



جامعة وهران - 2 - محمد بن احمد

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

محاضرات في مادة التنمية الإدارية والخدمة العمومية لطلبة السنة الأولى ماستر علوم سياسية تخصص إدارة عامة

الأستاذ: باعلي واسعيد باحمد

المحاضرة السادسة

## تقييم الأداء في الإدارة العمومية

### مظاهر انخفاض الإنتاجية لأجهزة الحكومية

تعاني الأجهزة الحكومية في معظم الدول العربية من انخفاض الإنتاجية، ويمكن عرض بعض المظاهر فيما يلي:

- إحداث تغييرات جزئية أو شاملة في الهياكل التنظيمية لمعظم وزارات الدولة عقب كل تغيير وزاري بعيدا عن الأهداف العامة والمهام والاختصاصات التي تمارسها الوزارة واستحداث العديد من الوحدات التنظيمية داخل الوزارة دون أن يكون ذلك مبنيا على الحاجة التنظيمية للعمل، وقد نتج عن ذلك تكرار الكثير من العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات واستخدام أعداد كبيرة من الموظفين.

- غياب المعايير الدقيقة والموضوعية لتحديد المتطلبات من الوظائف من قبل الأجهزة الحكومية، الأمر الذي ساهم في تفشي ظاهرة المساومة على الوظائف عند مناقشة ميزانية الوظائف، والمبالغة في استحداث وظائف جديدة، أو لأغراض الترقيات وفتح التدرج الوظيفي أو لعوامل بيئية ومجتمعية أساسها المجاملات والوساطة، وقد كان من نتائج ذلك التزايد المستمر في الإنفاق على الأجور والمرتبات.

- وجود أعداد كبيرة من الموظفين الذين يمارسون أعمالا تختلف عن طبيعة تخصصهم، مما يعكس في كثير من الأحيان الضغوط التي تواجهها الأجهزة الحكومية لاستيعاب مخرجات التعليم، بغض النظر عن حاجة العمل، الأمر الذي ترتب عليه وجود عمالة زائدة عن تلك الحاجة في بعض التخصصات، ونقص أعداد الموظفين المطلوبين في تخصصات أخرى.

- غياب الرؤية الاستراتيجية وضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الكثير من الأجهزة الحكومية، ويرجع ذلك لعدم إدراك أهمية هذه الجوانب من قبل قادة هذه الأجهزة وانصرافهم إلى الانشغال بالأعمال التنفيذية.

- غياب الهياكل التنظيمية التي تعكس أهمية الأنشطة والأدوار التنظيمية لوحدة العمل بمختلف الأجهزة الحكومية. فلا يزال الشكل الغالب للهياكل التنظيمية مرتكزا على التنظيم الهرمي بالمفهوم البيروقراطي، ولا يزال هناك العديد من التشعبات ومناطق الاختناق الإداري في الهياكل القائمة بما يعوق تقديم الخدمات للجمهور بشكل متميز من حيث المرونة وجودة الأداء.

- افتقار الكثير من الأجهزة الحكومية إلى الوسائل والتقنيات الحديثة في أداء أعمالها، وحتى بالنسبة للأجهزة التي توجد بها هذه الوسائل والتقنيات، فإنها لا تزال تستخدم بشكل محدود نتيجة عدم التدريب الكاف عليها وغياب الإعداد المسبق لتعامل الموظفين معها.

- تدني نسبة الوقت الذي يخصصه الموظفون لأداء مهام وظائفهم بسبب الشعور بعدم الرضا عن تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وانشغال نسبة كبيرة منهم بأعمال خارجية يمتلكونها.

- الشعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي بسبب غياب المعايير الموضوعية لاختيار قيادات الأجهزة الحكومية، وعدم وضوح الفروق بين الموظف المنتج وغير المنتج في تقييم الأداء.

- تكديس أعداد كبيرة من موظفي القطاع الحكومي في بعض الوظائف غير المنتجة والمتضخمة وظيفيا، مثل الوظائف الكتابية والإدارية.

- إهدار الكثير من الوقت والمال في مجال التدريب نتيجة عدم الجدية في إجراءات الترشيح للمتدربين، وغياب التجديد الواضح للاسهامات والصلاحيات الوظيفية في الكثير من الأجهزة الحكومية، والقصور في إدارة العملية التدريبية من حيث اختيار المدربين والمتدربين وتوعية ومحتويات البرامج وتقييم نتائجها ومتابعة آثارها على مستوى الأداء.

