

التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم

Organizational Development and Restructuring

تغريد السيد

كلية ريادة الأعمال – بكالوريوس إدارة الجودة

- الفرق بين التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم
- دور القيادة في التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم
- مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها
- تأثير التكنولوجيا على التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم
- الفوائد المشتركة بين التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم
- لماذا يعتبر التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم حيوية ؟

- * إعادة التنظيم :
- مفهوم إعادة التنظيم
- أنواع إعادة التنظيم
- أهمية إعادة التنظيم
- أهداف إعادة التنظيم
- خصائص إعادة التنظيم
- مبادئ إعادة التنظيم
- خطوات إعادة التنظيم
- أدوات إعادة التنظيم

- * التطوير التنظيمي:
- مفهوم التطوير التنظيمي
- أهمية التطوير التنظيمي
- أساليب التطوير التنظيمي
- أهداف التطوير التنظيمي
- خصائص التطوير التنظيمي
- تطبيقات المبادئ في الواقع العملي
- التحديات في تطبيق المبادئ

المخرجات المتوقعة من الدرس

- يتوقع من الطالب في نهاية المحاضرة أن يكون قادراً على :
 - التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم
 - التعرف على أهمية التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم
 - التعرف على أهداف التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم
 - التعرف على خصائص التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم
 - التعرف على مبادئ التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم
 - التعرف على خطوات و أدوات إعادة التنظيم
 - التعرف على الفرق بين التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم
 - التعرف على الفوائد المشتركة بين التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم

في عالم الأعمال المتسرع الذي يتسم بالتغييرات التكنولوجية والاقتصادية والتنافسية المتلاحقة، أصبحت

المنظمات تواجه ضغوطاً متزايدة لتطوير هيكلها وطرق عملها لضمان البقاء والنمو. هنا يبرز دور التطوير

التنظيمي وإعادة التنظيم كآلities استراتيجيتين تساعدن المؤسسات على التكيف مع هذه التحديات وتحقيق أهدافها

بكفاءة

مفهوم التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو عملية مخططة و شاملة تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة من خلال تطوير ثقافتها، عملياتها، و قدرات موظفيها. يعتمد على منهجية علمية تشمل:



- تحسين الاتصال والتعاون بين الأفراد
- تعزيز مهارات القيادة
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير
- تطوير استراتيجيات إدارة التغيير

أهمية التطوير التنظيمي:

أ. تحسين الكفاءة والإنتاجية

- يساعد في تطوير مهارات الموظفين ورفع أدائهم من خلال البرامج التدريبية والتقييم المستمر.



ب. تعزيز التكيف مع التغيير

- يُعد المنظمات لمواجهة التحديات الخارجية (مثل التطور التكنولوجي، المنافسة العالمية).

ج. تحسين القدرة التنافسية

- يقلل من مقاومة التغيير عبر إشراك الموظفين في عملية التحول.

أهمية التطوير التنظيمي:

ج. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

- يعزز القيم المشتركة مثل الابتكار، الشفافية، والعمل الجماعي.
- يحسن الرضا الوظيفي ويقلل من معدل دوران الموظفين.



د. تحسين القيادة وإدارة الأداء

- يطور مهارات القادة في إدارة التغيير وتحفيز الفرق.
- يربط بين الأهداف الفردية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

أساليب التطوير التنظيمي:



- تحليل الثقافة التنظيمية وتعديلها لدعم الابتكار.
- برامج التدريب والتطوير لرفع مهارات العاملين.
- إدارة التغيير باستخدام نماذج مثل نموذج "لوين" (ذوبان - تغيير - إعادة تجميد).
- بناء الفرق لتعزيز العمل الجماعي.
- التغذية الراجعة (Feedback) مثل استطلاعات الرأي.

أهداف التطوير التنظيمي:



١. تحسين الكفاءة التنظيمية

- تطوير الهياكل والعمليات لزيادة الإنتاجية.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارات والأفراد.

٢. تعزيز ثقافة الابتكار والتحفيز

- بناء بيئة عمل تشجع التجريب والتعلم المستمر.
- تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين.

أهداف التطوير التنظيمي:



٣. تطوير القيادات والموارد البشرية

- تحسين مهارات القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
- رفع كفاءة الموظفين عبر البرامج التدريبية والتطويرية.

