازن-Equilibrium: وفي هذه الحالة تتساوى كل من القوى الدافعة والكابحة<sup>1</sup>، فالموقف هنا يكون حساساً، ما يستدعي تحريك لتعديل في ميزان القوى، لصالح عملية التغيير؛ ويكون ذلك إما بمحاولة زيادة قوى الدفع والتأييد، أو بتخفيض قوى التعويق والمعارضة، وإما بالسعي إلى تحقيق الهدفين معا حتى تضمن الإدارة أكبر فرصة لنجاح عملية التغيير، وتقليل فرص مقاومة التغيير؛
- القوى الكابحة أكبر من المؤيدة-Restraining Forces: يكون الموقف في هذه الحالة بالغ الحرج والحساسية، ولا يكون من الصالح على الإطلاق المضي في عملية التطبيق الإستراتيجي

<sup>1</sup> Siphelo SKEPE, Evaluation of the Applicability of LEWIN's Force Field Analysis in the Implementation of the Financial Sector Charter at Standard Bank, Thesis of Business Administration, Rhodes School, December 2012, P P : 1-106, P : 4.



دون إعادة النظر في تحليل ميزان القوى؛ لأن نتيجة التغيير في هذه الحالة ستواجه بمقاومة شديدة لن تقوى الإدارة على التصدي لها، وسوف يخرج زمام الأمور من يدها، وستكون النتيجة النهائية المتوقعة هي الفشل لكل ما سبق من جهود في عملية الإعداد والترتيب لصياغة وتخطيط الإستراتيجية، مهما كان ذلك جيداً ومفيداً.

تجدد الإشارة إلى أن أغلب الدراسات التطبيقية التي أُجريت حول نموذج تحليل مجال القوى، توصلت إلى أن المورد البشري بالمنظمة يسعى جاهداً إلى المحافظة على القدرة التنافسية والتحفيز والإبداع من أجل تحسين الأوضاع بالمنظمة. وبالرغم من أن التغيير في كل منظمة يعتبر قراراً جريئاً، بالنظر إلى الراضين له، ومع ذلك يُلزم المنظمة أن تستثمر في هذا القرار لتفادي ردود أفعالهم وذلك بمشاركة جميع الأفراد العاملين وتوضيح لهم جميع الحلول الممكنة وتعمل على تمكين الأفراد والجماعات من فهم وإعادة هيكلة تصوراتهم<sup>1</sup> عن المنظمة والعالم من حولهم لتفادي تدهور المنظمة والنهوض بها مستقبلاً<sup>2</sup>.

### ثانياً: نموذج ليفيت - LEAVITT's Model (1965)

#### 1. تقديم نموذج ليفيت:

طور ليفي J. Harold LEAVITT نموذجاً سنة 1965، أين يعتبر نموذجاً بسيطاً نسبياً أطلق عليه اسم نموذج LEAVITT، حيث يركز هذا الأخير على أربعة متغيرات كعناصر محورية والمتمثلة في الأفراد العاملون، الهيكل التنظيمي، المهام والتكنولوجيا<sup>3</sup>. ويقترح النموذج أن التغيير

<sup>1</sup> Donald James SWANSON, Andrew Shawn CREED, **Sharpening the Focus of Force Field Analysis**, Journal of Change Management, Vol. 14, No. 1, January 2014, P P: 28-47, P: 32, Permanent link to this document DOI : <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.788052>.

<sup>2</sup> B. Ting GEOFFERSON, **Kurt LEWIN's Change Model : Trends and Issues in Human Resources Management & Development**, Arellano University, March 27, 2021, P P: 1-6, P: 4, Permanent link to this document DOI : [10.13140/RG.2.2.24442.21449](http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.24442.21449).

<sup>3</sup> فوراية بلشير، التشخيص التنظيمي بين المحتوى والنمذجة: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص ص: 156-169، ص: 165.

في أي من هذه المتغيرات يؤثر على كيفية عمل المنظمة بأكملها<sup>1</sup>. كما يقترح LEAVITT أن فعالية أي برنامج تغيير، بما في ذلك التشخيص يمكن تحقيقه من خلال تحقيق التوازن بين الأنظمة الأربع الفرعية المتمثلة في المتغيرات التنظيمية السابقة الذكر.

للإشارة يمكن الاستفادة أيضا من هذا النموذج بغرض القيام بعملية التخطيط التنظيمي، التغييرات، تشخيص المشاكل والاختلالات المتواجدة في المنظمة ووصف حالة المنظمة أيضا<sup>2</sup>.

## 2. مرتكزات نموذج ليفيت:

يستند نموذج ليفيت على المرتكزات الآتية:

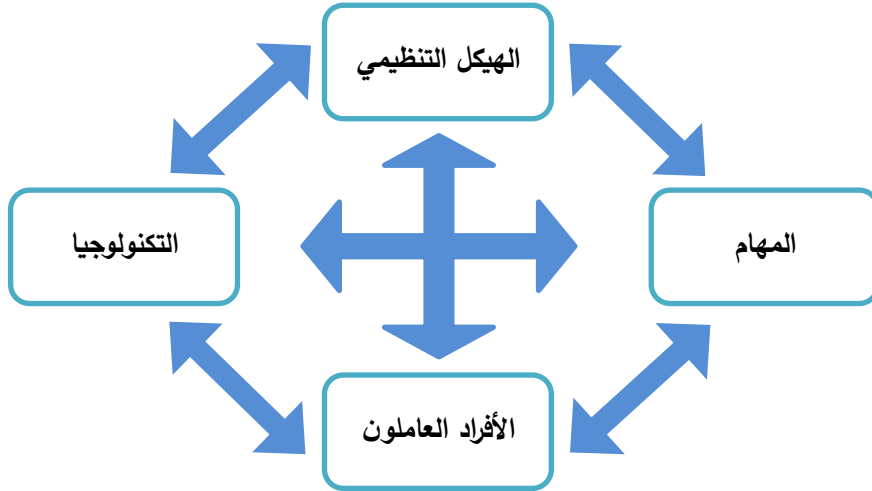
- **الأفراد العاملون- People:** هم أولئك الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ المهام المرتبطة بالأهداف التنظيمية؛
- **الهيكل التنظيمي- Structure:** يشير إلى أنظمة السلطة وأنظمة الاتصالات وتدفق العمل داخل المنظمة؛
- **المهام- Task:** وتتمثل بجميع المهام الفرعية للمشاركة في تقديم المنتجات والخدمات؛
- **التكنولوجيا- Technology:** في الوقت الحاضر، تولي المنظمات أهمية كبيرة لفهم التغييرات في البيئة المحيطة والقدرة على التكيف معها وإدارتها وتتفوق على بعضها البعض في تحقيق وتطبيق أحدث المعارف والمعلومات من أجل تحسين الأداء التنظيمي وتقديم خدمات أفضل. وأصبحت المنظمات ديناميكية بشكل متزايد ويتم إنشاء جزء كبير من هذه الطبيعة الديناميكية من خلال الثورات المرتبطة بالتكنولوجيا من أجل تطوير المعرفة الفعالة<sup>3</sup>. وتشمل جميع المعدات والأدوات اللازمة والمتغيرات المهمة.

<sup>1</sup> D. S. ALEMU, D. SHEA, **A Path Analysis of Diagnosis of Organizational Levels of Functionality**, International Journal of Educational Management, Vol. 33, No. 7, 2019, P P : 1515-1525, P : 1516, Permanent link to this document DOI : [10.1108/ijem-10-2018-0297](https://doi.org/10.1108/ijem-10-2018-0297).

<sup>2</sup> V. K. TETTEH, **Organizational Diagnosis : A management Tool for Change**, School of Business, University of Science & Technology, Knust, 2012, P : 29.

<sup>3</sup> Taghi Javdani GANDOMANI, Zeinab TAVAKOLI, Mina Ziaei NAFCHI, **Knowledge Management in Software Development Based on the Leavitt's Model**, Proc. of the Fifth (5) Intl. Conf. Advances in Computing, Communication and Information Technology-CCIT, Institute of Research Engineers and Doctors, USA, December 2017, P P : 1-4, P : 3, Permanent link to this document DOI : [10.15224/978-1-63248-131-3-09](https://doi.org/10.15224/978-1-63248-131-3-09).

والشكل الموالي يوضح نموذج ليفيت للتشخيص التنظيمي:



الشكل (1-3): نموذج ليفيت-LEAVITT's Model

المصدر:

M. BLUMBERG & Al., **Effective Organisational Change to Achieve Successful ITIL Implementation**, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 32, No. 3, 2019, P P : 496-516, P : 501, Permanent link to this document DOI : [10.1108/JEIM-06-2018-0117](https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2018-0117).

يصف LEAVITT متغيرات أو مرتكزات نموذجه بأنها متغيرات مرتبطة وديناميكية. وأن العلاقات بين المتغيرات الأربعة تتصف بالتعويضية، حيث أكد LEAVITT بأن أي تغير في إحدى المتغيرات من شأنه أن يؤدي إلى تغير تعويضي في بقية المتغيرات. وفي المقابل نجد أن هذا النموذج قد تجاهل دور البيئة الخارجية في إحداث التغير بين المتغيرات الأربعة أنفة الذكر وهذا ما يؤخذ على هذا النموذج.

الفرع الثاني: نموذج ليكرت لنظام الإدارة ونموذج ويزبورد للصناديق الستة

أولاً: نموذج ليكرت لنظام الإدارة- LIKERT's Management System (1967)

### 1. تقديم نموذج ليكرت:

تعتبر النظريات السلوكية امتداداً لنظريات العلاقات الإنسانية والتي تبنت أهمية النمط الإداري للعائد وتأثيره المباشر على فاعلية الجماعة وبأن النمط الإداري والذي أُصطلح عليهم باسم القيادة؛ هو محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي بينها القائد. وهو ما يؤثر بشكل كبير في إنتاجية العاملين وبالتالي على الأداء التنظيمي. ومن أبرز نظريات هذا الاتجاه نظرية ليكرت الرباعي.

حدد الأستاذ الباحث Rensis LIKERT وفريقه في مطلع عقد الستينات من القرن الماضي، أربعة أنماط أو نظم قيادية. حيث يعتبر ليكرت- LIKERT، أن القيادة تحتل محور العملية الإدارية وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يسلكه الإداريون في قيادة مرؤوسهم<sup>1</sup>.

جدير بالذكر أنه تم وضع بعض التعريفات المتعلقة بالقيادة من خلال التركيز على خصائص القادة، وبعضها من خلال التركيز على سلوكيات القادة، والبعض الآخر من خلال التركيز على المخرجات والنتائج.

في حين قدم رنيسيس ليكرت- Rensis LIKERT نموذجاً الشهير "أنظمة القيادة الإدارية- System of Management" مُستنداً في ذلك إلى مجموعة من الأبحاث الميدانية الفعلية التي قام بها بالتعاون مع فريقه البحثي بصفته أستاذاً بجامعة ميشيغان- Michigan. حيث درس ليكرت- LIKERT سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية، مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة، ووجد أن مشاركة المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة. إلا أن تعاملهم من الأفراد كان يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة الحالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة. كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسهم في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مها بنت بكر بن بكر، نظرية ليكرت، مقرر أساسيات الإدارة التربوية- EDA 600، قسم الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، السعودية، 2020، ص: 1-12، ص: 3.

<sup>2</sup> مها بنت بكر بن بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 3.

كما قام ليكارت-LIKERT بتصميم هيكل تنظيمي اعتمد فيه على مدخل الدافعية الذاتية للفرد العامل من خلال خلق روح التعاون المشترك بغية تحقيق مصالح الأفراد والجماعات والإدارة، شريطة أن تكون هذه الجماعات ذات مستويات عالية من الكفاءة والمهارة، وهذا شريطة توفر شبكة اتصال بين الأفراد العاملين والمواقع الوظيفية ما يسمح برفع مستويات الأداء التنظيمي.

لقد ركز LIKERT اهتمامه على خلق مجموعات عمل متداخلة ومترابطة مع بعضها البعض، وذلك من خلال شبكة من المشرفين والملاحظين، ويشترط ذلك وجود مجموعة تسمى بحلقة الاتصال بين هذه المجموعات العاملة أجمع. كما أن الاجتماعات يجب أن لا تقتصر على مستوى المشرفين المرتبطين بالقيادة فقط؛ بل ينبغي أن تتضمن قاعدة أوسع من الملاحظين من الإدارة السفلى. ولهذا فإن محاولات LIKERT قد تركزت على تخفيف حدة الصراع النفسي والسلوك العدائي للعمال تجاه الإدارة والقيادة، لذلك ارتأى وجوب مشاركة جميع الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمصالحهم، وصبوب الإدارة لكي تتجه في هذا الاتجاه<sup>1</sup>.

## 2. الأنماط القيادية الرباعية في نظرية ليكارت-LIKERT Leadership styles

حسب LIKERT فإن الإدارة وعلى رأسها المدير هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل المنظمة. كون أن الإدارة هي التي تختار تصميم الأنظمة، ونمط القيادة، والفلسفة العملية التي تستند عليها. لذا وضع LIKERT نموذج يتكون من أربعة أنماط قيادية وهي:

▪ القيادة المستغلة والمتسلطة/الاستبدادية-Explosive Authoritative: في هذا النمط فإن المدير يصنف على أنه أوتوقراطي ومستبد وتسلطي ومستغل حيث أنه لا يثق بالمرؤوسين مطلقاً<sup>2</sup> وجل القرارات يصنعها هو وحده ولا يتعاون معهم<sup>3</sup>، والاتصالات تنازلية أي تتبع من رأس المنظمة

<sup>1</sup> فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص ص: 1-169، ص: 66.

<sup>2</sup> Cem KAHYA, Hakan PABUÇCU, **Evaluating Leadership Styles Within the Scope of Rensis LIKERT's System**, IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal, Vol. 6, Issue 17, Turkey, 2015, P P : 1-23, P : 14, Permanent link to this document DOI : [10.17364/IIB.2015179721](https://doi.org/10.17364/IIB.2015179721).

<sup>3</sup> Jeffrey SUGERMAN, Mark SCULLARD, Emma WILHELM, **The 8 Dimensions of Leadership**, BK : Berrett Koehler Publishers, Inc., San Francisco, California, USA, 2011, P P : 1-249, P : 6.

(المدير) إلى الأسفل ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط من الاتصالات، والدافعية للعمل تأتي من خلال العقاب والخوف والتهديد. أما بخصوص المكافأة فنادرًا ما تمنح للأفراد العاملين؛

▪ القيادة المتسلطة الخيرة/الأبوية-**Benevolent Authoritative**: في هذا النمط، المدير يثق قليلاً بالمرؤوسين ويتم اتخاذ قدر محدود من القرارات من قبل الإدارة الوسطى أو الدنيا<sup>1</sup>، أما الخوف والتهديد ما زالاً يُستخدمان كدافع للعمل ولكن بصورة أقل من نظام النوع الأول، أما الاتصال فكثيره تنازلي من القمة إلى القاعدة ولكن جزء بسيط يكون منه تصاعدي ويكون ذلك عندما يبحث المدير عن أفكار من مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار<sup>2</sup>؛

▪ القيادة الاستشارية-**Consultative**: يثق المدير بمرؤوسيه إلى درجة كبيرة ولكنها ليست كاملة فنجد أن السياسات العامة والأهداف الرئيسية واتخاذ القرارات تصنع بالقمة أما الأهداف الفرعية أو الفرعية فإنها تصنع في القاعدة، ونرى أن الاتصالات تسير بشكل تصاعدي أكثر منها تنازليًا ويحاول المدير هنا استخدام الحوافز الإيجابية ونادرة ما يستخدم الحوافز السلبية. كما يتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، بحيث يسمح هذا النظام بالتفاعل بين الموظفين والإدارة<sup>3</sup>؛

▪ القيادة التشاركية الديمقراطية-**Participative Democratic**: في هذا النمط نجد أن المدير يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، وتسود أجواء الحرية أين يُنجز العمل بأسلوب إدارة الفريق<sup>4</sup>. كما يشجع هذا النمط من القيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ويحرص على أخذ أفكاره منهم كما نجد الاتصالات تسير بجميع الاتجاهات ويستخدم المدير الحوافز الإيجابية خاصة المعنوية منها كدافع نحو تحقيق الأهداف، ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تأتي بتحقيق الذات.

<sup>1</sup> Paul FISK, Tara LEVINE, Marcia TAYLOR, **Rensis LIKERT Management System**, MGMT 500 – Organizational Behavior & Human Resource Management, Southwestern College Professional Studies, July 29<sup>th</sup>, 2012, P P : 1-12, P : 5.

<sup>2</sup> مها بنت بكر بن بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

<sup>3</sup> Amita SINGH, **Unforgettable Rensis LIKERT**, Jawaharlal NEHRU University, September 2017, P P : 1-12, P : 10.

<sup>4</sup> سهى عيسى، بسام مسمار، ابتهاج الخوالدة، الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث في العلوم الإنسانية، مجلد 26، العدد 1، 2012، ص ص: 89-104، ص: 93.

كان تركيز ليكرت-LIKER الرئيسي على إدارة المورد البشري في المنظمات لأنه ينطوي على حساسية تجاه مطالبهم السلوكية والمواقفية. فالطبيعة البشرية داخل المنظمة يمكن أن تحسن الإنتاجية وكذلك تحقق مستويات عالية من الولاء التنظيمي وذلك بمنح المزيد من الحرية والديمقراطية وصنع القرار التشاركي<sup>1</sup>.

ثانياً: نموذج ويزبورد للصناديق الستة-WEISBORD's Six-Box Model (1976)

1. تقديم نموذج الصناديق الستة:

لقد تم تطوير نموذج للتشخيص التنظيمي الصناديق الستة-Six-Box Model من طرف الباحث والخبير والمستشار في التصميم التنظيمي R. Marvin WEISBORDR سنة 1976. حيث حدد WEISBORD ستة مجالات رئيسية ينبغي أن تُسِير فيها الأمور بشكل صحيح وأن تكون متسقة داخلياً حتى تكون المنظمة ناجحة.

تجدر الإشارة إلى أن نموذج الصناديق الستة-Six-Box Model للتشخيص التنظيمي يتميز بمجموعة من المزايا لعل أهمها<sup>2</sup>:

- نموذج لا يحتاج إلى وقت كبير في عملية التشخيص؛
- نموذج يتميز بالبساطة والبعد عن التعقيد؛
- يعتبر نموذج مناسب للمبتدئين في عمليات التشخيص؛
- يُستخدم بمثابة خريطة معرفية تسمح بدراسة منهجية للعمليات والأنشطة الواردة في كل خانة والتحقق من وجود المشاكل.

<sup>1</sup> Ismail Hussein AMZAT & Al., LIKERT's 4-Management System Instrument Psychometric Properties-University Management-Malaysia, Social Sciences & Humanities Journal, Vol. 28, No. 3, Universiti Putra Malaysia Press, 2020, P P : 1621-1641, P : 1627.

<sup>2</sup> قوراية بلشير، التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model: دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد A01، 2021، ص ص: 244-263، ص: 250.

## 2. أبعاد نموذج الصناديق الستة:

يتكون نموذج الصناديق الستة من ستة مرتكزات أو متغيرات والمتمثلة في الأهداف/الأغراض، الهيكل، العلاقات، المكافآت، القيادة والآليات المساعدة<sup>1</sup>.

■ **الأهداف/الأغراض-Purposes**: تُسطر كل منظمة أهداف خاصة بها، وتتعدد أنواع هذه الأهداف من منظمة لأخرى، حيث ينبغي القيام بعمل أو نشاط معين لتحقيق كل من هذه الأهداف. ولإشارة فإن هناك اختلاف بين الأهداف المحددة رسمياً والأهداف التشغيلية التي يتعين على المنظمة تحقيقها<sup>2</sup>؛

■ **الهيكل-Structure**: يفحص التشخيص مدى التوافق بين الأهداف والبناء الخارجي الذي من المفترض أن يخدم أغراض التنظيم وبما يُحقق الفعالية التنظيمية. ولإشارة ينبغي الأخذ بعين الاعتبار، عند تصميم الهيكل التنظيمي أن تكون الإدارة العليا على دراية بالطرق الرسمية وبالطرق غير الرسمية بانجاز المهام؛

■ **العلاقات-Relationships**: استخلص الباحث WEISBORD ثلاثة أنواع من العلاقات بعد الدراسات التي قام بها وتتمثل في: العلاقات بين الأفراد أنفسهم؛ العلاقات بين الوحدات والعلاقات بين الأفراد وطبيعة مهام وظائفهم. فعلى المُشخص أن يُشخص أولاً مدى توفر التعاون المطلوب، ثم نوعية التعاون ودرجة هذه العلاقات وأخيراً كيفية إدارة الصراع الداخلي في المنظمة. فعندما تقوم الوحدات المكلفة بأداء المهام بتنفيذها بمراد كافية؛ فتحاول كل وحدة تقليل الاعتماد المتبادل، وبما أن جميعها جزء من عملية الإنتاج، فيتولد هناك صراع داخلي نتيجة هذا الاعتماد المتبادل<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> A. Dulcelina STAHL, **Organizational Diagnosis : a Six Box Model**, Nursing Management, Vol. 28, No. 4, 1997, P P : 18-20, P : 18, Permanent link to this document DOI : [10.1097/00006247-199704010-00003](https://doi.org/10.1097/00006247-199704010-00003).

<sup>2</sup> H. SAJADIE, J. YOUSEFI, **Examining the Relationship Between Contextual Dimensions of Organization and Organizational Climate According to WEISBORD Six-Box Model**, Arabian Journal of Business and Management Review, 2017, P P : 31-37, P : 33.

<sup>3</sup> Olivier SERRAT, **Synergizing the Competing Values Framework and the Six-Box Model**, Chicago School of Professional Psychology, November 2017, P P : 1-6, P : 4.

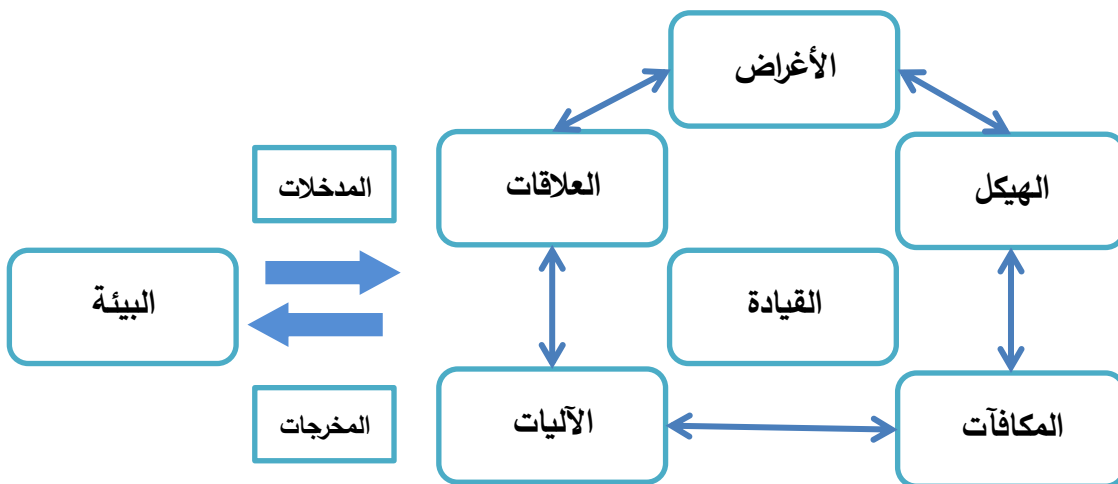


■ **المكافآت-Rewards:** يُقصد بالمكافآت التقييم المالي لتحقيق النتائج والرضا في إنجاز المهام. باعتبارها عنصر مهم يؤثر على سلوكيات العامل داخل المنظمة. فعلى المُشخص أن يُشخص التوافق والاختلاف بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت وحوافز وبين إدراك وشعور العاملين ومدى رضاهم عن ما يُقدم لهم من مكافآت؛

■ **القيادة-Leadership:** القيادة هي القدرة على التأثير في المجموعة وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة في المنظمة. وتتبع أهميتها في مراقبة ورصد الإشارات التي تصدر من المكونات الأخرى أو العمل على تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف العناصر. وعلى الرغم من حقيقة أن القيادة والإدارة مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، إلا أنهما متميزان. ففي حين أن القيادة تنطوي على تحفيز وإلهام وتوجيه مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف محدد، تركز الإدارة على الاستغلال الفعال للموارد المتاحة لتحقيق الهدف و/أو الغاية؛

■ **الآليات المساعدة-Helpful Mechanisms:** هو عامل الجذب الذي يجعل من التنظيم وحدة واحدة وليس فقط مجموعة من العاملين باحتياجات مختلفة ومتنافرة. حيث تُعتبر الآليات المساعدة الخطوات التي تساعد المنظمة على البقاء مثل التخطيط والرقابة والميزانية ونظم المعلومات، والتي تساعد أعضاء التنظيم على أداء أعمالهم وتحقيق أهداف التنظيم.

الشكل الموالي يوضح نموذج الصناديق الستة-Six-Box Model:



الشكل (1-4): نموذج الصناديق الستة-Six-Box Model

يرتكز القائم بالتشخيص التنظيمي (المُشخص) على هذا النموذج كخريطة لحل المشاكل داخل التنظيم، وعلى المُشخص أن يهتم بالجوانب الرسمية وغير الرسمية لكل صندوق. ويحدد WEISBORD المدخلات كالموارد المالية ومعرفة الموظفين ومهاراتهم وأفكارهم والتكنولوجيا المطلوبة لتحقيق مهام المنظمة. أما المخرجات فيحددها بالنواتج لهي منتجات و/أو الخدمات<sup>1</sup>. كما تظهر أهمية هذا النموذج في الدور الذي يلعبه في تحسين العمليات التنظيمية والتحسين في مستويات الأداء التنظيمي.

الفرع الثالث: نموذج النجم لجالبريث ونموذج ماكينزي

أولاً: نموذج النجم لجالبريث- GALBRAITH's Star Model (1977)

1. تقديم نموذج النجم لجالبريث:

طور الأكاديمي والمستشار الأمريكي، جاي جالبريث- R. Jay GALBRAITH نموذج النجم- Star كإطار تصميم تنظيمي والذي يتم استخدامه في تطوير المنظمات. فيركز النموذج على سياسات التصميم التي توجه اتخاذ القرارات والسلوك التنظيمي. وينقسم تصميم المنظمة وفق هذا النموذج إلى خمسة أجزاء أو مجالات وهي الإستراتيجية، الهيكل، العمليات، المكافآت والاختيار والتطوير. كما يشترط هذا النموذج أن تكون هذه المجالات متصلة ومحددة، من أجل إرساء قاعدة وهيكل متين للمنظمة<sup>2</sup>.

يسمح استخدام نموذج- GALBRAITH Star Model للمنظمة بالعمل بفعالية أكبر خلال مرحلة التطوير التنظيمي، ويحقق لها مستويات عالية من الأداء التنظيمي مستقبلاً، فضلاً عن منح المنظمة فرصة ثقافة تنظيمية إيجابية.

2. أبعاد نموذج النجم لجالبريث<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Ljiljana KONTIC, **Applying the WEISBORD Model as a Diagnostic Framework for Organizational Analysis**, Original Scinetific Paper, Vol. 40, No. 2, Faculty of Legal and Business Studies, Novi Sad, Serbia, 2012, P P : 145-156, P : 147.

<sup>2</sup> Jay Galbraith's Star Model, to Link to this Article : <https://www.toolshero.com/management/jay-galbraiths-star-model/>, Accessed on 04.18.2022.

<sup>3</sup> R. Jay GALBRAITH, **The Star Model™**, P P : 1-6, P : 4, to Link to this Article : <https://www.jaygalbraith.com/component/rsfiles/download?path=StarModel.pdf>, Accessed on 04.18.2022.

يسمح نموذج Star Model للإدارة العليا بالارتكاز على خمس مُرتكزات أو عوامل من أجل الوصول إلى منظمة فعالة.

▪ **الإستراتيجية-Strategy:** تقوم الإدارة العليا بوضع إستراتيجية تحدد فيها اتجاه المنظمة من خلال الأهداف والغايات والقيم و/أو المهام؛

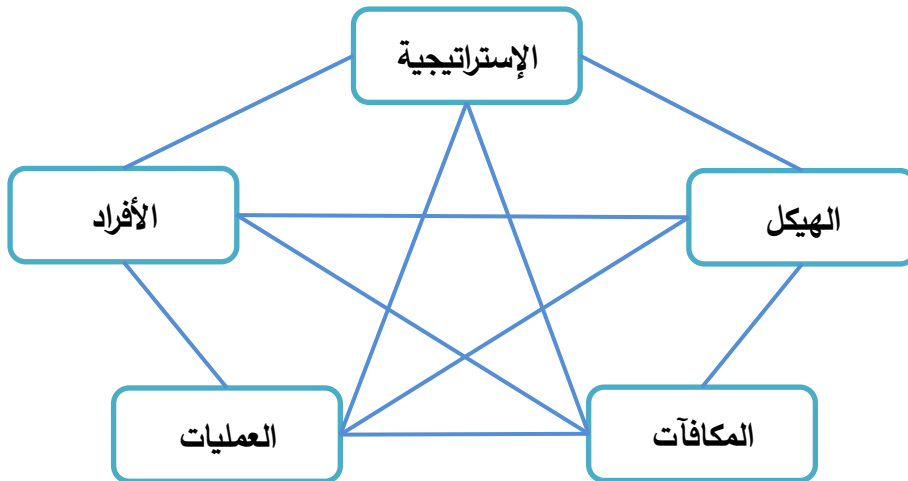
▪ **الهيكل التنظيمي-Structure:** يحدد الهيكل التنظيمي الأدوار والمسؤوليات وتدفق السلطة وكيفية اتخاذ القرار في المنظمة؛

▪ **العمليات-Processes:** هذه العمليات تتعلق بتدفق المعلومات؛

▪ **المكافآت-Rewards:** توفر المكافآت عند استخدامها بشكل صحيح الدافع للسلوك الجيد. ويتمثل الغرض الرئيسي من نظام المكافآت في مواءمة أهداف الفرد العامل مع أهداف المنظمة. ويشكل الدافع والحافز لتحقيق الإستراتيجية. ويتحدد نظام المكافآت في المنظمة بالسياسات التي تنظم الرواتب، الترقيات، تقاسم الأرباح وغيرها؛

▪ **الأفراد-People:** ويشمل سياسات الموارد البشرية من توظيف والاختيار والتدريب والتكوين وما إلى ذلك.

الشكل الموالي يوضح نموذج النجم لجالبريث-GALBRAITH's Star Model:



الشكل (1-5): نموذج النجم لجالبريث-GALBRAITH's Star Model

المصدر:

Jay Galbraith's Star Model, to Link to this Article : <https://www.toolshero.com/management/jay-galbraiths-star-model/>. P : 2, Accessed on 04.19.2022.

ففي منتصف الخمس نجوم، للمرتكزات او العوامل الخمسة، تعمل المنظمة كمركز ثقل يجمع كل العوامل الخمسة معًا. يمكنها من التحكم في مكونات التصميم الخمسة هذه من قبل الإدارة وقد تؤثر على سلوك الأفراد العاملين إيجابا بالرفع من مستويات أدائهم.

### ثانيا: نموذج ماكينزي- McKinsey 7'S Model (1981)

#### 1. تقديم نموذج ماكينزي:

يعتبر نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي أحد أهم الأساليب الحديثة للارتقاء بأداء المنظمات ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها، حيث أشارت الدراسات إلى أن تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي يؤدي لمواجهة تحديات القيادة وتحسين الأداء في المنظمات.

دُكر نموذج ماكينزي McKinsey 7'S-7'S لأول مرة سنة 1981، من طرف الباحثان ريتشارد باسكال-Richard PASCALE وأنتوني آتوس-Anthony ATHOS في كتابهما الذي نشره تحت عنوان فن الإدارة اليابانية-The Art of Japanese Management، حيث قاما بدراسة كيفية نجاح الصناعة اليابانية<sup>1</sup>.

في الوقت نفسه، أي سنة 1982، قاما كذلك الباحثان توم بيترز-Tom PETERS وروبرت ووترمان-Robert WATERMAN\* في كتابهما البحث عن التميز- In Search of Excellence- بالبحث عن أسرار أفضل المنظمات- Les Secrets des

<sup>1</sup> Alain BERTRANDE, **Le Diagnostic Organisationnel : Le Modele de Mckinsey - Les 7'S-**, Keyros Management, 2007, Sur le site web : [URL:http://www.keyros.net/article-7127760.html](http://www.keyros.net/article-7127760.html), Consulté le 28.05.2021.

\* **Tom PETERS** : est né en 1942 à Californie, diplômé de Stanford University. Il dirige le Tom Peters Group, cabinet spécialisé dans le développement du leadership et la transformation des organisations. Il anime d'innombrables séminaires.

**Robert WATERMAN** : est l'un des consultants les plus écoutés du monde. Avant de fonder sa propre société de conseil en 1986, Waterman & Company à San Francisco, il a été pendant plus de vingt ans l'un des principaux dirigeants de McKinsey & Company. Etaient consultants chez McKinsey à l'époque de la rédaction de *In Search of Excellence*. Cette étude a été financée par le cabinet McKinsey & Company. Traduit en plusieurs langues.

Meilleurs Entreprises، أين توصلوا إلى اقتراب عقلائي للمنظمة ينبغي أن يعالج على الأقل سبعة (7) عناصر أساسية مترابطة فيما بينهما والذي أُصطلح عليه بنموذج ماكينزي 7'S- McKinsey 7'S أين يبقى طريقة عملية للتفكير تساعد عند القيام بالتشخيص التنظيمي للمنظمات بغية الرفع من مستويات أدائها التنظيمي.

## 2. أبعاد نموذج ماكينزي:

تم إختيار نموذج McKinsey 7'S كإطار للتشخيص التنظيمي، بحيث يتطلب من القادة النظر في جميع العوامل أو المرتكزات السبعة المكونة للنموذج حتى تضمن إعداد وتنفيذ ناجح للتشخيص التنظيمي. ويتكون هذا النموذج من<sup>1</sup>:

▪ **الإستراتيجية-Strategy:** يمكن أن يُنظر إليها على أنها خطط لتخصيص الموارد من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تم تحديدها. حيث يُعتبر اختيار الإستراتيجية المناسبة العقل المفكر للمنظمة تركز على تطبيقات مخططة استجابةً أو تحسباً للتغيرات في البيئة؛

▪ **الهيكل التنظيمي-Structure:** يدل الهيكل على المستويات الإدارية المختلفة، ويبين نمط السلطة ومراكز إتخاذ القرارات. فالهياكل التنظيمية المرنة تُتيح للعاملين فرص الإبداع والمشاركة. وأما غير المرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها؛

▪ **النظم-Systems:** تُمثل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة. حيث يستخدمها المدراء في عملية الرقابة على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، كما تُساهم في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد؛

▪ **الأفراد-Staff:** يُشير إلى عدد ونوع الأفراد داخل المنظمة؛ أي جميع العاملين بالمنظمة. إذ من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية. ونظراً للأهمية التي يتمتع بها للأفراد كمورد، فإنّه يتعين على الإدارة العليا

<sup>1</sup> قوارية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفظال-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص ص: 01-242، ص: 120.

أن تعطي متسعاً من الوقت لاكتشاف ما يفكر به الأفراد إزاء الإدارة والمنظمة وما هي تطلعاتهم وما تنطوي عليه تلك التطلعات التي بإمكانها المساهمة في تحسين ورفع الأداء التنظيمي؛

■ **أسلوب الإدارة/القيادة-Style**: يُمارس من خلالها المدراء نشاطهم القيادي في توجيه المنظمة. فتعتبر فلسفة الإدارة وتوجهها الفكري الذي يؤثر على السلوك. حيث بواسطتها يؤثر فيها المدير أو القائد في تحقيق الأهداف؛

■ **المهارات-Skills**: هي معرفة العناصر التي تفضل وتمكن من انجاز المهام<sup>1</sup>. أي هي مجموعة القدرات والكفاءات والقابليات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وغالباً ما تُحقق مستويات أداء عالية للمنظمة؛

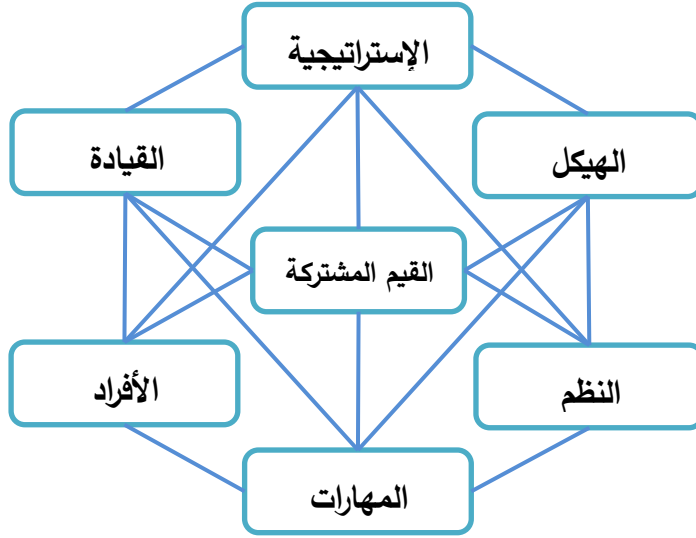
■ **القيم المشتركة-Shared Values**: تُمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد داخل المنظمة. وتتجسد هذه القيم المشتركة في الثقافة التنظيمية التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

وحسب الدراسات التي أُجريت بخصوص هذا الموضوع، هناك دراسات تعتبر الثقافة التنظيمية أصلاً-Asset من أصول المنظمة وكذلك التزاماً-Liability من التزاماتها؛ فهي أصل-Asset كون أن المعتقدات المشتركة-Shared Beliefs تسهل التواصل والاتصال-Communications. كما أن القيم المشتركة تساهم في توفير مستويات مرتفعة من التعاون والالتزام. أما كونها التزام-Liability فيكون في حالة عدم قدرة القيم والمعتقدات المشتركة على تلبية احتياجات المنظمة والعاملين بها وزيائنها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Philippe MERLIER, Op. Cit., P : 110.

<sup>2</sup> A. Lisa MAINIERO, L. Cheryl TROMLEY, **Developing Managerial Skills in Organizational Behavior**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1989, P P : 1-452, P : 395.

الشكل الموالي يوضح نموذج McKinsey 7'S للتشخيص التنظيمي:



الشكل (1-6): نموذج ماكينزي 7'S McKinsey

المصدر:

Adèle MALAN, **Applying McKinsey's 7'S Model with Managed Healthcare Systems (MHS) to Assess the Organisation's Effectiveness and Ability to Adapt**, Magister in Business Management, Faculty of Economic & Management Sciences, Rand Afrikaans University, South African, November 2003, P : 20.

الفرع الرابع: نموذج التطابق لنادر وتوشمان ونموذج تيشي التقني السياسي الثقافي

أولاً: نموذج التطابق لنادر وتوشمان - NADLER & TUSHMAN's Congruence Model (1982)

#### 1. تقديم نموذج التطابق:

قام كل من نادر - A. David NADLER وتوشمان - L. Michael TUSHMAN في أوائل الثمانينيات، بتطوير طريقة لاكتشاف وتحديد الأسباب الجذرية لمشاكل الأداء التنظيمي وكيفية إصلاحها. فيعتمد على مبدأ أن فريق عمل أو المنظمة يمكن أن تتجح فقط عندما "تتلاءم" الأبعاد الأربعة الآتية: المهام والأفراد الذين يقومون بذلك والهيكل التنظيمي والثقافة معاً؛ بمعنى عندما يكونون "متطابقين". وبالتالي ينبغي أن يكون تصميم الأبعاد المذكورة متسقاً داخلياً، وإذا تم تغيير إحدى هذه الأبعاد، فينبغي كذلك تغيير الأبعاد الأخرى للحفاظ على الملاءمة والتطابق والتناسق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> W. Louis FRY, A. Deborah SMITH, **Congruence, Contingency, and Theory Building**, The Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1, January 1987, P P : 117-132, P : 121, Permanent link to this document DOI : [10.5465/AMR.1987.4306496](https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306496).

وفي المقابل عندما يكون هناك تناقض أو عدم توافق بين هذه الأبعاد الأربعة الحاسمة، ستظهر هناك مشاكل واختلالات.

كما يقوم النموذج على افتراض أن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على البيئة المحيطة وأن هناك علاقة تبادلية بين عناصر المنظمة. وبهذا تكون المنظمة عبارة عن وحدة تحويل بين المدخلات والمخرجات، وهو ما يتوافق مع نظرية الأنظمة المفتوحة. كما يعتمد النموذج على عدة افتراضات مشتركة مع نماذج التشخيص التنظيمي الحديثة<sup>1</sup>.

## 2. أبعاد نموذج التطابق:

■ **المدخلات-Inputs:** ينظر هذا النموذج إلى المدخلات كنظام يتميز بالثبات النسبي ويشكل أحد مصادر المدخلات، حيث يؤثر بشكل كبير على السياسات الإدارية والهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية لأي تنظيم وعلاقة المحيط بالتنظيم كعلاقة النظام الفرعي بالنظام الأساسي؛ حيث يتأثر النظام الفرعي بالسياسة العامة للتنظيم الرئيسي حتى مع وجود قدر من الصلاحيات وقد يمتد المحيط ليشمل دائرة أكبر كالقوانين الحكومية والدولية والمنافسة. كما تمثل الموارد مصدراً آخر من مصادر المدخلات سواء كانت في صورة رأس مال أو موارد أولية أو تكنولوجية أو موارد بشرية. وأخيراً تمثل وضع الخطط وإدارة العمليات والإستراتيجيات في نموذج التوافق أحد مكونات المدخلات؛

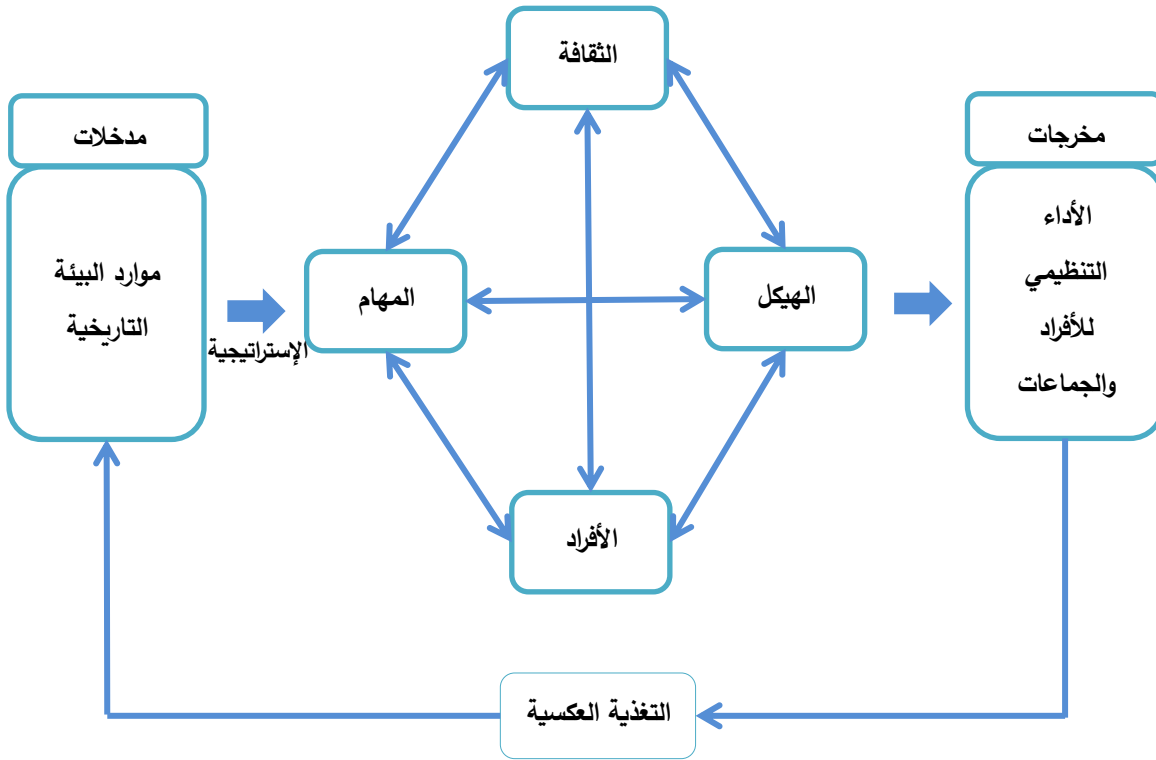
■ **عمليات التحول-Transformation Process:** تقوم على الأبعاد (العمل، الأفراد، الهيكل والثقافة) عمليات التحول الأربعة أدناه بتحويل المدخلات إلى مخرجات؛

■ **المخرجات-Outputs:** تشمل مخرجات النموذج المخرجات الفردية والجماعية والنظام كالمنتجات والخدمات، والأداء التنظيمي. فقدم الباحثان ثلاثة عناصر للمخرجات تتمثل في وظيفة النظام؛ حيث أثرت أسئلة لأغراض التشخيص. كيف يُحدث التنظيم أهدافه الإنتاجية والخدمية ومقارنة بالإمكانيات المتاحة؟ كيف تستخدم المنظمة مواردها؟ وما هي كيفية تأقلم المنظمة مع عوامل التغيير في البيئة المحيطة بها؟

<sup>1</sup> Almas SABIR, **The Congruence Management : a Diagnostic Tool to Identify Problem Areas in a Company**, Journal of Political Science and International Relations, Vol. 1, No. 2, 2018, P P : 34-38, P : 35, Permanent link to this document DOI : [10.11648/j.jpsir.20180102.11](https://doi.org/10.11648/j.jpsir.20180102.11).



الشكل الموالي يوضح نموذج التطابق للتشخيص التنظيمي:



الشكل (1-7): نموذج التطابق - Congruence Model

المصدر:

A. C. Julie NOOLAN, **Diagnostic Models : an Introduction**, NEA/NTL OD Certificate, Program Diagnosing Organizations With Impact, 2004, P P : 1-32, P : 29.

أما عن مفهوم الملائمة والتطابق فأشار الباحثان إلى أنّ وصف المدخلات والمخرجات والعناصر غير كافٍ لوصف وتشخيص التنظيم. فطالما أنّ المنظمات هي في حركة دائمة وليست جامدة لذلك يتطلب أن يعكس النموذج هذه الحقيقة. ولقد نادى كل منهما بمفهوم الملائمة حيث أشارا إلى أنّ أي اختلال في عملية الملائمة والانسجام والتطابق بين أي عنصرين سوف يؤدي إلى اختلال في الأداء الفردي والجماعي مما يؤثر على الأداء التنظيمي.

من هنا فإنّه بقدر ما يكون هناك ملائمة بقدر ما يكون هناك فعالية أكبر وأداء أحسن. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا النموذج يشبه إلى حد كبير نموذج ليفيت - LEAVITT Model باعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً، وأنه يعترف أيضاً بالنظم الرسمية وغير الرسمية مثل نموذج الصناديق

الستة - Six-Box Model.

ثانيا: نموذج تيشي التقني السياسي الثقافي -

### (1983) TICHY's Technical Political Cultural (TPC) Framework

1. تقديم نموذج تيشي التقني السياسي الثقافي:

قام المستشار والأستاذ الباحث الأمريكي إم نويل تيشي-M. Noel TICHY بتأليف كتاب تحت عنوان "إدارة التغيير الإستراتيجي-Managing Strategic Change"؛ أين تحدث فيه حول إدارة التغيير الإستراتيجي أثناء تنفيذ التغيير وذلك من خلال تنفيذ إطار عمل TPC : Technical, Political, and Cultural Dynamics والذي يعني الديناميكيات التقنية، السياسية والثقافية<sup>1</sup>.

وضع TICHY، هذا النموذج أين وضح فيه بأن المنظمات التي تريد إنجاح إدارة تغييرها الإستراتيجي لا بد منها القيام بتحليل الديناميكيات المذكورة سابقا. وبناء على نتائج تقييم الديناميكيات التقنية، السياسية والثقافية للمنظمة، فإن الفرصة كبيرة لأن المنظمات قادرة على الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالتغيير الإستراتيجي مثل الأسئلة المتعلقة بصناعة الأعمال التي تقوم بها وقيم الأفراد العاملين بها<sup>2</sup>.

2. أبعاد نموذج تيشي التقني السياسي الثقافي:

في سنة 1983، حدد TICHY مكونات نموذجته التقني الثقافي السياسي والمتمثلة في الأبعاد أو المتغيرات الآتية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> David JOBBER, J. Gordon LUCAS, **The Modified Tichy TPC Framework for Pattern Matching and Hypothesis Development in Historical Case Study Research**, Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 8, John Wiley & Son, Ltd., 2000, P P : 865-874, P : 865, Permanent link to this document DOI : [10.1002/1097-0266\(200008\)21:8<865::aid-smj120>3.0.co;2-b](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<865::aid-smj120>3.0.co;2-b).

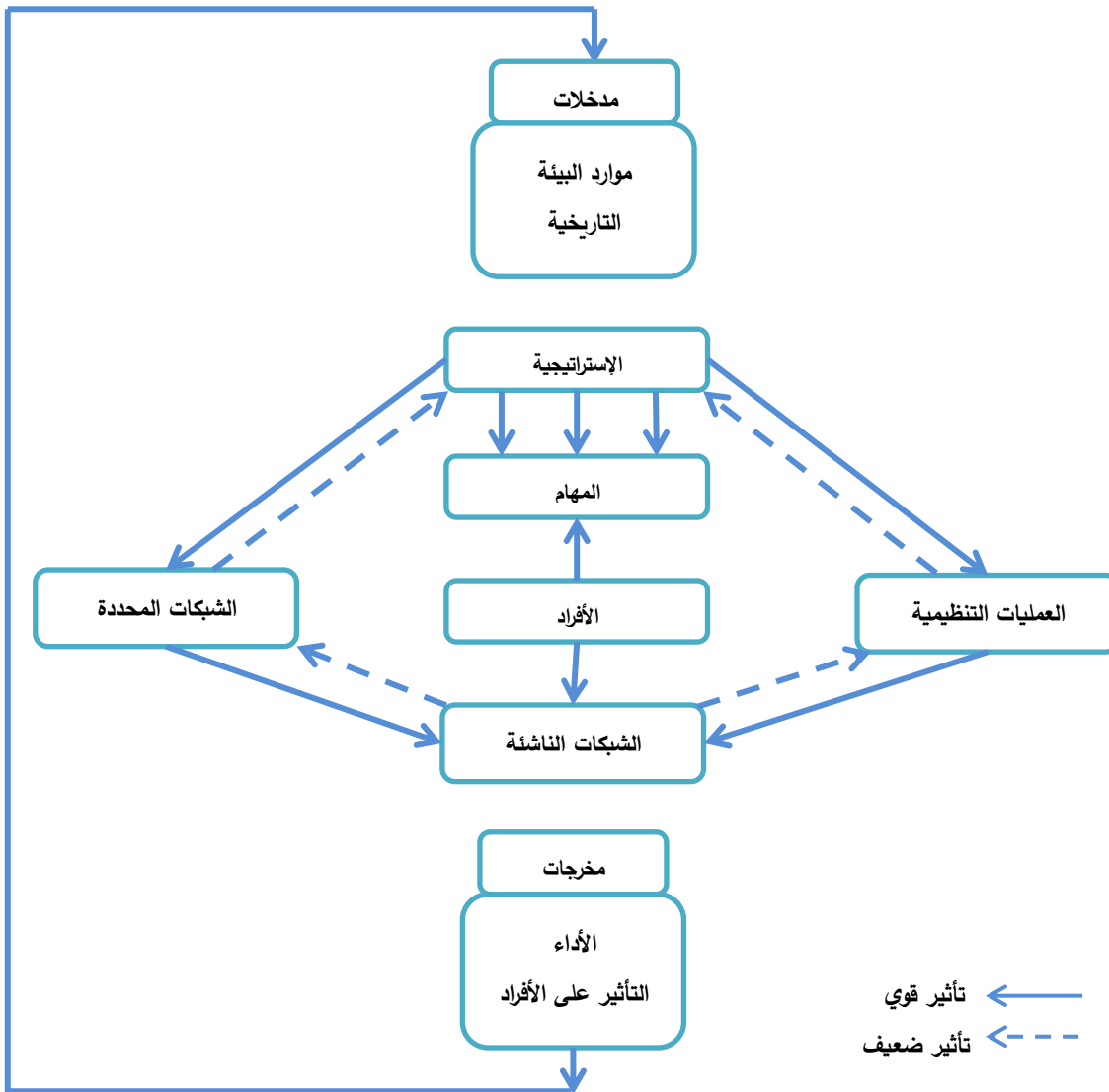
<sup>2</sup> Managing Strategic Change (TICHY), to Link to this Article : <https://www.toolshero.com/change-management/managing-strategic-change-tichy/>, Accessed on 04.20.2022.

<sup>3</sup> Benjamin Hugh OLIVIER, **The Development and Validation of an Assessment Framework for Measuring the Organisational Effectiveness of a Metropolitan Municipality in South Africa**, Submitted in Accordance with the Requirements for the degree of Doctor of Administration, University of South Africa, South Africa, December 1, 2014, P P : 1-318, P : 137, to Link to this Article : <http://hdl.handle.net/10500/18650>, Accessed on 04.21.2022.

- **الإستراتيجية-Strategy:** هي طريق المنظمة لتنفيذ مهمتها وإستراتيجيتها ومعايير الفعالية؛
  - **المهام-Tasks:** تشير إلى التقنية التي يتم من خلالها إنجاز عمل المنظمة؛
  - **الشبكات المحددة-Prescribed Networks:** أي التنظيم الرسمي المتمثل في الهيكل التنظيمي المصمم للمنظمة؛ والذي يشمل تنظيم الإدارات، شبكات الاتصالات والسلطة؛
  - **الأفراد-People:** يشير متغير الأفراد إلى خصائص أعضاء المنظمة، بما في ذلك خلفيتهم ودوافعهم وأسلوبهم الإداري؛
  - **العمليات التنظيمية-Organisational Processes:** وهي تمثل تلك الآليات التي تمكن المنظمة الرسمية من تنفيذ العمل؛ وتشمل الاتصالات التنظيمية، اتخاذ القرار، إدارة الصراع، والسيطرة وأنظمة المكافآت؛
  - **الشبكات الناشئة-Emergent Networks:** يشير إلى متغير الإنتاجية النهائية وإلى الهياكل والعمليات في المنظمة التي تظهر بشكل غير رسمي؛
  - **المخرجات-Output:** تمثل النقطة المحورية لنموذج TICHY، والذي يسميه الفعالية التنظيمية والأداء حيث تعتمد المخرجات على المدخلات.
- تعتبر جميع المتغيرات أو الأبعاد التي يتكون منها هذا النموذج، بما في ذلك المدخلات والمخرجات مترابطة في النموذج (أي كل المكونات مترابطة فيما بينها). في حين نجد أن بعض المتغيرات لها تأثير قوي على المتغيرات الأخرى، وبالمقابل نجد متغيرات أخرى لها علاقة أو تأثير ضعيف أو متبادل مع غيرها من المتغيرات. كما هو موضح في الشكل أدناه؛ بواسطة الخطوط المستقيمة والمنقطعة.
- عند النظر في أبعاد النموذج، فنجد أن TICHY طبق تركيباً حيويًا لتنظيره-His Theorising. ويتعلق هذا التركيب بالديناميكيات التقنية والسياسية والثقافية الجارية داخل متغيرات النموذج؛ والتي يُشار إليه اختصارًا باسم TPC. حيث يُشير إلى تركيب أربعة أسئلة حيوية للتشخيص التنظيمي. وتتناول هذه الأسئلة الديناميكيات التقنية والسياسية والثقافية للمنظمة. وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Benjamin Hugh OLIVIER, Op. Cit., P : 137.

- ما مدى توافق أجزاء المنظمة مع بعضها البعض لحل المشكلات التقنية للمنظمة ؟
  - ما مدى توافق أجزاء المنظمة مع بعضها البعض لحل المشاكل السياسية للمنظمة ؟
  - ما مدى توافق أجزاء المنظمة مع بعضها البعض لحل المشكلات الثقافية للمنظمة ؟
  - ما مدى توافق الأنظمة الفرعية الثلاثة مع بعضها البعض (تقنية وسياسية وثقافية) ؟
- الشكل الموالي يوضح نموذج تيشي الفني الثقافي السياسي للتشخيص التنظيمي:



الشكل (8-1): نموذج تيشي التقني السياسي الثقافي

### TICHY's Technical Political Cultural Framework

يوضح نموذج TICHY أن الديناميكيات التقنية هي تلك الجوانب من المنظمة التي يمكن معرفتها، مثل عمليات الإنتاج والموارد المتاحة. أما الديناميكيات السياسية فتتمثل في آراء المجموعات المهمة (الإدارة العليا)، بما في ذلك المساومة من قبل المجموعات التنظيمية القوية. في حين تشكل الديناميكيات الثقافية الرموز والقيم المشتركة التي تشكل الثقافة التنظيمية. كما هو موضح في الرسم التوضيحي للنموذج، اعتمد TICHY استعارة الحبل في تشابك الفروع كتشابك خيوط الحبل، للتأكيد على الأهمية الإستراتيجية للفروع الثلاثة (التقنية، السياسية والثقافية) في عملية التغيير. حيث يُوصي بإدارة الخيوط الثلاثة معاً، أو إعادة تنظيمها من أجل التغيير الفعال-Effective Change.

### المطلب الثاني: نماذج التشخيص التنظيمي للفترة 1984-2010

سيتم عرض نماذج التشخيص التنظيمي التي ظهرت خلال الفترة 1984-2010، والمتمثلة في كل من نموذج الأرباع الأربعة لبولمان وديل، نموذج تشخيص السلوك الفردي والجماعي، نموذج بورك-ليتوين، نموذج فريدمان، نموذج فاليتا للذكاء التنظيمي وأخيراً نموذج الأداء العالي.

الفرع الأول: نموذج الأرباع الأربعة لبولمان وديل ونموذج البرمجة عالية الأداء

أولاً: نموذج الأرباع الأربعة لبولمان وديل - Four Quadrants of BOLMAN & DEAL (1984)

#### 1. تقديم نموذج الأرباع الأربعة لبولمان وديل:

نموذج لبولمان-BOLMAN وديل-DEAL هو مفهوم إداري يسمح بفهم عميق للمنظمة بغية حل المشكلات ودفع المنظمة إلى الأمام. وتم تقديم النموذج من طرف كل من Lee BOLMAN و\*Terrence DEAL. أين قدموا النموذج كطريقة لتغيير المنظمة من الداخل من خلال إعطاء الأداة للحصول على فهم معقد ومعقد للمنظمة. ويتكون النموذج من أربعة أرباع أو إطارات أو عدسات لهي الهيكلية، الموارد البشرية، سياسي ورمزي أين تُمكن من خلالها رؤية ما يجب تغييره داخل المنظمة، كما يساعد هذا النموذج في شرح نجاح أو فشل محاولة التغيير في الماضي من خلال

\* Lee BOLMAN : is a scholar, author, consultant, and speaker. He's currently a Professor of Leadership at the University of Missouri-Kansas City.

Terrance DEAL : is a leadership expert, author, and international consultant. He founded the Terrence E. DEAL Leadership Institute at the University of La Verne. He also taught leadership courses at Harvard, Stanford, Vanderbilt, and the University of South California.

استخدام الإطارات للتفسير. فهو يُزود القادة (الإدارة العليا) بأداة لتحديد المشكلات جنبًا إلى جنب مع أفضل طريقة لمعالجتها<sup>1</sup>.

## 2. أبعاد نموذج الأرباع الأربعة لبولمان ودليل:

■ **الإطار الهيكلي-Structural Frame**: يركز القادة (الإدارة العليا) الذين يقومون بإجراء التغيير بالاعتماد على هذا النموذج في شقه الهيكلي على العناصر الهيكلية داخل المنظمة بالإضافة إلى الإستراتيجية والتنفيذ والتكيف. حيث تجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت الأهداف واضحة، العلاقات السبب والنتيجة مفهومة، الصراع وعدم التأكد منخفض كلما كان تغيير الهياكل التنظيمية جيدًا ولسا<sup>2</sup>.

■ **إطار الموارد البشرية-Human Resources Frame**: يركز القادة الذين يتعاملون مع التغيير من إطار الموارد البشرية على الأفراد العاملون بالمنظمة. حيث يؤكد هذا النموذج من خلال شق المورد البشري على الدعم والتمكين (من خلال آليات القيادة الموزعة) وتطوير الأفراد العاملين والاستجابة لاحتياجاتهم. وبالتالي يساهم التركيز على الأفراد العاملين بشكل كبير عندما تكون معنويات الفرد العامل بالمنظمة عالية وبالمقابل درجة الصراع منخفضة نسبيًا.

■ **الإطار السياسي-Political Frame**: القوة وإدراك القوة هما جوهر مفهوم الشق السياسي لنموذج BOLMAN & DEAL<sup>3</sup>. يركز القادة الذين يعتمدون على هذا النموذج في شقه السياسي نهجًا سياسيًا لتسهيل التغيير على الحقائق السياسية الموجودة داخل المنظمات وخارجها. وعليه يعتمد هذا النموذج على التعامل مع مجموعات المصالح، وبناء قواعد القوة والتحالفات، والتفاوض على النزاعات على الموارد المحدودة، ومحاولة اقتراح حلول تتناسب مع جميع الأطراف. وتجدر

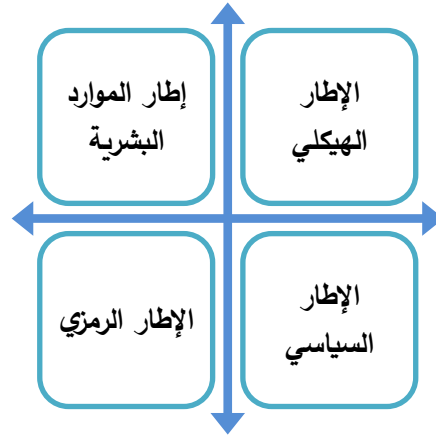
<sup>1</sup> Emily MARTIN, **BOLMAN and DEAL Four Frame Model**, September 16, 2020, to Link to this Article : <https://sanzubusinessstraining.com/bolman-and-deal-four-frame-model/>, Accessed on 04.22.2022.

<sup>2</sup> N. Johnson NATASHA, **A Four-Frame Model**, Educational Leadership, Ed. S. Doctoral Student, Department of Educational Policy Studies, Georgia State University, 2017, P P : 1-16, P : 3.

<sup>3</sup> Justin FRUEHAUF, Fahad AL-KHALIFA, Joseph CONIKER, **Using the Bolman and Deal's Four Frames in Developing a Data Governance Strategy**, Issues in Information Systems Volume 16, Issue 2, October 2015, P P : 161-167, P : 161.

الإشارة إلى أن التركيز على الشق السياسي يتناسب عندما تكون الموارد شحيحة أو متناقصة وكذلك عندما تتعارض الأهداف أو القيم.

▪ **الإطار الرمزي-Symbolic Frame**: الإطار أو الشق الرمزي هو الثقافة التي ترسي المنظمة وتحدد الهوية وحس المنظمة. فوفق لنموذج BOLMAN & DEAL، تظهر ذروة الأداء عندما يكتشف الفريق روحه<sup>1</sup>. ومما لا شك فيه أن القادة الذين يصنعون التغيير باستخدام هذا النموذج في شقه الرمزي يركزون على الرؤية والإلهام. أين يشعر القادة الرمزيون أن الأفراد العاملين بحاجة إلى الاعتقاد بأن عملهم الشخصي وعمل المنظمة مهم وذو مغزى. حيث تعتبر التقاليد والاحتفالات والطقوس مهمة جدًا للإطار أو الشق الرمزي، وهو الأنسب عندما تكون الأهداف و/أو علاقات السبب والنتيجة غير واضحة. والشكل الموالي يوضح نموذج الأرباع الأربعة لبولمان وديل للتشخيص التنظيمي:



الشكل (1-9): نموذج الأرباع الأربعة لبولمان وديل

#### Four Quadrants of BOLMAN & DEAL

المصدر:

To Link to this web site : <http://www.free-management-ebooks.com/news/four-frame-model/>, Accessed on 04.22.2022.

<sup>1</sup> J. Noel SLOWIK, **Reframing Organizations**, EA740, Clawson Middle School, Oakland University, December 1, 2013, P P : 1-12, P : 10.

ثانياً: نموذج البرمجة عالية الأداء - High-Performance Programming (1984)

### 1. تقديم نموذج البرمجة عالية الأداء:

قام كل من الباحثين نيلسون-NELSON وبيرنز-BURNS في سنة 1984، بوضع نموذج البرمجة عالية الأداء لتقييم مستوى الأداء الحالي للمنظمة من أجل التخطيط الجيد للتدخلات والتغييرات الملائمة لتحويل المنظمة إلى نظام عالي الأداء-A High Performing System.

على غرار تحليل نموذج ليكتر لنظام الإدارة-LIKERT's Management System، يضع كل من NELSON & BURNS أربعة أنواع من الأنظمة (المنظمات) أكثر أو أقل فعالية. والمتمثلة في المنظمة عالية الأداء (المستوى 4)، المنظمة الاستباقية (المستوى 3)، والمنظمة المستجيبة (المستوى 2) والمنظمة التفاعلية (المستوى 1). حيث يتم وضع تصور لكل من هذه المستويات في جدول لتشخيص المنظمة (كما هو موضح في الجدول أدناه). ويتم الاعتماد على أداة المسح مع وضع مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة بأبعاد أو متغيرات نموذج البرمجة عالية الأداء-High Performance Programming.

### 2. أبعاد نموذج البرمجة عالية الأداء:

يتكون نموذج البرمجة عالية الأداء من أحد عشر (11) بُعداً أو متغيراً. والمتمثلة في الإطار الزمني-Time Frame، التركيز-Focus، التخطيط-Planning، تغيير الوضع-Change Mode، الإدارة-Management، الهيكل-Structure، المنظور-Perspective، التحفيز-Motivation، التطوير-Development، الاتصال-Communication، القيادة-Leadership. أين يتم قياس هذه الأبعاد أو المتغيرات على مقياس ليكتر-LIKERT Scale على النحو الآتي: لا أوافق بشدة-Strongly Disagree، لا أوافق-Disagree، لا أوافق ولا أختلف-Neither Agree Nor Disagree، أوافق-Agree، وأوافق بشدة-Strongly Agree.



## الجدول (1-3): أنواع المنظمات وفق نموذج البرمجة عالية الأداء

مدلولها	أنواع المنظمات
يستثمر القادة في المنظمة عالية الأداء بشكل كامل في تمكين الأفراد العاملين بالمنظمة. فنجذ هناك تركيز مشترك على التميز التنظيمي-Organizational Excellence. الاتصال موجود في جميع أنحاء المنظمة غير مقيد نسبيًا. المنظمة في حالة تطور مستمر تسترشد برؤية مشتركة. يثمن الأفراد العاملون هويتهم مع المنظمة، كما أن فرص تحقيق الذات مرتفعة.	المنظمة عالية الأداء (المستوى 4)
تركز المنظمة الاستباقية على المستقبل. أصبحت القيادة مركزة على تطوير الغرض من المنظمة. يركز الأفراد العاملون على جودة مساهمتهم في النجاحات التنظيمية. تشارك المنظمة بنشاط في إستراتيجيات التخطيط والتنمية.	المنظمة الاستباقية (المستوى 3)
تكون المنظمة المستجيبة أكثر فاعلية، حيث حققت بعض الوضوح في الغرض والأهداف. المنظمة لديها بعض القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة. يقوم القادة بتدريب الأفراد العاملون بنشاط في اتجاه الأهداف التنظيمية، وقد تطور بعض التماسك بين فرق العمل.	المنظمة المستجيبة (المستوى 2)
المنظمة التفاعلية هي منظمة بحاجة ماسة إلى التجديد. تفقر المنظمة إلى التركيز المشترك، والإدارة العليا أو القيادة منشغلة بالقاء اللوم على النتائج السلبية وغير المرغوبة. يقضي الأفراد العاملون وقتًا غير متناسب في تجنب العواقب الوخيمة، ويقضي القادة معظم وقتهم في تطبيق السياسات التي غالبًا ما تفقر إلى الصلة بأي غرض مشترك.	المنظمة التفاعلية (المستوى 1)

المصدر:

V. Salvatore FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : an Integrative Review and Synthesis**, Bold Insights, Big Ideas, Brilliant Innovation, Organizational Intelligence Institute, Skyline Groupe, 2013, P P : 1-34, P : 17.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن القول أن الأنشطة القيادية المرتبطة بمستويات الأداء الأربعة في إطار نموذج البرمجة عالية الأداء هي كما يلي: ترتبط المنظمة عالية الأداء بالقيادة التمكينية-Empowering، وترتبط المنظمة الاستباقية بالقيادة الهادفة-Purposing، وترتبط المنظمة المستجيبة بقيادة التوجيه-Coaching، والمنظمة التفاعلية مرتبطة بقيادة الفرض-Enforcing<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن النشاط القيادي يشير إلى السلوك القيادي الذي يحافظ على هدف متكامل ومركّز للمنظمة. فيصف كل من NELSON & BURNS سلوكيات القيادة هذه للتأكيد على أهمية التمكين والدعم وتحسن في أداء الأفراد العاملين داخل المنظمة.

<sup>1</sup> Salvatore FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : an Integrative Review and Synthesis**, Op. Cit., P : 17.

الفرع الثاني: نموذج تشخيص السلوك الفردي والجماعي ونموذج بورك-أيتوين

أولاً: نموذج تشخيص السلوك الفردي والجماعي-

### (1987) Diagnosing Individual and Group Behavior

#### 1. تقديم نموذج تشخيص السلوك الفردي والجماعي:

قام الباحث إ. مايكل هاريسون-I. Michael HARRISON في سنة 1987، بوضع نموذج لتشخيص السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات. ويتفرد هذا النموذج بكونه يُركز على المخرجات كالفعالية التنظيمية-Organizational Effectiveness، وعلى جودة الحياة العملية- Quality of Work Life (QWL)، وكذا على رفاهية الفرد-Individual Well-Being. كما يمثل النموذج منظور الأنظمة المفتوحة مع الحد الأدنى من الحدود بين المنظمة والبيئة الخارجية. ومع ذلك، لا يتم تمثيل البيئة الخارجية بأي شيء بخلاف الموارد والتغذية العكسية<sup>1</sup>.

#### 2. أبعاد نموذج تشخيص السلوك الفردي والجماعي:

يتم وضع تصور للمتغيرات التي تم إدراجها في النموذج على المستوى التنظيمي، الجماعي والفردي. وحسب النموذج، يعتبر المستوى التنظيمي الأكثر تجريداً من الفعالية كونه وظيفة من المخرجات المرتبطة بالأهداف التنظيمية، الثقافة، الهيكل، التكنولوجيا، السلوك والعمليات. أما المستوى الجماعي فالمقصود به هو العمل في مجموعات بهدف الرفع من مساهمة الموارد البشرية في المنظمة<sup>2</sup>. وعليه فإن المتغيرات التي تؤثر على فعالية المستوى الجماعي تتمثل في تكوين المجموعة وهيكلها وتكنولوجيا المنظمة، بالإضافة إلى عمليات السلوك الجماعي كالاتصال بين الأفراد

\* التغذية العكسية: تعتبر الأداة التصحيحية للمخرجات أي أداة لتحقيق الرقابة على الأداء التنظيمي، ويمكن تقسيم المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) إلى نوعين: معلومات مرتدة تصحيحية يقصد بها إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح، ومعلومات مرتدة تطويرية تعمل على تطوير وتحسين الأداء التنظيمي أو تغيير الأهداف.

<sup>1</sup> Salvatore FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : an Integrative Review and Synthesis**, Op. Cit., P : 18.

<sup>2</sup> Hüseyin GENÇER, **Group Dynamics and Behaviour**, Universal Journal of Educational Research 7 (1), 2019, P P : 223-229, P : 227, Permanent link to this document DOI : [10.13189/ujer.2019.070128](https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070128).

العاملين والصراع داخل الجماعات وبين الجماعات<sup>1</sup>. أما المتغيرات التي تؤثر على المستوى الفردي للفعالية بما في ذلك جودة الحياة العملية ورفاهية الفرد فتتمثل في العمل الفردي والمهام بالإضافة إلى السلوك الفردي والمواقف والتوجيهات. وينبغي أن لا تتجاهل الإدارة العليا أثناء قيامها بالتشخيص التنظيمي كل من تصميم الوظيفة وتحليلها -بهدف قياس حجم العمل<sup>2</sup>- والتحفيز في هذا المستوى<sup>3</sup>.

بالمقابل تتمثل مدخلات هذا النموذج في الموارد، بما في ذلك الموارد البشرية التي تملكها المنظمة بالإضافة إلى التغذية العكسية. وباعتبار المنظمة ليس لها حدود، فإنه من الصعب تحديد وإضاحة الموارد المستمدة من البيئة الخارجية أو مستمدة من المنظمة نفسها أو مزيج بين الاثنين<sup>4</sup>.

في حين نجد أن المخرجات على المستوى التنظيمي تتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة. أما المخرجات على المستوى الجماعي فتتمثل في الحلول والخطط والتكتيكات التي يتم وضعها أثناء العمليات داخ المنظمة. أما بالنسبة لمخرجات المستوى الفردي فتتمثل في النتائج وجودة جهود العمل الفردي، ومبادرتهم، والتعاون فيما بين الأفراد العاملين، والالتزام بعملهم. ومن زاوية أخرى ترتبط المخرجات (النتائج) السلبية بالتغيب والتأخر على المستوى الفردي.

<sup>1</sup> **Individual and Group Behavior**, Tutorials Point, 2015, P P : 1-62, P : 1, to LInk to this Article : [https://www.tutorialspoint.com/individual\\_and\\_group\\_behavior/individual\\_and\\_group\\_behavior\\_tutorial.pdf](https://www.tutorialspoint.com/individual_and_group_behavior/individual_and_group_behavior_tutorial.pdf), Accessed on 04.22.2022.

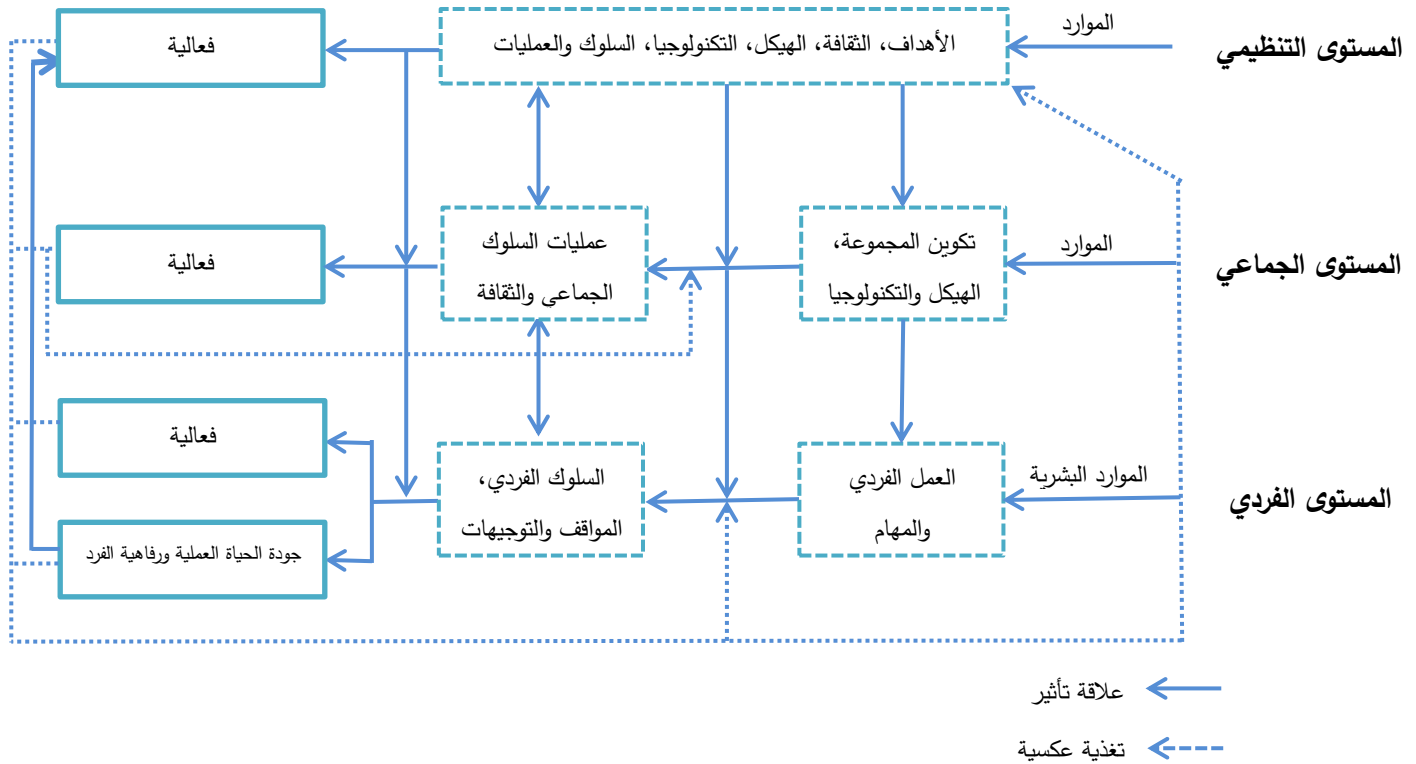
<sup>2</sup> 고용지원센터 업무분석 조직진단을 통한 개선 방안, 최종보고서, (사)한국조직학회, 12, 2009, P P : 01-488, P : 50. (Job Support Center Work Analysis Improvement Plan through Organizational Diagnosis, Final Report, Korean Association for Organizational Studies, KAOS, 12, 2009, P P : 01-488, P : 50).

