

دور التسيير العمومي الحديث في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية عين الدفلى

The role of new public management in developing of local communities employees A case study of the municipality of Ain DefLA

الحاج مطاي¹

¹ دكتور، جامعة الجبالي بونعامة بجميس مليانة ، Elhadj.mettai@univ-dbk.m.dz

القبول: 2023-10-01

الاستلام: 2023-07-03

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء الوظيفي لعمال وموظفي الجماعات المحلية، وإبراز مختلف جوانب هذه الفلسفة الجديدة في التسيير التي تبنتها الجزائر في قطاعها العمومي وخاصة بالجماعات المحلية، أين قمنا بدراسة ميدانية على مستوى بلدية عين الدفلى، ولتحقيق هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الاستنباطي بأداتي الوصف والتحليل .

خلصت الدراسة إلى أن التسيير العمومي الحديث ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي لعمال وموظفي الجماعات المحلية وأعطى ديناميكية كبيرة للعمل الإداري، مما انعكس إيجابا على تقديم الخدمات العمومية من حيث الوقت، الجودة والتكلفة.

كلمات مفتاحية: التسيير. العمومي. الحديث، الجماعات المحلية.

تصنيفات JEL: M1، R5.

Abstract

The aim of this study was to determine the contribution of new public management in improving the job performance of workers and employees in local communities, and to highlight the various aspects of this new management philosophy adopted by Algeria in its public sector, particularly in local communities.

The study concluded that new public management has significantly contributed to improving the job performance of workers and employees in local communities, and has provided great dynamism to administrative work, which positively impacts the provision of public services in terms of time, quality, and cost.

Keywords: New; public; management; local; communities.

JEL Classification Codes: M1, R5.

المؤلف المراسل: الاسم الكامل، الإيميل: Elhadj.mettai@univ-dbkm.dz

1. مقدمة:

تسعى كل الدول جاهدة لتلبية حاجات مواطنيها و تسهيل ظروف العيش و متطلبات الحياة اليومية من خلال توفير الخدمات العمومية المتزايدة في ظل العولمة و ندرة الموارد ، فهي تسعى دائماً لتحسين و عصرية الإدارة العمومية بإدخال أساليب جديدة في التسيير و استغلال كل التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و العلوم السلوكية في ميدان الإدارة، من أجل تقديم خدمات عمومية تتصف بالجودة و نوعية مع تسهيل الإجراءات الإدارية و إسراع و تيرة إنجاز المهام و العمليات الإدارية، و أداء الخدمات بصفة عامة ، و قد تبنت معظم دول العالم نمط جديد لتسيير الشأن العام و المتمثل في التسيير العمومي الحديث كبدل للتسيير البيروقراطي لينهي مشاكل التعقيد و ضعف الكفاءة و الفعالية في تقديم الخدمات العمومية باعتبار أن التسيير العمومي الحديث يستمد مبادئه من سياسات التسيير في القطاع الخاص الذي يسعى دائماً لتقديم خدمات نوعية ذات جودة و بأقل التكاليف أخذاً بآهتنامه الأول إرضاء العملاء.

الإشكالية: إن إتباع الطرق التسييرية التقليدية أثر سلباً على أعمال و خدمات الجهاز الإداري و أضعفت القدرات الإدارية لمؤسسات الدولة و المرافق العمومية المختلفة لذا سعت إلى إدخال نماذج جديدة في التسيير لاسيما بالجماعات الإقليمية و المتمثلة في التسيير العمومي الحديث بحثاً عن الكفاءة و الفعالية في الأداء، و تطوير الأداء الوظيفي للعمال و للموظفين و من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة التسيير العمومي الحديث في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي بلدية عين الدفلى؟

ويندرج في إطار الإشكالية الرئيسية إشكاليات فرعية تتمحور حول:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الحديث و الأداء الوظيفي في بلدية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 05 %؟

- هل بإمكان التسيير العمومي الحديث تحقيق الفعالية في أداء المرافق العمومية

؟

الفرضيات: على ضوء هذه الأسئلة الفرعية السابقة والإشكالية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

إن تطبيق التسيير العمومي الحديث ببلدية عين الدفلى ساهم في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي وعمال بلدية عين الدفلى وفي تقديم خدمات عمومية نوعية من حيث الجودة و التكلفة وأعطى ديناميكية كبيرة للعمل الإداري من خلال الأدوات والمقومات التي يتميز بها هذا الأسلوب الإداري الجديد.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الحديث و الأداء الوظيفي في بلدية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 05%

إن المبادئ والمرتكزات التي يقوم عليها التسيير العمومي الحديث يؤهله أن يكون نموذجاً فعالاً لحل مشاكل الإدارة العامة الجزائرية من خلال تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة والفعالية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كون دراسة هذه الفلسفة الجديدة في التسيير و التي تبنتها معظم الدول يعد منطلقاً للنهوض بالإدارة العمومية من حيث تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة التي تحقق رضا الزبون وكذا رفع كفاءة وفعالية الأداء، باعتبار أن الإدارة العامة هي المحرك الأساسي للتنمية و لما لها من تأثير على الحياة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية .

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق من الأهداف و التي نوجزها فيما يلي:

- التعرف على فلسفة التسيير العمومي الحديث و أهم المبادئ التي تميزه على التسيير التقليدي.

