



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-Mekhlafi¹, 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 المخلوفي¹ ، 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

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

الملخص:

هدف البحث إلى دراسة دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة (Six-Box) في الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة بالجمهورية اليمنية، واستخدم المنهج الكمي والأسلوب الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة الاستبانة للعالم مارفن ويسبورد في جمع البيانات من عينة البحث المكونة من (50) مشاركاً اختبروا بطريقة الحصر الشامل.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى واقع استخدام نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي في ديوان عام محافظة صعدة كان مرتفعاً، وأن مستوى الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة كان مرتفعاً، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات تغيرات 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:

للتشخيص والتقييم والمتابعة لأدائها وبرامجهما بشكل مستمر، وذلك لتحقيق التنمية على أسس علمية. وأثبتت كثير من الدراسات أهمية التشخيص التنظيمي في تحقيق الصحة والفعالية التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي (دراسة بشبير، 2021)؛ نظراً 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 الازمة 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 تسهم في الاستفادة المثلثى

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 (العلوني، 2006، 20)، 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 يعده 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 (العتبي، 2003).

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

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

ويعد الأداء المؤسسي الحكومي عاملًا جوهريًا لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية، وبناء الثقة الحكومية ودورها المتعدد 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 التخفيض التنظيمي في مجتمعات أخرى، وهو ما جعل الباحث يجري عملية مسح مكتبي للدراسات السابقة، واتضح أن هناك فجوة بحثية؛ لأن تلك الدراسات لم تطبق التخفيض التنظيمي على مجتمع السلطة المحلية في محافظة صعدة، وهذا يتطلب دراسة واستقصاء لمعرفة دور التخفيض 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

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 لتميزها بتنوع منتجاتها الزراعية وجودتها لخصوصية 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 المؤسسة، وانخفاض مستوى التنمية البشرية، وشحة الموارد المائية، وتدحرج الوضع المعيشي والاقتصادي بالمحافظة طبقاً للمؤشرات التي وردت في تقرير تحليل الوضع الراهن للمحافظة 2020م.

وتتبع مشكلة البحث من ضعف الاهتمام بالدور الذي يؤديه التخفيض التنظيمي بوصفه عاملًا 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 تحسين تنظيمي دقيق لأجهزة السلطة المحلية؛ لأنه يعطي صورة واضحة ومتکاملة لمختلف جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تؤثر على حاضر ومستقبل السلطة المحلية ومن ثم إيجاد الحلول الممكنة والبدائل التي تؤهلها لتحقيق الأداء المؤسسي والأهداف والمهام المنوطة بها بكفاءة وفاعلية.

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

4. هل توجد فروق بين متوسطات تقييمات 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، الحوافر والمكافآت، القيادة، التقنيات والإجراءات المساعدة) في الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة.

ويتقرّع منه الأهداف الآتية:

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

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

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

جوهر العملية الإدارية، مما يتطلّب 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 متطلباً 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 التالي:

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

ويتقرّع 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؟

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

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

النموذج المعرفي للبحث:

المتغير المستقل: التشخيص التنظيمي باستخدام الصناديق، الستة

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، ٢٠١٣)، 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 متطلبات تدريب
أفراد العينة حول (التشخيص التنظيمي
والاداء المؤسسي) في ديوان عام محافظة
صعدة تعزى إلى المتغيرات التالية: (العمر،
المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة
الحالية).

