

التشخيص التنظيمي بين المحتوى والنمذجة: دراسة تحليلية مقارنة

فوراية بلشير*

الإرسال: 2020/10/22

القبول: 2021/04/30

النشر: 2021/07/18

ملخص: يعتبر التشخيص التنظيمي مرحلة الملاحظة المعمقة والدراسة الدقيقة الذي يسمح بكشف الاختلالات وتحديد أسبابها ومنه إيجاد حلول مناسبة. فضلاً عن ارتكازه على تقييم مجموعة من المتغيرات التي لها أهمية في الفهم، التحكم والتنبؤ في السلوك التنظيمي. كما يسمح التشخيص التنظيمي بإجراء مقارنة بين أداء المنظمة مع أداء المنظمات المماثلة لمعرفة ما إذا كانت المنظمة مُنظّمة بطريقة فعالة. وعليه، فإنّ التنظيم الفعال يبدأ بالتشخيص الدقيق والعلمي قصد مواجهة الأخطار والتحديات وصياغة الحلول الملائمة. فيواجه القائمين على عملية التشخيص التنظيمي صعوبة معرفة المتغيرات التنظيمية المختلفة، ولهذا قام الباحثون بنمذجة المتغيرات التنظيمية وفق نماذج مختلفة تحدد الإطار العام لاستيعاب مختلف المتغيرات التي تؤثر في وعلى المنظمة. كون أن نموذج التشخيص يُجيب الكثير من عوامل التشويش والتفكير المضطرب بين المشخص وأعضاء التنظيم.

الكلمات المفتاحية: المنظمة، الفعالية التنظيمية، التشخيص التنظيمي، نماذج التشخيص التنظيمي.

تصنيف JEL: M10، L25.

Organizational Diagnosis Between Content and Modeling: A Comparative Analytical Study

Abstract: Organizational diagnosis is the stage of observation and in-depth study that makes it possible to detect imbalances and determine their causes, including finding appropriate solutions. It is based on the evaluation of a set of variables that are important for understanding, controlling and predicting organizational behavior. The organizational diagnosis allows comparison of the performance of the organization with the performance of similar organizations. Therefore, an effective organization starts with an accurate and scientific diagnosis in order to address risks and challenges and formulate appropriate solutions. The diagnostic model eliminates many factors of confusion and disruptive thinking between the diagnostician and the members of the organization.

Keywords : Organization, Organizational Effectiveness, Organizational Diagnosis, Organizational Diagnostic Models.

JEL Classification : L25, M10.

* طالبة دكتوراه، مخبر دراسة نظرية وتطبيقية معمقة لتطبيق نظام ل م د في الجامعة الجزائرية بهدف تأسيس أقطاب جامعية من أجل تنمية متكاملة، جامعة آكلي محمد أولحاج بالبويرة، الجزائر، g.belbachir@univ-bouira.dz (المؤلف المرسل)

1. مقدمة:

يُعد تشخيص المنظمة أولى مراحل التفكير الإستراتيجي، بذلك فهو أهم هذه المراحل. فإذا تمت عملية التشخيص بدقة وعمق، فإنها تُقدّم بذلك المعلومات اللازمة والمناسبة حول وضعية المنظمة. فتعدد الإشارات التي تُعبر عن وجود خلل في المنظمة تدفع بالمسيرين إلى التشخيص بغرض تحديد نوع الخلل وسببه ومنه صياغة مجموعة من الإجراءات التي تأخذ بعين الاعتبار وبشكل معمق العناصر التي ظهرت من التشخيص والتدابير المتخذة للحد من نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. الشيء الذي يجعل من القرارات المأخوذة في المرحلة الموالية ذات مصداقية، وبالتالي تكون قد حُددت التوجهات الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة بصفة تضمن لها النمو والتطور.

ومن هنا تظهر لنا ملامح الإشكالية وهي كما يلي:

ما هو مضمون التشخيص التنظيمي وفيما تتمثل أهم فروقات نمذجته؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم بناء وصياغة الفرضيات الآتية:

- تتحقق الفعالية التنظيمية في المنظمة عندما يتلاءم الهيكل التنظيمي مع إستراتيجيتها؛
- يهدف التشخيص التنظيمي إلى معرفة وتحديد الاختلالات والمشاكل التي تعاني منها المنظمة؛
- تتوقف نمذجة التشخيص التنظيمي على المتغيرات التنظيمية والبيئية لكل منظمة.

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج المقارن من خلال وصف وسرد لأهم الدراسات حول الموضوع المستجد هو التشخيص التنظيمي وتحليل تلك المفاهيم ومن ثم المقارنة بين أهم النماذج المتبناة للقيام بالتشخيص التنظيمي. كما يسعى هذا البحث للوصول إلى مجموعة من الأهداف، فهو يحاول استقراء بعمق علمي، وتأسيس منهجي مُنظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل التنظيم والتشخيص التنظيمي والتعرف على مختلف نماذجه التي تعتمد المنظمات ومحاولة توعية المنظمات بأهمية ودور التشخيص التنظيمي.

وقد تم تقسيم البحث إلى محورين رئيسيين هما:

- مفاهيم أساسية حول التشخيص التنظيمي؛
 - تحليل ومقارنة لأبرز نماذج التشخيص التنظيمي.
2. مفاهيم أساسية حول التشخيص التنظيمي:

يُعتبر التشخيص وسيلة وقائية في غاية الأهمية، إذ يُبين من جهة نقاط الضعف بالمنظمة، ومن جهة أخرى يسمح بالنظر في المناهج الكفيلة بتحسين الأوضاع التسييرية بما. فضلاً عن اعتباره أداة تسيير تسمح وتساعد على فهم الماضي، الحاضر ثم التدخل في الحاضر من أجل المستقبل.

