

كفاءة جهاز الادارة العامة في مصر وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)

د. سحر محمد انور صالح

المقدمة :

تُلقي على عاتق الإدارة العامة في الدولة الحديثة مسؤوليات كبيرة، من بينها توفير الخدمات الأساسية ووسائل الرفاهية للمواطنين . ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تقوم الإدارة العامة بهذه المسؤوليات دون وجود جهاز وظيفي فعال مبني على أسس إدارية وقانونية سليمة. ذلك أن غياب أنظمة إدارية وقانونية منظمة للجهاز الوظيفي يخلق أوضاعاً وظيفية تتسم بالفوضى، الأمر الذي يؤثر بالضرورة على قدرة السلطة العامة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها.

تزايد الاهتمام مؤخراً بدراسة كفاءة الإدارة " والإدارة العامة بصفة خاصة " فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والربح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال : أصبحت الكفاءة تحظى بالاهتمام ويعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الادارية. ويبدو أن هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة فقد صار الحديث في مصر رائجا عن مفهوم الكفاءة الإدارية مثلما كان سائداً عن مفهوم الكفاءة الاقتصادية . بل أن بعض الأدبيات تضع الجوانب الإدارية الإدارة العامة في المقام الأول وتذهب إلى أن " دور الإخلاق وأهمية السياسة الإدارية صارت محورية في الإدارة العامة في الوقت الحالي " .ⁱⁱ

خلفية ذلك تسعى هذه الدراسة إلى الإقتراب من موضوع كفاءة الإدارة العامة في مصر وهو من الموضوعات المهمة التي تتصل مباشرة بمضمون الإدارة العامة . وذلك بغية تحقيق الأهداف التالية التعرف إلى ماهية ومضمون الإدارة العامة وكذا الإسس التي ينهض عليها محتوى ومضمون الإدارة العامة وجملة القيم والكفاءة التي تدخل في صلب هذا المفهوم و علاقتها وأثرها تشكيل جوهر النظم الادارية.

مشكلة الدراسة:

تتناول هذه الدراسة واقع جهاز الإدارة العامة المصري لمعرفة مدى توافر أبعاد الكفاءة الإدارية لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما مدى توافر الكفاءة الإدارية في جهاز الإدارة العامة المصري

وقد انبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هو واقع الكفاءة الإدارية في جهاز الإدارة العامة المصري.
٢. ما هي العوامل المؤثرة في عدم الكفاءة الإدارية في جهاز الإدارة العامة المصري.
٣. اليات الوصول إلى جهاز إداري كفوء وفعال.

فرضية الدراسة:

تتكون فرضية الدراسة من تساءل واحد وهو: العلاقة بين كفاءة الادارة العامة والرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة :

وتأتى أهمية هذه الدراسة فى محاولة الإسهام النظري موضوع من الموضوعات المهمة التي بدأت تستقطب اهتمام الباحثين والمهتمين بحقل الإدارة العامة. ومحاولة سد الفراغ البحثى فى المكتبة العربية وفى جانب مهم من جوانب الدراسة العلمية فى حقل الإدارة العامة واستجلاء ما يمكن أن نطلق عليه وصف " الغموض النسبي " حول ماهية ومضمون الإدارة العامة وما يتصل به من مفاهيم وأسس قيمية وأخلاقية .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى ما يلي:

أولاً: التعريف بمفهوم الكفاءة الإدارية واستطلاع الآراء المختلفة في مفهوم عدم الكفاءة الإدارية.

ثانياً: تحديد مدى توافر أبعاد عدم الكفاءة الإدارية في جهاز الإدارة العامة المصري من خلال آراء الموظفين العاملين فيه. والسعي الى التعرف على الواقع والأسباب.

ثالثا: تحديد العوامل التي تؤثر في عدم الكفاءة الإدارية من خلال آراء الموظفين بأجهزة الإدارة العامة المصرية.

رابعا: التعريف بمفهوم الكفاءة الإدارية وأبعاده المختلفة.

خامسا: تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي قد تكون مقيدة للجهات المعنية.

الدراسات السابقة :

بالرغم من قلة دراسات تناولت موضوع الكفاءة الإدارية في الأدب الإداري، إلا أن الباحثة قامت بمراجعة مجموعة من الدراسات التي تعرضت لمفهوم الكفاءة الإدارية أو أحد أبعادها، وفيما يلي ملخص لأهم هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها.

- دراسة قام بها عبد الرحمن بن عبد الله البراك سنة ١٩٩٧م بعنوان "اتجاهات الموظفين نحو العلاقة بين التضخم الوظيفي والمتغيرات التنظيمية: دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. وقد تم التعرف على مشكلة التضخم الوظيفي من خلال المتغيرات التي تفسر هذه المشكلة، وقد أظهرت النتائج أن هنالك علاقة إيجابية بين التضخم الوظيفي وميل المديرين إلى زيادة عدد المرؤوسين والإجراءات الروتينية المعقدة والعلاقات الشخصية في شغل الوظائف العامة كما أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التضخم الوظيفي والأخذ بنتائج تقويم الأداء والوصف الوظيفي، كما أن هنالك علاقة سلبية ضعيفة بين التضخم الوظيفي وتوافر التقنية الحديثة، وتوافر التدريب للموظفين وهي غير دالة إحصائيا.

- دراسة يحيى الرشدان سنة ١٩٩٧م بعنوان: التضخم الوظيفي في جهاز الإدارة العامة الأردني" وقد تناولت هذه الدراسة التضخم الوظيفي من خلال ثلاثة جوانب أساسية تم التركيز في الجانب الأول على مفهوم التضخم الوظيفي، من خلال اعتباره بعدا واحدا فقط من أبعاد الترهل الإداري التي قد تصيب جهاز الإدارة العامة، وفي الجانب الثاني من هذه الدراسة تم التركيز

د. سمر محمد انور صالح

على واقع التضخم الوظيفي في الأردن من خلال التطرق لنسبة موظفي الحكومة الى عدد السكان، والتي بلغت ٣,٥ موظف لكل مئة مواطن وهي نسبة مرتفعة اذا قيست ببعض النسب في بعض الدول المتقدمة وأما في الجانب الثالث من هذه على التقاعد لمن ثبت عدم الحاجة إليه ولمن أمضى خدمة اكثر من ٢٠ سنة، وتفريع الاحالة على الاستيداع والاجازة بدون راتب.