أهمية البحث:

١) الأهمية النظرية:

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

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

2) الأهمية العملية:

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

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 الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) 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

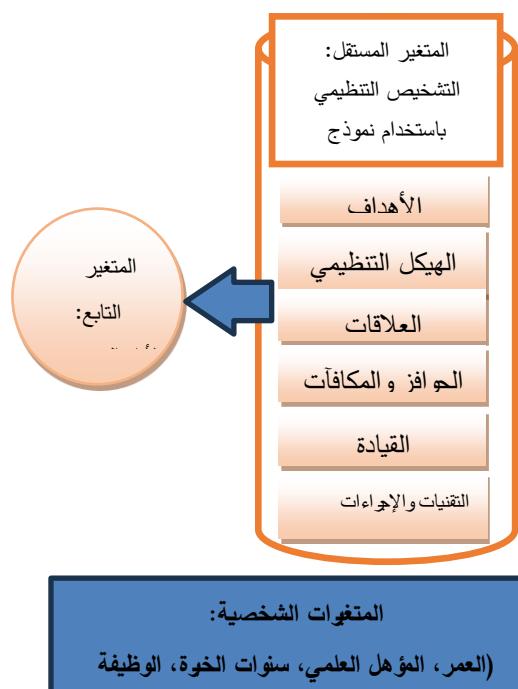
وتحليل المعلومات ذات الصلة بشأن مشكلة أو

مجموعة من المشكلات من أجل تحديد نقاط

القوة والضعف لتسلیط الضوء على أسبابها

ووضع الحلول التي من شأنها أن تؤدي إلى

شكل (1): النموذج المعرفي للبحث:



فرضيات البحث:

ترتبط الفرضيات بمشكلة البحث وأهدافه ومتغيراته، ولذلك صاغ الباحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للتشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في الأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

وتترعرع 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 طويلاً الأجل (الشنتف وقه، 2019، 406).

ويعرف أنه "قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية طبقاً لمعايير الجودة الشاملة" (محمود وأخرون، 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.

هدف 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 طور من طرف الباحث مارفان ويسبورد في سنة 1999م، وطبقاً لدراسة أجريت سنة 1976 فإن (25%) من المؤسسات تعتمد على نموذج Six-Box لإجراء التشخيص التنظيمي (STEGEREAN, 2010, 4) الممارسين أين ينظرون وفيما ينظرون عند تشخيص المشكلات التنظيمية، ويتضمن عدداً من المكونات وال نقاط 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 معايدة) (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 مقتربة للتطوير ومجتمع البحث والمتغير المستقل.

3. دراسة (عتريس، 2018) بعنوان: التشخيص التنظيمي للمدارس الثانوية في ضوء نموذج ويسبورد للصناديق الستة (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، وأكّدت نتائجها أهمية دور التشخيص التنظيمي للمدارس الثانوية باستخدام الصناديق الستة في تطوير أبعاد هذه الصناديق، وأوصت بأهمية الوصول إلى إجراءات مقتربة 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) عاملً 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 والارتكان على نماذج التشخيص التنظيمية كمطلوب 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 وزرعت 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 ويسبورد 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 غانَا (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 ربطه بإدارة التغيير، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة في جمع البيانات التي وزرعت 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 وممجتمع 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 – نفطال.

هدفت هذه الدراسة إلى الاستقراء العلمي والمنهجي لبعض الإسهامات المعرفية المقترنة 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، وأكملت 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 وممجتمع البحث.

6. دراسة (الكواز، 2010) بعنوان: التشخيص التنظيمي كمدخل للتطوير التنظيمي للاحارات الرياضية في محافظة نينوى – العراق.

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 المحسّي، 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 انتراً لتطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن على تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت بالعمل على تطوير خطط في بلديات المملكة من أجل تطوير العمل المؤسسي.

2- التشخيص التنظيمي: مدخل قائم على الأدلة.

James M. McFILLEN 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 رئيسة.

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 المحسّي، 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. 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) مشاركاً، ومن أبرز نتائجها أن مؤشرات تطبيق نظم المعلومات الإدارية بديوان عام محافظة صعدة تشهد تطوراً كبيراً وتحسناً مستمراً، 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 تُعزى إلى المتغيرات الديمografية (العمر، العمل الإداري، المؤهل العلمي)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير (سنوات العمل)، وتمثلت أهم التوصيات باعتماد وفتح فروع للمعلومات بالمدیريات، 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 (الكميم، 2014) بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي لمشروع معلومات السلطة المحلية بوزارة الإدارة المحلية بالجمهورية اليمنية.