- إبراز مختلف العناصر المتعلقة بالأداء الوظيفي

- تبيان أثر التسيير العمومي الحديث على الأداء الوظيفي

منهج البحث: للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم إتباع المنهج الاستنباطي بأداتي الوصف والتحليل في الجانب النظري الذي نراه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي .

2. ماهية التسيير العمومي الحديث:

نحاول التطرق من خلال هذا المحور إلى التعريف بالتسيير العمومي الحديث و فلسفته مؤشرات.

1.2 تعريف التسيير العمومي الحديث:

يعرف التسيير العمومي الحديث بأنه اتجاه عام لتسيير المؤسسات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الانجلوسكسونية، ثم انتشر لاحقا في معظم دول التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار ومعالج التسيير العمومي الجديد، مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص (مطاي، 2023، صفحة 47)، ومن أسباب ظهور هذا النهج الإداري الجديد، الرغبة في تحسين ومعالجة القصور الذي ميز التسيير العمومي التقليدي، كالبيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الكفاءة والفعالية، وهو نهج قائم على ثلاث أفكار، والمتمثلة في إدخال لأساليب التنظيم الخاص، إدخال طرق تؤدي إلى الفعالية والكفاءة، وإعطاء الأولوية للنتائج وليس للعمليات الإدارية (عدمان، 2015، صفحة 135)

من خلال ما سبق نستنتج بان مفهوم التسيير العمومي الحديث مرتبط بتبني مبادئ قطاع النشاط الاقتصادي على القطاع العام الذي يركز على الكفاءة والاهتمام بقياس المخرجات وأهداف الأداء.

2.2 مبادئ التسيير العمومي الحديث:

يعتبر تصنيف الباحثان "بوليت" و"بوكارت" من أهم تصنيفات مبادئ التسيير العمومي الحديث وحسب هذان الباحثان فان نموذج التسيير العمومي الحديث يعتمد على مجموعة من المبادئ أهمها (بوزوالغ، 2020، صفحة 66):

- تغيير الهياكل الإدارية واعتماد اللامركزية.
- إصلاح أنظمة العمل في المنظمات العمومية من خلال تحسين وتطوير نظام معالجة الخدمة ونظام اتخاذ القرار وإعادة تنظيم الجهاز الإداري ومثال على ذلك إنشاء الشباك الموحد guichet unique.
- اعتماد أسلوب الخصخصة والتعاقد contractualisation وذلك من خلال التعاقد مع وكالات في تقديم الخدمات العمومية التي تكون تحت مسؤولية وصاية الوزارة المعنية مثال على ذلك وكالة nextsteps لتقديم الخدمات العمومية في المملكة المتحدة.

- اعتماد مبدأ المرونة والتطوير من أجل جعل المنظمات العمومية أكثر تأقلم مع المتغيرات، و تحقيق مبدأ ثقة المستفيدين من الخدمات العمومية، في مقدمي الخدمة وذلك من خلال جودة الخدمات المقدمة، التي تسمح بتحقيق الرضى .
- تجديد مفهوم مراقبة التسيير وقياس الأداء، تقليص حجم المنظمات، وزيادة الفعالية في الإدارة العمومية.
- مبدأ النوعية: ويقصد به تحسين الأداء مما يسمح بتحسين تقديم الخدمات العامة المقدمة والوصول إلى جودتها، وتحفيز العمال (عليان، 2015، صفحة 109).

3. ماهية الأداء

إن الاهتمام بالأداء وتطوير مؤشرات قياسه، قديم قدم الحضارة الإنسانية حيث تشير الشواهد إلى أن البابليون والفراعنة وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقديم غلة المحاصيل الزراعية وفق مؤشرات نوعية التربة وتوفر المياه، ومع تطور المعرفة الإنسانية التي كانت على مراحل متعاقبة، أصبحت تعتمد على المؤشرات المالية، وهذا يربط الأنشطة بتكاليفها، وأعطت هذه النظرة رؤية أكثر وضوحاً سيما في القطاع الحكومي من أجل ترشيد الإنفاق العمومي، وبعد الدراسات والأبحاث التي جرت في هذا الميدان أصبحت ترتبط بالأنشطة والعمليات ومخرجاتها، وبنوعية الأساليب الإدارية المعتمدة للمساهمة في الجهد والأداء والإنجاز الكلي للمنظمة (محسن، 2009، صفحة 22).

1.3 تعريف الأداء:

يعبر مفهوم الأداء على أنه قدرة المنظمة في تخصيص مواردها واستخدامها استخداماً مثلاً ويرتبط في مجال إدارة الأعمال بالإنتاجية، وسوف نبين بعض المفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح ونذكر منها ما يلي:

يعرف الأداء بأنه الكيفية التي تستخدم بها المنظمات مواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها، كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، هو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده، إنه تكاملهما معاً، وهو ما تسعى المنظمة الوصول إليه. (الدحة، 2001، صفحة 100)

2.3 مستويات الأداء:

ترتكز مستويات الأداء على ثلاثة مستويات والتي تمثل الأداء الكلي في أي منظمة وهي: (الدحة، 2001، صفحة 103)

1.2.3 مستوى المنظمة:

يمثل هذا المستوى سبب وجود الأعمال والتي تحتوي باقي مستويات الأداء وتعتبر الإطار العام لها ويشمل العمليات الإدارية الرئيسية مثل: التخطيط، التنظيم، ووضع السياسات و تحديد العمليات، ويعرفها آخرون بأنها مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة والتي يجب أن تصل للعملاء، ويقاس مستوى الأداء على مستوى المنظمة بالكفاءة والفعالية.

