



نموذج مكنزي ودوره في تعزيز النجاح المنظمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة النجف الاشرف

The McKinsey model and its role on promoting organizational success

An analytical study of the opinions of a sample of employees in the Najaf Health Department

م.م علي حمزة حسن الكرعوي

Ali Hamza Hassan Al-Karawi

Ali.hamza@atu.edu.iq

جامعة الفرات الأوسط التقنية / الكلية التقنية الإدارية / كوفة

المستخلص:

يسعى البحث الى اختبار العلاقة و الاثر بين متغيراته (نموذج مكنزي , النجاح التنظيمي) في دائرة صحة النجف الاشرف وبيان مدى تطبيقها في المنظمة المبحوثة , وتلخصت مشكلة البحث الرئيسة في توضيح الدور الذي يلعبه نموذج مكنزي في دعم وتعزيز النجاح المنظمي الذي تسعى اليه منظمات الاعمال وتم الاعتماد على المنهج التحليلي, وتم معالجة البيانات وتحليلها بأستخدام البرنامج الاحصائي SPSS v.26 والبرنامج Smart PLS V.4 واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمشكلة البحث في المنظمة المبحوثة , واستهدف البحث الحالي الموظفين في دائرة صحة النجف فقد وزعت (75) استبانة للافراد العاملين في المنظمة المبحوثة وان الاستثمارات المسترجعة (70) استمارة مقبولة للتحليل الاحصائي واتضح من نتائج البحث إن تطبيق نموذج مكنزي بصورة صحيحة في منظمات الاعمال يساهم في تعزيز النجاح في المنظمات لمواكبة التغيير المستمر في بيئة المنافسة وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها بكفاءة.

الكلمات المفتاحية : نموذج مكنزي, النجاح المنظمي, دائرة صحة محافظة النجف الاشرف

Abstract:

The research seeks to test the relationship and impact between its variables (the McKinsey model, organizational Su) in the Najaf Health Department and to show the extent of their application in the organization



under study. The main research problem was summarized in clarifying the role that the McKinsey model plays in supporting and enhancing the organizational success that business organizations seek. Relying on the analytical approach, the data was processed and analyzed using the statistical program SPSS v.26 and the program Smart PLS V.4. The researcher relied on the questionnaire as a main tool for collecting data and information related to the research problem in the organization under investigation. The current research targeted employees in the health department. Najaf distributed (75) questionnaires to individuals working in the organization under study, and the retrieved questionnaires (70) were acceptable for statistical analysis. It became clear from the results of the research that applying the McKinsey model correctly in business organizations contributes to enhancing success in organizations to keep pace with continuous change in the competitive environment and achieve The goals you achieve efficiently.

Keywords: McKinsey model, organizational success, Najaf Governorate Health Department

المقدمة:

ان التطورات الحاصلة في معظم ارجاء العالم وسعي معظم المنظمات إلى الوصول للنجاح في اغلب نشاطاتها التي تقوم بها عند استخدام الاستراتيجيات المعتمدة من قبلها وذلك لتحقيق أهدافها وغاياتها وبما يساعدها على البقاء وتحسين وتطوير الاداء والاستفادة من الفرص كافة ونقاط القوة التي تمتلكها ومعالجة نقاط الضعف ومواجهة المشاكل التي قد تحول دون تطبيق الاستراتيجيات بالطريقة التي تطمح لها منظمات الاعمال. ومن أجل تحقيق هذه التطلعات ينبغي أن تقوم بتغيير أنماط الادارة وتغيير سياساتها وبرامجها وأساليبها المتبعة بما يتناسب مع شكل وطبيعة العمليات والمهام الادارية والتنظيمية للتعامل مع الممارسات الاستراتيجية وما يتطلب ذلك من تبني التنظيم والهيكل المناسبة وتفويض قدر من السلطة المتناسب مع حجم المسؤولية وتقسيم المهام بين



الأفراد على الرغم من اختلافها إلا أنها تستلزم ترابطها وتكاملها. ومن هذا المنطلق قام الباحث بتناول موضوع البحث لأهميته التي تنبع من سعي منظمات الأعمال الجاد نحو تحقيق النجاح المنظمي الذي أصبح التحدي الأبرز في الوقت الراهن حيث تكمن المشكلة في كيفية قيام منظمات الأعمال بتغيير خططها واستراتيجياتها المتبعة ونظام عملها باستخدام نماذج حديثة ومن هذه النماذج نموذج ماكنزي وقد قام الباحث بتقسيم البحث إلى أربع مباحث تناول المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث أما المبحث الثاني تناول الأطر النظرية للبحث واستند المبحث الثالث على الجانب العملي للبحث أما المبحث الرابع فقد تم فيه تناول أبرز ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

المبحث الأول : المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث :

يعدّ نموذج ماكنزي من أبرز التقنيات والنماذج الإدارية الحديثة وعاملاً أساسياً ومهماً لنجاح منظمات الأعمال المعاصرة التي تسعى لتقديم أفضل ما لديها , ونظراً للتطورات الحاصلة في النماذج الإدارية حيث إن أغلب منظمات الأعمال التي ترغب في تحقيق النجاح تفتقر إلى تطبيق هكذا نماذج من وضع استراتيجيات حديثة واستخدام الهياكل التنظيمية المناسبة وبث روح التعاون والمشاركة بين الأفراد العاملين وتفضيل أهداف المنظمة على هدف الفرد إضافة إلى رفع قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال ادخالهم الدورات التدريبية لصقل مواهبهم لتسهيل الكثير من العمليات الإدارية وتقليل المشاكل التي تحدث في منظمات الأعمال حيث أحدثت تغييرات جذرية في أداء المنظمات التي شرعت بتطبيق نموذج ماكنزي , وفي ضوء ما سبق يمكن إبراز المشكلة البحثية بالتساؤل الرئيسي التالي :

ما دور نموذج ماكنزي في تعزيز النجاح المنظمي؟

ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

- 1- ماهي المرتكزات العلمية والفكرية لمتغيرات البحث؟
- 2- ما هو مستوى أبعاد نموذج ماكنزي في المنظمة المبحوثة؟
- 3- ما هو مستوى قدرة الأفراد العاملين لتعزيز النجاح في المنظمة المبحوثة؟

**ثانياً: أهمية البحث :**

نظراً لزيادة حدة المنافسة في كافة المجالات أصبح من الضروري لمنظمات الاعمال أن تقوم بأجراء تغييرات في خططها وأهدافها وهيكلها التنظيمي وزيادة مهارات وخبرات الافراد العاملين وترسيخ مبدأ التعاون بين الاقسام الادارية بما يتماشى مع بيئة المنظمة في الداخل والخارج باستخدام نماذج حديثة جاءت نتيجة للتطورات التي يشهدها العالم وبوصفها عامل مهم وحيوي لتحقيق النجاح المطلوب في المنظمة من خلال وضع استراتيجيات متطورة ودعم الافراد العاملين وزيادة خبراتهم ومهاراتهم وزرع روح التعاون والمصلحة العامة لتحقيق النجاح في كافة المستويات وقد تم تطبيق البحث في دائرة صحة النجف الاشرف لما تتمتع به من قدرة على تطبيق جميع ابعاد هذا النموذج لتعزيز النجاح المنظمي

