



التطورات العالمية في حركات اصلاح الإدارة الحكومية

دراسة نظرية تطبيقية لنموذج إعادة اختراع الحكومة

د. منصور محمد ونيس¹ ، د. نوري امبارك الدعيكي²

قسم العلوم السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، ليبيا^{2.1}.

mansourabdallah@bwu.edu.ly

Global developments in government administration reform movements

An applied theoretical study of the government reinvention model

Mansoor Mohamed Wanees, NOREi EMBARK DAAEKI

^{2.1} Department of Political Science, Faculty of Economics and Political Science,

Bani Waleed University, Libya.

تاريخ النشر: 2024-03-23

تاريخ القبول: 2024-03-10

تاريخ الاستلام: 2024-02-22

الملخص:

تواجه غالبية حكومات تحديات عديدة في سبيل تحقيق أهدافها ومواكبة خططها للتحويل نحو التنمية المستدامة حيث بات يمثل الإصلاح الإداري للعمليات الحكومية استراتيجية كبرى لمعظم دول العالم خصوصا في ظل التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها من جعل تلك الدول تعيد النظر في طريقة اداؤها لوظائفها واشتطها وعليه طرح في الآونة الأخيرة موضوع الإصلاح الإداري كضرورة لتحقيق الموائمة بين مهام الدولة وكيفية ادارتها بكفاءة وفاعلية وبأقل التكاليف. تركز هذه الدراسة على جهود الحكومات في اصلاح الإدارة الحكومية ومدى قدرتها على الاستفادة من النظريات والنماذج الحديثة التي أقرتها الإدارة العامة المعاصرة حيث تناقش هذه الدراسة نموذج إعادة اختراع الحكومة والأسس النظرية التي يقوم عليها وكيفية الاستفادة منه في تجربة الإدارة العامة الامريكية.

الكلمات الدالة: الإصلاح الإداري، الإدارة العامة، الإدارة الحكومية، إعادة اختراع الحكومة، التحويل الإداري.

Abstract

The majority of governments face many challenges in order to achieve their goals and keep pace with their plans to shift towards sustainable development, as administrative reform of government operations has become a major strategy for most countries in the world, especially in light of the internal and external challenges they face, which make these countries reconsider the way they perform their functions and become more active, and accordingly it has been proposed recently. The latter is the issue of administrative reform as a necessity to achieve harmony between the state's tasks and how to manage them efficiently, effectively, and at the lowest costs.

This study focuses on governments' efforts to reform government administration and the extent of their ability to benefit from modern theories and models approved by contemporary public administration. This study discusses the model of reinventing government, the theoretical foundations on which it is based, and how to benefit from it in the American public administration experience.

Keywords: Administrative reform, public administration, government administration, reinventing government, administrative transformation.

المقدمة:

شهدت محاولات الإصلاح الإداري في العديد من الدول في أواخر القرن العشرين تحولا مهما يتمثل بإعطاء أولوية الإصلاح لعلاقة الإدارة العامة للمواطنين، وبتلبية حاجاتهم وتقديم أفضل الخدمات الممكنة لهم، باعتبار ان خدمتهم هي في محصلة الأمر الهدف الأساسي لكل الحكومات عليه يعتبر الإصلاح الإداري من اهم الركائز الاساسية في استراتيجية التنمية المستدامة والشاملة للدول والحكومات كافة. خصوصا مع تفاقم التحديات الاقتصادية والسياسية والمالية والأمنية التي تواجه سكان العالم بأسره.

ومع نهاية القرن العشرين بدأت جل الحكومات في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء بالبحث عن مناهج ومفاهيم إدارية جديدة تساعدها على البقاء والتكيف مع المتغيرات الجديدة وتحديات القرن الحادي والعشرين وكل ذلك تطلب منها ان تجري عمليات اصلاح حقيقية لنظم الإدارة العامة وان تعمل بطرق ومناهج جديدة وإعادة تحسين أدوار الحكومة، لكي، تتسجم مع الاستراتيجية التنموية والسياسات والبرامج المنبثقة عنها. هنالك أسباب عديدة أدت الي هذا التحول الإداري الذي نشهده في كثير من الدول، ومن أهمها انتشار الأنظمة الديمقراطية والاهتمام المتزايد بقضايا حقوق الانسان في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية وازدياد قدرة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني في تأثير على السياسات العامة للدولة وتوجيهها بما يخدم تقديم خدمات علمه حكومية أفضل.