2.2.3 مستوى العمليات:

ويتم على هذا المستوى ما يلي:

- نجد كيفية تنفيذ الأعمال وتحصيل المخرجات أو كما يعرف الإطار العملي

للأداء.

- تتم إدارة العلاقات المتبادلة والمتناسقة بالتكامل بين باقي مستويات الأداء أي بين العاملين والأنظمة التي يعملون وربط مستوى الأداء المنظمة بمستوى أداء الفرد، لتحقيق الأهداف المسطرة سلفاً من طرف المنظمات.

3.2.3 المستوى الوظيفي:

من خلال هذا المستوى نحدد من يقوم بالمهام من أفراد أو مجموعات عمل دون

إغفال عمل القيادة الإدارية ويتألف نظام الأداء البشري من العناصر التالية :

المنفذ ، المدخلات ، المخرجات و التغذية الراجعة لأثر و حصيلة المخرجات

"Feedback".

3.3 محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي جانب من جوانب التنظيم غير الرسمي الذي يتمتع به بعض الأفراد أو الجماعات في المنظمات، ويأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة (الحلبي، 2011، صفحة 21) ويعتبر الأداء الوظيفي بأنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

- الدافعية: وهي الرغبة لدى الأفراد العاملين في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق

الأهداف.

- القدرة على الانجاز: الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح في العمل بشكل

طموح وتنافسي ومواجهة المشكلات وحلها.

- فرص التقدم والنمو الوظيفي: وهو مجموعة الظروف التي تنهياً للفرد للترقي أو الإنجاز، وتتم من خلال مقارنة الفرد العامل نفسه مع الآخرين أو عندما يضع لنفسه وقتاً محدداً لتحقيق هدف معين.

4. دور التسيير العمومي الحديث في تطوير وتحسين الأداء:

يعتبر التسيير العمومي الحديث احد أهم أساليب التسيير الحديثة مبني على مقارنة مفادها إدخال آليات ومناهج من قاموس قطاع الأعمال على الإدارة البيروقراطية (التقليدية)، و يهدف إلى تحويل التنظيم الفييري البيروقراطي إلى تنظيم تشاركي محاسباتي يخضع لقواعد السوق وكأنه دائماً في وضعية تنافسية ، إن من أهم أسباب ظهوره هو سيطرت مبادئ التسيير العمومي التقليدي على تقديم خدمات الإدارة العمومية حيث أصبح عاجزاً عن تلبية ومسايرة الحاجات المتعددة بالإضافة إلى بعض الخصائص التي تتميز بها الإدارة العمومية، مثل غياب مردودية رأس المال و إنجاز المهام في إطار منافسة معدومة بفعل القوانين واللوائح، غيبت المنافسة في تحقيق الأنشطة العمومية ورسخت الاحتكارية و شبه الاحتكارية (رفاع، 2008، صفحة 107) ومع تطبيق هذا النهج التسييري الجديد في الدول المتقدمة اثبت نجاعته وأعطى نقلة نوعية في أداء المرافق والإدارات العمومية، نظراً للفلسفة والأدوات التي ادخلها على وظائف الإدارة العمومية ، وهذا بتبسيط الإجراءات وتقليل حجم العمالة وتغيير الهياكل التنظيمية الهرمية بهياكل أكثر مرونة وإدخال التقنيات الحديثة (الحاسوب ، التكنولوجيا... الخ) وتحفيز الموظفين على أساس الأداء والترقية على أساس الكفاءة الجدارة وليس على أساس الأقدمية مع تطوير تسويق الخدمات العامة وتغيير النظرة للمواطن على اعتبار أنه زبون. (فوغالي، 2013، صفحة 24)

5. دراسة ميدانية لأثر التسيير العمومي الحديث في تطوير الأداء الوظيفي في بلدية عين الدفلى

بعد التطرق للجانب النظري الذي بينا فيه مختلف التعاريف الخاصة بمتغيري الدراسة وتكملة لمعالجة الإشكالية قمنا بدراسة ميدانية على مستوى بلدية عين الدفلى أين تم الاعتماد على أداة إحصائية تتمثل في الإستبانة لاختبار فرضيات الدراسة بعد تجميع وتحليل المعلومات و من ثم تحليل وتفسير النتائج .

1.5 مجتمع وعينة الدراسة:

دراسة مطبقة على بلدية عين الدفلى، لذ فإن مجتمع الدراسة يتكون من موظفي وعمال البلدية والبالغ عددهم 670 موظفا، وتم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، تتكون من 100 فردا .

