

التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية:

E.MORIN & A.SAVOIE أنموذجاً

Organizational Diagnosis and its Role in Improving Organizational effectiveness: E.MORIN & A.SAVOIE a Model

شعبان فرج جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة - الجزائر cferedj@yahoo.com	قوراية بلشير* مخبر دراسة نظرية وتطبيقية معمقة لتطبيق نظام ل م د في الجامعة الجزائرية بهدف تأسيس أقطاب جامعية من أجل تنمية متكاملة جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة - الجزائر g.belbachir@univ-bouira.dz
--	--

تاريخ القبول: 2021/06/18

تاريخ الاستلام: 2020/12/24

المخلص

يسعى هذا البحث إلى استعراض مفهوم التشخيص التنظيمي، وذلك بالاستناد على أهم نماذج التشخيص التنظيمي لهو نموذج E.MORIN & A.SAVOIE. فتم تحليل أبعاده وتبيان فلسفته المتجسدة في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها وأهدافها. تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال أسلوب الاستنباط الذي يقوم على استنتاج أفكار معينة من فكرة عامة مع تحليل واقعي يربط بين التشخيص والمعالجات من جهة والواقع من جهة أخرى. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها أن نموذج التشخيص التنظيمي E.MORIN & A.SAVOIE يسمح بكشف الاختلالات التنظيمية وتحديد أسبابها، كونه يركز على تقييم مجموعة من المتغيرات التي تحقيق الفعالية التنظيمية. كما يسمح نموذج E.MORIN & A.SAVOIE بالوصول إلى نتائج واقعية أي إستقراء واقع المنظمة بكل دقة وعمق كونه يركز على تحقيق مطالب الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: تنظيم؛ اختلالات تنظيمية؛ تشخيص تنظيمي؛ فعالية تنظيمية؛ نموذج

E.MORIN & A.SAVOIE

Abstract

This study focuses on the concept of organizational diagnosis with the aim of clarifying its content, based on the most important models of organizational diagnosis, that of E.MORIN & A.SAVOIE. The latter allows us to analyze the different dimensions and the way to achieve Organizational Effectiveness in all organizations, whatever their type or objectives. This study was based on the descriptive approach and the analytical approach, through the method of deduction which is based on the inference of certain ideas from a general idea with a realistic analysis linking diagnosis and treatments on the one hand and reality on the other. The study found that the E.MORIN & A.SAVOIE model allows the detection of

* المؤلف المرسل: قوراية بلشير ، الإيميل: g.belbachir@univ-bouira.dz

organizational imbalances and the identification of their causes, as it is based on the evaluation of a set of variables that achieve organizational effectiveness.

Keywords: Organization; Organizational imbalances; Organizational Diagnosis; Organizational Effectiveness; E.MORIN & A.SAVOIE Model. JEL Classification : L25; M10

مقدمة:

يعتبر التشخيص التنظيمي أحد أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات بهدف تقييم وضعها الحالي وبالتالي تحديد وتصميم التدخلات التنظيمية المناسبة لكل حالة. فنجاح مخرجات التشخيص التنظيمي عموماً يعتمد على التوفيق في اختيار النموذج الملائم لكل حالة. وكون هذه الأخيرة، قائمة على ركائز أو عوامل تسمح بتحديد المعايير التي تساعد على تقييم وتطوير المنظمات.

ويعد نموذج E.MORIN & A.SAVOIE، أحد أهم نماذج التشخيص التنظيمي، كون تكمن أهميته في تشخيص خمسة أبعاد والمتمثلة في استدامة المنظمة، الكفاءة الاقتصادية، قيمة الأفراد، الشرعية التنظيمية وأخيراً البعد السياسي. فهو إذن يركز ويشخص الأبعاد التنظيمية الأساسية لكل منظمة. فقد أظهرت الدراسات المنجزة من خلال الباحثين في هذا المجال أهمية الاعتماد على نموذج E.MORIN & A.SAVOIE في التشخيص التنظيمي بغية تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مختلف المنظمات. ومن هنا تبرز ملامح الإشكالية وهي كما يلي:

ما هو دور نموذج التشخيص التنظيمي E.MORIN & A.SAVOIE في الكشف عن

الاختلالات التنظيمية والتحسين من فعالية المنظمات؟

في ظل هذه الإشكالية المطروحة تم بناء وصياغة الفرضيتين الآتيتين:

■ يهدف التشخيص التنظيمي إلى معرفة وتحديد الاختلالات والمشاكل التي تعاني منها المنظمات؛

■ يسعى نموذج E.MORIN & A.SAVOIE إلى معرفة أهم العوامل التي ينبغي التركيز عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية.