- دراسة نائل العواملة سنة ١٩٩٣م بعنوان "إنتاجية الموظف العام في الأردن: وجهة نظر إدارية. وقد هدفت الدراسة الى تحليل واقع الإنتاجية لدى الموظف العام في الأردن من وجهة نظر عينة المبحوثين، وبأسلوب الدراسة الميدانية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود عدم رضا عن المستوى العام لإنتاجية الموظف في الأجهزة الإدارية المبحوثة، وإلى تقارب إنتاجية الموظف العام في مختلف أجهزة الإدارة العامة، وكانت هذه الإنتاجية تقل في مستواها العام عن إنتاجية الموظف في القطاع الخاص، كما توصلت هذه الدراسة الى وجود تذمر وشكوى لدى المواطنين على أداء هذه الأجهزة.

- دراسة عبد المعطي العساف سنة ١٩٨٩م بعنوان التضخم الوظيفي في جهاز الإدارة الحكومية في الكويت" دراسة تحليلية وقد هدفت هذه الدراسة الى تحليل ظاهرة التضخم الوظيفي وبيان أهم أسبابها والحلول اللازمة لها وقد تم الاستناد الى المنهج التحليلي ومعطيات المدخل الإحصائي، وتوصلت الدراسة الى ضرورة التمييز بين التضخم الوظيفي بمعناه السلبي أي التكسب وبين المعنى الإيجابي الذي يشير إلى زيادة أعداد الموظفين في المنظمات نتيجة لأسباب وظروف تقتضيها العملية الإنتاجية في تلك المنظمة وقد أوصت الدراسة بضرورة ضبط كافة السياسات الخاصة بشؤون التعيين والنقل والترقية بما يتفق مع الاحتياجات الوظيفية وعدم انشاء ادارات او وحدات الا على ضوء دراسات تخطيطية دقيقة.

ملخص نتائج الدراسات السابقة:

نتيجة لما قام به الباحثون السابقون من بحث ودراسة في موضوع الكفاءة الإدارية أو أحد أبعاده . فقد وجد الباحث ان هذه الدراسات قد خلصت إلى النتائج التالية:

د. سحر محمد انور صالح

١. دلت الدراسات السابقة على ضرورة معالجة مشكلة عدم الكفاءة الإدارية والتضخم الوظيفي، وذلك في سبيل خفض التكاليف الحكومية وزيادة الكفاءة والفاعلية في الخدمات المقدمة من اجهزة الادارة العامة.
٢. ان التضخم الوظيفي يعتبر بعدا واحدا فقط من أبعاد الترهل الإداري، وان المرحلة الراهنة تتطلب تقليص عدد موظفي الجهاز الحكومي وتحديد المؤسسات التي تعاني من التضخم الوظيفي.

منهج الدراسة :

بغية تحقيق أهدافها تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على مصادر معلومات أولية من خلال الاستبيان في مجال الإدارة العامة . كما تعتمد هذه الدراسة على جملة من مصادر المعلومات.

محددات الدراسة:

واجهت الباحثة العديد من المحددات والصعوبات في أثناء فترة تنفيذ وإعداد هذه الدراسة وفيما يلي أهمها:

أ- صعوبة توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة وعدم تجاوب بعضهم.

ب. قلة الدراسات التي تناولت موضوع كفاءة الإدارة العامة.

خطة الدراسة:

في ضوء المشكلة البحثية موضوع الاهتمام وبناء الاهداف المرجوة من الدراسة يتم استعراض وتقسيم الدراسة بشكل الذي يظهر مبررات هذا التقسيم وهدف كل مبحث وكيف أن كل المباحث تكمل بعضها البعض وأن ذلك سيساهم في الوصول الى تحقيق أهداف الدراسة وتم تقسيم البحوث الى

المبحث الاول : الاطار النظري لكفاءة الادارة العامة

المبحث الثاني : اليات تحسين كفاءة الادارة العامة

المبحث الثالث : اجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الاول : الاطار النظري لكفاءة الإدارة العامة

مفهوم كفاءة الإدارة العامة:

تعتبر الكفاءة من الموضوعات الأساسية التي ارتكزت عليها العديد من النظريات والمدارس الإدارية لذلك فقد شكلت أحد أهم المواضيع التي تناولها الأداب الإدارية وقد وردت عدة تعريفات لها، نذكر منها ما يلي:

بالنسبة للأجهزة الإدارية الحكومية عرفت بأنها "درجة قابلية الجهاز الخدمي الحكومي على إنتاج الخدمات العامة بالكميات والنوعيات المطلوبة" وتوزيع هذه الخدمات وفقا للمعايير المحددة وذلك بأقل قدر ممكن من الجهود البشرية والمادية والزمنية"ⁱⁱⁱ.

وبالنسبة للفرد العامل في الجهاز عرفت بأنها درجة مساهمته فعال في القيام بمهام وظيفته العمومية في الجهاز الإداري من إنتاج وتوزيع للخدمات العامة وذلك بأقل قدر ممكن من المجهودات البشرية والمادية والزمنية. ويعرفها الاقتصاديون بأنها "النسبة بين النفقات الى المنتجات فكلما زادت المنتوجات وقلت النفقات زادت كفاءة الجهاز الادارية"^{iv}

ويلاحظ من التعريفين السابقين أن كفاءة الجهاز الإدارية الحكومي تقاس من خلال قدرة هذا الجهاز على إشباع حاجات الجمهور، لأن الجهاز الإدارية الحكومي موجود أصلا من أجل تقديم الخدمات العامة للجمهور وتحقيق التنمية الشاملة للدولة.

ويرى "برنارد" بأنها ضمان المساهمات الشخصية الضرورية للنظام التعاوني"^v. كما أنها "قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، وبالتالي فإنه يمكن قياسها من خلال قدرة المنظمة على تقليل التكاليف"^{vi}. كما يرى "Drucker" بأن الكفاءة تنتج من عمل الأشياء بطريقة صحيحة، بينما الفاعلية تنتج من عمل الأشياء الصحيحة"^{vii}.