2.5 أداة الدراسة:

يهدف إختبار الأثر المقترض بين المتغيرين وكذا العلاقة بين "التسيير العمومي الحديث والأداء الوظيفي" استخدمنا الإستبانة، من أجل جمع المعلومات والتي قسمناها إلى جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: خاص بالتسيير العمومي الحديث وهو المتغير المستقل ويحتوي على (08) عبارات

- الجزء الثاني: خاص بالأداء الوظيفي الذي يعتبر المتغير التابع ويحتوي على (15) عبارة، موزعة على 03 أبعاد هي: (الدافعية ، القدرة، فرص النمو والتطور) وقد اعتمدنا على مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس استجابات مبحوثي أفراد العينة .

الجدول 1 (مقياس ليكارث)

| خيارات الإجابة | غير موافق بـ | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|--------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة المعطاة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3.5 صدق وثبات أداة القياس:

تم إستخدام إختبار "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج المحصل عليها أن موثوقية هذه الأداة بلغت 96.5% .

4.5 التحليل الإحصائي للبيانات وإختبار فرضيات الدراسة:

بعد تبويب وتفرغ البيانات في برنامج الحزم الإحصائية SPSS ومعالجتها إحصائيا تمكنا من الوصول إلى عدة نتائج التي ساهمت في الإجابة على تساؤلات البحث.

1.4.5 التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان:

بعد جمع البيانات وتنظيمها فإننا سوف نقوم بتحليل وتفسير هذه البيانات
الجدول 02 (تحليل اتجاهات أفراد العينة لمحور التسيير العمومي الحديث)

دور التسيير العمومي الحديث في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات الإقليمية

| الترتيب | التجربة | البدائل | التكرار | النسبة (%) | الحسابي | المعياري | الرتبة | الاتجاه |
|---------|---|---------------|---------|------------|---------|----------|--------|-------------|
| 1 | اعتماد اللامركزية يساهم في تحسين الأداء | أوافق بشدة | 48 | 48 | 4,36 | 0,746 | 3 | مرتفعة جداً |
| | | موافق | 44 | 44 | | | | |
| | | محايد | 4 | 4 | | | | |
| | | لا أوافق | 4 | 4 | | | | |
| 2 | يعمل التفويض على السرعة في اتخاذ القرارات | أوافق بشدة | 48 | 48 | 4,4 | 0,636 | 2 | مرتفعة جداً |
| | | موافق | 44 | 44 | | | | |
| | | محايد | 8 | 8 | | | | |
| 3 | إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يساهم في رفع الاداء | أوافق بشدة | 58 | 58 | 4,26 | 1,041 | 4 | مرتفعة جداً |
| | | موافق | 18 | 18 | | | | |
| | | محايد | 20 | 20 | | | | |
| | | لا أوافق | 4 | 4 | | | | |
| 4 | اعتماد الهياكل الأفقية يساهم في سهولة الاتصال بين الوحدات الإدارية | أوافق بشدة | 49 | 49 | 3,84 | 1,301 | 5 | مرتفعة |
| | | موافق | 10 | 10 | | | | |
| | | محايد | 21 | 21 | | | | |
| | | لا أوافق | 16 | 16 | | | | |
| | | لا أوافق بشدة | 04 | 04 | | | | |
| 5 | توفر البرمجيات والتطبيقات اللازمة يساهم في تطوير العملية الاداء الوظيفي | أوافق بشدة | 20 | 20 | 3,50 | 1,219 | 6 | مرتفعة جداً |
| | | موافق | 43 | 43 | | | | |
| | | محايد | 12 | 12 | | | | |
| | | لا أوافق | 17 | 17 | | | | |
| | | لا أوافق بشدة | 8 | 8 | | | | |
| 6 | تدريب الموظفين على التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحسين الخدمات العامة | أوافق بشدة | 15 | 15 | 3,32 | 1,188 | 7 | متوسط |
| | | موافق | 38 | 38 | | | | |
| | | محايد | 19 | 19 | | | | |
| | | لا أوافق | 20 | 20 | | | | |
| | | لا أوافق بشدة | 8 | 8 | | | | |
| 7 | التوزيع العادل للمهام بين الموظفين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال | أوافق بشدة | 23 | 23 | 3,26 | 1,292 | 8 | متوسط |
| | | موافق | 26 | 26 | | | | |
| | | محايد | 9 | 9 | | | | |
| | | لا أوافق | 38 | 38 | | | | |
| | | لا أوافق بشدة | 4 | 4 | | | | |
| 8 | تساهم المساءلة في التقليل من الأخطاء وتحسين الأداء الوظيفي | أوافق بشدة | 54 | 54 | 4,54 | 0,501 | 1 | مرتفعة جداً |
| | | موافق | 46 | 46 | | | | |

| | | | |
|--------|-------|-------|---------|
| مرتفعة | 0,735 | 03,93 | المجموع |
|--------|-------|-------|---------|

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 04 أعلاه نلاحظ أن اغلب إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التسيير العمومي الحديث كانت بدرجة مرتفعة ، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المحور بلغ 03,93 أي باتجاه درجة مرتفعة كما أن الانحراف معياري بلغ 0,735 وسوف نعرض النتائج التالية: - العبارة رقم 01 : وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4,36 و بانحراف معياري قدره 746.0 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، أي اغلب أفراد العينة وافقوا على أن اعتماد اللامركزية يساهم في تحسين الأداء.

