

الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Administrative backwardness	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
التخلف الاداري	عنوان المحاضرة باللغة العربية
الاولى	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة

جامعة الانبار – كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة العامة

المحاضرة الاولى - التطوير التنظيمي

اعداد المدرس

احمد كامل نصيف

سندرس في هذا الفصل ما يلي:

- مفهوم التطوير التنظيمي. 
- مبررات التطوير التنظيمي. 
- خصائص عملية التطوير التنظيمي. 
- المسؤولية عن إحداث التطوير التنظيمي. 
- خطوات إحداث التطوير التنظيمي. 

مقدمة

 هل يكفي أن ندرب الأفراد ونطوّر الإداريين، لنضمن كفاءة الأداء في المنظمة وفعاليتها وقدرتها على مقابلة التغيير؟ بالتأكد لا ، لأن المنظمات لا تعمل في بيئة مقفولة.

إن كفاءة المنظمة وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تستلزم إضافة نوعاً آخر من التطوير، ألا وهو تطوير المنظمة.

مفهوم التطوير التنظيمي

عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات، وبيئة المنظمة، وأنظمتها، باستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي.

تعريف آخر للتطوير التنظيمي

عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة، وبقاؤها وفعاليتها.

مبررات التطوير التنظيمي

- ١) ضعف شبكة الاتصال بين فريق العمل الخاص.
- ٢) الكفاءات البشرية غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.
- ٣) القيادة الإدارية في المنظمة متسيبة.
- ٤) أساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.
- ٥) فقدان الثقة بين الرؤساء والمرووسين.
- ٦) الصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة.
- ٧) كثرة الاستقالات، وازدياد حركة دوران العمل ونسبة الغياب.

أهداف التطوير التنظيمي

أهداف رئيسية

أهداف فرعية

الأهداف الرئيسية

تغيير القيم والاتجاهات

تحويل السلوك

إحداث التغيير في السياسات والهيكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات.

الأهداف الفرعية

تطبيق لامركزية اتخاذ القرارات.

توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة.

المصارحة والمكاشفة حول القضايا المختلف عليها.

تغيير سلوك الأفراد، وأساليبهم بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير.

انفتاح الاتصالات بين الأفراد والمجموعات والأقسام والإدارات.

تغيير الهياكل التنظيمية والإجراءات.

تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات.

خصائص عملية التطوير التنظيمي

- ١ - عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل، ونتائجها تأخذ وقتاً طويلاً.
- ٢ - يعتمد على أسلوب حل المشكلات باستخدام علم السلوكيات.
- ٣ - يعتمد التطوير التنظيمي على مدخل مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير، فاتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد الموارد أو القطاعات يترتب عليه إحداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.
- ٤ - التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط ولكنه عمل تنفيذي فوري، فهو يركز على الانجاز والنتائج، وليس فقط على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.
- ٥ - قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء) للمساعدة في تحديد المشكلات، وجمع المعلومات ثم إحداث التغيير.

مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي

هناك ثلاثة اتجاهات:-

التدخل الداخلي (من داخل المنظمة)

التدخل الخارجي (خبراء متخصصون في التنظيم)

التدخل الداخلي والخارجي معاً

أولاً: التدخل الداخلي

يتم من خلال أحد المديرين في الإدارة العليا. وإما لجنة من مديري القطاعات المختلفة. أو أن يكلف مديرو إدارة الموارد البشرية بتشخيص المشكلة واقتراح الحلول اللازمة.

مزايا التدخل الداخلي

- يضمن توفر معلومات كافية وبيانات أكثر تساعد على تشخيص المشكلات وحلها.
- إن اشتراك أكثر من مسئول من الداخل يعطي نظرة جماعية لتشخيص المشكلات.

