

УДК 323.22/28  
DOI: 10.26140/anic-2020-0901-0006

## ПРОБЛЕМА РЕФОРМИРОВАНИЯ АДМИНИСТРАТИВНОГО АППАРАТА В ЕГИПТЕ

© 2020  
ORCID: 0000-0003-3341-3672

Халед Рефаат Кемалэльдін Бадави, аспирант  
Южный федеральный университет

(344065, Россия, Ростов-на-Дону, переулок Днепровский, 116, e-mail: haledrefaat@yandex.ru)

**Аннотация.** Автор статьи приводит краткую историческую справку о становлении египетской бюрократии и констатирует, что сформировавшаяся система современной бюрократии в Египте имеет явное эволюционное развитие. Особенностью египетской бюрократии можно считать то, что эта бюрократическая система на протяжении всей истории всегда имела тенденции к централизации управленческого аппарата. Однако при этом центральный аппарат по организации и управлению был реорганизован несколько раз, что является следствием необходимости повышения эффективности производства и обеспечения справедливости. В статье обсуждается проблема реформы административной системы Египта. Автор предлагает оценивать попытки реформ в контексте специфики египетской бюрократии. Показано, что египетское управление – одно из самых древних бюрократических систем, генезис которой объясняется условиями жизни речного сообщества. Правление иностранцев не смогло изменить египетскую бюрократию. Описаны основные принципы административной системы Египта на протяжении последних двухсот лет. После июльской революции 1952 г. возникла политическая система, которая усилила бюрократию. Она стала важным средством реализации планов социального развития и источником собственной легитимности. Рассмотрены основные модели административных реформ в Египте и их динамика на протяжении 1950-2000 гг.

**Ключевые слова:** Египет, бюрократия, реформы государственного аппарата, государственное управление, история бюрократии в Египте, эффективность, государственная служба, власть, реформы, администрация, политика, бюрократические институты.

## THE PROBLEM OF A REFORM OF THE ADMINISTRATIVE STAFF IN EGYPT

© 2020

Khaled Refaat Kemaleldin Badawi, post-graduate student  
Southern Federal University

(344065, Russia, Rostov-on-Don, Dneprovsky str., 116, e-mail: haledrefaat@yandex.ru)

**Abstract.** The author of the article provides a brief historical overview about the formation of the Egyptian bureaucracy and ascertains that the formed system of modern bureaucracy in Egypt has a clear evolutionary development. The feature of Egyptian bureaucracy is that this bureaucratic system throughout history has always been tended to centralize the administrative apparatus. However, at the same time, the central apparatus for organization and management was reorganized several times, which is a consequence of the need to increase production efficiency and ensure equity. The article discusses the problem of reform of the administrative system of Egypt. The author proposes to evaluate attempts at reform in the context of the specifics of the Egyptian bureaucracy. It is shown that the Egyptian administration is one of the most ancient bureaucratic systems, the genesis of which is explained by the conditions of life of the river community. The rule of foreigners could not change the Egyptian bureaucracy. The basic principles of the administrative system of Egypt over the past two hundred years are described. After the July revolution of 1952, a political system emerged, which strengthened the bureaucracy. It has become an important means of implementing social development plans and a source of its own legitimacy. The main models of administrative reforms in Egypt and their dynamics during 1950-2000 are considered.

**Keywords:** Egypt, bureaucracy, the reform of the state apparatus, public administration, history of bureaucracy in Egypt, efficiency, public service, power, reforms, policy, bureaucratic institutions.

### ВВЕДЕНИЕ

Реформы обычно меняют роль государства в системе управления. Новые игроки (частный сектор и неправительственные организации) принимают участие в создании и реализации государственной политики. Широко распространено мнение о необходимости эффективной и дешевой администрации. Не менее важно установить новую систему ценностей, которая предполагает прозрачность, административную ответственность, надзор и участие.

В настоящее время управление государством испытывает большие трудности. Они вытекают из глобальных изменений в экономике, политике, коммуникациях. Информационная революция изменила формы организации. Усилилась критика иерархических организационных структур. Матричное (сетевое) управление включает в организационные структуры новые навыки, информационные технологии и коммуницирующие между собой группы. В новых сетях информация не является собственностью администрации. Информация стала нормой и способом влияния на управление.