- العبارة رقم 02 : وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.40 و بانحراف معياري قدره 0,636 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، أي اغلب أفراد العينة وافقوا بأن التفويض يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات.

- العبارة رقم 03: وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4,26 و بانحراف معياري قدره 1,041 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، أي أن اغلب أفراد العينة موافقون بشدة على أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يساهم في رفع الأداء.

- العبارتين رقم 04 و 05 جاءتا في المرتبتين الخامسة والسادسة بمتوسط حسابي قدره 3,84 ، 3,50 و بانحراف معياري قدره 1,041، 1,219 على التوالي، وبدرجة مستوى الأهمية مرتفعة ، أي أن اغلب أفراد العينة موافقون بشدة على أن اعتماد الهياكل الأفقية يساهم في سهولة الاتصال بين الوحدات الإدارية و أن توفر البرمجيات والتطبيقات اللازمة يساهم في تطوير العملية الأداء الوظيفي.

- العبارتين رقم 06 و 07 جاءتا في المرتبة السابعة والثامنة على التوالي بمتوسط حسابي قدره وبدرجة مستوى الأهمية متوسط، وهذا يعني أن اغلب أفراد العينة موافقون على تدريب الموظفين على التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحسين الخدمات العمومية، وأن التوزيع العادل للمهام بين الموظفين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي

- العبارة رقم 08: وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,54 و بانحراف معياري قدره 0,501 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، مما يعني أن اغلب أفراد العينة موافقون بشدة على أن المساءلة تساهم في التقليل من الأخطاء وتحسين الأداء الوظيفي.

دور التسيير العمومي الحديث في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات الإقليمية

الجدول رقم 03 (تحليل اتجاهات أفراد العينة لبعده الدافعية)

| الترتيب | الدرجة | المتوسط الحسابي | النسبة | الترتيب | الدرجة | البيان | الترتيب |
|-------------|--------|-----------------|---------|---------|--------|---------------|---|
| مرتفعة جداً | 01 | 0,746 | 4,36 | 48 | 48 | أوافق بشدة | احضى بتقدير رؤسائي في العمل عندما احقق مستوى جيد من الاداء |
| | | | | 44 | 44 | موافق | |
| | | | | 4 | 4 | محايد | |
| | | | | 4 | 4 | لا أوافق | |
| مرتفعة | 4 | 1,218 | 3,53 | 21 | 21 | أوافق بشدة | التحفيزات تدفعني للأداء الأفضل |
| | | | | 43 | 43 | موافق | |
| | | | | 12 | 12 | محايد | |
| | | | | 16 | 16 | لا أوافق | |
| | | | | 8 | 8 | لا أوافق بشدة | |
| متوسطة | 5 | 1,163 | 3,11 | 11 | 11 | أوافق بشدة | توزيع العمل بين العمال غير عادل |
| | | | | 31 | 31 | موافق | |
| | | | | 25 | 25 | محايد | |
| | | | | 24 | 24 | لا أوافق | |
| | | | | 9 | 9 | لا أوافق بشدة | |
| مرتفعة | 3 | 1,193 | 3,54 | 19 | 19 | أوافق بشدة | احرص على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير عملي لرئيسي في العمل |
| | | | | 46 | 46 | موافق | |
| | | | | 14 | 14 | محايد | |
| | | | | 12 | 12 | لا أوافق | |
| | | | | 9 | 9 | لا أوافق بشدة | |
| مرتفعة | 2 | 1,104 | 3,79 | 28 | 28 | أوافق بشدة | ظروف العمل الجيدة تدفعني للعمل |
| | | | | 43 | 43 | موافق | |
| | | | | 13 | 13 | محايد | |
| | | | | 12 | 12 | لا أوافق | |
| | | | | 4 | 4 | لا أوافق بشدة | |
| مرتفعة | 0,725 | 03,66 | المجموع | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الدافعية كانت بدرجة مرتفعة ، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المحور بلغ 3,66 كما أن الانحراف المعياري بلغ 0,725 وسوف نعرض نتائج استجابة أفراد العينة لفقرات هذا البعد كما يلي:

- العبارة رقم 01: وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,36 وبانحراف معياري قدره 0,746 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة ، وتوزعت إجابات

أفراد العينة على مختلف البدائل، بينما اغلب أفراد العينة موافقون على أن رؤساء عملكم يقدرّون الموظفين النشطين في العمل.

- العبارة رقم 02: وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,53 وبانحراف معياري قدره 1,218 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، أي أن اغلب أفراد العينة موافقون على أن التحفيزات تدفع الموظفين لتقديم أداء أفضل .

- العبارة رقم 03: وجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,11 وبانحراف معياري قدره 1,163 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، وكانت إجابات أفراد العينة راوهم متأرجحة بين من يرون أن توزيع العمل توزيعاً عادلاً بين العمال في بلدية عين الدفلى ونسبتهم 42% بينما يخالفهم في ذلك 33% أي ان توزيع العمل بين العمال غير عادل.

- العبارتين 04 و 05: وجاءتا في المرتبتين الثالثة والثانية بمتوسط حسابي قدره 3,54 ، 03,79 وبانحراف معياري قدره 1,193 ، 1.104 على التوالي ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة ، أي أن اغلب أفراد العينة موافقون على أن الموظفون حرصون على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير عملهم لرؤسائهم في العمل، كما تم توفير ظروف الملائمة.

