



The Role of Organizational Diagnosis Using the Six Box Model in Institutional Performance

A case study of the General Office of Saada Governorate in Republic of Yemen

Hamdan Abdullah Hadi ^{1,*}, Hamid Abdulghani Al-Mekhlafi ¹, Abdulfattah Ali Alqurs²

¹ Graduate Business Administration Center - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Business Administration - Amran University - Amran -Yemen.

*Corresponding author: hmdanhadi2013@gmail.com

Keywords

- | | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Organizational diagnosis | 2. six-box model |
| 3. institutional performance | 4. General Diwan of Saada Governorate |
-

Abstract:

The research problem was to study (the role of diagnosis using the Six-Box model in institutional performance, a case study of the General Office of Saada Governorate in Republic of Yemen), To achieve the research objectives, the researcher used the quantitative approach - the descriptive analytical method - and to collect field data, the scientist's questionnaire tool was relied upon. Marvin Weisbord collected data from the research sample consisting of (50) participants who were selected using a comprehensive inventory method.

The reality of using the six-box model for organizational diagnosis and the level of institutional performance in the General Diwan of Saada Governorate was at a high level, and there were no statistically significant differences between the average estimates of the research sample members regarding (organizational diagnosis, institutional performance) attributed to the variables (academic qualification, years of experience, current job), and there were statistically significant differences attributed to the age variable in the categories (40-50) and (+50). The research recommended the optimal use of human resources, training, qualifying and motivating them, and developing and updating the organizational structure and the strategic and executive plan for the various components of the Diwan.

دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في الأداء المؤسسي

حمدان عبد الله هادي^{1*} , حميد عبدالغني المخلافي¹ , عبدالفتاح علي القرص²

¹ مركز إدارة الأعمال للدراسات العليا - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² إدارة الأعمال - جامعة عمران - عمران - اليمن.

*المؤلف: hmdanhadi2013@gmail.com

الكلمات المفتاحية

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| 1. التشخيص التنظيمي | 2. نموذج الصناديق الستة |
| 3. الأداء المؤسسي | 4. ديوان عام محافظة صنعاء |

الملخص:

هدف البحث إلى دراسة دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة (Six-Box) في الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صنعاء بالجمهورية اليمنية، واستخدم المنهج الكمي والأسلوب الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة الاستبانة للعالم مارفن ويسبوردي في جمع البيانات من عينة البحث المكونة من (50) مشاركاً اختيروا بطريقة الحصر الشامل. وتوصل البحث إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى واقع استخدام نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي في ديوان عام محافظة صنعاء كان مرتفعاً، وأن مستوى الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صنعاء كان مرتفعاً، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول (التشخيص التنظيمي والأداء المؤسسي) تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر في فئتي (40-50)، (50+). وأوصى البحث بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتدريبها وتأهيلها وتحفيزها، وتطوير وتحديث الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية والتنفيذية لمختلف مكونات الديوان.

المقدمة:

يعد الأداء المؤسسي من المواضيع الحساسة والمهمة في مختلف أنشطة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الحكومية منها والخاصة على حد سواء؛ لأنها ذو ارتباط مباشر بإنتاجية العمل، وفعاليتها التنظيمية التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها، وقدرتها على مجابهة التحديات الحالية والمستقبلية.

فالأداء المؤسسي هو انعكاس لتعلق المنظمات بأهدافها وقدرتها على إنجازها، وله أهمية بالغة؛ لأنه يعمل على نقل تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير (العدلوني، 2006)، والأداء المؤسسي مجال واسع يتضمن عدة مكونات هي: الهيكل، وتصميم العمل، والموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة، والمهارات الإدارية، والأهداف، والبيئة... إلخ.

ومن المتعارف عليه أن المؤسسات الحكومية وجدت لكي تقدم خدمات مختلفة للمواطن الذي يعد المستفيد الرئيس للقطاع الحكومي، سواء في تلقي خدمات مباشرة تقدمها أجهزة الدولة له كالخدمات الصحية والتعليمية والبلديات وغيرها، أو يستفيد منها بشكل غير مباشر عن طريق إشراف القطاع الحكومي على مختلف المؤسسات والمنظمات، ولذلك فإن المواطن يتوقع أن تقوم هذه المؤسسات بأداء دورها بفاعلية وجودة عالية (العتيبي، 2003).

وحتى تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها يجب أن تتعرف على أدائها الفعلي مقارنة بأدائها الافتراضي (المستهدف)، ولا يمكن ذلك إلا من خلال وضع أسس ومعايير

للتشخيص والتقييم والمتابعة لأدائها وبرامجها بشكل مستمر، وذلك لتحقيق التنمية على أسس علمية. وأثبتت كثير من الدراسات أهمية التشخيص التنظيمي في تحقيق الصحة والفعالية التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي (دراسة بلشبير، 2021)؛ نظرًا للدور الحاسم الذي يلعبه التشخيص التنظيمي في نجاح المؤسسات والمنظمات من خلال ما يقوم به من كشف لجوانب القوة والضعف في أداء هذه المؤسسات، ومن ثم معالجتها وصولاً إلى تحقيق الأداء المؤسسي من خلال تطبيق نموذج الصناديق الستة (Six Box)، الذي يعد من أساليب التطوير والإصلاح الإداري؛ إذ يتميز هذا النموذج ببساطته ووضوحه وتركيزه على البيئة الداخلية.

ولذلك تسعى قيادة السلطة المحلية إلى تحقيق محاور الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة التي تضمنت بناء المنظومة التشريعية والمؤسسية وتنمية القدرات البشرية، وتوفير الموارد والاعتمادات اللازمة لمنظومة الحكم المحلي، وبناء وتعزيز القدرات الرقابية والمساءلة الرسمية والمركزية والمجتمعية، كما تسعى في محور التنمية الإدارية إلى تقييم الأداء المؤسسي لوحدات الخدمة العامة على وفق معايير وأسس علمية وربط مؤشرات الإنتاجية بموازناتها ونفقاتها التشغيلية والتحقق من تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية.

وبناءً على ما ذكر يرى الباحث ضرورة إجراء هذا البحث، وتركيز الضوء على نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي كمدخل لتحقيق الأداء المؤسسي بديوان عام محافظة صعدة، وجعله عملية مستمرة لتنميته وتطويره من خلال خطة تطويرية وتوصيات تساهم في الاستفادة المثلى

من جميع مدخلات العملية الإدارية وعناصر البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تطوير العمليات كافة.

مشكلة البحث:

تعد محافظة صعدة الدرع الشمالي للجمهورية اليمنية لموقعها الحدودي؛ إذ إنها سلة غذائية للجمهورية اليمنية لتمييزها بتنوع منتجاتها الزراعية وجودتها لخصوبة أراضيها وتنوع مناخها وتضاريسها، كما عرفت بتاريخها الأصيل من خلال معالمها الأثرية وصناعاتها اليدوية القديمة، وهي تعاني من تدمير العدوان للبيئة التحتية والممتلكات العامة والخاصة، وضعف الخدمات الأساسية والبنية المؤسسية، وانخفاض مستوى التنمية البشرية، وشحة الموارد المائية، وتدهور الوضع المعيشي والاقتصادي بالمحافظة طبقاً للمؤشرات التي وردت في تقرير تحليل الوضع الراهن للمحافظة 2020م.

وتتبع مشكلة البحث من ضعف الاهتمام بالدور الذي يؤديه التشخيص التنظيمي بوصفه عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات ومن ثم ضعف البيانات والمعلومات عن الوضع التنظيمي التي تمكن السلطة المحلية (ديوان محافظة صعدة) من اتخاذ القرارات لتنفيذ أهدافها على أكمل وجه.

وتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة (تقرير تحليل الوضع الراهن للمحافظة 2020م) يحتاج إلى تشخيص تنظيمي دقيق لأجهزة السلطة المحلية؛ لأنه يعطي صورة واضحة ومتكاملة لمختلف جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تؤثر على حاضر ومستقبل السلطة المحلية ومن ثم إيجاد الحلول الممكنة والبديلة التي تؤهلها لتحقيق الأداء المؤسسي والأهداف والمهام المنوطة بها بكفاءة وفاعلية.

وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك ترابطاً وثيقاً وتكاملاً بين استخدام نماذج التشخيص التنظيمي وتطوير الأداء المؤسسي وإعداد استراتيجية المؤسسة، وأن أي مبادرة للتغيير والتطوير لا بد أن تستند إلى تشخيص تنظيمي دقيق، كدراسة (عتريس، 2018) ودراسة (بلبشير، 2015) ودراسة (بلبشير، 2021) ودراسة (الجوري، 2013) ودراسة (الأخرس، 2023).

ويعد الأداء المؤسسي الحكومي عاملاً جوهرياً لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية، وبناء الثقة الحكومية ودورها المتجدد بما يمكنها من تحقيق أهداف متوافقة مع بيئتها المحيطة، وتطوير وتجديد أدائها باستمرار من ناحية ثانية (الحضرمي، 2016، 19)، وهو ما ظهر في تحليل الوضع الراهن لديوان محافظة صعدة (تقرير تحليل الوضع الراهن للمحافظة 2020م). كما أكدت عدد من الدراسات أهمية تطبيق التشخيص التنظيمي في مجتمعات أخرى، وهو ما جعل الباحث يجري عملية مسح مكتبي للدراسات السابقة، واتضح أن هناك فجوة بحثية؛ لأن تلك الدراسات لم تطبق التشخيص التنظيمي على مجتمع السلطة المحلية في محافظة صعدة، وهذا يتطلب دراسة واستقصاء لمعرفة دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة على الأداء المؤسسي لا سيما مع سعي السلطة المحلية لتقييم أدائها المؤسسي، تنفيذاً لقرار مجلس الوزراء رقم (19) لعام 1444هـ بشأن تبني وثيقة تطوير أداء مؤسسات الدولة للخروج من الوضع المزري والمقدمة من المكتب التنفيذي للرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، وتضمنت عدداً من التحديات والمشكلات التي تواجه المؤسسات اليمنية المؤثرة على الأداء المؤسسي في عدة مجالات تشكل

جوهر العملية الإدارية، مما يتطلب معالجتها لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي، وتتمثل هذه المجالات في التالي: (القوانين والسياسات، البنية والثقافة التنظيمية، الموارد المالية والبشرية، البنية المادية، العمليات التقنية، أداء الخدمات، الأنشطة، المستفيدين).

حيث أصبح الأداء المؤسسي وبناء المقدرات لأجهزة السلطة المحلية ولا سيما ديوان عام محافظة صعدة مطلباً أساسياً للحفاظ على المقدرات والمكتسبات الوطنية والاستجابة لمتطلبات ومتغيرات العصر والثورة المعلوماتية والاقتصادية... إلخ.