<sup>3</sup> Daniel DEGRAVEL, **Diagnosing organizations : Methods, models and processes**, Presentation of key concepts and logic, July 2009, P P : 1-80, P : 34.

<sup>4</sup> Salvatore FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : an Integrative Review and Synthesis**, Op. Cit., P : 18.

الشكل الموالي يوضح نموذج تشخيص السلوك الفردي والجماعي:

### البيئة



الشكل (10-1): نموذج تشخيص السلوك الفردي والجماعي

### Diagnosing Individual and Group Behavior

المصدر:

Dia HARRISON, **Assessing Individual and Groupe Behavior**, New -3.qxd, 8/24/2004, P P : 55-76, P : 56.

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن الفرد هو مكون قاعدي ومركزي للمنظمة وللسلوك التنظيمي وجزء ضروري من أي موقف سلوكي، سواء كان يتصرف بشكل فردي (المستوى الفردي) أو كجزء من المجموعة (المستوى الجماعي)، استجابة للتوقعات التنظيمية (المستوى التنظيمي)، أو كنتيجة للتأثيرات البيئية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Norina POPOVIVI, Silvia BABU, Camelia MIHAI, **Individual and Group Behavior Within Organizations**, Ovidius, University Annals, Economic Sciences Series, Volume 20, Issue 1, University of Constanta, Romania, 2020, P P : 753-758, P : 755, to Link to this Article : <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%204/29.pdf>, Accessed on 04.22.2022.

وعندما تكون احتياجات الفرد ومتطلبات المنظمة غير متوافقة، قد تنشأ حالات الإحباط والصراع. وهنا تبرز مهمة الإدارة العليا في خلق بيئة تسمح بتلبية احتياجات الأفراد وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: نموذج بورك-ليتوين -

### BURKE-LITWIN Model of Organizational Performance and Change(1992)

#### 1. تقديم نموذج بورك-ليتوين:

في سنة 1968 تم تطوير نموذج BURKE-LITWIN (B-L Model) السببي للأداء التنظيمي والتغيير من طرف ليتوين- LITWIN وآخرون LITWIN & STRINGER وTAGIURI & LITWIN. وفي سنة 1992، تم تنقيح النموذج من طرف كل من وارنر بورك-W. Warner BURKE وجورج ليتوين-H. George LITWIN أين قدما نموذجاً متكاملًا مبنياً على الجهود السابقة وأخذا بعين الاعتبار العديد من الميزات الرئيسية التي تجاوزتها النماذج التي تمت مناقشتها سابقاً<sup>1</sup>. حيث يوضح نموذج Burke-Litwin السببية-Relational Causality والتفاعل مع البيئة<sup>2</sup>. كما تجدر الإشارة كذلك إلى أن هذا النموذج يُعتمد عليه كثيراً للقيام بالتشخيص التنظيمي وكذا عند تنفيذ عملية التغيير-Change Implementation Process. فيتميز هذا النموذج بكونه<sup>3</sup>:

■ يشتمل نموذج B-L Model على 12 بنية نظرية متمثلة في المتغيرات أو العوامل التنظيمية؛

<sup>1</sup> Salvatore FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : an Integrative Review and Synthesis**, Op. Cit., P : 19.

<sup>2</sup> Robert Lewis SWEARINGEN, **The Ship of Change : a Model for Organizational Diagnosis and Change Management**, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Major Program : Transportation & Logistics, a Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the North Dakota State University of Agriculture and Applied Science, Fargo, North Dakota, USA, October 2019, ProQuest Number : 27546097, P P : 1-9, P : 6.

<sup>3</sup> Salvatore FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : an Integrative Review and Synthesis**, Op. Cit., P : 19.

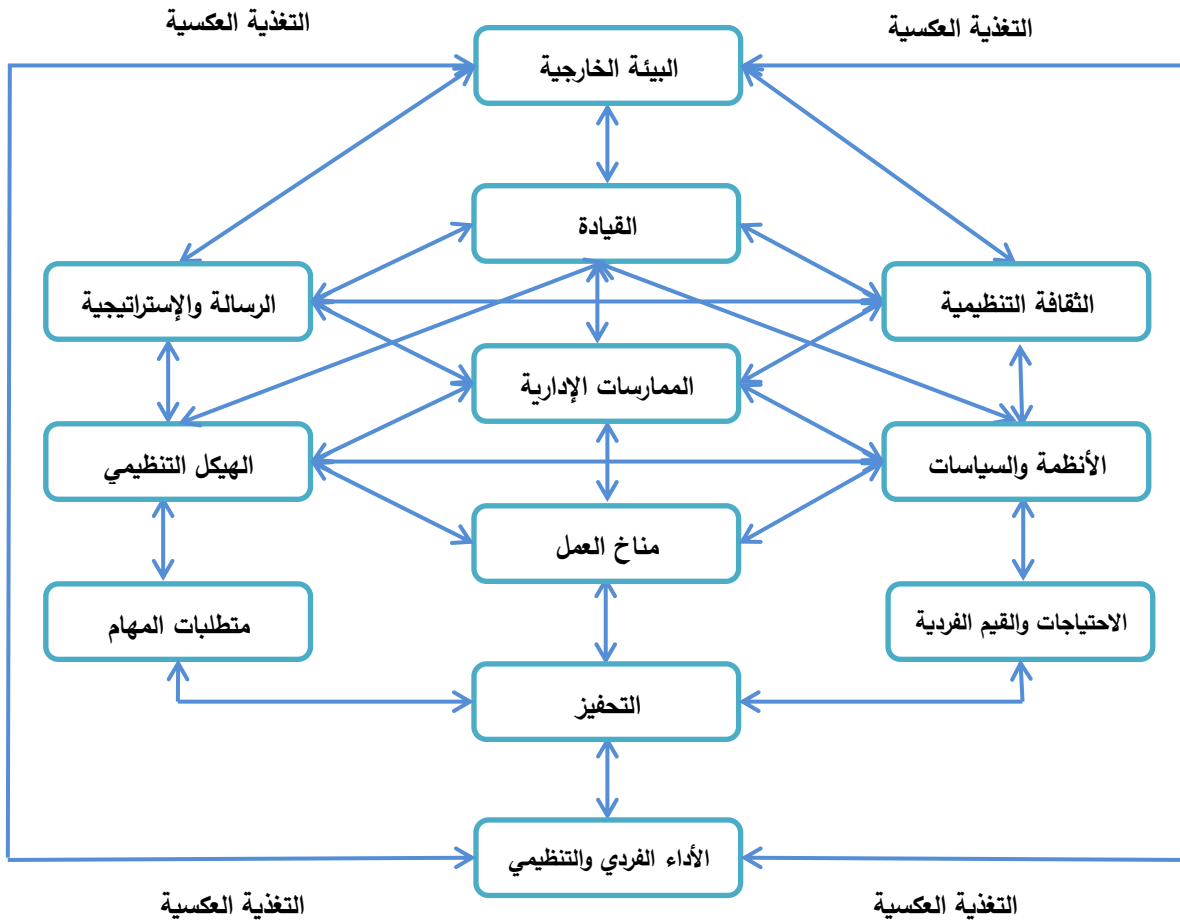
- يميز نموذج B-L Model بين ثقافة المنظمة ومناخ المنظمة؛
- يميز نموذج B-L Model بين الديناميكيات التحويلية والمعاملات في المنظمات؛
- يحدد نموذج B-L Model طبيعة واتجاه تأثير المتغيرات التنظيمية.

## 2. أبعاد نموذج بورك-ليتوين:

يتكون نموذج B-L Model من المتغيرات التنظيمية الـ 12 والمتمثلة في البيئة الخارجية- External Environment، الرسالة والإستراتيجية- Mission and Strategy، القيادة- Leadership، الثقافة التنظيمية- Organizational Culture، الهيكل التنظيمي- Organizational Structure، الممارسات الإدارية- Management Practices، النظم- Systems، مناخ وحدة العمل- Work Unit Climate، متطلبات المهام والمهارات الفردية- Task Requirements and Individual Skills، التحفيز- Motivation، الاحتياجات والقيم الفردية- Individual Needs and Values والأداء الفردي والتنظيمي- Individual and Organizational Performance<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة إلى أنه من الواضح تمثيل البيئة الخارجية كمتغير كون أن نموذج B-L Model يستند إلى نظرية الأنظمة المفتوحة. أين يعتبر متغير البيئة الخارجية بمثابة المدخلات للنظام وبالمقابل يمثل كل من متغير الأداء الفردي والتنظيمي بالمرجات كما هو موضح في الشكل أدناه:

<sup>1</sup> Salvatore FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : an Integrative Review and Synthesis**, Op. Cit., P : 19.



الشكل (11-1): نموذج بورك-ليتوين

### BURKE-LITWIN Model of Organizational Performance & Change

المصدر:

N. MARTINS, M. COETZEE, **Applying the BURKE-LITWIN Model as a Diagnostic Framework for Assessing Organisational Effectiveness**, SA Journal of Human Resource Management, Vol. 7, No. 1, Art. #177, 2009, P P : 144-156, P : 146, DOI : [10.4102/sajhrm.v7i1.177](http://www.sajhrm.co.za), This article is available at : <http://www.sajhrm.co.za>.

يتبين من خلال الشكل أن التغذية العكسية تتواجد في كلا الاتجاهين للنموذج. حيث أن متغير الأداء يؤثر على البيئة الخارجية من خلال منتجاتها وخدماتها، وبالمثل، يتأثر الأداء الفردي والتنظيمي بمتطلبات البيئة الخارجية. أما المتغيرات المتبقية فتمثل المخرجات في نظرية الأنظمة المفتوحة.

كما هو واضح من خلال متغيرات المناخ والثقافة، يميز كل من LITWIN & BURKE بين المناخ التنظيمي والثقافة. فيعرف المناخ بأنه تصورات الأفراد العاملون لكيفية إدارة وحدة عملهم ومدى فعالية عملهم مع زملائهم معًا. فالأفراد العاملون يدركون المناخ التنظيمي أكثر من الثقافة

(أي أن المناخ في المقدمة، في حين أن الثقافة في الخلفية). وفي المقابل، تم تعريف الثقافة على أنها مجموع القيم والمعايير والمعتقدات التي تكمن وراء النظام الاجتماعي في مكان العمل (المنظمة). هذه القيم والمعايير والمعتقدات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ليست متاحة بالكامل لوعي الفرد العامل.

الفرع الثالث: نموذج فريدمان ونموذج فاليتا للذكاء التنظيمي

أولاً: نموذج فريدمان - FREEDMAN's SWAMP Model (2000)

1. تقديم نموذج فريدمان:

تم بناء هذا النموذج من قبل الباحث آرثر فريدمان - M. Arthur FREEDMAN في سنة 2000. للوهلة الأولى، يبدو هذا النموذج معقدًا للغاية بسبب المكونات والروابط العديدة الموجودة فيه<sup>1</sup>. لكن نموذج فريدمان للأنظمة الاجتماعية والتقنية (SWAMP) أو النظام الاجتماعي التقني هو المصطلح الذي يُطلق عادةً عندما تجتمع العناصر الاجتماعية والتقنية معًا فينتج عندئذ سلوك معين يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود في المنظمة. فالأساس النظري للأنظمة الاجتماعية والتقنية هو مزيج من النظرية الاجتماعية والتقنية والتحسين المشترك ونظرية الأنظمة العامة.

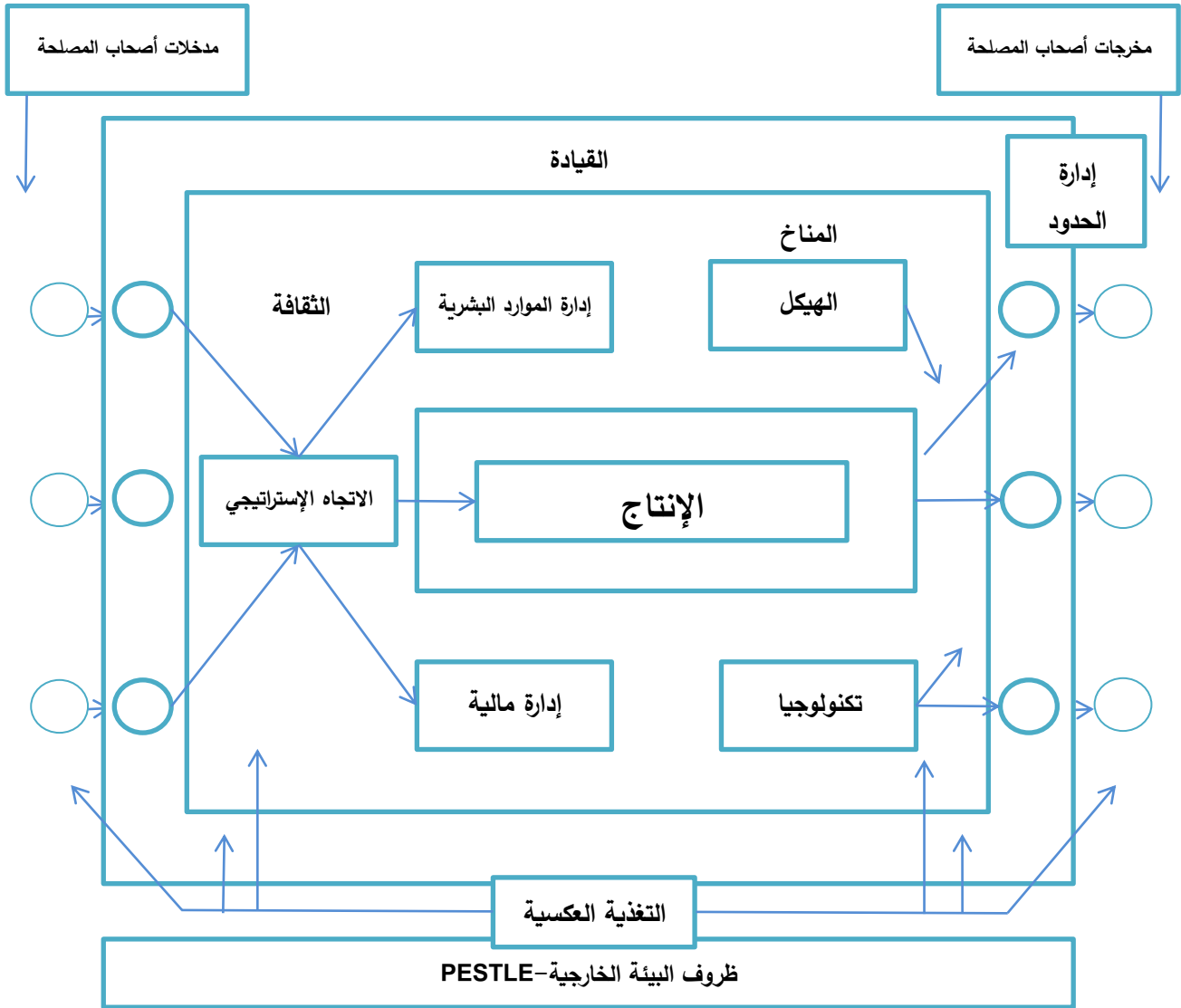
2. أبعاد نموذج فريدمان:

يتم دمج FREEDMAN العناصر أو العوامل الاجتماعية كالثقافة، المناخ، الاستراتيجية، إدارة الكفاءات، الهيكل والتمويل (بما في ذلك الإيرادات والنفقات المتوقعة مقابل الإيرادات والنفقات الفعلية - النتيجة ربح أو خسارة)، بالإضافة إلى العناصر أو العوامل التكنولوجية وتفاعلاتها. فيوضح هذا النموذج كيف يقوم كل عنصر أو عامل بالتفاعلات فيما بينها بجمع البيانات التي يمكن تحليلها من حيث وظائفها ومرونتها أو قدرتها على التكيف من أجل تحسين فعالية تصميم المنظمة. كما يسمح هذا النموذج بإدارة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي وذلك بالتركيز على الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب بأحسن الطرق<sup>2</sup>. والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> Corina GAVREA BRATIAN, **Rolul Diagnosticului Organizational in Imbunatatirea Performantelor Firmei**, Op. Cit., P : 85.

<sup>2</sup> Hermie LE ROUX, **Development of an Enterprise Risk Management Implementation Model and Assessment Tool**, Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree Philosophiae Doctor in Risk Management, Faculty of Economic Sciences and Information Technology, Vaal Triangle Campus, North-West University, South Africa, University Number 11112891, November 2016, P P : 1-89, P : 45.





الشكل (1-12): نموذج فريدمان- FREEDMAN's SWAMP Model

المصدر: Hermie LE ROUX, Op. Cit., P : 46.

ثانياً: نموذج فاليتا للذكاء التنظيمي -

### FALLETTA's Organizational Intelligence Model (2008)

#### 1. تقديم نموذج فاليتا للذكاء التنظيمي:

يقصد بالذكاء التنظيمي -Organizational Intelligence\* تلك المعرفة والمهارات المشتركة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري والتنظيمي) والتي تتدرج ضمن أصول المنظمة الملموسة -Tangible منها وغير الملموسة -Intangible حيث يمكن للمنظمة استغلالها بغية تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

يعتبر هذا النموذج للتشخيص التنظيمي حديث نسبياً مقارنة بالنماذج المذكورة سابقاً. وتعود جذور التفكير في هذا النموذج إلى سنة 2004، أين قام فالاتة -V. Salvatore FALLETTA\* بتصميم نموذجاً للذكاء التنظيمي -Organizational Intelligence Model، والذي تم تنقيحه ونشره في سنة 2008. ويعتمد على نموذج Organizational Intelligence Model للقيام بالتشخيص التنظيمي لغرض التطوير التنظيمي بالإضافة كونه إطاراً لتحليل وتصميم وتفسير المتغيرات التنظيمية<sup>2</sup>.

#### 2. أبعاد نموذج فاليتا للذكاء التنظيمي:

يتكون نموذج Organizational Intelligence Model من أحد عشر متغيراً أو عاملاً. إن المتغيرات الموجودة في الجزء العلوي من النموذج كالمدخلات البيئية، تؤثر على المنظمة من الخارج. أما داخل المنظمة، فتؤثر الدوافع الاستراتيجية كالقيادة، الإستراتيجية والثقافة على المؤشرات الرئيسية التي تمثل القدرة التنظيمية والتنفيذ. وتتمثل في هيكلية المنظمة، القدرة على التكيف، المعلومات والتكنولوجيا، كفاءة القادة، التدابير والمكافآت وفرص النمو والتنمية.

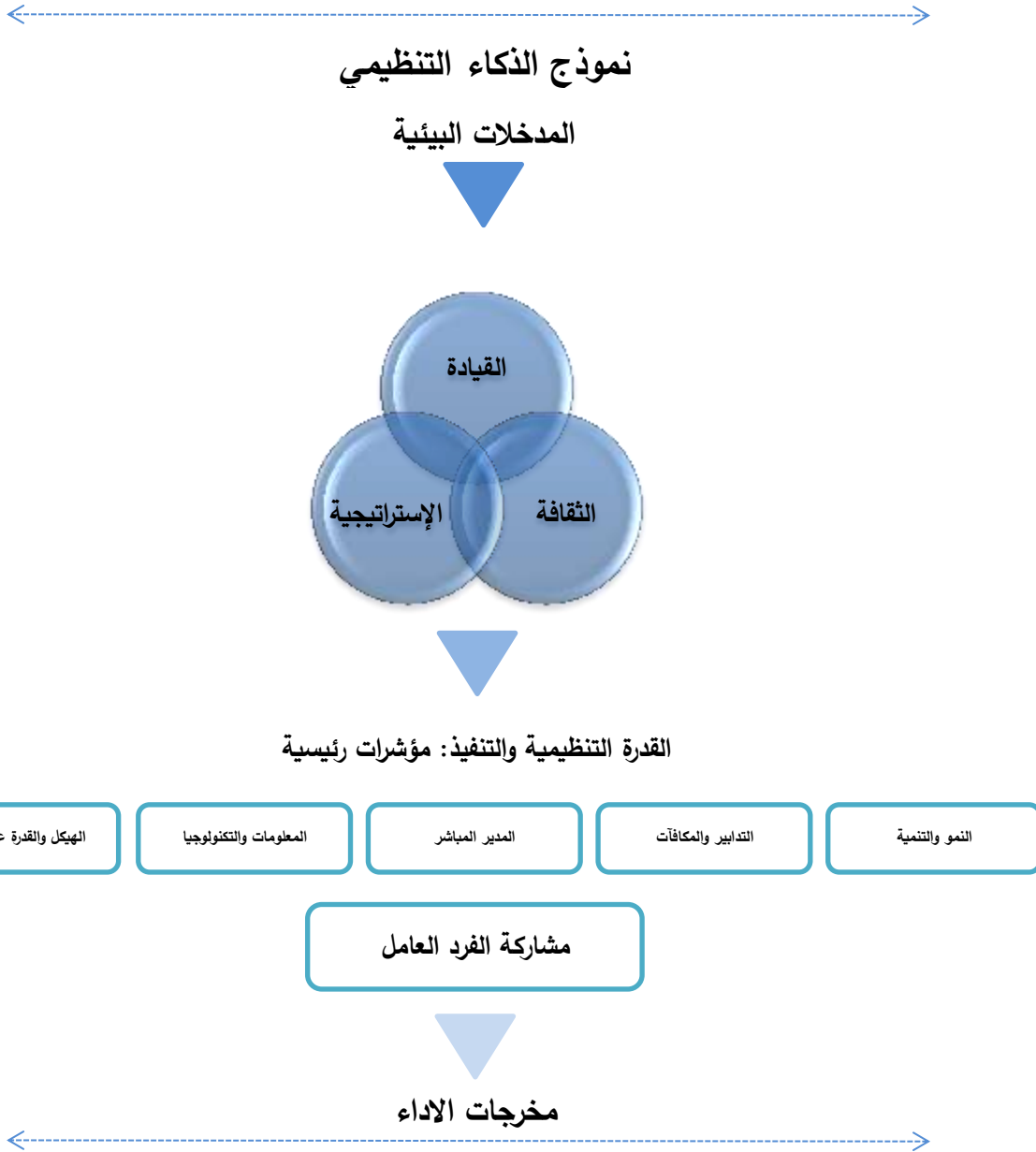
\* «Intelligence is such a word : we use it so often that we have come to believe in its existence, as a genuine tangible, measurable entity, rather than as a convenient way of labeling some phenomena that may (but may well not) exist». ~ Howard GARDNER, (1983) ~

<sup>1</sup> Younghan JUNG, **An Approach to Organizational Intelligence Management : a Framework for Analyzing Organizational Intelligence Within the Construction Process**, Doctor of Philosophy in Environmental Design and Planning, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, July 31<sup>st</sup>, 2009, P P : 1-219, P : 67.

\* V. Salvatore FALLETTA is president and CEO of Leadersphere Inc., an HR intelligence consulting firm in Sacramento, California, USA.

<sup>2</sup> Salvatore FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : an Integrative Review and Synthesis**, Op. Cit., P : 21.

يمكن القول أن المؤشرات الرئيسية الخمسة تؤثر بشكل مباشر على مشاركة الفرد العامل وبالتالي على المخرجات (الأداء)؛ وتعبير آخر فإن المؤشرات الرئيسية تعمل كمحركات أساسية لمشاركة الأفراد وأدائهم. كما تؤثر المخرجات (الأداء) على المدخلات البيئية والعكس صحيح بمعنى هناك علاقة متبادلة بين المدخلات والمخرجات آخذين بعين الاعتبار التغذية العكسية كون المنظمة عبارة نظاما مفتوحا. ويمكن توضيح نموذج الذكاء التنظيمي في الشكل الموالي:



الشكل (1-13): نموذج فاليتا للذكاء التنظيمي

### FALLETTA's Organizational Intelligence Model

المصدر:

V. Salvatore FALLETTA, **Organizational Intelligence Surveys**, California, Juin 2008, P P : 52-58, P : 54.

على عكس النماذج السابقة المقدمة أعلاه، يصور نموذج Organizational Intelligence Model بشكل مباشر البناء الناشئ- Emerging Construct لمشاركة الفرد العامل- Employee Engagement على الرغم من الجدل الواسع حول كيفية اختلافه عن البنات الأخرى التي تم بحثها جيداً مثل رضا الفرد العامل، المشاركة، الالتزام والتحفيز. ولهذا يكتسب استخدام مشاركة الأفراد العاملين كمتغير رئيسي في البحوث التنظيمية الحديثة؛ كونه يُشدد على النمو والتنمية والمقصود في هذا النموذج تنمية الموارد البشرية كعامل رئيسي لرعاية المواهب وإشراكها والاحتفاظ بها<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: نموذج الأداء العالي - (2010) The High Performance Model

#### 1. تقديم نموذج الأداء العالي:

في سنة 1996، قام ويلي- W. Jack WILEY \* بإجراء دراسة استطلاعية لمجموعة من الموظفين بهدف الكشف عن العلاقة بين كيفية وصف الموظفين لبيئة عملهم ومقاييس النجاح الأخرى. وفي سنة 2010، وضع WILEY نموذجاً للأداء العالي- (High Performance Model HPM) أين دمج واستخلص فيه جميع أبحاثه السابقة بالتركيز على عامل الارتباط الفردي. من هذا المنطلق، يُوضح نموذج الأداء العالي كيف تؤدي الممارسات القيادية الأربعة التي يشملها النموذج إلى نتائج إيجابية للموظفين، ما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم، وبالتالي إلى تحسين الأداء التنظيمي. وبناء على هذا قام الباحث بتجميع تصنيف للمناخ التنظيمي عالي الأداء، حيث وصف كيف تختلف الوحدات عالية الأداء مقارنة بالوحدات منخفضة الأداء داخل المنظمة<sup>2</sup>.

#### 2. استخدام نموذج الأداء العالي لقياس الفعالية التنظيمية حسب WILEY:

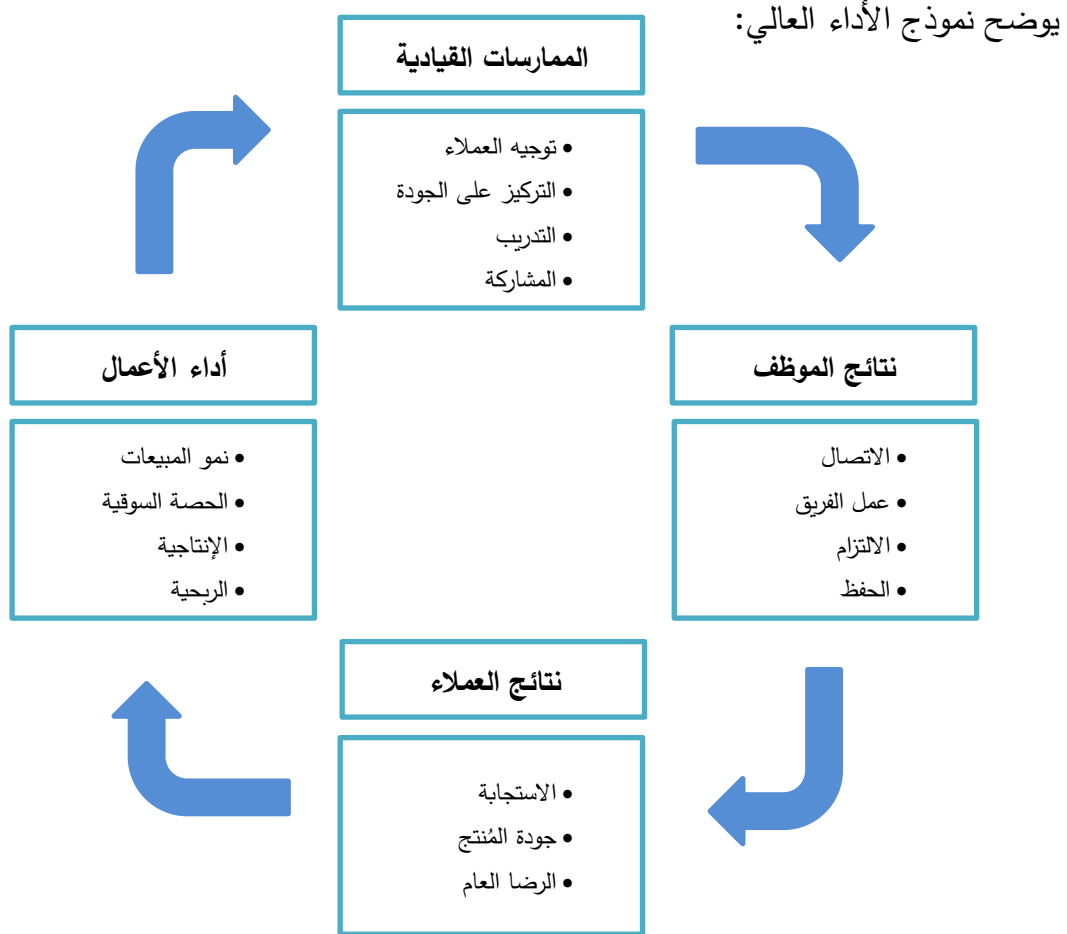
<sup>1</sup> Salvatore FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : an Integrative Review and Synthesis**, Op. Cit., P : 21.

\* **W. Jack WILEY** : Ph.D., a pioneer in linkage research, is founder and executive director of the Kenexa Research Institute, a division of Kenexa, a global provider of business solutions for human resources. Prior to joining Kenexa, Dr. WILEY founded and served as the CEO of *GANTZ WILEY RESEARCH*, a survey consulting firm that achieved industry leading status for both thought leadership and client retention.

<sup>2</sup> Benjamin Hugh OLIVIER, Op. Cit., P : 155.

نظرًا للعلاقة الموجودة في نموذج الأداء العالي HPM بين أداء الموظف والعملاء، فإن الدراسة الاستطلاعية التي أُجريت على الموظفين وضحت أن أبعاد النموذج تشمل تشخيص كل من نقاط قوة وضعف المنظمة في دورة الأداء - Cycle of Performance.

حسب ما ناقشه الباحث WILEY في دراسته، أنه إذا كان الهدف هو استخدام نتائج الدراسة الاستطلاعية كمؤشرات رئيسية لنجاح الأعمال، فإن نموذج الأداء العالي يُلزم أن يتضمن محتوى الدراسة الاستطلاعية على مختلف إجراءات وممارسات الفعالية التنظيمية التي أدرجها هذا النموذج. كلما احتوت الدراسة الاستطلاعية على هذه الأنواع من المقاييس والمؤشرات، كلما زاد احتمال ارتباط النتائج بشكل إيجابي وكبير بأداء الأعمال - Business Performance<sup>1</sup>. والشكل الموالي



الشكل (14-1): نموذج الأداء العالي - The High Performance Model

المصدر:

W. Jack WILEY, **Strategic Employee Surveys : Evidence-Based Guidelines for Driving Organizational Success**, CA : Jossey Bass, San Francisco, USA, September 2010, P P : 1-176, P : 67.

<sup>1</sup> Benjamin Hugh OLIVIER, Op. Cit., P : 155.

من خلال الشكل أعلاه، ترى الباحثة أنه على الرغم من أن العوامل أو المتغيرات التي ذكرها WILEY في نموذج الأداء العالي يمكن أن تعطي مؤشراً على الفعالية التنظيمية، حيث ينصب التركيز على أداء الأعمال-Business Performance، والذي يعتبره العديد من الباحثين أمثال VENKATRAMAN, RAMANUJAM, RICHARD, HENRI & AI. أنه مجرد جزء فرعي من الفعالية التنظيمية. في حين يُركز هذا النموذج على الأداء الداخلي للمنظمة ومساهمته اللاحقة في أداء الأعمال، وهو ما يُدعم نهج العمليات الداخلية للفعالية التنظيمية.

### المطلب الثالث: نموذج التشخيص التنظيمي المستدام لسنة 2014

#### SAEED & WANG Sustainable Organizational Diagnosis Model (2014)

يحتاج التشخيص التنظيمي إلى الاستناد على نماذج توضح الخطوات الرئيسية وتحديد بدايته، عملياته، أنشطته، نهايته وهذه الأخيرة تعتبر بمثابة الركيزة التي يتم الاستناد عليها لتحديد أدوار ومهام المشاركين في التشخيص التنظيمي. لذا سيعرض في هذا المطلب آخر نموذج من نماذج التشخيص التنظيمي. حيث سيتم التركيز على النموذج الأكثر حداثة وهو نموذج التشخيص التنظيمي المستدام- Sustainable Organizational Diagnosis Model للباحثين Bilal Bin SAEED & Wenbin WANG بشكل أكثر تحديداً والذي سيتم إعماله في هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال.

#### الفرع الأول: تقديم نموذج التشخيص التنظيمي المستدام

في سنة 2014، قام كل من الباحثين SAEED & WANG بوضع نموذجاً للتشخيص التنظيمي، والذان أطلقا عليه إسم نموذج التشخيص التنظيمي المستدام- Sustainable Organizational Diagnosis Model، أين يعتبر من النماذج التي تتصف بالحدثة بظهوره المستجد وهو يمثل نموذج من نماذج التشخيص التنظيمي الخاصة بالتطوير والتغيير التنظيمي. ويستند على المجالات الداعمة لعمليات التغيير وتعزيز الفاعلية التنظيمية، مما يسهم في تدعيم وتحسين الأداء التنظيمي. ويركز نموذج التشخيص التنظيمي المستدام على النقاط الآتية في التعامل مع تشخيص الواقع التنظيمي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Bilal Bin SAEED, Wenbin WANG, Op. Cit., P : 427.

## أولاً: الموارد البشرية

في سنة 2014، أجرى فاليتا-FALLETTA دراسة علمية بغية الكشف عن معنى تحليل الموارد البشرية-Human Resource Analytics من قبل أولئك الذين يقومون بأبحاث حول الموارد البشرية، حيث شملت الدراسة 220 منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن المقصود بتحليل الموارد البشرية هو اتخاذ قرارات أفضل بشأن الرأس المال البشري باستخدام أفضل الأدلة العلمية المتاحة والحقائق التنظيمية. ومن ثم قام كل من FALLETTA & COMBS بوضع تعريف خاص بهما على أن تحليل الموارد البشرية هي عملية استباقية ومنهجية للجمع والتحليل والتواصل واستخدام أبحاث الموارد البشرية القائمة على الأدلة والرؤى التحليلية لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية<sup>1</sup>. أما المقصود بالموارد البشرية هنا الأفراد المشاركين في الأداء التنظيمي والمهارات المرتبطة بهم.

## ثانياً: السلوكيات والعمليات

تشمل السلوكيات وعمليات مختلف النظم المتواجدة في المنظمة؛ كعملية الإنتاج، برنامج إدارة الفريق وغيرها. بما في ذلك سلوكيات القيادة.

## ثالثاً: الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا

ويشمل الهيكل التنظيمي كلاً من تقسيم العمل.

رابعاً: الأهداف التنظيمية، الإستراتيجيات والثقافات.

إذا أرادت المنظمة أن تكون في صحة جيدة وُجب عليها التعامل مع البيئات المتغيرة، كون أن هذه المجالات الأربعة ذات أهمية كبيرة.

<sup>1</sup> V. Salvatore FALLETTA, L. Wendy COMBS, **The HR Analytics Cycle : a Seven-Step Process for Building Evidence-Based and Ethical HR Analytics Capabilities**, Journal of Work-Applied Management, Vol. 13, No. 1, USA, 2020, P P : 51-68, P : 53, <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2020-0020>.

بعد مراجعة أبعاد النماذج السابقة من طرف كل من الباحثين SAEED & WANG، قاما هاذين الأخيرين باقتراح وتطوير نموذج مُوسع للتشخيص التنظيمي متضمنا مُكون أو عامل الإستدامة-Sustainable. فاستنادًا إلى وصف الأمم المتحدة للاستدامة المؤسسية، يمكن للمنظمات معالجة الاستدامة المؤسسية من خلال دمج مبادئ الاستدامة في نماذج أعمالها. نظرًا لأن الاستدامة الاجتماعية والبيئية لم يتم أخذها في الاعتبار في أي من نماذج التشخيص التنظيمي السابقة. وهذا بالضبط ما تداركه الباحثان SAEED & WANG. فتسعى المنظمات إلى الاستفادة من الموارد المتاحة-Available Resources في ظل ميزانية محدودة-Limited Budget بهدف توفير التدريب والاتصال للأفراد العاملين من أجل تحقيق التنمية المستدامة-Sustainable Development.

هذا، واستنادًا إلى ما سبق، فإن الباحثة عمدت من خلال هذه الدراسة إلى الاعتماد على نموذج التشخيص التنظيمي المستدام-Sustainable Organizational Diagnosis Model وذلك للمبررات الآتية:

1. حداثة هذا نموذج التشخيص التنظيمي المستدام، إذ أظهرت الدراسات أنّ أكثر من 85% من مصادر مشاكل الفعالية التنظيمية توجد في الهياكل والنظم والثقافة في المنظمات. وبالتالي يتلاءم هذا النموذج مع بيئة القطاع الإقتصادي التي تنشط فيها مؤسسة نفضال؛
2. وضوح هذا النموذج وبساطته وعدم تعقيده؛
3. يعد هذا النموذج جزء لا يتجزأ من نماذج التشخيص الخاصة في التطوير التنظيمي والذي يقترح مجموعة من مجالات التدخل لتشجيع التغيير وتعزيز الفعالية التنظيمية والتحسين من الأداء التنظيمي؛
4. مساهمة النموذج في تحقيق التنمية المستدامة كأحد مؤشرات الصحة التنظيمية.

#### الفرع الثاني: أبعاد نموذج التشخيص التنظيمي المستدام

يتكون نموذج التشخيص التنظيمي المستدام-Sustainable Organizational Diagnosis Model من أربعة أبعاد أو عوامل رئيسية تم وضعها من قبل الباحثين SAEED & WANG، وهي الإستراتيجية، القيادة، الهيكل التنظيمي والنظم. كما اقترح هذا النموذج صيغة موسعة من نموذج التشخيص التنظيمي مع عامل الاستدامة-Sustainability، حيث يمكن للمنظمات معالجة الاستدامة



المؤسسية من خلال دمج مبادئ الاستدامة في نماذج التشخيص الخاصة بهم إذ لم تُذكر الاستدامة الاجتماعية والبيئية في أي من النماذج السابقة للتشخيص التنظيمي.

فيما يلي التأطير النظري والمعرفي لأبعاد التشخيص التنظيمي وفق نموذج التشخيص التنظيمي المستدام-Sustainable Organizational Diagnosis Model التي تم اعتمادها في هذه الدراسة:

### أولاً: القيادة-Leadership

تعد القيادة من أساسيات نجاح أية منظمة، بل تعد عماد هذا النجاح، فمهما توفرت الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية، ولكن بدون قيادة حكيمة وواعية تقودهم لتحقيق أهدافهم المشتركة، كان ذلك غير مجدياً. فالقائد الفعال والمؤثر هو الذي يتولى زمام الأمور والتأثير والتنسيق والتنظيم لهؤلاء الأفراد العاملين نحو تحقيق الهدف، وكلما كان الفرد ذا خصائص قيادية ناجحة كان تحقيق الهدف أسرع وكان النجاح حليف منظمته.

القيادة تعريفاً هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة. كما تعرف على أنها عملية التأثير على الناس كي يسعوا بجدية ورغبة وحماس لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>1</sup>.

يتمثل بعد القيادة في المهارات واتخاذ القرارات، ونمط القيادة، ومهارات الاتصال والأداء وإدارة المكافآت، وتوفير التوجيه، ودعم المهارات الإدارية للموظفين، وحل الصراخ، وإدارة فريق العمل، وتجنب المخاطر وتشجيع المهارات الإدارية المتميزة.

تجدر الإشارة إلى أن القيادة تعتبر من أبرز المتغيرات في نماذج التشخيص التنظيمي كونها لها تأثير على الأداء التنظيمي. لذا حُضيت بالعديد من الدراسات، كالدراسة التي أُجريت سنة 1981، من قبل وينر-WEINER وماهوني-MAHONEY اللذان درسا القيادة في 193 مؤسسة صناعية. فوفقاً لهذه الدراسة فإن للممارسات الإدارية بمعنى أسلوب القيادة تأثير كبير على عنصري الأداء التنظيمي لهما

<sup>1</sup> صفوان أمين السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص ص: 1-441، ص: 37.

الربحية وسعر الأسهم<sup>1</sup>. وبالإضافة إلى الدراسة المذكورة أعلاه هناك دراسات أخرى أثبتت أن القيادة هي عامل أساسي يضمن الربط بين عوامل نجاح المنظمة.

### ثانياً: الإستراتيجية-Strategy

قُدمت للإستراتيجية عدة تعريفات أهمها التعريف الذي قدمه ألفرد دوبو شاندر - Jr. Alfred Dupont CHANDLER أين عرّف الإستراتيجية على أنّها تحديد المنظمة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد ثم وضع خطط عمل، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات<sup>2</sup>. فحسب CHANDLER الإستراتيجية هي وضع الأهداف والغايات وتحديد الوسائل لأجل تحقيقها.

في حين عرّف هاري إقور أنصوف - Harry Igor ANSOFF الإستراتيجية على أنّها مجموعة من القرارات التي تُسيّر سلوك المنظمة<sup>3</sup>. وذلك بالاعتماد على قواعد إتخاذ القرار التي تُوجّه اختياراتها نحو فرص أحسن. فعرّفها وبوضوح على أنّها قاعدة لإتخاذ القرارات.

كما يمكن تقديم تعريف شامل للإستراتيجية المنظمة على أنّها تحديد الأهداف طويلة الأجل وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛ بمعنى أنّها خطة عمل بغرض تحقيق أهداف المنظمة وذلك اعتماداً على تخصيص أمثل لمواردها<sup>4</sup>. ووفق لنموذج التشخيص التنظيمي المستدام تتضمن الإستراتيجية كل من تحديد الأولويات، القابلية للقياس ومشاركة أصحاب المصلحة، والوضوح والواقعية التي تتعلق بمبادئ الاستدامة.

<sup>1</sup> Corina GAVREA BRATIAN, **Determinants of Organizational Performance : the Case of Romania**, Challenges for the Knowledge Society, Management & Marketing, Vol. 6, No. 2, Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, 2011, P P : 285-300, P : 290.

<sup>2</sup> D. Jr .Alfred CHANDLER, **Stratégies et Structures de l'Entreprise**, Editions Organisation, Paris, France, 1972, P : 65.

<sup>3</sup> Harry Igor ANSOFF, **Stratégie du Développement de l'Entreprise**, Editions Organisation, Paris, France, 1976, P : 110.

<sup>4</sup> Gouraya BELBACHIR, Zineb BENKHEDDA, Madjid HADJEM, **Organizational Diagnosis Role in the Development of NAFTAL's Strategy : E.MORIN & A.SAVOIE Model**, El-Bahith Review, Vol. 20, No. 1, Kasdi MARBAH University, Ouargla, 2020, P P : 115-129, P : 117.

## ثالثا: الهيكل التنظيمي-Structure

لم يتفق علماء ومفكرو التنظيم والإدارة على تعريف واحد للهيكل التنظيمي، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق. ولكنهم مع ذلك يرون جميعهم بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا أداة ووسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

وفق هنري منتزبرق-Henry MINTZBERG تتحدد هيكل المنظمة ببساطة كمجموع شامل للوسائل المستخدمة بغية تجزئة العمل بين المهام المختلفة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام<sup>1</sup>. ويعتبر الهيكل التنظيمي من المتغيرات الشهيرة في نماذج التشخيص التنظيمي<sup>2</sup>، كونه إطار يُحدّد من خلاله الاختصاصات، المسؤوليات، السلطات والاتصالات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة. والسعي إلى تنظيم وتنسيق جهود الأفراد العاملين لتحقيق تلك الأهداف.

## رابعا: النظم-Systems

تعددت الأسباب التي دفعت المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها إلى الاهتمام بالنظم ومنها المشكلة الإدارية التي تتمحور حول آلية اتخاذ وصنع القرارات والاستغلال الأمثل للموارد المادية المحدودة، ولأسباب تتعلق كذلك بتقسيم العمل في المنظمة والتي تكون بحاجة لآليات تبادل ونقل المعلومات في ما بين الإدارات ومختلف أقسام المنظمة، لذلك تبرز الحاجة لآليات مناسبة لتبادل المعلومات أفقية وعمودية داخل المنظمة وخارجها بما في ذلك الجهات ذات العلاقة أو المصلحة. هذا وقد أسهمت التطورات العلمية والتكنولوجية في زيادة الحاجة لأنظمة المعلومات بصورة كبيرة بالخصوص مع توسع أحجام المنظمات أفقية وعمودية وانتشارها الجغرافي عالميا كل ذلك ساهم في زيادة الاهتمام بنظم المعلومات باختلاف أشكالها<sup>3</sup>.

إن بقاء وتميز أي منظمة يتحدد بمدى قدرة انظمتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة المحيطة بها وخصوصا التغييرات التكنولوجية والتي تشمل استخدام الطرق الحديثة

<sup>1</sup> Henry MINTZBERG, **Structure et Dynamique des Organisations**, Treizième Tirage, Editions Organisations, Paris, France, 1999, P : 18.

<sup>2</sup> Corina GAVREA BRATIAN, **Determinants of Organizational Performance : the Case of Romania**, Op. Cit., P : 289.

<sup>3</sup> محمد كريم باسم، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

في عمليات الإنتاج من أجل الرفع من الإنتاجية أو تحسينها. مما يستدعي الاهتمام أكثر بالتغيير التكنولوجي. وبالتالي أصبح مطلباً أساسياً للنهوض في ظل التغييرات السريعة والمتسارعة في بيئة العمل<sup>1</sup>. وحسب الباحث واتاد-WATAD سنة 2009، فإن نظم المعلومات في المنظمة تمثل المعرفة الصريحة؛ إذ أن إحداهن تكنولوجيا المعلومات أي الابتكارات في إدارة المعرفة هي إضافة قيمة إلى المعلومات التي تحتفظ بالفعل من قبل المنظمة والخبرة البشرية مما يؤدي إلى المعرفة والتي من شأنها تعزيز الأداء التنظيمي واكتساب المعارف الجديدة والقدرة على تطبيقها وترجمتها إلى طرق وسلوكيات جديدة.

هذا، ويتمثل بعد النظم في مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة. حيث يستخدمها المدراء في عملية الرقابة على الإستراتيجية والهيكل، كما تساهم في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد. ويركز هذا البعد على توريد الموارد والكفاءة والموثوقية والقدرة على التكيف ومراقبة الجودة.

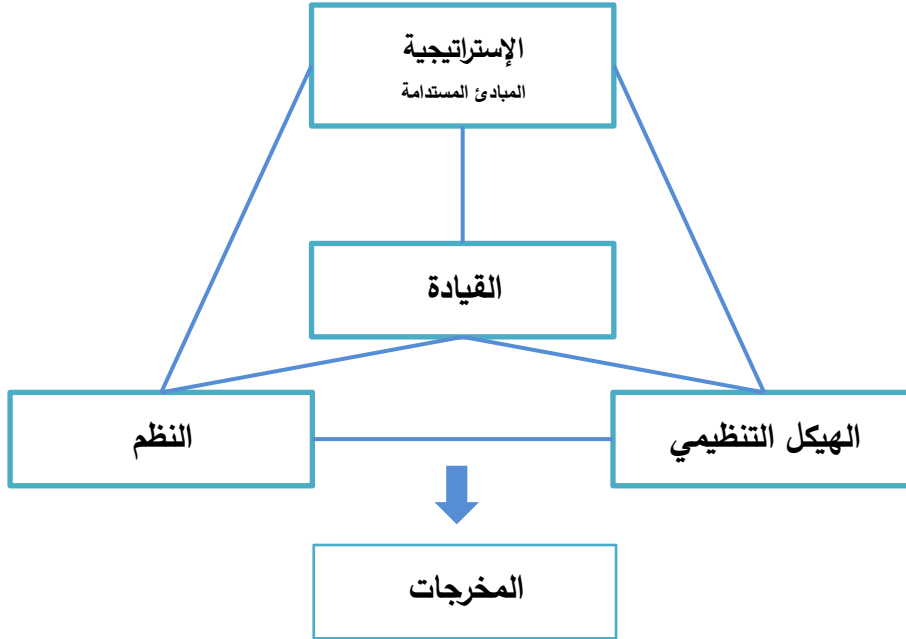
مما لا فيه على المنظمات الأخذ بالمرتكزات أو الأبعاد المكونة لهذا النموذج والمذكورة أعلاه، أثناء تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية الشاملة. بالإضافة إلى إمكانية تشخيص الحالة الصحية الحالية للإستراتيجية، للقيادة، الهيكل التنظيمي والنظم من خلال طرح أسئلة محددة حول هذه المجالات الأوسع لهذه الأبعاد أو المتغيرات، والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> محمد سالم يزن، علي حسين عليوي، محمد مهدي صالح، دور القيادة الأخلاقية في التمكين النفسي للعاملين: الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 2، العراق، 2020، ص ص : 157-189، ص: 172.

## الجدول (1-4): مقاييس مرتكزات نموذج التشخيص التنظيمي المستدام

الأبعاد	محاور الأسئلة
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات إتخاذ القرار</li> <li>• أسلوب القيادة</li> <li>• مهارات التواصل</li> <li>• مهارات إدارة الأداء والمكافآت</li> <li>• توفير التوجيه والقيادة من الأمام</li> <li>• دعم الموظفين</li> <li>• مهارات إدارة الصراع</li> <li>• إدارة العمل الجماعي والفريق</li> <li>• المخاطرة ومهارات الإدارة</li> </ul>
الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الأولويات</li> <li>• القابلية للقياس</li> <li>• إشراك أصحاب المصلحة</li> <li>• وضوح</li> <li>• الواقعية</li> <li>• المحاذاة</li> <li>• حسن التواصل/مناقشة</li> <li>• تلبية مبادئ الاستدامة</li> </ul>
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموارد البشرية</li> <li>• تقسيم العمل</li> <li>• التسلسل الهرمي للسلطة</li> <li>• مدى السيطرة</li> <li>• اللامركزية</li> <li>• مهارات الموظفين/الوظيفة المطابقة</li> </ul>
النظم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توريد الموارد</li> <li>• نجاعة</li> <li>• الموثوقية والقدرة على التكيف</li> <li>• مراقبة الجودة</li> </ul>

أما الشكل الموالي فيوضح نموذج التشخيص التنظيمي المستدام:  
البيئة



الشكل (1-15): نموذج التشخيص التنظيمي المستدام

### Sustainable Organizational Diagnosis Model

المصدر: Bilal Bin SAEED, Wenbin WANG, Op. Cit., P : 428.

باعتبار المنظمة بصفقتها صانعة وبناء للمجتمع، وُجب عليها أن تكون في صحة جيدة - Good Health. حيث أنه لكي تتمتع أي منظمة بصحة جيدة، يجب أن يكون لها روابط قوية وصحية للتفاعل مع بيئاتها والمحيط البيئي ككل. أين تساعد التفاعلات والاتصالات مع بيئة المنظمة على التعامل مع التغييرات والتكيف معها. فلقد اكتشفت العديد من المنظمات أن الاهتمام بالمجال البيئي يساعدها في الحفاظ على تحفيز موظفيها، ويجعل المنظمة أكثر فعالية ويثري المساهمين. وعليه، المنظمة السليمة هي منظمة قادرة على تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة والتكيف مع البيئات المتغيرة. بحيث تتمثل الخطوة الأولى نحو سرعة الحركة التنظيمية في التشخيص، والتعرف على المجالات التي تدعم خفة الحركة والمجالات التي لا تدعمها. وللتحقق مما إذا كان بإمكان منظمة ما تلبية كل هذه التوقعات، اقترح الباحثون نماذج تشخيص مختلفة ومتباينة يمكن استخدامها لفحص الصحة التنظيمية. أين تتضمن هذه النماذج عددًا من الأبعاد والمرتكزات إما بسيطة أو معقدة بحسب كل نموذج لإجراء التشخيص التنظيمي<sup>1</sup> والتي تمت مناقشتها في هذا المبحث.

<sup>1</sup> Bilal Bin SAEED, Wenbin WANG, Op. Cit., P : 429.

## الفرع الثالث: خصائص نماذج التشخيص التنظيمي وأهميتها

سيتم عرض كل من خصائص نماذج التشخيص التنظيمي، أهمية هذه الأخيرة بالإضافة إلى تحديد أهم معايير اختيارها.

## أولاً: خصائص نماذج التشخيص التنظيمي

تساعد نماذج التشخيص التنظيمي القائم بالتشخيص في المنظمات على تصور حقيقة الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب. وبعد التطرق إلى أبعاد كل نموذج ومحاولة منا إجراء مقارنة ولو بسيطة بين النماذج المذكورة توصلت الباحثة في حدود معرفتها أن تستخلص ما تتميز به نماذج التشخيص التنظيمي سواء تلك الميزات المشتركة أو المميّزة لكل نموذج وتتمثل أبرزها فيما يلي:

1. تعتمد أغلب نماذج التشخيص على نظرية الأنظمة المفتوحة، بمعنى أن المنظمات هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على البيئة التي تعمل في إطارها، تؤثر فيها وتتأثر بها. لذا تستند أغلب النماذج على مُرتكز أو بُعد البيئة الخارجية وكيفية التأقلم مع تغيرات البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء؛
2. تنوعت نماذج التشخيص التنظيمي المذكورة أعلاه، فمنها النماذج المعقدة ومنها البسيطة؛
3. تعتمد نماذج التشخيص التنظيمي المقدمة أعلاه على عدد معين من المتغيرات أو الأبعاد المترابطة فيما بينها في شكل علاقات الاعتماد المتبادل. فيمكن ذكر على سبيل المثال النموذج الذي يمثل العلاقة الأكثر وضوحاً بين "السبب والنتيجة" هو نموذج BURKE-LITWIN، في المقابل تتمثل النماذج التي لا تقدم علاقة ترابط واضحة في نموذج WEISBORD ونموذج BOLMAN & DEAL؛
4. النموذج الذي يحتوي على أقل عدد من المتغيرات هو نموذج LEAVITT والذي يشمل أربع (4) متغيرات والنموذج الذي يحتوي على أكثر المتغيرات هو نموذج BURKE-LITWIN الذي يتضمن 12 متغيراً. في حين تشمل بقية النماذج تقريباً عدداً من 5-7 متغيرات. في الوقت نفسه، تم تقسيم المتغيرات أو المرتكزات الرئيسية الموضحة في النماذج المقدمة أعلاه إلى فئتين: تلك المحددة بطريقة عامة، مثل نموذج تحليل مجال القوة-Force Field Analysis، وتلك القائمة على أسس نظرية محددة جيداً، مثل نموذج التطابق-NADLER & Tushman 4s Congruence Model؛
5. تشترك نماذج التشخيص في عدد من المتغيرات. لكن لا تعطي كل هذه المتغيرات نفس الأهمية؛
6. لكل نموذج من هذه النماذج فلسفته ونظرية خاصة؛

7. هناك بعض نماذج التشخيص التنظيمي المذكورة أعلاه من ارتكزت على الأداء التنظيمي كمتغير مميز وذكرته بصفة صريحة والبعض الآخر من النماذج ذكرته بصفة ضمنية؛

8. باستثناء نموذج التشخيص التنظيمي المستدام، فإن نماذج التشخيص الأخرى لم تساهم بشكل فعلي في تحقيق التنمية المستدامة كأحد مؤثرات الصحة التنظيمية وضمان أداء تنظيمي مستدام.

الجدول الموالي يلخص أهم الخصائص الأساسية وبعض الفروقات لأهم نماذج التشخيص

التنظيمي:

الجدول (1-5): أهم الخصائص الأساسية لنماذج التشخيص التنظيمي

الرقم	السنة	الباحث	النموذج	الميزات	الحدود
1	1951	Kurt LEWIN	Force Field Analysis	• يحدث عدم التوازن أثناء التغيير؛ ثم يتم إعادة التوازن	• حاول تبسيط التشخيص التنظيمي بشكل مفرط
2	1965	J. Harold LEAVITT	LEAVITT's Model	• يتم إجراء التغييرات للمتغيرات الأربعة للتأثير على متغير المهمة	• غياب البيئة الخارجية • غياب المدخلات والمخرجات • نموذج جد بسيط
3	1967	Rensis LIKERT	Management System	• تم تحديد أربعة أنواع من القيادة	• عدم ادراج البيئة الخارجية بشكل مباشر في النموذج • رؤية معيارية من حيث التغيير • مستويات النظام وصفية للغاية وتقتض فواصل زمنية متساوية بين المستويات • بدائل الاستجابة للمسح والمقاييس غير موحدة
4	1976	R. Marvin WEISBORD	Six-Box Model	• يتم وضع أسئلة التشخيص في كل مربع • يجب تحديد الغرض	• البيئة لها تأثير من خلال المدخلات والمخرجات التنظيمية • مفرط في التبسيط • لا يظهر الترابط بشكل واضح
5	1977	R. Jay GALBRAITH	Star Model	• يصف الأبعاد أو العوامل التنظيمية الرئيسية • يتعرف على العلاقات بينها	• المدخلات/المخرجات/الثقافة غير واضحة
6	1981	Tom PETERS H. Jr. Robert WATERMAN	McKinsey 7'S Model	• يصف الأبعاد التنظيمية الرئيسية • يتعرف على العلاقات بينها	• تجاهل البيئة الخارجية • غياب المدخلات والمخرجات • غياب التغذية العكسية • غياب متغير الأداء
7	1982	A. David NADLER L. Michael TUSHMA	Congruence Model	• سهل المتابعة • يهتم بعناصر التنظيم غير الرسمي والرسمي • يجب أن تكون الصناديق متطابقة	• يركز فقط على عدد قليل من الأبعاد ما يؤدي إلى تجاهل بعض الجوانب الحاسمة • غياب البيئة على المدى الطويل



• يؤدي التوافق إلى مقاومة التغيير	مع بعضها البعض					
• صعوبة فهم بعض المصطلحات	• جميع المتغيرات أو الأبعاد قابلة للتحليل	Technical Political Cultural (TPC) Framework	M. Noel TICHY	1983	8	
• غياب الترابط في هذا النموذج	• لتقدير عمل المنظمة بعمق ينبغي على القادة التعامل مع المنظمة من منظور الأرباع الأربعة	Four Quadrants	Lee BOLMAN Terrence DEAL	1984	9	
• عدم ادراج البيئة الخارجية بشكل مباشر في النموذج	• رؤية معيارية من حيث التغيير	• تم تحديد أربعة مستويات مختلفة من الأداء التنظيمي	High-Performance Programming	NELSON BURNS	1984	10
• مستويات النظام وصفية للغاية وتقتض فواصل زمنية متساوية بين المستويات	• توفر النموذج على 11 بعدا	• نموذج مبني على نظرية الأنظمة المفتوحة	Diagnosing Individual and Group Behavior	I. Michael HARRISON	1987	11
• هناك حد أدنى من الحدود بين المنظمة والبيئة الخارجية	• بعض المتغيرات ذات عناوين طويلة ومعقدة	• نموذج يتضمن ثلاث مستويات من الأداء	Organizational Model of Performance and Change	W. Warner BURKE H. George LITWIN	1992	12
• الكثير من التفاصيل سوف يسبب صعوبة في التنفيذ	• غياب البيئة	• يكمل النظام بحيث يتضمن التغذية العكسية				
• تعدد المتغيرات	• تعقد المتغيرات	• يشمل الجوانب النوعية				
• يصعب فهم النموذج من الوهلة الأولى	• تبدو معقدة	• يأخذ بعين الاعتبار العديد من الأبعاد والروابط والحدود التي تحدث في المنظمات	SWAMP Model	M. Arthur FREEDMAN	2000	13
• متغيرات النموذج مترابطة وتصور سلسلة سببية من أعلى إلى أسفل.	• فريدة تناسب مع المنظمة	• يعمل النموذج كإطار مفاهيمي شامل للنظام لتقييم كل من الإستراتيجية والدوافع الأساسية لمشاركة الأفراد العاملين وأدائهم	Organizational Intelligence Model	V. Salvatore FALLETTA	2008	14
• يركز النموذج على أداء الأعمال	• مؤشراً على الفعالية التنظيمية	• إن عوامل هذا النموذج يمكن أن تعطي مؤشراً على الفعالية التنظيمية	High Performance Model	W. Jack WILEY	2010	15
• مركز النموذج على عدد قليل من الأبعاد ما يؤدي إلى تجاهل بعض الأبعاد ذات الأهمية	• دمج مبادئ الاستدامة في نماذج الأعمال. نظراً لأن الاستدامة الاجتماعية والبيئية لم يتم أخذها في الاعتبار في أي من نماذج التشخيص التنظيمي السابقة.	• تؤدي الممارسات القيادية الأربعة التي يشملها النموذج إلى نتائج إيجابية (تحسين الأداء التنظيمي)	Sustainable Organizational Diagnosis Model	Bilal Bin SAEED Wenbin WANG	2014	16

- Corina GAVREA BRATIAN, Op. Cit., P : 90.
- Hermie LE ROUX, Op. Cit., P : 49.
- N. MARTINS, M. COETZEE, Op. Cit., P : 145.
- Bilal Bin SAEED, Wenbin WANG, Op. Cit., P : 426
- Samuel Muiruri MURIITHI, **The Future Business Diagnostic Model : the Core to Successful Business Sustainability in the 21<sup>ST</sup> Century**, European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, Vol. 8, No. 2, Progressive Academic Publishing, UK, 2020, P P : 14-34, P : 21.

يُلخص هذا الجدول، مختلف نماذج التشخيص التنظيمي عبر ظهورها الكرونولوجي. وما يمكن إستخلاصه هو أن جميع النماذج قد تم تطويرها في النصف الأخير من القرن العشرين، حيث واجهت المنظمات بشكل أساسي نفس التحديات والظروف البيئية وهذا ما يفسر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه النماذج.

#### ثانياً: أهمية نماذج التشخيص التنظيمي

يرى بورك-BURKE أن هناك عدة استخدامات لنماذج التشخيص التنظيمي لعل أهمها<sup>1</sup>:

1. تساعد نماذج التشخيص التنظيمي في تحسين فهم السلوك التنظيمي داخل المنظمات؛
  2. تساعد نماذج التشخيص التنظيمي على تعزيز الفهم الجيد للمنظمة من خلال تشخيص المشاكل التي تتطلب التصحيح والعلاج<sup>2</sup>؛
  3. تساعد نماذج التشخيص التنظيمي في تصنيف البيانات حول المنظمة-To Categorize Data؛
  4. تساعد نماذج التشخيص التنظيمي في تفسير البيانات المتعلقة بالمنظمة-To Interpret Data؛
  5. تساعد في توفير لغة مشتركة مختصرة-Common Shorthand Language؛
  6. تساعد في تحديد المتغيرات والأبعاد التنظيمية الحيوية وطبيعة العلاقات بينها؛
  7. تساعد نماذج التشخيص التنظيمي في فهم ما يحدث في المنظمة بسرعة ووضوح.
- من خلال هذه الاستخدامات المهمة لنماذج التشخيص التنظيمي، فهي تسمح للمنظمة باكتساب القدرة على إيجاد حلول لحل المشكلات والاختلالات التنظيمية وبالتالي التحسين في أدائها التنظيمي.

<sup>1</sup> Raja SANJAY KANJI, Op. Cit., P : 41.

<sup>2</sup> محمد عبد عتريس، التشخيص التنظيمي للمدارس الثانوية العامة في ضوء نموذج ويسبورج للصناديق الستة- **Six-Box Model**: دراسة ميدانية على محافظة الشرقية، مجلة MAED، العدد 106، المجلد 1، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، ص: 411-511، ص: 437.

الفرع الرابع: معايير اختيار نموذج التشخيص التنظيمي وتقييم صلاحيتها

أولاً: معايير اختيار نموذج التشخيص التنظيمي

يعتبر اختيار نموذج التشخيص التنظيمي واحد من أهم الاختيارات التي تُواجه الاستشاريين وغيرهم من القائمين بالتشخيص التنظيمي. لذا يعتمدون في اختيار نموذج التشخيص التنظيمي المناسب لكل منظمة على هذه المعايير نظراً لتعقيد المنظمات والكمية الهائلة من البيانات المتاحة للتحليل؛ وهي كما يلي:

1. أن يكون نموذج التشخيص التنظيمي ذو طبيعة مفهومة وواضحة وليست معقدة؛
2. أن يكون نموذج التشخيص التنظيمي شامل لمختلف الأبعاد الأساسية- Core Areas للمنظمة؛
3. أن يكون نموذج التشخيص التنظيمي قادر على جمع البيانات التنظيمية- Organizational Data خلال التشخيص، نظراً لوجود كمية هائلة من البيانات المتاحة للتحليل<sup>1</sup>؛
4. أن يكون نموذج التشخيص التنظيمي يتلاءم ويتناسب مع طبيعة المنظمة محل التشخيص<sup>2</sup>.

ثانياً: تقييم صلاحية نماذج التشخيص التنظيمي

تختلف نماذج التشخيص التنظيمي المقدمة أعلاه فيما يتعلق بمستوى خصوصيتها وتطورها. فنجد نموذج BURKE & LITWIN للأداء التنظيمي والتغيير، ونموذج FALLETTA للذكاء التنظيمي هي تمثيلات تقريبية لمنظمة. أين يُقدم كلا النموذجين تأكيدات مؤقتة حول السبب والنتيجة- Cause & Effective. وظاهرياً أي في شكلها الصوري، يطلق على هذه النماذج اسم "مخطط المسار-Path Diagram" لأنها تصور شبكة من العلاقات بين المتغيرات أو الأبعاد. ولاختبار صحة النماذج التشخيصية، يتم استخدام إجراءات النمذجة السببية-Causal Modeling، حيث تسمح هذه الأخيرة بتقدير اتجاه العلاقات بين المتغيرات وحجم تلك العلاقات.

<sup>1</sup> محمد عبد عتريس، مرجع سبق ذكره، ص: 437.

<sup>2</sup> Bilal Bin SAEED, Wenbin WANG, Op. Cit., P : 426.

ولتحقيق ذلك يُعتمد على أسلوبين إحصائيين لهما تحليل المسار-Path Analysis\* ونمذجة المعادلات الهيكلية- (SEM) Structural Equations Modeling<sup>1\*\*</sup>.

تحليل المسار-Path Analysis هو شكل من أشكال التحليل الإحصائي الإندجاري المتعدد المستخدم لتقييم النماذج السببية من خلال دراسة العلاقات بين متغير تابع ومتغيرين مستقلين أو أكثر. وباستخدام هذه الطريقة، يمكن تقدير كل من حجم وأهمية الروابط السببية بين المتغيرات. من ناحية أخرى، تتجاوز نمذجة المعادلات الهيكلية SEM تحليل المسار الكلاسيكي وهو أقل تقييداً في الافتراضات المطلوبة لاستخدام الإحصائي. بينما يكون تشغيل وتفسير SEM أكثر صعوبة من تحليل المسار البسيط. وتُعرف نمذجة المعادلة الهيكلية SEM بأنها مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تدرس مجموعة من العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة ومتغير واحد أو أكثر من المتغيرات المطلوب دراستها، يمكن أن تكون المتغيرات التابعة والمستقلة منفصلة ويمكن أن تكون عوامل أو متغيرات مُقاسة.

يتمثل أحد أهداف SEM في تحديد ما إذا كان نمط العلاقات في البيانات يتطابق مع التوقعات في النموذج المفترض. ومن ثم، فإن SEM مناسب لقياس صحة نموذج التشخيص التنظيمي. كما تتطلب SEM التمييز بين التركيبات النظرية ومؤشرات القياس. حيث تتمثل التركيبات النظرية في النموذج في المتغيرات الكامنة (أي البنية النظرية المفترضة) التي يفترض وجودها من مراجعة الأدبيات البحثية. في المقابل، يُطلق على مؤشر القياس، الذي غالباً ما يكون عنصراً في أداة المسح، المتغير الظاهر (أي متغير مرصوداً يقيس متغيراً كامناً)<sup>2</sup>.

باختصار، زاد تطبيق SEM بشكل كبير في البحث التنظيمي على مدار العشرين (20) عاماً الماضية، حيث زود الباحثين بأداة قوية لتقييم صحة نماذج التشخيص التنظيمي وأدوات المسح المصاحبة لها.

\* تحليل المسار-Path Analysis: تم تطوير طريقة تحليل المسار من طرف عالم الوراثة Sewall WRIGHT في سنة 1918، ومع مرور الوقت تم تبني هذه الطريقة في العلوم الفيزيائية والعلوم الاجتماعية الأخرى بما في ذلك إدارة الأعمال-Management. وحالياً أصبح من الممكن إجراء تحليل المسار باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS و STATA بالإضافة إلى برنامج AMOS.

\*\* نمذجة المعادلات الهيكلية: تم تطوير هذه التقنية في الستينيات من خلال دمج أساليب الاقتصاد القياسي والقياسات النفسية. يجمع النهج بين كل من المعادلات الهيكلية من الاقتصاد وتقنيات تحليل العوامل من علم النفس.

<sup>1</sup> V. Salvator FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : a Review and Synthesis**, Op. Cit., P : 29.

<sup>2</sup> Ibid., P : 29.

### الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع هذه الدراسة والمنتمية إلى مجال العلوم الإدارية وهما: التنظيم، التطوير التنظيمي، التشخيص التنظيمي وأخيراً نماذج التشخيص التنظيمي. ويمكن تعريف المنظمة على أنها مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة. ومن منظور النظام، تتكون المنظمات من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. حيث يعتبر كأي نظام، تستخدم المنظمات المدخلات التي تخضع لعملية تحول للحصول على المخرجات أو النواتج.

أما التشخيص التنظيمي فيمكن اعتباره تقنية إدارية مهمة للمنظمات باختلاف أحجامها وأشكالها يعمل على الكشف عن الخلل والعلل التنظيمية من خلال أدواته المتخصصة وفق نماذج عمل منهجية وبما يعزز من الصحة التنظيمية للمنظمات المختلفة. في حين يُواجه القائمون على عملية التشخيص التنظيمي صعوبة معرفة المتغيرات التنظيمية المختلفة بدون نموذج للتشخيص يحدد الإطار العام لاستيعاب المعلومات. لذا يستندون إلى نماذج التشخيص التنظيمي أين تُجنبهم هذه الأخيرة الكثير من عوامل التشويش والتفكير المضطرب بين المُشخص وأعضاء التنظيم.

بما أن المنظمات اليوم تعيش في بيئة غير مستقرة ومتغيرة باستمرار، فيفرض عليها سلوك يعتمد على كشف ومعرفة بيئتها، تشخيصها، التنبؤ بها، تحديد أثارها على أدائها وكذا القيود التي تفرضها عليها والفرص المتاحة لها من قبلها مما يعود في النهاية إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي.

ولاشك أن هناك علاقة مباشرة بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي إذ أن الهدف من التشخيص التنظيمي هو تحسين الأداء التنظيمي وتطويره للتغلب على مشكلات العمل فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة على مستوى المنظمة. من هذا المنطلق سنخصص الفصل الثاني لدراسة الأداء التنظيمي بشكل مفصل حتى يتسنى لنا تأكيد تلك العلاقة الموجودة بينه وبين التشخيص التنظيمي.

**الفصل الثاني:**

**الأداء التنظيمي بين المحتوى والقياس**

« *The Organizational Diagnosis Represents the Essential Element in Determining the Aspects that Must be Changed to Improve the Organizational Performance* »

### تمهيد:

يُعدّ مصطلح الأداء التنظيمي من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال الإدارة. ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين. ويرتبط الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالتشخيص التنظيمي لما يُقدمه هذا الأخير من مزايا ودعائم تعمل على الرفع منه وتحسينه.

الشرط الأول الضروري لتحقيق التميز في الأعمال هو العمل على تطوير وتنفيذ نظام لقياس أداء المنظمة. حيث تُعدّ عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة. فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمات في الحكم على دقة الإستراتيجيات، السياسات والبرامج التي تعتمد عليها. فقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمات.

ينبغي على كل منظمة اعتماد طرق قياس الأداء والتجاوب معها بما يعكس إستراتيجيتها، كون أن الدور المباشر لنظام قياس الأداء التنظيمي يتمثل في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى توعية الأفراد العاملين بالجوانب التي لها أهمية خاصة لنجاح المنظمة وتحديد المجالات التي تتطلب التحسين، كما يسمح نظام قياس الأداء بتطوير إستراتيجيات فعالة بغرض التحسين.

فيناقش هذا الفصل الذي تحت عنوان الأداء التنظيمي بين المحتوى والقياس كل من مفهوم الأداء التنظيمي من جهة وتقديم معلومات عن عملية قياس الأداء من جهة أخرى. وذلك تبعاً للتقسيم التالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي

المبحث الثاني: نماذج قياس الأداء التنظيمي

المبحث الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

### المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي

إن البحث عن الأداء المرتفع يعتبر مقياساً للنجاح، لذا تسعى المنظمات جاهدة إلى تحسينه والرفع من مستوياته. فالتعرف على الأداء التنظيمي يساعد الباحثين وادارة المنظمة في الكشف عن جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة في التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الاهداف وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف، كما أنه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف. وفي هذا المبحث سيتم عرض أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وبالأداء التنظيمي على وجه الخصوص.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي – Organizational Performance Concepts

يُعدّ الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات، ويكاد يُمثّل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية. ونظراً لأهميته الكبيرة؛ فقد أدركت المنظمات ذلك وبدأت في التركيز عليه لتحقيق أهدافها.

### الفرع الأول: تعريف الأداء التنظيمي

#### أولاً: تعريف الأداء – Performance Concepts

##### 1. التعريف اللغوي للأداء:

لغويًا يتضح أن الأداء مصدر الفعل "أدى"، ويُقال أدى الشيء أوصله. والاسم "الأداء" أدى الأمانة، وأدى الشيء أي قام به<sup>1</sup>. كما أن كلمة الأداء مُستمدة من اللغة الإنجليزية To Perform، والذي أُشتق بدوره من اللغة الفرنسية القديمة Parformer، والذي معناه تنفيذ مهمّة أو تأدية عمل<sup>2</sup>. أما قاموس أكسفورد-Oxford فيعرف الأداء بأنه تنفيذ شيء مطلوب<sup>3</sup>.

##### 2. التعريف الاصطلاحي للأداء:

اهتم العديد من الباحثين المختصين في هذا المجال أمثال P. DRUCKER & Ph. LORINO، من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصّلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت، لبنان، ص: 26.

<sup>2</sup> ECOSIP, Dialogues Autour de la Performance en Entreprise, Editions Harmattan, Paris, France, 1999, P : 18.

<sup>3</sup> محمد سليمان، سوسن وهب، الرضا والولاء الوظيفي، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص: 416.



للأداء. ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني، لتعدّد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم نظراً لاختلاف أيديولوجياتهم والأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها. فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي، وبالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام فقط.

بالعودة إلى التعريف الذي وضعه Ph. LORINO، نجد الأداء هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة<sup>1</sup>. أما P. DRUCKER، فيعرّف الأداء بأنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة بذلك التوازن بين رضا المساهمين والأفراد العاملين<sup>2</sup>. ويرى كل من MILLER & BROMILY، أنّ الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد البشرية والمادية، واستغلالها بكفاءة وفعالية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيقها لأهدافها<sup>3</sup>.

من خلال سرد تعريفات الباحثين للأداء يمكن القول بأنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصبّ في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين -على اختلاف اتجاهاتهم- على أنّ مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح، ويسعى لتحقيق التفوق الإستراتيجي للمنظمات. فالتعريفات أعلاه، هي في الأصل مكملّة لبعضها.

من التعريفات السابقة نجد أن الأداء عبارة عن:

1. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات؛
2. جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
3. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

### ثانياً: تعريف الأداء التنظيمي

على الرغم من وجود مصطلح الأداء التنظيمي غالباً في الأدبيات المتخصصة، إلا أن تعريفه صعب بسبب معانيه العديدة. لذا لا يوجد تعريف مقبول بالإجماع لهذا المفهوم في الأدبيات المتخصصة. وسيتم عرض أهم التعريفات المقدمة للأداء التنظيمي وفقاً لتطورها الكرونولوجي.

<sup>1</sup> Phillipe LORINO, **Comptes et Récits de la Performance : Essai sur le Pilotage de l'Entreprise**, Editions d'Organisation, Paris, France, 1999, P : 47.

<sup>2</sup> Peter DRUCKER, **L'Avenir du Management selon DRUCKER**, Editions Village Mondial, Paris, France, 1995, P : 73.

<sup>3</sup> حسن عداي الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 231.

في الخمسينيات من القرن الماضي، قام كل من جيوقبولوس-GEORGOPOULOS وتانانباوم-TANNENBAUM بتعريف الأداء التنظيمي على أنه مدى تحقيق المنظمة، التي يُنظر إليها على أنها نظام اجتماعي-Social System، لأهدافها في حدود مواردها<sup>1</sup>. وفي هذه الفترة يتم تقييم الأداء بالتركيز على العمل والأفراد والهيكل التنظيمي.

في وقت لاحق، في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، بدأت المنظمات في استكشاف طرق جديدة لتقييم أدائها، فعرف كل من يوشمان-YUCHTMAN وسيشور-SEASHORE الأداء بأنه قدرة المنظمة على استغلال بيئتها في اكتساب الموارد والوصول إليها في ظل محدوديتها<sup>2</sup>.

