

دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية

أ. وحشي أمير - المركز الجامعي سي الحواس بركة- الجزائر

د. وحشي عفاف - جامعة باتنة 01- الجزائر

Abstract:

This study aims to shed light on the role and importance of application of different methods of new public management, and the contribution of government's mechanism in enhancing the administrative competence in the public organization. We will deal first with theoretical framework of new public management and administrative efficiency in its different aspects, and then identification of the role of changing in government's mechanism and the role of methods of nrm in enhancing the administrative competence, which are represented in E-administration, modernisation of human resources management, performance-oriented approach, Decentralisation-oriented approach, and good governance oriented approach .

Key words: : New Public Management, administrative competence, public organization.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية تطبيق مختلف أساليب التسيير العمومي الحديث وكذا مساهمة طرق التغيير في آلية الحكومة في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية بالمنظمات العمومية، وسيتم التطرق بداية إلى الإطار النظري لكل من التسيير العمومي الحديث والكفاءة الإدارية ومختلف عناصرهما، ثم تحديد دور الطرق الخمسة للتغيير في آلية الحكومة ودور أساليب التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية والمتمثلة في أسلوب الإدارة الالكترونية، أسلوب تحسين وتحديث إدارة الموارد البشرية، أسلوب التوجه نحو الأداء، أسلوب التوجه نحو الخدمة، أسلوب التوجه نحو اللامركزية، والتوجه نحو الحاكمية.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الحديث، الكفاءة الإدارية، المنظمات العمومية.

مقدمة:

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها الأثر الكبير على التسيير العمومي بمختلف دول العالم، ومن أهم هذه التحديات اختلاف أدوار الحكومة أو الدولة، التغيرات البيئية، التخصص، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و العولمة، ولكي تتمكن المؤسسات العمومية من مواجهة تلك التغيرات وزيادة ورفع كفاءة جهازها الإداري ينبغي عليها الاستفادة من تلك التطورات الحديثة في الإدارة العامة حيث أن التعامل مع التغيرات التي تحدث على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي يتطلب ضرورة إحداث تغيرات جذرية في أسلوب الإدارة بالمؤسسات العمومية وكيفية تقديمها للخدمات بما يساهم في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية، وهذا يستوجب تبني مفهوم حديث للإصلاح الإداري يتلاءم والتغيرات الحاصلة على كل المستويات، ذلك أن المفهوم التقليدي للتسيير العمومي لم يعد قادرا على التعامل مع التطورات الحديثة.

إشكالية الدراسة:

يعتبر كل من التسيير العمومي الحديث ونموذج الكفاءة المحركات الأساسية لتطوير سياسات تكنولوجيا المعلومات الحكومية وتقييمها، حيث أن التسيير العمومي الحديث لا يمثل التغيرات التي تحدث جراء إصلاح القطاع العمومي فقط، بل يمثل منهج جديد للحكومة التي تسعى إلى زيادة الكفاءة في تقديم خدماتها العمومية، هذا التحول في المنطق الذي يقف خلف تصميم وتقييم مؤسسات القطاع العام له دور وانعكاس كبير على طبيعة الخدمة المقدمة في القطاع العمومي وكفاءة العمل الإداري، وبناء على

مما سبق نتحدد إشكالية الدراسة التالية:

ما هو دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية؟

للإجابة عن الإشكالية السابقة قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

✓ هل توجد علاقة بين كل من التسيير العمومي الحديث والكفاءة الإدارية؟

✓ ما دور طرق التغيير في آلية الحكومة في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية؟

✓ ما دور مختلف أساليب التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية؟

فرضية الدراسة:

يساهم التسيير العمومي الحديث بمختلف أساليبه وعناصره في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ تحديد مفهوم التسيير العمومي الحديث ومختلف أساليبه وعناصره؛
- ✓ تحديد مفهوم الكفاءة الإدارية ومختلف عناصرها؛
- ✓ معالجة إشكالية تأثير التسيير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Frédéric varone-Steve Jacob) 2004: بعنوان تأسيس التقييم والتسيير العمومي الحديث دراسة مقارنة *Institutionnalisation de l'évaluation et NGP un état des lieux*، هدفت الدراسة لمقارنة درجة التأسيس التقييمي للسياسات العامة في 18 دولة ديمقراطية من 3 فئات مختلفة: المتطورة- المتوسطة- المتخلفة، وتطرقت الدراسة لتبيان الحوار المؤسساتي بين هذه الدول والتطبيقات الفعالة للتقييم وتحديد موقع وتصنيف كل دولة والقياس التجريبي لدرجة التقييم فيها وكذا تحديد إلى أي مدى يمكن اعتبار التسيير العمومي الحديث NGP عامل تسهيل أو عرقلة لتقييم السياسات العامة للدول، وقد توصل الباحثان في النتائج إلى أن هناك 6 عوامل تؤثر على تقييم السياسات العامة للدولة وهي: تطبيق التسيير العمومي الحديث-مستوى العجز في الميزانية-القيود الخارجية- الأنظمة الديمقراطية- استقلال الأجهزة الرقابية والهيكل الفدرالية، لذلك يمكن اعتبار هذه الدراسة شاملة وضرورية لتعزيز دور الإصلاحيين في القطاع العمومي.¹
- دراسة شنافي نوال 2015: بعنوان (دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة) وهدفت هذه الدراسة للتعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد

على المقابلة والاستبانة لجمع المعلومات والبيانات من إطارات المؤسسة كمجتمع دراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات في تحسين الأداء البشري (المتغير التابع) واقترحت الدراسة أخيرا ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها وتسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري.²

• دراسة أبو ستيل زهيرة 2013: بعنوان (الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية) ومن خلال الدراسة فان التغيرات السريعة تتطلب من مختلف الفئات الاجتماعية والمهنية كفاءات جديدة تضمن لها التكيف والاستقلالية، خلافا لكفاءات "التنفيذ" السائدة في التصور التaylorي، كما يتوجب على المؤسسات تبني "منطق الكفاءة" بدل "منطق مناصب العمل" وتم توضيح فيما إذا كان الشركاء الأجانب قد ركزوا حقيقة على كفاءات مختلف الفئات الاجتماعية المهنية في إطار تبني تنظيم العمل، وهل هذا الأخير يمنحها تلك الاستقلالية في انجاز مهامها ويدعم كفاءات التكيف مع مواقف العمل المعقدة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة خروج المؤسسات الجزائرية من استراتيجية "الصمت" التي كثيرا ما تولد صدمات قاتلة والتفكير لإيجاد مقاربة جديدة تثمن "الكفاءات الفردية والجماعية" والتي تمثل النواة الصلبة لترسيم الميزة التنافسية المستدامة.³

• دراسة عاشور طارق 2012: بعنوان (مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية) ويهدف الباحث من خلال الدراسة إلى التعريف بنمط التسيير العمومي الجديد (NPM) كأحد المفاهيم الحديثة ضمن حقل ما يطلق عليه الآن إدارة الأعمال الحكومية- بحسب تعبير الخبير في الإدارة العامة د. أحمد رشيد- واستعراض تطبيقاته ضمن السياق العالمي، حيث يشير هذا المفهوم إلى مجموعة من الأفكار حول كيفية إعادة تعريف الحكومة لأدوارها وتحسين تقديم الخدمات العامة، انطلاقا من فكرة إدخال آليات السوق والخصوصية والتعاقد الخارجي والمرونة في التسيير من خلال اللامركزية، وزيادة التركيز على المنافسة، جودة الخدمة والاستجابة للعملاء.⁴

• دراسة (Anne Amar-Ludovic Berthier) 2010: بعنوان التسيير العمومي الحديث: المزايا

والمعوقات (Le nouveau Management public: Avantages et Limites)

مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية. معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية.