كما أن تحقيق الأداء المؤسسي لمختلف وحدات ديوان عام محافظة صعدة يمكن القيادة من اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين دور السلطة المحلية في تقديم الخدمات وتوفير الحياة الكريمة للمواطنين وقيادة التنمية في جميع المجالات.

ومن هنا تظهر ضرورة إجراء هذا البحث لا سيما وأن الباحث أحد قيادات السلطة المحلية بديوان عام المحافظة. وبناءً على ما سبق يمكننا تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة بأبعاده (الأهداف، الهيكل التنظيمي، العلاقات، الحوافز والمكافآت، القيادة، التقنيات والإجراءات المساعدة) في الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما واقع استخدام نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي في ديوان عام محافظة صعدة من وجهة نظر العاملين فيه؟

2. ما واقع الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة من وجهة نظر العاملين فيه؟

3. ما دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة بأبعاده (الأهداف، الهيكل التنظيمي، العلاقات، الحوافز والمكافآت، القيادة، التقنيات والإجراءات المساعدة) على الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة من وجهة نظر العاملين فيه؟

4. هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول (التشخيص التنظيمي والأداء المؤسسي) في ديوان عام محافظة صعدة تعزى إلى المتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في معرفة دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة بأبعاده (الأهداف، الهيكل التنظيمي، العلاقات، الحوافز والمكافآت، القيادة، التقنيات والإجراءات المساعدة) في الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة. ويتفرع منه الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في ديوان عام محافظة صعدة من وجهة نظر العاملين فيه.

2. التعرف على واقع الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة من وجهة نظر العاملين فيه.

3. التعرف على دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة بأبعاده (الأهداف، الهيكل التنظيمي، العلاقات، الحوافز والمكافآت، القيادة، التقنيات والإجراءات المساعدة) في الأداء المؤسسي

الديوان وتقديم صورة واضحة تمكن قيادة السلطة المحلية من اتخاذ القرارات.

ب- يسهم هذا البحث في تقديم توصيات تفيد أصحاب القرار في السلطة المحلية على وجه الخصوص، والباحثين في المواضيع ذات العلاقة.

النموذج المعرفي للبحث:

المتغير المستقل: التشخيص التنظيمي باستخدام الصناديق الستة:

من خلال الاطلاع على نموذج الصناديق الستة الذي أعده العالم (مارفن ويسبور) وطوره في 1976م وطبقته دراسات، مثل: (الكواز، 2010)، (عتريس، 2018)، (RAHIMI, 2011)، حدد الباحث أبعاد المتغير المستقل طبقاً للأبعاد الأكثر تكراراً، وهي: (الأهداف، الهيكل التنظيمي، العلاقات، الحوافز والمكافآت، القيادة، التقنيات والإجراءات المساعدة).

المتغير التابع: الأداء المؤسسي:

من خلال الاطلاع على أبعاد الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي التي طبقته كبعد واحد متكامل، مثل: (الأخرس، 2023)، (حسن وآخرون، 2023)، (بلحاج، 2023)، (2023)،

(Massoudi)، حدد الباحث المتغير التابع بالأداء

المؤسسي كونه مناسباً لمجتمع ومتغير البحث.

في ديوان عام محافظة صعدة من وجهة نظر العاملين فيه.

4. الكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول (التشخيص التنظيمي والأداء المؤسسي) في ديوان عام محافظة صعدة تعزى إلى المتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

أهمية البحث:

1) الأهمية النظرية:

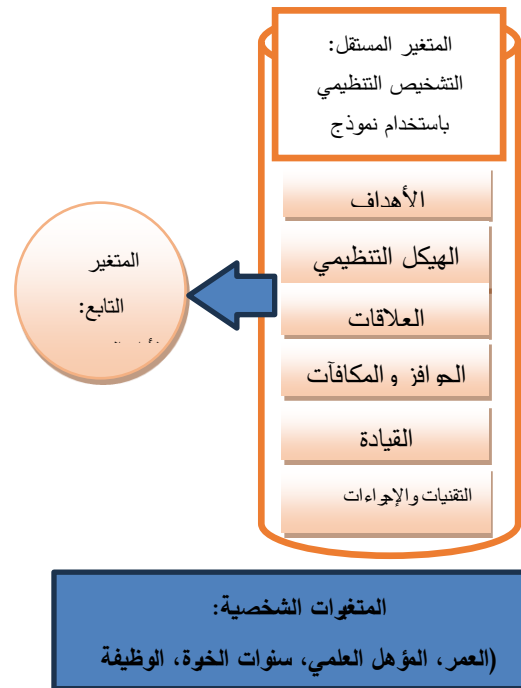
أ- يمكن أن يسهم هذا البحث في سد الفجوة البحثية لدراسة دور التشخيص التنظيمي باستخدام الصناديق الستة في الأداء المؤسسي.

ب- يعد هذا البحث محاولة لتطوير المعرفة حول دور التشخيص التنظيمي باستخدام الصناديق الستة والأداء المؤسسي للسلطة المحلية في الجمهورية اليمنية؛ إذ لا توجد دراسات تطرقت إلى هذا الموضوع على المستوى المحلي ومن ثم فهذا البحث يثري المكتبة اليمنية من خلال المؤلفات النظرية والعملية المقدمة في هذا المجال، مما قد يسهم في تطوير السلطة المحلية (ديوان محافظة صعدة).

2) الأهمية العملية:

أ- يساعد هذا البحث على تحديد واقع استخدام نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي في ديوان محافظة صعدة وواقع الأداء المؤسسي في

شكل (1): النموذج المعرفي للبحث:



5. "يوجد دور بين بعد القيادة والأداء المؤسسي

في ديوان عام محافظة صعدة".

6. "يوجد دور بين بعد التقنيات والإجراءات

المساعدة والأداء المؤسسي في ديوان عام

محافظة صعدة".

الفرضية الرئيسة الثانية: "توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات أفراد العينة حول (التشخيص التنظيمي والأداء

المؤسسي) في ديوان عام محافظة صعدة تعزى إلى

المتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، الوظيفة الحالية)".

حدود البحث:

1. الحدود المكانية: ديوان عام محافظة صعدة.

2. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على

التشخيص التنظيمي لديوان محافظة صعدة

باستخدام نموذج الصناديق الستة وصولاً إلى

الأداء المؤسسي للأبعاد التي تضمنها النموذج.

3. الحدود البشرية: تمثلت في جميع قيادات وكوادر

السلطة المحلية في ديوان محافظة صعدة.

مصطلحات البحث:

اشتمل البحث على المصطلحات الآتية:

1. مفهوم التشخيص التنظيمي:

يمثل مرحلة من مراحل عملية التغيير والتطوير

التنظيمي، ويتمثل في التعاون بين الأعضاء

داخل المنظمة أو فريق من الخبراء الاستشاريين

الداخليين والخارجيين الذين يستطيعون جمع

وتحليل المعلومات ذات الصلة بشأن مشكلة أو

مجموعة من المشكلات من أجل تحديد نقاط

القوة والضعف لتسليط الضوء على أسبابها

ووضع الحلول التي من شأنها أن تؤدي إلى

فرضيات البحث:

ترتبط الفرضيات بمشكلة البحث وأهدافه ومتغيراته،

ولذلك صاغ الباحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: "يوجد دور ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتشخيص

التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في الأداء

المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. "يوجد دور بين بعد الأهداف والأداء

المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

2. "يوجد دور بين بعد الهيكل التنظيمي والأداء

المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

3. "يوجد دور بين بعد العلاقات والأداء

المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

4. "يوجد دور بين بعد الحوافز والأداء

المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

البيئة الداخلية والخارجية، بشكل يضاعف من قدرتها على إتمام أعمالها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل (الشنن وقفه، 2019، 406).

ويعرف أنه "قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية طبقاً لمعايير الجودة الشاملة" (محمود وآخرون، 2020، 39).

ويشير نصر (2010) إلى أن الأداء المؤسسي هو جهد منظم وذلك من أجل تشخيص أعمال المؤسسة بأرقام لتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف وحسن استخدام الموارد لإنتاج المطلوب منها بالمواصفات المتوقعة من قبل أصحاب المصالح (نصر، 2010، 65).

ويعرف الباحث الأداء المؤسسي إجرائياً أنه النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات الوحدات التنظيمية بديوان عام المحافظة ومواردها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وصولاً إلى تحقيق أهداف الديوان بأقل تكلفة ممكنة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة:

1. دراسة (بلبشير، 2021) بعنوان: التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: EMORIN & SAVOIE نموذجاً.

هدفت هذه الدراسة إلى الاستقراء العلمي والمنهجي لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف عدد من الباحثين في حقل التشخيص التنظيمي والتعرف على أهم نماذج التشخيص التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي،

تحسين الوضع والنشاط في المنظمة (Zamosteanu, 2010, 862).

ويعرف الباحث التشخيص التنظيمي إجرائياً أنه إحدى مراحل التطوير والتغيير والتحسين التنظيمي التي تقوم على إجراء تقييم دقيق لمختلف أبعاد التنظيم في عدد من الجوانب المتعلقة بتحقيق المنظمة لأهدافها على وفق الأبعاد التي يتضمنها نموذج الصناديق الستة ليتمكن ديوان عام محافظة صعدة من معالجة أوجه القصور في مؤسساته.

2. نموذج الصناديق الستة (Six-Box):

هو نموذج للتشخيص التنظيمي طُوّر من طرف الباحث مارفان ويسبوردي في سنة 1976م، وطبقاً لدراسة أجريت سنة 1999م فإن (25%) من المؤسسات تعتمد على نموذج Six-Box لإجراء التشخيص التنظيمي (STEGEREAN, 2010, 4)، كونه يعلم الممارسين أين ينظرون وفيما ينظرون عند تشخيص المشكلات التنظيمية، ويتضمن عدداً من المكونات والنقاط التنظيمية التي قد تكون في حالة جيدة أو سيئة، وقد تكون هذه المكونات متكاملة في حالة تفاعل مع بعضها، وأطلق عليها اسم الصناديق الستة، وهي: (الأهداف، الهيكل التنظيمي، القيادة، العلاقات، الحوافز والمكافآت، تقنيات وإجراءات مساعدة) (بلبشير، 2015).

3. الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي: يعرف أنه "منظومة متكاملة لإتمام مهام وأعمال الوحدات الإدارية في ضوء تفاعلها مع

وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في المتغير التابع، واختلفت معه في عدم وضع خطة تطويرية مقترحة للتطوير ومجتمع البحث والمتغير المستقل.