عيوب التدخل الداخلي

- ١- إذا لم يكن لدى الإداريين الوقت الكافي أو الخبرة فإن اشتراكهم سيكون فيه مضیعة للوقت والجهد.
- ٢- قد تتغلب بعض المصالح الداخلية والخاصة إذا كان هناك صراعات وتكتلات داخل المنظمة.
- ٣- قد لا يدرك المسئولون المختارون مدى عمق هذه المشكلات نظراً لتعودهم على جو العمل السائد.

ثانياً: التدخل من الخارج

أي اختيار خبراء أو مستشارين من الخارج لفترة مؤقتة لتقديم المساعدة في التشخيص والحلول.

إن هؤلاء الخبراء قد يكونوا من الجامعات، أو المركز الاستشارية أو المؤسسات التعليمية.

مزايا التدخل من الخارج

وجود الخبرة المتخصصة والخلفية العلمية والمنهجية التي تساعد في معرفة المشكلات وسرعة تشخيصها وتحديد مسبباتها ، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها.

سلبيات التدخل من الخارج

- ١ - اختلاف وجهات النظر بين الخبير الخارجي والمسؤولين في الداخل مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الطرفين.
- ٢ - احتمال تقديم حلول لا تستند على تشخيص واقعي للمشكلات.
- ٣ - احتمال نقل بعض أسرار المنظمة للمنظمات المنافسة.

ثالثاً: التدخل الداخلي والخارجي معاً

هو أكثر الأساليب نجاحاً إلا أنه أقلهم استعمالاً وشيوعاً بين المنظمات. يقوم هذا الأسلوب على الاستعانة بخبرة خارجية مع تكليف مسئول أو لجنة من داخل المنظمة تعمل مع الخبير الخارجي. توفر المنهج العلمي مع الخبرة الواقعية والمعلومات الميدانية. يؤدي إلى وجود تفاهم بين الطرفين يساعد على تبادل المعلومات ومن ثم القدرة على التشخيص وحل المشكلات وتنفيذ الحلول.

خطوات إحداث التطوير التنظيمي

تتكون من ثلاث خطوات:

التشخيص التنظيمي

تحديد أساليب إحداث التغيير

تقويم النتائج

الخطوة الأولى: التشخيص التنظيمي

يتحدد الهدف من عملية التشخيص في جانبين هما:-

تحديد التغييرات المستقبلية لمواجهة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

تحديد المشكلات التي واجهتها المنظمة سابقاً أو تواجهها حالياً.

المشكلات التي تواجه المنظمة

تشير الدراسات أن أكثر المشاكل تدور حول:

الأهداف

البناء التنظيمي

الحوافز

الأنظمة المساندة

العلاقات الوظيفية

الأسلوب القيادي

الأهداف : يتمثل في عدم قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها بوضوح مما يترتب عليه سوء توزيع في الموارد، وارتباك في تحديد مهام الموظفين..

البناء التنظيمي: يحدد البناء التنظيمي عملية العلاقات والاتصالات بين أطراف المنظمة، وقد لا يتوافق تصميم الهيكل التنظيمي مع أهداف المنظمة.

الحوافز : بأن تذهب الحوافز إلى من لا يستحقونها.

الأنظمة المساندة : أي الأنظمة التي تستخدمها المنظمة لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية، مثال استخدام أنظمة الحاسب الآلي أو استخدام نظام مطور للاتصالات يمكن الإدارات من الحصول على المعلومات الفورية.

العلاقات الوظيفية : كأن يكون هناك علاقات متوترة بين الأفراد بعضهم البعض أو بين مجموعات العمل، وقد تؤدي إلى صراعات قد تسبب أضراراً على المنظمة وعلى العاملين فيها.

القيادة : بدون تأييد ودعم من القيادة لإحداث التغيير لن يتم التغيير.

ما هي مجالات التغيير المحتملة من أجل التطوير التنظيمي
قد يتناول تغيير الأهداف ، أو البناء التنظيمي، أو الحوافز، أو الأنظمة المساندة ، أو العلاقات الوظيفية ، أو الأسلوب القيادي.