٤. زيادة رضا الموظفين والاحتفاظ بهم

- تحسين المناخ التنظيمي لتعزيز الالتماء.

٥. تقليل معدل دوران العمال (Employee Turnover)

أهداف التطوير التنظيمي:



٥. تحقيق التكيف مع التحديات الخارجية

- الاستجابة لـ التغيرات التكنولوجية والسوقية.
- مواكبة متطلبات العملاء والمنافسين.

خصائص التطوير التنظيمي:

١. شمولية النهج

- يعالج المنظمة كنظام متكامل يشمل الأفراد والهيكل والتكنولوجيا والثقافة
- يركز على العلاقات البينية بين مختلف مكونات المنظمة



٢. التوجه المستقبلي

- يستند إلى التخطيط الاستباقي للتغيير
- يهدف إلى بناء قدرات تنظيمية مستدامة

خصائص التطوير التنظيمي:



٣. الاعتماد على البيانات

- يستخدم أساليب بحثية علمية في التخفيض
- يعتمد على مقاييس كمية ونوعية لتقدير الأداء

٤. المشاركة الجماعية

- يشجع مشاركة جميع المستويات التنظيمية
- يعزز ملكية التغيير لدى العاملين

خصائص التطوير التنظيمي:



٥. المرونة والتكيف

- يتبنى منهجيات قابلة للتعديل حسب الظروف
- يستجيب للاحتجاجات المتغيرة بمرنة

مبادئ التطوير التنظيمي:

١. مبدأ التغيير المخطط

- التغيير يجب أن يكون مدروساً ومستنداً لتحليل علمي
- يتطلب خطة استراتيجية ذات أهداف واضحة



٢. مبدأ المشاركة الشاملة

- إشراك جميع المستويات التنظيمية في عملية التطوير
- تعزيز ملكية التغيير لدى الموظفين

مبادئ التطوير التنظيمي:



٣. مبدأ التعلم التنظيمي

- تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة
- تشجيع التجريب والابتكار المستمر

٤. مبدأ النظم الشاملة

- النظر للمنظمة كنظام متكامل
- فهم الترابط بين جميع الأجزاء والمكونات

مبادئ التطوير التنظيمي:



٥. مبدأ التغذية الراجعة

- تطوير آليات مستمرة لتقدير الأداء
- استخدام البيانات في تحسين العمليات

تطبيقات المبادئ في الواقع العملي:

١. في الشركات التكنولوجية

- تطبيق مبدأ المرونة في هيكل العمل

- تشجيع الابتكار عبر مبدأ التعلم التنظيمي



٢. في المؤسسات الحكومية

- التركيز على مبدأ الوضوح الهيكلية

- تطبيق مبدأ الكفاءة الاقتصادية

تطبيقات المبادئ في الواقع العملي:

٣. في حالات الدمج والاستحواذ

- الجمع بين مبادئ إعادة التنظيم والتطوير

- تحقيق التكامل الثقافي والهيكلـي



٤. في الأزمات المالية

- إعادة الهيكلة وفق مبدأ الكفاءة

- التطوير التنظيمي لتحسين الأداء

التحديات في تطبيق المبادئ:

١. تحديات التطوير التنظيمي

- مقاومة التغيير من قبل الموظفين
- صعوبة قياس النتائج غير الملموسة



٢. تحديات إعادة الترتيب

- اضطرابات العمل أثناء التنفيذ
- صعوبة تحقيق التوازن الهيكلي.

التحديات في تطبيق المبادئ:

٣. تحديات مشتركة

- الحاجة إلى موارد مالية وبشرية
- ضرورة التوقيت المناسب للتنفيذ



خطوات عملية التطوير التنظيمي:

١. مرحلة التشخيص التنظيمي



- تحليل شامل للوضع الحالي باستخدام:
 - * استطلاعات الرأي (Employee Surveys))
 - * مقابلات مع القيادات والموظفين
 - * تحليل بيانات الأداء
- تحديد نقاط القوة والضعف
- استخدام أدوات مثل: تحليل SWOT، نموذج ماكينزي 7

خطوات عملية التطوير التنظيمي:

٢. مرحلة التخطيط للتغيير



- وضع خطة استراتيجية تشمل:

* الأهداف المرجوة (SMART Goals)

* الفئات المستهدفة

* الجدول الزمني

- تصميم برامج تدريبية متخصصة

- تحديد مؤشرات الأداء (KPIs)

خطوات عملية التطوير التنظيمي:

