جمهورية مصر العربية

معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

رسالة ماجستير بعنوان

الإصلاح الإداري وأهميته في تحقيق التنمية المستدامة في مصر الأكاديمية الوطنية للتدريب نموذجاً

"Administrative Reform and its Importance in Achieving Sustainable Development in Egypt"
"National Training Academy as a Model"

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التخطيط والتنمية

إعداد

سناء سيد محمد خليل

إشراف

أ.د. دسوقي عبد الجليل

أستاذ التخطيط التربوي بمركز التخطيط الاجتماعي والثقافي

معهد التخطيط القومي

٢٠٢٢

بسم الله الرحمن الرحيم

(فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَن يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صدق الله العظيم

سورة طه الآية (١١٤)

إهداء

إلى من أرسله الله رحمة للإنسانية ومعلمًا للبشرية سيدنا

محمد صلى الله عليه وسلم خير من رفع لواء العلم والعمل وفتح باب الرجاء والأمل.

﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (٣٩) وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى (٤٠) ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى﴾

صدق الله العظيم

سورة النجم الآيات (٣٩-٤١)

اللهم لك الشكر على ما أنعمت به عليَ وعلى والدي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، أهدي ثمرة جهدي

إلى كل من علمني حرفاً، أساتذتي الكرام.

إلى عائلتي الكريمة.

إلى روح جدتي ومعلمتي الأولى رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.

شكر وتقدير

﴿" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

"سورة النمل آية ١٩".

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان مالم يعلم، الحمد لله علي ما أنعم به علي من فضله وواسع منته وأعانني علي إنجاز هذا العمل الذي احتسبه لوجه الله وإبتغاء مرضاته.

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إتمامي لهذه الرسالة، ووفاءً لذوى الفضل والقدر الجليل، فإني أتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان **للأستاذ الدكتور/ دسوقي عبد الجليل. أستاذ التخطيط بمركز التخطيط الاجتماعي والثقافي بمعهد التخطيط القومي مشرفاً ومعلماً وأباً طوال رحلة البحث.**

كما أتقدم بخالص وأسمى معاني الشكر والتقدير إلى **الأستاذ الدكتور/ فؤاد أحمد حلمي أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي بالمركز القومي للبحوث والتنمية محكماً وناصحاً أميناً، والأستاذ الدكتور/ محمد حسن توفيق أستاذ إدارة الأعمال ورئيس مركز التخطيط والتنمية الصناعية** والذي لم يبخل بوقت أو جهد أو نصح، وتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذا البحث المتواضع أمام غزير علمهم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى **الأستاذة الدكتورة/ حنان إسماعيل أحمد أستاذ تخطيط واقتصاديات التعليم، بجامعة عين شمس، والدكتور الأستاذ الدكتور/ عزت زيان أستاذ تخطيط القوى العاملة بمعهد التخطيط القومي،** واسهامهم جميعاً طوال مدة البحث في المراجعة والتقويم.

ختاماً كان هذا البحث اجتهاداً مني في طريق البحث العلمي فإن أصبت فهو توفيق من الله، وإن جانبني الخطأ فهو من تقصيري كسائر البشر، ويتبقى لي شرف التجربة متمنية أن يكون هذا البحث دليلاً لكل طالب علم في هذا المجال يؤمن بأن العلم هو طريق الصلاح وسبيل النجاة ونبراس الطريق وكنز الرحلة.

الباحثة

سناء سيد محمد خليل

المستخلص

عنوان الدراسة **الإصلاح الإداري وأهميته في تحقيق التنمية المستدامة في مصر الأكاديمية الوطنية للتدريب نموذجاً**

