

التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model: دراسة حالة مؤسسة نפטال The Organizational Diagnosis Using a Six-Box Model: NAFTAL Case Study

فوراية بلشير*¹

¹ مخبر دراسة نظرية وتطبيقية معمقة لتطبيق نظام ل م د في الجامعة الجزائرية بهدف تأسيس أقطاب جامعية من أجل تنمية متكاملة، جامعة

أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر. 1

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/05

تاريخ الاستلام: 2021/05/05

ملخص:

يسعى هذا البحث إلى استعراض مفهوم التشخيص التنظيمي بالاستناد على أهم نماذجه. يعتبر نموذج الصناديق الستة أحد أهم نماذج التشخيص التنظيمي، أين تكمن أهميته في تشخيص ستة بنود رئيسية هي: الأغراض، الهيكل، العلاقات، المكافآت، القيادة وآليات المساعدة. فقد ظهر جليا خلال دراستنا هذه على مستوى مؤسسة نפטال أن كلما كبرت الفجوة بين أبعاد هذا النموذج كلما أدى ذلك لتدني في مستويات الأداء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. أما النتائج فهي أن اعتماد مؤسسة نפטال على هذا النموذج للقيام بالتشخيص التنظيمي يسمح لها بكشف الاختلالات التنظيمية وتحديد أسبابها ومنبعها، كونه يركز على تقييم مجموعة من المتغيرات التي تعتبر مطلبا أساسيا لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

الكلمات المفتاحية : تنظيم؛ تشخيص تنظيمي؛ نموذج الصناديق الستة؛ مؤسسة نפטال.

Abstract:

Enter This study focuses on the concept of organizational diagnosis, based on the most important models of organizational diagnosis, that of Six-Box Model, where its importance lies in diagnosing six dimensions represented by purposes, structure, relationships, rewards, leadership and helpful mechanisms. It was evident during our study on the level of NAFTAL that the greater the gap between the dimensions of the Model, the more this would lead to a decrease in the organizational effectiveness and consequently the decline in performance levels. The study relied on the descriptive and analytical method. The study concluded that the NAFTAL reliance on the Six-Box Model to carry out organizational diagnosis allows it to detect organizational imbalances and determine their causes, as it is based on evaluating a set of variables that are a pillar for achieving organizational effectiveness and performance.

Keywords: Organization; Organizational Diagnosis; Six-Box Model; NAFTAL.

I. مقدمة:

تسعى المنظمات باستمرار إلى إيجاد طرق مبتكرة لتعزيز قدرتها التنافسية، حيث تتطلب التطورات والتغيرات في القوى والعوامل الخارجية كالتيكنولوجيا والعولمة، إعادة النظر في تصميم الإستراتيجيات التنظيمية للمنظمات. وقد أدى الاهتمام المتجدد بخدمة العملاء، والجودة، والابتكار، وسرعة العمليات وكفاءتها إلى حفز المنظمات على إعادة تشكيل هيكل العمليات وإعادة تصميمها.

وفي هذا الإطار، يعتبر التشخيص التنظيمي أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف الإدارة العليا لمؤسسة نفعال في سبيل الكشف عن مختلف الاختلالات التنظيمية وتحديد أسبابها. فتم الاعتماد على نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model لارتكازه على تقييم وتحليل مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي لها أهمية في الفهم والتحكم وتحديد أنسب الإجراءات للاستجابة لبيئة الأعمال المضطربة التي تنشط فيها المنظمة ومواجهة الأخطار والتحديات المرتقبة. ومن هنا تبرز ملامح الإشكالية وهي كما يلي:

فيما تتمثل محرجات التشخيص التنظيمي لمؤسسة نفعال بالاستناد إلى نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model ؟

فرضيات الدراسة:

في ظل هذه الإشكالية المطروحة تم بناء وصياغة الفرضيتين الآتيتين:

- يهدف التشخيص التنظيمي إلى معرفة وتحديد الاختلالات والمشاكل التي تعاني منها مؤسسة نفعال؛
- تتحقق الفعالية التنظيمية في المنظمة عندما يحدث التنسيق والإنسجام بين مختلف أبعاد نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model وبالتالي التحسن في أداء مؤسسة نفعال.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم التشخيص التنظيمي؛
- تحديد أبعاد وركائز نموذج الصناديق الستة؛
- إبراز مساهمة نموذج الصناديق الستة في التشخيص التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

منهجية الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها والعوامل المتحكمة فيها واستخلاص النتائج لتعميمها. وعلى المنهج التحليلي بغرض تحليل المفاهيم النظرية المتعلقة بالموضوع المستجد هو التشخيص التنظيمي.

الدراسات السابقة:

هناك عدد جد محدود من الدراسات التي تناولت موضوع التشخيص التنظيمي ومختلف نماذجه وهذا راجع لحداثة موضوعه. وفي حدود علم الباحث يمكن ذكر أبرز هذه الدراسات كما يلي:

■ دراسة للباحث صابر عليان في سنة 2015 تحت عنوان:

"Organizational Diagnosis of Universities in the Gaza Strip Based on the Six Box Model: A Comparative Study"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى قدرة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام أحد نماذج التشخيص التنظيمي هو نموذج الصناديق الستة-Six Box Model، أين يركز هذا الأخير على تشخيص ستة متغيرات أو أبعاد المكونة له داخل المنظمة. وسلط الضوء هذه الدراسة على ثلاثة جامعات. وتوضح نتائج التحليل أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها وبين المتغيرات الخمسة وهم (الغرض، الهيكل، العلاقات، القيادة، العوائد، والإجراءات المساعدة) عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ وأوصت الدراسة الجامعات في غزة بتطبيق استراتيجية التشخيص التنظيمي بشكل دوري لمعرفة المشاكل التنظيمية وحلها، كي تكون قادرة على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى دعم برامج التدريب للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم الشخصية والوظيفية، وأهمية استقلالية الجامعات وإبعادها عن الصراع السياسي الفلسطيني.

■ دراسة للباحثين Roxana STEGEREAN, Corina GAVREA & Anamaria MARIN في

"The Application of a Diagnostic Model: An Empirical Study" سنة 2010 تحت عنوان:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model داخل منظمة رومانية. وبشكل 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. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تكمن في أن هناك ثلاث متغيرات من أصل ثمانية متغيرات لها تأثيرا مهما وإيجابيا على الأداء التنظيمي (الغرض، الآليات والبيئة الخارجية).

■ دراسة للباحثين Byron BISSELL & Jeanmarie KEIM في سنة 2008 تحت عنوان:

"Organizational Diagnosis: The Role Contagion Groups"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى 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. كون 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. فقدمت هذه الدراسة وجهة نظر حول أهمية التنسيق بين مختلف الأنظمة المختلفة داخل المنظمة وذلك بعقد مشاورات ودمج خبرة كل من الأخصائيين النفسيين ومستشاري الأعمال. وهذا ما يوفر معلومات ومادة دسمة للأكاديميين والباحثين للبحث عن نماذج جديدة لدراساتها وإختبارها وتحليلها.

وتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية هي:

- الإطار المفاهيمي للتشخيص التنظيمي؛
- نموذج الصناديق الستة-Weisbord's Six-Box Model للتشخيص التنظيمي؛
- التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model على مستوى مؤسسة نفضال.