ان تحقيق التقدم والتطور في كافة المجالات الحياتية يتوقف في المقام الاول على مدى كفاءة أجهزة الإدارة العامة في فهم واستيعاب الأهداف الحالية والمستقبلية لحركة التطور والعمل على تحويلها الي إنجازات ملموسة على ارض الواقع. حيث لن تقوى أجهزة الحكومة التقليدية المتوقعة التي تسيطر عليها ثقافة البيروقراطية على نهوض بعملية الإصلاح الإداري الذي يقود الي الإصلاح الشامل للحكومة

أهمية الدراسة:

تقع أهمية الدراسة من الناحية العلمية كونها تسلط الضوء على مفهوم ونموذج جديد نسبيا في الإدارة العامة المعاصرة الا وهو مفهوم إعادة الابتكار او إعادة اختراع الحكومة (Reinventing Government) الذي يقع في صلب تخصيص الإدارة العامة وتحليل السياسات الحكومية وعليه تمثل هذه الدراسة اثراء مزيدا من النقاش الأكاديمي حول المفاهيم والنماذج الجديدة في حركات اصلاح الإدارة الحكومية.

وتزداد الأهمية العلمية لهذه الدراسة كونها تجمع ما بين الجانب النظري للمفهوم والجانب العلمي والتطبيقي في مجال عرض تجارب الآخرين للفحص والتحليل.

أما من الناحية العملية فهذه الدراسة حسب تقدير الباحث تلقي الضوء على تجارب بعض الحكومات في تبني نماذج إصلاحية ربما تصلح لبعض الحكومات وصناع السياسات والاستفادة من قبل هذه الدراسات كونها قد تكون دليلاً إرشادياً للقرار والمسؤولية الحكوميين.

مشكلة الدراسة:

لا زالت عمليات الإصلاح الإداري مشكله تؤرق اغلب الدول وبالأخص النامية منها لذا فإن هذه الدراسة تركز بشكل خاص على تبيان هذا الموضوع، ففي ظل تعدد النماذج النظرية المطروحة ادبيات في الإدارة العامة يدور التساؤل الرئيسي لهذا الدراسة على النحو الآتي:

الى أي مدى يقدم نموذج إعادة ابتكار الحكومة الذي قدمه أحد أبرز علماء الإدارة العامة المعاصرين في الولايات المتحدة منهجية واقعية لإصلاح الإدارة الحكومية؟ ومن منطلق هذا التساؤل الرئيسي تبرز عدة تساؤلات فرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

- كيف يمكن التعرف على المفاهيم ومقاربات عمليات الإصلاح الإداري؟
- ما المقصود بإعادة ابتكار أو اختراع الحكومة؟
- ما هي ابرر النماذج والنظريات الإصلاحية في الإدارة العامة المعاصرة؟
- كيف طبق نموذج إعادة الاختراع في الإدارة الأمريكية؟

فرضية الدراسة:

منهجية الدراسة:

يتحدد منهج الدراسة بناء على طبيعة ومقتضيات الدراسة وعليه فإن الباحث قد ركز على استخدام منهجان أساسيان وهما: المنهج التحليلي الوصفي التي تم توظيفه والاستفادة منه في عرض وتحليل المفاهيم والمقاربات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الا وهو موضوع الإصلاح الإداري كما تم استخدام منهج دراسة الحالة كون الباحث يركز على دراسة التجربة الأمريكية في تطبيق نموذج إعادة ابتكار الحكومة

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بوصفها محاولة استكشافية الى التعريف بمفاهيم ومقاربات الإصلاح الإداري في كل تطور النظريات والنماذج التي قدمتها الإدارة العامة المعاصرة وذلك من خلال الآتي:

1- استعراض المفاهيم الحديثة للإصلاح الإداري النقاشات الدراسية الحديثة

2- التعرف على النماذج الرائدة في التطور وتحديث وظائف الحكومة

3- التعريف بمفهوم إعادة ابتكار الحكومة (Reinventing Government) وتطبيقاته المعاصرة باعتباره أبرز المداخل الحديثة لتحديث وظائف الحكومة.

