

آفاق تطبيق إدارة الأداء في الإدارات العمومية الجزائرية

Prospects for implementing performance management in Algerian public administrations

* محمد أكرم حبار¹، الطيب لجيلح²¹ جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، akram252007@yahoo.fr² جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، tlehlah@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/10/13

تاريخ الاستلام: 2021/09/25

ملخص:

في إطار التسيير العمومي الجديد، و نظرا لقصور الطرق الكلاسيكية المستخدمة في تسيير الإدارات العمومية، خصوصا الإدارات العمومية الجزائرية، ظهرت طرق حديثة لتسيير مثل هذه الإدارات، من بينها إدارة الأداء في الإدارات العمومية و التي تتمحور حول مفهوم الأداء بمختلف أبعاده.

حيث تم إدراج بعض الأسباب التي أدت إلى تبني مثل هذه الأساليب، من خلال التطرق إلى جملة من الإختلالات الواقعة بالإدارات العمومية الجزائرية، والمعوقات التي تعرقل مجال تطبيق إدارة الأداء بهذه الإدارات، ومختلف الأساليب التي تسمح بتجاوز هذه العقبات.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد، الأداء، إدارة الأداء، الإدارات العمومية الجزائرية

تصنيف JEL: H830

Abstract:

Within the framework of the new public management, and due to the shortcomings of the classical methods used in running public administrations, especially Algerian public administrations, modern methods have emerged for the conduct of such departments, including performance management in public administrations, which revolve around the concept of performance in its various dimensions.

Where some of the reasons that led to the adoption of such methods were listed, by addressing a number of imbalances in the Algerian public administrations, the obstacles that hinder the field of application of performance management in these departments, and the various methods that allow overcoming these obstacles

Key words: new public management, performance, performance management, Algerian public administrations

Classification JEL: H830

* المؤلف المرسل.

مقدمة:

يتسم المحيط الذي تنشط فيه مختلف المنهزمات؛ سواء تعلق الأمر بالمنظمات المنتمجة إلى القطاع الخاص، أو مختلف المنظمات، و الهيئات، و الإدارات الحكومية، بالتغيرات المستمرة، وبتداول الأزمات على هذا المحيط، كما أن الإستمرار، و مواصلة أنشطة هذه المنظمات، يستدعي البحث المتواصل عن الوسائل و الأدوات و الطرق التي تسمح لها بتحسين مستويات هذه الأنشطة، أي تحسين مستوى أداء هذه المنظمات؛ وخصوصا الإدارات العمومية؛ والتي تشهد عجزا معتبرا في مجابهة التحديات التي تواجهها.

فيجب إذا على مسيري هذه الإدارات العمومية، اتخاذ التدابير اللازمة، و تبني الأدوات و الطرق التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم، و أهداف الإدارات العمومية المسؤولين عنها؛ وخصوصا على مستوى الإدارات التي تشهد ضغطا متواصلا من قبل مختلف الأطراف الداخلية والخارجية، والتي تطالب بتغيير الأساليب التسييرية الحالية؛ على غرار الإدارات العمومية الجزائرية، أين تتواصل الأبحاث من أجل إيجاد مثل هذه الطرق والتي تساهم في تحسين أدائها، خصوصا في إطار مناداة الهيئات والمنظمات الدولية بضرورة تطبيق أساليب؛ في إطار مايعرف بالتسيير العمومي الجديد، من بينها إدارة أداء الإدارات العمومية.

ومن هنا يمكن طرح التساؤل الموالي: ما هي إمكانية تطبيق إدارة أداء بالإدارات العمومية الجزائرية؟

1- مفهوم الأداء

إن مصطلح الأداء يعود إلى المصطلح اللاتيني performer ؛ والذي دل في القرن الثامن عشر على التنفيذ أو الإنجاز، أما في القرن التاسع عشر فقد ظهر مصطلح to perform في اللغة الإنجليزية للتعبير عن مخرجات عملية تنفيذية أو مهمة أو النتائج الإيجابية التي من الممكن الحصول عليها من تلك الإنجازات" (Pesqueux, 2004, p6) ، ويمكن القول أن الأداء هو عبارة عن تعبير رقمي للنتائج في مختلف الميادين سواء الرياضية، الفيزيائية، الفنية.

كما لاحظ دونيك أن للأداء واجهتين رئيسيتين؛ واجهة تتعلق بجودة النشاط الممارس، وواجهة تتعلق بجودة النتائج المحققة (Van Dooren et al. 2015, p2-4) ، وعلى هذا الأساس يمكن الحكم على مستوى الأداء المحقق، مما ينتج أربع زوايا رئيسية للنظر إلى الأداء من حيث تحقيق جودة هتين الواجهتين :

- الأداء كنتاج عن تنفيذ المهام.
- الأداء كتعبير عن كفاءة الموظفين وقدرة المنظمة.
- الأداء كنتيجة مقبولة.
- الأداء كنتائج مستدامة.

2- الإدارة العمومية

تعتبر الإدارات العمومية جزءا لا يتجزء من القطاع العام، و الذي يشكل النواة الأساسية التي تقوم عليها مختلف الدول و الحكومات، وتعتبر مجالا هاما في البحث العلمي، على اعتبار اهتمام مختلف الأطراف المعنية بهذه الإدارات بالبحث عن سبل تطويرها، وتنمية إمكانياتها، والرفع من مستوى أدائها.

1-2- تعريف الإدارة العمومية

تعرف الإدارة العمومية (Bhattacharya, 2006, p1) على أنها " نظام متعلق بمجموعة منظمات، و أنشطة موجهة على أساس الأداء؛ من أجل تحقيق أهداف الحكومة" وهذا ما يدل على تمحور نشاط الإدارة العمومية حول الوصول إلى أهداف معينة وبطريق ناجحة، كما تعرف الإدارات العمومية (Polinaudu, 2004, p6) على أنها " مجموعة مشتركة من الأفراد تمارس سلطات تشريعية،

وتنفيذية، وقضائية في إطار صياغة و تنفيذ سياسات عمومية، وهي تختلف عن القطاع الخاص في أنها تتأثر بمجموعة من الأطراف ذوي مصالح محددة، من أجل تقديم خدمات معينة للمجتمع"، فالإدارة العمومية حسب هذين التعريفين هي الوسيلة التي تمكن الأفراد المكلفين بأداء خدمات معينة اتجاه المجتمع الذي ينتمون إليه، وفقا لأهداف محددة ، ووفقا لطرق و آليات معينة ومبينة في القوانين و التنظيمات المسيرة لهذه المجتمعات.

2-2- مفاهيم رئيسية في الإدارة العمومية

قبل الانتقال إلى مختلف الجوانب المحيطة بالإدارات العمومية؛ سيتم أولا توضيح بعض المفاهيم الأساسية في الإدارات العمومية.