المركز الجامعي بريكمة - العدد الثاني - ديسمبر 2018

وقد هدفت الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن تطبيق أساليب إدارة الأعمال بالقطاع الخاص في الإدارة العمومية، واعتبارها حلا لمواجهة مشاكل الإدارات العمومية، وكيف تساهم في رضا الزبون وجودة الخدمة العمومية، وتحديد القواعد والأهداف ومتطلبات تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث، وقد قام الباحثان بالمقارنة بين الإدارة العامة التقليدية والحديثة من حيث الأهداف والتنظيم وتنفيذ المهام والتوظيف والتحفيز والرقابة، وتبيان مختلف نشاطات التسيير العمومي الحديث ثم مزاياه ومعوقات تطبيقه، وفي الأخير توصل الباحثان لمجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث ليس بالأمر الصعب لكنه يحتاج العديد من الإجراءات والعمليات الطويلة الأمد التي تتطلب وقتا وجهدا ووعيا، كما أن الغرض منه ليس الحد والتقليل من الخدمات العمومية بل المساهمة في تحسينها والاستعانة بالقطاع الخاص ونقل أسلوب إدارته إلى القطاع العام حتى يتحقق إصلاح وكفاءة ورشادة وربحية الإدارة العمومية.⁵

المحور الأول: الاطار النظري للتسيير العمومي الحديث

1-تعريف التسيير العمومي الحديث:

يعتبر التسيير العمومي الحديث نموذج للإدارة العامة جاء معارضة للنموذج البيروقراطي من خلال أساليب التعاقد الباطني والشراكة* بين القطاع العام والخاص، والخصخصة، وقد دفع ذلك السلطات السياسية للاستفادة من التأهيل المهني لمديري الخدمات العمومية لغرض إصلاح البيروقراطية ومنحهم حرية أكبر في التصرف مقابل تولي قدر أكبر من المساءلة فيما يتعلق بالأداء الإداري، وبالتالي تعبئة أدوات وأساليب إدارة القطاع الخاص من أجل تحقيق النتائج المستهدفة من طرف مديري الخدمات العمومية،⁶ حيث أن أول من صاغ تسمية التسيير العمومي الحديث كاختصار لمجموعة من المبادئ الإدارية المتماثلة على نطاق واسع والتي سيطرت على أجندة الإصلاح في العديد من دول منظمة التعاون الاقتصادي هو "christopher hood" 1991⁷ مع ذلك كانت السياسة الخاصة بهذا المفهوم تشكلت قبل 10 سنوات من قبل السياسيين مثل مارغريت تاتشر Margaret Thatcher و رونالد ريغان ronald regan،⁸ وهو يقوم أساسا على التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة وذلك بإضفاء طابع المفاولة على القطاع الحكومي تحت مصطلح "Government Entrepreneur".⁹

وقد خلصت دراسة تيشات 2015 إلى اعتبار "التسيير العمومي الحديث هو تصور جديد يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الخاصة وآليات السوق، من أجل عصرنة المنظمات العمومية والرفع من مستوى أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة عليها".¹⁰

مما سبق فإن التسيير العمومي الحديث بصفة عامة عبارة عن تصور إيديولوجي وإداري جديد، يعتمد على نقل الأساليب الإدارية المطبقة بالقطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العام والاستفادة منها قدر الإمكان، مع توفير أفضل الطرق والمناهج لتحسين كفاءة الخدمة العمومية، فهو يعتبر من أبرز المساهمات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي، ويستمد مبادئه من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، لاسيما اعتماد ميكانيزم السوق والاهتمام برأي المواطن (الزبون) لتحسين جودة خدماته، وتبني لامركزية التسيير، فهو يعتبر أكثر من مجرد منهج أو نموذج للتسيير، ينطوي على المنافسة وحوافز الأداء، وفتح باب التوظيف للوظائف العليا والمتوسطة في الوظيفة العمومي، ودوران أعلى للأفراد، ويركز عادة على الدور المركزي أو الجوهري للمواطن/المستهلك في مجمل إجراءات عمليات تقديم الخدمات العمومية وتحت مسؤولية أجهزة القطاع العام من (مسؤولين-وموظفين) بخصوص نتائج النشاط.

II-مبادئ التسيير العمومي الحديث:

إن التسيير العمومي الحديث ليس فقط عملية نقل أو تحويل ميكانيكي لأدوات وأساليب الإدارة المستخدمة في القطاع الخاص إلى القطاع العام،¹¹ لكنه بدرجة أولى يعنى بالرقابة أو المشاهدة الصارمة لسلوكيات وتصرفات الموظفين العموميين لتحديد متغيرات مشاركتهم ومحاولة تحفيزهم، كما أن مبادئ وأدوات التسيير العمومي الحديث ليست بالحديثة ذلك أن المؤسسات الخاصة قامت بتطبيقها مسبقا لكنها تشكل تغيير جوهري ومهم بالمؤسسات العمومية،¹² وإذا كان التسيير العمومي الحديث لا يمثل مذهباً ولا ينعكس في الواقع بنفس الطريقة، فإن هذا لم يمنع بعض الكتاب من محاولة حصر المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم،¹³ والتي وإن اختلفت في عددها أو طريقة عرضها إلا أنها تعنى بمفهوم واحد ومنهج واحد يركز على أهم القواعد والأسس

التي من خلالها يمكن إدخال أساليب القطاع الخاص للقطاع العام والاستفادة قدر الإمكان من تجارب القطاع الخاص من أجل رفع كفاءة وفعالية القطاع العام ومعالجة مشاكله.

حيث لخص Gilles Chevalier أربع مبادئ أساسية للتسيير العمومي الحديث تتمثل في:

- ✓ تفكيك أو تقسيم الإدارات إلى وحدات صغيرة؛
- ✓ التعاقد الخارجي عن طريق الخصخصة أو اللامركزية؛
- ✓ الفصل بين الوظائف الإستراتيجية ومجموع الوظائف العملياتية؛
- ✓ تعزيز المحاسبة " المساءلة " للإدارات.¹⁴

III-عناصر التسيير العمومي الحديث:

إن مختلف الباحثين يرون بأن التسيير العمومي الحديث يركز على ثلاث عناصر أساسية تتمثل في تغيير آلية الحكومة، والتغيير في أسلوب الإدارة، وتقليص دور الدولة.

1-التغيير في آلية الحكومة: يتم من خلال التغيير في البناء الهيكلي للحكومة بصفة عامة وإعادة الهيكلة للإدارات والأقسام وإنشاء وحدات لتقديم الخدمة العمومية، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال تفويض الصلاحيات والفصل بين السياسة* وتقديم الخدمات، وهذا ما يسعى أيضا بإعادة اختراع أو ابتكار الحكومة،¹⁵ وهذا يعني أن الحكومة تتغير وأن واجباتها تتطور وأن الإدارة الحكومية مثل إدارة القطاع الخاص قادرة على التكيف مع التغيرات الحديثة. وإعادة اختراع نفسها من حين لآخر لذلك تنطلق فكرة إعادة اختراع الحكومة من المبادئ التالية:¹⁶

- ✓ أن الحكومة ليست شرا لا بد منه كما يتصور الكثيرون، فهي ضرورية وهامة لكل المجتمعات؛
- ✓ أن حكومات عصر الصناعة بمركزيتها وبيروقراطيتها والتي تعمل بطرق متشابهة وروتينية، لا ترقى إلى مستوى التحديات والتغيرات السريعة التي تواكب عصر المعلومات؛

- ✓ أن الموظفين الحكوميين ليسوا أساس مشكلة تراجع الإنتاج والخدمات العمومية، ولكن النظام الإداري هو السبب والكثير ممن يفشلون في الإدارة الحكومية ينجحون في القطاع الخاص؛
- ✓ أن المشكلات التي يواجهها القطاع العام في العصر الراهن ليست بسبب الإدارة الليبرالية ولا بسبب الإدارة المحافظة، بل بسبب افتقاد تلك الإدارة للفعالية؛ وتحقيق العدالة ومبدأ تكافؤ الفرص.