В статье обсуждается проблема реформы административной системы Египта. Дана историческая справка о египетской бюрократии, а также оцениваются предыдущие попытки реформ.

*Египетская бюрократия (историческая справка).*  
Термин *бюрократия* состоит из двух частей: *bureau* и

*kratia*. Первая часть в переводе с латыни означает бюро, а также престиж государственных служащих как представителей власти. Вторая часть восходит к древнегреческому слову *сила*. В целом, термин *бюрократия* означает орган государственной власти в его различных проявлениях и формах [1, р. 7].

В большинстве учебной и научной литературы Макс Вебер квалифицируется как первый крупный ученый в сфере анализа бюрократии. Он описал основные свойства (разделение труда, распределение ролей, специализация, нормы, правила и т.д.) и цель бюрократии – принятие мудрых решений, достижение эффективного управления, целенаправленный процесс планирования политики на высшем уровне. Реализация политики лежит на нижних уровнях и осуществляется через множество конкретных элементов [2, р. 204]: непрерывное регулирование служебных функций, которые регулируются правилами и специализацией на основе принципа разделения труда; иерархическая организационная структура; правила контроля поведения персонала; отделение управления от собственности; рекрутирование служащих на основе принципа эффективности. В этом смысле бюрократия по своей природе не способствует обновлению и изменению. Она работает на сохранение того, что ей наиболее знакомо.

### МЕТОДОЛОГИЯ

Можно выделить четыре основных аспекта кон-

цепции бюрократии: 1. Организационный – изучает организационные структуры и процедуры в рамках административной системы. 2. Поведенческий – связан с анализом моделей поведения, которые понижают производительность труда и рациональное использование ресурсов. 3. Классовый – описывает процессы монополизации административной деятельности в обществе. 4. Политический – рассматривает бюрократию как политическую силу, отвечающую за достижение целей государства, перевод общественной политики в оперативную программу для достижения целей конкретного общества.

В большинстве научных исследований фиксируется рост власти бюрократии. Это воспроизводит несоответствие между моделями, ролями и деятельностью политических, экономических и культурных учреждений. Традиционные социальные роли существовали на основе родства и кумовства. В настоящее время преобладают социальные роли, основанные на социальных потребностях и личных достижениях. Это меняет социальные роли бюрократии в традиционном и современном обществах. Современные национальные государства обычно создавали ведомства для решения своих задач, что ведет к перегрузкам государства [3, p. 3].

Египетское управление – одно из самых древних бюрократических систем. Оно начинается в 1500 г. до н.э. Тогда возникла сильная централизованная система, пронизывающая общество. Раннее возникновение бюрократии в Египте объясняется условиями жизни речного сообщества. Возникла потребность приручить, усмирить и получить выгоду от реки. Для этого был нужен сильный аппарат, отвечающий за сельскохозяйственное обследование земли, сбор налогов и денег для правительства [4]. Макс Вебер установил, что египетская модель была одной из основных централизованных систем. Он считал систему служащих египетских фараонов исторической моделью генезиса бюрократии. Хоккард пишет в книге «Современное наследие Египта» [5, pp. 5-375]: «В Древнем Египте мы обнаруживаем синоним двух слов «управление» и «записи». Потому что «служащий» означает «писец». Значит, правительственная функция пользуется высоким авторитетом. Она дает служащему легкую спокойную жизнь по сравнению с другими профессиями. Она обеспечивает ему стабильность и постоянный доход. Правительство и те, кто говорит от его имени, пользуются большим уважением и авторитетом» [6, pp. 6-36].

Социальная и политическая история Египта показывает, что бюрократия как способ руководства и управления применялась в Древнем Египте во времена фараонов на протяжении многих лет. Система управления формировалась в начале эпохи династического периода. Сначала она была примитивной, потом стала основной для всех крупных организаций в последующие эпохи. Бюрократические корни уже обнаруживаются в характеристике «писца, который сидит со скрещенными ногами» в дни фараонов. В Древнем Египте он получил характеристику «шейха страны». Со временем определились основные черты бюрократии и увеличился административный аппарат. Служащие получили важное значение и осуществляли свои полномочия произвольным образом, который прямо зависел от авторитарного характера правителя. Процветание Египта и стабильность городов были результатом деятельности административной системы. Поэтому работы по развитию и реформированию аппарата считаются динамическим и непрерывным процессом [7, pp. 25-35].

