

**رؤية مستقبلية لتحقيق الاصلاح الاداري لمؤسسات**

**الرعاية الاجتماعية في مصر**

**A future vision to achieve administrative reform for social  
welfare institutions in Egypt**

تاريخ التسليم ٢٠٢١/١/٢

تاريخ الفحص ٢٠٢١/١/٩

تاريخ القبول ٢٠٢١/١/١٦

إعداد

**محمود احمد اسماعيل محمد**



## رؤية مستقبلية لتحقيق الإصلاح الإداري لمؤسسات الرعاية الاجتماعية في مصر

### اعداد وتنفيذ

محمود احمد اسماعيل محمد

#### ملخص الورقة البحثية:

يعد عدم التوجه نحو تطبيق الإصلاح الإداري من أكبر المشكلات التي تواجه الدول عالمياً ومحلياً ، مشكلة مجتمعية كهذه وتواجه المسؤولين خاصة وتؤثر عليهم سلباً ، ولذلك كان من الواجب ان يكون لمهنتنا دور في مناقشة والمساهمة في حلها. كما تشكل الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية هدراً للموارد المستثمرة في إعداد وبناء الإنسان وتربيته وتعليمه وتدريبه وتأهيله للقيام بدوره الإداري بهذه المؤسسات. ولذا يهدف هذا البحث الى تحديد واقع الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ، والوصول الى رؤية مستقبلية لتفعيل وتطبيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية التي توجهت الدولة حالياً نحو تطبيقه. كما يهدف البحث الى التوصل الي ان الجودة والتطوير التنظيمي والتدريب تساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. كذلك مستوي افضل لأبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية ككل في إدارة الجودة الشاملة لتحقيق افضل طريقة لتقديم الخدمة والقضاء علي الروتين في العمل وتدعيم الترابط بين الإدارات . التطوير التنظيمي.تقييم الأداء للمسؤولين لكي تتحسن الخدمات .التدريب للمسؤولين لتحسين مستواهم الإداري .

**الكلمات المفتاحية :** الإصلاح الإداري ،مؤسسات الرعاية الاجتماعية ، المخططين الاجتماعيين.

### Abstract

Failure to implement administrative reform is one of the biggest problems facing countries globally and locally. It is a societal problem like this that faces officials in particular and affects them negatively, and therefore it was necessary for our profession to have a role in discussing and contributing to solving it. Administrative reform in social welfare institutions also constitutes a waste of invested resources. In preparing, building, educating, educating, training and qualifying people to carry out their administrative role in these institutions. Therefore, this research aims to define the reality of administrative reform in social care institutions, and to reach a future vision for activating and implementing administrative reform in social care institutions, which the state is currently heading towards implementing. The research also aims to conclude that quality, organizational development and training contribute to achieving administrative reform in social care institutions, as well as a better level of the dimensions of achieving administrative reform in social welfare institutions as a whole in total quality management to achieve the best way to provide service, eliminate red tape at work and strengthen interdependence between departments . Organizational development. Evaluating the performance of officials in order to improve services. Training for officials to improve their level of administration.

key words : administrative reform, social welfare institutions.

## أولاً: مشكلة البحث:

تلجأ الدول عادة عندما تواجهها ازمات مفاجئة وحادة وعندما لا توجد لديها اجهزة دائمة للإصلاح الإداري في مؤسساتها الي ان الاستعانة بخبراء ومستشارين وتكليفهم باجراء دراسات وابحاث حول اوضاع الادارة وتقديم التوصيات والمقترحات لحل المشكلات والعقبات وهذه الطريقة وان كانت ايجابية في بعض المراحل الا انها كعمل فردي مؤقت تبقى عاجزة عن الالام بجميع مشكلات الادارة وعن اجراء اصلاح شامل وكامل نظرا للتعقيدات الادارية والروتينية التي تتطلب متابعة وملاحقة في معالجتها كما انها بالتالي باهظة التكاليف. (بن عبدالله، سعود، ٢٠٠٧، ص١٧٨) فدور اللامركزية في تحقيق عملية الإصلاح الإداري يتطلب كافة البيانات عن التنظيم والإداري والاهداف والسياسات وتطور الأنشطة واسلوب الممارسة للوظائف الادارية والامكانيات المادية والاجراءات والافراد والظروف المحيطة للمؤسسات الاجتماعية. (بربر، كامبل، ١٩٩٧، ص١٦٣)

وتحديد الفرق بين مستوي الاداء الفعلي في الوقت الحاضر ومستوي الاداء المطلوب في المستقبل ولذلك يجب ان يكون هناك تحليلا كاملا يقوم علي تحليل اهداف المؤسسة والافراد والمسئولين والعاملين بالاضافة الي المنافسة والوظائف وتقارير تقييم الاداء وتقارير التفيتش والشكاوي وتقارير تقييم التدريب وتجهيزات الاداء والتقارير الفعلية. (مصطفى، مصطفى، ٣٠٧، ١٩٩٤) ولذلك تعتبر الإدارة من أهم العناصر الحركية الهادفة إلي دفع حركة الإنتاج وتحسين مستويات الأداء حيث أن تحقيق التقدم والتطور في كافة ميادين الحياة يتوقف بالدرجة الأولى علي مدي كفاءة الجهاز الإداري في فهم واستيعاب الأهداف الحالية والمستقبلية لحركة التطوير والعمل علي تحويلها إلي انجازات ملحوظة علي ارض الواقع والجهاز الإداري بشكله التقليدي