2- التغيير في أسلوب الإدارة: ويشمل التغيير في أسلوب الإدارة العناصر التالية:¹⁷

- ✓ تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص، عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات أهمها نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة؛¹⁸
- ✓ التركيز على الكفاءة والفعالية، وتفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الدنيا؛
- ✓ الانتقال من التحكم في المدخلات، الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات؛
- ✓ تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العامة، وأتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

3- تقليص دور الدولة: حيث أن الاتجاه السائد اليوم وتماشيا مع التوجهات الاقتصادية الجديدة، هو ظهور دور جديد للدولة بالنسبة للنشاطات الاقتصادية المحضة وهو الضبط الاقتصادي، أي تغير دور الدولة من الحارسة أو المراقبة لمجرد دولة ضابطة وبالتالي انسحاب الدولة كسلطة عمومية من الحقل الاقتصادي واكتفائها بدورها التقليدي كسلطة ضبط وإسناد، أو تخليها عن عقيدة الدولة المراقبة،¹⁹

وهنا يجب التأكيد على أن الدول يجب أن تسعى في ظل التسيير العمومي الحديث إلى التركيز على العديد من المتطلبات أهمها: الاتجاه نحو التخصيص، تخفيض الموازنة العامة، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.²⁰

المحور الثاني: الأطار النظري للكفاءة الادارية

1-تعريف الكفاءة الإدارية:

يرى Parito-Koopmans أن المنظمة تكون كفاءة تماما إذا وفقط إذا كانت أي من مدخلاتها ومخرجاتها لا تتحسن إلا إذا أثرت بصورة سلبية على بقية المدخلات والمخرجات، فأى وسيلة أو إجراء مختار يكون كفاءا عندما لا يتوفر أي بديل له يوصل للهدف المراد تحقيقه²¹، فهو مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات وكلما كانت العلاقة موجبة كلما كانت المنظمة ذات كفاءة والعكس صحيح، بمعنى آخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدها الأقصى،²² فالكفاءة إذن هي الأداة التي تمد المنظمة بطريقة فعالة تحديدا للأعمال السلوكية التي يحتاجها الفرد لتحديد النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها وتحويلها ضمن النسيج الثقافي لها²³ ويرى في هذا الصدد J.Ruffier بأن كفاءة نظام إنتاجي تعبر عن مستوى الاستعداد والمقدرة على حشد الموارد البشرية وغير البشرية من أجل إنتاج منتج مادي أو خدمي يلي الطلب، وحسب Johnson et Scholes 1997، فإن مفهومها مرتبط أيضا بإمكانية المنظمة على جعل منتجاتها المادية والخدمية تتطابق واحتياجات زبائنها والمهارات المحققة لذلك الهدف،²⁴ ويلخص Larino 1998 مفهوم الكفاءة بالمنظمة باعتباره مدى مساهمة المنظمة في بلوغ الأهداف الإستراتيجية،²⁵ كما أنها تمارس في وضعية مهنية لذلك فإن المنظمة هي المسؤولة عن إعدادها وتقييمها وتنميتها وتطويرها.²⁶

وعليه فإن الكفاءة على المستوى الفردي تعبر عن أسبقيات الفرد المعرفية والعملية والسلوكية المسهلة للعمل والمرتبطة بأداء العمل لتحقيق النجاح والانجاز في مهمة إدارية محددة، أما الكفاءة على مستوى المنظمة فهي أداء الشيء السليم بطريقة سليمة بواسطة آلات وأدوات جيدة وبأفراد مهرة في الزمان والمكان الملائمين وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

II- عناصر ومكونات الكفاءة:

حسب Louis d'Hainaut فإن كل كفاءة عبارة عن مجموعة معقدة مركبة من عناصر المعارف النظرية savoirs والمعارف الفعلية أو المهارات savoir-faire والمعارف الوجدانية أو السلوكيات

savoir-être والمعارف المصيرية أو المستقبلية savoir-devenir،²⁷ ويمكن شرح العناصر الأساسية للكفاءة كما يلي:

1- المعارف النظرية (les savoirs-connaissance):

وتمثل القاعدة النظرية للكفاءة أو المعرفة الأولية التي يمتلكها الأفراد،²⁸ والمعرفة عبارة عن تلك المعلومة الصحيحة والمقبولة، تضم كلا من البيانات والحقائق والمعلومات وأحيانا الافتراضات، وهي تتطلب شخصا قادرا على جمع وتفسير هذه المعلومات،²⁹ وهذه المعارف قد تكون علمية أو تقنية أو وظيفية،³⁰ وهي تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح لكل منظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن جمعها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة سواء كانت جزئية أو كلية، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية للمنظمة،³¹ والمتعلقة بمحيطها وخياراتها الإستراتيجية، وتقسم المعارف إلى معارف صريحة (معرفة أن savoir que) التي تسمح بوصف الوسائل والآلات والأشياء الأخرى، والمعارف الإجرائية (معرفة كيف savoir comment) أي معرفة كيفية استخدام النظام والقواعد والوسائل التي تسمح بالحصول على بعض النتائج.³²

2- المعارف العملية أو المهارات savoir-faire:

وتمثل المهارات في اكتساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة وتستوجب توفر عاملين رئيسيين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الوقت التكويني،³³ وترجع المهارة للبعد التطبيقي للكفاءة والمعبّر عنها بواسطة الفعل أي كل الممارسات المتحكم فيها من الأفراد،³⁴ ويقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية والتي قد تتضمن حركات يدوية أو شفوية أو عقلية، وقد تتضمن قدرته على السيطرة على البيانات أو الأفراد أو الأشياء،³⁵ كما عرفت المهارة على أنها الاستعدادات " Aptitudes المعروفة للقيام بالعمل في ظروف معينة سواء كانت شخصية، وظيفية، اجتماعية، ثقافية،³⁶ فهي تتمثل إذن في جميع الممارسات المكتسبة من الممارسة المهنية في إطار العمل الذي قد يكون عاما أو إداريا، وتشير للقدرة التامة على تنظيم العمل وتفويضه،³⁷ فامتلاك الفرد في

المنظمة للمهارات الإدارية يعتبر شرطا ضروريا ولكنه ليس كافيا لكي يكون كفاء، فإذا كانت لديه المعرفة والمهارات الضرورية دون معرفة كيفية استغلالها في الوقت والمكان المناسبين وفي مختلف الأوضاع المهنية في هذه الحالة يمكن أن يعتبر الفرد " ذو معرفة واسعة " ولكنه " ليس كفاء " لأنه لا يعمل بكفاءة،³⁸

3- المعارف السلوكية أو الاتجاهات (savoir-être):

تعبّر عن الخصائص الاجتماعية والسلوكية للكفاءة، أي تصرفات ومواقف الأفراد،³⁹ أو قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بجدارة فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع،⁴⁰ وتعتبر السلوكات والاتجاهات جزءا من الكفاءة لأنها تشمل المواقف والسلوكات في القدرة على حل المشاكل والاستجابة لها من جهة، والقدرة على التكيف معها وعلى التواصل والعمل مع الفريق من جهة أخرى، ويمكن أن تتأثر بالقيم الخاصة بالأفراد وخصائصهم الشخصية وهي تساهم باستخدام أكثر فعالية للمعارف في مختلف أوضاع العمل،⁴¹ وهي تركز أساسا على الإدارة Management من خلال إدارة العلاقات والمشاركة وتنتج من خلال إدارة المسار الوظيفي والتوازن بين الحياة الخاصة والحياة المهنية.⁴²

4- المعارف المصيرية (Savoir devenir):

بما أن الكفاءة بمختلف أبعادها أو مكوناتها الثلاث ليست ثابتة إنما متغيرة ومتجددة، ومتفاوتة في معدلات تغيرها وبما أن الاتجاهات والسلوكات تتغير ببطء خاصة إذا كانت تمثل جانبا من الهوية الذاتية للفرد فإن المعارف والمهارات المهنية تتغير بسرعة أكبر نظرا للانفجار المعرفي والتقدم العلمي في عصرنا الحالي،⁴³ كما أن تقانة المعلومات يعتبر أحد منتجات البحث والتطوير في هذا العصر وعامل يزداد أهمية في اقتصاديات القرن 21 والقائم على المعرفة، وله القدرة على أن يشكل عامل قوة توحيد وقوة تفريق في آن واحد، ويشير هذا المصطلح للدلالة على الفروق بين من يمتلك المعلومة ومن يفقدها،⁴⁴ لأجل هذا فإن الكفاءة المهنية تتطلب من الأفراد أن يظلوا على اطلاع واسع على التطورات الحديثة للاحتفاظ بكفاءتهم المهنية، هذا التطور والتحديث في كل من

(savoirs, savoir-faire, savoirs-être) يسمح برفع كفاءة الأفراد وتحسين الأداء وهذا ما يطلق عليه بالمعرفة المستقبلية أو المصيرية " savoir devenir "

وهي تسمح بمواجهة أي مشكلة وحلها وحتى مواجهة المشاكل قبل وقوعها، كما أنها تمكن الفرد من التكيف مع التغيرات والتطورات المحيطة به، ومن انجاز المشاريع مستقبلا، من خلال الأنشطة التي تتوقع حالة مستقبلية كتحضير مشروع والتخطيط لكيفية انجازه وتقويمه وتعديله،⁴⁵ فهي إذن معرفة تتعلق بمصير الكفاءة مستقبلا التي على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة.⁴⁶