### مفهوم الأداء

يعرف الأداء بأنه متغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية.

تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: أي الاستخدام الأمثل للموارد.

- تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: مدى تحقيق أهداف المؤسسات.

وبالتالي فالفعالية تقاس انطلاقا من العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف؛ في حين تقاس الكفاءة انطلاقا من العلاقة بين النتائج وعوامل الإنتاج المستخدمة.

فينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة، على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في إطار عملية تقييم الأداء. أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية، ثم إصدار حكم بشأن أداء مؤسسة، أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها، تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها.

وفي هذا الشأن هناك من يرى أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد، فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.

يتعلق الأداء في القطاع العمومي بتحقيق الأهداف أو النتائج المرجوة، وبشكل أوسع خلق القيمة. فإذا كانت هذه الأخيرة تتعلق أساسا بزيادة الربح في المؤسسات؛ فإنها ترتبط في القطاع العمومي بتعظيم الخدمات المقدمة للمواطنين.

يقصد بالأداء الحكومي إدارة الموارد المادية والبشرية للمؤسسات الحكومية بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهداف وتطلعات المواطنين انطلاقا من معايير الكفاءة والفاعلية والمساواة. ويقصد بقياس الأداء في هذا الإطار التقييم المنظم لمعرفة إلى أي مستوى قدمت الخدمات إلى المواطنين أخذا بالاعتبار معايير الكفاءة والفاعلية، أو العمليات المنظمة لقياس المخرجات والنتائج لمعرفة كم أنجز وأثر ذلك على المستفيدين، حيث يساعد في معرفة التقدم نحو تحقيق الهدف وإبراز نقاط القوة والضعف. كما ينظر إلى قياس الأداء باعتباره أداة أساسية لبناء منظمة ذات جودة عالية في تقديم خدماتها، وقياس الأداء ليس هدفا بحد ذاته وإنما وسيلة للتعرف على المشكلات التي تواجه المنظمات الحكومية من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتتبع مدى التحسن الذي يطرأ على الأداء عقب تطبيق تلك الإجراءات.

ويختلف مفهوم الفعالية في المرافق العامة اختلافا جوهريا، لأن مفهوم الربح منعدم تماما ومفهوم الفعالية للتسيير العمومي مرتبط بالمنفعة العامة المقدمة من المرفق العام، كما أن مفهوم الفعالية مرتبط بالحاجات العامة وذلك بالبحث عن موازنة بين الغايات والنتائج المحصل عليها. ومن هذا المنظور، فمفهوم الفعالية في الإدارة العمومية ينصب على البحث عن أثر برنامج أو سياسة معينة على المجتمع وذلك لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف المرجوة. مثلا إذا أرادت الدولة تطبيق برنامج لتنظيم الولادات ففعالية مثل هذا البرنامج تكون بمعرفة أثره على عدد الولادات، فإذا تحددت الولادات هذا يعني ان البرنامج حقق الهدف منه.

إن الإدارة التي تعمل لتحقيق أهداف معينة لا يجب أن تكتفي بالنتائج المحققة، لكن أن تبحث هل هذه النتائج كافية أو مناسبة بالمقارنة مع الوسائل المستعملة. وبالتالي فمفهوم الفعالية في التسيير العمومي يتطلب تحديد مفهوم التحكم في الإدارة، وذلك بتحديد درجة الكفاءة والفعالية للتسيير المالي للإدارة العمومية.

والكفاءة تعني تحديد هل الإدارة سيرت واستعملت الوسائل المادية والبشرية بطريقة اقتصادية لتحقيق الأهداف، وبالتالي، فالكفاءة هي مرادفة للإنتاجية التي تسمح بقياس المردودية النهائية، ثم أن البحث عن التوازن بين الأهداف المسطرة والنتائج المتحصل عليها صعبة للغاية، خاصة عندما تكون درجة المنفعة العامة صعبة التقييم، وانه من الصعب معرفة ما إذا كانت النتائج المتوخاة قد تحصلنا عليها فعلا.

إن صعوبة التقييم الكمي للنتائج المتحصل عليها في غياب معايير كافية لذلك يشكل أحد أهم الصعوبات في البحث على الفعالية في التسيير العمومي.

