

أثر الإصلاح الإداري على تنمية الموارد البشرية والرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر (دراسة تطبيقية)

رسالة مقدمة من الطالب

أيمن محمد عبد الرازق أحمد

بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة القاهرة - ١٩٩٨

دبلوم في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٣

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير
في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية
معهد الدراسات والبحوث البيئية
جامعة عين شمس

صفحة الموافقة على الرسالة

**أثر الإصلاح الإداري على تنمية الموارد البشرية والرضا
الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر
(دراسة تطبيقية)**

رسالة مقدمة من الطالب

أيمن محمد عبد الرازق أحمد

بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة القاهرة - ١٩٩٨

دبلوم في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٣

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

وقد تمت مناقشة الرسالة والموافقة عليها:

اللجنة:

التوقيع

١ - د. طارق عبد العال حماد

أستاذ المحاسبة - كلية التجارة

جامعة عين شمس

٢ - د. نادر البير فانوس

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة

جامعة عين شمس

٣ - د. عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة

جامعة عين شمس

أثر الاصلاح الإداري على تنمية الموارد البشرية والرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر (دراسة تطبيقية)

رسالة مقدمة من الطالب

أيمن محمد عبد الرازق أحمد

بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة القاهرة - ١٩٩٨

دبلوم في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٣

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير

في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

تحت إشراف :-

١- د. عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة

جامعة عين شمس

٢- د. توفيق محمد الشحات

مدرس المحاسبة - كلية التجارة

جامعة عين شمس

ختم الإجازة :

أجيزت الرسالة بتاريخ / ٢٠١٦/

موافقة مجلس المعهد / ٢٠١٦/ موافقة مجلس الجامعة / ٢٠١٦/

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" أَقْرَأَ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ *

أَقْرَأَ وَرَبُّكَ الْأَكْبَرُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ *

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمِ "

مُحَمَّدٌ اللَّهُ الْخَلِيقُ الْخَالِقُ

إهداء

إلى والدي العزيز والدتي الغالية

أطال الله في عمرهما والذان كانا السند في هذه الحياة فأسأل

الله أن يحفظهما ويطيل عمرهما وبركتهما علي

إلى زوجتي العزيزة

إلى قرة عيني ونورها أولادي (محمد & ميار)

إلى الأخ الذي لم تلده أمي ، إلى من غير لدي مفاهيم الصداقة أخي

وصديقي الغالي أ.د. / إبراهيم إبراهيم البطل ، أستاذ الإحصاء

الرياضي – معهد الإحصاء – جامعة القاهرة ، فجزاك الله كل الخير

وبارك لك في علمك وعملك وحفظك لأبنائك

إلى الأخوة والأخوات اللذين لم تلدهم أمي ، إلى من كانوا معي

على طريق النجاح والخير ، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن

لا أضيعهم زملائي الأعزاء

و إلى كل من لم أستطع ذكرهم لأن مكانتهم أكبر من ذاكرتي

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع دائماً هي سطور الشكر تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة ، ربما لأنها تشعنا دوماً ، بقصورها وعدم إيفائها حق من نهديه هذه الأسطر ، واليوم اواجه الصعوبة ذاتها بتقديمي أسمى آيات الشكر والتقدير والامتنان إلى :

أستاذي الفاضل أ.د/ **عمرو محمد أحمد عواد** ، أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس ، الذي أبى إلا أن يكون صاحب الفضل والتوجيه في متابعة هذا العمل ، وعلى التوجيهات العلمية والأراء السديدة التي أثرت على هذه الدراسة ، وعلى ما أعطاه لي من معلومات قيمة ساهمت في إنجاز هذا العمل حيث لم يبخل بوقته أو بجهده طوال فترة إعداد هذه الرسالة كما لم يبخل بخبرته أو بعلمه في كافة مراحل البحث وحسن معاملته أثناء فترة العمل فليسيادته كل الشكر والتقدير .

أستاذي الفاضل د/ **توفيق محمد الشحات** ، مدرس المحاسبة - كلية التجارة - جامعة عين شمس ، علي ما أعطاه لي من نصائح وتوجيهات قيمة خلال فترة الدراسة حيث أنه لم يبخل بوقته ولا بجهده طوال فترة الدراسة فجزيل الشكر والامتنان لسيادته . كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير والإجلال الى السيدين :

أ.د/ **طارق عبد العال حماد** أستاذ المحاسبة - كلية التجارة - جامعة عين شمس
أ.د/ **نادر البير فانوس** أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس
على تفضلهما بتشريفني بالموافقة على الحكم والمناقشة للرسالة ، وتكرمهما بإبداء ملاحظتهما وتوجيهاتهما وإبداء النصيح حول موضوع الدراسة .