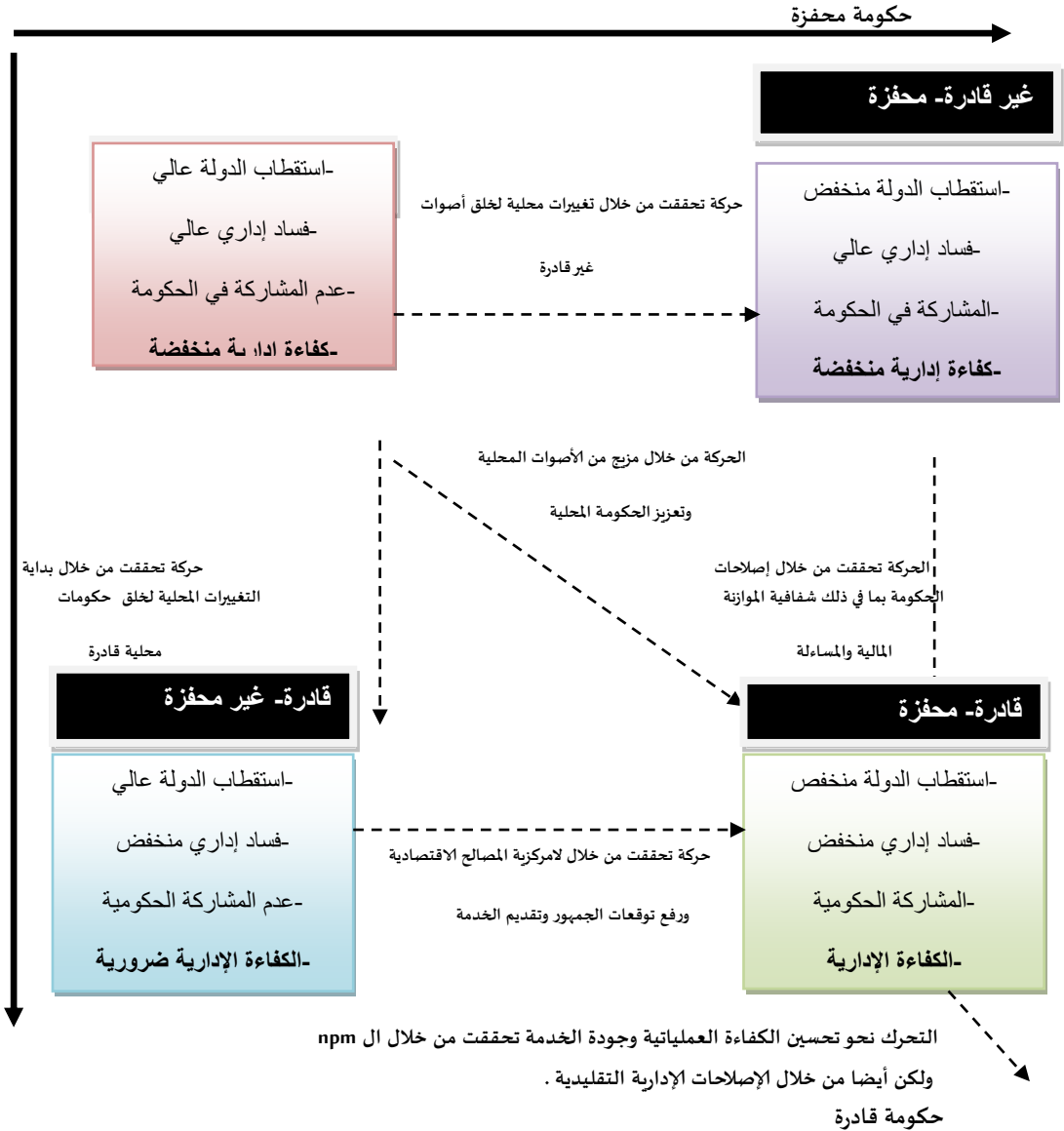
المحور الثالث: دور التسيير العمومي الحديث ف دعم وتعزيز الكفاءة الادارية

بما أن التسيير العمومي الحديث يمثل منهج جديد للحكومة التي تسعى إلى زيادة الكفاءة في تقديم خدماتها العمومية، فإن مختلف طرق التغيير في الحكومة وكذا مختلف أساليب التسيير العمومي الحديث المطبقة تساهم في زيادة تصميم وتقييم مؤسسات القطاع العام بما يساهم في تحسين طبيعة الخدمة المقدمة في القطاع العمومي وكفاءة العمل الإداري.

1- دور طرق التغيير في الحكومة في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية:

حيث تعتبر طرق التغيير في آلية الحكومة إحدى العناصر الأساسية في نموذج الإصلاح بالتسيير العمومي الحديث، وتختلف طرق التغيير في آلية الحكومة من دولة لأخرى وذلك حسب قابلية استقطابها من قبل دول أخرى أقوى منها اقتصاديا وسياسيا ودرجة فسادها الإداري وتطبيقها للمشاركة الحكومية أولا، هذا ما يميز بين الحكومات التي تمتلك قدرة عالية على الإصلاح والتغيير والتحفيز الكافي لذلك وبين الحكومات التي لا تمتلك أي قدرة أو تحفيز على التغيير ورفع وتعزيز الكفاءة الإدارية. ويمكن إبراز دور هذا التغيير في آلية الحكومة في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 01: دور طرق التغيير في الحكومة في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية



Source: Nick Manning, The legacy of The New Public Management in developing countries, International Review of Administrative Sciences, vol 67, 2001, p307.

انطلاقاً من الشكل الموضح أعلاه يتضح مدى مساهمة التغيير في آلية الحكومة عن طريق التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية، فكلما كانت الحكومة قادرة ومحفزة كلما كانت هناك مشاركة حكومية فعالة وانعدام لاستقطاب الدولة من قبل الدول المستعمرة وانعدام الفساد الإداري وبالتالي التحرك نحو تحسين الكفاءة العملية وجودة الخدمة العمومية من خلال الإصلاحات الإدارية التقليدية وكذا الإصلاحات الإدارية عن طريق تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث، وبالتالي هناك خمس حالات للتغيير في الحكومة وتأثيراتها على الكفاءة الإدارية وهي:

1--من حكومة غير قادرة وغير محفزة إلى حكومة غير قادرة ومحفزة: حيث أن الحكومة في هذه الحالة تعاني من الفساد الإداري والبيروقراطية الشديدة وعدم المشاركة الحكومية وبالتالي فإن استقطاب الدولة عالي، وكفاءتها الإدارية منخفضة ويمكنها التحول من حكومة غير قادرة وغير محفزة إلى حكومة غير قادرة ومحفزة عن طريق تغييرات محلية لخلق أصوات انتخابية وتعزيز الديمقراطية وبالتالي تصبح عندها مشاركة حكومية عالية وينخفض استقطاب الدولة في هذه الحالة إلا أن الكفاءة الإدارية تبقى منخفضة.

2- من حكومة غير قادرة وغير محفزة إلى حكومة قادرة وغير محفزة: وذلك عن طريق البدء في تغييرات محلية لخلق حكومة محلية قادرة عن طريق محاربة كل أشكال الفساد الإداري إلا أن استقطاب الدولة يبقى عالي وعدم وجود المشاركة الحكومية يجعل زيادة ورفع الكفاءة الإدارية أمراً أساسياً.

3-من حكومة غير قادرة محفزة إلى حكومة قادرة محفزة: وذلك عن طريق تطبيق كل إصلاحات الحكومة بما في ذلك شفافية الموازنة المالية والمساءلة على النتائج مما يساهم في تخفيض الفساد الإداري واستقطاب الدولة، وزيادة المشاركة الحكومية والشفافية وبالتالي تحقيق الكفاءة الإدارية والوصول إلى حكومة قادرة محفزة.

4- من حكومة قادرة غير محفزة إلى حكومة قادرة محفزة: وتتحقق الحركة^{47*} هنا من خلال لامركزية المصالح الاقتصادية ورفع توقعات الجمهور وتقديم الخدمات، وبالتالي زيادة المشاركة الحكومية مما يساهم في انخفاض النقاط الدولة أو استقطابها لتصبح حكومة قادرة ومحفزة وذات كفاءة إدارية عالية.

5- من حكومة غير قادرة غير محفزة إلى حكومة قادرة محفزة: وذلك عن طريق المزج بين الأصوات المحلية والديمقراطية وتعزيز الحكومة المحلية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق المشاركة الحكومية بما يساهم في التحرك نحو تحسين الكفاءة العملية وجودة الخدمة التي تحققت من خلال تطبيق التسيير العمومي الحديث إضافة للإصلاحات الإدارية التقليدية.