وأدائه النمطي لن يقوي علي النهوض بأي إصلاحات إدارية شاملة. (إبادير، اسحاق زاهر، ٢٠١١، ص٣) مما أدي إلي سعي الحكومات إلي مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتي الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلي تحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورة وذلك لمواجهة الكثير من التحديات خصوصاً وأن الهدف الأسمى للحكومات هو الارتقاء بمجتمعاتهم ورفع شأنها وذلك من خلال رفع مستوي معدلات النمو وتقديم الخدمات التي تتلاءم مع الاحتياجات. (صالح، رجاء عبدالمنعم، ٢٠١٦، ص٢) وبناء علي ذلك يعتبر الإصلاح الإداري من أكثر الموضوعات انتشاراً في حقل الإدارة العامة. فلقد انشغل كل من الأكاديميين والممارسين بدراسة الإصلاح الإداري ومن ثم فان دور عملية الإصلاح الإداري هام جدا التي تسعى مؤسسات الرعاية الاجتماعية الي تحقيقها من خلال تطبيق متطلبات ومحاولة الإصلاح الإداري المختلفة داخل هذه المؤسسات لما سوف يحدث في تحديث النظام التشريعي والتنظيمي لهذه المؤسسات وادخال الاساليب التكنولوجية الحديثة داخل هذه المؤسسات ايضا والقضاء علي الروتين ووضع اعضاء جدد من المسئولين والعاملين داخلها يحملون فكر جديد يتواءم مع التغيرات الجذرية السريعة التي طرات علي المجتمع كما سوف تعمل اللامركزية علي المساعدة علي اتخاذ القرارات بناء علي الاحتياجات الفعلية لهذه المؤسسات والتي تعمل علي تطويرها في اتخاذ قراراتها فتحقيق الإصلاح الإداري داخل مؤسسات الرعاية له دور في تدعيم قدرات ومهارات المسئولين والعاملين واسبابهم العديد من الخبرات التي تساعدهم علي تقديم الخدمات الي افراد المجتمع بصورة افضل والتعامل مع المشكلات التي تطرأ علي هذه المؤسسات فجاء والمساهمة في مساعدة الأجهزة الحكومية الاخرى بالبيانات والخدمات التي تسهم في

تقديم المجتمع في كافة القطاعات المتصلة بها.  
(البرادعي ،ليلي مصطفى، ٢٠٠١، ص٥٣)

### ثانيا: الدراسات السابقة:

١- دراسة ميشيل هولت: (2002) Michael

Howlett

استهدفت الدراسة فهم الأساليب الإدارية الوطنية وأثرها في الإصلاح الإداري ، وتوصلت إلي لتحديد وتصنيف الأساليب الإدارية ، والتي على أساسها يتم تطوير وتطبيق نموذج متعدد المستويات للأساليب الإدارية الوطنية .

٢- دراسة روبرت ر تالوركو (2004) Robert R

Taliercio

استهدفت الدراسة التعرف علي تأثير الحكم الذاتي على أداء هيئة الإيرادات في أمريكا اللاتينية (بوليفيا والمكسيك وبيرو وفنزويلا)، وتوصلت إلي منح سلطات الإيرادات الحكم الذاتي والاستقلالية الإدارية يجعلها أكثر فعالية ونزاهة وكفاءة ، كما توصلت الدراسة إلي وجود صلة بين تصورات المصادقية والأداء والإصلاح الإداري بأنواعه واستقلالية الوكالة (سلطات الإيرادات) .

٣- دراسة لينج ماتيل: (2005) Lianjie Ma, et

al

استهدفت الدراسة تحديد مردود استخدام الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الاقتصادية في الصين، وتوصلت الدراسة إلي أن مبادرات الحكومة الإلكترونية الصينية أفضل وسيلة تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية من خلال إدارة تتسم بالشفافية واللامركزية، وفي نفس الوقت تزود الحكومة المركزية بالمعلومات والقدرة على العمل بكفاءة ، مراقبة وتوجيه النشاط الاقتصادي على مستوى أكثر تجريدية.

٤- دراسة هونج هلم: (2007) Hong-Hai Lim

استهدفت الدراسة التعرف علي كيفية تحسين الأداء الإداري بماليزيا وخطوات الإصلاح اللازمة، وتوصلت الدراسة إلي أن تحسين إرادة الموظفين العموميين هو

أكثر أهمية وأكثر صعوبة من تحسين قدراتهم ، كما أوصت بوجوب تغييرات في استراتيجية الإصلاح وتدابير لتحسين كل من قدرة وإرادة الموظفين العموميين اللازمين لرفع الأداء الإداري لمواجهة الضغوط المحلية والعالمية.

### ثالثا: اهمية البحث

١- تساير هذه الدراسة الاهتمام العالمي

والمحلي لتطبيق اللامركزية لتحقيق

الإصلاح الإداري داخل أجهزة الدولة

ومؤسساتها ككل ومنها مؤسسات

الرعاية الاجتماعية.

٢- يعد الاهتمام بدراسة الإصلاح الإداري

توجيه تسعي المجتمعات الي تطبيقه مما

يحقق مراعاة الاحتياجات من قبل

المسئولين.

٣- يمثل الإصلاح الإداري بمؤسسات

الرعاية الاجتماعية التزاما مجتمعيا يقع

علي عاتق المسئولين والأجهزة

التنفيذية والتشريعية والمؤسسات

المختلفة والأهلية والحكومية.

٤- اهتمام مهنة الخدمة الاجتماعية بتطبيق

اللامركزية للاستفادة منها لتحقيق

الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية

الاجتماعية.

٥- تأتي أهمية هذا البحث باعتباره

ضرورة أقرتها وأكدت علي أهمية

اجرائها نتائج العديد من البحوث

والدراسات في اطار مهنة الخدمة

الاجتماعية والتي تناولت اللامركزية

وامكانية تطبيقها في المجالات المختلفة

للاستفادة منها.ندرة الدراسات والبحوث

التي تناولت الإصلاح الإداري بمؤسسات

الرعاية الاجتماعية في حدود علم

الباحث.

#### سادسا: مفاهيم البحث:

##### ٣- مفهوم الإصلاح الإداري:

اصبح مصطلح الإصلاح الإداري من اكثر المصطلحات شيوعا في دول العالم بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة وذلك للحساس بالحاجة الي احداث تغيير وتطور في الاجهزة الادارية القائمة فوجد ان الدول المتقدمة تشعر بحاجة الي التطور وتحسين كفاءة الادارة بها حتي نواكب المتغيرات والظروف التكنولوجية وتطويعها لخدمة الادارة وفي الدول النامية اصبح الإصلاح الإداري ضرورة لان الجهاز الإداري في هذه الدول يضطلع بمسئولية تحقيق التنمية الشاملة.

