



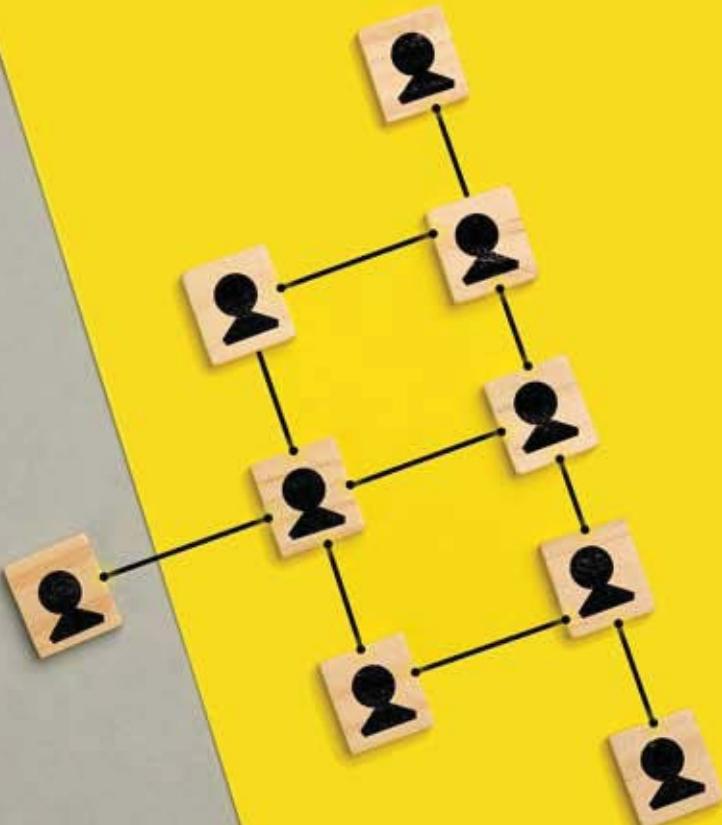
www.massira.jo

طبعة مزيدة ومنقحة

التطوير التنظيمي والإداري

الأستاذ الدكتور
بلال خلف السكارنه

عميد كلية الأعمال
جامعة الإسراء الأردنية



رقم التصنيف : 658.402

المؤلف ومن هو في حكمه : بلال خلف السكارنه

عنوان الكتاب : التطوير التنظيمي والإداري

رقم الإيداع : 2008/7/2293

الواصفات : التنمية الإدارية/تنظيم الأعمال

بيانات النشر : 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 جزءاً أو تسجيله على أشرطة
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



شركة جمال أحمد حيف وإخوانه

www.massira.jo

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 والخارج : دائرة الانتاج

www.massira.jo

طبعة مزيدة ومنقحة

التطوير التنظيمي والإداري

الأستاذ الدكتور

بلال خلف السكارنه

عميد كلية الأعمال

جامعة الإسراء الأردنية



الفهرس

17	المقدمة.....
----------	--------------

الفصل الأول

التطوير التنظيمي

23	الأهداف التعليمية.....
23	تمهيد
25	1-1 مفهوم التطوير التنظيمي والمفاهيم المعاصرة في التطوير والإداري
26	1-1-1 المفاهيم المعاصرة في التطوير الإداري
28	1-1-2 موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري المعاصر
29	1-2 أهداف التطوير التنظيمي
30	1-3 الخصائص الرئيسية للتطوير التنظيمي
32	1-4 الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي
34	1-5 مراحل التطوير التنظيمي
34	1-6 القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي
36	1-7 فعالية التطوير التنظيمي
37	1-8 أساليب التطوير التنظيمي
39	1-9 المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي
40	1-10 إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
41	1-10-1 إيجابيات التطوير التنظيمي

42	10-1 سلبيات 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 و مجالات التغيير التنظيمي
72	2-9 مراحل إدارة التغيير
75	2-10 رياح التغيير التنظيمي في المنظمات العربية
79	2-11 البعد الاستراتيجي للتغيير
81	2-12 الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير
85	2-13 التغير في شكل المنظمات واشكالية التطوير
90	مراجع الفصل الثاني

الفصل الثالث

الإصلاح الإداري

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

الفصل الرابع

أساليب تطوير الأداء

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

141	4-1 مفهوم تطوير الأداء
143	4-2 أساليب إدارة الأداء
143	4-3 إعادة الهندسة "الهندسة"
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 القيمية
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 من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟
189	5 المستشارين من خارج المنظمة
192	5 المستشارين من داخل المنظمة
193	5 دور الاستشارات في تطوير الأداء المؤسسي
194	5-4 منهجة تقديم الخدمات الاستشارية
195	5-4-2 اختيار الأسس التي سوف يتم الحكم بها على نتائج الاستشارة
196	5 خطوات الاستشارة
199	5-6 كيف يختار المستشار
201	5-7 لماذا تقשל 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 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	7- تحليل البيانات
253	6- التغذية العكسيّة
255	6- 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

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

الفصل التاسع

الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي

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

349	9- خصائص الثقافة التنظيمية
351	9-5 تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
352	9- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير
353	9-6-1 آليات التغيير الثقافي في المنظمة
355	9- 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- مبادئ إدارة التطوير التنظيمي
371	10-1 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 كأدلة استجابة للتغيير الاستراتيجي ..
390	10-6 معوقات التغيير والتغير 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

مراجع الفصل العاشر 399

الفصل الحادي عشر

التطوير التنظيمي والاعمال الالكترونية

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

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

الفصل الثاني عشر

التطوير الإداري / حالة دراسية في الدول العربية

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

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