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال وصف وسرد لأهم الدراسات حول الموضوع المستجد لهو التشخيص التنظيمي وتحليل تلك المفاهيم.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في إبراز حتمية وضروية القيام بالتشخيص التنظيمي على مستوى المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها وذلك وفق منهجية علمية لمواجهة المنافسة المهددة لمكانتها في الأسواق. فباعتبار موضوع التشخيص التنظيمي موضوعاً مهماً نظراً للآثار الإيجابية التي تترتب عليه من خلال تبيان أهمية الاعتماد على نماذجه للكشف على مختلف الثغرات والاختلالات التنظيمية وبصفة خاصة تم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج .E.MORIN & A.SAVOIE

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف، فهي تحاول استقراء بعمق علمي، وتأسيس منهجي مُنظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل التشخيص التنظيمي والتعرف على أهم نماذجه والمتمثل في نموذج E.MORIN & A.SAVOIE

وتم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين رئيسيين وهما:

- مفهوم التشخيص التنظيمي؛
- تحليل نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي.

1. مفهوم التشخيص التنظيمي:

يحظى التشخيص التنظيمي بأهمية بالغة داخل المنظمات سواء كانت منظمات ربحية أو غير ربحية، باعتبار أنه يعطي صورة واضحة ومتكاملة لمختلف جوانب القوة والضعف للمنظمة، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية التي بدورها تؤثر على حاضرها ومستقبلها وتحاول إيجاد التعديلات أو الحلول الممكنة أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر

المحتملة واستغلال الفرص. دون إهمال الأهمية الأخرى للتشخيص التنظيمي لهي التهيئة التامة لاتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي.

1.1 مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي:

1.1.1 تعريف التنظيم - L'Organisation:

عرّف هنري فايول-Henry FAYOL التنظيم على أنّه 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 البعض أيضا (FAYOL, 1966, p. 51).

وعُرف التنظيم كذلك بأنه عملية إقامات علاقات -سلطة ومسؤولية، ومحاسبة بين عناصر النشاط- أفرادا ووظائفا، وموارد مادية بهدف إنشاء وحدات تنفيذية أو استشارية وتوجيهها نحو أهداف المنظمة (عسكر، 1987، صفحة 202). بحيث يشمل هذا التعريف على أربعة عناصر للتنظيم متمثلة في وضع الأهداف أولا، ثم إعداد وتهيئة العناصر والإمكانات البشرية والمادية المناسبة لذلك، ومن ثم ربط هذه العناصر والإمكانات من خلال مجموعة من العلاقات.

2.1.1 تعريف الهيكل التنظيمي - La Structure Organisationnelle:

تتحدد هيكل المنظمة ببساطة كمجموع شامل للوسائل المستخدمة بغية تجزئة العمل بين المهام المختلفة ومن ثمّ ضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام (MINTZBERG, 1999, p. 18).

فيسعى الهيكل التنظيمي إلى تحديد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات، وآليات التنسيق فيما بينها. وكذلك تحديد أنماط التفاعلات التي يتوجب اتباعها. فتعريف الهيكل التنظيمي يتمحور حول ثلاثة أبعاد جوهرية وهي كما يلي:

■ التعقيد - Complexity:

يشير التعقيد إلى عدد الأنشطة أو الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة. بمعنى عدد الوظائف والأقسام، درجة التخصيص وتقسيم العمل، عدد المستويات الإدارية في المدرج

التنظيمي، وكذلك عدد المواقع الجغرافية التي تغطيها المنظمة. ومن الواضح أنه كلما ازداد عدد أو ثقل هذه المتغيرات ازدادت درجة التعقيد (السالم، 2008، صفحة 24).

■ الرسمية-Formalization:

نعني بالرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك. والملاحظ أنه كلما ازدادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمل داخل المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل. ويتوقع العاملون دائماً أن إنجاز أعمالهم سيتم بأسلوب نمطي موحد وأن مخرجات هذه الأعمال ستكون موحدة أو متشابهة أيضاً. كما ترتبط الرسمية كذلك بالمدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات مكتوبة. لذلك فإن قياس الرسمية وفقاً لهذا التعريف سيتم من خلال الأدلة الخاصة بالسياسات والإجراءات والقواعد (السالم، 2008، صفحة 66).

■ المركزية-Centralization:

تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار. وفي بعض المنظمات هناك مركزية عالية، بمعنى أن أغلب القرارات تؤخذ من قبل الإدارة العليا، وفي منظمات أخرى نجد أن صلاحية اتخاذ القرارات تم تحويلها إلى المستويات الإدارية الأدنى، فنقول أن اللامركزية عالية في هذه المنظمات. فباعتبار المركزية على علاقة مباشرة بمركز السلطة والمقصود هنا سلطة اتخاذ القرارات، أين حددت المستويات في التسلسل الهرمي حيث يمكن للعمل التنفيذي أن يكون مفوضاً (PUGH S. D., HICKSON, HININGS, & TURNER, 1968, p. 76).