4- عرض ومناقشة التجربة الامريكية في تبني مفهوم إعادة ابتكار الحكومة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: الإصلاح الإداري المفهوم والمقاربات النظرية

من أبرز خصائص علم الإدارة المعاصرة هو الصفحة الحركية أو الديناميكية الدائمة وسرعة التكيف والاستجابة للتغيرات العلمية والتقنية بما يتواءم مع حركة التغير في المجتمعات وبناء على ذلك ظهرت اتجاهات جديدة تباعا تؤكد على أهمية تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وتغيير اساليبها واستبدال أوارها وذلك من أجل تطوير وتحسين كفاءة الإداء داخل أروقة الإدارة الحكومية.

طرح مفكري الإدارة مجموعة واسعة من المصطلحات التي تدل على عمليات التحديث والتطوير منها: التنمية الادارية، الإصلاح الإداري، إعادة الهيكلة، الهنדרه، إعادة ابتكار الحكومة، وغير ذلك من مصطلحات لكن معظم هؤلاء لم يجمعوا على تقديم مفهوم موحد لهذه المفاهيم نظرا لتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية والعلمية والسياسية (تيشوري 2010).

تم تعريف الإصلاح الإداري في الدول النامية في مؤتمر الاصلاح الذي عقده هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية للعام 1971م بأنها ((محصلة الجهود ذات الاعداد الخاص التي تستهدف ادخال تعديلات أساسية في المؤسسة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام العام أو على الأقل من خلال معايير محددة لتحسين واحده أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والافراد والعمليات الإدارية ((تيشوري 2010)).

ويعرف الكاتب والباحث العربي المتخصص في علم الإدارة العامة (أحمد رشيد)) الإصلاح الإداري على أنه "الأسلوب التدريجي المرهلي والمنظم لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير صارخة غير ملموسة من حيث واقع التغيير واثاره اذ لا يعكس صفة الشمول في التحول الى التطور التنظيمي (كريمة 2013 ص 59) يبين هذا التعريف حسب (كريمة) أن الإصلاح يهدف الى تحسين الأوضاع القائمة (Existanteen Gardant Laforme) وهو بذلك يميل الى تخفيف مساوئ التنظيم وتصحيح الأوضاع الرديئة فيه، كما يذهب البعض الاخر ابعد من ذلك حيث ينظر الى عملية الإصلاح الإداري على انها (عملية تغيير أو ترشيد أو تحديث، وفي ابسط الحالات هي عملية تكيف الإدارة مع المستجدات على درجات من التكيف وذلك من ركائز الإدارة الأساسية (البيئة والأشخاص، وأساليب العمل) وهي عملية دائمة ومستمرة تعتمد على اشخاص مهنيين. وبعض من التعريفات ركز أصحابها على دور الإرادة السياسية في قيادة عمليات الاصلاح الإداري حيث تعرف عملية الإصلاح الإداري وفق هذا الاتجاه على أنها (جهد سياسي واداري واقتصادي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأدوات تحقيقا لتنمية

قدرات وامكانيات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز اهدافه
(الحلمي:2013:336).

يتضح من التعاريف السابقة ان عملية الإصلاح الإداري وبالأخص اصلاح الإدارة الحكومية ما هو الا جهد جماعي منظم وشامل يستهدف احداث تغييرات هيكلية في الجهاز الإداري للدولة، بهدف زيادة فاعليته بما يتناسب مع الأوضاع والمتغيرات الجديدة سواء المحلية أو الدولية فإصلاح الادارة الحكومية وفق هذه التعريفات هي عملية شاملة تتطلب ادخال تشريعات جديدة وقوانين ونظم ولوائح بمعنى خلق "ميكانزمات" جديدة تواكب العصر بالأخص العصر الرقمي أو العولمة الرقمية

مبررات وأسباب عمليات الإصلاح الإداري

تواجه الحكومات تحديات عديدة تدفعها الى ضرورة القيام بعمليات اصلاح حقيقية في جهازها الإداري، ويمكن ايجاز العوامل المرجعية أو يمكن اعتبارها من أهم دوافع الإصلاح الإداري كما يلي: (كريمة 2013ص60)

1- عجز الميزانية العامة للدولة أمام الضغوط المتزايدة على الموارد، وبالتالي ضرورة خفض التكاليف (faire plus avec moins)

2- تزايد طلبات المواطنين وتطور رغباتهم في المشاركة في رسم صنع القرارات المتعلقة بالخدمات العامة المقدمة لهم.

