

التشخيص التنظيمي

1. مفهوم التشخيص التنظيمي:

عرفه كل من Spector & Beer أنه عملية تساعد المؤسسات في تعزيز قدرتها على تقييم وتغيير جوانب الاختلالات في الثقافة والسلوك بغرض رفع فعاليتها وضمان التحسين المستمر فيها. كما تعرف على أنها خطوة لتقييم وضعية المؤسسة ومن ثم وضع توصيات لتحسين فعالية العمل وكفاءة الأنشطة، فالتشخيص التنظيمي يعتبر أداة لتقييم المؤسسة مواردها ليتخذ على أساسها القرار بإحداث تغييرات تنظيمية لنصل لنتيجة ما والتي يمكن التعبير عنها بأنها نتيجة القرار المتخذ لكن السؤال: ما الذي يحسه التشخيص التنظيمي؟ ماذا نقصد بالتنظيم؟

التشخيص التنظيمي هو خطوة لتقييم صحة المؤسسة Santé de Etat - ومن ثم وضع التوصيات لتحسين فعالية العمل l'Efficiencé des Activitités وكفاءة الأنشطة l'Efficacité du Fonctionnement.

اما التعريف التقليدي للتشخيص التنظيمي فيعود إلى الباحث بيكارد BECKHARD - في سنة 1969 الذي يرى أن التشخيص التنظيمي هو التدخل الذي يقدم معلومات عن مختلف النظم الفرعية للمؤسسة والعملية وانماط السلوك داخل تلك المؤسسة.

ويقدم مرفان ويزبورد WEISBORD Marvin - في سنة 1978، وجهة نظر بسيطة وملخصة للتشخيص التنظيمي واصفاً إياه بأنه وسيلة بحث وتحديد الفجوة بين ما هو وما ينبغي أن يكون في المؤسسة. ووفقاً لكليتون باول ألدرفر Clayton Paul ALDERFER في سنة 1980، فيُعرف 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 للمؤسسة، فيفترض أن الغرض من التشخيص التنظيمي هو الفهم الدقيق والشامل للمؤسسة لتحديد ما إذا كان التغيير مرغوب فيه. كما تم تعريف التشخيص التنظيمي على أنه عملية فعالة ومرحلة ضرورية يُمكن من كشف الاختلالات والمشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة وتحديد أسبابها بكشف نقاط القوة ونقاط الضعف في كل جوانب نشاط المؤسسة.

2. أهداف التشخيص التنظيمي:

- التعرف على مزايا وعيوب عمل المؤسسة.
- تحديد المشاكل التنظيمية التي من المحتمل ظهورها مستقبلاً.
- إعداد المؤسسة لان تحطو خطوة تغيير عبر تحديد نقاط الضعف والقوة فيها.
- تقييم الفعالية التنظيمية واقتراح سبل لتحسينها.
- تحديد ما الذي تريده المؤسسة ووضع استراتيجية عمل مناسبة.

4. دوافع التشخيص التنظيمي ومتطلباته:

أ. دوافع التشخيص التنظيمي:

تقوم المؤسسة بعملية التشخيص في حالتين هما:

- المؤسسة تعاني من اختلالات واضطرابات ومشاكل: حيث يُعتبر التشخيص ضرورياً لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة، ومنه محاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها.
 - المؤسسة في حالة جيدة حيث يُعتبر اللجوء للتشخيص إرادة من المؤسسة في تفعيل نشاطها وتحسين أدائها، من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة.
- ومن هذا المنطلق، يُدمج التشخيص في إطار التسيير التنبئي الذي يقوم به المسيرون، إذ يقول بيتر دراكر أنّ على كل مسير مؤسسة ناجح أن يُخصّص نصف وقته في عملية التشخيص، فهو يسمح بتحديد أسباب الخلل بعد التحقيق والمراقبة لذا يُعتبر أداة تسيير تسمح وتساعد على فهم الماضي، الحاضر ثم التدخل في الحاضر من أجل المستقبل.

ب. متطلبات التشخيص التنظيمي:

- قبل الشروع في عملية التشخيص ينبغي توفر نية واستعداد والتزام لإجراء التغييرات التي يوصي بها التشخيص.
- ينبغي تيسير سبل الحصول على المعلومات للمشخص لتفادي عرقلة عملية التشخيص.
- ينبغي التعامل مع المعلومات المحصل عليها بسرية تامة.
- ينبغي تقديم نتائج التشخيص للجهات التي وفرت المعلومات والتي تعتبر بمثابة تغذية عكسية لها.

نماذج التشخيص التنظيمي:

أ. نموذج ماكينزي s'7:

هو نموذج مقدم من طرف مجموعة ماكينزي الاستشارية حيث يهتم ببيان العوامل الادارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح اعداد الاستراتيجية وتنفيذها، حيث يتمثل المبدأ الأساسي لهذا النموذج أن لكل مؤسسة عوامل داخلية ينبغي دراستها وهي كالتالي:

- الاستراتيجية: خطط يتم من خلالها تخصيص وتوجيه الموارد خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الهيكل: يتضمن المستويات المختلفة ونمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات وغير ذلك.
- الأفراد: يعني المورد البشري المتاح واليد العاملة والكفاءات الموجودة بالمؤسسات.
- أسلوب الإدارة: تأثير الأسلوب الاداري والقيادي في تحقيق أهداف المؤسسة من حيث تحفيز العمال ومن حيث القرارات المتخذة.
- المهارات: مجموع الكفاءات والقدرات التي لديها قابلية وقدرة تحويل المعرفة لواقع محقق.

- **النظم:** مجموع السياسات والقواعد والاساليب والاجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.
- **القيم المشتركة:** يمكن التعبير عنها بأنها ثقافة المؤسسة والتفاعل الاجتماعي القائم على القيم والمعتقدات والفهم المشترك لأهداف المؤسسة لدى مختلف الأفراد.
- ب . **نموذج موران وسافوي:** اهتم هذا النموذج ببحث دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والاجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف حسب **Agrysis & Chris** وأبعاده كالتالي:
- **استدامة المؤسسة:** تقاس استدامة المؤسسة حسب جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة واقتصاد الموارد والقدرة التنافسية وكذلك رضا الزبائن والموردين والمساهمين وغيرهم.
- **الكفاءة الاقتصادية:** تقاس حسب المؤشرات الاقتصادية المحققة داخل المؤسسة من مؤشرات مالية كالإنتاجية والمردودية وهامش الربح وغيرها.
- **قيمة الأفراد:** يقوم على تقدير مناخ العمل داخل المؤسسة من التزام الافراد العاملين مهارتهم مردوديتهم وكذا سلامتهم.
- **الشرعية التنظيمية:** تقوم على تقييم مدى استغلال المؤسسة للموارد التي تستمدتها من بيئتها ومدى الالتزام والامتثال للأحكام واللوائح على الاصعدة القانونية والبيئية.
- **البعد السياسي:** يمكن اختصاره في كونه البيئة السياسية التي تتواجد ضمنها المؤسسة.