II. الإطار المفاهيمي للتشخيص التنظيمي:

II - 1 مفهوم التشخيص التنظيمي:

يمكن ذكر أهم التعريفات التي قُدمت للتشخيص التنظيمي وفقاً لتطورها الزمني كما يلي:
أول تعريف وُضع للتشخيص التنظيمي يعود إلى الباحث 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 WEISBORD، وجهة نظر بسيطة ومُلخصة للتشخيص التنظيمي واصفاً إياه بأنه وسيلة بحث وتحديد الفجوة بين ما هو وما ينبغي أن يكون في المنظمة.

وفي سنة 1980، عرف ALDERFER التشخيص التنظيمي على أنه عملية تقوم على نظرية العلوم السلوكية حيث تتمثل مدخلاتها في المورد البشري ومن ثم جمع المعلومات حوله وفي الأخير القيام بتغذية تلك المعلومات لتعزيز الفهم الجيد للمنظمة (KANJI, 2011, p. 38).

وفي سنة 2014، عرفه كل من CUMMINGS & WORLEY على أنه عملية فهم لكيفية العمل الحالية للمنظمة، حيث يوفر المعلومات اللازمة لتصميم تدخلات التغيير (CUMMINGS & WORLEY, 2014, p. 87). كما يسعى التشخيص إلى مساعدة المنظمات على التعرف على أدائها الحالي، والكشف عن أوجه القصور ومن ثم اقتراح حلول وإجراءات تصحيحية بغية تحسين أدائها. 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 بهدف مساعدة المنظمة على تفادي الأخطار وصياغة الحلول الملائمة ومواجهة التحديات.

للإشارة، فإنه تظل ممارسة تشخيص المنظمات-Diagnosis of Organizations في بداياتها كونه مصطلح حديث نسبياً عكس تشخيص الأفراد-Diagnosis of Individuals الذي يعتبر قديماً مقارنة بتشخيص المنظمات (KAPLAN & SADOCK, 1989, p. 584).

II - 2 دور التشخيص التنظيمي:

يسعى أغلب مدراء المنظمات لمجابهة تدفق أنظمة شديدة التعقيد، كونهم يواجهون قوة غير مرئية تعمل على تقويض محاولاتهم الرامية إلى إحداث التغيير الإيجابي-Positive Change. فهياكل المنظمة وأنظمتها وثقافتها تمنعها من الحصول على النتائج المرجوة. لكن ظلت "الثقافة-Culture" أحد أقل الجوانب فهماً في حياة المنظمة. حيث يتجلى الواقع البيروقراطي غير المرئي في عدد من الأسئلة المتكررة والمثيرة للجدل، والتي يمكن ذكر أهمها على النحو التالي (ALIAN, 2015, p. 24):

أ. لماذا تواجه بعض المنظمات أمورا صعبة؟

ب. لماذا معظم المنظمات لديها فجوة بين القواعد الرسمية لكيفية تحقيق الأهداف، والقواعد غير الرسمية لكيفية إنجازها على أرض الواقع؟

ت. لماذا يتم غرلة المعلومات الحيوية المتعلقة بالأعمال التجارية-Vital Business Information أو تغييرها أو إيقافها أثناء تنقلها صعوداً أو نزولاً في الهيكل التنظيمي؟

ث. لماذا تفشل بعض المشاريع بالرغم من أنها تلقى الدعم الكامل من قبل كبار المدراء-Top Managers وتموت موتا بطيئا-Slow Death دون معرفة الأسباب؟

ج. لماذا تنجح بعض المنظمات في التغيير وفي مواجهة قوى وتهديدات بيئتها الخارجية. في حين يبدو أن البعض الآخر لديها نقاط عمياء-Blind Spots حول هذه القضايا وتقع فريسة لها مرارا وتكرارا؟

ح. لماذا ينجح تطبيق المبادئ العامة للتطوير التنظيمي في منظمات ويفشل تطبيقها في منظمات أخرى؟

خ. لماذا أغلب مبادرات التغيير تحصد نتائج فاشلة أو هامشية-Failed or Marginal Results؟

فعلى الرغم من الأدبيات الكثيرة التي تمجد مزايا التشخيص، إلا أن الأبحاث أثبتت أن أحد أسباب ارتفاع معدل فشل جهود التدخل في التغيير هو فشل المديرين أو الخبراء الاستشاريين في تشخيص احتياجات المنظمة.

II - 3 نماذج التشخيص التنظيمي:

التشخيص التنظيمي تعريفاً هو وصف ومعرفة للحالة التنظيمية داخل المنظمة، والغرض منه تحديد طبيعة المشكلة وعوامل وجودها لإختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها. فيأتي نموذج التشخيص التنظيمي الذي هو تمثيل مجرد، وبأسلوب مُلخص لميزات واقعية. ويُعتمد عليه كإطار مفاهيمي لفهم المنظمات بوصفه للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية فيها. ومن بين أهم وأبرز استخدامات نماذج التشخيص التنظيمي حسب الباحث بورك-BURKE أن أنها تساعد على تصنيف البيانات داخل المنظمة، كما تعمل هذه النماذج على تعزيز الفهم الجيد لها وبالتالي تفسيرها، كونها تساعد على توفير لغة مشتركة مختصرة (KANJI, 2011, p. 41).

إن إختيار نموذج التشخيص التنظيمي المناسب لكل منظمة يركز على ثلاثة معايير على الأقل؛ وهي:

- أ. أن يكون نموذج التشخيص التنظيمي ذو طبيعة مفهومة وواضحة وليست معقدة؛
- ب. أن يكون نموذج التشخيص التنظيمي شامل لمختلف الأبعاد الأساسية-Core Areas للمنظمة؛
- ت. كما ينبغي أن يكون نموذج التشخيص التنظيمي قادر على جمع البيانات خلال التشخيص؛ بمعنى أن البيانات التنظيمية-Organizational Data تتوافق مع النموذج المبني (SAEED & WANG, 2014, p. 426). فعلى المشخص أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المعايير نظراً لتعقيد المنظمات والكمية الهائلة من البيانات المتاحة للتحليل. فاقترح مستشارو التطوير التنظيمي عدة مجالات التدخل لتشجيع التغيير وتعزيز الفعالية التنظيمية، وأهم هذه المجالات هي (SAEED & WANG, 2014, p. 427):

أ. الموارد البشرية؛

ب. السلوكيات والعمليات-Behaviors and Processes؛

ت. الهياكل التنظيمية والتكنولوجيات-Organizational Structures and Technologies؛

ث. الأهداف التنظيمية، الإستراتيجيات والثقافات التنظيمية.

فرغبة المنظمة في أن تكون في صحة جيدة في ظل تعاملها مع البيئات المتغيرة، يتوجب عليها الاهتمام أكثر بالمجالات الأربعة المذكورة أعلاه. حيث يقصد بالموارد البشرية الأشخاص المشاركين في الأداء التنظيمي ومختلف المهارات المرتبطة بهم. بالإضافة إلى السلوكيات والعمليات التنظيمية المختلفة مثل برامج إدارة الفريق بما في ذلك سلوكيات القيادة، عملية الإنتاج وغيرها.

وتشمل المجالات كذلك الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل والأهداف/الإستراتيجيات (SAEED & WANG, 2014, p. 427).