ويعرف الإصلاح الإداري علي انه:

اعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة للقيام بوظائفه علي ضوء المتغيرات الجديدة الهادفة لتحقيق التنمية المجتمعية.

كما يعرفها ايضا علي انه تغيير اصيلا في اسلوب العمل في التنظيم وفي عمل الاشخاص وفي نظرة الناس لكل هذه الامور بما يعني تحويل كامل في الخطط وتغيير جوهر في الروح والفكر وانماط السلوك الإداري وتنظيم عمل العنصر البشري لتحقيق التنمية الادارية. (ابوالمعاطي، ماهر، ١٩، ٢٠١٠)

كما يعرف الإصلاح الإداري ايضا علي انه جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي وإداري هادف لاحداث تغييرات اساسية ايجابية في السلوك والنظم والعلاقات والاساليب والادوات تحقيقا للتنمية قدرات وامكانيات الجهاز الإداري للدولة بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في اتجاز اهدافه. (ابشر، حسن، ٢١، ١٩٨٤)

ويعرف ايضا الإصلاح الإداري علي انه جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل او قصور محدودة داخل اطار المنظمة. (طاهر، الغالي، ٣٧، ٢٠١٠)

كما يعرف بانه وسيلة تهدف الي معالجة الحالات المرحلية التي تصيب التنظيم الوظيفي للجهاز الحكومي بنية اعادة مقوماته المادية والبشرية الي

##### ٦- انطلاقا من الاهتمام بتطبيق الإصلاح

الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وما سوف يعود علي المجتمع من تنمية في قطاع الرعاية الاجتماعية ومن ضمن الاهتمامات الحالية في التخطيط الاجتماعي باعتبار ان التخطيط الاجتماعي اسلوب يعمل علي نقل المجتمع من وضع الي وضع افضل منه.

##### ٧- كما ان دراسة الإصلاحات و تطبيقها

يسهم بالضرورة في توفير معلومات حقيقية لكيفية استخدامها للاستفادة منها في عملية الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

##### ٨- يتطلب واقع العمل من قبل مؤسسات

الرعاية الاجتماعية مزيدا من الخطط التي من شأنها تحقيق الإصلاح الإداري بها في كافة مجالاتها.

#### رابعا: أهداف البحث:

١- تحديد واقع ممارسة الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية .

٢- استقرار التراث النظري والدراسات السابقة ذات الاهتمام وتحليل نتائجها.

٣- الوصول لرؤية مستقبلية يمكن ان تهتم في تطبيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع المصري.

#### خامسا: تساؤلات البحث:

١- ما واقع ممارسة الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟

٢- ما اسهامات التراث النظري والدراسات السابقة المرتبطة ذات الاهتمام وتحليل نتائجها؟

٣- ما الرؤية المستقبلية التي يمكن ان تسهم في تطوير تطبيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ؟

حالتها السليمة لاداء الوظيفة المنوطة به من قبل المجتمع. (حشيش، فوزي، ٢٦٢)

يقصد بالإصلاح الإداري في البحث:

- استخدام التطوير التنظيمي من " الهيكل التنظيمي والنواحي والقواعد \_ الموارد البشرية التكنولوجية الحديثة \_ القوانين والتشريعات " لزيادة فاعلية المؤسسة وتحسين قدراتها علي حل المشكلات.
- استخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المنشودة والعمل علي تطوير الخدمات المقدمة وكذلك رفع كفاءة المسؤولين.
- التخطيط لمقابلة عدم الكفاءة من خلال تقييم الأداء .
- استخدام التدريب من أجل إحداث تغييرات في معلومات وخبرات ومهارات وسلوكيات واتجاهات الأفراد لمقابلة الاحتياجات المستقبلية وذلك من أجل تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الإصلاح الإداري.
- الاعتماد علي الأساليب والتقنيات الحديثة .
- العمل علي إيجاد إدارة ذو كفاءة عالية قادرة علي التغيير والتحسين والتطوير.
- تطوير مخطط يشمل كل النظام الإداري من " نواحي وأساليب وأدوات وموارد بشرية.
- ٢- مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية:  
علي الرغم من الاتفاق علي قدم الرعاية الاجتماعية منذ وجد الانسان الا ان الاتفاق لم يواكبه اتفاق علي تحديد مفهوم الرعاية الاجتماعية شكلا ومضمونا ويرجع ذلك الي حداثة العهد بالدراسة العملية للرعاية الاجتماعية الي جانب تعدد المجالات التطبيقية لها واختلاف مضمونها باختلاف المجتمعات التي نشأت فيها وتأثيرها بايدولوجية وفلسفة تلك المجتمعات والتي علي اساسها تختلف البرامج والاساليب والفئات التي تخدمها وفيما يلي:

تعرف الرعاية الاجتماعية لغويا كما جاء علي لسان العرب انه مشتق من (رعي) (راع) وان الراعي مصدر رعي الكلأ ونموه وبذلك فان مصطلح الرعاية لغويا مشتق من رعي يرعي بمعنى الحفظ او الكفالة او المسؤولية. (ابوالمعاطي، ماهر، ٢٠١٠، ١٤)

والرعاية الاجتماعية هي ترجمة عربية لكلمة Social Welfare) والتي تعني بالانجليزية التحسين او الاثراء وكلمة تعني العمل الطيب بينما كلمة تعني الشئون الانسانية والاجتماعية العامة. (Welfare) )  
(Bruces, Jonsson، ٢٠١٠، ٣٠٢)

وتعرف الرعاية الاجتماعية اصطلاحا بانها نسق منظم من الخدمات والاجهزة التي يتم اعدادها لمساعدة الافراد والجماعات عاي تحقيق مستويات مناسبة للصحة والمعيشة وتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية بما يمكنهم من تنمية قدراتهم وتحسين مستوي حياتهم بما يتماشى مع احتياجاتهم ومجتمعاتهم. (ابوالمعاطي، ماهر، ٢٠٠٩، ٤٩)