В течение длительного времени (с конца эпохи фараонов до Османского нашествия) Египет находился под управлением иностранцев. Однако египетская бюрократия смогла сохраниться. Она передала навыки, опыт и накопленные ценности через процесс социализации и обучения от одного поколения другому. В 1805 году Мухаммад Али создал «управление губернатора», что-

бы установить контроль над городом (столицей) для решения проблем, возникающих между местными жителями и иностранцами. Через пять лет это название было изменено на «хедеви диван», затем осталось лишь слово «диван». Число членов дивана росло ежегодно. Он разделился на несколько направлений, которые тоже росли. Возникло множество диванов [8, p. 70].

Мухаммад Али придерживался двух основных принципов административной организации: 1. Советы изучали все вопросы и принимали решения на основе мнения большинства. 2. Мухаммад Али сохранял за собой полновластие и контроль над всеми деталями, чтобы лично управлять всеми своими проектами. Ему был необходим старательный и лояльный по отношению к нему персонал [9, pp. 37-38].

Политика дворца по подготовке государственных служащих и консультантов повлияла на развитие поколения, которое начало рассматривать образование как средство поступления на государственную службу. Мухаммад Али готовил египтян внутри страны и за рубежом, хотя полагался прежде всего на иностранцев и турок при выполнении технических и административных функций [10, pp. 40-42].

При правлении Хидеви Аббаса I (1848-1854) увеличилось назначение египтян на гражданские и военные должности. Этот тренд стал постоянным, что снизило классовый характер административного аппарата. Во времена правления Хидеви Саида (1854-1863) возросло вмешательство европейцев в дела Египта посредством финансовых операций и амбиций местных правителей. В период Хидеви Исмаила (1863-1879) была создана первая «Школа управления и языков», в которой обучали языкам и управлению хозяйством. На этом этапе никаких реформ не было из-за отсутствия денег и вмешательства европейцев в египетские дела. Англия осуществляла политический контроль, а в 1914 г. объявила себя опекуном страны. Египет стал султанатом. «Диваны» преобразовались в министерства, их главы стали министрами. В 1936-1937 гг. были созданы министерства здравоохранения, коммунального и сельского хозяйства, социальных дел [11, p. 45].

После июльской революции 1952 г. роли, цели и объем системы управления изменились [12, pp. 20-35]. Возникла политическая система, которая усилила и значительно увеличила бюрократию по мере роста активности государства в экономической, социальной и культурной сферах. Аппарат стал более иерархизированным, дисциплинированным и военизированным. В соответствии со своей природой бюрократическая машина охраняла статус-кво. Успехи в развитии страны способствовали тому, что бюрократия стала одним из наиболее важных средств системы при реализации планов и источником собственной легитимности.

Еще более изменилась политическая роль бюрократии в 1960-е гг. Возникли новые источники ее легитимности на основе создания социальных групп (рабочих и крестьян), поддерживающих систему. Бюрократия превратилась в средство поддержки политической системы. Возникло сходство политики и администрации. Бюрократические процедуры проникли в политические и общественные организации, из-за чего политические функции начали реализовываться управленческими методами. Административная работа стала разновидностью политической деятельности, поскольку административные решения все более совпадали с политическими решениями [13, p. 22].

В 1970-1990-е гг. роль бюрократии понизилась. Хотя государственный аппарат существует, преимущества и привилегии его сотрудников упали. По причине высокого уровня инфляции социальный статус сотрудников аппарата не соответствует росту заработной платы. Бюрократический аппарат уже не выражает интересы высшего или среднего класса.

*Попытки административных реформ. На протяже-*

нии XIX-XX вв. реализовано несколько попыток реформирования административной системы. Наиболее заметная из них осуществлена в 1830 г. Тогда было принято решение о проверке квалификации и сформулировано несколько правил для соискателей управленческих постов: определен период экзаменов, система ежегодных отчетов по персоналу, организация структуры управления. В 1862 г. Хидеви Саид издал указ об установлении окладов для первого кадрового состава гражданских чинов, которые приравнивались воинским званиям [14, pp. 40-43].

