

التطوير التنظيمي

أساسيات ومفاهيم حديثة

الأستاذ الدكتور
موسى اللوزي

عميد كلية إدارة الأعمال سابقاً
قسم الإدارة العامة / الجامعة الأردنية



الطبعة الخامسة
2012

المحتويات

الصفحة

الموضوع

١٧	المقدمة
الباب الاول	
٢١	التطوير التنظيمي
٢١	مفهوم التطوير التنظيمي
٢٢	مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي
٢٦	مرحلة ما قبل ١٩٠٠
٢٧	مرحلة الفكر الكلاسيكي
٢٨	جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير
٢٩	مرحلة الفكر السلوكي
٣٠	جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي
٣٠	أسلوب التدريب المخبري
٣١	أسلوب البحث الاجرائي
٣١	الاتجاهات الحديثة في الادارة ودورها في التطوير التنظيمي
٣١	مدرسة اتخاذ القرارات
٣٤	نظرية التوازن التنظيمي
٣٤	نظرية النظام التعاوني
٣٤	* اتخاذ القرارات على مستوى الافراد والمنظمات...
٣٥	* التنظيم الرسمي والنظام التعاوني
٣٥	* التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني
٣٦	مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي
٣٦	إدارة الموارد البشرية
٣٧	جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي
٣٧	الفترة الزمنية ١٩٨٠-١٩٩٠
٣٨	مرحلة النظام المفتوح والتطوير التنظيمي
٣٩	جهود نظرية النظم - النظام المفتوح في التطوير التنظيمي
٣٩	مرحلة المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي
٤٠	جهود المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي
٤٠	مرحلة المدخل الموقفي

٤١	 جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي
٤٢	 الادارة بالاهداف وجهودها في التطوير التنظيمي
٤٢	 نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي
٤٣	 الادارة والفكر التنظيمي والتحديات منذ ١٩٩٠
٤٥	 علاقة ادارة الجودة الشاملة بالتطوير التنظيمي
٤٦	 مناهج التطوير التنظيمي
٤٦	 * الشبكية الادارية
٤٦	 * مراحل الشبكية الادارية
٤٨	 * نظام ليكرت
٤٨	 * اسلوب تدريب الحساسية
٤٨	 * بناء الفريق
٤٩	 * اسلوب البحث الموجه
٤٩	 التغيير التنظيمي والتطوير
٥١	 استراتيجيات التغيير التنظيمي
٥٢	 المشاكل التي تواجه التغيير التنظيمي
٥٤	 السلوك التنظيمي وطبيعته
٥٧	 العوامل المحددة للسلوك التنظيمي
٥٧	 * الدوافع والحوافز ودورها في تكوين السلوك التنظيمي
٥٨	 * الاتجاهات والقيم
٥٩	 * الشخصية
٦٠	 * الادراك والتعلم
٦١	 * الجماعات وتأثيرها على السلوك الوظيفي
٦١	 الجوانب النظرية للسلوك التنظيمي
٦٢	 * النظرية السلوكية
٦٢	 * نظرية الرشد
٦٢	 * التحليل النفسي
٦٣	 * نظرية جشطالت
	الباب الثاني
٦٥	 القوة والصراع في التنظيمات الادارية
٦٥	 المفهوم والاهمية
٦٦	 مصادر القوة في التنظيم