وتعرف ايضا الرعاية الاجتماعية علي انها مرادف لكلمة الرفاهية مع اضافات بسيطة ميزت فهمها للرعاية اذ يري انها هذا الكل من الجهود والبرامج والخدمات العلاجية والوقائية والانشائية المنظمة التي تتولاها المؤسسات الحكومية والاهلية والدولية لمواجهة حاجات الافراد الضرورية الحالية والمستقبلية لتحقيق الافراد المجتمع النمو والرخاء الانساني والوصول الي حياة فضلي. (عيوش، ذياب، ٢٠٠٩، ١٥)

ويعرفها محمد بدوي الرعاية الاجتماعية علي انها تشمل كافة المنظمات الاجتماعية التي تعمل علي الارتقاء بحياة الانسان وتضم مؤسسات التعليم والصحة والخدمات الاطفال والشباب والمساعدات الاجتماعية والتأمينات الاجتماعية ورعاية الفئات الخاصة والتدريب والارشاد الاسري وبرامج التدريب. (ابوالمعاطي، ماهر، ٢٠٠٢، ٢٣)

وتمارس الخدمة الاجتماعية عادة في مؤسسات خاصة بها تحدد خدماتها وبرامجها بما يتفق مع فلسفة



المؤسسة لتحقيق خدماتها للمجتمع فهي مؤسسات قامت اساسا علي تقديم خدمات اجتماعية للمواطنين افرادا وجماعات او مجتمعات ومن امثلها مؤسسات الضمان الاجتماعي ورعاية الاحداث ورعاية المسنين ومكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية وخدمات تعليمية وعمالية وتاهيلية وتشغيلية حيث توجد الخدمة الاجتماعية بهذه المؤسسات بهدف تحسين الخدمة الاساسية للمؤسسة نفسها. (نجيب محمد، ٢٠٠٢، ٣٨٩)

كما تعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية أنها عبارة عن وحدات اجتماعية تم بناؤها بشكل مقصود لتحقيق أهداف معينة من خلال تقديم الخدمات للأفراد لمساعدتهم على اشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم. (عبدالفتاح محمد، ٢٠٠٤، ٦٨)

وتعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية علي انها: تتكون من مجموعة افراد لتحقيق اهداف معينة لها صفة او عملية او اقتصادية تعود بالنفع علي المجتمع او علي اعضائها دون قصد الربح. (شفيق احمد، ١٢٩)

ويمكن تعريف مؤسسات الرعاية الاجتماعية كالآتي:  
(في ضوء الدراسة)

١. هي المؤسسات التي تقدم خدماتها للمواطنين في المجتمع .
٢. تقوم هذه المؤسسات بدورها في حالة عجز المؤسسات الحكومية من القيام بمهامها الوظيفية.
٣. تعمل على استخدام اساليب حديثة لسهولة وصول الخدمة لأكبر عدد ممكن من المواطنين.

#### سابعاً: ملامح وانواع الإصلاح الإداري في مصر:

ملامح منظومة الإصلاح الإداري

المصرية (الشنواني، صلاح، ٢٠٠٠، ٢٠)

١. ربط عملية الإصلاح الإداري بإطار للتنمية البشرية: يعد اختيار وتعيين العاملين بالجهاز الإداري للدولة وفقاً للأسس والمبادئ العلمية، وفي ب الاهتمام بإعداد نظام متكامل لإدارة

الموارد البشرية وذلك من خلال بناء قاعدة بيانات للمقدمتها مبدأ الجدارة، هو الضمانة الأولى لبناء جهاز إداري فاعل وكفاء. وفي هذا الإطار يجيادات الإدارية العاملة والاهتمام بقيادات الصف الثاني، وإحياء دور المعهد القومي للإدارة العامة ليكون بمثابة الإطار المؤسسي لبناء وتدريب القيادات الإدارية، وتطوير نظم تقييم الأداء من خلال إعادة النظر في النظم التقليدية بما يسمح بتقييم أداء العامل استناداً إلى معدلات أداء محددة، أخذاً في الاعتبار ضرورة رفع كفاءة الموظف بشكل يسمح بتقييم أدائه استناداً إلى تلك المعايير.

٢. ربط عملية الإصلاح الإداري ببناء إطار قيمي وثقافة مؤسسية جديدة: إن عملية الربط سوف تعطي من قيم النزاهة والجودة، وترشيد الإنفاق، والمحافظة على المال العام، وتعطي من معيار رضاء متلقي الخدمة، بالإضافة إلى تعظيم قيمة الإنجاز.

٣. ربط عملية الإصلاح الإداري بإطار مؤسسي - تنظيمي: يقوم بمعالجة تضخم وترهل حجم الجهاز الإداري من أجل الوصول به إلى الحجم الأمثل، ويعكس الوظائف الحقيقية المخول له القيام بها، ويقضى على الازدواجية وتضارب الاختصاص. هذا يتطلب تحديداً واضحاً للأهداف المطلوبة من الجهاز الإداري، وإعادة النظر في بعض الهياكل الإدارية الحالية بما يتناسب مع الدور المتوقع للجهاز الإداري، وتحقيق التوازن بين وحدات الجهاز الإداري والإدارات التابعة لها بحيث يتم إعادة توزيع العاملين بها بما يضمن استخدام الفائض الموجود في بعض الإدارات لسد العجز في بعض الآخر، وإعادة النظر في الوظائف المتماثلة التي تقع في نفس القطاع أو الإدارة الواحدة، وتفعيل دور وحدات المتابعة والتقييم، ومحاولة الوصول إلى الحد الأمثل لحجم الجهاز الإداري من خلال تحديد الحجم الحقيقي

الموارد البشرية وزيادة مهاراتها وقدرتها العلمية.

٣. الجوانب الإجرائية : وتتعلق بتطوير أدوات التنفيذ من خلال تطوير الوسائل والأساليب التي تساهم في زيادة فعالية وكفاءة الجهاز الإداري والعمل على الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتلاحقة في كافة المجالات لا سيما التطبيقات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات.

