

معايير ومؤشرات الانفاق العمومي للإدارة المحلية في ظل التسيير العمومي الجديد

د. مصطفى الباهي

جامعة محمد بوضياف-مسيلة-الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
m.elbahi73@yahoo.fr

ملخص:

نحاول من خلال هذا المقال استكشاف مختلف مؤشرات النفقة العمومية للإدارة المحلية. أين تم تصنيف المؤشرات بعد تعريفها وتحديد خصائصها، إلى مؤشرات للسياق وأخرى للنتيجة وثالثة للمقارنة، ومؤشرات الرضا إلى جانب مؤشرات الكمية والنوعية ومؤشرات قياس التقدم أو المتابعة الخاصة بكل مركز على حدا، مما يجعل الإدارة المحلية تتابع سير الأنشطة وتقييم الأداء في كل إدارية عمومية بشكل مستمر ودقيق. كما قمنا بمحاولة تنظيم وعرض لمختلف مؤشرات النفقة العمومية من خلال توضيح كيفية حساب المعامل وتبيين مصادر المعلومات المناسبة لإعداده ومن يقوم بذلك. إلى جانب تبيين طريقة عرضه وتكراره وكيفية مقارنته مع المعايير السائدة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المحلية، المؤشرات، النفقة العمومية، التنمية المحلية.

Résumé

Nous allons essayer dans cet article d'explorer les différents types d'indicateurs de mesure de la performance de la dépense publique dans les collectivités locales. Ou nous avons classé les indicateurs après les avoir définie et déterminé leurs spécificités, en indicateurs de processus, de résultat, de comparaison, et de satisfaction. Également en indicateurs de quantité, de qualité et en indicateurs de mesure de l'avancement et du suivi pour chaque centre à part. Ce qui doit permettre aux collectivités locales de suivre le déroulement des activités et d'évaluer la performance dans chaque administration publique de façon contenue et exacte. Nous avons, ensuite tenté d'organiser et d'exposer des différents types d'indicateurs de mesure de la performance de la dépense publique en expliquant la manière dont ils sont calculés, et de montrer les sources d'informations utilisées, ainsi que ce qui doit le faire. Et en fin la façon dont ils doivent être exposés, et leurs fréquences de production.

Les Mots clés: Collectivités locales, Indicateurs, Dépense publique, développement locale.

مقدمة

هناك اختلافا جوهريا بين إنتاجية القطاع العام وإنتاجية القطاع الخاص. ففي حين تشير الإنتاجية إلى العلاقة بين المخرجات والمدخلات في القطاع الخاص، من خلال التركيز على المؤشرات المالية فقط وبدقة أكثر على كمية أو قيمة المخرجات والمدخلات، فإن الإنتاجية في القطاع العام تتناول الكفاءة والفاعلية معا. وتركز على مؤشرات كمية ونوعية، داخلية وخارجية. ولكن وبالرغم من أن المؤشرات التي تستخدم في قياس الإنتاجية في كلا القطاعين مختلفة ومتنوعة، فهي في كلا الحالتين لا تشير إلى إنتاجية الإدارة، بل إلى إنتاجية الأنشطة من خلال مخرجات ومدخلات تلك الأنشطة، والأثر الخارجي (رضا المستفيدين) الذي يرافق ذلك في حالة الإنتاجية في القطاع الحكومي. وبالتالي فإن عملية القياس لا تعكس حقيقة الإنتاجية بدقة، وبخاصة في حالة عدم وجود مخرجات مباشرة كما في بعض الأجهزة الحكومية.¹

الجماعات المحلية

إن اتساع حجم المجتمعات وزيادة الطلب على الخدمات المختلفة بصورة تعكس استجابة سريعة وحقيقية لاحتياجات المواطنين وتمثيلهم ونقل وجهة نظرهم ومشاركتهم في رسم السياسات العامة التي تخدم المجتمع والمواطنين، ساهمة في إنشاء وبروز مؤسسات الدولة كشريك أساسي للحكومة، من منطلق أن الاهتمام والعناية بالأمور العامة ليست حكرا على الحكومة حيث أن هناك عناصر أخرى تشارك ليس فقط في الاهتمام بل وفي أخذ الدور في طرح الأمور العامة والمساهمة في أدوار تنموية جادة .

إن الاتجاهات المعاصرة في إدارة التنمية الشاملة تتطلب مشاركة حقيقية من قبل الجماعات المحلية. إن هذا التعبير غير شائع الاستخدام في كثير من الدول النامية لأسباب مختلفة تتعلق إما بالدور الهامشي لهذه المؤسسات أو عدم رسوخ التجربة وممارسة هذه الإدارات في النسيج التنظيمي لتلك الدول. ويمكن تحديد مفهوم وتنظيم لهذه الجماعات في مايلي.

الولاية

إذا رجعنا إلى قانون الولاية نجد أن هذه الأخيرة هي هيئة أو مجموعة محلية لامركزية إقليمية فهي جماعة ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات، سياسية، اقتصادية وثقافية وهي أيضا تنظيم إداري للدولة.

البلدية

هي الجماعة القاعدية الإقليمية السياسية، الإدارية، الاقتصادية والثقافية الأساسية. وهي تتمتع بالشخصية المعنوية العمومية التي ينتج عنها الاستقلال المالي، وحرية التقاضي ولها نفس الإمتيازات والحقوق والواجبات المقررة للأشخاص ماعدا المرتبطة منها بالشخصية الطبيعية وكذلك أن أموالها غير قابلة للتداول.²

التدبير العمومي والإدارة العمومية³

إن الإدارة العمومية وجدت أصلا لإشباع حاجيات المواطنين ولحماية النظام العام، إن التساؤل المطروح والذي يهمنا هو كيف يمكن أن نعمل على تطوير أداء الإدارة المحلية من أجل إحداث تغيير على مستوى تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة مقارنة مع ما ينفق من أموال عمومية، فحينما نذكر الحياة العامة فإننا نعني بالدرجة الأولى العنصر البشري، الشيء الذي يجعلنا نطرح مجموعة أسئلة متعلقة بهذا الجانب وهي:

