

تطبيق آليات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات العمومية الاستشفائية

دراسة تحليلية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة

أ. لبنى محمادي

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
mahdadilo@gmail.com

Received: 2017

Accepted: 2017

Published: 2017

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز وتوضيح واقع تطبيق آليات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات العمومية، وهذا من خلال التعرف على الآليات الحديثة لمراقبة التسيير المطبقة فيها، من أجل معرفة مدى تمكين هذه الآليات من تحقيق الأداء الأمثل لموارد المؤسسة، ومسايرة نشاطها لبلوغ أهدافها بغية الحصول على جودة عالية في الخدمات العمومية وتحسين الأداء العمومي. وتم دراسة واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة من أجل جعل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير تستجيب بشكل أفضل إلى متطلبات هذا النوع من المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: أدوات مراقبة التسيير حديثة، مداخل تحسين أداء المؤسسات العمومية، خدمة عمومية، تسيير عمومي

حديث، مؤسسات عمومية استشفائية.

Abstract :

This study aims to highlight and clarify the reality of applying the mechanisms of modern management control in public institutions, and this by identifying the modern mechanisms to monitor the management applied in them, in order to know the extent of enabling these mechanisms to achieve the optimum performance of the resources of the institution and keep pace with its objectives to achieve high quality in And the improvement of public performance. The reality of the public hospital institution Mohamed Boudiaf Borgala was examined in order to make the modern tools for monitoring the management better respond to the requirements of this type of institutions.

Key words: Modern management control tools, performance improvement facilities for public institutions, public service, modern public administration, public hospitals.

تمهيد:

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات نظرا لما تضيفه من عمليات الرقابة الفعالة على المؤسسات من خصائص ومميزات، خاصة في ظل الظروف الدولية التي أصبحت تعيشها، وذلك من خلال قدرة هذا النظام على ترشيد المؤسسة في كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات تساهم في تفعيله بغية التمكن في مختلف السياسات الإدارية، إلا أن استعمال هذه الأدوات يختلف حسب طبيعة قطاع المؤسسات، حيث نجد عدة اختلافات بين تطبيق مراقبة التسيير في القطاع الاقتصادي وتطبيقها في القطاع العمومي، ولهذا تواجه المؤسسات العمومية عدة عراقيل في تطبيق أدوات وتقنيات مراقبة التسيير وذلك من أجل الحصول على التسيير الأمثل لموارد المؤسسة ومسايرة نشاطها لبلوغ أهدافها

المسطرة، وهذا بغية الحصول على جودة عالية في الخدمات العمومية وتحسين الأداء العمومي، وتتمثل آليات مراقبة التسيير الحديثة في أدوات مراقبة التسيير الحديثة ومداخل تحسين أداء المؤسسات العمومية، حيث أن الأدوات الرقابية للتسيير تكمن في لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، أما مداخل تحسين أداء المؤسسات تتمثل في إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية والإدارة الالكترونية.

إشكالية البحث: بناء على ما سبق تتبلور إشكالية الدراسة فيما يلي:

- فيما تتمثل آليات مراقبة التسيير الحديثة المطبقة في المؤسسات العمومية؟ وما هي الحلول الملائمة لحل

إشكالية عدم تلاؤمها مع طبيعة هذه المؤسسات بغية تحسين أداء الخدمة العمومية؟

ولعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية والمتمثلة في:

- آليات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات العمومية؛

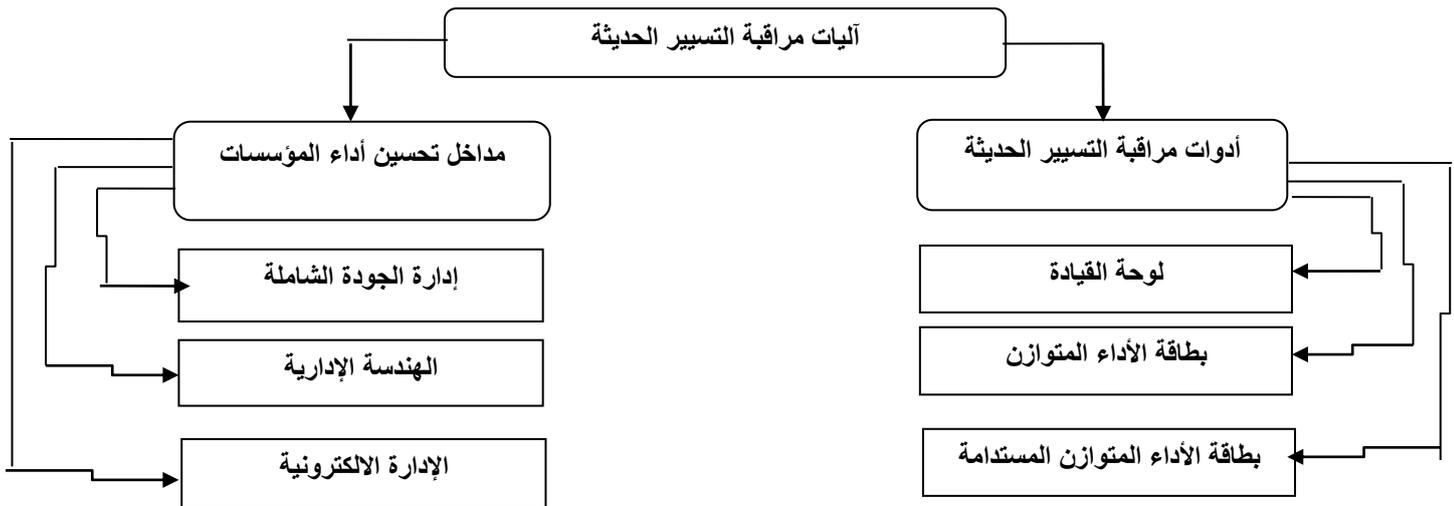
- التسيير العمومي الحديث ونظرية الإدارة العامة الحديثة؛

- واقع آليات مراقبة التسيير الحديثة في المستشفيات العمومية: دراسة تحليلية.

المحور الأول: آليات مراقبة التسيير الحديثة

تنقسم آليات مراقبة التسيير الحديثة إلى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير المستخدمة في مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية والمتمثلة في لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وإلى مداخل تحسين أداء المؤسسات للتحكم في مراقبة التسيير والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية والإدارة الالكترونية والشكل التالي يوضح آليات مراقبة التسيير الحديثة المستخدمة في المؤسسات.