أ- النفع العام

وهو الذي يعبر عن الغاية العليا، والهدف الأسمى؛ الذي تسعى مختلف الإدارات العمومية عبر مختلف منشآتها وهياكلها إلى تحقيقه، ويوجد اختلاف كبير بين مختلف الباحثين حول تحديد المفهوم الدقيق للنفع العام، ولكن يمثل عموما مجموع المنافع الفردية؛ والذي يمثل مقياس ومعيار تشخيص وتقييم وقياس أداء الإدارات العمومية؛ من خلال معرفة مدى تحقيق الإدارات العمومية، وإشباع رغبات الأفراد عموما، وعدم استغلال المسؤولين وأصحاب القرار للسلطة المخولة لهم؛ لتلبية المنافع والمصالح المتعلقة بشخصهم، أو بالأشخاص غير المخول لهم تحقيق مصالحهم .

ولهذا تسعى مختلف الحكومات إلى إبراز هذا المفهوم؛ عبر مختلف السياسات العمومية والآليات الموضوعة لنجاح هذه السياسات، وتحديد كل من العقوبات والمكافآت في سبيل الإستغلال الأمثل لموارد الإدارات العمومية في سبيل تحقيق النفع العام، وكذا تشريع القوانين والتنظيمات التي تحد وتقلص من تعارض المصالح الشخصية لمختلف الأطراف الفاعلين في الإدارات العمومية، مع مصالح الأفراد والمستفيدين من الخدمات العمومية المقدمة.

ولا يقتصر النفع العام على الإدارات العمومية (Rosenbloom,et al. 2015, pp7-8) ، فبعض المؤسسات المنتمية إلى القطاع الخاص قد تسعى هي الأخرى إلى تحقيقه، وبطريقة تتم بالفعالية والنجاعة في كثير من الأحيان؛ على اعتبار أن الغاية الأساسية لهذا النوع من المنظمات هو تحقيق الربح، ولكن يجب على الإدارات العمومية المعنية؛ تنظيم و سن القوانين والتشريعات حتى لا تؤثر هذه المؤسسات سلبا على المجتمعات التي تنشط فيها، ولتجنب التعارض الذي يحدث أحيانا ما بين المنفعة الشخصية لأصحاب، ومسيري المؤسسات الخاصة على حساب الأفراد والمواطنين عموما.

ب- السيادة

لا يمكن بأي حال من الأحوال لأي شخص؛ سواء كان هذا الشخص طبيعيا أم اعتباريا، بأن يمارس نشاطا اقتصاديا، أو سياسيا، أو اجتماعيا عموما؛ دون الحصول على الترخيص القانوني لممارسة هذه الأنشطة، والذي يُمنح من قبل الإدارات العمومية حسب اختصاصها، ومن هنا يمكن القول بأنّ هذه الإدارات العمومية؛ بمثابة التمثيل القانوني، والإقتصادي، والفعلي لسيادة الوطن على مختلف المواطنين، وهذه السيادة ما هي إلا التمثيل غير المباشر لإرادة هؤلاء المواطنين، وفقا للسياسة العامة للدولة.

كما أنّ لمختلف مسيري الإدارات العمومية دورا كبيرا في صياغة وتنفيذ السياسات العمومية والتي تمثل أساسا المنهج المتبع لإبراز السيادة الوطنية على مختلف الأفراد القاطنين بالحيز الجغرافي لهذه الدولة (Rosenbloom,et al. 2015, pp11-13) ، من خلال التحليل المستمر والمراقبة الدائمة لهذه السياسات، وكذا اكتشاف وتشخيص مواقع الخلل بها واقتراح الحلول؛ مما يساهم في تحسين مسار هذه السياسات العمومية، بالإضافة إلى الإقتراحات والتوصيات، فيما يخص طرق وآليات تنفيذ هذه السياسات، كل حسب اختصاصه.

ج- الخدمة العمومية

هي عبارة عن مخرجات و نتائج لأنشطة الإدارات العمومية المختلفة؛ حيث تهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق النفع العام، و تلبية حاجات مختلف الأفراد القاطنين بإقليم الإدارة العمومية ، فالخدمات العمومية تعتبر العنصر الرابط ما بين هذه الإدارات، و مختلف المواطنين الذين يستخدمون جودة هذه الخدمات ، كمقياس لمعرفة مستوى أداء هذه الإدارات.

3- التسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي الجديد ما هو إلى نتيجة فشل الأساليب التقليدية في تسيير الإدارات العمومية، و نابع عن مختلف التجارب الدولية في مجال تحسين الطرق التسييرية لمختلف الإدارات العمومية.

3-1- تعريف التسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي الجديد من المفاهيم التي لا تزال في تغير مستمر، وفي تحديات متواصلة؛ على اعتبار الظروف والمتغيرات المحيطة بنشاط الإدارات العمومية، حيث لا يزال الباحثون يعدلون في التعاريف، و المفاهيم المتعلقة بهذا الفكر، ولكن يمكن إعطاء تعريف مبسط له؛ من خلال الباحثين هاينز و بوليت (Lapuente et al. 2020, p463) الذين عرفا التسيير العمومي الجديد على أنه " محاولة لتطبيق الأفكار المستمدة من القطاع الخاص والقطاع الأعمال على القطاع العام ؛" سواء تعلق الأمر بالطرق الجزئية، أو أساليب التسيير، أو المفاهيم المطبقة في مختلف المؤسسات، والشركات، والمنظمات الربحية، التي تنتمي إلى القطاع الخاص؛ خصوصا المفاهيم والأفكار التي أثبتت نجاحها في هذا القطاع، والتي لها إمكانية معتبرة في مساعدة القطاع العام؛ وخصوصا الإدارات العمومية، التي ليس لها أهداف تتمحور حول تحقيق الأرباح.

3-2- مبادئ التسيير العمومي الجديد

يعتبر الباحث البريطاني هود أحد المؤسسين للتسيير العمومي الجديد، وأولهم؛ حيث كان له الفضل في اقتراح نموذج ساعد العديد من الدول على القيام بإصلاح منظماتها الإدارية، وتعديل وتحديث الإدارات العمومية؛ التي كانت قائمة على المبادئ الفيبرية، والتي لم تعد قادرة على الإستجابة لمتطلبات هذه الإدارة العمومية، ولم تعد قابلة للتأقلم مع المتغيرات المحيطة بهذه الإدارات، ومن هنا تم اقتراح هذا النموذج، الذي تم تطويره فيما بعد وهو قائم على مبادئ رئيسية (Funck, 2020, p351) تتمثل في :