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 على عينة مكونة من (259) فرداً 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) فرداً، ومن أبرز النتائج أن هناك أثراً للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية بالزاوية، وأوصت بالاهتمام بالخطيط الاستراتيجي لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

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 جيكان بأربيل العراق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (74) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جيكان، 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.

التعليق على الدراسات السابقة:

سبق إيضاح أوجه التشابه والاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة، وذلك بالتعليق 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 الشفارة 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، الحوافر، التقنيات والإجراءات المساعدة) ليتمكن الديوان من تحسين الأداء وتحقيق التطوير المؤسسي المطلوب.

أهمية التشخيص التنظيمي:

إنّ تعدد الإشارات التي تعبّر 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. وتمثل أهمية التشخيص التنظيمي في النقاط الآتية (عترис، 2018، 421) و(سوسيي، 2007، 16):

1. يسمح التشخيص التنظيمي بالتبؤ 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 استراتيجية ممكنة تجاه البيئة.
3. يسمح التشخيص التنظيمي بكشف نقاط قوة المؤسسة وتعزيزها، وكشف نقاط ضعفها وشرح الأسباب التي أدت إلى ذلك الخلل.
4. يسهم 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 وتطبيقاتها على ديوان عام محافظة صعدة.

الإطار النظري

المحور الأول: التشخيص التنظيمي

مفهوم التشخيص التنظيمي:

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

كما يعرفه عترис (2018) أنه إحدى الأدوات والأساليب الإدارية التي تستخدم لإجراء تقييم شامل ودقيق للوضع الراهن للمنظمة من خلال جمع البيانات والمعلومات الواقعية المرتبطة بأبعاد التخطيم المختلفة على وفق نموذج ويسبورد وتحليلها، والاستفادة من ذلك في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التغيير والتطوير التنظيمي الفعال، مما يؤدي إلى الوصول إلى الصحة والفعالية التنظيمية (عترис، 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 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.

مكونات نموذج الصناديق الستة:

1. الأهداف:

تعد الأهداف الأساس المنطقي للمنظمات، فالآهداف 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 لتقدير 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، وتخفيض 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 جزءاً 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 وتدعم 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)، طور من طرف الباحث مارفن ويسبورد MARVIN WEISBORD سنة 1976، وطبقاً لدراسة أجريت سنة 1999، فإن 25% من المؤسسات تعتمد على نموذج Six-Box لإجراء التشخيص التنظيمي (STEGEREAN, 2010, 4) كونه يعلم الممارسين أين ينظرون، وفيما ينظرون عند تشخيص

"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 ومتناهية، 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 (البلشير، 2015، 100).

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي:

الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها بأقل فقد في الموارد المتاحة والمستهلكة، ولذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما البعض، 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 تفاعಲها مع البيئة الداخلية والخارجية، بشكل يضاعف من قدرتها على إتمام أعمالها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل" (الشنق وقه، 2019، 406).

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

3. العلاقات:

عرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة أنها "الجهود المخططة والمرسومة التي يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها" (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 المُشخص 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 حواجز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب (الكيلاني وآخرون، 2018، 8)، وتسمى 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 رغباتهم 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

- 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: لا 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 محافظه 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 رضاهما.

ويرى الباحث أنَّ الأداء المؤسسي هو محمل 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 وتقعيلها، ونقاط الضعف والعمل على علاجها.
 - 4) تحسين ثقافة المسائلة 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.
- **الوضوح:** سهولة الفهم من قبل الأفراد المسؤولين عن عملية تقييم الأداء.

والفنين ورؤساء الأقسام نتيجة انقطاع الرواتب، كما تبين أن أغلب أفراد العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة كانوا من ذوي الخبرة الطويلة من فئة 15 سنة فأكثر بنسبة (80%)، ويعزى ذلك إلى توقف التوظيف خلال تسعة 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 ويسبورد في العام 1976م فيما يتعلق بمحور التشخيص التنظيمي، وفيما يتعلق بالمتغير التابع للأداء المؤسسي أعد الباحث أداة بالاستقادة من الدراسات والبحوث المختلفة التي تناولت هذا الجانب وأدرجها في الاستبانة.