ويمكن ذكر أهم نماذج التشخيص التنظيمي وفق ظهورها الزمني في الأدبيات كما يلي (ALIAN, 2015, p. 28):

- أ. نموذج تحليل مجال القوة-Force Field Analysis (1951)؛
- ب. نموذج ليفيت-Leavitt's Model (1965)؛
- ت. نظرية النظم المفتوحة-Open Systems Theory (1966)؛
- ث. نموذج تحليل نظام ليكرت-Likert System Analysis (1967)؛
- ج. نموذج ويزبورد للصناديق الستة-Weisbord's Six-Box Model (1976)؛
- ح. نموذج النجم لجالبريث-Galbraith's Star Model (1977)؛
- خ. نموذج التطابق لتحليل المنظمة-Congruence Model for Organization Analysis (1977)؛
- د. نموذج التطابق لنادلر وتوشمان-Nadler and Tushman's Congruence Model (1982)؛
- ذ. نموذج ماكينزي-McKinsey 7'S Model (1982-1981)؛
- ر. نموذج تيشي الفني الثقافي السياسي-Tichy's Technical Political Cultural (TPC) (1983)؛
- ز. نموذج البرمجة عالية الأداء-High-Performance Programming (1984)؛
- س. نموذج الأرباع الأربعة لبولمان وديل-The Four Quadrants of Bolman and Deal (1984)؛
- ش. نموذج تشخيص السلوك الفردي والجماعي-Diagnosing Individual and Group Behavior (1987)؛
- ص. نموذج بورك-ليتون-The Burke-Litwin Model (1992)؛
- ض. نموذج فريدمان-Freedman's Swamp Model (2000)؛
- ط. نموذج فاليتا للذكاء التنظيمي-Falletta's Organizational Intelligence Model (IDRIS, (2008) OLUTOKUNBO ADEKALU, & ISHOLA GENTY, 2014, p. 159).

تتمحور مختلف نماذج التشخيص التنظيمي المذكورة أعلاه حول ما تم ملاحظته داخل المنظمة وإلى الإجراءات التي ينبغي إتخاذها. حيث يُعرّف النموذج التنظيمي بأنه "تمثيل، لإظهار بناء أو مظهر المنظمة" (BURKE, 2002).

والجدول الموالي يُلخص بعض الفروقات لأهم نماذج التشخيص التنظيمي:

جدول 1: يوضح المقارنة بين أهم نماذج التشخيص التنظيمي

محددات النموذج	متغيرات النموذج	النموذج
غياب البيئة الخارجية لا يظهر الترابط بشكل واضح	الأغراض والهيكل والعلاقات المكافآت والقيادة وآليات المساعدة	Weisbord's Six-Box Model
غياب البيئة غياب المدخلات والمخرجات	المهام والهيكل الأفراد والتكنولوجيا	Leavitt's Model

الترتيبات الرسمية وغير الرسمية المهمة والفرد والمدخلات والمخرجات	غياب البيئة على المدى الطويل، يؤدي التطابق إلى مقاومة التغيير	Congruence Model
الإستراتيجية والهيكل والنظام القيادة والأفراد والمهارات والقيم المشتركة	غياب البيئة غياب المدخلات والمخرجات	McKinsey 7'S Model
المهمة والإستراتيجية والقيادة والثقافة الممارسات الإدارية والهيكل والنظام والأداء المناخ والتحفيز والمهارات/الوظيفة المطابقة الاحتياجات الفردية والقيم والتغذية العكسية	غياب البيئة تعدد المتغيرات تعقد المتغيرات	Burke-Litwin Model

المصدر: SAEED, WANG, 2014.

III. نموذج الصناديق الستة Weisbord's Six-Box Model للتشخيص التنظيمي:

يحتاج التشخيص 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.

III - 1 تقديم نموذج الصناديق الستة Weisbord's Six-Box Model للتشخيص التنظيمي ومزاياه:

لقد تم تطوير نموذج للتشخيص التنظيمي Six-Box Model من طرف الباحث والمستشار في التصميم التنظيمي Marvin WEISBORDR سنة 1976. ووفقا لدراسة أجريت سنة 1999، فإن 25% من المؤسسات تعتمد على نموذج Six-Box لإجراء التشخيص التنظيمي (STEGEREAN, GAVREA, & MARIN, 2010, p. 04). كونه يُعلم الممارسين أين ينظرون، وفيما ينظرون عند تشخيص المشاكل التنظيمية. حيث يتضمن عدد من المكونات والنقاط التنظيمية التي قد تكون في حالة جيدة أو سيئة. هذه المكونات بصورة متكاملة وفي حالة تفاعل مع بعضها أطلق عليها إسم الصناديق الستة Six-Box.

يُعتبر 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).

كما يتميز نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي بمجموعة من المزايا يمكن ذكر أهمها كما يلي:

- أ. نموذج لا يحتاج إلى وقت كبير في عملية التشخيص؛
- ب. نموذج يتميز بالبساطة والبعد عن التعقيد (JUSTO, 2009)؛
- ت. يعتبر نموذج مناسب للمبتدئين في عمليات التشخيص؛
- ث. يُستخدم بمثابة خريطة معرفية تسمح بدراسة منهجية للعمليات والأنشطة الواردة في كل خانة والتحقق من وجود المشاكل (ALFARO, p. 146).

III - 2 مكونات نموذج الصناديق الستة Weisbord's Six-Box Model:

يتكون نموذج الصناديق الستة من ستة صناديق أو متغيرات وهي على النحو الآتي:

أ. الأهداف/الأغراض-Purposes:

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

ويتوقف تحديد الأهداف على معيارين أساسيين وهما (RAHIMI & Al., 2011, p. 86):

- درجة الوضوح: بحيث تكون لدى أعضاء التنظيم صورة واضحة عن أغراض وأهداف التنظيم؛
- اتفاق التنظيم: يتعلق بمدى اتفاق التنظيم مع الأهداف ومقدار الدعم المقدم من طرف التنظيم والفرد العامل.

ب. 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 أنّ أكثر من 85% من مصادر مشاكل الفعالية التنظيمية توجد في الهياكل والأنظمة والثقافة في المنظمات.

ت. العلاقات-Relationships:

استخلص الباحث WEISBORD ثلاثة أنواع من العلاقات بعد الدراسات التي قام بها وتمثل في: العلاقات بين الأفراد أنفسهم؛ العلاقات بين الوحدات والعلاقات بين الأفراد وطبيعة مهام وظائفهم. فعلى المشخص أولاً مدى توفر التعاون المطلوب، ثم نوعية التعاون ودرجة هذه العلاقات وأخيراً كيفية إدارة الصراع داخل التنظيم.

ث. المكافآت-Rewards:

يُقصد بالمكافآت التقييم المالي لتحقيق النتائج والرضا في إنجاز المهام. باعتبارها عنصر مهم يؤثر على سلوكيات العامل داخل المنظمة (ROBBINS, ALVANI, & DANAIFARD, 1999, p. 363). فعلى المشخص أن يُشخص التوافق والاختلاف بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت وحوافز وبين إدراك وشعور العاملين ومدى رضاهم عن ما يُقدم لهم من مكافآت.

ج. القيادة-Leadership:

القيادة هي القدرة على التأثير في المجموعة وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة في المنظمة (SAJADIE & YOUSEFI, 2017, p. 33). وتنبع 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 (Management Adda, 2019).