- هل تطوير أداء الإدارة المحلية وظيفة يتعين القيام بها؟
 - هل الإدارة محتاجة لمن يطورها؟
 - وإذا كانت كذلك فإننا نقر بأن هناك تقهقر إداري يتعين معالجته؟
 - فهل هو تخلف مسطري معقد يتطلب تبسيطه؟
 - وهل هو ضعف تسييري غامض يحتاج لمن يفسره؟
 - وهل هو سوء تسيير هيكلية، مرفقي غير مساير للتطور يتعين إعادة هيكلته؟
 - وهل هو تسيير اداري يحتاج لمن يحسن ترشيده؟
 - وهل هو تسيير بشري يحتاج لمن يطوره؟
 - وما مكانة المصلحة العامة⁴ والمصلحة الخاصة في التسيير والإصلاح للادارة المحلية؟
- هي إذن مجموعة أسئلة تطرح نفسها، لكن ليس من السهل الإحاطة بجميع جوانب موضوع قياس أداء النفقات العمومية للإدارة المحلية عبر التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية.

إن تحديات العصر الحديث تلزم على مسيري القطاعات والمرافق العامة زيادة على توفر شرط الادارة العصرية، التكيف مع الأساليب العلمية الحديثة بأسلوب رفيع يهدف الرفع من مستوى إنتاجية ومردودية الموظفين، ذلك أن النمط البيروقراطي الهرمي⁵ والمنحصر فقط في وظيفتي الامتثال والأمر وتنفيذ التعليمات والرقابة والتأديب أصبح متجاوزا وحلت محله إدارة

تسييرية حديثة قائمة على شكل أفقي تواصل يرمي في الأصل إلى ضرورة الانفتاح والتحاور واستخدام آليات التواصل الحديثة خدمة للمصلحة العليا للبلد بكفاءة عالية.

إن تدني الكفاءة التي يعيشها المرفق العام سواء على المستوى الموارد (النفقات العمومية) أو النتائج (مستوى رضا المستخدم) بينه وبين المرفق العام ينم عن شيء واحد وهو الأزمة الحقيقية للجماعات المحلية التي أنتجت نمطا إداريا يخدم مصالحها ولا يخدم بأية حال مصالح المجتمع بالكيفية المطلوبة، مما أنتج تلك الصورة النمطية للإدارة سواء، في علاقة الإدارة بالمواطن سواء على مستوى الاستقبال، على مستوى الضبط الإداري على مستوى الصفقات العمومية وعلى مستوى الانتخابات، كل هذه المستويات تؤثر وتتأثر بسلوكيات رجال الإدارة، مما يفقد الثقة عند المواطن. وينعكس ذلك على المسار والنهج الاقتصادي والسياسي الشيء الذي يولد خلاا وظيفيا في مهمة الدولة وبنياتها التسلسلية⁶.

الصعوبات التي تواجه المناجمنت العمومي

إن تعقيد بيئة المنظمات العمومية يؤثر في تطوير المناجمنت العمومي، بسبب عدم تواجد السوق (غياب المنافسة) كمعيار للضبط كما هو الحال بالنسبة للقطاع الخاص الذي يظهر فيه معيار الربح مدى تحقيق كل من الأداء والفعالية. أما بالنسبة الإدارة المحلية ينبغي على الدولة أن تعوض نظام الأسعار بتحديد الأهداف الإنتاجية الخاصة بكل ادارة عمومية، بشرط أن يؤدي تجسيد هذه الأهداف إلى تأقلم مستمر مع المتغيرات التي تحصل في المحيط والقيم والقوانين لأن هذه التغيرات لها تأثير في الحكم على مستوى الأداء الانفاق العمومي، من بين الصعوبات التي أدت إلى عدم تحقيق الأداء المطلوب نجد خمسة أشكال:

1. تبني المنظمات العمومية أهداف خارجية محددة ويلزمها القانون في صورة الصالح العام مثلا: الأمن الوطني، التعليم، الصحة، مستوى المعيشية... إلخ لهذا لا يمكن لمستشفى عمومي

انتهاج إستراتيجية الفندقية كما ينتهجها مستشفى خاص.

2. غياب مردودية رأس المال، فالمنظمات العمومية لا تأخذ في اعتبارها القيمة المضافة لرأس المال المستثمر معيارا لتحليل المشاريع المنجزة، لذلك نجد معظم المنظمات العمومية ذات أرسدة سالبة. مثلا : انجاز مشروع بناء المستشفى يمول عن طريق الموازنة العامة ولا يحدد تكلفته على أساس سعر السوق.

3. الخدمات العمومية أكثر كلفة مقارنة بمثيلاتها عند الخواص، ففي الحقيقة المواطن يتحمل تكلفة مباشرة باعتباره مستفيد وتكلفة غير مباشرة باعتباره مساهم

4. انعدام المنافسة بفعل القوانين واللوائح في تحقيق أنشطة الخدمات العمومية وترسيخ الظاهرة الاحتكارية ، مما جعلت المنظمات العمومية غير قادرة على التأقلم مع معطيات المحيط ،

وبالتالي استفحال ظاهرة الإدارة البيروقراطية ، باعتبار المنظمات العمومية محتكرة لبعض الخدمات فهي ليست مضطرة إلى استخدام سياسة التسويق العام المرتكز على الحوار والتشاور والإقناع، بل على المواطن الذهاب إلى المنظمات العمومية وبذل الجهود لفهم لغتها والشبكات التي تستخدمها أو يمنع من الاستئفاع من تلك الخدمات، مع عدم إمكانية تليبيتها بطرق بديلة، وبهذا الشكل تأخذ المنظمات العمومية صفة الديكتاتورية والبيروقراطية بعكس الخواص اللذين ينظرون إلى المستفيد من خدماتهم باعتبار ملك..