- اتباع أساليب تسييرية ومهنية متطابقة مع خصائص وطبيعة الإدارات العمومية؛ خصوصا فيما يتعلق بالموارد البشرية، والتي يجب أن تستخدم أساليب ترفع من أداء هؤلاء الموظفين؛ كتطبيق النظام على أساس الإستحقاق.
- توضيح معايير ومؤشرات الأداء بدقة، ويتم ذلك في بداية الأمر، بوضع أهداف واقعية وواضحة ودقيقة قابلة للقياس؛ حتى يتسنى لمراقبي ومتابعي أداء الإدارات العمومية، من قياس وتحليل هذا الأداء .
- التركيز دوما على التحكم في مخرجات الإدارات العمومية، عن طريق انتهاج مناهج قائمة على المستخدمين والمواطنين، وتوجيه نتائج نشاط هذه الإدارات نحو اشباع وتلبية حاجات ورغبات هؤلاء الأفراد .
- تقليص وتخفيض التدخل الحكومي، وتشجيع اللامركزية في اتخاذ القرار، انطلاقا من نتائج الأزمات التي فرضت ضرورة الحد من الإنفاق العمومي، أو على الأقل التفويض الجزئي للسلطة من قبل السلطات المركزية؛ حتى يتسنى لمختلف الأطراف المحلية أداء خدمات عمومية وبتكلفة أقل، بالإضافة إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص في أداء جوانب معينة من الخدمات العمومية.
- تشجيع المنافسة بين مختلف الوحدات الحكومية، وهذا لزيادة فعالية الإدارات العمومية، وتحفيز الأفراد على تحسين أدائهم، وتقوية روح الإنتماء التي تدفع بالموظفين والمسؤولين عن هذه الوحدات؛ إلى الطموح للتميز في أدائهم.

- استخدام الآليات والأدوات المستخدمة في القطاع الخاص، خصوصا تلك التي أثبتت جدارتها وفعاليتها في القطاع الخاص، مع ضرورة تعديلها وتكييفها وفقا لخصائص وطبيعة الإدارات العمومية، ووفقا لمجال نشاطها .
- الإقتصاد في استخدام الموارد المتاحة، على اعتبار محدودية المصادر التمويلية للسلطة بالإدارات العمومية وعدم إمكانية تنويع هذه المصادر ووفقا لحاجات هذه الإدارات، ولهذا وجب البحث عن طرق تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والبحث عن الآليات والطرق التي تسمح بممارسة النشاط العادي لهذه الإدارات وتحقيق مستوى أداء متميز وبأقل تكلفة.

4- إدارة أداء الإدارات العمومية

- تعتبر إدارة الأداء عن جملة الإجراءات و الطرق، التي تسمح بتنفيذ استراتيجية المنظمة؛ من خلال ترجمة الخطط و الأهداف، إلى نتائج قابلة للقياس ؛ وذلك ما يظهر الأهمية التي يلعبها هذا النموذج، والذي و الذي يسمح ب:
 - الحصول على الإفادة الإرتجاعية "التغذية العكسية" لأداء الأفراد، يؤدي إلى زيادة و تحفيز الأفراد على تحسين الأداء.
 - تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم؛ من خلال معرفة نتائج أعمالهم.
 - حصول المسيرين و المديرين على معلومات وافرة حول الموظفين التابعين لهم؛ والذين يتم تقييمهم باستمرار، مما يساعد على التقييم الأفضل، و توزيع فعال للمهام و المسؤوليات، و كذا تعزيز العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.
 - زيادة نسبة الدقة في صياغة مختلف البطاقات الوصفية لمختلف الوظائف، و معايير التقييم.
 - تنمية قدرات المنظمة على التطور و النمو؛ من خلال المعرفة الدقيقة لقدرات المنظمة.
 - تحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة و المساواة بين أفراد المنظمة؛ خصوصا فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات.
 - توضيح أهداف المنظمة بدقة؛ من أجل تواصلها عبر كافة أطراف المنظمة، مما يساعد على توحيد الرؤى و تحقيق هذه الأهداف.
 - إن التقييم المستمر الذي يسمح به هذا النظام، يمكن المسؤولين من التعرف على مواضع الخلل في قدرات و كفاءة الموظفين من أجل تحسينها و تطويرها.
 - معرفة مدى تماشي المنظمة مع القوانين، و التشريعات، و النظم المسيرة لها؛ من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء التي تكلف هذه المنظمة تكاليف إضافية، هي في غنا عنها، كالمتابعات القضائية.
 - السرعة في التقييم الجزئي و الكلي للأداء يسمح للمنظمة بالتصحيح الآني للأخطاء، و المعرفة المستمرة لمواقع الخلل؛ من أجل الوقوف عليها.
 - زيادة درجة المسؤولية و المحاسبة لكل مستوى من مستويات التنظيم.
 - تسهيل التغيير عبر كافة أطراف المنظمة، وهذا بالنظر إلى التغيير المستمر في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، مما يستلزم وجود مثل هذا النظام لمسايرة هذا التغيير.
- تعتبر إدارة الأداء؛ وخصوصا أداء الإدارات العمومية، من المواضيع التي من الصعب تحديد مجالها؛ خصوصا مع المميزات والطبيعة التي تتميز بها الإدارات العمومية، ومن هنا حاول العديد من الباحثين وضع نماذج لإدارة الأداء، يمكن للمسيرين العموميين استخدامها في إدارة أداء إدارتهم العمومية، والتي من بينها:

4-1- النماذج الأربعة لإدارة الأداء لبوكارت و هاليغان

- اقترح الباحثان؛ تقسيم إدارة الأداء إلى أربع نماذج فرعية ، تعبر عن تطور هذا النمط من الإدارة، ومبنية على ثلاث محاور رئيسية تتمثل في القياس والدمج والإستخدام، حيث يقوم المحور الأول على جمع المعطيات والمعلومات بما يتناسب مع أهداف قياس الأداء وتحليلها، أما

المحور الثاني فيتضمن مدى دمج وإدراج ثقافة الأداء وطرق قياسها في الإجراءات، والتنظيمات، والقوانين، المسيرة للإدارة العمومية، ودرجة احترامها، ويتمثل المحور الثالث في مدى الإستخدام الفعلي والناجح لعملية قياس الأداء، والمعطيات المتأتية منه في التحكم وقيادة هذه الإدارة، وتتمثل هذه الأنواع (Ory, 2015, p p40-41) في:

أ- **النموذج التقليدي** : يعتبر هذا النموذج منبع بقية النماذج؛ على اعتبار أنّ جوهره لا يعتمد بكثرة على جوهر الأداء، حيث يعتمد على المؤشرات ومقاييس بسيطة وبدائية، لا تمثل الأهداف المتنوعة للإدارات العمومية، ولا تعطي الصورة الحقيقية عن الوضعية المالية والإستراتيجية والتنظيمية لهذه الإدارات، كما أنّ هذه المؤشرات والمقاييس غير مبنية على أسس علمية ومنهجية واضحة.