الشكل رقم (01): آليات مراقبة التسيير الحديثة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مراجع سابقة

يتضح من خلال الشكل السابق أن المؤسسات تستخدم آليات مراقبة التسيير من أجل تحقيق التميز في أدائها والمتمثلة في أدوات مراقبة التسيير الحديثة وكذا المداخل الحديثة لتحسين الأداء العام للمؤسسات.

1- لوحة القيادة (Le Tableau de bord)

ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة عام 1930 م على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول بها من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول التسيير، جدول المراقبة إلى مفهوم لوحة القيادة، إلا أن لها معنى واحد.

لقد وردت للوحة القيادة عدة تعاريف من قبل الباحثين وتم استخراج هذا التعريف الشامل: لوحة القيادة هي أداة تسييرية تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة خلال وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضعية التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة للمؤسسة، كما تقوم بجمع المعلومات الدقيقة عن نشاط المؤسسة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلاءم مع محيط المؤسسة، إذن هي عرض شامل لأهم وأبرز المعلومات التي يستعملها المسيرون للاستغلال الأمثل لوسائل المؤسسة¹.

1-1 المقارنة بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية التقليدية

تختلف لوحة القيادة عن باقي الأدوات الرقابية التقليدية إذ تعد لوحة القيادة أداة رقابية حديثة وفعالة في مراقبة التسيير في المؤسسات، وهذا من خلال سهولة التحكم في التسيير وضبط المعلومات والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات الموجودة بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية التقليدية الأخرى².

الجدول رقم (01): الفرق بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية التقليدية

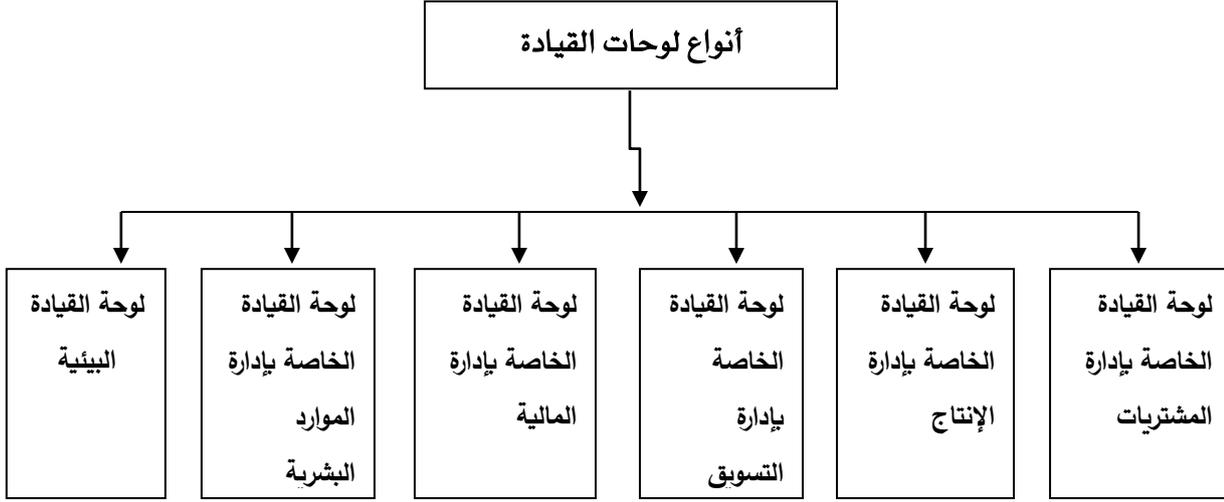
لوحة القيادة	الأدوات الرقابية التقليدية
تتضمن معلومات مالية وغير مالية (نوعية)؛	معلومات مالية بحتة؛
إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة؛	مصادر المعلومات تكون من داخل المؤسسة؛
محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين؛	محتواها المعيارية نمطي لكل المسؤولين؛
عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين؛	عرض المعلومات يكون في أقل مدة الشهر؛
سرعة في تحصيل المعلومات من (يوم +1 إلى يوم +5)؛	بطيء في تحصيل المعلومات (يوم +10 إلى يوم +25)؛
معطيات قليلة ومركزة حول النقاط الأساسية المهمة التي تسمح بالعمل؛	معطيات كثيرة، جد مفصلة، شاملة؛
سرعة في القراءة والتحليل؛	تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها؛
تمثيل البيانات يكون في شكل مميز وواضح؛	تمثيل البيانات يكون معقد أو غير موجود؛
مرنة وقابلة للتعديل والتجديد في أي وقت وحسب الحاجات.	صعوبة في تطوير هذه الأدوات.

Source: H. löning et autres, Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Œuvre, 2e éd. Dunod, Paris, 2003, p146

1-2 أنواع لوحات القيادة:

إن أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به كما هو عليه الحال في نظام تسيير الميزانية، لذا فإن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة قيادة التي تسمح للمسؤولين بالتحكم في تسيير نشاطاتهم وسيتم عرض أنواع لوحات القيادة في الشكل الموالي³.

الشكل رقم (02): أنواع لوحات القيادة



Source: Leroy M. Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise, Éd: Organization, Paris, 2001, p: 10.

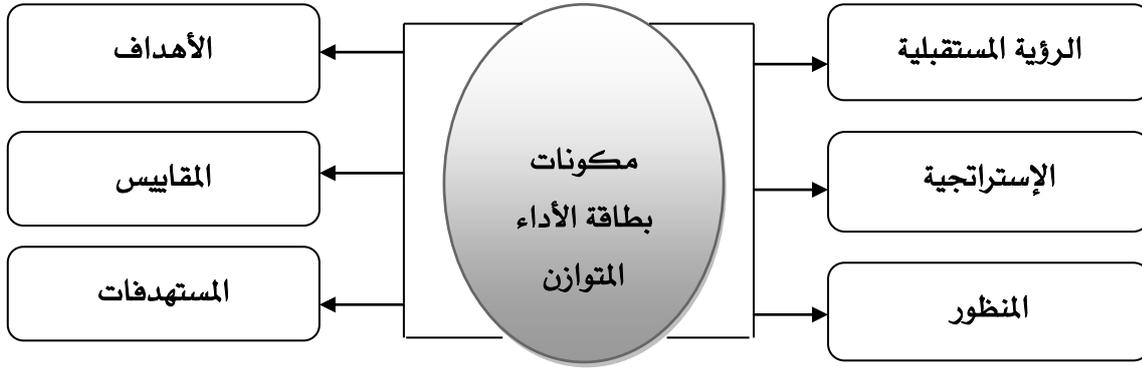
2- بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والتي ظهرت على يد كل من كابلان ونورتن عام 1992، إذ تعد أحد نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة في البيئة المعاصرة، فقد مثلت منذ نشأتها موضوع بحث ومركز اهتمام العديد من المفكرين والكتاب مما أدى ذلك إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها، حيث يعرفها كل من كابلان ونورتن (Kaplan and Norton) باعتبارهما مخترعي البطاقة على أنها "نظام يعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطارا للقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"⁴.