تميزت الثمانينيات والتسعينيات بإدراك حقيقة أن تحديد الأهداف التنظيمية أكثر تعقيداً مما كان يُنظر إليه من قبل. أين توصل فهم القادة الإداريين إلى أن المنظمة تؤدي عملها إذا حققت أهدافها المسطرة (الفعالية-Efficacité) في ظل استخدام حد أدنى من الموارد (الكفاءة-Efficiency). وبالتالي فإن النظريات التنظيمية (LUSTHAUS & ADRIEN, 1970 et CAMPBELL, 1998) التي تلت تلك الفترة دعمت فكرة أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تحقق أهدافها رغم محدودية مواردها. وفي هذا السياق، أصبح الربح أحد مؤشرات الأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> S. Basil GEORGOPOULOS, S. Arnold TANNENBAUM, **A Study of Organizational Effectiveness**, Expanded version of paper read at the Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research, The Present Study was Conducted by the Organizational Behavior and Human Relations Program of the Survey Research Center, May 1957, P P : 534-540, P : 335, to Link to this Article : [https://www.researchgate.net/publication/255171716\\_A\\_Study\\_of\\_Organizational\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/255171716_A_Study_of_Organizational_Effectiveness), Accessed on 03.28.2022.

<sup>2</sup> Ephraim YUCHTMAN-YAAR, E. Stanley SEASHORE, **A System Resource Approach to Organizational Effectiveness**, American Sociological Review, American Sociological Association Stable, Vol. 32, No. 6, Dec. 1967, P P : 891-903, P : 898, Permanent link to this document DOI : [10.2307/2092843](https://www.researchgate.net/publication/287456018_A_System_Resource_Approach_to_Organizational_Effectiveness), to Link to this Article : [https://www.researchgate.net/publication/287456018\\_A\\_System\\_Resource\\_Approach\\_to\\_Organizational\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/287456018_A_System_Resource_Approach_to_Organizational_Effectiveness), Accessed on 03.28.2022.

يرى لوستوز وزملائه-LUSTHAUS & Al. سنة 2002، أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها وذلك من خلال انفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، بغية تحقيق هدف الإستمرارية والبقاء على المدى البعيد.

قدم كل من الباحثين ليبانس-LEBANS وأوسك-EUSKE سنة 2006، تعريفا للأداء التنظيمي على أنه يتمثل في مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي توفر معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والنتائج. كما وضح الباحثان على أن قد يُفهم الأداء بشكل مختلف اعتماداً على الشخص المشارك في عملية تقييم الأداء التنظيمي؛ فمثلاً، قد يختلف مفهوم لأداء التنظيمي المقدم من طرف الفرد العامل داخل المنظمة على المفهوم الذي يقدمه فرد آخر خارج المنظمة. فكل واحد منهما مفهوم مختلف عن الآخر.

وبناء على ما سبق، يتضح عدم اتفاق الباحثين والمختصين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي، فهناك من الباحثين والمختصين من يؤيد فكرة عدم حصر تعريف الأداء التنظيمي في الجوانب المالية ولكن أيضاً تلك المتعلقة بتحقيق أهداف العدالة البيئية والاجتماعية. وذلك بالانتقال من نظام (الكفاءة - الفعالية - الاقتصاد) إلى نظام (الكفاءة - الفعالية - البيئة - العدالة)<sup>1</sup>. فقد أكد كل من الباحثين بارتولي-BARTOLI- بلاتريكس-BLATRIKس سنة 2015، أنه حتى يتحقق تعريف الأداء التنظيمي ينبغي أن يتضمن هذا الأخير كل من الكفاءة - الفعالية - الجودة - التجربة - التقييم.

تجدر الإشارة إلى أنه، لتحديد مفهوم الأداء التنظيمي، وُجِب معرفة عناصره المميزة لكل مجال من مجالاته. وبالتالي من أجل الإبلاغ عن مستوى الأداء التنظيمي، من الضروري كذلك أن يكون هناك إمكانية قياس النتائج. فتحقيق المستويات المرتفعة من الأداء التنظيمي هدف أي منظمة كونه يمثل فرص النمو والتقدم لها على الصعيدين الداخلي والخارجي.

من خلال التعريفات المقدمة أعلاه، يمكن استخلاص أهم السمات المميزة لمفهوم الأداء التنظيمي على النحو الآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Elena-Luliana ION, Maria CRIVEANU, Op. Cit., P : 182.

<sup>2</sup> Corina GAVREA BRATIAN, **Rolul Diagnosticului Organizational in Imbunatatirea Performantelor Firmei**, Op. Cit., P : 113.

1. يتم قياس الأداء التنظيمي باستخدام مجموعة من المؤشرات، ما يجعله مفهوماً يتميز بالدقة؛
  2. يتميز الأداء التنظيمي بتوفر مجموعة متنوعة من طرق القياس الكمي، حيث أن لكل مجال مؤشرات قياس أداء محددة به؛
  3. يتطلب معرفة مستوى الأداء التنظيمي الخاص بكل منظمة بمقارنة النتيجة التي تم الحصول عليها بقيمة محددة مسبقاً أو مقارنتها مع المنظمات التي تنشط في نفس القطاع.
- صاحب مفهوم الأداء التنظيمي تطوراً وتطويراً في المعايير التي تضمنها عبر الزمن والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول (II-1): معايير الأداء التنظيمي عبر الزمن

2010s	2000s	1990s	1980s	1970s	1960s	1950s
• الفعالية	• الفعالية	• الفعالية	• الفعالية	• الفعالية	• الفعالية	• الفعالية
• الكفاءة	• الكفاءة	• الكفاءة	• الكفاءة	• الكفاءة	• الكفاءة	
• الإنتاجية	• الإنتاجية	• الإنتاجية	• الإنتاجية	• الإنتاجية		
• المرونة	• المرونة	• المرونة	• المرونة			
• الإبداع	• الإبداع	• الإبداع				
• التكنولوجيا	• التكنولوجيا					
• البيئة						
• العدالة						
• الجودة						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على:

– Hermen Jan VAN REE, **The Added Value of Office Accommodation to Organisational Performance**, Work Study, Vol. 51, No. 7, 2002, P P : 357–363, P : 359, Permanent link to this document DOI : [10.1108/00438020210449012](https://doi.org/10.1108/00438020210449012), to Link to this Article : [https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/ree\\_2002\\_Workstudy.pdf](https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/ree_2002_Workstudy.pdf), Accessed on 03.30.2022.

– Elena–Luliana ION, Maria CRIVEANU, **Organizational Performance : a Concept that Self–Seeks to Find Itself**, Annals of the Constantin Brâncuși, Economy Series, Issue 4, Academica Brâncuși, University of Târgu Jiu, 2016, P P : 197–183, P : 182.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن القول أن حتى تحقق المنظمة مستويات عالية من الأداء التنظيمي؛ عليها أن تكون المنظمة فعالة قبل كل شيء. إلى جانب ذلك، ينبغي أن تكون المنظمة فعالة في ظل تحقيق التكامل بين الفعالية–Effectiveness والكفاءة–Efficiency. وذلك دون تجاهل

مزايا مفهوم الإنتاجية-Productivity. حيث توفر الإنتاجية نظرة ثاقبة لعوائد تحسين فعالية المنظمة على الكفاءة والعكس صحيح. كما تسمح المرونة-Flexibility باستمرارية إنتاجية المنظمة مستقبلاً. وفي الأخير، وبغية تلبية جميع المعايير بشكل كافٍ وفي وقت واحد، هناك حاجة إلى بعض من الإبداع-Creativity واستخدام التكنولوجيا-Technology لمواكبة التغيرات السريعة وزيادة تعقيد بيئة الأعمال.

من بين كل ما تم تقديمه أعلاه، يمكن ملاحظة نهجاً مختلفة لمفهوم الأداء التنظيمي من باحث إلى آخر ومن بلد إلى آخر، ولأغراض هذه الدراسة فإنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي على أنه ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة وفي كافة المستويات، أين يقوم بتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف المتعلقة بأعمالها ونشاطاتها من خلال التفوق في أدائها. كونه يمثل أهم طريقة لقياس نجاح المنظمة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تعكس نتائج مختلف مكونات المنظمة.

### الفرع الثاني: المصطلحات ذات الصلة بالأداء التنظيمي

هناك مجموعة من المصطلحات التي لها صلة بمصطلح الأداء التنظيمي يمكن ذكر أهمها على النحو الآتي:

#### أولاً: الكفاءة-Efficiency

إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات وبين كمية النتائج المتحققة في المخرجات. أي أنه يرتبط باقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبراً عن عنصر الكفاءة<sup>1</sup>. وهذا يدل على أنّ الكفاءة هي مدى تحقيق الأهداف<sup>2</sup> وبالتالي هي عنصر من الأداء.

كما تُعرف الكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل؛ أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى. ويمكن التعبير عليها بالعلاقة الآتية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> كمال نور الله، وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، سوريا، 1992، ص: 15.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص: 85-100، ص: 87.

<sup>3</sup> عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المنظمات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2001، ص: 6.

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات .

أما من وجهة نظر الفرد العامل بالمنظمة، فتعرف الكفاءة بأنها توفير للفرد العمل المرضي والمناسب، ومنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات، وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب<sup>1</sup>.

#### ثانياً: الفعالية-Effectiveness

يُعرف الباحث M. KALIKA، الفعالية بأنها درجة تحقق الأهداف التي سطرته المنظمة، ومن خلال هذا المفهوم يمكن القول أن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل إنها تتضمن الكفاءة<sup>2</sup>. كما تُعرف الفعالية على أنها مقياس لأداء المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها. وفي تعريف آخر هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة. حيث يمكن تمثيلها بالعلاقة الآتية<sup>3</sup>:

الفعالية = الأهداف المحققة / الأهداف المحددة

من خلال هذا التعريف يمكن القول أنه هناك ارتباطاً وثيقاً بين الكفاءة والفعالية. لكن قد تتميز المنظمة بالفعالية في تحقيق الأهداف، لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد كما قد يكون العكس. إلا أن الكفاءة تعتبر من العناصر الهامة والضرورية لبلوغ الفعالية في تحقيق الأهداف. وبناء على ذلك، يتضح جلياً أنه يستلزم على المنظمة، أن تحقق مستوى معين من الكفاءة والفعالية معاً، حتى تتمكن من البقاء والنمو. ولأن المنظمات تقوم بأشياء عديدة وأن نجاحها يعتمد على الأداء المناسب في مجالات متعددة لذلك يجب أن يعكس التعريف الخاص بالفعالية التنظيمية هذه التعقيدات. كما يجب أن يأخذ في الاعتبار الوسائل العملية والغايات (المخرجات)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 224.

<sup>2</sup> Michel KALIKA, **Structures d'Entreprises : Réalités, Déterminants et Performances**, Editions Economica, Paris, France, 1995, P : 328.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص: 217-227، ص: 220.

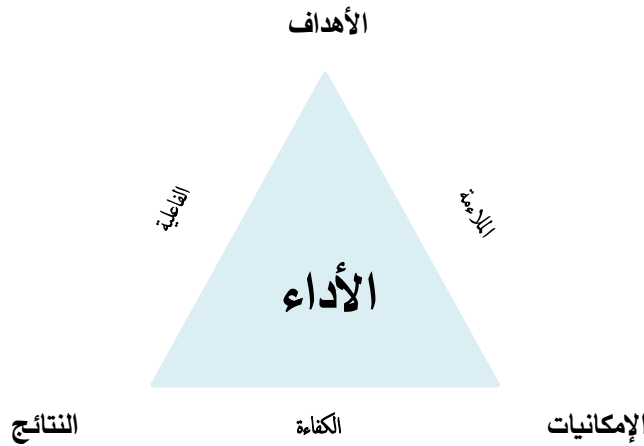
<sup>4</sup> ثوراية بلشير، شعبان فرج، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: E.MORIN & A.SAVOIE أنموذجاً، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية المجلد 9، العدد 1، 2021، ص: 819-838، ص: 826.

استناداً إلى تعريف كل من الكفاءة والفعالية\*، يمكن استخلاص تعريف للأداء التنظيمي بأنه تحقيق الأهداف باستعمال أمثل للموارد، بحيث يُقصد بالكفاءة-Efficiency استعمال أمثل للموارد بمعنى الحد وتقليص التبذير. في حين يُقصد بالفعالية-Effectiveness تحقيق الأهداف نظراً للوسائل المتاحة. ويمكن التعبير عنه بالعلاقة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

$$\text{Performance} = \text{Efficiency} + \text{Effectiveness}$$

كما قام الباحث P. GIBERT في سنة 1980، بوضع الأداء في مركز المثلث، بحيث يجمع المفاهيم الثلاثة: الكفاءة - الفعالية - الملاءمة؛ أين تُحدد هذه الثلاثية مفاهيم كل من: أهداف - إمكانيات - نتائج. والموضح في الشكل الموالي:



الشكل (1-11): مثلث الأداء لـ P. GIBERT

المصدر:

Nicolas MARANZANA, **Amélioration de la Performance en Conception par l'Apprentissage en Réseay de la Conception Innovante**, Université de Strasbourg, INSA, France, 2009, HAL ID : tel-00464861, P P : 1-225, P : 57.

\* الكفاءة: فعل الشيء بطريقة أفضل-Doing the Thing Right

الفعالية: فعل أفضل شيء-Doing the Right Thing

الأداء: فعل أفضل شيء بأفضل طريقة-Doing the Right Thing Right

بحيث يمكن شرح مثلث الأداء أعلاه كما يلي<sup>1</sup>:

1. محور أهداف - نتائج: يعرف الفعالية-Efficacite كارتباط لاستعمال الإمكانيات للحصول على نتائج ما في إطار أهداف محددة، وهو ما يعني الوصول للأهداف؛
2. محور نتائج - إمكانيات: يعرف الكفاءة-Efficiency كعلاقة بين جهد الإنتاج والإمكانيات الكلية في نشاط ما، وهو ما يعني الوصول للأهداف بأقل التكاليف؛
3. محور إمكانيات - أهداف: يعرف الملائمة-Pertinence كعلاقة بين الإمكانيات الموفرة والأهداف المحققة، وهو ما يعني التخصيص الجيد للموارد.

### ثالثا: الإنتاجية-Productivity

تُشير الإنتاجية إلى "العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) المتحصل عليه وعناصر الإنتاج المستخدمة للحصول عليه (المدخلات)"<sup>2</sup>.

### رابعا: المردودية

يقصد بالمردودية قدرة المنظمة على تحقيق النتائج، وتحتاج المنظمة إلى الاستمرار، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغيّر دائم.

### خامسا: التنافسية

يقصد بالتنافسية قدرة المنظمة على اقتحام المنافسة في الأسواق. حيث يمكن تمثيلها بالعلاقة الآتية<sup>3</sup>:

$$\text{التنافسية} = \text{القيمة} - \text{التكلفة}$$

<sup>1</sup> خديجة هاجر دويدي، محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المنظمة الاقتصادية: دراسة حالة لمنظمات اقتصادية جزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص ص: 1-258، ص: 39.

<sup>2</sup> أحمد محمد أحمد محمد النيل، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب، مجلة الدراسات العليا، المجلد 11، العدد 41، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، أبريل 2018، ص ص: 101-126، ص: 111.

<sup>3</sup> Jacques BARRAUX, **Entreprise et Performance Globale**, Editions Economica, Paris, France, 1997, P : 34.



تتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير: المستوى الإستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعب. والتي تمكن المنظمة من رسم أهدافها. والمستوى العملي الذي يستغل بطريقة كفؤة هذه الطاقات حتى يحقق تلك الأهداف ضمن قواعد اللعب<sup>1</sup>. فيمكن القول أن الأداء هو المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على الاستمرار والنمو<sup>2</sup>.

فمن خلال التعريفات المقدمة أعلاه، حول الأداء التنظيمي والمصطلحات ذات الصلة به؛ يمكن القول أن الأداء التنظيمي هو مفهوم جامع يتضمن التفوق والتميز على كافة المستويات داخل المنظمة. بينما بقية المصطلحات الأخرى القريبة منه، تخص جزء من الأداء. حيث أن المردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، والإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، بينما التنافسية تسعى إلى التفوق في المجال التجاري. وبناء على ذلك يمكن أن نستخلص بأن كل من الكفاءة، الفعالية، المردودية، الإنتاجية، والتنافسية هي بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المنظمة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

### الفرع الثالث: أهمية الأداء التنظيمي وأهدافه

للأداء التنظيمي أهمية بالغة للمنظمات وهذا ما يجعله يسعى إلى تحقيق أهدافه، وفي هذا الفرع سيتم التطرق لكليهما.

#### أولاً: أهمية الأداء التنظيمي

تبرز أهمية الأداء التنظيمي كونه خطوة تحدد الموقع الحالي، ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطابقها معها. ويمكن أن تتحدد أهمية الأداء التنظيمي من خلال النقاط الآتية<sup>3</sup>:

1. يمثل مركزة محورية التوقعات مدى نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها؛

<sup>1</sup> Lamia BERRAH, L'Indicateur de Performance : Concepts & Applications, Editions Cepadues, Toulouse, France, 2002, P : 135.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، العدد الخامس والستين، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2007، ص: 159.

<sup>3</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وأساسيات التقييم وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 37.

2. يعد الهدف المركزي للمنظمة لقياس مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط؛
3. يشتمل على أهداف جميع أطراف المنظمة؛
4. يساعد المنظمات في اتخاذ قرارات تصحيحية لمسار فاعليتها ومدى نجاحها؛
5. يعد مؤشرا هاما في معرفة مدى ملاءمة الأهداف والخطط مع الموارد البشرية والمالية المتاحة؛
6. يؤثر على برامج تطوير المنظمة وذلك بمعرفة نتائج الأداء؛
7. يحث المنظمة على استخدام أهم الدراسات والبحوث والاستراتيجيات من أجل تحقيق الأهداف؛
8. يعد مؤشرا لقياس مدى صحة وسلامة الاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارة المنظمة؛
9. الإسهام في عملية رقابة وتنظيم العمليات الإنتاجية والإدارية وتحديد التحسينات، والتأكد من تحقيق القيمة بكفاءة وفعالية.

### ثانيا: أهداف الأداء التنظيمي

أشار أحد الباحثين إلى العديد من الأهداف التي يسعى الأداء إلى تحقيقها والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

1. إتاحة الإدارة العليا للمنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة؛
2. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة بغية تحقيق أعلى عائد على الاستثمار<sup>2</sup> وبأقل التكاليف وبنوعية جيدة؛
3. تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاستناد على نتائج تقويم كل منظمة.

<sup>1</sup> هادي خليل سيروان الجبوري، دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 9، العدد 4، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الإسماعيلية، مصر، 2018، ص ص: 710-725، ص: 713.

<sup>2</sup> Patsy GOVENDER, Sanjana BRIJBALL PARUMASUR, **Organizational Diagnosis : the Stepping Stone to Organizational Effectiveness**, Corporate Board : Role, Duties and Composition, Volume 12, Issue 2, Continued 1, South Africa, 2016, P P : 65-76, P : 69.

### المطلب الثاني: محددات ومعايير الأداء التنظيمي

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من محددات الأداء ومعاييره بالإضافة إلى تقييم الأداء التنظيمي.

#### الفرع الأول: محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى أداء الفرد المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد العوامل من جهة، إضافة إلى علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء غير معروفة. وأن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج المتوصل إليها من قبل الباحثين. فالأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية والتي يمكن ذكرها على النحو الآتي:

#### أولاً: الدافعية الفردية

تعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجة باله على العمل. كما أن الجهد المبذول سواء كانت طاقة جسمانية أو عقلية من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء مهامه. ويختلف من فرد لآخر وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم ولو تساوى عدد الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في العمل. فبمقدار ما يكثف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل، وتعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: مناخ العمل

مناخ العمل هو عامل حاسم في تحقيق أهداف المنظمات، لكونه عملية معقدة تشمل الديناميكيات الداخلية للمنظمات والبيئة والموارد البشرية. ويُعتبر مناخ العمل عامل أساسي لتنمية الأفراد العاملين في وظائفهم، فهناك حاجة إلى بيئة عمل مناسبة تسمح بتحسين الأداء والتحفيز والرضا لدى الأفراد العاملين، وبالتالي تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

<sup>1</sup> سفيان بن عبد العزيز، زكرياء صديق، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الوظيفي في منظمات الاتصالات بالجزائر: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء بولاية النعامة، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد الأول، جامعة الوادي، الجزائر، ص: 07-20، ص: 15.

وفقاً للدراسة التي قاما بها الباحثان واطر- WHETER- ودافيد- DAVIS سنة 2014، فإن مناخ العمل أو المناخ التنظيمي لا يرتبط بظروف أو هيكل المنظمة فحسب، بل يرتبط أيضاً بالعوامل النفسية والاجتماعية، والمشكلات الاقتصادية والديموغرافية والاجتماعية<sup>1</sup>.

هذا، ويمكن التعبير عن مناخ العمل بذلك الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها. فإدارة الأداء الفردي وإدارة المهارات الجماعية داخل المنظمات لها هدف مشترك لهو تقديم أداء عال المستوى باستمرار في منظمة تتمتع بمناخ عمل يسوده الحماس وحب التطور والتقدم<sup>2</sup>.

### ثالثاً: القدرة على أداء العمل

تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء وظيفة معينة<sup>3</sup>. أي قدرة على أداء العمل والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، إضافة إلى أنها تشمل أيضاً على الدقة والسرعة في أداء العمل.

### رابعاً: البنية التنظيمية الداخلية

البنية التنظيمية الداخلية هي كل ما يتوفر داخل المنظمة من تنظيمات تسهيل وتنظيم للوظائف الإدارية والوظيفية كالعلاقات الإنتاجية، التنظيم الإداري، القيادة، نظم التحفيز ونظم الاتصال الداخلي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Susan BARBOZA, Ricardo RIVERA, José RAFAEL, **Clima Organizacional : un Diagnóstico en la Empresa de Motorepuestos Alarcón Perú**, Revista Pakamuros, Volumen 9, Número 1, Enero-Marzo, Perú, 2021, P P : 31-41, P : 32, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i21.161>.

<sup>2</sup> K. Hubert RAMPERSAD, **Total Performance Scorecard : Réconcilier l'Homme & l'Entreprise**, Springer, paris, France, 2005, P : 29.

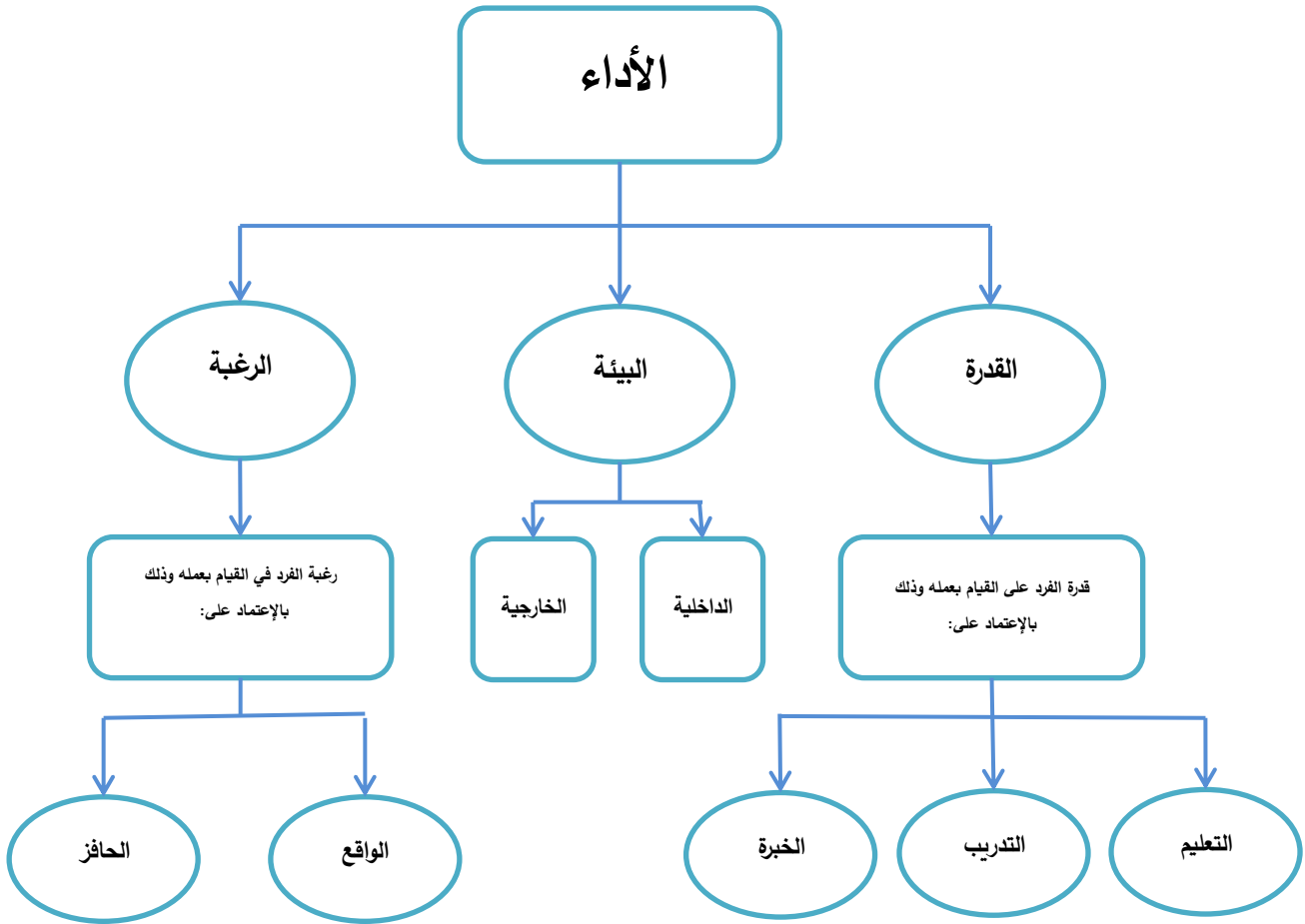
<sup>3</sup> الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المنظمة العمومية الإستشفائية: دراسة ميدانية ببعض المنظمات العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013، ص: 102.

<sup>4</sup> Weiss DIMITRI, **Ressources Humaines**, 2<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, France, 2003, P : 78.

## خامسا: المحيط الخارجي

يؤثر المحيط الخارجي للمنظمة على أداء العامل كالرواتب التي تدفع في المنظمات الأخرى، ومكان المنظمة، سمعتها، قدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات.

بعد عرض أهم محددات الأداء، يمكن أن نستنتج أن هذه الأخيرة عبارة عن مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز مختلف مهامه وذلك بما يتمتع من مهارات، خبرات، معلومات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي يزاول نشاطه فيها. ويمكن تلخيص محددات الأداء وفق الشكل الآتي:



الشكل (II-2): محددات الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المقدمة أعلاه.

### الفرع الثاني: معايير الأداء – Performance Standards

يقصد بمعايير الأداء بأنها المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدة ومرضية، وهي الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد ويقارن به للحكم عليه<sup>1</sup>. وتعتبر هذه المعايير ذات أهمية كبيرة، ومن الضرورة بمكان في عملية تقييم الأداء، فهي تساعد الأفراد العاملين على معرفة المطلوب منهم، ودرجة أدائهم المقبول، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن وصفه بأنه بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الفرد العامل الذي يؤدي عمله المطلوب. إذ تمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي للمنظمة، والذي يمثل العلاقة بين المدير والفرد العامل أو الرئيس والمرؤوس على الكيفية التي يتمكنون من خلالها الوصول إلى أفضل أداء. كما ينبغي وضع مؤشرات أو مستويات أداء قياسية لكل عمل، ليتم قياس أداء العامل، والتي يمكن ذكر أهمها كما يلي:

#### أولاً: وسائل قياس الكفاية الإنتاجية للعامل – Means of Production

تعرف بأنها الوسائل المباشرة لقياس الكفاية الإنتاجية للعامل، والتي تقيس الأداء الفعلي للعامل، أو مجموعة من العمال أثناء تأديتهم للعمل في مكان العمل وتحت الظروف الواقعية للإنتاج، والتي يمكن الوصول من نتائجها إلى وضع حكم صحيح للكفاية الإنتاجية للقوى العاملة<sup>2</sup>.

#### ثانياً: معدل سرعة الأداء – Speed Performance Rate

هو النسبة بين الزمن القياسي الذي يفترض أن يتم فيه أداء عمل معين، والزمن الفعلي الذي استغرق فعلاً في إتمامه. إن أهمية تحفيز الفرد العامل على الوصول لأعلى درجات الأداء مساوية لأهمية قيام الإدارة بفرض مستويات عالية من الأداء على نفسها، وتنفيذها على وظائف، لتحديد قدرات العامل في الأداء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد مطهر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 202.  
<sup>2</sup> محمد حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2003، ص: 95.

<sup>3</sup> ف. بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2000، ص: 478.

**ثالثا: القياس - Measurement**

يمكن تعريف القياس على أنه عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه. فهو إذن عبارة عن تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميا، وذلك وفق إطار معين ومحدد من المقاييس المدرجة<sup>1</sup>.

**رابعا: معدل الأداء - Performance Rate**

هو المخطط أو المستهدف من الأداء ويشمل الجوانب التالية<sup>2</sup>:

1. كمية العمل الإنجاز؛
2. جودة العمل؛
3. الوقت المستغرق في العمل؛
4. تكلفة العمل.

**خامسا: مستويات الأداء - Performance Levels**

تتعدد مستويات الأداء بحسب نتيجة الأداء، ودرجة انسجامه، وتحقيقه للهدف المطلوب إنجازه، ودرجة هذا الإنجاز وهل تم تحقيق هذا الهدف بفاعلية أو بكفاءة عالية، وهل هذه الإنتاجية ملبية للطموح، وتتوافق مع ما هو مخطط له. ولا ننسى أهمية معرفة كيفية تحقيق الأهداف، إما بوسائل عادية وإما بوسائل إبداعية ابتكارية. فالإبداع يصنع القيمة التنافسية لأية منظمة كانت، كون أن الإبداع يأتي من أفكار موارد بشري وهو محط التنافس الحقيقي بين منظمات الأعمال<sup>3</sup>.

**سادسا: إدارة الأداء - Performance Management**

هي عبارة عن عملية إستراتيجية متكاملة تهيء لتحقيق النجاح المستمر، من خلال تحسين الأداء وتطوير فرص ونوعية إسهام الأفراد العاملين، فرادى وضمن فرق العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مدخل إلى العمل المؤسسي، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الرياض، السعودية، 2012، ص: 132.

<sup>2</sup> صفوان أمين سعيد السقاف، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 238.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص: 240.

## الفرع الثالث: تقييم الأداء

من بين أهم العناصر الأساسية للعملية لإدارية، نجد تقييم الأداء كونه يساهم في توفير المعلومات والبيانات التي تُستخدم في قياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة للمنظمة، وهذا ما يسمح لها من اتخاذ القرارات الضرورية لتحديد أهدافها وخططها الإستراتيجية.

## أولاً: تعريف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً، بهدف اكتشاف وتحديد جميع نقاط القوة والضعف الموجودة في المنظمة، حيث يرى ستيفان-STEPHEN بأن تقييم الأداء هو عملية مرشدة للنشاطات التقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها وتتفنع منها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها.

وهناك من عرف تقييم الأداء بأنه يمثل خطوة جوهرية في العملية الرقابية ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً والوقوف على الانحرافات، وتبيريها وتحديد المسؤولية الإدارية (البشرية) عنها، ثم يلي ذلك الخطوات التصحيحية كلما سمح ذلك، وبعبارة أكثر صراحة يرى المختصون أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع أو بالمنظمة بما يحقق وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار تقييم الأداء في حد ذاته عملية اتخاذ قرار وإنما هو بما يضمنه قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط<sup>1</sup>. عادة ما تصاحب عملية تقييم الأداء بإعطاء قيمة رقمية أو وصفية (كمية أو كفي) لأداء معين عن طريق مقارنة الأداء الفعلي في فترة معينة بالأداء المتوقع. لذا توصف عملية التقييم بكونها موجهاً للنشاط في المنظمة.

## ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء من خلال ما تتميز به الموارد الإقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناتجة من الاستغلال الأمثل للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية. لذا يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء فيما يلي<sup>2</sup>:

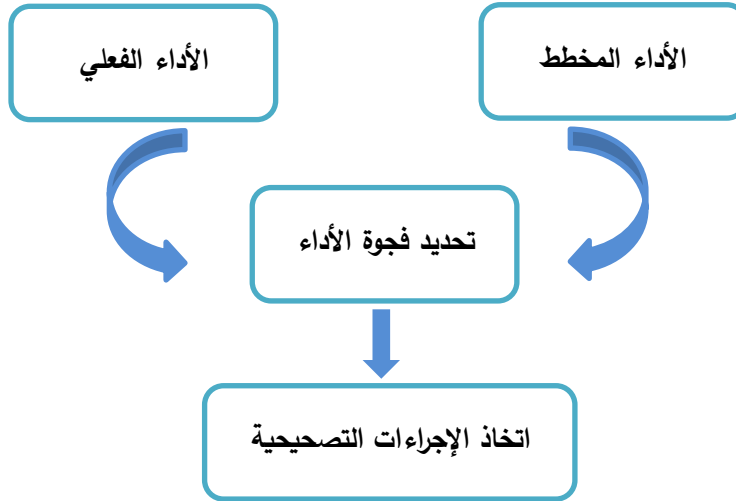
<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

<sup>2</sup> محمد يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،



1. يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل؛
2. إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل الوطني، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛
3. يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛
4. يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً ومكانياً؛
5. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين مختلف الأقسام والإدارات والمنظمات، ما يدفع المنظمة إلى التحسين في مستوى أدائها؛
6. يساعد المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية أو مرجعية، تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات الفريدة والتميزة؛
7. يسمح بالكشف عن العناصر الكفؤة ووصفها خاصة في المواقع الأكثر إنتاجية، كما يسمح بتجديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى أعلى، والاستغناء عن العناصر غير الكفؤة؛
8. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة في الخطط، والسعي إلى إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز للأفراد العاملين؛
9. تُبين عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمنظمات في ظل البيئة التي تنشط فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزها الإستراتيجي؛
10. تعكس عملية تقييم الأداء درجة الانسجام والمواءمة بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

ويمكن توضيح عملية تقييم الأداء في الشكل الآتي:



الشكل (II-3): عملية تقييم الأداء

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 55.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط يسمح بتحديد الاختلافات (فجوة الأداء) التي تسلط الضوء على الحاجة إلى تحسين الوضع الحالي. حيث يوفر حجم واتجاه فجوة الأداء سواء كانت سلبية أو إيجابية المعلومات اللازمة لتحديد الإجراءات التصحيحية والتطويرية.

### ثالثاً: خطوات عملية تقييم الأداء - Evaluation Process

تتمثل خطوات تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

1. تحديد معايير الإنجاز: تتم بتحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل حسب توصيفها الوظيفي، بحيث تكون هذه المعايير واضحة وموضوعية، ومن السهل فهمها وقياسها؛
2. نشر معايير الإنجاز: يجب على الرؤساء إبلاغ المرؤوسين بهذه المعايير وما هو المتوقع منهم إنجازه، كما يجب التأكد من وصولها للمرؤوسين وفهمها بشكل سليم؛

<sup>1</sup> صفوان أمين سعيد السقاف، مرجع سبق ذكره، ص: 253.

3. قياس الإنجاز: ينبغي أن يتم قياس إنجاز الأفراد لأعمالهم المكلفين بها وفق المعايير المعتمدة، ويتم قياس هذا الإنجاز بواسطة الملاحظة المباشرة للرئيس أو من التقارير المكتوبة أو الشفهية عن الإنجاز، وغيرها من الطرق؛
4. مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: وذلك لتحديد الانحرافات، أو الفجوة بين الإنجاز الفعلي والمتوقع، أو المخطط له؛
5. مناقشة نتائج التقييم: تتم هذه الخطوة من قبل الرئيس المباشر للمرؤوس، ليتأكد بها المرؤوس أن عملية التقييم قد تمت بطريقة موضوعية وعادلة، ولوضع الحلول المناسبة لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم؛
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: هي ليست عملية التقييم، إذ تتم باتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقويم الأداء، وذلك بعدة إجراءات من أهمها التدريب، المتابعة المباشرة، استخدام الحوافز بنوعها الإيجابي أو السلبي.

يمكن تلخيص مراحل خطوات عملية تقييم الأداء السابقة في الشكل الموالي:



الشكل (II-4): خطوات عملية تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما تم ذكره أعلاه.

لقد اتفق الكثير من الباحثين والمختصين على أهمية قياس الأداء التنظيمي لأغراض التقييم، التطوير، التحسين والتحديث المستمر، غير أنهم لم يتفقوا على المعايير المناسبة والملائمة لقياس الأداء التنظيمي وأساليب قياسه. لذا تم تخصيص المطلب الموالي لدراسة قياس الأداء التنظيمي.

### المطلب الثالث: قياس الأداء التنظيمي

إن الاختلاف والتنوع في التأطير الفكري والفلسفي لمفهوم الأداء التنظيمي يركز على تعيين مؤشرات للقياس، ولهذا تنوعت المقاييس على أثرها المكونات التي ستقاس. حيث نجد مؤشرات اقتصادية لقياس الأداء التنظيمي وهي الصفة الغالبة لمقاييس الأداء. في حين أن هناك مقاييس اعتمدت على مؤشرات غير مالية، بينما اعتمدت مؤشرات أخرى الجمع بين المؤشرات المادية وغير المادية لقياس الأداء التنظيمي.

#### الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء التنظيمي وأهميته

نظرًا للمنافسة الحالية في الأسواق، من الضروري أن تراقب المنظمات ممارساتها ونتائجها من أجل ضمان قدرتها التنافسية. ومن أجل التغلب على هذه التحديات والمنافسة بنجاح، تحتاج المنظمات إلى مراقبة العمليات من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators (KPIs)<sup>1</sup>.

#### أولاً: مفهوم قياس الأداء التنظيمي

يواجه مصطلح قياس الأداء التنظيمي نفس الصعوبات التي يواجهها الأداء التنظيمي، فظهرت الكثير من التعريفات لمفهوم قياس الأداء التنظيمي. ووفقاً للباحثين GHALAYINI & NOBLE سنة 1996، فإن قياس الأداء التنظيمي هو عملية منتظمة تتضمن استخدام مجموعة من المؤشرات لقياس نتائج نشاط ما. كما يعرف قياس الأداء التنظيمي بأنه عملية جزئية في مجال نشاط إداري أشمل وأوسع لهو الرقابة. حيث أنه إذا كانت الرقابة هي تلك الأنشطة التي تمارسها مختلف المستويات الإدارية في منظمة ما، للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير التي تم وضعها لهذا المراد، وتحديد الفروق، أسبابها، المسؤول عنها وكيفية تصحيحها، فإنّ قياس الأداء التنظيمي هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية.

<sup>1</sup> Fernanda ANTUNES DA SILVA, Milton BORSATO, **Organizational Performance and Indicators : Trends and Opportunities**, Peer-review Under Responsibility of the Scientific Committee of the 27<sup>th</sup> International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, FAIM 2017, Procedia Manufacturing, No. 11, Science Direct, Modena, Italy, 27–30 June 2017, P P : 1925–1932, P : 1925, Permanent link to this document DOI : [10.1016/j.promfg.2017.07.336](https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.336).

وبالتالي يمكن القول أن قياس الأداء التنظيمي هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء التنظيمي الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة. بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما حتى تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل. فقام الباحثون بتحديد مفهوم قياس الأداء التنظيمي آخذين بعين الاعتبار المنظور المالي، المنظور التسويقي والمنظور الإداري.

### 1. الأداء من المنظور المالي:

من وجهة نظر المحاسبة والمالية؛ ووفقا للباحث OTLEY سنة 2002، فإن أنظمة قياس الأداء لها ثلاثة أدوار مختلفة في المنظمة وهي<sup>1</sup>:

- أنها تمثل أداة للإدارة المالية؛
- أنها توفر معلومات مالية عن الأداء العام للمنظمة مع تحديد وإبراز نتائجها المالية؛
- أنها تمثل وسائل التحفيز والسيطرة.

يمكن القول أن المنظور المالي للأداء يعكس إنجاز الأهداف الإقتصادية للمنظمة كأحد الجوانب الرئيسية لقياس الأداء التنظيمي. فبينه الباحثون على أهمية عدم الاقتصار على معايير الأداء المالي التقليدية لقياس الأداء التنظيمي، كون أن هذه المعايير أصبحت غير قادرة في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي. حيث تشير العديد من الدراسات الحديثة\* إلى أن المقاييس التقليدية للأداء المالي والمتمثلة في العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات وربحية السهم العادي. غالبا ما تكون منتقدة ومعيبة وتعاني الكثير من التشوهات، مما يجعل الاعتماد عليها دون غيرها لأغراض قياس وتقييم الأداء غير مقبول، خاصة في عالم متحول يشهد منافسات عالمية شديدة وتغيرات تكنولوجية وإقتصادية حادة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Corina GAVREA BRATIAN, **The Role of Organizational Diagnosis in Improving Firm Performance**, Doctoral Thesis Summary, Facultatea de Stiinte Economice si Gestiunea Afacerilor, Universitatea Babes BOLYAI, Cluj Napoca, Romania, 2010, P P : 1-53, P : 18.

\* الدراسات الحديثة: يمكن ذكر أهم هذه الدراسات والمتمثلة في دراسة كل من:

KAPLAN & NORTON (1992), BIRLEY & WESTHEAD (1994), BARNEY (1997), ITTNER & LARCKER (1998), SIGAL & ARIE (2005), AKROUSH & AL-DUOLUR (2006).

<sup>2</sup> زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 4، فلسطين، 2011، ص ص: 879-932، ص: 889.

## 2. الأداء من المنظور التسويقي:

ينبغي أن تشمل معايير الأداء التنظيمي معايير أخرى غير المعايير المالية عند تقييم الأداء التنظيمي. ومن المنظور التسويقي؛ يرى الباحث كلارك-CLARK سنة 2002، أن قياس الأداء يعني تحديد وتقييم مستوى رضا العملاء، درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والنمو بالإضافة إلى مقارنة المنظمة مع المنظمات المنافسة بناءً على معايير سوق محددة.

## 3. الأداء من المنظور الإداري:

من وجهة نظر إدارية، يرى الباحث NEELY سنة 2005، أن قياس الأداء يعد أداة ضرورية لتسليط الضوء على مدى تحقيق أهداف المنظمة وتوفير المعلومات اللازمة لتحسين العمليات والأنشطة المختلفة للمنظمة. بالإضافة إلى معرفة مقدرة التنظيم على التعلم والاستفادة من الخبرات السابقة.

## 4. الأداء من منظور الموارد البشرية:

من جانب آخر ركزت مجموعة من الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء المورد البشري في المنظمات كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي. حيث هناك بعض النظريات قائمة على الموارد كـنظرية-Resource-Based View (RBV)، والتي تفترض أنه يمكن إنشاء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة بالارتكاز على موردها البشري. ما يعني أن المنظمات ذات الخصائص الفريدة لمواردها البشرية عرضة لأداء تنظيمي أعلى<sup>1</sup>.

ويرى العديد من الباحثين ROGERS & WRIGHT سنة 1998 و PAAUWE & BOSELIE سنة 2005، أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية

<sup>1</sup> Jola Ade ASHIRU, Galip ERZAT ERDIL, Dokun OLUWAJANA, **The Linkage Between High Performance Work Systems on Organizational Performance, Employee Voice and Employee Innovation**, High Performance Work Systems, Journal of Organizational Change Management, September 2021, P P : 1-18, P: 4, Permanent link to this document DOI : [10.1108/JOCM-02-2021-0039](https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2021-0039), full text is available at : <https://www.emerald.com/insight/0953-4814.htm>, Accessed on 04.28.2022.

في المنظمات إلى اتجاهات العاملين (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الدافعية والثقة)، سلوكيات الأفراد العاملين (معدل التغيب\* ومعدل دوران العمل\*\*). والتي يمكن توضيحها كما يلي<sup>1</sup>:

■ **الرضا الوظيفي:** يؤكد العديد من القادة في المنظمات المعاصرة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالموارد البشري. ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما من بين مؤشرات لتقييم الأداء التنظيمي.

هذا، وقد تم تعريف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد العامل نحو العمل الذي يزاوله حاليا. حيث يمكن أن تكون هذه المشاعر سلبية أو إيجابية.

■ **الالتزام التنظيمي:** يرتبط الالتزام التنظيمي ارتباطا وثيقا بسلوكيات الأفراد العاملين وبحضورهم وغيابهم. والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، أدائهم واتجاهاتهم النفسية. لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالبيئة الخارجية من عملاء، موردين، منافسين وغيرهم. لذا فإن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى الأفراد العاملين بالمنظمة أصبح من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة العليا أن تسلكها إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وموردها البشري من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي لديها وتحريك الدوافع الكامنة عندها لبذل المزيد من الجهد والعطاء.

كما يعتبر الالتزام التنظيمي محصلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى بالمنظمة<sup>2</sup>. ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه درجة التزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضوا مشاركا وفعالا، وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم. حيث أنه إذا كان هناك اتفاق وانسجام ما بين أهداف الفرد والمنظمة كان هناك التزام تنظيمي.

\* **معدل التغيب:** يشير إلى عدم الذهاب إلى العمل دون مبرر.

\*\* **معدل دوران العمل:** يشير إلى عدد الأفراد العاملين الذين غادروا وتخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، وهذا ما يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

<sup>1</sup> زكي أبو زيادة، مرجع سبق ذكره، ص: 890.

<sup>2</sup> محمد مصطفى الخرشوم، تأثير المناخ في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 2، العدد 3، سوريا، 2011،

- **مهارات التفكير الابتكاري:** إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والابداع والتفكير الخلاق، ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع، لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة القادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات مبتكرة تقي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء.
- **سلوكيات الدور الإضافي:** تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة سلوكيات الدور الرسمي، وفي أوائل الثمانينيات بدأ الباحثون بالاهتمام بدراسة نوع آخر من سلوكيات العاملين له أثره على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال وهو سلوكيات الدور الإضافي.

يمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له. وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي مثلا مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدريب الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى، إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية، المحافظة على موارد المنظمة.

### ثانيا: أهمية قياس الأداء التنظيمي

إن الأسباب التي تقود المنظمات لقياس أدائها متعددة. لذا يتم تمثيل أهمها من خلال حقيقة أن أداء المنظمة لا يمكن تحسينه إذا كان المستوى الفعلي لهذا الأداء غير معروف. فتقييم الأداء مهم للإدارة العليا كونه يوجه المديرين في عمليات التخطيط، التنظيم، الرقابة والتنسيق. إن تقييم وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي فإن تحديد مؤشرات الأداء وتحديد العلاقة فيما بينها له أهمية خاصة.

يرى العديد من الباحثين أن قياس الأداء التنظيمي يهدف إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار من بغية مواءمة الإجراءات مع الأهداف الإستراتيجية، أين ينبغي أن يقدم ملاحظات حول الأداء التشغيلي والقدرات الداخلية على المستوى الاستراتيجي. وبالتالي تتبع أهمية قياس الأداء التنظيمي من سماته الأساسية الخمسة والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

1. المراقبة وذلك بقياس الأداء الفعلي؛

<sup>1</sup> Corina GAVREA BRATIAN, **Rolul Diagnosticului Organizational in Imbunatatirea Performantelor Firmei**, Op. Cit., P : 142.



2. التحكم وذلك بتحديد ومحاولة تقليل الاختلاف بين مستوى الأداء المخطط والفعلي؛
3. التحسين وذلك بتحديد الفرص لتحسين الوضع الحالي؛
4. التنسيق وذلك بتوفير المعلومات لعملية اتخاذ القرار وتسهيل الاتصال الداخلي والخارجي؛
5. الدافع وذلك بتشجيع التحسين المستمر للسلوك في العمل.

### الفرع الثاني: صعوبات قياس الأداء التنظيمي

بناء على دراسة قام بها كل من هاجين-HIGGINS وهاك-HACK سنة 2004، تم من خلالها تحديد أهم الصعوبات التي تواجهها المنظمات في عملية قياس الأداء والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: ارتباط مؤشرات الأداء بإستراتيجيات المنظمة وأهدافها وميزانيتها

من بين أهم التحديات التي تواجه عملية قياس الأداء تركيز المنظمة على المؤشرات الحاسمة وتوليد السلوك المطلوب في كل مستوى تنظيمي. أين تجد المنظمات صعوبة بالغة في ربط مؤشرات الأداء بالإستراتيجيات والأهداف والميزانية المحددة. وبالتالي ينتج عن استحالة إجراء هذه الارتباطات عدم جدوى نظام قياس الأداء.

#### ثانياً: تحديد نوع المؤشرات التي تعتبر حاسمة لتحديد وضع المنظمة

في كثير من الحالات، وبسبب ضيق الوقت أو عدم كفاية المعلومات، تكتفي المنظمات باللجوء إلى المؤشرات العامة. لذا عليها أن تحدد كل منظمة نوع المؤشرات التي تعتمد عليها والتي تعكس على أفضل وجه رؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها.

#### ثالثاً: ضمان التوازن

ضمان التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية<sup>2</sup>، وتلك التي تستهدف الماضي وتلك الموجهة نحو المستقبل. فعادة ما يتم إغراء المديرين لتقييم المنظمة من خلال عدسة النتائج المالية.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> I. Ann OGBO, F. Nwankwere CHIBUEZE, C. Orga CHRISTOPHER, A. Igwe ANTHONY, **Impact of Structure on Organisational Performance of Selected Technical and Service Firms in Nigeria**, Corporate Ownership & Control, Volume 13, Issue 1, Continued 10, Nigeria, 2015, P P : 1278-1284, P : 1280.

ولكن، بسبب أوجه القصور العديدة في المؤشرات المالية، يوصى باستخدام عدة أنواع من المؤشرات (المالية، غير المالية، تلك التي تقيس النتائج السابقة وتلك الموجهة نحو المستقبل). حيث يمثل هذا التوازن تحديًا لعدد كبير من المنظمات التي تحاول الابتعاد عن أنظمة قياس الأداء التقليدية التي تركز فقط على المؤشرات المالية.

#### رابعاً: مواءمة جميع المستويات التنظيمية

حيث يشير هذا التحدي إلى ضمان التكامل والتركيز على إستراتيجية المنظمة وأهدافها في كل مستوى، بحيث يولد قياس الأداء السلوك المطلوب. ويؤدي تحقيق هذا التوافق والتنسيق على مستوى المنظمة إلى توضيح أدوار المديرين والأفراد العاملين مع توفير نظرة ثاقبة لما هو مهم للمنظمة.

#### الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

لا يتم قياس الأداء إلا بالاعتماد على مؤشرات الأداء-Indicateurs de Performance. فمصطلح المؤشر-Indicateur له معنى مزدوج، الأول أصولي-Puriste، حيث يُقصد بالمؤشر أنه يتوافق مع قيمة القياس-La Valeur d'une Mesure. والثاني براغماتي-Pragmatique الذي يتبناه الباحثين الأمريكيين، حيث يعكس المؤشر القياس وقيمه-La Mesure et sa Valeur<sup>1</sup>. وفي ظل هذا التعدد في المعاني، يتم الاعتماد في هذه الدراسة على التوجه البراغماتي للمؤشر، حيث يقصد بالمؤشر تعيين أداة القياس-L'Instrument de Mesure من ناحية وقيمتها-La Valeur من ناحية أخرى.

وبعبارة أخرى، المؤشر هو التمثيل الكمي للظاهرة المراد السيطرة عليها<sup>2</sup>. أما مؤشرات الأداء فينبغي أن تكون قادرة على قياس تحقيق الأهداف وجعل النتائج متوافقة مع مؤشرات الجودة الأخرى. حيث يشترط في المؤشر أن يكون ملائماً-Pertinent، وموثوقاً-Fiable ومفهوماً-Compréhensible.

<sup>1</sup> Patrick JAULENT, Marie Angnes QUARES, **Pilotez vos Performances : Indicateurs et Tableaux de Bord**, 2<sup>ème</sup> Edition, Editions Afnor, Paris, France, 2008, P : 4.

<sup>2</sup> Emmanuelle LUSSIEZ, **Recherche sur les Indicateurs de Performance**, Chaire de Relations Publiques et Communication Marketing, Montréal, Canada, 2012, P : 7.

إن مؤشرات الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، باعتبارها مقياس رقمي لدرجة تحقيق الهدف<sup>1</sup>. فأحياناً قد يكفي مؤشر واحد للحكم على نوع الأداء، وأحياناً قد لا يكفي هذا المؤشر الواحد فيلزم تضافر عدة مؤشرات لتحقيق الأداء الجيد أو العكس. ويمكن ذكر أهم مؤشرات الأداء المالية وغير المالية وفق ما يلي:

#### أولاً: المؤشرات المالية لقياس الأداء

تعتبر المؤشرات المالية لقياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة ومن أبرز أدوات التحليل شيوعاً في المنظمات. وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمنظمة والمؤشرات المالية للمنظمات المنافسة. كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المنظمات ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها. ومن أكثر هذه المؤشرات استخداماً يمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر:

1. الإنتاجية: هناك من يخلط بين مصطلح الأداء والإنتاجية كما وضحناه في المصطلحات ذات الصلة بالأداء. حيث يقصد بالإنتاجية الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، مادية ومعنوية من المدخلات. بغية تعظيم المخرجات. ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، والجودة<sup>2</sup>. فتعتبر أداة يستخدمها المسؤولين في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المنظمة مقارنة مع بقية المنظمات المنافسة.

2. القيمة المضافة: تعتبر بمثابة مؤشر جوهري لقياس أداء المنظمات. وتتمثل في الفرق بين الإنتاج والاستهلاكات الوسيطة. حيث انه كلما تحسن وارتفع هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المنظمة<sup>3</sup>.

3. النتيجة الصافية (ربح/خسارة): محاسبيها، تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المنظمات، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصاً من جانب المساهمين والمحللين الماليين.

<sup>1</sup> بوعبد الله هوان، عبد القادر شاعة، تقييم الأداء الفندقية باستخدام مؤشرات قياس الأداء: دراسة حالة فندق قصر المنصور بمستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020، ص: 131-145، ص: 135.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح محمد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 15.

<sup>3</sup> Jacques RICHARD, L'Audit des Performances de l'Entreprise, Editions Villeguerin, Paris, France, 1989, P : 423.

وإلى جانب هذه المؤشرات هناك عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة والتي تعكس الحالة المالية للمنظمة.

ولعل أهم الانتقادات التي وجهت للمؤشرات المالية ما يلي:

■ المسؤولون هم بحاجة إلى معلومة هادفة وسريعة. في حين أن الأرقام المحاسبية تلبى عدد محدود من المعلومات والتي تكون غالباً بعيدة عن حقيقة الواقع؛

■ إن الاعتماد على المقاييس المالية لا تمكن المسؤولين من التنبؤ بالمستقبل 100%، وهذا يرجع إلى أنها عامة، لذلك فإنها لا تساعد في عملية اتخاذ القرار بشكل فعال؛

■ تقدم المؤشرات المالية معلومات تتعلق أكثر بالمدخلات عن المخرجات، كما أنها تقدم معلومات عن الماضي؛

■ إن النظم التقليدية لقياس الأداء المرتكزة أساساً على المؤشرات المالية ترتبط بالمدى القصير. فمثلاً الاهتمام بالنتائج المالية على المدى القصير يدفع بالمنظمات إلى زيادة الاستثمار في هذه النتائج الآنية وإهمال الاستثمار في الأصول غير المادية والفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمنظمة وبالتالي تحسين الأداء.

### ثانياً: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء

كانت النقائص المذكورة آنفاً عن المؤشرات المالية بمثابة تمهيد لبروز مؤشرات جديدة والتمثلة في المؤشرات غير المالية لقياس أداء المنظمات والتي وصفت بالمعقدة<sup>1</sup> لصعوبة قياسها. فالمنظمة اليوم وغداً يُحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي الآتي:

- ✓ القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدّم والتطوير؛
- ✓ القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم وحصة ربح السهم؛
- ✓ القيمة للزبائن أو العملاء بأن تعرض لهم المنظمة منتجات تلبى احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم المختلفة؛
- ✓ القيمة للمجتمع ككل من خلال تحقيق ازدهار ورقي للمجتمع.

<sup>1</sup> W. Marshall MEYER, **Rethinking Performance Measurement : Beyond the Balanced Scorecard**, Cambridge University Press, USA, 2002, P : 33.

ويمكن ذكر أهم المؤشرات غير المالية للأداء على سبيل المثال لا الحصر، والتي سيفصل في بعضها في المبحث الموالي كما يلي:

1. **مدخل المقاييس (المقارنة) المرجعية-Benchmarking Approach**: قام المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة-American Productivity Quality Council (APQC)، بوضع تعريف للمقاييس المرجعية على أنها عملية منتظمة ومستمرة، تتطلب التقييم المتواصل والمقارنة المستمرة لعمليات ونشاطات الوحدة مع الوحدات الرائدة والمتميزة. والحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد الوحدة على اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير أدائها<sup>1</sup>.

2. **مدخل بطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard**: تعتمد أغلب المنظمات لقياس أدائها على بطاقة الأداء المتوازن، والتي ظهرت لأول مرة سنوات التسعينيات في مقال بمجلة هارفرد للباحثين كابلان- Robert KAPLAN ونورتن-David NORTON بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع ومحركات الأداء"<sup>2</sup>، كنتيجة لدراسة شملت مجموعة من المنظمات الأمريكية والكندية حول تقييم الأداء. أين وُجد أن مُسيري هذه المنظمات يفضلون المزاجية بين المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية في تقييم الأداء<sup>3</sup>. فيمثل هذا المدخل فلسفة إدارية تعمل على تحفيز أعضاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف الوحدة الاقتصادية، وتعبئة جهودات الأفراد وتوجيهها نحو إستراتيجية المنظمة وأهدافها المستقبلية في إطار متكامل يتضمن العديد من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية وجعل إستراتيجية المنظمة لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد العاملين على مستوى كافة المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> المهدي السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة، مجلة الجامعة، المجلد 3، العدد 15، كلية الاقتصاد، جامعة مصراته، ليبيا، 2013، ص: 181-216، ص: 195.

<sup>2</sup> P. HARMON, *The Evolution of the Balanced Scorecard*, Business Process Trends, 2003, P : 1.

<sup>3</sup> سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 87.

3. لوحة القيادة: تعرف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات صممت لتسمح للمسيرين بمعرفة وضعية وتطور النظم التي يديرونها والاتجاهات التي تؤثر فيها<sup>1</sup>.

ورغم كل ما قيل عن عدم كفاية المؤشرات المالية لقياس الأداء التنظيمي في ظل المحيط التنافسي الحالي للمنظمات. إلا أن العديد من الباحثين وعلى رأسهم R. KAPLAN، يرون أنه من الضروري أن تحتوي لوحة القيادة في المنظمة على الصنفين معاً لهما المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية<sup>2</sup>. كون أن الإدارة العليا بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات، التي تتيح لهم رؤية متعددة الاتجاهات والأبعاد في وقت واحد. فإذا لم يؤد تحسن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية (أثر مالي)، فإنه يتوجب إعادة النظر في استراتيجية ومهمة المنظمة.

لهذا فالمؤشرات المالية تلعب دوراً محورياً وحتى في تذكير الإدارة العليا بأن: جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات جديدة، إنتاجية مرتفعة. وكل هذا مجرد أساليب للوصول إلى الهدف. بمعنى لن تكون هذه التحسينات مجدية، إلا إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال وبتخفيض التكاليف. أو باستعمال أفضل للأصول، فحتى يكون نظام القياس شاملاً وفعالاً يجب أن يعكس تحسين المسارات، خدمة الزبائن أو العملاء، منتجات جديدة، ارتفاع رقم الأعمال، تخفيض الأعباء وسرعة دوران أصول المنظمة.

وعليه يقترح كل من الباحثان R. KAPLAN و D. NORTON، أن تحتوي لوحة القيادة على المؤشرات المالية وغير المالية. وحسبهما يجب أن تجيبنا لوحة القيادة على أربعة أسئلة جوهرية وضرورية لقياس الأداء وهي كالاتي:

- محور الزبائن: كيف ينظر إلينا زبائننا ؟
- محور المسارات: فيما نحن الأفضل ؟

<sup>1</sup> مراد بولحديد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة المنظمة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية المنظمة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيدة، الجزائر، 2013، ص: 119.

<sup>2</sup> H. Robert CHENHALL, **Contente and Process Approches to Studying Strategy & Management Control Systems**, Controlling Strategy : Management, Accounting, & Performance Measurement, Edited by S. Christopher CHAPMAN, Oxford University Press, New York, USA, 2005, P : 10.

- محور الإبداع: هل نحن مستمرين في التحسين وخلق القيمة ؟
- المحور المالي: ما هو رأي المساهمين فينا ؟

من خلال ما تم عرضه أعلاه، يمكن القول أنه عند القيام بقياس الأداء التنظيمي، يمكن استخدام أي مؤشر لقياس الأداء كأداة للتحكم فيه. ومع ذلك، وبغض النظر عن مدى فاعلية وأهمية المؤشر المعتمد، فإنه يفقد سماته إذا لم يتم استخدامه بشكل فعال لتنفيذ إجراءات تحسين الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة. وهذا ما سيتم التطرق إليه بنوع من التفصيل من خلال عرض أهم وأحدث النماذج لقياس الأداء التنظيمي في المبحث الموالي.

### المبحث الثاني: نماذج قياس الأداء التنظيمي

إن قياس الأداء التنظيمي مبني على مجموعة من المؤشرات؛ والمقصود بمؤشر الأداء ذلك المتغير والذي يمكن التعبير عنه كمياً ونوعياً. وقد تم إضافة عنصراً نوعياً آخر من طرف الباحث ديم-DAUM سنة 2004، والمتمثل في أصحاب المصلحة-Stakeholders؛ لأن أصحاب المصلحة مختلفين حيث يقدرون نفس النتائج بشكل مختلف، وهو أمر لا يمكن قياسه كمياً. لذا ينبغي أن تعتمد عملية قياس الأداء التنظيمي على مجموعة من البيانات المفهومة والموثوقة لتحويلها إلى مؤشرات. ولتفسير وترجمة هذا الأخير، من الضروري مقارنته بهدف محدد سلفاً حتى يكون له معنى. وهذا ما يستلزم أن تكون الأهداف مصاغة بوضوح لكل مؤشر أداء فردي وأن تتحدى الأفراد العاملين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي.

قام الباحثون المختصون في قياس الأداء التنظيمي بوضع العديد من النماذج لتحقيق ذلك. فمنذ انطلاق ثورة الأداء سنة 1980، صُممت تلك النماذج في البداية لقياس عدة مؤشرات وأهمها المؤشرات المالية، وبعد ذلك أدركت المنظمات أهمية قياس المؤشرات غير المالية مثل رضا العملاء، أداء الأفراد العاملين والابتكار والتي تعكس الأداء العام، وعملية قياسها جنباً مع المؤشرات المالية زاد من موثوقية عملية تقييم الأداء التنظيمي.

### المطلب الأول: نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM لقياس الأداء التنظيمي

أطلق نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM سنة 1996، اعتماداً على تجارب العديد من المنظمات في دول الاتحاد الأوروبي، حيث تمنح المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة شهادات اعتراف للأطراف التي تفوقت في ممارسات إدارة الجودة، وقد استخدمت الآلاف من المنظمات الأوروبية النموذج كإطار لتقييم أدائها.

### الفرع الأول: تقديم نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM

يعد نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM\* أو ما يسمى بنموذج التميز الأوروبي أحد النماذج الحديثة لقياس الأداء التنظيمي وأكثرها استخداماً في أغلب المنظمات نظراً لتسجيله مساهمات تطويرية موضوعية واضحة من حيث المعايير وآليات التقييم مما جعله يقفز قفزات كبيرة

\* EFQM : The European Foundation of Quality Management.



نحو الانتشار في أغلب دول العالم<sup>1</sup>. فهو يُمكن المنظمة من متابعة ومراقبة أدائها وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضى العاملين والمتعاملين<sup>2</sup> مع المنظمة وتشجيع روح الإبداع والابتكار فيها.

منذ تقديم نموذج EFQM سنة 1993، جرت عليه العديد من التعديلات سنويًا؛ ففي سنة 1997 تم تكوين فريق قيادي للنموذج بغية تقديم مقترحات لتطويره أين تم الأخذ بالعديد منها. وفي مرحلة لاحقة تم إخضاع النموذج للاختبار من قبل 500 من المنظمات المستخدمة له في أوروبا. وفي سنة 1999، تم اقتراح تسمية جديدة للنموذج وهي نموذج التميز - Excellence Model. وتجدر الإشارة إلى أن الاختلاف بين النسخ المعدلة للنموذج شملت تعديلاً في عدد من المعايير الرئيسية والفرعية، هذا وإن بقيت المفاهيم الأساسية له على حالها. وبشكل عام يمكن القول أن التعديل انصب في جعله أكثر تركيزاً على النتائج والأداء والعملاء إلى جانب أصحاب المصلحة. وبهذا جاء النموذج مركزاً على جودة كل من هيكل المنظمة وعملياتها ونتائجها<sup>3</sup>.

وفي سنة 2010، طرأت تعديلات أخرى على النموذج فرضتها متغيرات بيئية تمثلت في التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من المنظمات الأعضاء، وكذا الفرق الاستشارية التي قامت بالتقييم مستخدمة النموذج، بالإضافة إلى الاتحاد الأوروبي الذي فرض تطوير النموذج وجعله أكثر مواءمة. هذا إلى جانب تنامي الوعي بتوجهات جديدة تمثلت في الإبداع وإدارة المخاطر والاستدامة. وفي هذا الصدد تم التأكيد على ضرورة المحافظة على هوية النموذج من حيث اشتماله على مكوناته الثلاث والمتمثلة في المفاهيم الثمانية للتميز، المعايير التسعة والردار.

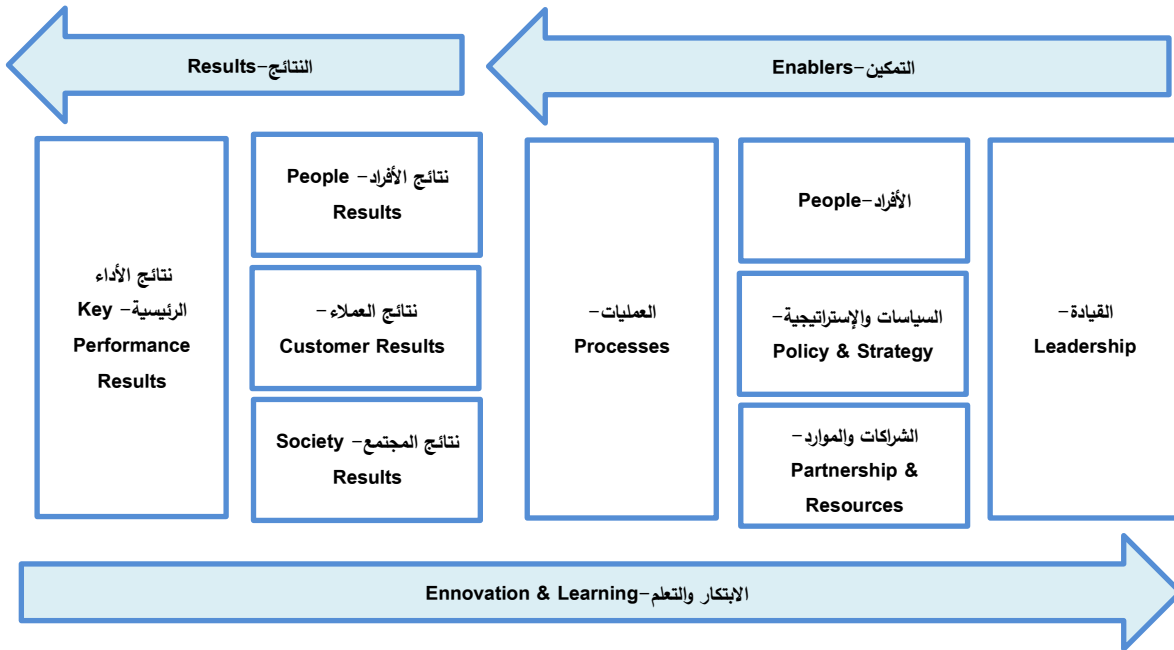
<sup>1</sup> فاضل عبد علي خرميط القرشي، قياس واقع نظم الإدارة الإلكترونية المبنية على الممكّنات لنموذج التميز الأوروبي-EFQM في مؤسسات المعلومات ودورها في النتائج، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، المجلد 7، العدد 13، سوريا، 2020، ص ص: 93-128، ص: 96.

<sup>2</sup> معايير التميز المؤسسي EFQM والجدارات القيادية والإدارية، مركز الأعمال الأوروبي للتدريب والتطوير، 2016، ص ص: 1-44، ص: 1.

<sup>3</sup> U. NABITZ, Jacob OBRECHTSTRAAT, **The EFQM Excellence Model : European & Dutch Experience with EFQM Approach in Health Care**, International Society for Quality in Health Care and Oxford University Press, 2000.

## الفرع الثاني: أبعاد نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة - EFQM

يتمثل جوهر هذا النموذج في أن الأداء لا بد أن يقابل توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة، وبالتالي يشمل النموذج مختلف الميادين التشغيلية الموجودة بالمنظمة. ويعد هذا النموذج أداة مزدوجة، حيث يستخدم للتقييم الذاتي، وفي الوقت نفسه يستخدم كنموذج للامتياز الذي تسعى المنظمة لتحقيقه. وقد أُطلق اسم النموذج بنموذج التميز نظراً لتركيزه على ما تفعله المنظمة أو الذي قد تفعله بغية توفير خدمة ممتازة لعملائها ولأصحاب المصلحة، حيث يعتمد النموذج على مراعاة تسعة (9) من معايير التميز في جميع ممارسات المنظمة والمتمثلة فيما يلي:



الشكل (II-5): نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة - EFQM

المصدر:

The EFQM Excellence Model In Action, Advice Booklet 00, Starting Out on the Journey to Excellence, EFQM Publications, V2.0/En, 2000, P P : 1-40, P : 2, full text is available at

[http://www.cicad.oas.org/reduccion\\_demanda/eulac/forum\\_exchanges/tucuman/Documents/EFQM\\_3.pdf](http://www.cicad.oas.org/reduccion_demanda/eulac/forum_exchanges/tucuman/Documents/EFQM_3.pdf), Accessed on 02.10.2022.

من خلال الشكل أعلاه، يمكن القول أن نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة - EFQM يتكون من ثمانية (9) معايير أو أبعاد؛ خمسة (5) منها تعد معايير ممكنة - Enablers تصف ما تقوم به المنظمة، وتركز على عمليات المنظمة وهيكلها وسياساتها، والأربعة (4) الأخرى تترجم

النتائج-Results، التي تعبر عما تحققه المنظمة وتركز على أوجه الأداء المختلفة. وهو ما يُثبت العلاقة السببية بين المعايير الممكنة والنتائج. ويعتمد النموذج على فرضية مفادها أن النتائج الممتازة فيما يتعلق بالأداء والعملاء والمجتمع يمكن تحقيقها من خلال الشراكة والموارد والعمليات. أو بمعنى آخر تقوم فرضية النموذج على أن توفر عوامل ممكنة جيدة تستطيع أن تحقق نتائج ممتازة. وتؤكد الأسهم التي يشملها النموذج على الطبيعة الديناميكية؛ فالابتكار والتعلم. يساعدان على تطوير العوامل الممكنة والتي بدورها تؤدي إلى تطوير النتائج.

ويمكن تقسيم نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM إلى ثلاثة أضلاع كما يلي:

### أولاً: الضلع الأول

يتمثل في المفاهيم الرئيسية للجودة اللازمة لتحقيق التميز المستدام، وعددها ثمانية والمتمثلة في<sup>1</sup>:

1. الامتياز في تحقيق النتائج: التي يرضى عنها جميع أصحاب المصلحة من الأفراد العاملون، العملاء، الموردون وغيرهم. أي أن تقوم المنظمة بالتخطيط لتحقيق نتائج متوازنة تساهم في تجاوز أهداف أصحاب المصلحة على المدى القصير والطويل. حيث أن المتغير المحوري هنا هو التركيز الأني على تحقيق مجموعة أساسية من النتائج اللازمة لمتابعة تطور المنظمة في سبيل تحقيقها لرؤيتها واستراتيجيتها، بما يمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات ملائمة في وقت ملائم؛

2. الامتياز في خلق عملاء مستديمين للمنظمة: من خلال التركيز على تحليل القيمة التي يتوقعها العملاء الحاليون والمحتملون. والمقصود هنا هو تمام الإدراك لدى المنظمة بأن العملاء هم السبب الأول لوجودها، ومن ثم لا بد من التوجه نحو الإبداع وخلق القيمة لدى العملاء من خلال توقع احتياجاتهم ومقابلة توقعاتهم، عن طريق التواصل معهم وتضمينهم في تصميم عمليات المنتج المقدم من طرف المنظمة؛

<sup>1</sup> عالية عبد الحميد عارف، النموذج الأوروبي للجودة كمدخل لتطوير الأداء: ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 2، 2013، ص: 21-42، ص: 25-28، النص الكامل متاح على الرابط التالي:

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_19964\\_c871d2c24bb9af793ef0e1090ac137df.pdf](https://aja.journals.ekb.eg/article_19964_c871d2c24bb9af793ef0e1090ac137df.pdf)

3. الامتياز في وجود قيادة ملهمة وذات رؤية: المنظمات المتميزة لابد لها من قيادة تستطيع صياغة وتشكيل المستقبل والتصرف كنموذج للقيم والأخلاقيات التي ترغب في بثها بالمنظمة. حيث أن المتغير المحوري هنا هو مقدرة الإدارة العليا على التكيف والاستجابة ونجاحهم في خلق الالتزام لدى جميع الأطراف لضمان نجاح المنظمة؛

4. الامتياز في إدارة العمليات بالمنظمة: المنظمات المتميزة تدار بواسطة عمليات مرتبة وفقا لنظرة استراتيجية تعتمد على قرارات مستمدة من وقائع من أجل تحقيق نتائج متوازنة ومستمرة. حيث أن المتغير المحوري هنا هو التركيز على كيفية تصميم العمليات على نحو متسلسل دون وجود حواجز هيكلية داخل المنظمة؛

5. الامتياز في تعظيم مساهمات الأفراد العاملين: من خلال تنمية قدراتهم وتضمينهم في اتخاذ القرار. فالنجاح من خلال المورد البشري الذي تزخر به أي منظمة يعتبر سمة المنظمات المتميزة التي تقدر الأفراد العاملين لديها وتخلق ثقافة من التمكين تساعد على تحقيق نتائج متوازنة تجمع بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها على حد سواء. حيث أن المتغير المحوري هنا هو تحقيق التوازن بين أهداف الإستراتيجية للمنظمة والتوقعات الفردية للعمال؛

6. الامتياز في تحقيق التعلم المستمر: من خلال تبني وخلق فرص للتطويرات والابتكارات. كون أن التركيز على الإبداع والابتكار من سمات المنظمات المتميزة التي تحقق مستويات أعلى من القيمة من خلال الإبداع المستمر والمنظم من طرف أصحاب المصلحة. حيث أن المتغير المحوري هنا هو ضرورة استخدام الشبكات من أجل تضمين أصحاب المصلحة بكونهم مصادر للإبداع والابتكار؛

7. الامتياز في تحقيق شراكات: تمثل قيمة مضافة للمنظمة. كون أن المنظمات المتميزة تستهدف وتطور العلاقات مع شركائها لضمان النجاح للجميع. ومن ثم فإن المتغير المحوري هنا هو امتداد الشراكات إلى ما وراء الشراكة مع الموردين، وإدراك أن تلك الشراكات لابد لها من منافع متبادلة من أجل نجاحها؛

8. الامتياز في تحقيق مستقبل مستدام: من خلال الاستيعاب والاستجابة للتوقعات من قبل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره، وهو ما يعرف بالامتياز في الأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية. ويتأتى ذلك بخلق الثقافة والمنظومة الفكرية والقيمية التي تؤكد على مستويات مرتفعة من الأداء

بما يمكن المنظمة من تحقيق الاستدامة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. حيث أن المتغير المحوري هنا هو التركيز على إدارة المنظمة لأثرها على المجتمع من منظور واسع.

### ثانياً: الضلع الثاني

يتمثل في المعايير اللازمة لتحويل المفاهيم الرئيسة للجودة إلى ممارسات عملية، وعددها تسعة معايير مقسمة إلى خمسة (5) ممكنة وأربعة (4) تتعلق بالنتائج، بالإضافة إلى مجموعة من المعايير الفرعية.