الجدول رقم 04 (تحليل اتجاهات أفراد العينة لبعده القدرة على الإنجاز)

دور التسيير العمومي الحديث في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات الإقليمية

| الترقية | العبارة | البدائل | الترار | النسبة (%) | م. حسابي | إمعياري | الرتبة | الاتجاه |
|---------|--|---------------|--------|------------|----------|---------|--------|-------------|
| 01 | التزم بتنفيذ المهام المسندة لي و أوديتها بدقة | أوافق بشدة | 61 | 61 | 44,5 | 0,626 | 2 | مرتفعة جداً |
| | | موافق | 32 | 32 | | | | |
| | | محايد | 7 | 7 | | | | |
| 02 | قدرتي على الانجاز كبيرة و اعمل بكل امكانياتي | أوافق بشدة | 63 | 63 | 4,59 | 0,570 | 1 | مرتفعة جداً |
| | | موافق | 33 | 33 | | | | |
| | | محايد | 4 | 4 | | | | |
| 03 | تتناسب المهام المسندة إلى مع مستواي العلمي | أوافق بشدة | 30 | 30 | 3,78 | 1,177 | 3 | مرتفعة |
| | | موافق | 42 | 42 | | | | |
| | | محايد | 10 | 10 | | | | |
| | | لا أوافق | 12 | 12 | | | | |
| | | لا أوافق بشدة | 6 | 6 | | | | |
| 04 | تهتم إدارتي بتطوير القدرات المهنية لدى العاملين | أوافق بشدة | 14 | 14 | 3,17 | 1,207 | 5 | متوسطة |
| | | موافق | 31 | 31 | | | | |
| | | محايد | 22 | 22 | | | | |
| | | لا أوافق | 24 | 24 | | | | |
| | | لا أوافق بشدة | 9 | 9 | | | | |
| 05 | يكلف الموظفين بالمسؤوليات اللازمة بغرض تحسين أدائه | أوافق بشدة | 23 | 23 | 3,55 | 1,218 | 4 | مرتفعة جداً |
| | | موافق | 39 | 39 | | | | |
| | | محايد | 16 | 16 | | | | |
| | | لا أوافق | 14 | 14 | | | | |
| | | لا أوافق بشدة | 8 | 8 | | | | |
| المجموع | | | | 04,06 | 0,540 | مرتفعة | | |

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القدرة كانت بدرجة مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المحور بلغ 4,06 كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.540 وسوف نعرض نتائج استجابة أفراد العينة لفقرات هذا البعد كما يلي:

- العبارة رقم 01 : وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4,54 وانحراف معياري قدره 0.626 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، وتوزعت اغلب إجابات أفراد العينة على البديلين موافق موافق بشدة، ما يعني أن اغلب أفراد العينة موافقون على الموظفين يؤدون المهام المسندة إليهم بدقة.

- العبارة رقم 02 : وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.59 وبانحراف معياري قدره 0,570 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، وتوزعت اغلب إجابات أفراد العينة على البديلين موافق بشدة و موافق ما يعني أن اغلب أفراد العينة قدرتهم على الانجاز كبيرة ويعملون بكل إمكانياتهم.

- العبارة رقم 03: وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,78 وبانحراف معياري قدره 1,177 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، وتوزعت إجابات أفراد العينة على مختلف البدائل غير أن إجابات اغلب أفراد العينة كانوا موافقون بشدة بأن المهام المسندة إلى الموظفين تتناسب مع مستواهم العلمي.

- العبارة رقم 04 : وجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,17 وبانحراف معياري قدره 1,207 ودرجة مستوى الأهمية متوسط، وتوزعت إجابات أفراد العينة على مختلف البدائل، وأن إجابات أفراد العينة متباينة، فمنهم الموافقون و الموافقون بشدة ونسبتهم 43% يرون أن الإدارة تهتم بتطوير القدرات المهنية لدى العاملين ومنهم 33% يرون عكس ذلك ولهم الحق في ذلك باعتبار أن التكوين في بعض الرتب إلزامي بينما في البعض الآخر ليس كذلك مما يجبر المصالح البلدية بإجراء التكوينات الإجبارية فقط خاصة إذا لم يكن هناك مخصص مالي في ميزانية البلدية .

- العبارة رقم 05: وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,55 وبانحراف معياري قدره 1.218 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة ، وتوزعت إجابات أفراد العينة على مختلف البدائل، حيث أن البديلين موافق بشدة و موافق كانت نسبتهم على التوالي 23% ، 39% بينما البديلين غير موافق وغير موافق بشدة كانت نسبتهم على التوالي 14% ، 08% ، أما الباقي من أفراد العينة فكانوا محايدين على الإجابة على هذا العبارة، أي أن اغلب أفراد العينة موافقون بشدة على أن الموظفين يكفون بالمسؤوليات اللازمة بغرض تحسين أداء.