1.2. تعريف التشخيص التنظيمي:

يرجع المختصون أصل كلمة تشخيص Diagnostic إلى الكلمة اليونانية دياغو ستيكوس Diagnôsis، حيث أُشتقت منها والتي تعني القدرة على التمييز (GAOUAOU, Aptitude au Discernement 2012, p. 04)

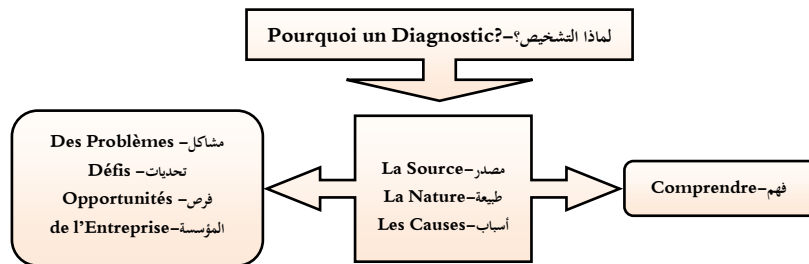
أما التعريف التقليدي للتشخيص التنظيمي فيعود إلى الباحث بيكارد BECKHARD في سنة 1969، الذي يرى أنّ التشخيص التنظيمي هو التدخل الذي يُقدم معلومات عن مختلف النظم الفرعية للمنظمة والعمليات وأنماط السلوك داخل تلك المنظمة. (KANJI, 2011, p. 39)

وفي سنة 1978، قدم مرفان ويزبور R. Marvin WEISBOR وجهة نظر بسيطة ومُلخصة للتشخيص التنظيمي واصفاً إياه بأنه وسيلة بحث وتحديد الفجوة Gap بين ما هو وما ينبغي أن يكون في المنظمة (KANJI, 2011, p. 39) وعرف كذلك التشخيص التنظيمي بأنه يعبر عن وجود العديد من الاستراتيجيات المستخدمة للتطوير التنظيمي بهدف الزيادة في فعالية المنظمة والذي تنطوي على تشخيص وتقويم مستوى المنظمة الحالي الذي يعمل من أجل تصميم التدخلات أو التغييرات المناسبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات المهمة عن المنظمة وتحليل هذه المعلومات وتصميم المدخلات التنظيمية المناسبة. (FALLETTA, 2005, p. 03)

وهناك من عرف التشخيص التنظيمي على أنه عملية استشارية لجمع المعلومات من العاملين في المنظمة ونشر النتائج والتوصيات لهم في الأخير بغية التحسين في الأداء كون أن التشخيص التنظيمي يسعى لتطوير الفهم المشترك حول المنظمة وتحديد ما إذا كان يلزم التغيير (SAEED & WANG, 2014, p. 426).

فيمكن اعتبار التشخيص التنظيمي على أنه أداة يمكن أن تعطي صورة شاملة للمدراء في مواجهة التغيير الذي يحدث داخل المنظمة، والتأكيد على أهمية إجراء التشخيص قبل بدء عملية التغيير (عمار & الذجاوي ثورة، 2016، p. 213). وتأسيساً على ما تقدم يُمكن إعطاء تعريف شامل للتشخيص التنظيمي كما يلي:

التشخيص التنظيمي هو مرحلة الملاحظة الدقيقة والدراسة المعمقة من أجل البحث عن الإشارات والكشف عن الاختلالات وتحديد أسبابها ومن ثم ترجمتها في الوقت المناسب، قصد استباق الأحداث ومساعدة المنظمة في مواجهة الأخطار وصياغة الحلول الملائمة ومواجهة التحديات. والشكل الموالي يوضح مفهوم التشخيص التنظيمي مبينا أهم محتوياته.



المصدر: (NECHMI, HENCHIRI, 2012, p. 03.)

الشكل (1): مفهوم التشخيص التنظيمي

2.2. التشخيص التنظيمي والمصطلحات المرادفة له:

1.2.2. التشخيص الإستراتيجي Strategic Diagnosis:

هو عملية ناتجة عن تحليل عدة عناصر لتحديد مشكلة ما أو دراسة حالة لأجل اقتناص الفرص المتاحة وترويض تحديد معين لصالح المنظمة واستغلال نقاط القوة فيها وتحسين نقاط الضعف الموجودة بها. أما Olivier فقد عرفه بأنه

عبارة عن مرحلة ضرورية في تعريف وصياغة الإستراتيجية ويعمل لسيرورة القرار، ويعالج العمل لأجل النظر في الموارد والمزايا التنافسية ووضعية القبول في هذا السوق (OLIVIER, 2005).

2.2.2. التحليل الإستراتيجي Strategic Analysis:

يعرف التحليل الاستراتيجي، بأنه مجموعة الوسائل، والطرق التي تعمل على ربط أهداف المنظمة، مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتوافرة، ووضع الخيارات، والطرق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، مع العلم بوجود نسبة من الخطر، كجزء من أجزاء العمل، والذي يجب المحافظة على تجنبه قدر المستطاع، من خلال دراسة كافة البدائل المقترحة، والتي من الممكن تنفيذها.