2.1. التشخيص التنظيمي:

1.2.1 تعريف التشخيص-Diagnosis:

قدمت الجمعية الفرنسية للتقييس-AFNOR تعريفاً 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-Recommendations (PLAUCHU & TAIROU, 2008, p. 14).

فيعتبر التشخيص المرحلة الأولى للتغيير لمقصود حيث يتم بموجبها تحديد المشكلة المراد معالجتها وذلك بتحديد أهم الأسباب المؤدية إلى ظهور المشكلة، ثم السعي إلى إيجاد حلول فاعلة بالتركيز على أفضل الحلول المتاحة للعلاج (حمود، 2002، صفحة 193).

2.2.1 تعريف التشخيص التنظيمي-Organizational Diagnosis:

يعود التعريف التقليدي للتشخيص التنظيمي إلى سنة 1969، الذي قدمه الباحث BECKHARD أين عرف التشخيص التنظيمي بأنه ذلك التدخل الذي يُقدم معلومات عن مختلف النظم الفرعية للمنظمة والعمليات وأنماط السلوك داخل تلك المنظمة (KANJI, 2011, p. 39).

وفي سنة 1978، قدم الباحث WEISBOR تعريفاً بسيطاً ومُلخصاً للتشخيص التنظيمي واصفاً إياه بأنه وسيلة بحث وتحديد الفجوة-Gap بين ما هو وما ينبغي أن يكون في المنظمة- (KANJI, 2011, p. "what ought to be" and "what is" The gaps between 39).

كما يمكن تعريف التشخيص التنظيمي على أنه عبارة عن استمرارية جمع البيانات عن النظام الكلي أو وحداته. وتكمن أهميته في توضيح عمليات النظام ومختلف مكوناته (محمد، الكواز، سالم، 2010، صفحة 173).

3.2.1 مميزات التشخيص التنظيمي-Characteristics of Organizational Diagnosis:

■ يُمثل التشخيص التنظيمي الخطوة الأولى من عملية بناء وتعزيز القدرات التنظيمية- Renforcement Organisationnel والتخطيط الإستراتيجي الذي تلتزم به المنظمة (TAKAM, 2009, p. 08)؛

■ يتميز التشخيص التنظيمي بوصفه للأهداف وربط العلاقات بين المتغيرات التنظيمية المعقدة (RAMIREZ & FIGUEROA, 2010, p. 11)، وبالتالي الحصول على معلومات تساعد المنظمة في الإدارة والتغيير؛

■ عملية نظامية-Systemic Process حيث يتم مشاركة مختلف الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة في المنظمة؛

■ عملية إنسانية-Human Process كونها تتأثر بالمتغيرات الذاتية للفرد كالقيم، الآراء، الأفكار والتصورات المشتركة بين الأفراد العاملين داخل نفس المنظمة (RAINERI & MARTINEZ, 1997, p. 02).

ومن بين النماذج التي يعتمد عليها للقيام بالتشخيص التنظيمي، نجد نموذج E.MORIN & A.SAVOIE. الذي تم اعتماده من قبل الباحثين، وسيتم التطرق إليه بشكل من التفصيل أدناه.

2. تحليل نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي:

يُعتمد على النموذج-Modèle للقيام بالتشخيص التنظيمي لأنه عبارة عن تمثيل مجرد- Une Représentation Abstraite، وبأسلوب وبطريقة ملخصة وبسيطة لميزات واقعية. فيستند على النموذج كإطار مفاهيمي لفهم المنظمات بوصفه للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية فيما بينها. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي، مراعاة لما أشار إليه الباحثون، 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 بحيث وضعوا نموذجاً للتشخيص التنظيمي سعياً منهما لإدراك كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات.

1.2. مفهوم الفعالية التنظيمية ومداخلها:

1.1.2 تعريف الفعالية التنظيمية-L'Efficacité Organisationnelle:

قدم الباحث برنارد-BARNARD، أول محاولة لتعريف الفعالية التنظيمية، معتمداً في ذلك على الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية. فيُعرف هذه الأخيرة على أنها الدرجة التي تستطيع فيه المنظمة تحقيق أهدافها. والمقصود من ذلك أن المنظمة تتسم بالفعالية كلما حققت أهدافها، وفي المقابل، كلما فشلت المنظمة في تحقيق أهدافها، وصفت بأنها منظمة غير فعالة. فوفق هذا التعريف، نجد الفعالية مرتبطة أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة (الشماع، 2007، صفحة 327).