1. **معايير التمكين-Enablers**: تتمثل في المعايير التي تعبر عن كيفية القيام بالعمل؛ والتمثلة في:

▪ **القيادة-Leadership**: يقصد بها الطريقة التي يتمكن من خلالها القادة من تسهيل تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها، وكذا الطريقة التي يتمكنون من خلالها من تطوير المنظومة القيمية اللازمة للنجاح في المدى الطويل، هذا إلى جانب تدخلهم الشخصي للتأكد من تطوير وتنفيذ النظام الإداري للمنظمة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن جل المنظمات المتميزة يسيرها قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه، ويعملون على تمكين منظماتهم من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها لضمان استمرارية النجاح والتميز<sup>1</sup>؛

▪ **السياسات والإستراتيجية-Policy & Strategy**: ويتم تعريفها على أنها كيف تنفذ المنظمة رسالتها ورؤيتها عبر إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة، مدعومة بالسياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات ذات الصلة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> مها عبد الكريم حمود الراوي، أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، الجامعة التكنولوجية، 2020، ص ص: 1-67، ص: 11، النص الكامل متاح على الرابط التالي:

[https://www.researchgate.net/profile/Maha-Alrawi/publication/341481338\\_anmwdhj\\_EFQM\\_-](https://www.researchgate.net/profile/Maha-Alrawi/publication/341481338_anmwdhj_EFQM_-)

[\\_d\\_mha\\_alrawy/links/5ec3ad21299bf1c09ac944b0/anmwdhj-EFQM-d-mha-alrawy.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maha-Alrawi/publication/341481338_anmwdhj_EFQM_-d-mha-alrawy.pdf)

تم التصفح يوم 2022.04.10.

<sup>2</sup> The EFQM Excellence Model In Action, Op. Cit., P : 12.

▪ **الأفراد- People:** يتم التركيز هنا على التحسين المستمر للموارد البشرية من خلال التطوير والحفاظ على مهاراتهم وقدراتهم. وينصب قياس الأداء على العمل الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل والتقييم الفعال، فضلا عن مشاركة جميع الأفراد العاملين في رسم القرارات<sup>1</sup>؛

▪ **الشراكات والموارد- Partnership & Resources:** ويتم تعريفها على أنها كيف تخطط المنظمة وتدير شراكاتها الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها والتنفيذ الفعال لعملياتها<sup>2</sup>؛

▪ **العمليات- Processes:** والمقصود بها كيفية قيام المنظمة بتصميم وإدارة وتطوير عملياتها من أجل مساندة سياساتها وإستراتيجياتها. ومن أجل توليد قيمة لإرضاء العملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة.

2. معايير النتائج- **Results:** تتضمن ما يلي:

▪ **نتائج الأفراد- People Results:** تتضمن ما تحققه المنظمة لأفرادها؛

▪ **نتائج العملاء- Customer Results:** تتضمن ما تحققه المنظمة بالنسبة للعملاء الخارجيين؛

▪ **نتائج المجتمع- Society Results:** يقوم هذا المعيار على تصورات المنظمة حول المجتمع المحلي والدولي، حيث تحاول التركيز على جودة حياة الأفراد، والبيئة، والمحافظة على موارد المنظمة وخدمة مجتمعها<sup>3</sup>؛

▪ **نتائج أساسية مرتبطة بالأداء- Key Performance Results:** تتضمن ما تحققه المنظمة بالنسبة لأدائها المخطط.

<sup>1</sup> عبد اللطيف حدادي، استخدام نموذج McKinsey لقياس أداء البنوك التجارية: دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية تمنراست، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد: 5، العدد: 3، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2019، ص: 295-318، ص: 302، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/109519>، تم التصفح يوم 11/03/2022.

<sup>2</sup> The EFQM Excellence Model In Action, Op. Cit., P : 20.

<sup>3</sup> عبد اللطيف حدادي، مرجع سبق ذكره، ص: 304.

تجدر الإشارة إلى أن نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM يعطى وزنا متساويا للعوامل الممكنة والنتائج 50% لكل منهما. هذا وإن كانت الأوزان تختلف داخل كل نوع من تلك العوامل على النحو التالي: القيادة 10%، الأفراد 9%، السياسات والإستراتيجيات 8%، الشراكات والموارد 9%، العمليات 14%، النتائج المرتبطة بالأفراد 9%، النتائج المرتبطة بالعملاء 20%، النتائج المرتبطة بالمجتمع 6%، نتائج الأداء الرئيسة 15%<sup>1</sup>.

3. المعايير الفرعية: تضم المعايير التسعة للتميز اثنين وثلاثين (32) من المعايير الفرعية بشكل إجمالي، تدرج أربعة وعشرون (24) منها تحت معايير التمكين، وتدرج المعايير الثمانية (8) الباقية تحت معايير النتائج الأربعة (4). والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

---

<sup>1</sup> Akyay UYGUR, Sevgi SÜMERLİ, **EFQM Excellence Model**, International Review of Management and Business Research, Vol. 2, Issue. 4, 2013, P P : 980-993, P : 984, full text is available at : <https://www.irnbrjournal.com/papers/1421066682.pdf>, Accessed on 04.30.2022.

الجدول (II-2): المعايير الفرعية لكل من معيار التمكين ومعيار النتائج وفق نموذج المنظمة

### الأوروبية لإدارة الجودة - EFQM

معيير التمكين	
المعايير الفرعية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التضمين في الإدارة</li> <li>• ثقافة الجودة</li> <li>• التقييم والتقدير</li> <li>• المساندة</li> </ul>	القيادة
السياسات والإستراتيجيات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسة التعيين</li> <li>• الخبرة</li> <li>• تحقيق الأهداف</li> <li>• التضمين في التطوير</li> </ul>	إدارة الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التمويل</li> <li>• الدعم المعلوماتي</li> <li>• الموردون</li> <li>• التكنولوجيا</li> </ul>	إدارة الموارد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد العمليات</li> <li>• عمليات الرقابة</li> <li>• المراجعة والتطوير</li> <li>• تحفيز الإبداع</li> </ul>	إدارة العمليات
معيير النتائج	
المعايير الفرعية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياسات للإدراك</li> <li>• مؤشرات للأداء</li> </ul>	رضا العملاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياسات للإدراك</li> <li>• مؤشرات للأداء</li> </ul>	رضا الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياسات للإدراك</li> <li>• مؤشرات للأداء</li> </ul>	التأثير على المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتائج إستراتيجية رئيسية</li> <li>• مؤشرات أداء رئيسية</li> </ul>	النتائج النهائية

المصدر:

U. NABITZ, Jacob OBRECHTSTRAAT, EFQM Introducing the EFQM Excellence Model, 2010.

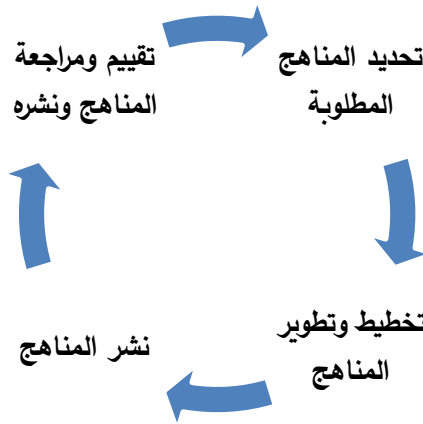


## ثالثاً: الضلع الثالث

يتمثل فيما يسمى منطق الرادار-RADAR\*، أين يوفر هذا الأخير إطاراً ديناميكياً للتقييم وأداة قوية للإدارة، أين يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم الأداء التنظيمي<sup>1</sup>. ويمثل آلية عمل النموذج وهو بمثابة العمود الفقري لمساندة المنظمة في تحديدها للتحديات التي عليها تخطيطها لتحقيق التميز المستدام. ويشير مفهوم الرادار إلى النتائج، الوسائل، النشر والتقييم والمراجعة. ويعتمد الرادار على فرضية أن المنظمة تحتاج إلى<sup>2</sup>:

1. تحديد النتائج التي تستهدفها كجزء مكمل لإستراتيجيتها؛
2. تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من الوسائل التي تضمن تحقيق النتائج المطلوبة في الحاضر والمستقبل؛
3. نشر تلك الوسائل بأسلوب منظم للتحقق من تنفيذها؛
4. تقييم وتحديث الوسائل المستخدمة في الاعتماد على متابعة وتحليل أوجه الأداء المختلفة.

والشكل الموالي يوضح دورة منطق الرادار-RADAR:



الشكل (II-6): دورة منطق الرادار-RADAR

المصدر:

The Excellence Model, Op. Cit., P : 9.

\* RADAR : Results, Approaches, Deployment, Assessment & Review.

<sup>1</sup> مها عبد الكريم حمود الراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

<sup>2</sup> The Excellence Model, Applicants' Guide No. 1, Abu Dhabi Chamber of Commerce & Industry (ADCCI), UAE, 2016, P P : 1-36, P : 24, full text is available at : <https://www.skea.ae/media/1pkd0zmj/7-publication-skea-1-the-model.pdf>, Accessed on 04.29.2022.

من خلال الشكل أعلاه، يمكن القول أن منطق دورة الرادار-RADAR Logic Cycle يشير ويعكس آلية عمله الذي يتم بناء عليها القيام بأنواع التقييمات المختلفة. وتعد الخطوات الخمس المكونة للرادار تعديلا لدورة ديمينج-PDCA القياس الجودة التي تتمثل في : التخطيط-Plan، التنفيذ-Do، التحقق-Check والتصحيح-Act. حيث يتم تقييم كل من المعايير الفرعية وفقا للأسلوب والنشر والقياس والمراجعة Approach, Deployment, Assessment, Review وذلك باستخدام مقياس خماسي (0%، 25%، 50%، 75% و 100%). حيث تعد الجزئية الخاصة بالقياس هي من أكثر جزئيات النموذج صعوبة ومنطوية.

ولعله من المفيد أن نؤكد أن تحسين الأداء التنظيمي يعتمد على النماذج التنبؤية التي ينبغي على المنظمات تبنيها وتطبيقها، كون أن هذه الأساليب والأدوات التنبؤية كنموذج المنظمة الأوروبية إدارة الجودة-EFQM تسمح بالتنبؤ بتأثير قرارات الإدارة العليا على أصحاب المصلحة، في حين سينعكس التأثير الكلي من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: علاقة نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM بنموذج بطاقة الأداء المتوازن-BSC

يعتبر كل من نمودجي المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM ونموذج بطاقة الأداء المتوازن-BSC من النماذج الحديثة لقياس الأداء التنظيمي وذلك مقابل المقاييس التقليدية التي تركز على النتائج المالية فقط. وبما أن المقاييس المالية ذات نظرة تاريخية حيث تقيس ما تم إنجازه، نجد أن المقاييس الحديثة التي يقع ضمنها كل من نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM ونموذج بطاقة الأداء المتوازن-BSC، من النماذج الأكثر توجها للمستقبل؛ حيث تقيس مقدرة المنظمة على الأداء والتطور المستقبلي.

بالنظر إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن (والذي سيتم التفصيل فيه أكثر في المبحث الموالي) نجده يعبر عن نموذج رباعي الأبعاد لتقييم أداء المنظمة. وتشمل تلك الأبعاد: المالية، العملاء،

<sup>1</sup> Andrea SÜT"OOVA, Katarína TEPLICKA, Martin STRAKA, **Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes Towards Sustainability**, Sustainability, MDPI, 14, 7711, 2022, P P : 1-15, P : 3, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.3390/su14137711>.

العمليات الداخلية والقدرة على التعلم والإبداع. ووفقا لمنطق النموذج فإنه يساعد المنظمة في ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى مقاييس للأداء لكل وحدة تشغيلية، كون أن من خصائصه تحقيق التكامل بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، بالإضافة إلى التكامل بين العوامل الداخلية الخارجية بما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة. فيمكن القول بأن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمة على الإجابة عن التساؤل: كيف يمكن لما عمله بشكل يومي أن يضيف ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة؟ كما يوفر النموذج مساءلة فعالة عن النتائج من خلال تمكين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة من تطبيق الأبعاد الأربعة للنموذج. وقد وجد في أحد المسوح أن قرابة 50% من أنجح ألف شركة في أمريكا الشمالية حسب تقرير Fortune تستخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وقرابة 40% من أنجح ألف شركة في أوروبا تستخدم النموذج ذاته<sup>1</sup>.

للهولة الأولى قد يبدو أن المنهجين متشابهان؛ فكلاهما نموذجان لتقييم الأداء من أجل تطوير هذا الأداء في الاعتماد على علاقة سببية بين متغيرات مستقلة والأداء كمتغير تابع. ولكن في المقابل ينبع الاختلاف من خلفية كل اعتماد كل نموذج على عمليات تختلف عن الأخر. هذا إلى جانب الاختلاف في تاريخ كل منهما، وكذا النتائج المتحققة من استخدامهما.

إن الفرق بين نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM ونموذج بطاقة الأداء المتوازن-BSC يتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

أولاً: يعبر نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM عن إطار يساعد المنظمة من تحقيق الامتياز من خلال التطوير المستمر ونشر العمليات التي تمكن من توسيع استخدام الممارسات المتميزة. كما إن النموذج يوفر من خلال الحسابات الرقمية لعدد من المعايير من إجراء المقارنات المرجعية داخليا وخارجيا والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة التركيز على تطوير العمليات الرئيسية المكونة للأداء. وفي المقابل يعبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن عن إطار يعكس إستراتيجية المنظمة في صورة أهداف قابلة للقياس من وجهة نظر أصحاب المصلحة. فإذا ما تم اختيار الأهداف وقياساتها بعناية ودقة، فإن نموذج بطاقة الأداء المتوازن سيمكن الإدارة العليا من التركيز على الممارسات الداعمة لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل.

<sup>1</sup> عالية عبد الحميد عارف، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 35.

ثانياً: يرى بعض الباحثين أنه بينما يعتمد نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فإن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الإستراتيجية المتوقعة للمنظمة. هذا إلى جانب كون النموذج الأخير أكثر مرونة من سابقه.

ثالثاً: وجدت الدراسات البحثية التي أقيمت حول قياس الأداء التنظيمي، أن تطبيق منهج أو نموذج بطاقة الأداء المتوازن في إحدى المنظمات (NIE) قد سمح بتحديد الأفكار الإستراتيجية وحسن من التواصل مع المستويات التشغيلية بالمنظمة فيما يخص تحديد الأولويات، ومن ثم مراجعة الأداء.

رابعاً: يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافاً في المنطلق الفكري لكل من النموذجين؛ فنموذج بطاقة الأداء المتوازن يركز في تقييمه على الأنشطة التي تمثل مساهمة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولذا نجده في تصميمه يبدأ بتجميع رؤى أصحاب المصلحة بشأن الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم العمل بأثر رجعي لتحديد الأنشطة التي تعكس الأولويات الإستراتيجية والنتائج المستهدفة من أجل إحراز النجاح. وفي المقابل نجد نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM يقيم الأداء بمقارنته بمجموعة من الممارسات التي تعد معيارية "أفضل الممارسات"، ومن ثم يبدأ النموذج في تصميمه باختيار مجموعة من الأولويات الإستراتيجية لتقييمها بمقارنتها مع ممارسات سابقة أو ممارسات لمنظمات أخرى، ومن ثم تحديد الأولويات فيما يخص الممارسات التي تحتاج لتطوير وتعديل العمليات الحالية.

خامساً: اختلاف الفرضية التي يقوم عليها كلا النموذجين، فبينما نجد الفرضية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن تنطوي على أحكام قيمية لكيفية الوصول إلى مستوى الأداء الذي يمكن من تحقيق الإستراتيجية، ومن ثم فهو يمثل آراء وخبرات لفريق إداري عن كيفية قيادة المنظمة نحو النجاح. نجد أن نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM يعتمد على حقائق وتجميع للبيانات موثقة من مصادر موضوعية للمعلومات، ومن ثم المعايير المستخدمة تكون موحدة لتمكن من القيام بمقارنات مرجعية.

وبناء على ما سبق يرى البعض أن استخدام النموذجين يساعد على الحد من أوجه قصور كل منهما، بحيث يصبح لدى المنظمة تصور شامل لتقييم الأداء التنظيمي وتطويره على نحو يساعد على تحقيق إستراتيجيتها.

### المطلب الثاني: النموذج البلوري لقياس الأداء التنظيمي

تم تصميم النموذج البلوري للمساعدة في اختيار مقاييس الأداء، حيث ترجع تسمية هذا النموذج بالنموذج البلوري كونه طبقاً لما ذكره نيلى-NEELY، فإن الشكل البلوري يكسر الضوء، ويوضح التعقيد الخفي الموجود بالشيء ببساطة كالضوء الأبيض، وهذا ما يحدث مع النموذج البلوري لقياس الأداء التنظيمي؛ فهو يوضح التعقيد الحقيقي في قياس وإدارة الأداء التنظيمي.

#### الفرع الأول: تقديم النموذج البلوري-The Performance Prism Framework

هو واحد من أحدث أطر قياس الأداء، أين قام كل من الباحثين نيلى-NEELY وآدمس-ADAMS سنة 2000، بوضع النموذج البلوري لقياس الأداء التنظيمي، حيث يعتبر هذا الأخير إطاراً كاملاً لقياس وإدارة الأداء على مستوى مختلف المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية، وأنه ليس إطاراً نظرياً، بل قدما الباحثان آلية تطبيقه على مستوى المنظمات والتي تتمحور حول أربع (4) خطوات رئيسية والمتمثلة في التصميم، التنفيذ، التشغيل والتحديث<sup>1</sup>. كما يركز هذا النموذج على خمسة أبعاد؛ كل بعد يمثل أحد أوجه الموشور الخماسي. حيث تم تطبيق هذا النموذج بنجاح على مستوى العديد من المنظمات.

وبالتالي يطرح النموذج البلوري-The Performance Prism Framework خمسة أسئلة

محورية والتي يسعى النموذج إلى الإجابة عليها والمتمثلة في الأسئلة الآتية<sup>2</sup>:

أولاً: من هم أصحاب المصلحة الرئيسيين بالنسبة للمنظمة وماهي أهم رغباتهم وحاجاتهم ؟

ثانياً: ما هي أهم الاستراتيجيات التي تضمن الاستجابة لرغبات واحتياجات أصحاب المصلحة ؟

ثالثاً: ما هي العمليات التي ينبغي وضعها محل التطبيق عند تنفيذ الإستراتيجية، حتى تتمكن

من الإستجابة لهذه الإحتياجات ؟

رابعاً: ماذا تريد المنظمة من أصحاب المصلحة للحفاظ وتطوير إمكانياتها ؟

<sup>1</sup> أسامة محمود قرني، محمود سيد علي أبو يوسف، استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مجلة كلية التربية، جامعة بني يوسف، الجزء الأول، عدد أبريل، 2014، ص ص: 369-441، ص: 379.

<sup>2</sup> Andy NEELY, Chris ADAMS, **Perspectives on Performance : The Performance Prism**, 2000, P P : 1-8, P : 8, full text is available at : <https://exinfm.com/pdf/files/prismarticle.pdf>, Accessed on 04.29.2022.

إن هذا النموذج لا يعتبر إطار قياس إرشادي وتوجيهي للمنظمة، بل هو أداة يمكن استخدامها من قبل فرق العمل داخل المنظمة لإثارة تفكيرهم، حول هذه الأسئلة الأساسية التي ينبغي أن يعالجوها أثناء قيامهم بأعمالهم. لهذا لقي النموذج البلوري هذا تأييد العديد من الباحثين والمختصين في مجال قياس الأداء التنظيمي، حيث يرون أن تقييم العلاقات التنظيمية مع أصحاب المصلحة ودمجهم ضمن الإستراتيجيات والعمليات والكفاءات، يكون أسلوب فعال لتحسين الأداء التنظيمي.

إن قياس الأداء التنظيمي يحتاج لأن يكون جزء من عملية الرقابة التي تضم كل من الإستراتيجية ومختلف المستويات التشغيلية، وكذا التقييم المستمر وتخطيط الأعمال وتنفيذها، وفقا لمختلف وجهات النظر وأصحاب المصلحة، وإنه من غير المجدي الاستناد فقط على المؤشرات المالية لقياس الأداء التنظيمي.

هذا، وضمن مدخل أصحاب المصلحة في قياس وتقييم الأداء التنظيمي، يقترح الباحث فريمان-FREEMAN على الإدارة العليا للمنظمات، أن تضع واحدا أو أكثر، من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصلحة في المنظمة والتي ينبغي أن تقابل أهدافهم فيها. فالتبيعة المتشابهة لأهداف المنظمات والحاجات المتعددة للأطراف المرتبطة بها، تتسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابهة، وتفرض على مختلف المنظمات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والانسجام بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء التنظيمي في مختلف المجالات متناسقة بالشكل الذي يدعم الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أبعاد النموذج البلوري

يتكون النموذج البلوري-The Performance Prism Framework من خمسة أبعاد أو عوامل مترابطة فيما بينها والمتمثلة فيما يلي:

#### أولا: رضا أصحاب المصلحة-Stakeholder Satisfaction

من خلال هذا البعد يُطرح السؤال من هم أصحاب المصلحة وماذا يريدون ويحتاجون؟ أين يعتبر هذا البعد أوسع من بعد من وجهة نظر بطاقة الأداء المتوازن، والتي تشمل فقط المساهمين

<sup>1</sup> نوال شين، تأثير الاتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 1-326، ص: 128.

والعملاء. ففي بطاقة الأداء المتوازن لم يرد ذكر الموظفين، الموردين، الشركاء، المجتمع المحلي وجماعات الضغط. ومع ذلك، يمكن لجميع هذه الأطراف أن يكون لها تأثير كبير على تحسين الأداء التنظيمي ونجاح المنظمة<sup>1</sup>.

### ثانياً: مساهمة أصحاب المصلحة – Contribution of Stakeholders

من خلال هذا البعد يُطرح السؤال ما هي احتياجات المنظمة وتوقعاتها فيما يتعلق بأصحاب المصلحة؟ بمعنى فهم ما تحتاجه المنظمة وما يجب أن يساهم به أصحاب المصلحة<sup>2</sup>. فتم تضمين هذا البعد كمكون منفصل لأنه يقر بحقيقة أنه لا يتعين على المنظمات فقط تقديم قيمة لأصحاب المصلحة وتحقيق رضاهم، بل عليها أن تدخل في علاقة مع أصحاب المصلحة والتي ينبغي أن تشمل أصحاب المصلحة المساهمين في المنظمة. كون أن هناك علاقة تكافلية بين المنظمة وأصحاب المصلحة.

### ثالثاً: الإستراتيجيات – Strategies

من خلال هذا البعد يُطرح السؤال ما هي الإستراتيجيات التي تحتاج المنظمة لتنفيذها لتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة؟ فيركز هذا البعد على الإستراتيجيات كون أن السبب الوحيد الذي يجعل المنظمة لديها إستراتيجية هو تقديم قيمة وتحقيقها رضا لأصحاب المصلحة<sup>3</sup>. لذا ينبغي أن تكون نقطة البداية هي معرفة من هم أصحاب المصلحة وماذا يريدون ويحتاجون؟ فعندما تتم الإجابة على هذه الأسئلة، يمكن البدء في استكشاف ودراسة مسألة الإستراتيجيات التي يجب

<sup>1</sup> Andy NEELY, Chris ADAMS, Crowe PAUL, **The Performance Prism in Practice : Measuring Business Excellence**, Vol. 5, Iss. 2, 2001, P P : 6–12, P : 6, Permanent link to this document DOI : [10.1108/13683040110385142](https://doi.org/10.1108/13683040110385142).

<sup>2</sup> Unchan YOUNGBANTAO, Nopadol ROMPHO, **The Uses of Measures in Performance Prism in Different Organizational Cultures**, Journal of Accounting and Finance, Vol. 15, No. 6, 2015, P P : 122–128, P : 123, full text is available at : [RomphoN\\_Web15\\_6\\_.pdf \(na-businesspress.com\)](https://www.rompho.com/na-businesspress.com/RomphoN_Web15_6_.pdf), Accessed on 05.10.2022.

<sup>3</sup> Elizandra SEVERGNINI, V. Edwin Cardoza GALDAMEZ, Reinaldo Rodrigues CAMACHO, **Applicability of Performance Prism in SMEs : a Multiple Case Study**, Gestão & Produção, Sao Carlos, Vol. 26, No. 4, e3014, 2019, P P : 1–13, P : 4, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.1590/0104-530X3014-19>.

وضعها لضمان تلبية رغبات واحتياجات أصحاب المصلحة. لذلك، نجد هذا البعد يسأل عن ما هي الإستراتيجيات التي نحتاجها لضمان تلبية رغبات واحتياجات أصحاب المصلحة لدينا ؟

#### رابعاً: العمليات-Processes

من خلال هذا البعد يُطرح السؤال ما هي العمليات التي تحتاج المنظمات لتطبيقها حتى تتمكن من تنفيذ الاستراتيجيات ؟ والمقصود بالعمليات هنا العمليات التجارية العامة المشتركة بين أغلب منظمات الأعمال؛ كتطوير منتجات وخدمات جديدة، توليد الطلب على منتجات المنظمة، الحرص على تلبية الطلب، تخطيط وإدارة المنظمة وذلك تحقيقاً لإستراتيجية المنظمة<sup>1</sup>. فلكل من هذه العمليات المتعددة الوظائف عادة، ينبغي أن يكون من الممكن تحديد تدابير محددة تسمح للإدارة بمعالجة أسئلة معينة مرتبطة بكل منها.

#### خامساً: القدرات-Capabilities

من خلال هذا البعد يُطرح السؤال عن ماهي القدرات المطلوبة التي نحتاجها لضمان القدرة على تشغيل عمليات المنظمة ؟ فبمجرد الإجابة على هذا السؤال، يصبح من الممكن تحديد التدابير التي تسمح للمنظمة بتقييم ما إذا كانت لديها القدرات المطلوبة في مكانها الآن، أو لديها خطط لتنفيذها، وما إذا كانت تتم رعايتها وحمايتها بشكل كافٍ. فيتمثل هذا البعد في مزيج من الأشخاص، الممارسات، البنية التحتية والتقنية مما يمكن المنظمة من تنفيذ عملياتها بشكل أكثر فعالية وكفاءة<sup>2</sup> حاضراً أو مستقبلاً.

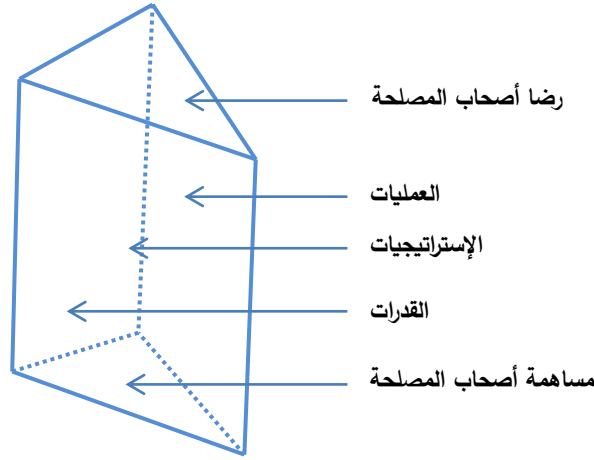
<sup>1</sup> أسامة ابراهيم السحاتي، تأثير منشور الأداء Prism على تحسين شفافية الموازنة المفتوحة: بالتطبيق على الموازنة العامة في مصر، المجلد 9، العدد 3، الجزء 2، 2018، ص: 573-599، ص: 579، النص الكامل للمقال متاح على الرابط التالي: [http://ekb.eg/article\\_51919\\_e4816ccb1734b40e506949232fc755c7.pdf](http://ekb.eg/article_51919_e4816ccb1734b40e506949232fc755c7.pdf)، تم التصفح يوم

2022.04.12.

<sup>2</sup> أسامة محمود قرني، محمود سيد علي أبو يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 382.



ويمكن توضيح أبعاد النموذج البلوري لقياس الأداء التنظيمي من خلال الشكل الموالي:



الشكل (II-7): أبعاد النموذج البلوري لقياس الأداء التنظيمي

المصدر:

Andy NEELY, Chris ADAMS, **Perspectives on Performance : The Performance Prism**,  
Op. Cit., P : 3.

يتضح من الشكل أعلاه، أن النموذج البلوري لقياس الأداء التنظيمي، يعتمد بصفة أساسية على الأطراف ذات المصلحة المعنية، حيث يمثل الوجه الأعلى رضا أصحاب المصلحة، أما الوجه السفلي فيمثل مساهمة أصحاب المصلحة واللذان يمثلان الوجهان أو البعدان الأساسيان في النموذج. وانطلاقاً منها تتحدد باقي الأوجه والمتمثلة في الإستراتيجيات، العمليات والقدرات، والتي ستحقق بها المنظمة أهدافها التي اشتقتها من هذين البعدين.

#### الفرع الثالث: أصحاب المصلحة والأداء التنظيمي وفق النموذج البلوري

هناك مجموعة من الباحثين من يؤكّدون على أهداف أصحاب المصلحة والحقوق بوصفها مجالات أداء أساسية ينبغي على المنظمات قياس الأداء التنظيمي خلالها، وفق مقاييس ومؤشرات تناسب كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به.

ويمكن تلخيص أهم مجاميع وأصحاب المصلحة والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤثر على الأداء

التنظيمي في الجدول الموالي:

## الجدول (II-3): مجاميع أصحاب المصلحة والحقوق وتأثيرهم على الأداء التنظيمي

أصحاب المصلحة	قياسات الأداء على المدى القصير	قياسات الأداء على المدى الطويل
<b>المستهلكون</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيمة وحجم المبيعات</li> <li>• المستهلكون الجدد</li> <li>• عدد احتياجات المستهلكون الجدد التي تم توفيرها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• النمو في المبيعات</li> <li>• معدل دوران المستهلكين</li> <li>• القدرة على السيطرة على الأسعار</li> <li>• معدلات النمو في كل من:</li> </ul>
<b>الموردون</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زمن التسليم</li> <li>• تكلفة المواد الأولية</li> <li>• توفير المواد الأولية</li> <li>• المخزون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة المواد الأولية</li> <li>• زمن التسليم</li> <li>• المخزون</li> <li>• أفكار المجهزين الجديدة</li> </ul>
<b>المساهمون</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيمة السوقية للسهم</li> <li>• العائد على السهم</li> <li>• العائد على حق الملكية</li> <li>• عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة</li> <li>• النمو في العائد على حق الملكية</li> </ul>
<b>الأفراد</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإنتاجية</li> <li>• عدد الشكاوى</li> <li>• عدد الاقتراحات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الترقيات من الداخل</li> <li>• معدل الدوران</li> </ul>
<b>الجهات التشريعية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العلاقات مع الأعضاء والطاقم</li> <li>• عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد القوانين الجديدة التي تؤثر في الصناعة</li> <li>• مستوى التعاون في المواجهات التنافسية</li> </ul>
<b>جمعيات حماية المستهلك</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد مرات تكوين الائتلافات</li> <li>• عدد المواجهات غير الودية</li> <li>• عدد الاجتماعات</li> <li>• عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات</li> <li>• عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات</li> </ul>
<b>المدافعون عن البيئة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد مرات تكوين الائتلافات</li> <li>• عدد المواجهات غير الودية</li> <li>• عدد اللقاءات</li> <li>• عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة</li> </ul>

المصدر: نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

### المطلب الثالث: نموذج ستة سيجما-Six Sigma

لقد حظي مفهوم ستة سيجما-Six Sigma باهتمام الباحثين والمتخصصين في الإدارة، باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الإدارة الصناعية والخدمية. أين قام المهندس بيل سميث-Bill SMITH في سنة 1981، بتقديم نموذج ستة سيجما-Six Sigma في صورته النهائية على مستوى شركة موتورولا-Motorola، باعتبارها أول شركة تبنت هذا النموذج نتيجة لإدراكها أن المنتجات ذات العائد الأول المرتفع نادراً ما تفشل في الاستخدام، لذا أعد نموذج ستة (6) سيجما-Six Sigma لتقليص أكبر عدد من الأخطاء في المنتج<sup>1</sup> حتى ينال رضا العميل.

#### الفرع الأول: مفهوم نموذج ستة سيجما-Six Sigma

يختلف تطبيق نموذج ستة سيجما-Six Sigma حسب نوع المنظمة التي تريد تطبيقه. لذا تعددت التعريفات التي قُدمت له والتي يمكن إيجازها في أربعة (4) اتجاهات والمتمثلة فيما يلي:

#### أولاً: نموذج ستة سيجما-Six Sigma كمفهوم إحصائي

إن مفهوم Six Sigma يعود أصله إلى علم الإحصاء، ويعتبر مقياس إحصائي للتباين أين يشير إلى (99,9997%) من الدقة<sup>2</sup>. وكما هو شائع في مجال الصناعة، فإن تحقيق مستوى الجودة Six Sigma يعني الحد من الأداء المعيب إلى 3.4 لكل مليون عملية أو منتج، والتي ستكون خالية من العيوب تقريباً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> T. Pallavi KARE & Al., **Six Sigma : an Emerging Approach in Pharma Industry**, International Journal of Pure and Applied Bioscience, Vol. 2, No. 5, 2014, P P : 132-138, P : 132.

<sup>2</sup> B. Radha KRISHNAN, K. Arun PRASATH, **Six Sigma Concept and DMAIC Implementation**, International Journal of Business Management & Research (IJBMR), Vol. 3, Issue 2, Jun 2013, P P : 111-114, P : 111.

<sup>3</sup> F. Lloréns-Montes JAVIER, M. Luis MOLINA, **Six Sigma and Management Theory : Processes, Content and Effectiveness**, Article in Total Quality Management and Business Excellence, Taylor & Francis, Vol. 17, No. 4, May 2006, P P : 485 -506, P : 486, Permanent link to this document DOI : [10.1080=14783360500528270](https://doi.org/10.1080=14783360500528270).

عرف الباحث بارك-PARK ستة سيجما-Six Sigma، بأنه عبارة عن حرف في الأبجدية اليونانية، والتي أصبحت رمزا إحصائيا يدل على الانحراف المعياري ( $\delta$ )، الذي يستخدم لقياس الانحراف أو البعد عن المتوسط الحسابي ( $\bar{X}$ ).

أما الباحث VANHOOK، عرف ستة سيجما-Six Sigma بأنه منحى يعتمد على البيانات الإحصائية لتقدير العيوب في أي عملية وذلك بتخفيض التباينات. حيث أن كلما ارتفع مستوى Six Sigma قلت العيوب المسموح بوجودها في المنتج، ففي حالة Three Sigma يكون عدد العيوب المسموح بها لا يزيد عن (2700) لكل مليون منتج، بينما في Six Sigma لا تزيد فرصة ظهور العيوب عن (43) لكل مليون منتج، فهي المعيار المثالي للجودة.

في حين عرف الباحث ليندرمان وآخرون-LINDERMAN & Al في سنة 2003، ستة سيجما-Six Sigma على أنها طريقة منظمة ومنهجية لتحسين العمليات الإستراتيجية وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تعتمد على الأساليب الإحصائية والطريقة العلمية لإجراء تخفيضات كبيرة في معدلات العيوب التي يحددها العميل<sup>1</sup>.

### ثانيا: نموذج ستة سيجما-Six Sigma كمنهج إداري

ستة سيجما-Six Sigma هي إستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق التحسن بصورة عالية، فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها التنظيمي، وذلك من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية. بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر كالوقت، الطاقات الذهنية والطاقات المادية، وكذا السعي إلى التقليل من الأخطاء. والعمل على تلبية احتياجات الزبون أو العميل في نفس الوقت، بالإضافة إلى تحقيق القناعة لديه وبالخصوص تحقيق رضاه<sup>2</sup>.

وهناك من عرف ستة سيجما-Six Sigma على أنها فلسفة إدارة الجودة-MQ التي تستند على تحديد وقياس الأخطاء ومحاولة القضاء عليها في العمليات التجارية وفي تصميم المنتجات

<sup>1</sup> F. Lloréns-Montes JAVIER, M. Luis MOLINA, Op. Cit., P : 487.

<sup>2</sup> Rajeev RATHI, Ammar VAKHARIA, Mohd SHADAB, **Lean Six Sigma in the Healthcare Sector : a Systematic Literature Review**, Materials Today : Proceedings, 50, 2022, P P : 773-781, P : 774, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.534>.

الجديدة، من خلال القيادة، العملاء، الأهداف الرئيسية، العمل الجماعي والمقاييس التي تركز على الزبائن أو العملاء والتحكم في التكاليف<sup>1</sup>.

يمكن استخلاص تعريف شامل لسته سيجما-Six Sigma على أنه فلسفة أو نهج تتبناه الإدارة العليا عند وضع إستراتيجيتها بغرض تحقيق الأهداف المسطرة في ظل المبادئ والموارد والتقنيات المتاحة للمنظمة.

### الفرع الثاني: مبادئ نموذج ستة سيجما-Six Sigma

أشار كل من الباحثين باندل-PANDLE وهولب-HOLPP إلى المبادئ الرئيسية التي يستند عليها نموذج ستة سيجما-Six Sigma و التي يمكن ذكرها كما يلي:

#### أولاً: التركيز الحقيقي والصادق على رضا الزبائن أو العملاء

إن الزبائن أو العملاء في فلسفة نموذج ستة سيجما-Six Sigma يمكن أن تتمثل في الزبائن أو العملاء الخارجيين وفي الأفراد العاملين الداخليين في المنظمة، وأن استمرارية نجاح المنظمة يرتكز على تلبية مختلف احتياجاتهم وتوقعاتهم ومحاولة تنفيذها. حيث يعتبر إرضاء الزبون أو العميل الركيزة الجوهرية في الجودة. أين يقوم نموذج ستة سيجما-Six Sigma، بتحديد الأولويات العليا للتركيز على الزبائن أو العملاء-Customer Focus، أين يتعين على أعضاء فريق Six Sigma تحديد العميل، سواء أكانوا داخليين-Internal أو خارجيين-External. ومن أجل القيام بذلك، سوف يستخدمون التدخلات التي تشمل تعزيز الاتصال المباشر مع العملاء، جمع المعلومات حول متطلبات العملاء ونشر هذه المعلومات داخل فرق العمل.

وبالتركيز على دراسة قرار شراء العميل، يتم تحديد ما إذا كانت المنظمة تعمل على تحسين أدائها. بناء على استطلاعات العملاء وعلى مجموعة متنوعة من التقنيات الأكثر التي تساعد المنظمة في الحصول على آراء العملاء وتقييمها وتحديد أولوياتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> F. Lloréns-Montes JAVIER, M. Luis MOLINA, Op. Cit., P : 487.

<sup>2</sup> Ibid.

## ثانيا: الإدارة المعتمدة على الحقائق والبيانات

يساهم نموذج ستة سيجما-Six Sigma في حصول المنظمة على أفضل البيانات، أين تقوم تلك المنظمات في عملية تقويم الأداء بالتركيز على بيانات واقعية، ما يعكس متطلبات الزبائن أو العملاء واحتواء التكاليف وتدنية العيوب. وبصورة واقعية ملموسة، فإن نموذج ستة سيجما-Six Sigma يساعد الإدارة العليا على الإجابة على سؤالين أساسيين لدعم اتخاذ القرارات والحلول القائمة على البيانات، وهما<sup>1</sup>:

1. ماهي البيانات والمعلومات التي تحتاج المنظمة إليها فعلا ؟
2. كيف يمكن الاستفادة من مختلف هذه البيانات والحقائق أقصى درجة ممكنة ؟

## ثالثا: التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية

عند تطبيق نموذج ستة سيجما-Six Sigma فإن كل إجراء عملي يشكل عملية بحد ذاته، سواء أكان تصميميا للسلعة أو الخدمة، أو قياسا للأداء أو تحسينا للفاعلية، أو إرضاء للعملاء. لذا حينما تركز على المنتجات المصممة والخدمات المقدمة والأداء وإرضاء الزبائن أو العملاء والتحسين المستمر، فإن نموذج ستة سيجما-Six Sigma يضع العملية ويعتبرها المحور الرئيسي الذي يساعد المنظمة على تحقيق النجاح باستمرار.

## رابعا: الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق (الإدارة بالمبادأة)

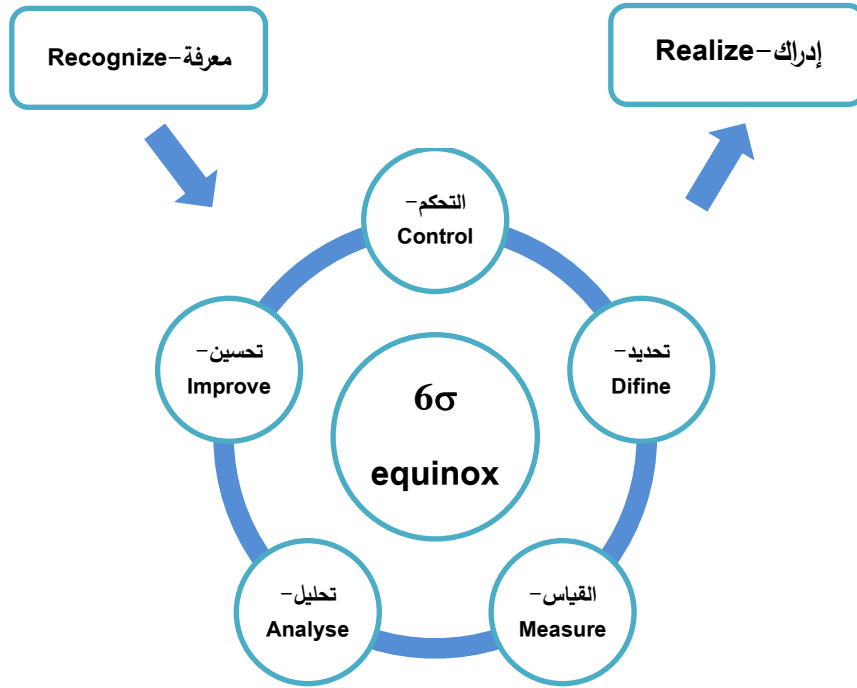
يقصد بها أن الإدارة الناجحة التي تسعى إلى معالجة المشكلة قبل حدوثها، بمعنى أن هناك إجراءات إدارية وفنية تم اتخاذها قبل حدوث المشكلة وذلك من أجل تفادي وقوعها.

وتجدر الإشارة إلى أن مبادئ نموذج ستة سيجما-Six Sigma ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض. ويتمثل الهدف الأساسي من هذا النموذج في إرضاء العملاء، ومن الضروري لأعضاء المنظمة تقييم متطلبات العملاء مباشرة. أما الهدف الرئيسي للفرق متعددة- Cross Functional Teams الوظائف هو تحديد وتحليل المشاكل الحيوية للمنظمة، والعمل على تزويد الأساليب العلمية والتحليلات الإحصائية ببيانات المنظمة المهمة والجديرة بالثقة لاستخدامها عند اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

<sup>2</sup> F. Lloréns-Montes JAVIER, M. Luis MOLINA, Op. Cit., P : 488.

الفرع الثالث: خطوات وآليات التحسين باستخدام نموذج ستة سيجما-Six Sigma يمكن عرض خطوات التحسين في خمسة (5) مراحل أساسية والمتمثلة في تحديد-Define، قياس-Measure، تحليل-Analyze، تحسين-Improve ورقابة-Control والتي تم اختصارها بكلمة DMAIC\*. والشكل الموالي يوضح نموذج ستة سيجما-Six Sigma:



الشكل (II-8): نموذج ستة سيجما-Six Sigma

المصدر:

B. Radha KRISHNAN, K. Arun PRASATH, Op. Cit., P : 112.

### أولاً: التحديد-Define

يبدأ التطبيق بتحديد العملية، أين ترح الإدارة العليا سؤال: من هم الزبائن أو العملاء ؟ ماهي مشكلاتهم ؟ فيتم تحديد الخصائص الأساسية من وجهة نظر الزبون أو العميل والمرتبطة بالعمليات. أين يتم توضيح أوضاع المخرجات الحالية بالتوازي مع عناصر العملية. ومنه يمكن القول أن في هذه المرحلة؛ يبدأ فريق Six Sigma بالإعلان عن مشكلة وينتهي بتنفيذ الحل<sup>1</sup>.

\* DMAIC : Define, Measure, Analyze, Improve & Control.

<sup>1</sup> F. Lloréns-Montes JAVIER, M. Luis MOLINA, Op. Cit., P : 487.

**ثانياً: القياس - Measure**

يعد القياس أمراً بالغ الأهمية طوال فترة حياة المنظمة<sup>1</sup>، وبالتالي فإن هذه الخطوة أو المرحلة تعتمد على قياس العملية؛ أين يتم تصنيف الخصائص الأساسية وتعيين نظم القياس وجمع مختلف البيانات ذات العلاقة.

**ثالثاً: التحليل - Analyze**

عندما يتم جمع البيانات ذات العلاقة بعدها يتم تحليلها، والهدف من ذلك تحويل البيانات الخام إلى معلومات للتزود بالرؤية الواضحة والسليمة داخل العملية نفسها. حيث أن هذه الرؤية الواضحة والسليمة تتضمن تحديد الأسباب الرئيسية والأكثر أهمية للعيوب والمشكلات الناجمة من العملية.

فعلى سبيل المثال، قد تواجه مرحلة التحليل - Analyze Phase نقص في البيانات حيث لم يتم جمع بيانات كافية لعزل السبب الجذري للمشكلة. ففي هذه المرحلة، يمكن الرجوع إلى مرحلة القياس - Measure Phase. بالإضافة إلى ذلك، فإن المعرفة المسبقة بالأدوات والتقنيات ضرورية لتحديد الأدوات والوسائل اللازمة في كل مرحلة<sup>2</sup>.

**رابعاً: التحسين - Improve**

في هذه المرحلة يتم تطوير الحلول للمشكلة وإجراء التغييرات على العملية، وذلك أن نتائج التغييرات على العملية يتم رؤيتها على شكل مقاييس محددة. وفي هذه الخطوة تستطيع المنظمة تحقق التوازن وتقرر هل التغييرات التي يتم إجرائها مجدية، وما إذا كان هناك تغييرات أخرى ينبغي القيام بها وتكون مطلوبة للعملية.

**خامساً: الرقابة - Control**

إذا تم تأدية العملية كما هو مخطط ومصمم لها، وكانت وفق المستوى المتنبئ به، فإنه يتم وضعها تحت الرقابة، وتعتبر هذه الخطوة الجزء الدائم أو المستمر من نموذج ستة سيجما - Six Sigma، أين تتم الرقابة على العملية لضمان أو للتأكد من عدم حدوث تغييرات لم تكن متوقعة من قبل<sup>3</sup>.

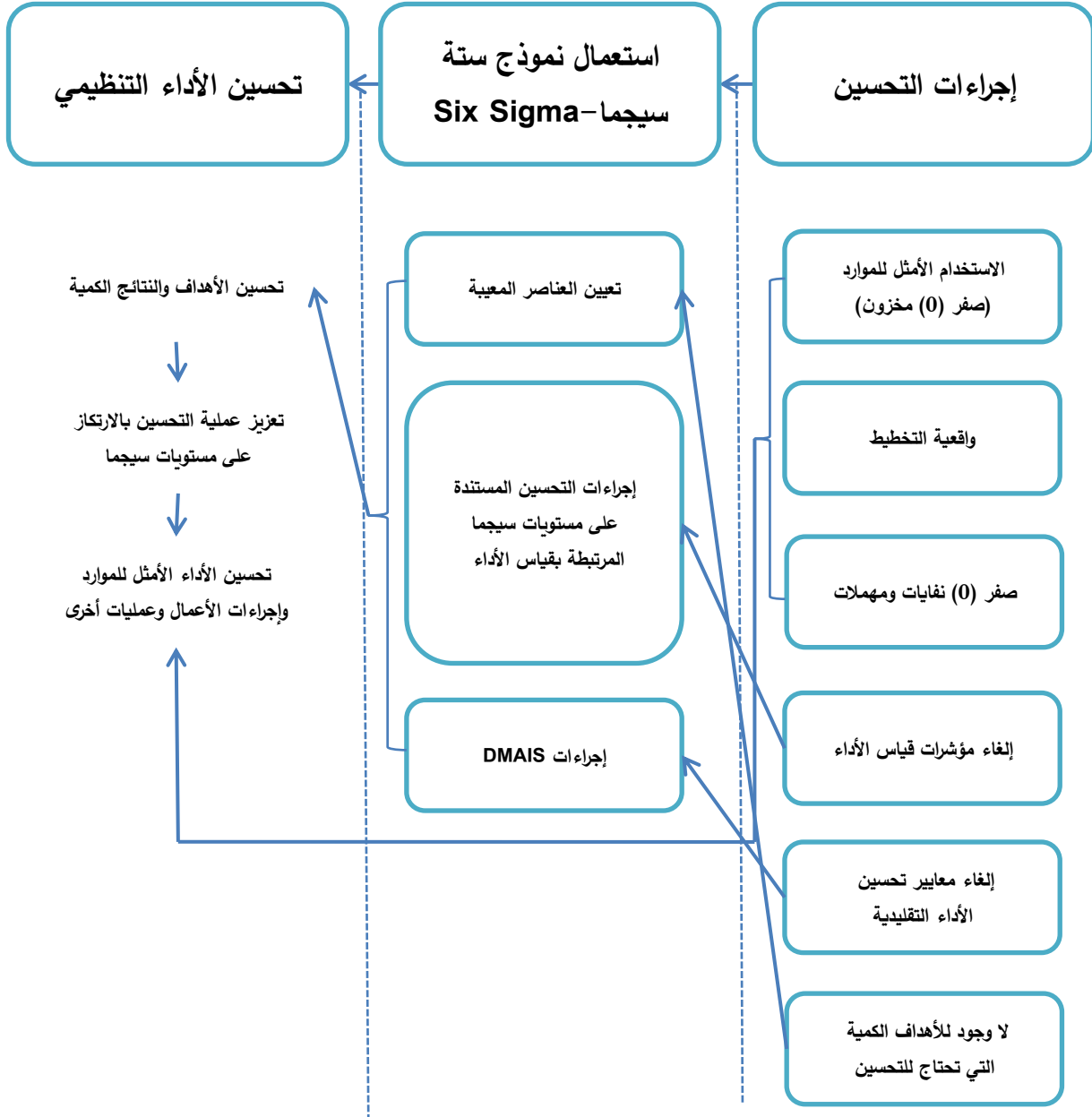
<sup>1</sup> B. Radha KRISHNAN, K. Arun PRASATH, Op. Cit., P : 112.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص: 131.



والشكل التالي يوضح مفهوم نموذج ستة سيجما-Six Sigma بشكل متكامل وخطوات تحسين الأداء التنظيمي.



الشكل (9-11): مفهوم نموذج ستة سيجما-Six Sigma من منظور متكامل (منهج لتحسين الأداء التنظيمي)

### المبحث الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard Model

أدت زيادة التعقيد البيئي، المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي إلى تغيير في اتجاهات ومفاهيم الإدارة العليا باتجاه أداء المنظمات مستقبلا، لهذا فإن نظام قياس الأداء التنظيمي المبني على الربح الإقتصادي، لا يعتبر ملائما لتحقيق اتجاه المنظمات نحو تجسيد أهدافها الإستراتيجية، بل ينبغي استغلال إطار شامل من مقاييس الأداء شريطة تحقيق رغبات الأطراف الداخلية والخارجية. هذا ما أدى إلى بزوغ نموذج بطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard Model؛ حيث يُوصي المختصون ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمفهوم إداري أي أداة إدارية يربط بين الإستراتيجيات والإجراءات قصيرة الأجل؛ بهدف تسريع وتبسيط عملية تنفيذ الإستراتيجية.

### المطلب الأول: تقديم نموذج بطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard

إن قياس الأداء التنظيمي أمرا حتميا وضروريا، ويعتبر أحد العناصر الأساسية لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال الحديثة. كما أن تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية له أهمية كبيرة، أين يعتبر أساسا في بروز الاتجاهات الحديثة في البحوث والدراسات الإدارية في مجال قياس وتقييم الأداء، ألا وهو القياس المتوازن للأداء.

### الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن-BSC

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard (BSC) لها خطوات هامة أهمها ترجمة إستراتيجية المنظمة من خلال إدارتها العليا. حيث تم تصميم مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في أوائل التسعينيات استجابة لأوجه القصور في المقاييس المالية التقليدية للأداء<sup>1</sup>.

لقد تعددت التعريفات المقدمة لبطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard، أين عرفها الباحثان كابلان-KAPLAN ونورتون-NORTON سنة 1996، بأنها عبارة عن إطار عملي يستخدم كمدخل أساسي يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي الحالي والمستقبلي، من خلال دراسة عدد من المقاييس أو أبعاد؛ والمتمثلة في بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم

<sup>1</sup> M. Stephan WAGNER, Lutz KAUFMANN, **Overcoming the Main Barriers in Initiating and Using Purchasing-BSCs**, Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 10, 2004, P P : 269-281, P : 270, Permanent link to this document DOI : [10.1016/j.pursup.2004.12.001](https://doi.org/10.1016/j.pursup.2004.12.001).

والنمو. في حين عرف نيفن-NINVEN سنة 2003، بطاقة الأداء المتوازن أنها عبارة عن مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من إستراتيجية المنظمة؛ حيث تمثل هذه المؤشرات أداة للإدارة العليا لتوصيل نتائج أداء المنظمة إلى الأفراد العاملين وكذا أصحاب المصلحة، وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. وفي تعريف آخر لبطاقة الأداء المتوازن، يشير دايفيد-DAVID سنة 2009، بأنها عبارة عن إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية تستمد اسمها من حاجة المنظمات إلى موازنة مؤشراتها المالية التي تستعمل في غالب الأحيان، وبشكل حصري في تقييم الإستراتيجية والرقابة مع المؤشرات غير المالية كنوعية المنتج ورضا العميل<sup>1</sup>.

من خلال التعريفات أعلاه، يمكن استخلاص تعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن؛ بأنها عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء التنظيمي حيث تركز على دمج أربعة أبعاد مالية وغير المالية والمتمثلة في بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

### الفرع الثاني: مساهمات بطاقة الأداء المتوازن-BSC

حسب الأدبيات المختصة في الإدارة، فإن المساهمات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمنظمة تتمثل فيما يلي:

أولاً: تسمح بطاقة الأداء المتوازن للإدارة العليا بالتركيز على الرؤية أكثر من التركيز على المهمة؛ وبالتالي يمكن وصفها بأنها إستراتيجية اختراق-Breakthrough Strategy تسمح للمنظمة بإجراء تحسينات غير عادية<sup>2</sup>.

ثانياً: تسمح بطاقة الأداء المتوازن بإجراء تحليل متعدد الوظائف في مخطط السبب والنتيجة (الخريطة الإستراتيجية).

<sup>1</sup> رامن رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة ميدانية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، JCES، الجزء 1، المجلد 10، العدد 4، 2019، ص ص: 28-76، ص: 46.

<sup>2</sup> Deni AHMAD TAUFIK, Humiras HARDI PURBA, HASBULLAH, **Balanced Scorecard : Literature Review & Implementation in Organization**, Operations Excellence, Journal of Applied Industrial Engineering, Vol. 13, No. 1, 2021, P P : 111-123, P : 119.

ثالثاً: تفرق بطاقة الأداء المتوازن بين استخدام مؤشرات النتائج ومؤشرات السبب. حيث تسعى لتحقيق توازن هذه المؤشرات.

رابعاً: تسعى مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق التوازن بين المؤشرات الخارجية للمساهمين والعملاء والمؤشرات الداخلية للعمليات التجارية الهامة والابتكار والتدريب والنمو.

خامساً: تُركز بطاقة الأداء المتوازن على دوافع العمل المتعلقة بالتدريب والنمو، باعتباره السبب أو الدافع الرئيسي للإنتاجية والقدرة التنافسية.

سادساً: تصور بطاقة الأداء المتوازن العميل الخارجي كمكون من مكونات المنظمة وليس خارجها.

سابعاً: قامت بطاقة الأداء المتوازن بإعادة تصور سلسلة القيمة التي اقترحها الباحث بورتير-Porter، بما في ذلك عمليات الابتكار والتشغيل والخدمات ما بعد البيع.

ثامناً: قامت بطاقة الأداء المتوازن بإعادة تصميم نظم المعلومات وطريقة إدارة المعرفة بحيث يتم إيصال المؤشرات المالية وغير المالية وتحقيقها على مختلف مستويات المنظمة وحتى يفهم موظفو الخطوط الأمامية (أولئك الذين يواجهون العملاء) العواقب المالية لقراراتهم وإجراءاتهم<sup>1</sup>.

تاسعاً: تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى زيادة الأرباح والمدخرات المالية للمنظمة، وزيادة رضا العملاء، تقليل تكلفة عملية الإنتاج، تقليل أوقات الدورات، تحسين جودة المنتج، تحسين العمليات بشكل أفضل<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: عمليات بطاقة الأداء المتوازن-BSC

تبدأ أولى عمليات بطاقة الأداء المتوازن-BSC عندما يبدأ فريق الإدارة العليا العمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية محددة. وعند تحديد الأهداف المالية، ينبغي على الإدارة العليا التفكير في إمكانية التأكيد على نمو السوق والإيرادات أو توليد التدفق النقدي. دون تجاهل منظور العميل، حيث يتوجب على الإدارة العليا أن تكون واضحة وصريحة فيما يخص مختلف العملاء والسوق التي تقرر التنافس فيها.

<sup>1</sup> Elizabeth VIDAL ARIZABALETA, **Diagnóstico Organizacional**, 2° Ed., Ecoe Ediciones, Bogotá, 2004, P P : 1-314, P : 68.

<sup>2</sup> Deni AHMAD TAUFIK, Humiras HARDI PURBA, HASBULLAH, Op. Cit., P : 119.

بمجرد تحديد الأهداف المالية وأهداف العملاء، تقوم المنظمة بتحديد الأهداف والمؤشرات لعملية عملها الداخلية. حيث يمثل هذا التحديد أحد الابتكارات والذي يعود بالفائدة على الإدارة العليا. وغالبًا ما يكشف هذا التحديد عن عمليات داخلية جديدة، شرط أن تتفوق فيها المنظمة، وبالتالي التفوق بنجاح إستراتيجيتها.

ومن منظور التدريب والنمو، يتم تحديد المؤشرات والدوافع التي تسمح بتحديد المناصب الوظيفية التي تساهم في إنجاح الإستراتيجية. تحاول بعض المنظمات تقسيم المؤشرات الإستراتيجية عالية المستوى لبطاقة الأداء المتوازن للمنظمة إلى قياسات ملموسة على المستوى التشغيلي. فعلى سبيل المثال، يمكن ترجمة هدف التسليم في الوقت المحدد إلى هدف تقليل أوقات الإعداد والتجميع لمُنتج معين، أو لهدف نقل الطلبات بسرعة من عملية إلى أخرى. وبالتالي، فمن المأمول أن تتماشى جهود التحسين على المستوى التشغيلي مع عوامل النجاح الإجمالية للمنظمة.

من ناحية أخرى، يميل المدراء التنفيذيون إلى متابعة حياتهم المهنية من خلال وظيفة واحدة. حيث يقومون بالتركيز على وظائف معينة بهدف التحكم والسيطرة على الأولويات. فعلى سبيل المثال، تميل الشركات البترولية إلى أن تهيمن عليها أساليب المصفاة الفنية والتكلفة على حساب التسويق، بينما تميل شركات السلع الاستهلاكية إلى أن تهيمن عليها نهج المبيعات والتسويق، على حساب التكنولوجيا والابتكار. وتتمتع شركات التكنولوجيا العالية بثقافة هندسية وتقنية قوية. فعندما يحاول المدراء التنفيذيون من وجهات نظر وظيفية مختلفة، العمل معًا كفريق واحد، يواجهون عندئذ مناطق الجهل النسبي التي يصعب تكوين فريق وبناء إجماع حولها. فيسعون إلى التقليل من عدم التنسيق والفهم المشترك للأهداف الإستراتيجية التي سطرته المنظمة والعمل على تكامل مختلف الوحدات الوظيفية.

يسعى الاتصال الفعال داخل المنظمات إلى توضيح الأهداف الإستراتيجية لجميع الأفراد العاملين التي ينبغي تحقيقها إذا أريد لإستراتيجية المنظمة أن تكون ناجحة. في نهاية عملية الاتصال والمشاركة، يطلب من كل فرد في المنظمة فهم الأهداف طويلة المدى لكل المنظمة أو لوحدات العمل فيها أو وحدة العمل، وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وملاءمتها مع كل الجهود والمبادرات التي تطرحها المنظمة بالتناسق مع عمليات التغيير اللازمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Elizabeth VIDAL ARIZABALETA, Op. Cit., P : 69.

### المطلب الثاني: أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard

يتكون نموذج بطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard من أهداف إستراتيجية "متوازنة-Balanced". فتسعى الإدارة العليا إلى إنشاء روابط بين الأهداف الإستراتيجية-Strategic Objectives من خلال علاقات السبب والنتيجة-Cause and-Effect والفرضيات المرتبطة بقوة هذه العلاقات.

وتجدر الإشارة إلى أن هدف تنظيم الربح في المدى القصير، الذي أقرته النظرية الاقتصادية الكلاسيكية لم يعد مقبولاً في منظمات الأعمال المعاصرة، وخاصة بعدما أصبحت هذه الأخيرة أداة لتحقيق مصالح كافة الجهات ذات العلاقة أو المصلحة بها، سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها؛ بما فيها من المالكين، الأفراد العاملين فيها، العملاء، إضافة إلى المجتمع وصولاً إلى ضمان بقاء المنظمة ونموها مستقبلاً. حيث دعا الباحث دراكر-DRUCKER سنة 1985، إلى الإدارة العليا للمنظمات العديد من الأهداف الإستراتيجية بدلاً من الهدف الواحد، كالإنتاجية، تطوير الأفراد العاملين، المركز التنافسي، المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى تحقيق أقصى الأرباح<sup>1</sup>.

تُعتبر الأهداف الإستراتيجية بأنها الركائز والأولويات التي تُحدد وتُبنى على أساسها إستراتيجيات المنظمة، وثم وضعها على الإستراتيجية واعتمادها من قبل الإدارة العليا. لهذا فإن الهدف الإستراتيجي لا ينبغي أن يكون رهاناً أكيداً، فقد ينطوي على احتمالية النجاح أو الفشل. غير أن على المنظمة أن تؤمن بأنها تستطيع أن تحقق الهدف بأية حال. وعلى ذلك يمكن للمنظمة أن تعرف متى بلغت الهدف وحقته، فينشغل الأفراد العاملين بترجمته لفعل ملموس، باعث للطاقة والتحفيز، ويكون بؤرة التركيز والاهتمام. وما يُعزز سمات الأهداف الإستراتيجية بقابلية قياسها، وتحتاج وقتاً ليس بالقصير لبلوغها وانطباقها على مستوى المنظمة بأكملها. ومن هنا فإنها تشجع بما يسمى بالانسجام الإستراتيجي في المنظمة.

ومن أجل التمكن من التخطيط والتحكم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسطرها الإدارة العليا، تحتوي بطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard على مؤشرات مالية وغير مالية. ووفقاً لهذه المؤشرات يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجراءات التي تضمن تحقيق هذه الأخيرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وائل إدريس، جاسر النور، الإتجاه الإستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة تحليلية، ص: 1-26، ص: 10.

<sup>2</sup> M. Stephan WAGNER, Lutz KAUFMANN, Op. Cit., P : 270.

## الفرع الأول: البعد المالي - Finance

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، ويعتبر نتاج هذا البعد أو المنظور مقياس موجهة لتحقيق الأهداف المسطرة والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجيات المنظمات، وذلك بالعمل على خفض مستوى التكاليف والأعباء مقارنة مع مستوى التكاليف للمنظمات التي تنشط في نفس القطاع. حيث يركز هذا البعد على مستوى وحجم الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تقليل التكاليف ونمو حجم المبيعات للسلع والخدمات المقدمة الحالية منها والجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة بالإضافة إلى نمو التدفقات النقدية المنبثقة من أنشطة التشغيل.

كما تتجلى أهمية هذا البعد، من أن كل المقاييس المستخدمة في الأبعد الأخرى مرتبطة بتحقيق أهداف البعد المالي. وأن هذا الربط بالأهداف المالية يوقن بشكل واضح أن الأهداف الطويلة الأجل للمنظمات، تتجلى في إيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وكل الإستراتيجيات يفترض أن تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها المالية المسطرة.

إن الحديث عن الأداء المالي، يجزنا لطرح السؤال الآتي "ماذا يعني تقييم الأداء المالي للمنظمة؟" بمعنى تقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المنظمة، وعلى طريقة الاستجابة لإشباع حاجيات ورغبات مختلف الأطراف ذات المصلحة.

هذا، ويعتبر تقييم الأداء المالي للمنظمة قياس النتائج المحققة أو المنتظرة وفق معايير محددة مسبقاً، تقدم تدابير وأساليب طرق القياس التعريف الوحيد لتعيين ما يستطيع قياسه، وبالتالي فهي تسعى للكشف عن أهميتها بالنسبة للإدارة العليا. كما أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن، يعتبر أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو والزبائن أو العملاء يدعم جانب الأداء المالي، والتمعن في الارتباط بين أدوات الإدارة المالية والجوانب المتوازنة يعزز هذا الرأي. كما أن إدارة التكاليف يعتبر خطوة أساسية ومهمة للنجاح. وينبغي عدم الانتظار حتى تخرج نفقات من المنظمة لإدارتها. وتجدر الإشارة كذلك إلى أن للمقاييس المالية دوراً مزدوجاً : فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلاءم الأهداف مع الغايات، والمقاييس في كل أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

### الفرع الثاني: بعد العملاء - Customer

يهتم هذا البعد بتقييم نتائج أداء المنظمة من منظور الزبائن أو العملاء، ومدى رضاهم عن معاملات المنظمة معهم. لذا تُركز المنظمات حالياً على وضع متطلبات وحاجات الزبائن أو العملاء في قلب إستراتيجياتها لما يشكله هذا البعد من أهمية بالغة تنعكس في نجاح المنظمة وبقائها واستمرارية نشاطها في ظل المنافسة الحادة. ويتحقق ذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار مناسبة. وبالتالي، تأخذ بطاقة الأداء المتوازن في الاعتبار احتياجات العملاء ورغباتهم، وتجسد العملاء من منظورهم الخاص في بُعد العملاء.

يتم تحديد نجاح المنظمة من خلال رأي العملاء وموقفهم. فتلبية احتياجاتهم وتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة وبناء ولاء العملاء يجعل من الممكن الحفاظ على الوضع التنافسي<sup>1</sup>. فيهدف هذا البعد إلى تحديد أجزاء السوق التي يمكن أن تقع فيها المنظمة، ومؤشرات الأداء المتعلقة بهؤلاء العملاء داخل الجزء المستهدف من السوق. حيث يرى كل من الباحثان كابلان - KAPLAN ونورتون - NORTON أنه بالنسبة لكل مقاطعة يمتلك المنفذون خمسة (5) مؤشرات رئيسية للتعبير عن الأداء ضمن هذا البعد، حيث تشمل الحصة السوقية، اكتساب الزبون أو العميل، الاحتفاظ بالزبون أو بالعميل، رضا الزبون أو العميل، وربحية الزبون أو العميل. وتتضمن هذه المؤشرات جملة من المعلومات التي يمكن شرحها كما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً: حصة السوق

تحدد حصة السوق النسبة المئوية لمبيعات المنظمة بالنسبة إلى إجمالي مبيعات القطاع.

#### ثانياً: اكتساب الزبائن أو العملاء

مقياس لمدى السرعة التي يمكن بها للمنظمة جذب زبائن أو عملاء جدد أو تحقيق الدخل منهم.

#### ثالثاً: معدل الاحتفاظ بالزبائن أو العملاء

يقيس معدل الاحتفاظ بالزبائن أو العملاء للمنظمة.

<sup>1</sup> Malgorzata KACZMAREK, Daria MOTALA, **The Balanced Scorecard Factors of a Training Company : Selection and Linkages**, Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2022, P P : 1-13, P : 2, Permanent link to this document DOI : [10.5171/2022.834140](https://doi.org/10.5171/2022.834140).

<sup>2</sup> رامز رمضان محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 50.



رابعاً: رضا الزبائن أو العملاء

تقييم رضا الزبائن أو العملاء عن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.

خامساً: ربحية العميل

يقيس صافي ربح العميل مطروحاً منه النفقات غير العادية المطلوبة لدعم ذلك العميل.

### الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية-Internal Process

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس أو القاعدة في تكوين قدرة المنظمات الأدائية والتنافسية، لذلك تم تعريفها بأنها جميع الأنشطة والعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن أو العملاء وأهداف المساهمين. ووفقاً لهذا البعد أو المنظور، ينبغي أن تركز مقاييس الأداء على تلك التي لها أكبر تأثير على تحقيق الأهداف المالية وغير المالية والمتمثلة في رضا العملاء<sup>1</sup>.

ويرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية المهمة في تنشيط المنظمة ودفعها نحو بلوغ

أهدافها الإستراتيجية حيث تمكن العمليات الداخلية للمنظمة من تحقيق ما يلي:

أولاً: تقديم قيمة الزبائن أو العملاء في الأجزاء السوقية المستهدفة.

ثانياً: ارضاء المساهمين عن طريق تحقيق نتائج مالية مرضية.

يكشف بعد العمليات الداخلية عن وجود تباينين رئيسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء. حيث تعمل المداخل التقليدية على مراقبة وتحسين عمليات المنظمة بالتركيز على العمليات الموجودة حالياً فقط، في حين تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة كلياً<sup>2</sup> والتي ينبغي على المنظمة أن تتفوق فيها لتحقيق كل من أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن أو العملاء. أما التباين الثاني؛ فيتمثل في إدراج بطاقة الأداء المتوازن لعمليات الإبداع داخل بُعد العمليات الداخلية، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير، فإن بطاقة الأداء المتوازن وباحثائها على عمليات الإبداع تُركز في خلق القيمة على كل من المدى القصير والبعيد.

<sup>1</sup> Malgorzata KACZMAREK, Daria MOTALA, Op. Cit., P : 2.

<sup>2</sup> Ibid.

هذا، ومن أجل دمج بُعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يتحدد على كل منظمة تعيين مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تمكنها من بتلبية حاجات زبائنها أو عملائها وتحقيق النتائج المالية المرتقبة.

### الفرع الرابع: بعد التعلم والنمو - Learning and Growth

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبني عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المنظمة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل وحسب الباحثان كابلان-KAPLAN ونورتن-NORTON سنة 2004، فإن التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاثة (3) مصادر رئيسية وهي قدرات الأفراد العاملين، قدرات أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية، والتي سيتم توضيحها كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: قدرات الأفراد العاملون

إن التطور الذي حصل في قدرات الأفراد العاملين جاء مرتبطاً بتغير جذري بالدور الرئيسي الذي يلعبه الأفراد العاملين في المنظمات، وإن اتجاه المنظمة لتقوية هذه القدرات وجعلها متميزة وفريدة يهيئ حقلًا خصبًا للتحسين المستمر والنمو المستقبلي للمنظمة.

#### ثانياً: قدرات أنظمة المعلومات

يعتبر رضا الأفراد العاملون ومهاراتهم لازمة لإنجاز مختلف العمليات والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إنتاج منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن أو العملاء. لكن هذا الأمر غير كاف لوحده ما لم يرتبط بوجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد الأفراد العاملين بما هو ضروري في مختلف المجالات.

تجدر الإشارة، إلى أن الفكرة الرئيسية لنظام المعلومات؛ هي إعطاء منهج منظم وعملي في تجميع ومعالجة البيانات وكذا في توزيع المعلومات. وذلك عن طريق مختلف جوانب المنظمة. وبما أن نظام المعلومات يمكن أن يحقق أهدافه خاصة في الأمد القصير بدون الحاسوب، إلا أنه ظل ما أتمته نظم المعلومات بالحاسوب، فإنه يبقى أطول ويخدم الأهداف بعيدة المدى أفضل.

<sup>1</sup> نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

## ثالثاً: الإجراءات التنظيمية

لا تتحقق النتائج الإيجابية إلا بانسجام وتفاعل بين قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية. حيث تساهم في جعلهم أكثر اندماجاً في العمل. لذا فإن التحفيز المرتفع للأفراد العاملين واندماجهم في العمل وتمكينهم فيه، يظهر لاحقاً في مجموعة من المؤشرات الإيجابية والتي تستطيع الإدارة العليا مراقبتها والتأكد من أن الأداء يسير بصيغة جيدة وهو في تحسين مستمر.

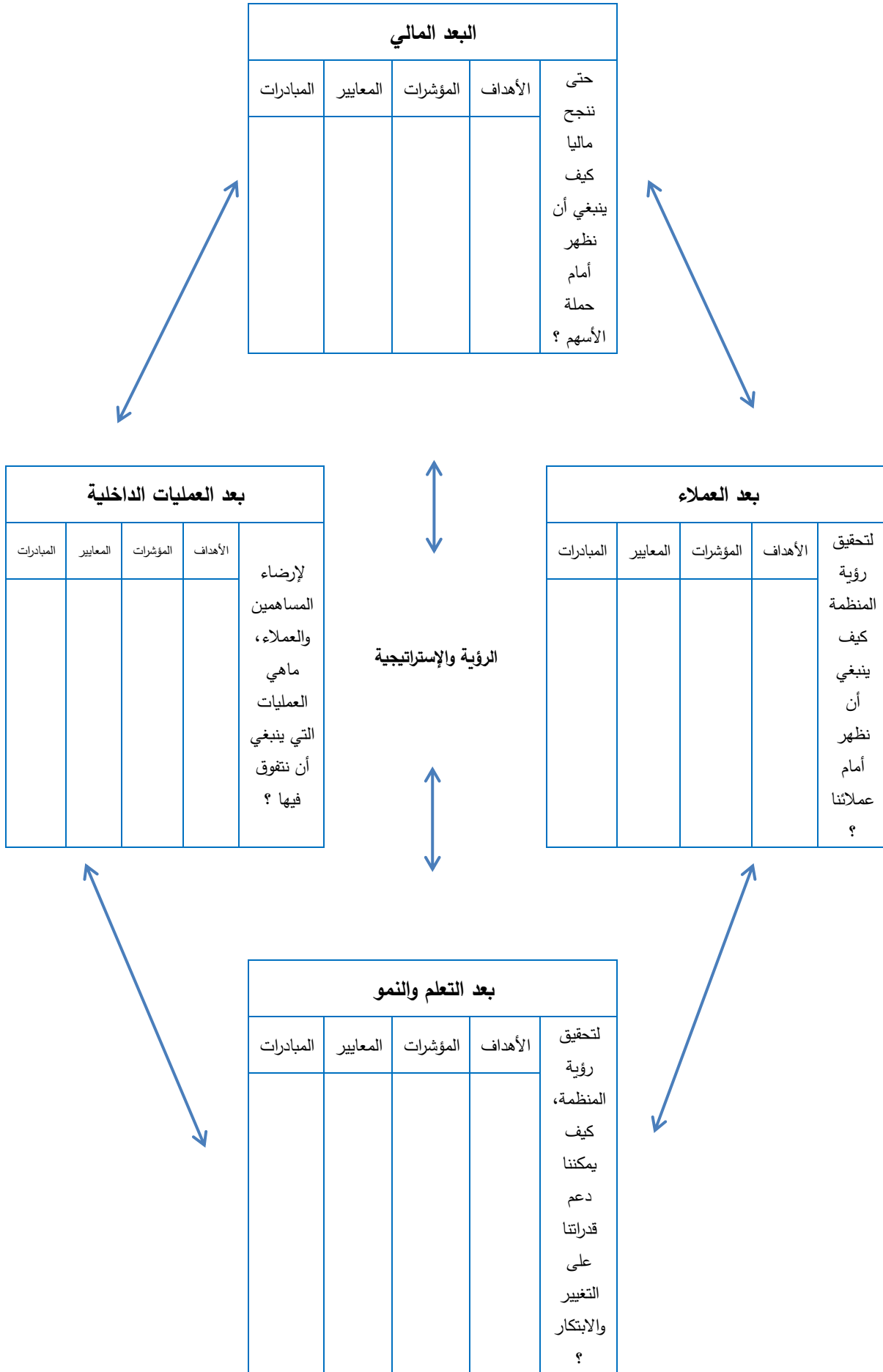
وبالتالي تسعى المنظمة من خلال هذا البعد، إلى تحسين رضا الأفراد العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم، بغية الارتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضا الزبائن أو العملاء وتحسين النتائج المالية. ما أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال، وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط عالية بين معنويات الأفراد العاملين ورضا العملاء.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثان كابلان-KAPLAN ونورتن-NORTON قد أشارا إلى أن الأبعاد الثلاثة (3) السابقة لبطاقة الأداء المتوازن سوف تشكل فجوة بين الطاقات والإمكانيات المتاحة، وتلك التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وحتى يتم سد هذه الفجوة، لابد من الاستثمار في خلق المهارات، دعم تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإجراءات التنظيمية. وهذا ما يتيح بعد التعلم والنمو الذي يقوم بنقل الطاقات والإمكانيات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ومما لا شك فيه، فإن التحول من الفشل إلى النجاح، يحتاج إلى خبرات وأفكار بشرية قادرة على الابتكار والإبداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد منافع وعوائد عديدة للمنظمة. وهذا من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقييم منتجات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة والمتزايدة للعملاء. لذا على المنظمات مراعاة توقعات العملاء من أجل ضمان بقائها واستمراريتها<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> Elias CARAYANNIS, Pantelis KOSTIS, Hasan DINÇER, Serhat YÜKSEL, **Balanced Scorecard-Based Evaluation of Knowledge-Oriented Competencies of Distributed Energy Investments**, *Energies Journal*, MDPI, Vol. 15, 8245, 2022, P P : 1-23, P : 8, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.3390/en15218245>.



**الشكل (10-11): نموذج بطاقة الأداء المتوازن - Balanced Scorecard Model**

المصدر:

S. Robert KAPLAN, P. David NORTON, **The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action**, 1<sup>st</sup> Edition, Havard Business Review Press, Boston, USA, 1996, P P : 1-336, P : 6.