После британской оккупации Египта в 1882 г. англичане сократили число назначений в государственных службах. В 1880-1882 гг. назначалось 600 чиновников ежегодно, а в 1883-1886 гг. уже лишь по 200 назначений ежегодно. Возросло число иностранцев в департаментах, ответственных за поддержку общественного порядка (полиция, армия, береговая охрана) [15, pp. 14-45].

В декабре 1907 г. совет наблюдателей утвердил систему финансовых оценок для функций административного отдела. Начался переход к системе до сих пор действующей классификации. Попытки регулирования администрации Египта осуществлялись в 1915, 1920, 1931, 1939, 1948 гг. и продолжались до июльской революции 1952 г. В этом году была создана первая гражданская служба в Египте. В ее состав вошли главные управления по отбору и обучению чиновников, государственному бюджету, делам сотрудников, законодательству и исследованиям [16, pp. 33-44].

Но несмотря на рост административного аппарата с 1936 г., он оставался средством в руках оккупационной власти, а не образцом эффективного управления обществом. Административная система отличалась сильной централизацией и значительным влиянием иностранных консультантов, сохранявших за собой высшие административные должности. Это понижало эффективность египетских управленцев, вело к делегированию полномочий районным советам и росту влияния мэров городов в сельской местности. Они в большей степени стали представлять центральную власть, а не местных жителей и их квалификацию при назначении на государственную службу. Государственная деятельность становилась самодовлеющей, в которой господствовала буква закона, бюрократия и процедуры.

После февральской революции 1952 г. реформирование администрации продолжалось, преимущественно в законодательно-правовой и институциональной сферах государственной службы. Были созданы новые организационные структуры в сфере надзора за развитием и повышением производительности государственной службы: центральный аппарат по организации и управлению (1964 г.), верховный комитет административных реформ (1966 г.), совет административного развития (1970 г.), департамент по организации и управлению в провинциях (1974 г.). Все они подчиняются центральному аппарату по организации управления на местном уровне [17, pp. 117-118].

Теперь рассмотрим наиболее важные модели административного реформирования в Египте.

*Опыт «диванных служащих».* Административный аппарат Египта столкнулся со многими проблемами в результате повышения компетентности британских консультантов в министерствах. Надо учитывать также тенденцию чрезмерной концентрации власти внутри аппарата. Полномочия власти по делам служащих сосредоточены в руках министров и совета министров. Эти структуры занимали господствующее положение в государственной политике и позициях партий. Вопросы эффективного функционирования администрации при этом становились подчиненными. Это увеличило коррупцию и понизило эффективность и авторитет государственной службы в общественном мнении.

Для изменения ситуации правительство Египта в 1950 г. пригласило британского эксперта по делам за-

нятости. Sinker представил доклад о проблеме административного аппарата и занятости. В докладе были определены наиболее важные проблемы: партийное вмешательство в работу административного аппарата, рост аппарата, низкий уровень заработной платы. Для решения данных проблем рекомендовалось: принять закон о регулировании занятости; создать гарантии против политизации административного аппарата; блокировать вмешательство политических партий в политику занятости; создать независимый орган по надзору за законом; превратить тестирование в главное правило найма и занятости административного аппарата.

Реорганизация управления персоналом произошла в эпоху июльской революции. Закон № 158 от 1952 г. определил следующие функции управления персоналом [18, pp. 20-25]: контроль исполнения; контроль за определением числа сотрудников и их статуса в министерствах и общественных делах в зависимости от необходимости; разработка системы назначений в государственных структурах и подготовке кадров; предоставление проектов бюджета министерствам и общественным организациям; разработка особого законодательства для сотрудников. В 1959 г. издан республиканский указ, присоединивший управление персоналом к канцелярии президента. Эта реорганизация преобразовала его из средства исполнения в инструмент власти и принятия решений. Процесс реорганизации управления персоналом продолжался до 1964 г., когда был создан центральный аппарат по организации и управлению.