3.2.2. التغيير التنظيمي Organizational Change:

يتمثل جوهر عملية التغيير مهما كان نوعه عشوائيا أو مخطط له، استراتيجيا أو وظيفيا، على مستوى المنظمة أو التفاعل بين الفرد والتنظيم، كان يمس نمط العمل الفردي أو العلاقات الشخصية فإنه مرتبط بالدرجة الأولى بسلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون أداة تنفيذ التغيير تطوير القدرات والمهارات الإنسانية، وحل مشكلتها باستمرار وفقا لمتغيرات المحيط الاقتصادية، التقنية والتي تهدف إلى اكتساب ميزة تنافسية وبالتالي الريادة في السوق . (AUTISSIER & WACHEUX, 2000, p. 69)

4.2.2. التحليل التنظيمي Organizational Analysis:

يرتبط مصطلح التحليل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالتشخيص التنظيمي ومن الضروري أن نميز 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 أن تُركز 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 (NEBOJSA, 2010, pp. 85-106).

5.2.2. التطوير التنظيمي Organizational Development:

هو تلك العمليات التي تبذل من أجل أن تحقق المنظمة لأهدافها ومواجهة مشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف المسطرة، مع الإهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية (النصر، 2000، (p. 112). ويعرفه ريتشارد بيكارد التطوير التنظيمي على أنه مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل، التي تُشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل في العمليات التنظيمية واستخدام العلوم السلوكية (الهندي، 2000، p. 62).

3.2. تقييم التشخيص التنظيمي:

يتميز التشخيص التنظيمي بمجموعة من المزايا والمآخذ يمكن ذكرها على النحو الآتي :

1.3.2. مزايا التشخيص التنظيمي:

يتميز التشخيص التنظيمي بمجموعة من المزايا هذه أهمها (LOK & CRAWFORD, 2000, pp. 108-124):

- تقديم معلومات عن العمليات والأنشطة ذات الأداء المنخفض؛
- يضمن مشاركة المنظمة في عملية التحسين المستمر؛
- يسمح بتفسير منهجي للبيانات؛

■ يُساعد في وضع إستراتيجيات مناسبة للتغيير.

وفقاً لهذه المزايا فإن التشخيص التنظيمي يسمح للمنظمة باكتسابها القدرة على إيجاد الحلول لمشاكلها وتُمكنها للعمل على النحو الأمثل. لذا على المنظمات القيام به بصفة دورية حتى وإن كانت بصحة جيدة.

2.3.2. مآخذ التشخيص التنظيمي:

يتميز التشخيص التنظيمي بمجموعة من المآخذ يمكن ذكر أهمها كما يلي (VELARDEZ & Al., s.d.):

- لا يتوفر هناك نموذج موحد للتشخيص التنظيمي؛
- الجماعات التنظيمية داخل المنظمة ليست جميعها مستعدة لهذا النوع من التفاعل؛
- يُمكن أن يكون سبباً لصراعات تنظيمية؛
- يمكن التلاعب به.

3. تحليل ومقارنة لأبرز نماذج التشخيص التنظيمي:

يأتي نموذج التشخيص التنظيمي الذي هو تمثيل مجرد Une Représentation Abstraite، وبأسلوب مُلخص لميزات واقعية. فمهمته الرئيسية هي 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. فيرى بورك BURKE أن هناك عدة استخدامات لنماذج التشخيص التنظيمي؛ حيث أنها تساعد على تصنيف البيانات To Categorize Data في المنظمة، وتعمل على تعزيز الفهم الجيد لها وبالتالي تفسيرها To Interpret Data، كما تساعد على توفير لغة مشتركة مختصرة.

1.3. نموذج ماكينزي 7'S للتشخيص التنظيمي McKinsey 7'S Model:

قام مستشارو شركة ماكينزي في بداية الثمانينات بتطوير نموذج McKinsey 7'S. وقد تم استخدام هذا النموذج على نطاق واسع من قبل الأكاديميين والممارسين، ويعد واحداً من أكثر النماذج المعتمدة للقيام بالتشخيص التنظيمي للمنظمات. ويمكن تعريف نموذج ماكينزي McKinsey 7'S Model على أنه أداة لتحليل التصميم التنظيمي للمنظمة من خلال تحليل مختلف أبعاده والمتمثلة في الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، الأسلوب، الأفراد والمهارات؛ من أجل تحديد ما إذا كانت تتماشى هذه السبعة العناصر بشكل فعال وتسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها المسطرة.

ويتمثل الهدف الرئيسي للنموذج في إظهار كيف يمكن مواءمة الأبعاد السبعة لكل منظمة والمتمثلة في الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، الأسلوب، الأفراد والمهارات؛ معاً لتحقيق الفاعلية في المنظمة. كون أن النموذج يتمحور حول نقطة رئيسية في أن جميع الأبعاد السبعة مترابطة، وإذا حدث تغيير في عنصر واحد فسيصاحب ذلك تغييراً أوتوماتيكياً في بقية الأبعاد، حتى يتسنى للمنظمة العمل بفعالية.

1.1.3. الإستراتيجية Strategy:

يُعتبر اختيار الإستراتيجية المناسبة العقل المفكر للمنظمة تركز على تطبيقات مخططة استجابة أو تحسباً للتغيرات في البيئة.

2.1.3. الهيكل Structure:

وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها. وهو ما يدعى

بالهيكل التنظيمي والذي يعني التركيب أو رسم الصورة التي تعكس شكل المنظمة ككل، بما فيه ترتيب ووضع أجزائها. أين يستند على عملية تقسيم العمل إلى وظائف محددة المسؤولية يتم جمعها في وحدات إدارية، ووصف لمهام هذه الوحدات، بالإضافة إلى تصميم لعلاقات العمل بين هذه الوحدات. ولا بد من ربط الهيكل بالاستراتيجية، ومحاولة المراجعة المستمرة وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل كلما تطلب ذلك.