٤. الجوانب التشريعية: وتتعلق بتطوير الجوانب القانونية الخاصة بالعمل الإداري بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

٥. الجوانب البيئية: وتتعلق بتهيئة وتوفير الظروف البيئية الملائمة للعمل من خلال استحداث نظم تأثيرية لتشجيع المشاركة الإيجابية لمختلف أطراف العملية الإدارية بما يساهم في إحداث توازن بين أهداف المجتمع ومنظّماته المختلفة والجماعات العاملة فيه وأفراده جميعاً.

#### ثامناً: مقومات الإصلاح الإداري:

إذا كانت العملية الإصلاحية تهدف إلى إعادة تركيب الوحدات المختلفة التي تؤلف الوزارات كي تصبح متجانسة وقادرة على تأسيس البنية التحتية لشتى الحقول أو الميادين، فهي جزء من إطار تنموي شامل يتطلب تغييرات جذرية عامة في الأنماط السلوكية المتعارف عليها في المجتمع الإداري .. فان الإصلاح الإداري الشامل يتصف بالتغيير والتجديد في السلوك واتجاه الأفراد وفي الأساليب التنظيمية والفنية للمنظمة وهذه التغييرات الإصلاحية التي تشمل تطوير المنظمات، وتنمية القدرات التنظيمية والفنية والبشرية.

ويمكن إيجاز أهم المقومات في النقاط التالية (مدوح، خالد، ٢٠١٠، ٤٥، ٢٠١٠)

للعاملة الفانضة، وبحث الوسائل المناسبة للوصول إلى الموازنة بين عامل الكفاءة والبعد الاجتماعي. (البرادعي، يلي، ٢٠٠٧، ٢٥، ١٢٥ص)

٤. ربط الإصلاح الإداري بإطار تكنولوجي: لا يستقيم أن تسير دولة حديثة في اتجاه التركيز على البناء الهرمي للجهاز الإداري في وقت تؤكد فيه فلسفة وآليات عصر المعلومات والإدارة الحديثة على التحول إلى الإدارة اللامركزية التي تعطي من قيمة المشاركة في صنع القرار وتسهيل تدفق المعلومات. ويأتي في هذا السياق أهمية التوسع في تجربة الحكومة الإلكترونية، على نحو يساعد على تطوير نمط من العلاقة بين الموظف العام والمواطن، يقوم على إنهاء العلاقة المباشرة بين طالب ومقدم الخدمة الحكومية، وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمة.

٥. الربط بين الإصلاح الإداري وإصلاح المحليات: لا يمكن الحديث عن إصلاح حقيقي للجهاز الإداري دون إصلاح الأجهزة المحلية التي تمثل المستوى الأول في العلاقة بين المواطن والجهاز الإداري. هناك توافق على أن أجهزة المحليات في مصر وصلت إلى مستوى متدن من المهارة والفساد لا يمكن معه المراهنة على قيامها بدور حقيقي في أي عملية تنمية حقيقية، كما لا يمكن المراهنة على تطبيق برنامج حقيقي للإصلاح الإداري بدون إصلاح هذا المستوى .

بينما يحدد البعض جوانب الإصلاح والتطوير الإداري فيما يلي (الهاب، عيسى، ٢٠١٢، ٢٠، ١٩ص)

١. الجوانب الهيكلية: وتشمل تطوير الهياكل والوظائف وإعادة تشكيلها بما يحقق الاتساق بين الهياكل التنظيمية والهياكل الوظيفية والأداء المطلوب من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات بشكل جيد.

٢. الجوانب الإنسانية: وتتعلق بتطوير الجوانب السلوكية للأفراد من خلال تخطيط القوي العاملة والاختيار الدقيق للعاملين وتنمية

١. وجود إدارة سياسية حازمة ملتزمة ومصممة على إنجاز الإصلاح الإداري وتؤمن بأهميته ووجوب تنفيذه على كل المستويات، فلا إصلاح من دون سلطة سياسية داعمة مؤمنة بأهميته مصممة عليه ، ملتزمة ببرنامجها ، وجادة في تنفيذه ، وهذا يستدعي قراراً سياسياً بالإصلاح الإداري منبثقاً عن السلطة السياسية الرسمية في الدولة ويجب أن يوضع هذا القرار موضع التنفيذ وفق خطة مبرمجة زمنياً مع ضرورة المتابعة والمراقبة الميدانية.
٢. الالتزام بالإصلاح الإداري على صعيد العاملين بكافة فئاتهم ومستوياتهم ومشاركتهم جميعاً في رسم معالم وإعداد خطة الإصلاح الإداري.
٣. الالتزام بالإصلاح الإداري على الصعيد العام والمجتمع فوجود جمهور أو تيار شعبي واع لحقوقه ملتزم بمطلب الإصلاح الإداري أمر أساسي وضروري لتحسين إدارة الإصلاح على مستوى سلطة القرار السياسي.
٤. الاهتمام بالبيئة التي يعمل فيها الجهاز الإداري بكل أبعادها الاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والحضارية، والإصلاح الإداري لن يكتسب الشرعية والقبول، إلا إذا كان انعكاساً لقيم ومعتقدات المجتمع ومعبرا عن متطلباته وتطلعاته.
٥. تطوير وتجديد النظم والأساليب والمهارات الفنية لمقابلة الاحتياجات والمتطلبات لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يهدف إليها الإصلاح الإداري ويتمثل هذا التطوير في تحديث المنظومة القانونية وتطوير النظم والأساليب الإدارية التي أنتجتها الثورة المعرفية، وبما يتناسب مع بيئة المجتمع التي تعمل في إطاره الإدارة، وتطوير أيضاً المنظومة التربوية التعليمية والمهنية والجامعية بمعنى أن تكون مخرجات التعليم وخاصة الجامعية تتلاءم واحتياجات التنمية.
٦. التخطيط للإصلاح الإداري والمواءمة بين الأهداف والإمكانات فالإصلاح عملية مكلفة، ولذلك لابد من التحديد الدقيق لتكاليف عمليات الإصلاح حتى لا نخلق فجوة بين الرغبة والطموح وبين الواقع مما يؤدي إلى فشل عمليات الإصلاح الإداري. (البناز، عفاف، ٢٤٠، ١٩٩٥)
٧. يجب أن تنطلق خطط الإصلاح الإداري من استجابة لرغبات الجمهور، وهذا يأتي من ارتباط الخطط الإصلاحية بالخطط التنموية للدولة التي بدورها تتبنى خدمة الأمة وإصلاح جميع مرافقها. وبذلك تتحد فعالية برامج وجهود الإصلاح بتحديد الأطراف المسؤولة عنه والأطراف المعنية به، وتحديد الإطار التنظيمي الذي يجمعها ويحدد علاقتها... فمسؤولية الإصلاح مسؤولية مشتركة بين الجهات المركزية والجهات المستهدفة بالتطوير وينبغي أن يكون للجهات الأخيرة النصيب الأوفر من هذه المسؤولية. وهذا يعني ضرورة إنشاء جهاز حكومي للإصلاح الإداري مهمته الأساسية تنظيم الجهاز الحكومي وإعادة تنظيمه والقيام بتنسيق الجهود ودفع الأجهزة المستهدفة بالتطوير بالاعون الفني اللازم في عمليات التطوير ومساعدته وتلبية احتياجاته في مجال التدريب الإداري وتقديم بدائل تطويره ؛ وتحدد مسؤولية الإصلاح الإداري في ثلاث مستويات القيادة السياسية العليا ، والجهاز المختص بالإصلاح الإداري، والقيادات الإدارية في المنظمات الحكومية.
٨. تحديد زمن الخطة حتى تسهل عملية المتابعة والتقييم حسب خطوات الخطة و فترات الزمنية فلا يأخذ الإصلاح الإداري وكأنه إجراء عادي و يمكن إنجازه متى ما أراد الموظف.
٩. تحديد الأدوار وتوزيعها على العاملين في جميع المستويات الإدارية في الدولة مع تأكيد مسؤولية كل مجموعة عن أعمالها وإنجازها بالشكل المطلوب، ثم التأكيد على مسؤولية كل سلطة أو جهة عليا من تحتها في التأكد من سير العمل.