إن البحث على أقل تكلفة يستلزم القضاء على التبذير والاستعمال الأمثل للوسائل المتاحة للمرفق العام، ويتمثل ذلك في جانبين:

- الجانب الأول: القضاء على عوامل التبذير: إن آثار التبذير متعددة وتظهر على عدة مستويات وهي عادة ناتجة عن الإهمال في المرافق العامة، ففي مجال المستخدمين مثلا: أثر التبذير هو زيادة عدد العمال على الاحتياجات، والزيادة في تصنيف

رتبهم، وخلق وظائف غير مبررة وتظهر آثار التبذير عادة في الاستعمال المفرط للسيارات الإدارية خاصة خارج أوقات العمل، كذلك استعمال الهاتف لأغراض شخصية.

الجانب الثاني: الاستعمال الأمثل للوسائل: إن المرافق العمومية مزودة بوسائل هامة، لكن من الضروري استعمالها بصفة مثلى، وهو ما يظهر عند إبرام عقود التزود بالمنتجات والتجهيزات وعقود العمل، حيث يجب على المرافق العامة أن تستعمل كفاءات الأعوان من إمكانيات الدراسة، الاقتراحات والتفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للتجهيزات والخدمات المقدمة من الموردين.

من المناسب التمييز بين نتائج متعلقة بالمخرجات وأخرى بالآثار، مثال ذلك، على مستوى وزارة التشغيل، نميز بين النتائج التي تحصلت عليها الوزارة من إنتاجها لدورات تعليمية باعتبارها نتائج فورية (مخرجات) والنتائج التي تحصلت عليها من إيجاد مناصب شغل للبطالين باعتبارها نتائج متوسطة وطويلة المدى.

فالأثر impact: يقصد به ما هي آثار العملية العمومية، وتشمل الآثار الإنجازات (الآثار الفورية أو المخرجات)؛ أما النتائج (الآثار متوسطة الأجل)

فنتحدث عن " قياس " ما تنتجه إدارة الخدمة العمومية باعتبارها مخرجات فورية ونتحدث عن " تقييم " النتائج المتوسطة والطويلة المدى باعتبارها آثار.

ولمراقبة أنشطة إدارة الخدمة العمومية التي أنجزتها الوزارات، يستعمل بشكل عام outputs، فهي أسهل للمراقبة.

يتم استعمال output عند السعي لإرساء ثقافة تحميل المسؤولية، بمعنى القدرة على تحميل النتائج لكل مسؤول، واستعمال الآثار عند إرساء ثقافة المسؤولية باتجاه تحسين الخدمات المقدمة للمواطن على المدى البعيد.

فيعتبر قياس الأداء الحكومي من التوجهات الإدارية الحديثة التي يتم على أساسها معاملة المنظمات الحكومية مثل تلك التي تعمل في القطاع الخاص، ويتم ذلك وفقا لمجموعة من المعايير التي تستخدم لهذه الغاية. ويعتبر قياس الأجهزة الحكومية واستخراج مؤشرات هذا الأداء مهما للحكم على مستوى إنتاجية وفعالية هذه الأجهزة في أداء مهامها وأعمالها. فهذا القياس يعبر عن مدى فاعلية هذا الأداء وكفاءته في تنفيذ الخطط والبرامج في هذه المنظمات. ويتجلى هدفه الأساسي في تحسين هذا الأداء وزيادة إنتاجيته والارتقاء به وبما يمكنها من القيام بمهامها على أكمل وجه.

### فوائد قياس الأداء العمومي

تتمثل فوائد قياس الأداء العمومي فيما يلي :

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، والتي تجعلها أهدافا هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- تحديد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض للمشكلات أثناء قياس أداء وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

### صعوبات قياس الأداء العمومي

تبين الأدبيات أن صعوبة قياس الأداء في أية منظمة حكومية ينجم عن القضايا التي ترتبط بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات. ومن جملة ذلك ما يتعلق بطبيعة الخدمات الحكومية. فمفهوم الجودة في مجال الخدمات الحكومية، يعتبر من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو إخضاعها للقياس بسبب عدم دقة وموضوعية نتائج التقويم والقياس التي تعتمد على الأساليب غير الكمية. لذلك ونظراً لأن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية يميل إلى الصفة الخدمية غير الملموسة التي تواجه صعوبة في قياس المنتجات النهائية المترتبة عليها، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين التكاليف والعوائد الناجمة منها. كما تبرز أيضاً صعوبة تعدد وتعارض أهداف وأولويات المنظمات الحكومية. فعادة ما تشهد هذه المنظمات تعدد وتنوع في الأهداف وذلك في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة. وبالتالي فإن ذلك التعدد في أهداف الوحدة الحكومية يشكل صعوبة في قياس الأداء، ويبرز ذلك بعدم

إمكانية تحديد الوزن المناسب الذي يعطى لكل هدف من الأهداف منها.