٣. مرحلة التنفيذ



- تطبيق البرامج التدريبية
- إعادة هندسة العمليات (BPR)
- بناء فرق العمل
- تطبيق أنظمة تحفيزية جديدة
- استخدام أساليب مثل:
 - * التدريب بالتجربة (Experiential Learning)
 - * التوجيه والإرشاد (Mentoring)

خطوات عملية التطوير التنظيمي:



٤. مرحلة التقييم والمتابعة

- قياس النتائج مقابل المؤشرات
- إجراء تقييمات دورية (كل ٦-٣ أشهر)
- تعديل الخطة حسب النتائج
- توثيق الدروس المستفادة

١- الهدف الرئيسي من التطور التنظيمي هو :

- أ- خفض التكاليف فقط
- ب- تحسين الأداء والكفاءة طويلة الأجل
- ج- تغيير الهيكل دون تعديل الثقافة
- د- جميع ما سبق

٢- الخطوة الثانية من خطوات عملية التطوير التنظيمي :

- أ- مرحلة التشخيص التنظيمي
- ب- مرحلة التقييم والمتابعة
- ج- مرحلة التخطيط للتغيير
- د- مرحلة التنفيذ

- ١ - ب/ تحسين الأداء والكفاءة طويلة الأجل
- ٢ - ج / مرحلة التخطيط للتغيير

مفهوم إعادة التنظيم :

إعادة التنظيم هي عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة لتناسب مع المتطلبات الجديدة، وتشمل:



- تعديل التسلسل الهرمي
- دمج أو فصل الإدارات
- إعادة توزيع المهام والمسؤوليات
- تحسين خطوط الإبلاغ والسلطة

العلاقة بين المفهومين:

- التطوير التنظيمي: يركز على الجوانب السلوكية والثقافية (الجانب الناعم)
- إعادة التنظيم: تهتم بالجوانب الهيكلية والرسمية (الجانب الصلب)
- غالباً ما يتم تطبيقهما معًا لتحقيق تحول تنظيمي متكامل



أنواع إعادة التنظيم:



- **إعادة الهيكلة الرئيسية:** تقليل أو زيادة المستويات الإدارية (مثل تسطيح الهيكل).
- **إعادة الهيكلة الأفقية:** دمج أو تقسيم الإدارات.
- **التفويض وإعادة توزيع الصالحيات.**
- **التعاقد الخارجي (Outsourcing)** لنقل بعض المهام لجهات خارجية.

أهمية إعادة التنظيم:



أ. زيادة المرونة التنظيمية

- يجعل الهيكل التنظيمي أكثر استجابة للمتغيرات (مثال: التحول من الهياكل الهرمية إلى الشبكية).

- يسهل التحول الرقمي وإدخال التقنيات الحديثة.

ب. تحسين توزيع الموارد

- يحدد الإدارات الأقل كفاءة ويعيد توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة.

- يساعد في خفض التكاليف عبر إلغاء التكرارات وتبسيط الإجراءات.

أهمية إعادة التنظيم:



- ج. تعزيز التركيز على الاستراتيجية
- يضمن أن الهيكل التنظيمي يدعم الأهداف طويلة المدى (مثل الدخول لأسواق جديدة).
 - يحسن تسلسل القيادة وتقويض الصالحيات لاتخاذ قرارات أسرع.
- د. التعافي من الأزمات
- يُعد أداة حيوية في إعادة الهيكلة المالية أثناء الأزمات (مثل عمليات الدمج، تخفيض العمالة).
 - يساعد في إصلاح الخلل التنظيمي بعد فشل استراتيجي أو تنافسي.

أهداف إعادة التنظيم:



١. تحسين الهيكل التنظيمي

- تقسيم أو دمج الإدارات لتعزيز الكفاءة.
- تسريع اتخاذ القرارات عبر تقليل البيروقراطية.

٢. تخفيض التكاليف وزيادة الربحية

- إلغاء الوظائف المكررة أو غير الضرورية.
- تحسين توزيع الموارد المالية والبشرية.

أهداف إعادة التنظيم:



٣. تعزيز المرونة والاستجابة للتغيير

- تعديل الهيكل ليتناسب مع التحول الرقمي.

- إعداد المنظمة للاندماجات أو التوسعات المستقبلية.

٤. تحسين جودة الخدمات والمنتجات

- إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering)

- تحسين سلاسل التوريد والإنتاج.