1-2 مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن ستة عناصر أساسية قدمها كل من كابلان ونورتن (Kaplan and Norton) تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة في الشكل التالي⁵.

الشكل رقم (03): مكونات بطاقة الأداء المتوازن

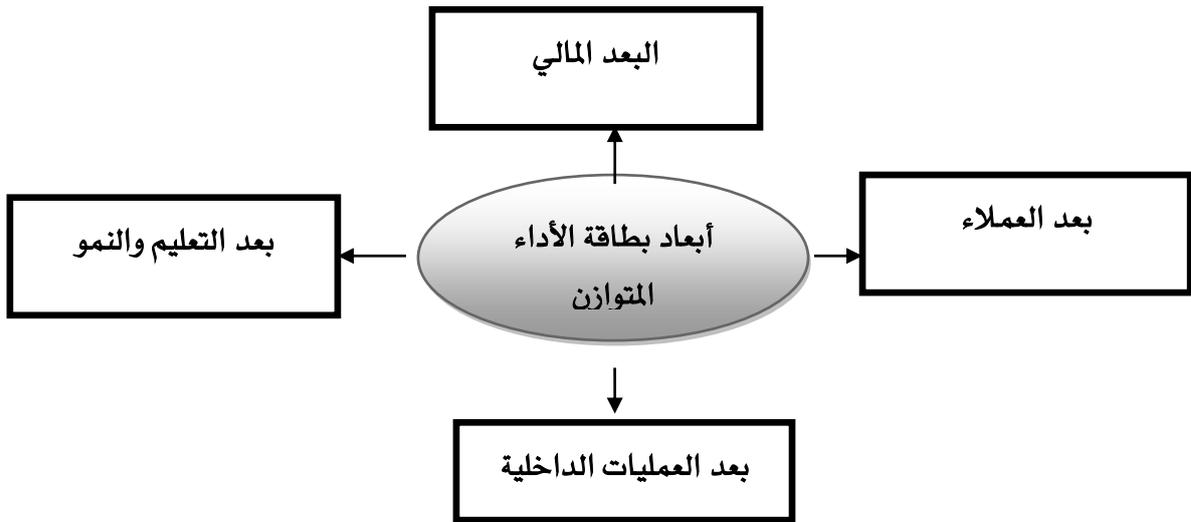


Source: Kaplan and Norto, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, Sept/Oct, 2000, p: 43.

2-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

هناك أربعة أبعاد رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وستتطرق إليها في الشكل التالي⁶.

الشكل رقم (04): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: خالد رجم، محمد زرقون، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية بالمنظمات المعاصرة، مداخلة في المؤتمر الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22-25 أبريل 2015، الأردن، ص:8.

3- بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

تختلف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية في ضمها للبعدين البيئي والاجتماعي إضافة للأبعاد الأربعة الأصلية، كما أنها تعتبر أداة فعالة تربط بين إستراتيجية المؤسسات والتنمية المستدامة من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق قيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل.

تمثل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة فعالة لقياس الأداء وحل المشاكل الإدارية، خاصة ما يتعلق بإدارة الاستدامة، حيث تشمل الأبعاد الأربعة السابقة إضافة إلى بعد خامس هو البعد البيئي والاجتماعي، ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر استدامة المؤسسات في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة واتخذت محاولات عديدة لتصل إلى نموذج حديث يشمل جميع الأبعاد البيئية والاجتماعية إضافة للأبعاد الأربعة السابقة وهو ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة. وهناك آراء متعددة في كيفية إدماج بعد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن وهذا من خلال ثلاثة إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن وهي:

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛

- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان؛

- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

قد واجهت بطاقة الأداء المتوازن انتقادات شديدة منها تجاهلها للبعدين الاجتماعي والبيئي في تقييم الأداء، ونتيجة لذلك شرع سنة 2001 في إدخال تعديلات على هذا النموذج حيث أنه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة السابقة تم إدماج بعد خامس وهو البعد المجتمعي الذي يمثل البعد البيئي والاجتماعي معا وأصبح تحويل (BCS) أي بطاقة الأداء المتوازن إلى نموذج يسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC)⁷.

1. مداخل تحسين أداء المؤسسات العمومية

تعتبر مداخل تحسين أداء الإدارات العمومية من آليات مراقبة التسيير الحديثة التي تساعد في التحكم في التسيير الشامل، إذ تعتبر هذه المداخل كدعائم لتحسين أداء المؤسسات وتحسين جودة الخدمات العمومية، وتتمثل هذه المداخل في إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية والإدارة الالكترونية وسنعرضها فيما يلي:

1- إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث بدأ مفهومها يسيطر منذ بداية القرن العشرين، كما تمثل إدارة الجودة الشاملة المرحلة الرابعة من مراحل تبني فلسفة الجودة والمتمثلة في مرحلة فحص الجودة، مرحلة مراقبة الجودة، مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة إلى أن وصلت المرحلة الأخيرة وهي مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