المعرفة والمعلومات عن المنظمات والأعضاء.

٤. البحوث : يستخدمها المخطط الاجتماعي بهدف التعرف على واقع المؤسسة من موارد وإمكانيات ومشكلات بهدف تعميق دراسة المؤسسات الأعضاء ووضع خطة مستقبلية للعمل مع المؤسسة وأعضائها .

٥. قواعد البيانات : ويعتمد المخطط الاجتماعي في دراسته على ما يتوفر لديه من بيانات عن المنظمات الأعضاء وأهدافها ومجالات نشاطها ومجالس الإدارات ومصادر التمويل. ٦. اللجان: تعتبر اللجان من أهم الأدوات في تنظيم المجتمع حيث يتم غالبية النشاط الذي يؤدي في التخطيط الاجتماعي عن طريق اللجان. (بدوى، ١٩٩٧، ص٢٥٩)

(د) المهارات التي يستخدمها المخطط الاجتماعي :

- ١- مهارات شخصية :
  - مهارة الاتصال والاستماع الجيد.
  - المهارة في كيفية التعامل مع الآخرين وجها لوجه.
  - المهارة في مواقف النزاع.
  - المهارة في القدرة على التفاوض.
- ٢- مهارات تتصل بالعمل مع المجتمع :
  - المهارة في اجراء البحوث والتدريب.
  - المهارة في تحديد الأهداف.
  - المهارة في التسويق الاجتماعي للبرامج والمشروعات.
  - المهارة في تشخيص المجتمع. (عبد اللطيف، ١٩٩٦، ص٥٢)
- ٣- مهارات تنظيمية :-
  - العمل الفريقي.
  - التعاون داخل المنظمة.
  - التعاون مع المنظمات الأخرى.
  - استخدام الاستشارة.
  - استخدام الملاحظة . (نوح، ١٩٩٨، ص١٣٦)

١٠. إيجاد نظام للمراقبة والمتابعة مع تفعيل الجهاز العام لمراقبة ومتابعة الأجهزة الحكومية إضافة إلى إشراك المواطنين بدور تقييمي، رقابي على ا لخدمات الحكومية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يوفر إطاراً لمشاركة الأطراف المعنية والمستفيدة من تحسين الكفاءة. (صقر، احمد، ١١٣، ٢٠١٤)

١١. إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة بما يتماشى مع الفلسفة الحديثة للحكم وبما يحقق السياسة التي تنتهجها الدولة سواء أكان هذا الإصلاح ينصب على إعادة تنظيم الهيكل العام للجهاز الإداري أم أجزائه المختلفة، وإعادة النظر في الأساليب المتبعة في العمل وطرق الأدا. ( Al- HuriyahK1974-102)

إعادة توزيع العمالة الزائدة في أجهزة الحكومة مع مراعاة التخصص ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع توفير العاملين المدربين بالعدد المناسب والقدرة على أداء العمل الذي يؤديه بكفاءة أفضل (Wendell L، ١٢١، ١٩٨١)

(ج) الادوات والوسائل التي يستخدمها المخطط الاجتماعي:

الأدوات هي الوسائل التي عن طريقها يمكن للمخطط الاجتماعي أن يحقق أهدافه المهنية وهي كالتالي: (عبد العال، ٢٠٠١، ص٢٣٨)

١. الاجتماعات :من أهم الوسائل التي تستخدم في التخطيط الاجتماعي ويستخدمها المخطط الاجتماعي بهدف مناقشة الأمور التي تتعلق بممارسة مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.
٢. المؤتمرات: يستخدمها المخطط الاجتماعي لتوفير الجو الملائم للتبادل الفكري حول مشكلة أو موضوع معين يهتم المنظمة والأعضاء.
٣. المطبوعات وإصدار نشرات دورية : يستخدمها الأخصائي الاجتماعي كأداة لتدفق

٥) أدوار المخطط الاجتماعي في تطبيق وتفعيل  
الإصلاح الإداري:

هناك عدة أدوار يقوم بها المخطط الاجتماعي لتطبيق  
استراتيجية مع المسؤولين للحد من عدم تطبيق  
الإصلاح الإداري ومن هذه الأدوار:

١- دور الممكن:

مسئولية المخطط الاجتماعي عن مساعدة المسئول  
على أن يصبح قادر على أن يتواكب مع ضغوط الحياة  
والتحولات التي تمر بها وهناك مهارات محددة  
لتحقيق هذا الهدف منها:

- زرع الأمل وتقليل المقاومة والتكافؤ.