أهداف إعادة التنظيم:



٥. معالجة الأزمات الداخلية

- إصلاح الخلل التنظيمي بعد فشل استراتيجي.
- تحقيق الاستقرار المالي في حالات الخسائر.

خصائص إعادة التنظيم:

١. التوجه نحو الهيكل

- تركز على إعادة تصميم العلاقات الرسمية
- تهتم بتوزيع السلطات والمسؤوليات



٢. الاستجابة للأزمات

- غالباً ما تكون رد فعل لتحديات خارجية
- تهدف إلى معالجة مشكلات حالية ملحة

خصائص إعادة التنظيم:



٣. التغيير السريع

- تنفذ خلال فترات زمنية محددة
- تنتج تأثيرات فورية مرئية

٤. المركزية في القرار

- عادة ما تبدأ من القيادة العليا
- تنفذ بطريقة من أعلى لأسفل

خصائص إعادة التنظيم:



٥. التركيز على الكفاءة

- تهدف لتحسين المؤشرات المالية
- تسعى لتحقيق وفورات في التكاليف

مبادئ إعادة التنظيم:

١. مبدأ الوضوح الهيكلي

- تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات

- رسم خطوط اتصال واضحة بين الوحدات



٢. مبدأ المرونة التنظيمية

- تصميم هيكل قابلة للتكييف مع التغييرات

- تجنب الجمود والبيروقراطية الزائدة

مبادئ إعادة التنظيم:

٣. مبدأ الكفاءة الاقتصادية

- تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة

- تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية



٤. مبدأ التدرج الهرمي المنطقي

- توازن بين المركزية واللامركزية

- تفويض الصالحيات مع المحافظة على الرقابة

مبادئ إعادة التنظيم:

٥. مبدأ التخصص والتكامل

- تقسيم العمل حسب التخصصات
- ضمان التكامل بين الوحدات المختلفة



خطوات إعادة التنظيم:

١. مرحلة تحديد الحاجة للتغيير

- تحليل الأسباب الدافعة:

* ضغوط مالية

* تغيرات في السوق

* عمليات دمج أو استحواذ

- دراسة البدائل الهيكلية



خطوات إعادة التنظيم:

٢- إعداد خرائط تنظيمية جديدة

- تحديد:

* خطوط السلطة والمسؤولية

* آليات التنسيق

* قنوات الاتصال

- نماذج الهيكلة:

* الهيكل الوظيفي

* الهيكل القطاعي

* الهيكل المصفوفي

خطوات إعادة التنظيم:

٣. مرحلة الموافقة والاعتماد



- عرض التصاميم على الإدارة العليا
- الحصول على الموافقات الرسمية
- إعداد وثائق السياسات والإجراءات الجديدة

خطوات إعادة التنظيم:

٤. مرحلة التنفيذ العملي



- جدولة زمنية للتنفيذ (خلال ١٢-٣ شهر)
- إعادة توزيع الموارد البشرية
- تعديل الأنظمة التقنية الداعمة
- تدريب الموظفين على الهيكل الجديد

خطوات إعادة التنظيم:

٥. مرحلة التثبيت والتقييم

- متابعة الأداء بعد التنفيذ
- معالجة الصعوبات الطارئة
- إجراء تعديلات طفيفة إذا لزم الأمر



أدوات إعادة التنظيم:



- مخططات الهيكل التنظيمي (Organizational Charts)
- مصفوفة المسؤوليات (RACI Matrix)
- تحليل التكاليف والفوائد (CBA)

الفرق بين التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم

المعيار	التطوير التنظيمي	إعادة التنظيم
التركيز	تحسين السلوك والثقافة التنظيمية	تغيير الهيكل والعمليات
الزمن	عملية مستمرة طويلة الأجل	قد تكون سريعة أو مؤقتة
الهدف الرئيسي	تحسين الأداء البشري والكفاءة	تحسين الكفاءة الهيكلية
الأدوات	تدريب، تغذية راجعة، بناء فرق	تعديل الهيكل، تخفيض العمالة، إلغاء وظائف

التكامل بين التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم



* غالباً ما يتم الجمع بينهما لتحقيق تحول ناجح، مثل:

١. إعادة الهيكلة أولاً لتبسيط العمليات.

٢. ثم التطوير التنظيمي لضمان تكيف الموظفين مع التغييرات.