في حين عرّفها موران-MORIN وسافوي-SAVOIE على أنها بمثابة الحكم الصادر من طرف مختلف الأعضاء حول المُنتجات، النتائج أو الآثار المترتبة على المنظمة أو عملياتها (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, 1994, p. 73). فحسب الباحثان MORIN و SAVOIE فإن الفعالية التنظيمية تعتمد على الحكم الصادر من الجهات الفاعلة، مما يعني أنّ لتفضيلاتهم ولموافقهم ولمصالحهم السياسية تأثير على تصورهم للفعالية التنظيمية.

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 العمليات والغايات (المخرجات).

2.1.2 مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وحالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع للفعالية التنظيمية أدى إلى ظهور أربعة مداخل رئيسية لدراساتها هي: مدخل تحقيق الهدف، مدخل النظم، مدخل العناصر الإستراتيجية، وأخيراً مدخل القيم المتنافسة. وفيما يأتي شرح مختصر لكل منها.

■ مدخل تحقيق الهدف-The Goal-Attainment Approach:

يرى هذا المدخل أن فعالية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها. وهذا المعيار شائع بين الإداريين. حيث يؤكد هذا المدخل ألا على أن تكون الأهداف شرعية، واضحة، وقابلة للتحقيق، وبالإمكان قياسها. دون الإغفال على أن وجود العديد من الأهداف في منظمة واحدة قد يؤدي إلى تناقض الأهداف مع بعضها البعض. كما يتجسد

هذا المدخل بشكل واضح في أسلوب الإدارة بالأهداف-Management by Objectives. شرط أن تكون الأهداف واضحة، قليلة، قابلة للقياس ومحددة بفترة زمنية معينة (السالم، 2008، صفحة 44).

ويتم الاعتماد على هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف التي وضعتها المنظمة وقابليتها للقياس والتحقق على أرض الواقع. حيث يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فاعلية المنظمة، كون الأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة لقياس. في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

■ مدخل النظم-The Systems Approach:

باعتبار المنظمات هي أنظمة مفتوحة تحتاج إلى مدخلات وفيها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة. أين تركز على الأهداف فقط كمعيار لقياس فعالية المنظمة. ولكن الحكم على الفعالية من خلال معيار الهدف لا يعطي سوى جزء من الصورة الكلية للمنظمة، لأنه يركز على المخرجات فقط. إن المنظمة ينبغي أن تُقيم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات، وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات، وتوزيع هذه المخرجات. بالإضافة إلى قدرتها على حفظ التوازن والاستقرار. وهذا ما أدى إلى ظهور هذا المدخل للنظر إلى الفعالية التنظيمية.

إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفعالية. فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي استعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية. وعليه، فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفعالية التنظيمية.

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل. كما أن الفعالية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، وأنه لا بد للمنظمة من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء (السالم، 2008، صفحة 45).

ويمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائياً إلى مؤشرات، والمتمثلة فيما يلي (القريوتي، 2008، صفحة 118):

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات؛
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية ومواكبتها؛
- كفاءة العمليات الإنتاجية والتحويلية؛
- وضوح خطوط الاتصالات التنظيمية؛
- مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه؛
- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

■ مدخل العناصر الإستراتيجية-The Strategic Constituencies Approach:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي تُرضي طلبات الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها. وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة، فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا المدخل لا يركز على كل المتغيرات البيئية وإنما همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجياً في استمرار عمل المنظمة.

وفيفترض هذا المدخل أن المنظمات عبارة عن ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح من أجل السيطرة على الموارد. ووفقاً لهذا التصور تقاس فاعلية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية. تلك الأطراف التي تعتمد عليهم المنظمة من أجل بقائها وضمن نجاحها المستقبلي (السالم، 2008، صفحة 46).

قدم هذا المدخل أكثر من نموذج يتناسب مع ظروف وطبيعة عمل المنظمة، ويمكن ذكر أهم هذه النماذج كما يلي (سويسي، 2004، صفحة 22):

- **النموذج النسبي:** يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية؛

- **نموذج القوة:** يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل، فتحاول المنظمة إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقائها؛

- **نموذج العدالة الاجتماعية:** هو عكس نموذج القوة، بحيث تسعى المنظمة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته وشكاويه، وبمعالجة أسباب الشكاوى تضمن رضا جميع الأطراف وبالتالي تتحقق الفعالية التنظيمية؛

- **النموذج التطوري:** تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف والتي ترتبط بدورة حياتها. وتقاس الفعالية التنظيمية في هذه الحالة بمدى تحقيقها لأهداف أي طرف ومدى إشباعها لحاجاته. ولعل أهم ما يميز هذا المدخل هو تركيزه على مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي لها علاقة بنشاط المنظمة.

