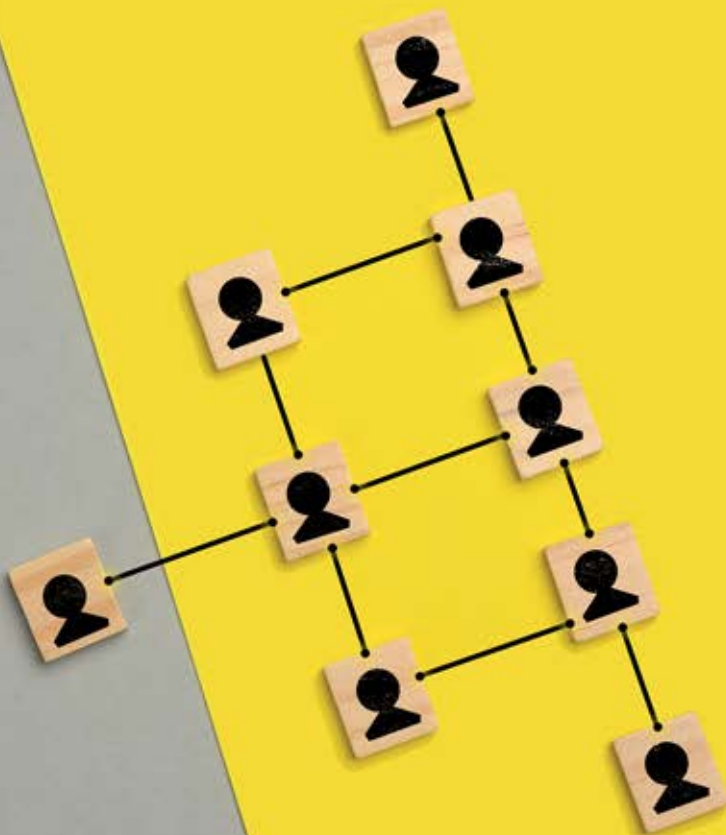




طبعة مزيدة ومنقحة

التطوير التنظيمي والاداري

الأستاذ الدكتور
بلال خلف السكارنه
عميد كلية الأعمال
جامعة الإسراء الاردنية



رقم التصنيف : 658.402

المؤلف ومن هو في حكمه : بلال خلف السكارنه

عنوان الكتاب : التطوير التنظيمي والاداري

رقم الإيداع : 2008/7/2293

الواصفات : التنمية الإدارية/ تنظيم الأعمال

بيانات الناشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزئاً أو تسجيله على اشرطة كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated, reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2009م - 1430هـ

الطبعة الثانية 2013م - 1434هـ

الطبعة الثالثة 2022م - 1443هـ

الطبعة الرابعة 2024م - 1445هـ



عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059

الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640

صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والاضراج : دائرة الانتاج

التطوير التنظيمي والاداري

الأستاذ الدكتور
بلال خلف السكارنه
عميد كلية الأعمال
جامعة الإسراء الاردنية



الإهداء

إلى روح أمي وأبي وأخي أ. د. احمد السكارنه
إلى زوجتي الغالية وأبنائي عمر وشهد
إلى إخواني وأخواتي

الفهرس

المقدمة.....17

الفصل الأول

التطوير التنظيمي

الأهداف التعليمية.....23

تمهيد.....23

1-1 مفهوم التطوير التنظيمي والمفاهيم المعاصرة في التطوير والاداري.....25

1-1-1 المفاهيم المعاصرة في التطوير الإداري.....26

1-1-2 موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري المعاصر.....28

1-2 أهداف التطوير التنظيمي.....29

1-3 الخصائص الرئيسية للتطوير التنظيمي.....30

1-4 الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي.....32

1-5 مراحل التطوير التنظيمي.....34

1-6 القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي.....34

1-7 فعالية التطوير التنظيمي.....36

1-8 أساليب التطوير التنظيمي.....37

1-9 المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي.....39

1-10 إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي.....40

1-10-1 إيجابيات التطوير التنظيمي.....41

- 42 1-10-2 سليات التطوير التنظيمي
- 45 مراجع الفصل الأول

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي

- 49 الأهداف التعليمية
- 49 تمهيد
- 51 2-1 تعريف التغيير
- 54 2-2 خصائص التغيير
- 56 2-3 أدوات التغيير
- 58 2-3-1 الفرق بين التغيير والتطوير
- 59 2-3-2 لماذا إدارة التغيير؟
- 61 2-4 عناصر إدارة التغيير
- 65 2-5 أسس التغيير
- 66 2-6 أنواع التغيير
- 67 2-7 دوافع وأسباب التغيير التنظيمي
- 69 2-8 أهداف ومجالات التغيير التنظيمي
- 72 2-9 مراحل إدارة التغيير
- 75 2-10 رباح التغيير التنظيمي في المنظمات العربية
- 79 2-11 البعد الاستراتيجي للتغيير
- 81 2-12 الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير
- 85 2-13 التغيير في شكل المنظمات واشكالية التطوير
- 90 مراجع الفصل الثاني