أهمية كفاءة الإدارة العامة:

ويمكن إبراز أهمية الكفاءة من خلال ما يلي:

١. ان الكفاءة تساعد في الاستفادة من الموارد المادية والبشرية بأقل التكاليف الممكنة.
٢. ان المشكلة الأساسية لمعظم الدول تتمثل في محدودية الموارد، مقابل مطالب واحتياجات عديدة، وبالتالي تكون الكفاءة هي الحل الأساسي لهذه المشكلة، من خلال حسن استخدام هذه الموارد والتوفيق بينها وبين المطالب والاحتياجات والمتطلبات العديدة.
٣. إن الإدارة هي الأساس لبلوغ وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة، ولكن حتى تسهم الإدارة في ذلك لا بد من أن تتصف بالكفاءة في عملها وتحسن استخدام مواردها، لذلك تعتبر الإدارة الكفء مطلباً أساسياً لبلوغ أهداف التنمية الشاملة في الدولة.
٤. أن الاهتمام الواسع بالكفاءة في معظم البلدان دليل على أهميتها ودورها الواسع في تحقيق العديد من الإنجازات^{viii}.
٥. تساعد الكفاءة في تحقيق العديد من الفوائد المادية والاجتماعية للأفراد، وهي تعبر عن مدى نجاح المنظمة في تحقيق الاهداف بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتساعد في تحسين مستويات الرفاه العام للمجتمع^{ix}.
٦. لقد أصبح رفع الكفاءة الإنتاجية في العمل الإداري الحكومي من الأولويات الأولى للدول، حتى يمكن أن تكون لها السيادة الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين^x.
٧. اعتبر "ليونارد وايت" أن هدف الإدارة العامة هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من قبل الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية كما أكد "لوثر جولي" أن الجودة تقترن بصفة أساسية بالكفاية في علم الإدارة سواء كانت الإدارة عامة أو خاصة^{xi}. وهذا تأكيد من الباحثين الأوائل في مجال الإدارة على أهمية الكفاءة كأساس في تحديد مدى إنجاز المنظمة أهدافها.
٨. وقد أكد "رايس" على أهمية الكفاءة في الرضا الوظيفي للعاملين. فإذا شعر العاملون بان المنظمة لا تدار بكفاية سيكون من الصعب على الإدارة دفعهم لتحسين أدائهم الوظيفي، إضافة إلى تأكيده على غياب الرضا الوظيفي للعاملين في ظل عدم الكفاءة الادارية، وبالتالي تتخضع انتاجيتهم وأداؤهم

ويمكن تصور المفهوم السابق من خلال الشكل المبسط التالي:



مدارس كفاءة الإدارة العامة:

ويمكن القول بأن المحاولات الأولى لتأسيس علم للإدارة العامة لم تقدم أطروحات لنماذج علمية للإدارة العامة. وارتبط اسم Woodrow Wilson^{xiii} بشكل أكبر بأول محاولة قوية وجادة لتأسيس حقل معرفي مستقل للإدارة العامة؛ حيث طرح في عام ١٨٨٧م أربعة أفكار: الفصل بين السياسة والإدارة العامة، والنظر إلى الحكومة من منظور تجاري، والتحليل المقارن بين المنظمات السياسية والخاصة والبرامج السياسية، وتحقيق الإدارة الفعالة من خلال تدريب الموظفين العموميين وتقويم جودة أداء أعمالهم .

فلقد تبنى Wilson التوجه الاقتصادي للإدارة العامة الذي فصل الإدارة العامة عن العلوم السياسية ليدخلها في فلك علم الاقتصاد على المستوى الجزئي Micro وليجعلها تدور في فلك إدارة الأعمال .

مدرسة الإدارة العامة الكلاسيكية : Classical public administration

يمكن القول بأن هذه المدرسة نشأت عقب الحرب العالمية الثانية من خلال اتجاهين رئيسيين وهما: الإدارة العامة المقارنة، وتحليل السياسات العامة .

فلم يبدأ الجهد الحقيقي والفعال في التحليل المقارن للإدارة العامة إلا بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بسبب توسع دور الإدارة الحكومية بعد هذه الحرب. وعملت جماعة الإدارة المقارنة على تعزيز دراسات "إدارة التنمية" من خلال استخدام الخبرة الأمريكية في مساعدة الدول المستقلة حديثاً على تعزيز قدرات أجهزتها الإدارية^{xiii}.

ويلاحظ مما سبق أن التحليل المقارن للإدارة العامة نشأ في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية؛ حيث أخذت السياسات الاقتصادية الليبرالية تتجه نحو تدخل الإدارة الحكومية بشكل كبير في الاقتصاد لعلاج مشكلاته، كما أخذت الدول المستقلة حديثاً

د. سحر محمد انور صالح

في تبني سياسات اقتصادية ذات توجه اشتراكي لبناء الدولة والوصول إلى التنمية. ولقد أفرزت الإدارة العامة المقارنة نماذج بارزة مثل إدارة التنمية، والبيروقراطية العامة وهو النموذج الذي يعبر بشكل أكبر عن الإدارة العامة من النموذج البيروقراطي التقليدي ل Max Weber الذي يتعامل مع علوم الإدارة سواء أكانت إدارة عامة أو إدارة أعمال^{xiv}.

مدرسة الإدارة العامة الجديدة : New Public Management

تعتبر هذه المدرسة عن فلسفة للإدارة أخذت الحكومات تطبيقها منذ ثمانينيات القرن العشرين لتحديث القطاع العام. والإدارة العامة الجديدة مصطلح واسع النطاق شديد التعقيد يستخدم لوصف موجة إصلاحات القطاع العام التي اجتاحت العالم خلال هذه الفترة. وتسعى الإدارة العامة الجديدة -استنادا إلى مدارس الإدارة والاختيار العام -إلى تعزيز كفاءة القطاع العام.

والافتراض الرئيسي لهذه المدرسة هو أن مزيد من التوجه نحو السوق في الإدارة العامة من شأنه أن يؤدي إلى كفاءة أكبر للحكومة في تكاليفها^{xv}.

يمكن القول أن مدرسة الإدارة العامة الجديدة نشأت في ثمانينيات القرن العشرين بعد اتجاه السياسات الاقتصادية الليبرالية نحو الخصخصة، وذلك مع وصول تاتشر إلى الحكم في بريطانيا ووصول ريجان إلى الحكم في الولايات المتحدة في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن المنصرم. الأمر الذي يمكن أن نستنتج منه التأثير الرئيسي الكبير لاتجاهات السياسات الاقتصادية الليبرالية على تطور علم الإدارة العامة^{xvi}.

أنواع كفاءة الإدارة العامة:

يمكن القول بأن هنالك ثلاثة أنواع من الكفاءة تأخذ أهميتها في الإدارة العامة وهي^{xvii}:

١ . الكفاءة الادارية:

وهي الكفاءة بالتنظيم الجيد وحسن أستخذ أم الطرق والمبادئ الإدارية المناسبة والإجراءات الإدارية وأساليب العمل المنظمة والمتقنة.