*Опыт центрального аппарата по организации и управлению.* В 1960-е гг. в Египте было проведено египетское общество множество политических, экономических и социальных преобразований, которые привели к количественному росту бюрократии. Этот процесс мотивировался потребностями реорганизации и развития государственного аппарата в целях улучшения его способностей к выполнению новых задач и решению новых проблем. Для этого создавалось множество комитетов. Важнейшим из них стал центральный комитет по организации государственного управления. Он полностью пересмотрел статус-кво всех государственных ведомств. В июне 1962 г. правительству был представлен доклад «Лютера Джолика и Джеймса Поллока» по организации государственного управления в Египте. Он стал важным предварительным шагом для создания центрального аппарата по организации и управлению. Указанные эксперты определили главные проблемы государственного аппарата [19, pp. 15-20]: давление административного бремени на канцелярию президента; блокировка идеи разработки национальных планов в государственных учреждениях и отсутствие их участия в разработке этих планов; блокировка идеи административной децентрализации; разрастание контроля до уровня его помехи работе аппарата.

Центральный аппарат по управлению и организации выступает консультативным органом по развитию административной эффективности и производительности гражданской службы. Было издан ряд указов, регулирующих его работу и административные функции. В соответствии с указом № 1085 от 1964 г. центральный аппарат по организации и управлению состоит из следующих центральных администраций [20, p. 18]: главное управление персоналом; центральное управление по вопросам обучения; центральное управление по упорядочиванию функций; центральное управление по организации; центральная инспекция по контролю; секретариат.

Вслед за этим осуществлялись попытки развития работы аппарата [21, pp. 102-104]. Указ президента № 910 от 1970 г. предусматривал подчинение аппарата министру финансов и сопровождался решением министра финансов и главы центрального аппарата по организации и управлению № 101 от 1970 г. Бывшие центральные аппараты превратились в сектора со своей конкретной сферой деятельности. Но это мало изменило ситуацию.



В 1974 г. аппарат был подчинен министру по развитию администрации. После этого приняты организационные решения со стороны руководителей аппарата.

Однако сдвиги в функциях Центрального аппарата по организации и управлению не были радикальными. Адекватная оценка опыта аппарата должна основываться на фактическом размере его вклада в административные реформы, а не на аппарате государственной службы в целом. В сфере государственной службы Центральный аппарат играет значительную роль по урегулированию дел государственных служащих. Он выражает свое мнение по законопроектам, следит за их выполнением, оказывает техническую помощь различным аппаратам посредством выездов на место, публикации книг и технических проспектов, изучения рекомендаций различных сторон, дополнений к изучению жалоб на аппарат. Аппарат играет важную роль в реализации решения руководителя аппарата № 134 от 1978 г. по использованию перестановки различных функций. Аппарат смог упорядочить все функции всех аппаратов государственного сектора.

*Оценка усилий и политика административной реформы в Египте.* Ретроспективный взгляд на программы административного реформирования в течение XX в. позволяет утверждать, что 1950-ые гг. были периодом консультирования по вопросам управления. На протяжении этого периода использовались группы иностранных экспертов, которые формулировали предложения по развитию государственной службы. Они считали, что для этого надо улучшить условия труда и обеспечить подготовку чиновников.

В 1970-е гг. проведен ряд политических и экономических преобразований. В 1975 г. Центральный аппарат по организации и управлению разработал пятилетний план административного развития и реформ, ориентированных на управление кадрами, развитие лидерства, процедур, законов и правил. Но этот план не был согласован с планом экономического и социального развития государства в целом [22, р. 32].

1980-е гг. связаны с реформой государственной системы и планированием экономического и социального развития. Были разработаны два плана пятилеток (1982-1987, 1987-1992) с акцентом на развитие государственных услуг населению, упрощение процедур, системы выбора руководства, модификацию системы поощрений и стимулов, организацию функциональных систем. В 1985 г. создан центр поддержки принятия решений, который подчинялся Совету министров с целью предоставления правительству необходимой информации и технического опыта для реализации инициатив в сфере реформ [23, р. 43].

На протяжении 1990-х гг. реализованы почти три пятилетних плана административных реформ (1987-1992, 1992-1997, 1997-2002).