ويظهر أيضاً غياب التحديد الدقيق للمهام التي تقوم بها الأجهزة والوحدات الحكومية وهو ما يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى الإهمال في المسؤولية وغياب المساءلة، ومن هذه الصعوبات:

- تداخل الاختصاصات بين مختلف الأجهزة الحكومية.

- الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.

- غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها ومسئولياتها.

أما على صعيد الروتين الذي يسيطر على مختلف الأجهزة الحكومية؛ فهنا تبين الدراسات أن غياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء، وفي ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي، يبرر اهتمام إدارة المنظمة بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة على ضرورة الالتزام بمتابعة تلك الإجراءات.

ونضيف لذلك الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

- التضخم الوظيفي في المنظمات الحكومية وما يترتب عليه من سلبيات تعمق ازدواجية المسؤولية الإدارية وتداخل الاختصاصات الوظيفية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

- صعوبة تحديد الاحتياجات الفعلية من العمالة المطلوبة بسبب عدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين تستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد حجم العمالة.

- خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي داخل تلك المنظمات.

- ويظهر أيضا مفهوم غياب رقابة الملكية الخاصة في المنظمات الحكومية حيث تسود فيها حالة من غياب عنصر الرقابة أو الإهمال في قياس الاداء لعدم توفر الرقابة الفاعلة كتلك التي تمارس في القطاع الخاص.
- ويبرز في تلك الأجهزة الضغوط السياسية بسبب ممارسة تلك الأجهزة لاختصاصاتها في إطار مجموعة من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية التي يصعب إخضاعها للقياس الكمي.
- كما يؤدي التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص بسبب إشراك الأخير في تقديم جزء من هذه الخدمة، إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية التي تمارس هذه الطريقة.
- وفي ظل غياب الشفافية في تلك الأجهزة، نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في معايير القياس المستخدمة. فهناك القياس الداخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، بينما يقوم القياس الخارجي عبر صور غير واقعية مضللة تقدمها الإدارة عبر استطلاعات الرأي العام أو المستفيدين من الخدمة التي تقدمها تلك المنظمات.

### مداخل تحسين الأداء العمومي

- للتغلب على الصعوبات الواردة يقترح بعض الباحثين والأكاديميين القيام بما يلي:
- السعي نحو صياغة أهداف الأجهزة الحكومية في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.
- ضرورة تبني الدولة سياسة تقسيم أية خدمة تقدم للجمهور إلى نوعين: إما خدمة مجانية، يكون معيار قياس الأداء معيارا اجتماعيا، أو خدمة اقتصادية يكون مقياس الأداء فيها مقياسا اقتصاديا.
- فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء.
- تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للجمهور بما يمكن من وضع معيار زمني لكل منها يسهم في قياس الأداء المؤسسي.
- تطوير الجهاز الوظيفي في الأجهزة الحكومية بما يساعد في إعادة توزيع العمالة مع الاعتماد على التدريب التحويلي لسد العجز في تلك التي بها نقص ودفع فائض العمالة في الأجهزة الأخرى لترك العمل.
- توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف، بدلاً من الرقابة بالإجراءات.
- تبني سياسة تقديم الأجهزة الحكومية لخدمة متكاملة دون مشاركة وحدات حكومية أو خاصة، بحيث يصبح قياس مستوى أداء الخدمة معبرا عن الدور الذي قامت به الوحدة.
- تبني الضوابط الخاصة بالشفافية وإلزام الأجهزة الحكومية بتطبيقها لتفادي الازدواجية في الأداء.

إن تحسين مستوى كفاءة وفعالية الأداء العمومي لضمان نجاح الإدارات العمومية، يحتم بالضرورة السيطرة على مختلف الأطراف الفاعلة في التسيير العمومي، والتي تشكل المؤثرات والعوامل المحددة لنجاعة الخدمة العمومية التي تعكس مستوى الأداء العمومي، وتمثل هذه المؤثرات أساساً فيما يلي:

- تحديد الأدوات القانونية والسياسية: إن أي برنامج يوضع في إطار تسيير الإدارة العمومية يجب أن يكون مدعوماً بأمور أو دعم رسمي يعكس طبيعة وأبعاد المشكلة أو المشاكل المراد معالجتها وحلها، إلى جانب سلطة أو سلطات قانونية مخولة لتنفيذ البرنامج والسياسات المحددة لها. ويتطلب هذا الأمر امتلاك الموظفين العموميين لحقل واسع من المعرفة والخبرة التي تعكس طبيعة كل وظيفة على حدى.