د. سمر محمد انور صالح

يمكن النظر إلى موضوع الاتصالات باعتبارها نظام يخص المنظمة أو نظام إداري لتسيير أعمال المنظمة، وهنا أتى المسمى: الاتصالات التنظيمية أو الاتصالات الإدارية وبدون وجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصالات تفقد المنظمة القدرة على الرقابة على العمل وانجازاته، والسبب في ذلك إلى أن أنظمة الاتصالات الإدارية والتنظيمية تزود الممارسين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات والصلاحيات الخاصة بممارسة الأنواع المختلفة للاتصالات ووجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصالات يعطي الإمكانية للممارسين باستخدام أنواع الاتصالات المختلفة بدقة وكفاءة تمكنهم من انجاز أعمالهم، وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة والإدارة، وخلو المنظمة من أنظمة الاتصالات يفقد الممارسين قدرتهم على استخدام أساليب الاتصال وعدم وجودها يجعل الممارسين يلجأون إلى الاجتهادات الشخصية، وموضوع الاتصال التنظيمي والإداري كأنظمة تستخدمها المنظمات والمديرون في تسيير الأعمال^{xviii}.

وما يميز الاتصالات التنظيمية والادارية أنها تمثل أنظمة عمل وقواعد وإرشادات وصلاحيات ومسئوليات ونماذج وخطوات، ووجود مثل هذه الأنظمة يحدد ويقنن طريقة استخدام الوسائل الخاصة بالاتصال داخل المنظمة وفي ممارسة العمل الإداري.

أ - أنواع الاتصالات التنظيمية والادارية:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية والادارية، فمنها الرسمي وغير الرسمي، ومن أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى. تقسيمات الاتصالات التنظيمية والادارية:

أولاً: اتصالات من المنظمة إلى العاملين:

تقوم المنظمة أو ما يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ، وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أعلى لأسفل.

ثانياً: اتصالات من العاملين إلى المنظمة:

يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الإنجاز، ومشاكل العمل وغيرها وعادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

ثالثاً: اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها:

تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات أو المهام، وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة العلاقات داخل المنظمة، وتسعى المنظمة بجانب ذلك إلى رفع ولاء العاملين وانتماءهم لها^{xix}.

٢. الكفاءة السياسية

وهي القدرة على استحداث السياسات والقرارات الصحيحة، واختيار البرامج المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة .

الإصلاح الإداري للجهاز الحكومي هو أساس إصلاح النظام الاقتصادي، وأن تنفيذ برنامج الحكومة الالكترونية هو الأساس المحوري لتنفيذ برنامج الإصلاح الإداري والذي ينطوي بالضرورة على تبسيط الإجراءات والقضاء على البيروقراطية الحكومية وتنمية الموارد البشرية الارتقاء بها.

وبرنامج الإصلاح الإداري يجب أن يكون واضحاً المعالم، وله فترة زمنية محدودة وأهداف استراتيجية متوافقة مع مرحلة الإصلاح الاقتصادي، ولا بد أن يسير الإصلاح الإداري والإصلاح الاقتصادي معا في وقت واحد، وإن كانت الأهمية النسبية للإصلاح الإداري تجعله في المقدمة، باعتباره القاعدة التي سيرتكز عليها الإصلاح الاقتصادي^{xx}.

عوامل كفاءة الإدارة العامة:

لا بد من ملاحظة ان الاعمال خصوصا الخاصة تهدف لتعظيم الارباح وتحقيق الربح والتنافس لذا قد يكون الاتجاه توسيع الاعمال دونما النظر الى الكفاءة وكان هذا اتجاه متصاعدا منذ السبعينات.

هناك العديد من العوامل والمتغيرات- التي يصعب حصرها- في تأثير وتكوين هذه الكفاءة لدى الفرد، ولعل من أهم العوامل المؤثرة التي تساعد في تكوين الاتجاهات نحو سلوك معين^{xxi} ويمكن عرضها كالتالي:

١. البيئة الاجتماعية:

يمكن تعريف البيئة الاجتماعية بأنها البيئة التي تجمع بين المنزل والحي

د. سحر محمد أنور صالح

والعمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وما يسودها من تقاليد وعادات ومعتقدات وأحوال اقتصادية واجتماعية وسياسية، والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد.

٢. البيئة الاقتصادية:

تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه الموظف- من غنى وفقير وارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب والأجور- دوراً كبيراً في تكوين كفاءة الوظيفة من مبادئ واتجاهات وسلوك. كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد الأمر الذي يؤدي بأن تعتنق كل جماعة مجموعة من المبادئ والاتجاهات حول الجماعة الأخرى ونوع السلوك الذي يجب اتخاذه حيال كل طبقة.

٣. البيئة السياسية:

لا شك في أن البيئة السياسية التي يعيش الموظف العام في ظلها تلعب دوراً مهماً في تكوين اتجاهاته وأنماط سلوكياته. إذ أن نمط سلوكه أخلاقياً أو لا أخلاقياً يتأثر بدون شك بطبيعة وخصائص تلك البيئة السياسية السائدة ومدى فعالية الرقابة على أنماط السلوك الإداري للموظف العام بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي وتردع أو تعاقب السلوك الإداري اللاأخلاقي^{xxii}.

تأثر النظم الإدارية في جميع دول العالم بعوامل بيئية مختلفة، فالإدارة تحاول أن تتكيف مع الظروف البيئية المحيطة حتى يصبح لها قيم تحكم سلوكها ودورها في المجتمع. وانطلاقاً من ذلك، فإن الإدارة في ظل مفهوم الحوكمة يجب أن تتوجه لخدمة المجتمع، وليس فقط لخدمة السلطة التنفيذية، وقيام الجهاز الإداري بالأدوار المنوط به في إدارة شؤون الدولة والمجتمع على النحو الذي يتضمنه مفهوم الحوكمة يتطلب ما يلي:

- تدعيم المساءلة الإدارية. يقصد بالمساءلة، تقديم الإدارة حساب عن أعمالها للمجتمع بأسره، وليس فقط للنظام السياسي، لأن الإدارة تنهض على خدمة الصالح العام، لذا يلاحظ أنه في إطار مفهوم الحوكمة يفترض أن تتعدد جهات المساءلة على النحو الذي يترك آثاره على الجهاز الإداري في تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وفعالية^{xxiii}.