3. دراسة (عتريس، 2018) بعنوان: التشخيص التنظيمي للمدارس الثانوية في ضوء نموذج ويسبور (Six BOX Model).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير أبعاد التشخيص التنظيمي للمدارس الثانوية بجمهورية مصر، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة في جمع البيانات التي وزعت على عينة مكونة من (290) فرداً، وأكدت نتائجها أهمية دور التشخيص التنظيمي للمدارس الثانوية باستخدام الصناديق الستة في تطوير أبعاد هذه الصناديق، وأوصت بأهمية الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطوير أبعاد التشخيص التنظيمي.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في استخدام نموذج الصناديق الستة في التشخيص التنظيمي، واختلفت معه في مجتمع البحث.

4. دراسة (زوين، 2016) بعنوان: التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي: دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف جمهورية العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التشخيص التنظيمي في تعزيز التضمين الوظيفي في المنظمات الإنتاجية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (111) عاملاً من العاملين في المصنع، ومن أهم نتائجها أن هناك علاقة تأثير للتشخيص التنظيمي بأبعاده مع التضمين الوظيفي بأبعاده

واعتمدت في جمع البيانات على الكتب والوثائق والتقارير، ومن أهم نتائجها أن هناك ارتباطاً قوياً بين التشخيص التنظيمي الجيد وتحقيق الفعالية التنظيمية لكل المنظمات عامة وخاصة، وأن هناك علاقة وارتباطاً بين التشخيص التنظيمي والأداء، وتمثلت أهم التوصيات بأهمية تبني البعد التنظيمي عند القيام بالتشخيص، وكذا التوجه والارتكاز على نماذج التشخيص التنظيمي كمطلب لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في المتغير المستقل (التشخيص التنظيمي)، في حين اختلفت معه في المتغير التابع ونوع النموذج المستخدم للتشخيص.

2. دراسة (سمور، 2021) بعنوان: أثر تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ومعرفة واقع الأداء المؤسسي فيها، والكشف عن العلاقة ومعرفة الأثر بين تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة في جمع البيانات التي وزعت على عينة مكونة من (220) موظفاً في الجامعات، ومن أهم نتائجها أن هناك علاقة بين تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، وتمثلت أهم التوصيات بأهمية استمرارية عملية التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج ماكينزي لمختلف الجامعات والمؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الخصائص التنظيمية الأساسية لأبعاد التطوير التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي وزعت على (53) عضواً في الاتحادات الرياضية، ومن أهم نتائجها توفر مقومات التطوير التنظيمي في الاتحادات الرياضية في الأبعاد الستة، وتمثلت أهم التوصيات في تحديد احتياجات العاملين في الاتحادات وإشباعها ولا سيما في مجال الحوافز. وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في استخدام نموذج ويسبورج الصناديق الستة، واختلفت معه في مجال التطبيق، فقد طبقت على المجال الرياضي في حين أن البحث الحالي طبق على السلطة المحلية.

الدراسات الإنجليزية:

1- التشخيص التنظيمي في قطاع اللوجستيات

غانا (2018).

Coleman, C.A.: "Organizational Diagnosis in the Logistics Sector in Ghana: an application of the bark-Lit Win Model".

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء التشخيص التنظيمي لقطاع اللوجستيات في غانا باستخدام نموذج بورك ليتوين، مع ربطة بإدارة التغيير، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة في جمع البيانات التي وزعت على عينة مكونة من (116) فرداً، ومن أهم نتائجها أن أي مبادرة للتغيير يجب أن تركز على تشخيص تنظيمي دقيق وشامل لتشخيص الأسباب والنتائج في إطار السياق الداخلي والخارجي للمؤسسة.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في المتغير المستقل، واختلفت معه في مجتمع البحث.

المختلفة، وضرورة تطبيق وتنفيذ استراتيجية التشخيص التنظيمي بأبعادها المختلفة على المستوى الوظيفي. وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في المتغير المستقل، واختلفت معه في المتغير التابع ومجتمع البحث.

5. دراسة (بلبشير، 2015) بعنوان: نماذج

التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد

استراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي

E. MORIN & A. SAVOIE

و McKinsey'S7 بالمؤسسة الوطنية لتسويق

وتوزيع المواد البترولية - نفضال.

هدفت هذه الدراسة إلى الاستقراء العلمي والمنهجي لبعض الإسهامات المعرفية المقترحة من طرف عدد من الباحثين في حقل التشخيص التنظيمي، والتعرف على أهم نماذج التشخيص التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المسح المكتبي والإلكتروني والملاحظة والمقابلة في جمع البيانات، وأكدت نتائجها أهمية الاستراتيجية في تحديد واقع المؤسسة ومستقبلها وأهمية التشخيص التنظيمي، وتمثلت أهم التوصيات بالاهتمام بموضوع التشخيص التنظيمي وإجراء دراسات حوله والاستمرار فيه.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في إبراز أهمية التشخيص التنظيمي في الكشف عن الاختلالات وإعداد الخطة الاستراتيجية، واختلفت معه في المتغير التابع ومجتمع البحث.

6. دراسة (الكواز، 2010) بعنوان: التشخيص

التنظيمي كمدخل للتطوير التنظيمي للاتحادات

الرياضية في محافظة نينوى - العراق.

2- التشخيص التنظيمي: مدخل قائم على الأدلة.

James M. McFILLLEN et al. (2013) "Organizational Diagnosis: An Evidence d- based Approach", Journal of Change Management, 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واضح للتشخيص التنظيمي، واقتراح نموذج للتشخيص قائم أو مستند على الأدلة، واستخدمت أسلوب الكتب والوثائق في جمع البيانات والمعلومات والاستفادة من ذلك في تشكيل فرضيات أولية، ومن أبرز نتائجها تحديد نموذج لآلية التشخيص التنظيمي قائم على الأدلة من خلال أربع خطوات رئيسية.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في التشخيص التنظيمي، واختلفت معه في عدم وجود متغير تابع.

3- التشخيص التنظيمي - أداة إدارة التغيير في صناعة الاتصالات.

Vida Korkor (2012), Organizational Diagnosis - A Management Tool for Change in the Telecommunication School of Business .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التشخيص التنظيمي كأداة إدارية لتنفيذ عمليات تغيير كبرى، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المسحي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (124) فرداً في المؤسسة، ومن أبرز نتائجها إدخال المنظمات لمنتجات وخدمات جديدة كمجال حيوي يحتاج أولاً إلى تشخيص تنظيمي فعال، وتمثلت أهم التوصيات بالتأكيد على أهمية التشخيص التنظيمي في تطوير المنتجات أو إدخال منتجات جديدة.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في المتغير المستقل، واختلفت معه في مجتمع البحث والمتغير التابع.

4- تحليل التشخيص التنظيمي في ضوء نموذج الصناديق الستة في الجامعات.

RAHIMI Hamid et al., (2011) The Analysis of Organizational Diagnosis, Based on Six Box Model in Universities.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التشخيص التنظيمي في الجامعات باستخدام نموذج الصناديق الستة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المسحي، واعتمدت على الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (85) فرداً، ومن أبرز نتائجها أن درجة أبعاد القيادة والعلاقات والمكافآت والتحفيز كانت أعلى من المتوسط، وكانت درجة بعدي الأهداف والهيكل التنظيمي أقل من المتوسط.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في النموذج المستخدم الصناديق الستة، واختلفت معه في مجتمع البحث.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي:

1. دراسة (الأخرس، 2023) بعنوان: تطوير

الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن وتأثيرها

على تحسين الأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تطوير الأداء المؤسسي في البلديات، والكشف عن معايير تطوير الأداء المؤسسي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (85) فرداً، ومن أهم نتائجها أن هناك أثراً لتطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن على تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت بالعمل على تطوير خطط في بلديات المملكة من أجل تطوير العمل المؤسسي.

2. دراسة (حسن وآخرون، 2023) بعنوان: دور جودة الخدمة الإلكترونية في دعم الأداء المؤسسي المستدام: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمة الإلكترونية في دعم الأداء المؤسسي المستدام في مصلحة الضرائب المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي وزعت عينة مكونة من (259) فردًا من الموظفين في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، ومن أبرز نتائجها أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية وأبعاد الأداء المؤسسي المستدام.

3. دراسة (بلحاج، 2023) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية - الزاوية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية بالزاوية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (58) فردًا، ومن أبرز النتائج أن هناك أثرًا للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية بالزاوية، وأوصت بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

4. دراسة (العران، 2021) بعنوان: دور نظم المعلومات في تحسين الأداء الإداري للسلطة المحلية في الجمهورية اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي لتطبيق نظم المعلومات في السلطة المحلية بديوان عام محافظة صعدة، والتعرف على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وكادره وتحسين الأداء الإداري للسلطة المحلية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات التي وزعت على عينة مكونة من (115) مشاركًا، ومن أبرز نتائجها أن مؤشرات تطبيق نظم المعلومات الإدارية بديوان عام محافظة صعدة تشهد تطورًا كبيرًا وتحسنًا مستمرًا، فقد وصل مستوى التطبيق إلى مراحل جديدة بما يعكس أهميتها ومدى الاعتماد عليها في العمل الإداري للسلطة المحلية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، العمل الإداري، المؤهل العلمي)، وأن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (سنوات العمل)، وتمثلت أهم التوصيات باعتماد وفتح فروع للمعلومات بالمديريات، وتوفير أجهزة حديثة وبرامج وشبكات، وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية، وربط أعمال السلطة المحلية بنظم المعلومات الإدارية.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في المتغير التابع ومجتمع البحث، واختلفت معه في المتغير المستقل.

5. دراسة (الكيم، 2014) بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي لمشروع معلومات السلطة المحلية بوزارة الإدارة المحلية بالجمهورية اليمنية.

واستراتيجية لأمانة العاصمة لم تنفذ إلى اليوم؛ أعدها تحالف المدن والبنك الدولي في العام 2009م. وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في المتغير التابع والوصول إلى خطة تطويرية للأداء المؤسسي، واختلفت هذه الدراسة معه في استخدام نموذج آخر للتشخيص التنظيمي (ماكينزي) ومجتمع البحث.

الدراسات الإنجليزية:

- دراسة (Massoudi and Birdawod, 2023) بعنوان: تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين الأداء المؤسسي.