الباحث سناء سيد محمد خليل

المشرفون أ. د. دسوقي عبد الجليل

الدرجة العلمية ماجستير التخطيط والتنمية

الجامعة معهد التخطيط القومي

السنة ٢٠٢٢م

هدفت الدراسة إلى تعزيز دور الإصلاح الإداري لتحقيق سياسات وأهداف التنمية المستدامة في مصر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع عدد ٣٢٠ استبانة وتم استرداد عدد ٢٨٥ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة ٨٣% حيث تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-Version 26)، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن تعزيز دور الأكاديمية الوطنية للتدريب يساهم في تحقيق سياسات وأهداف التنمية المستدامة، وذلك من خلال دور الأكاديمية في تحليل وتقييم واقع الإصلاح الإداري بالجهاز الإداري في مصر، وأثر ذلك على سياسات وأهداف التنمية المستدامة، لأن الاستثمار في الموارد البشرية يساهم في تحقيق متطلبات التنمية البشرية للكوادر الشبابية بكافة قطاعات الدولة والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم، ويؤثر ذلك إيجابيًا في تجميع طاقات الشباب في عمل وطني يفيد الدولة ويبني نهضتها ويساهم في نشر الوعي الثقافي والاجتماعي والديني والسياسي بين قطاعات الشباب، لأن الإصلاح الإداري لا يتحقق إلا من خلال إعداد خطة تطوير وتدريب وفقًا للتطورات والمواصفات العالمية، مما يفتح الأبواب للمنافسة العالمية والدخول في التكتلات الاقتصادية العالمية.

الكلمات الدالة: الإصلاح الإداري، التدريب، التنمية المستدامة، الأكاديمية الوطنية للتدريب.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الإصلاح الإداري شرط أساسي للتنمية وأحد أهم أذرعه العنصر البشري.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى مناقشة موضوع يجدر دراسته حيث تمدنا أدبيات الإدارة بأن جملة التعريفات التي تناولت الإصلاح الإداري تتفق علي إنه:

جهد واع وجماعي منظم، يستهدف إحداث تغيرات هيكلية في الجهاز الإداري بهدف زيادة فاعليته، بما يتناسب مع الظروف والأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية، من خلال تحسين أساليب العمل، وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقومون بالعملية الإدارية مع تهيئة البنية القانونية والتشريعية المناسبة التي ترفع من إمكانات هذا الجهاز، وتحسن مستوى أدائه، وتتمثل عوامل نجاح أي إصلاح إداري في:

- الاهتمام بالمورد البشري بناءاً وتكويناً وتأهيلاً.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في تولي الوظائف.
- تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات.
- تقوية أجهزة الضبط والرقابة الداخلية للحد من الفساد بكل صوره.
- تطبيق الحكومة الإلكترونية من أجل دقة وسرعة وإنجاز الأعمال وخدمة المواطنين.
- تفعيل آليات الدور التنموي للمورد البشري مهنياً سلوكياً.

هذا وبدأت تجربة مصر في الإصلاح الإداري عام ١٩٥١ عندما تم استدعاء بول سينكر، رئيس الخدمة البريطانية لدراسة نظام الخدمة المدنية المصرية، وأسفرت الدراسة عن إنشاء لجنة خدمة مدنية في أكتوبر ١٩٥١، والتي كُلفت بتنظيم ومتابعة نظام إدارة العاملين بالدولة.

وفي عام ١٩٦٣ عُقد مؤتمر للتنمية الإدارية، جاءت توصياته بترشيد التوظيف، وتحديد الأجور، والسياسات التي تتعلق بشئون العاملين، وكان من نتاج المؤتمر إنشاء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقرار (١١٨) لسنة ١٩٦٤، ليكون مسئولا عن التنمية الإدارية والخدمة المدنية في مصر.

وتناولت الدراسة الأدبيات السابقة التي تناولت تاريخ الإصلاح الإداري في مصر وكذلك التجارب الدولية والعربية الرائدة في مجال الإصلاح الإداري، وبخصوص علاقة الإصلاح الإداري بإستدامة التنمية، يمكن القول بإنه من المسلم به أن الإدارة اهم عنصر حركي هادف في رفع حركة الإنتاج، وتحسين مستوى الأداء.

ومن المسلم به، أن تحقيق أي تقدم يتوقف علي مدي كفاءة الجهاز الإداري في فهم وإستيعاب الأهداف الحالية والمستقبلية لحركة التطور.

من هنا فالإصلاح الإداري يعد المدخل الأصيل للارتقاء بالدور التنموي للمورد البشري.