الخطوة الثانية: تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير
وهذا يتطلب إحداث التغيير استخدام عدة أساليب منها:-

تحليل الأدوار

البحوث المسحية والمعلومات المرتدة

تدريب الحساسية وإثارة المشاعر

بناء المجموعات

إعادة التصميم الوظيفي

تحليل الأدوار

الهدف من هذا الأسلوب هو حل المشكلات والصراعات بين الأفراد من أجل خلق التوافق والانسجام بينهم، ويتم من خلال حلقات عمل أو ندوات يجمع فيها الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة للنقاش والحوار بحضور خبير أو مدرب. ويطلب من كل

فرد تحديد مرئياته وتوقعاته كتابة، ثم تناقش من قبل المجموعة للخروج بمنهج متفق عليه في العمل.

مزايا و عيوب أسلوب تحليل الأدوار

مزاياه : تخفيف حدة الصراعات وتحسين طرق الاتصالات وزيادة كفاءة الأداء.

عيوبه

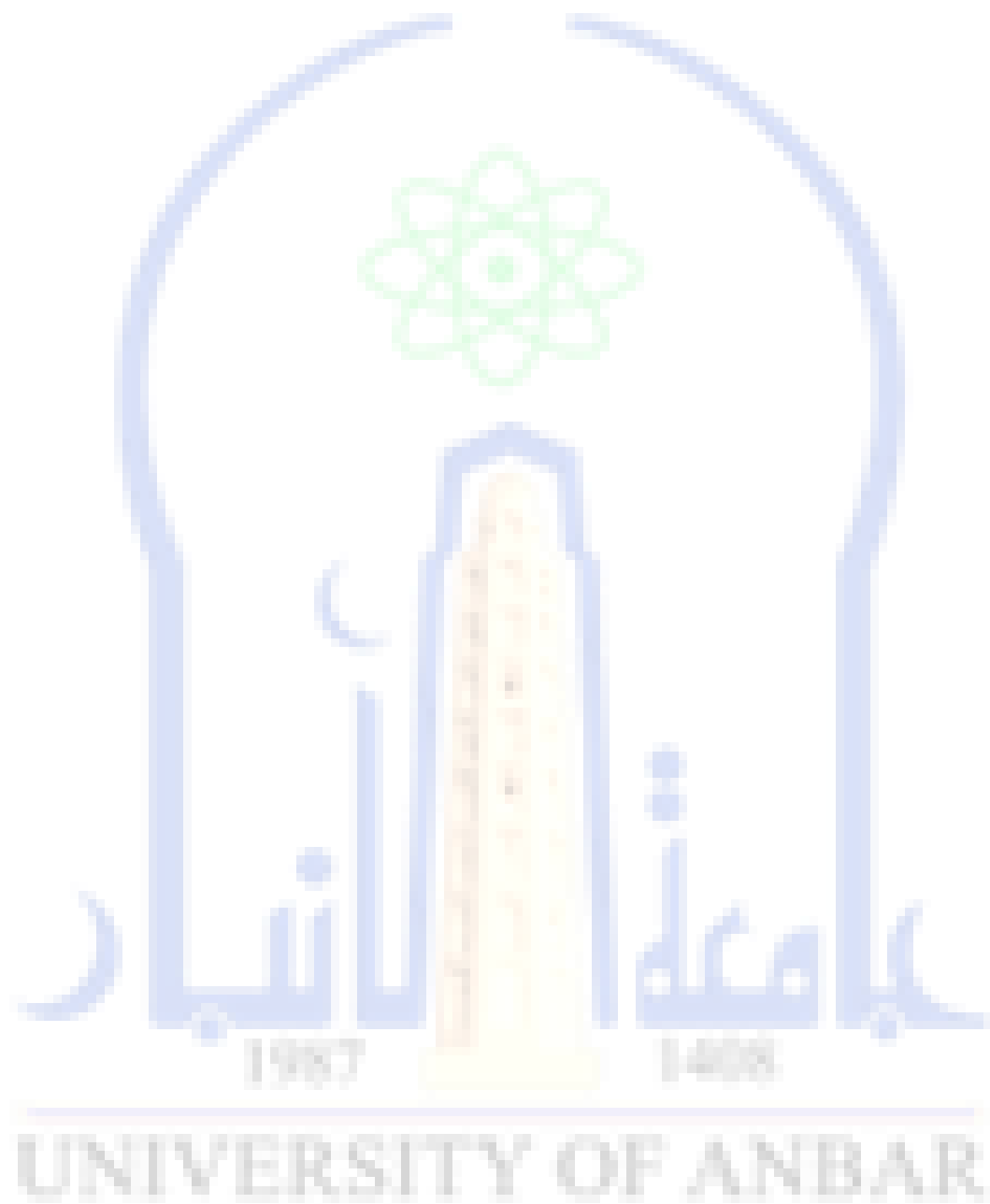
- يحتاج إلى وقت طويل للحصول على نتائجه.