■ مدخل القيم المتنافسة **The Competing-Values Approach**:

يتمثل المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها. حيث يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام. كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض. لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية هي موضوع شخصي، بمعنى أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته. ومن هذه الزاوية يمكن القول أن التقييم ربما يخبرنا عن المقيم وقيمة أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفعالية المنظمة (السالم، 2008، صفحة 47).

وتم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة (عيواج ومالكية، صفحة 287):

- **المنظمة/الأفراد:** حيث أن التركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل. في حين التركيز على المنظمة، فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات؛

- **المرونة/الجمود:** وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمة. بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى أخرى وكذا القدرة على الإبداع. بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي والالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل.

2.2. تقديم نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي:

تسعى مختلف المنظمات ربحية كانت أو غير ربحية إلى استخدام معايير معينة للحكم على نجاح أنشطتها. وقد أصبح من المُسلّم به أنه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على ذلك النجاح. فتم التركيز على نموذج E.MORIN & A.SAVOIE والذي يعتبر الأكثر إثارة للاهتمام كونه يُدمج دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي إستدامة المنظمة.

1.2.2 مزايا نموذج E.MORIN & A.SAVOIE:

اقترح الباحثان استعمال هذا النموذج المتعدد الأبعاد - Le Modèle Multidimensionnel، كونه يتميز بالمزايا الآتية (بلبشير، 2015، صفحة 129):

- معايير بناء وتطوير النموذج هي معايير علمية دقيقة؛
- يتمتع بصلاحيّة خارجية كبيرة كون أن تطويره كان بالتعاون مع خبراء؛
- نموذج مرتبط بالنظرية ويفضل البناء الصحيح؛
- يسمح النموذج بالتكيف بين مختلف المنظمات كونه نموذج مرن.

2.2.2 فرضيات نموذج E.MORIN & A.SAVOIE:

عند بناء هذا النموذج اقترحا الباحثان فرضيتين والمتمثلتين في أنه لا يتوفر هناك مسار مُنسق ودقيق لمعالجة المعلومات التنظيمية، كما أنه هناك نظرة محدودة وجزئية للفعالية التنظيمية.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة حول الفعالية التنظيمية، وجد الباحثان دراسة WHETTEN & CAMERON سنة 1983، ودراسة HARRISSON سنة 1994، كما قاما بدراسة مسحية لـ 55 خبير مؤسسة ينشطون شرق كندا. وذلك باستخدام طريقة دلفي - Delphi Method (هي طريقة تنبؤ منهجية وتفاعلية تعتمد على لجنة من الخبراء، وتستند على افتراض أن الأحكام الجماعة سليمة أكثر من الأحكام الفردية). وكان الغرض من هذا الاستعراض الأدبي

والدراسة المسحية تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية. أما المرحلة الأخيرة للبحث فكانت مخصصة لإعداد مؤشرات الأداء بالاعتماد على الأبعاد التي حددتها دراسة 55 خبير.

3.2. النتائج الأساسية لنموذج E.MORIN & A.SAVOIE:

بعد الدراسة المعمقة، توصل الباحثان إلى نوعين من النتائج، تلك المتعلقة بالاستعراض الأدبي وتلك المتعلقة بالدراسة المسحية. فقد سمح الاستعراض الأدبي بتحديد مرحلتين لعملية التشخيص؛ لهما مرحلة صياغة المشكلة ومرحلة حل المشكلة. حيث أكدا 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:

1.3.2 إستدامة المنظمة-Pérennité de l'Entreprise:

وهي مبنية على المنظور النظامي-Conception Systémique، ويمكن تقييمها بالاعتماد على مجموعة من المعايير والمتمثلة في جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة، رضا الشركاء والزبائن والمساهمين والدائنين، والمنافسة التنظيمية.

فيبرز دور القائمين بالتشخيص التنظيمي بأخذهم بعين الاعتبار لمستوى جودة مخرجات المنظمة من منتجات وخدمات التي تُعد مؤشراً ضرورياً لفعاليتها وبالتالي نجاحها واستمرارها في السوق. كون تزويد المنظمة ببيئتها بمخرجات ذات جودة عالية يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع. كذلك تلعب أهمية أطراف التعامل المختلفة حيث تتغير أهمية كل طرف بمرور الزمن وأيضاً خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة؛ ففي مرحلة النشأة قد يكون الزبائن هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم والتركيز عليهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق. وبعد فترة قد ترى المنظمة أنه لا بد من الاهتمام بالملاك والمساهمين وتحقيق رضاهم بتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة. وهكذا فإن الأخذ في الاعتبار لمستوى جودة مخرجات المنظمة وإشباع حاجات وتحقيق رضا جميع الأطراف يضمن نجاحها وبقائها في الأسواق.