إن لاإدارة الجيدة الرشيدة والكفؤة تسبق التنمية، لذا يجب البدء بعمليات الإصلاح الإداري حيث تعد الإدارة المحرك الأساسي للتنمية وكذا التنمية تشتق من هذا المحرك.

لذا كان لزاماً وضرورياً بناء القدرات الإدارية في كافة الأجهزة والمؤسسات الحكومية.

ويمكن الجزم بأن الإصلاح الإداري رهن إجراءات تطوير جذري في كفاءة وفاعلية الإدارة وهو شرط أكيد للتنمية وإستدامتها.

مشكلة الدراسة:

يلحظ المتأمل في قضايا الإصلاح الإداري وإسهاماته في تحقيق إستدامة التنمية في مصر ان هناك علاقة إرتباط قوية بين الإصلاح الإداري، والدور الذي تقوم به الأكاديمية الوطنية للتدريب، وتحقيق التنمية المستدامة ومن مظاهر ذلك ما يلي:

- تعمل الأكاديمية الوطنية للتدريب على تحويل العنصر البشري الى مورد بشري كفء قادر علي إستخدام العناصر الغير بشرية بكفاءة عالية من خلال التدريب تسعى الأكاديمية الوطنية للتدريب إيجابيا في تحقيق الإصلاح الإداري من منظور تنموي من أجل تقرير كفاءة أداء المورد البشري الفاعلة في عمليات التنمية.
- يعد تحقيق تنمية مستدامة وناجحة وفاعلة أمر مرهون، إلى حد كبير، بتحقيق الإصلاح الإداري والذي يعد أحد أهداف الأكاديمية الوطنية للتدريب.

لذا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما الواقع الحالي للإصلاح الإداري بالجهاز الإداري في مصر؟
- ما التحديات والمعوقات التي تعوق الإصلاح ومن ثم تعوق تحقيق التنمية وأهدافها وسياستها؟
- ما الاتجاهات المعاصرة في مجال تطوير الإصلاح الإداري بما يدعم دور الأكاديمية الوطنية للتدريب في هذا الصدد؟
- إلى أي حد يمكن للإصلاح الإداري أن يؤثر علي أهداف وسياسات التنمية المستدامة من خلال الأكاديمية الوطنية للتدريب؟
- ما آليات تفعيل دور الأكاديمية الوطنية للتدريب في تحقيق الإصلاح الإداري من أجل الارتقاء بأداء المورد البشري؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الإجابة على التساؤلات السابقة، وهي علي النحو التالي:

- تحليل وتشخيص واقع الإصلاح الإداري بالجـهاز الإداري للدولة في مصر.
- تحديد أهم التحديات والمعوقات التي تعيق عمليات الإصلاح الإداري ومن ثم تؤثر علي تحقي أهداف التنمية المستدامة.

- أستخلاص الدور الذي يمكن ان تقوم به الأكاديمية الوطنية للتدريب من خلال تحليل الاتجاهات المعاصرة في مجال الإصلاح الإداري.
- التعرف على دور الأكاديمية الوطنية للتدريب في تحقيق الإصلاح الإداري ومدى تأثير ذلك علي أهداف وسياسات التنمية المستدامة.
- وضع تصور إستراتيجي مقترح للارتقاء بآليات تفعيل دور الأكاديمية الوطنية للتدريب في تحقيق الإصلاح الإداري ومن ثم الارتقاء بالدور التنموي للمورد البشري.

منهجية الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بدراسة الحالة

النتائج

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج مستخلصة من الدراسات السابقة، ومجموعة أخري من واقع تحليل الدراسة الميدانية تتمثل في:

النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بالأكاديمية الوطنية للتدريب محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة بالأكاديمية الوطنية للتدريب محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بالأكاديمية الوطنية للتدريب محل الدراسة.
- أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من أهم التحديات التي تواجه الأكاديمية الوطنية للتدريب في مصر.

نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

قوة إصلاح البيئة التنظيمية

وذلك نتيجة إلى:

- حرص الإكاديمية الوطنية للتدريب على تنمية الإتجاهات الإيجابية نحو العمل، وتهتم بحل المشكلات التي تواجه موظفيها داخل العمل وإقرار تفويض الصلاحيات لهم.
- توفير الهيكل التنظيمي لقنوات اتصال سريعة، وتوضيح الأدوار المختلفة للعاملين (من خلال بطاقات وصف وظيفي شاملة للوظائف والمهام)، مع الإهتمام الدائم بتعديلها بما يساعد على تسهيل الإجراءات، ونتيجة لذلك يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الشديدة، ينعكس ذلك عند بناء فرق عمل للمهام الوظفية فتتكون متصفة بالتكامل.

- مع الأخذ في الاعتبار أنه مازال هناك حاجة لخلق إطار تشريعي للبيئة التنظيمية بما يتماشى مع قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.

قوة إصلاح عمليات الرقابة على الأداء :

وذلك نتيجة إلى:

- القدرة على متابعة نشاطات جميع الإدارات في الأكاديمية الوطنية للتدريب، قوة فعالية الرقابة الداخلية والخارجية على أعمال الأكاديمية الوطنية للتدريب للتأكد أن جميع الأنشطة تمت وفق المطلوب، كما أنها تضمن قيام العاملين بواجباتهم، بالإضافة إلى ما سبق فإن الأكاديمية الوطنية للتدريب تهتم بجدية بالشكاوى التي تقدم إليها، أو مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بمعايير الإنجاز بصورة دورية، كذلك فإن نظام تقييم الأداء المستخدم يساعد العاملين في تحسين أدائهم
- الإصلاح الإداري لا يتحقق إلا من خلال إعداد خطة تطوير وتدريب وفقاً للتطورات، المواصفات العالمية مما يفتح الأبواب للمنافسة العالمية والدخول في التكتلات الاقتصادية العالمية حيث إن المؤسسات هي نواة الاقتصاد والفرد هو نواة المجتمع وبنجاحهما ينمو الاقتصاد الوطني.
- هناك عدة مداخل استراتيجية لتحقيق الإصلاح الإداري أهمها المدخل الشمولي؛ الذي ينظر إلى الإصلاح الإداري كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وينطلق نحو إصلاح الجهاز الإداري في إطار استراتيجية شاملة للإصلاح وهناك المدخل الجزئي؛ الذي ينطلق نحو إصلاح الجهاز الإداري من خلال الأخذ بمبدأ التدرج في الإصلاح.
- الإصلاح الإداري هو المنطق لعملية التنمية، حيث يستهدف إحداث تغييرات جزئية وكلية تمس الجوهر الداخلي للمنظومة، كما أن الإدارة الجيدة تسبق التنمية ولذلك يجب البدء بإصلاح وتحسين الجانب الإداري.
- تمتلك الأكاديمية الوطنية للتدريب استراتيجية لتعزيز دورها نحو المنافسة وجذب المتدربين إقليمياً وعالمياً مما يؤثر إيجابياً على اقتصاديات التدريب في مصر حيث إن عمليات الإصلاح الإداري تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق.

- تحرص الأكاديمية الوطنية للتدريب على تحسين مستوى الخدمات الالكترونية المقدمة مما يؤثر إيجابياً على ملف الإصلاح الإداري الذي ليس من مسئوليات وزارة التخطيط أو جهاز التنظيم والإدارة فقط ولكن مسئولية مشتركة.
- تحلل الأكاديمية الوطنية للتدريب السياسات المستقبلية داخل الجهاز الإداري للدولة لأن تعاون الإدارة العليا والموظفين والتنسيق بين جميع الجهات المعنية في الدولة لرفع المنظومة الإدارية بالدولة لا يتحقق إلا من خلال التقييم العلمي المبني على الكفاءة والخبرة والإنتاجية للموظفين وتحفيز الجيد منهم، والاهتمام بتقارير الشفافية الدولية.
- أن الثورة التكنولوجية تساهم الآن في التحول الفعلي في اتجاه اقتصاد المعرفة، وبدورها فإن هذا الاقتصاد الجديد يتطلب موظفين يحظون بمهارات متقدمة .