من خلال الشكل أعلاه، يتبين أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن مجموعة بسيطة من المؤشرات الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة فالترابط والاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد نقطة جوهرية في النموذج، حيث أن تحقيق إستراتيجية المنظمة يعتمد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن ببعضها.

المطلب الثالث: العلاقة الترابطية بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي-

## Correlation Relationship Between the Organizational Diagnosis and Organizational Performance

في هذا المطلب يتم محاولة تحديد دور التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي. وبالرغم من ندرة الأدبيات التي تناولت موضوع ودراسة العلاقة بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي، إلا أن الباحثة حاولت جاهدة جمع وتوحيد الأفكار والآراء ووجهات النظر لبعض الباحثين في دراسة العلاقة بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي.

### الفرع الأول: بعد القيادة والأداء التنظيمي

إن بعد القيادة المتضمن للتشخيص التنظيمي له علاقة وترابط بالأداء التنظيمي، لذا فإن تغيير القيادة يعتبر جزءاً رئيسياً لأي إستراتيجية تطبقها المنظمة، نظراً لأن الإدارة السابقة تتحمل نتائج تحقيق الأهداف المسطرة وترتبط بها. وذلك يعود إلى تعودها على أساليب وإستراتيجيات المنظمة الحديثة، أين يكون من العسير عليها قبول فكرة أنه من الممكن أن يتم أداء العمل بنجاح بطريقة مختلفة. وحتى يتم حل هذه المشكلة، فإن القيادة الجديدة يتطلب أن تكون قادرة على اتخاذ قرارات مصيرية وصعبة، وعلى تحفيز المرؤوسين في مختلف المستويات، وأن تصغي لوجهات نظر الأفراد العاملين داخل المنظمة.

وقد حاول الباحث بابا وزملائه-BABA & Al. سنة 2009<sup>1</sup>، بدراسة حول التشخيص التنظيمي أداة الإدارة من أجل التغيير: دراسة حالة مستشفى ساتو بمقاطعة ماري، وهذا بدلالة الاستجابة للتغيير ومستوى القيادة والإستراتيجية التي تعتمدها المنظمات في مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والعمل على تقوية الروابط التنظيمية، بالإضافة إلى الاهتمام الجاد بموظفيها والعمل على تلبية احتياجات الأفراد العاملين فيها. حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن التشخيص التنظيمي يسمح بتقديم صورة شاملة للقيادة العليا بغية إجراء التغيير التنظيمي ومواكبة التطورات التكنولوجية بما يتماشى مع السلوكيات التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي. لذا تستند القيادة العليا على التشخيص التنظيمي قبل القيام بالتعديلات التي تجري داخل التفاعلات أثناء عملية التغيير خصوصاً

<sup>1</sup> BABA & Al., **Organizational Diagnosis a Management Tool for Change : Case Study in Satu Mare County Hospital, Romania, 2009.**

عند استهدافها التحسين في مستويات الأداء التنظيمي. وبالالتجاه ذاته توصل الباحث نوقروحو وزملائه-NUGROHO & Al. سنة 2020<sup>1</sup>، أن إلتزام الإدارة العليا (القيادة) له تأثير كبير على الأداء التنظيمي، ويمكن ملاحظة أن كل إلتزام قيادي سيؤثر على تكييف القدرات التنظيمية، فيما يتعلق بعملية التحول حيث جاءت النتيجة مقدرة بـ 21.3%، وبالتالي يصبح سلوك استيعاب المعرفة الإبداعية متغيرا وسيطيا لبرامج التدريب على الأداء التنظيمي.

إذ أن التطور المتصاعد والدور المتنامي لأصحاب المصلحة في البيئة التنظيمية، والمنافسة الحادة على مستوى المنظمات التجارية في قطاع المحروقات (نפטال نموذجاً) يتطلب اهتماماً أكثر لتبني التشخيص التنظيمي والسعي لتحسين الأداء التنظيمي في هكذا منظمات، يمثل القوة المشتركة التي تبني عليها الإدارة العليا (القيادة العليا) عند تسطير أهدافها الإستراتيجية. كون أن التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي من المفاهيم الحديثة في كل المستويات النظرية والميدانية (وبصفة خاصة التشخيص التنظيمي) وهو بناء جديد نسبياً يمثل مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر بقاء المنظمة واستمراريتها في ظل البيئة المتذبذبة التي تنشط فيها.

وكما هو ملاحظ من خلال الدراسات السابقة التي تم تبنيها في إعداد هذه الدراسة التي هي بين أيدينا، فإن أبعاد التشخيص التنظيمي والمتمثلة في القيادة، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية وأنظمة العمل الملائمة من حيث ظروف العمل. إذ أن للبيئة الداخلية والمناخ التنظيمي مساهمة كبيرة في تعزيز أبعاد الأداء التنظيمي، فتوفر اتصال تنظيمي فعال يصنع مناخ تنظيمي إيجابي بين الرئيس والمرؤوس في بيئة العمل والتي تُظهر قوة العلاقة وتماسكها، وكذلك ملائمة ظروف العمل التي ترتبط بصفات القادة فيها ومنها قدرة القائد على الاستجابة للسياقات الداخلية والخارجية في بيئة العمل.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول أن القيادة ما هي إلا آلية هامة من آليات التغيير الإستراتيجي التي يركز عليها بغرض تحسين الأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> NUGROHO & Al., **An Organizational Performance : The Role of Creative Knowledge Internalization Behavior**, Indonesia, 2020.

## الفرع الثاني: بعد الإستراتيجية والأداء التنظيمي

إن بعد الإستراتيجية المتضمن للتشخيص التنظيمي له علاقة وترابط بالأداء التنظيمي، لذا فإن علاقة الإستراتيجية بالأداء التنظيمي تكمن في كونها أولاً وقبل كل شيء في أن الإستراتيجية تعتبر أحد مؤشرات أو مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، فيتطور تطبيق الإستراتيجية من خلال فهم إستراتيجية المنظمة أولاً، وهذا ما يخلق فرصة للربط بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بمقاييس الأداء الإستراتيجية؛ بحيث تغذي التوجه نحو الأهداف والغايات التي يتطلب تحقيقها. وحتى تكون الإستراتيجية قابلة للتنفيذ والتطبيق بالطريقة الصحيحة والمناسبة، ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي يتماشى مع الأهداف والغايات وكذا مع خطط العمل الإستراتيجية.

تسعى المنظمات إلى تحقيق مستويات عليا من الأداء التنظيمي، ولتحقيق ذلك تعتمد على نموذج بطاقة الأداء المتوازن والذي يستوجب وجود مجموعة من المتطلبات بغية تطبيقه. كتحديد واضح للأهداف الإستراتيجية التي تعتبر الإستراتيجية المحور الأساسي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كما ينبغي أن يتوفر في الأهداف جملة من المعايير أهمها<sup>1</sup>:

أولاً: الأهمية الإستراتيجية والتي يقصد بها أن يرتبط الهدف بميزة تنافسية.

ثانياً: إمكانية تحقيق الأهداف؛ بمعنى لزوم أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ومحددة وفق الإمكانيات المتوفرة.

ثالثاً: درجة التأثير والتي تعني توفر الإمكانيات والكفاءات، التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

رابعاً: القياس والذي يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.

خامساً: جدوى التنفيذ والتطبيق والمراد بها أن تكون الموارد اللازمة للتحقيق متوفرة.

<sup>1</sup> نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص: 174.



### الفرع الثالث: بعد الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي

إن بعد الهيكل التنظيمي المتضمن للتشخيص التنظيمي له علاقة وترابط بالأداء التنظيمي، لذا فإن القائد ينظر للتغيير على أنه تحويل المنظمة، والذي يعني تغيير جذري في كيان المنظمة. خاصة وأن المنظمات أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تعيد هيكلتها وتُدخل آليات التحديث والتطوير لمواجهة مختلف التحديات، ومواكبة سرعة وتسارع التغيرات، واغتنام الفرص المتاحة وبالتالي، يصبح واجب عليها التطوير الشامل لكافة نظم المنظمة وكذا قدرات الأفراد العاملين وإعادة صياغة رسالتها.

هذا، فإن تبني القائد لإستراتيجية موفقة لتحويل أو تغيير المنظمة يتطلب تغيير التنظيم من خلال تبني هيكل تنظيمي ملائم وفريق عمل جيد بالإضافة إلى تغيير العمليات والأعمال بالتركيز على اختيار المهارات البشرية المناسبة واختيار العمليات والنظم المناسبة.

فضلاً عن ذلك، وكما تم التطرق إليه سابقاً، فقد أضاف كل من الباحثان ساعد- SAEED ووانق- WANG سنة 2014<sup>1</sup>، أن اعتماد المنظمات على التشخيص التنظيمي يمثل بالنسبة لها عملية فعالة ومرحلة ضرورية تتمكن القيادة من خلالها كشف الخلل والمشاكل التي تعاني منها المنظمة سواء ما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو الخطط الإستراتيجية وكذلك النظم في بيئة العمل التنظيمي والعمل على تحديد أسبابها ومعالجتها.

### الفرع الرابع: بعد النظم والأداء التنظيمي

إن بعد النظم المتضمن للتشخيص التنظيمي له علاقة وترابط بالأداء التنظيمي، لذا فإن الأخذ ببعْد النظم؛ يعني اعتماد الأداء التنظيمي والمتمثل في هذه الدراسة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجي، وليس نظام لقياس الأداء فقط، وهذا يتطلب دمج الجوانب أو الأبعاد الأربعة (4) لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في شكل منظومة متكاملة، تساهم في تطبيق المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام من تفاعل وترابط وتكامل فيما بينها، للوصول في الأخير إلى مستويات عليا من الأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> SAEED, WANG, Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model, 2014.

هذه النتائج يمكن أن تفسر من خلال حالة التكامل والتلاحم-Integrtation & Alignment بين المنظمة والأفراد العاملين<sup>1</sup>، وإعطاء الفهم الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد عناصر القوة التي تساعد في اغتنام المزايا التنافسية وتحقيق النجاح على المستوى الداخلي للمنظمة؛ والذي يتمثل في تلبية متطلبات الأفراد العاملين بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، وكذلك على المستوى الخارجي للمنظمة من خلال قدرتها على مواجهة القوة التنافسية الخارجية والسعي للحفاظ على عملاءها وكسب عملاء جدد، وهي أحد الأبعاد المهمة للأداء التنظيمي.

إن المنظمات التي تهتم بالأداء التنظيمي هي، منظمات قادرة على التكيف السريع للتغير وهي منظمات مسؤولة، ورشيقة ومرنة والأهم من ذلك أنها منظمات قادرة على تلبية متطلبات المناخ التنظيمي. وأن عملية تحسين الأداء التنظيمي تتضمن وضع إستراتيجيات خاصة وبمتطلبات وبيئة العمل والتحفيز المادي للأفراد العاملين بغية تشجيعهم على التعلم والابتكار، والقدرة على إبقاء العملاء وجذب المزيد منهم وذلك بوضع استراتيجيات فعالة تساعد المنظمة على الاحتفاظ بأفرادها العاملين وبما يعزز ميزتها التنافسية، وبناء علاقات تعاونية مبنية على أساس الثقة بين الأفراد العاملين فيما بينهم وبين مرؤوسهم (القيادة) والتي تعد أحد أهم أبعاد التشخيص التنظيمي.

وبذلك فإن لأبعاد التشخيص التنظيمي القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم دور مهم في تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده الرئيسية المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو. فكما يرى الباحث بلولهار- BRULHART سنة 2009<sup>2</sup>، أن القيام بعملية التشخيص التنظيمي تمثل شرطاً أساسياً للقرارات التنظيمية التي تتعلق بمواكبة التطوير والتجديد والنظم المتطورة، والإستراتيجيات التي تمثل الغايات والأهداف الخاصة بالمنظمة، وبالتالي فهي تؤدي إلى اهتمام الإدارة العليا (القيادة) في التأثير على المسارات الخاصة في كل عمليات المنظمة، والعمل على تحديد مختلف الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين من خلال بناء هيكل تنظيمي مرن، ومن ثم العمل على تحسين الأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> إكرام ثورة عبد كريم الذبحاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

<sup>2</sup> Franck BRULHART, **Les 7 Points Clés du Diagnostic Stratégique : Avec la Méthode des Cas**, Editions d'Organisation, Paris, France, 2009, P P: 1-310, P : 14.

وبناء على ما تم ذكره أعلاه، يمكن تأكيد العلاقة الترابطية بين متغيرات هذه الدراسة والمتمثلة في التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1. إن التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في كل المستويات النظرية والميدانية والعلاقة بينهما تمثل بناء جديد من العوامل التي تؤثر في سلوكيات الأفراد العاملين وتحديد عناصر التنمية والمناخات الملائمة لها وتحقيق رغبات العملاء التي تساهم في الاحتفاظ بالعميل الداخلي (الفرد العامل) والخارجي (الزبون).

2. على الرغم من ندرة الدراسات التي تناولت دراسة التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي، إلا أن الدراسات السابقة كانت تؤكد على وجود العلاقة بين أبعاد التشخيص التنظيمي (القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم) والأداء التنظيمي حتى وإن كان ذلك بشكل منفرد.

3. إن تداخل أبعاد التشخيص التنظيمي وأبعاد الأداء التنظيمي يعد أمراً حتمياً وملزماً بدليل أن التشخيص التنظيمي يساعد في فهم المشاكل التنظيمية وخاصة فيما يتعلق في بيئة العمل وكذلك فيما يتعلق بالأفراد العاملين وعلاقتهم ضمن الحدود التنظيمية.

### الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض أهم المفاهيم حول الأداء التنظيمي وإلى أبرز وأحدث نماذج قياسه، حيث تم التركيز حول نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي سيتم الاعتماد على أبعادها في الجانب الميداني لهذه الدراسة.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل؛ يمكن استخلاص أن هناك اختلاف بين الباحثين حول مفهوم الأداء التنظيمي نتيجة لتباين المقاييس والمعايير المعتمدة في دراسة هذا الأخير وقياسه. فنجد من يرجع هذا الاختلاف والتباين لتنوع الاتجاهات والأهداف. وأن الكثير من المنظمات أضحت تولي اعتبار كبيرة للأداء التنظيمي توازياً مع الإدارة الإستراتيجية، كونه يمثل محور مركزي لنجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية.

كما خلصنا أيضاً، إلى أن هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة لقياس الأداء التنظيمي بالاعتماد على نماذج الأداء التنظيمي، حيث ركزت هذه الدراسة على كل من نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM، النموذج البلوري، نموذج ستة سيigma بالإضافة إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard.

واعتماداً على الأدبيات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، فقد قامت الباحثة بقياس الأداء التنظيمي كمتغير تابع بالاعتماد على المقاييس أو الأبعاد المرتبطة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن. هذا الأخير وقع الاختيار عليه وتم الاعتماد عليه في الجانب الميداني لهذه الدراسة، كونه يعتبر أهم نموذج مُطبق على المستوى العالمي، وباعتباره فلسفة إدارية بها يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات وذلك عن طريق تقييم أدائها المالي، التشغيلي والإستراتيجي وفق إطار متكامل وشامل من المقاييس المالية وغير المالية، ويكون ذلك بشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أدائها.

وحتى يتسنى لنا تأكيد تلك العلاقة الموجودة بين كل من التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي؛ سيتم تطبيق ذلك في الفصل الثالث لهذه الدراسة على مستوى مؤسسة نفضال باعتبارها المؤسسة التي أُجريت فيها الدراسة الميدانية.



الفصل الثالث:



مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي

بمؤسسة نفطال

« Somewhere, Something Incredible Is Waiting To Be Known ».

~ Carl SAGAN (1934 – 1996) ~

### تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى كل من التشخيص التنظيمي بين المفهوم والتطبيق في الفصل الأول، وإلى الأداء التنظيمي بين المحتوى والقياس في الفصل الثاني. وذلك بعد عرض أهم المفاهيم والاطلاع على أبرز وأحدث الأدبيات التي تناولت موضوع هذه الدراسة. بالإضافة إلى صياغة الفرضيات الرئيسية المتبناة، والتي تُعد أداة ربط بين الجانب النظري والتطبيقي.

يأتي هذا الفصل التطبيقي الذي خصصناه للدراسة الميدانية التي أُجريت على مستوى المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال-؛ ليجسد العلاقة بين المتغيرين السابقين وذلك بتبيان دور التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال- محاولة إبراز واقع الأداء التنظيمي في مؤسسة نפטال في ظل تبني إستراتيجية التشخيص التنظيمي، وهل تمكنت مؤسسة قيد الدراسة من تبني وتوظيف التشخيص التنظيمي بشكل يسمح لها بتحسين أدائها التنظيمي. وذلك تبعا للتقسيم التالي:

**المبحث الأول:** خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية

**المبحث الثاني:** تقييم مقياس الدراسة والتحليل الإحصائي للبيانات

**المبحث الثالث:** بناء نماذج متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية

سيستعرض هذا المبحث تقديم المؤسسة قيد الدراسة والمتمثلة في مؤسسة نפטال، بالإضافة إلى الخطوات المتبعة لإعداد هذه الدراسة.

#### المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال -

يتمحور هذا المطلب حول تقديم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال - أين تم إجراء الدراسة الميدانية، فسوف نتطرق أولاً إلى نشأة وتطور المؤسسة؛ حيث عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه اليوم. ومن ثم تقديم مهامها وأهدافها وصولاً إلى إمكانياتها.

#### الفرع الأول: التعريف بمؤسسة نפטال وتطورها التاريخي

تُعتبر مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات التي تساهم بفعالية في تحريك قطاع المحروقات الذي يعتبر الركيزة الأساسية للإقتصاد الوطني، فسيتم التعرض إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة.

#### أولاً: التعريف بمؤسسة نפטال

المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال - NAFTAL هي شركة ذات أسهم - SPA، وهي تابعة 100% لمجمع سوناطراك - SONATRACH<sup>1</sup>. حيث يرجع أصل كلمة نפטال - NAFTAL إلى:

▪ **NAFT**: والمقصود من هذه الكلمة النفط؛

▪ **AL**: تمثل الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر **ALgérie**.

أما شعارها - Logo فهو مكون من حرفين عربيين بحيث:

ن: بمعنى نفط - Pétrole؛

م: بمعنى مؤسسة - Entreprise.

حيث يتواجد مقرها الاجتماعي على مستوى دائرة الشارقة بالجزائر العاصمة. وفيما يلي بطاقة فنية عن مؤسسة نפטال.

<sup>1</sup> Sur le site web : [URL:http://www.naftal.dz/accueil.php](http://www.naftal.dz/accueil.php)., Consulté le 21.09.2022.



### الشكل (III-1): بطاقة فنية لمؤسسة نفطال

المصدر: تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد، المديرية العامة، مؤسسة نفطال.



## ثانيا: التطور التاريخي لمؤسسة نفطال

سيتعرض هذا الفرع على نشأة مؤسسة نفطال من خلال ذكر أهم التطورات التي عرفتها، حيث تم تأمين المحروقات في 1971.02.24 أين كان المسؤول عن توزيع وتسويق المواد البترولية مجمع سوناطراك-Groupe SONATRACH.

1. سنة 1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-ERDP\* بمقتضى مرسوم 101-80 المؤرخ في 1980.04.06؛

2. سنة 1982: في 1982.01.01م دخلت ميدان النشاط لتتخصص في تكرير وتوزيع المواد البترولية؛

3. سنة 1983: إدماج غاز البترول المميع-GPL والوقود-CBR لمجمع سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-ERDP؛

4. سنة 1984: إنشاء (48) وحدة توزيع عائدات المنتجات-UED ابتداء من:

▪ (17) مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط-CLP؛

▪ (14) مقاطعة لغاز البترول المميع-GPL؛

▪ إنشاء أربع (04) مقاطعات للصيانة-UEM؛

▪ جمع وتنظيم النشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ-UEP؛

▪ إدماج مؤسسة-ALRID ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-ERDP؛

5. سنة 1987: انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-ERDP،

وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 المؤرخ في 1987.08.25 م مؤسستان وطنيتان هما:

▪ نفتك-NAFTEC: والتي مهمتها تكرير المواد البترولية؛

▪ نفطال-NAFTAL: والتي مهمتها تسويق وتوزيع المواد البترولية.

6. سنة 1989: إلغاء مركزية-Centralisation أشغال نفطال الاجتماعية والثقافية؛

\* ERDP : Entreprise Nationale pour le Raffinage et la Distribution des Produits Pétroliers.

7. سنة 1990: إلغاء مركزية-Centralisation كل من نشاط (المخزونات، المبيعات والزيائن) وإدخال عليه نظام المعلومات؛
8. سنة 1992: تم الربط بين بعض وحدات نפטال للتوزيع تبعا (تدفق-منتوج) حيث كُونت (09) وحدات مرتبطة، أما حالياً فتتوفر نפטال على (39) وحدة للتوزيع؛
9. سنة 1996: تم إلغاء مركزية-Centralisation نشاط (التكاليف والأسعار) مع حل مديرية التجارة الخارجية؛
10. سنة 1997: تم إنشاء مديرية حماية الأملاك-DDP مع إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات. كما تم حل وحدات نפטال للموانئ؛
11. سنة 1998: تم إنشاء خلية الأمن الصناعي، وإنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها، كما تم إنشاء وحدة للطباعة، بالإضافة إلى فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، مطاط، الزيت-CLPB، ومديرية غاز البترول المميع-GPL ومديرية الطيران والملاحة-AVM؛
12. سنة 1999: تم إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال، وإنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية، كما تم إنشاء ثلاثة (3) مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات مع حل مشروع وحدة نפטال غاز البترول المميع-GPL الجزائر؛
13. سنة 2000: تم حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية-CTI، ووضع مخطط تنظيمي عام لقسم غاز البترول المميع-GPL ولقسم الوقود وزيوت التشحيم والمطاط-CLP، كما تم إعادة تنظيم المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية-DASC، بالإضافة إلى إنشاء قسم الزيت وإعداد هيكل تنظيمي خاص به، مع إعادة الهيكل التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة-AVM؛
14. سنة 2001: تم تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، وزيوت التشحيم والمطاط-CLP، وتغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة، بالإضافة إلى تنفيذ مشروع مركزي لتسيير تدفقات الخزينة-CTM مع تنظيم مديرية الصيانة؛
15. سنة 2002: تم زيادة رأس مال مؤسسة نפטال من 6.65 مليار دج إلى 15.65 مليار دج\*؛

16. سنة 2003: تم إعادة هيكلة المؤسسة حسب النشاطات الفرعية إلى فرع الوقود، الفرع التجاري، فرع غاز البترول المميع وإلى فرع النشاطات الدولية. كما تم تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للمؤسسة؛
17. سنة 2005: تم في شهر أبريل من هذه السنة صدر القانون رقم 05-07 الخاص بالمواد البترولية. وحلّ الإدارة المركزية للتسويق، مع إنشاء مجموعة المراجعة على مستوى الفروع وإعادة تنظيم الفرع التجاري كما تم تعديل المديرية المركزية للمراجعة بالإضافة إلى تحديث الهيكل العام للمؤسسة؛
18. سنة 2006: تم إدماج نشاط الزيوت، العجلات المطاطية والزفت في الفرع التجاري. مع تنظيم محطات الخدمات وتعديل هيكل مراكز تعبئة غاز البترول المميع؛
19. سنة 2007: تم فصل التوزيع عن التخزين إعادة تنظيم فرع التسويق وتنظيم الوحدات-District، وربط وحدة الصيانة وسط الجزائر-UNM مع فرع التسويق، بالإضافة إلى إنشاء مشروع تحقيق قاعدة للحياة في حاسي مسعود والاهتمام بتحديث محطات الخدمات؛
20. سنة 2009: تم تنظيم مراكز الوقود بالإضافة إلى فصل وظيفة الصحة، الأمن والبيئة-HSE-Activité عن الجودة-Activité Qualité على مستوى الفروع مع فصل وظيفة الإمداد والتعبئة-Activité Logistique et Enfutage عن وظيفة التسويق-Activité Commercialisation على مستوى فرع غاز البترول المميع-GPL؛
21. سنة 2010: تنظيم مراكز توزيع الفرع التجاري-Centres de Distribution بالإضافة إلى إعادة تنظيم مراكز التعبئة-Centres Emplisseurs لفرع GPL؛
22. سنة 2011: نُظمت المناطق التابعة لفرع غاز البترول المميع وتنظيم المناطق التابعة لفرع الوقود وزيوت التشحيم والمطاط بصفة عامة؛
23. سنة 2014: تم استبدال المديرية المركزية للصيانة والمديرية المركزية لإعادة الهندسة بمديرية مركزية للتقنية والتطوير، مع تحويل مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة-DSIE من مديرية دعم-Direction de Soutien إلى مديرية مركزية-Direction Centrale؛

24. سنة 2017: الرفع من رأس المال مؤسسة نפטال من 15.65 مليار إلى 40.00 مليار دج<sup>1</sup>؛
25. سنة 2020: تم تحويل مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة-DSIE من مديرية مركزية- Direction Centrale إلى مديرية دعم-Direction de Soutien؛
26. سنة 2021: تم إعادة هيكلة المؤسسة حسب النشاطات الفرعية إلى فرع الوقود، الفرع التجاري، فرع غاز البترول المميع وإلى مشروع فرع النشاطات الدولية-Projet Activités Internationales.

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة نפטال ومهامها

#### أولاً: أهداف مؤسسة نפטال

من خلال مخطط تطويرها تهدف مؤسسة نפטال إلى ما يلي:

1. ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية؛
2. تحسين نوعية الخدمة المقدمة؛
3. الحرص على الاستعمال الأمثل لمسالك التوزيع؛
4. وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات؛
5. تخفيض تكاليف النقل؛
6. تأمين أحسن عرض للسوق؛
7. وضع سياسة اندماج الموظفين الجدد؛
8. عصنة وإعادة تأهيل البنى التحتية للتخزين؛
9. مطابقة تجهيزاتها مع معايير حماية البيئة والأمن الصناعي.

#### ثانياً: مهام مؤسسة نפטال

المهمة الرئيسية لمؤسسة نפטال هي تسويق وتوزيع المواد البترولية بصفة عامة، كما تسعى

إلى تحقيق ما يلي:

1. تنظيم وتطوير وظيفة تسويق المواد البترولية ومشتقاته؛
2. تخزين ونقل المواد البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني؛
3. الحرص على الاستغلال العقلاني للمواد الطاقوية؛

<sup>1</sup> NAFTAL : est une Société Par Action (SPA) au Capital Social de 40 000 000 000 DA.

[https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/naftal\\_5fe30cd256ffd.pdf](https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/naftal_5fe30cd256ffd.pdf)

4. تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛
5. ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛
6. متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المواد البترولية؛
7. مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المواد البترولية؛
8. تطوير قدرات العمال عن طريق التبرصات والتكوين المستمر؛
9. الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة؛
10. السعي وراء تطوير صورة ممتازة للجودة.

وبالتالي فإنّ أهداف ومهام مؤسسة نפטال لا تقتصر على تسويق وتخزين المواد البترولية فقط، بل تتعداها إلى الاهتمام باستهلاك هذه المواد من خلال دراسات السوق، الاهتمام بالبيئة والحفاظ على البنى التحتية وتطويرها.

#### الفرع الثالث: موارد مؤسسة نפטال

جهزت مؤسسة نפטال إمكانيات بشرية ومادية تُساهم في توزيع المواد البترولية وتسويقها، كما قامت نפטال باستغلال جميع الإمكانيات المطلوبة لتحقيق أهدافها المسطرة وذلك عن طريق وضع قوانين، مخططات وبرامج للتنمية- Développement.

#### أولاً: الموارد البشرية

تقدر الطاقة البشرية لمؤسسة نפטال بـ 31409 عامل، موزعة في إطارات سامية، إطارات، تقنيين ومنفذين عبر كامل التراب الوطني على النحو التالي: 3090 إطار، 12040 تقنيون و16279 منفذ أو يد عاملة تطبيقية.

للإشارة فإنّه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة نوعاً من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية لاسيما غاز GPL، مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة إستجابة للطلب.

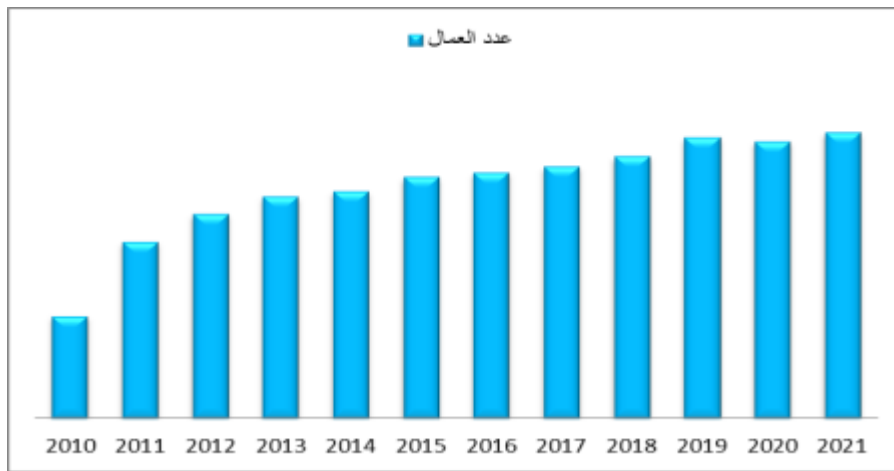
الجدول الموالي يوضح تطور الموارد البشرية لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2010-2021.

## الجدول (III-1): تطور الموارد البشرية لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2010-2021

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد العمال	29219	30108	30440	30646	30709	30874
السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
عدد العمال	30933	31003	31124	31346	31304	31409

المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للموارد البشرية، المديرية العامة، مؤسسة نפטال.

والشكل الموالي يوضح تطور الموارد البشرية لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2010-2021:



## الشكل (III-2): تطور الموارد البشرية لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2010-2021

المصدر: تم إعداده بناء على الجدول أعلاه.

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يتبين أن الموارد البشرية بمؤسسة نפטال في تزايد مستمر وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية وإلى زيادة عدد المشاريع والاستثمارات الجديدة للمؤسسة.

## ثانيا: الموارد المادية

تتمثل الموارد المادية لمؤسسة نפטال فيما يلي<sup>1</sup>:

1. (47) مستودع للوقود-Dépôts Carburants Terre؛

2. (42) مركز لتعبئة غاز البترول المميع-Centres GPL، بقدرة ملئ 1.2 مليون طن/سنويا؛

<sup>1</sup> Sur le site web : [URL:http://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens](http://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens), Consulté le 23.09.2022.

3. (9) مراكز للغاز الخام-Centres Vrac GPL؛
4. (47) مستودع تتابع-Dépôt Relais؛
5. (30) مركز إيداع للمواد الخاصة بالملاحة الجوية-Dépôts Aviation؛
6. (6) مراكز إيداع للمواد الخاصة بالملاحة البحرية-Centres Marine؛
7. (15) مركز للزفت-Centres Bitumes بقدرة تحويل تقدر بـ 400000 طن/سنويا؛
8. (24) مركز للشحم والعجلات - Librifiants & Pneumatiques؛
9. (3903) ناقلة للتوزيع، و(815) آلة للنقل تفرغ وتثبيت والصيانة؛
10. 700 كم من شبكة القنوات العملية-Réseau de Pipelines؛
11. أسطول بـ(3300) شاحنة نقل مختلفة لأداء مهمة التوزيع؛
12. 1.9 مليون قارورة بروبان-Propane ذات 11 كغ؛
13. 3.8 مليون قارورة بوتان-Butane ذات 13 كغ؛
14. (3) وحدات للصيانة-Unités de Maintenance؛
15. (674) محطة خدمات-Station Services لتوزيع المواد البترولية موزعة على محطة خدمات توزيع مسيرة مباشرة من طرف نפטال-Gestion Directe، محطة خدمات تسيير حر-Gestion Libre، نقاط بيع معتمدة-Points de Vente Agrées، وموزع عادي-Revendeurs Ordinaires.

### ثالثاً: الموارد المالية

حققت مؤسسة نפטال نمواً متزايداً وواضحاً في رقم الأعمال، وهذا راجع إلى الزيادة في مبيعات الوقود وغاز GPL. والجدول الموالي يوضح ذلك:

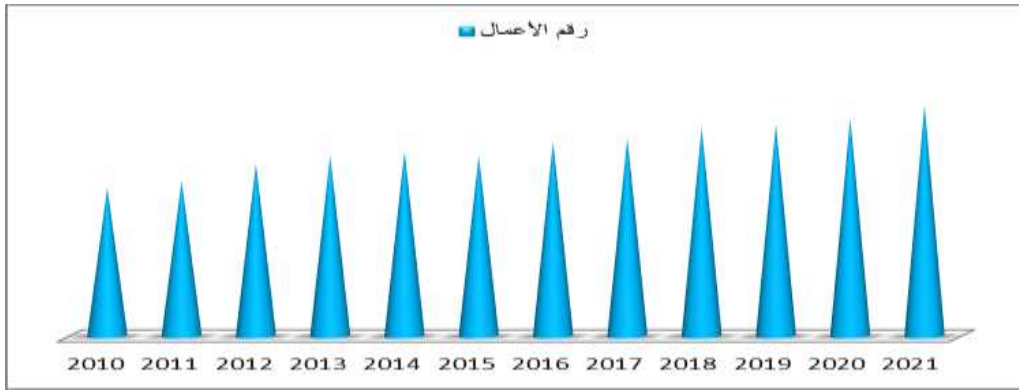
#### الجدول (III-2): تطور رقم الأعمال بمؤسسة نפטال خلال الفترة 2010-2021

الوحدة: 10<sup>10</sup> دج

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	25.84	27.02	30.07	31.43	32.21	31.43
السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
رقم الأعمال	33.89	34.54	36.37	36.81	37.98	40.23

المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للمالية، المديرية العامة، مؤسسة نפטال.

والشكل الموالي يوضح تطور رقم الأعمال بمؤسسة نפטال خلال الفترة 2010-2021:  
الوحدة: 10<sup>10</sup> دج



الشكل (III-3): تطور رقم الأعمال بمؤسسة نפטال خلال الفترة 2010-2021

المصدر: تم إعداده بناء على الجدول أعلاه.

من خلال الشكل أعلاه، يتبين أن رقم أعمال مؤسسة نפטال في تزايد مستمر، وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية بمختلف أنواعها.

#### الفرع الرابع: المنتجات المسوقة لمؤسسة نפטال وشبكة توزيعها

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى أهم المنتجات المسوقة لمؤسسة نפטال بالإضافة إلى عرض شبكة توزيع وزبائن مؤسسة نפטال.

#### أولاً: أهم المنتجات المسوقة من طرف مؤسسة نפטال

1. الوقود - Carburants: تقوم المؤسسة بتخزين وتوزيع وتسويق مجموعة من المواد والتي تجيب لكل معايير الجودة الجزائرية. وتشمل خمسة أصناف من الوقود هي:

- الوقود الأرضي بما فيه بنزين ممتاز، بنزين عادي، بنزين بدون رصاص، وغاز / وقود Gaz-oil؛
- الوقود الجوي Jet A1؛
- الوقود البحري Fuel Bunker C.

فبالنسبة للوقود يوجد ممون وحيد، وهي مجمع سوناطراك على مستوى:

▪ سكيكدة بطاقة 15277000 طن؛

▪ أرزيو بطاقة 2500000 طن؛

▪ حاسي مسعود بطاقة 1200000 طن.



2. غاز البترول المميع-**GPL-Gaz de Pétrole Liquéfié**: مواد الغاز البترولي المميع يتم الحصول عليها انطلاقاً من عدة مصادر معالجة المحروقات كمعالجة الغاز الطبيعي وتكرير البترول. وضمن تشكيلة مواد الغاز البترولي المميع ما يلي:

- غاز البوتان والذي يباع في شكلين قارورة 13 كغ (B13)، قارورة 03 كغ (B03)؛
- غاز البروبان وفيه قارورة 35 كغ (P35) وقارورة 11 كغ (P11)؛
- وقود الغاز المميع (سير غاز) وهو غاز يعتبر أقل إضراراً بالمحيط والبيئة.

3. الزيوت-**Lubrifiants**: تقوم مؤسسة نפטال عبر كامل شبكة توزيعها، بتسويق تشكيلة كاملة من الزيوت التي تغطي إستخدامات كل قطاع السيارات والقطاع الصناعي. حيث تتميز بمواصفاتها التي تحترم كامل معايير الجودة العالمية. وتشمل على زيوت السيارات، الزيوت الصناعي وزيوت التشحيم.

4. الزفت-**Bitumes**: ويوجد تحت أربعة أنواع:

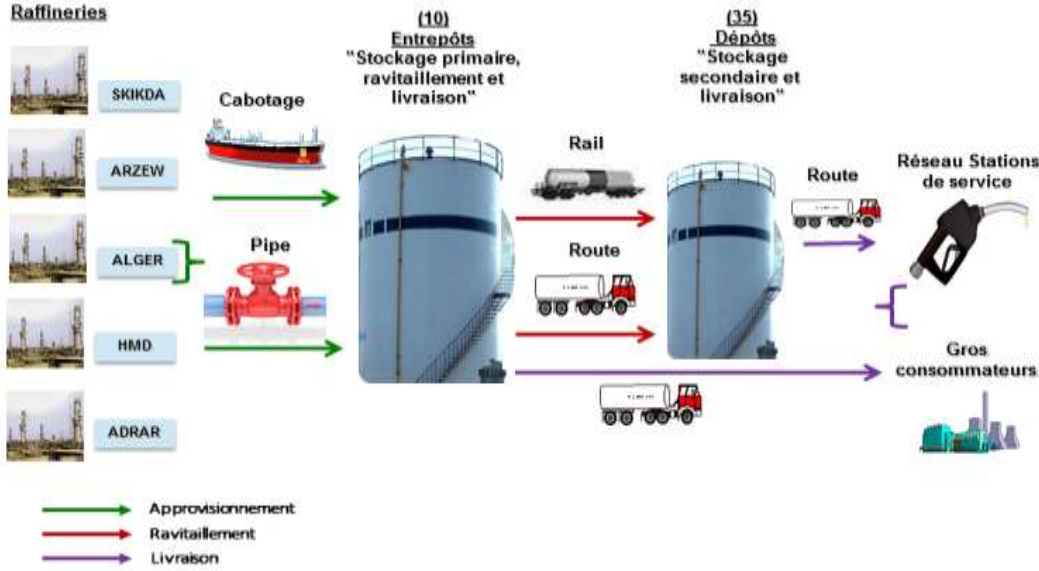
- الزفت المركز: يستخدم لتعبيد الطرقات، وكمادة أولية قاعدية لتحويل الزفت السائل إلى الزفت المؤكسد.
- الزفت المؤكسد: يُستخدم لحماية الأعمال الفنية وغيرها من الصدأ وبيعاً في شكل خام ومعبئ.
- الزفت السائل: يستخدم لتأمين الربط بين مواد البناء، الرمل، الحجارة.
- مشتقات الزفت.

5. العجلات المطاطية-**Pneumatique**: بفضل هيكلها القاعدية للتخزين وشبكة التوزيع، تسوق المؤسسة عجلات مطاطية بكل أصناف وسائل النقل المتعددة. والخاصة بالسيارات السياحية، الشاحنات، الوزن الثقيل، الناقلات الصناعية وغيرها.

6. منتجات خاصة-**Produits Spéciaux**: تتمثل في أربعة عائلات من المنتجات هي Les Paraffines والتي تستخدم في المجال الصيدلاني، المنتجات الغذائية، الشموع، المتفجرات. الشموع-**Les Cires**. زيوت خاصة التي تستعمل في إنتاج العجلات المطاطية وغيرها، مواد الصيانة، مادة الاشتعال لأعواد الثقاب. المواد المذيبة-**Les Solvants** التي تُستخدم في مواد الصيانة والمواد اللاصقة وغيرها.

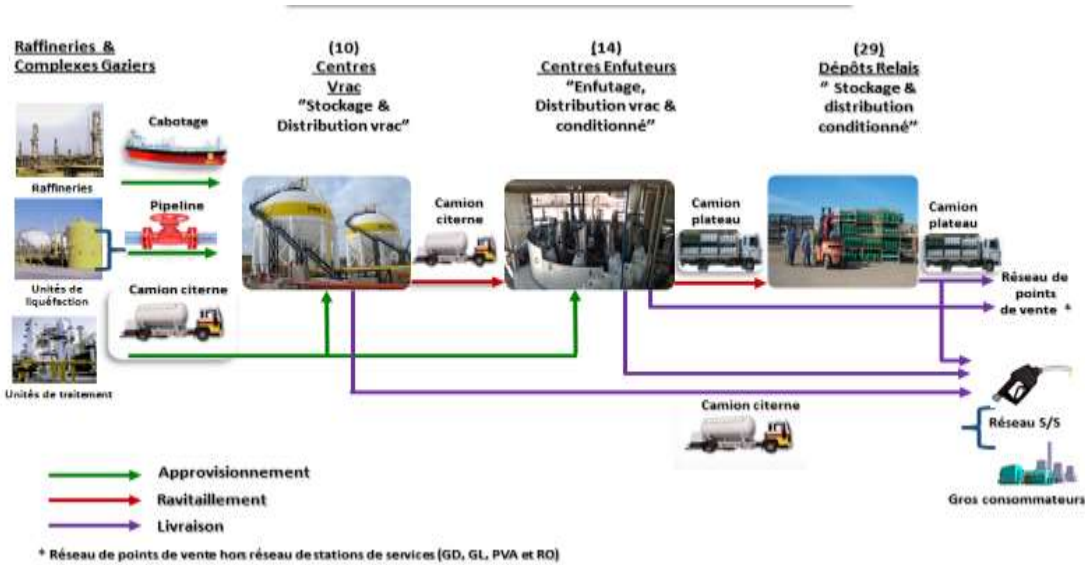
ثانيا: شبكة توزيع وزبائن مؤسسة نفطال

1. شبكة توزيع مؤسسة نفطال: يتم توزيع أهم المواد الطاقوية لمؤسسة نفطال كالوقود وغاز البترول المميع وفقا لمخططين التاليين:



الشكل (III-4): مخطط شبكة توزيع الوقود

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد، المديرية العامة، مؤسسة نفطال.



الشكل (III-5): مخطط شبكة توزيع غاز البترول المميع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد، المديرية العامة، مؤسسة نفطال.

2. زبائن مؤسسة نفطال: من أهم زبائن نفطال: سوناطراك، سونلغاز، الخطوط الجوية الجزائرية، الإدارة المحلية (ولايات وبلديات..)، وزارة الدفاع الوطني والخطوط الجوية الفرنسية.

3. منافسون مؤسسة نفطال: من أهم المؤسسات المنافسة لمؤسسة نفطال، يمكن ذكر:

▪ **NAFTEC**: تهتم بإنتاج وتوزيع المنتجات البترولية عن طريق موزعين محليين معتمدين.

▪ الموزعون والمعبؤون المحليون وهم مؤسسات خاصة تنتمون من طرف **NAFTEC**

مثل **PETROSER** و **MIXOIL**.

▪ المنافسون الآخرون ومن أهمهم:

- **ESSO / TOTAL LUB / SHELL** في تخزين وتوزيع الزيوت؛

- **TOTAL BITUME / ETRHB / IGBS** تشكيل وتوزيع الزفت؛

- **MICHLIN / BRIDGESTONE / GLOBAL AXIS** في تخزين وتوزيع العجلات.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال**  
يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة؛ الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لها، وكذا المهام الموكلة لكل قسم؛ بما يضمن التوازن بين المسؤوليات وإحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها. وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وإعطاء مرونة تسمح لها باحتكار السوق وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة أساسا في توسيع نشاطها والتوجه نحو التصدير.

#### **الفرع الأول: المديرية العامة-La Direction Générale**

##### **أولا: اللجنة التنفيذية-Comité Exécutif**

يتأخر اللجنة التنفيذية الرئيس المدير العام-Président Directeur Général، والمتكونة من كل من مدراء الفروع والمدراء التنفيذيون. وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية العامة المتعلقة بتطوير المؤسسة وخاصة في مجال التسيير، الشراكة والإستثمار.

##### **ثانيا: اللجنة المديرية-Comité Directeur**

يتأخرها الرئيس المدير العام، والمتكونة من مدراء الفروع، المدراء التنفيذيون، المدراء المركزيون، مدير الإدارة العامة وممثلي الشركاء. وحيث أنها للجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة أنشطة مؤسسة نفطال.

##### **ثالثا: المستشارون-Conseillers**

مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظائف التي يقوم بها في إتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

##### **رابعا: اللجان-Comités**

لجان مكلفة بتسيير الملفات والمشاريع ذات الخصوصية.

##### **خامسا: الأمانة العامة**

تتكفل الأمانة العامة بتسيير المسار التجاري والإقتصادي لمؤسسة نفطال مع احترام صلاحيات كل من المديرية والفروع.

##### **سادسا: مديريات المشاريع**

**الفرع الثاني: المديرية التنفيذية - Directions Exécutives****أولاً: المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد - DESPE**

ومن أهم مهامها ما يلي:

1. العمل على تنسيق اتجاه التنشيط التنبئي ومتابعة التنفيذ العملي لإستراتيجية المؤسسة؛
2. تنظيم هياكل المؤسسة؛
3. تنظيم وتنسيق اتجاه التخطيط، وبالأخص المخطط السنوي ومخطط المدى المتوسط المتعلق بالتدفقات، المبادلات والإستثمارات؛
4. إنجاز دراسات إستراتيجية حول التطورات والتحويلات في السوق الوطني للمواد البترولية؛
5. تأمين متابعة تسيير أسواق المؤسسة؛
6. تسيير ومتابعة تطورات المشاريع.

والملاحق (III-1) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد - Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie (DESPE) باعتبارها المديرية المستقبلية لإجراء الدراسة الميدانية.

**ثانياً: المديرية التنفيذية للموارد البشرية - DERH**

ومن أهم مهامها ما يلي:

1. وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية من برامج للتكوين وقانون العمل؛
2. تقييم إحتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل عام؛
3. وضع أنظمة للتحفيز، كترقية العامل وتقديم المكافآت؛
4. ربط وإحصاء برامج لتكوين الإطارات بمختلف المديرية حسب إحتياجات المؤسسة؛
5. إجراءات إختيار العمال للتشغيل أو تكوين إطارات المؤسسة والقيام بالترقية حسب القوانين.

**ثالثاً: المديرية التنفيذية للمالية - DEF**

ومن أهم مهامها ما يلي:

1. تأمين السير الحسن لمحاسبة المؤسسة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة نتائج الدورة والقيام بإعداد الميزانية؛
2. تأمين ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة من الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب والتأمين؛

3. تأمين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال والإستثمارات؛

4. السعي لتنفيذ السياسات المالية والمحاسبية.

### الفرع الثالث: المديرية المركزية-Directions Centrales

#### أولاً: المديرية المركزية لأنظمة المعلومات-DCSI

ومن أهم مهامها ما يلي:

1. مهامها الرئيسية هي تنظيم الهجرة من أنظمة المعلومات القائمة على منصات جديدة وتطوير البرمجيات والإدارات الحديثة الأخرى (ERP : Enterprise Resource Planning)؛
2. تحليل قواعد البيانات وإدارة ودعم واتخاذ القرار؛
3. وضع أنظمة للمعلومات واستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير المؤسسة.

#### ثانياً: المديرية المركزية للصحة، الأمن والبيئة-DCHSE

ومن أهم مهامها ما يلي:

1. سن قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي لا سيما في ميدان التخزين وتوزيع المواد البترولية؛
2. تحديد النماذج والإجراءات المرتبطة بحماية البيئة.

#### ثالثاً: المديرية المركزية لتطوير الأعمال والتسويق-DCBDM

ومن أهم مهامها ما يلي:

1. الكشف عن فرص النمو فيما يتعلق بتنمية أنشطة غاز البترول المسال/غاز البترول والغاز والأنشطة غير المتعلقة بالوقود؛
2. تنوع أنشطة محطات الخدمات؛
3. تحديد إستراتيجية المؤسسة وسياستها لتطوير أنشطة GPL/c والشراكة؛
4. اقتراح مجالات الشراكة لتطوير الأنشطة التي تتطلب هذه الصيغة لتوليد قيمة مضافة؛
5. تنسيق تصميم وتعريف وتنفيذ مشاريع التنمية لأنشطة GPL/c و Hors Fuel؛
6. تضامن وتنسيق جميع مشاريع الشراكة التي بدأتها الهياكل المختلفة للشركة.

**رابعاً: المديرية المركزية للمراجعة وضبط الأسواق-DCARM**

ومن أهم مهامها ما يلي:

1. تطبيق مهام المراقبة ومراجعة الحسابات عن طريق كل هياكل المؤسسة؛
2. المساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج؛
3. تحديد وتطوير إجراءات السياسة العامة للمراجعة في المؤسسة؛
4. القيام بمهام المراقبة والفحص لكافة نشاطات المؤسسة؛
5. تقييم المراقبة الداخلية الموضوعية بغرض التعرف على مدى فاعليتها ومطابقتها للأهداف والمخططات؛
6. القيام بدراسة السوق وتحديد الأعمال المتصلة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف المؤسسة وضبطها؛
7. إنشاء القواعد والممارسات، بالتعاون مع الهياكل المعنية، بهدف تحسين عملية الشراء؛
8. وضع إجراءات وأدوات الشراء وتحديد القواعد العملية لنظام المشتريات.

**خامساً: المديرية المركزية القانونية-DCJ**

ومن أهم مهامها ما يلي:

1. تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع والهياكل المركزية؛
2. ضمان دور المنشورة القانونية داخل المؤسسة؛
3. تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع؛
4. ضمان حل جل نزاعات المؤسسة المفوضة من قبل المديرية العامة؛
5. دراسة وتقديم المشورة القانونية بشأن عقود المشروعات والاتفاقات أو تعديلها؛
6. القيام بإعداد وتحديث ملف لتبيان الذمة المالية للمؤسسة.

**الفرع الرابع: مديريات الدعم-Directions de Soutien****أولاً: مديرية إدارة المشاريع والتطوير-DMPD**

ومن أهم مهامها ما يلي:

1. القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي؛
2. القيام بدراسات أولية لمردودية المشاريع في مجالات النقل، الصيانة والتوزيع؛

3. تأمين تسيير المختبر المركزي،
4. وضع دراسات (ما قبل الجدوى وجدوى) وهندسة مشاريع الشركة؛
5. مراقبة تنفيذ المشروعات الإستثمارية من الناحية المادية والمالية؛
6. ضمان المراقبة التكنولوجية في مجالات هندسة منتجات تخزين وتوزيع المنتجات النفطية.

#### ثانيا: مديرية النقل والصيانة-DTM

ومن أهم مهامها ما يلي:

1. إنشاء مشروع الصيانة الوقائية ونظام إدارة جزء؛
2. إنشاء المشروع نظام الترميز؛
3. تحدد إستراتيجية، من حيث الصيانة وسياسة النقل، مؤشرات الأداء الأهداف ويضمن إستغلال الموارد لتوصل إلى عملية نقل وفعالة؛
4. تحديد إستراتيجية المؤسسة وسياستها في صيانة المنشآت؛
5. الترتيب بالتعاون مع الفروع لخطط المشتريات معدات النقل والإمداد لقطع الغيار والمعدات؛
6. وضع أنظمة إدارة الصيانة الخاصة بمرافق المؤسسة والتأكد من تنفيذها.

#### ثالثا: مديرية الاتصال والعلاقات العامة-DCRP

ومن مهامها الرئيسية:

1. إعداد إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة والسهر على تطبيقها على المستوى الداخلي والخارجي؛
2. إعداد وتطوير منشورات ووسائل الإتصال للمؤسسة.

#### رابعا: مديرية نظام الإدارة المتكامل-SMI

ومن مهامها الرئيسية:

1. وضع المعايير والسياسات والإجراءات الخاصة بالجودة والعمل على تطويرها وبالتعاون مع المديرية المعنية؛
2. تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين من خلال التدريب على الجودة ومفاهيمها؛
3. مراقبة جودة الخدمات ومتابعة تنفيذ المعايير والسياسات وإجراءات الجودة؛
4. انشاء قاعدة بيانات للجودة في المؤسسة وذلك بالتعاون مع المعنيين؛
5. توحيد نظام المعلومات من خلال حفظ وتداول واستخراج الملفات اللازمة؛



6. وضع اسس ومعايير تضمن توفير الخدمات في جميع مناطق بالتعاون مع المديريات المعنية.

#### خامسا: مديرية الإدارة العامة-DAG

ومن مهامها الرئيسية:

1. ضمان التسيير الجيد للمورد البشري؛
2. وضع جل الوسائل والإمكانيات اللازمة لكافة المديريات لتحقيق الأهداف؛
3. وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الحسن وتنميتها من حضيرة السيارات، الهياكل كالمباني والمطاعم، وسائل الاتصال ونشاطات الأرشيف والمعلومات.

#### سادسا: مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية-DASC

ومن أهم مهامها ما يلي:

1. المساهمة في وضع سياسات المؤسسة في مجال الشؤون الاجتماعية والثقافية؛
2. التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة والثقافة في المؤسسة بوضع برامج وإستراتيجيات؛
3. تنمية السياسات الإجتماعية لتحسين الوضعية الإجتماعية للعمال؛
4. الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للمؤسسة.

#### سابعا: مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة-DSIE

ومن مهامها الرئيسية تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة المؤسسة سواء المباني، المنشآت، وسائل النقل والعمل على الحفاظ عليها.

#### الفرع الخامس: الفروع-Les Branches

##### أولا: فرع الوقود-B.CBR- Branche Carburants

ومن مهامها الرئيسية:

1. إعداد و متابعة خطط التموين؛
2. تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه؛
3. تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ؛
4. المساهمة في تحديد إستراتيجية المؤسسة وتجسيدها في الإطار الخاص بالوقود؛
5. إعداد مخطط الموازنة السنوية بالتنسيق مع هياكل المديرية العامة والعمل على تنفيذه، وهذا بالتعاون مع المديرية العامة؛

6. المشاركة في وضع سياسات تتعلق بالتنبؤ تقييم المشاريع، التخطيط والتنظيم والسهر على تنفيذها؛
7. المساهمة في إعداد السياسات الخاصة بالموارد البشرية، المالية، التسويق، الأمن الصناعي والبيئة والعمل على تجسيدها؛
8. ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين التموين في كل أرجاء الوطن من خلال وضع نظام المراقبة.

### ثانيا: الفرع التجاري -B.COM- Branche Commercialisation

ومن مهامها الرئيسية:

1. عرض منتجات المؤسسة الخاصة بكل فروعها بالسوق؛
2. القيام بالدراسات الهادفة إلى تقوية مكانة المؤسسة في السوق وإتخاذ كل الإجراءات التي تسمح بتعظيم التدفقات التوزيع وتدنية التكاليف؛
3. وضع نظام خاص بإجراءات التسيير التجاري لمتابعة وضمان تنفيذ الأنشطة بما يتوافق مع قواعد وتعليمات المؤسسة؛
4. المساهمة في إعداد المخطط التكويني للمدى الطويل مدعم بتكنولوجيا المتطورة وبتقنيات التسيير الحديثة في المجال التجاري للمواد البترولية؛
5. الحرص على الحفاظ على التوازن المالي للفرع.

### ثالثا: فرع غاز البترول المميع -B.GPL- Branche GPL

ومن مهامها الرئيسية:

1. إدارة تنظيم وترقية نشاط التعبئة والتوزيع للفرع؛
2. السهر على احترام معايير الأمان لكل سلسلة منتج الغاز المميع من نقل، تركيب، تعبئة وتخزين القارورات وكل اللواحق الأخرى؛
3. تنظيم وتطوير الشبكة التجارية للتوزيع؛
4. تطوير وتقييم الغاز بكل أشكاله الخام والمميع؛
5. تحديث الهياكل القاعدية لتحسين الإنتاجية، الأمن والتسيير؛
6. تطوير الشراكة والتعاون في مجال الغاز المميع.

### رابعا: مشروع النشاطات الخارجية -PAI

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:

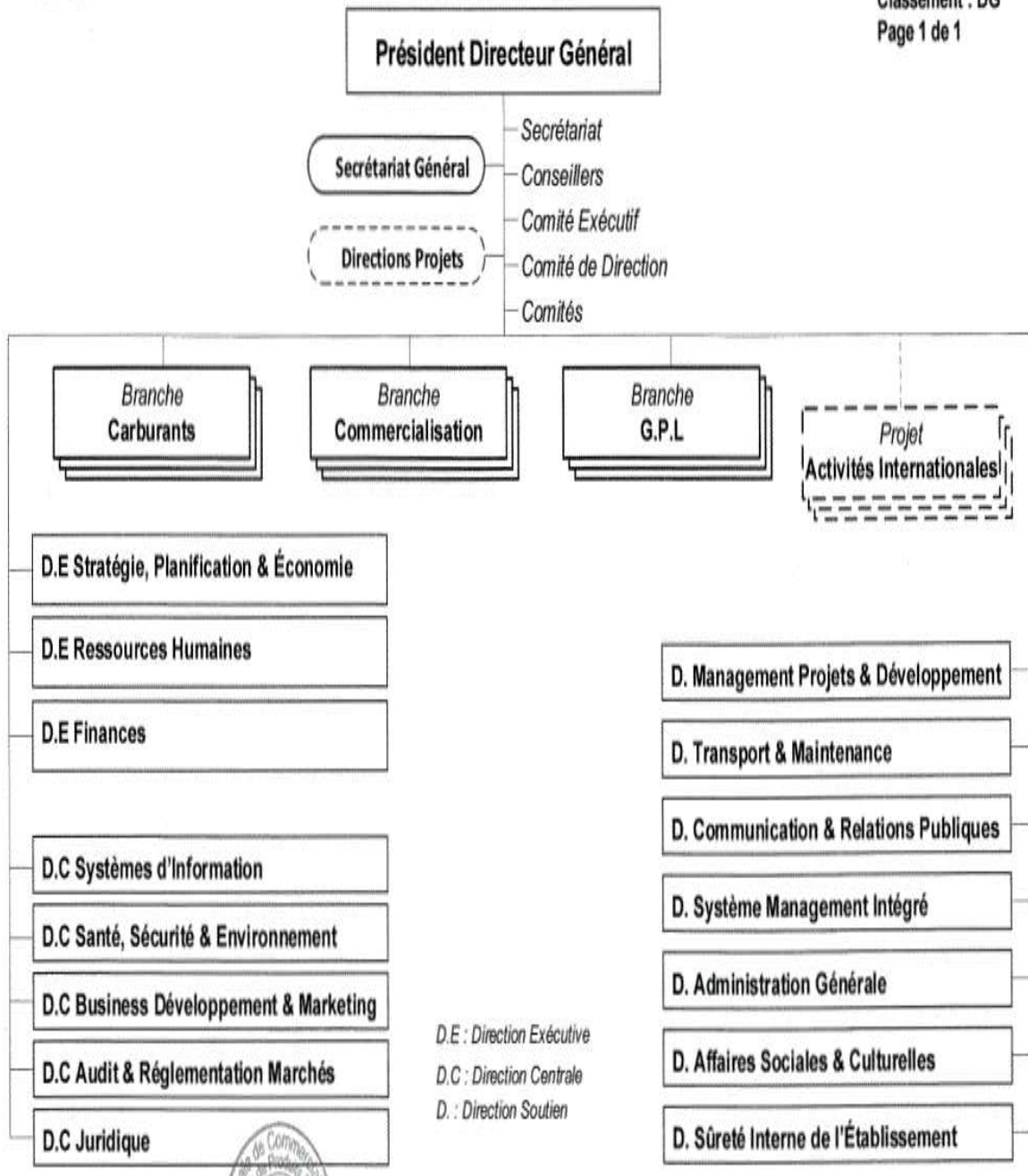


## Schéma de la Macrostructure de NAFTAL S.p.a

Décision : S.765R21

Classement : DG

Page 1 de 1



الشكل (III-6): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

المصدر:

Décision S.765R21, Classement Direction Générale (DG), **Schéma de la Macrostructure de NAFTAL SPA**, Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie (DESPE), Direction Générale (DG), Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers, 2021, P : 1.

تُسِير مؤسسة نفضال آليا من طرف المدير العام ويساعده في ذلك المديريات المركزية التي تعمل إلى جانب المديرية العامة. حيث تعتمد البنية التنظيمية لمؤسسة نفضال على النظام المركز الرئيس-SIEGE والذي يشمل 16 إدارة مركزية والتي تنقسم كما يلي<sup>1</sup>:

▪ 16 إدارة توجد كلها بالمركز الرئيس بالشرافة وهي مكلفة بالمراقبة وتنظيم نشاط الوحدات التي تحت سلطتها.

▪ إلى جانب المركز الرئيس للمؤسسة 57 وحدة تقسم حسب مهامها إلى:

- 48 وحدة توزيع عبر كمال التراب الوطني؛

- أربع (4) وحدات الموانئ متمركزة في كل من سكيكدة، بجاية، وهران والجزائر العاصمة؛

- أربع (4) وحدات الصيانة والمتمثلة في وحدة الغرب (وهران)، وحدة الشرق (قسنطينة)، وحدة الوسط

(الجزائر) ووحدة الجنوب (حاسي مسعود)؛

- وحدة نفضال للإعلام الآلي بالجزائر العاصمة.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد، المديرية العامة، مؤسسة نفضال.

### المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

يتطرق هذا المطلب إلى أهم المفاهيم التي تقوم عليها الدراسة، من أدوات والمقاييس التي تساهم في قياس سلوكيات الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة باستخدام منهجا تجريبيا يسعى إلى الإسهام في الوصول إلى الإجابات المنطقية للدراسة الحالية وتحقيق أهدافها، والسعي إلى الاستفادة من خبرات مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### الفرع الأول: أدوات الدراسة- Study Tools

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات.

### أولاً: الاستبانة- Questionnaire

#### 1. تعريف الاستبانة:

قد اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. كون أن الاستبانة تعد من أهم أدوات جمع البيانات في ميدان العلوم الاجتماعية، وهذا ما يدفع الباحث إلى بذل الجهد من أجل صياغة الاستبانة بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة. حيث يشير مصطلح الاستبانة إلى أداة لجمع البيانات.

واستبانة البحث ما هي إلا نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى عينة الدراسة، بغية الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما. فهي تمثل التقنية المباشرة للاستطلاعات العلمية المستعملة للأفراد كونها تسمح بمساءلتهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والحصول في الأخير على نتائج كمية من أجل إيجاد علاقات إحصائية بالإضافة إلى إمكانية القيام بمقارنات عديدة<sup>1</sup>.

وجاء اعتماد الباحثة على الاستبانة لمزاياها المتعددة والمتمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

■ إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد؛

<sup>1</sup> Maurice ANGERS, *Initiation Pratique à la Méthodologie*, 2<sup>ème</sup> Edition, Casbah Université, Alger, Algérie, 1997, P : 60.

<sup>2</sup> أحمد حسين الرفاعي، *مناهج البحث العلمي*، الطبعة الثانية، دار وائل النشر، عمان، الأردن، 1999، ص: 192.

- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها؛
- سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها؛
- توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير؛
- يشعر المجيبون عنها بالحرية في التعبير عن آراء يخشون علم موافقة الآخرين عليها.

## 2. تصميم الاستبانة:

قبل تصميم أي استبانة للاستبانة ينبغي تحديد متغيرات البحث المراد دراستها. فيعرف متغير البحث العلمي بأنه كل شيء يقبل القياس الكمي أو الكيفي، وكل شيء يقبل التغيير يعرف باسم المتغير، وهذا بحسب التعريف الإحصائي الذي قدم للمتغير. ومن أهم خصائص المتغيرات الكمية والكيفية التأثير والتأثر. وينبغي على الباحث أن يقوم بتحديد تلك العلاقات ومن ثم القيام بضبطها<sup>1</sup>.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين إثنين أحدهما المتغير المستقل والمتمثل في التشخيص التنظيمي وثانيهما المتغير التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي كما سبق وأن ذكرنا. وذلك لمعرفة التأثير والارتباط بينهما على مستوى المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال- وهي المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية.

تحقيقاً لغرض السابق للاستبانة تم تصميم استبانة لدراسة متغيرات هذه الدراسة، والتي وُزعت في شكلها النهائي بطريقة مباشرة (النسخة الورقية) بالإضافة إلى طريقة غير مباشرة تمثلت في تحويل الاستبانة إلى صيغة إلكترونية بالاستعانة بخدمة Google Form وإرسال بعضها عبر البريد الإلكتروني المهني (النسخة الإلكترونية) لأفراد عينة الدراسة باللغة الفرنسية نظراً لتمكن الإطارات السامية والإطارات أكثر لهذه اللغة، حيث يتألف من قسمين:

### ■ القسم الأول:

يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي متغيرات مستقلة تم وضعها في مستوى قياس "إسمي أو رتبي" وشملت على البيانات الأولية "الشخصية والوظيفية"، وهي بيانات متعلقة بوصف عينة الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

- الجنس؛

<sup>1</sup> عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، كتاب جماعي، إصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص: 19.

- السن؛

- المستوى التعليمي؛

- المستوى الوظيفي؛

- الخبرة المهنية.

وذلك لمعرفة أهم البيانات الشخصية للعينة، ومعرفة ما يهم الدراسة، وما يمكن أن يؤثر في النتائج، وكذا الغرض معرفة التوزيع المناسب لهذه العينة، واختلافاتها من حيث الجنس والسن والخبرة المهنية وغيرها.

### ■ القسم الثاني:

يشمل عبارات الدراسة الأساسية، وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة. ويشتمل هذا القسم على (46) عبارة أو فقرة أو سؤال ذات إجابات محددة ومتعلقة بمتغيرات الدراسة وفرضياتها وفقا لما يلي:

- المحور الأول: الذي يشمل عبارات متغير التشخيص التنظيمي بأبعاده الأربعة والمكون من (26) عبارة.

- المحور الثاني: الذي يشمل عبارات متغير الأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة والمكون من (20) عبارة.

تهدف عبارات الأداة (الاستبانة) بمجملها تصورات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال- خلال الفترة الممتدة من جوان 2022 إلى سبتمبر 2022. وللاطلاع على استبانة الاستبانة باللغتين العربية (لغة البحث) والفرنسية (لغة الاستطلاع)، يُرجى تصفح الملحق (III-2).

### 3. صياغة الاستبانة:

عند صياغة هذه الاستبانة تم الأخذ بعين الاعتبار حالة أسئلة، بحيث تغطي جل نواحي الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها.

هذا، وقد تم توزيع أغلب الاستبانات شخصيًا على أفراد عينة الدراسة، وذلك لشرح الاستبانة وتوضيح أي غموض فيه ومراعاة الجدية في الإجابة عليه. بحيث روعي في صياغة عبارات الاستبانة ما يلي:

■ الملاءمة للبعد الذي وضعت لقياسه؛

- الشمول للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه؛
- الوضوح من حيث الصياغة والخلو من الحشو اللغوي؛
- ذات اتجاه إيجابي لضمان تركيز المستجيبين ومراعاة لما نصح به الباحثين المختصين في هذا المجال.

#### 4. قياس الاستبانة:

قيست درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات أو العبارات إلى تدرج خماسي (5) حسب مقياس ليكارت\* الخماسي-Five Point Likert، الذي طوره رانسيست ليكارت-Rensis LIKERT في أطروحته لنيل شهادة الدكتوراه، أين نشر ملخصاً أصلياً حول أطروحته على شكل مقال علمي سنة 1932، تحت عنوان "تقنية لقياس المواقف - A Technique for the Measurement of Attitudes". كان هدفه تطوير وسيلة لقياس المواقف النفسية بطريقة علمية<sup>1</sup>-In a Scientific Way.

سعى الباحث رانسيست ليكارت-Rensis LIKERT إلى وضع طريقة من شأنها أن تنتج مقاييس موقف يمكن تفسيرها بشكل معقول على أنها قياسات على مقياس متري مناسب. فينتقل المقياس من تأييد أضعف للعنصر إلى تأييد أقوى للعنصر. فهذا المعنى، يحاكي المقياس جميع مقاييس القياس الفيزيائية من كميات أصغر إلى كميات أكبر<sup>2</sup>.

يتراوح مقياس Likert Scale من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول الموالي:

الجدول (III-3): مقياس درجة الموافقة وفق مقياس Likert Scale

الرأي-Opinion	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن-Weight	1	2	3	4	5
Completely Disagree	Disagree	Nutral	Agree	Completely Agree	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على:

- Rob JOHNS, **Likert Items and Scales**, Survey Question Bank : Methods Fact Sheet 1, University of Strathclyde, Glasgow, United Kingdom, 2010, P P : 1-11, P : 2.

\* مقياس ليكارت-Likert Scale: سُمي على اسم الدكتور رينسيس ليكارت-Rensis LIKERT باحث في علم النفس والاجتماع من جامعة ميشيغان-University of Michigan بالولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>1</sup> Dane BERTRAM, **Likert Scales**, CPSC 681, Topic Report, P P : 1-10, P : 1

<sup>2</sup> Tomoko NEMOTO, David BEGLAR, **Developing Likert Scale Questionnaires**, In N. SONDA & A. KRAUSE Eds., JALT 2013 Conference Proceedings, JALT, Tokyo, Japan, 2014, P P : 1-8, P : 5.



وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:  
الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات وهي:

$$3 = 3/15 = 5/(5+4+3+2+1)$$

والجدول الموالي يوضح الوزن والمتوسط المرجح المتناسبة مع كل وزن حسب مقياس الدراسة:

#### الجدول (III-4): الوزن والمتوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا أوافق بشدة Completely Disagree	لا أوافق Disagree	محايد Neutral	أوافق Agree	أوافق بشدة Completely Agree
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح*	[01.80-01.00]	[02.60-01.81]	[03.40-02.61]	[04.20-03.41]	[05.00-04.21]
	سلبى	يميل إلى السلبية	يميل إلى الإيجابية	موافقة إيجابية	أعلى درجات الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على المعلومات المستوحاة من الرابط: <https://youtu.be/QI6Sv-HFDTk>،  
تم تصفحه يوم 2022/09/23.

هذا، وقد اعتمدت هذه الدراسة مقياس ليكارت-Likert Scale لقياس متغير التشخيص التنظيمي بأبعاده والمتمثلة في القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم، وذلك عن طريق تبني مقياس SAEED & WANG لسنة 2014، والمكون من (26) عبارة أو سؤالاً. وقد استخدم نفس

\* **المتوسط المرجح:** لمعرفة المتوسط المرجح لكل وزن من خيارات مقياس Likert ينبغي تحويل أوزان الخيارات إلى فئات ويتطلب ذلك حساب الطول الفعلي لفئات مقياس Likert، وذلك على النحو الآتي:

■ المدى = أعلى قيمة - أصغر قيمة

$$\text{المدى} = 5 - 1$$

$$\text{المدى} = 4.$$

■ طول الفئة = المدى/عدد بدائل الإجابة في المقياس

$$\text{طول الفئة} = 5/4$$

$$\leftarrow \text{طول الفئة} = 0.8 = 00.80.$$

■ الحد الأدنى للفئة الأولى = أدنى قيمة في المقياس = 1

■ الحد الأقصى للفئة الأولى = أدنى قيمة في المقياس + طول الفئة

$$\leftarrow \text{الفئة الأولى والمتمثلة في قيمة المتوسط المرجح لهي} [1 - (0.8+1)]$$

$$\leftarrow [1.8 - 1]$$

$$\leftarrow [01.80 - 01.00]$$

وهكذا دواليك حتى الفئة الخامسة.

المقياس أيضا لقياس الأداء التنظيمي بأبعاده؛ المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو وذلك عن طريق تبني مقياس KAPLAN & NORTON لسنة 2006، والمكون من (20) عبارة أو سؤالاً. وكلما اتجهت الدرجات إلى الارتفاع أثناء إجابات المبحوثين كلما دل ذلك على أن درجة التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي جيدة.

يمكن تلخيص ما تم ذكره حول مقياس الاستبانة (الدراسة) في الجدول الموالي:

الجدول (III-5): مقياس الدراسة

Σ	عدد العبارات	البعد	المقياس المعتمد	المتغير
26	8	القيادة	SAEED & WANG 2014	التشخيص التنظيمي
	8	الإستراتيجية		
	6	الهيكل التنظيمي		
	4	النظم		
20	5	المالي	KAPLAN & NORTON 2006	الأداء التنظيمي
	5	العملاء		
	5	العمليات الداخلية		
	5	التعلم والنمو		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على الدراسات السابقة:

- SAEED & WANG, Op. Cit.;
- KAPLAN & NORTON, Op. Cit.

### ثانياً: المقابلة

تعرف المقابلة عموماً بأنها التبادل اللفظي الذي يتخذ وجهاً لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات وبيانات لاستخدامها في البحث العلمي.

تعتبر مقابلة البحث من ضمن تقنيات جمع البيانات في العلوم الاجتماعية التي يفضلها يتم جمع البيانات والمعلومات بكمية هائلة حول آراء، اتجاهات، تصورات معايير المبحوثين. هذه الجوانب النفسية والعقلية التي يصعب التعرف عليها وتسجيلها عن طريق الملاحظة المباشرة وحتى عن طريق استمارة الاستبانة في بعض الأحيان.

لقد تمت مقابلة أفراد عينة الدراسة، وذلك أثناء توزيع الاستبانة كما تمكنا من الاحتكاك بأغلب المبحوثين بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-. وتمت مقابلة من سمحوا لنا بذلك وإعطائنا فرصة مناقشتهم حول متغيرات الدراسة لمعرفة مدى تداركهم لمفهوم متغيرات الدراسة (التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي) ولكيفية تبنيها داخل المؤسسة، وبذلك استطعنا الحصول على معلومات أكثر ذات أهمية وعلاقة بمحاور الدراسة، تم محاولة استغلالها في تحليل النتائج المتحصل عليها. حيث أن أثناء المقابلة يمكن كشف ما لدى المبحوث كل حسب تخصصه من مميزات. وكون أن المقابلة مرنة في طبيعتها فهي لا تفرض قيود على إجابات المبحوثين، ويمكن تعديل الأسئلة بحيث تتناسب مع الموقف والظروف الحاصلة، إذ تعطي للمبحوث نوعا من الارتياح والاطمئنان. وهذا ما دفعنا إلى استعمال المقابلة إلى جانب الاستبانة والملاحظة.

### ثالثا: الملاحظة

#### 1. تعريف الملاحظة:

الملاحظة كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي "لاحظ"، أما في البحث العلمي، فالملاحظة هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن قرب، في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية. وهي أيضا عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر، المشكلات، الأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها وذلك بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف. بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة.

#### 2. مزايا الملاحظ:

الملاحظة كوسيلة بحثية تتمتع بمجموعة من المزايا والفوائد تُميزها عن الوسائل الأخرى، وهي:

- تعطي للباحث إمكانية ملاحظة سلوك، علاقات وتفاعلات المبحوثين والاضطلاع على أنماط وأساليب العمل؛
- تتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة لمجتمع البحث، حيث أن المبحوثين لا يعرفون أن سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم تحت الدراسة والفحص، لذا يكون تصرفهم طبيعيا وتكون علاقاتهم وتفاعلاتهم سليمة وبعيدة عن التصنع والتكلف<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> حسن محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1996، ص: 104.

■ تفيد الملاحظة في الاضطلاع على بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة في جمع المعلومات خاصة ما تعلق منها بكيفية تطبيق التشخيص التنظيمي بمؤسسة نפטال، وكذا أثر هذا الاستخدام والتبني على تحسين الأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة قيد الدراسة.

#### الفرع الثاني: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى عرض مجتمع الدراسة مبرزا العينة التي تم أخذها ومن ثم التطرق إلى خصائص عينة هذه الدراسة.

#### أولاً: المجتمع الإحصائي

يقصد بالمجتمع الإحصائي -La Population Statistique\* أو مجتمع الدراسة مجموع الأفراد أو العناصر المراد دراستها وتتشترك في خاصية واحدة أو أكثر<sup>1</sup>. وقد تكون كمية أو نوعية<sup>2</sup>.

وبناءً على أهداف هذه الدراسة، فقد شمل المجتمع الإحصائي جميع إطارات المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نפטال- الذين يزاولون نشاطهم على مستوى المديرية العامة. والبالغ عددهم الكلي (2244) إطاراً، أما عدد الأفراد العاملين فعلياً خلال المدة التي أُجريت فيها الدراسة فكان (1521) إطاراً باعتبارهم هم من يشاركون ويساهمون بدرجة كبيرة في القيام بالتشخيص التنظيمي والمسؤوليات الموكلة إليهم بغرض تحسين الأداء التنظيمي. وهذا وفقاً للإحصائيات المقدمة من طرف المديرية التنفيذية للموارد البشرية لمؤسسة نפטال. والموضحة في الجدول الموالي:

\* La Population Statistique : Statistiquement notée  $\Omega$ .

<sup>1</sup> Renée VEYSSEYRE, **Statistique et Probabilités pour l'Ingénieur**, Aide-Mémoire, L'Usine Nouvelle, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, France, 2006, P : 4.

<sup>2</sup> Bernard GOLDFARB, Catherine PARDOUX, **Introduction à la Méthode Statistique : Manuel et Exercices Corrigés**, 6<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, France, 2011, P : 2.