ب- **نموذج تسيير الأداء** : يمثل هذا النموذج مدى امتثال الإدارة العمومية للقوانين، والتنظيمات الخاضعة لها، ويقوم على بعض المؤشرات التي تقيس ذلك دون، النظر إلى المتغيرات الأخرى؛ خصوصا الجانب البشري، ومدى فعالية هذه الإدارة، مما يُظهر قصور هذا النموذج، إلا أنه يعتبر التطور المنطقي للنموذج السابق؛ على اعتبار إدراج وتطبيق مؤشرات قياس الأداء التنظيمية؛ والتي تعتبر محدودة جدا في استخدامها.

ت- **نموذج الإدارة باستخدام الأداء** : يرتبط هذا النموذج باستخدام المفاهيم الرئيسية للأداء، عبر مراحل التسيير للإدارات العمومية، لكن بصفة غير متناسقة؛ أي لا يتم ربط المعلومات الناتجة عن عملية القياس، و تحليل الأداء بين مختلف مصالح الإدارة العمومية، وبين مختلف مراحل التسيير، مما يؤدي إلى عدم الإستخدام الأمثل للمعلومات الناتجة عن الدراسة، وتحليل أداء هذه الإدارة، وبهذا لا يمكن تحقيق أعلى مستويات الأداء، والوصول إلى أحسن النتائج المرغوب فيها.

ث- **نموذج إدارة الأداء** : يعتبر هذا النموذج حسب الباحثين الأحسن مقارنة بالنماذج السابقة، والذي يدرج الأداء عبر كافة المراحل التسييرية، وبطريقة تضمن التناسق والإنسجام بين أنشطة الإدارة العمومية، وبين مستويات أدائها؛ بما يتناسب مع مختلف المتغيرات التي تحيط بهذه الإدارة، وبطريقة تسمح بالتحكم في نشاطها، وقيادتها إلى تحقيق أسمى مراتب الأداء، ويقوم هذا النموذج على بناء نظام لقياس الأداء يُدمج في نظام معلومات الإدارات العمومية، ويشترط فيه درجة عالية من التناسق والإنسجام مع هذا النظام، كما يشترط أيضا أن تكون مخرجات نظام قياس الأداء واضحة ومفهومة وقابلة للتحليل؛ حتى يتسنى لصانعي القرار التحكم وقيادة أداء الإدارة العمومية.

4-2- نموذج حوكمة الأداء

بعد أن قدم الباحثان بوكارت وهاليغان النماذج الأربعة السابقة، اقترحا نموذجا جديدا لإدارة أداء الإدارات العمومية، يقوم على دمج كلا مفهومي الحوكمة، والأداء؛ في ظل نموذج موحد، وبناء على إيجابيات وسلبيات النماذج السابقة، والتي ركزت بدرجة كبيرة على الإدارات والسلطات المركزية، حيث يربط هذا النموذج علاقة الإدارات العمومية مع كل الأطراف الفاعلة فيها؛ وخصوصا الأفراد والمواطنين الذين يشتركون في تحسين أداء هذه الإدارات؛ من خلال الإفادة الإرتجاعية أو ما يسمى بـ" التغذية العكسية "والتي تبين أثر المخرجات، وخدمات هذه الإدارات عليهم، كما يضمن هذا النموذج إدراج ميكانيزمات الأداء، عبر كافة أطراف الإدارات العمومية المطبقة لهذا النموذج.

ولهذا النموذج واجهتين رئيسيتين، ومقاربتين أساسيتين (Bouckaert et al. 2008, p181-192) ، الأولى تقوم على الإنطلاق من المحيط الداخلي للإدارات العمومية، ومن ثم إدراج متغيرات المحيط الخارجي لها، عبر كافة الروابط والعلاقات التي تربطها بهذه الأطراف الخارجية، وعبر الشبكات المعلوماتية واللوجيستية، أما الواجهة الثانية فننتقل من الأفراد والمستخدمين؛ على اعتبارهم الأساس

الذي تقوم عليه مختلف الإدارات العمومية؛ وتكييف هذه الإدارات حسب متطلبات وحاجات هؤلاء الأفراد، دون التفريط في باقي الأطراف الفاعلة في هذه الإدارات.

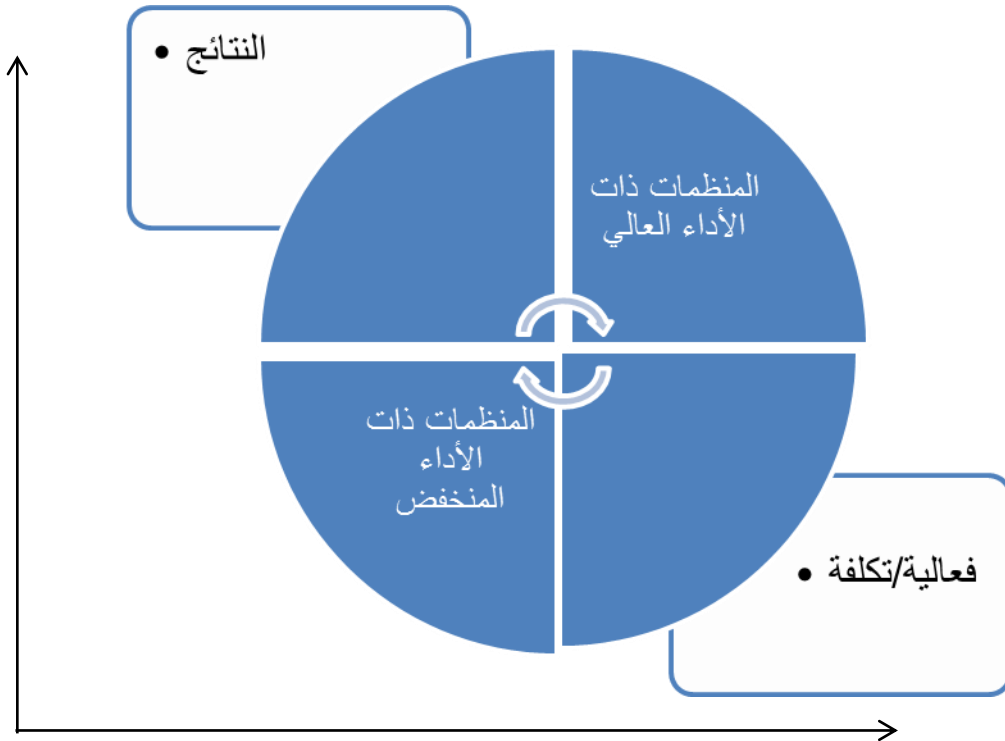
ويقوم هذا النموذج على استخدام العديد من مؤشرات الأداء؛ سواء الداخلية، أو الخارجية؛ كمية، أو نوعية؛ مالية، أو غير مالية، وعبر كافة مستويات الإدارات العمومية؛ سواء على المستوى المركزي، أو المستوى المحلي، ويعتمد بذلك على تصميم نظام قياس الأداء والذي يضمن إدراج كافة متغيرات هذه الإدارات، وكافة الأطراف الفاعلة فيها، ويضمن أيضا الكشف عن أي اختلال أو مشكل في أدائها ويتم استخدام معطياته في بناء وتصميم مختلف السياسات العمومية؛ ذات الصلة بنشاط الإدارة العمومية المعنية.