2) المصادر الثانية: 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 موقع الإنترن特 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 تستخدمن لقياس وتقييم الأبعاد الستة، والأداء المؤسسي (10) فقرات تمثل النتائج لتتوفر مقومات الأداء المؤسسي، وقد تأكد الباحث من صدق الأداة وثباتها على النحو التالي:

فقد بلغ حجم العينة (50) فرداً 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 بكالوريوس	18	36.0
	بكالوريوس	26	52.0
	ماجستير فأعلى	6	12.0
الوظيفة	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 طبقاً لمتغير العمر كانوا من الفئة (40-50) بنسبة (58%)، وأن جزءاً كبيراً من أفراد العينة طبقاً 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

عمران وجامعة صعدة، للاستفادة من آرائهم حول الاستبانة ودقة صياغة فقراتها ومدى وضوحتها، وانتماء كل فقرة لمحورها، والجدول (2) يوضح ذلك.

صدق أداة البحث (الاستبانة):

1) صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتأكد من صدق محتوى الاستبانة عرضها الباحث على (11) محكماً من أساتذة جامعة صنعاء وجامعة

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

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

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، لتسفر الاستبانة في صورتها النهائية على (40) فقرة.

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

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

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

قوة الاتساق الداخلي للفقرات والبعد الذي تنتهي 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 تنتهي 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:

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

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

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

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)، وحسب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية، ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية.

يتضح من الجدول (4) أن جميع أبعاد مقياس التشخيص التنظيمي تتسم بالثبات، فقد بلغ الاتساق الداخلي لجميع أبعاد مقياس التشخيص التنظيمي (0.959) ومقاييس الأداء المؤسسي (0.913)، وهذا ينميان مقبولتان لثبات الأسواق 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.

جدول (6): الوزن النسبي:

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

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

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

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

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

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

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني:

لإجابة 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.

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

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

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

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

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

التنظيمي) باستخدام نموذج الصناديق الستة بديوان عام محافظة صعدة، وتمثل بوضوح أهداف الديوان، وجودة هيكلها التنظيمي، وجودة العلاقات بالديوان، وجود 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 الخطى 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).

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

اختبار فرضيات البحث:

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

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

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

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

المؤسسي:

معامل تصضم التباين VIF	معاملات الانحدار واختبار (T)				تحليل التباين ANOVA		ملخص النماذج			
	مستوى الدلالة	(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		

وتشير نتائج تحليل معاملات الانحدار إلى أن هناك دوراً دالاً إحصائياً 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، 0,004، 0,000) على التوالي ومستوى دلالة (0,000، 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 بعضاً.

يتضح من الجدول (9) أن هناك تأثيراً إيجابياً 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 R² 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 الباقي (%9,7) من المتغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ترجع إلى عوامل أخرى غير أبعاد التشخيص التنظيمي، وأن التشخيص التنظيمي يمثل عاملًا مهمًا من عوامل تحسين الأداء المؤسسي، وأنه كلما زاد مستوى التحسين في تطبيق التشخيص التنظيمي زاد تحسين الأداء في ديوان عام محافظة صعدة.

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

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".

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 ANOVA (البيان)			ملخص النموذج		
	مستوى الدلالة	قيمة (t)	درجة التأثير	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	B	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد R ²
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".

يتضح من الجدول (10) أن قيمة الدلالة الإحصائية لبعد 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 ومحببة ذو علاقة طردية دالة إحصائياً، 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 أساساً إلى المتغير المستقل (الأهداف)، وأن (27.7%) من الباقي للتبابين في المتغيرات التي تحدث في الأداء

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 (Analysis) لتحليل علاقات الارتباط والتأثير، ويوضح ذلك الجدول (11).