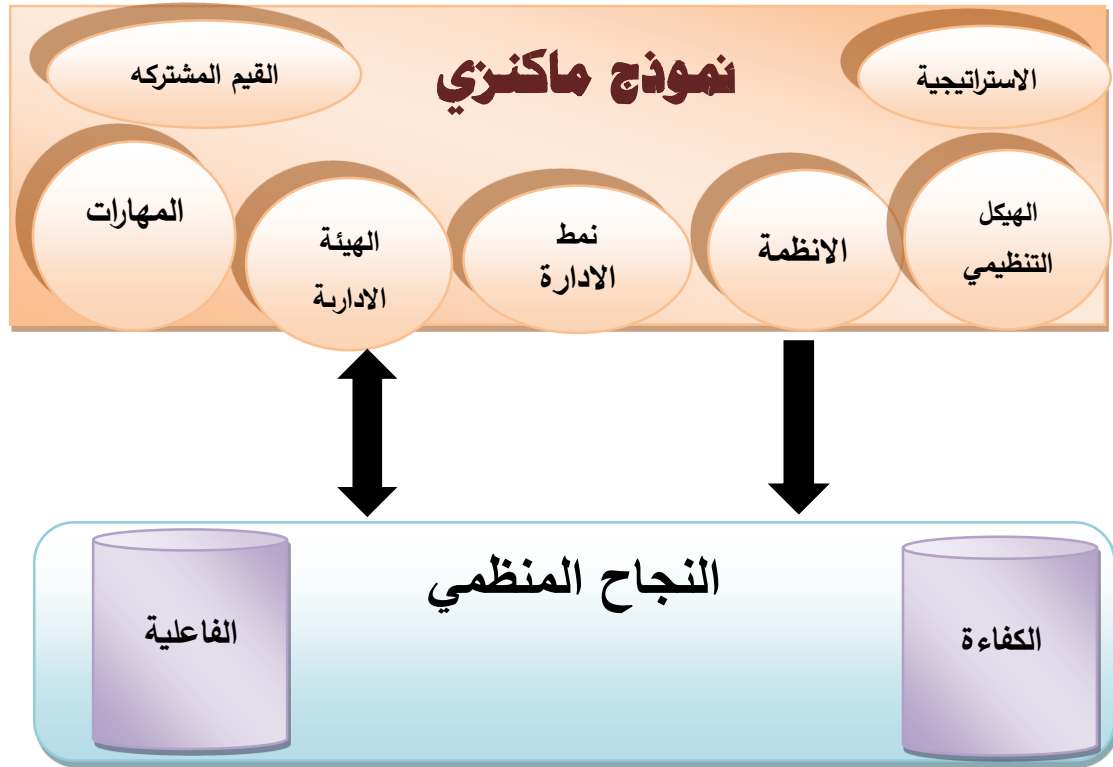
ثالثاً: أهداف البحث :

تتجه اغلب المنظمات التي تروم الوصول الى تحقيق النجاح في أداء اعمالها الى ان تكتشف نقاط الضعف ومعالجتها للوصول الى التنفيذ الاستراتيجي الجيد للاستراتيجيات المتبعة ودعم وتعزيز نقاط القوة لكشف الاختلافات والمشاكل التي تحول دون تحقيق النجاح المنظمي , اذا يتم تحقيق النجاح المنظمي من خلال الاعتماد على اهم أدوات تنفيذ الاستراتيجية وهو نموذج ماكنزي الذي يركز على توضيح العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح تنفيذ الاستراتيجية عن طريق (7 عوامل) يتطلب الامر دراستها وتحقيق التكامل والتناسق لضمان تحقيق النجاح المنظمي وفي ضوء ما سبق يمكن بيان أهداف البحث بالنقاط التالية :

1. معرفة مدى وعي الإدارة العليا والعاملين بأهمية تطبيق نموذج ماكنزي ومدى مساهمته في تعزيز النجاح المنظمي.
2. معرفة مدى قدرة الموظفين لإمكانية تحقيق النجاح المنظمي في المنظمة المبحوثة
3. معرفة التطورات الميدانية للعينة فيما يخص أبعاد نموذج ماكنزي والنجاح المنظمي على صعيد المنظمة المبحوثة من خلال علاقات التأثير والارتباط

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

ان المخطط الفرضي للدراسة يعبر بصورة واضحة عن فكرة البحث حيث يوضح طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين متغيراتها، والشكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي



الشكل رقم 1 المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد على الادبيات الواردة

خامساً : فرضيات البحث

تمثل الفرضيات إجابات متوقعة يجب أن تنسجم في اتجاهاتها مع مشكلة البحث, حيث قام الباحث بوضع عدة فرضيات لأختبار المخطط الفرضي للبحث مجسداً اتجاهات العلاقة والتأثير بين متغيراته وبما يتوافق مع أهداف البحث الموضوعية وكما يلي :

فرضيات الارتباط

H : يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين نموذج ماكزري والنجاح المنظمي على المستوى الكلي وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

H1 : يوجد ارتباط معنوي بين الاستراتيجية والنجاح المنظمي

H2 : يوجد ارتباط معنوي بين الهيكل التنظيمي والنجاح المنظمي .

H3 : يوجد ارتباط معنوي بين الأنظمة والنجاح المنظمي .

H4 : يوجد ارتباط معنوي بين نمط الادارة والنجاح المنظمي .



H5 : يوجد ارتباط معنوي بين الهيئة الادارية والنجاح المنظمي .

H6 : يوجد ارتباط معنوي بين القيم المشتركة والنجاح المنظمي .

H7 : يوجد ارتباط معنوي بين المهارات والنجاح المنظمي .

فرضيات التأثير

H : يوجد اثر معنوي بين نموذج مكنزي والنجاح المنظمي على المستوى الكلي وتنبثق منه

الفرضيات الفرعية الاتية:

H1: يوجد اثر معنوي بين الاستراتيجية والنجاح المنظمي

H2: يوجد اثر معنوي بين الهيكل التنظيمي والنجاح المنظمي.

H3: يوجد اثر معنوي بين الانظمة والنجاح المنظمي.

H4: يوجد اثر معنوي بين نمط الادارة والنجاح المنظمي.

H5: يوجد اثر معنوي بين الهيئة الادارية والنجاح المنظمي.

H6: يوجد اثر معنوي بين القيم المشتركة والنجاح المنظمي.

H7: يوجد اثر معنوي بين المهارات والنجاح المنظمي.