ويتبين من هذا النموذج أن حل التركيز منصب على ثلاثة عناصر رئيسية؛ التركيز على الأفراد وإدراجهم، في كافة القرارات والسياسات العمومية، وحتى إدراجهم في الرقابة على أداء الإدارات العمومية؛ من خلال آرائهم وتطلعاتهم، بالإضافة إلى التركيز على نتائج هذه الإدارات، على غرار باقي نماذج إدارة الأداء، وأخيرا اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير اللازمة، لتحسين مستوى أداء هذه الإدارات، وبالتالي تحقيق جل أهداف مختلف أطراف هذه الإدارات العمومية.

4-3- نموذج القيمة للخدمات العمومية

يتضمن محور هذا النموذج مختلف الخيارات التي يجب على صناع القرار اتخاذها من أجل ترقية وتحسين أداء الإدارات العمومية التي يشرفون عليها، مما يضمن لهذه الإدارات تحقيق أهدافها، وتلبية حاجات الأفراد، ومنه تحقيق قيمة مضافة في المجتمع الذي تنشط فيه؛ وذلك من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها، كما يبينه الشكل الموالي:

شكل رقم 1 نموذج القيمة للخدمات العمومية



المصدر (cole, 2006, p3)

وما يوضحه هذا النموذج من خلال الشكل السابق، أن الأداء العالي للإدارات العمومية خاصة، والمنظمات على اختلافها عامة؛ مرتبط عموما بالخدمات التي تقدمها هذه الإدارات، ومدى جودتها، ومطابقتها لتطلعات الأفراد والمواطنين من جهة، ومن جهة أخرى تحقق

التوازن بين التكلفة المصاحبة لتأدية هذه الخدمات، وفعالية هذه الإدارات في تحقيق ذلك؛ من خلال وضع الأهداف الخاصة بها وترتيبها حسب الأولويات وحسب استراتيجية هذه الإدارات.

ويتم قياس القيمة المضافة التي تحققها الإدارات العمومية؛ من خلال تنسيق المعلومات المتعلقة بتحقيق أهدافها؛ ومن خلال الإعتماد على مؤشرات الأداء المتفق عليها، والتي تدرس تحقيق البرامج المسطرة، والنتائج المحصل عليها من تأدية الخدمات العمومية، ومن ثم جمعها وتحليل ومقارنة النتائج عبر الزمن، أي معرفة مستوى أداء هذه الإدارات العمومية، وإعطاء حكم عن تطور هذا المستوى، فكلما كانت الإدارة العمومية قادرة على تحقيق أحسن النتائج، وبفعالية كبيرة، ودون تحمل تكلفة باهضة؛ كلما دل ذلك على المستوى العالي لأدائها.

4-4- نموذج الإدارة بقياس الأداء

يقوم هذا النموذج على افتراض وجود بعض المتطلبات الضرورية، لكي تتحقق الأهداف المرجو منه، ومن بين هذه المتطلبات، وكباقي نماذج إدارة الأداء (Mazouz et al. 2008, pp42-45) ؛ يتوجب على الإدارات العمومية وضع أهداف بارزة وواقعية قابلة للتحقيق، وتوضع هذه الأهداف بناء على الموارد المتاحة للإدارات العمومية، وبناء على النتائج والآثار المرغوب تحقيقها، والتي يجب عند تقديرها وضع المؤشرات والمقاييس التي تسمح بقياس ومراقبة، ومقارنة النتائج الفعلية، مع النتائج التقديرية؛ من خلال استخدام المعلومات الناتجة عن نظام معلوماتي موثوق ومتوازن.

كما يشترط هذا النموذج أيضا، تحقيق التنسيق بين كافة أفراد وموظفي الإدارة العمومية، وعبر مختلف مراحل نشاطها؛ سواء عند القيام بإعداد الميزانيات التقديرية، أو التخطيط لمختلف مراحل تنفيذ البرامج والأعمال الخاصة بالإدارة المعنية، ومتابعة النشاط باستمرار. ويعتمد هذا النموذج على كل من مؤشرات وأدوات قياس الأداء الكمية، والنوعية؛ والتي تُستخدم في تحليل مدى تحقيق السياسات العمومية، من الناحية المالية، أو غير المالية؛ حسب توجه الإدارة العمومية المعنية، وحسب تطلعات وتوقعات الأفراد والموظفين لها، والبرامج والأهداف المسطرة من قبل مختلف صناعات ومتخذي القرار، كما يتم أيضا التدقيق المستمر في مختلف الإجراءات، والأنظمة المستخدمة في تسيير هذه الإدارات العمومية، مع مراعاة بعض الجوانب المالية وغير المالية.

وعلى الرغم من الأبحاث العلمية في مجال التسيير العمومي، إلا أنّ إيجاد المؤشرات والمقاييس المناسبة مع الإدارات العمومية، ومع خصائصها، والنتائج المرغوب تحقيقها من هذه المؤشرات؛ يعتبر من الأمور المعقدة؛ خصوصا المؤشرات التي تقيس أثر نشاط الإدارات العمومية في المجتمعات التي تنشط فيها، كما أن سير وتواصل المعلومات بين مختلف الأطراف الفاعلة في الإدارات العمومية؛ قد تشوبه العديد من المتغيرات التي تؤثر في صحة وشفافية هذه المعلومات، وقد تستخدم من قبل بعض هذه الأطراف بطريقة غير صحيحة وبأهداف في بعض الأحيان غير سليمة، مما قد يؤثر على عملية القياس وبالتالي على نجاعة وفعالية النموذج المستخدم.

كما أن الجوانب السياسية للإدارات العمومية والالتزامات المالية لها؛ خصوصا محدودية الموارد المالية، ومدى اعتماد الحكومة على مصدر رئيسي واحد، قد يحول دون تطبيقها لهذا النموذج، أو أي نموذج آخر لإدارة الأداء، أو عدم تحقيق الغايات الرئيسية لمثل هذه الأنظمة، بالإضافة إلى التكلفة المعتبرة لتطبيق هذه الأنظمة؛ سواء من الناحية المالية، أو البشرية، أو المادية، ومن هنا ولضمان جودة نظام إدارة الأداء المطبق، يجب على المسؤولين على مختلف الإدارات العمومية؛ الحرص على إيجاد التوازن بين مختلف المتغيرات المؤثرة على هذه الإدارات العمومية؛ من خلال الدراسة المتأنية للمؤشرات؛ خصوصا تلك التي تهتم بقياس أثر أنشطتها، على اعتبار أن ذلك من أهم مقاييس تطور نشاط هذه الإدارات، سواء كانت هذه المؤشرات كمية أو نوعية.