٦٦	* المركز الوظيفي.....
٦٦	* الصفات الشخصية.....
٦٦	* القوة الناتجة عن السيطرة على مصادر القوة.....
٦٨	* القوة والتنظيمات الادارية (مناهج القوة).....
٦٩	* درجات القوة.....
٧١	* اساليب استخدام القوة (استراتيجيات القوة).....
٧٤	* الصراع التنظيمي: مفهومه وطبيعته.....
٧٦	* مراحل تطور الصراع التنظيمي.....
٧٦	* المرحلة التقليدية.....
٧٧	* مرحلة الفكر السلوكي.....
٧٧	* المدرسة التفاعلية.....
٧٨	* الابعاد النظرية للصراع التنظيمي.....
٧٨	* مستويات الصراع التنظيمي.....
٧٩	* الصراع التنظيمي على المستوى الفردي.....
٧٩	* الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي.....
٧٩	* الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي.....
٧٩	* الصراع بين الجماعات.....
٧٩	* الصراع على مستوى المنظمة.....
٨١	* الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي.....
٨٢	* نكران الذات.....
٨٢	* التعاون.....
٨٢	* المنافسة.....
٨٢	* الاختلاف.....
٨٤	* مصادر الصراع التنظيمي.....
٨٤	* مشاكلالات الاتصالات الادارية.....
٨٥	* معوقات التنظيم او مشاكلالات التي يسببها البناء التنظيمي..
٨٥	* معوقات او مشاكلالات تسببها البيئة.....
٨٦	* انواع الصراعات داخل بيئات العمل.....
٩١	* ادارة الصراع التنظيمي.....
٩٧	* استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.....
٩٩	* التنافس.....

٩٩	* التساهل
٩٩	* التجنب
٩٩	* التضامن
٩٩	* التسوية

الباب الثالث

١٠٥	التوتر التنظيمي والتطوير
١٠٨	انواع التوتر التنظيمي
١٠٨	* التوتر التنظيمي المرتفع
١٠٨	* التوتر المعتدل
١٠٨	* التوتر المنخفض
١٠٩	المراحل التي يمر بها الافراد في حالات التوتر التنظيمي
١١٠	* المرحلة الاولى: الانذار
١١٠	* المرحلة الثانية: المقاومة
١١٠	* المرحلة الثالثة: الانهاك
١١٠	مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الاعمال
١١٠	* الدور الوظيفي
	* عدم فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي وعدم وجود المناخ
١١٣	التنظيمي الجيد
١١٣	* مشاكلات الافراد الذاتية
١١٣	* العوامل البيئية
١١٤	نتائج التوتر التنظيمي
١١٤	* نتائج التوتر التنظيمي على المستوى الفردي
١١٥	* نتائج التوتر التنظيمي على مستوى المنظمة
١١٥	استراتيجيات ادارة التوتر
١١٦	* الاستراتيجيات القصيرة المدى
١١٦	* الاستراتيجيات الطويلة المدى

الباب الرابع

١١٧	الولاء التنظيمي والتطوير
١١٨	مفهوم الولاء التنظيمي
١٢٣	مراحل التطور للولاء التنظيمي
١٢٣	* المرحلة الاولى: مرحلة التجربة

١٢٣	* المرحلة الثانية: مرحلة العمل.....
١٢٤	* المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة.....
١٢٦	* العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي.....
١٢٦	* السياسات.....
١٢٩	* وضوح الاهداف.....
١٢٩	* العمل على مشاركة الافراد العاملين في التنظيم.....
١٣٠	* العمل على تحسين المناخ التنظيمي.....
١٣١	* تطبيق انظمة مناسبة من الحوافز.....
١٣١	* العمل على بناء ثقافة مؤسسية.....
١٣٢	* نمط القيادة.....
١٣٣	* العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية التالية.....
١٣٣	* الروح المعنوية.....
١٣٤	* الاداء المتميز.....
١٣٥	* تسرب العاملين.....
١٣٧	* العقد النفسي.....
١٣٨	* المكانة الاجتماعية.....
١٣٩	* قياس الولاء التنظيمي.....

الباب الخامس

١٤٣	تفويض الصلاحيات والتطوير التنظيمي.....
١٤٤	مفهوم التفويض وانواعه.....
١٤٦	اهداف التفويض.....
١٤٨	اشكال التفويض.....
١٤٨	* التفويض الى الاسفل.....
١٤٨	* التفويض الى الاعلى.....
١٤٨	* التفويض الجانبي.....
١٤٩	* التفويض المباشر وغير المباشر.....
١٤٩	* التفويض الرسمي وغير الرسمي.....
١٤٩	* التفويض المشروط وغير المشروط.....
١٤٩	* التفويض الجزئي الكامل والجزئي غير الكامل.....
١٤٩	* التفويض العام والخاص.....
١٥٠	* التفويض المؤقت والدائم.....