سادساً: حدود البحث

ان حصر حدود البحث من ضمن نطاق واضح المعالم يعتبر ضرورة أساسية لأي دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين وفي ضوء ذلك أصبح لزاماً تشخيص حدود البحث البشريه والمكانية والزمانية المناسبة وكما يلي:

1. **الحدود البشرية :** انتظم هذا النوع من الحدود للبحث في عينة قصدية في المنظمة المبحوثة

تمثلت في موظفين من الإدارة العليا والاداريين والفنيين في جميع الاقسام والوحدات مع استثناء

الكادر الخدمي كون فقرات الاستبانة لا تنطبق عليهم

2. **الحدود المكانية :** تم اختيار دائرة صحة النجف الاشرف لغرض اجراء الجانب الميداني

للبحث كونها تسعى الى تطبيق نموذج مكنزي في مختلف مفاصل العمل لديها رغبتاً في تحقيق

النجاح المنظمي

3. **الحدود الزمانية :** امتدت مدة البحث بجانبه النظري والميداني من 2023/9/1 لغاية

2024/3/25.



سابعاً : مجتمع وعينة البحث

إن التعريف بمجتمع وعينة البحث وتوضيح خصائصه يعتبر ضرورة أساسية يركز عليها البحث ميدانياً، خاصة إذا ما علمنا إن طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح إمكانية تعميم نتائج البحث في العينة على باقي مفردات المجتمع الذي سُحبت منه، حيث تم تطبيق موضوع بحثنا في دائرة صحة النجف الاشرف حيث بلغ مجتمع البحث 85 شخص وبالتالي تم اختيار عينة قسدية من الموظفين في الدائرة البالغ عددهم (75) فرداً واسترجعت (70) استبانة مقبولة للتحليل الاحصائي ويوضح الجدول التالي مجتمع البحث وعينته.

جدول (1) مجتمع وعينة البحث

ت	مكان العمل	العدد	الجنس	العدد	الشهادة	العدد
1	الشعبة الادارية	27	ذكور	46	دبلوم	22
2	الشعبة الماليه	19			بكالوريوس	30
3	الشعبة القانونية	10			ماجستير	14
4	شعبة التدقيق	14	اناث	24	دكتوراه	4
	المجموع	70	المجموع	70	المجموع	70
			ع			

المصدر : من اعداد الباحث إستناداً على معلومات استمارة الاستبانة

المبحث الثاني : الجانب النظري

المحور الأول : نموذج ماكنزي

أولاً: مفهوم نموذج ماكنزي

اغلب المنظمات تختلف فيما بينها بتنفيذ برامجها المعتمدة بعد اتمام عملية صياغة الاستراتيجية. فكل منظمة تعتمد في التنفيذ على طريقة معينة تتلائم مع نوعها وظروفها. ولضمان فعالية تنفيذ استراتيجياتها تستخدم المنظمة احد ادوات الاستراتيجية التي يتم من خلالها وصف ومعرفة طبيعة عمل المنظمة لتحديد المشكلة وعوامل وجودها أو مسبباتها لاختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها.



ومن هذه الأدوات نموذج ماكنزي 75 الذي قدمته مجموعة ماكنزي للاستشارات التابعة لشركة جنرال إلكتريك في سبعينيات القرن الماضي وتم تطويره في الثمانينيات على أثر دراسة أجريت من قبل المكتب الاستشاري حول فن الإدارة اليابانية هو نموذج اداري يهتم ببيان العوامل الادارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح اعداد استراتيجيات المنظمة وتنفيذها من خلال معالجة المنظمة لسبعة (7) عناصر اساسية مرتبطة مع بعضها البعض اذ من الصعب اجراء تغيير لأحد العناصر دون المساس بالعناصر الأخرى، (الغالبى و حوشان , 2018 : 66) حيث تم تعريفه على انه عبارة عن سبعة أبعاد مترابطة تتفاعل فيما بينها لتوفير نظرة شاملة عن المنظمة، حيث انه يعتبر منهاجاً يمكن الاعتماد عليه في تحسين الأعمال التجارية للمنظمة (Alshoher, 2013) , وتم بيانه على انه نموذج متكون من سبعة ابعاد يعتمد بشكل أساسي في إنجاح اعداد الاستراتيجيات وتنفيذها وتحقيق الاهداف على بيان ما مدى ارتباط عوامل المنظمة اداريا وتنظيميا (بلشير, 2015) , ويرى الباحث بان نموذج ماكنزي هو عبارة عن مجموعة من العناصر الاساسية التي ترغب اغلب منظمات الاعمال في توافرها وذلك لتحقيق هدفها الاساسي وهو التفوق على المنافسين من خلال ارتباط هذه العناصر اداريا وتنظيميا .

ثانيا : عناصر نموذج ماكنزي

اتفق عدد من الباحثين والكتاب على ان نموذج ماكنزي ينقسم إلى ثلاث عناصر صلبة هي (الاستراتيجية , الهيكل التنظيمي , الانظمة) , وتكون اسهل في تحديد اتجاه المنظمة , وأربعة عناصر لينة هي (نمط الإدارة , الهيئة الإدارية , القيم المشتركة , المهارات) وتمتاز بصعوبة تحديدها ووضعها

ويمكن توضيحها كما يأتي: (العزاوي و إسماعيل, 2017): (الغالبى وحوشان , 2018 : 67) (العزام , 2021 : 322) (العشماوي والشعراوي , 2022 : 760) (بولمخال , 2012 : 19) (أبو وردة , 2019 : 22)

1- الاستراتيجية The Strategy

الاستراتيجية كلمة ذات أصل اغريقي (Strategos) وتعني القائد , وهي عبارة عن مجموعة من متكاملة ومنسقة من الخطط والإجراءات الداعمة للمنظمات في وصولها الى الميزة التنافسية عن طريق الاستفادة القصوى من الافراد العاملين والمساعدة في تحديد اتجاهات المنظمة من خلال تحديد موقعها في سوق العمل (العشماوي والشعراوي , 2022 : 760) وتساعد في جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن وتعتبر الاستراتيجية عن ما تضعه الإدارة العليا من خطط لتحقيق



النتائج المنسجمة مع رؤية المنظمة وغايتها وذلك من خلال تحديد عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لتحقيق غايات ورغبات الزبائن " (الشايح, 2013 : 24)

2- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

ان تحديد شكل المنظمات وتحليلها عملياتها تكمن في تحديد هيكلها التنظيمي, حيث ان الهيكل لا يقتصر تحديده على رفع الانتاجية و الكفاءة للمنظمات , وانما يتعدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق رضاهم, اذ لابد للهيكل أن يتم تصميمه من أجل تشجيع المساهمة و تفاعل الافراد العاملين في المنظمة , وتحديد النشاطات و العلاقات داخل المنظمة وربما يخلق نوعاً من الاستقلالية لدى أعضاء المنظمة الذين يقع على عاتقهم العمل , كما أن التغير في عمليات المنظمة ونجاحها في تحقيق الأهداف يعتمد بصورة أساسية على سلوك العاملين في الهيكل , وبما يضيف على المنظمة شخصية معنوية وشكلاً فريداً خاصاً بها (الذيابي , 2013 : 48) , حيث يمكن بيانه على انه النظام الرسمي لانشطة المنظمة والذي يتم من خلاله توزيع الصلاحيات والمسؤوليات التي تحدد طريقة أداء الأفراد العاملين لأعمالهم وقدرتهم على انجاز الأهداف التنظيمية (إسماعيل والعزاوي, 2017 : 37) .