5- الإدارة العمومية الجزائرية

تتمثل عموماً مختلف الإدارات العمومية الجزائرية حسب المادة 2 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية في "المؤسسات العمومية و الإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المتمركزة لها والجماعات الإقليمية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و الثقافي والمهني و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي".

كما تعرفها المادة 14 من القانون رقم 90-02 المتعلق بالوقاية من الإضرابات الجماعية في العمل و مستوياتها و ممارسة حق الإضراب " تعد مؤسسات و إدارات عمومية في مفهوم هذا القانون المؤسسات و الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري وكذلك الإدارات المركزية التابعة للدولة و الولايات و البلديات ". كما تصنف المادة 2 من قانون الصفقات العمومية مع الإدارات العمومية على أنها: "الإدارات العمومية ، الهيئات الوطنية المستقلة ، الولايات ، البلديات ، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، مراكز البحث و التنمية و المؤسسات العمومية الخصوصية ذات الطابع العلمي و التقني و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني و المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري ، عندما تكلف بإنتاج عملية ممولة كلياً أو جزئياً ، بمساهمة مؤقتة أو نهائية من الدولة. " ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارات العمومية الجزائرية هي تلك المنظمات التابعة للدولة و المكلفة بتقديم خدمات عمومية أو منتجات تحقق النفع العام، و تختلف طبيعة الخدمة العمومية المقدمة باختلاف الإدارة العمومية و باختلاف الهدف الذي أنشأت من أجله، و يختلف مجال تدخلها و طرق تسييرها باختلاف المحيط الداخلي و الخارجي لهذه الإدارات العمومية.

5-1- الصعوبات التي تواجهها الإدارة العمومية الجزائرية:

نظراً للأصول المبنية على أساسها التقاليد الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية و على اعتبار أن هذه التقاليد والأساليب المستخدمة في هذه الإدارات العمومية لم تستطع ولن تستطيع مسايرة الأوضاع الحالية و التغيرات التي يشهدها المجتمع الجزائري ؛ خصوصاً مع تطور وسائل التواصل و الإتصال، و الإستخدام الهائل و غير المسبوق للشعب الجزائري و لمختلف المواطنين لها، بالإضافة إلى عدم كفاية الإصلاحات التي يحدتها المشرعون و أصحاب القرار على اعتبار أنها نابعة من ثقافة و قائية ، أي لمعالجة جزء من أجزاء الإختلالات، و لهذا و يجب أن تبنى الإصلاحات الفعلية و الجذرية على أسس استراتيجية و ذلك من خلال معرفة الصعوبات التي تعاني منها هذه الإدارات و التي من بينها:

- عدم وضوح العلاقة التي تربط بين مختلف أطراف الإدارة سواء تعلق الأمر بالعلاقات الأفقية أو العلاقات العمودية أو بين الإدارة المركزية و الإدارة التي تقع تحت وصايتها
- عدم وجود أهداف مبنية على أسس علمية، أو على الأقل دقيقة وواضحة نسبياً.
- غياب المستوى اللازم للكفاءة خصوصاً من قبل الأطراف المعنية بتصميم البرامج والسياسات العمومية و المسؤولين عن التخطيط.
- الإهمال الكلي أو شبه الكلي لعنصر الوقت، والذي يعتبر أهم مورد تمتلكه الإدارات العمومية.
- وجود مركزية شديدة و خصوصاً في عملية اتخاذ القرار (أوبعيش، 2020، ص ص 350-351).
- غياب الإطار التحفيزي اللازم وهذا لكون أغلب الوظائف متشابهة في الأجور و على اختلاف مجالات النشاط مع وجود بعض الإستثناءات.
- نقص كفاءة الموظفين و الأعوان العموميين، بعد الحديث عن المسيرين و المديرين و ضرورة توظيف الأحسن، فالموظفون و مختلف العمال ينطبق عليهم نفس المبدأ (SI-MOHAMMED, 2018 pp 133-144).

5-2- المشروع الجديد للميزانية LOLF

يقوم هذا المشروع على العديد من المقومات التي كانت سببا رئيسيا للضغوطات والتأثيرات من قبل مختلف الهيئات الدولية من أجل تحسين الإجراءات الإدارية للإدارات العمومية، وعلى اعتبار قدم وتقدم الإجراءات المالية والمحاسبة المطبقة على غرار القانون الأساسي المالي والذي يعود إلى سنة 1984، مما أجبر متخذي القرار على المستوى المركزي من إحداث تغييرات جذرية والمتمثلة في هذا المشروع ([http://mfdgb.gov.dz/wp-](http://mfdgb.gov.dz/wp-content/uploads/2021/05/Note_methodologique_BP2022_VA.pdf)

[content/uploads/2021/05/Note_methodologique_BP2022_VA.pdf](http://mfdgb.gov.dz/wp-content/uploads/2021/05/Note_methodologique_BP2022_VA.pdf)) والذي يفترض أن يتم تطبيقه ابتداء من سنة 2022 كميزانية تجريبية ويقوم هذا المشروع على المقومات التالية (عبدوس، 2021، ص ص 355-357) :

- الإعتماد على الإدارة بالنتائج: على غرار الحكومة الفرنسية والحكومة المغربية والحكومة الكندية، فقد اعتمدت الحكومة الجزائرية عند إعداد مشروع القانون العضوي لقوانين المالية LOLF بالإستناد إلى نموذج معزوز ولوكارك والمتعلق بالإدارة على أساس النتائج " تم التطرق إلى هذا النموذج في الفصل الثاني " أين تم تقسيم الميزانية على مجموعة برامج متجانسة ولكل برنامج أهداف على شكل نتائج قابلة للقياس، ومن ثم استخدام مؤشرات قياس الأداء من أجل معرفة مدى تحقيق النتائج المسطرة ومدى تمكن الإدارة العمومية من الوصول إلى أهدافها.

- إعداد الميزانية العامة وفقا لمبدأ التعددية السنوية : حيث لا تقتصر النفقات والإدارات ورصيدهما على سنة واحدة، وإنما يقترنان بمدى تنفيذ البرامج آجالها وخصوصا البرامج متوسطة وطويلة الأجل، حيث يتم بالطبع حساب وتقدير الإيرادات والنفقات الناجمة عن السنة المقبلة، ولكن يتعدى ذلك إلى مختلف الفترات اللاحقة.

- عرض الميزانية العامة ونشرها: وذلك من أجل إضفاء مبادئ الشفافية في إعداد وتنفيذ الميزانية العامة، وذلك بإعداد التقارير والوثائق الثبوتية اللازمة والميزانية المبسطة التي يتم فيها تلخيص الميزانية لكل وزارة حسب البرامج المعدة، وكذا ميزانية مفصلة ومقسمة على أساس التوزيع الجغرافي وتبنى كل هذه الميزانيات والوثائق حول النتائج.