- تطوير نظم الأفراد. تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في قيام الجهاز الإداري بالدور المنوط به في إطار مفهوم الحوكمة، وتظهر أهمية ذلك بصفة خاصة بالنسبة للقيادات العليا، حيث أنها أداة الوصل بين الحكومة والإدارة الأمر الذي يستوجب أن تكون محل عناية واهتمام ابتداء من وضع نظام كفاء وفعال للاختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز المناسب وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة وانتهاء بالمشاركة والتعاون في إظهار المشاكل وتقديم الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر^{xxiv}
- اتجاه الجهاز الإداري نحو الأخذ بآليات السوق وتطبيق بعض مبادئ القطاع الخاص^{xxv}. وهذا يتطلب إلغاء أو تقليص الأجهزة الحكومية التي كانت تباشر أعمال الضبط والرقابة والتراخيص، والتي تتضمن السياسات الاقتصادية الجديدة تحريرها وإعمال آليات السوق بشأنها، والعمل على استحداث أو تنمية أجهزة الدولة للقيام بأدوار لم تكن تباشرها الدولة من قبل، أو لم تكن تباشرها بشكل واف، خاصة تلك المتعلقة بحماية المنافسة والرقابة على الاحتكارات وضبط وحماية المعاملات في الأسواق المختلفة، والرقابة على المواصفات الفنية وحماية البيئة، ونشر المعلومات عن الأسواق فضلا عن الأجهزة التي سيناط بها إدارة سياسات الخصخصة وتحرر وتطوير مشروعات القطاع العام.
- الشفافية ونظم المعلومات. تعتبر الشفافية من العناصر العامة التي يجب توافرها عند أداء الجهاز الإداري للدور المنوط به في إطار مفهوم الحوكمة، حيث يتاح للمواطن حرية الوصول إلى مصادر المعلومات والإطلاع عليها^{xxvi}. فذلك من شأنه أن يجعل المواطن أكثر انفتاحاً على الإدارة، وأكثر اطلاعا على قراراتها وسياساتها وترتبط الشفافية بتقوية العلاقة بين المواطن والإدارة، حيث أن إطلاع المواطن على قرارات الإدارة وعملياتها يثبت أن الإدارة تعامل المواطنين كبالغين يمتلكون فهما واعيا ويعرفون حقوقهم وواجباتهم، ويستطيعون تطوير استجابات عاقلة تجاه المنظمة التي يتعاملون معها، كذلك تلعب نظم المعلومات دوراً هاماً في نجاح الجهاز الإداري في تطوير دوره بصفة مستمرة على النحو الذي

- يكفل التأقلم المستمر مع احتياجات المواطنين والاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة به.
- تمكين المواطنين، وهذا يعني إعطاء المواطنين فرصة تقييم أداء أساليب وعوائد الإدارة من خلال ما يشبه مجالس التداول، والتي تتيح للمواطنين فرصة تشكيل مجالس مشتركة تكون مهمتها متابعة مستوى أداء الجهاز الإداري.
- رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة، بمعنى تطوير الخدمات العامة التي تديرها الدولة بحيث تمكن المواطنين من الحصول على هذه الخدمات بسهولة ويسر من خلال آليات من قبيل تبسيط الإجراءات، ومن خلال وضع برنامج أولويات معياره أهمية الخدمة وتكرارها وحجم المتعاملين معها، بحيث يشعر المواطنون أن برنامج التطوير الإداري موجه لهم جميعا وليس للفئات المتميزة فقط^{xxvii}.

المبحث الثاني : اليات تحسين كفاءة الإدارة العامة

- ١ . تحديد سلطات الموظف.
- ٢ . المراجعة المستمرة للتعليمات الإدارية المتعلقة بالكفاءة.
- ٣ . وضع عقوبات رادعة ضد من يرتكب مخالفات اخلاقية.
- ٤ . تحسين النظام الرقابي.
- ٥ . تخصيص المكافآت والحوافز عند الإلتزام بكفاءة الادارة العامة.
- ٦ . الاستفادة من كل الوسائل المتاحة التي تعزز كفاءة الإدارة العامة:.
- ٧ . الشفافية والمساءلة والقذوة الحسنة^{xxviii}.

المبحث الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

هذا المبحث يهدف إلى تحديد الاجراءات المنهجية فى الدراسة، وذلك من خلال النقاط التالية:

- صدق الاداة وثباتها
- نوع الدراسة وأسلوبها
- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

- طرق وأساليب جمع البيانات
- الاساليب الاحصائية المستخدمة

أولاً: صدق الاداة وثباتها

لقد تحققت الباحثة من الصدق المنطقي للاستبانة بعرضها على عدد من الاستاذة المتخصصين ، لاستطلاع وجهات نظرهم بشأن تناسق وتوافق مضمون كل عبارة من المقياس ، بحيث تمثل أداة القياس عناصر ومكونات الكفاءة الإدارية التي تنوى قياسها، وقد تم استبعاد بعض العبارات التي أشار الاستاذة المتخصصين الى أنها غير مناسبة ، وازافة ما يتناسب مع ثقافة المبحوثين.

أما من حيث ثبات اداة الدراسة فقد تم استخدام معادلة كروتباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة بطريقة حساب الاتساق الداخلي، وكانت معاملات الثبات لجميع الأبعاد تتمتع بدالات ثبات واتساق مقبولة جداً إذ يلاحظ من هذه الدراسة قد أظهرت أن " $\alpha = 90\%$ " وهي نسبة عالية ومقبولة لقياس أداة الدراسة.

ثانياً: نوع الدراسة وأسلوبها

تعتبر الدراسة من البحوث الميدانية، وقد تم تجميع البيانات عن طريق قائمة الاستقاء المرفقة للحصول على البيانات المطلوبة، وقد تم إعداد قائمة الاستقاء ، بحيث تحتوي بالاجابة على الاسئلة المطلوبة

ثالثاً: عينة الدراسة

العينة:

روعى فى اختيار عينة الدراسة ان تكون ممثلة للجهاز الادارى فى مصر ومن أجل ضمان تمثيل العينة للقطاعات المختلفة ؛ وقد تم توزيع (١٠٠) استمارة على خمسة وعشرين منظمة خاصة حكومية صناعية وتجارية وخدمية متخصصة.

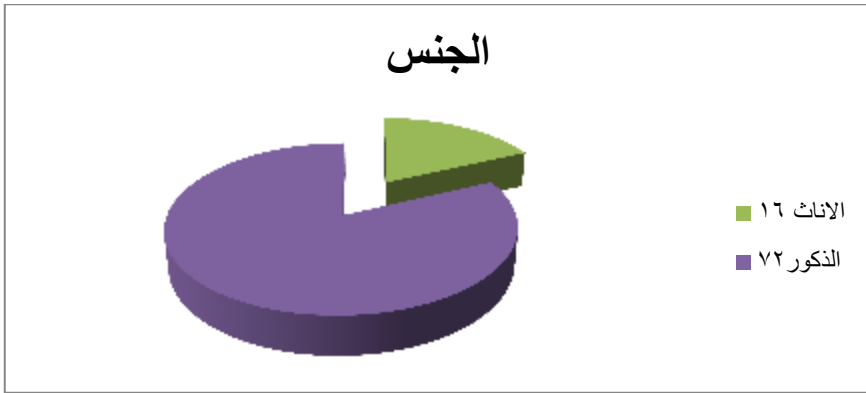
■ خصائص أفراد العينة :

تلخص الجداول والاشكال التالية خصائص أفراد العينة المتنوعة من حيث الجنس و العمر والشهادة العلمية والتخصص و سنوات الخدمة من حيث النسبة المئوية .