Applying Knowledge Management Processes to Improve Institutional Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في جامعة جيهان بأربيل العراق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (74) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جيهان، ومن أبرز نتائجها وتوصياتها أن هناك أثراً لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، وأنه يجب على المؤسسات الاستفادة من معارف وخبرات الموظفين المتمثلة في المعرفة الضمنية والعمل على نشر هذه المعرفة والخبرة لجميع العاملين في المؤسسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

سبق إيضاح أوجه التشابه والاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة، وذلك بالتعقيب على كل دراسة على حدة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار العام للدراسة وأهدافها وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بعملية التشخيص والتحليل المنهجي لأبرز جوانب القوة والضعف الخاصة بمكونات مشروع المعلومات بوزارة الإدارة المحلية، وإعداد خطة تطويرية للنهوض به، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الملاحظة والوثائق والمقابلة في جمع البيانات، ومن أبرز نتائجها تحليل الدراسة الاستشارية وأهمية تسليم الشفرة المصدرية لنظم المعلومات المنفذة من شركة يمن سوفت وكذا أهمية إعادة تعريف أنظمة السلطة المحلية لعدد (5) أنظمة من (29) نظاماً، وتمثلت أهم التوصيات في تحديث الدراسة الاستشارية للمعلومات، وتحديث الهيكل التنظيمي والأدلة الإرشادية للمشروع، وتطوير جميع الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي باستخدام نموذج ماكينزي.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في المتغير التابع والوصول إلى خطة تطويرية للأداء المؤسسي، واختلفت معه في استخدام نموذج آخر للتشخيص التنظيمي (ماكينزي) ومجتمع البحث.

6. دراسة (الجوري، 2013) بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي في أمانة العاصمة صنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بعملية التشخيص والتحليل المنهجي لإبراز جوانب القوة والضعف الخاصة بمكونات الأداء لديوان أمانة العاصمة صنعاء ومدى توافقها مع متطلبات تطوير الأداء المؤسسي طبقاً لنموذج ماكينزي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على نموذج شركة ماكينزي العالمية للاستشارات الإدارية كأساس في التحليل، ومن أبرز نتائجها عدم صدور قانون خاص بأمانة العاصمة صنعاء حتى اليوم يراعي خصوصيتها وأهميتها السياسية والتاريخية، ووجود رؤية ورسالة

تضمنها نموذج الصناديق الستة، وهي: (الأهداف، الهيكل التنظيمي، العلاقات، القيادة، الحوافز، التقنيات والإجراءات المساعدة) ليتمكن الديوان من تحسين الأداء وتحقيق التطوير المؤسسي المطلوب.

أهمية التشخيص التنظيمي:

إن تعدد الإشارات التي تعبر عن وجود خلل في المؤسسة 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. وتتمثل أهمية التشخيص التنظيمي في النقاط الآتية (عتريس، 2018، 421) و(سويسي، 2007، 16):

1. يسمح التشخيص التنظيمي بالتنبؤ بمستقبل المؤسسة بالاطلاع على ماضيها أولاً ووصف الحاضر ثانياً، فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعله فعالاً في وضع الأهداف المرجوة واتخاذ القرارات الملائمة.
2. يسمح التشخيص التنظيمي بتحليل البيئة عن طريق كشف مختلف العوامل الداخلية والخارجية بهدف إعداد أفضل استراتيجيات ممكنة تجاه البيئة.
3. يسمح التشخيص التنظيمي بكشف نقاط قوة المؤسسة وتعزيزها، وكشف نقاط ضعفها وشرح الأسباب التي أدت إلى ذلك الخلل.
4. يساهم التشخيص التنظيمي في تغيير العمليات وتحسين الأداء والتعلم داخل المنظمة.

وفروضها، واختيار منهج البحث وتطوير أدواته واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة.

ويتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بأنه أجري على قطاع حيوي ومهم في المجتمع اليمني وهو ديوان عام محافظة صعدة بالجمهورية اليمنية، وأنه البحث الأول - على حد علم الباحث - الذي تناول دور التشخيص التنظيمي في الأداء المؤسسي باستخدام نموذج الصناديق الستة وتطبيقها على ديوان عام محافظة صعدة.

الإطار النظري

المحور الأول: التشخيص التنظيمي

مفهوم التشخيص التنظيمي:

يعرف التشخيص التنظيمي أنه خطوة لتقييم صحة المؤسسة ومن ثم وضع التوصيات لتحسين فعالية العمل وكفاءة الأنشطة (HBOUKOULOU, 2013, 89). ويعرفه مارفن ويسبور (1978) أنه وسيلة بحث وتحديد الفجوة-Gap بين ما هو موجود وما ينبغي أن يكون في المؤسسة (SANJAY, 2011, 39).

كما يعرفه عتريس (2018) أنه إحدى الأدوات والأساليب الإدارية التي تستخدم لإجراء تقييم شامل ودقيق للوضع الراهن للمنظمة من خلال جمع البيانات والمعلومات الواقعية المرتبطة بأبعاد التنظيم المختلفة على وفق نموذج ويسبور وتحليلها، والاستفادة من ذلك في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التغيير والتطوير التنظيمي الفعال، مما يؤدي إلى الوصول إلى الصحة والفعالية التنظيمية (عتريس، 2018، 423). ويعرف الباحث التشخيص التنظيمي أنه مرحلة من مراحل التطوير والتغيير الشامل التي تهدف إلى إجراء تقييم شامل لمختلف الجوانب المتعلقة بتحقيق ديوان عام محافظة صعدة لمهامه وأهدافه طبقاً للأبعاد التي

المشكلات التنظيمية، ويتضمن عددًا من المكونات والنقاط التنظيمية التي قد تكون في حالة جيدة أو سيئة، وقد تكون هذه المكونات متكاملة في حالة تفاعل مع بعضها، وأطلق عليها اسم الصناديق الستة.

مكونات نموذج الصناديق الستة:

1. الأهداف:

تعد الأهداف الأساس المنطقي للمنظمات، فالأهداف تحدد توجهاتها المستقبلية وتميزها عن غيرها، فهي مصاغة من رسالة ورؤية المنظمة، وتعرف أنها النتائج النهائية المتوقعة التي تطمح إليها المنظمة، بل وتجعلها تضع الخطط والمسارات نحو تحقيقها، كما أنها معيار مهم لتقويم المنظمة وإرشادها نحو تعديل أي انحرافات والعمل على عدم تكرارها (عبد الرحمن، 2016، 9).

2. الهيكل التنظيمي:

يعرف أنه إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، كما يحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف والوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معًا على تحقيق أهداف المنظمة، فهو يمثل الإطار العام الذي تحدد من خلاله الإدارات والتقسيمات الداخلية في المنظمة، وتحدد المسؤوليات لهذه الأقسام والإدارات، وتحدد المستويات الإدارية وأوجه الترابط فيما بينها، ويعكس درجة المركزية والرسمية وطبيعة الاتصال ودرجة النمطية في أعمال المنظمة (العميان، 2013، 33). ويؤدي توفر هيكل تنظيمي ملائم في المنظمة إلى سرعة اتخاذ القرارات، والاستجابة للمستجدات، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتخفيف حدة الصراعات (رمانة، 2010، 27).

5. يعد التشخيص التنظيمي المفتاح الأساسي لكيفية استجابة المنظمة وتعاملها مع ضغوط المنافسة من البيئة الخارجية، وكيفية الاستجابة للتغيير.

6. يعد التشخيص التنظيمي جزءًا لا يتجزأ من عملية التغيير التنظيمي، فهو عملية محورية لاتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة الثغرات والفجوات التي تظهر من خلال تقييم وتشخيص دقيق.

أهداف التشخيص التنظيمي:

هناك عدد من أهداف التشخيص التنظيمي، وهي (بلبشير، 2015، 106):

1. التعرف على مزايا وعيوب سير عمل المؤسسة.
2. تحديد المشكلات التنظيمية التي من المحتمل أن تظهر مستقبلاً.
3. تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة حتى تستعد للتغيير.
4. تحديد ما الذي تريد المؤسسة تحقيقه، والتغيير المرغوب والإجراءات الواجب اتخاذها.
5. تقييم الفعالية التنظيمية واقتراح سبل لتحسينها.
6. وضع خطة عمل وأداة إدارية فعالة لتعزيز وتدعيم التحسين والتطوير والتغيير التنظيمي.
7. المساهمة في التعلم التنظيمي.

نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي:

هو نموذج للتشخيص التنظيمي (A Six-Box Model of Organizational Diagnosis)، طُوِّر من طرف الباحث مارفن ويسبورد MARVIN WEISBORD سنة 1976، وطبقًا لدراسة أجريت سنة 1999، فإن 25% من المؤسسات تعتمد على نموذج Six-Box لإجراء التشخيص التنظيمي (STEGEREAN, 2010, 4) كونه يُعلم الممارسين أين ينظرون، وفيما ينظرون عند تشخيص

3. العلاقات:

عرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة أنها "الجهود المخططة والمرسومة التي يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماعيتها" (الصيرفي، 2005، 9).

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

4. الحوافز والمكافآت:

تعتبر دراسة الحوافز والمكافآت وسيلة المعرفة الكيفية التي يحدث من خلالها إشباع احتياجات العاملين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها، فعليها التعرف على دوافعهم وتنمية احتياجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب (الكيلاني وآخرون، 2018، 8)، وتسهم الحوافز والمكافآت بشقيها المادي والمعنوي في تحقيق أهداف المؤسسة؛ إذ تلعب دوراً فعالاً في تعزيز العلاقات بين المؤسسة والعاملين، والحوافز هي محركات خارجية موجودة في البيئة توفرها المؤسسة للعاملين لإثارة رغبتهم ودوافعهم (كريمة، 2021، 521).

5. القيادة:

القيادة الإدارية هي "العملية التي يقوم من خلالها القائد بالتوجيه أو بالتأثير على أفكار ومشاعر وسلوك مرؤوسيه أمام من يحيطون به في المنظمة الإدارية

في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة من قيام المنظمة" (المخلافي، 2016، 303).

6. الآليات المساعدة:

هي عامل الجذب الذي يجعل من التنظيم وحدة واحدة وليس فقط مجموعة من العاملين باحتياجات مختلفة ومتنافرة، وتعتبر الآليات المساعدة الخطوات التي تساعد المؤسسة على البقاء، مثل: التخطيط والرقابة والميزانية ونظم المعلومات، التي تساعد أعضاء التنظيم على أداء أعمالهم وتحقيق أهداف التنظيم (بلبشير، 2015، 100).

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي:

الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد في الموارد المتاحة والمستهلكة، ولذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما بعضاً، وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس (مزغيش، 2012، 20).

الأداء المؤسسي:

يعرف أنه "منظومة متكاملة لإتمام مهام وأعمال الوحدات الإدارية في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، بشكل يضاعف من قدرتها على إتمام أعمالها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل" (الشننق وقفه، 2019، 406).

كما يعرف أنه "قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية طبقاً لمعايير الجودة الشاملة" (محمود وآخرون، 2020، 39).