باختصار ينبغي على الدولة أو النظام السياسي أن يحدد برنامجاً عاماً مدعوماً بقانون من أجل إضفاء الشرعية على نشاطات واختصاصات الموظفين العموميين.

- تحديد الأهداف والمخططات: يجب على الإدارات العمومية تحديد الأهداف المراد تحقيقها ووضع برامج وخطط مستقبلية قابلة للتنفيذ، وإن عدم وجود أهداف واضحة ومحددة إلى جانب غياب البرامج والخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف المنشودة، يعني بالضرورة وجود خلل واضح في الأجهزة الإدارية العمومية ولا يمكن تفاديه أو تداركه، إلا عن طريق تحديد واضح المعالم للأهداف وبرنامج للتخطيط.

- تحديد الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارات العمومية: ضرورة وجود هيكل تنظيمي يمكن عن طريقه تحديد الأهداف العامة للنظام أو النظم السياسية بعد مراعاة ثلاثة أنواع من العلاقات ذات الإطار الخارجي والداخلي والمتداخل. فالعلاقات الخارجية ذات الصلة بالسياسة العامة وما يتصل بها من برامج وخطط عامة تتعلق بعملية التشريع ودور الجماعات غير الرسمية والموظفين العموميين والأفراد الذين تتعامل معهم المنظمات العمومية. أما العلاقات الداخلية، فإنها

تنصب على نوعية العلاقات الرأسية والأفقية داخل المنظمات الإدارية العمومية. وأخيراً فإن علاقات التداخل تتمثل في ذلك النوع من العلاقات بين الجهاز المركزي الإداري على مستوى الدولة وبقية الفروع التابعة له على مستوى الولايات أو المقاطعات الإدارية.

- تحديد الموارد المالية والمادية: ضرورة توفير موارد مادية كافية لتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، فتوفر الموارد المالية ذات الصلة بالميزانية العامة والمراجعة والقدرة الشرائية تعتبر متطلبات رئيسية لتحقيق الأهداف السياسية.

وتتوقف فعالية نشاط المنظمات العمومية إلى حد كبير على حجم الإمكانيات المالية والمادية المخصصة لها لمزاولة أوجه نشاطها، لأن نقص توفير الموارد وانخفاض القدرة على تمويل النفقات العامة يؤثر سلباً على مستوى العوائد المتاحة للموظفين والأعوان العاملين وبالتالي على كفاءة أدائهم خاصة وأداء المنظمات العمومية عامة.

- تحديد الموارد البشرية: ضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة ومدربة ولديها القدرة على القيام بواجباتها ومهامها على أفضل وأحسن وجه. فالموارد البشرية المؤهلة مثلها في ذلك مثل توافر الموارد المالية تساعد وتعمل على تحقيق الأهداف العامة للدولة. وبالتالي، فإن عدم توفر هذه الأنواع من الموارد المادية والفنية والبشرية قد يفشل أو يعرقل نسبياً من تنفيذ الخطط

العامة للدولة؛ بل أن البعض يذهب إلى القول بأن وجود الموارد المالية الكافية أو الزائدة عن الحاجة قد لا يحقق لوحده أهداف السياسة العامة ما لم تتوفر الكوادر الإدارية المؤهلة التي تحسن استخدام الموارد المالية المتاحة أفضل استخدام.

- تحديد القيادة الإدارية: ضرورة الحاجة الماسة إلى وجود عامل القيادة القادرة على رسم توجهات وخطط عمل واضحة تمكن المنظمات العمومية من تحقيق أهداف السياسة العامة في أفضل صورة ممكنة والتأكيد على أهمية وجود القيادة الكفؤة التي تملك القدرة العالية على معرفة التغيرات البيئية والتنبؤ بها وإمكانية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية والتي تنسجم مع المتطلبات البيئية. فالقيادة في الإدارة العمومية عامل حاسم وحيوي في تمكين الأجهزة البيروقراطية من رفع مستوى كفاءتها وفعاليتها.

- تحديد أساليب الإشراف: حتمية العمل على إرساء وتدعيم أساليب إشراف واضحة المعالم في مستوى التسلسل البيروقراطي بقصد العمل على رفع كفاءة وفعالية منظمات الإدارة العمومية، كما تعتبر الحاجة ماسة جداً لخلق جو أو مناخ حماسي ملائم في المستويات التنظيمية الدنيا حتى يمكن ضمان تحقيق أساليب الإشراف للأهداف المرسومة لها.