ويتميز القادة الناجحون بكونهم (ALIAN, 2015, p. 34):

- ملتزمون برسالة المنظمة وأهدافها؛
- قادرين على تطوير وتوصيل رؤية المنظمة والسعي وراء تحقيقها؛
- يتمتعون بمهارات في تعبئة الموارد المالية والبشرية؛

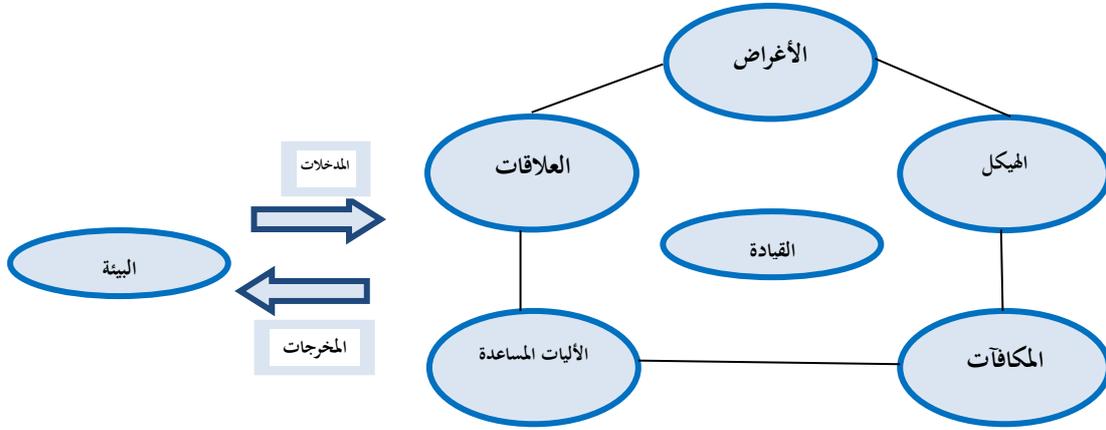
- يسعون لتوجيه وإسهام العمال لتحقيق أهداف المنظمة؛
- يتوقعون التغيير ومهيئين لإدارته؛
- يتميزون بذكائهم العاطفي-Emotionally Intelligent.

ونجاح القائد لا يعني فشل المدير بل أدوارهما متكاملان. حيث أن في حين يُتوقع من المدير أن يخطط ويراقب ويُفوض ويُدرّب ويُنظم المرؤوسين، فإن القائد من ناحية أخرى من المتوقع أن يُحفز الجماعة ويُلهمهم ويُشجعهم ويُوجههم ويُقنعهم بالقيام عن طيب خاطر بما هو متوقع منهم. وعلى الرغم من هذا الاختلاف، تجدر الإشارة إلى أنه من أجل نجاح دور الإدارة العليا، يجب أن يكون هناك توازن بين المهارات الإدارية والقيادية (Bans-Akutey, 2021).

ح. 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.

الشكل 1: نموذج الصناديق الستة-Six-Box Model للتشخيص التنظيمي



المصدر: WEISBORD, 1978, p. 09

يرتكز المستشارون في التشخيص التنظيمي على هذا النموذج كخريطة لحل المشاكل داخل التنظيم، وعلى المستشار أن يهتم بالجوانب الرسمية وغير الرسمية لكل صندوق. كما تظهر أهمية هذا النموذج في الدور الذي يلعبه في تحسين العمليات التنظيمية.

ويقترح WEISBORD أن الانطلاقة لأي مشروع تشخيصي هي (HAYES, 2002, p. 81):

- التركيز على مُخرَج رئيسي واحد-One Major Output لوحدة أو منظمة كاملة؛
- معرفة مدى رضا المنتجين والمستهلكين عن مخرجات المنظمة؛

▪ تتبع أسباب عدم الرضا عما يحدث في أو بين الصناديق الستة التي تمثل الوحدة أو المنظمة قيد الدراسة.

IV. التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة على مستوى مؤسسة نפטال:

IV. 1 تقديم مؤسسة نפטال:

يعتبر تحديد مشكلة الدراسة الخطوة الأساسية الأولى للبحث، حيث تُعطي الأهمية الكبيرة في تقييم النتائج، فكانت مشكلة البحث واضحة ودقيقة والتي تتمثل في إبراز دور نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model في القيام بالتشخيص التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال.

أ. التعريف بمؤسسة نפטال:

في شهر أفريل من سنة 1980 كانت تدعى بالشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-ERDP وكانت تابعة لمؤسسة الأم سوناطراك-SONATRACH. وعند حلول شهر فيفري سنة 1983 تم تغيير اسم الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-ERDP إلى نפטال-NAFTAL. وفي شهر أوت من سنة 1987 تم تكليف مؤسسة نפטال-NAFTAL بتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها في السوق الوطنية. وبحلول أفريل 1998 تم تغيير وضعيتها القانونية لتصبح شركة ذات أسهم-SPA تابعة 100% لمجمع سوناطراك-SONATRACH. برأسمال يقدر بـ 15650 مليون دينار جزائري (15 650 000 000 DA)، أي ما يعادل 209 مليون دولار أمريكي (209 000 000 USD)، مقسم إلى 15.650 سهم بقيمة إسمية تُقدر بمليون دج للسهم الواحد.

ب. الإمكانيات البشرية لمؤسسة نפטال:

يوجد بمؤسسة نפטال حوالي 31624 عامل موزعة في إطارات سامية، إطارات، تقنيين ومنفذين. وللإشارة فإنه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة نوعاً من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية لاسيما غاز البترول المميع-GPL مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة إستجابة للطلب. والجدول الموالي يُوضح تطور المورد البشرية لمؤسسة نפטال.

الجدول 2: تطور تعداد المورد البشري لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2012-2019

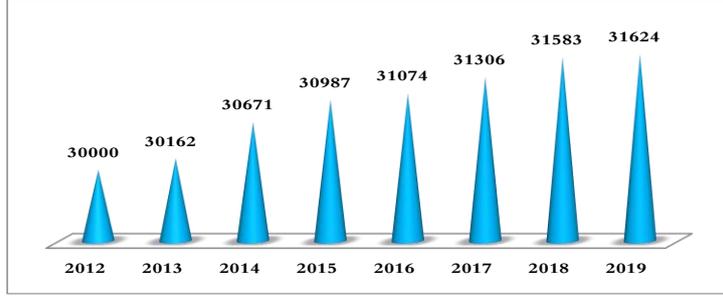
السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	30000	30162	30671	30987	31074	31306	31583	31624

المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد،

المديرية العامة، مؤسسة نפטال.

والشكل الموالي يوضح تطور تعداد المورد البشري لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2012-2019.

الشكل 2: تطور تعداد المورد البشري لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2012-2019



المصدر: تم إعداده بناء على الجدول أعلاه.

فمن خلال الشكل أعلاه يتبين أن الموارد البشرية بمؤسسة نפטال في تزايد مستمر وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية بمختلف أنواعها.