3.2.3. النظم Systems:

تتمثل في جميع الممارسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لإنجاز مهامها، وهي التي توضح من خلالها إجراءات العمل، والسياسات الضابطة، وتوضح الاختصاصات، وتحدد الصلاحيات. حيث أن بناء الأدلة الإدارية يساهم في استقرار العمل داخل المنظمة ويسعى لتثبيت أركانه. (ALSHAHER, 2013, p. 1948)

4.1.3. الأفراد Staff:

تعتبر الموارد البشرية من أهم عوامل التطوير الإداري حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح أي منظمة. فالمنظمة الجيدة هي التي تحسن عملية اختيار موظفيها، وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جيد من مهارات ومعارف واتجاهات، وهي التي تحرص على تحفيزهم ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية. (SACHDEVA, 2008)

5.1.3. أسلوب الإدارة/القيادة Style:

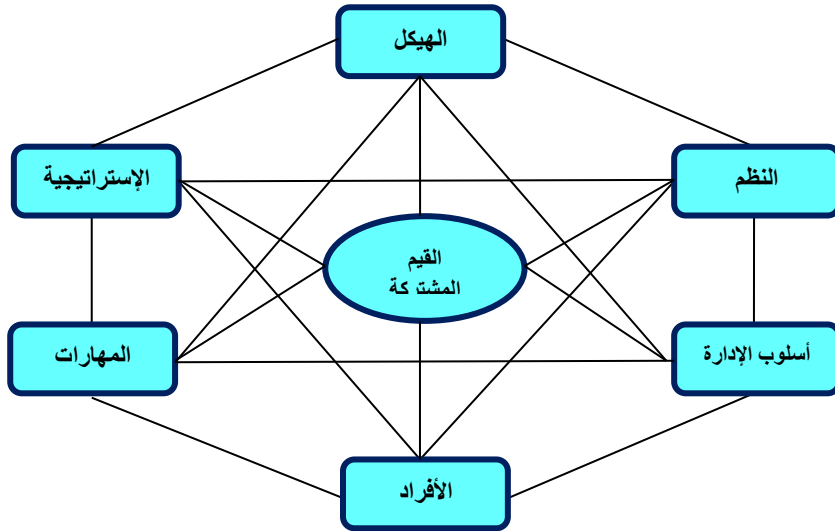
يشير إلى الطريقة التي تجرى بها الأمور داخل المنظمة ويقصد بها ثقافة العمل والمنهجية الإدارية؛ بمعنى أي أن يكون للمنظمة نمطها في التعامل مع المركزية واللامركزية، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهها (أفنان، 2018، p. 23)

6.1.3. المهارات Skills:

هي القدرات التي يقوم بها موظفو المنظمة بشكل جيد للغاية، وتشمل أيضا القدرات والكفاءات. غالبا ما ينشأ السؤال عن المهارات التي تحتاجها المنظمة بالفعل لتعزيز استراتيجيتها الجديدة أو هيكلها الجديد.

7.1.3. القيم المشتركة Shared Values:

تمثل صميم نموذج ماكينزي، لكونها للمعايير التي توجه سلوك الموظف وإجراءات المنظمة، فهي تعتبر أساس كل منظمة. حيث تتجسد في ثقافة المنظمة التي لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس في الهيكل التنظيمي القائم، وأسلوب الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات. ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي.



المصدر: (MALAN, 2003, p. 20.)

الشكل (2): نموذج McKinsey 7'S للتشخيص التنظيمي

2.3. نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي:

أشار الباحثون إلى أنّ أغلبية التشخيصات التي تُقام غير كاملة، وذلك لعدم أخذها في الاعتبار لكل عناصر الفعالية التنظيمية L'Efficacité Organisationnelle، والذي كان موضوع بحث كل من موران E.MORIN وسافوي A.SAVOIE أين وضعوا نموذجاً للتشخيص التنظيمي سعياً منهما لإدراك كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات. فتوصلا الباحثان إلى نوعين من النتائج، تلك المتعلقة بالاستعراض الأدبي وتلك المتعلقة بالدراسة المسحية كما ورد أعلاه. فقد سمح الاستعراض الأدبي بتحديد مرحلتين لعملية التشخيص؛ لهما مرحلة صياغة المشكلة ومرحلة حل المشكلة. حيث أكدوا الباحثان على أن مرحلة صياغة المشكلة ينبغي أن تكتمل قبل الانتقال إلى حلها. أما الدراسة المسحية فقد أسفرت عن أربعة أبعاد مبنية على مناظير أو تصاميم خاصة وهي كما يلي:

1.2.3. استدامة المنظمة Pérennité de l'Entreprise:

وهي مبنية على المنظور النظامي حيث تُقاس حسب جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة، اقتصاد الموارد، القدرة التنافسية، رضا كل من الزبائن، المورد، المساهمين والدائنين.

2.2.3. الكفاءة الاقتصادية L'Efficience Economique:

وهي مبنية على المنظور الاقتصادي وهو المنظور المعتمد من قبل المسيرين، حيث تُقاس بدورها وفقاً لمؤشرات مالية؛ كالإنتاجية، المردودية أو هامش الأرباح.