II- دور أساليب التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية:

تستخدم الحكومات اليوم العديد من الأساليب في التسيير العمومي الحديث لتعزيز مقدرة إدارتها العامة ورفع وتعزيز كفاءتها وتختلف هذه الأساليب من دولة لأخرى فهناك من تطبق كل هذه الأساليب وهناك من اختارت بعضها فقط، وهي تتمثل عموماً في أسلوب الإدارة الالكترونية، أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية، أسلوب التوجه نحو الأداء، أسلوب التوجه نحو الخدمة، أسلوب التوجه نحو اللامركزية، أسلوب التوجه نحو الحاكمية.

1- دور تطبيق الإدارة الالكترونية في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية:

إن دور تطبيق الإدارة الالكترونية اليوم في مجال الخدمات العمومية في دعم وتعزيز كفاءة العمل الإداري يظهر جلياً من خلال:

✓ تقليص استخدام الأوراق والوثائق التقليدية والقضاء على الروتين الإداري وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملات وانجازها في وقت قياسي باستعمال البريد الالكتروني وتقنيات

- الإنترنت لتحسين إنتاجية العمل الإداري وضمان تحقيق أعلى مستوى من كفاءة وفعالية العمل الإداري داخل هياكل ومؤسسات ومرافق الدولة؛⁴⁸
- ✓ مساهمة التوجه للخدمة العمومية الالكترونية* في تسهيل توصيل الخدمات وتوفير إدارة أكثر كفاءة والتزاما بالمشروعات الحكومية، من خلال التغيير الكبير في أساليب التعامل وتقديم الخدمات وتحقيق المهام للمنظمات وتحقيق درجة عالية من الراحة والملاءمة في تسليم الخدمة ومحدودية وقلة نسبة الأخطاء؛
- ✓ تجاوز البعد المكاني والزمني في انجاز المعاملات داخل المنظمات من خلال توفير واختصار الوقت والتقليل من مشاكل التعقيد الإداري والبيروقراطية؛⁴⁹
- ✓ تحقيق المزيد من المرونة الإدارية والانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي، ومن القيادة المرتكزة على المهام والمتعاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا، والمتعامل الزبون، ومن الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت، ومن الانتقال من الرقابة القائمة على مقارنة الأداء الفصلي مع المخطط إلى الرقابة الآنية المباشرة أولا بأول، ومن قيادة الآخر إلى قيادة الذات، ما يؤثر إيجابا على كفاءة العمل الإداري؛⁵⁰
- ✓ القضاء على أهم الآفات التي تنخر المرافق العمومية كالبيروقراطية والفساد الإداري، وكذا الروتين القاتل للموظفين وخاصة من يعمل بتماس مباشر مع الجمهور، كما يحد بشكل كبير من عملية الرشوة المنتشرة في الإدارات العمومية؛⁵¹
- ✓ تقديم الخدمات الكترونيا بين المنظمة والعمال مما يساهم في رفع كفاءتهم من خلال التغيير والتحديث والتدريب في كافة المجالات؛
- ✓ تخفيض التكاليف إضافة للأرشفة الالكترونية التي توفر على المنظمات جهود وتكاليف الحفظ والتخزين للسجلات، والتقليل من تعقيدات التسيير العمومي.⁵²

2- دور تحديث إدارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية:

تتمحور اغلب استراتيجيات التحديث وعصرنة الإدارة العمومية في العالم حول لامركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، المرونة والتكيف،... ولا يمكن بأية حال من الأحوال التنازل عن مبادئ البيروقراطية وكذا مهام المصلحة العامة، بل تتجه هذه الاستراتيجيات نحو نموذج موحد لتسيير الموارد البشرية قابل للتكيف مع تغيرات المحيط، بمعنى أن الاتجاه السائد اليوم يحث على الاستقلالية، وتحمل المسؤولية في كافة المستويات، الاستحقاق الشخصي، أنظمة الأجور المتغيرة، ثقافة النتائج والحركية الوظيفية، كما أن لإدخال منطوق الكفاءات وقع خاص في زيادة وتيرة التحديث وذلك من خلال بروز إجراءات جديدة لتصنيف الأعمال وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية وعادلة تأخذ في الحسبان شخصية الموظف وقدراته ومهاراته وذلك لأخذ قرارات الترقية، التكوين، أو الزيادة في الأجر، وبالتالي نجاح مساره المهني،⁵³ لذلك لا يوجد خيار أمام المنظمات لرفع الأداء وبلوغ أهدافها إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به إدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية، وتسيير الحياة المهنية، ويقتضي أيضا تحسين إدارة الموارد البشرية والإبداع وتطوير الممارسات التي تقدم يد عاملة كفءة.⁵⁴

ومن بين أهم التحولات الإدارية التي عرفت إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المعاصرة، الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية،⁵⁵ وعليه أصبح تسيير الموارد البشرية مرتبط بشكل كبير بتسيير الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفردية الجماعية، وبالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية ومسار التوظيف، التنمية والتكوين وتقييم الأداء، تعد أحد نماذج التسيير الذي يختص بكفاءات المنظمة، إن مساهمة تسيير الموارد البشرية في قدرة المنظمة لا تقتصر فقط على تعبئة ممارساتها وتقنياتها بل يجب تحقيق اندماج لكفاءات الموارد البشرية في المنظمة بما يسمح بظهور معارف جديدة وبثمين قدرات ومهارات متاحة ومتراكمة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية، ويعتبر نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية مما يجعلها تعد عنصرا

أساسيا لكفاءة المؤسسة، ومن ثم أصبح تسيير الموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لرفع وتعزيز الكفاءة الإدارية.⁵⁶

3- دور أسلوب التوجه نحو الأداء (أساس الدليل) في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية:

وهو أحد أكثر التقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات العمومية، ويستند على مبدأ التحول الباراكمتي من مدخل التركيز على الموارد إلى المدخل الذي يركز على المخرجات والنتائج للنشاط العام، إذ يتضمن قياس واستخدام المعلومات التي تشير إلى جودة تجهيز الخدمة العمومية لتقييم التأثيرات والمساعدة على تقرير السياسات العامة وبالتالي هي مكون رئيسي لمدخل اتجاه الدليل في السياسات العامة والمفهوم الأساسي لهذا المدخل يقوم على المراحل التالية:⁵⁷

- ✓ التأكد من دقة تحقق الأهداف Targets؛
- ✓ تقييم المدخلات المستعملة Inputs؛
- ✓ التأكد من الوصول الى المخرجات المرغوبة Outputs؛
- ✓ النتائج التي تعكس نشاطات المنظمة Outcomes.

فهو أساسا إطار للتسيير يركز على التحقق أو المراقبة الدائمة (لأكثر من سنة) للمخرجات أو النتائج المتعلقة بالوظائف العامة للمؤسسة، هذه الأهداف تنبثق من الأهداف الفرعية لكل وحدة، بعبارة أخرى يركز على نتائج المنظمة بدلا من النتائج الفردية تبعا لوضعيتها واختيار الوسائل، والجانب الأكثر ايجابية في هذا التفكير هو تفويض السلطة من خلال تمكين المزيد من الموظفين،⁵⁸ ويتم تطوير أداء النشاط العمومي وزيادة كفاءته باستخدام هذا المنهج أو الأسلوب عن طريق خطوتين أساسيتين تتكونان أساسا من:⁵⁹

1- التنبؤ وتحديد نوعية الخدمات المطلوبة من المواطنين على أساس تقييم الاحتياجات الخاصة بهم.

2-تقييم الخدمات التي تقدمها المنظمات العمومية باستعمال مؤشرات مناسبة، بهذا الشكل يمكن تطوير مستوى أداء الخدمات العمومية استنادا إلى قاعدة من الأهداف في شكل خدمات حددتها السلطات السياسية مسبقا (التوجه نحو المخرجات وليس المدخلات).