## الجدول (III-6): المجتمع الإحصائي

الترتيب	المستوى الوظيفي	التصنيف الوظيفي	العدد الكلي	العدد الفعلي
1	إطار مسير - Cadre Dirigeant	مدير تنفيذي - Directeur Exécutif	3	3
2		مدير مركزي - Directeur Central	5	5
3		مدير - Directeur	130	124
4	إطار سامي - Cadre Supérieur	رئيس قسم - Chef de département	66	61
5		مساعد إداري - Assistant	13	8
6		رئيس مصلحة - Chef de service	383	371
7		رئيس مشروع - Chef de projet	87	63
8	إطار - Cadre	مكلف بمهمة - Chargé de mission	240	192
9		إطار دراسات - Cadre d'études	767	493
10		مكلف بالدراسات - Chargé d'études	550	201
		Σ	2244	1521

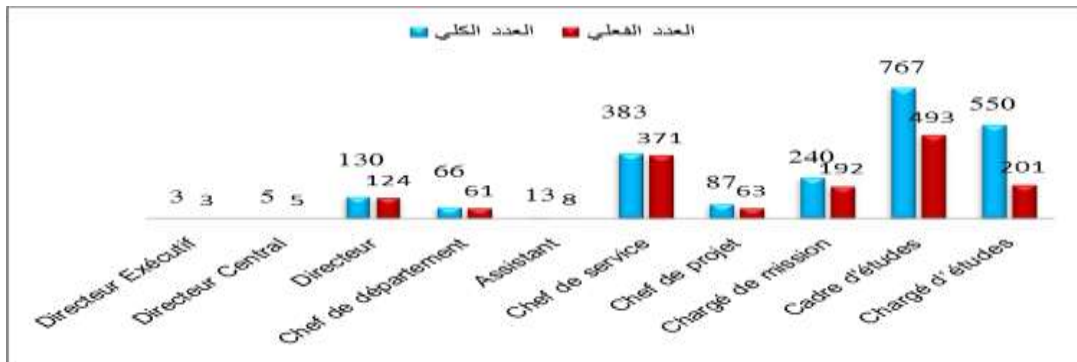
المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مقدمة ومجمعة من طرف:

- المديرية التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، المديرية العامة، مؤسسة نפטال؛

- Décision S.765R21, Classement Direction Générale (DG), Schéma de la Macrostructure de NAFTAL SPA, Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie (DESPE), Direction Générale (DG), NAFTAL, 2021, P : 1.

- Etat de Mise en Place de l'Organisation de Naftal, Situation Arrêtée au 31.12.2021, Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie, NAFTAL, P P : 1-22.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه كما يلي:



## الشكل (III-7): المجتمع الإحصائي

المصدر: تم إعداده بناء على الجدول أعلاه.

- تجدر الإشارة إلى أن اختيار المديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال - كمجتمع للدراسة، جاء مبنيا على الاعتبارات الآتية:
1. انتمائها إلى القطاع الإقتصادي العام؛
  2. كونها تعتبر من أعرق وأقدم مؤسسة وطنية تنشط في مجال تسويق وتوزيع المواد البترولية؛
  3. اعتبارها من أهم المؤسسات الإقتصادية على المستوى الوطني حيث تحتل المرتبة الثالثة وطنياً بعد سوناطراك ونفتك؛
  4. لها عدد كبير من الوحدات والفروع ما سمح لها أن تغطي كل ربوع الوطن؛
  5. تمتلك رأس مال كبير وطنياً؛
  6. لتوفرها على كافة المستويات الوظيفية في هيكلها التنظيمي؛
  7. لتناسب وجود الإطارات المكلفة بالقيام بالتشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي ووفرته لتمثيل عينة مجتمع الدراسة؛
  8. لإنتمائنا لمؤسسة نفطال في وقت سابق وخبرتنا المكتسبة منها خصوصا في كل ما يتعلق بالإستراتيجية والتنظيم والتخطيط، فقد عايشنا حيثات موضوع هذه الدراسة والمتمثل دور التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي واقعيا وميدانيا.

#### ثانيا: عينة الدراسة

حسب الزيارة الميدانية التي قادتنا إلى المديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال- بشرافة، وبحكم التجربة والخبرة المهنية فيها وبالضبط على مستوى مديرية الإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-DESPE، وكذا خصوصية موضوع هذه الدراسة والمتعلق بالإدارة العليا لمؤسسة نفطال، فإنه تم الاعتماد على العينة القصدية كونها تتناسب مع تحقيق هدف هذه الدراسة، حيث يقوم الباحث باختيار مفردات عينة المبحوثين في ضوء انطباق سمات أو خصائص معينة عليهم، واستبعدت المفردات التي لا تتوفر فيها هذه السمات. وهذا لضمان مشاركة جميع الإطارات والإطارات السامية (الإدارة العليا) في هذه الدراسة كما تم توضيحه في الجدول (III-6) المعروض أعلاه.

وتجدر الإشارة إلى أن التركيز في هذه الدراسة على فئة إطارات الإدارة العليا فقط دون غيرهم من فئة التنفيذيين، كون أن مهامهم الرئيسية تنحصر على التنفيذ فقط، وتحمل مسؤولية القيام بالتشخيص التنظيمي ليست من صلاحيتهم، فقد لا يسمح المستوى التعليمي والثقافي لهم بفهم

واستيعاب موضوع الدراسة مما قد يحول دون تعاونهم، وقد يؤثر أيضا على مصداقية البيانات، وبالتالي نتائج الدراسة. لذا تم استبعاد هذه الفئة. والتركيز فقط على القيادات الإدارية والمتمثلة في الإطارات والإطارات السامية (الإدارة العليا)، لكونهم هم أصحاب القرار ويمتلكون رؤية واضحة عن مؤسسة نغال، بالإضافة إلى الخبرة العلمية والعملية التي تسهم في تطبيق التخصيص التنظيمي والسعي لتحسين الأداء التنظيمي من خلاله.

وحسب الباحثين المختصين في نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM، لا يوجد اتفاق حول حجم العينة\* في هذه الحالة، ولكن القاعدة المتفق عليها هي زيادة حجم العينة أفضل دائماً؛ والسبب هو من أجل الحصول على علاقات دالة إحصائية<sup>1</sup>-Statistical Power.

وبالتالي فإن حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة المتمثل بعدد الأفراد العاملين الفعلي خلال فترة الدراسة الميدانية (1521) إطاراً سامياً وإطاراً هو (307)\*\* وذلك وفقاً لطريقة تحديد حجم العينة-

\* **Minimum Sample Size** ⇒ 100 : Models containing five or fewer constructs, each with more than three items (observed variables) and with high item communalities (6 or higher) ;

- **Minimum Sample Size** ⇒ 150 : Models with seven constructs or less, modest communalities (5), and no underidentified constructs ;

- **Minimum Sample Size** ⇒ 300 : Models with seven or fewer constructs, lower communalities (below 45), and/or multiple underidentified (fewer than three) constructs ;

- **Minimum Sample Size** ⇒ 500 : Models with large numbers of constructs, some with lower communalities, and/or having fewer than three measured items.

<sup>1</sup> F. Joseph HAIR, C. William BLACK, J. Barry BABIN, E. Rolph ANDERSON, **Multivariate Data Analysis**, 8<sup>th</sup> ed., Cengage Learning EMEA, ISBN 1473756545, 2019, P P : 1-833, P : 633.

\*\* Comment Calculer la Taille d'Echantillon Nécessaire pour Votre Sondage ?

⇒ **Taille de l'échantillon = 307.**

Sur le site : <https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Sachant que :

- **Taille de la population** : Nombre total de personnes dont l'opinion ou le comportement sera représenté par votre échantillon. ⇒ Taille de la population = 1521.

- **Niveau de confiance (%)** : Probabilité que votre échantillon reflète fidèlement les comportements de votre population. La norme de l'industrie est de 95%.

- **Marge d'erreur (%)** : Écart éventuel (exprimé en pourcentage) entre les réponses de votre population et celles de votre échantillon. Marge d'erreur est de 5%.

Taille de l'échantillon المناسب؛ وتم حساب حجم العينة لهذه الدراسة بالاعتماد على الطريقة المتاحة عبر الموقع الإلكتروني المخصص لحساب حجم العينات. وبغية الحصول على العدد المناسب والمطلوب، قامت الباحثة بتوزيع (310) استبانة بصيغتها الورقية والإلكترونية، والتي سنفصل في معدل استجابتها لاحقاً.

الفرع الثالث: أساليب وأدوات التحليل الإحصائي-

### Methods & Tools of Statistical Analysis

بعد ترميز فقرات أو عبارات الاستبانة، سيتم جمع البيانات وتفرغ إجابات الباحثين عبر البرامج الإحصائية من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، فتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحقيق ذلك.

أولاً: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية-

### Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

تم الاعتماد على النسخة التجريبية لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية-Statistical Package for Social Sciences (SPSS) V.22 لقياس كل من:

1. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة التوزيع النسبي للباحثين حسب الخصائص الديموغرافية وتحديد استجاباتها تجاه عبارات الاستبانة؛

2. المتوسط الحسابي-Mean: لمعرفة متوسط إجابات الباحثين على عبارات الاستبانة، كما أنه يفيد في ترتيب محاور الاستبانة حسب أعلى متوسط حسابي؛

3. المتوسط الحسابي المُرَجح-Mean Weight: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي مُرَجح. والذي تم شرح كيفية حسابه سابقاً؛

4. التباين-Variance: هو معدل مربعات انحرافات العلامات في التوزيع عن المتوسط الحسابي.



5. الانحراف المعياري-**Standard Deviation**: لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر (0) تركزت الإجابات وانخفض تشتتها والذي يُفسر بأن المبحوثين يتفقون على إجابة واحد والعكس صحيح؛

6. معامل الثبات ألفا كرونباخ-**Cronbach Alpha**: يتم إجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ-**Cronbach Alpha** بغرض قياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداة. مع العلم أن معامل الثبات ألفا كرونباخ-**Cronbach Alpha** يتأثر بعدد المتغيرات المقاسة؛

7. معامل الالتواء-**Skewness** ومعامل التفرطح-**Kurtosis**: للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. فكشف كل من هير وأخرون-**HAIR & Al.** سنة 2010، وكلاين-**KLINE** سنة 2005، أن التوزيع ليس طبيعياً إذا تجاوز  $Z_{Skewness}$  و  $Z_{Kurtosis}$  قيمة حرجة  $(\pm 2.58)$  عند مستوى الدلالة (0.01)، و  $(\pm 1.96)$  عند مستوى دلالة (0.05). وقد تم الاعتماد على هذين المعاملين لإجراء اختبار التوزيع الطبيعي-**Normality Test** دون غيرهما من اختبارات التوزيع الطبيعي، لأنهما يركزان على توزيع كل عبارة على حدة وليس البعد ككل. وبالتالي فحتى لو تم حذف بعض العبارات عند إجراء اختبارات نمذجة المعادلات الهيكلية-**SEM** فسيكون التوزيع طبيعياً؛

8. اختبار **KMO** و **Bartlett**: للتأكد من كفاية حجم العينة وتبيان مدى ملاءمة بيانات الدراسة لاكتشاف البنية.

### ثانياً: البرنامج الإحصائي المتقدم Amos V.24

تم الاعتماد على النسخة التجريبية للبرنامج الإحصائي المتقدم Amos V.24 لقياس كل من:

1. **Standardized Regression Weights** لصدق البناء لمقياس الدراسة: إذ أن اختبارات صدق المقياس هو التأكد من صدق البناء-**Construct Validity**، حيث يعتبر تحليل العامل التوكيدي-**Confirmatory Factor Analysis (CFA)** من أهم وأبرز الطرق وأكثرها شيوعاً في هذا المجال. كون يسعى لتقييم قدرة نموذج العوامل الكامنة على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية؛
2. اختبار جودة النموذج الهيكلي: وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة بغية التأكد من جودته واختبار علاقات التأثير المباشرة والوسيطية بين متغيرات النموذج الهيكلي.

## المبحث الثاني: تقييم مقياس الدراسة والتحليل الإحصائي للبيانات-

### Scale Assessment & Data Analysis

من خلال هذا المبحث، ستحاول الباحثة تحقيق أهداف الدراسة، وذلك باتباع مجموعة من الخطوات. ولعل أولها ترميز متغيرات الدراسة وأسئلة المقياس ومن ثم إجراء اختبارات دقة وجودة البيانات؛ وذلك بالاعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي ومن ثم إجراء اختبار صدق البيانات مرورا باختبار ثبات المقياس.

### المطلب الأول: ترميز متغيرات الدراسة وأسئلة المقياس ومعدل الاستجابة-

### Coding of Variables & Scale Items & Response Rate

سيعرض هذا المطلب إجراءات ترميز متغيرات الدراسة "التشخيص التنظيمي-OD" و"الأداء التنظيمي-OP" بالإضافة إلى ترميز أبعاد كل متغير\*، ثم قياس معدل الاستجابة على أداة الدراسة، وصولاً إلى وصف عينة الدراسة.

### الفرع الأول: ترميز أسئلة المتغير المستقل "التشخيص التنظيمي-OD"

قبل البدء في عملية تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبانة، تأتي الخطوة الموالية والتي لا تقل أهمية عن الخطوة السابقة، والمتمثلة في ترميز المتغيرات الرئيسة والفرعية إضافة إلى عبارات المقياس المرتبط بتلك المتغيرات. وهذا بغية تسهيل عملية تحليل البيانات مع ضمان الدقة والوضوح. تتضمن هذه الدراسة متغيرين أساسيين لهما التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي؛ فمن خلال هذه المرحلة سيتم إعطاء رموز لكل المتغيرات الرئيسة والفرعية وكذلك عبارات المقياس.

ويستعرض الجدول الموالي، الرموز الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي:

\*

OD : Organizational Diagnosis

OP : Organizational Performance

LE : Leadership

FI : Financial

ST : Strategy

CU : Customer

OS : Organizational Structure

IP : Internal Process

SY : Systems

LP : Learning & Growth

## الجدول (III-7): الرموز الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي

الرمز	عبارات المقياس	المتغيرات
LE1	تتوفر مؤسسة نفعال على مهارات كافية تساعد في اتخاذ القرارات	القيادة LE
LE2	تتمتع مؤسسة نفعال بأسلوب قيادة متميز	
LE3	تدعم مؤسسة نفعال ثقافة المشاركة وطرح الآراء والأفكار من قبل الأفراد العاملين	
LE4	تمنح مؤسسة نفعال الأفراد العاملين مكافآت وحوافز نظير أدائهم الاستثنائي	
LE5	تقوم مؤسسة نفعال بتوجيه عمالها للعمل بشكل مكثف من أجل إنجاز المهام المناطة لهم	
LE6	تدعم مؤسسة نفعال برامج التدريب وتطوير مهارات العاملين فيها	
LE7	تمتلك مؤسسة نفعال الأساليب والإجراءات التي تمكنها من إدارة الصراع	
LE8	تشجع مؤسسة نفعال على إنجاز المهام ضمن فرق العمل وتحث على العمل الجماعي	
ST1	تقوم مؤسسة نفعال بترتيب الأولويات من حيث الرؤية والرسالة والأهداف	الإستراتيجية ST
ST2	تقوم مؤسسة نفعال بتقويم الأداء التنظيمي بصورة مستمرة	
ST3	توافق رؤية مؤسسة نفعال مع رؤية أصحاب المصلحة	
ST4	رسالة مؤسسة نفعال واضحة	
ST5	تتسم أهداف مؤسسة نفعال بالواقعية وإمكانية التحقيق	
ST6	لدى مؤسسة نفعال قابلية مواكبة التطورات والتكيف مع التغيرات المتسارعة	
ST7	توجه واضح لأعمال وأنشطة وبرامج مؤسسة نفعال	
ST8	توفر عناصر الاستدامة والتحفيز للتطور لدى مؤسسة نفعال	
OS1	التعديل المستمر في الهيكل التنظيمي يحسن من طرق أداء العمل بمؤسسة نفعال	الهيكل التنظيمي OS
OS2	تقسيم العمل بمؤسسة نفعال يتسم بالمرونة	
OS3	تدرج السلطة والمسؤولية بمفهوم واضح بالنسبة للأفراد العاملين في مؤسسة نفعال	
OS4	جهود الرقابة لمؤسسة نفعال موجهة نحو تحسين وتطوير إجراءات العمل	
OS5	يسمح للأفراد العاملين بمؤسسة نفعال من اتخاذ القرارات على مستوى العمل	
OS6	مهارات الأفراد العاملين بمؤسسة نفعال تتطابق مع وظائفهم	
SY1	هناك نظام فاعل لتجهيز المواد في مؤسسة نفعال	النظم SY
SY2	هناك نظم تكنولوجية ذات كفاءة عالية في مؤسسة نفعال	
SY3	الأنظمة الإدارية تتميز بالموثوقية والقدرة على التكيف داخل مؤسسة نفعال	
SY4	يتم تحديث أنظمة مراقبة الجودة باستمرار على مستوى مؤسسة نفعال	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

## الفرع الثاني: ترميز أسئلة المتغير التابع "الأداء التنظيمي-OP"

سيستعرض الجدول الموالي، الرموز الخاصة بمتغير الأداء التنظيمي:

## الجدول (III-8): الرموز الخاصة بمتغير الأداء التنظيمي

الرمز	عبارات المقياس	المتغيرات
FI1	تعمل مؤسسة نפטال على تطوير منتجاتها بما يتلاءم مع حاجيات السوق لتحسين عائداتها	المالي FI
FI2	تعمل مؤسسة نפטال على عرض منتجاتها والعمل على استيعاب أكبر عدد ممكن من العملاء	
FI3	تعمل مؤسسة نפטال على زيادة عائداتها من خلال فتح محطات وقود جديدة وطرح مشاريع ربحية	
FI4	تسعى نפטال إلى تقليل نفقاتها التشغيلية وغير الضرورية التي لا تؤدي لتحسين جودة منتجاتها	
FI5	تعمل مؤسسة نפטال على وضع الخطط بصورة مستمرة لاستثمار أموالها وخدمة عملائها	
CU1	تعمل مؤسسة نפטال على اكمال الإجراءات بسهولة وسرعة لكسب رضا عملائها	العملاء CU
CU2	تعمل نפטال على طرح منتجات جديدة مصاحبة للبيئة والتي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع	
CU3	تعمل مؤسسة نפטال على ايجاد حلول للمشاكل التي تواجه عملائها وبأسرع وقت ممكن	
CU4	تعمل مؤسسة نפטال ما يلزم للمحافظة على عملائها الحاليين وتسعى لكسب عملاء جدد	
CU5	تحرص نפטال على تطوير منتجاتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها	
IP1	تستثمر مؤسسة نפטال أموالا كبيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا	العمليات الداخلية IP
IP2	تشجع الإدارة العليا لمؤسسة نפטال باستمرار المبدعين والموهوبين في مجال أعمالهم	
IP3	تعتمد نפטال على برامج تدريبية متنوعة تمكن من خلالها العمال من الارتقاء بمستويات الأداء	
IP4	تعمل الإدارة العليا لمؤسسة نפטال على تشجيع براءات الاختراع ودعم الأفكار الجديدة والمبدعة	
IP5	تعتبر مؤسسة نפטال متميزة مقارنة مع غيرها من المؤسسات في أداء أعمالها	
LG1	المنتجات التي تقدمها نפטال حاليا تساهم بتهيئة السوق وتعمل على تطويرها بما يتناسب مع التطورات	التعلم والنمو LG
LG2	تعمل مؤسسة نפטال على تشجيع المشاريع المتميزة التي يقترحها الأفراد العاملين بالمؤسسة	
LG3	تعمل مؤسسة نפטال للحصول على منتجات مبتكرة	
LG4	تعمل مؤسسة نפטال على توفير إطارات أكفاء ومخصصة	
LG5	توفر مؤسسة نפטال التقنيات الحديثة والمتطورة اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

## الفرع الثالث: معدل الاستجابة واختبار كفاية حجم العينة

من خلال هذا الفرع سيتم عرض معدل الاستجابة للاستبانة الموزعة بالإضافة إلى اختبار كفاية حجم العينة المعتمدة في إجراء هذه الدراسة.

## أولاً: معدل الاستجابة-Response Rate

بغية تمثيل مجتمع البحث تمثيلاً دقيقاً بعيداً عن التحيز، اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العمدية أو القصدية-Purposive Sample، والتي شملت عدداً من الإطارات والإطارات السامية، لكونهم يمثلون الإدارة العليا المخولة لها بإجراء التشخيص التنظيمي والمسؤولة عن تحقيق مستويات عليا في الأداء التنظيمي.

وضمن هذا السياق، وزعت الباحثة (310) استبانة سواء بصورة مباشرة على الأفراد العاملين (الإطارات والإطارات السامية) بمؤسسة نפטال أو بصورة غير مباشرة وذلك بإرسال رابط الاستبانة الإلكترونية إلى بريدهم الإلكتروني المهني، خلال شهر جوان من سنة 2022. وبعدها تم استرجاع (254) استبانة فقط بسبب تماطل المبحوثين، إذ وجدت الباحثة إن الاستبانات غير مكتملة الإجابات كان عددها (64) استبانة، في حين (35) استبانات كانت استبانات متطرفة-Outliers وغير صالحة لاعتمادها في الدراسة. وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (155) استبانة أي بمعدل (50%)<sup>\*</sup>، حيث تُعد هذه النسبة مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي بهدف الوصول إلى النتائج. والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة ومعدل الاستجابة.

الجدول (III-9): معدل الاستجابة

عدد الاستبانات	العدد	النسبة المئوية %
عدد استمارات الاستبانة الموزعة	310	100
عدد استمارات الاستبانة المسترجعة	254	81.93
عدد استمارات الاستبانة غير المسترجعة	56	18.06
<b>Σ استمارات الاستبانة الموزعة</b>	<b>310</b>	<b>100</b>
عدد استمارات الاستبانة التي لم تملأ بالكامل	64	20.64
عدد الاستبانات المتطرفة-Outliers	35	11.29
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	155	50
<b>Σ استمارات الاستبانة المسترجعة</b>	<b>254</b>	<b>81.93</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على إحصاء عدد الاستبانات.

\* 310 → 100%

155 → X ⇒ X = (155 \* 100) / 310 ⇒ X = 50%

إن تحديد الاستبانات المتطرفة-Outliers، والتي تعتبر استبانات غير صالحة للدراسة، فتم الاعتماد على اختبار Mahanalobis المتوفر في برنامج SPSS، فقد أظهر لنا وجود (35) استبانة خارج الحدود المسموح بها للاختبار  $(D^2/df > 2.5)^*$ ، فتم استبعادها من التحليل الإحصائي.

#### ثانياً: اختبار كفاية حجم العينة

بعد الاعتماد على المجال الذي حدده هير-HAIR لاختيار حجم العينة (يرجى تصفح الملحق (III-4))، فإنه سيتم التأكد من كفاية حجم هذه العينة بالاعتماد على اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) و Bartlett كمؤشرين على ذلك. حيث يشيران إلى مدى ملاءمة بيانات الدراسة لاكتشاف البنية.

فجد اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لكفاية أخذ العينات؛ باعتباره إحصاء يشير إلى نسبة التباين في متغيرات الدراسة التي قد تكون ناجمة عن عوامل أساسية. حيث تشير القيم العالية القريبة من الواحد (1) إلى أن تحليل العوامل قد يكون مفيداً مع بيانات الدراسة. في حين ما إذا كانت القيمة أقل من (0.50)، فمن المحتمل ألا تكون نتائج التحليل العملي مفيدة للغاية.

أما اختبار Bartlett للكروية الفرضية القائلة بأن مصفوفة الارتباط الخاصة بمتغيرات الدراسة هي مصفوفة هوية-Identity Matrix والتي من شأنها أن تشير إلى أن متغيرات الدراسة غير مرتبطة وبالتالي غير مناسبة لاكتشاف البنية. حيث تشير القيم الصغيرة (أقل من 0.05) لمستوى الدلالة إلى أن تحليل العوامل قد يكون مفيداً مع بيانات الدراسة. ويمكن توضيح نتائج اختبار KMO و Bartlett لكفاية حجم العينة في الجدول الآتي:

#### الجدول (III-10): نتائج اختبار KMO و Bartlett لكفاية حجم العينة

Indice KMO et test de Bartlett	
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,547
Test de sphéricité de Bartlett Khi-deux approx.	3272,978
ddl	1035
Signification	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V.22.

\* **Degrees of Freedom (df)** : In SEM models, degrees of freedom are the number of nonredundant covariances / correlations (moments) in the input matrix minus the number of estimated coefficients.

يُلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة  $KMO = 0.547$  وهي قيمة مقبولة إحصائياً وفق هذا الاختبار وذات دلالة إحصائية، وبالتالي يمكن القول أن حجم عينة هذه الدراسة مقبول إحصائياً وكاف لاستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM في هذه الدراسة.

وتجدر الإشارة إلى أن لإجراء النمذجة بالمعادلات الهيكلية-SEM يشير هير-HAIR إلى اشتراط كفاية حجم عينة الدراسة بالإضافة إلى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي والذي سيتم عرضه في العناصر الموالية.

### المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة

يُقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة على قياس ما صُممت من أجله. وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس، سواء أكانت عشوائية أم منتظمة.

قد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة كالمرحلة أولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس موضوع الدراسة، باستخدام اختبارات الثبات والصدق والاختبار الطبيعي، لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة، والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوم معين تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاداً أخرى. وفيما يلي عرض لنتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في هذه الدراسة.

### الفرع الأول: اختبار صدق محتوى المقياس-Validity Test

لاختبار صدق محتوى المقياس، تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاختبارين الأكثر شيوعاً وهما اختبار الصدق الظاهري واختبار صدق البناء.

#### 1. الصدق الظاهري-Face Validity:

لتحقق من الصدق الظاهري-Face Validity والصدق المنطقي-Logical Validity لمحتوى الاستبيان، تم إجراء اختبار صدق\* المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم، التي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني الذي يعود لاختلاف الثقافات، وإما نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى.

\* المصادقية: هي قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود منها.

وعليه تم عرض الاستبانة في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال والإحصاء (يُرجى تصفح الملحق (III-3))، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم. وقد تم الوقوف على آرائهم وتقديرهم لمدى صلاحية عبارات الاستبانة وصياغتها، وملاءمتها لمحاور ومضمون هذه الدراسة. وعليه، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وحذف عدد من العبارات لتكرارها وعدم ملائمتها لموضوع المحاور المدروسة، وإضافة عبارات أخرى مع دمج العبارات المتشابهة.

واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية، مكونة من عشرين (30) مفردة، وتم اختبار مدى فهم المبحوثين لأسئلة المقاييس. وقد أكدوا ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حذفها الخبراء، لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبانة من الأساتذة المختصين ومن العينة الاستطلاعية تم إجراء التعديلات التي أُقترحت، ثم في الأخير تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية مما يجعلها أداة ذات صلاحية عالية لتطبيقها على عينة الدراسة.

## 2. الصدق البنائي-Construct Validity:

من بين أهم اختبارات صدق المقياس هو التأكد من صدق البناء-Construct Validity، ولعل تحليل العامل التأكيدي-Confirmatory Factor Analysis (CFA) يعتبر من أهم الطرق وأكثرها شيوعاً في هذا المجال. وقد اعتمدت الباحثة هذا الاختبار باستخدام برنامج الإحصاء المتقدم Amos V.24 لاختبار الصدق البنائي لمقياس هذه الدراسة.

يمكن عرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي-CFA الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي في الجدول الآتي:



الجدول (III-11): نتائج التحليل العاملي التوكيدي CFA لكل من متغيري

التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)  
Standardized Regression Weights

المسار-Path	التقدير-Estimate	المسار-Path	التقدير-Estimate
LE1 <--- LE	.862	FI1 <--- FI	.682
LE2 <--- LE	.770	FI2 <--- FI	.594
LE3 <--- LE	.742	FI3 <--- FI	.763
LE4 <--- LE	.772	FI4 <--- FI	.775
LE5 <--- LE	.490	FI5 <--- FI	.756
LE6 <--- LE	.711	CU1 <--- CU	.419
LE7 <--- LE	.853	CU2 <--- CU	.857
LE8 <--- LE	.821	CU3 <--- CU	.838
ST1 <--- ST	.832	CU4 <--- CU	.873
ST2 <--- ST	.845	CU5 <--- CU	.856
ST3 <--- ST	.463	IP1 <--- IP	.842
ST4 <--- ST	.778	IP2 <--- IP	.790
ST5 <--- ST	.791	IP3 <--- IP	.781
ST6 <--- ST	.832	IP4 <--- IP	.863
ST7 <--- ST	.809	IP5 <--- IP	.626
ST8 <--- ST	.872	LG1 <--- LG	.732
OS1 <--- OS	.832	LG2 <--- LG	.170
OS2 <--- OS	.764	LG3 <--- LG	.373
OS3 <--- OS	.821	LG4 <--- LG	.782
OS4 <--- OS	.823	LG5 <--- LG	.827
OS5 <--- OS	.746		
OS6 <--- OS	.685		
SY1 <--- SY	.848		
SY2 <--- SY	.856		
SY3 <--- SY	.857		
SY4 <--- SY	.844		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على:

- برنامج Amos V.24؛

- محمد حبشي حسين محمد، التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج Amos، الجزء الثاني، بعد تصفح واتباع

الخطوات المدرجة في الرابط الآتي: <https://youtu.be/XzMc-vEiCuQ>، يوم 2022.09.10.

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يمكن القول أن أغلب قيم التحميل كانت أكبر من الحدود الدنيا (0.50) لتحليل العامل التوكيدي-CFA. وهذا يدل على أن أغلب البيانات الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى المطلوبة. أما قيم التحميل التي كانت أقل من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي (LE5, ST3, CU1, LG2, LG3) فسيتم حذفها من المقياس؛ وهذا حسب رأي المختصين في برنامج Amos، وذلك لجعل البيانات الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى والمطلوبة.

## الفرع الثاني: اختبار ثبات المقياس-Reliability Test

يقصد بثبات أداة القياس (الاستبانة) بمدى تحقيق التجربة-Experiment أو الاختبار-Test أو أي إجراء قياس-Measuring نفس النتائج لتجارب متكررة وفي ظروف متشابهة<sup>1</sup>. بمعنى آخر هو قدرة الاستبانة على إعطاء النتائج نفسها في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة مع الحفاظ على الشروط نفسها<sup>2</sup>.

وتعد طريقة معامل ألفا كرونباخ-Alpha Cronbach أكثر الطرق شيوعاً للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وذلك لأنها تقوم على تجزئة الاختبار إلى عدد من الأجزاء، ثم قياس الارتباطات بين تلك الأجزاء. ويأخذ قيماً\* تتراوح بين الصفر (0) والواحد الصحيح (1)؛ وفي حال تمت إعادة تطبيق الأداة مرةً أخرى بنفس الظروف المناسبة فإننا سنحصل على نفس النتائج بنسبة كبيرة. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة زادت الثقة فيه أكثر.

ولغرض التحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة الخاص بمتغير التشخيص التنظيمي بأبعاده الأربعة وبمتغير الأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة أيضاً. تم اختبار هذه الدراسة بالاعتماد

<sup>1</sup> G. Edward CARMINES, A. Richard ZELLER, **Reliability and Validity Assessment**, Series Quantitative Application in the Social Sciences, Series Number 07-017, Sage Publications, The International Professional Publishers, Newbury Park, London, United Kingdom, 1979, P : 11, Available at : <https://academic.csuohio.edu/kneuendorf/c63111/C&ZSage.pdf>.

<sup>2</sup> خديجة بلموهوب، نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة: دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2020، ص ص: 1-240، ص: 98.

\* قيم اختبار ألفا كرونباخ: تُبين هذه القيم مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة فعندما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ صفر؛ فيدل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات المبحوثين، وبالتالي عدم ثبات الاستبانة مطلقاً. أما إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ واحد صحيح؛ فهذا يدل على أن هناك ارتباط تام بين إجابات مفردات العينة. ومع ذلك لا يعتبر الواحد الصحيح نتيجة مقبولة وتكون الاستبانة غير صالح للدراسة. ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل ألفا كرونباخ 0.6 (60%) وأفضل قيمة تتراوح بين 0.7-0.9 (70%-90%)، وكلما زادت قيمته عن 0.9 (90%) كان ذلك أفضل على أن لا تصل للواحد الصحيح.

على معامل ألفا كرونباخ-Alpha Cronbach لقياس صدق وثبات الاستبانة، وتم الاعتماد في تطبيقه على برنامج SPSS V. 22 وفق المعادلة الآتية<sup>1</sup>:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

حيث أن:

$\alpha$ : معامل ألفا كرونباخ-Alpha Cronbach

$N$ : عدد العبارات-Number of Components

$\sum_{i=1}^N \delta^2_{Y_i}$ : مجموع تباين كل العبارات - Variance of Component i

$\delta^2_X$ : تباين مجموع الاجابات- Variance of the Observed Total Test Scores

<sup>1</sup> J. Lee CRONBACH, **Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests**, Psychometrika, Vol. 19, No. 03, Springer Science and Business Media LLC, New York, USA, 1951, P P : 297-334, P : 299, DOI : [10.1007/bf02310555](https://doi.org/10.1007/bf02310555), Aviable at : <https://dacemirror.sci-hub.se/journal-article/a0de3593a55a42dd75a5a063bc5780d9/cronbach1951.pdf>.

## أولاً: اختبار ألفا كرونباخ لمتغير التشخيص التنظيمي وأبعاده

يمكن عرض نتائج اختبار ألفا كرونباخ الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي في الجدول الآتي:

## الجدول (III-12): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

## لمتغير التشخيص التنظيمي وأبعاده

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	26

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
LE1	86,5097	128,252	,408	,736
LE2	86,6516	129,995	,279	,743
LE3	86,7935	127,308	,344	,738
LE4	86,8516	133,673	,135	,751
LE5	86,7742	129,371	,260	,744
LE6	86,7097	130,740	,244	,745
LE7	86,5548	126,002	,443	,733
LE8	86,7032	129,846	,269	,743
ST1	86,8000	129,836	,250	,744
ST2	86,6258	129,820	,283	,742
ST3	86,8903	128,410	,291	,742
ST4	86,8000	123,616	,487	,729
ST5	86,6452	130,789	,252	,744
ST6	86,8516	134,984	,077	,755
ST7	86,7161	129,802	,263	,744
ST8	86,7871	125,428	,402	,734
OS1	86,8645	135,339	,060	,757
OS2	86,5677	130,753	,268	,743
OS3	86,9226	122,877	,486	,728
OS4	86,7871	128,584	,290	,742
OS5	86,9290	127,508	,330	,739
OS6	86,9161	127,155	,343	,738
SY1	86,9032	127,646	,322	,740
SY2	86,6581	136,954	,018	,758
SY3	86,4129	131,880	,268	,744
SY4	86,5355	133,354	,171	,749

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على:

- برنامج SPSS V. 22؛

- أسماء الميرغني، الدرس 72، ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ Reliability Analysis Cronbach's

Alpha، بعد تصفح واتباع الخطوات المدرجة في الرابط الآتي: <https://youtu.be/WC5vH6m6q7o>

يوم 2022.09.17.

ثانيا: اختبار ألفا كرونباخ لمتغير الأداء التنظيمي وأبعاده

يمكن عرض نتائج اختبار ألفا كرونباخ الخاصة بمتغير الأداء التنظيمي في الجدول الآتي:

الجدول (III-13): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

لمتغير الأداء التنظيمي وأبعاده

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	20

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
FI1	67,8968	100,496	,487	,798
FI2	67,8774	105,121	,318	,807
FI3	67,8065	101,625	,428	,801
FI4	67,9935	105,058	,293	,809
FI5	67,6774	100,791	,527	,797
CU1	67,7226	104,176	,344	,806
CU2	67,8194	101,422	,424	,802
CU3	67,7742	103,488	,388	,804
CU4	67,8968	101,613	,416	,802
CU5	67,9161	98,779	,532	,795
IP1	67,6839	106,529	,259	,810
IP2	67,9097	108,329	,145	,817
IP3	67,8452	102,664	,388	,804
IP4	67,8968	100,743	,464	,799
IP5	68,0452	108,550	,135	,817
LG1	67,6387	104,713	,342	,806
LG2	68,1935	101,521	,434	,801
LG3	67,9226	102,306	,395	,803
LG4	68,0065	103,292	,348	,806
LG5	67,9355	99,814	,505	,797

المصدر: نفس المرجع السابق.

ثالثاً: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة أو الأداة ككل

يمكن عرض نتائج اختبار ألفا كرونباخ الخاصة بمتغيري التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي مجتمعة في الجدول الآتي:

الجدول (III-14): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.845	46

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V.22.

يتضح من الجداول أعلاه لنتائج اختبار الثبات لمتغيرا الدراسة، أن قيم ألفا كرونباخ -Alpha Cronbach- لإجمالي عبارات التشخيص التنظيمي أكبر من 0.60 (60%)، حيث بلغ الثبات لجميع عبارات المتغير مجتمعة (0.750). أما قيم ألفا كرونباخ -Alpha Cronbach- لإجمالي عبارات الأداء التنظيمي أكبر من 0.60 (60%) كذلك، حيث بلغ الثبات لجميع عبارات المتغير مجتمعة (0.812). في حين أن قيم ألفا كرونباخ -Alpha Cronbach- لمتغيري التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي مجتمعة أكبر من 0.60 (60%) كذلك، حيث بلغ الثبات لأداة الدراسة ككل (0.845).

وتعني هذه القيم توفر درجة عالية من الثبات الداخلي لعبارات الاستبانة (أداة الدراسة) وتعني كذلك أنها دالة إحصائياً. وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات عبارات الاستبانة وصلاحيّة تطبيقها على عينة الدراسة.

### الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي- Normality Test

يعتبر التحقق من اختبار نوع التوزيع ضرورة لأنه يساعد في اختيار الباحث للأدوات الإحصائية التي تتناسب مجال دراسته ويعد من أحد أبرز المتطلبات للحصول على نتائج دقيقة ومعبرة. وفي المجال الإحصائي يوجد هناك نوعان من التوزيعات للبيانات التي يتم استخدامها في التحليل؛ النوع الأول يتعلق بالتوزيع الطبيعي والنوع الآخر يتعلق بالتوزيع غير الطبيعي. إن أهمية تحديد نوع التوزيع يتمحور عن استخدام الإحصاءات المعلمية أو الإحصاءات اللامعلمية<sup>1\*</sup>. فعندما يظهر توزع البيانات طبيعياً يعني ذلك استخدام أدوات الإحصاء المعلمي أو البارامترية- Parametric Statistics<sup>2\*</sup>، أما في حالة ظهور اتباع البيانات للتوزيع غير الطبيعي يعني هناك الزام استخدام أدوات الإحصاء اللامعلمي أو اللاباراميتري<sup>3\*</sup>-Nonparametric Statistics.

وما يشار إليه أنه غالباً ما يفضل استخدام الإحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات، كون أن هذه الإحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الإحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الإحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين.

---

\* الإحصاء المعلمي واللامعلمي: الإحصاء المعلمي هو مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تشترط تحقق افتراضات معينة حول المجتمع الذي تأخذ منه عينة الدراسة، وللباحث معرفة وإلمام حول خصائص مجتمع الدراسة مما يزيد من قوة استدلاله. أما الإحصاء اللامعلمي فهو مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي لا تتطلب تحقق اشتراطات مسبقة لصحة نتائجها حول مجتمع الدراسة التي تأخذ منه عينة الدراسة. بمعنى أن صفات مجتمع الدراسة غير معلومة للباحث ولا يملك المعرفة حول صفاتها وخصائصها.

#### \* أدوات الإحصاء المعلمي:

- اختبار تي ستيودنت-T-student؛
- اختبار التباين المتعدد-Multiple-way Anova؛
- اختبار التباين الأحادي-One-Way Anova.

#### \* أدوات الإحصاء اللامعلمي:

- اختبار مان ويتني-Mann-Whitney U؛
- اختبار ولكسون-Wilcoxon؛
- اختبار كروسكال والس-Kruskal-Wallis.

كما تجدر الإشارة إلى أن عندما تتوزع البيانات حسب التوزيع الطبيعي فالمنحنى يأخذ شكل يعرف بمنحنى الجرس أو منحنى غوص-Courbe de Goss. ويتميز التوزيع الطبيعي بما يلي<sup>1</sup>:

✓ المنوال يساوي الوسيط يساوي المتوسط  $X = Mo = Me$ ؛

✓ التوزيع متناظر حول المتوسط الحسابي  $X$ ؛

✓ للمنحني نقطتين للانحناء Inflexion على بعد  $\pm \sigma$  من المتوسط.

لقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة مدى توافق توزيع بيانات المقياس مع التوزيع الطبيعي. ومن بين أهم الطرق للقيام باختبار التوزيع الطبيعي نجد الطريقة البيانية والطريقة الإحصائية. ولقد اعتمدت الباحثة الطريقة الإحصائية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V.22 لإجراء هذا الاختبار لمتغيرات الدراسة.

تم استخدام مقاييس الالتواء (التناظر)-Skewness ومعامل التفرطح (التركيز)-Kurtosis للتأكد من أن بيانات (عبارات) هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. فكشف كل من هير وأخرون-HAIR & AI سنة 2010، وكلاين-KLINE سنة 2005، أن التوزيع ليس طبيعياً إذا تجاوز  $Z_{Skewness}$  و  $Z_{Kurtosis}$  قيمة حرجة  $(\pm 2.58)$  عند مستوى الدلالة (0.01)، و  $(\pm 1.96)$  عند مستوى دلالة (0.05). حيث تشير القيم الموجبة للانحراف إلى انحراف إيجابي (معظم الدرجات أقل من المتوسط)، بينما تشير القيم الإيجابية للتفرطح إلى التوزيع المشار إليه. وتشير القيم السلبية للانحراف إلى انحراف سلبي (معظم الدرجات أعلى من المتوسط)، بينما تشير القيم السالبة للتفرطح إلى توزيع أكثر انبساطاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحفيظ قادري، محمد مرتات، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج EXCEL و SPSS و LISEREL) وعواقب الإخلال به: أمثلة تطبيقية، مجلة دراسات نفسية وتربوية، (1)8 ديسمبر 2019، ص: 61-81، ص: 63.

<sup>2</sup> Ammar Abdulameer ALI ZWAIN, **The Impact of Total Quality Management on Knowledge Management and Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq**, Doctor of Philosophy, Othman Yeop ABDULLAH Graduate School of Business, Universiti Utara Malaysia, 2012, P P : 1-371, P : 185.



## أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التشخيص التنظيمي

يمكن عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي في الجدول الآتي:

الجدول (III-15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التشخيص التنظيمي

	N	Minimum	Maximum	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
LE1	155	1,00	5,00	-,634	,195	-,188	,387
LE2	155	1,00	5,00	-,703	,195	-,129	,387
LE3	155	1,00	5,00	-,587	,195	-,570	,387
LE4	155	1,00	5,00	-,554	,195	-,395	,387
LE5	155	1,00	5,00	-,597	,195	-,700	,387
LE6	155	1,00	5,00	-,622	,195	-,404	,387
LE7	155	1,00	5,00	-,825	,195	,118	,387
LE8	155	1,00	5,00	-,542	,195	-,542	,387
ST1	155	1,00	5,00	-,537	,195	-,745	,387
ST2	155	1,00	5,00	-,775	,195	-,201	,387
ST3	155	1,00	5,00	-,464	,195	-,801	,387
ST4	155	1,00	5,00	-,530	,195	-,670	,387
ST5	155	1,00	5,00	-,814	,195	-,016	,387
ST6	155	1,00	5,00	-,519	,195	-,698	,387
ST7	155	1,00	5,00	-,714	,195	-,370	,387
ST8	155	1,00	5,00	-,622	,195	-,706	,387
OS1	155	1,00	5,00	-,367	,195	-,894	,387
OS2	155	1,00	5,00	-,803	,195	,184	,387
OS3	155	1,00	5,00	-,418	,195	-,932	,387
OS4	155	1,00	5,00	-,622	,195	-,649	,387
OS5	155	1,00	5,00	-,440	,195	-,885	,387
OS6	155	1,00	5,00	-,411	,195	-,875	,387
SY1	155	1,00	5,00	-,437	,195	-,865	,387
SY2	155	1,00	5,00	-,563	,195	-,342	,387
SY3	155	1,00	5,00	-,779	,195	,219	,387
SY4	155	1,00	5,00	-,808	,195	,221	,387
N valide (liste)	155						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن القول أن جميع قيم المعاملات تقع ضمن النطاق المسموح به للحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ( $Kurtosis \& Skewness < \pm 2.58$ )، واستناداً على طرح الباحث هير وزملائه HAIR & Al. سنة 2010. تدل هذه النتائج على أن توزيع البيانات الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة واستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM انطلاقاً منها.

## ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء التنظيمي

يمكن عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير الأداء التنظيمي في الجدول الآتي:

الجدول (III-16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء التنظيمي

	N	Minimum	Maximum	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
FI1	155	1,00	5,00	-,881	,195	,181	,387
FI2	155	1,00	5,00	-,828	,195	,477	,387
FI3	155	1,00	5,00	-,899	,195	,132	,387
FI4	155	1,00	5,00	-,713	,195	-,181	,387
FI5	155	1,00	5,00	-1,065	,195	,957	,387
CU1	155	1,00	5,00	-,837	,195	,234	,387
CU2	155	1,00	5,00	-,833	,195	-,111	,387
CU3	155	1,00	5,00	-,922	,195	,380	,387
CU4	155	1,00	5,00	-,773	,195	-,143	,387
CU5	155	1,00	5,00	-,820	,195	-,215	,387
IP1	155	1,00	5,00	-1,040	,195	,886	,387
IP2	155	1,00	5,00	-,792	,195	-,071	,387
IP3	155	1,00	5,00	-,940	,195	,231	,387
IP4	155	1,00	5,00	-,910	,195	,025	,387
IP5	155	1,00	5,00	-,596	,195	-,427	,387
LG1	155	1,00	5,00	-,976	,195	,799	,387
LG2	155	1,00	5,00	-,454	,195	-,655	,387
LG3	155	1,00	5,00	-,943	,195	,116	,387
LG4	155	1,00	5,00	-,766	,195	-,283	,387
LG5	155	1,00	5,00	-,716	,195	-,273	,387
N valide (liste)	155						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن القول أن جميع قيم المعاملات تقع ضمن النطاق المسموح به للحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ( $Kurtosis \& Skewness < \pm 2.58$ )، واستنادا على طرح الباحث هير وزملائه HAIR & Al. سنة 2010. تدل هذه النتائج على أن توزيع البيانات الخاصة بمتغير الأداء التنظيمي صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة واستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM انطلاقا منها.

## المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة-

## Descriptive Statistics Analysis of the Study Variables

سيعرض هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الأساسية للدراسة الميدانية بالاستناد على وصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة، وذلك بالقيام بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، بغية معرفة اتجاه عينة الدراسة واستنتاج دلالة كل متغير.

## الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

للخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان، حرصت الباحثة على أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الإحصائي (مجتمع الدراسة) بكل تفاصيله. وذلك من حيث شمولها على الخصائص الآتية: الجنس؛ السن؛ المستوى التعليمي؛ المستوى الوظيفي والخبرة المهنية. وفيما يلي التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة الدراسة على مستوى مؤسسة نפטال.

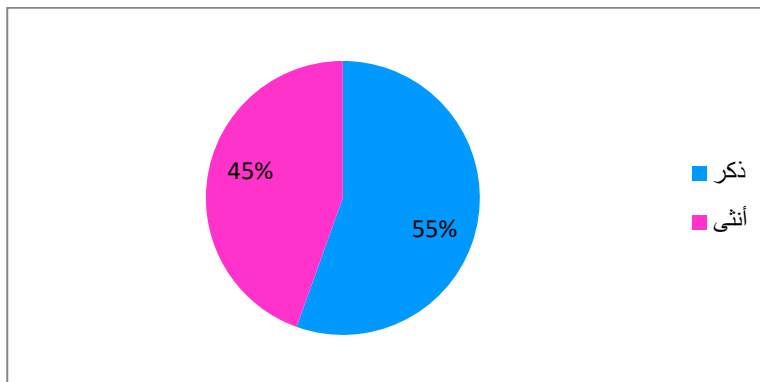
## أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس - Distribution of Sample Members by Gender

الجدول (III-17): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	86	55,5	55,5	55,5
أنثى	69	44,5	44,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.

والشكل الموالي يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الجنس:



الشكل (III-8): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الجنس

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن أفراد العينة المبحوثة منقسمين بالتقريب بالتساوي بين الذكور الذين بلغت نسبتهم (55%) من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الإناث (45%) من إجمالي العينة. ويرجع هذا التفاوت الطفيف بين الجنسين إلى طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة قيد الدراسة وهو نشاط إداري وقيادي بالدرجة الأولى (بحكم أن عينة الدراسة هي عينة قسدية وتشمل فقط الإطارات-Cadres والإطارات السامية-Cadres Supérieurs). وإن دلت إذن هذه النسبة على شيء فإنما تدل على القيادة الإدارية ضمن عينة الدراسة هي قيادة مختلطة، واكتساح المرأة لعالم الشغل في السنوات الأخيرة ازداد بشكل ملحوظ ما ضمن لها تقليد مناصب إدارية في مؤسسة نفضال وبالخصوص في صنف الإطارات-Cadres.

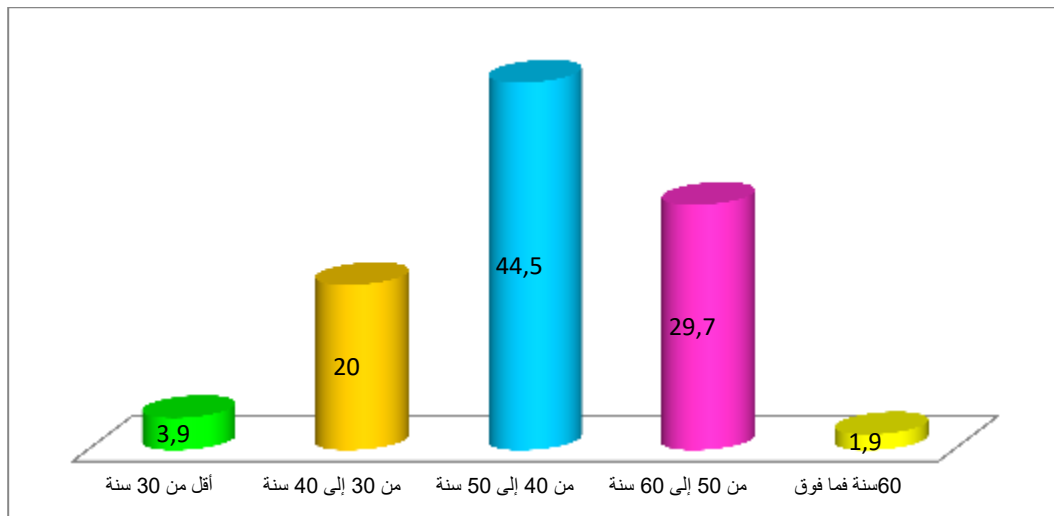
### ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن - Distribution of Sample Members by Age

الجدول (III-18): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 30 سنة	6	3,9	3,9	3,9
من 30 إلى 40 سنة	31	20,0	20,0	23,9
من 40 إلى 50 سنة	69	44,5	44,5	68,4
من 50 إلى 60 سنة	46	29,7	29,7	98,1
60 سنة فما فوق	3	1,9	1,9	100,0
Total	155	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.

والشكل الموالي يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير السن:



الشكل (III-9): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير السن

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة، حيث بلغت نسبتهم (44.5%) من أفراد العينة الكلية، وتليها مباشرة الفئة العمرية ما بين 50 و 60 سنة بنسبة مقدرة بـ(29.7%). وتليها مباشرة الفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة بنسبة قدرها (20%) والتي يمكن وصفها بأنها تمثل الطاقة الشبانية لمؤسسة نفضال. بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة نسبة ضئيلة (3.9%)، أما أفراد العينة والذين تفوق أعمارهم عن 60 سنة فقد بلغت نسبتهم (1.9%) من إجمالي العينة المبحوثة، حيث تشمل هذه الفئة الذين يشغلون مناصب المسؤولية والقيادية لمؤسسة نفضال نظرا لخبرتهم في الميدان. وباعتبار مؤسسة نفضال مؤسسة عريقة ومتواجدة في الساحة الإقتصادية منذ سنوات. فيمكن وصف هذه النسب كونها مؤشرا جيدا لأنها تعكس درجة من الوعي الفكري لدى أفراد عينة الدراسة، مما يمكنهم من الإجابة المتأنية للاستبانة لما يتمتعون من تجارب وخبرة في الحياة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي-

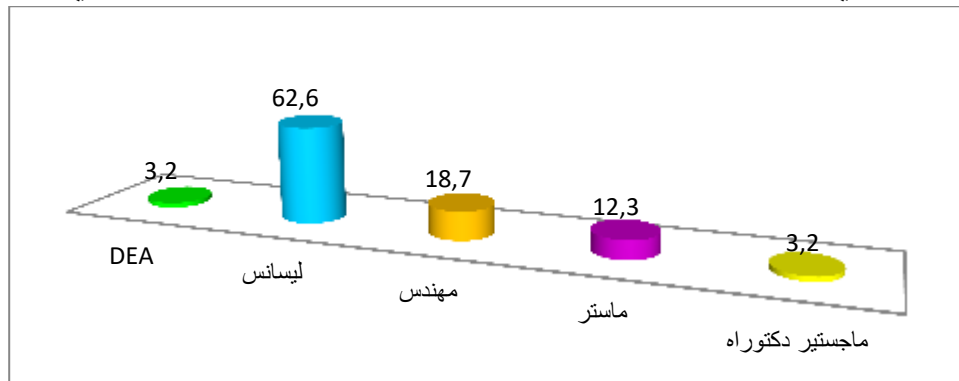
#### Distribution of Sample Members by Qualification

الجدول (III-19): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DEA	5	3,2	3,2
	ليسانس	97	62,6	65,8
	مهندس	29	18,7	84,5
	ماستر	19	12,3	96,8
	ماجستير دكتوراه	5	3,2	100,0
	Total	155	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.

والشكل الموالي يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي:



الشكل (III-10): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من المستوى التعليمي ليسانس حيث بلغت نسبتهم (62.6%) من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة ذوي المستوى التعليمي مهندس (18.7%)، ويليه مباشرة ذوي المستوى التعليمي ماستر بنسبة (12.3%). بينما بلغت نسبة كل من حملة الشهادات العليا ماجستير أو الدكتوراه وشهادة DEA في العينة نفس النسبة والمقدرة بـ(3.2%).

وتدل هذه النسبة لأهمية الشهادات العليا وضرورتها من أجل الالتحاق بمنصب في هكذا مؤسسة إقتصادية. وعليه فإن هذه الأرقام التي توضح المستوى التعليمي لعينة الدراسة ترتبط بنوعية العمل الذي يقوم به الأفراد في مؤسسة نفطال. وبحكم نوعية العمل تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات العليا المتخرجين من الجامعة كون أن هذه الفئة عادة ما تكون أكثر مساهمة للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تساعد المؤسسة على تطوير وتحسين أدائها. كما لاحظنا أن عددا من المتحصليين على شهادة الليسانس يباشرون في مواصلة الدراسة للحصول على شهادة الماستر بتشجيع من مؤسسة نفطال، وهذا دليل على اهتمام الإدارة العليا لمؤسسة نفطال بكوادرها ودعم برامج التنمية الذاتية.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي -

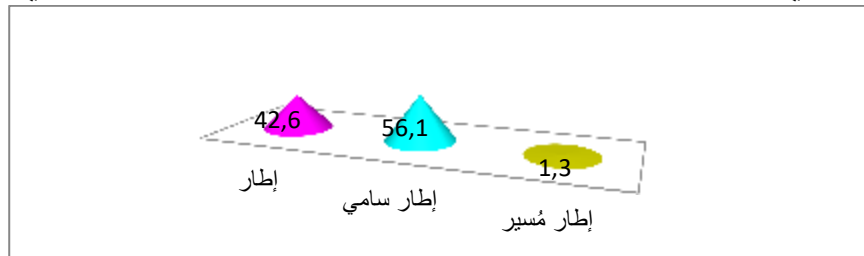
### Distribution of Sample Members by Occupation

الجدول (III-20): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	66	42,6	42,6	42,6
إطار سامي	87	56,1	56,1	98,7
إطار مُسير	2	1,3	1,3	100,0
Total	155	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.

والشكل الموالي يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي:



الشكل (III-11): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة المبحوثة هم إطارات سامية بنسبة (56.1%)، تليهم الإطارات بنسبة (42.6%) من العينة المبحوثة. بينما يمثل الإطارات المسيرة (1.3%) من العينة المبحوثة. وترجع النسبة الكبيرة العائدة للإطارات السامية لعلاقتهم المباشرة بموضوع الدراسة كونهم يمتلكون قدرات إدارية متميزة في فهم عبارات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس إيجاباً على النتائج النهائية لهذه الدراسة.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية -

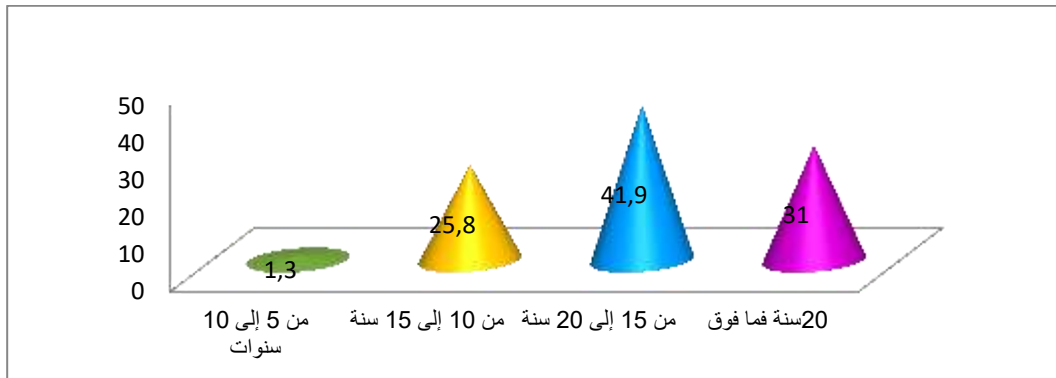
### Distribution of Sample Members by Experience

الجدول (III-21): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 5 إلى 10 سنوات	2	1,3	1,3	1,3
من 10 إلى 15 سنة	40	25,8	25,8	27,1
من 15 إلى 20 سنة	65	41,9	41,9	69,0
20 سنة فما فوق	48	31,0	31,0	100,0
Total	155	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.

والشكل الموالي يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية:



الشكل (III-12): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 15 و 20 سنة، حيث بلغت نسبتهم (41.9%)، تليها في المرتبة الثانية سنوات الخبرة ما بين 10 و 15 سنة بنسبة (35.8%) من العينة الكلية. بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة (31%)، أما الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات (1.3%)

من إجمالي العينة المبحوثة. ومن هنا يظهر لنا جليا أن غالبية المبحوثين لهم خبرة لا بأس بها للإجابة على أسئلة الاستبيان والمقابلة بحكم أنهم عايشوا تقريبا جميعهم التطورات التي صاحبت المؤسسة والنهوض بها وأداء الواجبات الموكلة إليهم.

وتأسيسا على ما تقدم، فإن عينة المبحوثين لهذه الدراسة تتوفر فيها كافة الخصائص والسمات التي من الممكن أن تساهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة على مستوى مؤسسة نطال.

### الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التشخيص التنظيمي -

#### Descriptive Statistics Analysis

سيتم عرض الاتجاه العام لإجابات (عينة الدراسة) المبحوثين حول عبارات كل بعد من أبعاد متغير التشخيص التنظيمي. وسيتم عرض نتائج عبارات كل بعد بالإضافة إلى نتائج البعد ككل، كون أن نتائج هذا الأخير غير كافية ما لم يتم التفصيل في نتائج كل عبارة.

#### أولا: بعد القيادة - Leadership (LE)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والقيم الدنيا والقصى لعبارات بعد القيادة وفقا لإجابات المبحوثين.

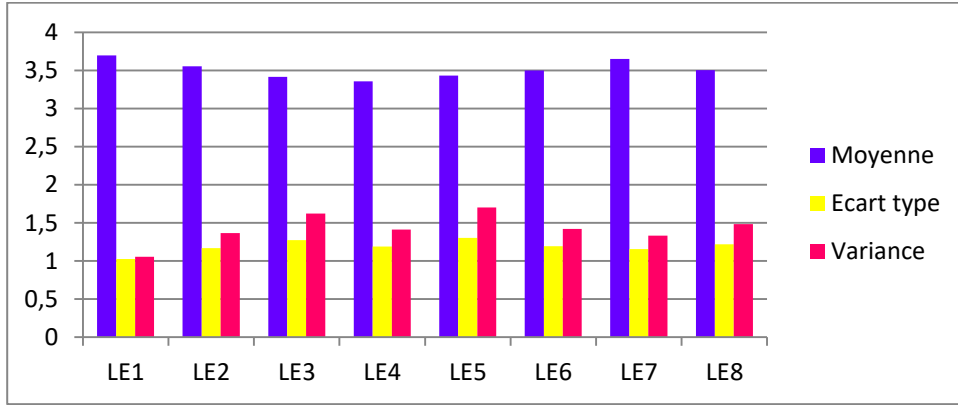
الجدول (III-22): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد القيادة

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
LE1	155	1,00	5,00	3,6968	,08257	1,02801	1,057
LE2	155	1,00	5,00	3,5548	,09386	1,16854	1,365
LE3	155	1,00	5,00	3,4129	,10225	1,27303	1,621
LE4	155	1,00	5,00	3,3548	,09545	1,18837	1,412
LE5	155	1,00	5,00	3,4323	,10477	1,30443	1,702
LE6	155	1,00	5,00	3,4968	,09573	1,19182	1,420
LE7	155	1,00	5,00	3,6516	,09271	1,15429	1,332
LE8	155	1,00	5,00	3,5032	,09789	1,21876	1,485
N valide (liste)	155						

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
Leadership	155	1,63	4,38	3,5129	,04468	,55632	,309
N valide (liste)	155						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.





الشكل (III-13): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد القيادة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه حول الإحصاء الوصفي لعبارات بعد القيادة ما يلي:

1. إن المتوسط الحسابي لبعيد القيادة قدر بـ (3.51) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المُرجح (3). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة [3.41-4.20] من فئات مقياس ليكارت-Likert Scale الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى "أوافق-Agree" المقابل للمستوى المرتفع. فتدل هذه النتيجة على موافقة إيجابية\* للمبحوثين على جميع عبارات بعد القيادة، ويجمعون على أن السلوكيات القيادية في مؤسسة نفعال (مؤسسة محل الدراسة) تتصف بما جاء من صفات في عبارات بعد القيادة بشكل أعلى من المتوسط الحسابي المُرجح؛ فيدل أيضا على إدراك أهمية بعد القيادة من قبل المبحوثين بمؤسسة نفعال، ووضوح الرؤية لديهم بما يمثله نمط القيادة وإمكاناتها وقدراتها في رفق عملية التشخيص التنظيمي وللمؤسسة ككل، ومدى تأثيراتها على مؤسسة نفعال. لذا يرى المبحوثين ضرورة أن تكون قيادة مؤسسة نفعال مؤهلة بالشكل المناسب والكافي بما يحقق أهدافها وقادرة على النهوض بمسؤولياتها المتنوعة وفق رؤية إستراتيجية منسجمة مع بيئة الأعمال الحالية، ذات الطبيعة الديناميكية المتغيرة، بغية دعم إسناد الصحة التنظيمية لمؤسسة نفعال وبما يسند عملية التشخيص التنظيمي على حد سواء؛

\* تم التعبير على الدلالة بالاستناد على الجدول الآتي الذي تم ذكره وشرحه سابقا:

الخيار	لا أوافق بشدة Completely Disagree	لا أوافق Disagree	محايد Neutral	أوافق Agree	أوافق بشدة Completely Agree
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	[01.80-01.00]	[02.60-01.81]	[03.40-02.61]	[04.20-03.41]	[05.00-04.21]
الدلالة	سلبية	يميل إلى السلبية	يميل إلى الإيجابية	موافقة إيجابية	أعلى درجات الموافقة

2. إن جميع عبارات بعد القيادة ذات تباين قدره (0.30) وانحراف معياري قدره (0.55) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح (1)، مما يدل على وجود تشتت منخفض للإجابات حول المتوسط الحسابي وبالتالي وجود اتساق عام في رؤية المبحوثين حول بعد القيادة.

### ثانياً: بعد الإستراتيجية (ST) – Stratégie

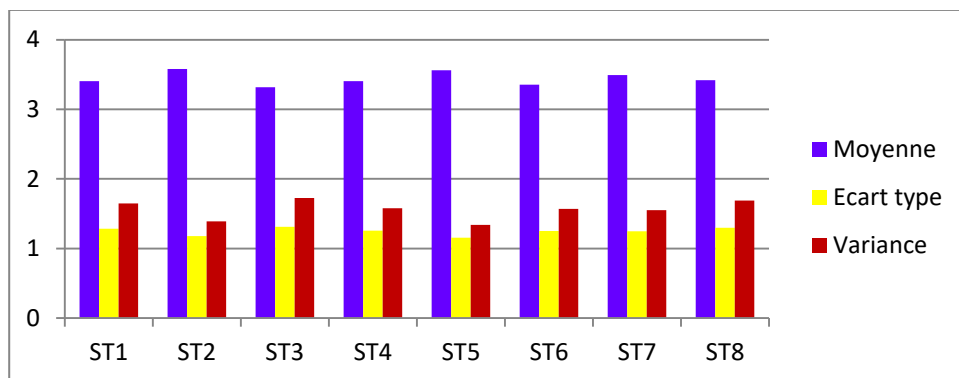
فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والقيم الدنيا والقصى لعبارات بعد الإستراتيجية وفقاً لإجابات المبحوثين.

الجدول (III-23): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الإستراتيجية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
ST1	155	1,00	5,00	3,4065	,10303	1,28274	1,645
ST2	155	1,00	5,00	3,5806	,09463	1,17811	1,388
ST3	155	1,00	5,00	3,3161	,10547	1,31305	1,724
ST4	155	1,00	5,00	3,4065	,10098	1,25717	1,580
ST5	155	1,00	5,00	3,5613	,09294	1,15704	1,339
ST6	155	1,00	5,00	3,3548	,10058	1,25223	1,568
ST7	155	1,00	5,00	3,4903	,10001	1,24508	1,550
ST8	155	1,00	5,00	3,4194	,10431	1,29871	1,687
N valide (liste)	155						

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
Stratégie	155	1,63	4,38	3,4419	,04694	,58444	,342
N valide (liste)	155						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.



الشكل (III-14): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه حول الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الإستراتيجية ما يلي:

1. إن المتوسط الحسابي لبعء الإستراتيجية قدر بـ (3.44) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المُرجح (3). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة [3.41-4.20] من فئات مقياس ليكارت-Likert Scale الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى "أوافق-Agree" المقابل للمستوى المرتفع. فتدل هذه النتيجة على موافقة إيجابية للمبحوثين على جميع عبارات بعد الإستراتيجية، ويجمعون على أن الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا في مؤسسة نפטال تتصف بما جاء من صفات في عبارات بعد الإستراتيجية بشكل أعلى من المتوسط الحسابي المُرجح؛ كون أن بلوغ المستوى المرتفع في بعد الإستراتيجية يعود إلى مهمة الإدارة العليا في الاختيار الإستراتيجي القائم على نتائج تقييم الأداء الذي يدفعها إلى القيام بالتصحيح الإستراتيجي في حالة شعورها بقصور ما في إستراتيجيتها. فحسب المقابلة التي أجريت مع رئيس قسم الاستثمار بالمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-DESPE فإن مؤسسة نפטال سطرت أهدافا إستراتيجية والتي تمثلت في تخصيص مبلغ مالي قدره مئتي (200) مليار دج، بغية تجسيد برامج تطويرية موجهة أساسا لزيادة قدرات تخزين الوقود، غاز البترول المميع-GPL، تطوير شبكة النقل بالأنابيب، بالإضافة إلى أنجاز محطات وقود متطورة تستجيب للمواصفات العالمية. فوضوح الرؤية والإدراك لأهمية الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية وانعكاسها في تعزيز عملية التشخيص التنظيمي ينعكس بدوره على الصحة التنظيمية لمؤسسة نפטال، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة وفق رؤيتها ورسالتها؛

2. إن جميع عبارات بعد الإستراتيجية ذات تباين قدره (0.34) وانحراف معياري قدره (0.58) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح (1)، مما يدل على وجود تشتت منخفض للإجابات حول المتوسط الحسابي وبالتالي وجود اتساق عام في رؤية المبحوثين حول بعد الإستراتيجية.

### ثالثا: بعد الهيكل التنظيمي- (OS) Structure Organisationnelle

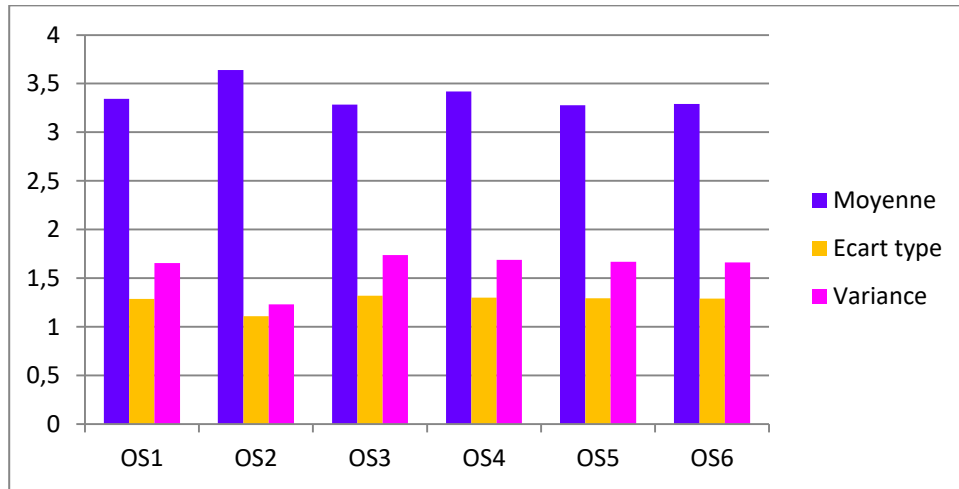
فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والقيم الدنيا والقصى لعبارات بعد الهيكل التنظيمي وفقا لإجابات المبحوثين.

الجدول (III-24): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
OS1	155	1,00	5,00	3,3419	,10333	1,28649	1,655
OS2	155	1,00	5,00	3,6387	,08916	1,11007	1,232
OS3	155	1,00	5,00	3,2839	,10586	1,31798	1,737
OS4	155	1,00	5,00	3,4194	,10431	1,29871	1,687
OS5	155	1,00	5,00	3,2774	,10378	1,29201	1,669
OS6	155	1,00	5,00	3,2903	,10355	1,28915	1,662
N valide (liste)	155						

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
Structure Organisationnelle	155	1,67	4,50	3,3753	,04888	,60856	,370
N valide (liste)	155						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.



الشكل (III-15): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه حول الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي ما يلي:

1. إن المتوسط الحسابي لبعد الهيكل التنظيمي قدر بـ (3.37) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المُرجح (3). حيث يقع ضمن الفئة الثالثة [2.60-3.40] من فئات مقياس ليكارت-Likert Scale الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى "محايد-Nutral". فتدل هذه النتيجة على الميل الإيجابي

للمبحوثين على جميع عبارات بعد الهيكل التنظيمي، ويجمعون على أن خصائص الهيكل التنظيمي في مؤسسة نפטال تتصف بما جاء من صفات في عبارات بعد الهيكل التنظيمي بشكل أعلى من المتوسط الحسابي المُرجح؛ كون أن بلوغ المستوى المرتفع في بعد الهيكل التنظيمي يعود إلى المرونة التي يتسم بها تقسيم العمل بمؤسسة نפטال. كما يدل أيضا على وضوح رؤية المبحوثين وإدراكهم لبعد الهيكل التنظيمي بكونه أحد الأبعاد ذات الأهمية في عملية التشخيص التنظيمي، من خلال تبني مؤسسة نפטال لهيكل تنظيمي قائم على أساس نظام محدد للسلطة والمسؤولية بالإضافة إلى تحديد الواجبات الملقاة على عاتق الأفراد العاملين وفق تدرج هرمي منسجم مع طبيعة المؤسسة وحجمها وإستراتيجيتها؛

2. إن جميع عبارات بعد الهيكل التنظيمي ذات تباين قدره (0.37) وانحراف معياري قدره (0.60) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح (1)، مما يدل على وجود تشتت منخفض للإجابات حول المتوسط الحسابي وبالتالي وجود اتساق عام في رؤية المبحوثين حول بعد الهيكل التنظيمي.

#### رابعاً: بعد النظم- (SY) Systèmes

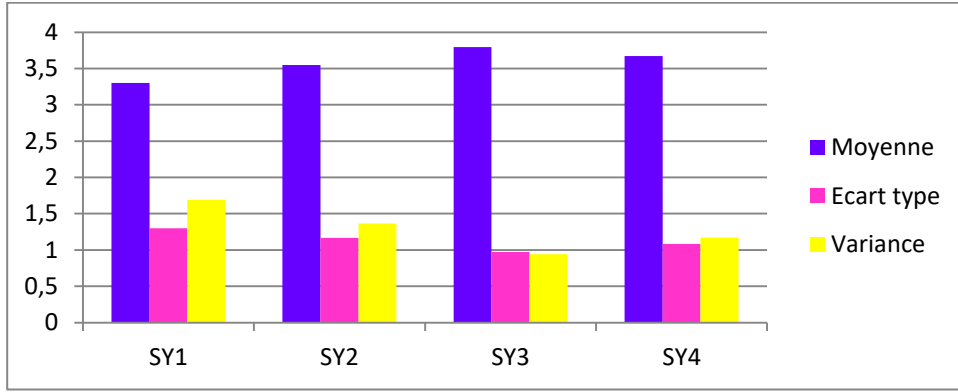
فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والقيم الدنيا والقصى لعبارات بعد النظم وفقاً لإجابات المبحوثين.

الجدول (III-25): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد النظم

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
SY1	155	1,00	5,00	3,3032	,10452	1,30122	1,693
SY2	155	1,00	5,00	3,5484	,09388	1,16882	1,366
SY3	155	1,00	5,00	3,7935	,07805	,97166	,944
SY4	155	1,00	5,00	3,6710	,08689	1,08178	1,170
N valide (liste)	155						

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
Systèmes	155	1,50	5,00	3,5790	,04771	,59404	,353
N valide (liste)	155						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.



الشكل (III-16): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد النظم

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه حول الإحصاء الوصفي لعبارات بعد النظم ما يلي:

1. إن المتوسط الحسابي لبعده النظم قدر بـ (3.57) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المُرجح (3). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة [4.20-3.41] من فئات مقياس ليكارت-Likert Scale الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى "أوافق-Agree" المقابل للمستوى المرتفع. فتدل هذه النتيجة على موافقة إيجابية للمبحوثين على جميع عبارات بعد النظم، ويجمعون على أن النظم في مؤسسة نפטال تتصف بما جاء من صفات في عبارات بعد النظم بشكل أعلى من المتوسط الحسابي المُرجح؛ والمبحوثين يدركون جيداً أهمية هذا البعد في تسهيل عملية الاتصالات وتبادل المعلومات من خلال النظم التقنية وأنظمة الدعم اللوجستي والنظم الداعمة للعملية الإدارية وبما يعزز النظام المؤسسي لمؤسسة نפטال؛

2. إن جميع عبارات بعد النظم ذات تباين قدره (0.35) وانحراف معياري قدره (0.59) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح (1)، مما يدل على وجود تشتت منخفض للإجابات حول المتوسط الحسابي وبالتالي وجود اتساق عام في رؤية المبحوثين حول بعد النظم.

بشكل عام، تدل النتائج على أن جميع إجابات المبحوثين المتعلقة بمتغير التشخيص التنظيمي كانت متجانسة ومتوافقة، وأن المبحوثين يعطون اهتماماً لهذا المتغير. وبالتالي يمكن القول أن أبعاد التشخيص التنظيمي هي مدركة بشكل واضح من قبل المبحوثين، وبهذا يتحقق هدف الدراسة الأول الذي يتعلق بمدى إدراك إطارات المديرية العامة لمؤسسة نפטال (عينة الدراسة) لأبعاد متغير الدراسة المستقل والمتمثل في التشخيص التنظيمي.

## الفرع الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الأداء التنظيمي -

## Descriptive Statistics Analysis

سيتم عرض الاتجاه العام لإجابات (عينة الدراسة) المبحوثين حول عبارات كل بعد من أبعاد متغير الأداء التنظيمي. وسيتم عرض نتائج عبارات كل بعد بالإضافة إلى نتائج البعد ككل، كون أن نتائج هذا الأخير غير كافية ما لم يتم التفصيل في نتائج كل عبارة.