- إعادة تصنيف النفقات وفقا لمبادئ قريبة من المعايير الدولية للمحاسبة المالية: حيث يتم تبويب وتصنيف النفقات إما حسب الطبيعة الإقتصادية " نفقات المستخدمين، نفقات الإستثمار، نفقات العمليات المالية... الخ " وهذا الأمر شبيه إلى حد كبير بالتصنيف المستخدم في محاسبة مختلف الشركات وهو ما يساعد على الحصول على المعلومات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، كما يمكن تصنيف النفقات أيضا حسب توزيع الإعتمادات وحسب القطاع المعني كل حسب الهدف المرجو منه.

- الرقابة وممارستها : لا يزال هذا الجانب لم يحدد بدقة بعد، وسيتم دراسته وتحليله بعد القيام بتجريب هذا النوع من الميزانيات في 2022، ولكن مهام الرقابة من المحتمل أن تكون متشابهة لمهام الرقابة الممارسة في إطار القانون العضوي الفرنسي المتعلق بقوانين مالية.

- تنمية القدرات التقديرية وإصلاح النظام المعلوماتي : وذلك بدراسة الأساليب والطرق العلمية الحديثة التي تسمح بالدقة في النتائج وفي وضع نتائج مستهدفة واقعية ودقيقة نسبيا، بالإضافة إلى ضرورة تحسين أنظمة معلومات الإدارات العمومية وتحديثها وتطبيق آليات وبرامج حديثة تسهل عملية المراقبة والمتابعة، كاستخدام النظام المدمج لعملية التسيير الميزانياتي مما يسمح بزيادة فعالية مختلف الإجراءات المالية والمادية والإلكترونية.

6- شروط تطبيق إدارة الأداء بالإدارات العمومية الجزائرية

نظرا إلى الخصائص التي تتمتع بها الإدارات العمومية الجزائرية والتي تشهد العديد من الإختلالات؛ سواء من ناحية التسيير المالي والمحاسبي أو من ناحية فعالية وكفاءات الإجراءات المطبقة أو حتى طرق تسيير مواردها البشرية، وخصوصا عدم وجود الإهتمام اللازم و الكافي بالمواطنين

على اعتبار أن المواطن الجزائري هو سبب وجود الإدارة العمومية ولهذا وجب وضعه كمحور لأي تغير وأي سياسة عمومية، على الرغم من وجود بعض الإصلاحات ولكنها لم تأت بالنتائج المرغوب فيها.

وعليه يجب أن تُبنى هذه الإصلاحات على أربع أسس رئيسية يمثل كل أساس منها بُعدا من أبعاد الأداء العمومي المراد تحسينه :

أولا الجانب المالي

كما تمت الإشارة إليه سابقا فإن الإدارات العمومية الجزائرية لا تزال تشهد ضغطا غير مسبوق من قبل النفقات العمومية مقابل محدودية الإيرادات العمومية، وانخفاضها في كثير من الأحيان وإصرار بعض المسيرين على ممارسة نفس الأنشطة مع توقع نتائج مختلفة، ولهذا ولضمان الحصول على قياس للأداء بشكل دقيق يجب على الإدارة العمومية تحسين الأسس المالية المبنية عليها، وذلك من خلال التغيير الفعلي لقانون المالية وذلك بتكييف القانون العضوي الفرنسي المتعلق بقوانين مالية، وهنا يجب الاستفادة على قدر الإمكان من التجربة الفرنسية وعدم القيام بنفس الأخطاء، بالإضافة إلى الفرصة المتاحة في سنة 2022 وهذا بتجريب مشروع القانون العضوي الجزائري المتعلق بقوانين مالية.

كما أن هذا المشروع يجب أن يُقرن بالإضافة إلى النتائج بمؤشرات أداء تمكن الإدارات العمومية الجزائرية من قياس أدائها من مختلف الجوانب، وباستخدام الطريقة الأنسب لكل إدارة عمومية من خلال التحديد الدقيق للأهداف المرجوة من كل إدارة عمومية، كما ينبغي أيضا تطبيق محاسبة عمومية قائمة على المعايير الدولية، والتي تساعد المسير وتمنحه المعلومات الضرورية للقيام بعملية قياس الأداء المالي وكذا متابعة تنفيذ مختلف النفقات والتحكم في التكاليف المصاحبة لأنشطة هذه الإدارات .

ثانيا الجانب البشري

لا يمكن لقانون الوظيف العمومي الحالي أن يسمح للإدارات العمومية على اختلافها من الوصول إلى أهدافها، كونه إحدى الكوابح التي تمنع الموارد البشرية والطاقة التسييرية الجزائرية من الإبداع والابتكار والبحث عن أنسب وأنجع الطرق لممارسة الوظائف المنوطة بهم، بالإضافة إلى عدم إمكانية نظام الأجور والرواتب من تحفيز الموظّفين، بل على العكس فنظام الأجور والمردودية قائم على المساواة وهذا لا يحقق العدل بين مختلف الموظّفين على اعتبار عدم تساوي انتاجياتهم وعدم تساوي أدائهم، كما أن العلاقات الشخصية التي تربط بين كل رئيس بمروؤسيه قد تفقد من عملية قياس أدائهم " والتي تكاد تخلو من مؤشرات ومعايير موضوعية يتم على أساسها تقييم أدائهم " ويكتسبها طابع المحسوبية والمصلحة الشخصية، وتغليب العاطفة في بعض الأحيان على العقل وهو ما يؤدي حتما إلى سخط الموظّفين وقلة انتاجياتهم وصدور سلوكيات قد تضر بسمعتهم وسمعة الإدارات العمومية التي ينشطون فيها.

كما أنّ الخطوة الأولى التي بُنيت عليها إجراءات تسيير الموارد البشرية، هي التوظيف الذي لا يسمح بالحصول في الكثير من الأحيان على الأشخاص المناسبين، كما أن المؤهلات العلمية في كثير من الأحيان لا تتوافق مع طبيعة الوظيفة المعروضة ومع خصائصها، كما أن العملية تشوبها في كثير من الأحيان شبهات وملاسات، حيث أن المحسوبية والفساد الإداري لا يزالان ضمن مكونات هذه العملية؛ خصوصا فيما يتعلق بالأشخاص الذين وُظّفوا وهم لا يستحقون المناصب التي يشغلونها .

بالإضافة إلى عدم وجود درجة عالية من الشفافية عند القيام بالترقية وعند القيام بتوزيع أي عائد، وذلك ما يخلق جوا من عدم الثقة ولهذا يجب إصلاح قانون الوظيف العمومي وتشريع قانون جديد مبني على الأداء وعلى تشجيع الابداع والابتكار ابتداءً من توظيف الكفاءات والأشخاص المناسبين وتحفيزهم بشتى الطرق، وخصوصا ممارسة العدل بينهم وتقييم أدائهم وفقا لمؤشرات موضوعية محددة مسبقا ومبينة لكل موظفي الإدارات العمومية.