- الاستمرارية: المساعدة في الكشف عن الانحرافات أولاً بأول والعمل على تصحيح الأخطاء.
- المرونة: من خلال التوافق بين آليات تقييم الأداء المؤسسي والمتغيرات الداخلية والخارجية.
- الملاءمة: مراعاة أن يتلاءم نظام تقييم الأداء المؤسسي مع طبيعة نشاط وحدات الخدمة العامة وحجمها وأهدافها ونوع وجودة الخدمات التي تقدمها.
- التحليل: بحث وتحديد أسباب الأخطاء التي تحدث والعوامل والظروف التي أدت إلى حدوثها وفي ضوء النتائج تقترح الحلول المناسبة لعدم تكرارها.
- السرعة في كشف الانحرافات: بهدف منع حدوثها.
- الإيجابية: ألا يقصد من تقييم الأداء المؤسسي اكتشاف الأخطاء فقط بل تصحيحها.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث ومعرفة أثر التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بشقيه: الوصف التحليلي وأسلوب دراسة الحالة.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من قيادات السلطة المحلية والكادر الإداري بديوان عام محافظة صعدة، ويبلغ عددهم (50) فرداً، وهم جميع القيادات والكوادر في الديوان، ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد اعتمد على أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث،

ويعرف الباحث الأداء المؤسسي أنه قدرة ديوان عام محافظة صعدة على استغلال موارده أفضل استغلال ممكن في الأبعاد التي تضمنها نموذج الصناديق الستة من خلال الاستثمار الأمثل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق مهامه وأهدافه، وصولاً إلى تقديم أفضل الخدمات للمواطنين وكسب رضاهم.

ويرى الباحث أن الأداء المؤسسي هو مجمل ما ينجزه الأفراد والوحدات التنظيمية على وفق ما هو مخطط له في سبيل تحقيق أهداف ديوان محافظة صعدة بكفاءة.

أهمية قياس الأداء المؤسسي (نصر، 2010، 65):

- (1) قياس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وقياس مدى المصداقية في إنجازها.
- (2) توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرار.
- (3) الكشف عن نقاط القوة والاستفادة منها وتفعيلها، ونقاط الضعف والعمل على علاجها.
- (4) تحسين ثقافة المساءلة والشفافية في إدارة مؤسسات الدولة.
- (5) إعداد ومراجعة الموازنات العامة والإسهام في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- (6) بث روح التنافس في وحدات الخدمة العامة لتحقيق مستوى أفضل.

مبادئ تقييم الأداء المؤسسي:

يلخصها الدليل الإرشادي لتقييم الأداء المؤسسي في مكتب رئاسة الجمهورية (2022) في الآتي:

- الموضوعية: البعد عن العوامل الشخصية عند القيام بالتقييم.
- الموضوع: سهولة الفهم من قبل الأفراد المسؤولين عن عملية تقييم الأداء.

فقد بلغ حجم العينة (50) فردًا كما هو مبين في الجدول (1).

جدول (1): خصائص أفراد عينة البحث:

المتغير	الفئة	العدد	%
العمر	أقل من 30 سنة	0	0
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	4	8.0
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	29	58.0
	50 سنة فأكثر	17	34.0
المؤهل العلمي	دبلوم بعد الثانوية أو أقل	18	36.0
	بكالوريوس	26	52.0
	ماجستير فأعلى	6	12.0
الوظيفة الحالية	مدير عام فأعلى	28	56.0
	مدير إدارة	17	34.0
	رئيس قسم	5	10.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3	6.0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	14.0
	15 سنة فأكثر	40	80.0

يتضح من الجدول (1) أن أغلب أفراد العينة طبقًا لمتغير العمر كانوا من الفئة (40-50) بنسبة (58%)، وأن جزءًا كبيرًا من أفراد العينة طبقًا لمتغير المؤهل العلمي كانوا من فئة البكالوريوس بنسبة (52%)، وبالنسبة لتوزيع العينة على وفق الوظيفة الحالية تبين أن نسبة مشاركة فئة مدير عام فأعلى بلغت (56%)، وأن نسبة مشاركة فئة رئيس قسم بلغت (10%)، ويعود ذلك إلى غياب أكثر المختصين

والفنيين ورؤساء الأقسام نتيجة انقطاع الرواتب، كما تبين أن أغلب أفراد العينة طبقًا لمتغير سنوات الخبرة كانوا من ذوي الخبرة الطويلة من فئة 15 سنة فأكثر بنسبة (80%)، ويعزى ذلك إلى توقف التوظيف خلال تسع سنوات ماضية نتيجة ظروف الحرب والحصار الذي تعرض له اليمن.

مصادر الحصول على البيانات:

(1) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة من العالم مارفن ويسبوردي في العام 1976م فيما يتعلق بمحور التشخيص التنظيمي، وفيما يتعلق بالمتغير التابع للأداء المؤسسي أعد الباحث أداة بالاستفادة من الدراسات والبحوث المختلفة التي تناولت هذا الجانب وأدرجها في الاستبانة.

(2) المصادر الثانوية: اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في المراجع المحلية والعربية والإنجليزية ذات العلاقة والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وكذا البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

أداة البحث:

استخدم الباحث الاستبانة أداة في جمع البيانات الميدانية كونها الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث، وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من (40) فقرة موزعة على محورين؛ التشخيص التنظيمي (30) فقرة تستخدم لقياس وتقييم الأبعاد الستة، والأداء المؤسسي (10) فقرات تمثل النتائج لتوفر مقومات الأداء المؤسسي، وقد تأكد الباحث من صدق الأداة وثباتها على النحو التالي:

صدق أداة البحث (الاستبانة):

عمران وجامعة صعدة، للاستفادة من آرائهم حول

1) صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

الاستبانة ودقة صياغة فقراتها ومدى وضوحها،

وانتماء كل فقرة لمحورها، والجدول (2) يوضح ذلك.

للتأكد من صدق محتوى الاستبانة عرضها الباحث

على (11) محكمًا من أساتذة جامعة صنعاء وجامعة

جدول (2): عدد فقرات أداة البحث قبل وبعد التحكيم:

م	المحاور	عدد الفقرات بالصورة الأولية	التعديل في العبارات				عدد الفقرات بالصورة النهائية
			صياغة	حذف	إضافة	بدون تعديل	
1	الأهداف	5	5	-	-	-	5
2	الهيكل التنظيمي	5	4	-	-	1	5
3	العلاقات	5	2	-	-	3	5
4	الحوافز والمكافآت	5	-	-	-	5	5
5	القيادة	5	4	-	-	1	5
6	الآليات المساعدة	5	-	-	-	5	5
محور التشخيص التنظيمي		35	15	5	-	15	30
محور الأداء المؤسسي		10	2	-	-	-	10

2) الصدق البنائي:

حسب الباحث الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال

حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية

للمجال نفسه، والجدول (3) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (2) أن عملية التحكيم أسفرت عن

تعديل صياغة (15) فقرة في المحور الأول، وفي

المحور الثاني عدلت صياغة فقرتين فقط، لتستقر

الاستبانة في صورتها النهائية على (40) فقرة.

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي للتشخيص التنظيمي والأداء المؤسسي:

البعد	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الأول: الأهداف	1	.783**	0.000
	2	.779**	0.000
	3	.843**	0.000
	4	.811**	0.000
	5	.813**	0.000
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي	1	.844**	0.000
	2	.857**	0.000
	3	.802**	0.000
	4	.803**	0.000
	5	.843**	0.000

البعد	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الثالث: العلاقات	1	.818**	0.000
	2	.846**	0.000
	3	.837**	0.000
	4	.717**	0.000
	5	.754**	0.000
البعد الرابع: الحوافز والمكافآت		.763**	0.000
	2	.703**	0.000
	3	.840**	0.000
	4	.825**	0.000
	5	.898**	0.000
البعد الخامس: القيادة	1	.869**	0.000
	2	.908**	0.000
	3	.873**	0.000
	4	.877**	0.000
	5	.911**	0.000
البعد السادس: الآليات المساعدة	1	.612**	0.000
	2	.826**	0.000
	3	.893**	0.000
	4	.736**	0.000
	5	.776**	0.000
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	1	.717**	0.000
	2	.682**	0.000
	3	.694**	0.000
	4	.729**	0.000
	5	.780**	0.000
	6	.764**	0.000
	7	.789**	0.000
	8	.787**	0.000
	9	.740**	0.000
	10	.816**	0.000

قوة الاتساق الداخلي لل فقرات والبعد الذي تنتمي إليه، مما يعني أن أداة البحث (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً ويمكن الوثوق في نتائجها وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه. من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالآتي:

يتضح من الجدول (3) أن نتائج جميع معاملات ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه مرتفعة، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.612) و(0.912) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على ثبات الأداة:

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة المستخدمة في البحث

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث وأبعادها:

م	البعد	الفقرات	معامل الثبات	الدالة الإحصائية
1	الأهداف	5	0.863	0.000
2	الهيكل التنظيمي	5	0.885	0.000
3	العلاقات	5	0.835	0.000
4	الحوافز والمكافآت	5	0.864	0.000
5	القيادة	5	0.931	0.000
6	الآليات المساعدة	5	0.828	0.000
	مقياس التشخيص التنظيمي	30	0.959	0.000
	مقياس الأداء المؤسسي	10	0.913	0.000

المقياس المستخدم في البحث:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لاستجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5): مقياس ليكرت الخماسي:

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

عند اختيار المبحوث للدرجة (5) للاستجابة "موافق بشدة" يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100%، وتعطي نتيجة إيجابية للفقرة بحسب جدول الوزن النسبي المجاور رقم (6)، وحُسب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية، ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية.