التوصيات

- نشر ثقافة الإصلاح الإداري في مؤسسات الدولة وبين أفرادها العاملين وبيان اهميته في تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء لكليهما.
- العمل علي جعل الجهاز الإداري الحكومي جهاز منفتح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة لكي يستطيع مواكبة التغيرات التي تحدث من حوله.
- يجب وضع الاستراتيجيات المناسبة للإصلاح الإداري لكل نظام إداري وحسب ما يتمتع به من صفات وإجراءات وإمكانيات.
- توعية المجتمع بمفاهيم التنمية المستدامة لأنها عملية مجتمعية تساهم فيها كل الفئات والمجتمعات.
- أهمية توجيه الانفاق العام لصالح فتح مراكز للتأهيل والتدريب والتعريف بمفاهيم ومبادئ التنمية المستدامة والإصلاح الإداري وكيفية تطبيقها بنجاح.
- من الضروري أن يكون هناك تواقف وتكامل بين استراتيجيات الإصلاح الإداري والاستراتيجيات التنموية للبلد لان كليهما يعمل علي تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لأفراد ذلك البلد.
- تقييم العاملين بالجهاز الإداري أساس الإصلاح الإداري مما يساهم في زيادة الفعالية والكفاءة وتقليل التكاليف وترشيد النفقات بما يحقق الأهداف التنموية لأن القطاع العام يلعب دوراً أساسياً في عملية التخطيط للتنمية.
- إعداد خطة تطوير وتدريب وفقاً للتطورات، المواصفات العالمية مما يفتح الأبواب للمنافسة العالمية والدخول في التكتلات الاقتصادية العالمية حيث إن المؤسسات هي نواة الاقتصاد والفرد هو نواة المجتمع وبنجاحهما ينمو الاقتصاد الوطني.
- الاستثمار في التكنولوجيا والموارد البشرية يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الموضوعات	رقم الصفحة
المقدمة	ط
الفصل الأول "الإطار العام للدراسة"	١
الدراسات السابقة	٣
مشكلة الدراسة	١٦
فرضيات الدراسة	١٦
أهداف الدراسة	١٧
أهمية الدراسة	٢٨
منهجية الدراسة	١٨
أدوات الدراسة	١٨
المفاهيم المستخدمة في الدراسة	١٨
الهيكل التنظيمي للدراسة	١٩
الفصل الثاني "واقع الإصلاح الإداري وخطة الانتقال إلى العاصمة في مصر"	٢٠
المبحث الأول: استراتيجيات مصر للإصلاح الإداري حول تدريب الموظفين واستحداث إدارات جديدة	٢٢
أولاً: التطوير المؤسسي	٢٢
ثانياً: الإصلاح التشريعي	٢٣
ثالثاً: التحول الرقمي القومي وبناء قواعد البيانات والمعلومات:	٢٤

رابعاً: بناء القدرات	٢٤
المبحث الثاني: الإدارة العامّة الجديدة كآلية للإصلاح الإداري	٢٦
أولاً: الإصلاح الإداري	٢٧
ثانياً: الإدارة العامّة الحديثة	٢٨
ثالثاً: عناصر الإدارة العامة الحديثة.	٢٩
رابعاً: عوامل نشأة الإدارة العامة الحديثة	٢٩
خامساً: تأثير النظريات الاقتصادية علي علم الإدارة العامة الحديثة	٣١
سادساً: العوامل المؤثرة في الإدارة العامة الحديثة	٣١
سابعاً: نماذج تطبيق الإدارة العامة الجديدة	٣٢
ثامنًا: أثر تطبيق الإدارة العامة الجديدة	٣٢
المبحث الثالث الإصلاح الإداري وخطة الانتقال إلى العاصمة الإدارية في مصر	٣٦
أولا : نقل مقر الحكومة إلى العاصمة الإدارية	٣٧
ثانياً: أهمية دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠	٣٨
الفصل الثالث "الاتجاهات المعاصرة في مجال تطوير الإصلاح الإداري ودعم الأكاديمية"	٤١
المبحث الأول : مداخل الإصلاح الإداري ومداخل الإدارة العامة الحديثة	٤٣
أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري	٤٣
ثانياً: مداخل الإصلاح الإداري المصري	٤٣
ثالثاً: استراتيجيات الإصلاح الإداري	٤٥