## أولاً: البعد المالي - (FI) Finance

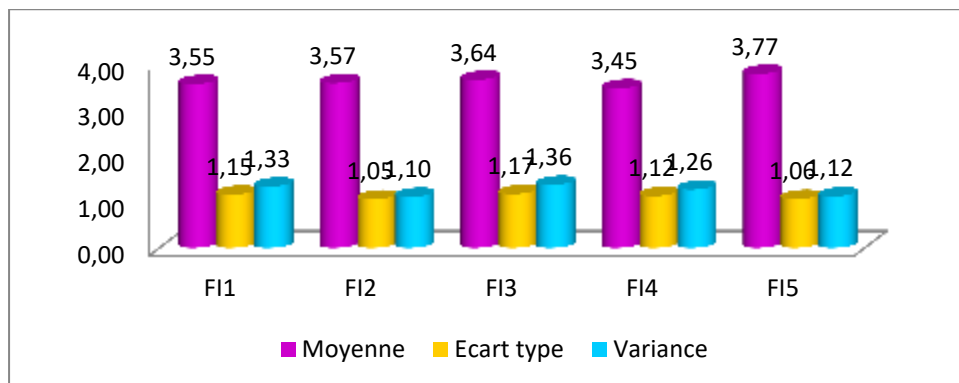
فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والقيم الدنيا والقصى لعبارات البعد المالي وفقاً لإجابات المبحوثين.

الجدول (III-26): الإحصاء الوصفي لعبارات البعد المالي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
FI1	155	1,00	5,00	3,5484	,09253	1,15204	1,327
FI2	155	1,00	5,00	3,5677	,08440	1,05078	1,104
FI3	155	1,00	5,00	3,6387	,09374	1,16710	1,362
FI4	155	1,00	5,00	3,4516	,09024	1,12350	1,262
FI5	155	1,00	5,00	3,7677	,08480	1,05572	1,115
N valide (liste)	155						

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
Finance	155	1,60	4,80	3,5948	,05384	,67032	,449
N valide (liste)	155						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.



الشكل (III-17): الإحصاء الوصفي لعبارات البعد المالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه حول الإحصاء الوصفي لعبارات البعد المالي ما يلي:

1. إن المتوسط الحسابي للبعد المالي قدر بـ (3.59) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المُرجح (3). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة [3.41-4.20] من فئات مقياس ليكارت-Likert Scale الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى "أوافق-Agree" المقابل للمستوى المرتفع. فتدل هذه النتيجة على موافقة إيجابية للمبحوثين على جميع عبارات البعد المالي، ويجمعون على أن هذا البعد يمثل ركيزة أساسية من ركائز الأداء التنظيمي، فتسعى مؤسسة نضال على تطوير منتجاتها بما يتلاءم مع حاجيات السوق وبالتالي زيادة في عائداتها المالية، بالإضافة لفتح محطات وقود جديدة مع وضع الخطط المناسبة لاستثمار أموالها وتقليل نفقاتها التشغيلية؛

2. إن جميع عبارات البعد المالي ذات تباين قدره (0.44) وانحراف معياري قدره (0.67) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح (1)، مما يدل على وجود تشتت منخفض للإجابات حول المتوسط الحسابي وبالتالي وجود اتساق عام في رؤية المبحوثين حول البعد المالي.

#### ثانياً: بعد العملاء- Client (CU)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والقيم الدنيا والقصى لعبارات بعد العملاء وفقاً لإجابات المبحوثين.

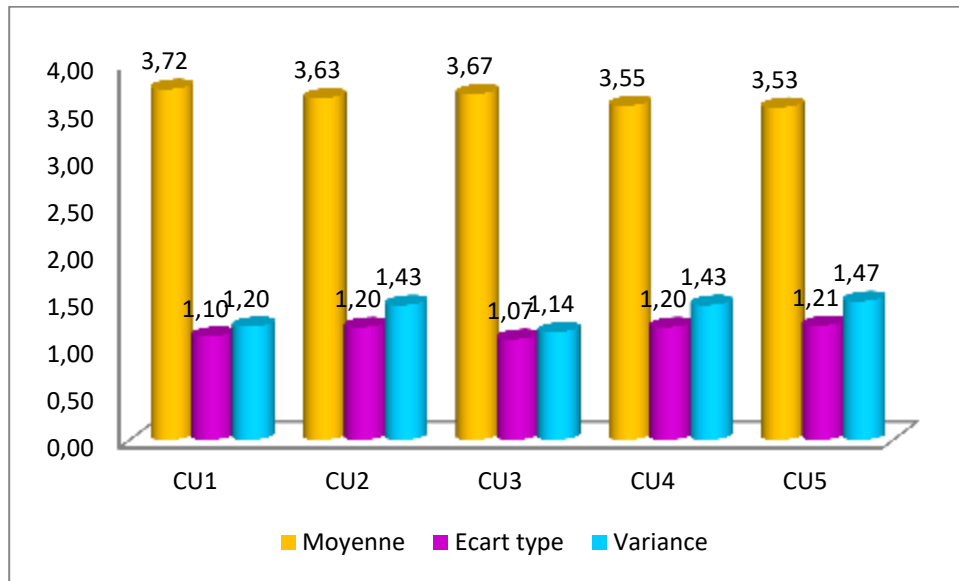
الجدول (III-27): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العملاء

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
CU1	155	1,00	5,00	3,7226	,08805	1,09625	1,202
CU2	155	1,00	5,00	3,6258	,09607	1,19603	1,430
CU3	155	1,00	5,00	3,6710	,08592	1,06971	1,144
CU4	155	1,00	5,00	3,5484	,09609	1,19628	1,431
CU5	155	1,00	5,00	3,5290	,09744	1,21308	1,472
N valide (liste)	155						

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
Client	155	1,20	4,80	3,6194	,05794	,72139	,520
N valide (liste)	155						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.





الشكل (III-18): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العملاء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه حول الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العملاء ما يلي:

1. إن المتوسط الحسابي لبعد العملاء قدر بـ (3.61) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المُرجح (3). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة [3.41-4.20] من فئات مقياس ليكارت-Likert Scale الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى "أوافق-Agree" المقابل للمستوى المرتفع. فتدل هذه النتيجة على موافقة إيجابية للمبحوثين على جميع عبارات بعد العملاء، ووضوح الرؤية لديهم بما يمثل ركيزة أساسية من ركائز الأداء التنظيمي، حيث تسعى مؤسسة نفضال إلى تسهيل الإجراءات من أجل كسب رضا عملائها وبالتالي المحافظة عليهم، كما تسعى لكسب عملاء جدد، من خلال قيامها بعملية الترويج لمنتجاتها عن طريق المعارض الوطنية والدولية والإشهار في وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون، حيث تعتبر أفضل طريقة للوصول إلى العملاء/الزبائن. فضلا عن إمتلاكها لمجلة شهرية متنوعة، تعرض فيها كل نشاطاتها وبرامجها الاستثمارية. كما تقوم برعاية بعض الجمعيات والنوادي الرياضية والثقافية؛

2. إن جميع عبارات بعد العملاء ذات تباين قدره (0.52) وانحراف معياري قدره (0.72) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح (1)، مما يدل على وجود تشتت منخفض للإجابات حول المتوسط الحسابي وبالتالي وجود اتساق عام في رؤية المبحوثين حول بعد العملاء.

## ثالثا: بعد العمليات الداخلية- (IP) Processus Interne

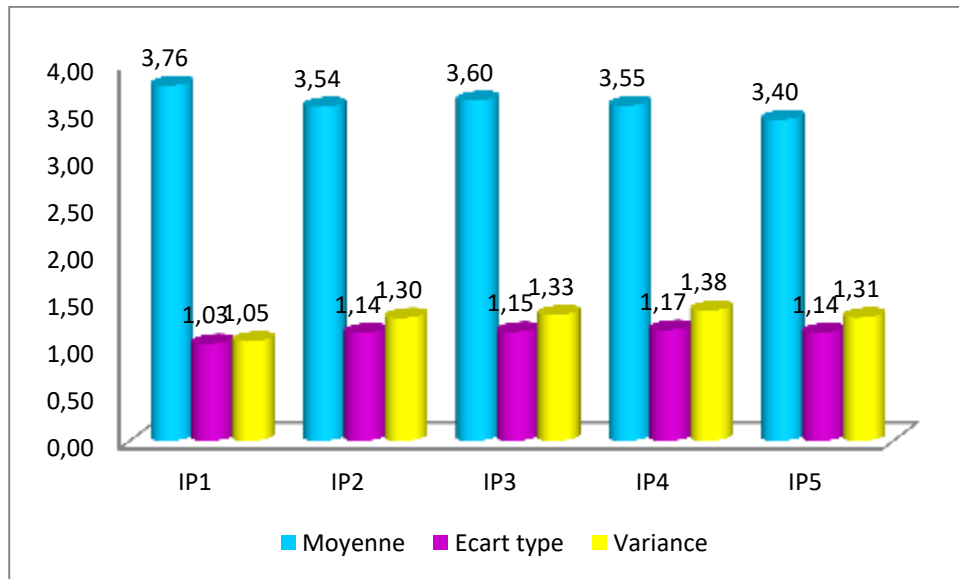
فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والقيم الدنيا والقصى لعبارات بعد العمليات الداخلية وفقا لإجابات المبحوثين.

الجدول (III-28): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العمليات الداخلية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
IP1	155	1,00	5,00	3,7613	,08242	1,02618	1,053
IP2	155	1,00	5,00	3,5355	,09166	1,14119	1,302
IP3	155	1,00	5,00	3,6000	,09272	1,15433	1,332
IP4	155	1,00	5,00	3,5484	,09433	1,17437	1,379
IP5	155	1,00	5,00	3,4000	,09181	1,14302	1,306
N valide (liste)	155						

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
Processus Interne	155	2,00	4,60	3,5690	,04704	,58560	,343
N valide (liste)	155						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.



الشكل (III-19): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه حول الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العمليات الداخلية ما يلي:

1. إن المتوسط الحسابي لبعده العمليات الداخلية قدر بـ (3.56) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المُرجح (3). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة [3.41-4.20] من فئات مقياس ليكارت- Likert Scale الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى "أوافق-Agree" المقابل للمستوى المرتفع. فتدل هذه النتيجة على موافقة إيجابية للمبحوثين على جميع عبارات بعد العمليات الداخلية، ويجمعون على أن هذه الأخيرة تعتبر من أهم ركائز أو أبعاد الأداء التنظيمي، حيث تسعى مؤسسة نفطال إلى تطوير منتجاتها بما يتناسب مع التطورات المصاحبة للسوق، كما تسعى إلى توفير إطارات أكفاء؛
2. إن جميع عبارات بعد العمليات الداخلية ذات تباين قدره (0.34) وانحراف معياري قدره (0.58) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح (1)، مما يدل على وجود تشتت منخفض للإجابات حول المتوسط الحسابي وبالتالي وجود اتساق عام في رؤية المبحوثين حول بعد العمليات الداخلية.

#### رابعاً: بعد التعلم والنمو- (LG) Apprentissage et Développement

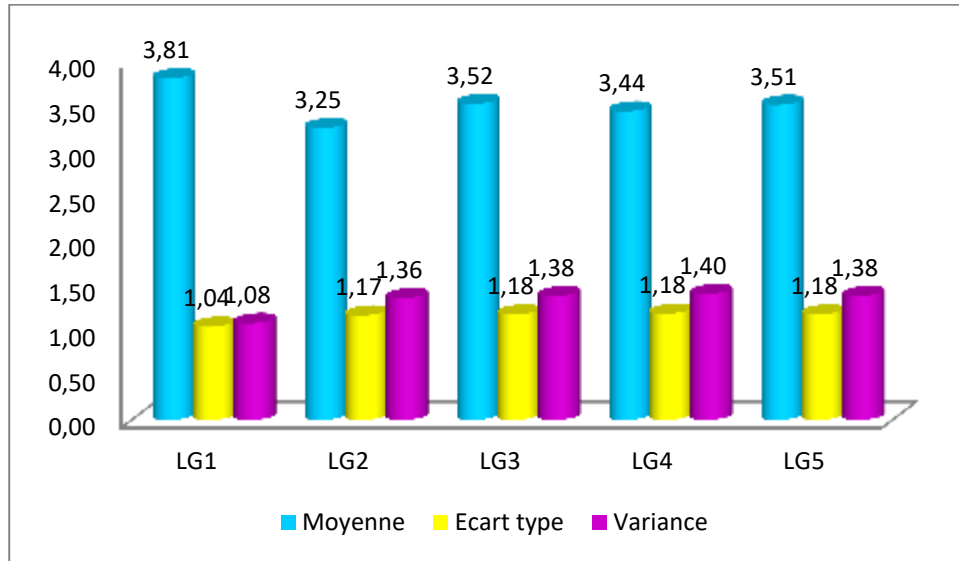
فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والقيم الدنيا والقصى لعبارات بعد التعلم والنمو وفقاً لإجابات المبحوثين.

الجدول (III-29): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التعلم والنمو

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
LG1	155	1,00	5,00	3,8065	,08344	1,03884	1,079
LG2	155	1,00	5,00	3,2516	,09361	1,16549	1,358
LG3	155	1,00	5,00	3,5226	,09439	1,17515	1,381
LG4	155	1,00	5,00	3,4387	,09516	1,18477	1,404
LG5	155	1,00	5,00	3,5097	,09440	1,17533	1,381
N valide (liste)	155						

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
Apprenti Développ	155	1,60	4,60	3,5058	,05357	,66696	,445
N valide (liste)	155						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS V. 22.



الشكل (III-20): الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه حول الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التعلم والنمو ما يلي:

1. إن المتوسط الحسابي لبعد التعلم والنمو قدر بـ (3.50) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المُرجح (3). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة [3.41-4.20] من فئات مقياس ليكارت-Likert Scale الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى "أوافق-Agree" المقابل للمستوى المرتفع. فتدل هذه النتيجة على موافقة إيجابية للمبحوثين على جميع عبارات بعد التعلم والنمو، ويجمعون على وضوح لديهم بما يمثل ركيزة أساسية من ركائز الأداء التنظيمي، حيث تعمل مؤسسة نفطال على تطوير وتأهيل الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية المتنوعة علميا وعمليا وتعمل كذلك على تشجيع الإبداع ودعم الأفكار الجديدة للمحافظة على تميزها؛

2. إن جميع عبارات بعد التعلم والنمو ذات تباين قدره (0.44) وانحراف معياري قدره (0.66) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح (1)، مما يدل على وجود تشتت منخفض للإجابات حول المتوسط الحسابي وبالتالي وجود اتساق عام في رؤية المبحوثين حول بعد التعلم والنمو.

بشكل عام، تدل النتائج على أن جميع إجابات المبحوثين المتعلقة بمتغير الأداء التنظيمي كانت متجانسة ومتوافقة. وبالتالي يمكن القول أن أبعاد الأداء التنظيمي هي مدركة بشكل واضح من قبل المبحوثين، وبهذا يتحقق هدف الدراسة الأول كذلك الذي يتعلق بمدى إدراك إطارات المديرية العامة لمؤسسة نفطال (عينة الدراسة) لأبعاد متغير الدراسة التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي.

### المبحث الثالث: بناء نماذج متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات-

#### Models Building of Study Variables & Hypotheses Testing

من خلال هذا المبحث، سيتم عرض مفهوم نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM\* وذكر أهم الحالات التي تستدعي الاعتماد عليها كأداة لتحليل البيانات. ثم يتم عرض كل من بناء نماذج متغيرات الدراسة والمتمثلة في التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المتبناة.

#### المطلب الأول: نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM كأداة لتحليل البيانات

بما أن العلاقة الموجودة بين متغيرات هذه الدراسة التي تُعبر عن تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطبيق والاعتماد على التشخيص التنظيمي هي علاقة سببية؛ بحيث أن كل متغير يتسبب في حدوث الآخر، وعليه فإن أحسن أداة أو طريقة لمعالجة هذا النوع من العلاقات هي الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM.

#### الفرع الأول: الغاية من اختيار نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM

نمذجة المعادلات الهيكلية-Structural Equation Modeling هي تقنية إحصائية متقدمة لها العديد من الطبقات والمفاهيم المعقدة. تفيد هذه التقنية في بناء نموذج؛ وهو تمثيل لعلاقات متغيرات متعددة باستخدام أشكال بيانية. وتمثل هذه الأشكال البيانية لعلاقات عدد من المتغيرات. وهناك فرق بين مفهوم كل من النمذجة والنموذج، حيث تمثل النمذجة تقنية أو طريقة أو أسلوب في البحث والتحليل للنماذج النظرية التي تصف وتحدد العلاقات بين المتغيرات التي يتناولها الباحث بالدراسة والمعالجة. في حين يقصد بالنموذج ذلك التمثيل البياني الذي يعتمد على الأشكال الهندسية كالدوائر والمستطيلات والأسهم التي من خلالها يتم وصف العلاقات بين المتغيرات بمختلف أنواعها. لذا يمكن تعريف نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM، بأنها منهج إحصائي يستخدم لاختبار العلاقات بين المتغيرات الملحوظة بحيث تسمح باختبار فرضيات الدراسة في عملية واحدة من خلال نمذجة العلاقات المعقدة بين عدة متغيرات كامنة ومتغيرات ملحوظة. ويتم الجمع بين الآثار المباشرة والآثار غير المباشرة معا<sup>1</sup>.

\* SEM : Structural Equation Modeling.

<sup>1</sup> خديجة بلموهوب، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

كما تم تعريفها أيضا على أنها تقنية متعددة المتغيرات تعمل على تفسير العلاقات بين مجموعة من المتغيرات، وتعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية متعددة المتغيرات مثل تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تحليل المسار والتحليل العاملي التوكيدي. وتعتبر من الطرق الناجعة التي تساعد الباحث في تقدير مساهمة التغير في بناء المفهوم أو النظرية. وتمثل الطريقة الأكثر فاعلية للتحقق من العلاقات بين مجموعة من المتغيرات، ومن ثم تقدير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وحسب الباحث هير وزملائه -HAIR & Al. سنة 2019، فإنه يمكن اعتبار نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM على أنها مزيج فريد من التقنيات، كون أن أساس SEM يكمن في تقنيتين مألوفتين متعددتين المتغيرات لهما تحليل العوامل وتحليل الانحدار المتعدد<sup>1</sup>.

وعليه، تتميز نماذج المعادلات الهيكلية-SEM عن نماذج الانحدار التقليدية من حيث أنها تميل إلى تضمين<sup>2</sup>:

أولاً: التقدير المتزامن لعلاقات التبعية المتعددة والمتراصة-Multiple and Interrelated؛

ثانياً: القدرة على تمثيل المفاهيم غير المرصودة أو الكامنة في هذه العلاقات وتفسير خطأ القياس

-Measurement Error في عملية التقدير-Estimation Process؛

ثالثاً: تحديد نموذج نظري لشرح مجموع العلاقات بأكملها؛

رابعاً: الإفراط في تحديد الفرضيات (يتم شرح المتغيرات من خلال مجموعة فريدة من المتغيرات التي لا تتضمن جميع العلاقات الممكنة) المتغيرات التابعة. بمعنى، تقدر نماذج المعادلات الهيكلية-SEM سلسلة من معادلات الانحدار المنفصلة والمتراصة والمتعددة في وقت واحد من خلال تحديد النموذج الهيكلية المستخدم من قبل البرنامج الإحصائي.

لذا يعتمد الباحث على النظرية والخبرة السابقة والتركيز على أهداف الدراسة، للتمييز بين المتغيرات المستقلة التي تفسر كل متغير تابع. حيث أنه يمكن أن تصبح المتغيرات التابعة في علاقة واحدة متغيرات مستقلة في العلاقات اللاحقة، مما يؤدي إلى الطبيعة المترابطة للنموذج الهيكلية. علاوة على ذلك، فإن العديد من نفس المتغيرات تؤثر على كل من المتغيرات التابعة بدرجات مختلفة. فيعتبر النموذج الهيكلية-SEM عن العلاقات التبعية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حتى عندما يصبح المتغير التابع متغيراً مستقلاً في العلاقات الأخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> F. Joseph HAIR, C. William BLACK, J. Barry BABIN, E. Rolph ANDERSON, **Multivariate Data Analysis**, 8<sup>th</sup> ed., 2019, P : 607.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

وتتواجد مجموعة من البرامج التي يمكن من خلالها عمل نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM\*. ولقد تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM لتفحص علاقات سببية متعددة المداخل بحيث أنها تعالج التأثيرات الخطية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة؛ التي تلعب دور المتغير التابع أو المستقل أو الاثنين معا، وقد توسعت مجالات استعمالها شيئا فشيئا بغية قياس صحة الصياغات النظرية.

ويعد IBM® SPSS® Amos برنامجا قويا لنمذجة المعادلات الهيكلية-SEM حيث يساعد في دعم الدراسات والنظريات من خلال توسيع طرق التحليل القياسية متعددة المتغيرات، بما في ذلك الانحدار وتحليل العوامل والارتباط وتحليل التباين.

### الفرع الثاني: حالات استعمال نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM

تعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM علاقات خطية بين مجموعة من المتغيرات، وتقوم بتطبيق دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية أو الاستنتاجية، لذلك يشترط هذا النموذج بأن تكون للعلاقات المختبرة أصل أو بالأحرى قاعدة نظرية قوية، بحيث لا يمكن استخدامه في الدراسات الاستكشافية أين نبحت عن علاقات جديدة لم يتم تناولها من قبل في مجال الدراسة.

وتقوم هذه الطريقة بدراسة هياكل العلاقات بين المتغيرات المختبرة على أساس نماذج العلاقات السببية الافتراضية وباستغلال مصفوفات التباينات المشتركة والارتباطات. حيث تسمح هذه الطريقة أيضا بدراسة التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على متغير واحد أو مجموعات أخرى. كما تركز على طرق تحليل المعلومات بتقدير علاقات التبعية بين المفاهيم غير الملاحظة والتي نسميها بالمتغيرات الكامنة<sup>1</sup>.

\*- SPSS ⇒ No ;

- Mplus, EQS, LISREL, Amos, R (lavaan), SmartPLS and more ;

- Covariance Based-SEM (CB-SEM) Versus Partial Least Squares-SEM (PLS-SEM) ;

- Some of them provide discount for students (Try not to download from illegal links).

<sup>1</sup> مصطفى عومرية، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2018، ص ص: 1-226، ص: 142.

وكما تم ذكره في الفصل الأول من هذه الدراسة، واستنادا على الدراسات السابقة التي تناولت متغير التشخيص التنظيمي-Organizational Diagnosis، وجدنا دراسة كل من فاليتا-FALLETTA في سنة 2008<sup>1</sup>، التي بينت أن أحد أهداف نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM هو تحديد ما إذا كان نمط العلاقات في البيانات يتطابق مع التوقعات في النموذج المفترض. ودراسة الذبحاوي لسنة 2016<sup>2</sup>، وبالتالي فإن نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM مناسبة لقياس صحة نموذج التشخيص التنظيمي وأدوات المسح المصاحبة لها. وبناء على ذلك، اعتمدت دراستنا هذه على نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM لدراسة مدى مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة نפטال.

### الفرع الثالث: أنواع المتغيرات الموجودة في نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM

تكمن الوظيفة الرئيسية لنمذجة المعادلات الهيكلية في الفحص المتزامن للعديد من العلاقات السببية الافتراضية بما فيها العلاقات المتبادلة والوسيطية بين المتغيرات الكامنة\*، إن العبارة الأخيرة هذه أساسية في النموذج كون أنها تكمن من دراسة الظواهر غير الملاحظة بصفة مباشرة من طرف الباحث أو المحلل.

في مجال إدارة الأعمال هناك العديد من المفاهيم التي لا يمكن ملاحظتها أو قياسها مباشرة بأداة القياس، وتشتت طرحت افتراضات لإمكانية دراستها، يدل المتغير الكامن إذا على مفهوم غامض يصعب قياسه، لذلك يتم اللجوء إلى متغيرات فرعية لها تعبير كمي تمكننا من قياس المتغيرات الكامنة-Latent Variables.

وعليه فإن، نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM تسمح بدراسة علاقات معقدة\*\*، كما تسمح باستخدام العوامل الكامنة-Factors بمتغيرات ملحوظة-Observed Variables.

<sup>1</sup> V. Salvator FALLETTA, **Organizational Diagnostic Models : a Review and Synthesis**, Op. Cit., 2008.

<sup>2</sup> إكرام ثورة عبد كريم الذبحاوي، تأثير التشخيص التنظيمي في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف، مرجع سبق ذكره، 2016.

\* **متغيرات كامنة**: قياس المتغيرات الكامنة هي ملعب نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM، كون أن هناك بعض المتغيرات لا يمكن قياسها بشكل مباشر وسهل، كالقيادة، الدافعية، السعادة، القلق. ولصعوبة قياسها يحتاج الباحث إلى وضع وصياغة عبارات-Items لمحاولة الإلمام بجوانب المتغير الكامن.

\*\* **علاقات معقدة**: المقصود بالعلاقات المعقدة ليس معناه علاقات غير مفهومة، بل المقصود منها هو أنها عبارة عن سلسلة مترابطة وفيها علاقات متعددة، لذا يحتاج النظر في الموضوع من عدة جوانب.

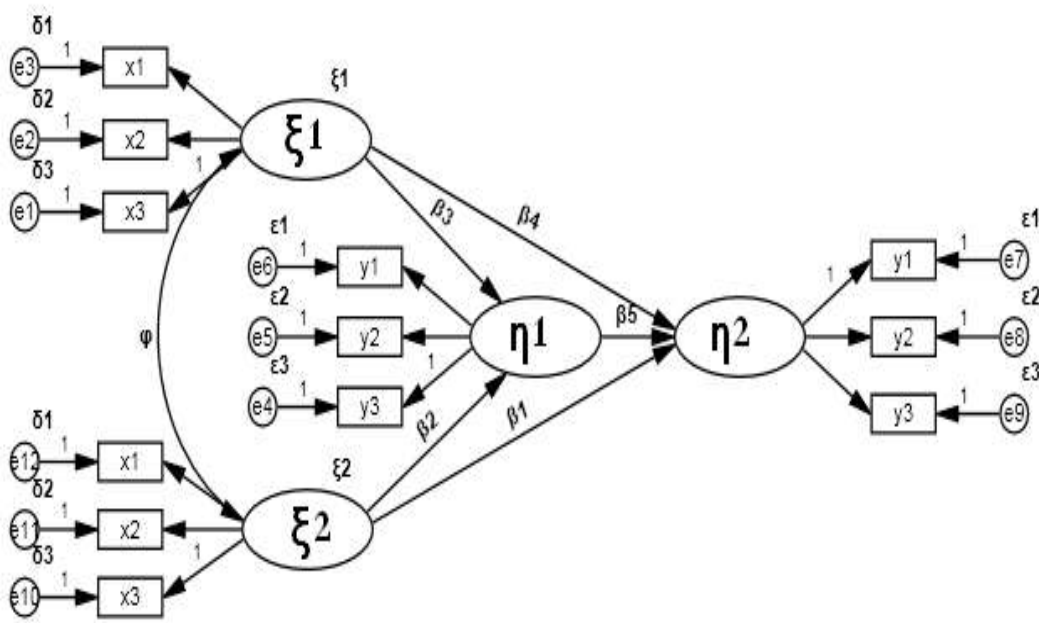


## الفرع الرابع: الأشكال والرموز المستخدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM

يوجد شبه إجماع على دلالة الأشكال والرموز المستعملة في الرسوم التخطيطية، وحتى يتسنى للباحث فهم هذه الأشكال والرموز، سيتم عرض هذا النموذج بغرض التوضيح.

## أولاً: الأشكال

تدل الأشكال المستطيلة على المتغيرات الملحوظة، وقد تكون عبارات أو فقرات أو بنود. وتدل الأشكال البيضاوية على المتغيرات الكامنة أو العوامل وتمثل المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة. أما الأشكال الدائرية فتدل على أخطاء القياس بالنسبة للمتغيرات الملحوظة، وتدل على البواقي بالنسبة للمتغيرات الكامنة. ويدل السهم على أثر المتغير المستقل الذي ينطلق منه السهم على المتغير التابع الذي ينتهي عنده السهم. أما الخط المنحني الذي ينتهي بسهمين فيدل على علاقة الارتباط بين متغيرين.



الشكل (III-21): الأشكال والرموز المستخدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM

المصدر: عثمان عابد، النمذجة بالمعادلة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي: دراسة جودة حياة العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية بولاية غليزان، أطروحة دكتوراه، تخصص القياس النفسي وتحليل المعطيات، شعبة علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019، ص: 1-206، ص: 26.

ثانياً: الرموز

يمكن تقديم دلالات الرموز المكونة لنمذجة المعادلات الهيكلية-SEM كما يلي<sup>1</sup>:

ε: متغير خارجي ويرمز له بالحرف اللاتيني كسي-Ksi؛

η: متغير داخلي ويرمز له بالحرف اللاتيني إتا-Eta؛

X: متغير مقياس متعلق بالمتغير الخارجي ويرمز له بالحرف-X؛

Y: متغير مقياس متعلق بالمتغير الداخلي ويرمز له بالحرف-Y؛

δ: خطأ قياس متعلق بالمتغير المقياس X ويرمز له بالحرف اللاتيني دلتا-Delta؛

ε: خطأ قياس متعلق بالمتغير المقياس Y ويرمز له بالحرف اللاتيني إبسلون-Epsilon؛

ζ: خطأ بناء متعلق بالمتغير الداخلي η ويرمز له بالحرف اللاتيني زيتا-Zeta؛

φ: معامل التباين بين المتغيرين الخارجيين ويرمز له بالحرف اللاتيني فاي-Phi؛

β: معامل المسار بين متغيرين ويرمز له بالحرف اللاتيني بيتا-Beta؛

λ: تشعب المتغير المقياس على عامله يرمز له بالحرف اللاتيني لامدا-Lambda.

**المطلب الثاني: بناء نماذج متغيرات الدراسة-**

## Models Building of Study Variables

بعد التحقق من صدق وثبات مقياس الدراسة، تأتي الخطوة التالية وهي بناء النماذج بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية-Structural Equations Modeling لمتغيرات الدراسة وهي نموذج المتغيرات الكامنة المستقلة-Exogenous Latent Variables ونموذج المتغيرات الكامنة التابعة-Endogenous Latent Variables. واستناداً على نموذج الدراسة يمكن ملاحظة أن هذا الأخير، يتكون من متغير كامن مستقل واحد هو التشخيص التنظيمي، ومتغير كامن تابع واحد وهو الأداء التنظيمي. ويتألف النموذج العام لهذه الدراسة من نموذج هيكلية-Structural Model (نموذج داخلي) ونموذج القياس-Measurement Model (نموذج خارجي)، بحيث تكمن مهمة النموذج الهيكلية في توضيح علاقات سببية تربط بين مجموعة المتغيرات الكامنة التي تهدف إلى تأكيد أو رفض مجموعة من الفرضيات. أما نموذج القياس فيتمثل دوره في قياس هذه المتغيرات بفضل جملة من المؤشرات معبر عنها في شكل مجموعة من العبارات.

<sup>1</sup> عثمان عابد، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

وللإشارة فإن عملية بناء هذه النماذج ينبغي أن تتم في ضوء ما يعرف بمؤشرات جودة المطابقة. بحيث أنه لا يمكن لأي باحث افتراض نموذج مطابق تماما للواقع، وإنما يمكنه محاكاة النموذج الواقعي في المجتمع، وهذا يعني وجود درجة من الخطأ في توصيف النموذج. وعليه، لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمختصين في هذا المجال حول المؤشرات الواجب استخدامها. فيشير الباحث هير-HAIR إلى استخدام مؤشر مطابقة واحد على الأقل لكل فئة من الفئات المعتمدة. ويمكن تلخيص أهم مؤشرات جودة المطابقة التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة ومجالات قيمها المقبولة في الجدول أدناه. حيث حدد HAIR أيضا قيم هذه المؤشرات بحسب حجم العينة وعدد عبارات الاستبانة في آن واحد.

لذا تم الأخذ بالمجالات الخاصة بحجم عينة أقل من 250 وعدد العبارات أكبر أو يساوي 30 بمعنى  $(N < 250 \& m \geq 30)$ <sup>1</sup> (يرجى تصفح الملحق (III-4))، وفي هذه الدراسة حجم عينة يقدر بـ 155 وعدد العبارات تمثل 46 عبارة، كون أنها الحالة التي ينتمي إليها نموذج دراستنا هذه.

### الجدول (III-30): مؤشرات جودة المطابقة

الرقم	المؤشر	المعنى (الوصف)	حدود جودة التطابق
1	GFI	مؤشر جودة المطابقة-Goodness of Fit Index	بين (1-0) وكلما اقتربت من (1) دل على جودة النموذج
2	CFI	مؤشر المطابقة المقارن-Comparative Fit Index	بين (1-0) وكلما اقتربت من (1) دل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة
3	RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي-Root Mean Square Error of Approximation	أقل من (0.80) تساوي (0.05) النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة
4	P-value	اختبار الدلالة الإحصائية (مستوى الدلالة أو المعنوية)	أكبر من (0.05)

$N < 250 \& m \geq 30$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات الأدبية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومنها:  
- إكرام ثورة عبد كريم الذبحاوي، تأثير التشخيص التنظيمي في تعزيز الإنعزاز الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف، 2016.  
- مصطفى عومرية، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق، 2018.

- F. Joseph HAIR, C. William BLACK, J. Barry BABIN, E. Rolph ANDERSON, **Multivariate Data Analysis**, 2019.

<sup>1</sup> F. Joseph HAIR, C. William BLACK, J. Barry BABIN, E. Rolph ANDERSON, **Multivariate Data Analysis**, 7<sup>th</sup> Edition, Pearson, New York, USA, 2010, P P : 1-761,

P : 647, full text is available at :

<https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf>,

Accessed on 04.10.2022.

بحيث<sup>1</sup>:

▪ **GFI: مؤشر جودة المطابقة-Goodness of Fit Index**

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة. وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد- $R^2$ ؛ حيث تتراوح قيمته بين (0-1). وعليه، تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من (0.9) دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض.

▪ **CFI: مؤشر المطابقة المقارن-Comparative Fit Index**

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0-1)، وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، ويدل ذلك أن هناك ارتباطات وعلاقات بين متغيرات النموذج.

▪ **RMSEA: الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي-Root Mean Square Error of Approximation**

يقيس هذا المؤشر الاختلاف بين النموذج وما بين العينة من خلال المصفوفة، حيث أنه من الأفضل أن يكون أقل من (0.08). ويعتبر من أهم مؤشرات جودة المطابقة؛ وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05-0.08) دل ذلك على أن النموذج جيد، أما إذا ساوت قيمته (0.05) أو أقل دل ذلك على أن النموذج ممتاز، في حين إذا زادت قيمته عن (0.08) فيتم رفض النموذج.

▪ **P-value: مستوى المعنوية-Probability Value**

إذا كانت مستوى المعنوية أعلى من (0.05)، فهذا يعني أنه لا توجد فروق بين النموذج النظري وبيانات العينة، وبالتالي يمكن تعميم نتيجة الدراسة على إجمالي العينة.

هذا، وبغية بناء النماذج وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة المذكورة أعلاه، يتطلب حذف بعض عبارات المقياس التي تبين ضعف ثباتها أو عدم معنويتها (أقل من 0.05) في نموذج القياس التي تنتمي إليه، والإبقاء فقط على العبارات التي لها تأثير معنوي في تكوين الاتساق الداخلي والتي تسهم في تحقيق جودة التطابق لبناء النموذج النهائي.

<sup>1</sup> مصطفى عومرية، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

الجدول (III-31): مؤشرات جودة مطابقة النموذج الهيكلي المقترح  
مع النموذج الهيكلي المفترض للبيانات

الرقم	المؤشر	القيمة المسجلة*	حدود جودة التطابق
1	GFI	0.912	يقترَب من (1) $\Leftarrow$ دل ذلك على جودة النموذج
2	CFI	0.909	يقترَب من (1) $\Leftarrow$ دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة
3	RMSEA	0.078	أقل من (0.80) $\Leftarrow$ دل ذلك أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة
4	P-value	0.064	أكبر من (0.05)

**N = 155 & m = 46**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج Amos V.24.

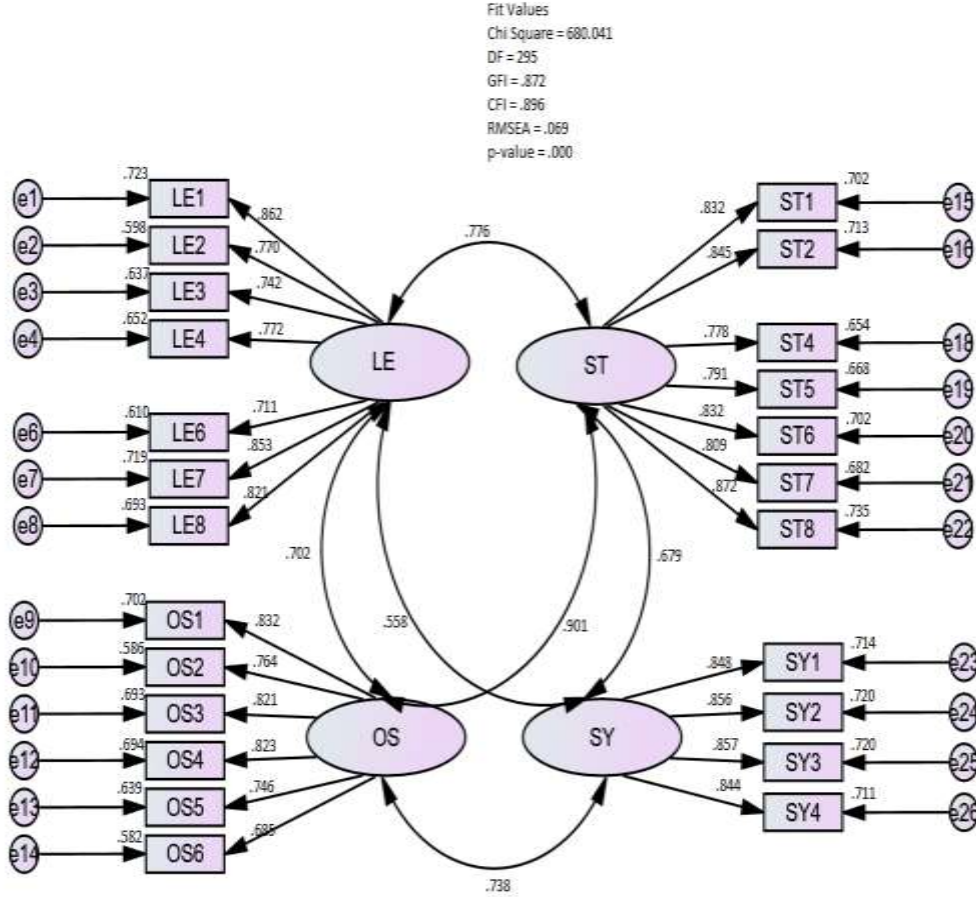
من خلال الجدول أعلاه، يمكن القول أن كل المؤشرات معنوية وهو ما يؤكد أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات عينة الدراسة.

وعليه، فسيتم من خلال هذا المطلب، عرض كل من بناء نموذج القياس لمتغير التشخيص التنظيمي وامتغير الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى بناء النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة معا.

\* القيمة المسجلة: مأخوذة من النموذج الهيكلي النهائي لمتغيرات الدراسة المعروض في الصفحة (291) من هذا الفصل.

## الفرع الأول: بناء نموذج القياس لمتغير التشخيص التنظيمي

يظهر نموذج القياس-Measurement Model والخاص بمتغير التشخيص التنظيمي والذي يتكون من (24) فقرة حيث تم حذف كل من الفقرة (LE5, ST3) كونها أقل من الحدود الدنيا للتحليل العامل التأكيدي كما في الشكل الموالي:



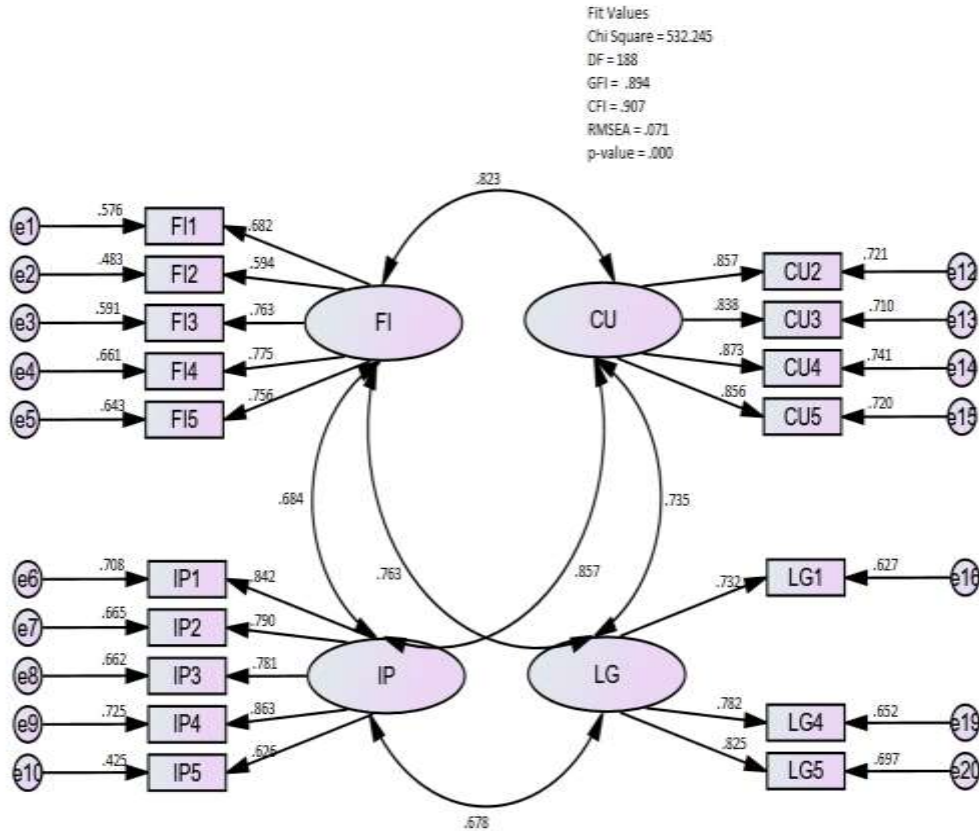
الشكل (III-22): نموذج القياس لمتغير التشخيص التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج Amos V.24.

هذا، وتجدر الإشارة كذلك وكما هو ظاهر في شكل النموذج أعلاه، أن جميع تقديرات نموذج القياس لمتغير التشخيص التنظيمي هي معنوية تحت مستوى ( $p < 0.001$ ). كما أن جميع مؤشرات جودة التطابق ( $GFI = 0.872$ ,  $CFI = 0.896$ ,  $RMSEA = 0.069$ ) وقعت من ضمن المدى المسموح به، مما يدل على جودة مطابقة البيانات للنموذج.

## الفرع الثاني: بناء نموذج القياس لمتغير الأداء التنظيمي

يظهر نموذج القياس-Measurement Model والخاص بمتغير الأداء التنظيمي والذي يتكون من (17) فقرة حيث تم حذف كل من الفقرة (CU1, LG2, LG3) كونها أقل من الحدود الدنيا للتحليل العامل التأكيدي كما في الشكل الموالي:



الشكل (III-23): نموذج القياس لمتغير الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج Amos V.24.

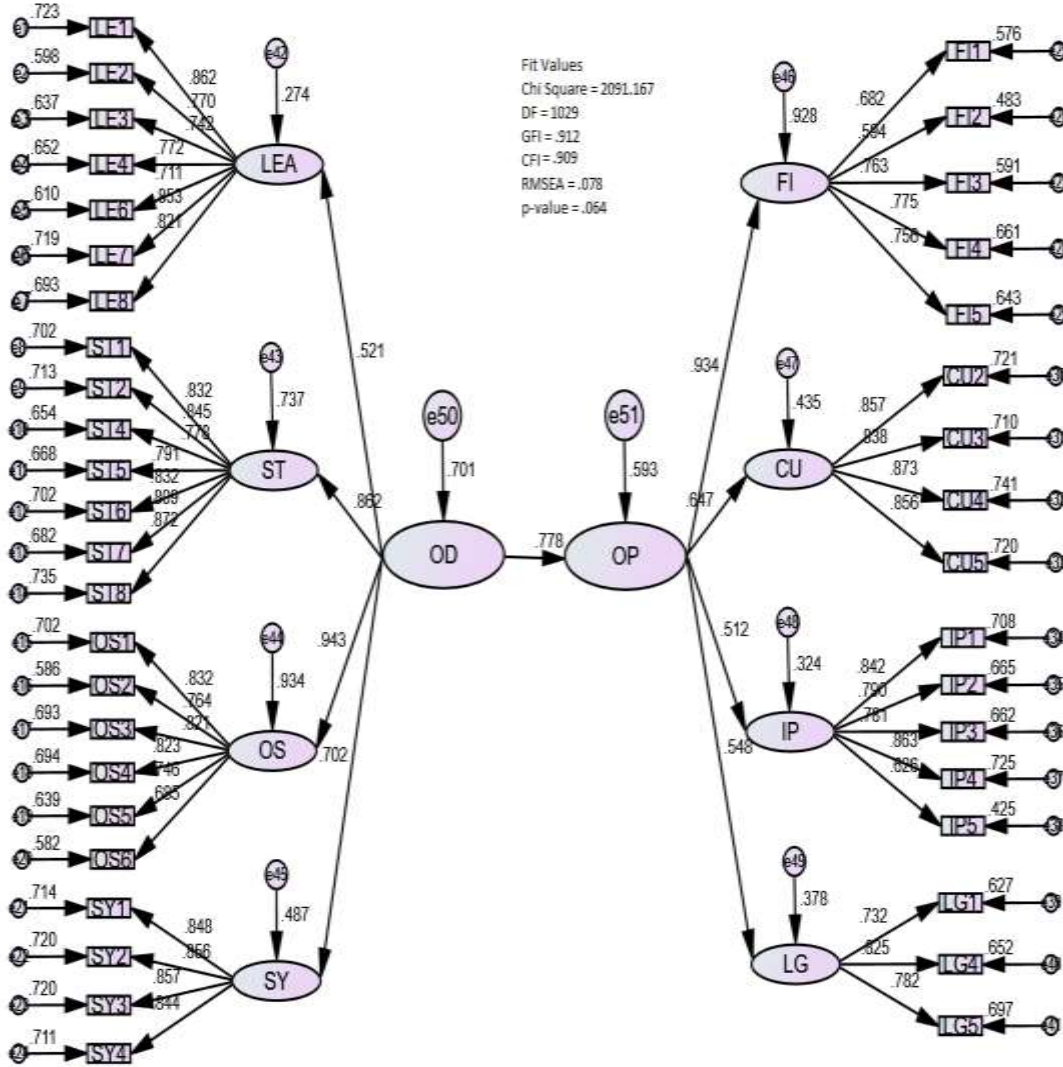
كما هو ظاهر من خلال الشكل أعلاه، فإن هذا النموذج مستوفي أيضا مؤشرات جودة التوافق بعد أن تم حذف ثلاث عبارات المذكورة أعلاه، بسبب ضعف تأثيرها وعدم معنويتها في النموذج. وبناء على ذلك تظهر جميع تقديرات النموذج المتبقية معنوية تحت مستوى ( $p < 0.001$ ). كما أن جميع مؤشرات جودة التوافق ( $GFI = 0.894$ ,  $CFI = 0.907$ ,  $RMSEA = 0.071$ ) ظهرت ضمن المدى المسموح به، مما يدل على مطابقة البيانات للنموذج.



## الفرع الثالث: بناء النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

بعد أن تم بناء نماذج القياس لمتغيرات الدراسة بصورة مستقلة سيتم الآن توحيدها في النموذج

الهيكلي النهائي-Structural Model- كما في الشكل الموالي:



الشكل (III-24): النموذج الهيكلي النهائي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج Amos V.24.

كما هو ظاهر من خلال الشكل أعلاه، فإن النموذج النهائي لمتغيرات الدراسة الذي يتألف من واحد وأربعون (41) سؤالاً أو عبارة هو مستوف لمؤشرات جودة التطابق ( $GFI = 0.912$ ,  $CFI = 0.909$ ,  $RMSEA = 0.078$ ,  $p\text{-value} = 0.064$ ).

مما يؤكد ثبات النموذج النهائي بناءً على مؤشرات جودة المطابقة للبيانات عينة الدراسة، وهذا يقودنا إلى الخطوة التالية وهي اختبار الفرضيات.



## المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب، سيتم عرض كل من اختبار فرضيات الارتباط وفرضيات التأثير التي تبنتها هذه الدراسة.

## الفرع الأول: اختبار فرضيات الارتباط- Correlation Hypotheses Testing

أولاً: فرضية الارتباط الرئيسية الأولى (H1): "توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة (القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم) بالأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال"

من أجل اختبار (H1)، والمتعلقة بعلاقات الارتباط التبادلية بين أبعاد التشخيص التنظيمي مجتمعة؛ يتطلب منا الاستعانة بمخرجات نموذج القياس الخاص بمتغير التشخيص التنظيمي الموضح سابقاً في الشكل (III-22)، والتي يمكن عرضها في الجدول أدناه حيث يبين علاقات الارتباط بين أبعاد التشخيص التنظيمي.

## الجدول (III-32): علاقات الارتباط الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

علاقات الارتباط			Estimate	CR*	P
LE	<-->	ST	.776	5.841	.001
LE	<-->	OS	.702	6.155	.001
LE	<-->	SY	.558	6.998	.001
ST	<-->	OS	.901	8.731	.001
ST	<-->	SY	.679	7.261	.001
OS	<-->	SY	.738	6.672	.001

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج Amos V.24.

كما هو ظاهر من خلال الجدول أعلاه، فإن جميع تقديرات النموذج لاختبار الفرضيات هي موجبة ومعنوية تحت مستوى ( $p < .001$ ). فضلاً عن ذلك، فإن قيم النسبة الحرجة CR هي أكبر من (1.96)، وهي تحقق الشرط المطلوب ما يؤكد إذن قبول فرضية الارتباط الرئيسية الأولى (H1).

\* CR = Critical Ratio; P = Probability Value.

ثانياً: فرضية الارتباط الرئيسية الثانية (H2): "توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) والتشخيص التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال"

من أجل اختبار (H2)، والمتعلقة بعلاقات الارتباط التبادلية بين أبعاد الأداء التنظيمي مجتمعة؛ يتطلب منا الاستعانة بمخرجات نموذج القياس الخاص بمتغير الأداء التنظيمي الموضح سابقاً في الشكل (III-23)، والتي يمكن عرضها في الجدول أدناه حيث يبين علاقات الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي.

الجدول (III-33): علاقات الارتباط الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

علاقات الارتباط			Estimate	CR	P
FI	<-->	CU	.823	9.842	.001
FI	<-->	IP	.684	9.734	.001
FI	<-->	LG	.763	7.806	.001
CU	<-->	IP	.857	7.658	.001
CU	<-->	LG	.735	6.874	.001
IP	<-->	LG	.678	5.247	.001

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج Amos V.24.

كما هو ظاهر من خلال الجدول أعلاه، فإن جميع تقديرات النموذج لاختبار الفرضيات هي موجبة ومعنوية تحت مستوى (p < .001). فضلاً عن ذلك، فإن قيم النسبة الحرجة CR هي أكبر من (1.96)، وهي تحقق الشرط المطلوب ما يؤكد إذن قبول فرضية الارتباط الرئيسية الثانية (H2).

ثالثاً: فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة (H3): "توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة مع الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة على مستوى مؤسسة نفطال"

من أجل اختبار (H3)، والمتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغير التشخيص التنظيمي ومتغير الأداء التنظيمي، يتطلب الاستعانة بمخرجات النموذج الهيكلي النهائي لمتغيرات الدراسة الموضح سابقاً في الشكل (III-24)، والتي يمكن عرضها في الجدول أدناه.

الجدول (III-34): علاقات الارتباط الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة

علاقات الارتباط			Estimate	CR	P
OD	<-->	OP	.778	4.687	.001

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج Amos V.24.

كما هو ظاهر من خلال الجدول أعلاه، فإن جميع تقديرات النموذج لاختبار الفرضية (H3)، هي موجبة ومعنوية تحت مستوى ( $p < .001$ ). فضلاً عن ذلك، فإن قيم النسبة الحرجة CR هي أكبر من (1.96)، وهي تحقق الشرط المطلوب ما يؤكد إذن قبول فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة (H3). أي أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة مع الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة على مستوى مؤسسة نفطال، وهذا وفق تقدير إجابات المبحوثين لعينة هذه الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك، إلى أن جميع أبعاد التشخيص التنظيمي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، فتمتع مؤسسة نفطال بأسلوب قيادة متميز وبناء هيكل تنظيمي بشكل يحقق أهداف الإستراتيجية له علاقة بتحسين الأداء التنظيمي، كما أن توفر النظم وتطورها بشكل مستمر يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء التنظيمي وتطويره.

## الفرع الثاني: اختبار فرضيات التأثير - Effect Hypotheses Testing

في ضوء نتائج النموذج الهيكلي النهائي لمتغيرات الدراسة والموضح سابقاً في الشكل (III-24)، في هذه المرحلة سيتم اختبار فرضية التأثير الرئيسية (H4) "توجد علاقة تأثير معنوية بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة مع الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة على مستوى مؤسسة نפטال". والمتعلقة بعلاقة التأثير بين متغيرات الدراسة. حيث يتضح وجود علاقة تأثير مباشرة بين التشخيص التنظيمي (OD) والأداء التنظيمي (OP). ويمكن توضيح تقدير علاقة التأثير كما في الجدول أدناه.

الجدول (III-35): علاقة التأثير المباشرة في نموذج المعادلات الهيكلية النهائي

علاقات الارتباط		Estimate	CR	P
OD	<-->	.773	5.567	.001

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج Amos V.24.

كما هو ظاهر من خلال الجدول أعلاه، فإن تقدير النموذج لاختبار فرضية التأثير الرئيسية هي معنوية تحت مستوى ( $p < .001$ ). فضلاً عن ذلك، فإن قيم النسبة الحرجة CR هي أكبر من (1.96)، وهي تحقق الشرط المطلوب ما يؤكد إذن قبول فرضية التأثير الرئيسية الرابعة (H4). أي أنه توجد علاقة تأثير معنوية بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة مع الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة على مستوى مؤسسة نפטال. وهذا وفق تقدير إجابات المبحوثين لعينة هذه الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك، إلى أن المتغيرات أو الأبعاد المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي متمثلة في كل من القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم. حيث يعود وجود علاقة تأثير معنوية بين التشخيص التنظيمي بأبعاده (القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم) على الأداء التنظيمي إلى توجه مؤسسة نפטال نحو بناء هيكل تنظيمي بما يحقق الإستراتيجيات الموضوعة، ويبرز ذلك أيضاً أهمية الهيكل التنظيمي في صنع واتخاذ القرارات، حيث يعتبر وسيلة رسمية للاتصال التنظيمي بين الإدارة العليا والأفراد العاملين وبين الأفراد العاملين أنفسهم، وهو أداة المؤسسة في إحداث التغيير والتطوير والتحسين المنشود في الأداء التنظيمي.

واستنادا إلى جميع المعطيات المقدمة في الجداول (32-III)، (33-III)، (34-III) و (35-III) على الترتيب، يمكن إظهار النتيجة النهائية لاختبار فرضيات الدراسة، كما هو موضح في الجدول أدناه.

#### الجدول (36-III): نتائج فرضيات الدراسة

الرمز	الفرضية	النتيجة
H1	توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التشخيص التنظيمي مجتمعة	قبول
H2	توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الأداء التنظيمي مجتمعة	قبول
H3	توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة مع الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة	قبول
H4	توجد علاقة تأثير للتشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة	قبول

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما تم ذكره أعلاه.

كما هو ظاهر من خلال الجدول أعلاه، فإن هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان "التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال"، قد حققت أهدافها التي تم تحديدها أنفاً والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: تحديد مدى إدراك مؤسسة نפטال لأبعاد التشخيص التنظيمي؛

ثانياً: معرفة مدى إدراك مؤسسة نפטال لأبعاد الأداء التنظيمي؛

ثالثاً: تحديد العلاقة بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال؛

رابعاً: اكتشاف تأثير التشخيص التنظيمي في الأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال.

### الفرع الثالث: مناقشة النتائج

بعد عرض نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وبناء نماذج المعادلات الهيكلية لهذه الأخيرة، وبعد اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة الدراسة. سيتم الآن مناقشة وتحليل مختلف هذه النتائج المتوصل إليها.

ستكون المناقشة مبنية على أسس اثنتين باعتبارهما المرجع الذي يعتمد عليه في الحكم على النتائج. أين يتمثل الأساس الأول في إجابات المبحوثين على الإستبانة، والتي تعتبر كتفسير لإجاباتهم انطلاقا مما هو معمول به في مؤسسة محل الدراسة لهي مؤسسة نفطال فيما يخص كل عبارة من عبارات الإستبانة ومحاورها. أما الأساس الثاني فهو نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في مقدمة هذه الدراسة. حيث سيتم مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج تلك الدراسات السابقة لتقديم دعم وتأكيد إضافي من قبل هذه الدراسة في حال تشابه النتائج مما يزيد قوة ودقة وأهمية لتطبيقها في المؤسسات، أو تقديم اقتراحات وتفسيرات تفتح المجال لعرض فرضيات جديدة يتم الإجابة عنها في دراسات مقبلة لملء فجوة الاختلاف في النتائج. ليتم بعدها عرض مجموعة من التوصيات واقتراح بحوث مستقبلية، التي ستسمح باستمرار تراكم المعرفة في هذا الموضوع خاصة في المؤسسات الجزائرية في خاتمة هذه الدراسة.

### أولاً: مناقشة نتائج بعد القيادة

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة نفطال تتوفر على مهارات كافية تساعدها في اتخاذ القرارات، من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، وتليها عبارة تمتلك مؤسسة نفطال الأساليب والإجراءات التي تمكنها من إدارة الصراع بمتوسط حسابي (3.65). وتأتي في المرتبة الأخيرة أن مؤسسة نفطال تمنح الأفراد العاملين المتميزين مكافآت وحوافز نظير أدائهم الإستثنائي بمتوسط حسابي بلغ (3.35).

ومن خلال النتائج تبين أن مؤسسة نفطال تتمتع بأسلوب قيادة متميز وأن قادة الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة بشكل عام يعملون على تطوير قدراتهم ومعارفهم بما يخدم تحقيق أهداف نفطال. وهذا ما تمت ملاحظته من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع الإطارات والإطارات السامية؛ أين صرحوا أن نجاحهم مرتبط بتطوير أنفسهم باستمرار بما يخدم تحقيق أهداف مؤسسة نفطال وبالتالي تحسين أدائها التنظيمي.

كما بينت النتائج أيضا أن مؤسسة نفطال لا تمنح أفرادها العاملين المتميزين مكافآت وحوافز نظير أدائهم الإستثنائي، وهذا يعني أن الأفراد المتميزين في عملهم يجدون أنفسهم أمام وضعية غير محفزة لتقديم المزيد مستقبلا ويعمل ذلك على تحطيم معنوياتهم نظير تجاهل مجهوداتهم المبذولة قصد تميزهم عن زملائهم في المؤسسة. لذا على مؤسسة نفطال أن تسعى لاكتشاف الكفاءات الفردية والتميزة ومحاولة الاستثمار فيها والاستفادة منها مستقبلا وعدم تضييعها بل تحفيزها ماديا ومعنويا.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Hamid RAHIMI & Al.)، (2011)، ودراسة (Raja SANJAY KANJI)، (2011)، ودراسة (M. M. Saber ALIAN)، (2015)، ودراسة (NUGROHO & Al.)، (2020).

#### ثانيا: مناقشة نتائج بعد الإستراتيجية

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة نفطال تقوم بتقويم الأداء التنظيمي بصورة مستمرة، من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، وتليها عبارة تنسم أهداف مؤسسة نفطال بالواقعية وإمكانية التحقيق بمتوسط حسابي (3.56). وتأتي في المرتبة الأخيرة أن توافق رؤية مؤسسة نفطال رؤية أصحاب المصالح بمتوسط حسابي بلغ (3.31).

ومن خلال النتائج تبين أن مؤسسة نفطال تتمتع برسالة واضحة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الاهتمام المتزايد بموضوع الرسالة ضمن الخطة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال بشكل خاص وبالتخطيط الإستراتيجي بشكل عام بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحسين أدائها التنظيمي. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (محمد إبراهيم إسماعيل سمور، 2021).

#### ثالثا: مناقشة نتائج بعد الهيكل التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة أن تقسيم العمل بمؤسسة نفطال يتسم بالمرونة، من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، وتليها عبارة تتميز إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال بالمتانة والوضوح بمتوسط حسابي (3.41). وتأتي في المرتبة الأخيرة أن يسمح للأفراد العاملين بمؤسسة نفطال من اتخاذ القرارات على مستوى العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.27).

ومن خلال النتائج تبين أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال يتسم بالمرونة، وتعزو الباحثة ذلك إلى زيادة اهتمام الإدارة العليا بالهيكل التنظيمي وبناءه وفق ما تقتضيه الإستراتيجية المرسومة بغية تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة نפטال.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (J. B. M. Theo POSTMA & A. W. Robert KOK، 1998)، ودراسة (Byron BISSELL & Jeanmarie KEIM، 2008)، ودراسة (Hamid RAHIMI & Al.، 2011)، ودراسة (محمد إبراهيم إسماعيل سمور، 2021)

#### رابعاً: مناقشة نتائج بعد النظم

أظهرت نتائج الدراسة أن النظم الإدارية تتميز بالموثوقية والقدرة على التكيف داخل مؤسسة نפטال، من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، وتليها عبارة يتم تحديث أنظمة مراقبة الجودة باستمرار على مستوى مؤسسة نפטال بمتوسط حسابي (3.67). وتأتي في المرتبة الأخيرة أن هناك نظام فاعل لتجهيز المواد في مؤسسة نפטال بمتوسط حسابي بلغ (3.30).

ومن خلال النتائج تبين أن النظم الإدارية بمؤسسة نפטال تتميز بالموثوقية والقدرة على التكيف، وتركز المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتكوين نظام معلومات فعال، يسمح لها بتخزين كل المعلومات اللازمة لتسيير مختلف العمليات الإدارية للمؤسسة بطريقة سلسة وسهلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى زيادة وعي المؤسسة محل الدراسة بأهمية النظم وأنها المرجع في الفصل بين ما هو مطلوب وبين ما هو مطبق، وبين الواجبات والحقوق، وأنها الناظم بين المتنازعين في العمل. بالإضافة إلى زيادة استثمار المؤسسة في جوانب تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من البناء التنظيمي لأي مؤسسة وأهمية هذه النظم في عصر تكنولوجيا المعلومات والرقمنة ومساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسات.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (J. B. M. Theo POSTMA & A. W. Robert KOK، 1998)، ودراسة (محمد إبراهيم إسماعيل سمور، 2021).



### الخلاصة:

في هذا الفصل الذي جاء تحت عنوان مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة نفطال، تم التطرق إلى خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية في المبحث الأول، وذلك بعد تقديم لمحة تاريخية وتنظيمية حول مؤسسة قيد الدراسة هي مؤسسة نفطال. مروراً بالمنهجية المتبعة لإجراء هذه الدراسة الميدانية، وذلك بتحديد كل من أدوات الدراسة، المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة بالإضافة إلى عرض أهم الأساليب والأدوات المستخدمة بغية إجراء التحليل الإحصائي.

في حين ركز المبحث الثاني من هذا الفصل على التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك بعد القيام بترميز كل من متغيرات الدراسة وأسئلة المقياس ومن ثم تحديد معدل الاستجابة في المطلب الأول وإجراء اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة في المطلب الثاني.

أما المبحث الثالث والأخير، فجاء لبناء نماذج متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات. حيث تبين أن الأسلوب الإحصائي الأنسب لتحليل بيانات هذه الدراسة هو أسلوب أو طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM، اعتماداً على البرامج الإحصائية SPSS و Amos، نظراً لخصائصه التي تمكنه من دراسة الظواهر متعددة المتغيرات واختبار علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها في آن واحد. أين تم التأكد من شروط تطبيق هذا الأسلوب أو الطريقة في أداة الدراسة، بإجراء اختبار النموذج النظري باستخدام التحليل العاملي التوكيدي. حيث تم أولاً اختبار نموذج القياس ليتضح عدم جودة مطابقته؛ مما فرض تعديله بحذف بعض الفقرات بسبب انخفاض مستويات تشبعها وارتفاع ارتباطات أخطاء قياسها. بعدها؛ تم التأكد من ثبات النموذج باستخدام مؤشر ألفا كرونباخ. وعندها تم عرض بناء النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة. وفي الأخير تم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج، أين تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة نفطال.

الخاتمة

« *It Is Not The Strongest Of The Species That Survive, Nor The Most Intelligent, But The One Most Responsive To Change* ».

~ Charles DARWIN (1809-1882) ~

## **:Conclusion-الخاتمة**

تمهيد

**Results-نتائج الدراسة**

**Study Recommendations-توصيات الدراسة**

**Suggestions for Future Research-اقتراح بحوث مستقبلية**

### ■ تمهيد:

جاءت هذه الدراسة التي هي تحت عنوان: "التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال"، لإبراز مدى مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال- وذلك بتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية-SEM. حيث تم تطبيق هذه التقنية في دراسة النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات هذه الدراسة، والمتمثلة في التشخيص التنظيمي بأبعاده المختلفة والأداء التنظيمي كذلك، لعينة من الإطارات بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال، الذي بلغ عددها 155 فردا. وبناء على أدبيات البحث من دراسات وبحوث سابقة، تم اقتراح نموذج نظري يتضمن علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة.

ولغرض إجراء التحليلات الخاصة بالدراسة، تمت الاستعانة بتقنية النمذجة المعادلات الهيكلية-SEM، معتمدا في ذلك على حزم البرامج الإحصائية الجاهزة المعمول بها العلوم الاجتماعية والمتمثلة في كل من (SPSS) و (AMOS).

تتضمن هذه الخاتمة تحديد أهم نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية، التي تمثل الحصيلا النهائية التي تمخضت عن الجهود المبذولة عن إعداد هذه الدراسة. بالإضافة إلى عرض مجموعة من التوصيات واقتراح بعض البحوث المستقبلية.

### ■ نتائج الدراسة-Results:

قد ساعدتني الزيارات المتكررة التي قمت بها إلى مقر المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال، بغرض القيام بهذه الدراسة، بالالتقاء بمسؤولي الإدارة العليا، ما سمح لي ذلك بالوقوف على بعض الجوانب العملية للإسهامات التي يقدمها التشخيص التنظيمي للمؤسسة بشكل عام والأداء التنظيمي بشكل خاص. وبعد الدراسة النظرية والميدانية لدور التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي على مستوى المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال، يمكن عرض أهم النتائج المستخلصة من الجانب النظري الذي سردته الدراسة في فصلها الأول والثاني، وفي جانبها التطبيقي في فصلها الثالث وفق ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي، حسب متغيرات الدراسة كما يلي:

### • النتائج المتعلقة بمتغير التشخيص التنظيمي:

- يتضمن مفهوم التشخيص التنظيمي الأبعاد التنظيمية في تفسير معنى التشخيص إذ تشمل القيادة، الإستراتيجية، الهياكل التنظيمية والنظم. وبذلك فإن مفهوم التشخيص التنظيمي لا يقتصر على أحد الأبعاد دون الأخرى، كونه ينطلق من خلال وصف ومعرفة الحالة التنظيمية القائمة في المنظمة، مع تحديد طبيعة المشاكل وعوامل وجودها أو مسبباتها لاختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها؛

- استناداً على الدراسات السابقة وأدبيات الفكر التنظيمي والإداري، يتميز التشخيص التنظيمي بوجود عدة نماذج تتبناها المنظمات للقيام بعملية التشخيص التنظيمي. فعلى كل منظمة تحديد النموذج الذي تود تبنيه لجعل عملية التشخيص التنظيمي أكثر فاعلية وذلك بما يتلاءم مع بيئة أعمالها وأهدافها؛

- أظهرت هذه الدراسة استكشاف مؤسسة نفعال لأفضل الممارسات والأساليب القيادية التي من شأنها أن تعزز الأفكار التي تحسن من تلك الممارسات، وتشجيع الأفراد العاملين وتدفعهم للمشاركة في تطوير المهام المنوطة بهم؛

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن التشخيص التنظيمي يعد من السلوكيات الإدارية الظاهرة في مؤسسة نفعال، إذ أن جميع إجابات العينة كانت متجانسة ومتوافقة حول أبعاد التشخيص التنظيمي؛

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط تبادلية موجبة ومعنوية بين أبعاد التشخيص التنظيمي (القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم)؛

- أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي، مما يدل على العلاقة الوثيقة بين التشخيص التنظيمي ودوره في تعزيز وتحسين مستويات الأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال؛

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشخيص التنظيمي والأداء التنظيمي، وهذا يعني أن أبعاد التشخيص التنظيمي التي جرى اعتمادها والمتمثلة بالقيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم، تساعد في تطوير وتحسين الأداء التنظيمي المتمثل بأبعاده الأربعة البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. وقد جاءت علاقات الارتباط على النحو الآتي:

✓ **بعد القيادة:** له تأثير معنوي في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تظهر أهمية القيادة في توجيه الجهود التنظيمية ودفعها نحو المزيد من التقدم والازدهار إذ ما تم إختيارها ووضعها بالمكان المناسب وفق المؤهلات الحقيقية المطلوبة في شخص القائد وفريق القيادة. إذ تلعب القيادة دور رئيسي في تمكين مختلف المستويات الإدارية بالصلاحيات المطلوبة للتعامل مع الحالات والعمليات المختلفة مما يظهر التوافق والصلات التنظيمية بين الفرد العامل والقيادة الإدارية بمختلف مستوياتها في مؤسسة نפטال؛

✓ **بعد الإستراتيجية:** له تأثير معنوي في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تقوم المنظمة من خلال الإستراتيجية بتحديد أهدافها وغاياتها على المدى البعيد، من حيث الرؤية والرسالة والأهداف. ومن خلال تلك العملية يبرز اهتمام الإدارة العليا لمؤسسة نפטال بأهمية وضع إستراتيجية داعمة لعملية التشخيص التنظيمي من أجل التفاعل مع البيئة التنافسية وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية المعززة لتحسين الأداء التنظيمي؛

✓ **بعد الهيكل التنظيمي:** له تأثير معنوي في تحسين الأداء التنظيمي، حيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد بشكل واضح خطوط السلطة والمسؤولية لكافة المستويات الإدارية في مؤسسة نפטال، الأمر الذي يسهم بشكل أساسي في تقوية عملية اتخاذ القرار وتجنب حالات الصراع التنظيمي بين المستويات الإدارية، وهذا ما تم ملاحظته من خلال عملية الملاحظة الميدانية التي ظهر فيه بعض الفجوات حيث لوحظ على مستوى بعض الأقسام والمصالح بمؤسسة نפטال، إدارة أكثر من منصب من قبل فرد واحد وهو ما يخلق تداخل في الاختصاصات والصلاحيات وبالتالي يؤثر في الصحة التنظيمية لمؤسسة نפטال؛

✓ **بعد النظم:** له تأثير معنوي في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال وجود نظم عمل وأنظمة إدارية وأنظمة معلومات داعمة لعملية التشخيص التنظيمي من أجل التفاعل والحصول على موطن قدم في البيئة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة من قبل مؤسسة نפטال.

### • النتائج المتعلقة بمتغير الأداء التنظيمي:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط تبادلية موجبة ومعنوية بين أبعاد التشخيص التنظيمي مجتمعة (القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم) مع أبعاد الأداء التنظيمي مجتمعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)؛

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير مباشرة ومعنوية للأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة على النحو الآتي:

✓ **البعد المالي:** هنالك اهتمام ملحوظ بالبعد المالي وهذا ما يتجسد في سعي مؤسسة نفطال إلى تحقيق زيادات في العائدات المالية، ومحاولتها لخلق تدفقات نقدية وتحسين إدارة الكفاءة التشغيلية لمواردها المالية. فتطور رقم أعمال نفطال ومعدل تحقيق الأهداف مرتفع خاصة في الوقود؛

✓ **بعد العملاء:** تهتم مؤسسة نفطال بمختلف زبائنها، وهذا ما يدل على أهمية هذا الأخير في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة نفطال، فهي تسعى إلى الاهتمام بمختلف عملائها من أجل استمرار جذبهم والمحافظة عليهم خلال السنوات القادمة، بالإضافة إلى سعيها إلى بناء علاقة جيدة مع عملائها من خلال التصريحات الدائمة حول وفرة البنزين وبكميات كافية خاصة في المناسبات والأزمات. وكذا الحملات التي تقوم بها نفطال تجاه عملائها، خاصة الحملة الشتوية التي تهدف من خلالها إلى تحسيس المواطنين ومستعملي قارورات الغاز بأهمية هذه المادة، وخطورة سوء استعمالها. وذلك على مستوى جميع المحطات التابعة للمؤسسة. أين تُورد مؤسسة نفطال ما يقرب من 13.3 مليون طن من المنتجات البترولية سنويًا، وهو رقم من المقرر أن يرتفع مع الطلب المتزايد باستمرار. كما تسعى مؤسسة نفطال لتوفير بطاقة مغناطيسية لعملائها للتزود بالوقود، وهو مشروع تهدف من خلاله مؤسسة نفطال لتحديد كمية استهلاك الوقود، وذلك في إطار العصرية وتحديث الشركة للحد من ظاهرة التهريب المنتشرة في المحطات الحدودية للوطن. كما أنها وضعت رؤية إستراتيجية جديدة متوسطة المدى موجهة نحو العملاء مع خطة تنفيذ؛

✓ **بعد العمليات الداخلية:** يساهم هذا البعد في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي، وأن مؤسسة نفطال تسعى لتحقيق قيمة تفرديّة لزبائنهم من خلال منحهم مزايا خاصة في تنويع المنتجات المطلوبة من حيث الشكل، الحجم والتغليف. والجدير بالذكر هنا، أن المنتجات التي تقوم مؤسسة نفطال

بتسويقها مطابقة للمواصفات الدولية للجودة، وذلك كون أن نفعال تحصلت على العديد من شهادات الإيزو 2000 و 9001. كما تحرص مؤسسة نفعال على تجديد وتحديث جميع المحطات بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل استعمال المواد وتسويقها بأمان؛

✓ **بعد التعلم والنمو:** يظهر اهتمام مؤسسة نفعال ببعدها التعلم والنمو المستوى التعليمي الجيد للإطارات والتأهيل الجيد لأعوان التحكم والمنفذين، وتراكم الخبرة لدى غالبية الأفراد العاملين بها، وهو مكسب ونقطة قوة يجب استغلالها. كما تسعى مؤسسة نفعال إلى وضع البنى الارتكازية التي يجب أن تستند عليها لخلق النمو والتحسينات التي تتطلبها عملية تحقيق الأهداف المخططة في الأمد البعيد، وذلك بتسطير برامج تكوين مكثفة لأفرادها العاملين، وتشمل هذه البرامج التكوينية برامج مهمة وحساسة كالسلامة والأمن في مجال استعمال المواد البترولية، بهدف ترقية ثقافة الأمن وتحسين سلوكيات كل فرد عامل.

### ▪ التوصيات الدراسة - Study Recommendations:

بناءً على النتائج أعلاه، سيتم عرض مجموعة من التوصيات المقدمة إلى مؤسسة نفعال، وفقاً لما يأتي:

#### • التوصيات المتعلقة بالتشخيص التنظيمي:

- على الإدارة العليا لمؤسسة نفعال أن تبذل الجهد أكثر أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- أن تعمل القيادة على بناء أجواء عمل تتسم بالجدية والعلاقات القائمة على المودة، الاحترام، الثقة بالنفس، المهارة، روح المبادرة، القدرة على اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، القدرة على الإقناع والمعاملة الإنسانية وغيرها؛
- أن يكون لقيادة مؤسسة نفعال دور تأثيري من خلال الخبرة التي تمتلكها فيما يتعلق بالمعرفة، التخصص والمهنة حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة بها من قبل التابعين وتعزز فيهم روح الاستجابة؛
- أن تعمل مؤسسة نفعال على اختيار الإستراتيجيات المرنة لمواجهة ردة فعل المنافسين في بعض المنتجات التي تسوقها (كالزيوت والعجلات) أو التغيير في أذواق ورغبات زبائنها أو عملائها؛



- على مؤسسة نفعال تعزيز التشخيص التنظيمي من خلال فهم الرؤيا والغرض الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل العمل؛
- على مؤسسة نفعال الأخذ بعين الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، لذلك يجب مراعاة الظروف البيئية أو الأهداف المراد تحقيقها في طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- ينبغي الاعتماد على القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي بما يضمن تحقيق أهداف مؤسسة نفعال بشكل مستمر؛
- ضرورة عدم إغفال أهمية الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال والوضوح التام في توزيع السلطة والمسؤولية، ومراعاة الفصل بين المناصب وعدم تكليف نفس الفرد العامل لأكثر من منصبين في آن واحد، وعدم ترك شواغر في المناصب المهمة من الهيكل التنظيمي؛
- ضرورة التركيز على قدرة المؤسسة في مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً التغييرات التكنولوجية التي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات التسويق والتوزيع من أجل زيادة المداخل؛
- نشر ثقافة التشخيص التنظيمي كونه يوفر نقطة البداية لوصف الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تحديد الوضع المرغوب فيه حتى يمكن تحديد الوسيلة المناسبة لإحداث النقلة المرغوبة بناء على التوجهات والإمكانات المتاحة؛
- تفعيل أكثر للتشخيص التنظيمي وربطه بشكل مباشر بالإدارة العليا لمؤسسة نفعال، لتمثل جهة رقابية إشرافية تتكفل بمتابعة كافة مراحل ومخرجات التشخيص التنظيمي في المؤسسة والاستفادة منها مستقبلاً. وذلك بتمكين الإطارات من بعض المهام على المستوى التنظيمي، كمهارات التشخيص ودراسات السوق، وتحديد احتياجات الزبائن، من أجل تدريبهم على اكتساب المهارات التنظيمية؛
- تشخيص البيئة الداخلية لمؤسسة نفعال باستمرار والكشف عن نقاط القوة والضعف والعمل على تقليل الفجوة وردمها ومعالجة نقاط الضعف والخلل والقصور التنظيمي من خلال نقاط القوة

المتاحة، ومعالجتها بصورة متواصلة، باعتبارها من عوامل دعم وإسناد الصحة التنظيمية، وعمليات التطوير والتغيير الإيجابي؛

- دعوة الإدارة العليا لمؤسسة نفعال إلى الاهتمام بالتشخيص التنظيمي بشكل مباشر كأداة للتطوير والتغيير التنظيمي وتعزيز أبعاده على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة، ووضع الإستراتيجيات والسياسات الكفيلة باستثمارها بأفضل صورة ممكنة.