5. تعقيد وعدم تجانس المهام الموكلة للمنظمات العمومية، مثلا: تقوم البلدية بتسيير النفايات والأمن العمومي وبناء المنشآت والمساحات الخضراء وحماية البيئة والثقافة والتعليم والعكس... إلخ

6. خضوع المنظمات العمومية التام لسياسة الدولة كنتيجة حتمية لدولة القانون، بخضوعها للقرارات السياسية.

التسيير العمومي الجديد

أصبح التسيير او ما يعرف المناجمنت العمومي لغة رسمية في القطاع العمومي، وفكرا متداولوا في مجال الدراسات المرتبطة بالعلوم الإدارية. وقد شهدت السنوات الأخيرة الحضور القوي لمعالم تقنيات المناجمنت العمومي على مستوى المنظمات العمومية موازاة مع مقولة ” يجب إدارة المرافق العمومية كما تدار أي مقولة”. و إن كان التسيير le management ليس هو قمة الوسائل الحديثة في التسيير la gestion بقدر ما يحيل إلى إضفاء أبعاد إستراتيجية على هذه الوسائل ذاتها.

وعموما، يرتكز المناجمنت العمومي على مبدأ التقييم أي على ثقافة النتائج وقياس حسن الأداء وعلى تأسيس أنظمة للجودة والمساءلة والمحاسبة وأيضا على تقييم السياسات والبرامج. وبغية تكريس هذه المفاهيم في صلب تدبير الشأن العام المحلي، تعتمد المقاربة الجديدة لتقييم المناجمنت العمومي الترابي على عدة مرتكزات أهمها:

تطوير مفهوم الرقابة، فانسجاما مع انتقال المناجمنت العمومي المحلي من ثقافة المطابقة القانونية إلى ثقافة النتائج، ترتكز المقاربة الجديدة على إعادة النظر في مفهوم الرقابة وملاءمة مناهجها مع هذا التحول، بالانتقال من رقابة المسطر إلى رقابة على الأداء والنتائج.

فأهم ما يمكن ملاحظته على نظام المراقبة في مختلف المستويات هو تركيزه على جانب الشرعية، أي احترام القوانين والأنظمة بغض النظر عن النتائج المحققة فهي بذلك اقرب للمراجعة الداخلية بالرغم من اهميتها. إذ يعتمد هذا النظام رؤية شكلية لا تضمن بالضرورة تنفيذها فعلا

للعمليات المالية العمومية، فتجاوزات خطيرة في التسيير يمكن أن تظل دون متابعة في حين أن جميع القواعد المطبقة تم احترامها.

وهذه الفلسفة التقليدية للرقابة تظل بسيطة في ظل تدبير عمومي يتجه نحو مزيد من التعقيد. وتبقى في طابعها المسطري بعيدة عن تحليل المعطيات ودراسة المؤشرات ومراقبة نجاعة وفعالية البرامج والمشاريع التنموية المحلية، في وقت أصبح الأداء والمحاسبة يشكلان الأفق الجديد للرقابة متمثلة في اليات مراقبة التسيير من خلال المراقبة القبلية والمراقبة الانية منتهية بالمراقبة البعدية (التقييمية) دون إغفال الحاجة الدائمة إلى فحص المطابقة القانونية.

لذا، فإن الأساليب الحديثة المتضمنة لآليات التدقيق - بما في ذلك التقييم-، تمتاز بصفاتها التحليلية على مستوى تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف، وتمنح للرقابة أبعادا متطورة تهتم بالجانب التنموي عوض الاقتصار على رقابة التنفيذ الإجرائي الجامد. كما يمكن ملاحظة هذا التحديث من خلال الجدول التالي:

الإدارة الفيدرالية	التسيير العمومي الجديد	
الأهداف	احترام القواعد والإجراءات	تحقيق النتائج ورضا العملاء
التنظيم	المركزية (هيراركية وظيفية، بنية هرمية)	اللامركزية (تفويض الصلاحيات، بنية شبكية، حوكمة)
تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين	يشوبها الخلط وعدم الوضوح	واضحة
تنفيذ المهام	التقسيم، التجزئ، والتخصص	استقلالية
التوظيف	المسابقات	التعاقد
الترقية	عن طريق الاقدمية، دون محسوبية	التقدم على أساس الجدارة، بحسب المسؤولية والأداء.
الرقابة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء.
نموذج الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على الأهداف

المصدر: عبد العزيز أشرفي، 2000، تقنيات التواصل والتحرير بالإدارة العمومية، مطبعة النجاح الجديد، ط 1، ص

.21

وعموما، تتأثر المناهج المعتمدة في المراقبة بصفة عامة بنمط التسيير العمومي المعتمد، فكلما اهتم هذا التسيير بالوسائل أكثر من الاهتمام بالغايات والنتائج تميل المراقبات الممارسة إلى التحقق بشكل أساسي من أن القواعد تم احترامها وتطبيقها أكثر من اهتمامه بأن تلك القواعد

تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة ، أي مراقبة مدى فعالية التسيير العمومي. وتبعاً لذلك، فإن استحضار مبدأ التقييم في العملية الرقابية من شأنه أن يؤدي إلى تطوير وتجديد في أساليب التسيير العمومي نفسها.

إن لتقادي هذا الخلل لا بد من وضع خطط بديلة لتسيير المرافق العامة من خلال برنامج إدارة مواطنة⁷ يكون الاحتكام فيه إلى مرجعية عقلانية والتي تعتمد على تأهيل الموارد البشرية من أجل القيام بأعمال إدارية لفائدة المجتمع باسم الدولة وذلك بعقلانية، زيادة على خضوع تام للقانون وفقاً لقواعد محددة مقابل أجر ولكن في ظل رقابة مستمرة⁸. ثم إلى مرجعية سياسية الهدف منها تدبير للموارد البشرية في أفق تأهيل إدارة غير مكلفة خالقة لفرص الشغل. في ظل هذه الأهداف الكبرى للمانجمت العمومي وتأهيل المواد البشرية