الجدول (١) الجنس

الجنس	الذكور	الإناث
التكرار	٧٢	١٦
النسبة المئوية	%٨٢	%١٨

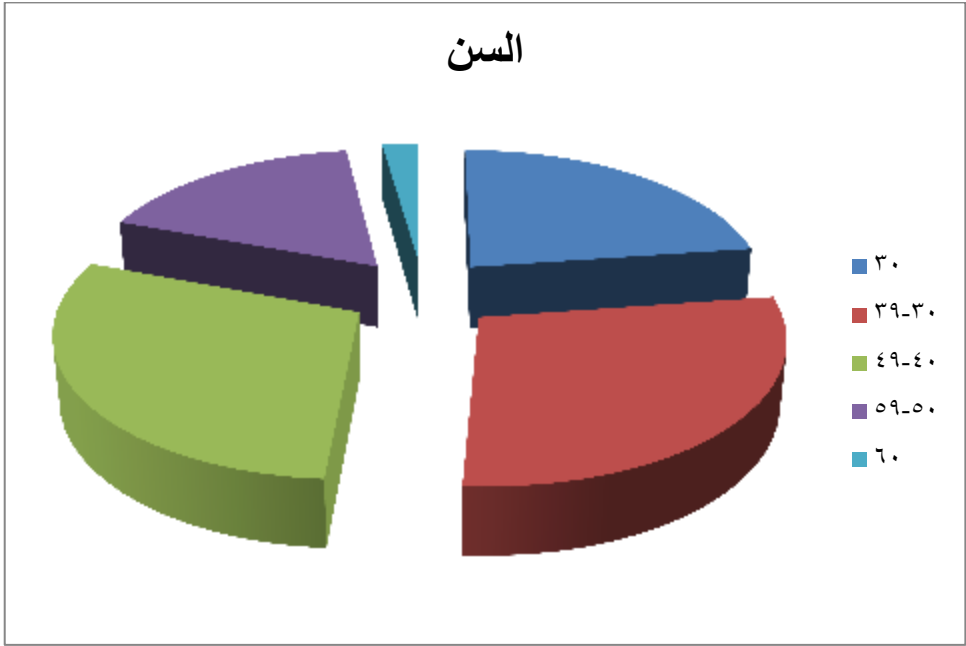
الشكل (١)



الجدول (٢) السن

السن	٣٠	٣٩-٣٠	٤٩-٤٠	٥٩-٥٠	٦٠
التكرار	٢٠	٢٥	٢٦	١٥	٢
النسبة المئوية	%٢٣	%٢٨	%٣٠	%١٧	%٢

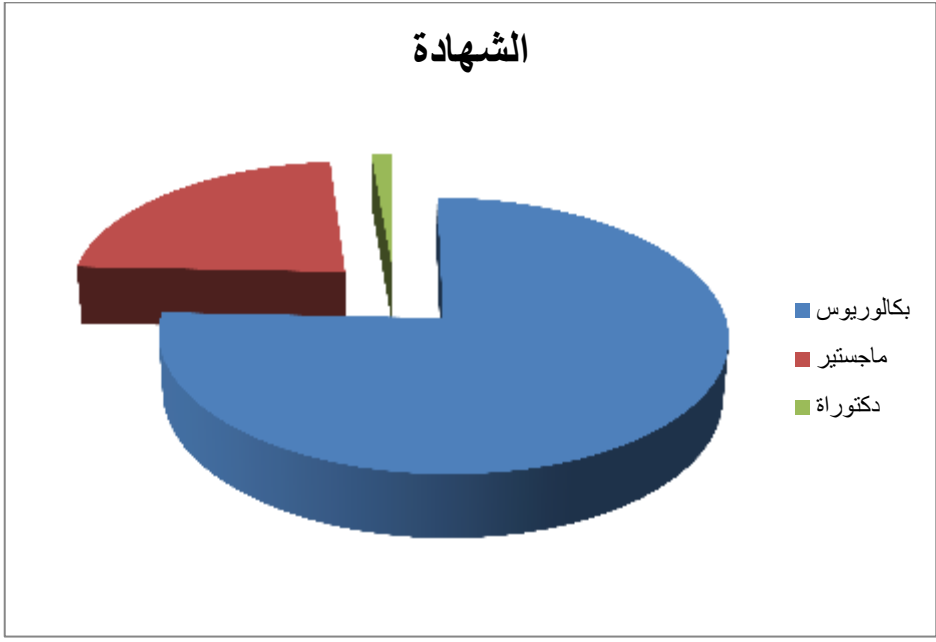
الشكل (٢)



الجدول (٣) الشهادة العلمية

الشهادة العلمية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
التكرار	٥٦	١٧	١
النسبة المئوية	٦٤%	١٩%	١%

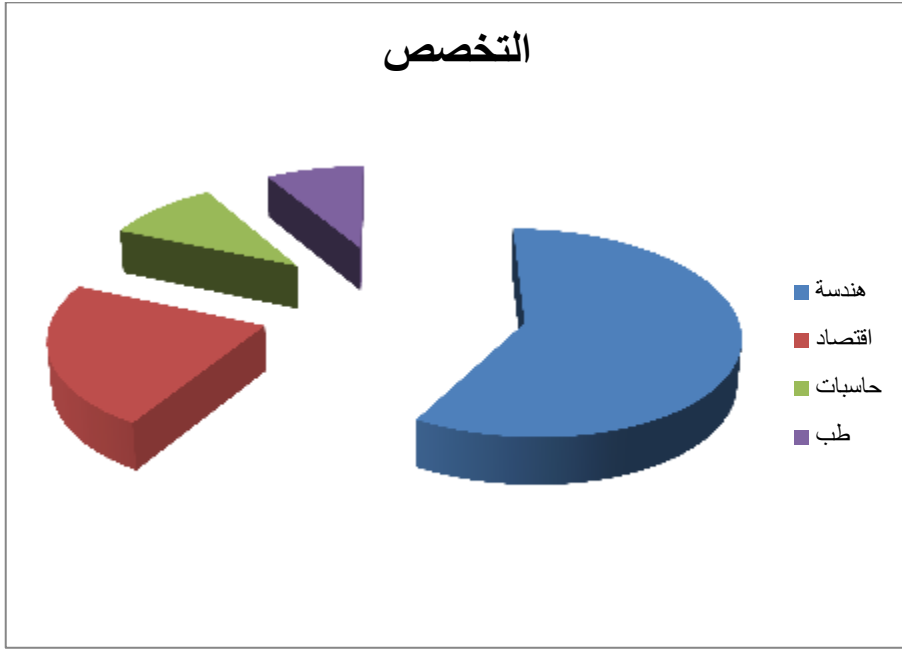
الشكل (٣)



الجدول (٤) التخصص

التخصص	هندسة	اقتصاد	حاسبات	طب
التكرار	٧	٥٢	١١	٤
النسبة المئوية	٨%	٥٩%	٢١%	٥%

الشكل (٤)



تحقيق الفرضية:

لقد تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان الذي يترافق استخدامه مع المتغيرات غير الكمية، تشير الى وجود علاقة ذات دلالة بين كفاءة الادارة العامة والرضا الوظيفي، وكان معامل الارتباط بينهم يتراوح ما بين (٢٧-٣٥%) ، اي أن الارتباط قوى.