جدول (6): الوزن النسبي:

م	التقديرات	الوزن النسبي	النسبة	المستوى
1	موافق بشدة	5.00 - 4.21	100%	مرتفع جدًا
2	موافق	4.20 - 3.41	85.1%	مرتفع
3	محايد	3.40 - 2.61	68.5%	متوسط

يتضح من الجدول (4) أن جميع أبعاد مقياس التشخيص التنظيمي تتسم بالثبات، فقد بلغ الاتساق الداخلي لجميع أبعاد مقياس التشخيص التنظيمي (0.959) ومقياس الأداء المؤسسي (0.913)، وهما قيمتان مقبولتان لثبات الاتساق الداخلي ولأغراض الدراسة والتحليل.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته واختبار فرضياته، وتحليل البيانات التي جمعت، استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

4	غير موافق	2.60 – 1.80	49.8%	ضعيف
5	غير موافق بشدة	أقل من 1.80	أقل من 30%	ضعيف جداً

عرض نتائج البحث:

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما واقع استخدام نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي في ديوان عام محافظة صعدة من وجهة نظر العاملين

فيه؟" استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوافر لمعرفة آراء عينة البحث حول أبعاد التشخيص التنظيمي على حدة والتشخيص التنظيمي ككل في ديوان عام محافظة صعدة، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمقياس التشخيص التنظيمي:

الرقم	الرتبة	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	2	الأهداف	3.8960	0.77853	0.78	مرتفعة
2	5	الهيكل	3.3960	0.89213	0.68	مرتفعة
3	1	العلاقات	4.1640	0.65364	0.83	مرتفعة
4	6	الحوافز	2.6520	0.86832	0.53	متوسطة
5	4	القيادة	3.5360	0.99668	0.71	مرتفعة
6	3	الآليات المساعدة	3.6080	0.79072	0.72	مرتفعة
المجموع الكلي لمقياس التشخيص التنظيمي			3.5420	0.69304	0.71	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط العام للتشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في ديوان عام محافظة صعدة بلغ (3.54)، وانحرافه المعياري بلغ (0.693)، ومستوى تطبيقه بلغ (71%)، وهذا يعني أن مستوى واقع التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة من وجهة نظر الموظفين في ديوان عام محافظة صعدة كان مرتفعاً، كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التشخيص التنظيمي لديوان عام محافظة صعدة تراوحت بين (2.65) و(4.16)، وكانت درجة تقدير جميع الأبعاد بين (مرتفعة ومتوسطة) مع وجود تفاوت طفيف في قيم

المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بعد من حيث الأولوية، فقد جاء بعد العلاقات في المرتبة الأولى، في حين جاء بعد الحوافز في المرتبة السادسة والأخيرة.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "ما واقع الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة؟" استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوافر لمعرفة آراء عينة البحث حول فقرات الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمقياس الأداء المؤسسي:

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	1	ينفذ الديوان أعماله ومهامه طبقاً للخطة المعدة مسبقاً	4.0600	1.03825	0.81	مرتفعة
2	4	ينجز الديوان معاملاته الإدارية في الزمن المحدد	3.7800	0.95383	0.76	مرتفعة
3	2	يستخدم الديوان مؤشرات قياس محددة بشكل واضح	3.9400	0.99816	0.79	مرتفعة
4	3	يوثق الديوان الخدمات والأنشطة التي يقدمها للمواطنين	3.8800	0.96129	0.78	مرتفعة
5	5	يستفيد الديوان من المقترحات المقدمة له من الأجهزة المركزية والمواطنين لتطوير أدائه أولاً بأول	3.7200	0.94847	0.74	مرتفعة
6	7	يملك الديوان أهدافاً قابلة للتنفيذ تتناسب مع الخطة الاستراتيجية	3.5200	0.93110	0.70	مرتفعة
7	6	يهتم الديوان ببناء قدرات الموارد البشرية لديه	3.5400	1.05386	0.71	مرتفعة
8	9	يوفر الديوان بيئة تشجع على الابتكار والإبداع	3.4400	1.16339	0.69	مرتفعة
9	8	يدعم الديوان أنشطة التطوير باستمرار	3.5000	0.95298	0.7	مرتفعة
10	10	يطور الديوان جميع العمليات والإجراءات دورياً	3.2800	1.06981	0.66	متوسطة
المجموع الكلي لمقياس الأداء المؤسسي			3.6660	0.75663	0.73	مرتفعة

التنظيمي) باستخدام نموذج الصناديق الستة بديوان عام محافظة صعدة، وتتمثل بوضوح أهداف الديوان، وجودة هيكلها التنظيمي، وجودة العلاقات بالديوان، ووجود قيادة للسلطة المحلية متفهمة وداعمة، ووجود آليات مساعدة مناسبة تمكن الديوان من تحقيق أهدافه، ومن ثم الوصول إلى أداء مؤسسي، وهو ما يتطلب إعادة النظر في الاستخدام الأمثل لهذه المقومات للوصول إلى أداء مؤسسي متميز.

محافظة صعدة".

وللتأكد من مدى تأثير أبعاد المستقبل التشخيصي التنظيمي (الأهداف، الهيكل، العلاقات، الحوافز، القيادة، الآليات المساعدة) مجتمعة على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (9) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (8) أن واقع المتغير التابع (الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة) بحسب وجهة نظر أفراد عينة البحث في الديوان حصل على متوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.07) ومستوى توافر (73%) ودرجة تقدير (مرتفعة).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مقومات الأداء المؤسسي والتطوير التنظيمي متوافرة بنسبة مرتفعة، كما أوضحه الباحث سابقاً في تحليل المتغير المستقل (التشخيص

اختبار فرضيات البحث:

استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط ونموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في الأداء المؤسسي في ديوان عام

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير المستقل (التشخيص التنظيمي) مجتمعة على الأداء المؤسسي:

معاملات الانحدار واختبار (T)				تحليل التباين ANOVA		ملخص النماذج			
معامل تضخم التباين VIF	مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (B)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل الارتباط R^2	معامل الارتباط R	أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع
3.467	0.000	4.252	0.376	0.000	66.825	0.903	0.95	الأهداف	الأداء المؤسسي
3.211	0.004	3.030	0.258					الهيكل	
4.306	0.515	0.656	0.065					العلاقات	
2.031	0.795	-0.262	-0.018					الحوافز	
2.505	0.114	1.613	0.121					القيادة	
3.217	0.001	3.404	0.290					الآليات المساعدة	

يتضح من الجدول (9) أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لأبعاد المتغير المستقل (التشخيص التنظيمي) مجتمعة على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0,95)$ ، وهي علاقة طردية موجبة كبيرة، وأن قيمة (F) بلغت (66,825) بمستوى دلالة (0,000)، وهي تؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وأن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0,903) تبين أن أبعاد المتغير المستقل (التشخيص التنظيمي) مجتمعة تفسر (90,3%) من التباين في المتغيرات الحاصلة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، في حين أن البواقي (9,7%) من المتغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ترجع إلى عوامل أخرى غير أبعاد التشخيص التنظيمي، وأن التشخيص التنظيمي يمثل عاملاً مهماً من عوامل تحسين الأداء المؤسسي، وأنه كلما زاد مستوى التحسين في تطبيق التشخيص التنظيمي زاد تحسين الأداء في ديوان عام محافظة صعدة.

وتشير نتائج تحليل معاملات الانحدار إلى أن هناك دورًا دالًا إحصائيًا لتفعيل الأبعاد (الأهداف، الهيكل التنظيمي، التقنيات والإجراءات المساعدة) في تحسين الأداء المؤسسي بديوان محافظة صعدة؛ إذ إن قيمة معامل التأثير بيتا (B) بلغت (0,376، 0,258، 0,290) على التوالي ومستوى دلالة (0,004، 0,000، 0,000) على التوالي، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0,05)، ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تحسين (الأهداف، الهيكل التنظيمي، التقنيات والإجراءات المساعدة) تؤدي إلى زيادة بمقدار (90%) في أداء الوحدات التنظيمية بديوان محافظة صعدة؛ حيث إن البعدين (الأهداف، التقنيات والإجراءات المساعدة) أكثر توافراً في أداء ديوان محافظة صعدة، يليهما بعد الهيكل التنظيمي، أما فيما يخص الأبعاد (العلاقات، الحوافز، القيادة) فإن تأثيرها ضعيف عندما تجتمع هذه العوامل مع بعضها بعضًا.

اختبار فرضيات البحث الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: "يوجد دور بين بعد الأهداف والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression (Analysis) لتحليل علاقات الارتباط والتأثير، ويوضح ذلك الجدول (10).

جدول (10): تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد الأهداف) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي):

المتغير التابع: الأداء المؤسسي									المتغير المستقل: بعد الأهداف
اختبار (t)		معامل الانحدار			نتائج اختبار		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	قيمة (t)	درجة التأثير Beta	الخطأ المعياري للانحدار	معامل الانحدار B	التباين (ANOVA)		معامل التحديد R ²	معمل الارتباط R	
					مستوى الدلالة	قيمة (F)			
0.000	11.064	0.848	0.074	0.824	0.000	122.403	0.723	.851a	

المؤسسي ترجع إلى متغيرات أخرى، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على: "يوجد دور بين بعد الأهداف والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

2- الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: "يوجد دور بين بعد الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression (Analysis) لتحليل علاقات الارتباط والتأثير، ويوضح ذلك الجدول (11).

يتضح من الجدول (10) أن قيمة الدلالة الإحصائية لبعء الأهداف بلغت (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وتدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد الأهداف والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة، وأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.851)، وهي قيمة قوية وموجبة وذو علاقة طردية دالة إحصائيًا، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (122.403) بدلالة (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.723)، وهي تفسر أن (72.3%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ترجع أساسًا إلى المتغير المستقل (الأهداف)، وأن (27.7%) من البواقي للتباين في المتغيرات التي تحدث في الأداء

جدول (11): تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي):

المتغير التابع: الأداء المؤسسي						المتغير المستقل: بعد الهيكل	
اختبار(t)		معامل الانحدار		نتائج اختبار التباين(ANOVA)			ملخص النموذج

مستوى الدلالة	قيمة (t)	درجة التأثير Beta	الخطأ المعياري للانحدار	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	11.206	0.851	0.064	0.721	.000b	125.575	0.723	.851a

المؤسسي ترجع إلى متغيرات أخرى، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على: "يوجد دور بين بعد الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "يوجد دور بين بعد العلاقات والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression (Analysis) لتحليل علاقات الارتباط والتأثير، ويوضح ذلك الجدول (12).

جدول (12): تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد العلاقات) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي):

المتغير التابع: الأداء المؤسسي								
اختبار (t)		معامل الانحدار			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج	
مستوى الدلالة	قيمة (t)	درجة التأثير Beta	الخطأ المعياري للانحدار	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	10.060	0.824	0.095	0.953	.000b	101.210	0.678	.824a

بلغت (101.210) بدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وأن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.678)، وهي تفسر أن (67.8%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ترجع أساسًا إلى المتغير المستقل (العلاقات)، وأن (32.2%) من البواقي للتباين في المتغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ترجع إلى

يتضح من الجدول (11) أن قيمة الدلالة الإحصائية لبعده الهيكل التنظيمي بلغت (0.000)، وهي أصغر من (0.05)، وتدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة، وأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.851)، وهي قيمة قوية وموجبة وذو علاقة طردية دالة إحصائية، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (125.575) بدلالة (0.000)، وهي أصغر من (0.05)، وأن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.753)، وهي تفسر أن (72.3%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ترجع أساسًا إلى المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، وأن (27.7%) من البواقي للتباين في المتغيرات التي تحدث في الأداء

يتضح من الجدول (12) أن قيمة الدلالة الإحصائية لبعده العلاقات بلغت (0.000)، وهي أصغر من (0.05)، وتدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد العلاقات والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة، وأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.824)، وهي قيمة قوية وموجبة وذو علاقة طردية دالة إحصائية، وأن قيمة (F) المحسوبة

متغيرات أخرى، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على: "يوجد دور بين بعد العلاقات والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: "يوجد دور بين بعد الحوافز والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression (Analysis) لتحليل علاقات الارتباط والتأثير، ويوضح ذلك الجدول (13).