3- الأنظمة Systems

ظهرت الحاجة الى الأنظمة بسبب التداخلات الحاصلة بين الوظائف في المنظمة وذلك نتيجة التعقيد المتواصل لانشطة المنظمة حيث ان زيادة طبيعة عمل المنظمات يحدد الأنظمة التي من الممكن الاعتماد عليها, و يتضح من خلالها إجراءات العمل وسياسات العمل وجميع الاختصاصات والصلاحيات حيث ان تبني نظام اداري متكامل يساعد وبشكل كبير في استقرار عمل المنظمات. (Charoensukmongkol & Sasatanun, 2017:27)

4- نمط الإدارة Style

ان أساليب الإدارة المختلفة تعبر عن طبيعة التنظيم السائد في المنظمة وتوجهاتها الفكرية الذي يساعد المدراء في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. وان نمط الإدارة يبين اسلوب المنظمة في الموائمة مع المركزية واللامركزية في اخذ القرار الصائب وحل المشاكل التي تواجهها (العشماوي و الشعراوي, 2022 : 767) والأنماط الإدارية هي عبارة عن اسلوب تنتهجه المنظمة مع مروضيها وتتحدد في : (Gonos & Gallo, 2013 : 159) :-



أ- النمط الديمقراطي : تسعى المنظمات لاتباع هذا النمط بوصفه نمطا للإدارة, ويمكن ملاحظته من خلال تحقيق مشاركة الافراد العاملين في القرارات الإدارية وتشجيعهم لطرح أفكارهم وآرائهم.

ب- النمط الاتوقراطي : هذا النمط لا يتيح للافراد العاملين ان يكونوا جزء من اليات صناعة قرارات المنظمة, ولا يمكن لهم تقديم المقترحات, وجميع القرارات والصلاحيات تكون بيد الإدارة العليا وتصدر دون موافقتهم.

ج- النمط الليبرالي: يستخدم المدير في بعض الأحيان صلاحياته, والبعض الآخر يمنحه للافراد العاملين لأداء أعمالهم, ويعتمد بشكل كبير على العاملين في وضع الأهداف ومتابعة تحقيقها .

5- الإدارية Staff

يعد الافراد العاملين من ابرز العوامل التي من الممكن الاعتماد عليها في التطوير الإداري حيث افرزت اغلب التجارب السابقة على ان الافراد العاملين هم سر نجاح المنظمات حيث ان عملية اختيار العاملين وتدريبهم وتطوير قدراتهم من معارف ومهارات وتحفيزهم ومكافئتهم ضمن نظام الحوافز المادية والمعنوية يساعد وبشكل كبير على زيادة ولاء الافراد العاملين للمنظمة ورفع درجة انقيادهم للأعمال (Muskat&Deery,2017:431), حيث ينظر الى العنصر البشري على انه حجر الأساس لنجاح أي منظمة حيث تذهب اغلب المنظمات الى قبول الافراد العاملين الماهرين أصحاب الخبرة والمهارة والذين يتناسبون والاستراتيجية التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا في المنظمة (سمور , 2021 : 21)

6- القيم المشتركة Shared Values

إن القيم (Values) والاعتقادات السائدة في المنظمة هي ما يميزها عن باقي المنظمات حيث يمكن تمثل قاعدة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي يشارك فيها كل أعضاء المنظمة فقد يمكن اعتبارها من الأفكار الأساسية المعتمدة في بناء الاعمال في المنظمات حيث تعد جوهر نموذج مكنزي (الغالبى وحوشان , 2018 : 70) , و يمكن بيانها على انها العادات والقيم والسلوكيات التي تعتمد عليها المنظمة وتمثل رسالتها والرؤيا اذا ان اغلب المنظمات التي يكون فيها الافراد العاملين يتبعون أهدافهم الشخصية دون النظر الى الهدف العام للمنظمة ومن المحتمل ان تكون أهدافهم متعارضة مع اجمالي اهداف منظمات الاعمال تكون المنظمة في هذه الحالة ضعيفة , لذا



يجب على المنظمات بناء قيم شفافة ومبنية على الصدق والالتزام والتعاطف والانفتاح لان هذا يؤدي الى اتخاذ القرارات بالشكل الأفضل وتصحيح الأخطاء (Ashu, 2013: 45)

7- المهارات Skills

هو مامدى توفر القدرات والامكانيات لدى الافراد العاملين داخل المنظمة تمكنهم من القيام بجميع الاعمال المناطة بهم على اتم وجه , حيث تعد مهارات العاملين مقياسا مباشرا للأداء الفاعل وتمثل المهارات الإدارية مامدى براعة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات فالاداري المهار هو ذلك الشخص الذي يمتلك خزين من المهارات والخبرات والمعارف التي تمكنه من اتخاذ القرارات وطرح الأفكار التي تصب في مجال تحقيق المنظمة لاهدافها وغاياتها التي تروم تحقيقها (Wang 105 : S, 2014). كما يمكن بيانها على انها مزيج من الخبرات والمهارات الخاصة بالافراد العاملين والتي اذا ما توافرت لدى العاملين في بيئة عمل إدارية جيدة فان نتيجة ذلك سوف يساعد على تطوير عملية اتخاذ القرارات في المنظمات (Evan, 2015: 53)

وتبرز جوانب أهمية المهارات (الشمرى و اخرون, 2017 : 147) في:

- 1- سرعة حل المشكلات بطريقة متطورة وسريعة.
- 2- زيادة درجة الفاعلية الإدارية وتحسين الاداء والابتعاد عن الحلول التقليدية.
- 3- منح الافراد العاملين ميزة المبادرة والسبق وزيادة قدراتهم على الاكتشاف المبكر للأخطاء.

المحور الثاني :- النجاح التنظيمي:

أولاً: مفهوم النجاح التنظيمي :-

ان مفهوم النجاح التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمات على الاستغلال الأمثل لما تمتلكه من طاقات داخلية وتوجيهها لتحقيق أهدافها وذلك من خلال دعم عملية التعلم والاستفادة من الخبرات السابقة والعمل على مواجهة الظروف الطارئة, وان يتم الاعتماد على القدرات المتوفرة لتخطي جميع المصاعب وتطوير بيئتها الداخلية وتوفير الأموال اللازمة لشراء المكنائن والمعدات الضرورية الحديثة والقيام بوضع برامج تدريبية لتدريب الافراد العاملين على استخدامها والعمل بنظام الحوافز لتشجيع الافراد العاملين وتحفيزهم لتطوير قدراتهم واكتساب المهارات اللازمة لانجاز الاعمال بدقة ونجاح (العبادي واخرون, 2016: 219). ويمكن بيانها بانه قيام المنظمة بتوفير الاحتياجات لمستفيديها واستثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي والمساعدة