- إدراك وإدارة المشاعر.

- تحديد وتدعيم مناطق القوة في المسئول وقدراته  
الاجتماعية.

- تجزئة المشاكل إلى أجزاء تمكن من حلها بسرعة  
أكثر.

- التركيز على الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها  
(السكري، شفيق، ١٤٧، ٢٠٠٠)

وهنا يقوم الأخصائي الاجتماعي بتمكين المسئولين  
اقتصاديا من خلال تحديد احتياجاتهم ومعرفة  
مشكلاتهم واكتشاف طرق واستراتيجيات العلاج  
المناسبة، تنمية قدرات أفرادها للتعامل معه بأسلوبهم  
أكثر فاعلية حتي يساعدهم على إتخاذ قراراتهم  
بانفسهم وتحمل مسئولية تنفيذ هذه القرارات.

٢- دور الإداري :

يقوم المخطط الاجتماعي عند ممارسة التمكين بدور  
إداري من خلال، الإشراف على كافة الأنشطة  
والعمليات من خلال :

- تنظيم العمل وإدارته والإشراف على المسائل  
الإدارية والتمويلية ومواعيد الانجاز.

- تحديد العمليات والإجراءات المختلفة.

- توزيع العمل والتسجيل والاتصال  
(خليفة، ١٩٩٢، ص ٢١٦) وعلى هذا فإن المخطط  
الاجتماعي كإداري يستطيع أن يساعد شباب المسئولين  
على التعريف وتحديد مشكلاتهم بدقة ويساعدهم في

اتخاذ القرارات في اختيار المشروع الذي يناسبهم  
لزيادة دخلها وتحسين مستوي معيشتها وتوفير  
الموارد اللازمة لتحقيق هذا المشروع .

### تاسعا: الإجراءات المنهجية:

(أ) نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن  
من خلالها الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع  
وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، والتي تقوم على  
تقرير خصائص معينة أو موقف تغلب عليه صفة  
التحديد، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد إسهامات  
اللامركزية في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات  
الرعاية الاجتماعية، من خلال الاستشهاد في هذا  
الوصف والتحليل بمعطيات الدراسات السابقة والإطار  
النظري المرتبط بموضوع الدراسة.

(ب) المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج  
المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بمديرية التضامن  
الاجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة  
سوهاج، وعددهم (٢١١) مفردة.

(ج) مجالات الدراسة

١- المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في مديريةية التضامن  
الاجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة  
سوهاج، وترجع مبررات اختيار المجال المكاني  
للدراسة للأسباب التالية:

- إن مديريةية التضامن الاجتماعي بمحافظة  
سوهاج والإدارات الاجتماعية التابعة لها تعاني  
من مشكلات تشريعية وتنظيمية.

- كثرة عدد الإدارات داخل مديريةية التضامن  
الاجتماعي بمحافظة سوهاج وقلة عدد  
المسئولين والروتين في العمل.

- ضعف الخدمات التي تقدمها مديريةية التضامن  
الاجتماعي بمحافظة سوهاج وإدارتها لأفراد  
المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية التضامن الإجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة سوهاج، وعدددهم (٢١١) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (١)

يوضح توزيع المسؤولين بمديرية التضامن الإجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة سوهاج مجتمع الدراسة

م	البيان	عدد المسؤولين
١	إدارة سوهاج (مديرية)	٧٩
٢	إدارة طما	١٤
٣	إدارة طهطا	١١
٤	إدارة المراغة	١٥
٥	إدارة جرجا	١٥
٦	إدارة العسيرات	١٠
٧	إدارة البلينا	١٢
٨	إدارة المنشأة	٩
٩	إدارة دار السلام	١٣
١٠	إدارة أحميم	١٣
١١	إدارة ساقلته	٨
١٢	إدارة جهينة	١٢
الإجمالي		٢١١

توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، تمثلت فيما يلي:

(أ) التطوير التنظيمي:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التطوير التنظيمي كأحد أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.٣٨) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:

- تحرص الإدارة علي البعد عن الروتين والبيروقراطية في العمل.

(أ) المجال الزمني: وهي فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت ٢٠٢٠/٦/١٥م إلى ٢٠٢٠/٩/١٥م.

عاشرا: استنتاجات البحث:

توصل البحث الي النتائج الآتية:  
" تحديد مستوى أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية ":

- تحرص الإدارة على تقويم البرامج التدريبية من خلال التغذية العكسية.
- تحرص الإدارة على استمرار التطوير لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- (د) ملائمة الخدمة:  
توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ملائمة الخدمة كأحد أبعاد تطوير مؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.٤) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:
- يتم تطوير الخدمات باستمرار لتتلاءم مع الاحتياجات الفعلية للمسؤولين.
- يثق المسؤولون في مستوى الخدمات التي تقدمها الإدارة.
- شارك المسؤولون في اختيار الخدمات المناسبة لهم.
- (و) الاستجابة:  
توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاستجابة كأحد أبعاد تطوير مؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.٣٧) وهو مستوى مرتفع.
- توصيات البحث:  
من خلال النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحث بالآتي:
- ١- تفعيل دور مهنة الخدمة الاجتماعية عامة والتخطيط الاجتماعي خاصة في مواجهة المشكلات المجتمعية وتحقيق الإصلاح الإداري والعدالة الاجتماعية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
- ٢- تعميم قسم للخدمة الاجتماعية في كل منظمة معنية بمجال تاهيل المسؤولين والتشبيك فيما بينهم في تطبيق الإصلاح الإداري.
- ٣- تشجيع الشباب على العمل الحر والفكر الريادي لمواكبة سوق العمل في المجتمع المصري.