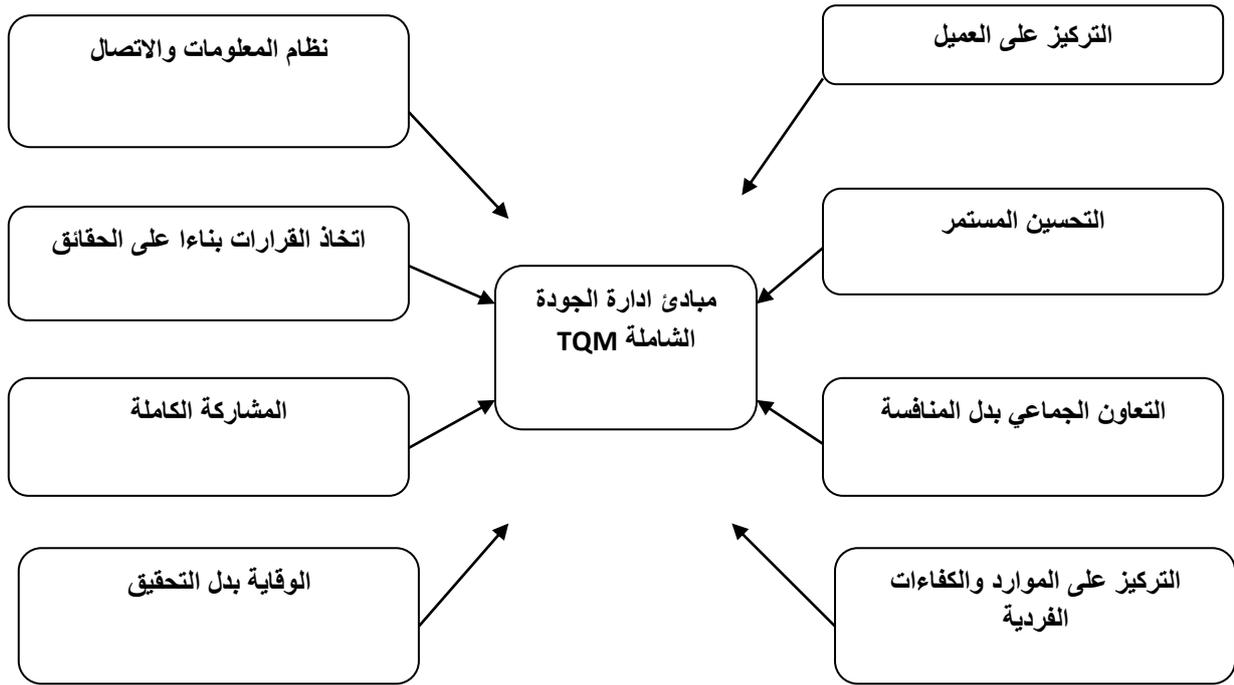
لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة «Total Quality Management» والمعروف اختصاراً (T.Q.M) ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

بالنسبة لمنظمة التقييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطى لها أهمية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية)

ترتكز على مساهمة جميع الأفراد ، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع.⁸
 ✓ مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتركز إدارة الجودة الشاملة على بعض المبادئ التي تعتمد عليها من أجل تطبيق مفهومها في مختلف الهياكل الإدارية وسوف نوضحها في الشكل التالي.⁹

الشكل رقم (05): مبادئ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على

أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/03، جامعة ورقلة، الجزائر.

2- الهندسة الإدارية:

المقصود بها إعادة الهندسة أو الهندرة وهي مصطلح مركب يجمع بين الهندسة والإدارة ظهر سنة 1993 وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين (James Champy et Machael Hammer) المعنون ب: "إعادة هندسة المنظمات: مقدمة لثورة الأعمال" والذي أحدثا به ثورة حقيقية في عالم الإدارة، لما يحمله هذا المصطلح من أفكار حديثة ومبادئ جديدة من نوعها، حيث تدعو إعادة الهندسة بشكل واضح إلى إعادة النظر بصيغة جذرية في مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم عليها المؤسسات.¹⁰

عرّفها الباحثين الأمريكيين (Champy et Hammer) على أنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، الجودة والخدمة"¹¹.

1-2 نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتكون إعادة هندسة العمليات من مجموعة عناصر تتفاعل كلها من أجل تحقيق أمثلية العمليات بالمؤسسة وتقديم أفضل الخدمات لعملائها، وقدم كل من هامر وشامبي النموذج الرئيسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية، والشكل التالي يوضح ذلك¹².

الشكل رقم (06): نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية



Source: Machael Hammer, James Champy , le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, Paris, 1993,p:94.

يرى الباحثان أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤدي حتما إلى تغيير كل شيء في المؤسسة، وبالتحديد العناصر التي تم توضيحها في الشكل السابق، والتي تضم العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية والموارد البشرية ممثلة بقيمتها ومعتقداتها، والمسيرين ممثلين بالإدارة ونظم قياس الأداء، هذه العناصر متكاملة ومرتبطة جوهريا بحيث تحدد طبيعة العمليات والوظائف والهياكل التنظيمية.

2-2 المقارنة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة

يُعد أسلوب إعادة الهندسة مدخلا ثوريا وجذريا لمختلف العمليات الإدارية، في حين يعتبر أسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوبا ينتهج التحسينات التدريجية، إذ يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين العمل تحت النظام الحالي بأعلى نسبة ممكنة لتقليل التكاليف والوقت اللازم لأداء الخدمة، وسنتطرق إلى أهم الفروقات الموجودة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة في الشكل الموالي¹³.

الجدول رقم (02): الفرق بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة

أوجه المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	إعادة هندسة العمليات
نوع التغيير	تطوري - طريقة أفضل للمنافسة	ثوري - طريقة جديدة لأداء العمل
الوسيلة	تضيف قيمة للعمليات الحالية	تتحدي أساسيات العملية ووجودها
المجال	تشمل المؤسسة ككل	تركز على العمليات الأساسية
دواعي التكنولوجيا	دور تقليدي	دور مساعد
دواعي الاستعمال	ضعف الأداء انخفاض الجودة السعي إلى مواكبة التغيير	تعقد الإجراءات الإدارية ضعف الإنتاجية مواكبة التغيير ضعف الأداء
متطلبات التنفيذ	بناء فرق العمل تدريب مستمر للأفراد مهارات القيادة الفعالة إشباع حاجات العاملين	التفكير الابتكاري استخدام أساليب التكنولوجيا مهارات إعادة التفكير والتقييم تغيير القيم والاتجاهات
المدى الزمني	تحقيق المطلوب في فترة وجيزة	تحقيق المطلوب بصورة بطيئة
الهدف	تحقيق تحسينات إضافية جديدة	إحداث تغييرات جذرية لكن بصورة تدريجية

المصدر: أحلام خان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 29.