في دعم الافراد العاملين لتحقيق الرؤيا والاهداف (عمرو سليمان, 2022: 37), ويمكن تعريفه على انه ماتملكه المنظمة من إمكانيات في التكيف والتطور استنادا للأهداف التي تروم الوصول لها بإمكاناتها المتاحة لكي تستطيع تحديث منهاجها والاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة (الربيعي, 2014 : 62) و قد يعبر عنه على انه قدرة منظمات الاعمال في تحقيق أهدافها وضمان الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي والتركيز على العمليات ونظام القيادة المحفز وطرق التقييم والمراجعة الفعالة. (الطائي, 2014: 68) , هو امكانية المنظمة على المنافسة و البقاء أكثر وقت ممكن في بيئة المنافسة الشديدة (شهاب, 2016 : 74) , ويرى الباحث بان النجاح التنظيمي هو قدرة منظمات الاعمال على تحقيق حاجات ورغبات المستفيدين من خلال توفير كافة الظروف الملائمة للافراد العاملين لإنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانياً : أهمية النجاح المنظمي :-

ان النجاح المنظمي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الإدارية والوصول الى الرؤيا وتطبيقها ويمكنها من مواكبة جميع ظروف المنافسة المختلفة للتغلب على المنافسين ومن هنا تبرز أهمية النجاح التنظيمي بالاتي: (هاشم والشيخلي , 2021 : 27)

- 1- يساعد المنظمة في مواجهة الظروف البيئية المفاجئة والاحداث الطارئة التي تتعلق بالجوانب المادية والإدارية.
- 2- ان النجاح التنظيمي يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين ويوفر الظروف التي تساعدهم على الابداع والتجديد والابتكار
- 3- يعطي السمعة الجيدة لدى الأطراف من الخارج المتعاملين مع المنظمة
- 4- يساعد المنظمة على توفير احتياجاتها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وفق ما تحتاجه
- 5- يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وخططها الخاصة على المدى القريب والبعيد

ثالثاً : ابعاد النجاح المنظمي :-

اتفق (عمر و سليمان, 2022: 38) و (حاجي وبوشييان , 2020 : 41) و (عبد الدائم , 2022: 549) و (الربيعي, 2019 : 224) على وجود بعدين أساسيين للنجاح المنظمي وهما :

1- الكفاءة :-

هي الدرجة التي يمكن بها للمنظمة ان تحقق غاياتها وأهدافها باقل كلفة ممكنة حيث تعتبر نتيجة إيجابية للمقارنة بين المدخلات والمخرجات والنتائج التي تم الحصول عليها في المنظمة وذلك من



خلال إتمام العمل بأقل جهد ممكن أي تقليل المبالغ المصروفة والموارد فكلما انخفضت كلفة المدخلات في توليد المخرجات أدى ذلك الى تخفيض القدرات المستخدمة كمدخلات سواء كانت بشرية ام مادية في انجاز المخرجات أدى ذلك الى تخفيض الطاقة المستخدمة كمدخلات سواء كانت بشرية ام مادية في خلق تلك المخرجات شريطة ان لا يكون هذا على حساب الجودة او الكمية بالنسبة للسلع والخدمات أي من الممكن اعتبارها كمعيار لقدرة المنظمة على انتاج اعلى مخرجات مع ادنى حد من المدخلات وهذا يؤدي الى تقليل الضياع في موارد المنظمة وقدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق اقصى استفادة منها (Konopaske et.al,2018:13)

2- الفاعلية:-

تعتبر الفاعلية نتيجة لعملية ديناميكية تؤثر في الافراد العالمين وسلوكهم داخل المنظمة لتحقيق أهدافها , حيث انها مشتقة من كلمة (Effect) التأثير والذي يستخدم في اطار علاقة السبب والاثر وتعرف الفاعلية على أنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، اذا تحتاج المنظمات إلى أهداف مركزة والاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها اذا تشير الى كفاءة المنظمة في الوصول الى مواردها الأساسية والتي تمثل معيارا مهما لنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها مع قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية في ظل تلبية احتياجات الزبون (الفايض، 2011 : 64).

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

قام الباحث بإجراء التحليل الوصفي بما يتضمنه من معايير النزعه والتشتت كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) *Partial Least Squares* من خلال برنامج SmartPLS.

أولاً: التحليل الوصفي

يكشف الجدول (2) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستعمال وسط حسابي موزون كمقياس للنزعة المركزية فضلا عن استعمال الانحرافات المعيارية كمعايير لتشتت البيانات، اذ بينت نتائج الوسط الحسابي الموزون تجاوز كافة فقرات المتغير المستقل نموذج ماركزي للوسط الفرضي البالغ (3) (عند استعمال المقياس الخماسي ليكرت) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغير الكلي في المنظمة قيد الدراسة، كما كانت فقرات المتغير التابع النجاح المنظمي اكبر من الوسط الفرضي وبالتالي فانه يدل أيضا على انتشار فقرات هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كما



أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحرافات المعيارية مما يدل دقة إجابات الموظفين وفهمهم للفقرات.

جدول (2) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نموذج ماكزوي	الاستراتيجية	ST1	4.093	0.786
		ST2	4.1	0.755
		ST3	4.14	0.757
	الهيكل التنظيمي	OS1	3.953	0.769
		OS2	3.947	0.79
		OS3	3.32	0.819
	الأنظمة	SY1	3.749	0.425
		SY2	3.953	0.827
		SY3	3.652	0.537
	نمط الإدارة	MS1	3.947	0.79
		MS2	4.039	0.48
		MS3	3.593	0.865
	الهيئة الإدارية	AB1	3.84	0.849
		AB2	3.76	0.846
		AB3	3.68	0.897
	القيم المشتركة	SHV1	3.953	0.827
		SHV2	3.953	0.827
		SHV3	3.652	0.537
	المهارات	SK1	3.84	0.849
		SK2	3.76	0.846
		SK3	3.68	0.897
المتوسط العام			3.8382	0.760

المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النجاح المنظمي	الكفاءة	EFFI1	3.933	0.718
		EFFI2	3.74	0.795
		EFFI3	3.517	1.021
	الفاعلية	EFFE1	3.787	0.762
		EFFE2	3.007	1.241
		EFFE3	3.813	0.697
		المتوسط العام		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



ثانياً: تقييم نموذج المقياس

يعد تقييم جودة المقياس أو ما يسمى بأنموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم أنموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (3):

جدول (3) معايير تقييم أنموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.7
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.6
ثبات الفقرة (التشبعات)	اختبار صدق المقياس	0.6
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	0.5

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

1- تقييم أنموذج القياس لمتغير أنموذج مكنزي

باستخدام برنامج SmartPLS تم بناء أنموذج القياس والذي يستعرض النتائج الخاصة به جدول (4):

جدول (4) نتائج اختبار أنموذج القياس للمتغير المستقل أنموذج مكنزي

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
ST1	0.791	0.678	0.791	0.645
ST2	0.739			
ST3	0.796			
OS1	0.775	0.821	0.859	0.651
OS2	0.770			



			0.879	OS3
0.590	0.861	0.801	0.729	SY1
			0.690	SY2
			0.879	SY3
0.563	0.830	0.817	0.748	MS1
			0.811	MS2
			0.841	MS3
0.619	0.797	0.770	0.791	AB1
			0.739	AB2
			0.796	AB3
0.545	0.788	0.678	0.752	SHV1
			0.690	SHV2
			0.879	SHV3
0.563	0.861	0.809	0.748	SK1
			0.802	SK2
			0.841	SK3

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (4) نتائج اختبار انموذج القياس والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE .

2- تقييم انموذج القياس لمتغير النجاح المنظمي

باستخدام برنامج SmartPLS تم بناء انموذج القياس والذي يستعرض النتائج الخاصة به جدول (5):



جدول (5) نتائج انموذج القياس لمتغير النجاح المنظمي

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
EFFI1	0.848	0.806	0.786	0.648
EFFI2	0.861			
EFFI3	0.852			
EFEE1	0.785	0.800	0.83	0.693
EFEE2	0.762			
EFEE3	0.701			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (6) نتائج اختبار انموذج القياس والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE .

ثانيا: اختبار الفرضيات

هذا المحور سيتضمن استعراض النتائج الخاصة باختبار فرضيات البحث الحالي والمتعلقة بمتغيراته المتمثلة بـ(نموذج مكنزي- متغير مستقل والنجاح المنظمي – متغير تابع)، عن طريقة استخراج معامل الارتباط Spearman بين المتغيرات آنفة الذكر، وسيتضمن أيضاً اختبار فرضيات التأثير المباشر عبر تكوين أنموذج المعادلات الهيكلية Structural Equations Modeling لعلاقات التأثير المختلفة بين المتغيرات قيد الدراسة.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، كما يأتي: وتنص على: وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين نموذج مكنزي والنجاح التنظيمي، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (34) المتعلق بمصفوفة الارتباط، هنالك ارتباط معنوي موجب بين نموذج مكنزي والنجاح التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.879). عند



مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى ورفض فرضية العدم، وتتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، هي:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الاستراتيجية والنجاح التنظيمي:

يظهر الجدول (34) المتعلق بمصفوفة الارتباط، هنالك ارتباط معنوي موجب بين الاستراتيجية والنجاح التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.834) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى ورفض فرضية العدم.

2. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الهيكل التنظيمي والنجاح التنظيمي:

يظهر الجدول (34) المتعلق بمصفوفة الارتباط، هنالك ارتباط معنوي موجب بين الهيكل التنظيمي والنجاح التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.805) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة فرضية H2 ورفض فرضية العدم.

3. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الانظمة والنجاح التنظيمي:

يظهر الجدول (34) المتعلق بمصفوفة الارتباط، هنالك ارتباط معنوي موجب بين الانظمة والنجاح التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.807) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يدعم صحة فرضية H3 ورفض فرضية العدم.

4. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين نمط الادارة والنجاح التنظيمي:

يظهر الجدول (34) المتعلق بمصفوفة الارتباط، هنالك ارتباط معنوي موجب بين نمط الادارة والنجاح التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.811) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة فرضية H4 ورفض فرضية العدم.

5. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الهيئة الادارية والنجاح التنظيمي:

يظهر الجدول (34) المتعلق بمصفوفة الارتباط، هنالك ارتباط معنوي موجب بين الهيئة الادارية والنجاح التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.804) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة فرضية H5 ورفض فرضية العدم.

6. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيم المشتركة والنجاح التنظيمي:

يظهر الجدول (34) المتعلق بمصفوفة الارتباط، هنالك ارتباط معنوي موجب بين القيم المشتركة والنجاح التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.803) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة فرضية H6 ورفض فرضية العدم.



7. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المهارات والنجاح التنظيمي:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، هنالك ارتباط معنوي موجب بين المهارات والنجاح التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.779) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة فرضية H7 ورفض فرضية العدم.

الجدول (6) مصفوفة علاقة الارتباط بين لكفاءة التكنولوجيا للمدقق وأبعادها مع النجاح التنظيمي

		ST	OS	SY	MS	AB	SHV	SK	MMO
OSC	Pearson Correlation	.834**	.805**	.807**	.811**	.804**	.803**	.779**	.879**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.26.

ثانيا : اختبار علاقات التأثير

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقا لـ (Hair et al., 2014) من خلال معايير وكما يظهر في جدول (7) ادناه:

جدول (7) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t اكبر او تساوي 1.96
	قيمة p اقل او تساوي 0.05
معامل التفسير	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

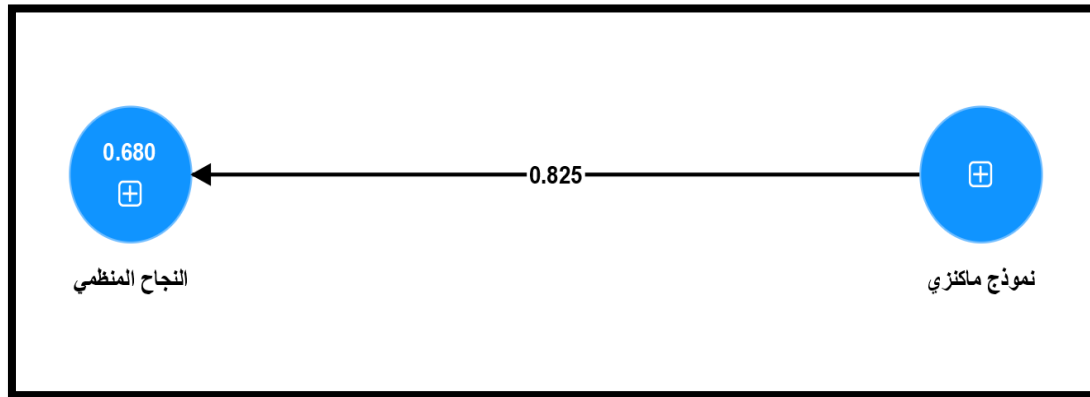
المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.



1- فرضية التأثير الرئيسة

نصت فرضية التأثير الرئيسية على ان " يوجد تأثير معنوي إيجابي لنموذج ماركزي في تحقيق النجاح المنظمي" لغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (2) ادناه:



شكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الثانية

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بفرضية التأثير الرئيسة

الفرضية	المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1	MM→OSC	0.825	15.70	0.000	قبول	0.680	0.741