رابعاً: الاتجاهات الحديثة للإدارة العامة New Public Management	٤٦
خامساً: عناصر الإدارة العامة الحديثة.	٤٧
المبحث الثاني: دور الأكاديمية الوطنية في التدريب من أجل تحقيق الإصلاح الإداري.	٤٩
أولا: التدريب	٥٠
ثانياً: مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية.	٥٢
ثالثاً: أهمية التدريب خلال عملية الإصلاح الإداري في مصر.	٥٣
رابعًا: المبادئ الأساسية للتدريب الفعّال:	٥٤
خامسًا: إدارة العملية التدريبية	٥٦
سادسًا: الإحتياجات التدريبية .	٥٦
المبحث الثالث: استراتيجيات الإصلاح الإداري وأهم التجارب الدولية	٦١
أولاً: تجربة الإصلاح الإداري في الصين	٦١
ثانياً: تجربة الإصلاح الإداري في اليابان	٦٢
ثالثاً: تجربة الإصلاح الإداري في الإمارات المتحدة العربية	٦٣
المبحث الرابع : إسهامات الأكاديمية الوطنية للتدريب	٦٧
أولاً: المدرسة الرئاسية للقيادة	٦٧
ثانياً: البرامج الحكومية	٦٨
ثالثاً : البرامج الخاصة	٦٨
رابعًا: التعاونات الدولية	٦٨

الفصل الرابع "الدراسة الميدانية"	٧٤
أولاً: منهجية الدراسة.	٧٥
ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.	٧٥
ثالثاً: أداة الدراسة.	٧٥
رابعاً: صدق الاستبانة.	٧٦
خامساً: ثبات الاستبانة.	٧٦
سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.	٧٧
سابعاً: اختبار فرضيات الدراسة	٧٨
الخاتمة	**٨٩**
المراجع	**٩٥**
الملاحق	**١٠٤**
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	I
مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	II

قائمة الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم (٤-١) القيم الخاصة بمقياس ليكرد الخماسي	٧٦
جدول رقم (٤-٢) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة	٧٧
جدول رقم (٤-٣) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى الإداري	٧٨
جدول رقم (٤-٤) التعريف والإختصارات المستخدمة في برنامج spss	٧٨
جدول رقم (٤-٥) تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى الإداري	٧٩
جدول رقم (٤-٦) عناصر قياس الإصلاح الإداري	٨٠
جدول رقم (٤-٧) عناصر قياس التنمية الإدارية المستدامة	٨٠
جدول رقم (٤-٨) معاملات صدق أداة الدراسة	٨١
جدول رقم (٤-٩) معاملات ثبات أداة الدراسة	٨١
تابع جدول رقم (٤-١٠) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على الإصلاح الإداري	٨٢
جدول رقم (٤-١١) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على التنمية الإدارية المستدامة	٨٥
جدول رقم (٤-١٢) تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر إصلاح البيئة التنظيمية على التنمية الإدارية المستدامة في الأكاديمية محل الدراسة	٨٦
جدول رقم (٤-١٣) تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر إصلاح عمليات الرقابة على الأداء على التنمية الإدارية المستدامة في الأكاديمية الوطنية للتدريب محل الدراسة المعنوية	٨٧
جدول رقم (٤-١٤) تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر إصلاح اللوائح التنظيمية على التنمية الإدارية المستدامة في الأكاديمية الوطنية للتدريب محل الدراسة	٨٨

قائمة الأشكال

الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم (٣-١) يوضح مخرجات نظام التدريب	٥٥
الشكل رقم (٣-٢) تحليل الاحتياجات التدريبية	٥٨
الشكل رقم (٣-٣) سلسلة الجوائز التحفيزية داخل الحكومة الإمارتية	٦٤

قائمة الملاحق

الملحق	رقم الصفحة
قائمة محكمي استمارة استقصاء الرأي	١٠٥
استمارة استقصاء الرأي	١٠٦
ملحق تصريح الدراسة الميدانية داخل الأكاديمية الوطنية للتدريب	١١٣