الجدول 05 (تحليل اتجاهات أفراد العينة لبعده فرص النمو والتطور)

دور التسيير العمومي الحديث في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات الإقليمية

| الترتيب | العبارة | البدائل | التكرار | النسبة (%) | م الحسابي | ا. المعياري | الرتبة | الاتجاه |
|---------|--|---------------|---------|------------|-----------|-------------|--------|-------------|
| 01 | يساعدني عملي في الحصول الخبرات اللازمة من اجل الترقية في الوظيفة | أوافق بشدة | 15 | 15 | 3,48 | 1,030 | 5 | مرفعة |
| | | موافق | 39 | 39 | | | | |
| | | محايد | 29 | 29 | | | | |
| | | لا أوافق | 13 | 13 | | | | |
| | | لا أوافق بشدة | 4 | 4 | | | | |
| 02 | احصل على الترقية في وقتها المحدد | أوافق بشدة | 33 | 33 | 3,72 | 1,198 | 4 | مرفعة |
| | | موافق | 30 | 30 | | | | |
| | | محايد | 17 | 17 | | | | |
| | | لا أوافق | 16 | 16 | | | | |
| | | لا أوافق بشدة | 4 | 4 | | | | |
| 03 | تتلاءم طبيعة عملي مع المستقبل الوظيفي الذي اطمح الوصول اليه | أوافق بشدة | 60 | 60 | 4,51 | 0,659 | 3 | مرفعة جداً |
| | | موافق | 31 | 31 | | | | |
| | | محايد | 9 | 9 | | | | |
| | | لا أوافق | 00 | 00 | | | | |
| | | لا أوافق بشدة | 00 | 00 | | | | |
| 04 | فرص الترقية كبيرة في البلدية التي اشتغل بها | أوافق بشدة | 67 | 67 | 4,61 | 0,601 | 2 | مرفعة جداً |
| | | موافق | 27 | 27 | | | | |
| | | محايد | 6 | 6 | | | | |
| 05 | هناك ارتباط بين اتقان العمل وفرص الترقية | أوافق بشدة | 67 | 67 | 4,67 | 0,473 | 1 | مرفعة جداً |
| | | موافق | 33 | 33 | | | | |
| المجموع | | | | | 4,19 | 0,434 | | مرتفعة جداً |

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب إجابات أفراد العينة على عبارات بعد فرص النمو والتطور كانت بدرجة مرتفعة جداً، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المحور بلغ 4,19 كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.956 وسوف نعرض نتائج استجابة أفراد العينة لفقرات هذا البعد كما يلي:

- العبارة رقم 01 : وجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,48 وبانحراف معياري قدره 1.030 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة ، وتوزعت إجابات

أفراد العينة على مختلف البدائل، غير أن أغلبهم موافقون على أن عمل الذين يقومون به يساعدهم في الحصول الخبرات اللازمة من أجل الترقية في الوظيفة

- العبارة رقم 02 : وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.72 وبانحراف معياري قدره 1,198 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة ، وتوزعت اغلب إجابات أفراد العينة على البديلين، موافق وموافق بشدة، أي أن الغالبية موافقون على أن الترقية تتم في وقتها المحدد أي حين تتوفر الشروط القانونية لذلك.

- العبارة رقم 03: وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4,46 وبانحراف معياري قدره 0,922 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، وتوزعت اغلب إجابات أفراد العينة على البديلين، موافق وموافق بشدة، ما يعني أن اغلب أفراد العينة موافقون وموافقون بشدة بأن طبيعة عملهم تلاءم مع المستقبل الوظيفي الذي يطمحون الوصول إليه.

- العبارة رقم 04 : وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,61 وبانحراف معياري قدره 0,601 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، وتوزعت إجابات أفراد هذه العينة على مختلف البدائل غير أن اغلب إجاباتهم بأنهم موافقون بشدة على أن فرص الترقية كبيرة.

- العبارة رقم 05 : وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,67 وبانحراف معياري قدره 0.473 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جداً، كما لاحظنا أن اغلب أفراد العينة موافقون بشدة على أن هناك ارتباط بين إتقان العمل وفرص الترقية .

2.4.5 اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات يجب الكشف عما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على محاور متغيرات الدراسة إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .

الجدول 6 (اختبار التوزيع الإعتدالي لبيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة)

| KOLMOGOROV- SMIRNOV | | | متغيرات الدراسة |
|---------------------|--------------|-------|---|
| مستوى الدلالة | Statistiques | العدد | |
| 0,00 | 0.165 | 100 | المتغير المستقل: التسيير العمومي الحديث |
| 0.05 | 0.110 | 100 | المتغير التابع: الأداء |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

دور التسيير العمومي الحديث في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات الإقليمية

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن مستوى المعنوية هي 0.00 و هي قيمة اصغر من 0,05 بالنسبة لمحور التسيير العمومي و بالنسبة لمحور الأداء فان مستوى المعنوية هي 0.05 و هي قيمة تساوي 0,05 و بالتالي فإن إجابات أفراد العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يجب استخدام الإحصاءات اللامعلمية لاختيار فرضيات الدراسة .

اختبار الفرضية القائلة "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الحديث والأداء الوظيفي، ببلدية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 05 %"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط "سبيرمان" ونتائج هذا الاختبار مبينة كالتالي:

الجدول 7) قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين عند مستوى قيمة مستوي الدلالة (sig)

| المتغيرات | العينة | قيمة معامل الارتباط | مستوي الدلالة sig |
|---|--------|---------------------|-------------------|
| المتغير المستقل: التسيير العمومي الحديث | 100 | 0,816** | 0,000 |
| | | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

من خلال نتائج الاختبار المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.816 و هي قيمة لها دلالة إحصائية أي هناك علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوي الدلالة (sig) 0,000 و بالتالي نقبل هذه الفرضية .