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

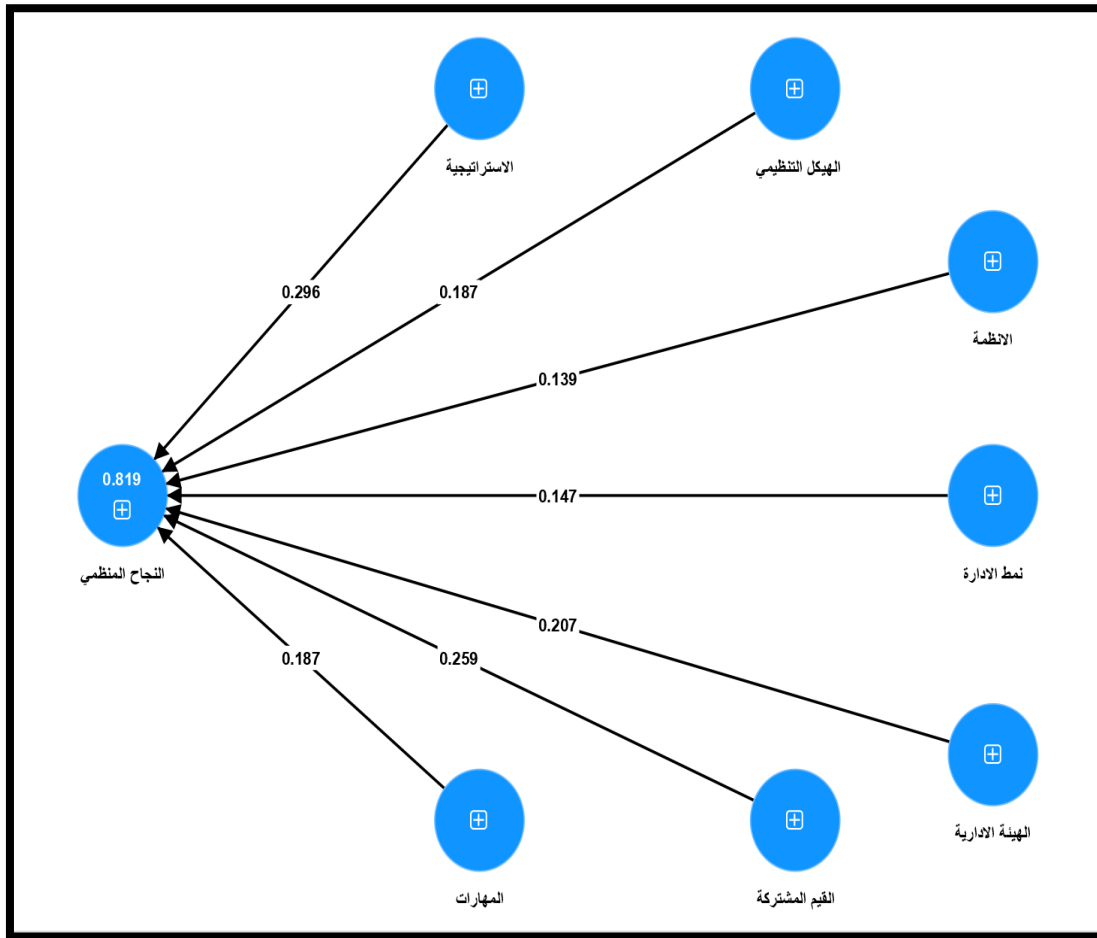
أظهرت نتائج التي استعرضها الجدول (8) الى ان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ (0.825) وبمعامل تحديد R² (تفسير) قدره (0.680) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة t و p تطابق المستوى المطلوب في الجدول (8) مما يدل على معنوية العلاقة وبالتالي يتم قبول فرضية التأثير الرئيسية.



2- اختبار فرضيات التأثير الفرعية

لغرض فحص واختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (3) ادناه: وكما يلي:

- H1-1 توجد علاقة تأثير معنوية بين الاستراتيجية و النجاح المنظمي
- H1-2 توجد علاقة تأثير معنوية بين الهيكل التنظيمي والنجاح المنظمي
- H1-3 توجد علاقة تأثير معنوية بين الانظمة والنجاح المنظمي
- H1-4 توجد علاقة تأثير معنوية بين نمط الادارة و النجاح المنظمي
- H1-5 توجد علاقة تأثير معنوية بين الهيئة الادارية والنجاح المنظمي
- H1-6 توجد علاقة تأثير معنوية بين القيم المشتركة والنجاح المنظمي
- H1-7 توجد علاقة تأثير معنوية بين المهارات و النجاح المنظمي



شكل (3) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم النموذج الهيكلي.

جدول (9) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1-1	ST→OSC	0.296	8.422	0.000	قبول	0.819	0.764
H1-2	OS→ OSC	0.187	4.27	0.000	قبول		
H1-3	SY→ OSC	0.139	3.528	0.000	قبول		
H1-4	MS→ OSC	0.147	4.028	0.000	قبول		
H1-5	AB→ OSC	0.207	6.528	0.000	قبول		
H1-6	SHV→ OSC	0.259	7.528	0.000	قبول		
H1-7	SK→ OSC	0.187	5.528	0.000	قبول		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل التي يستعرضها الجدول (9) إلى أن الفرضيات (H1-1, H1-2, H1-3,) قد حققت المعايير المطلوبة من قيمة t وقيمة p وبالتالي تقبل هذه الفرضيات، وقد بلغ معامل التحديد 81%.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. إن تطبيق نموذج مكنزي في منظمات الأعمال يساهم في دعم النجاح المنظمي الذي تروم المنظمات الوصول إليه للتغلب على التطور الملموس في نظم الإدارة في منظمات الأعمال العالمية المنافسة.



2. ان استجابة العينة المبحوثة لأبعاد متغير نموذج مكنزي (الاستراتيجية , الهيكل التنظيمي , الأنظمة , نمط الإدارة, الهيئة الإدارية , القيم المشتركة , المهارات) كانت مقبولة وبصوره جيدة وهذا ما أظهرته نتيجة التطبيق الاحصائي .
3. ان اجابات العينة مجال البحث لأبعاد متغير النجاح المنظمي (الكفاءة , الفاعلية) كانت مقبولة وبصورة جيدة وهذا ما أظهرته النتيجة المتحصلة من التحليل الاحصائي .
4. ان نجاح منظمات الاعمال يعتمد بشكل أساسي وجوهري على تبني التنظيم والهيكل المناسبة وتفويض السلطات المتناسبة مع حجم المسؤوليات وتقسيم المهام بين الافراد على الرغم من اختلافها إلا أنها تستلزم ترابطها وتكاملها.
5. ان تطبيق نموذج مكنزي في منظمات الاعمال يؤدي الى سرعة انجاز الاعمال فيها وبدقة متناهية وكذلك يوفر الوقت والجهد للموظفين مما يؤدي الى زيادة كفاءة الخدمة المقدمة من المنظمات بما يساعد في تعزيز نجاحها .
6. ان استخدام نموذج مكنزي في منظمات الاعمال يساعد وبشكل ايجابي في مدى انسجام الافراد العاملين و تخفيض تكاليف التدريب وتنظيم اجراءات العمل من خلال اتخاذ القرارات التشاركية متغلبة على المشاكل المؤثرة على مستوى الاداء وزيادة درجة الفاعلية الإدارية وتحسين الاداء.
7. يتطلب النجاح المنظمي من المنظمات الاستغلال الأمثل لما تمتلكه من طاقات داخلية وتوجيهها لتحقيق أهدافها وذلك من خلال دعم التدريب والتعلم والاستفادة من الخبرات السابقة والعمل على مواجهة الظروف الطارئة

ثانيا : التوصيات

1. ضرورة اقامة ندوات وورش عمل لتوعية الموظفين والإدارات العليا بأهمية تطبيق نموذج مكنزي في منظمات الاعمال لما يمثله من أثر كبير جدا لتعزيز النجاح لمنظمات الاعمال.
2. ينبغي على منظمات الاعمال الاهتمام بهيكلها لما يحققه من اهمية في رفع معنويات العاملين وتحقيق رضاهم, حيث لا بد للهيكل أن يتم تصميمه من أجل دعم المشاركة للافراد العاملين في قرارات المنظمة.
3. أن تسعى ادارة المنظمة المبحوثة الى بناء قيم شفافة ومبنية على الصدق والالتزام والتعاطف والانفتاح بين الافراد العاملين والإدارات العليا لان هذا يؤدي الى اتخاذ القرارات بالشكل الأفضل وتصحيح الأخطاء.



4. إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف بخصوص نموذج مكنزي بابعاده لصقل مهاراتهم وخبراتهم وزيادة معرفتهم في القرارات التي تدعم نجاح المنظمة وتعزز من تفوقها.
5. النجاح المنظمي يعتبر من البرامج التنظيمية المهمة التي يتوجب على المنظمات اتباعها لمعالجة نقاط الضعف عبر الاستخدام الصحيح للموارد المتوفرة والأفراد العاملين.
6. ضرورة أن تقوم منظمات الأعمال بإجراء تغييرات في هيكلها التنظيمي واستخدام استراتيجيات وسياسات السياسات والبرامج والإجراءات المتبعة إذا ما أرادت الوصول إلى النجاح التنظيمي المطلوب لتحقيق التناسق والتوافق بين واقع المنظمة وسعيها لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.
7. ضرورة تقييم ومراجعة أداء الأفراد العاملين وبشكل مستمر إضافة إلى ضرورة مراجعة الإدارة العليا للمنظمة أداءها لمعرفة مدى تحقق الأهداف.
8. ضرورة العمل على تعزيز النجاح المنظمي في منظمات الأعمال من خلال توظيف جميع أبعاد نموذج مكنزي وتحقيق التكامل في ما بينها من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.

المصادر

الأطاريح ورسائل الماجستير :-

- 1- أبو وردة, هبه محمود (2019), تحليل البيئة الداخلية للإدارة العامة للصيدلة باستخدام نموذج مكنزي, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والكوارث في الجامعة الإسلامية في غزة.
- 2- الربيعي, محمد عباس خليل (2014), دور الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات في إطار سلوكيات المواطنة التنظيمية, رسالة ماجستير غير منشورة في الرقابة والتقنيين كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
- 3- الطائي, قاسم علي محمد (2014), تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي, رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإدارة العامة – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
- 4- الفياض, مجيد حميد طاهر (2011), أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي, رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإدارة العامة – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
- 5- بلشير, فورايه, (2015), نماذج التشخيص ودورها في إعداد استراتيجية المنظمة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة أكلو محند أولحاج
- 6- بولمخال, مريم, (2012), دماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, جامعة فرحات عباس سطيف



- 7- عمر , دخينية وسليمان, رمضان, (2022) , اثر إدارة الكفاءات على النجاح التنظيمي في منظمات الاعمال, رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, جامعة غرداية
- 8- حاجيج , عمر و بوشيبان, سلمى , (2020) , فاعلية القيادات التحويلية واثرها في تحقيق النجاح التنظيمي في منظمات الاعمال, رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, جامعة يحيى فارس
- 9- سمور , محمد إبراهيم إسماعيل (2019) درجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي , رسالة ماجستير , كلية التربية , الجامعة الإسلامية غزة ,
- 10- شهاب, صفا محمد أبراهيم (2016), دورة أداء الإدارة في تحقيق النجاح المنظمي, بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات القطنية, رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة , كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- 11- الغالبي, طاهر محسن منصور وحوشان, نصرة ناصح (2018), استخدام اطار تحليل مكنزي لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية, مجلة الاقتصادي الخليجي - العدد 37.
- 12- العزام, نورة محمد عبدالله (2021), استخدام نموذج مكنزي لإدارة الازمات في التعليم الجامعي , جامعة عين الشمس , مجلة كلية التربية , العدد 45 الجزء 1.
- 13- إسماعيل, ايسر حسن والعزاوي , بشرى هاشم محمد (2017), دور ابعاد نموذج مكنزي في جوده الخدمة , مجله العلوم الاقتصادية والإدارية , عدد 99 المجلد 23.
- 14- العشماوي, محمود سعيد محمد والشعراوي , محمد علي حسن (2022) رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج مكنزي, جامعة بني سويف , مجلة كلية التربية , عدد اكتوبر الجزء الثاني.
- 15- العبادي, هاشم فوزي , غزاي , ماجد جبار, الذبحاوي, عامر عبد كريم (2016) , الترافف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي , مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية, العدد 38 مجلد 14
- 16- الذيابي , سمير حلو حقي , (2013) , متطلبات الهيكل التنظيمي لانجاح الرقابة الإدارية بتوسط الثقة بالعاملين , بحث دبلوم عالي , كلية إدارة واقتصاد, جامعه بغداد
- 17- الشمري , سمر حمزه جاسم والبرزنجي, احمد محمد فهمي والحياياني , بشير إسماعيل محمود (2017) , المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات , مجلة الدراسات المحاسبية والمالية , عدد 38 المجلد 12
- 18- الربيعي , لؤي راضي خليفة , (2019) , دور القيادة الرنانة في تحقيق الابداع المنظمي, بحث , مجلة دراسات تربوية , عدد 45
- 19- الشيخلي , عبد الرزاق إبراهيم وهاشم ياسين رشيد , (2021) , دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي , مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية, 125 المجلد 27
- 20- عبد الدائم , علي عبد السلام, (2022), تاثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي , مجله الجامعة العراقية , عدد 51 ج2



المصادر الأجنبية

- 1- Alshaher, A. A.F.(2013) The Mckinsey 7S Model Framework For E-learning System Readiness Assessment, **International Journal of Advances in Engineering & Technology**, 6(5),1948- 1966.
- 2- Ashu Singh. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence, **Organization Development Journal**,31(3), 39- 50.
- 3- Charoensukmongkol, P., & Sasatanun, P. (2017). Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity, **Asia Pacific Management Review**, 22(1), 25- 34.
- 4- Evans, D. (2015). "E-Leadership in the new century ", International Journal of Adult Vocational Education and Technology", 5(12).
- 5- Gono Jaroslav, Gallo, Peter.(2013) Model for leadership style evaluation management, Vol. (18), No. (2), pp. (157-168).
- 6- Konopaske, Robert, & Ivancevich, John M& Matteson, Michael.,(2018)., "**Organizational behavior and management**"., 11th Edition McGraw-Hill Education, New York, U.S.A
- 7- Muskat, B., & Deery, M. (2017). Knowledge transfer and organizational memory: An events perspective. **Event Management**, 21(4), 431- 477.
- 8- Wang, S., "Women-only management training: An essential part of women's leadership development", **Journal of Change Management**, Vol.75, No.2, 2014