- تعميم اللامركزية وتفويض السلطة: إن كفاءة وفعالية المنظمات العمومية يتوقف على مدى مرونة النظم السياسية تجاه قضية اللامركزية وتفويض السلطات. فلجوء النظم السياسية إلى تدعيم قضية اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات وتنسيق الجهود بقصد تحقيق أكبر قدر ممكن من الانسجام والتعاون بين الأجهزة العامة يدعم في واقع الأمر من كفاءة وفعالية المنظمات العمومية التي قد يصبح بإمكانها في مثل هذه الحالة ترشيد استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف السياسة العامة.

- توطین مبدأ التعاون: يجب العمل على تحقيق وتأمين جانب التعاون بين أعضاء المنظمات العمومية من جهة وبينهم وبين المتعاملين مع المنظمات العمومية من جهة أخرى. كما أن التعاون ينبغي أن يمتد أيضا ليشمل العلاقات بين المركز والفروع وبين الإداريين والمتخصصين وبين جماعات المصالح والمشرعين. فالتعاون في إطار المنظمات العمومية يعتبر ركنا أساسيا وعاملا حاسما في دفع الأجهزة البيروقراطية إلى تحقيق أهداف السياسة العامة.

- إبراز دور العلاقات العامة: ضرورة العمل على إبراز وتأكيد دور العلاقات العامة في تمكين منظمات الإدارة العمومية من القيام بواجباتها على أكمل وجه.

إن تمكن المنظمات العمومية من البناء والاستمرار في علاقات متينة مع الأفراد المستفيدين من خدماتها يعتبر ركنا أساسيا وهاما في تقييم فعالية أجهزة الإدارة العمومية التي يتوقف نجاحها أو فشلها في الكثير من الأحيان على مدى وطبيعة علاقاتها مع المواطنين.

- الديمقراطية والقيم الأخلاقية: إن تأكيد منظمات الإدارة العمومية على مسؤوليتها المتعلقة بجميع الأعمال التي تقوم بها بقصد تحقيق أهداف السياسة العامة وإرضاء الجمهور والتزامها بنظم القيم الأخلاقية والديمقراطية يعتبر دعامة وركنا هاما في تدعيم كفاءة وفعالية المنظمات العمومية التي قد تعمل في إطار ظروف بيئية معاكسة تماما لمثل هذه الأهداف والمبادئ.

- توفر نظام جيد للاتصال والمعلومات: يؤدي وجود نظام جيد للاتصال والمعلومات الكافية والدقيقة إلى ترشيد عملية انتقال القرارات وترشيد استخدام الموارد والأموال العامة، كما يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة العمومية ويساعد على التكيف البيئي مع التغيرات المستمرة والسريعة.

- الاستماع للمواطنين: إن البناء الاجتماعي والقيم والتقاليد والأطر الأخلاقية تؤثر من جهة على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة العمومية من المجتمع وكذلك على قدرتها التسويقية من جهة أخرى، وبالتالي على مستوى أداء المنظمة العمومية، ومن الضرورة تحقيق الرضا العام لجمهور المواطنين لأن التوسع في نشاط الجهاز الإداري للدولة يصبح وسيلة لضياع وهدر الموارد الوطنية أو عدم استغلالها اقتصاديا بدون الرضا العام للمواطنين المستفيدين من الخدمة أو السلعة وبالتالي تفقد المنظمات العمومية الثقة في أداؤها وكفاءتها.

- الحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: وان الموارد بأنواعها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية باعتبارها تمثل مدخلات العملية الإدارية والإنتاجية لها تأثير بالغ على كفاءة وفعالية منظمات الإدارة العمومية. ويعتبر العنصر البشري أهمها تأثيراً باعتباره أهم المحددات المؤثرة على كفاءة المنظمات العمومية من حيث تطبيقها سياسات واضحة للاختيار والتعيين المبنية على أساس وجود وصف وتوصيف للوظائف التي بموجبه يتم توضيح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة ومواصفات شاغل هذه الوظيفة ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب واعتماد سياسات تدريبية علمية ومخططة تؤدي لوصول الأداء البشري في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة. واستخدام مجموعة أساليب تحفيزية وعادلة وأجور مناسبة لإشباع رغباتهم وزيادة أدائهم لتحقيق أهداف العمل واستخدام قدرات العاملين وطاقاتهم أفضل استخدام.