إن للمانجمت العمومي المنسجم يقتضي بالأساس موجة جديدة من الإصلاحات بهدف توحيد ما يمكن توحيده من الأنظمة، هذا الانسجام يلعب فيه الإنسان الدور الأكبر من خلال عقلية سوية قابلة لبلورة الأفكار على أرض الواقع وذلك في حجم التوقعات المتوخاة من الفعل الإداري. مهما إذن تعددت وظائف الدولة والتنظيمات المتولدة عنها يبقى الهدف الأساسي لها هو خدمة المصلحة العامة⁹ من خلال تحقيق ما اصطلح عليه Friedrich بالرضا الوظيفي¹⁰ يبنى على أساس سلوكيات ومجموعة من المعارف وحوافز تقدم على أساس القدرة بحيث يتم التقييم بناء على التمييز بين شخص وآخر، نظراً لأن كل شخص أو كل موظف له رغبات وله أهداف ينوي تحقيقها من خلال عمله. إذن فهو يرنو إلى ذلك من خلال تحقيق ذاته في هذه الوظيفة أو تلك على أساس ترك مجال زمني لتحقيق ذلك، فالرضا الوظيفي لا يتأتى إلا من خلال تفاعل ما بين طرفين رئيس ومرؤوس، فهو إذن الحالة الذهنية للفرد وهو كذلك ضرورة نفسية لممارسة الوظيفة من أجل تحقيق التفاعل مع المصلحة العامة¹¹.

يتطلب وضع معايير مهنية متنسقة لتقييم الأداء ضرورة أن تبنى على أساس إطار عام واضح يحدد الملامح والمبادئ الأساسية التي تحكم عملية الرقابة، ويمكن أن يساعد هذا الإطار كل من الإدارات العمومية والأجهزة العليا للرقابة في تفعيل الانفاق الرشيد للاموال العمومية من خلال إضافة قيمة لعمليات وأنشطة الوحدات الحكومية وتحسين أدائها المؤسسي. ويمكن القول بأن هناك أوجه نشاط يمكن وضع معايير رقابية لها بسهولة وبدقة من أجل قياس أداء الانفاق الحكومي فيها ومنها الأعمال التكرارية والأعمال التي تتطلب درجة بسيطة من الحكم وتلك التي تتدفق بمعدل ثابت وكذا الأعمال التنفيذية، وعلى العكس فإن هناك أوجه أخرى من النشاط يكون من غير اليسير وضع معايير لها وإن كان وضع هذه المعايير من الأمور الهامة، ومن أمثلتها الانفاق العمومي على الأعمال التي من طبيعتها الابتكار والإبداع والأعمال غير المنتظمة في حدوثها.

- إذن فما هو المعيار وما هي مصادر استنباط واستقاء معايير الأداء الحكومي، وما هي أنواع المعايير التي يمكن للأجهزة العليا للرقابة الاعتماد عليها في تقييم وقياس الأداء المستدام للوحدات والهيئات الحكومية الخاضعة لعملية التسيير الكلاسيكية.¹²
- بالإضافة لذلك هناك أسباب تدعو لقياس إنتاجية العملية الإدارية و أهمها:
- مشكلة تحديد وحدة القياس المناسبة ، لإن مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية تقاس بإحدى الطريقتين :
 - 1. الطريقة الكمية : حيث يعبر عن المدخل والمخرج بوحدات قياس طبيعية مناسبة في حالة وجود منتج وحيد ، وتفشل في حالة تعدد أنواع المنتجات .
 - 2. طريقة القيمة : (الكمية X السعر) تستخدم في حالة تعدد المنتجات .
 - مشكلة حساب عنصري العمل ورأس المال : وتتمثل هذه المشكلة بعدة مشكلات جزئية هي :
 - 1. مشكلة اختيار فئة قوى العمل التي تؤخذ بالحسبان عند القياس .
 - 2. كيفية التأليف بين ساعات العمل التي بذلها العاملون (عامل ماهر ، عامل غير ماهر) .
 - 3. مشكلة اختيار وحدة قياس العمل المناسبة (عامل /ساعة أم عامل /يوم أم عامل /شهر) .
 - 4. صعوبة عزل آثار العوامل المؤثرة في الإنتاجية.¹³
 - 5. إن جزءا من صعوبة قياس الإنتاجية في القطاع الحكومي ، يكمن في الجمع بين مفهومي الكفاءة والفاعلية في آن واحد.
 - 6. طبيعة السلع والخدمات التي يقدمها القطاع الحكومي تزيد من صعوبة القياس ، وهذه الطبيعة تتمثل بالخاصتين التاليتين :
 - ليست هناك وحدات قياس معينة يقاس بها الإنتاج في القطاع الحكومي .
 - عدم التمييز بين المواطنين - على الأقل من الناحية النظرية - في الاستفادة من الخدمات المقدمة ، لهذا يساهم الجميع في تمويلها .
 - هناك صعوبة في عملية قياس الإنتاجية ، بسبب تعدد وتنوع عناصر الإنتاج (المدخلات) ، وعدم وضوح المخرجات في الأجهزة الحكومية¹⁴ .
 - إن طرائق قياس الأداء في الدول النامية إذا ما تم فانه يأخذ بالطرق التقليدية التي تدخل بها العوامل الشخصية والميول الذاتية فتجعل نتائجها لا تمثل الحقيقة، لذلك تدعو الضرورة وضع وحدات قياس موضوعية ومعايير أداء محددة يتم التقييم على أساسها والعمل على تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية¹⁵ .