2.3.2 الكفاءة الاقتصادية-L'Efficiency Economique:

وهي مبنية على المنظور الإقتصادي-*Conception Economique* وهو المنظور المعتمد من قبل المسيرين، حيث تُقاس بدورها وفقاً لمؤشرات مالية؛ كالإنتاجية-*Productivité*، *La Rentabilité* المردودية-أو هامش الأرباح-*Marge de Bénéfice*. فيبرز دور القائمين بالتشخيص التنظيمي بأخذهم بعين الاعتبار لهدف الرفع من الإنتاجية والزيادة في الربحية وهذا ما يساعدها على النمو الاستمرار.

3.3.2 قيمة الأفراد-*Valeur du Personnel*:

وهي مبنية على المنظور النفسي الاجتماعي-*Conception Psychosociale*، ويمكن أن يُقيم بأربعة معايير والمتمثلة في صحة وسلامة الموظفين، إلتزام الأفراد لعملهم، المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه، وكآخر معيار أداء الفرد وقدراته (خلف، 2020، صفحة 32).

فتوفر المنظمة على مناخ عمل جيد تتصف عملياته الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات، بالإضافة إلى توفر المهارات لدى الأفراد العاملين من رؤساء ومرؤوسين يضمن القيام بتشخيص تنظيمي مدعم ومساند لمواجهة العثرات عند إنجاز الأعمال.

4.3.2 الشرعية التنظيمية-*Légitimité Organisationnelle*:

وهي مبنية على المنظور البيئي-*Conception Ecologique* حيث تقوم على تقييم مدى استغلال المنظمة للموارد التي تستمدّها من بيئتها. وتُقاس بمدى احترامها وامتثالها للأحكام واللوائح والتشريعات، المسؤولية الاجتماعية-*La Responsabilité Sociale* للمنظمة على الصعيد القانوني، الأخلاقي والإنساني، بالإضافة إلى المسؤولية البيئية-*La Responsabilité Environnementale*.

فعلى المنظمة عند قيامها بالتشخيص التنظيمي الأخذ بعين الاعتبار مسؤوليتها تجاه مجتمعها وبيئتها وذلك من خلال محاولاتها الجادة التي تبذلها سعياً منها لحل مشكلات المجتمع ومشاركتها في عمليات التنمية الإقتصادية والاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث. وتمت إضافة البعد الأخير للأبعاد الأربعة التي أُستنتجت من الدراسة المسحية لهو البعد السياسي.

5.3.2 البعد السياسي-Dimension Politique:

في الواقع، يبدو أن كل عامل تنظيمي-Acteur Organisationnel 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.

فعلى المنظمة عند قيامها بالتشخيص التنظيمي الأخذ في الاعتبار لرغبات وأهداف أصحاب المصلحة. والمشكلة الأساسية هي تعارض أهداف أصحاب المصلحة المختلفة، لذلك غالبا ما يثار سؤال من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً؟. وقد قدمت الاعتبارات الآتية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنها:

- تفضيلات الإدارة العليا؛
- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي؛
- الظروف البيئية.

والجدول الموالي يُلخص الأبعاد المكونة لنموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي.

الجدول 1: أبعاد نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي

إستدامة المنظمة	الكفاءة الإقتصادية	قيمة الأفراد	الشرعية التنظيمية	البعد السياسي
الأبعاد	Pérennité de l'Entreprise	L'Efficiency Economique	Valeur du Personnel	Dimention Politique
جودة المنتجات	إلتزام الأفراد	مناخ العمل	احترام الأحكام	رضا المنتخبين
القدرة التنافسية	إقتصاد الموارد	مردودية الأفراد	المسؤولية الاجتماعية	تقليل الأضرار
رضا الزبائن	الإنتاجية	مهارات الأفراد	المسؤولية البيئية	تكييف مع البيئة
رضا الموردين	المردودية	صحة الأفراد		
رضا المساهمين		سلامة الأفراد		
رضا الدائنين				