إلى كافة أساتذة معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس .
إلى أ.د / **محمد سليم على دحدوح** ، د / **محمود أحمد نور** ، د / **محمد عبدالله** لما قدموه لي من مساعدة فلمنني جزيل الشكر والإجلال .

كما أتقدم بالشكر للسادة العاملين بجامعة القاهرة للمساعدات القيمة التي قدموها

لي .

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بابتسامة أو بكلمة طيبة .

فلجميع جزيل الشكر والتقدير والامتنان والإجلال.

المستخلص

تتخصر المشكلة في أن هناك وضعاً غير مرغوب فيه ضمن الأجهزة الإدارية العامة في مصر يعكس انخفاضاً في الأداء الكمي والنوعي وانحسار في القدرة على التصدير وضعفاً في التأقلم مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية .

وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو قياس أثر الإصلاح الإداري على تنمية الموارد البشرية والرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر ، من خلال تحقيق هدفين فرعيين :

- التعرف على أثر الإصلاح الإداري على تنمية الموارد البشرية في مصر .
- التعرف على أثر الإصلاح الإداري على الرضا الوظيفي في مصر .

وقد أظهرت النتائج التالية :

- ١- إن التغيير والتطوير داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي .
- ٢- إن إعادة الهيكلة للعاملين ووضع كل عامل في مكانه المناسب حسب قدراته ومهاراته ، ومستوى تعليمه داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي .
- ٣- إن عمل الإصلاح داخل الأجهزة الإدارية من تطوير تنظيمي وإعادة هيكلة وتقييم للأداء والقيادة التحويلية وغيرها من من أساليب الإصلاح سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي
- ٤- إن عمل الإصلاح داخل الأجهزة الإدارية من تطوير تنظيمي وإعادة هيكلة وتقييم للأداء والقيادة التحويلية وغيرها من من أساليب الإصلاح ومدى تأثيرها على التدريب والتعلم التنظيمي ، سوف تؤدي بدوره إلى تنمية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية :

الإصلاح الإداري - التطوير التنظيمي - إعادة الهيكلة - تقييم الأداء - القيادة التحويلية - تنمية الموارد البشرية - التدريب - التعلم التنظيمي - الرضا الوظيفي .

المخلص

١ - مقدمة:

تتميز العلاقات التي تربط الأطراف المختلفة ضمن إطار المنظمات وعلى مستوى الدول بالتغير المستمر والمتسارع ، سواءً أكان هذا التغير مقصود وموجه لتحقيق مصالح بعض الأطراف أم أنه يندرج ضمن إطار الحركة المستمرة والطبيعية للعلاقة التي تربط الإنسان بالطبيعة ومع ذاته والآخرين ، وبما أن الأجهزة الإدارية العاملة في مختلف المنظمات والدول هي المسؤولة عن القيام بعمليات تحليل البيئة واكتشاف الفرص والتهديدات فيها والعمل على إيجاد صيغة تحقق من خلالها التوافق مابين نقاط القوة التي تتمتع بها والفرص المتوافرة في البيئة الخارجية وتعمل على تلافي التهديدات التي تتعرض لها أو التخفيف من آثارها ، كان لا بد من القيام بعملية تأهيل مستمر ومراقبة دائمة لعمل هذه الأجهزة لكي تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبو إليها بفاعلية وكفاءة عالية.

ومن هنا أمكننا القول أن سبب ما تعاني منه المنظمات العامة في مصر من انخفاض في الأداء الكمي والنوعي وانحسار قدرتها على المنافسة إنما يرجع أساساً للمرض الذي تعاني منه أجهزتها الإدارية ، والذي يجعلها غير قادرة على تحقيق ما يصبو إليه الأفراد والمنظمات والمجتمع بشكل عام وإن تحديد نوع هذا المرض يعد من ناحية الأساس في إيجاد العلاج المناسب له ومن ناحية أخرى الباعث للقيام بإجراءات وقائية تعمل على تلافيه .