На протяжении первой пятилетки приоритетом было развитие государственных услуг, организация административного аппарата, развитие гражданской службы, подача жалоб, мониторинг, организация и установление баланса рабочих мест, развитие системы оплаты труда, подготовка административных руководителей, создание базы данных о государственных служащих и государственном секторе, повышение эффективности информационных центров, планирование рабочей силы, развитие департаментов и отделений по организации и управлению, проведение исследований административного развития.

План второй пятилетки (1992-1997) включал: развитие государственных услуг и оценку эффективности, развитие департаментов и отделений управления в провинциях, развитие государственной и гражданской служб, подача жалоб, мониторинг, организация и балансирование рабочих мест, развитие системы оплаты труда, подготовка административных руководителей, создание данных о государственных служащих и госу-

дарственном секторе, повышение эффективности информационных центров, планирование рабочей силы, развитие департаментов и отделений по организации и управлению, проведение исследований административного развития.

Приоритеты третьей пятилетки (1997-2002) были такими: рационализация размеров правительственного аппарата и занятости на основе разработки политики занятости общественных служб, а также открытие дверей карьерной лестницы, решение функциональных проблем, блокировка бюрократии и канцелярских сложностей, административная подготовка, повышение навыков человеческого фактора, разработка системы подготовки и отбора руководителей высшего звена, создание баз информации, модернизация управления параллельно с технологическим развитием, стандартизация правил использования рабочей силы во всех секторах государства для достижения справедливости и равных возможностей, развитие системы местного управления.

В период третьей пятилетки созданы малая бюрократическая и большая государственная структура, произошло улучшение рабочей среды и условий работы персонала, внедрение технического оборудования в сферу деятельности правительства, установка строгих стандартов работы и отчетности [24, pp. 25-32]. В законодательство было включено множество поправок относительно структуры государственного аппарата, системы его работы, определения рабочих дней в государственных учреждениях [25, pp. 12-14]. В этом законодательстве выражены тенденции к осуществлению власти. Многие министры дублировали некоторые функции президента республики. Возникли комитеты по арбитражу в качестве административных организаций. Они начали использоваться для решения текущих вопросов. Разрабатывался также проект нового закона о гражданских функциях в рамках общего плана развития административного аппарата. К тому времени число государственных служащих составляло около 5600000 человек.

В целом в программе административных реформ в Египте преобладает метод «лоскутного шитья». Это привело к накоплению огромного числа законов, правил и приемов, а также постоянным реорганизациям. Частичные реформы – общее правило административных преобразований в Египте. Обычно процесс реформ требует выбора между радикальной или частичной стратегиями, каждая из которых имеет свои условия, преимущества, недостатки [26, р. 6].

#### ВЫВОДЫ

В конце 1960-х гг. в Египте велись широкие дискуссии о целесообразности каждой из указанных стратегий. Дискуссии завершились проведением частичной реформы. Хотя эта стратегия понизила экономическую, социальную, политическую цену реформ, они воспроизвели основные структурные проблемы административной системы – с одновременным непрерывным расширением бюрократии с точки зрения размера, объема, цели. Стало быть, реформы увеличивают разрыв между целями и фактическим состоянием административной системы.

Реформы отличаются несогласованностью и хаотичностью. Если один чиновник начинает разрабатывать собственную политику и стратегию реформы, то сменявший его чиновник полностью все меняет. При этом он использует накопленный опыт для достижения собственных целей. Нередко такое поведение тормозит радикальные решения, осложняет контроль за управленческим процессом, увеличивает время решения любой проблемы и ведет к компромиссу ради удовлетворения интересов групп давления и блокировке реформ.

Главный недостаток состоит в том, что попытки административных реформ не развивались в рамках комплексной стратегии, возникшей из четких и ясных целей, связанных с процессом реформ. Реформы были реакцией на проблемы, с которыми сталкиваются административные системы или попытками использовать но-