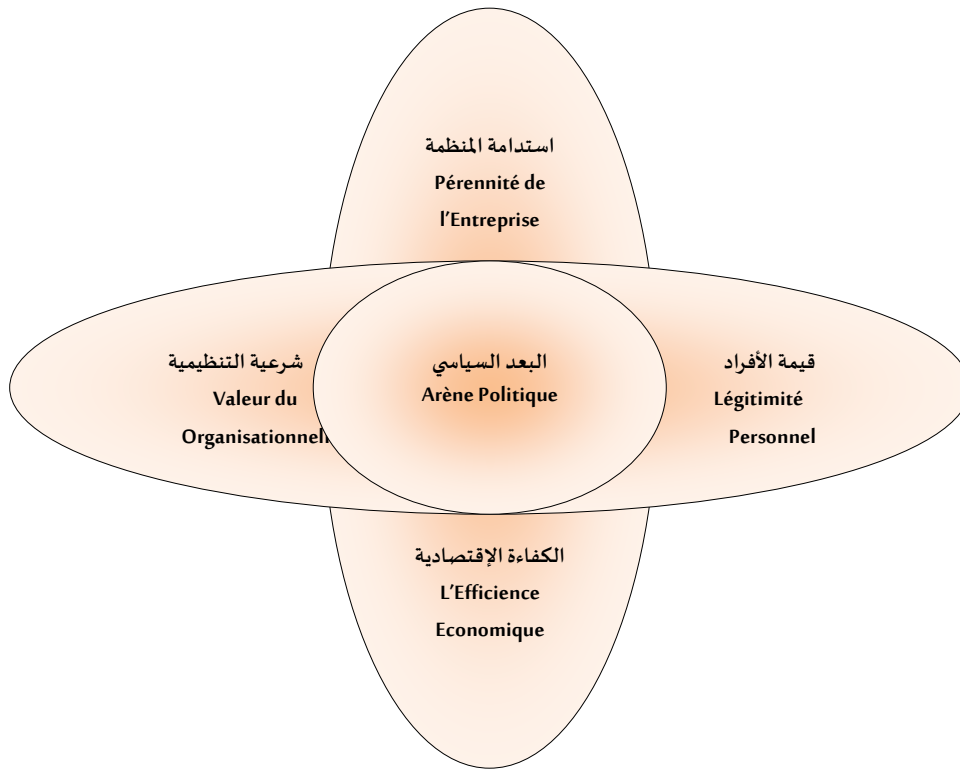
المصدر: تم إعداده بناء على المعلومات المقدمة أعلاه.

من خلال ما سبق يتضح الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة؛ فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس الفعالية التنظيمية من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث وليس هناك إتفاق بين الكتاب والباحثين حولها. وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية التنظيمية.

والشكل الموالي يوضح نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي.

الشكل 1: نموذج التشخيص التنظيمي E.MORIN & A.SAVOIE



المصدر:

JACQUET, S. (S. D.). Management de la Performance : des Concepts aux Outils. P. 16. Sur le site web: https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, Consulté le 27.10.2020.

يبين الشكل أعلاه، نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي، بمختلف أبعاده أو مرتكزاته الخمسة والمتمثلة في استدامة المنظمة، الكفاءة الاقتصادية، قيمة الأفراد، الشرعية التنظيمية وأخيرا البعد السياسي. فهو إذن يركز ويشخص الأبعاد التنظيمية الأساسية لكل منظمة. فكلما كبرت الفجوة بين أبعاد نموذج التشخيص التنظيمي E.MORIN & A.SAVOIE كلما أدى ذلك انخفاض في الفعالية التنظيمية وبالتالي التدني في مستويات الأداء، والعكس صحيح؛ حيث أن كلما صغرت الفجوة بين تلك الأبعاد وحقت قدر من التنسيق والانسجام فيما بينها، أدى ذلك إلى تحسين في الأداء. فمن هذا المنطلق، تسعى المنظمات جاهدة إلى تحقيق أقصى حد من التناسق والانسجام بين أبعاد أو مرتكزات هذا النموذج للوصول إلى أهدافها المسطرة ولعل من أهمها في هذا الصدد تحقيق أعلى مستويات الفعالية التنظيمية.

الخاتمة:

باعتبار التشخيص التنظيمي هو مرحلة الملاحظة المعمقة والدراسة الدقيقة الذي يسمح بكشف الاختلالات وتحديد أسبابها ومنه إيجاد حلول مناسبة. فضلاً عن إرتكازه 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 بمعرفة ما إذا كانت المنظمة مُنظَمة بطريقة فعالة-Efficacement Organisée. وعليه، فإنّ التنظيم الفعال يبدأ بالتشخيص العلمي والدقيق.

فقد يُواجه القائمين على عملية التشخيص التنظيمي صعوبة معرفة المتغيرات التنظيمية المختلفة بدون نموذج للتشخيص يحدد الإطار العام لاستيعاب المعلومات. فنموذج التشخيص يُجنب الكثير من عوامل التشويش والتفكير المضطرب بين المُشخَص وأعضاء التنظيم.

ومن خلال نماذج التشخيص التنظيمي الواردة نرجح نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي لأهميته من جهة وشموله على أهم العوامل المؤثرة على المنظمة من جهة أخرى وذلك بتوفيره للمعلومات الدقيقة والمناسبة التي أضحت ضرورة من الضرورات الملحة لكونها القاعدة الأساسية قبل القيام بأي تطوير تنظيمي داخل المنظمة سعياً منها لمواكبة

التطورات الحاصلة في بيئة أعمالها المعاصرة التي لا تخلو من التذبذبات والتغيرات المتسارعة حفاظاً على كسب مكانتها في الأسواق.