مما سبق نجد أن الإدارة تمثل جانباً رئيساً في خطط وبرامج التنمية ، إذ لا يمكن لهذه الخطط والبرامج أن تحقق أهدافها إلا إذا توافر جهاز إداري قادر على تحمل مسؤولياته والالتزاماته بشكل كفاء ، خاصة أن أعمال وسياسات الحكومة لا يتم إنجازها بمجرد إصدار القوانين والتشريعات ، لكنها تحتاج أيضاً إلى جهاز إداري كفاء ، يفهم هذه السياسات والتشريعات وعلاقتها بمشروع وسياسات التنمية ، وتأخذ أغلب النظم الإدارية بفكرة إنشاء تنظيم خاص يتمتع بدرجة من الاستقلالية، تتمثل مهمته في إنشاء الوظائف العامة ، وإعادة تنظيم بعض الأجهزة... إلخ ، ويطلق على هذا التنظيم أسماء متعددة مثل ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أو جهاز الخدمة المدنية ، وتتبنى كل دولة نظام خدمتها المدنية بما يتناسب مع خصوصيتها وظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية بشكل عام ، ويعد جهاز الخدمة المدنية أداة الحكومة الرئيسة في الحكم والإدارة والتي تستطيع من خلالها الوصول للمجتمع ، كما تتوقف عليها درجة النجاح من خلال ما تلقاه من دعم وتأييد من المواطنين ، وعندما لا

يعبر النظام الإدارى عن الأوضاع القائمة فإنه يكون فى هذه الحالة بحاجة إلى إصلاح ، وقد أدى تغير دور الدولة إلى اتساع منظومة الحكم والإدارة، والتأكيد على أدوار فاعلين جدد يشاركون الدولة وجهازها الإدارى فى عملية صنع وتنفيذ السياسات العامة كالقطاع الخاص ، والمنظمات غير الحكومية، وكثر الحديث عن الحاجة إلى جهاز إدارى يعمل بكفاءة عالية وتكلفة أقل ، كما تزايدت الرغبة فى إرساء وترسيخ منظومة قيم جديدة مثل: الشفافية، والمساءلة الإدارية ، والرقابة ، والمشاركة .

وتواجه الإدارة الحكومية حالياً مجموعة من التحديات الكبيرة تتبع من العديد من التغيرات والتحولات العالمية الاقتصادية والسياسية والاتصالية، فانتشار ثورة الاتصالات والمعلومات ساعد على تغيير شكل المنظمة العامة ، فلم تعد الهياكل التنظيمية تستند إلى الشكل الهرمى التقليدي بل بدأ الحديث عن تصميم الهياكل التنظيمية المصفوفية ، والتي تتطلب مهارات جديدة كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مع التركيز على فرق العمل ، وتكوين شبكات المعلومات حيث لم تصبح المعلومة حكراً على مستوى إدارى دون آخر بل أصبح معيار النفوذ والقدرة على التأثير هو كيفية إدارة هذه المعلومات .

والحقيقة أن طرح شعار الإصلاح الإدارى أو إصلاح جهاز الخدمة المدنية أو الثورة الإدارية ، إلخ كلها مترادفات تزامنت مع التغيرات التى شهدتها المجتمع المصري، حيث شهدت مصر محاولات لإدخال تعديلات جذرية تمس قيماً راسخة فى جهازها الإدارى ، كان آخرها استصدار قانون جديد " قانون الخدمة المدنية "، بحيث يكون بديلاً للقانون رقم ٤٧ "للخدمة المدنية" والمعمول به منذ عام ١٩٧٨. هذا بالإضافة إلى ما تشهده هذه الفترة من زخم فى مشروعات القوانين التى من شأنها الارتقاء بمستوى الخدمة العامة ، وبدا واضحاً خلال التجربة المعاصرة لمصر مع الوظيفة العامة والتنظيم الحديث لجهاز الخدمة المدنية أن ثمة مأزقاً يواجه القائمين على الإدارة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فى البلاد بشأن مدى مواءمة وملاءمة هذا الجهاز الحكومى للمتغيرات السريعة والمتلاحقة فى البنى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التى تعرضت لها مصر - ومازال - على مدى العقود السابقة .