* مثال: عند دمج شركتين، تجرى إعادة تنظيم لهيكلة الإدارات، ثم تطوير

تنظيمي لدمج الثقافات وبناء فرق عمل جديدة.

دور القيادة في التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم

* القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في نجاح أي عملية تطوير تنظيمي أو إعادة هيكلة. يجب أن يكون القادة:



- مبادرين في تحديد الحاجة للتغيير وشرح أسبابه لفرق.

- مشاركين في تصميم الحلول وليس فقط اتخاذ القرارات من الأعلى.

- داعمين للموظفين خلال مراحل التغيير لتخفييف مقاومتهم.

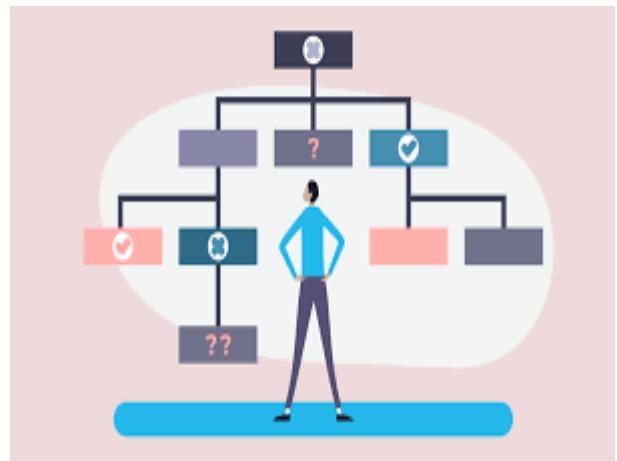
- قدوة في تبني الثقافة الجديدة أو الهيكل المعدل.

مثال: عند تطبيق نموذج "كوتتر" للتغيير، يجب أن يبدأ القادة بأنفسهم في تبني السلوكيات الجديدة قبل فرضها على الفرق.

مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها

* أحد أكبر التحديات في التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم هو مقاومة الموظفين، والتي قد تنتج عن:

- الخوف من فقدان الوظيفة أو التغيير في الأدوار.
- عدم الوضوح حول الأهداف أو الفوائد المتوقعة.
- التمسك بالروتين والعادات القديمة.



كيفية التغلب على المقاومة:

- التواصل الشفاف: شرح أسباب التغيير ومدى تأثيره الإيجابي.
- التدريب: إعداد الموظفين للمهارات الجديدة المطلوبة.
- المشاركة: إشراكهم في صنع القرار لزيادة الشعور بالملكية.
- الحوافز: مكافأة الذين يتبنون التغيير بسرعة.

أدوات تقييم فعالية التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم



* لقياس نجاح العمليات، تُستخدم مؤشرات مثل:

- نسبة تحقيق الأهداف (مثال: زيادة الإنتاجية بنسبة ٢٠%).

- استطلاعات رضا الموظفين قبل وبعد التغيير.

- تحليل التكاليف مقابل الفوائد (مثال تقليل النفقات بعد إعادة الهيكلة).

- معدل دوران الموظفين (إذا انخفض، يدل على نجاح التكيف مع التغيير).

أداة مشهورة: (نموذج كيرك باتريك) لتقدير التدريب (قياس رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج).

أمثلة واقعية على نجاح أو فشل التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم



- نجاح: شركة "مايكروسوفت" تحت قيادة "ساتيا ناديل라"

أعادت تنظيم ثقافتها من التناقض الداخلي إلى التعاون، مما
رفع قيمتها السوقية.



- فشل: شركة "كوداك" لم تُعد تنظيم استراتيحيتها مع
التحول الرقمي، مما أدى إلى إفلاسها

تأثير التكنولوجيا على التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم

* أُصبحت التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة أدوات حيوية في:



- إعادة التنظيم: أتمتة العمليات الروتينية (مثل الروبوتات في التصنيع).

- التطوير التنظيمي: تحليل سلوك الموظفين عبر أنظمة People Analytics لتحسين التدريب.

- استخدام منصات مثل Microsoft Teams لتعزيز التعاون في الهياكل الافتراضية بعد الجائحة.