3.2.3. قيمة الأفراد Valeur du Personnel:

وهي مبنية على المنظور النفسي الاجتماعي حيث تقوم على تقدير التزام الأفراد، مناخ العمل، مردودية الأفراد العاملين، مهاراتهم، وكذلك صحة وسلامة الأفراد العاملين. (MORIN, s.d., p. 04)

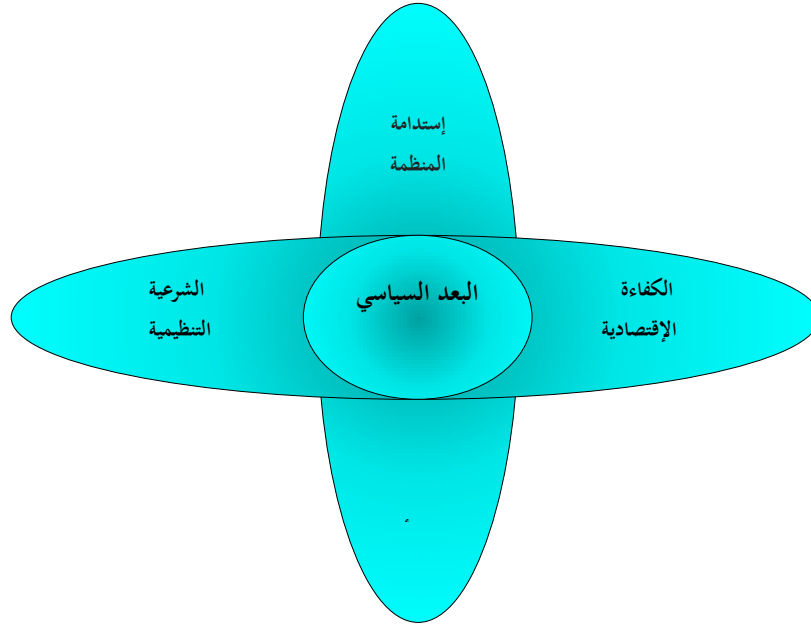
4.2.3. الشرعية التنظيمية Légitimité Organisationnelle:

وهي مبنية على المنظور البيئي حيث تقوم على تقييم مدى استغلال المنظمة للموارد التي تستمدتها من بيئتها. وتُقاس بمدى احترامها وامتثالها للأحكام واللوائح، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على الصعيد القانوني، الأخلاقي والإنساني، بالإضافة إلى المسؤولية البيئية.

5.2.3. البعد السياسي Dimension Politique:

في الواقع، يبدو أن كل عامل تنظيمي يستخدم معايير الأداء التي تُسلط الضوء على ما هو مهم. أما البعد السياسي فيتم تقييمه من خلال رضا الجماعة المسيطرة بمعنى هؤلاء الذين يملكون موارد المنظمة، ورضا المنتخبين وفقاً لقوتهم النسبية، والتقليل من الأضرار من خلال الوقاية.

والمشكلة الأساسية التي تتعرض لها المنظمة هي تعارض أهداف أصحاب المصلحة المختلفة، لذلك غالباً ما يثار سؤال من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً؟ والشكل الموالي يوضح مكونات نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي.



المصدر: (JACQUET, 2020, pp. 01-16.)

الشكل (3): يوضح مكونات نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي

3.3.3. نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي A Six-Box Model of Organizational Diagnosis:

لقد تم تطوير نموذج للتشخيص التنظيمي Six-Box Model من طرف الباحث والمستشار في التصميم التنظيمي R.Marvin WEISBORD سنة 1976.

ويعتبر نموذج الصناديق الستة-Six-Box كأداة تشخيصية للفعالية التنظيمية. حيث حدد الباحث والمستشار في التصميم التنظيمي WEISBORD ستة مجالات رئيسية ينبغي أن تُسَرَّ فيها الأمور بشكل صحيح وأن تكون متسقة داخلياً حتى تكون المنظمة ناجحة (ALIAN, 2015, p. 32).

1.3.3. الأغراض Purposes:

هناك عدة أنواع من الأهداف لكل منظمة حيث ينبغي القيام بعمل أو نشاط معين لتحقيق كل من هذه الأهداف. ولالإشارة فإن هناك اختلاف بين الأهداف المحددة رسمياً والأهداف التشغيلية التي يتعين على المنظمة تحقيقها (SAJADIE & YOUSEFI, 2017, p. 33).

2.3.3. الهيكل التنظيمي Structure:

يفحص التشخيص مدى التوافق بين الأهداف والبناء الخارجي الذي من المفترض أن يخدم أغراض التنظيم وبما يُحقق الفعالية التنظيمية. بحيث أظهرت الدراسات إلى أن أكثر من 85% من مصادر مشاكل الفعالية التنظيمية توجد في الهياكل والأنظمة والثقافة في المنظمات.

3.3.3. العلاقات Relationships:

يوضح WEISBORD ثلاثة أنواع من العلاقات هي العلاقات بين الأفراد أنفسهم؛ العلاقات بين الوحدات؛ العلاقات بين الأفراد وطبيعة مهام وظائفهم. فعلى المبتدئ أن يُشخص أولاً مدى توفر التعاون المطلوب، ثم نوعية التعاون ودرجة هذه العلاقات وأخيراً كيفية إدارة الصراع داخل التنظيم.