وعليه إن القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تنسجم مع أهداف المنظمة العمومية بما فيها القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها وفقا للإمكانيات المتاحة، وأسبابها ومبرراتها تعميق التوافق بين المخرجات الفردية والأهداف العامة الإستراتيجية للمنظمة العامة كل هذا يشجع الموظفين على تعزيز استخدام الموارد المتاحة وتحقيق نتائج فائقة الجودة تنسجم مع إستراتيجية الجهة الإدارية وأهدافها بما يساهم في دعم وتعزيز كفاءتها،⁶⁰ فهذا الأسلوب يركز أساسا على تحسين الأداء، مراقبة الأداء، قياس وتقييم الأداء. حيث أن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وأن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر وبالتالي توفير مخزون مهاراتي محترف في المنظمة، بما يساهم طبعا في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية.⁶¹

وتحسين الأداء يركز على استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون، إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العمال، التركيز على النظم والعمليات، القياس المستمر ومتابعة الأداء.⁶²

Gérer c'est Mesurer إن هذه العبارة تعني بأنه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للتسيير بعيدا عن عملية القياس والبحث في أبعادها وضرورة قياس أي عنصر يراد إدارته أو تحسينه وعليه لا يمكن الحديث عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه.⁶³

في حين أن عملية مراقبة وتقييم الأداء يجب أن تكون مستمرة لأن بعض الحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، حيث يجب المقارنة وبشكل مباشر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب به.⁶⁴

4- دور أسلوب التوجه نحو الخدمة في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية:

إن كفاءة إدارة الخدمة العمومية ترتبط بالعديد من الجوانب تخص مدى تكافؤ تنظيمها مع مراكز القوة المتواجدة في المحيط، مدى تحقيقها لهدف تهيئة الإقليم والأهداف التكنولوجية من خلال علاقتها بالفضاء الخارجي ومدى تأثيرها بالمظهر المؤسسي من خلال علاقتها بالجمهور، ومدى تقبلها من طرف الجمهور وبشكل عام مدى شرعيتها ويعد هذا الأخير الهدف الأساسي لها.⁶⁵

وأسلوب التوجه نحو الخدمة يتضمن عدد من السياسات منها الخدمة المباشرة، التعاون مع القطاعات الأخرى (القطاع الخاص والمدني) لإصلاح القطاع العمومي، التركيز على رضا الزبون كمتغير أساسي للسلوك العام يترافق مع عدد كبير من الأدوات مثل الحكومة الالكترونية، خرائط الخدمة، تخفيض المحددات والقيود الرسمية، التدريب الجيد لموظفي الخدمة، توسيع العلاقات الشبكية والشراكات وتبني مفاهيم الجودة الهيكلية والإجرائية،⁶⁶ استشارة أصحاب المصلحة وزيادة مشاركة المواطنين والالتزام بمراعاة جميع الآراء التقييمية للمستفيدين، ذلك أن التنمية وتحقيق الرخاء في الأجل الطويل تتطلب مؤسسات عامة فاعلة وشفافة جديرة بالثقة يمكنها تعزيز ثقة المواطنين حيث تعد مشاركة المواطنين أمرا لا غنى عنه في المعاملات الزمنية والتي تحدد شكل التخطيط الفعال للمشروعات بما يساهم في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية.⁶⁷

بالإضافة إلى التركيز على خدمة العملاء والقدرة على فهم احتياجاتهم سواء كانوا داخليين أو خارجيين والسعي لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات باحترافية ومهنية فالتركيز على متلقي الخدمة يشمل منحهم خدمات عالية ضمن الإمكانيات المتاحة من أجل تطوير القدرة على استشعار احتياجات العملاء ومجالات اهتمامهم وتمكين الموظفين من تقديم خدمات عالية الجودة تلي توقعات العملاء على نحو فعال إذ يعتبر الموظفون ذو السلوكات والمواقف الايجابية في تعاملهم مع مختلف العملاء حجر الزاوية في عكس صورة ايجابية للجهة الإدارية وزيادة رضا العملاء.⁶⁸

5- دور أسلوب التوجه نحو اللامركزية وتقنيات السوق (مدخل إعادة التنظيم المؤسسي) في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية:

حيث تعد إعادة الترتيب والتنظيم المؤسسي للمهام والأنشطة العامة والتعاون مع القطاع الخاص أداة أساسية لإعادة إصلاح القطاع العمومي، وذلك من خلال إشراك القطاع الخاص في عملية إنتاج الخدمات مع بقاء القطاع العام المسئول الحقيقي عن تسييرها، فاستخدام تقنيات السوق في تسيير الخدمات العمومية تتضمن مجموع تقنيات أو عمليات تتسم بالمرونة والانسيابية العالية بين القطاعين العام والخاص مثل الشراكات ووحدات الدعم عبر المستويات الإدارية المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تجهيز الخدمات العمومية.⁶⁹

وتشير آخر التجارب في مجال استشارات الكفاءة إلى وجود عدد من الممارسات غير الكفاءة الشائع لدى الحكومات منها:⁷⁰

- ✓ تولي كبار المسؤولين أو المدراء مسؤوليات يمكن أن يتولاها موظفون أدنى رتبة؛
- ✓ ضيق نطاق تحكم المديرين أو اعتماد علاقات التبعية على أساس 1:1؛
- ✓ وجود عدد كبير من مستويات التبعية؛
- ✓ تداخل المستويات بين المدراء؛
- ✓ انشغال الموظفين بأعمال التخطيط غير اللازمة أو غير الكفاءة؛
- ✓ تجزئة نموذج تقديم الخدمات (الهدر على مستوى الدائرة)؛
- ✓ إجراءات عمل غير كفاءة مفرطة في التعقيد؛
- ✓ تطبيقات أعمال وبنية تقنية ومعلومات تحتية معقدة جدا؛
- ✓ التنفيذ الداخلي لأعمال يمكن أن تكون أقل تكلفة أو أكثر فعالية لو عهدت لجهة أخرى؛
- ✓ وجود إجراءات يدوية يمكن أتمتها.

لذلك لا تقتصر مراجعات الكفاءة على خفض التكاليف بل تمثل أيضا فرصة لدراسة البرامج والخدمات للتأكد من أنها تلبي أهداف الحكومة وتصبح أكثر فعالية وتقدم خدمة ذات جودة أعلى ومع اختلاف مسارات الكفاءة هناك أربع عوامل رئيسية للكفاءة المنهجية في العمل الحكومي:⁷¹

*الإبداع: يجب أن تكون هناك عملية إبداع مستمرة ويجب أن يتم تحديد الممارسات الرائدة وتعديلها بما يناسب وتنفيذها.

*توسيع النطاق: يجب أن تكون هناك قدرة على تكليف أو توجيه واضح لتوسيع نطاق الإبداعات وبدون بنية حوكمة مستجيبة للممارسات المبتكرة والرائدة لا يكون للأفكار الجيدة تأثير.

*القياس: يجب أن يكون هناك تركيز واضح على القياس والتحليل فبدون القدرة التحليلية تميل الممارسات عديمة الكفاءة للاستمرار ويقل احتمال التوسع في الممارسات الكفاءة بصورة ملائمة.

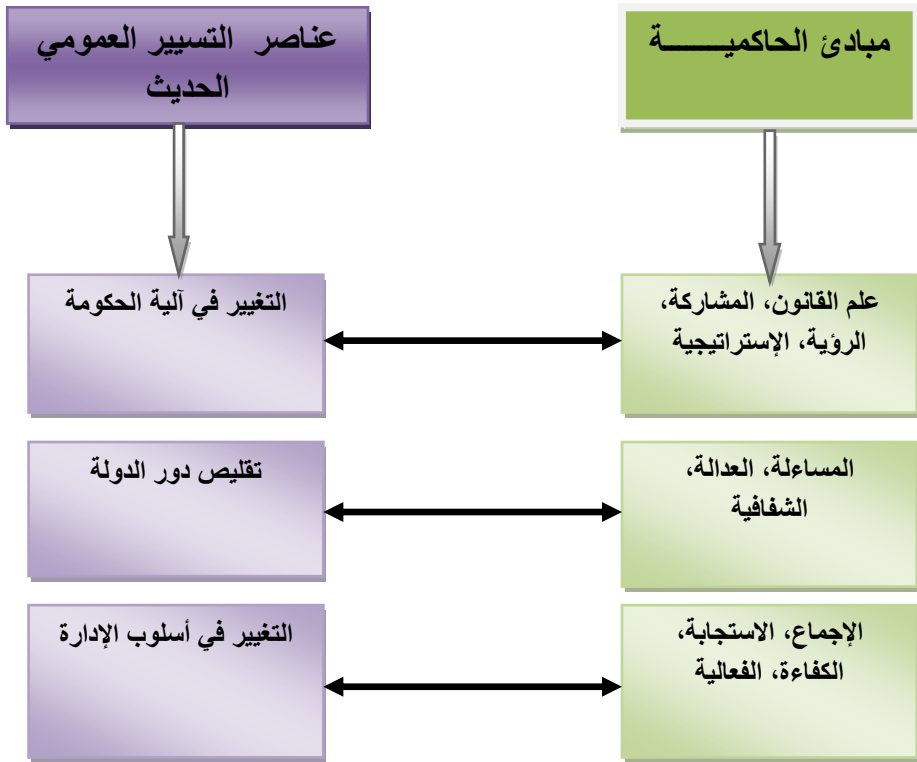
*التحفيز: حيث تحتاج الحكومات إلى عقوبات اشد وحوافز أكثر وضوحا لرفع الكفاءة إلى أعلى المستويات.