٢- مشكلة الدراسة :

تتحصّر المشكلة فى أن هناك وضعاً غير مرغوب فيه ضمن الأجهزة الإدارية العامة فى مصر يعكس انخفاضاً فى الأداء الكمي والنوعي وانحسار فى القدرة على التصدير وضعفاً فى التأقلم مع التغيرات المستمرة فى البيئة الداخلية والخارجية مما يقودنا إلى سؤال جوهري

وهو مدى تأثير الإصلاح الإدارى على تنمية الموارد البشرية والرضا الوظيفى فى بيئة العمل فى الأجهزة الإدارية فى مصر .

٣- أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسى وهو قياس أثر الإصلاح الإدارى على تنمية الموارد البشرية والرضا الوظيفى فى بيئة العمل فى الأجهزة الإدارية فى مصر من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وهي :

- التعرف على أثر الإصلاح الإدارى على تنمية الموارد البشرية فى ظل الإصلاح الإدارى فى مصر .
- التعرف على أثر الإصلاح الإدارى على الرضا الوظيفى فى ظل الإصلاح الإدارى فى مصر .
- التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية على الرضا الوظيفى فى مصر .

٤- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع الإصلاح الإدارى فى مصر وهو ذو خصوصية عالية وتأثير كبير على مستوى حياة الأفراد والمنظمات والدولة بشكل عام وبسبب أهمية موضوع الإصلاح الإدارى فى الوقت الراهن ومدى تأثير الإصلاح الإدارى فى مصر على الرضا الوظيفى فى ظل وجود تنمية للموارد البشرية فى بيئة العمل المصرية ، وتعود أهمية البحث الى أهمية الرضا الوظيفى لدى العاملين فى المؤسسات الخدمية ، وخاصة بعد الخامس والعشرين من يناير ، حيث أن بعض العاملين بالدولة ليس لديهم رضا وظيفى ، ومن ثم أهمية الحوافز المعمول بها على العاملين نظرا لعلاقتها المباشرة بالرضا الوظيفى لدى العاملين فى الأجهزة الإدارية فى مصر .

٥- منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفى التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني فى جمع البيانات عن طريق الاستبانة وتحليلها إحصائيا من اجل اختبار صحة فرضيات الدراسة كما تعتمد على المسح المكتبي للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية فى بناء الإطار النظري .

٦- فروض الدراسة :

الفرض الأول : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإصلاح الإداري على الرضا الوظيفي في بيئة العمل بالأجهزة الإدارية في مصر ، وذلك على النحو التالي:

١/١- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي وذلك على الرضا الوظيفي في الأجهزة الإدارية في مصر .

١/٢- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاعادة الهيكلة وذلك على الرضا الوظيفي في الأجهزة الإدارية في مصر .

١/٣- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء وذلك على الرضا الوظيفي في الأجهزة الإدارية في مصر .

١/٤- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وذلك على الرضا الوظيفي في الأجهزة الإدارية في مصر .

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإصلاح الإداري على تنمية الموارد البشرية في بيئة العمل بالأجهزة الإدارية في مصر ، وذلك على النحو التالي :

٢/١- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي وذلك على تنمية الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية في مصر .

٢/٢- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاعادة الهيكلة وذلك على تنمية الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية في مصر .

٢/٣- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء وذلك على تنمية الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية في مصر .

٢/٤- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وذلك على تنمية الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية في مصر .

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعناصر المختلفة للإصلاح الإداري وذلك على الرضا الوظيفي .

الفرض الرابع : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعناصر المختلفة للإصلاح الإداري وذلك على تنمية الموارد البشرية ، وينقسم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين على النحو التالي :

٤/١ - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعناصر المختلفة للإصلاح الإداري وذلك على التدريب.

٤/٢ - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعناصر المختلفة للإصلاح الإداري وذلك على التعلم التنظيمي.

٧- نتائج الدراسة :

١- إن التغيير والتطوير داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي .

٢- إن إعادة الهيكلة للعاملين ووضع كل عامل في مكانه المناسب حسب قدراته ومهاراته ، ومستوى تعليمه داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي .

٣- إن إعادة النظر في تقييم الإداء الخاص بالعاملين وعمل تقييم عادل لهم داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي .

٤- إن القائد الذي يستمع لمقترحات العاملين ويعاملهم بحيادية ويعلمهم ويجهزهم كي يصبحوا قادة المستقبل داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي .

٥- إن عمل الإصلاح داخل الأجهزة الإدارية من تطوير تنظيمي وإعادة هيكلة وتقييم للأداء واسلوب القيادة وغيرها من من أساليب الإصلاح سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي

٦- إن التغيير والتطوير داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى تطوير التدريب والتعلم التنظيمي ، وبالتالي تطوير وتنمية الموارد البشرية .

٧- إن إعادة الهيكلة للعاملين ووضع كل عامل في مكانه المناسب حسب قدراته ومهاراته ، ومستوى تعليمه داخل الأجهزة الإدارية ، وذلك حسب تدريبه وتعلمه التنظيمي ، سوف يؤدي بدوره إلى تنمية الموارد البشرية .

٨- إن إعادة النظر في تقييم الإداء الخاص بالعاملين وعمل تقييم عادل لهم داخل الأجهزة الإدارية بناء على تدريبهم وتعلمهم التنظيمي سوف يؤدي بدوره إلى تنمية الموارد البشرية .

- ٩- إن القائد الذى يدرّب وينمى معرفة العاملين معه ويعلمهم ويجهّزهم كي يصبحوا قادة المستقبل داخل الأجهزة الإدارية ، سوف يؤدى بدوره إلى تنمية الموارد البشرية.
- ١٠- إن عمل الإصلاح داخل الأجهزة الإدارية من تطوير تنظيمى وإعادة هيكلة وتقييم للأداء واسلوب القيادة وغيرها من من أساليب الإصلاح ومدى تأثيرها على التدريب والتعلم التنظيمى ، سوف تؤدى بدوره إلى تنمية الموارد البشرية.

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
أولاً : مقدمة الدراسة	١
ثانياً : مشكلة الدراسة	٢
ثالثاً : أهداف الدراسة	٢
رابعاً : منهج الدراسة	٢
خامساً : إطار الدراسة	٣
سادساً : فروض الدراسة	٤
سابعاً : مجتمع وعينة البحث	٤
ثامناً : مصادر جمع البيانات	٥
تاسعاً : الدراسات السابقة	٦
١- دراسات متعلقة بالاصلاح الإدارى	٦
٢- دراسات متعلقة بتنمية الموارد البشرية	١٠
٣- دراسات متعلقة بالرضا الوظيفى	٢٠
الفصل الثانى : الاصلاح الإدارى	
مقدمة	٣٠
أولاً : مدخل لدراسة الإصلاح الإدارى	٣٨
١- بدايات الاصلاح الإدارى	٣٨
٢- مفهوم الاصلاح الإدارى	٣٨
٣- خصائص الاصلاح الإدارى	٤٠
٤- أهداف الاصلاح الادارى	٤١
ثانياً : التطوير التنظيمى	٤٢
١- تعريف التطوير التنظيمى	٤٢
٢- أهداف التطوير التنظيمى	٤٣
٣- الشروط الأساسية لفاعلية التطوير التنظيمى	٤٣

الموضوع	رقم الصفحة
٤- العوامل الدافعة للتغيير في المؤسسة	٤٤
٥- العوامل المعارضة للتغيير	٤٥
٦- أدوات ووسائل التغيير وطرق قياسه	٤٦
ثالثاً : إعادة الهيكلة	٤٩
١- مفهوم إعادة الهيكلة	٤٩
٢- أهمية تصميم العمل	٥٠
٣- هيكل الموظف	٥٠
٤- بناء الهيكل الوظيفي	٥١
٥- مداخل إعادة هيكلة العمالة	٥٢
رابعاً : تقييم الأداء	٥٣
١- أنواع وأقسام التقييم	٥٣
٢- عناصر تقييم الأداء	٥٤
٣- معايير التقييم	٥٥
٤- طرق التقييم	٥٧
خامساً : القيادة التحويلية	٦٠
١- مفهوم القيادة	٦٠
٢- مفهوم القيادة التحويلية	٦٠
٣- أبعاد القيادة التحويلية	٦١
٥- وظائف (مهام) عملية القيادة التحويلية	٦٤
سادساً : بطاقة قياس الأداء المتوازن	٦٦
١- تعريف بطاقة الاداء المتوازن.	٦٦
٢- فوائد تطبيق بطاقة القياس المتوازن للاداء فى الادارة	٦٦
٣- الجوانب الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن	٦٧
٤- العلاقة بين بطاقات الأهداف الأربع	٦٩
الفصل الثالث : تنمية الموارد البشرية	
مقدمة	٧١