الخطوة الثالثة: تقويم النتائج

يكلف التطوير التنظيمي أموالاً ويستنفذ جهوداً ووقتاً كبيرين من المنظمات. ومن أجل ذلك لابد وأن تتأكد المنظمات من أن هذه الأموال والجهود قد أثمرت نتائج تعود عليها عاجلاً أم آجلاً بالخير الوفير.

نتائج التطوير التنظيمي

- زيادة فعالية وكفاءة المنظمة.
- زيادة الإنتاجية.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.
- القدرة على التكيف والتطور.
- البقاء والاستمرارية في الأجل الطويل.



الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الإداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Administrative corruption	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
الفساد الإداري	عنوان المحاضرة باللغة العربية
الثانية	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة



الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Means of confronting corruption	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
وسائل مواجهة الفساد	عنوان المحاضرة باللغة العربية
الثالثة	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة



الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الإداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Administrative Development - Its Philosophy and Concept	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
التطوير الإداري – فلسفته ومفهومة	عنوان المحاضرة باللغة العربية
الرابعة	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة

الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Administrative development theories	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
نظريات التطوير الاداري	عنوان المحاضرة باللغة العربية
الخامسة	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة

الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
The crisis and its forms	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
الازمة واشكالها	عنوان المحاضرة باللغة العربية
السادسة	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة

1987 1408
UNIVERSITY OF ANBAR

الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Partial and comprehensive planning strategies	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
إستراتيجيات التخطيط الجزئي والشامل	عنوان المحاضرة باللغة العربية
السابعة	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة

UNIVERSITY OF ANBAR

الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Administrative development approaches	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
مداخل التطوير الاداري	عنوان المحاضرة باللغة العربية
الثامنة	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة

الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Administrative change	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
التغيير الاداري	عنوان المحاضرة باللغة العربية
التاسعة	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة

الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Resistance to administrative change	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
مقاومة التغيير الاداري	عنوان المحاضرة باللغة العربية
العاشرة	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة

الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Time management	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
إدارة الوقت	عنوان المحاضرة باللغة العربية
الحادية عشر	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة

الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Creativity and creativity	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
الابداع والابداعية	عنوان المحاضرة باللغة العربية
الثانية عشر	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة

UNIVERSITY OF ANBAR

الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Globalization	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
العولمة	عنوان المحاضرة باللغة العربية
الثالثة عشر	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة



الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Public Administration Ethics	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
اخلاقيات الإدارة العامة	عنوان المحاضرة باللغة العربية
الرابعة عشر	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة

الإدارة والاقتصاد	الكلية
الإدارة العامة	القسم
Administrative development	المادة باللغة الانجليزية
التطوير الاداري	المادة باللغة العربية
الرابعة	المرحلة الدراسية
م. احمد كامل نصيف	اسم التدريسي
Case studies	عنوان المحاضرة باللغة الانجليزية
حالات دراسية	عنوان المحاضرة باللغة العربية
الخامسة عشر	رقم المحاضرة
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	المصادر والمراجع
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	
الأستاذ الدكتور – جاسم محمد الذهبي	

محتوى المحاضرة