#### • التوصيات المتعلقة بالأداء التنظيمي:

- ضرورة قيام مؤسسة نفعال بالعمل على رقابة مستويات الأداء التنظيمي ومتابعته بشكل مستمر؛
- ضرورة أن تساهم ممارسات القيادة العليا بمؤسسة نفعال في عملية التشخيص التنظيمي لما له من دور في تطوير وتحسين الأداء التنظيمي؛
- ضرورة تعزيز ودعم خطط مؤسسة نفعال الرامية إلى تحسين وتطوير العمليات الداخلية للمؤسسة، من أجل اعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لضمان تحسين الأداء التنظيمي؛
- يجب العمل على تعزيز وتكثيف الاهتمام بجودة الأفراد العاملين في مؤسسة نفعال كونهم أساس وقوة المؤسسة، وتحفيزهم من أجل الوصول إلى نتائج أداء عالية، فضلاً عن إعداد خطط للعمل بهدف تنويع الخبرات والامكانات لدى أفرادها العاملين، بالإضافة إلى وضع برامج إستراتيجية مستقبلية للتدريب والتطوير لأفرادها العاملين لتحقيق ذلك؛
- إتباع الأنظمة التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي من حيث السرعة، وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات؛
- تعزيز إستراتيجية التشخيص التنظيمي الذي يعمل على تحليل الواقع التنظيمي وتصحيحه في مختلف مؤسسة نفعال، والافادة من ذلك في تعزيز اقتناص فرص البيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها، وبما يعزز الأداء التنظيمي لمؤسسة نفعال؛
- ضرورة استثمار مؤسسة نفعال لطبيعة العلاقة الإيجابية التكاملية والتفاعل المتبادل فيما بين التشخيص التنظيمي الأداء التنظيمي، والاستفادة من ذلك الترابط في تبني أساليب علمية واعتماد نماذج التشخيص التنظيمي ذات التوجه الإستراتيجي التي تلائم بيئة الاعمال الوطنية والدولية؛

- يوصى بضرورة الاهتمام بالأداء التنظيمي كأداة لقياس مدى نجاح مؤسسة نفعال في تحقيق أهدافها المخططة وفق رؤية واضحة والاستفادة من التغذية العكسية في عمليات التقويم والتعديل في أي من مواطن الخلل والقصور، وبما يعمل على تعديل وتحسين النواتج النهائية الداعمة للعملية التنظيمية بكل أبعادها ومراحلها المختلفة؛

- إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس الأداء التنظيمي وفق أبعادها الأربعة المذكورة سلفاً، باعتبارها أداة ربط للإستراتيجية باعتبارها نظاماً متكاملًا وشاملاً للأبعاد أو المقاييس المالية وغير المالية، ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء التنظيمي للمؤسسة وتساهم في تعزيز مركزها التنافسي؛

- التعرف على طبيعة وخصائص كل فئة من الزبائن أو العملاء لاشك يساعد مؤسسة نفعال في وضع مؤشرات خاصة لقياس أداء محور العملاء لديها في ضوء الهدف الإستراتيجي للمنظمة.

#### ▪ اقتراح بحوث مستقبلية - Suggestions for Future Research:

استشعاراً بأهمية متغيرات الدراسة المتمثلة بمدى مساهمة التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال، وبهدف توسع آفاق البحوث المستقبلية وإمكانية ربطها منطقياً وقياس تأثيراتها في متغيرات أخرى، فقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز جملة من الأفكار التي يمكن اقتراحها تصلح لأن تكون بحوث مستقبلية وهي كالاتي:

- دراسة حول دور التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية؛

- دراسة حول دور المهارات القيادية في تفعيل وتعزيز التشخيص التنظيمي في منظمات الأعمال؛

- إجراء بحث لبيان الدور الإستراتيجي للتشخيص التنظيمي في دعم المنظمات وإيصالها للمزايا التنافسية المتعددة؛

- الإستمرار بأبحاث حول التشخيص التنظيمي باستخدام أبعاد أخرى وفق نماذج التشخيص التنظيمي المتنوعة؛

- كما يمكن اعتماد المدخل الكيفي في إجراء دراسة في مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الجزائرية لأبعاد نموذج التشخيص التنظيمي المُعتمد في هذه الدراسة للحصول على نتائج أكثر تفصيلاً بالنسبة لكل بعد منها؛

- تم التركيز في الدراسة الحالية على الأبعاد التنظيمية؛ القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والنظم في دراسة دور التشخيص التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي. لتوسيع الآفاق المعرفية على البحوث المستقبلية التركيز أيضاً على أبعاد التشخيص التنظيمي الفردية مثل الفهم، الإدراك، السلوك، الدافعية، والالتزام بقيم العمل. والوقوف على العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي ومواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي أصبحت حقيقة قائمة؛

- لتوسيع الآفاق المعرفية للدراسة الحالية، على البحوث المستقبلية دراسة التشخيص التنظيمي بالتركيز على الأبعاد التنظيمية الأخرى بهدف الحصول على تفسير أكثر شمولية في دراسة تأثيره على الأداء التنظيمي؛

- إن لأهمية التشخيص التنظيمي في الوقت الحاضر كونه يعد من المواضيع المعاصرة في الأدبيات؛ يمثل الأداة الرئيسة للتغيير والتطوير التنظيمي، وهذا ما يدعو إلى ضرورة وضع الآليات التي تعتمد على عمليات التطوير التنظيمي القائمة على المعلومات الصحيحة عن الوضع الحالي للمشاكل التي تعترض منظمات الأعمال والفرص المتاحة للتطوير وحل هذه المشاكل، وهنا يأتي دور البحوث المستقبلية.

وفي الأخير، لا ندعي كمالاً لعملا ولا ننفي قصورا في جهدنا غير أننا نرجو أن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع الدراسة ومنهجية تحليله وفي محاولة إسقاطه على أرض الواقع، وأن تكون خاتمة دراستنا هذه نقطة بداية لدراسات مستقبلية أخرى.

... تم بحمد الله ... ∴ ... تم بعون الله ...

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## ▪ الكتب:

1. أبادي الفيروز، محمد يعقوب مجد الدين، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987.
2. ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت، لبنان.
3. أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
4. أبوبكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
5. بدر فاطمة، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص: 1-169.
6. بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، كتاب جماعي، إصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.
7. جاد الله كشت محمد بهجت، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
8. جوهر محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000.
9. الحسن حسن محمد، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، دار الطليعة، لبنان، 1996.
10. حسن هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثالثة، مصر، 2003.
11. الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
12. حمود الراوي مها عبد الكريم، أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، الجامعة التكنولوجية، 2020، ص: 1-67، النص الكامل متاح على الرابط التالي: [https://www.researchgate.net/profile/Maha-Alrawi/publication/341481338\\_anmwdhj\\_EFQM\\_-\\_d\\_mha\\_alrawy/links/5ec3ad21299bf1c09ac944b0/anmwdhj-EFQM-d-mha-alrawy.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maha-Alrawi/publication/341481338_anmwdhj_EFQM_-_d_mha_alrawy/links/5ec3ad21299bf1c09ac944b0/anmwdhj-EFQM-d-mha-alrawy.pdf)
13. حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
14. خشبة محمد السعيد، نظم المعلومات المفاهيم، التحليل والتصميم، مطابع الوليد، القاهرة، مصر، 1992.
15. دراكر ف. بيتر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2000.
16. ديسلر جاري-DESSLER Gary، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2005.
17. الرفاعي أحمد حسين، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
18. ريتشارد. ه. هال، ترجمة الهاجري سعيد بن حمد، المنظمات: هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2001.
19. زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
20. سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
21. السلمي علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع، الفجالة، مصر.
22. السلمي علي، نهت ل.، سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب، القاهرة، مصر.
23. سليمان محمد أحمد، عبد الفتاح وهب سوسن، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.

24. السويدان طارق محمد، العدلوني محمد أكرم، مدخل إلى العمل المؤسسي، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الرياض، السعودية، 2012.
25. صبحي إدريس وائل محمد، طاهر الغالي محسن منصور، أساسيات الأداء وأساسيات التقييم وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
26. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص: 1-400.
27. عبد العال حمور ميرغي، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، سلسلة رقم 317، إدارة البحوث والدراسات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
28. مطهر الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
29. معايير التميز المؤسسي EFQM والجدارات القيادية والإدارية، مركز الأعمال الأوروبي للتدريب والتطوير، 2016، ص ص: 1-44.
30. نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، سوريا، 1992.
31. يوسف محمد محمود، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

#### ■ الأطروحات، الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. باسم محمد كريم، تأثير اليقظة الإستراتيجية والتشخيص التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإدارة، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سومر، العراق، 2019، ص ص: 01-188.
2. بلشير قوراية، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص ص: 01-242.
3. بلموهوب خديجة، نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة: دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2020، ص ص: 1-240.
4. بولحديد مراد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة المنظمة المينائية لسكيكدة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية المنظمة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2013.
5. دويدي خديجة هاجر، محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المنظمة الاقتصادية: دراسة حالة منظمات إقتصادية جزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص ص: 1-258.
6. الذباوي إكرام ثورة عبد كريم، تأثير التشخيص التنظيمي في تعزيز الإنعزاز الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2016، ص ص: 01-153.

7. السقاف صفوان أمين سعيد، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص ص: 1-441.
8. سويسي هوارى، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2007-2008.
9. شين نوال، تأثير الاتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص: 1-326.
10. عابد عثمان، النمذجة بالمعادلة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي: دراسة جودة حياة العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية بولاية غليزان، أطروحة دكتوراه، تخصص القياس النفسي وتحليل المعطيات، شعبة علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019، ص ص: 1-206.
11. علوط الباتول، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المنظمة العمومية الإستشفائية: دراسة ميدانية ببعض المنظمات العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013.
12. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المنظمات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2001.
13. عومرية مصطفى، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2018، ص ص: 1-226.
14. هباش سامي، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

#### ■ المقالات والملتقيات العلمية:

1. أبو زيادة زكي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 4، فلسطين، 2011، ص ص: 879-932.
2. إدريس وائل، النسور جاسر، الإتجاه الإستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة تحليلية، ص ص: 1-26.
3. البغدادي عادل هادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، العدد الخامس والستين، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2007.
4. بلشير فوراية، التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model: دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد A01، 2021، ص ص: 244-263.
5. بلشير فوراية، التشخيص التنظيمي بين المحتوى والنمذجة: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص ص: 156-169.



6. بلشبير فوراية، فرج شعبان، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: E.MORIN & A.SAVOIE أنموذجاً، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية المجلد 9، العدد 1، 2021، ص ص: 819-838.
7. بن عبد العزيز سفيان، صديق زكرياء، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الوظيفي في منظمات الاتصالات بالجزائر: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء بولاية النعامة، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد الأول، جامعة الوادي، الجزائر، ص ص: 07-20.
8. بنت بكر بن بكر مها، نظرية ليكرت، مقرر أساسيات الإدارة التربوية-EDA 600، قسم الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل، السعودية، 2020، ص ص: 1-12.
9. بودبزة إكرام، يوب أمال، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، الجزائر، 2019، ص ص: 24-39.
10. حدادي عبد اللطيف، استخدام نموذج McKinsey لقياس أداء البنوك التجارية: دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية تمنراست، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 5، العدد: 3، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2019، ص ص: 295-318، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/109519>.
11. الخرشوم محمد مصطفى، تأثير المناخ في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 2، العدد 3، سوريا، 2011.
12. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص ص: 217-227.
13. السحاتي أسامة ابراهيم، تأثير منشور الأداء Prism على تحسين شفافية الموازنة المفتوحة: بالتطبيق على الموازنة العامة في مصر، المجلد 9، العدد 3، الجزء 2، 2018، ص ص: 573-599، ص: 579، النص الكامل للمقال متاح على الرابط التالي: [http://ekb.eg/article\\_51919\\_e4816ccb1734b40e506949232fc755c7.pdf](http://ekb.eg/article_51919_e4816ccb1734b40e506949232fc755c7.pdf).
14. السريتي المهدي مفتاح، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، مجلة الجامعة، المجلد 3، العدد 15، كلية الاقتصاد، جامعة مصراته، ليبيا، 2013، ص ص: 181-216.
15. سيروان الجبوري هادي خليل، دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 9، العدد 4، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الإسماعيلية، مصر، 2018، ص ص: 710-725.
16. عارف عالية عبد الحميد، النموذج الأوروبي للجودة كمدخل لتطوير الأداء: ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 2، 2013، ص ص: 21-42، النص الكامل متاح على الرابط التالي: [https://aja.journals.ekb.eg/article\\_19964\\_c871d2c24bb9af793ef0e1090ac137df.pdf](https://aja.journals.ekb.eg/article_19964_c871d2c24bb9af793ef0e1090ac137df.pdf).
17. عبد عتريس محمد، التشخيص التنظيمي للمدارس الثانوية العامة في ضوء نموذج ويسبورج للصناديق الستة-Six-Box Model: دراسة ميدانية على محافظة الشرقية، مجلة MAED، العدد 106، المجلد 1، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، ص ص: 411-511.

18. عيسى سهى، مسمار بسام، ابتهاج الخوالدة، الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث في العلوم الإنسانية، مجلد 26، العدد 1، 2012، ص ص: 89-104.
19. قادري عبد الحفيظ، مرتات محمد، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج EXCEL و SPSS و LISEREL) وعواقب الإخلال به: أمثلة تطبيقية، مجلة دراسات نفسية وتربوية، (1)8 ديسمبر 2019، ص ص: 61-81.
20. قرني أسامة محمود، أبو يوسف محمود سيد علي، استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مجلة كلية التربية، جامعة بني يوسف، الجزء الأول، عدد أبريل، 2014، ص ص: 369-441.
21. القرشي فاضل عبد علي خرميط، قياس واقع نظم الإدارة الإلكترونية المبنية على الممكّنات لنموذج التميز الأوروبي-EFQM في مؤسسات المعلومات ودورها في النتائج، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، سوريا، المجلد 7، العدد 13، 2020، ص ص: 93-128.
22. محمد حسين رامت رمضان، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة ميدانية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، JCES، الجزء 1، المجلد 10، العدد 4، 2019، ص ص: 28-76.
23. مزهودة عبد الملك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص ص: 85-100.
24. النيل أحمد محمد أحمد محمد، عبد الرحيم سليمان عبد العزيز، الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب، مجلة الدراسات العليا، المجلد 11، العدد 41، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، أبريل 2018، ص ص: 101-126.
25. هوان بوعبد الله، شاعة عبد القادر، تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء: دراسة حالة فندق قصر المنصور بمستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020، ص ص: 131-145.
26. يزن محمد سالم، عليوي علي حسين، صالح محمد مهدي، دور القيادة الأخلاقية في التمكين النفسي للعاملين: الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد لدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 2، العراق، 2020، ص ص: 157-189.

#### ■ مواقع الإنترنت:

1. حسين محمد محمد حبشي، التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج Amos، الجزء الثاني، بعد تصفح واتباع الخطوات المدرجة في الرابط الآتي: <https://youtu.be/XzMc-vEiCuQ>.
2. الميرغني أسماء، الدرس 72، ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ Reliability Analysis Cronbach's Alpha، بعد تصفح واتباع الخطوات المدرجة في الرابط الآتي: <https://youtu.be/WC5vH6m6q7o>.
3. <https://youtu.be/QI6Sv-HFDtk>.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

▪ **Les Ouvrages :**

1. ALDERFER P. Clayton, **The Practice of Organizational Diagnosis : Theorie and Methods**, Publishes Works that Further, Inc., Oxford University Press, New York, USA, 2011, P P : 1-532.
2. ANGERS Maurice, **Initiation Pratique à la Méthodologie**, 2<sup>ème</sup> Edition, Casbah Université, Alger, Algérie, 1997.
3. ANSOFF Harry Igor, **Stratégie du Développement de l'Entreprise**, Editions Organisation, Paris, France, 1976.
4. ARMSTRONG Michael, **Armstrong's Handbook of Management and Leadership a Guide to Managing for Results**, Kogan Page, 2<sup>nd</sup> Edition, London and Philadelphia, U.K., 2009.
5. BALLAND Stéphane, BOUVIER Anne Marie, **Management des Entreprises en 24 Fichiers : Comprendre et s'Entrainer Facilement**, Edition Dunod, Paris, France.
6. BARRAUX Jacques, **Entreprise et Performance Globale**, Editions Economica, Paris, France, 1997.
7. BERRAH Lamia, **L'Indicateur de Performance : Concepts & Applications**, Editions Cepadues, Toulouse, France, 2002.
8. BRULHART Franck, **Les 7 Points Clés du Diagnostic Stratégique : Avec la Méthode des Cas**, Editions d'Organisation, Paris, France, 2009, P P: 1-310.
9. CHANDLER D. Jr .Alfred, **Stratégies et Structures de l'Entreprise**, Editions Organisation, Paris, France, 1972.
10. CHENHALL H. Robert, **Contente and Process Approches to Studying Strategy and Management Control Systems**, Controlling Strategy : Management, Accounting, and Performance Measurement, Edited by S. Christopher CHAPMAN, Oxford University Press, New York, USA, 2005.
11. DEGRAVEL Daniel, **Diagnosing organizations : Methods, models and processes**, Presentation of key concepts and logic, July 2009, P P : 1-80.
12. DIMITRI Weiss, **Ressources Humaines**, 2<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, France, 2003.
13. DRUCKER Peter, **L'Avenir du Management selon DRUCKER**, Editions Village Mondial, Paris, France, 1995.
14. ECOSIP, **Dialogues Autour de la Performance en Entreprise**, Editions Harmattan, Paris, France, 1999.

15. FAYOL Henry, **Administration Industrielle et Générale**, Edition Dunod, Paris, France, 1966.
16. FRENCH W., BELL C., **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**, 2<sup>nd</sup> Edition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1978.
17. GOLDFARB Bernard, PARDOUX Catherine, **Introduction à la Méthode Statistique : Manuel et Exercices Corrigés**, 6<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, France, 2011.
18. HAIR F. Joseph, BLACK C. William, BABIN J. Barry, ANDERSON E. Rolph, **Multivariate Data Analysis**, 8<sup>th</sup> ed., Cengage Learning EMEA, ISBN 1473756545, 2019, P P : 1-833.
19. HAIR F. Joseph, **Multivariate Data Analysis**, 7<sup>th</sup> Edition, Pearson, New York, USA, 2010, P P : 1-761, full text is available at : <https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf>.
20. HARMON P., **The Evolution of the Balanced Scorecard**, Business Process Trends, 2003.
21. JAULENT Patrick, QUARES Marie Angnes, **Pilotez vos Performances : Indicateurs et Tableaux de Bord**, 2<sup>ème</sup> Edition, Editions Afnor, Paris, France, 2008.
22. KALIKA Michel, **Structures d'Entreprises : Réalités, Déterminants et Performances**, Editions Economica, Paris, France, 1995.
23. KAPLAN S. Robert, NORTON P. David, **The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action**, 1<sup>st</sup> Edition, Havard Business Review Press, Boston, USA, 1996, P P : 1-336.
24. KHELIFATI Nour, **Introduction à l'Organisation et au Diagnostic de l'Entreprise**, Ed. BERTI, Bouzareah, Algérie, 1991.
25. LORINO Phillipe, **Comptes et Récits de la Performance : Essai sur le Pilotage de l'Entreprise**, Editions d'Organisation, Paris, France, 1999.
26. LUSSIEZ Emmanuelle, **Recherche sur les Indicateurs de Performance**, Chaire de Relations Publiques et Communication Marketing, Montréal, Canada, 2012.
27. MAINIERO A. Lisa, TROMLEY L. Cheryl, **Developing Managerial Skills in Organizational Behavior**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1989, P P : 1-452.
28. MARANZANA Nicolas, **Amélioration de la Performance en Conception par l'Apprentissage en Réseau de la Conception Innovante**, Université de Strasbourg, INSA, France, 2009, HAL ID : tel-00464861, P P : 1-225.

29. MAZOUZ Bachir, LECLERC Jean, **La Gestion Intégrée par Résultats : Concevoir et Gérer Autrement la Performance dans l'Administration Publique**, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008.
30. MERLIER Philippe, **Diagnostic Organisationnel : la Dimanche Caméléon pour Comprendre et Agir en Temps Voulu**, Parcours Initiatique, Edition BoP – Books on Demand, Paris, France, 2017, P P : 1–137.
31. MEYER W. Marshall, **Rethinking Performance Measurement : Beyond the Balanced Scorecard**, Cambridge University Press, New York, USA, 2002.
32. MINTZBERG Henry, **Structure et Dynamique des Organisations**, Treizième Tirage, Editions Organisations, Paris, France, 1999.
33. NABITZ U., OBRECHTSTRAAT Jacob, **The EFQM Excellence Model : European and Dutch Experience with EFQM Approach in Health Care**, International Society for Quality in Health Care and Oxford University Press, 2000.
34. NUGROHO & Al., **An Organizational Performance : The Role of Creative Knowledge Internalization Behavior**, Indonesia, 2020.
35. PLAUCHU Vincent, TAIROU Akim, **Méthodologie du Diagnostic d'Entreprise**, l'Harmattan, Paris, France, 2008.
36. RAMOND Philippe, **Le Management Opérationnel des Equipes : Direction et Animation**, 3<sup>ème</sup> Edition Augmentée, Ed. Maxima Laurent du Mesnil, France, 2004.
37. RAMPERSAD K. Hubert, **Total Performance Scorecard : Réconcilier l'Homme et l'Entreprise**, Springer, paris, France, 2005.
38. RICHARD Jacques, **L'Audit des Performances de l'Entreprise**, Editions Villeguerin, Paris, France, 1989, P : 423.
39. ROMELAER Pierre, **Structure et Coordination, MBA : l'Essentiel du Management par les Meilleurs Professeurs**, 2<sup>ème</sup> Edition, Ed. Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2008.
40. SUGERMAN Jeffrey, SCULLARD Mark, WILHELM Emma, **The 8 Dimensions of Leadership : DiSC Strategies for Becoming a Better Leader**, BK : Berrett Koehler Publishers, Inc., San Francisco, California, USA, 2011, P P : 1–249.
41. TASSINARI Robert, **Pratique de l'Analyse Fonctionnelle**, 3<sup>ème</sup> Edition, Edition Dunod, Paris, France.
42. TETTEH V. K., **Organizational Diagnosis : Amanagement Tool for Change in the Telecommunication Industry**, School of Business, University of Science and Technology, Knust, 2012.

43. THIBAUT Jean Pierre, **Le Diagnostic de l'Entreprise : Guide Pratique**, Editions d'Organisation, 1989.
44. VEYSSEYRE Renée, **Statistique et Probabilités pour l'Ingénieur**, Aide-Mémoire, L'Usine Nouvelle, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, France, 2006.
45. WILEY W. Jack , **Strategic Employee Surveys : Evidence-Based Guidelines for Driving Organizational Success**, CA : Jossey Bass, San Francisco, USA, September 2010, P P : 1-176.
46. YEA WEN Lin, HSIAO LING Huang, SHU CHIN Tung, **The Organisational Diagnosis of a Health Promoting Hospital in Taiwan**, Patient Education and Counseling 76, Department of Healthcare Management, Yuanpei University, Hsinchu, Taiwan, 2009, Available at Science Direct : [URL:http://www.elsevier.com/locate/pateducou](http://www.elsevier.com/locate/pateducou).

▪ **Les Thèses et les Mémoires :**

1. ALIAN M.M. Saber, **Organizational Diagnosis of Universities in the Gaza Strip Based on the Six Box Model : A Comparative Study**, Department of Business Administration, Dean of Postgraduate Studies, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, Gaza, Palestine, 2015, P P : 1-101.
2. CHAVEZ LOPEZ Tania, **El Diagnostico en las Organizaciones**, Tesina en Psicologia, Facultad de Psicologia, Universidad Michoacana de San Nicoas de Hidalgo, Morelia, Mexico, Mich 2008.
3. GAOUAOUI Mouhammed, **Diagnostic par Reconnaissance des Formes : Application à la Machine Asynchrone**, Mémoire de Magistère en Automatique, Option Automatique des Systèmes Continus et Productiques, Faculté de Génie Electrique et d'Informatique, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, Algérie, 2012.
4. GAVREA BRATIAN Corina, **Rolul Diagnosticului Organizational in Imbunatatirea Performantelor Firmei**, Teza de Doctorat, Facultatea de Stiinte Economice si Gestiunea Afacerilor, Universitatea Babes BOLYAI, Cluj Napoca, Romania, 2010, P P : 1-269.
5. GAVREA BRATIAN Corina, **The Role of Organizational Diagnosis in Improving Firm Performance**, Doctoral Thesis Summary, Facultatea de Stiinte Economice si Gestiunea Afacerilor, Universitatea Babes BOLYAI, Cluj Napoca, Romania, 2010, P P : 1-53.
6. JUNG Younghan, **An Approach to Organizational Intelligence Management : a Framework for Analyzing Organizational Intelligence Within the Construction Process**, Doctor of Philosophy in Environmental Design and Planning, Faculty

of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, July 31<sup>st</sup>, 2009, P P : 1-219.

7. LE ROUX Hermie, **Development of an Enterprise Risk Management Implementation Model and Assessment Tool**, Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree Philosophiae Doctor in Risk Management, Faculty of Economic Sciences and Information Technology, Vaal Triangle Campus, North-West University, South Africa, University Number 11112891, November 2016, P P : 1-89.

8. MALAN Adèle, **Applying McKinsey's 7'S Model with Managed Healthcare Systems (MHS) to Assess the Organisation's Effectiveness and Ability to Adapt**, Magister Comercii in Business Management, Faculty of Economic and Management Sciences, Rand Afrikaans University, South African, November 2003.

9. MONTALVO MENA Masiel Alicia, **Diagnóstico Organizacional en una Institución Pública de la República Dominicana**, Tesis Máster en Alta Dirección Pública, Fundacion Ortega Maranon, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Santo Domingo, Republica Dominicana, 14 de Febrero de 2012.

10. OLIVIER Benjamin Hugh, **The Development and Validation of an Assessment Framework for Measuring the Organisational Effectiveness of a Metropolitan Municipality in South Africa**, Submitted in Accordance with the Requirements for the degree of Doctor of Administration, University of South Africa, South Africa, December 1, 2014, P P : 1-318, to Link to this Article : <http://hdl.handle.net/10500/18650>.

11. SANJAY KANJI Raja, **Diagnosing Organizational Effectiveness in the Tourism Sector of Zanzibar**, Master Thesis of Business Administration, Rhodes Business School, Rhodes University, Grahamstown, South Africa, October 2011, P P : 1-129.

12. SILVA DAZA Juanita, OSORIO DIAZ Carolina, **Diagnostico Organizacional por Bloqueos Aplicado a la Empresa : Guiraldas S. A.**, Trabajo de Grado para Optar por el Titulo de Especialista en Gestion para el Desarrollo Humano en la Organizacion, Instituto de Postgrados, Escuela Internacional de Ciencias Economicas y Administrativas, Universidad de la Sabana, Colombia, Agosto 2009.

13. SKEPE Siphelo, **Evaluation of the Applicability of LEWIN's Force Field Analysis in the Implementation of the Financial Sector Charter at Standard Bank**, Thesis of Business Administration, Rhodes School, December 2012, P P : 1-106.

14. SWEARINGEN Robert Lewis, **The Ship of Change : a Model for Organizational Diagnosis and Change Management**, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Major Program : Transportation & Logistics,



a Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the North Dakota State University of Agriculture and Applied Science, Fargo, North Dakota, USA, October 2019, ProQuest Number : 27546097, P P : 1–9.

15. ZEBOUCHI Mohamed Abderraouf, **l'Apport du Diagnostic Organisationnel dans la Recherche de la Performance Globale de l'Entreprise : Etude de cas Sonatrach/DP**, Mémoire de Magistère en Sciences Commerciales, Option Management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, Algérie, Septembre 2011.

▪ **Les Articles :**

1. ADELMAN Clem, **Kurt LEWIN and the Origins of Action Research**, Educational Action Research, Volume 1, No. 1, University of Reading, United Kingdom, 1993, P P : 7–24, Permanent link to this document DOI : [10.1080/0965079930010102](https://doi.org/10.1080/0965079930010102).

2. AHMAD TAUFIK Deni, HARDI PURBA Humiras, HASBULLAH, **Balanced Scorecard : Literature Review and Implementation in Organization**, Operations Excellence, Journal of Applied Industrial Engineering, Vol. 13, No. 1, 2021, P P : 111–123.

3. ALDERFER P. Clayton, **Understanding Organizational Behavior : Methodology of Organizational Diagnosis**, American Psychological Association, Inc., Professional Psychology, Vol. 11, No. 3, June 1980.

4. ALEMU D. S., SHEA D., **A Path Analysis of Diagnosis of Organizational Levels of Functionality**, International Journal of Educational Management, Vol. 33, No. 7, 2019, P P : 1515–1525, Permanent link to this document DOI : [10.1108/ijem-10-2018-0297](https://doi.org/10.1108/ijem-10-2018-0297).

5. AMZAT Ismail Hussein & Al., **LIKERT's 4-Management System Instrument Psychometric Properties-University Management-Malaysia**, Social Sciences & Humanities Journal, Vol. 28, No. 3, Universiti Putra Malaysia Press, 2020, P P : 1621–1641.

6. ANTUNES DA SILVA Fernanda, BORSATO Milton, **Organizational Performance and Indicators : Trends and Opportunities**, Peer-review Under Responsibility of the Scientific Committee of the 27<sup>th</sup> International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, FAIM 2017, Procedia Manufacturing, No. 11, Science Direct, Modena, Italy, 27–30 June 2017, P P : 1925–1932, Permanent link to this document DOI : [10.1016/j.promfg.2017.07.336](https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.336).

7. ASHIRU Jola Ade, ERZAT ERDIL Galip, OLUWAJANA Dokun, **The Linkage Between High Performance Work Systems on Organizational Performance, Employee Voice and Employee Innovation**, High Performance Work Systems, Journal of Organizational Change Management, September 2021, P P : 1–18, Permanent link to this document



DOI : 10.1108/JOCM-02-2021-0039, full text is available at : <https://www.emerald.com/insight/0953-4814.htm>.

8. ASHIRU Jola Ade, ERZAT ERDIL Galip, OLUWAJANA Dokun, **The Linkage Between High Performance Work Systems on Organizational Performance, Employee Voice and Employee Innovation**, High Performance Work Systems, Journal of Organizational Change Management, September 2021, P P : 1-18, Permanent link to this document DOI : 10.1108/JOCM-02-2021-0039, full text is available at : <https://www.emerald.com/insight/0953-4814.htm>.

9. AUGUSTIN Youmbi et Autres, **Critères et Indicateurs pour le Suivi et l'Évaluation du Développement des Capacités Organisationnelles et Institutionnelles des ONG**, Rapport Final du Programme Régional de l'Afrique Centrale pour l'Environnement, CARPE Grant GA 16.

10. BABA Cătălin & al., **Organizational Diagnosis—a Management Tool for Change : case Study in Satu Mare County Hospital**, Transylvanian Review of Administrative Sciences, Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, 25E, 2009.

11. BARBOZA Susan, RIVERA Ricardo, RAFAEL José, **Clima Organizacional : un Diagnóstico en la Empresa de Motorepuestos Alarcón Perú**, Revista Pakamuros, Volumen 9, Número 1, Enero-Marzo, Perú, 2021, P P : 31-41, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i21.161>.

12. BELBACHIR Gouraya, BENKHEDDA Zineb, HADJEM Madjid, **Organizational Diagnosis Role in the Development of NAFTAL's Strategy : E.MORIN & A.SAVOIE Model**, El-Bahith Review, Vol. 20, No. 1, Kasdi MARBAH University, Ouargla, 2020, P P : 115-129.

13. BERTRAM Dane, **Likert Scales**, CPSC 681, Topic Report, P P : 1-10.

14. BERTRANDE Alain, **Le Diagnostic Organisationnel : le Modele de Mckinsey-Les 7'S-**, Keyros Management, Septembre 2007, Sur le site web : [URL:http://www.keyros.net/article-7127760.html](http://www.keyros.net/article-7127760.html).

15. BLUMBERG M. & Al., **Effective Organisational Change to Achieve Successful ITIL Implementation : Lessons Learned From a Multiple Case Study of Large Australian Firms**, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 32, No. 3, 2019, P P : 496-516, Permanent link to this document DOI : 10.1108/JEIM-06-2018-0117.

16. BOSHYK Yury, **Action Learning in the Business Word : Past, Present and Future**, 2010, P P : 68-98, Permanent link to this document DOI : [10.1057/9780230250741\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230250741_5).

17. BOUKOULOU H. et Autres, **Contribution de l'Approche Processus à la Réduction de la Non-conformité : Diagnostic Organisationnel de la Direction des Cultures de Saris au Congo**, Editions ICES, Revue Congolaise de Gestion, N°18, 2013/2, Sur le site web : [URL:http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2013-2-page-87.htm](http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2013-2-page-87.htm).
18. BUSHE R. Gervase, MARSHAK J. Robert, **Dialogic Organizational Development**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, No. 1, 2014.
19. CARAYANNIS Elias, KOSTIS Pantelis, DINÇER Hasan, YÜKSEL Serhat, **Balanced Scorecard-Based Evaluation of Knowledge-Oriented Competencies of Distributed Energy Investments**, Energies Journal, MDPI, Vol. 15, 8245, 2022, P P : 1-23, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.3390/en15218245>.
20. CARMINES G. Edward, ZELLER A. Richard, **Reliability and Validity Assessment**, Series Quantitative Application in the Social Sciences, Series Number 07-017, Sage Publications, The International Professional Publishers, Newbury Park, London, United Kingdom, 1979, Aviable at : <https://academic.csuohio.edu/kneuendorf/c63111/C&ZSage.pdf>.
21. CRISTOBAL Luis Asencio, ROSALES Willian Caiche, MEDINA VERGARA Viviana Vanessa, **El diagnóstico Organizacional, Contextualizado en los Negocios Fabriles de la Provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016**, Revista mensual de la UIDE Extensión Guayaquil, INNOVA Research Journal, Vol. 2, No. 5, 2017, P P : 137-147.
22. CRONBACH J. Lee, **Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests**, Psychometrika, Vol. 19, No. 03, Springer Science and Business Media LLC, New York, USA, 1951, DOI : [10.1007/bf02310555](https://doi.org/10.1007/bf02310555), P P : 297-334, Aviable at : <https://dacemirror.sci-hub.se/journal-article/a0de3593a55a42dd75a5a063bc5780d9/cronbach1951.pdf>.
23. DUBEY Sheeva, **Force Field Analysis for Community Organizing**, Proceedings from ICMC 2017 : The 4<sup>th</sup> International Communications Management Conference, D Y Patil International University, USA, January 2017, P P : 700-719.
24. Emily MARTIN, BOLMAN and DEAL **Four Frame Model**, September 16, 2020, to Link to this Article : <https://sanzubusinessstraining.com/bolman-and-deal-four-frame-model/>.
25. FALLETTA V. Salvator, **Organizational Diagnostic Models : a Review and Synthesis**, HR Intelligence Report, Ed. D. President & CEO, Leadersphere, Inc., Headquarters, California, U.S.A., 2005.

26. FALLETTA V. Salvatore, COMBS L. Wendy, **The HR Analytics Cycle : a Seven-Step Process for Building Evidence-Based and Ethical HR Analytics Capabilities**, Journal of Work-Applied Management, Vol. 13, No. 1, USA, 2020, P P : 51-68, <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2020-0020>.
27. FALLETTA V. Salvatore, **Organizational Diagnostic Models : an Integrative Review and Synthesis**, Bold Insights, Big Ideas, Brilliant Innovation, Organizational Intelligence Institute, Skyline Groupe, 2013, P P : 1-34.
28. FALLETTA V. Salvatore, **Organizational Intelligence Surveys**, California, Juin 2008, P P : 52-58.
29. FISK Paul, LEVINE Tara, TAYLOR Marcia, **Rensis LIKERT Management System**, MGMT 500 – Organizational Behavior & Human Resource Management, Southwestern College Professional Studies, July 29<sup>th</sup>, 2012, P P : 1-12.
30. FRUEHAUF Justin, AL-KHALIFA Fahad, CONIKER Joseph, **Using the Bolman and Deal's Four Frames in Developing a Data Governance Strategy**, Issues in Information Systems Volume 16, Issue 2, October 2015, P P : 161-167.
31. FRY W. Louis, SMITH A. Deborah, **Congruence, Contingency, and Theory Building**, The Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1, January 1987, P P : 117-132, Permanent link to this document DOI : [10.5465/AMR.1987.4306496](https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306496).
32. GALBRAITH R. Jay, **The Star Model™**, P P : 1-6, to Link to this Article : <https://www.jaygalbraith.com/component/rsfiles/download?path=StarModel.pdf>.
33. GANDOMANI Taghi Javdani, TAVAKOLI Zeinab, NAFCHI Mina Ziaei, **Knowledge Management in Software Development Based on the Leavitt's Model : Traditional Versus Agile Methods**, Proc. of the Fifth Intl. Conf. Advances in Computing, Communication and Information Technology-CCIT, Institute of Research Engineers and Doctors, USA, December 2017, P P : 1-4, Permanent link to this document DOI : [10.15224/978-1-63248-131-3-09](https://doi.org/10.15224/978-1-63248-131-3-09).
34. GAVREA BRATIAN Corina, **Determinants of Organizational Performance : the Case of Romania**, Challenges for the Knowledge Society, Management & Marketing, Vol. 6, No. 2, Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, 2011, P P : 285-300.
35. GENÇER Hüseyin, **Group Dynamics and Behaviour**, Universal Journal of Educational Research 7 (1), 2019, P P : 223-229, Permanent link to this document DOI : [10.13189/ujer.2019.070128](https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070128).
36. GEOFFERSON B. Ting, **Kurt LEWIN's Change Model : Trends and Issues in Human Resources Management & Development**, Arellano University, March 27, 2021, P P : 1-6, Permanent link to this document DOI : [10.13140/RG.2.2.24442.21449](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24442.21449).

37. GEORGOPOULOS S. Basil, TANNENBAUM S. Arnold, **A Study of Organizational Effectiveness**, Expanded version of paper read at the Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research, The Present Study was Conducted by the Organizational Behavior and Human Relations Program of the Survey Research Center, May 1957, P P : 534–540, to Link to this Article : [https://www.researchgate.net/publication/255171716\\_A\\_Study\\_of\\_Organizational\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/255171716_A_Study_of_Organizational_Effectiveness).
38. GOVENDER Patsy, BRIJBALL PARUMASUR Sanjana, **Organizational Diagnosis : the Stepping Stone to Organizational Effectiveness**, Corporate Board : Role, Duties & Composition, Volume 12, Issue 2, Continued 1, South Africa, 2016, P P : 65–76.
39. HABAD Hafid, **Le Diagnostic Organisationnel : Etat d'Art**, Revue Internationale du Chercheur, Vol. 3, No. 2, 2022, P P : 285–307.
40. HARRISON Dia, **Assessing Individual and Groupe Behavior**, New -3.qxd, 8/24/2004, P P : 55–76.
41. HUSSAIN Syed Talib & Al., **Kurt LEWIN's Change Model : Critical Review of the Role of Leadership and Employee Involvement in Organizational Change**, Journal of Innovation & Knowledge, Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University, Shanghai, China, 2018, P P : 123–127, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
42. IDRIS K., OLUTOKUNBO S. Adekalu, ISHOLA K. Genty, **Organisation Development and Strategic Intervention for Enterprise Sustainability : Empirical Evidence from Nigeria**, British Journal of Arts and Social Sciences, 2014, PP : 156–171.
43. ION Elena–Luliana, CRIVEANU Maria, **Organizational Performance : a Concept that Self–Seeks to Find Itself**, Annals of the Constantin Brâncuși, Economy Series, Issue 4, Academica Brâncuși, University of Târgu Jiu, 2016, P P : 197–183.
44. JANICIJEVIC Nebojsa, **Business Processes in Organizational Diagnosis**, Management, Vol. 15, No. 2, Head of the Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Belgrade, Blgrade, Serbia, 2010, P P : 85–106.
45. JAVIER F. Lloréns–Montes, MOLINA M. Luis, **Six Sigma and Management Theory : Processes, Content and Effectiveness**, Article in Total Quality Management and Business Excellence, Taylor & Francis, Vol. 17, No. 4, May 2006, P P : 485 –506, Permanent link to this document DOI : [10.1080=14783360500528270](https://doi.org/10.1080=14783360500528270).
46. Jay Galbraith's Star Model, to Link to this Article : <https://www.toolshero.com/management/jay-galbraiths-star-model/>.

47. JOBBER David, LUCAS J. Gordon, **The Modified Tichy TPC Framework for Pattern Matching and Hypothesis Development in Historical Case Study Research**, Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 8, John Wiley & Son, Ltd., 2000, P P : 865–874, Permanent link to this document DOI : [10.1002/1097-0266\(200008\)21:8<865::aid-smj120>3.0.co;2-b](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<865::aid-smj120>3.0.co;2-b).
48. JOHNS Rob, **Likert Items and Scales**, Survey Question Bank : Methods Fact Sheet 1, University of Strathclyde, Glasgow, United Kingdom, 2010, P P : 1–11.
49. KACZMAREK Malgorzata, MOTALA Daria, **The Balanced Scorecard Factors of a Training Company : Selection and Linkages**, Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2022, P P : 1–13, Permanent link to this document DOI : [10.5171/2022.834140](https://doi.org/10.5171/2022.834140).
50. KAHYA Cem, PABUÇCU Hakan, **Evaluating Leadership Styles Within the Scope of Rensis LIKERT's System-4 Model by Using Fuzzy Ahp Approach**, IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal, Vol. 6, Issue 17, Turkey, 2015, P P : 1–23, Permanent link to this document DOI : [10.17364/IIB.2015179721](https://doi.org/10.17364/IIB.2015179721).
51. KARE T. Pallavi & Al., **Six Sigma : an Emerging Approach in Pharma Industry**, International Journal of Pure and Applied Bioscience, Vol. 2, No. 5, 2014, P P : 132–138.
52. KONTIC Ljiljana, **Applying the WEISBORD Model as a Diagnostic Framework for Organizational Analysis**, Original Scinetific Paper, Vol. 40, No. 2, Faculty of Legal and Business Studies, Novi Sad, Serbia, 2012, P P : 145–156.
53. KRISHNAN B. Radha, K. PRASATH Arun, **Six Sigma Concept and DMAIC Implementation**, International Journal of Business Management & Research (IJBMR), Vol. 3, Issue 2, Jun 2013, P P : 111–114.
54. LEIBOLD Nancyruth, SCHWARZ Laura Marie, **The Art of Giving Online Feedback**, The Journal of Effective Teaching, an Online Journal Devoted To Teaching Excellence, Vol. 15, No.1, 2015, P P : 34–46.
55. **Managing Strategic Change (TICHY)**, to Lnk to this Article : <https://www.toolshero.com/change-management/managing-strategic-change-tichy/>.
56. MARTINS N., COETZEE M., **Applying the BURKE-LITWIN Model as a Diagnostic Framework for Assessing Organisational Effectiveness**, SA Journal of Human Resource Management, Vol. 7, No. 1, Art. #177, 2009, P P : 144–156, DOI : [10.4102/sajhrm.v7i1.177](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v7i1.177), This article is available at : <http://www.sajhrm.co.za>.
57. MURIITHI Samuel Muiruri, **The Future Business Diagnostic Model : the Core to Successful Business Sustainability in the 21<sup>ST</sup> Century**, European Journal

of Research and Reflection in Management Sciences, Vol. 8, No. 2, Progressive Academic Publishing, UK, 2020, P P : 14–34.

58. NABITZ U., OBRECHTSTRAAT Jacob, **EFQM Introducing the EFQM Excellence Model**, 2010.

59. NATASHA N. Johnson, **A Four-Frame Model**, Educational Leadership, Ed. S. Doctoral Student, Department of Educational Policy Studies, Georgia State University, 2017, P P : 1–16.

60. NEELY Andy, ADAMS Chris, PAUL Crowe, **The Performance Prism in Practice : Measuring Business Excellence**, Vol. 5, Iss. 2, 2001, P P : 6–12, Permanent link to this document DOI : [10.1108/13683040110385142](https://doi.org/10.1108/13683040110385142).

61. NEELY Andy, ADAMS Chris, **Perspectives on Performance : the Performance Prism**, 2000, P P : 1–8, full text is available at : <https://exinfm.com/pdf/files/prismarticle.pdf>.

62. NEMOTO Tomoko, BEGLAR David, **Developing Likert Scale Questionnaires**, In N. SONDA & A. KRAUSE Eds., JALT 2013 Conference Proceedings, JALT, Tokyo, Japan, 2014, P P : 1–08.

63. NOOLAN A. C. Julie, **Diagnostic Models : an Introduction**, NEA/NTL OD Certificate, Program Diagnosing Organizations With Impact, 2004, P P : 1–32, To Link to this web site : <http://www.free-management-ebooks.com/news/four-frame-model/>.

64. OGBO I. Ann, F. CHIBUEZE Nwankwere, CHRISTOPHER C. Orga, ANTHONY A. Igwe, **Impact of Structure on Organisational Performance of Selected Technical and Service Firms in Nigeria**, Corporate Ownership & Control, Volume 13, Issue 1, Continued 10, Nigeria, 2015, P P : 1278–1284.

65. POPOVIVI Norina, BABU Silvia, MIHAI Camelia, Individual and Group Behavior Within Organizations, Ovidius, University Annals, Economic Sciences Series, Volume 20, Issue 1, University of Constanta, Romania, 2020, P P : 753–758, to Link to this Article : <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%204/29.pdf>.

66. POSTMA J. B. M., KOK A. W. Robert, **Organizational Diagnosis in Practice : a Cross-Classification Analysis Using the DEL Technique**, The Netherlands, SOM Theme A : Intra-Firm Coordination and Change, Department of Management & Organization, Faculty of Economics, University of Groningen, Groningen, 1998.

67. RADHIKA Gattu, **Organizational Financial Diagnosis in Improving Firm Performance**, International Journal Of Business, Management And Allied Sciences (Ijbm), A Peer Reviewed International Research Journal, Review Article Vol.5, Issue 1, 2018, P P : 485–490.



68. RATHI Rajeev, VAKHARIA Ammar, SHADAB Mohd, **Lean Six Sigma in the Healthcare Sector : a Systematic Literature Review**, Materials Today : Proceedings, 50, 2022, P P : 773–781, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.534>.
69. SABIR Almas, **The Congruence Management : a Diagnostic Tool to Identify Problem Areas in a Company**, Journal of Political Science and International Relations, Vol. 1, No. 2, 2018, P P : 34–38, Permanent link to this document DOI : [10.11648/j.jpsir.20180102.11](https://doi.org/10.11648/j.jpsir.20180102.11).
70. SAEED Bilal Bin, Wenbin WANG, **Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model**, Modern Economy, Authors and Scientific Research Publishing Inc., Vol. 5, No. 4, 2014, P P : 424–431, Permanent link to this document DOI : [10.4236/me.2014.54041](https://doi.org/10.4236/me.2014.54041).
71. SAEED Bilal Bin, Wenbin WANG, **The Art of Organizational Diagnosis : Pathogens and Remedies**, Scientific Research, iBusiness, 5, 2013, P P : 55–58, Permanent link to this document DOI : <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2013.52006>.
72. SAJADIE H., YOUSEFI J., **Examining the Relationship Between Contextual Dimensions of Organization and Organizational Climate According to WEISBORD Six–Box Model**, Arabian Journal of Business and Management Review, 2017, PP:31–37.
73. SCHWERING E. Randolph, **Focusing Leadership Through Force Field Analysis : New Variations on a Venerable Planning Tool**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, Iss. 7, 2003, P P : 361–370, Permanent link to this document : <http://dx.doi.org/10.1108/01437730310498587>.
74. SERRAT Olivier, **Synergizing the Competing Values Framework and the Six–Box Model**, Chicago School of Professional Psychology, November 2017, P P : 1–6.
75. SEVERGNINI Elizandra, GALDAMEZ V. Edwin Cardoza, CAMACHO Reinaldo Rodrigues, **Applicability of Performance Prism in SMEs : a Multiple Case Study**, Gestão & Produção, Sao Carlos, Vol. 26, No. 4, e3014, 2019, P P : 1–13, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.1590/0104-530X3014-19>.
76. SHARIQUE Ahmed & Al., **Qualitative V/S Quantitative Research : a Summarized Review**, Journal of Evidence Based Medicine and Halthcare, Vol. 6, Issue 43, October 2019, P P : 28–32, Permanent link to this document DOI : [10.18410/jebmh/2019/587](https://doi.org/10.18410/jebmh/2019/587).
77. SINGH Amita, **Unforgettable Rensis LIKERT**, Jawaharlal NEHRU University, September 2017, P P : 1–12.
78. SLOWIK J. Noel, **Reframing Organizations**, EA740, Clawson Middle School, Oakland University, December 1, 2013, P P : 1–12.

79. STAHL A. Dulcelina, **Organizational Diagnosis : a Six Box Model**, Nursing Management, Vol. 28, No. 4, 1997, P P : 18–20, Permanent link to this document DOI : [10.1097/00006247-199704010-00003](https://doi.org/10.1097/00006247-199704010-00003).
80. SÜT"OOVA Andrea, TEPLICKA Katarína, STRAKA Martin, **Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes Towards Sustainability**, Sustainability, MDPI, 14, 7711, 2022, P P : 1–15, Permanent link to this document DOI : <https://doi.org/10.3390/su14137711>.
81. SWANSON Donald James, Andrew Shawn CREED, **Sharpening the Focus of Force Field Analysis**, Journal of Change Management, Vol. 14, No. 1, January 2014, P P : 28–47, Permanent link to this document DOI : <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.788052>.
82. **The EFQM Excellence Model In Action**, Advice Booklet 00, Starting Out on the Journey to Excellence, EFQM Publications, V2.0/En, 2000, P P : 1–40, full text is available at : [http://www.cicad.oas.org/reduccion\\_demanda/eulac/forum\\_exchanges/tucuman/Documents/EFQM\\_3.pdf](http://www.cicad.oas.org/reduccion_demanda/eulac/forum_exchanges/tucuman/Documents/EFQM_3.pdf).
83. **The Excellence Model**, Applicants' Guide No. 1, Abu Dhabi Chamber of Commerce & Industry (ADCCI), UAE, 2016, P P : 1–36, full text is available at : <https://www.skea.ae/media/1pkd0zmj/7-publication-skea-1-the-model.pdf>.
84. UYGUR Akyay, SÜMERLİ Sevgi, **EFQM Excellence Model**, International Review of Management and Business Research, Vol. 2, Issue. 4, 2013, P P : 980–993, full text is available at : <https://www.irnbrjournal.com/papers/1421066682.pdf>.
85. VAN REE Hermen Jan, **The Added Value of Office Accommodation to Organisational Performane**, Work Study, Vol. 51, No. 7, 2002, P P : 357–363, Permanent link to this document DOI : 10.1108/00438020210449012, to Link to this Article : [https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/ree\\_2002\\_Workstudy.pdf](https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/ree_2002_Workstudy.pdf).
86. WAGNER M. Stephan, KAUFMANN Lutz, **Overcoming the Main Barriers in Initiating and Using Purchasing–BSCs**, Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 10, 2004, P P : 269–281, Permanent link to this document DOI : [10.1016/j.pursup.2004.12.001](https://doi.org/10.1016/j.pursup.2004.12.001).
87. WEISBORD M. R., **Organizational Diagnosis**, Addison–Wesley, 1978.
88. Xiaocuisanmin, **Le Diagnostic Organisationnel**, Gestion du Changement, Séance 3, l'École des Hautes Études Commerciales, –30 411–96, 2013, Sur le site web : [URL:http://www.docstoc.com/docs/161096377/H2006-1-647415S03-GDC-zonecours](http://www.docstoc.com/docs/161096377/H2006-1-647415S03-GDC-zonecours).



89. YEO K. Roland, J. Michael MARQUARDT, **(Re) Interpreting Action, Learning and Experience : Integration Action Learning and Experiential Learning for HRD**, Human Resource Development Quarterly, Vol. 26, No. 1, Wiley Periodicals, Inc., UK, 2015, P P : 81–107, Permanent link to this document DOI : [10.1002/hrdq.21199](https://doi.org/10.1002/hrdq.21199).
90. YOUNGBANTAO Unchan, ROMPHO Nopadol, **The Uses of Measures in Performance Prism in Different Organizational Cultures**, Journal of Accounting and Finance, Vol. 15, No. 6, 2015, P P : 122–128, full text is available at : [RomphoN\\_Web15\\_6\\_.pdf \(na-businesspress.com\)](http://RomphoN_Web15_6_.pdf (na-businesspress.com)).
91. YUCHTMAN–YAAR Ephraim, SEASHORE E. Stanley, **A System Resource Approach to Organizational Effectiveness**, American Sociological Review, American Sociological Association Stable, Vol. 32, No. 6, Dec. 1967, P P : 891–903, Permanent link to this document DOI : [10.2307/2092843](https://doi.org/10.2307/2092843), to Lnk to this Article : [https://www.researchgate.net/publication/287456018\\_A\\_System\\_Resource\\_Approach\\_to\\_Organizational\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/287456018_A_System_Resource_Approach_to_Organizational_Effectiveness).
92. 고용지원센터 업무분석 조직진단을 통한 개선 방안, 최종보고서, (사)한국조직학회, 12, 2009, P P : 01–488. (Job Support Center Work Analysis Improvement Plan through Organizational Diagnosis, Final Report, Korean Association for Organizational Studies, KAOS, 12, 2009, P P : 01–488).

▪ **Décisions :**

1. Décision S.765R21, Classement Direction Générale (DG), Schéma de la Macrostructure de NAFTAL SPA, Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie (DESPE), Direction Générale (DG), Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers, 2021, P P : 1–1.
2. **Etat de Mise en Place de l'Organisation de Naftal**, Situation Arrêtée au 31.12.2021, Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie, NAFTAL, P P : 1–22.

▪ **Web Graphie :**

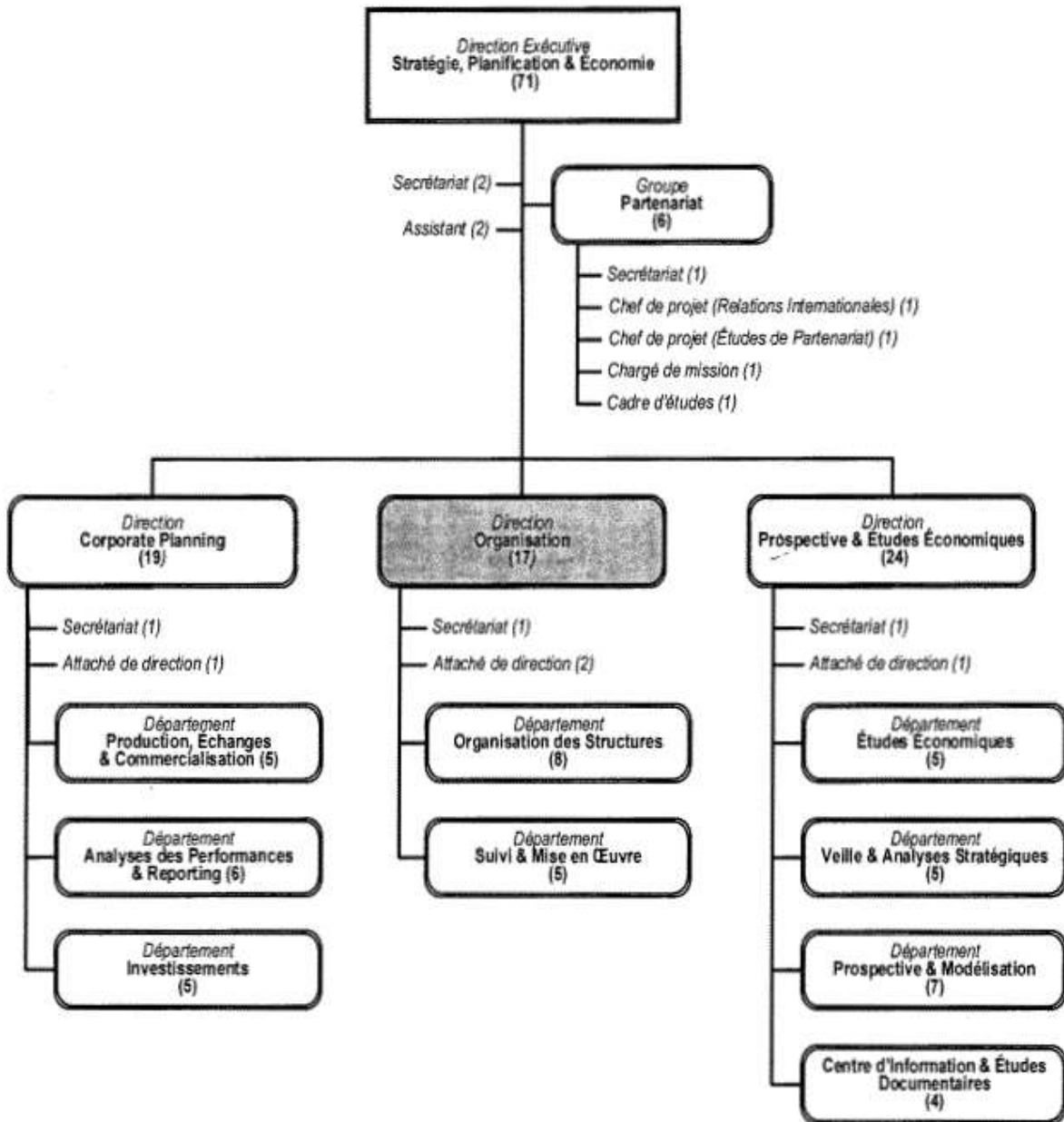
1. CFI Team, 2020, to Lnk to this Article : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/action-learning/>.
2. Individual and Group Behavior, Tutorials Point, 2015, P P : 1–62, to Lnk to this Article : [https://www.tutorialspoint.com/individual\\_and\\_group\\_behavior/individual\\_and\\_group\\_behavior\\_tutorial.pdf](https://www.tutorialspoint.com/individual_and_group_behavior/individual_and_group_behavior_tutorial.pdf).
3. URL:<http://www.naftal.dz/accueil.php>.
4. URL:<http://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens>.

الملاحق

الملحق (1-III)

الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد لمؤسسة نפטال-

Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie (DESPE) de Naftal



## الملحق (III-2)



Tasdjawit Akli Muhend Ulhag - Tubirett

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



Tasdjawit Akli Muhend Ulhag - Tubirett

## استبانة-Questionnaire

يندرج ضمن دراسة علمية لتحضير أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

**التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي**

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفظال -

نرجو منكم التكرم بوضع (√) أمام العبارة التي تُعبر عن وجهة نظركم الفعلية. ونعلمكم بأن هذه الإجابات ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لغرض البحث العلمي. علما بأن إجابة كل عبارة في أسئلة الاستبانة تتبع مقياس ليكرت-Likert Scale الخماسي حسب الجدول الآتي والموضح فيه العبارة وعدد الدرجات التي تمثلها:

الرأي-Opinion	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	Completely Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Completely Agree
الوزن-Weight	1	2	3	4	5

لكم منا فائق الشكر والتقدير لتعاونكم

تحت إشراف:

أ.د. هجران فرج

من إعداد الباحثة:

فوراية بلخير

## الاستبانة-Questionnaire

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس	ذكر	أنثى				
السن	أقل من 30 سنة	30 - 40 سنة	40 - 50 سنة	50 - 60 سنة	60 سنة فما فوق	
المستوى التعليمي	DEA	ليسانس	مهندس	ماستر	ماجستير / دكتوراه	
المستوى الوظيفي	إطار	إطار سامي	إطار مُسير			
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	10 - 15 سنة	15 - 20 سنة	20 سنة فما فوق	

## القسم الثاني: متغيرات الدراسة

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	الدرجة	1	2	3	4	5
<b>التشخيص التنظيمي-Organizational Diagnosis</b>						
<b>القيادة-LE</b>						
1	تتوفر مؤسسة نفعال على مهارات كافية تساعد في اتخاذ القرارات					
2	تتمتع مؤسسة نفعال بأسلوب قيادة متميز					
3	تدعم مؤسسة نفعال ثقافة المشاركة وطرح الآراء والأفكار من قبل الأفراد العاملين					
4	تمنح مؤسسة نفعال الأفراد العاملين المتميزين مكافآت وحوافز نظير أدائهم الاستثنائي					
5	تقوم مؤسسة نفعال بتوجيه عمالها للعمل بشكل مكثف من أجل انجاز المهام المناطة لهم					
6	تدعم مؤسسة نفعال برامج التدريب وتطوير مهارات العاملين فيها					
7	تمتلك مؤسسة نفعال الأساليب والإجراءات التي تمكنها من إدارة الصراع					
8	تشجع مؤسسة نفعال على انجاز المهام ضمن فرق العمل وتحث على العمل الجماعي					
<b>الإستراتيجية-ST</b>						
1	تقوم مؤسسة نفعال بترتيب الأولويات من حيث الرؤية والرسالة والأهداف					
2	تقوم مؤسسة نفعال بتقويم الأداء التنظيمي بصورة مستمرة					
3	توافق رؤية مؤسسة نفعال مع رؤية أصحاب المصلحة					
4	رسالة مؤسسة نفعال واضحة					
5	تتسم أهداف مؤسسة نفعال بالواقعية وبإمكانية التحقيق					
6	لدى مؤسسة نفعال قابلية مواكبة التطورات والتكيف مع التغيرات المتسارعة					
7	توجه واضح لأعمال وأنشطة وبرامج مؤسسة نفعال					
8	توفر عناصر الاستدامة والتحفيز للتطور لدى مؤسسة نفعال					
<b>الهيكل التنظيمي-OS</b>						
1	التعديل المستمر في الهيكل التنظيمي يحسن من طرق أداء العمل بمؤسسة نفعال					
2	تقسيم العمل بمؤسسة نفعال يتسم بالمرونة					
3	ترج السلطة والمسؤولية بمفهوم واضح بالنسبة للأفراد العاملين في مؤسسة نفعال					
4	جهود الرقابة لمؤسسة نفعال موجهة نحو تحسين وتطوير إجراءات العمل					
5	يسمح للأفراد العاملين بمؤسسة نفعال من اتخاذ القرارات على مستوى العمل					
6	مهارات الأفراد العاملين بمؤسسة نفعال تتطابق مع وظائفهم					
<b>النظم-SY</b>						
1	هناك نظام فاعل لتجهيز المواد في مؤسسة نفعال					
2	هناك نظم تكنولوجية ذات كفاءة عالية في مؤسسة نفعال					
3	الأنظمة الإدارية تتميز بالموثوقية والقدرة على التكيف داخل مؤسسة نفعال					
4	يتم تحديث أنظمة مراقبة الجودة باستمرار على مستوى مؤسسة نفعال					

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	الدرجة	1	2	3	4	5
<b>الأداء التنظيمي-Organizational Performance</b>						
<b>المالي-FI</b>						
1	تعمل مؤسسة نفضال على تطوير منتجاتها بما يتلاءم مع حاجيات السوق لتحسين عائداتها					
2	تعمل مؤسسة نفضال على عرض منتجاتها والعمل على استيعاب أكبر عدد ممكن من العملاء					
3	تعمل مؤسسة نفضال على زيادة عائداتها من خلال فتح محطات وقود جديدة وطرح مشاريع ربحية					
4	تسعى نفضال إلى تقليل نفقاتها التشغيلية وغير الضرورية التي لا تؤدي لتحسين جودة منتجاتها					
5	تعمل مؤسسة نفضال على وضع الخطط بصورة مستمرة لاستثمار أموالها وخدمة عملائها					
<b>العملاء-CU</b>						
1	تعمل مؤسسة نفضال على اكمال الإجراءات بسهولة وسرعة لكسب رضا عملائها					
2	تعمل نفضال على طرح منتجات جديدة مصاحبة للبيئة والتي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع					
3	تعمل مؤسسة نفضال على ايجاد حلول للمشاكل التي تواجه عملائها وبأسرع وقت ممكن					
4	تعمل مؤسسة نفضال ما يلزم للمحافظة على عملائها الحاليين وتسعى لكسب عملاء جدد					
5	تحرص نفضال على تطوير منتجاتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها					
<b>العمليات الداخلية-IP</b>						
1	تستثمر مؤسسة نفضال أموالا كبيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا					
2	تشجع الإدارة العليا لمؤسسة نفضال باستمرار المبدعين والموهوبين في مجال أعمالهم					
3	تعتمد نفضال على برامج تدريبية متنوعة تمكن من خلالها العمال من الارتقاء بمستويات الأداء					
4	تعمل الإدارة العليا لمؤسسة نفضال على تشجيع براءات الاختراع ودعم الأفكار الجديدة والمبدعة					
5	تعتبر مؤسسة نفضال متميزة مقارنة مع غيرها من المؤسسات في أداء أعمالها					
<b>التعلم والنمو-LG</b>						
1	المنتجات التي تقدمها نفضال حاليا تساهم بتهيئة السوق وتعمل على تطويرها بما يتناسب مع التطورات					
2	تعمل مؤسسة نفضال على تشجيع المشاريع المتميزة التي يقترحها الأفراد العاملين بالمؤسسة					
3	تعمل مؤسسة نفضال للحصول على منتجات مبتكرة					
4	تعمل مؤسسة نفضال على توفير إطارات أكفاء ومتخصصة					
5	توفر مؤسسة نفضال التقنيات الحديثة والمتطورة اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية					



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur**  
**et de la Recherche Scientifique**  
**Université Akli Mohand OULHADJ - Bouira-**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales**  
**et des Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**



## **Questionnaire :**

Dans le cadre de la préparation d'une Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, intitulée « **Le Diagnostic Organisationnel et son Rôle dans l'Amélioration de la Performance Organisationnelle : Etude de cas de la Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers -NAFTAL-**», nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir répondre à ce présent questionnaire.

Toutes vos données resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Notez la réponse à chaque énoncé du questionnaire qui suit l'échelle de Likert en cinq points selon le tableau suivant :

<b>Opinion</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>D'accord</b>	<b>Complètement d'accord</b>
<b>Scale</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

*-Merci Infiniment Pour Votre Collaboration-*

Elaboré par :

**Gouraya BELBACHIR**

Sous la Direction de :

**Pr. Chabane FEREDJ**

### Diagnostic Organisationnel

Le DO est un processus systématique d'évaluation des capacités d'une organisation. Il analyse :

- Le potentiel d'une organisation à être performante ;
- Sa capacité de définir et d'atteindre des objectifs efficacement, d'une manière efficiente, pertinente et durable.

Le DO s'arrête à un constat, une appréciation des forces et faiblesses de l'organisation.

<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences de prise de décision - Decision making skills ;</li> <li>- Style de leadership - Leadership style ;</li> <li>- Compétences en communication - Communication skills ;</li> <li>- Compétences en gestion des performances et des récompenses - Performance and reward management skills ;</li> <li>- Soutien au personnel - Support for staff ;</li> <li>- Compétences en gestion de conflits - Conflict management skills ;</li> <li>- Gestion du travail de groupe et d'équipe - Group and team work management.</li> </ul>
<b>Stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesurabilité - Measurability ;</li> <li>- Implication des parties prenantes - Stakeholder involvement ;</li> <li>- Clarté - Clarity ;</li> <li>- Réalisme - Realism ;</li> <li>- Alignement - Alignment ;</li> <li>- Bonne communication/discussion - Well communicated/discussed ;</li> <li>- Respect des principes de durabilité - Meeting sustainability principles.</li> </ul>
<b>Structure Organisationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources humaines - Human resources ;</li> <li>- Division du travail - Division of labor ;</li> <li>- Hiérarchie de l'autorité - Hierarchy of authority ;</li> <li>- Étendue du contrôle - Span of control ;</li> <li>- Décentralisation - Decentralization.</li> </ul>
<b>Systèmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre de ressources - Supply of resources ;</li> <li>- Efficacité - Efficiency ;</li> <li>- Fiabilité et adaptabilité - Reliability and adaptability ;</li> <li>- Contrôle Qualité - Quality Control.</li> </ul>

### Performance Organisationnelle

La performance organisationnelle représente la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale dans l'optique d'améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée.

Le Balanced Scorecard (BSC) suggère de considérer l'organisation selon quatre perspectives :

<b>Finance</b>	- Cette perspective prend en compte les performances financières de l'organisation et l'utilisation des ressources financières.
<b>Client</b>	- Cette perspective considère les performances organisationnelles du point de vue du client ou des autres parties prenantes clés que l'organisation est conçue pour servir.
<b>Processus Internes</b>	- Vu de la performance organisationnelle sous l'angle de la qualité et de l'efficacité liée aux produits ou aux services ou à d'autres processus métier clés.
<b>Apprentissage &amp; Développement</b>	- Vu de la performance organisationnelle du point de vue du capital humain, de l'infrastructure, de la technologie, de la culture et d'autres capacités indispensables à la performance.



Questionnaire									
Partie I : Informations Générales									
Sexe	Homme				Femme				
Age	Moins de 30 ans		30-40 ans		40-50 ans		50-60 ans		60 ans et plus
Niveau Académique	DEA		Licence		Ingénieur		Master		Mag/PhD
Niveau Professionnel	Cadre		Cadre Supérieur		Cadre Dirigeant				
Expérience Professionnelle	Moins de 5 ans		5-10 ans		10-15 ans		15-20 ans		20 ans et plus
Partie II : Variables d'Etude									
Diagnostic Organisationnel									
<p>Le DO est un processus systématique d'évaluation des capacités d'une organisation. Il analyse :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le potentiel d'une organisation à être performante ;</li> <li>- Sa capacité de définir et d'atteindre des objectifs efficacement, d'une manière efficiente, pertinente et durable.</li> </ul> <p>Le DO s'arrête à un constat, une appréciation des forces et faiblesses de l'organisation.</p>									
No.	Items/Questions	Scale							
		1	2	3	4	5			
Leadership – LE									
1	La prise de décision nécessite un personnel compétant et très spécialisé								
2	Naftal a un style de leadership distingué								
3	Naftal soutient la culture de la participation et la présentation d'opinions et d'idées par les employés								
4	Naftal accorde aux employés des primes et des incitations pour leurs performances exceptionnelles								
5	Naftal ordonne à ses employés de travailler intensément afin d'accomplir les tâches qui leur sont assignées								
6	Naftal soutient des programmes de formation et de développement des compétences de ses employés								
7	Naftal dispose des méthodes et des procédures lui permettant de gérer les conflits								
8	Naftal encourage la réalisation des tâches au sein des équipes de travail et encourage le travail d'équipe								
Stratégie – ST									
1	Naftal donne la priorité à sa vision, sa mission et ses objectifs								
2	Naftal évalue en permanence sa performance organisationnelle								
3	Alignement de la vision de Naftal avec la vision des parties prenantes								
4	La mission de Naftal est claire								
5	Les objectifs de Naftal sont réalistes et atteignables								
6	Naftal a la capacité de suivre le rythme des développements et de s'adapter aux changements								
7	Une orientation claire pour les activités et les programmes de Naftal								
8	Disponibilité des facteurs de durabilité et de motivation pour le développement de Naftal								
Structure Organisationnelle – OS									

1	Les procédures et politiques de la Direction des Ressources Humaines de Naftal se caractérisent par leur robustesse et leur clarté					
2	La division du travail à Naftal est flexible					
3	L'autorité et la responsabilité sont incluses dans un concept clair pour les employés					
4	Les efforts de surveillance de Naftal sont orientés vers l'amélioration et le développement des procédures de travail					
5	Le niveau de décentralisation des prises de décision au sein de Naftal est très fort					
6	Les compétences des employés correspondent à leurs activités					

### Systèmes-SY

1	Naftal utilise des logiciels permettant d'automatiser un certain nombre de tâches					
2	Il existe des systèmes technologiques très efficaces au niveau de Naftal					
3	Les systèmes administratifs se caractérisent par leur fiabilité et leur adaptabilité au sein de Naftal					
4	Les systèmes de contrôle qualité sont constamment mis à jour au niveau de Naftal					

### Performance Organisationnelle

La performance organisationnelle représente la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale dans l'optique d'améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée.

No.	Items/Questions	Scale				
		1	2	3	4	5

### Finance-FI

1	Naftal travaille sur le développement de ses produits en adéquation avec les besoins du marché pour améliorer ses revenus					
2	Naftal travaille à exposer ses produits et à obtenir le plus grand nombre de clients possible					
3	Naftal s'efforce d'augmenter ses revenus en ouvrant de nouvelles stations-service et en proposant des projets rentables					
4	Naftal cherche à réduire ses dépenses inutiles de fonctionnement et qui ne conduisent pas à améliorer la qualité de ses produits					
5	Naftal développe constamment des plans pour bien investir son argent et bien servir ses clients					

### Client-CU

1	Les préférences et le comportement de vos clients sont facilement prévisibles					
2	Naftal lance de nouveaux produits respectueux de l'environnement et qui profitent à la communauté					
3	Naftal travaille à trouver des solutions aux problèmes rencontrés par ses clients dans les meilleurs délais					
4	Naftal fait le nécessaire pour conserver ses clients existants et cherche à conquérir de nouveaux clients					
5	Naftal souhaite développer ses services à la communauté locale conformément à ses responsabilités					



### الملحق (III-3)



Tasdawit Akli Muhend Uihak - Tubirett

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



Tasdawit Akli Muhend Uihak - Tubirett

قائمة أسماء السادة الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص  
في مجال إدارة الأعمال والإحصاء محكمي استبانة أطروحة الدكتوراه

تحت عنوان:

**التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي**  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال-

الرقم	الاسم واللقب	التخصص العلمي	هيئة الإنتماء
1	علي زيان محند واعمر	علوم التسيير	جامعة البويرة - الجزائر
2	يمينة فوزية فاضل	علوم التسيير	جامعة بومرداس - الجزائر
3	خديجة بلموهوب	علوم إقتصادية	جامعة سطيف - الجزائر
5	طارق بلمهدي	علوم إقتصادية	جامعة الجزائر 3 - الجزائر
6	منوبة مزوار	علوم التسيير	جامعة الجزائر 3 - الجزائر
7	مجاهد الفتاحي	علوم إدارية	جامعة تعز - اليمن

### الملحق (III-4)

#### خصائص مؤشرات جودة المطابقة وفق الباحث هار وزملائه - HAIR & AI.

**Table 9.4** Characteristics of Different Fit Indices Demonstrating Goodness-of-Fit Across Different Model Situations

No. of Stat. vars. (m)	N < 250			N > 250		
	m ≤ 12	12 < m < 30	m ≥ 30	m < 12	12 < m < 30	m ≥ 30
$\chi^2$	Insignificant p-values expected	Significant p-values even with good fit	Significant p-values expected	Insignificant p-values even with good fit	Significant p-values expected	Significant p-values expected
CFI or TLI	.99 or better	.97 or better	Above .93	.96 or better	Above .94	Above .92
RNI	May not diagnose misspecification well	.97 or better	Above .93	.96 or better, not used with N > 1,000	Above .94, not used with N > 1,000	Above .92, not used with N > 1,000
SRMR	Biased upward, use other indices	.08 or less (with CFI of .95 or higher)	Less than .09 (with CFI above .93)	Biased upward; use other indices	.08 or less (with CFI above .94)	.08 or less (with CFI above .92)
RMSEA	Values < .08 with CFI of = .99 or higher	Values < .08 with CFI of .97 or higher	Values < .08 with CFI above .93	Values < .07 with CFI of .96 or higher	Values < .07 with CFI of .94 or higher	Values < .07 with CFI of .92 or higher

Note: m = number of observed variables; N applies to number of observations per group when applying CFA to multiple groups at the same time.

المصدر:

F. Joseph HAIR, C. William BLACK, J. Barry BABIN, E. Rolph ANDERSON, **Multivariate Data Analysis**, 8<sup>th</sup> ed., Cengage Learning EMEA, ISBN 1473756545, 2019, P P : 1-833, P : 642.