التحديات الشائعة وكيفية تجنبها

الحل المقترن	التحدي
وضع خطة مفصلة بأهداف قابلة للقياس.	عدم وضوح الرؤية
البدء بتغييرات صغيرة ذات أولوية عالية	نقص الموارد المالية
إشراكهم مبكراً في التخطيط وبناء التحالفات	مقاومة الإدارات الوسطى
تقسيم العملية إلى مراحل (Pilot Projects)	تعقيد الهياكل الكبيرة

* التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم ليسا خياراً رفاهياً، بل ضرورة في عالم الأعمال سريع التغير. المفتاح هو:



- المرونة في التكيف.
- الشمولية في النظر للجوانب البشرية والتقنية معاً.
- الاستدامة عبر المتابعة والتقييم المستمر

الفوائد المشتركة بين التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم

كيف تتحقق؟	الفائدة
التكيف مع تغيرات السوق والاستجابة لاحتياجات العملاء بسرعة	تعزيز البقاء والمنافسة
عمليات أكثر سلاسة، وفرق عمل أكثر كفاءة	تحسين الجودة والخدمات
بيئة عمل ديناميكية تقدم فرص نمو وتطوير	جذب الموهوب والاحتفاظ بها
خفض النفقات غير الضرورية، ورفع الإنتاجية، وتحسين خدمة العملاء	زيادة العوائد المالية

أمثلة عملية على الأهمية

◀ شركة نيتفايلكس

- التطوير التنظيمي: تحولت من ثقافة "السيطرة المركزية" إلى "حرية المسؤولية"، مما عزز الابتكار.
- إعادة التنظيم: غيرت هيكلها من تأجير الأقراص إلى البث الرقمي، لتصبح رائدة في مجالها.

◀ تويوتا

- نظام الإنتاج التويوتا وي يعتمد على التطوير المستمر (Kaizen) وإعادة الهيكلة لتحقيق الكفاءة.

◀ الشركات التقليدية المتعثرة

- مثل "سيرز" و" بلاك بيري فشلت بسبب عدم إعادة تنظيم استراتيجياتها مع ظهور المنافسين الرقميين

لماذا يعتبر التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم حيوية ؟



- ◆ للنجاح في السوق: المنظمات التي تتجاهل التطوير وإعادة الهيكلة تختلف عن المنافسة.
- ◆ للبقاء في الأزمات: التغيير ليس رفاهية، بل ضرورة في عالم متقلب.
- ◆ لتحقيق النمو المستدام: التطوير ليس حدثاً لمرة واحدة، بل عملية مستمرة.

في الختام، يمثل التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم وجهان لعملة واحدة تهدف إلى تمكين المنظمات من مواكبة متطلبات العصر والتفوق في بيئات الأعمال الديناميكية. ومن خلال ما تم استعراضه، تتضح عدة نقاط جوهرية:

❖ أبرز الاستنتاجات:

١. التكامل بين الجانبين:
 - التطوير التنظيمي (الجانب البشري والثقافي)
 - إعادة التنظيم (الجانب الهيكلي والتشغيلي)
 - معًا يشكلان خارطة طريق للتحول الاستراتيجي

٢. الحتمية التاريخية:

- لم تعد هذه العمليات رفاهية إدارية
- أصبحت ضرورة وجودية للمنظمات في القرن ٢١

٣. النموذج الأمثل:

- الجمع بين المرونة الثقافية والكفاءة الهيكلية ٢. الحتمية التاريخية:
- لم تعد هذه العمليات رفاهية إدارية
- أصبحت ضرورة وجودية للمنظمات في القرن ٢١

التصنيفات الرئيسية

*التصنيفات الرئيسية:

- تبني منهجية تزامنية بين العمليتين
- الاستثمار في بناء القدرات الداخلية
- تطوير أنظمة قياس أداء متكاملة
- تعزيز *ثقافة التعلم المستمر

١- أي من الآتي يعد من أدوات إعادة التنظيم :

أ- برامج التدريب

ج- مخططات الهيكل التنظيمي

٢- ما الفرق الرئيسي بين التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم:

أ- الأول يركز على الهيكل والثاني على الثقافة

ب- الأول طويل الأجل والثاني قصير الأجل

ج- لا يوجد فرق بينهما

د- الأول للقطاع العام والثاني للقطاع الخاص

١- ج/ مخططات الهيكل التنظيمي

٢- ب/ الأول طويل الأجل والثاني قصير الأجل

- كتاب التطوير التنظيمي / د. عبد الله البريدي
- كتاب إدارة التغيير و إعادة الهيكلة التنظيمية / د. محمد الهلالي

شكرا لكم