مجمل القول أن هناك تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، حيث أن إعادة الهندسة توفر الأجواء والظروف المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأنها تساعد المؤسسات على التخلص من الروتين وأساليب العمل الغير مرنة، ومنح الأفراد المزيد من الصلاحيات وتشجيع لامركزية القرارات، إضافة إلى أنها تحقق للمؤسسات جودة عالية في الأداء وتخفيض التكاليف والسرعة والتميز في الخدمات، إذا نظرنا إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام مداخل متكاملة، فإعادة الهندسة بمثابة إستراتيجية لخلق الظروف الملائمة التي تسمح لعناصر إدارة الجودة الشاملة للقيام بمهامها.

3- الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث أنها تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، كما أنها تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تُحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال. تم تعريفها من قبل الباحثين على أنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". بصورة أوضح وأشمل تعتمد الإدارة الإلكترونية أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي¹⁴.

المحور الثاني: التسيير العمومي الحديث ونظرية الإدارة العامة الحديثة

برز التسيير العمومي الجديد (New Public Management) كآلية جديدة لإصلاح الإدارة العامة التقليدية وذلك بعد تغير الدول و تزايد مطالب الحكم الراشد على المستوى العالمي، حيث أثار مصطلح التسيير العمومي الجديد (NPM) بعض الجدل ففي استعراضه للمفهوم اعترف (Barzelay) بأنه اتجه دولي أثير عن طريق أول مقالتين ل أوكرين (Aucoin 1990) وهود (Hood 1991) حيث اعتبر أن (NPM) تعبير مختصر يستخدمه العلماء والمتخصصين للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط الخدمة العامة، وقد أُعتبر بمثابة مجموعة من المبادئ لإصلاح الإدارة العامة الدولية.

1 التسيير العمومي الجديد

أبرز الباحثين والمختصين عدة تعاريف لمفهوم التسيير العمومي الجديد وسوف نتطرق لأهمها في مجال الإدارات العمومية. حيث عرفه بورينس فجادل بأن (NPM) "هو المفهوم المعياري للإدارة العامة التي تتألف من مكونات مترابطة هي: توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، زيادة استقلالية الميسرين العموميين ولاسيما ضوابط رقابة الوكالات المركزية، قياس ومكافآت الأفراد على أساس تلبية الأداء للأهداف وإتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها الميسرون لأداء نشاطاتهم بشكل جيد"¹⁵.
المقارنة بين الإدارة التقليدية والتسيير العمومي الجديد: بعد ظهور مفهوم التسيير العمومي الجديد طرأت عدة تغييرات على مستوى الإدارات وبالتالي ظهرت عدة فروقات بين الإدارة التقليدية والتسيير العمومي الجديد والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات¹⁶.

الجدول رقم (03): نموذجي الإدارة التقليدية والتسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي الجديد	الإدارة التقليدية	
تحقيق النتائج ورضا العملاء.	احترام القواعد والإجراءات.	الأهداف
اللامركزية (تفويض الصلاحيات، بنية شبكية، الحوكمة).	المركزية (وظيفية، بنية هرمية).	التنظيم
واضحة.	يصوبها الخلط وعدم الوضوح.	تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين
الاستقلالية.	التقسيم، التجزئة، التخصص.	تنفيذ المهام
التعاقد.	المسابقات.	التوظيف
التقدم على أساس الجدارة، بحسب المسؤولية وبحسب الأداء.	عن طريق الأقدمية دون محسوبية.	الترقية
مؤشرات الأداء	مؤشرات المتابعة.	الرقابة
تركز على الأهداف.	تركز على الوسائل.	نموذج الميزانية

Source: Anne Amar et Ludovic Berthier, Le nouveau management Public : avantages et limites, (document de recherche présenté dans XVI international RESER conférence services gouvernance and public policies, lisbon, september 28,30 2006) p : 04.

1-2 مبادئ التسيير العمومي الجديد

حسب الباحثان (D.osborne et Geabler) فإن مبادئ التسيير العمومي الجديد يقوم على التحديث في مختلف نشاطات الدولة وكذا القطاع الحكومي، حيث يحدد أن عشر مبادئ وقواعد تحكم أسس التسيير العمومي الجديد وكذا دور القطاع العام في ذلك وهي¹⁷:

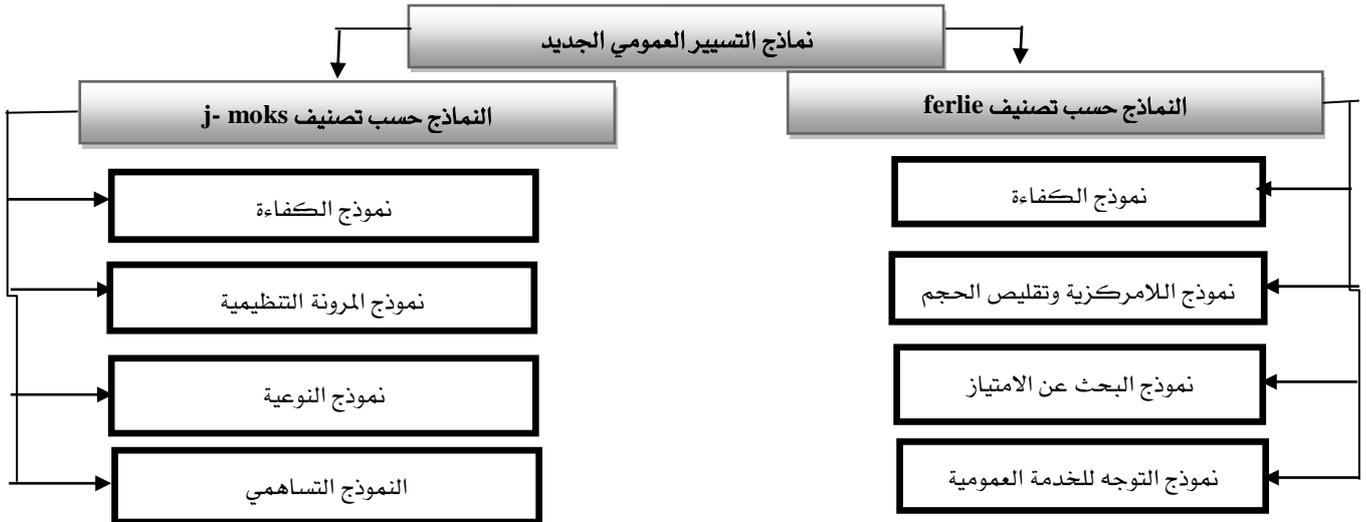
- إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بالتجديد وتطوير وتأهيل الخدمة العمومية ورضا المرتفقين بها؛