ت. الإمكانيات المالية لمؤسسة نפטال:

حققت مؤسسة نפטال نمواً واضحاً في رقم أعمالها وهذا راجع إلى الزيادة في مبيعات الوقود وغاز البترول المميع. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 3: تطور رقم الأعمال بمؤسسة نפטال خلال الفترة 2012-2019

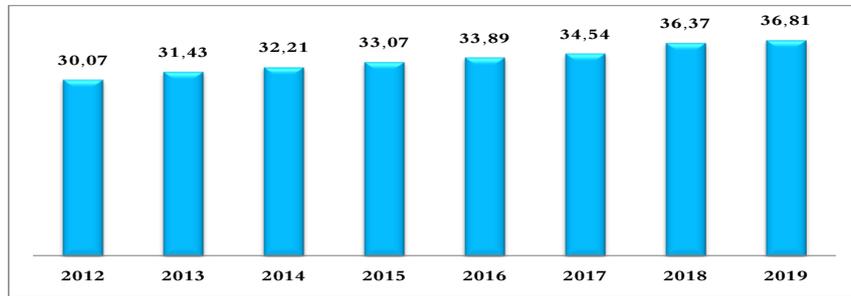
الوحدة: 10¹⁰ دج

السنة	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
رقم الأعمال	36,81	36,37	34,54	33,89	33,07	32,21	31,43	30,07

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 2012-2019.

الشكل 3: تطور رقم الأعمال بمؤسسة نפטال خلال الفترة 2012-2019



المصدر: تم إعداده بناء على الجدول أعلاه.

فمن خلال الشكل أعلاه يتبين أن رقم أعمال مؤسسة نפטال في تزايد مستمر حتى وإن كان ضعيفا في السنتين الأخيرتين (2018 و 2019) وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية بمختلف أنواعها.

IV. 2 الطريقة والأدوات:

بهد التعرف على الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، سيتم التعرض هنا على الطريقة والأدوات التي تم الاستناد عليها في إعداد هذه الدراسة. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لملاءمته في هكذا دراسات، وذلك بالتركيز على أحد أدوات المنهج العلمي لهي المقابلة الموجهة، حيث سمحت لنا هذه الأخيرة بجمع المعلومات المطلوبة لهذه الدراسة من مصدرها وذلك استنادا على ما قدموه لنا مُدراء المديرية التنفيذية للإستراتيجية والتخطيط والمدراء التنفيذيين لكل من المديرية التنفيذية للموارد البشرية والمالية، كونهم هم المسؤولين عن المعلومات التي يحتاجها التشخيص التنظيمي لإتمام دراستنا هذه. وساهم كذلك المنهج الوصفي في وصف فائدة التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model، ومن ثم تحليل تلك المعلومات بغرض تقييم العلاقة بين متغيرات النموذج والسعي لاستغلالها على أحسن وجه لتحقيق أهداف المؤسسة والمضي بها قدما.

أما منهجية الدراسة فهي موضحة من خلال عرض خطوات البحث الميداني، مجال وحدود الدراسة بالإضافة إلى عرض مختلف الأدوات المستعملة.

أ. مشكلة الدراسة:

يعتبر تحديد مشكلة الدراسة الخطوة الأساسية الأولى لأي بحث علمي، حيث أنّها تُعطي الأهمية الكبيرة في تقييم النتائج، فكانت مشكلة هذه الدراسة واضحة ودقيقة والتي تتمثل في إبراز دور نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model عند القيام بالتشخيص التنظيمي بمؤسسة نפטال.

ب. مجال وحدود الدراسة:

■ الحدود الزمنية:

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه. وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة الممتدة من نهاية شهر جانفي 2021 إلى غاية نهاية شهر أفريل من نفس السنة. كما تم الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة قيد الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2012-2019.

■ الحدود المكانية:

تم إختيار المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نפטال-بالشراكة للدراسة الميدانية. وذلك على مستوى المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد- Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie بالمديرية العامة- Direction Générale كوني كونت خبرة مهنية على مستواها لمدة تفوق الخمس سنوات. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، يعود الاختيار لأهمية الدور الذي يلعبه نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model في الكشف على الثغرات والاختلالات التنظيمية والسعي لإيجاد حلول لها والرفع من فعاليتها التنظيمية وتحسين الأداء على مستوى هذه المؤسسة.

■ الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على الإطارات السامية بالمديرية العامة لمؤسسة نפטال بما في ذلك المديرين ورؤساء الأقسام التابعين للمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد، كونهم إطارات سامية وهم المسؤولون على هكذا مهام؛ بقيامهم بالتشخيص التنظيمي لمؤسسة نפטال. وبالتالي فقد تم استهداف المعنيين بالقيام بالتشخيص التنظيمي مباشرة.

ت. أدوات الدراسة:

اقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث التعامل والاعتماد على المقابلة الشخصية مع الإطارات السامية على مستوى المديرية العامة وبالضبط الإطارات السامية العاملة بالمديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد (مديرية التنظيم). أين أجريت عدة حوارات ومحادثات ومناقشات بينهم، بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق ومواقف محددة تصب في مدى اعتماد الإدارة العليا لمؤسسة نفطال على نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model عند قيامهم بالتشخيص التنظيمي. فوفقاً لدراسة أجريت في عام 1999، بينت أن حوالي 25% من المنظمات المعنية بالدراسة تعتمد على نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model عند إجرائها للتشخيص التنظيمي. يليه نموذج ماكينزي-McKinsey 7'S Model بنسبة تقدر بـ 19% (JONES & BRAZZEL, 2006). فيعود اختيار واعتماد الدراسة على نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model بسبب استخدامه الواسع في الممارسات الإدارية بالإضافة إلى الدراسات التجريبية القائمة عليه. كونه نموذج يتميز بالبساطة وقلة التعقيد ما يسمح بإجراء تشخيص شامل وسريع.

كما سمحت الأسئلة المفتوحة المطروحة على الإطارات السامية المستهدفة لإجراء هذه المقابلة من الحصول على معلومات وبيانات غزيرة، مما أعطى إمكانية تصنيف البيانات والمعلومات المجمعة كونها تعتبر أداة هامة في هكذا دراسات تشخيصية. بالإضافة إلى اعتماد الدراسة على الملاحظة باعتبارها من إحدى أدوات جمع البيانات في البحوث الميدانية، لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية، كما تُستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو المقابلة أو الوثائق وغيرها. فالملاحظة هي أداة مكملة للمقابلة الشخصية الموجهة، تهدف إلى تفحص وتشخيص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير المصطنعة.

كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة، كونها تُعتبر من الأدوات الأساسية التي تُساعد الباحث في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف الحصول على المعلومات والإحصائيات المتعلقة بمؤسسة نفطال، حيث تحصلنا على وثائق تخص المؤسسة ومختلف مديرياتها، من قرارات تنظيمية-Décisions d'Organisation وتقرير النشاط-Rapport d'Activité وقواعد التسيير-Instructions de Gestion والمجالات الدورية الخاصة بالمؤسسة وغيرها من الوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث.

V. النتائج ومناقشتها:

يهتم نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model للتشخيص التنظيمي ببيان العوامل والمتغيرات الإدارية والتنظيمية الضرورية بغية الكشف عن مختلف الاختلالات التنظيمية الموجودة داخل مؤسسة محل الدراسة لهي مؤسسة نفطال. حيث يتمثل المبدأ الأساسي لهذا النموذج في أن لكل منظمة عوامل أو أبعاد داخلية ينبغي عليها دراستها وأن تتماشى مع بعضها حتى تضمن إدارة فعالة للتغيير وتحسين الفعالية التنظيمية.