الفصل الثالث

الإصلاح الإداري

95	الأهداف التعليمية.....
95	تمهيد
97	3-1 مفهوم الإصلاح الإداري
97	3-2 مداخل الإصلاح الإداري
100	3-3 الإدارة العامة الحديثة
105	3-4 مفهوم الإنتاجية وإدارة الأداء في القطاع الحكومي
107	3-5 النظم والآليات الإدارية التي تحكم عمل القطاع العام.....
111	3-6 المعوقات التي تحد من فاعلية الأجهزة الحكومية
112	3-7 متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات القطاع العام.....
112	3-7-1 شروط نجاح إدارة التغيير في المؤسسات العمومية
113	3-7-2 التغيير في مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق
116	3-8 مستقبل التغيير في المؤسسات العامة.....
116	3-8-1 التغيير في المؤسسات العامة برؤية مستقبلية
118	3-8-2 تأهيل المؤسسات العامة
123	3-9 متطلبات التغيير في المؤسسات العامة
126	3-10 آلية تحسين الأداء في القطاع الحكومي.....
134	مراجع الفصل الثالث

الفصل الرابع

أساليب تطوير الأداء

141	الأهداف التعليمية.....
-----	------------------------

141	4-1 مفهوم تطوير الأداء
143	4-2 أساليب إدارة الأداء
143	4-3 إعادة الهندسة "الهندرة"
143	4-3-1 تعريف مدخل إعادة الهندسة
146	4-3-2 عناصر إعادة الهندسة
148	4-3-3 مداخل إعادة هندسة الأعمال
154	4-3-4 مراحل إعادة هندسة الأعمال
162	4-4 إدارة الجودة الشاملة
162	4-4-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
165	4-4-2 خصائص إدارة الجودة الشاملة
166	4-4-3 أهداف الجودة الشاملة وفوائدها
167	4-4-4 خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
170	4-4-5 مراحل مشاريع التحسين المستمر
173	4-5 مدخل تمكين العاملين
174	4-6 مدخل الهندسة القيمة
175	4-7 مدخل التفوق المقارن
178	مراجع الفصل الرابع

الفصل الخامس

إدارة التطوير التنظيمي

183	الأهداف التعليمية
183	تمهيد
184	5-1 مسؤولية إدارة التطوير التنظيمي

184	5-1-1 من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟
189	5-2 المستشارين من خارج المنظمة
192	5-3 المستشارين من داخل المنظمة
193	5-4 دور الاستشارات في تطوير الأداء المؤسسي
194	5-4-1 منهجية تقديم الخدمات الاستشارية
195	5-4-2 اختيار الأسس التي سوف يتم الحكم بها على نتائج الاستشارة...
196	5-5 خطوات الاستشارة
199	5-6 كيف يختار المستشار
201	5-7 لماذا تفشل إدارة التغيير
202	5-8 الإدارة والتغيير
202	5-8-1 خطوات لمعالجة أخطاء التغيير
213	مراجع الفصل الخامس

الفصل السادس

دراسة احتياجات المنظمة للتطوير التنظيمي

221	الأهداف التعليمية
221	تمهيد
223	6-1 تخطيط دراسة الوضع الراهن
229	6-2 جمع البيانات
231	6-3 البيانات على مستوى المنظمة ككل
236	6-4 البيانات على مستوى الجماعات والأقسام
241	6-5 البيانات على مستوى الأفراد والوظائف
245	6-6 طرق جمع البيانات

247	6-7 تحليل البيانات
253	6-8 التغذية العكسية
255	6-9 حالة دراسية
258	مراجع الفصل السادس

الفصل السابع

التشخيص

261	الأهداف التعليمية
261	تمهيد
262	7-1 مفهوم التشخيص
263	7-1-1 عناصر التشخيص
263	7-1-2 طرق التشخيص
270	7-2 اختيار التدخل المناسب
270	7-2-1 العناصر المؤثرة في اختيار التدخل المناسب
276	7-3 أساليب اكتشاف التدخل المناسب
285	7-4 خصائص التدخل الناجح
296	مراجع الفصل السابع

الفصل الثامن

مقاومة التغيير والتطوير

299	الأهداف التعليمية
299	تمهيد
300	8-1 مفهوم وتعريف مقاومة التغيير

301	8-2 الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير
308	8-3 دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين
310	8-4 تهيئة المناخ الصحي للتغيير
311	8-5 مقاومة التغيير وأساليب معالجتها
312	8-6 إيجابيات مقاومة التغيير
313	8-7 طبيعة التغيير ودور القيادة في نجاح التغيير
317	8-8 أهمية دور القيادة في نجاح التغيير
320	8-9 دور القيادة الإدارية لإنجاح التغيير
320	8-9-1 طبيعة سلوك الأفراد تجاه عملية التغيير
321	8-9-2 أدوات التأثير على الأفراد
323	8-9-3 الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير
325	8-9-4 الأساليب المستعملة من قبل القيادة لإنجاح التغيير
326	8-10 القيادة التبادلية والقيادة التحويلية
329	مراجع الفصل الثامن