- تدعيم رقابة التسيير؛
- تقييم كفاءة الإدارات بالتركيز على النتائج بدلا من الاهتمام بموارد الرقابة القبلية، ويبرر الباحثان هذا المبدأ باعتماد فكرة أن كل ما هو قابل للقياس يجب أن ينجز وفق ما هو مسطر؛
- يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات العمومية إلى تحقيق مهمتها وأهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفعالية وكفاءة بدلا من ارتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح التنظيمية؛
- ضرورة تغيير نظرة الإدارة أو الهيئة للمرفق، إذ يجب أن تصبح هذه الأخيرة شبيهة إلى حد ما بفكرة الزبون أولا وأخيرا؛
- أن تكون لهذه الهيئات أو الحكومات استعدادات سابقة لمواجهة وحل الصعوبات أو المشاكل قبل ظهورها؛
- يجب أن تسعى الهيئات الحكومية والعمومية وبصورة فعالة إلى تعظيم أرباحها الاقتصادية؛
- اعتماد مبدأ المشاركة في التسيير والتخلي عن المركزية، هذا النوع من التسيير له العديد من المزايا إذ يتضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط ومن ثم للزبائن بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية والتجديد في مستوى التسيير؛
- اعتماد ميكانيزم السوق عوضا عن التسيير البيروقراطي؛
- الاهتمام بتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن.

1-3 نماذج التسيير العمومي الجديد

يمكن تلخيص نماذج التسيير العمومي الجديد من خلال الشكل التالي¹⁸.

الشكل رقم (07): نماذج التسيير العمومي الجديد



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على: أحلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية، الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة نموذجاً، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر، 2013، ص: 43.

2- نظرية الإدارة العامة الحديثة

ظهرت نظرية الإدارة الحديثة لإصلاح إدارة القطاع العام وإدارة الخدمة العمومية، وكذا من أجل التغيير في مختلف السياسات والبرامج الإدارية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حيث كانت أول صورة للتغيير في الإدارة العامة كان بإدخال واستخدام العروض التنافسية في مجال الخدمة العمومية ولكن مع تطوير مجالات أخرى مثل الأسواق الداخلية حيث كان التغيير الجذري الأكبر في إدارة الخدمات العامة وهو ما يتعلق بالخصخصة الصريحة، والتي ظهرت في أوروبا الشرقية والاتحاد السوفياتي بصورة متزايدة، أما في بعض الدول فكان تطبيق الخصخصة محدودا في معظم الحالات.

استهدفت نظرية الإدارة العامة الحديثة على الإصلاح داخل الإدارات المقدمة للخدمات العامة، وتحويل مختلف الطرق التي تُدار بها هذه الإدارات، حيث يكون هذا الإصلاح من خلال إدخال الأساليب الإدارية المتبعة في القطاع الخاص وكذا تطوير آليات السوق ضمن مجال الخدمات العامة.

كما يؤكد الباحثون أن البرامج الحديثة لإصلاح الإدارة العامة قد أظهرت أنه من الممكن ألا تخفق الحكومة إذا كانت تقوم بعملها الإصلاحية مبنيا على التغيير في الإطار المؤسسي والتغيير في نمط التفكير الذي كانت تتجه في تلبية طلبات المواطنين والحصول على رضاهم¹⁹.

✓ نماذج الإدارة العامة الحديثة

ساهمت العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بنظرية الإدارة العامة الحديثة في التوصل إلى استنتاج نماذج رئيسية خاصة بالتسيير العمومي الحديث، وقد تم تلخيصها فيما يلي:

- نموذج الفعالية أو نموذج السوق؛

- نموذج عدم التمرکز والمرونة؛

- نموذج النوعية أو البحث عن الأمثلة.

تختلف أساليب الإدارة العامة الحديثة ومناهجها وفق استخدامها لنموذج (3E) والمقصود بها الاقتصاد، الكفاءة والفعالية أي (économie, efficience, efficacité) وكذلك نموذج (3D) والمقصود بها السوق، اللامركزية والفعالية أي (devolution, downsizing, defunding) حيث أن هذه المواضيع تأقلمت مع مضمون الخدمات العمومية²⁰.

المحور الثالث: دراسة تحليلية لواقع آليات مراقبة التسيير الحديثة في المستشفى العمومي محمد بوضياف - ورقلة -

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مستشفى محمد بوضياف بورقلة تم إجراء مقابلة مع

المسؤولين والإداريين في المستشفى محل الدراسة وتم جمع العديد من المعلومات والتي سيتم التطرق إليها في هذا

المحور من خلال معرفة تسيير المستشفى ودراسة واقع آليات مراقبة التسيير الحديثة المطبقة في المؤسسات العمومية ومعرفة مختلف الأدوات المستخدمة سواء التقليدية أو الحديثة في المستشفى العمومي محمد بوضياف بورقلة.

1- نبذة عن تسيير المستشفى العمومي محمد بوضياف بورقلة

يعد مستشفى محمد بوضياف من المؤسسات العمومية الاستشفائية التي تسهر على تقديم خدمات صحية بصورة مستمرة سعيا وراء إرضاء المرضى المتوجهين إليه الذين يطلبون العلاج و آخرون يطلبون الوقاية. يعتبر مستشفى محمد بوضياف بورقلة مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي وهو قطاع تابع لوزارة الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات، فتح أبوابه في شهر جانفي 1988 وتم تدشينه من طرف رئيس الحكومة السابق قاصدي مرياح بتاريخ 22 مارس 1989 حيث يتربع على مساحة إجمالية قدرها 48000 م² وتبلغ قدرة استيعابه 501 سرير مقسمة على المصالح و الوحدات الداخلية حسب الجدول الآتي²¹.