جدول (13): تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد الحوافز) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي):

المتغير التابع: الأداء المؤسسي								المتغير المستقل: بعد الحوافز	
اختبار (t)		معامل الانحدار			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	قيمة (t)	درجة التأثير Beta	الخطأ المعياري للانحدار	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل		معامل
							الارتباط		
							التحديد		
						R ²	R		
0.000	5.168	0.598	0.101	0.521	.000b	26.707	0.357	.598a	

المتغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ترجع إلى متغيرات أخرى، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على: "يوجد دور بين بعد الحوافز والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على: "يوجد دور بين بعد القيادة والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression (Analysis) لتحليل علاقات الارتباط والتأثير، ويوضح ذلك الجدول (14).

يتضح من الجدول (13) أن قيمة الدلالة الإحصائية لبعد الحوافز بلغت (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وتدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد الحوافز والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة، وأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.598)، وهي قيمة قوية وموجبة وذو علاقة طردية دالة إحصائية، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (26.707) بدلالة (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.357)، وهي تفسر أن (35.7%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ترجع أساساً إلى المتغير المستقل (الحوافز)، وأن (64.3%) من البواقي للتباين في

جدول (14): تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد القيادة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي):

المتغير التابع: الأداء المؤسسي									المتغير المستقل: بعد القيادة
اختبار(t)		معامل الانحدار			نتائج اختبار		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	قيمة (t)	درجة التأثير Beta	الخطأ المعياري للانحدار	معامل الانحدار B	التباين(ANOVA)		معامل التحديد R ²	معمل الارتباط R	
					مستوى الدلالة	قيمة(F)			
0.000	8.232	0.765	0.071	0.581	.000b	67.760	0.585	.765a	

المتغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ترجع إلى متغيرات أخرى، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على: "يوجد دور بين بعد القيادة والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

6- الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على: "يوجد دور بين بعد التقنيات والإجراءات المساعدة والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression (Analysis) لتحليل علاقات الارتباط والتأثير، ويوضح ذلك الجدول (15).

جدول (15):

تحليل معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد التقنيات والإجراءات المساعدة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي):

المتغير التابع: الأداء المؤسسي								المتغير المستقل:	
مستوى الدلالة	قيمة (t)	درجة التأثير Beta	الخطأ المعياري للانحدار	معامل الانحدار B			معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	بعد الآليات المساعدة
					مستوى الدلالة	قيمة(F)			
0.000	9.066	0.795	0.084	0.760	.000b	82.201	0.631	.795a	

المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة، وأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.795)، وهي قيمة قوية وموجبة وذو علاقة طردية دالة إحصائياً، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (82.201) بدلالة (0.000)،

يتضح من الجدول (14) أن قيمة الدلالة الإحصائية لبعء القيادة بلغت (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وتدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد القيادة والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة، وأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.765)، وهي قيمة قوية وموجبة وذو علاقة طردية دالة إحصائياً، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (67.760) بدلالة (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.585)، وهي تفسر أن (58.5%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ترجع أساساً إلى المتغير المستقل (القيادة)، وأن (41.5%) من البواقي للتباين في

يتضح من الجدول (15) أن قيمة الدلالة الإحصائية لبعء التقنيات والإجراءات المساعدة بلغت (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وتدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد التقنيات والإجراءات المساعدة والأداء

متغيرات أخرى، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على: "يوجد دور بين بعد التقنيات والإجراءات المساعدة والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

تحليل علاقات الارتباط والتأثير (الانحدار

الخطي المتعدد Multiple Regression
(Analysis):

وهي أصغر من $(\alpha \leq 0.05)$ ، وأن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.631)، وهي تفسر أن (63.1%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ترجع أساسًا إلى المتغير المستقل (التقنيات والإجراءات المساعدة)، وأن (36.9%) من البواقي للتباين في المتغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ترجع إلى

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المتغير المستقل (التشخيص التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي):

المتغير التابع: الأداء المؤسسي						أبعاد المتغير المستقل: التشخيص التنظيمي
معامل تضخم التباين	مستوى الدلالة التائية	القيمة التائية t	القيمة المعيارية Beta	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار B	
3.467	0.000	4.252	0.376	0.086	0.365	الأهداف
3.211	0.004	3.030	0.258	0.072	0.219	الهيكل
4.306	0.515	0.656	0.065	0.114	0.075	العلاقات
2.031	0.795	-0.262	-0.018	0.059	-0.015	الحوافز
2.505	0.114	1.613	0.121	0.057	0.092	القيادة
3.217	0.001	3.404	0.290	0.081	0.277	الآليات المساعدة
	0.694	-0.395		0.240	-0.095	ثابت الانحدار
R^2 معامل التحديد = 0.90			معامل الارتباط $R = 0.95$			
القيمة الاحتمالية = 0.000			F المحسوبة = 66.825			

مجتمعة في الديوان تعود إلى التأثير والعلاقة الطردية القوية على الأداء المؤسسي، وأن (10%) تعود إلى متغيرات أخرى، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (66.82)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية النموذج وجودته ودقته التنبؤية العالية لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا يدل على أن هناك علاقة قوية وموجبة لأبعاد التشخيص التنظيمي في الأداء المؤسسي بديوان عام محافظة صعدة، فقد كان بعد الأهداف أكثر الأبعاد تأثيرًا بمعامل انحدار

يتضح من الجدول (16) أن قيمة الدلالة الإحصائية لأبعاد التشخيص التنظيمي في الأداء المؤسسي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.95)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة مجتمعًا وتحسين الأداء المؤسسي بديوان عام محافظة صعدة، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.90)، وهي تفسر أن (90%) من التباين في الأداء المؤسسي الكلي لأبعاد التشخيص التنظيمي

ثانيًا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول (التشخيص التنظيمي والأداء المؤسسي) في ديوان عام محافظة صعدة تعزى إلى المتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)".

الباحث اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدراسة الفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين، والجدول (17) يوضح ذلك.

($B=0.36$)، ومعامل تأثير ($Beta=0.37$)، وكان بعد الحوافز أقلها تأثيرًا سلبيًا بمعامل انحدار ($B=0.015$)، ومعامل تأثير ($Beta=0.018$)، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

وللتأكد من الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول (التشخيص التنظيمي والأداء المؤسسي) طبقًا للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) بديوان عام محافظة صعدة، استخدم

جدول (13): اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدراسة الفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين تبعًا لنوع المتغير:

نوع المتغير	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
العمر	مقياس التشخيص التنظيمي	بين المجموعات	3.245	2	1.623	3.759	0.031	دالة
		داخل المجموعات	20.290	47	0.432			
		الكلي	23.535	49				
	مقياس الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2.757	2	1.378	2.561	0.088	غير دالة
		داخل المجموعات	25.296	47	0.538			
		الكلي	28.052	49				
المؤهل	مقياس التشخيص التنظيمي	بين المجموعات	1.143	2	0.571	1.199	0.310	غير دالة
		داخل المجموعات	22.392	47	0.476			
		الكلي	23.535	49				
	مقياس الأداء المؤسسي	بين المجموعات	0.691	2	0.345	0.593	0.557	غير دالة
		داخل المجموعات	27.361	47	0.582			
		الكلي	28.052	49				
سنوات الخبرة	مقياس التشخيص التنظيمي	بين المجموعات	0.223	2	0.112	0.225	0.799	غير دالة
		داخل المجموعات	23.312	47	0.496			
		الكلي	23.535	49				
	مقياس الأداء المؤسسي	بين المجموعات	0.782	2	0.391	0.674	0.515	غير دالة
		داخل المجموعات	27.270	47	0.580			
		الكلي	28.052	49				
الوظيفة الحالية	مقياس التشخيص التنظيمي	بين المجموعات	0.604	2	0.302	0.619	0.543	غير دالة
		داخل المجموعات	22.931	47	0.488			
		الكلي	23.535	49				
	مقياس الأداء المؤسسي	بين المجموعات	0.304	2	0.152	0.257	0.774	غير دالة
		داخل المجموعات	27.748	47	0.590			
		الكلي	28.052	49				

يتضح من الجدول (17) الآتي:

أ- أن قيمة (F) لمقياس التشخيص التنظيمي ككل بلغت (3.759) بدلالة (0.031)، وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، وتدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول (الأداء المؤسسي) في ديوان عام محافظة صعدة تعزى إلى متغير العمر. ولمعرفة اتجاه هذه الفوارق في متغير العمر استخدم الباحث اختبار (Tukey) كما في الجدول (18).

ب- أن قيمة (F) لمقياس الأداء المؤسسي بلغت (2.561) بدلالة (0.088)، وهي أكبر من

جدول (18): اختبار (Tukey) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين المجموعات لأفراد العينة لمقياس التشخيص التنظيمي بحسب متغير العمر:

البعد	العمر	المتوسط	الفروق	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
مقياس التشخيص التنظيمي	من 31 إلى 40 عامًا	من 41 إلى 50 عامًا	-0.65517	0.35044	0.159
		أكثر من 50 عامًا	-0.18235	0.36513	0.872
	من 41 إلى 50 عامًا	من 31 إلى 40 عامًا	0.65517	0.35044	0.159
		أكثر من 50 عامًا	0.47282	0.20070	0.058
	أكثر من 50 عامًا	من 31 إلى 40 عامًا	0.18235	0.36513	0.872
		من 41 إلى 50 عامًا	-0.47282	0.20070	0.058
		من 41 إلى 50 عامًا	-0.47178	0.20197	0.061
		من 41 إلى 50 عامًا	3.7709		

العينة حول مقياس (التشخيص التنظيمي والأداء المؤسسي) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى قيام السلطة المحلية بتأهيل وتدريب كوادر السلطة المحلية على تحقيق الأداء المؤسسي طبقاً لإمكاناتها المتاحة.

د- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مقياس (التشخيص التنظيمي والأداء المؤسسي) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص قيادات السلطة

يتبين من الجدول (18) أن هناك فروقاً بين فئتي (40-50) و(50+) بمتوسط حسابي (3.755) وانحراف معياري (0.200) ومستوى دلالة (0.05)، وهي مساوية للدلالة المعنوية (0.05)، ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما زاد عمر الموظف زادت خبرته، وأصبح أكثر وعياً وإدراكاً لمعايير الأداء المؤسسي، والاستفادة من نقاط القوة والاستخدام الأمثل لها ومعالجة نقاط الضعف.

ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

المحلية وكوادرها على تنفيذ مهامهم وإعداد التقارير اللازمة أولاً بأول.

هـ- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول مقياس (التشخيص التنظيمي والأداء المؤسسي) تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود رغبة قوية وتوجه جاد من قيادات وكوادر السلطة المحلية بجميع مسمياتها الوظيفية إلى تحقيق الأداء المؤسسي بغض النظر عن المسمى الوظيفي.

الاستنتاجات:

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت في الآتي:

- أ- أن مستوى واقع استخدام نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي في ديوان محافظة صعدة جاء مرتفعاً بنسبة (71%) بمستوى عام، وبدرجات متفاوتة لأبعاده، ما عدا بعد الحوافز، وهذا مؤشر على إدراك قيادة السلطة المحلية لأهمية التشخيص التنظيمي.
- ب- ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وزيادة الحوافز والمكافآت ووضع معايير للترقيات وتطوير وتحديث الهيكل دورياً بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الحديثة.
- ج- أن مستوى الأداء المؤسسي لديوان محافظة صعدة جاء مرتفعاً بنسبة (73%)، وذلك يرجع إلى عدة أسباب، أهمها أن الديوان ينفذ المهام والأعمال طبقاً للخطة المعدة سلفاً رغم وجود بعض القصور والاهتمام ببناء قدرات الموارد البشرية، ودعم قيادة الديوان لأنشطة

التطوير، وتوفير بيئة لتشجيع الابتكار والإبداع.

د- أن هناك دوراً إيجابياً للتشخيص التنظيمي وأبعاده مجتمعة في الأداء المؤسسي بديوان محافظة صعدة.

هـ- أن اهتمام ديوان محافظة صعدة بتدريب وتأهيل قيادات السلطة المحلية وتحديث التقنيات والإجراءات المساعدة ليس بالمستوى المطلوب.

توصيات البحث:

بناء على نتائج البحث يقدم الباحث التوصيات الآتية:

- أ- ضرورة الاهتمام بالتشخيص التنظيمي للديوان بصورة مستمرة للكشف عن أوجه القصور والاختلالات باستخدام نماذج أخرى من خلال وضع خطة استراتيجية متكاملة للديوان؛ لما لذلك من أهمية في رفع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.
- ب- ضرورة الاهتمام برفع مستوى الأداء المؤسسي في ديوان المحافظة بما يساعدها على تعزيز قدرتها في اتخاذ القرار ومعالجة الاختلالات أولاً بأول.
- ج- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وزيادة الحوافز والمكافآت ووضع معايير للترقيات، وتطوير وتحديث الهيكل التنظيمي دورياً بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الحديثة.
- د- تدريب وتأهيل قيادات وكوادر السلطة المحلية على إعداد الخطط الاستراتيجية في مختلف المجالات الإدارية والمعلوماتية والمالية والاقتصادية والخدمية.

<https://doj.org/10.53796/hnsj4> .b

255

[5] الحضرمي، أحمد محمد، (2016)، مبادئ

الإصلاح الإداري، مقرر ضمن برنامج ماجستير الإدارة العامة التنفيذية، مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء.

[6] العتيبي، محمد زويد، (2003)، الطريق إلى

التميز، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض.

[7] العدلوني، محمد أكرم، (2006)، العمل المؤسسي،

ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.

[8] العران، سالم أحمد يحيى، (2021)، دور نظم

المعلومات في تحسين الأداء الإداري للسلطة المحلية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء مركز الإدارة العامة.

[9] العميان، محمود، (2005)، السلوك التنظيمي في

منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[10] الكميم، زايد شرف، (2014)، تطوير

الأداء المؤسسي لمشروع معلومات السلطة المحلية بوزارة الإدارة المحلية اليمن، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، مركز الإدارة العامة.

[11] الكواز، عدي غانم محمود، (2010)، تشخيص

الخصائص التنظيمية كمدخل للتطوير التنظيمي في الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، مج 16، (55).

[12] الكيلاني، أحمد وأبو بكر، أحمد وأبو

العليه، حسن، (2018)، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (IIAS) ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي، المنعقد خلال الفترة 25-29 / 6 / 2018م، تونس.

ه- تطوير وتحديث آليات العمل المساعدة،

وأهمها نظم المعلومات والموازنات التشغيلية وآليات التنسيق والاتصال.

و- تطوير وتحديث العمليات والإجراءات دورياً

والعمل على توفير البيئة المناسبة للإبداع والابتكار، وإجراء تحليل مؤسسي دقيق بواسطة نماذج التشخيص الأخرى لضمان استمرار عملية التطوير والتحديث.

ز- تطوير وتحديث الخطة الاستراتيجية

والتنفيذية لمختلف مكونات الديوان، ووضع آليات تنفيذية لمقترحات التطوير سواء من الأجهزة المركزية أو من قيادات الديوان والإدارات العامة وفتح فروع في المديريات مع توفير جميع الإمكانيات.

المراجع العربية:

[1] الجوري، محمد عبد الله محمد، (2013)، تطوير

الأداء المؤسسي في أمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، مركز الإدارة العامة.

[2] الشنتف، يوسف أحمد وقفه وشحادة، محمد،

(2019)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (6): 401-442.

[3] الدليل الإرشادي لتقييم الأداء المؤسسي، مكتب

رئاسة الجمهورية اليمنية، 2022.

[4] الأخرس، محمود منير، (2023)، تطوير الأداء

المؤسسي في البلديات بالأردن وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد (4)، عدد (2)، متاح على الموقع:

www.hnjournal.net .a

- [13] المخلافي، عبد العزيز محمد، (2016)، مبادئ الإدارة العامة، جامعة صنعاء، مركز الإدارة العامة، برنامج الماجستير التنفيذي، المحاضرة السابعة، جامعة صنعاء.
- [14] بلحاج، إبراهيم بلقاسم، (2023)، دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية- الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد جامعة سرت، 6(2): 1-31
- [15] بلشير، فوارية، (2015)، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي E. MORIN & A. SAVOIE و McKinsey's7 بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نطال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر.
- [16] بلشير، فوارية وشعبان، فرج، (2021)، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: دراسة استطلاعية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.
- [17] حسن، فاطمة عزت واللحج، أحمد أحمد ورضوان، علاء فرج، (2023)، دور جودة الخدمة الإلكترونية في دعم الأداء المؤسسي المستدام: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية.
- [18] رمانة، ماهر، (2010)، أهمية الهيكل التنظيمي، منتدى الموارد البشرية.
- [19] زوين، عمار عبد الأمير، (2016)، التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي: دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ع 39.
- [20] سمور، محمد إبراهيم إسماعيل، (2021)، أثر تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، فلسطين.
- [21] سويس، هوارى، (2007)، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- [22] الصيرفي، محمد، (2005)، العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية، ط1، الإسكندرية، مصر.
- [23] عبد الرحمن، فائق محمود، (2016)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- [24] عتريس، محمد عيد، (2018)، التشخيص التنظيمي للمدارس الثانوية في ضوء نموذج ويسبورج للصناديق الستة: دراسة ميدانية على محافظة الشرقية، مصر.
- [25] كريمة، حاجي، (2021)، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، المجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة، مج 15 (1)، الجزائر.
- [26] محمود، محمد نور وحسن، نهلة سيد وشهار، لبنى محمود، (2020)، تطوير الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 26(9): 29-64.
- [27] مزغيش، عبد الحليم، (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة

- [29] وزارة الشؤون القانونية، (2008)،
تشريعات السلطة المحلية، ط2، صنعاء، اليمن.
- [30] قرار مجلس الوزراء رقم (19) لعام
1444هـ بشأن تبني وثيقة تطوير أداء مؤسسات
الدولة للخروج من الوضع المزري، مقدمة من
المكتب التنفيذي للرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية
الحديثة.
- [31] التقرير المقدم للمكتب التنفيذي للرؤية
الوطنية بشأن تحليل الوضع الراهن لمحافظة صعدة
واديان عام محافظة صعدة 2020م.
- ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
جامعه الجزائر، الجزائر.
- [28] نصر، نوال (2010)، التجارب الأجنبية
في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم
العالي، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي
السنوي العربي: الاتجاهات الحديثة في تطوير
الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم
العالي النوعي في مصر والعالم العربي، 1 (5)،
64-76.

المراجع الإنجليزية:

- [5] RAHIMI Hamid & Al., (2011), The Analysis of
Organizational Diagnosis, on Based Six Box
Model in Universities, Published by Canadian
Center of Science and Education, Higher
Education Studies, Vol.1.
- [6] SANJAY KANJI Raja, Diagnosing
Organizational Effectiveness in the Tourism
Sector of Zanzibar, Master Thesis of Business
Administration, Rhodes Business School,
Rhodes University, Grahams town, South
Africa, October 2011.
- [7] STEGEREAN Roxana, GAVREA Corina,
MARIN Anamaria, (2010), The Application of a
Diagnostic Model: An Empirical Study, Studia
Universitatis Babeş-Bolyai, Babeş-Bolyai
University, Cluj-Napoca, Romania, Negotia LV,
Anul LV.
- [8] Vida Korkor Tetteh, (2012), Organizational
Diagnosis - A Management Tool for Children in
the Telecommunication School of Business,
KNUST, College of Art and Social Sciences.
- Zamosteanu, Alina oana, (2010), "organizational
Diagnosis assessment and interven tion", Revista
Transilvana de Stiinte Administrative 3(12).
www.rtsa.ro
- [1] Coleman, C.A, (2018), "Organizational
Diagnosis in the Logistics Sector in Ghana: an
application of the bark -Lit Win Model", Journal
of Entrepreneurship & organization
Management, Review Article.
- [2] H.BOUKOULOU et Autres, Contribution de
l'Approche Processus à la Réduction de la Non-
conformité: Diagnostic Organisationnel de la
Direction des Cultures deSaris au Congo,
Editions ICES, Revue Congolaise de Gestation,
N°18, 2013/2, P: 89, Surle site web:
URL:[http://www.cairn.info/revue-revue-
congolaise-de-gestion-2013-2-page-87.htm](http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2013-2-page-87.htm).
- [3] James M. McFILLLEN et al, (2013),
Organizational Diagnosis: An Evidence d- based
Approach", Journal of Change Management.
- [4] Massoudi A., Birdawod H., (2023), Applying
Knowledge Management Processes to Improve
Institutional Performance, Cihan University-
Erbil Journal of Humanities and Social Sciences,
Vol 7(1): 1-10.