أ. الأهداف/الأغراض-Purposes:

تفرض التحولات التي تتسم بها بيئة الأعمال الحالية على مؤسسة نفطال وضع أهداف إستراتيجية قصد التكيف والتطور في السياق الجديد. فعلى الصعيد المحلي تُواجه منافسة حادة فيما يخص المواد ذات الأسعار الحرة كالزيت، المطاط، الزفت، والمنتجات الخاصة. ومع الوقت ستواجه منافسة حادة حتى في المواد الأساسية والمتمثلة في الوقود وغاز البترول المميع. فمن خلال مخطط تطويرها تهدف مؤسسة نفطال إلى ما يلي:

- ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية؛
- تحسين نوعية الخدمة المقدمة مع ضمان تأمين أحسن عرض للسوق؛
- الحرص على الاستعمال الأمثل لمسالك التوزيع وتخفيض تكاليف النقل؛
- وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات مع وضع سياسة اندماج الموظفين الجدد؛
- عصبرنة وإعادة تأهيل البنى التحتية للتخزين؛
- مطابقة تجهيزاتها مع معايير حماية البيئة والأمن الصناعي.

وبالتالي فإنّ أهداف مؤسسة نפטال لا تقتصر على التسويق والتخزين للمواد البترولية فحسب، بل تتعداها إلى الاهتمام باستهلاك هذه المواد من خلال دراسات السوق، الاهتمام بالبيئة والحفاظ على البنى التحتية وتطويرها.

كما سطرت مؤسسة نפטال عدة مشاريع تطويرية- Projets de Développement على ضوئها:

- مشروع تطوير شبكة النقل عبر القنوات- Canalisations par Pipe بمقدار 2000 كم؛
- وضع نظام معلومات متكامل- Système d'Information Intégré ERP؛
- وضع مركز لتخزين ومعالجة المعلومات- Datacenter جوهر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسة؛
- تحديث مراكز التعبئة والتخزين- Modernisation des Centres؛
- تحديث شبكة محطة الخدمات- Relooking des Stations Service.

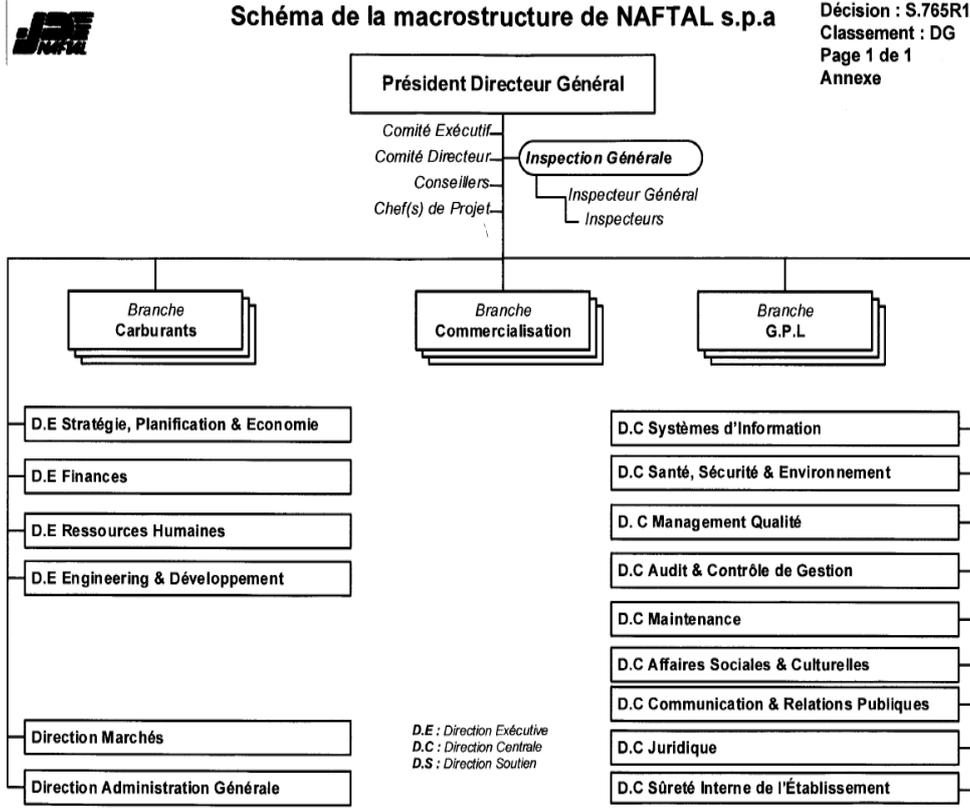
ب. الهيكل-Structure:

باعتبار الهيكل التنظيمي مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة لأخرى. فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها. وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وإعطاء مرونة تسمح لها باحتكار السوق وتحقيق أهدافها المسطرة المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها والتوجه نحو التصدير. فتبنت مؤسسة نפטال الهيكل الشبكي، أي مزيج بين العمودي والأفقي. هذا باعتبار عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تفرض هيكل عمودي لتعدد المستويات التنظيمية، وهذا لمركزية القرار على مستوى الإدارة العامة، حيث أنّ كل إجراء تقترحه الوظائف الدنيا يعود فيه القرار النهائي للإدارة العليا للمصادقة عليه وبالتالي يتم التنفيذ. أما من حيث الأفقي، فهذا راجع لوجوب التنسيق بين مختلف مديريات المؤسسة، وذلك لتسهيل عملية تداول المعلومات بين المديريات. وهذا بالتعاون فيما بينها من أجل تنفيذ المهام المخولة حسب التوجيه العام للمديرية العامة. وبالتالي فإنّ المزج بين الهيكل العمودي والأفقي هو الأنسب لكل من عملية اتخاذ القرار وتداول المعلومات لمؤسسة نפטال كونه يجمع بين هذين الأخيرين بطريقة متجانسة.

الشكل 4: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نפטال

Schéma de la macrostructure de NAFTAL s.p.a

Décision : S.765R13
Classement : DG
Page 1 de 1
Annexe



المصدر: : Décision N° S. 765R13 DG, 2015, p. 02.

فبالنسبة للهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال يوصف بأنه هيكل يتسم بالثقل لكثرة المستويات الإدارية- Très Hiérarchisée. هذا ما يؤدي إلى إنخفاض في مستويات التآزر بين المديرية والوحدات، ووجود عدد كبير للوحدات الوظيفية والتشغيلية مما يصعب من عملية الرقابة والسيطرة عليها، بالإضافة إلى وجود تكرار في الهياكل في جميع المستويات من العليا إلى العملية.

فقامت مؤسسة نפטال بالعديد من التعديلات التنظيمية-Aménagements Organisationnels- على المستويين المركزي-Central- والتشغيلي-Opérationnel-، وبنيت الهيكل الحالية على أساس التركيز على الأنشطة الأساسية-Métiers de Base- حيث نُظمت على أساس خطوط الإنتاج-Lignes de Produits- مع فصل سلسلة توريد الأنشطة التسويقية-Chaîne Logistique des Activités de Commercialisation-.

وبناء على اعتماد نموذج الصناديق الستة-A Six-Box Model- لإجراء التشخيص التنظيمي-Diagnostic Organisationnel- للمؤسسة؛ فقد أسفرت هذه العملية مجموعة من الهياكل التنظيمية-Structures Organisationnelles-. والمتمثلة في ثلاثة (03) فروع-Branches-؛ فرع الوقود-Branche Carburants-، الفرع التجاري-Branche Commercialisation- وفرع غاز البترول المميع-Branche GPL-، و(62) مديرية-Directions، (41) وحدة-Districts-، (431) قسم-Départements-، (10) وكالة-Agences-، (15) Antennes و(604) هيئات عملية-Entités Opérationnelles- على مستوى المؤسسة ما يؤكد على إتصاف

الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالتعقيد وهو ما يجعل إتخاذ القرارات بطيئاً وصعوبة في تنفيذها كذلك وجود صعوبة في التنسيق والاتصال.