أنواع المعايير والمؤشرات

إن عملية وضع معايير تقييم الأداء ليست بالمهمة السهلة لحاجاتها إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية وحتى تصمم بما يجعلها مناسبة للواقع بحيث لا تكون سهلة الوصول إليها بشكل لا تدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد، كما أنها يجب أن لا تكون مبالغ فيها مما يؤدي إلى تعذر الوصول إليها مما ينعكس في النهاية على انخفاض معنوياتهم . وقد عرفها أحد الكتاب "بأنها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شئ بشيء بآخر كما تعتبر في الوقت ذاته هدفا يسعى إلى تحقيقه".¹⁶ كما عرفها آخر بأنها "مقاييس ومعدلات يتم تحديدها مقدماً بناء على مواصفات هندسية لاستخدام الطريقة العلمية لتحديد كل من الكميات والأسعار للخدمات ومعدلات العمالة ومعدلات الأعباء الأخرى اللازمة لمنتج معين يتم توصيفه توصيفا كاملاً".¹⁷ والمعيار هو مقياس أو مسطرة أو مرجعية أو نمط يقاس به الأداء الفعلي وعندما تقارن المعيار بالأداء الفعلي نحصل على مؤشرات لتقييم الأداء .

يمكن للمؤشرات أن تكون من أصناف مختلفة، حيث تتنوع المؤشرات على قدر تنوع واختلاف الأنشطة المراد قياسها من حيث هي أنشطة إنتاجية، خدمية، أو فكرية... الخ. كما تتنوع مؤشرات القياس لتخدم عدة أغراض يربد المسير معرفتها، كما يحدد النشاط وطبيعة أو العملية التفسيرية من حيث درجة وضوحها أو تعقيدها نوع المؤشر المراد استخدامه، إلى جانب أن هذه الأنواع من المؤشرات ليست متنافية فيما بينها أي انه لا مانع من المزوجة بينها أثناء الاستعمال، بصفة عامة تصنف المؤشرات على سبيل المثال إلى:

- مؤشرات للسياق: مثل عدد المراقبات التي تمت؛
- مؤشرات للنتيجة: مثل كشف المعطيات المجمعة و التي عادة ما تكون عبارة عن نسب؛
- مؤشرات المقارنة: التي تهدف إلى المقارنة بين الحالات و الوضعيات؛
- مؤشرات الرضا: تقيس هذه المؤشرات نسبة رضا الزبائن مثلا.

- يمكن للمؤشرات أن تكون كمية أو نوعية، أو مؤشرات لقياس التقدم أو للمتابعة.
- مؤشرات كمية، يسمح هذا النوع من المؤشرات بإيجاد معطيات كمية وتعميم نتائج العينات على المجتمع المدروس. جمع للمعلومات مهيكلة وتحليل المعطيات يكون إحصائيا.
 - مؤشرات نوعية تسمح بالحصول على فهم نوعي للأسباب الغير ظاهرة وللبواعث (الحوافز). جمع المعلومات غير مهيكلة والتحليل غير إحصائي.
 - مؤشرات التقدم تسمح بتحديد موقع النتيجة بالنسبة للأهداف.
 - مؤشرات المتابعة تسمح بملاحظة تطور النتائج.

تجدر الإشارة إلى أن مبدأ عمل المؤشر يعتبر بسيطاً، لأنه بالرغم من أن المؤشر يتغير في مجال محدد، ولفترة معينة إلا أنه في النهاية لا يأخذ إلا قيمتين مميزتين في كل الأحوال وهما:

■ قيمة مستهدفة، التي تترجم الهدف الذي تم تحديده مسبقاً؛

■ قيمة (في نهاية الدورة)، التي تترجم مستوى تحقيق الهدف المسطر.

من أجل تقديم مقاييس مقترحة لقياس الإنتاجية يمكن الاستفادة - بشكل غير مباشر - من بعض المعايير والتجارب والجوائز العالمية للأداء الحكومي المتميز منها: معايير مالكوم (2003)، ومعايير جائزة دبي للأداء المتميز، ومعايير جائزة الأمير محمد للأداء الحكومي المتميز، والجدول التالي يعرض باختصار هذه المعايير .

من الجدول أدناه نلاحظ أن المعايير ركزت على مؤشر رضا المستفيدين لقياس أثر الأداء في البيئة المحيطة، بالإضافة إلى تركيزها على فاعلية العمليات الداخلية. أما فيما يتعلق بقياس إنتاجية العملية الإدارية فلم تؤخذ بالحسبان، واقتصرت على جزء منها وهو القيادة والأهداف الإستراتيجية، وبالتالي لا يمكن اعتمادها كمعايير متكاملة لقياس إنتاجية أو أداء الأجهزة الحكومية .

وتشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من المعايير لقياس الفاعلية في الأجهزة الحكومية، وتختلف هذه المعايير تبعاً لتباين أنشطة المنظمات، أو تباين حجمها، أو عمرها، أو موقعها، أو درجة أهميتها. ولكن لم توضح كيفية

معايير Baldrige	معايير جائزة الأمير محمد للأداء الحكومي المتميز	معايير جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز
1. القيادة	1. القيادة الفعالة	1. القيادة
2. التخطيط الإستراتيجي	2. الإبداع والتميز	2. التخطيط الإستراتيجي
3. التركيز على السوق والزيون	3. تقنية المعلومات	3. المبادرات الإبداعية
4. إدارة المعرفة والقياس والتحليل	4. الخدمات المقدمة للمستفيدين	4. ثقافة وخدمات الإنترنت
5. التركيز على الموارد البشرية	5. الإجراءات التنفيذية لأداء المهام	5. إدارة الموارد البشرية
6. الإدارة العلمية	6. إدارة التنمية	6. إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات
7. نتائج العمل	7. التفاعل والتواصل مع المجتمع	7. خدمة المتعاملين

8. إدارة الموارد	8. الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة
9. خدمة المجتمع مؤشرات الأداء المؤسسي	9. الثقافة والأخلاقيات المهنية

المصدر: سيد محمود الهواري، 2008، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة بيروت، الطبعة الأولى، ص329.

استخدامها ، ومن هذه المعايير التي أشارت إليها الأدبيات ولم يوجد ما يقابلها في الحياة العملية ما يلي:

- معيار مدى تحقيق الأهداف.
- معيار نسب التنفيذ للخطط.
- معيار التقويم من خلال المخرجات والمدخلات.
- معيار رضا المستفيد من الخدمة وجودتها.