الجدول رقم (04): القدرة الاستيعابية لمستشفى محمد بوضياف

الاختصاص	قدرة استيعاب المصلحة
الطب الداخلي	74
طب الأطفال	30
الجراحة العامة	60
أمراض النساء	60
جراحة الأطفال	30
جراحة العظام	40
الأمراض الصدرية	30
طب العيون	30
الاستعجالات الطبية الجراحية	17
الإنعاش الطبي	30
الأمراض العقلية	60
أمراض الأنف والأذن والحنجرة	20
الأمراض المعدية	20
المجموع	501

المصدر: من وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف

المستشفى مقسم إلى مصالح إدارية وأخرى استشفائية، وبالإضافة للمصالح المذكورة في الجدول أعلاه هناك مصالح أخرى منها: جراحة الأسنان، الإدماج، تصفية الكلى، التديلوك العضوي، قسم العمليات، الصيدلة، المخبر الداخلي، كما تم تدعيم المستشفى مؤخرا بمركز مكافحة السرطان لعلاج المرضى داخل وخارج الولاية للسهر على استيعاب المرضى والرفع من مستوى الصحة بالمنطقة.

أما من ناحية التعداد للعمال والمستخدمين داخل المستشفى ندرجه في الجدول الموالي حسب التخصص.

الجدول رقم (05): تعداد الموظفين بمستشفى محمد بوضياف

العدد	الصف
56	الأطباء الأخصائيون
48	الأطباء العامون

02	جراحو الأسنان
07	أخصائيو العلم النفس العيادي
436	الشبه الطبيون
70	الموظفون الإداريون
294	التقنيون والمهنيون
913	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف.

2- آليات مراقبة التسيير المستخدمة في المستشفيات العمومية محل الدراسة

تستخدم المؤسسة العمومية محمد بوضياف بورقلة بعض آليات مراقبة التسيير سواء أدوات مراقبة التسيير التقليدية أو آليات مراقبة التسيير الحديثة وفيما يلي سنقوم بعرض مختلف الآليات المطبقة في المستشفى محل الدراسة.

✓ **الأدوات التقليدية:** تستخدم المؤسسة العمومية محمد بوضياف مجموعة من الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير والتحكم في تقديم الخدمة العمومية بكفاءة وفعالية وكذا تمكين نظام مراقبة التسيير من لعب دوره في تحقيق أهداف المستشفى، من بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية نجد:

- **المحاسبة:** المحاسبة نظام تنظيم وتسجيل كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وتعتبر الأداة الرئيسية لممارسة نظام مراقبة التسيير، كما أدى استعمال المحاسبة الحديثة بفضل وسائل الإعلام الآلي إلى الحصول على معلومات ذات فائدة كبيرة للمسؤولين خاصة في مجال اختبار فعالية الأنشطة التي تبحث عن الإنتاجية والربحية، ويوجد العديد من أنواع المحاسبة التي يستخدمها مراقب التسيير في المستشفى، وأهمها المحاسبة العامة، محاسبة التكاليف، الميزانية...

- **الإحصاء:** تستعمل هذه الأداة لأخذ فكرة واضحة عن المستشفى كما تساعد في عملية التنبؤ وذلك بفضل الرسومات البيانية، السلاسل المرقمة، والطرق المختلفة للتنبؤ.

- **النسب المئوية:** تستعمل مؤسسة محمد بوضياف النسب بكثرة في مجال التحليل المالي وكذلك في مجالات متعددة من التسيير، هي عبارة عن علاقة قياس بين مقدارين يعرفان عن تطورهما خلال فترة زمنية معينة، تسمح هذه النسب بالحكم على وجود العقلانية من عدمها وإجراء مقارنة بين مؤسسة ومثيلاتها في القطاع سواء على المستوى الوطني أو العالمي، مثل نسب المردودية، نسب الدوران...

- **الموازنات التقديرية:** يقوم مسيرو مستشفى محمد بوضياف بإعداد الموازنات التقديرية، فالموازنة عبارة عن تقديرات متسلسلة ومنظمة في برامج ومخططات شهرية أو سنوية وهي ترجمة للسياسات التي ينبغي إتباعها داخل المستشفى لتحقيق الخدمة العامة للمستشفى محل الدراسة لبلوغ الأهداف، فالموازنة هي تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة، فهي خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين عادة

الإيراد المخطط أو المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هته الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين.

✓ الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير: يعتمد مستشفى محمد بوضياف بورقلة على مجموعة من الآليات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل التحكم والرقابة لنظام المؤسسة والحصول على معلومات حديثة ومتنوعة حول أدائها، كما تسمح بإدماج المعلومات المالية والتنوعية في آن واحد من بين هذه الأدوات.

- لوحة القيادة: تعد لوحة القيادة الخاصة بمستشفى محمد بوضياف من قبل الإداريون وهذا من أجل جمع المؤشرات التي تزود المسؤل بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافها، تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤل إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.

- استخدام نظام معلومات محاسبة التسيير: هو نظام معلوماتي لمحاسبة التسيير يساعد على تسيير المؤسسات العمومية للصحة بصفة جيدة كما يساعد على عملية اتخاذ القرار، فرضته وزارة الصحة والسكان على مؤسساتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14 مؤرخ في 12 مارس 2014، وقرار وزاري مشترك مؤرخ في 30 أكتوبر 2014، يسمح هذا النظام بمراقبة آنية للعمل ومراقبة النفقات في الوقت الذي تدفع فيه والإيرادات في الوقت الذي تحصل فيه، يقدم مؤشرات حول التسيير تخص عناصر مالية وغير مالية، كما أنشأت الوزارة لجنة تكلف بمراقبة ومتابعة الاستغلال الفعلي للنظام والسهر على تجانس المعطيات المعالجة بما يسمح بتعزيز المعطيات على مستوى الهياكل المعنية المكلفة بالصحة ومقارنة النتائج المحصل عليها على المستوى الجهوي والوطني، كما ألزمت الوزارة هته المؤسسات بإرسال تقارير شهرية تخص نتائج مصادق عليها إلى الوزارة قصد استغلالها المحتمل، ويرتكز النظام على تسيير آني للمؤسسة وتداول المعلومة، يتضمن ثلاث وظائف محاسبية هي المحاسبة العامة، محاسبة الموازنة والمحاسبة التحليلية.