ثالثا الجانب التنظيمي

يجب العمل على نجاح تصميم وتطبيق نظام المعلومات الالكتروني المبرمج لسنة 2022، وذلك من أجل ضمان تسهيل عملية القيام بمختلف الإصلاحات والممارسات التي من شأنها التحسين ورفع من مستوى الأداء .

كما ينبغي أيضا تعديل الإجراءات الإدارية والقانونية مما يمنح المسيرين المحليين نوعا من الحرية في التصرف مقابل تعهدهم بتحقيق نتائج تتفق عليها كل من السلطات المحلية والسلطات المركزية، وتحفيز المسيرين المحليين وتخصيص موارد معتبرة في سبيل ذلك، مما يضمن تحقيق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار والذي تنادي به باستمرار مختلف الهيئات والمنظمات الدولية وكذا مختلف الباحثين في مجال التسيير العمومي . كما يجب أيضا ضمان ممارسة رقابة مستمرة والقيام بعملية التدقيق بصفة دورية، حيث يجب في هذه الحالة وضع أهداف واضحة ومؤشرات قابلة للمقارنة، مما يسمح بضمن معرفة درجة احترام القوانين والإجراءات المعمول بها، ومعرفة مدى تحقيق الإدارات العمومية لمختلف الأهداف التي تسعى إليها .

رابعا الجانب الخارجي

وهذا من خلال دمج وإشراك المواطنين في عملية تصميم وأداء الخدمات العمومية، فدور المواطنين لا ينبغي أن يكون بمثابة مشاهد فقط، وهنا ينبغي تعزيز روح المشاركة لدى المواطنين والحرص على تناسب وتوافق الخدمات العمومية المؤداة من قبل مختلف الإدارات العمومية الجزائرية مع حاجات ورغبات المواطنين الجزائريين، والسعي المستمر للاستماع إلى انشغالاتهم والتقليل من المشاكل الإدارية والبيروقراطية التي يعانون منها، وكذا تكوين الأعراف العموميين ومختلف الأطراف التي لها علاقة مباشرة مع الأفراد، وذلك من خلال تنمية القدرات الاجتماعية لهم وقدرات التواصل بما يسمح بتحقيق رضى هؤلاء الأفراد، كما ينبغي أيضا تشجيع روح التغيير لكل الأطراف الفاعلة في الإدارات العمومية مهما كانت مسؤوليتهم ودرجتهم العلمية والمهنية، وذلك من أجل تحسين الخدمات العمومية وتحقيق الفعالية والنجاحة في أدائها وبالتالي تحقيق جزء من أجزاء التنمية في مختلف المجالات المتعلقة بالإدارات العمومية .

الخاتمة

إن الإصلاحات التي قامت بها مختلف الحكومات المتعاقبة لم تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها؛ وذلك على اعتبار المشاكل والإختلالات التي لا زالت تعاني منها الإدارات العمومية الجزائرية، وذلك لعدم اقتراحها بأبعاد إستراتيجية، وعد وضوح الإجراءات؛ وحتى الأهداف بحد ذاتها، وهذا ما يجعل من المشروع التجريبي للقانون العضوي المتعلق بقوانين المالية، بوابة لآفاق جديدة، وتغيرات على العديد من الأصعدة.

حيث يعتبر القانون العضوي المقترح أحد النماذج المستوحاة في إطار التسيير العمومي الجديد، و في سياق الطرق الحديثة لإدارة الأداء؛ خصوصا إذا تم تطبيقه تدريجيا، وتعديله على أساس الحاجات و الأهداف التي تقتضيها الظروف الحالية، والمستقبلية، كما يجب أيضا مراعات مختلف الجوانب المحيطة بالإدارات العمومية الجزائرية، ومصاحبة هذا القانون؛ بقوانين مكملة، وفي مختلف الجوانب؛ سواء الجوانب المالية (تعديل الأنظمة المحاسبية و المالية المتبعة من قبل الإدارات العمومية)، أو الجوانب التنظيمية (تعيين نظام المعلومات وتحديثه)، أو الجوانب البشرية (تحديث إجراءات تسيير الموارد البشرية، وتعديل أنظمة الأجور و المكافآت) و خصوصا الجوانب المتعلقة بمستخدمي الخدمات التي تقدمها مختلف الإدارات العمومية، على اعتبارهم الغاية التي أنشأت من أجلها الإدارات العمومية.

قائمة المراجع

- 1- Yvon Pesqueux. La notion de performance globale. 5 Forum international ETHICS, Dec 2004, Tunis, Tunisia.
- 2- Wouter Van Dooren, Geert Bouckaert and John Halligan, Performance Management in the Public Sector Second Edition Second Edition 2015 Routledge.
- 3- Mohit, Bhattacharya. "New Horizons of Public Administration." New Delhi: Jawahar Publishers & (2006).
- 4- S Polinaudu , Public Administration, New Delhi: galgotia 2004.
- 5- David Rosenbloom , Robert Kravchuk, Richard Clerkin, public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector, 8th Edition, McGraw-Hill Education, 2015.
- 6- Lapuente, Victor, and Steven Van de Walle. "The effects of new public management on the quality of public services." Governance 33, no. 3 (2020).
- 7- Funck, Elin K., and Tom S. Karlsson. "Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations." Financial Accountability & Management 36, no. 4 (2020).
- 8- Jean-Francis Ory, Contrôle et pilotage de la performance globale des universités .Une approche par les parties prenantes: l'exemple du développement durable, thèse de doctorat, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2015. France.
- 9- Geert Bouckaert, John Halligan, Managing Performance International comparisons, Routledge; 1st edition 2008.
- 10 Martin Cole ،Unlocking Public Value: A New Model For Achieving High Performance In Public Service Organizations ،John Wiley & Sons ،2006.
- 11- Bachir Mazouz ،Marcel J.B. Tardif, Management des organisations publiques chapitre 2, Presses de l'Université du Québec 2e édition, 2008.
- 12- القانون رقم 90-02 المتعلق بالوقاية من الإضرابات الجماعية في العمل و مستوياتها وممارسة حق الإضراب.
- 13- المرسوم الرئاسي رقم 245/15 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام
- 14- أوبعيش هجيرة، تنفيذ وتقييم السياسات العامة في الجزائر: الواقع والتحديات، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية - المجلد 05 - العدد 02 - السنة 2020.
- 15- Djamal SI-MOHAMMED, Kahina MOULLA, LES CONTRAINTES À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA SPHÈRE PUBLIQUE", 25 إدارة, no. 1 (2018).
- 16- http://mfdgb.gov.dz/wp-content/uploads/2021/05/Note_methodologique_BP2022_VA.pdf
- 17- عبدوس إيمان. "آليات حوكمة الميزانية العامة واتجاهات تطبيقها وفق الإصلاح الميزانياتي في الجزائر ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، 24، رقم 1 (2021) .