ت. العلاقات-Relationships:

ترتبط مؤسسة نפטال مجموعة من العلاقات كما استخلصها WEISBORD والمتمثلة في العلاقات بين الأفراد أنفسهم، العلاقات بين الوحدات والعلاقات بين الأفراد وطبيعة مهامهم ووظائفهم. كما تحكم هذه العلاقات مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب. فلدى مؤسسة نפטال قانونها الداخلي-Règlement Intérieur بالإضافة إلى مجموعة من الإجراءات الداخلية-Procédures Internes التي تسمح للعمال بتنفيذ مهامهم بالطريقة الصحيحة وبالتالي تحقيق أهدافها. وتعتمد مؤسسة نפטال على التكنولوجيا لتفعيل نظام الاتصالات فيها، فتقوم بتسيير نشاطاتها من خلال شبكة داخلية وأخرى خارجية. الأمر الذي سهل تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الداخلية والفروع الخارجية.

■ الشبكة الداخلية:

تحتجز مؤسسة نפטال على شبكة من الحواسيب الداخلية تربط مختلف المصالح والمكاتب. فيمكن من الاتصال بأي مصلحة والإطلاع على الحسابات أو أي شيء من هذا القبيل، الأمر الذي سهل عملية الاتصال الداخلية والذي سمح باقتصاد الورق والتنقل بين المكاتب، الأمر الذي يعتبر إنقاص لتكاليف حيث يمكن من استخدام آلة ناسخة واحدة تتداول بين مجموع الأقسام، أضف إلى ذلك استعمال برامج لحساب تسعيرات كل منتجها وكذلك عملية التحصيل واستقبال الكم الهائل من الزبائن دفعة واحدة. أضف إلى ذلك معالجة الأجور حيث تتم هذه العملية بطريقة آلية عوض أن يقوم العامل بحساب الأجر يدوياً إضافة العلاوات وإنقاص الاقتطاعات أصبح يدخل المعلومات الأولية للحاسب ويقوم هذا الأخير بإعطائه النتائج بسرعة فائقة ودقة عالية وكذلك سهولة تصحيح الأخطاء ومتابعتها. والأمر الآخر هو تسهيل عمل المدير حيث يستطيع مراقبة الأعمال من مكتبه فإذا أراد رؤية الحسابات يستطيع الدخول إلى حاسب المصلحة التجارية والإطلاع على الحسابات وإذا أراد الإطلاع على الأجور يدخل إلى الحاسب الخاص بمصلحة المستخدمين ويقوم بذلك.

■ الشبكة الخارجية:

ترتبط مركز المؤسسة بمختلف الفروع المنتشرة عبر أنحاء الولايات الأخرى، حيث يتم الاتصال بين الفروع بواسطة الشبكة. الأمر الذي يسهل سير العمل، حيث إذا أراد المدير المركزي بالمشاورة أن يطلع على أحد الفروع فله ذلك. ومن بين أهم الأنظمة المعلوماتية والاتصالية المستعملة من طرف مؤسسة نפטال يمكن ذكر نظام NAFTA COMPTA، نظام NAFTA GD، نظام NAFTA COM، نظام IMMOSYS ونظام CGCA.

فلو لا وجود هذه الشبكة لاستعصى الأمر في الاتصال بين الفروع وتسهيل تبادل المعلومات. فتسهر وتسعى مؤسسة نפטال على تحسين وتطوير هذه الأنظمة من سياسات، قواعد، أساليب وإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها.

ث. المكافآت-Rewards:

هنا سيتم الإشارة إلى مدى التوافق والاختلاف بين ما تقدمه مؤسسة نפטال من مكافآت وحوافز وبين إدراك وشعور عمالها ومدى رضاهم عن ما يُقدم لهم من مكافآت. فلا يُخفى على أحد أن للحوافز أهمية بالغة لما لها من دور في بلوغ مستويات أفضل من الإنتاجية، فعن طريق الحوافز يمكن لإدارة مؤسسة نפטال من توجيه أداء عمالها نحو تحقيق الأهداف التي سطرها. أما عن أشكال الحوافز الممنوحة لعمال مؤسسة نפטال فتتمثل في:

■ الحوافز المادية:

- تتمثل الحوافز المادية أساساً في الأجر، الزيادات، المكافآت والعلاوات المرتبطة به. بالإضافة إلى المزايا التالية:
- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه كالإجازات السنوية، الإجازات المرضية والإجازات الخاصة؛
- تأمينات التقاعد وحوادث العمل؛
- الخدمات الصحية كالفحوصات الطبية وطب العمل؛
- الخدمات الاجتماعية كالرحلات، حفلات، ندوات ثقافية وجماعات تعاونية؛
- تحسين ظروف العمل.

■ الحوافز المعنوية:

- تتمثل الحوافز المعنوية في مؤسسة نפטال أساساً في فرص الترقية والاستحقاقات في العمل.
- الترقية: تعتبر الترقية إحدى أهم وسائل التحفيز المعنوي وتعني التنقل من مستوى تأهيلي إلى مستوى آخر أعلى، ويصاحبها في ذلك عادة تحسين في الأجر وارتفاع المستوى الوظيفي للفرد ولقد نصت الاتفاقية الجماعية على شروط وكيفيات الترقية.
- الاستحقاقات في العمل: تعتبر الاستحقاقات المقدمة للعمال كحوافز معنوية، وتتمثل في منح أوسمة استحقاق موجه لتكريم العمال الأوفياء للمؤسسة. فتمنح الأوسمة البرونزية للوفاء عشرة سنوات، والأوسمة الفضية لعشرون سنة، والأوسمة الذهبية لثلاثون سنة. وتقدم الأوسمة البرونزية والفضية على مستوى المؤسسة، أما الأوسمة الذهبية فتقدم على مستوى المؤسسة الأم لهي مجمع سوناتراك في مناسبات محددة.

ج. القيادة-Leadership:

تتبع مؤسسة نפטال أسلوب الإدارة/القيادة الذي يختلف باختلاف المستوى، حيث أنّ في المستويين الأعلى والمتوسط تميل الإدارة فيه إلى البيروقراطية كون المتغير الرئيس الذي له التأثير الأكبر هو اللوائح والقوانين المعمول بها على مستوى وزارة الطاقة والمناجم والمؤسسة العمومية سوناتراك كونها هي مؤسسة الأم. حيث تتلقى التوجيهات العامة من طرف كل من سوناتراك ووزارة الطاقة والمناجم، وهي سمة جميع المؤسسات العمومية. بينما في المستوى الأدنى فتتميل إلى المشاركة والديمقراطية. لكن المستوى لا يعتبر المتغير الرئيس أو المؤشر الوحيد الذي يُحدد نوع وأسلوب القيادة بل حتى طبيعة المؤسسة عمومية كانت أو خاصة. كما يعتبر الموقف أيضاً متغير رئيسي في تحديد أسلوب الإدارة/القيادة. وهكذا فإنّ مفتاح ضمان نجاح أي مؤسسة يتمثل في مقدرة وكفاءة قائدها.