نتائج الدراسة:

تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، إلى أنه حاولنا إبراز أهمية التوجه والاهتمام بالتشخيص التنظيمي وبمختلف النماذج المتعلقة به بهدف تحقيق مطالب الفعالية التنظيمية داخل المنظمات. وعلى أساس ذلك توصي الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بالتشخيص التنظيمي على مستوى المنظمات لكونه يسمح بالكشف على مختلف الاختلالات التنظيمية ومعرفة الصحة التنظيمية التي تمر بها المنظمات؛
- التشخيص التنظيمي أصبح ضروري للمنظمات قصد تحسين فعاليتها التنظيمية لذا يتوجب القيام به والوقوف عند نتائجه والسعي للاستفادة منه بأكبر قدر ممكن من مزاياه وبالخصوص نموذج قيد الدراسة لهو E.MORIN & A.SAVOIE؛
- يسمح التشخيص التنظيمي بالوصول إلى نتائج واقعية أي إستقراء واقع المنظمة بكل دقة وعمق كونه يركز على تحقيق مطالب الفعالية التنظيمية؛
- مراعاة الارتباط القوي بين التشخيص التنظيمي الجيد وتحقيق الفعالية التنظيمية لكل المنظمات؛
- أهمية العلاقة الوطيدة بين مختلف نماذج التشخيص التنظيمي وبين النموذج محل الدراسة E.MORIN & A.SAVOIE.

آفاق الدراسة:

من خلال التطرق إلى موضوع دراسة تحليلية للتشخيص التنظيمي والارتكاز على أحد أهم نماذج لهو نموذج E.MORIN & A.SAVOIE، فقد اقتصرنا الدراسة على هذا النموذج فقط، لذلك استوقفنا العديد من الأسئلة والتي نرى أنه من الجدير أن تكون مواضيع بحث مستقبلية، نذكر منها:

- أهمية تبني البعد التنظيمي عند القيام بالتشخيص على مستوى المنظمات وذلك للمحافظة على خصوصية كل منظمة على حدى؛
- أهمية التوجه والارتكاز على نماذج التشخيص التنظيمي كمطلب لتحقيق الفعالية التنظيمية؛

- التشخيص التنظيمي والأداء : علاقة ارتباطية أم تكاملية.

المراجع:**المراجع باللغة العربية:**

- حسين عبد الله خلف. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط بالعراق. عمان: قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- خ. ك. حمود. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خليل محمد حسين الشماع. (2007). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر.
- س. أ. عسكر. (1987). أصول الإدارة. دبي: دار العلم للنشر والتوزيع.
- ع. غ. محمد، م. ذ الكواز، و ز. ف. سالم. (2010). تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى. مجلة الراافدين للعلوم الرياضية، الصفحات 169-185.
- عبد الوهاب سويس. (2004). الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- ف. بلشير. (2015). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي 7 McKinsey و A.SAVOIE & E.MORIN بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية غفطال. البويرة: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- م. س. السالم. (2008). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. عمان: دار وائل للنشر.
- محمد قاسم القريوتي. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مختار عيواج، أحيدة مالكية. (بلا تاريخ). الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها: دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة. مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، الصفحات 269-294.

المراجع باللغة الأجنبية:

- FAYOL, H. (1966). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
- JACQUET, S. (S. D.). *Management de la Performance : des Concepts aux Outils*. P. 16. Sur le site web: https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, Consulté le 27.10.2020.

- KANJI, R. S. (2011). *Diagnosing Organizational Effectiveness in the Tourism Sector of Zanzibar*. South Africa: Rhodes Business School.
- MINTZBERG, H. (1999). *Structure et Dynamique des Organisations*. Paris: Organisations.
- MORIN, M. E., SAVOIE, A., & BEAUDIN, G. (1994). *L'Efficacité de l'Organisation : Conception Intégrée*. Québec: Gaëtan Morin.
- PLAUCHU, V., & TAIROU, A. (2008). *Méthodologie du Diagnostic d'Entreprise*. Paris: le Harmattan.
- PUGH, D., HICKSON, D., HININGS, C., & TU. (1968). PUGH, D. S., HICKSON, D. J., HININGS, C. R. and TURNER, C. *Dimensions of Organization Structure*. Administrative Science Quarterly, pp. 65-105.
- RAINERI, A., & MARTINEZ, C. (1997). *Diagnostico Organizacional : un Enfoque Estrategico y Practico*. Chile: Revista Academia. Universidad de Chile.
- RAMIREZ, G., & FIGUEROA, R. (2010). *Diagnóstico Organizacional : una Mirada Hacia el Futuro*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- TAKAM, B. T. (2009). *Rapport du Diagnostic Organisationnel du RNHC*. Cameroun: Reseau National des Habitas du Cameron-RNHC.