- يساهم في انجاز المشروعات وسهولة الاتصالات.
- يتم التخفيف من المركزية الإدارية عن طريق تفويض السلطة لسرعة إنجاز العمل.
- (ب) إدارة الجودة الشاملة:  
توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدارة الجودة الشاملة كأحد أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.٤) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:
- يهتم المسؤولون برفع مستوى أداء الإدارات وزيادة قدراتهم.
- يهتم المسؤولون بتقويم الخدمات المقدمة للمواطنين بصفة مستمرة.
- تساهم الجودة في تحسين جو العمل وتنظيم خطواته وانجاز ما هو مطلوب بدقة.
- (ج) تقييم الأداء:  
توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تقييم الأداء كأحد أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.٣٣) وهو مستوى متوسط. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:
- يحرص المسؤولون على تطوير أنفسهم باستمرار.
- يوجد إمام من المسؤولين بخطوات وإجراءات تقديم الخدمات.
- تحرص الإدارة على تنمية كوادرها البشرية بما يتواءم مع احتياجات مجال العمل.
- (د) التدريب:  
توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التدريب كأحد أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.١٤) وهو مستوى متوسط. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:
- تساهم البرامج التدريبية في تعزيز السلوك التنظيمي للمسؤولين.

## المراجع:

### (أ) المراجع العربية:

- أبادير ، إسحاق زاهر (٢٠١٤) الإصلاح الإداري علي مستوي أجهزة الدولة ووحداتها في ضوء أحداث ما بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة .
- إبراهيم، خالد ممدوح (٢٠١٠) : الإدارة الإلكترونية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
- البياز، عفاف(١٩٩٥) : الإصلاح الإداري كوظيفة استشارية في التنظيم الحكومي المعاصر مع التطبيق الخاص علي جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، جامعة القاهرة، كلية الأقتصاد والعلوم السياسية.
- البرادعي، ليلي وزكريا ، خالد (٢٠٠٧): محاولات الإصلاح والتطوير الإداري في جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، مجلة شركاء التنمية والاستشارات والتدريب.
- البرادعي ، ليلي مصطفى( ٢٠٠١) :تقليص الحجم كمدخل من مداخل الإصلاح الإداري في الادارة العامة " بحث منشور بمجلة النهضة " ، ع ٨ ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .
- بربر ،كامل (١٩٩٧) : ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت .
- بن عبدالله ،سعود(٢٠٠٧): الادارة العامة والتحديث الإداري ، دن.
- توفيق، محمد نجيب (٢٠٠٢): الخدمة الاجتماعية مع الاسرة والطفولة والمسنين، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .
- حشيش ،فوزي (د.ت): الوظيفة العامة وادارة شئون الموظفين ، الطبعة الاولى ، المطبعة البوليسية ، بيروت .
- الدسوقي، ماهر ابو المعاطي (٢٠١٠): الاتجاهات الحديثة في الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة .

- الشنواني، صلاح (٢٠٠٠) : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،القاهرة ،مكتبة القاهرة الكبرى .
- صالح ،رجاء عبدالمنعم (٢٠١٦) : تطوير الجهاز الإداري وتحسين مستوي الخدمات الحكومية، القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة.
- الطيب ،سن ( ١٩٩٢): مؤسسات التنمية الادارية اوضاعها الراهنة وافاق المستقبل ، دار المنظمة العربية للعلوم ، عمان .
- عاشور،أحمد صقر (د.ت) : إصلاح الإدارة الحكومية " أفق إستراتيجية للإصلاح العربي والتنمية الإدارية في مواجهة التحديات العالمية.
- على ، ماهر ابو المعاطي(٢٠٠٩):الاتجاهات الحديثة في الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية ، دار الايمان للطباعة والنشر ، القاهرة.
- على ،ماهر ابو المعاطي (٢٠٠٢): مقدمة في الخدمة الاجتماعية مع نكاذج تعليم وممارسة المهنة في الدول العربية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
- علي ،ماهر ابو المعاطي(٢٠١٠):الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية .
- عيسى ،إيهاب وعبدالرؤوف ،طارق (٢٠١٧): التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء ، القاهرة ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- عيوض،ذياب والزعنون ،فيصل (٢٠٠٩): الرعاية الاجتماعية، الشركة المصرية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.
- كامل ،مصطفى مصطفى (١٩٩٤): ادارة الموارد البشرية ،الشركة العربية النشر والتوزيع، القاهرة .
- محمد ، عبد الفتاح محمد(٢٠٠٤): الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- منصور،الغالي طاهر محسن (٢٠١٠): التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي ، دار وائل للنشر ، عمان .



*on Revenue Authority Performance in  
Latin America* , World Development,  
Volume 32, Issue 2.

المراجع الانجليزية:

Al- Huriyah(1974): Administrative  
Development in new nations "Theory  
and Practice" ,Baghdad, Al  
Jamhouriyah Press.

Howlett, Michael (2002) :  
*Understanding National Administrative  
Styles and Their Impact Upon  
Administrative Reform: A Neo-  
Institutional Model and Analysis* ,  
Policy and Society, Volume 21, Issue  
1.

L. French ,Wendell(1981): The  
Personnel Management Process Human  
Resources Administration and  
Development, Boston Houghton Mifflin.  
GCO, 5th ed.

Lianjie Ma, et al(2005) : *E-6-  
government in China: Bringing  
economic development through  
administrative reform* , Government  
Information Quarterly, Volume 22,  
Issue 1.

Lim, Hong-Hai (2007) : *Improving  
Administrative Performance in  
Malaysia: The More Difficult Next Steps  
in Reform* , Policy and Society, Volume

Jonsson, Bruces(2001): 26, Issue 2 .  
The Relutat at welfare state American  
social welfare policies past, present  
and Future U.N.S.

RTaliercio , Robert(2004) :  
*Administrative Reform as Credible  
Commitment: The Impact of Autonomy*