4.3.3. المكافآت Rewards:

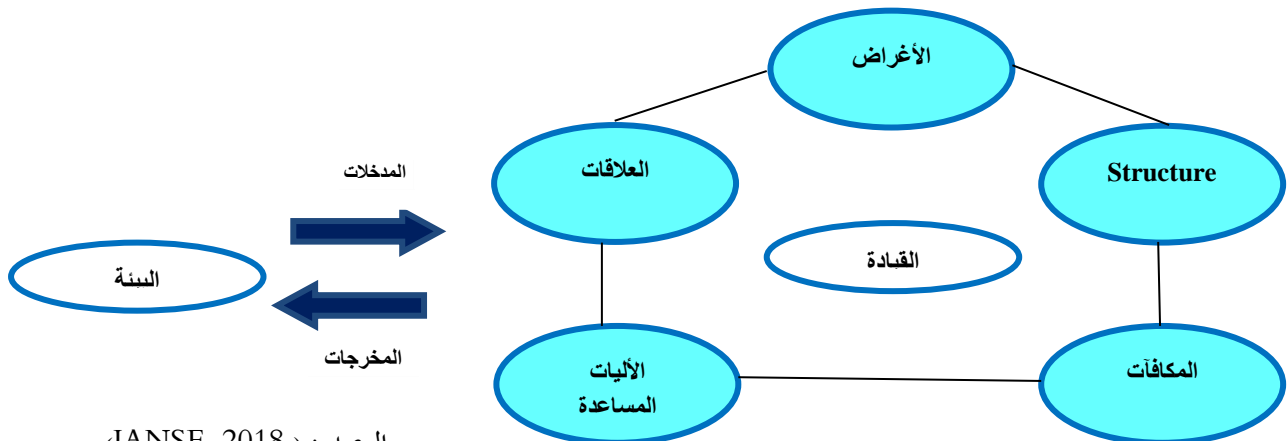
يُتصد بالمكافآت التقويم المالي لتحقيق النتائج والرضا في إنجاز المهام. باعتبارها عنصر مهم يؤثر على سلوكيات العامل داخل المنظمة (ROBBINS, et al., 1999, p. 363).

5.3.3. القيادة Leadership:

تُعرف القيادة على أنها عملية يتم من خلالها التأثير على مجموعة من الأفراد أو على فرد واحد لتحقيق أهداف محددة؛ حيث يقوم القائد بتحفيز الآخرين لجعلهم يبذلون أقصى ما بوسعهم لإنجاز مهمة أو مشروع أو هدف ما، ويتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد وأنشطتهم باتجاه أهداف وتطلعات مشتركة، كما تتمثل وظيفة القائد ومهته في توجيه وإرشاد الآخرين، ومساعدة المرؤوس على الوصول للهدف، عن طريق إنارة الطريق أمامه، حل المشكلات التي تصادف المرؤوس، نقل خبراته السابقة إلى المرؤوس، بناء جسور من التعاون والثقة بين القائد والمرؤوس لتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

6.3.3. 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. والشكل الموالي يوضح نموذج الصناديق الستة Six-Box Model - للتشخيص التنظيمي.



المصدر: (JANSE, 2018.)

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

4.3. نموذج تحليل مجال القوى للتشخيص التنظيمي Force Field Analysis:

يعود هذا النموذج إلى الباحث والأخصائي في علم الاجتماع كيرت لوين Kurt LEWIN سنة 1951، حيث يرى أنّ السلوك التنظيمي ليس بحالة ثابتة وإنما عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة، فهناك قوى تعمل على إحداث التغيير، وأخرى مضادة تعمل على مقاومة التغيير . (FALLETTA, 2005, p. 05) وقد سُميت القوى التي تعمل على إبقاء التنظيم في حالة ساكنة بالقوى الكابحة حيث تعمل على مقاومة التغيير، يُقابلها في الجانب المعاكس قوى تُسمى بالقوى الدافعة تعمل على حدوث التغيير.

عموماً تتسم القوة الدافعة بأنها إيجابية ومعقولة وواعية واقتصادية بالإضافة إلى ذلك تجذب القوة المقيدة وهي غالباً سلبية وعاطفية وغير منطقية وغير واعية وتعتمد على المجتمع/النفسي . 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 جمود الوضع التنظيمي واستقراره . فيحدث التغيير حينما يكون هناك عدم التوازن بين القوى الدافعة والقوى 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 . ونتيجة لهذا التحليل يكون نتائج ثلاثة بدائل متوقعة، وهي:

1.4.3. أن ترجح القوى الدافعة على القوى المعارضة:

وفي هذه الحالة فإن ميزان القوى العام يكون في صالح المضي بالتغيير المطلوب، حيث سيضمن ذلك أن يكون هناك قبول وتأييد لتطبيق هذه الاستراتيجية، ومن ثم تقل درجة المقاومة لها إلى أقل درجة ممكنة، وتكون فرص نجاحها كبيرة.

2.4.3. أن تتساوى كل من القوى الدافعة والمعارضة:

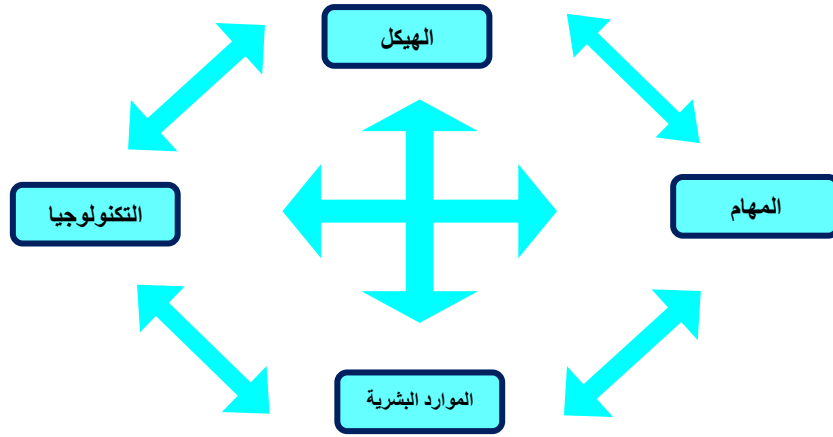
وفي هذه الحالة فإن الموقف يكون حساساً، ويحتاج إلى تحريك لتعديل في ميزان القوى، لصالح عملية التغيير؛ وذلك إما بمحاولة زيادة قوى التأييد والدفع، أو بتخفيض قوى التعويق والمعارضة، أو بالعمل على تحقيق الهدفين معا حتى تضمن الإدارة أكبر فرصة لنجاح عملية التغيير، وتقليل فرص مقاومة التغيير .