вый опыт или подход, который не был хорошо изучен. Попытки реформ часто осуществляются без учета особенностей и этапов развития экономики. Иначе говоря, реформы администрации и экономики не совпадают. Планы административных реформ не учитывают требования народной поддержки этих планов. Институты гражданского общества и простые граждане неспособны связать эффективные планы политических реформ с мобилизацией их неофициальных участников. Поведение одного и того же гражданина может способствовать и препятствовать применению эффективного плана реформ. Гражданин, который дает взятку ради доступа к государственной службе, нарушает закон и административные инструкции в свою пользу. Это толкает государственного служащего на нарушение планов реформ, цель которых – устранить указанные негативные явления.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Berger M. *Society Bureaucracy in Modern Egypt // Research on Government Employees*. 1959. P. 7.
2. Weber M. *Bureaucracy*, translators and publishers. New York: Oxford University, 1946. 233 p.
3. Nashed M. *The concept of bureaucracy, its components and manifestations*. Cairo: Arab Administrative Sciences Organization. 1970. P. 3.
4. Marya I. *Reforming the administrative apparatus in Egypt*. Al-Ahram.
5. Hokard C. *The legacy of modern Egypt*. London: University of Oxford. 1942. Pp. 5-375.
6. Berger M. *Society Bureaucracy in Modern Egypt // Research on Government Employees*. 1959. P. 6-36.
7. Khalifa A.H. *Bureaucracy and the process of political development in backward countries / unpublished master's thesis of the Faculty of Economics and Political Science*. Cairo University. 1979. Pp. 25-35.
8. Laski H. *Bureaucracy / Encyclopedia of Social Sciences*. New York: Macmillan and Free Press. 1964. № 3. P. 70.
9. Aldin I.B. *Evaluation of the experience of the centralized system of public service in Egypt*. Center for Political and Scientific Research, Faculty of Economics and Political Science. Cairo University. 1991. Pp. 37-38.
10. Berger M. *Society Bureaucracy in Modern Egypt // Research on Government Employees*. 1959. P. 40-42.
11. Berger M. *Society Bureaucracy in Modern Egypt // Research on Government Employees*. 1959. P. 45.
12. Darwish A. *Bureaucracy and Socialism*. Cairo: Egyptian Anglo-Library. 1965. Pp. 20-35.
13. Kholousy Y. *Bureaucracy – what it represents and what is in it // Journal of Management*. Cairo. 1974. № 7. P. 22.
14. Aldin I.B. *Evaluation of the experience of the centralized system of public service in Egypt*. Center for Political and Scientific Research, Faculty of Economics and Political Science. Cairo University. 1991. Pp. 40-43.
15. Berger M. *Society Bureaucracy in Modern Egypt // Research on Government Employees*. 1959. P. 14-45.
16. Palmer M. *The Egyptian bureaucracy: field research*. Cairo: Al-Ahram Center of political and strategic studies. 1994. Pp. 33-44.
17. El-Baradei L., Zakaria K. *Attempts to develop and reform governance in the Arab Republic of Egypt // Journal of Development, Consulting and Learning Partners*. 2007. Pp. 117-119.
18. Rashid A. *Development of Management and Administrative Reform*. Cairo: Arabic Revival Publishing. 1996. Pp. 20-25.
19. Al-Araji A. *On the effectiveness and professionalism of the administrative apparatus of the civil service // Journal of Social Sciences*. 1976. № 2. Pp. 15-20.
20. Qasim J. *Report about administrative reforms in Egypt // Journal of Development and Management*. 1996. № 70. P. 18.
21. Al-Baz A. *Administrative reforms as a recommendatory function in a modern state organization with a special application in the Arab Republic of Egypt / unpublished dissertation*. Cairo University, Faculty of Economics and Political Sciences. 1995. Pp. 102-104.
22. Al-Salmi A. *Egyptian administration, modern vision*. Cairo: General Egyptian Writers Organization. 1999. P. 32.
23. Hanafi M.F. *Development of the administrative apparatus of Egypt since the 50's*. Faculty of Economics and Political Science. Cairo University. 1991. P. 43.
24. Ashour A.S. *Public Administration Reform: Perspectives, Strategies, Administrative Reforms and the Development of Arab Governance in Resisting Global Challenges*. Cairo: Arab Organization for Administrative Development. 1990. Pp. 25-32.
25. Ismail M.M. *Parliament and Administrative Reform Issues: An Analytical Vision*. Cairo. 2008. Pp. 12-14.
26. *On the role of the second regular session from the ninth legislative chapter / Report № 33 by January 30. 2003*. P. 6.

Статья поступила в редакцию 13.11.2019

Статья принята к публикации 27.02.2020