3- التوسع في انتشار الخدمات الرقمية ودخول الانترنت للعمليات الإدارية "رقمية الإدارة الحكومية" وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

4- تزايد تفشي ظاهره الفساد الادارى والمالي وسوء استغلال الموارد، واهدار المال العام والواسطة والمحسوبية مما سبب في احتقان شعبي كبير اتجاء الحكومات

5- تزايد تأثير مؤسسات المجتمع المدني الرقابية وبروز قوى اجتماعية داعية الى النزاهة الشفافية في تقديم الخدمات العامة عبر الوسائل الإعلامية المختلفة

6- تزايد حدة الضغوط الدولية والجهات المانحة والعديد من المؤسسات الدولية على الدول النامية وذلك لدفعها لأجراء اصلاحات حكومية كشرط مسبقة للموافقة على الإقراض والمنح المالية.

7- التطور الكبير في نوعية وجوده الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص في المجتمع مما ساهم في شيوع ظاهرة التنافسية والدعوة للمشاركة بين القطاع العام والخاص.

• اهداف الإصلاح الإداري

يهدف الإصلاح الإداري الى تحقيق غايات سياسية واجتماعية واقتصادييه عده يمكن تلخيصها على النحو التالي:

(الحلمي: 2013. ص 337)

- 1- تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته.
- 2- زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين نوعيه الخدمات العامة المقدمة للمواطنين وتعزيز الامكانيات التي تتمتع بها من خلال احداث تغييرات مقصودة في الهياكل المؤسسية، وأساليب الإدارة، وسلوكيات العاملين فيها.
- 3- ترشيد الانفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والاعداد الفائضة من العالمين.
- 4- تسهيل المعاملات الحكومية واصلاح المنظومات المالية والضريبية والتي يقصد بها توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.
- 5- ترقية أساليب التعامل مع المواطنين، وتجسيد مفهوم الاستجابة لمطالبهم، باعتبار أن تقديم الخدمات العامة للمواطنين هو أهم أسباب وجود الأجهزة الإدارية. ويتم ذلك من خلال أظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية، وترسيخ ثقافة و مفهوم المساءلة والمسئولية الاجتماعية.
- 6- رسم السياسات العامة وتنقيدها، بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والعدالة وللخضوع للمساءلة عن الأداء.
- 7- مواكبة الإدارة العامة مع اجندة الدولة، وتحقيق متطلبات المواطنين
- 8- ترقية وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع ابعادها البنوية والوظيفية بما يساهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.
- 9- مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من اجل تحقيق غايات الكفاية الادرية ومعالجة الانحراف، ومكافحة الفساد والتغلب على البيروقراطية.
- 10- بناء هيكل الدولة على أسس علميه ووطنيه بما يجعلها أكثر قدره على النهوض بأعباء التغير الحضاري المنشود.

• استراتيجيات الإصلاح الإداري

يكتسب إعطاء الجهاز الحكومي نوجها استراتيجيا أهمية أكبر في ظل التحول في السياسات والاستراتيجية التنموية، وفي ظل برامج الإصلاح الاقتصادي التي تتضمن تفعيل وتنشيط لأليات السوق ولدور القطاع الخاص. وصينه، يؤدي اصلاح الجهاز الحكومي دورا هاما في دعم التحول في السياسات الاقتصادية في ظل التحول في السياسات والاستراتيجية التنموية، وفي ظل برامج الإصلاح الاقتصادي التي يكتسب إعطاء الجهاز الحكومي توجها استراتيجيا أهمية أكبر تتضمن تفعيلًا وتنشيطًا لأليات السوق ولدور القطاع الخاص، وحينئذ يؤدي اصلاح الجهاز الحكومي دورا هاماً في دعم التحول في السياسات الاقتصادية والتنموية وفي تعزيز قدرة الجهاز الحكومي على إدارة هذه السياسات إدارة فعالة تقود إلى تحقيق غاياتها (عاشور: 1995.ص49)