ح. الآليات المساعدة-Helpful Mechanisms:

تُعتبر الآليات المساعدة الخطوات التي تساعد مؤسسة نפטال على البقاء مثل التخطيط والرقابة والميزانية ونظم المعلومات، والتي تساعد أعضاء التنظيم على أداء أعمالهم وتحقيق أهداف التنظيم. وتشمل أعمال السكرتارية، مديرية الاتصال والعلاقات العامة، مديرية الشؤون القانونية، مديرية الموارد البشرية ومديرية التقنية والتطوير. بحيث يُقدر عدد العمال في وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ما يُقدر بـ 1230 أي بنسبة 05% من إجمالي عدد العمال في المؤسسة. بالإضافة إلى المكلفون بالتخطيط، المراقبة والتنظيم المتواجدين على مستوى المديرية المركزية للمراجعة، مديرية المحاسبة، مديرية التنظيم ومديرية التخطيط. بحيث يُمثل المهندسون والتقنيون في الإعلام الآلي ما نسبته 02% من إجمالي عدد العمال في المؤسسة، والقائمين بالتخطيط والتنظيم نسبة 0,8% من إجمالي عدد العمال.

VI. الخلاصة:

يُعرف التشخيص التنظيمي بأنه مرحلة الملاحظة المعمقة والدراسة الدقيقة الذي يسمح بكشف الإختلالات داخل المنظمة 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 لنا التشخيص التنظيمي بمعرفة ما إذا كانت المنظمة مُنظَمة بطريقة فعالة - Efficacement Organisée. وعليه، فإنّ التنظيم الفعال يبدأ بالتشخيص الدقيق والعلمي. فهنا تبرز أهمية استخدام النماذج التنظيمية كخارطة طريق للتشخيص الفعال. في هذه الدراسة، تم إجراء التشخيص التنظيمي لمؤسسة نפטال بالارتكاز على نموذج الصناديق الستة - Six-Box Model، وذلك لأهميته حيث يسمح بتوفر المعلومات الدقيقة والمناسبة التي أضحت ضرورة من الضروريات الملحة لكونها القاعدة الأساسية قبل القيام بأي تطوير تنظيمي داخل المؤسسة.

■ نتائج الدراسة:

- يمكن استخلاص أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:
- ضرورة الاهتمام بالتشخيص التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال ومحاولة بعثه من جديد؛
- عمدت الإدارة العليا لمؤسسة نפטال إلى مشاركة مديرياتها التنفيذية بمخطط التشخيص التنظيمي قصد تزويدها وإفادتها بأكثر قدر ممكن من المعلومات وبالتالي مصداقية وواقعية نتائج التشخيص؛
- يختلف تطبيق التشخيص التنظيمي من مؤسسة لأخرى واعتمدت مؤسسة نפטال على نموذج الصناديق الستة - Six-Box Model كون أبعاد هذا الأخير تتماشى مع المتغيرات التنظيمية للمؤسسة؛
- التشخيص التنظيمي أصبح ضروري لمؤسسة نפטال يجب القيام به والوقوف عند نتائجه والسعي للاستفادة منه بأكثر قدر ممكن من مزاياه وبالخصوص نموذج قيد الدراسة هو نموذج الصناديق الستة؛
- يسمح التشخيص التنظيمي بالوصول إلى نتائج واقعية أي إستقراء واقع مؤسسة نפטال بكل دقة وعمق كونه يركز على مختلف أبعاد المؤسسة؛
- يساهم التشخيص التنظيمي بزيادة فعالية اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة نפטال وذلك من خلال الاعتماد على مجموع البيانات والمعلومات التي تحصل عليها بعد إجراء التشخيص التنظيمي.

■ 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:

- أهمية تبني نماذج التشخيص التنظيمي عند إجراء التشخيص التنظيمي لمؤسسة نفعال وفي بقية المنظمات؛
- احترام ومراعاة خصوصية كل نموذج وخصوصية كل منظمة على حدى عند القيام بالتشخيص التنظيمي؛
- مراعاة الارتباط القوي بين متغيرات وأبعاد نموذج Six-Box Model عند إجراء التشخيص التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال؛
- تطبيق التشخيص التنظيمي بشكل دوري لمؤسسة نفعال لمعرفة المشاكل التنظيمية وحلها؛
- أهمية التوجه نحو مقارنة التشخيص التنظيمي كمطلب لتحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة نفعال.

VII. المراجع:

- ALFARO, P. L. (s.d.). *Desarrollo y Validación de un Modelo Causal de Diagnostico de la Gestión Organizacional*. Santiago, Región Metropolitana, Chili: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- ALIAN, M. M. (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.
- BANS-AKUTEY, A. (2021). The Path-Goal Theory of Leadership. *Academia Letters*, Article 748. pp. 1-6. <https://doi.org/10.20935/AL748>.
- BURKE, W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- CUMMINGS, G. T., & WORLEY, G. (2014). *Organization Development & Change*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Décision N° S. 765R13 DG (20 Décembre 2015). Actualisation du Schéma de la Macrostructure de la Société, Référence: 900000 Classement: DG (Direction Générale), Direction Exécutive Stratégies, Planification et Economie, Direction Générale, NAFTAL.
- HAYES, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. UK: Palgrave Macmillan.
- IDRIS, K., OLUTOKUNBO ADEKALU, S., & ISHOLA GENTY, K. (2014). Organisation Development and Strategic Intervention for Enterprise Sustainability: Empirical Evidence from Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*, pp. 156-171.
- JONES , B., & BRAZZEL, M. (2006). *The NTL Handbook of Organizational Development and Change: Principles, Practices and Perspectives*. San Francisco: Pfeiffer.
- JUSTO, A. (2009, 04 08). *Organizational Diagnostic Models*. Consulté le 09 03, 2020, sur Organizational Development: <http://armandojusto.blogspot.com/2009/04/competency-profiling.html>
- KANJI, R. S. (2011). *Diagnosing Organizational Effectiveness in the Tourism Sector of Zanzibar*. Grahamstown, South Africa: Rhodes Business School, Rhodes University.

- KAPLAN, H. I., & SADOCK, B. (1989). *Comprehensive textbook of psychiatry*. United States: 5th ed, Williams & Wilkins Co.
- Management Adda (2019, September 20). Leadership Theories [Video file]. Retrieved from. <https://youtu.be/WOtBp0D85LI>
- RAHIMI, H., & Al. (2011, 06). The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. *Published by Canadian Center of Science and Education, Higher Education Studies*, pp. 84-92.
- ROBBINS, S., ALVANI, S., & DANAIKARD, H. (1999). *Organization theory*. Tehran: Saffar Publication.
- SAEED, B. B., & WANG, W. (2014). Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model. *Modern Economy, Scientific Research Publishing Inc.*, 424-431.
HYPERLINK "http://dx.doi.org/10.4236/me.2014.54041"
<http://dx.doi.org/10.4236/me.2014.54041>
- SAJADIE, H., & YOUSEFI, J. (2017, 04 09). 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)*, pp. 31-37.
- STEGEREAN, R., GAVREA, C., & MARIN, A. (2010). *The Application of a Diagnostic Model: an Empirical Study*. Cluj-Napoca, Romania: Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Babeş-Bolyai University.
- WEISBORD, M.R., (1978). *Organizational Diagnosis*, Addison-Wesley.