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 ANOVA (البيان)			
				ملخص النموذج			

مستوى الدلالة	قيمة (t)	درجة التأثير Beta	الخطأ المعياري للانحدار	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة	(F) قيمة	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 الخطى البسيط Simple Regression Analysis (Analysis) لتحليل علاقات الارتباط والتأثير، ويوضح ذلك الجدول (12).

يتضح من الجدول (11) أن قيمة الدلالة الإحصائية بعد الهيكل التنظيمي بلغت (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، 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) بدلاً (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.753)، وهي تفسر أن (72.3%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ترجع أساساً إلى المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، وأن (27.7%) من الباقي للتباين في المتغيرات التي تحدث في الأداء

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

المتغير التابع: الأداء المؤسسي										المتغير المستقل: بعد العلاقات	
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	(F) قيمة	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) بدلاً (0.000) وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.678)، وهي تفسر أن (67.8%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ترجع أساساً إلى المتغير المستقل (العلاقات)، وأن (32.2%) من الباقي للتباين في المتغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ترجع إلى

يتضح من الجدول (12) أن قيمة الدلالة الإحصائية بعد العلاقات بلغت (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، 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 وذو علاقة طردية دالة إحصائية، وأن قيمة (F) المحسوبة

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 (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 التحديد R ²	معامل الارتباط 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 (Analysis) لتحليل علاقات الارتباط والتأثير، ويوضح ذلك الجدول (14).

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

يتضح من الجدول (13) أن قيمة الدلالة الإحصائية وبعد 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 ذو علاقة طردية دالة إحصائياً، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (26.707)، وأن بدلالة (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل التحديد R^2 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 الباقي 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 التباين (ANOVA)		ملخص النموذج				
مستوى الدلالة	قيمة (t)	درجة التأثير Beta	معامل الانحدار للانحدار	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R			
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 تتصل على: "يوجد دور بين بعد القيادة والأداء المؤسسي في ديوان عام محافظة صعدة".

6- الفرضية الفرعية السادسة:

تتصدّر 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 (Analysis) لتحليل علاقات الارتباط والتأثير، ويوضح ذلك الجدول (15).

يتضح من الجدول (14) أن قيمة الدلالة الإحصائية بعد 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 ذو علاقة طردية دالة إحصائياً، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (67.760) بدلاً (0.000)، وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل التحديد R^2 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 الباقي للتبابين في

جدول (15):

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

المتغير التابع: الأداء المؤسسي										المتغير المستقل: بعد الآليات المساعدة	
مستوى الدلالة	قيمة (t)	درجة التأثير Beta	معامل الانحدار 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 ذو علاقة طردية دالة إحصائياً، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (82.201) بدلاً (0.000)،

يتضح من الجدول (15) أن قيمة الدلالة الإحصائية بعد 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

Multiple Regression Analysis

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

جدول (16): تحليل الانحدار الخطى المتعدد لأبعاد المتغير المستقل (التشخيص التنظيمى) على المتغير التابع (الأداء المؤسسى):

المتغير التابع: الأداء المؤسسى						أبعاد المتغير المستقل: التشخيص التنظيمى
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	الميكل
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			

مجتمعه 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 إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية النموذج وجودته ودقتها التنبؤية العالية لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا يدل على أن هناك علاقة قوية ومحبطة لأبعاد التشخيص التنظيمى في الأداء المؤسسي بديوان عام محافظة صعدة، فقد كان بعد الأهداف أكثر الأبعاد تأثيراً بمعامل انحدار

يتضح من الجدول (16) أن قيمة الدلالة الإحصائية لأبعاد التشخيص التنظيمى في الأداء المؤسسى 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 التنظيمى باستخدام نموذج الصناديق الستة مجتمعة وتحسين الأداء المؤسسى بديوان عام محافظة صعدة، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.90)، وهي تفسر أن (90%) من التباين في الأداء المؤسسى الكلى لأبعاد التشخيص التنظيمى

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.