كمنهج مقترح لقياس الإنتاجية النفقات العمومية، وبخاصة إنتاجية العملية الإدارية للجماعات المحلية كجزء مكمل وضروري لقياس إنتاجية الأجهزة الحكومية، بالإضافة للمقاييس والنماذج المستخدمة عالميا نقترح نموذجا لقياس إنتاجية وأداء الإدارة كجزء أساسي ومكمل لقياس الإنتاجية في الأجهزة الحكومية

هي عبارة عن مؤشرات تهدف إلى وصف الإطار الذي تقدم في وسطه الخدمات، سواء على المستوى المحلي أو على مستوى وطني إجمالي؛ كما يطلق على هذا النوع منها اسم مؤشرات الوضعية (المنزلة أو المكان) مثل (مؤشرات الميدان، مؤشرات الوسط). والتي تقيس الخصائص الجغرافية للإقليم، أو الكثافة أو الخصائص السوسولوجية للمواطنين، أو عدد البلديات أو عدد التلاميذ. يجب التفريق بين هذه المؤشرات ومؤشرات النتيجة النهائية التي تختلف عنها.

فيما يلي نحاول عرض عدد نماذج من المؤشرات التي قمنا بتركيبها في شكلها الأولي حيث حاولنا تبيين: الهدف من المؤشر والشكله والمستخدم له ودوره انتاجه والمسؤول عنه ومصادر معلوماته ومحتواه وكيفية حسابه والقيمتة المقدره وكيفية مقارنة وطريقة عرضه. كما ان هذا النموذج قد يعتبر نواة للبحث والتطور والتحسين لمؤشرات تعكس بشكل دقيق الوضع الحقيقي. من بين نماذج المؤشرات المقترحة نجد مثلا:

جدول: مؤشر قياس الحالة العامة للإدارة المحلية

تعريف المؤشر و خصائصه	
الهدف	<p>يهدف هذا المؤشر إلى قياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ مدى التزام الحكومة بالجانب التعليم، الصحة، الإسكان، الأمن... للمواطنين والنهوض بهذه المستويات، ▪ مدى الاهتمام بالتوعية في التعليم، الصحة، الإسكان، الأمن... في وسائل الإعلام (المكتوبة والمسموعة والمرئية ومواقع الانترنت...)، ▪ عدد المؤتمرات والندوات والملتقيات الخاصة بالتعليم، الصحة، الإسكان، الأمن... ، ▪ مدى وجود علاقات تنظيمية تساعد على كل ما سبق،
الشكل	نسب مئوية (%) و/ أو أعداد مختلفة
المستعمل (المستفيد منه)	الوزارات الوصية، مصالح مديريات التعليم، الصحة، الإسكان، الأمن... (بالولاية)، البلدية
الشخص المسئول عنه*	الوزارة الوصية، مديرية العمومية بالولاية، مدراء المؤسسات المعنية.
دورة إنتاج المؤشر	كل سنة ضمن برنامج سنوي مثلا.
مصدر المعلومات	وزارة التعليم، الصحة، الإسكان، الأمن... ،مختلف الوزارات، مديرية التعليم، الصحة، الإسكان، الامن... ، ،مختلف مصادر المعلومات المحلية
محتواه و حسابه	<ul style="list-style-type: none"> - مدى الالتزام السياسي من جانب الحكومة بالجوانب التعليم، الصحة، الإسكان، الأمن... مع الاهتمام بوضع استراتيجيات عامة للنهوض بهذه القطاعات في جميع مستوياتها. - درجة العدالة في توزيع الموارد بين مختلف قطاعات الدولة أو داخل قطاع الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ، سواء بين مكوناته وعلى مستوى الولايات. - مدى المشاركة الشعبية والمحلية في توفير المستلزمات الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... وفي التعاون مع المنظمات المعنية. - مدى التزام المواطنين بالإرشادات و القوانين في مختلف المجالات. - حجم البرنامج الإعلامي التثقيفي في مجال الخدمات الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... مثل: <ul style="list-style-type: none"> • عدد الساعات التي يبثها الإرسال التلفزيوني أو الإذاعي عن

<p>الموضع أسبوعيا.</p> <ul style="list-style-type: none"> • المساحات المخصصة على صفحات الجرائد والمجلات للإرشاد و التوعية للمواطن. • عدد المؤتمرات والندوات التثقيفية مقارنة بعدد المؤتمرات والندوات العلمية. <p>- حجم القوى العاملة في قطاع الخدمات الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... المدربة تدريباً فنياً وإدارياً مناسباً مقارنة بحجم القوى العاملة في قطاعات الخدمات المتنوعة.</p> <p>- مدى وجود إطار تنظيمي ملائم، تتم من خلاله العملية الإدارية المتكاملة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم للأداء وتصحيح للانحرافات.</p>	
<p>المقدر (القيمة المستهدفة)</p> <p>تحديد قيمة معينة يسعى المسؤولون إلى الوصول إليه، كأهداف البرنامج السنوي مثلاً</p>	
<p>المقارنة الزمنية</p> <p>مع السنة السابقة ومع متوسط ثلاث أو خمس سنوات الأخيرة</p>	
<p>تقديمه (شكله، صورته)</p> <p>تمثيلات مختلفة: منحنيات، أشكال، نسب، أرقام ...</p>	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على جاد الرب، سيد محمد، 2008، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، القاهرة.

*يمكن أن يكون المسئول عن المؤشر عدة أشخاص أو إدارات في عدة مستويات وبالتالي يتم تحديد

المسئولية بالتشاور والتوافق بين مختلف هذه الأطراف.