- الإدارة الالكترونية: يطبق مستشفى محمد بوضياف بورقلة منهجية الإدارة الالكترونية وهذا في إطار رقمنة قطاع الصحة وقصد تسهيل وتفعيل عملية التسيير، حيث استخدمت مجموعة من البرامج الالكترونية لتدعيم ميكانيزمات الإدارة الالكترونية والتمثلة فيما يلي:

- برنامج EPIPHARM: هو برنامج تسيير المنتوجات الصيدلانية، يقوم بتسيير مخزون المنتجات الصيدلانية؛

- برنامج SIRH: هو برنامج نظام معلومات الموارد البشرية، يهتم بتسيير الحياة المهنية للموظف، بداية بالتعيين، الترقية؛

- برنامج Patient: برنامج تسيير ملفات المرضى، إدخال معطيات عن المرضى من اسم لقب تاريخ الازدياد مرافق المريض تسجيل حركة المرضى من دخول وخروج؛

- برنامج المحاسبة الثلاثي triple comptabilité hospitalière (3coh): هو نظام معلومات محاسبة التسيير يقوم بمختلف العمليات الإدارية (تسجيلات، متابعة المخزون...)، المالية والمحاسبية (محاسبة التكاليف، تسجيل الإيرادات...)، مما يسمح بترقية قاعدة بيانات المؤسسة ويغني هذا البرامج عن استخدام كافة البرامج السابقة كونه نظام معلومات متكامل مصمم خصيصا لمتابعة كافة العمليات المالية والإدارية.

3- تحليل ومناقشة واقع آليات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات العمومية الإستشفائية

من خلال ما تم التطرق له من عدة مفاهيم خاصة بمراقبة التسيير بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري أدركنا أن هذه المؤسسات العمومية أثناء قيامها بعملها تتعرض للعديد من العراقيل والمشاكل التي تؤدي إلى الانحراف عن المسار التي يوصلها إلى تحقيق أهدافها وفق ما خطط له منها:

- غياب مصلحة خاصة بمراقبة التسيير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية، حيث توجد وظيفة مراقبة التسيير لكن توجد مصلحة مستقلة خاصة بها؛
- لا يتم إشراك الموظفين في إعداد لوحات القيادة ومختلف الأدوات الرقابية، لأن المديرية العامة هي المسؤولة الوحيدة عنها دون الأخذ في الحسبان احتياجات مختلف مصالحتها؛
- إعداد الأدوات الرقابية وفقا للاعتمادات الممنوحة من الوزارة الوصية لا يعطي أي مجال للمسيرين في التصرف بأي شكل من الأشكال مما يصعب عليهم تطبيق الآليات الحديثة للتسيير؛
- تعد معرفة إنجازات المستشفيات من الانشغالات الرئيسية لمراقبة التسيير من خلال الاعتماد على الرقابة المسبقة، خلال التنفيذ وبعده، ومع هذا فهناك عدة انحرافات واختلالات تعيق التحكم في تطبيق الأدوات الرقابية الحديثة للتسيير وكذا مداخل تحسين أداء المؤسسات العمومية؛
- تنوع المهام وصعوبة تحديد الأهداف وقياس رضا مستعملي الخدمة العمومية وغياب نظام التخطيط بسبب طبيعة الخدمة العمومية المطبقة في مختلف المؤسسات العمومية الاستشفائية.

ومن الاقتراحات المقدمة في هذا الجانب:

- يجب أن يكون هناك وسيط بين المستشفيات العمومية والوزارة المعنية، كما هو الحال في الدول المتطورة في هذا المجال، فمثلا نجد أن فرنسا قامت بتنصيب الوكالات الجهوية للمستشفيات باعتبارها الوسيط الوحيد بين الوزارة والمستشفيات وقد حددت لهذه الوكالات مهام معينة مثل التحكم في تكاليف التشغيل للنظام الصحي من خلال إعادة الهيكلة وتوزيع للموارد... الخ.

- يجب إدراج مصلحة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسات العمومية الاستشفائية؛
- ضرورة استخدام أدوات حديثة لمراقبة التسيير مثل: بطاقة الأداء المتوازن كونها الحلقة المفقودة التي تربطها بالاستراتيجية ، وكذا ضرورة تطبيق مداخل تحسين أداء المؤسسات العمومية مثل إدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية؛
- النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد كلما كانت ضرورة لذلك؛
- ترك المجال أمام الموظفين وخاصة الميسيرين لتحديد مختلف الأهداف في المستشفى لتكون لديهم محفزات عالية لتحقيقها

- ¹ Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, 5ème edition, Editions Eyrolles, 2011, p : 08.
- ² H. Ioning et autres, Le Contrôle de Gestion : Organisation et Mise en Œuvre, 2eme édition, Paris, 2003, p :146.
- ³ Fernandez A., Les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, Paris, 4ème Edition, 2008, P 7.
- ⁴ Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review,1992.p: 72.
- ⁵ Kaplan and Norto, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, Sept/Oct, 2000, p: 43.
- ⁶ خالد رجم، محمد زرقون، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية بالمنظمات المعاصرة، مداخلة في المؤتمر الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22- 25 أفريل 2015، الأردن، ص:8.
- ⁷ نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القاهرة، المجلد الواحد والعشرون العدد الثاني، ديسمبر، 2005، ص: 03.
- ⁸ J.P-Huberac : Guide des Méthodes Qualité. Maxima, Paris, 1998, P113.
- ⁹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03/2013، جامعة ورقلة، الجزائر.
- ¹⁰ Machael Hammer, James Champy , le Reengineering :Reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, Paris, 1993, p14.
- ¹¹ قوي بوحنية، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 05/2007، جامعة ورقلة، الجزائر، ص:138.
- ¹² Machael Hammer, James Champy , le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, Paris, 1993, p :94.
- ¹³ أحلام خان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسئولتي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص:29.
- ¹⁴ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص:127.
- ¹⁵ Bernrath W, Le nouveau management public : (concept situation en wallonie, quelques réflexions, visions et conclusions oprationnelles) Bruxelles, Revue, OSF, 1998, p :92.
- ¹⁶ Anne Amar et Ludovic Berthier, Le nouveau management Public : avantages et limites, (document de recherche présenté dans XVI international RESER conférence services gouvernance and public policies, lisbon, september 28,30 2006) p :04.
- ¹⁷ M.ST.Germain : « Une conséquence de la Nouvelle Gestion Public : L'émurgence d'une pensé comptable en éducation », origines et indences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation et francophonie, Vol XXIX ?canada, 2001, p : 10.
- ¹⁸ أحلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية، الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة نموذجاً، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر، 2013، ص:43.
- ¹⁹ شريفة رفاع، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، العدد 06/2008، ص:105.
- ²⁰ شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية، نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص:92.