الفصل التاسع

الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي

335	الأهداف التعليمية
335	تمهيد
336	9-1 مفهوم الثقافة المنظمة وإجراءات التغيير
341	9-2 نماذج الثقافة التنظيمية
344	9-3 تغيير ثقافة المنظمة
347	9-4 نماذج الثقافة من خلال الإجراءات والتعاملات

349	9-5 خصائص الثقافة التنظيمية
351	9-5-1 تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
352	9-6 علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير
353	9-6-1 آليات التغيير الثقافي في المنظمة
355	9-7 مداخل التغيير الثقافي
359	9-8 معايير تطوير المؤسسات المتميزة
363	مراجع الفصل التاسع

الفصل العاشر

التطوير التنظيمي/ التحديات المستقبلية

369	الأهداف التعليمية
369	تمهيد
370	10-1 مبادئ إدارة التطوير التنظيمي
371	10-1-1 مبادئ ادارة التغيير والأداء
373	10-2 المحاور الأساسية للتغيير
374	10-3 مراحل إدارة التغيير
381	10-4 تصرفات الأفراد أثناء مراحل التغيير
383	10-5 خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة كأداة استجابة للتغيير الاستراتيجي ..
390	10-6 معوقات التغيير والتغيير التنظيمي
391	10-7 القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي
393	10-7-1 مهام القائد التحويلي
394	10-7-2 ابعاد القيادة التحويلية
397	10-8 دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير

الفصل الحادي عشر

التطوير التنظيمي والاعمال الالكترونية

الأهداف التعليمية.....	405
تمهيد.....	405
11-1 مفهوم الاعمال الالكترونية.....	407
11-1-1 خصائص الاعمال الالكترونية.....	410
11-1-2 مزايا الاعمال الالكترونية.....	412
11-2 الإنترنت والاعمال الالكترونية.....	413
11-2-1 خدمات شبكة الأنترنت.....	413
11-3 الموقع الكتروني (Web Site).....	417
11-3-1 مكونات الشبكة المحلية.....	417
11-3-2 مميزات وعيوب الموقع الالكتروني.....	418
11-4 البريد الالكتروني والاعمال الالكترونية.....	420
11-4-1 العوامل التي تحدد استخدام البريد الالكتروني.....	421
11-5 معوقات تطبيق الاعمال الالكترونية.....	423
11-6 أساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية لتطبيق الاعمال الالكترونية.....	429
11-6-1 الأساليب التقليدية في تأهيل وتنمية الموارد البشرية العربية في المنظمات العربية.....	431
11-6-2 الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتطبيق الاعمال الالكترونية.....	432
11-6-3 صعوبات تحول وظائف التدريب عبر الشبكات.....	437

- 438 11-7 مقترحات لتنمية الموارد البشرية لتطبيق الاعمال الالكترونية
- 439 11-8 حالة دراسية (العمليات المالية والمصرفية عبر الانترنت)
- 440 11-8-1 نظام الصراف الآلي
- 441 11-8-2 بطاقة فيزا إلكترونيك
- 441 11-8-3 البنك الصوتي
- 442 11-8-4 خدمات البنك عبر الإنترنت
- 442 11-8-5 استثمارات وطلبات للتعليمات والخدمات المصرفية التي
يمكن الحصول عليها من خلال الموقع
- 443 مراجع الفصل الحادي عشر

الفصل الثاني عشر

التطوير الإداري/ حالة دراسية في الدول العربية

- 447 الأهداف التعليمية
- 447 تمهيد
- 448 12-1 أبرز التجارب الدولية في إصلاح أجهزة القطاع الحكومي
- 454 12-2 تجربة الدول العربية في التطوير الإداري (التجربة السعودية)
- 457 12-3 لمحة تاريخية عن مسيرة الإصلاح الإداري في المملكة
- 461 12-4 مرحلة إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية
- 470 12-4-1 نظرة تقويمية لعمل اللجنة العليا للإصلاح الإداري وإنتاجيتها ..
- 471 12-5 المعوقات التي أثرت في فاعلية عمل اللجنة العليا للإصلاح الإداري
- 473 12-5-1 المعوقات التنظيمية التي أثرت في فاعلية أداء الأجهزة الحكومية .
- 474 12-5-2 المعوقات التي حدثت من فاعلية الأجهزة الحكومية بشكل عام ...
- 476 12-6 معوقات الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

383	12-7 قراءه تحليليه للقطاع العام السعودي
384	12-8 تطوير القطاع الحكومي السعودي
387	مراجع الفصل الثاني عشر