جدول: مؤشر قياس الحالة العامة للجانب الإنفاق العمومي إجمالاً

تعريف المؤشر و خصائصه	
<p>الهدف</p> <p>يهدف هذا المؤشر إلى قياس:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ نسبة الإنفاق الحكومي على الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ، ■ نسبة إنفاق القطاع الخاص فيما يتعلق بالصحة، التعليم، الإسكان، .. ■ نسبة الإنفاق على التجهيزات فيما يخص الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ، ■ نصيب الفرد من الإنفاق على الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ، 	
<p>الشكل</p> <p>نسب مئوية (%) و/ أو أعداد مختلفة</p>	

المستعمل (المستفيد منه)	الوزارة الوصية، مصالح مديرية (بالولاية)، البلدية،
الشخص المسئول عنه	الوزارة الوصية، مديرية الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ، العمومية بالولاية، مدراء المؤسسات العمومية.
دورة إنتاج المؤشر	كل نصف سنة او كل سنة.
مصدر المعلومات	الوزارات المعنية، مديرية، مؤسسات عمومية، مختلف مصادر المعلومات المحلية.
محتواه و حسابه	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة ميزانية وزارة الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ، إلى إجمالي ميزانية الدولة. - الإنفاق على الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ، كنسبة مئوية من الناتج الوطني الإجمالي. - نسبة إنفاق قطاع الصحة، التعليم، الإسكان، ... ، الخاص إلى قيمة إنفاق القطاع العني. - نسبة الإنفاق تجهيزات الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ، الناتج الوطني. - متوسط نصيب الفرد من الخدمات في الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ، سواء على المستوى الوطني والولايات والبلدية. - متوسط نصيب الفرد من الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ، سنويا. - متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي سنويا. - معدلات اقتصاديات الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ،. - معدل تكلفة خدمة الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ،. - إجمالي الإنفاق الحكومي كنسبة مئوية من الناتج الوطني الإجمالي.
المقدر (القيمة المستهدفة)	تحديد قيمة معينة يسعى المسئولون إلى الوصول إليه
المقارنة الزمنية	مع السنة السابقة و مع متوسط ثلاث او خمس سنوات الاخيرة
تقديمه (شكله، صورته)	تمثيلات مختلفة: منحنيات، أشكال، نسب، أرقام ...

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على جاد الرب، سيد محمد، 2008 مرجع سابق

جدول: مؤشر قياس نتائج السياسات العمومية

تعريف المؤشر و خصائصه	
الهدف	يهدف هذا المؤشر إلى قياس:

<ul style="list-style-type: none"> ■ مدى انتشار الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن... ، وأهمية الجهودات للقضاء على نقيضها، ■ مدى تمتع السكان في المدن بالمرافق الضرورية للحياة (كالكهرباء، المياه الصالحة للشرب، وتركيبات الصرف الصحي،...) ■ معدل السرعات الحرارية للفرد، ■ نسبة القوى العاملة إلى مجموع السكان، ■ الحالة الصحية والاجتماعية للطفل. 	
نسب مئوية (%) و / أو أعداد مختلفة	الشكل
الوزارة الوصية، مصالح مديريةية (بالولاية)، إدارة محلية، الجماعات المحلية... .	المستعمل (المستفيد منه)
مختلف الوزارات، مدراء البرامج الانمائية.	الشخص المسئول عنه
كل سداسي او كل سنة.	دورة إنتاج المؤشر
مختلف الوزارات، و المديريات، مختلف مصادر المعلومات المحلية.	مصدر المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الأمية في البلد. - سكان الحضر كنسبة مئوية من إجمالي السكان. - نسبة السكان المزودة بالكهرباء. - نسبة السكان التي يتوفر لها الإمداد الكافي من المياه النقية. - نسبة السكان التي يتوافر لها مرافق الصرف الصحي الملائمة. - عدد الأشخاص بالنسبة للحجرة الواحدة (مدى ملائمة الإسكان). - النسبة المئوية للسكان في سن العمل. - معدل التعليم بين الكبار. - متوسط نصيب الفرد من السرعات الحرارية. - النسبة المئوية من السكان في سن العمل والتي تعمل في ظروف مواتية. - الحالة الغذائية للأطفال والتطور النفسي والاجتماعي لهم. 	محتواه و حسابه
تحديد قيمة معينة يسعى المسئولون إلى الوصول إليه أهداف البرامج الإنمائية	المقدر (القيمة المستهدفة)
مع السنة السابقة و مع متوسط ثلاث أو خمس سنوات سابقة	المقارنة الزمنية
تمثيلات مختلفة: منحنيات، أشكال، نسب، أرقام ...	تقديمه (شكله، صورته)

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على جاد الرب، سيد مُجَد، 2008 مرجع سابق

جدول: مؤشر قياس معطيات الحيوية

تعريف المؤشر و خصائصه	
الهدف	يهدف هذا المؤشر إلى قياس: <ul style="list-style-type: none"> ■ معدلات نمو السكان، ■ معدلات متوسط توقع العمر ■ معدلات وفيات الرضع، ■ معدلات وفيات الأطفال، ■ معدلات أوزان الأطفال في مختلف مراحل نموهم، ■ نسبة المتزوجات.
الشكل	نسب مئوية (%) و / أو أعداد مختلفة
المستعمل (المستفيد منه)	الوزارة الوصية، مصالح مديرية (بالولاية)، إدارة المحلية، مختلف المديريات
الشخص المسئول عنه	الوزارة الوصية، مديرية العمومية بالولاية، مدراء المؤسسات العمومية.
دورة إنتاج المؤشر	مختلف التقسيمات لاشهر السنة: ثلاثي، سداسي ...
مصدر المعلومات	وزارة المعنية، مديرية ، مؤسسات العمومية، مختلف مصادر المعلومات المحلية.
محتواه و حسابه	<ul style="list-style-type: none"> - معدل النمو السكاني في البلد. - متوسط العمر المتوقع عند الميلاد. - معدل وفيات الأطفال الرضع حتى سن سنة واحدة. - معدل وفيات الأطفال الرضع من سن واحد إلى أربع سنوات. - متوسط الأطفال الذين يقل وزنهم عن 2500 غرام عند الميلاد من بين كل 1000 مولود حي. - معدل وفيات الأمومة. - النسبة المئوية للنساء المتزوجات في سن الحمل اللائي يستخدمن وسائل منع الحمل.
المقدر (القيمة المستهدفة)	تحديد قيمة معينة تعتبر كمرجع يسعى المسئولون إلى المقارنة به
المقارنة الزمنية	مع السنة السابقة و مع متوسط ثلاث او خمس سنوات سابقة
تقديمه (شكله، صورته)	تمثيلات مختلفة: منحنيات، أشكال، نسب، أرقام ...