6- دور أسلوب التوجه نحو الحاكمية في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول هذا الأسلوب بالذات فهناك من يميز بين الحاكمية والتسيير حيث يعتبرونها أكثر من مجرد مجموعة جديدة من الأدوات والتقنيات الإدارية فهي تتعلق بما هو أكثر من مجرد تحقيق كفاءة أكبر في إنتاج الخدمات، بل تتعلق بتطوير العملية الإدارية في حد ذاتها، وبالتالي حسب هذا الرأي برزت كمحور رئيسي في تحول التسيير العمومي، أما آراء الطرف الثاني فيرون أن المنظومة الجديدة للتسيير العمومي تغير المنظومة القديمة ويعتقدون بان التطور في تطبيقات وممارسات الإدارة العامة أدى إلى تطور وظهور الحاكمية فالتسيير العمومي الحديث فرض أنواع محددة من الممارسات الإدارية التي تدخل ضمن أسلوب الحاكمية، وهناك رأي ثالث الذي استخدم المفهومين بشكل تبادلي أي أن حدوث أي تطور في احدهما ينعكس على الآخر بشكل أو بآخر، وعليه يعد أسلوب الحاكمية احد أهم أساليب أو تقنيات التسيير العمومي الحديث فهو بخصائصه المتمثلة في الشفافية، المشاركة، العدالة والمساواة، الخدماتية، الكفاءة والفعالية، المساءلة، يساهم في إحداث العديد من التغييرات والتحسينات في الجهاز الإداري للمنظمات العمومية لضمان نجاحها في إحداث الأثر الايجابي المراد الوصول إليه.⁷²

وباعتبار أن الحاكمية أسلوب من بين أساليب التسيير العمومي الحديث، ومن خلال التمعن في مبادئ الحاكمية يتضح اشتراكها بشكل كبير مع مبادئ التسيير العمومي الحديث باعتبار أن تبني أسلوب التوجه نحو الحاكمية يبيئ الإطار العام والأرضية المساعدة على تفعيل تطبيق نماذج واستراتيجيات التسيير العمومي الحديث وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 02: مبادئ الحاكمية الداعمة للتسيير العمومي الحديث



المصدر: بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، الجزائر، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 205.

من خلال ما سبق فان أهم مبادئ الحكم الراشد المساهمة في تفعيل التسيير العمومي الحديث وهي:

- ✓ **ضرورة المساءلة والمحاسبة:** التي تمثل أهم متطلبات تحسين أداء الأجهزة الحكومية ضمن مقاربة التسيير العمومي الحديث، ومن منظور الحاكمية فإن الإدارات العمومية يجب أن تكون قادرة وواعية لواجبها في إثبات أن ما تقوم به من أعمال وقرارات يتطابق وأهداف محددة مسبقا من خلال التقارير الدورية التي يجب أن تقدمها؛
- ✓ **الشفافية:** إن تطبيق الحاكمية يتطلب شفافية أعمال وقرارات المؤسسات العمومية حيث يمكن مراجعتها والاطلاع عليها من طرف مختلف الهيئات العمومية المجتمعية الأخرى وهو ما يدعم مبدأ تحسين العلاقة بين الهيئات العمومية والمواطنين في إطار تقرب الإدارة من المواطن؛
- ✓ **الكفاءة والفعالية:** على المؤسسات العمومية الاهتمام بتقديم أعمال ذات جودة عالية لاسيما فيما يخص تقديم الخدمات للمواطنين، وهذا الإطار المفاهيمي في مجال الحكم الراشد يدعم مفهوم اعتبار المواطن كزبون في إطار التسيير العمومي الحديث، وهذا ما يفرض إعطاء الأولوية لرقابة الأداء المالي والبشري وتعميم ظاهرة التشخيص وتقييم الأداء وتحديد أنماط ومعايير القياس لذلك؛
- ✓ **الرؤية الإستراتيجية أو الاستشراف:** بحيث لا يمكن أن تكون المنظمة فعالة دون أن ترسم إستراتيجيتها ومحاولة استباق الأحداث من حيث تحديد النقائص التي قد تكتنف مستوى تقديم الخدمات، وهو ما يدعم مبدأ التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تجاوزها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها في إطار التسيير العمومي الحديث.

إن هذه المبادئ بما تحمله من مفاهيم وشروط وميكانيزمات تعتبر ضرورية لتطبيق التسيير العمومي الحديث في المنظمات العمومية، كونها تساهم في تفعيل آليات المرفق العمومي كضرورة يهدف الحكم الراشد إلى تكريسها من خلال إعادته النظر في مفهوم تسيير شؤون الدولة والمجتمع وبصورة تجعل من جميع الأطراف المكونة لمنظومة الحكم والمتمثلة في الدولة بكفاءة أجهزتها الحكومية، القطاع الخاص والمجتمع المدني، مساهمة في إنجاح تحسين التسيير ومن ثم تدعيم

توجه التسيير العمومي الحديث، فجميع المبادئ المذكورة تستقي فعاليتها من أهمية كل طرف من الأطراف المذكورة.⁷³

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- يعتبر التسيير العمومي الحديث أحد أهم نماذج الإصلاح الإداري بالقطاع العمومي، برز أساسا لمواجهة المشاكل بالقطاع العام والبيروقراطية، يعتمد على توظيف ممارسات وتقنيات القطاع الخاص بالقطاع العام والاستفادة منها، ومن أهم مميزاته التقليل من تدخل الحكومة، تطبيق اللامركزية، التركيز على الكفاءة والفعالية والاقتصاد؛
- تركز مبادئ التسيير العمومي الحديث على الانتباه إلى الدروس المستفادة من إدارة القطاع الخاص، والتركيز على قيادة تنظيم المشاريع في المنظمات العمومية، والتركيز على المدخلات ومراقبة المخرجات والتقييم وإدارة الأداء ومراجعة الحسابات واستخدام الأسواق والمنافسة؛
- يحتوي التسيير العمومي الحديث على ثلاث عناصر أساسية، أولها التغيير في آلية الحكومة من خلال التغيير في البناء الهيكلي للحكومة بصفة عامة وإعادة الهيكلة للإدارات والأقسام، اللامركزية في السلطة والمسؤولية، وثانيها التغيير في أسلوب الإدارة من خلال تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص، والتركيز على الكفاءة والفعالية، والانتقال من التحكم في المدخلات باتجاه قياس المخرجات، وثالثها تقليص دور الدولة من خلال الاتجاه نحو التخصيص، تخفيض الموازنة العامة، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري وتخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية؛
- ترتبط الكفاءة الإدارية بمجموع المعارف النظرية والفعالية والوجدانية والمصبية للأفراد؛
- يؤثر التسيير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية انطلاقا من تأثير طرق التغيير في آلية الحكومة وتطبيق التخصص، إضافة لتأثير مختلف أساليب التسيير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية بدءا بأسلوب الإدارة الالكترونية، وأسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية، وأسلوب التوجه نحو الأداء، التوجه نحو الخدمة، التوجه نحو اللامركزية وتقنيات السوق، وأسلوب الحاكمية ومختلف مبادئه الداعمة للتسيير العمومي الحديث.

الخاتمة:

من خلال دراسة دور وأهمية تطبيق التسيير العمومي الحديث بمختلف عناصره وأساليبه في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية للمنظمات العمومية فإن أي خلل في تطبيق إحدى أساليب التسيير العمومي الحديث والمتمثلة في أسلوب الإدارة الالكترونية وأسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية وأسلوب التوجه نحو الأداء والتوجه نحو الخدمة والتوجه نحو اللامركزية والتوجه نحو الحاكمية يؤدي إلى حدوث خلل في الكفاءة الإدارية، وعليه تبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي مفادها أن التسيير العمومي الحديث بمختلف أساليبه وعناصره يساهم في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية من منطلق وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد أن التسيير العمومي الحديث يعتبر المفهوم المثالي في إصلاح الخدمة العمومية حيث أنه يوفر مختلف المناهج والطرق لتحسين كفاءة الخدمة العمومية من خلال تبني أو استخدام أساليب إدارة القطاع الخاص في القطاع العام.

الهوامش:

¹ Frédéric Varone, Steve Jacob, **Institutionnalisation de l'évaluation se Nouvelle Gestion Publique: un état des lieux comparative**, Revue internationale de politique comparée, 2004/2-vol 11, p 271-292.

² شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

³ بوسيتل زهيرة، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 30، 2013/05/31.

⁴ عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012.

⁵ Anne Amar, Ludovid Berthier, **Le nouveau Management Public: Avantages et Limites**, Réseau d'Enseignants chercheurs et Experts en Management Public, 2010.

⁶ Charbonneau, M. 2012, **New Public Management in L.coté and J-F.Savard (eds)**, Encyclopedic Dictionary of Public Administration. www.dictionnaire.enap.ca، 10:20، الساعة 2015/05/05، بتاريخ: شوهدها.

⁷ Elonora Belfiore, Auditing Culture: **The Subsidised cultural Sector in The New Public Management**, International Journal of Cultural Policy, Vol 10, N°02, p3.

⁸ Sven Eric Liedmany Confero, Pseudo, Quantities, *New Public Management and Human judgement*, vol 01, N° 01, 2013, p53.

⁹ بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، بسكرة، الجزائر، ص195.

¹⁰ تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة يومرداس، الجزائر، 2015، ص128-129.

¹¹ Carole Sigman, *The Impact of « New Public Management » On Russian Higher Education*, Russian Nis Center, Paris, 2008, p50.

¹² Florence NOGUERA, *Les défis posés par La nouvelle gestion publique a la GRH : Cas de la Direction Générale des Impôts*, Revue de Gestion des Ressources Humaines : Oct-Dec 2010, 78, p36.

¹³ بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي-دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005-2006، ص51.

¹⁴ Gilles Chevalier, *Elements de Management Public , Le Management Public par La qualité*, Afnor Editions 2009, p52-53

¹⁵ شنوفي نور الدين، محاضرات حول المناجمنت العمومي مقدمة في إطار التحضير لمسابقة متصرف إداري، ص70-71.

¹⁶ ديفيد اسبرن وتد جيبلر، إعادة اختراع الحكومة: كيف تعمل روح المبادرة على إحياء القطاع العام، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، السنة الثانية، العدد 06، مارس 1994، ص02.

¹⁷ <https://www.google.dz/search?q=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1+%D9%81%D9%8A+%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88%D8%A8+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9&noj=1&ei=VXgoWZjpOsXgaerCkZgM&start=40&sa=N&biw=1366&bih=657> شوهد بتاريخ: 2016/05/26 الساعة: 22:21

¹⁸ محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد: دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، 2016، ص71.

¹⁹ عجابي عماد، التجربة الجزائرية لإحداث سلطات الضبط الاقتصادي في إطار الدور الجديد للدولة، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أدرار، العدد 04، ديسمبر 2014، ص112.

²⁰ محمد السعيد جوال، مختار رابحي، احمد دروم، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية نظرية تحليلية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص72.

²¹ Hamid Dehbia, *Analyse de l'efficience productive dans les entreprises publiques algériennes cas: Briqueterie Tuilerie de Freha*, mémoire de magister en sciences économiques, université de mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Algérie, 2012, p29.

²² عرابية الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 10، 2012، ص 334.

²³ فاضل حمد سلمان، الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية: دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 65، ص 56.

²⁴ بن عثمان مفيدة، قياس الكفاءة النسبية للوكالات البنكية: دراسة حالة وكالات بنك الجزائر الخارجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في العلوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015، ص 25.

²⁵ Larino Philipe, *Méthode et Pratique de la performance*, Edition d'Organisation, Paris, 1998, p120.

²⁶ Jean-Marie Ducreux-Rêne Abate, Nicolas Kachaner, *Le grand livre de la stratégie*, Editions d'Organisation, Paris, 2009, p159.

²⁷ فاطمة الزهراء بوكرم، دحدي إسماعيل، تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم -وضعية مشكل-وضعية إدماج-وضعية التقويم-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص ملتقى التقويم بالكفايات في التربية، جامعة تيزي وزو، ص 488.

²⁸ Devos Valérie et Taskin Laurent, *Gestion par la compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace*, Revue française de gestion, N156, 2005, p95.

²⁹ Jean Brilman, Jacques Hérard, *Les meilleures pratiques de management*, 6^{ème} éditions, Edition d'Organisation, Paris, 2006, p508.

³⁰ Sandrine ANSART, Pierre-Yves SANSEAU, Pascal LEFORT, *LA VAE Un Outil de Développement des compétences*, Dunod, Paris, 2010, p51.

³¹ الحاج مداح عرابي، مرجع سابق، ص 05.

³² Jacque Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeys, *Management des compétences : réalisation-concepts-analyses*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2005, p36.

³³ جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات: دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة، مذكرة ماجستير في تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 67.

³⁴ Dévos valéri et autres, *op.cit*, p95.

³⁵ شنوفي نور الدين، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 17-18 أفريل 2013، ص 09.

³⁶ Daniel Pemartin, *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement*, Editionsmanagement, société (EMS), Paris, 1999, p36.

³⁷ Sandrine ANSART et autres, *op.cit*, p51

³⁸ Guy Le Boterf, *INGENERIE et évaluation des compétences*, Editions d'Organisation, Paris, 2006, 5^{édition}, p13.

³⁹ Devos Valérie et Taskin Laurent, **op.cit**, p95.

⁴⁰ الحاج مداح عربي، مرجع سابق، ص 09.

⁴¹ Sandrine ANSART et autres, **op.cit** p51.

⁴² Bruno Bachy, Christine Harache, **op.cit**, p362.

⁴³ فائزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2015، ص 88.

⁴⁴ خلق الفرص للأجيال القادمة، تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الإقليمي للدول العربية UNDP، طباعة أيقونات للخدمات المطبعية، عمان، الأردن، 2002، ص 70.

⁴⁵ فاطمة الزهراء بوكريمة، مرجع سابق، ص 488.

⁴⁶ Devos Valérie, Taskin Laurent, **op.cit**, p95.

* إن مصطلح الحركة مصطلح سياسي، والتسيير العمومي الحديث يعتبر حركة إصلاحية بدلا من نظرية إدارية وهو لا يكاد يختلف عن غيره من الحركات التابعة لمجموعة من المصالح الشخصية وما يعتبرونه الأفضل للمجتمع.

⁴⁸ محمد بن أعراب، مرجع سابق، ص 64.

⁴⁹ أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 04، 2016، ص 3396.

⁵⁰ محمد بن أعراب، مرجع سابق، ص 62.

⁵¹ حنان محمد القيسي، الإدارة الالكترونية وتقديم الخدمات العمومية، كلية القانون الجامعة المستنصرية، ص 05.

⁵² شاكرا جارا الله الخشالي، موضوعات إدارية معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015، ص 341.

⁵³ رضا تبر، مرجع سابق، ص 87.

⁵⁴ الحاج مداح عرابي، مرجع سابق، ص 7.

⁵⁵ محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 09.

⁵⁶ عبد الرحيم ليلي، لدراع خديجة، بلكرشة راجح، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

⁵⁷ منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سابق، ص 177.

⁵⁸ Bachir Mazouz, Jean Leclerc, **La Gestion Intégrée par Résultats-concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration Publique**, Presse de l'Université du Québec, 2008, p172.

⁵⁹ رفاعة شريفة، أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مجلة الباحث، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 08، 2010، ص 71.

⁶⁰ تقرير الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات العربية المتحدة، ص 29. متاح على الموقع: www.Fahr.gov.ae، شوهده بتاريخ: 2016/06/05، على الساعة: 14:55.

متاح على الموقع: Shawamreh.boardeducation.net/t60-topic، شوهده بتاريخ: 2016/06/05، على الساعة: 15:00: ⁶¹
⁶² مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص 54-55.
⁶³ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم علوم تجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 30.

⁶⁴ مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 59.
⁶⁵ رفاعة شريفة، نظرية الإدارة العمومية الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مرجع سابق، ص 105.
⁶⁶ منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سابق، ص 178.
⁶⁷ لتقرير السنوي للبنك الدولي 2015، ص 23.
⁶⁸ تقرير الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، مرجع سابق، ص 33.
⁶⁹ منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سابق، ص 178.
⁷⁰ تقرير تحقيق الكفاءة الحكومية (الإبداع-التوسع-القياس-التحفيز)، القمة الحكومية الإمارات العربية المتحدة، فيفري 2013، ص 12.
⁷¹ نفس المرجع السابق، ص 13-14.
⁷² منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سابق، ص 178، 180.
⁷³ بن عيسى ليلى، الحكم الراشد كأحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مرجع سابق، ص 205-206.