١٥٠	* التفويض البسيط والمركب
١٥٠	مراحل عملية التفويض
١٥٠	* التحليل الوظيفي
١٥١	* تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين
١٥١	* تخطيط تفويض الصلاحيات
	* اختيار الاشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية
١٥٢	التفويض
١٥٢	* القيام بعملية التفويض
١٥٢	* المتابعة
١٥٣	الشروط الواجب توافرها للتفويض الفعال
١٥٥	متطلبات التفويض الفعال
١٥٨	المعوقات والمشاكل التي تواجه عملية التفويض
١٥٨	* العوامل المتعلقة بالرئيس الاداري
١٥٩	* العوامل المتعلقة بالمرؤوسين
١٦١	* العوامل المتعلقة بالتنظيم
١٦٢	العوامل المساعدة على انجاح عملية التفويض
١٦٣	نظرية التفويض
	الباب السادس
١٦٧	ادارة الوقت والتطوير التنظيمي
١٦٧	المفهوم والاهمية
١٧٣	انواع الوقت
١٧٣	* الوقت الابداعي
١٧٤	* الوقت التحضيري
١٧٤	* الوقت الانتاجي
١٧٤	* الوقت غير المباشر
١٧٤	اسباب تطبيق ادارة الوقت
١٧٥	متطلبات تطبيق ادارة الوقت
١٧٧	تحليل استخدامات ادارة الوقت
١٧٩	كيفية توزيع الوقت والتحكم به
١٨٢	تسجيل الوقت وتحليله
١٨٦	مضيعات استخدام الوقت ومصادرها

١٩٠	 مبادئ واساليب توفير الوقت
١٩٥	 المشاكل والمعوقات التي تواجه استخدام ادارة الوقت
١٩٦	 بعض الاقتراحات المساعدة في استخدام ادارة الوقت
١٩٧	 علاقة ادارة الوقت بالتطوير التنظيمي
١٩٨	 ادارة الازمات في المنظمات الادارية
١٩٩	 مراحل الازمة
١٩٩	 * مرحلة الصدمة
٢٠٠	 * مرحلة التراجع
٢٠٠	 * مرحلة الاعتراف
٢٠٠	 * مرحلة التأقلم
٢٠٠	 متطلبات تطبيق ادارة الازمات
٢٠١	 سمات الازمات واسبابها
٢٠٢	 كيفية التعامل مع الازمات

الباب السابع

٢٠٥	 الاستشارات الادارية والتطوير التنظيمي
٢٠٦	 مفهوم الاستشارة الادارية
٢٠٧	 خصائص الاستشارة الادارية
٢٠٨	 انواع الاستشارات
٢١١	 اهداف الاستشارات الادارية
٢١٢	 مراحل العملية الاستشارية
٢١٦	 * تحديد ابعاد المشكلة الادارية
٢١٩	 * الجهات التي سوف تقدم الاستشارة
٢١٩	 * المصداقية والثقة
٢٢٠	 * الاعداد للعملية الاستشارية
٢٢١	 * تخطيط العملية الاستشارية
٢٢١	 * تنفيذ العملية الاستشارية
٢٢١	 * الرقابة
٢٢٢	 * كتابة التقارير
٢٢٣	 تقييم العملية الاستشارية
٢٢٥	 دور الاستشارة الادارية في التنمية

الباب الثامن

٢٣٣	ادارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي
٢٣٤	مفهوم ادارة الجودة
٢٣٥	عناصر ادارة الجودة الشاملة
٢٥٣	* تعهد والتزام الادارة العليا
٢٣٦	* وضع الخطط بصورة مستمرة
٢٣٦	* الاهتمام بجمهور الخدمة
٢٣٧	* تدريب العاملين على ادارة الجودة الشاملة
٢٣٨	* مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات
٢٣٩	* تشكيل فرق العمل
٢٣٩	* تحديد معايير قياس الجودة
٢٤٠	* مكافأة العاملين
٢٤٠	متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
٢٤٣	فوائد تطبيق ادارة الجودة
٢٤٤	التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة
٢٤٥	خطوات الخطة الاستراتيجية
٢٤٥	* تهيئة المرحلة
٢٤٥	* تطوير رسالة المنظمة وايضاحها
٢٤٥	* التعرف على المشكلات الداخلية
٢٤٦	* تطوير الاستراتيجية
٢٤٦	خطوات تنفيذ الجودة الشاملة
٢٤٦	* مرحلة الاعداد
٢٤٦	* مرحلة التحضير
٢٤٧	* مرحلة التنفيذ والتطبيق
٢٤٧	الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة
٢٤٧	* جوزيف جوران
٢٤٩	* فيليب كروسبي
٢٤٩	* ادوارد ديمنج
٢٥٠	معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي
٢٥٢	* عدم وجود المنافسة في القطاع العام
٢٥٢	* تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات

٢٥٢	* تأثير قوانين الخدمة المدنية.....
٢٥٢	* عدم وضوح الاهداف.....
٢٥٣	* عدم تطبيق انظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات.
٢٥٣	* عدم اعطاء أي اهمية لعملية قياس وتقييم الاداء.....
٢٥٣	* الافتقار الى وجود نظام حوافز جيد.....
٢٥٣	* تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.....
٢٥٤	* عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة.....
٢٥٤	* عدم توافر انظمة تكاليف فعالة.....
٢٥٤	* عدم توافر انظمة معلومات.....
٢٥٥	* عدم التركيز على تشجيع الابداع والابتكار.....
٢٥٥	دور ادارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي.....
٢٥٧	المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ايزو ٩٠٠٠)
٢٥٩	معايير الجودة العالمية.....
٢٦١	متطلبات تطبيق ايزو ٩٠٠٠.....
٣٦٣	فوائد تطبيق الايزو ٩٠٠٠.....

الباب التاسع

٢٦٥	الهندرة الادارية والتطوير التنظيمي.....
٢٦٦	مفهوم الهندرة الادارية.....
٢٦٧	علاقة ادارة الجودة بالهندرة الادارية.....
٢٦٨	فوائد تطبيق ادارة الهندرة الادارية.....
٢٧١	متطلبات تطبيق الهندرة الادارية.....
٢٧٥	الهندرة الادارية والقطاع الحكومي.....
٢٧٥	علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي.....
٢٧٧	اتفاقية الجات والتطوير التنظيمي.....

الباب العاشر

٢٨١	الموارد البشرية وتطويرها كمدخل للتطوير التنظيمي.....
٢٨١	الموارد البشرية وبيئة التنظيم.....
٢٨٢	ادارة شؤون الافراد والتطوير التنظيمي.....
٢٨٤	اليات تطوير الموارد البشرية.....
٢٨٤	* انظمة التعليم المعتمدة في اعداد قوة العمل.....
٢٨٥	* تطوير اليات تخطيط قوة العمل.....

٢٨٦	* تطوير اليات الاختيار والتعيين
٢٨٧	* تطوير اليات التدريب
٢٩٠	* تطوير اليات الاجور الحوافز
٢٩١	الافراد والتفكير الابداعي
٢٩٣	مراحل الابداع
٢٩٤	التفكير الابداعي في التنظيمات الادارية
٢٩٥	مهارات التفكير الابداعي
٢٩٧	عوامل التفكير الابداعي
٢٩٨	عناصر الابداع في التنظيم
٣٠١	معوقات التفكير الابداعي في التنظيم
٣٠٢	سمات الابداع لدى الافراد

الباب الحادي عشر

٣٠٩	التخاصية والتطوير التنظيمي
٣٠٩	المفهوم والاهمية
٣١١	التطور التاريخي لمفهوم التخاصية
٣١٢	اسباب الاهتمام بالتخاصية
٣١٣	اهداف التخاصية
٣١٣	* الاهداف الاقتصادية للتخاصية
٣١٤	* الاهداف الاجتماعية
٣١٤	اساليب تحقيق التخاصية
٣١٧	شروط نجاح التخاصية

الباب الثاني عشر

٣١٩	التطوير التنظيمي في الاردن
٣٢١	جهود التطوير التنظيمي في الاردن
٣٢٢	مجالات التطوير التنظيمي في الاردن
٣٢٤	وسائل واجراءات التطوير التنظيمي
٣٢٧	مشكلات ومعوقات التطوير التنظيمي في الاردن
٣٢٩	المراجع