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على جاد الرب، سيد مُجَد، 2008 مرجع سابق

يدخل تحت مؤشرات المحيط نوع آخر من المؤشرات الذي يترجم توقعات المستخدمين لمصلحة ما، حيث يعرف بمؤشرات التفضيل، والتي غالبا ما يتم بناؤها على أساس التحقيقات (الاستقصاءات) الخارجية. تعتبر هذه المؤشرات ضرورية وأساسية في عملية قياس رضا المستخدمين وذلك كعنصر لتقييم الأداء بالنسبة لمؤسسات عمومية تجعل المستخدم في قلب عملياتها¹⁸.

خلاصة

إن قياس أداء النفاق الحكومي يتطلب توافر مجموعة من المؤشرات تعكس واقع الإنتاجية الفعلية في الأجهزة الحكومية، وهذه المؤشرات يجب أن تغطي جميع الأنشطة والعمليات في الأجهزة الحكومية (عملياته ونتائجه وأثاره). وكي تحقق ذلك لا بد أن تكون تلك المؤشرات قادرة على أن تغطي الجوانب المالية، وغير المالية للأداء مثل الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن...، وبالتالي يجب أن تقوم على بيانات كمية ونوعية، وتأخذ بالمتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية لعمل الجهاز.

إن قياس كفاءة وفعالية النفقة العمومية في الإدارة المحلية وسيلة لتحسينها وتحسين الأداء وتطوير الإدارة، شريطة أن تستخدم المقاييس الدقيقة، والمؤشرات المناسبة التي تعكس حقيقة النشاط الذي يقوم به الجهاز الحكومي، فلم يعد من المقبول أن تقوم الإدارة بتقييم وبرمجة احتياجاتها والأنشطة التي ستقوم بها ولا يتم تقييم أعمالها ونتائجها كما دعت على ذلك وقتا طويلا وقد حان الوقت للانتقال من ذهنية وعقلية الوسائل و الموارد الى ذهنية وعقلية ربط الوسائل بالنتائج، واعمال مبدء المساواة.

نتيجة لتداخل وتشعب العوامل التي تؤثر على مردودية وكفاءة الانفاق العمومي في الأجهزة الحكومية ومن خلالها أداء الإدارة المحلية، وطبيعة الخدمات والأنشطة التي تقدمها، وصعوبة تقييمها بالمؤشرات المالية يدفع للتركيز على إنتاجية الإدارة، واستخدام مقاييسها، ومؤشراتها لأنها الأكثر دقة وملائمة لقياس الإنتاجية على المستوى الأدنى وبالتالي في تعكس إنتاجية النفقة العمومية على مستوى الأجهزة الحكومية، وبخاصة مؤشرات قياس الحالة العامة للإدارة المحلية ومؤشر قياس الحالة العامة للجانب الانفاق العمومي ومؤشر قياس نتائج السياسات العمومية ومؤشر قياس المعطيات الحيوية للجماعات المحلية.

المراجع:

1. كاسر نصر المنصور، طلال عايد الأحمد، 2004، قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي مقاييس مقترحة، ورقة بحثية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، 26- 28 افريل، جامعة الزيتونة الأردنية. ص 13.
2. ربحي كريمة، بركان زهيه، 2000، وضع ديناميكية جديدة لتفعيل دور الجماعات المحلية في التنمية، مراقبة ميزانية الجماعات المحلية، ورقة بحثية، الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلية. ص 6.
3. عبد العزيز أشرفي، 2000، تقنيات التواصل والتحرير بالإدارة العمومية، مطبعة النجاح الجديد، ط 1، ص 14.
4. Michel Offerlé, 1998, Sociologie des groupes d'intérêt, 2^{ème} éd. Montchrestien, E.J.A.,p 44.
5. Piere Grémien,1976, Le pouvoir périphérique Bureaucrates et notables dans le système politique français, Ed. Seuil, paris, p 120.
6. إدريس الحلابي الكتاني، 2001، أية وظيفة للتخليق في إصلاح الإدارة المغربية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية عدد 41، نونبر، ص 83.
7. حميد قهوي، 2003، تدبير وتأهيل الموارد البشرية الإدارية: من الرغبة إلى القدرة، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية عدد 48 - 49 أبريل، ص 11.
8. Michel Crozier,1996 Le phénomène bureautique, Ed. Seuil, p 35.
9. عبد الله شنقار، 1998، عقلية الإدارة المغربية ومتطلبات التنمية: دراسة سوسيو قانونية وتحليلية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا في القانون العام مراكش، ص 24.
10. مارك جي ولاس، 1991، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مركز الإدارة العامة للبحوث، ص 74.
11. محمد حسن النعيمي، 2001، السلوك البشري ودوره في الإصلاح الإداري، ط 1، الرباط، ص 249.
12. وليد على جعدان، 2013، معايير ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي في الوحدات الإدارية الحكومية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، بجامعة عبد المالك السعدي تطوان، ص 2.
13. Abidin, Rauzah, 2000,Productivity Measurement in the service Industry,Report on the Aposymposium on Productivity Measurement in the service Sector ,Kuala Lumpur.Malaysia,1-4 August, p32.
14. Idem. p 36
15. التوجيري محمد، 2014، قياس الأداء في الأجهزة الحكومية ، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض: وزارة التخطيط.ص 57.
16. سيد محمود الهواري، 2008، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة بيروت، الطبعة الاولى، ص 331.

17. محمد عباس حجازي، 1977، المحاسبة الإدارية مقدمة المعلومات التخطيطية واتخاذ القرارات، مكتبة التجارة، القاهرة، ص 339

18. جاد الرب، سيد محمد، 2008، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، القاهرة. ص 230-236 .

19. كاسر نصر المنصور، طلال عايد الأحمد، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 26.