- اختبار الفرضية القائلة "ما مدى مساهمة التسيير العمومي الحديث في تطوير الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتطور) لموظفي وعمال بلدية عين الدفلى"

الجدول 8) نتائج اختبار أثر التسيير العمومي الحديث على الأداء الوظيفي).

| المتغير التابع | الارتباط | (R2) | F المحسوبة | معامل الانحدار β | (sig) |
|--------------------|----------|-------|------------|------------------|-------|
| الدافعية | ,815a | 0,664 | 193,557 | 0,906 | 0,000 |
| القدرة على الإنجاز | ,535a | 0,286 | 39,240 | 0,975 | 0,000 |
| فرص النمو والتطور | ,630a | 0,397 | 64,627 | -0,546 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التسيير العمومي الحديث على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتطور) حيث بلغ معامل الارتباط عند مستوى الدلالة 0,05 القيم التالية (0.630، 0.535، 0.815) على التوالي كما بلغ معامل التحديد (0.397، 0.286، 0.664) والذي يفسر أن التغير بهذه القيم الخاصة بالأداء (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتطور) ناتجة عن التطبيق الجيد لمبادئ التسيير العمومي الحديث كما أن الزيادة بدرجة واحدة في التسيير العمومي الحديث يؤدي إلى زيادة أو نقصان الأداء الوظيفي بقيمة (0.906، 975.0، -0.546) ومن خلال النتائج المبينة في الجدول نجد قيم فيشر F المحسوبة على التوالي (193,557، 39.240، 64.627) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يؤكد بأن هناك اثر للتسيير العمومي الحديث على الأداء الوظيفي.

6. خاتمة:

إن تطوير أداء الإدارة الجزائرية و عصرنتها بإدخال مناهج وأساليب جديدة في التسيير العمومي أمر لا مفر منه في ظل الضغوط المتزايدة على المرافق العمومية من طرف المرتفقين الذين يشكون رداءة الخدمات العمومية المقدمة لهم، ضف إلى ذلك التعقيدات الإدارية والبيروقراطية التي أثرت حتى على الحياة الاقتصادية التي أصبحت مرهونة بمستوى مخرجات العملية الإدارية، ولا شك أن تطبيق التسيير العمومي الحدث الذي يستمد معالمه من القطاع الخاص والذي تبنته الدول المتقدمة سيعطي مرونة كبيرة للعملية الإدارية من خلال تطوير مختلف جوانب الإدارة العمومية،

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التسيير العمومي الحديث في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية وخلصت إلى النتائج التالية:

- إن التسيير العمومي الحديث ساهم في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الجماعات المحلية سيما ببلدية عين الدفلى وفي تقديم خدمات عمومية نوعية من حيث الجودة و التكلفة وأعطى ديناميكية كبيرة للعمل الإداري من خلال الأدوات والمقومات التي جاء بها هذا الأسلوب الإداري الجديد، كما أن هناك اثر للتسيير العمومي الحديث على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتطور) عند مستوي الدلالة 05 %

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الحديث والأداء الوظيفي و هناك علاقة ارتباطيه قوية بين المتغيرين عند مستوي الدلالة 05 % .

دور التسيير العمومي الحديث في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الجماعات الإقليمية

إن المبادئ التي يقوم عليها التسيير العمومي الحديث يجعل منه النموذج الفعال لحل مشاكل الإدارة العامة الجزائرية من خلال تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة والفعالية
التوصيات

- ضرورة تكوين الموظفين وتهيئة الظروف المناسبة والمناخ التنظيمي المناسب في بيئة العمل والذي بإمكانه التطبيق الجيد لمبادئ العمل الحديث.

- الاعتماد على التقنيات الحديثة سواء في تنفيذ الأعمال الإدارية المختلفة أو من أجل التنظيم الجيد لأداء الموظفين.

- الاستفادة من الخبرات في مجال التكنولوجيات الحديثة عن طريق التوظيف المباشر للموارد البشرية الكفأة في هذا المجال أو عن طريق التعاقد مع المحاجر المختصة

- ضرورة تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق الذي من شأنه أن يشجع الإبداع وابتكار طرق الأساليب جديدة في بيئة العمل.

7. قائمة المراجع:

مرزوق عدمان، (2015)، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسر للنشر، الجزائر.

ربحي مصطفى عليان، (2015)، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن

فيصل عبد الرؤوف، الدحلة، (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن.

وائل محمد صبحي، إدريس طاهر، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.

الحاج، مطاي، (2023)، دور التسيير العمومي الحديث في التطوير الإداري للإدارة العمومية الجزائرية دراسة حالة الجماعات الإقليمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.

نور الدين، بوزوالغ، (2020)، مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، الجزائر.

احمد محمود خالد الحلبي، (2011)، اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية في الأردن رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

فوغالي أحلام، (2013)، التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية، الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة أنموذجا، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

رفاع الشريفة، (2008)، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، (06)، 107.