بعد الحوافر أقلها تأثيراً سلبياً بمعامل انحدار ($B=0.018$), ومعامل تأثير ($B=0.015$), ومعامل تأثير ($B=0.36$), ومعامل تأثير ($Beta=0.37$), وكان عليه نقل 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".

وللتتأكد من الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول (التشخيص التنظيمي والأداء المؤسسي) طبقاً 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 تبعاً لنوع المتغير:

نوع المتغير	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
العمر	مقاييس 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				
المؤهل	مقاييس 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				
سنوات الخبرة	مقاييس 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				
الوظيفة الحالية	مقاييس 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				
	مقاييس 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				
	مقاييس 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				
	مقاييس 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				
	مقاييس 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:

مستوى دلالة (0.05)، وتشير إلى عدم 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).

- أن قيمة (F) لمقياس التشخيص التنظيمي لكل بلغت (3.759) بدلالة (0.031)، وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، وتدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول (التشخيص التنظيمي) في ديوان عام محافظة صعدة تعزى إلى متغير العمر.
- 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:

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	الفروق	المتوسط	العمر	البعد
0.159	0.35044	-0.65517	3.7552	من 41 إلى 50 عاماً	مقياس التشخيص التنظيمي
0.872	0.36513	-0.18235	3.2824	أكثermen 50 عاماً	
0.159	0.35044	0.65517	3.1000	من 31 إلى 40 عاماً	
0.058	0.20070		3.2824	أكثermen 50 عاماً	
0.872	0.36513	0.18235	3.1000	من 31 إلى 40 عاماً	
0.058	0.20070	-0.47282	3.7552	من 41 إلى 50 عاماً	
0.061	0.20197		3.7709	من 41 إلى 50 عاماً	

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

يتبيّن 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 وعيًا وإدراكًا 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

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 لديوان بصورة مستمرة للكشف عن أوجه القصور والاختلالات باستخدام نماذج أخرى من خلال وضع خطة استراتيجية متكاملة لديوان؛ لما ذلك 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 دوريًا بما يتواافق مع التغيرات والتطورات الحديثة.

د- تدريب وتأهيل قيادات وكوادر السلطة المحلية على إعداد الخطط الاستراتيجية في مختلف المجالات الإدارية والمعلوماتية والمالية والاقتصادية والخدمية.

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 دوريًا بما يتواافق 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

<https://doi.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 زيد، (2003)، الطريق إلى التميز، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض.
- [7] العدوني، محمد أكرم، (2006)، العمل المؤسسي، ط 3، 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، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [10] الكعيم، زياد 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 العلية، 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) ورئيسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي، المنعقد خلال الفترة 25-29/6/2018م، تونس.

هـ- تطوير وتحديث آليات العمل المساعدة، وأهمها نظم المعلومات والموازنات التشغيلية وأليات التسويق 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 الإمكhanات.

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] الآخري، 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

- [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] سويسى، 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، ط 1، الإسكندرية، مصر.
- [23] عبد الرحمن، فاتن 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 ويسبورد 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، لبني محمود، (2020)، تطوير الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، مجلة دراسات تربية واجتماعية، 26(9) : 29 - 64.
- [27] مزغيش، عبد الحليم، (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة
- [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، 31 - 1(2).
- [15] بل بشير، فوارية، (2015)، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي E. MORIN & McKinsey'S7 A. SAVOIE الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، الجزائر.
- [16] بل بشير، فوارية وشعبان، فرج، (2021)، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: دراسة استطلاعية، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.
- [17] حسن، فاطمة عزت واللحاج، 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، عماد 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.

- [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] [القرير المقدم للمكتب التنفيذي للرؤية الوطنية بشأن تحليل الوضع الراهن لمحافظة صعدة وديوان عام محافظة صعدة 2020م.]
- [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 intervention", Revista Transilvana de Stiinte Administrative 3(12). www.rtsa.ro
- [28] ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه الجزائر، الجزائر.
- 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)، 76-64.
- المراجع الإنجليزية:**
- [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>.
 - [3] James M. McFILLEN 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.