الجدول (٥) العلاقة بين كفاءة الادارة العامة والرضا الوظيفي

	Pc ₁	Pc ₂	Pc ₃	Pc ₄	Pc ₅
Correlation Coefficient	0,008	0,007	0,106	0,092	0,003
Sig.(2-tailed)	0.938	0.801	0.330	0.399	0.976
N	88	88	88	88	88
Correlation is significant 0.05					

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة اعتمادا على النسب المئوية وتحديد النسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن كل سؤال من أسئلة الدراسة وكذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب- اختبار T.Test لقياس مدى توافر أبعاد عدم الكفاءة الإدارية وكذلك لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ج- اختبار "F" لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية "SPSS" للقيام بتحليل الإحصائي لهذه الدراسة.

المبحث الرابع : النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج النظرية

فيما يلي استعراض ابرز النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة:

١. ان الاهتمام بتحقيق الكفاءة الادارية في الاجهزة الإدارية الحكومية يعتبر من المتطلبات الضرورية للارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام الموارد، وذلك حتى تؤدي الدور المرجو منها في جميع المجالات.
٢. ان مشكلة عدم الكفاءة الإدارية تعتبر من المشاكل ذات الاهتمام الحالي في مصر وان هنالك توجهها كبيراً نحو معالجتها من قبل الجهات المهمة، وذلك من خلال الغاء الوظائف الشاغرة والتركيز على الاحداثات الوظيفية الضرورية، وكذلك توجيه القوى البشرية نحو النشاطات غير الحكومية وتفعيل دور جميع الجهات المسؤولة في المجتمع الحداث نقلة نوعية في اداء الجهاز الاداري الحكومي.
٣. لا تستطيع الدولة ان تواكب مستجدات ومتطلبات عصر العولمة الجديد من خلال اجهزة ادارية حكومية متقلبة بالترهل، اذ ان هذا العصر الجديد يتطلب ضبط وتقليص حجم الجهاز الحكومي في سبيل تحسين ادائه وترشيد النفقات الحكومية، وضرورة العمل على الغاء العديد من المنظمات لحكومية التي لا حاجة لها او دمجها مع منظمات أخرى متشابهة معها بنفس العمل فالمتطلبات العديدة العولمة تتطلب جهاز اداري على درجة عالية من الكفاءة.
٤. لقد اسهم التوجه نحو التخاصية وما ينبثق عن ذلك من استثمارات محلية واجنبية في ضرورة وجود جهاز اداري حكومي كفؤ ومنضبط يستطيع تهيئة الاجواء الاستثمارية الملائمة والتعامل مع المستثمرين بالطريقة الملائمة، اذ ان الاجهزة الإدارية المتقلبة بالترهل ستكون منفرة للاستثمارات ورؤوس الاموال.
٥. ان نسبة الموظفين إلى عدد السكان مرتفعة في مصر.
٦. يساهم التضخم الوظيفي في اعباء الدولة المالية وتعطيل وأضعاف انتاجية العمل وتعقيد الاجراءات والحد من استغلال طاقات القوى البشرية وخلق تحديات كبيرة امام التنمية في الدولة.
٧. أن الدور الكبير الملقى على عائق الدولة قد ساهم في انشاء العديد من الاجهزة الإدارية الحكومية لتقديم الخدمات العامة والقيام بالدور التنموي المطلوب منها وما تطلبته من عملية بناء وتأسيس للدولة، الامر الذي ادى إلى ايجاد عدد كبير من المؤسسات والوزارات والدوائر الحكومية التي تفوق الحاجة الفعلية بحيث تشابهت وتداخلت في المهام المحددة لها.

د. سمير محمد انور صالح

٨. للفساد الاداري اثر كبير في ظهور مشكلة عدم الكفاءة الإدارية لما له من اثر هام في التأثير على كفاءة وفاعلية المنظمات: والمساهمة في سوء استخدام الموارد وعدم عدالة وقانونية التعيينات الحكومية.

٩. ان الامان الوظيفي الذي توفره الاجهزة الإدارية الحكومية لشاغليها اصبح سببا لترهلها، وذلك لان هذا الامان يولد لبعض شاغلي الوظائف اللامبالاة وعدم احترام المسؤوليات والاكثرات بالواجبات، اضافة إلى اقبال اعداد كبيرة من الخريجين والباحثين عن عمل على الوظيفة الحكومية، الامر الذي ادى إلى تضخيم اعداد الموظفين العاملين في هذه الاجهزة

ثانيا: نتائج الدراسة العملية

تناولت هذه الدراسة البحث في أبعاد الكفاءة ومدى توافرها في اجهزة الادارة العامة المصرية كما شملت الدراسة بحث العوامل المؤثرة في الترهل الإداري، ومنها العوامل الهيكلية والسلوكية والبيئية» وتتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- المبالغة في التخصص الوظيفي.
- عدم الاهتمام بالوصف الوظيفي.
- تعقد الإجراءات والروتين.
- عشوائية سياسات التعيين والترقية.
- ضعف الرقابة والمساءلة.
- المركزية المتشددة
- تداخل المهام والصلاحيات.
- التحيز في عملية تقويم الأداء.
- أساليب العمل الحديثة "التقنية".

التوصيات:

بناء على ما سبق يمكن القول أن أهم التوصيات التي تود الباحثة مراعاتها ووضعها موضع التطبيق والتنفيذ تتمثل فيما يلي:

١. الاهتمام بنظام تقارير الكفاية طبقاً لنصوص القانون مع وضع الضوابط والشروط الموضوعية التي تضمن العدالة والحيادية عند وضع التقرير.