3.4.3. القوى المعارضة أكبر من المؤيدة:

وفي هذه الحالة يكون الموقف بالغ الحرج والحساسية، ولا يكون من الصالح على الإطلاق المضي في عملية التطبيق الاستراتيجي 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 الاستراتيجية، مهما كان ذلك جيداً ومفيداً.

5.3. نموذج ليفيت للتشخيص التنظيمي Leavitt's Model:

طور ليفي LEAVITT نموذجه سنة 1965، أين يعتبر نموذجاً بسيطاً نسبياً أطلق عليه اسم نموذج LEAVITT أين يمكن هذا الأخير المنظمات أن ترى نفسها أنها عبارة عن مجموعة من الأنظمة المترابطة، بمعنى أنه أي تغير يطرأ على أحد تلك المنظمة المكونة منها والمترابطة فيما بينها سيؤدي حتماً إلى تغيير في العناصر الأخرى . وبالتالي يقترح LEAVITT أن فعالية أي برنامج تغيير، بما في ذلك التشخيص يمكن تحقيقه من خلال توازن بين أربعة أنظمة فرعية تنظيمية والمتمثلة في التكنولوجيا، الهيكل، المهام والموارد البشرية . وللإشارة يمكن الاستفادة أيضاً من هذا النموذج بغرض القيام بعملية التخطيط التنظيمي، التغييرات، تشخيص المشاكل والاختلالات المتواجدة في المنظمة ووصف حالة المنظمة أيضاً (TETTEH, 2012, p. 29) والشكل الموالي يوضح نموذج ليفيت للتشخيص التنظيمي .



المصدر: (GRANGER, 2020.)

الشكل (5): نموذج ليفيت Leavitt's Model للتشخيص التنظيمي

والجدول الموالي يلخص المقارنة بين أبرز نماذج التشخيص التنظيمي بمختلف متغيراتها.

الجدول (1): المقارنة بين أبرز نماذج التشخيص التنظيمي

النموذج	نموذج ليفيت Leavitt's Model	نموذج التحليل مجال القوى Force Field Analysis	نموذج الصناديق الستة- A Six-Box Model	نموذج E.MORIN & A.SAVOIE	نموذج McKinsey 7'S	المتغيرات
الإستراتيجية		X	X	X	X	
الهيكل	X	X	X	X	X	
الأفراد	X	X	X	X	X	
القيادة			X	X	X	
النظم		X	X	X	X	
المهارات				X	X	
الثقافة					X	
الكفاءة الإقتصادية				X		
البيئة		X	X	X		
الهدف أو الغرض		X	X		X	
العلاقات		X	X	X		
المكافآت			X			
الآليات المساعدة			X			
القوى الدافعة		X				
القوى الكابحة		X				
التكنولوجيا	X					
المهام	X					

المصدر: تم إعداده بناء على ما سبق.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن أن نستخلص أن المتغيرات الحاضرة في كل النماذج والتي لم يستغني عليها ولا أحد من الباحثين الذين صمموا هذه النماذج هي الهيكل التنظيمي والموارد البشرية بالدرجة الأولى ثم تليها كل من الإستراتيجية والنظم بالدرجة الثانية وتليها في الأخير بقية المتغيرات أو المرتكزات بدرجات متفاوتة بين مختلف نماذج التشخيص التنظيمي التي تناولتها هذه الدراسة. وما يمكن إستنتاجه هو الدور الجوهرى الذي يلعبه المورد البشرى في نجاح المنظمات والدفع بها إلى التميز والريادة في قطاع نشاطها. وبنفس الأهمية سلب المختصون الضوء على الهيكل التنظيمي الذي من خلاله توزع المهام والمسؤوليات بين مختلف الافراد داخل المنظمة -المورد البشرى- بحيث أن لا قيمة مضافة ولا معنى لوجود مورد بشرى ولكنه ينشط تحت إطار فوضوي غير منظم وليس مهيكلا. وبالتالي يمكن القول أن الثنائية (الهيكل التنظيمي - المورد البشرى) لا يمكن فصل إحداها عن الأخرى وإلا فلا معنى لوجود إحداها دون الأخرى.

الخلاصة:

يسعى التشخيص التنظيمي إلى كشف أوجه القصور في المنظمات والجوانب الإيجابية فيها، فهو يسمح للإدارة العليا بتسليح ضد كل الاحتمالات التي تؤثر على المنظمة وذلك بتحديد وتصميم التدخلات التنظيمية المناسبة. ويعتمد في ذلك على نماذج التشخيص التنظيمي الممنهجة والقائمة على ركائز أو عوامل تسمح بتحديد المعايير التي تساعد القائم بالتشخيص في المنظمات على تصور حقيقة الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب. حيث تم ذكر بعض من هذه النماذج على سبيل المثال لا الحصر، فهناك مجموعة أخرى من النماذج لم يسع ذكرها هنا والتي نأمل أن تكون مواضيع لدراسات مستقبلية لأهميتها. وعليه يجب تحديد الأنموذج الملائم لبيئة الأعمال التي تنشط فيه منظمة الأعمال بهدف جعل عملية التشخيص التنظيمي أكثر فاعلية أيضا.

■ توصيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التوجه والاهتمام بالتشخيص التنظيمي وضرورة تبني نماذجه لتحقيق مطالب الفعالية التنظيمية والرفع من الأداء التنظيمي. وعلى أساس ذلك توصي الدراسة:

■ لقد تم التوسع في نتائج الدراسة وإثرائها أكثر كما يلي:

✓ الاهتمام بالتشخيص التنظيمي وضرورة تبني نماذجه لتحقيق مطالب الفعالية التنظيمية؛
 ✓ العمل على احترام ومراعاة خصوصية كل نموذج وخصوصية كل منظمة على حدى عند القيام بالتشخيص التنظيمي؛

✓ مراعاة الارتباط القوي بين متغيرات وأبعاد كل نموذج؛

✓ يختلف تطبيق التشخيص التنظيمي من منظمة لأخرى وهذا راجع لاختلاف مكونات ومرتكزات كل نموذج؛

✓ يتفق الباحثون المختصون في مجال التشخيص التنظيمي على ضرورة تشخيص كل من الهيكل التنظيمي للمنظمة وتشخيص موردها البشرى، أين تم ملاحظة وجود هذين الأخيرين ضمن مكونات كل نموذج وهو ما يدل على أهميتهما البالغة ودور كل منهما في حياة المنظمات؛

✓ يسمح التشخيص التنظيمي بالوصول إلى نتائج واقعية عن طريق إستقراء واقع المنظمات بكل دقة وعمق كونه يتركز على مختلف الأبعاد التنظيمية المكونة لكل منظمة.

■ آفاق الدراسة: من خلال التطرق إلى موضوع التشخيص التنظيمي وأهم نماذجه، استوقفنا العديد من الأسئلة

والتي نرى أنه من الجدير أن تكون مواضيع بحث مستقبلية، نذكر منها:

✓ أهمية تبني النماذج المذكورة في هذه الدراسة عند إجراء التشخيص التنظيمي للمنظمات بهدف الكشف عن الاختلالات والثغرات التنظيمية؛

✓ دراسة نماذج التشخيص التنظيمي وتبيان أهميتها للمنظمات؛

✓ أهمية التوجه نحو مقارنة التشخيص التنظيمي كمطلب لتحسين الأداء التنظيمي.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أفنان، و. د. (2018). تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

عمار، ع. ا. ع. ز. و الذبحاوي ثورة، ع. ك. (2016). التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي: دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 205-237 pp.

الهندي، و. ب. أ. (2000). تطوير المنظمات. الرياض: مكتبة ملك فهد الرياض.

المراجع الأجنبية:

ALIAN, M. M. S. (2015). *Organizational Diagnosis of Universities in the Gaza Strip Based on the Six Box Model: A Comparative Study*. Gaza, Palestine: The Islamic University of Gaza.

ALSHAHER, A. A.-F. (2013). The McKinsey 7S Model Framework for ELearning System Readiness Assessment. *International Journal of Advances in Engineering of Technology*, pp. 1948-1966.

AUTISSIER, D و WACHEUX, F (2000). *Structuration et Management des Organisations*. Paris: L'Harmattan.

FALLETTA, S. V. (2005). *Organizational Diagnostic Models: a Review & Synthesis*. California, U.S.A: Ed. D. President & CEO.

GAOUAOU, M. (2012). *Diagnostic par Reconnaissance des Formes: Application à la Machine Asynchrone*. Tizi Ouzou: Université Mouloud MAMMERI.

KANJI, R. S. (2011). *Diagnosing Organizational Effectiveness in the Tourism Sector of Zanzibar*. South Africa: Rhodes Business School, Rhodes University.

LOK, P. & CRAWFORD, J. (2000). The Application of a Diagnostic Model and Surveys in Organizational Development. *Journal of Managerial Psychology*, 12 jan. pp. 108-124.

MORIN, M. E., s.d. *Efficacité Organisationnelle: Sens du Travail et Sante des Personnes*, Québec, Canada: HEC Montréal.

NEBOJSA, J. (2010). Business Processes in Organizational Diagnosis. *Management, Head of the Department of Business Administration*, pp. 85-106.

OLIVIER, M. (2005). *Diagnostic Stratégique*. Paris: Dunod.

ROBBINS, S., ALVANI, S. & DANAIKARD, H. (1999). *Organization theory*. Tehran: Saffar Publication.

SACHDEVA, S. (2008). *Change Management for e-Governance*. New Delhi: Pachim Vihar.

SAEED, B. B. & WANG, W. (2014). Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model. *Modern Economy*, pp. 424-431.

SAJADIE, H. & YOUSEFI, J. (2017). Examining the Relationship Between Contextual Dimensions of Organization and Organizational Climate According to

Weisbord Six-Box Model. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 09 04, pp. 31-37.

TETTEH, V. K. .(2012). *Organizational Diagnosis: A management Tool for Change in the Telecommunication Industry*. Knust: School of Business, University of Science and Technology.

VELARDEZ, A. & Al., s.d. *Gerencia Estratégica: Diagnóstico Situacional de la Empresa*. [En ligne] Available at: <http://www.geocities.ws/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm> [Accès le 13 oct 2020].