٢. تدريب الرؤساء المباشرين على طريقة وضع التقرير السنوي والاتفاق على أسس عامة يجب الالتزام بها عند وضع التقرير.
٣. التعبير بموضوعية عن مستوى الموظف العام في أدائه لعمله وسلوكه الوظيفي ومدى صلاحيته وخاصة عند الترقى إلى وظائف الأعلى والأكثر أهمية.
٤. ضرورة الالتزام بالتسبب عند وضع التقارير بكافة درجاتها مما يؤدي إلى الحيادية والموضوعية ومراعاة النزاهة والبعد عن الاعتبارات الشخصية والنفسية.
٥. الاهتمام بتقارير الكفاية مما يعني ضرورة الاهتمام وانتقاء أفضل العناصر التي سوف تستمر وتنفذ السياسة الاقتصادية والمالية للدولة.
٦. ضرورة الاهتمام منذ البداية باختيار العناصر الجيدة للعمل. وأن يكون التعيين بالمصلحة عن طريق المسابقة من ذوي المؤهلات العليا المتخصصة المتفوقين دراسيا. وعدم الاعتداد بنظام العقود التي تتم بواسطة والمحسوبية والمجاملة. كذلك عدم التسوية للحاصلين على شهادات التعليم المفتوح إلا بعد إجراء اختبارات جادة واختيار أفضل العناصر منها.
٧. الاهتمام بانتقاء القيادات في المناصب العليا حيث أن المصلحة مليئة بالكفاءات والمؤهلات العليا من حملة الدكتوراه. والحرص على أن يكون اختيارهم بشفافية ومصداقية والبعد عن المجاملة والمحسوبية والوساطة في هذا الشأن.

المراجع:

ⁱ عبود نجم عبود: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال فى شركات الاعمال ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ٢٠٠٦م. ص ١١.

ⁱⁱ Patrick,Dobel.J(2006): public management as ethics . The Oxford Handbook of management, Oxford University. P161-181.
ⁱⁱⁱ عاصم الاعرجى: حول فاعلية وكفاءة الاجهزة الادارية الخدمية الحكومية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، السنة ٤ ، العدد ٢ ، ١٩٧٦م، ص ٦٦.

^{iv} نفس المرجع ص ٦٧-٧٤.

Barnard , Chester (1983): The function of Executives, Harvard University^v ,Massachusetts, p82.

^{vi} على مسلم : مذكرات في تحليل وتصميم المنظمات ، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية ، مصر ، ١٩٩٦م، ص١٦٩.

Mescon ,Michale H and others(1989): Management Harper and Row^{vii} publishers,NewYork, p15.

^{viii} محمد النجار: الكفاءة الانتاجية والمسؤولية الإدارية، مجلة الادارة العامة ، المجلد ٢١، العدد ٣٥، الرياض ، ١٩٨٢م، ص ٢٣٩.

^{ix} على عبد الوهاب: الانتاجية وانتظام الدوام في القطاع الحكومي ، مجلة الاداري ، المجلد ١٢، العدد ٤١ ، مسقط، ١٩٩٠م، ص١٤٨-١٤٩.

^x بيتر دراكر : الادارة للمستقبل : التسعينات وما بعدها ، ترجمة صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٥م، ص ١٧٠.

^{xi} سمير مرشد: مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العليا ، مجلة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة) المجلد ١ ، الرياض ، السعودية ، ١٩٨٨م، ص ١٩١-١٩٢.

^{xii} توماس وودرو ويلسون ٢٨ديسمبر ١٨٥٦ - ٣ فبراير ١٩٢٤) هو سياسي وأكاديمي أميركي شغل منصب الرئيس الثامن والعشرين للولايات المتحدة من عام ١٩١٣ إلى ١٩٢١. ولد ويلسون في مدينة ستونتون فيفرجينيا، وقضى سنواته الأولى فيأوغستا، جورجيا وكولومبيا، ساوث كارولينا . حصل ويلسون على درجة الدكتوراه في العلوم السياسية من جامعة جونز هوبكنز، وشغل منصب أستاذ وباحث في مختلف المؤسسات قبل اختياره رئيسا لجامعة برنستون، وهو المنصب الذي شغله في الفترة من عام ١٩٠٢ إلى ١٩١٠م .

John Milton Cooper, Woodrow Wilson: A Biography p. 201

^{xiii} Hughes, Owen E., Public Management and Administration: An Introduction, 3rd ed., Palgrave Macmillan, 2003, p. 17.

^{xiv} Fry, Brian R., Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo, Chatham House Publishers, Inc., Chatham, New Jersey, 1989, p. 31.

^{xv} Andrews, Rhys and Steven Van de Walle (2013). "New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness." Public Management Review.

^{xvi} Morales Casetti, M. (2014). New Public Management in Chile: Origins and Effects. Revista de Ciencia Politica, pp 417-438.

^{xvii} Bhattacharya, Monit (1987): Public Administration structure process and behavior , The world press private Ltd, Calcutta , p21-25.

^{xviii} سعاد خليل إبراهيم: الاتصالات الإدارية والتنظيمية... هل لها دور في الجهاز الإداري للدولة؟ العمل الإداري الناجح يستحيل تحقيقه دون أنظمة اتصال على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، التنمية الإدارية - مصر , س ٣٢، ١٤٨٤، ٢٠١٥م، ص ٣٠.

^{xix} سعاد خليل إبراهيم: الاتصالات الإدارية والتنظيمية، ص ٣٠
^{xx} عيد سعيد محمد: الإصلاح الإداري : ضرورة حتمية لتحقيق النمو الاقتصادي، إدارة الاعمال - مصر , ع ١٥٠، ٢٠١٥م، ص ٢٩

^{xxi} محمد عبد الفتاح باغي: الأخلاقيات في الإدارة، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، الأردن، ط١، ١٩٩٥م. ص ١٦٦

^{xxii} فهد بن سعود العثيمين: أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة، ص ١٠١.

^{xxiii} Kevin P. Kearns, Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public & Non Profit Organization, San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1996, p.36.

^{xxiv} د. أحمد سيد مصطفى، "التحسين المستمر: مفهومه وآلياته"، أخبار الإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد التاسع والعشرون، ديسمبر ١٩٩٩م، ص ١.

^{xxv} د. أحمد صقر عاشور، نحو منظومة جديدة للإصلاح الإداري في الدول العربية"، أخبار الإدارة القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الثامن والعشرون، سبتمبر ١٩٩٩م، ص ٣.

^{xxvi} د. عطية حسين أفندي، الإدارة العامة: إطار نظري- مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٥٩.

^{xxvii} د. أحمد رشيد، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة-Government Re-Inventing القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٦، ص ٧٤.

^{xxviii} صفوت صلاح الدين النحاس: أخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة الادارة ، مصر، مجلد ٤٧، عدد ٤، ٢٠١٠م. ص ١٥ بتصرف