ويذهب (احمد عاشور) وهو باحث متخصص في دراسات اصلاح الإدارة الحكومية الي ان ربط اصلاح الاجهزة الحكومية بالتزامن مع تنفيذ الخطط التنموية الرئيسية ينقل تركيز جهود التطوير والإصلاح الي الاليات والهيكل العليا التي تمثل إدارة السياسات التنموية الاختصاص الرئيسي مثل: (مجلس الوزراء والإدارات العامة داخل الوزارة نفسها، والأجهزة العليا المرتبطة بها) بدلا من تركيز هذه الجهود على نظم وممارسات عمل المستويات الأدنى فلا شك أن جهود اصلاح وتطوير اليات عمل أجهزة ومؤسسات القمة الاستراتيجية تعتبر ذات جدوى اعلى بكثير من جدوى اصلاح اليات عمل المؤسسات الدنيا بل ان اصلاح الاليات الأخرى لكي يتم إثمارا حقيقيا، لابد وان يسبقه اصلاح هيكل القمة المحركة للسياسات والبرامج التي تعتبر المستويات الدنيا أدوات واجهزة تنفيذية لها.

المطلب الثاني: عناصر البدايات الاستراتيجية للإصلاح الجهاز الحكومي:

أولا: إعادة هيكلة الحكومة:

يرى "عاشور" ان إعادة ابتكار وتجديد الحكومة تتمثل في إعادة تطوير وظائف الحكومة، لكي تتماشى مع الاستراتيجية التنموية والسياسات والبرامج المنبثقة عنها نقطة بدء أساسية في اصلاح الجهاز الحكومي الذي يدعم هذه الاستراتيجية ويخدمها، كما يتطلب تنمية أدوار الحكومة في دعم البحوث والتطوير التي ترتقي بالإنتاجية والجودة، وفي الرقابة الصارمة على المواصفات والحفاظ على البيئة وحماية المنافسة وتنشيط اليات السوق، وتشجيع الاستثمار، لهذه فان إعادة تنظيم الحكومة وخاصة هيكلها الوزاري العلوي يصبح ضرورة لا غنا عنها في ظل إعادة تشكيل أدوارها الجديدة وفق التحولات العالمية. (عاشور: 1995 ص53.50).

ثانيا: تطوير اليات عمل المراكز الاستراتيجية المسؤولة عن إدارة السياسات التنموية

لتحقيق إدارة فعالة للسياسات والبرامج التنموية يطلب الامر ان يتم تطوير الاليات التي تستخدمها المراكز الاستراتيجية العليا في الحكومة، وتشمل هذه المراكز مجلس الوزراء واللجان الوزارية والمجالس العليا، والوزراء.

ثالثا: مشاركة المنظمات غير الحكومية في صنع السياسات العامة

لكي تكون السياسات الحكومية ناجحة أصبح من الضروري أن يتم تعزيز قيمة الشراكة المجتمعية في وضع القرارات الحكومية، فلقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، والاتحادات المهنية وغرف التجارة والصناعية، والحكومات المحلية، دور هام في صنع السياسات العامة، فهذه المؤسسات والأطراف معنية بشكل مباشر بتلك السياسات لأنها تؤثر على حياتها بشكل مباشر ويومي. لذا أصبحت المشاركة العامة سمة بارزة بالأخص لذا الحكومات التي تشجع الأسلوب الديمقراطي في أنظمتها السياسة.

رابعا: ضبط وتقليص حجم الجهاز الحكومي ومستويات الانفاق العام

يعتبر كبر حجم الجهاز الحكومي أحد نقاط البدء الاستراتيجية في اصلاحه وتطويره فالحجم الكلي للجهاز الحكومي سوء من حسب عدد العاملين في الحكومة أو من حيث عدد المؤسسات او من حيث حجم الموازنة العامة يعتبر مؤشرا

هاما لتوازن توزيع الموارد على مستوى المجتمع، كما انه يعتبر مقياسا لدرجة ضبط وكفاءة الجهاز الحكومي او ترهله اول تضخمه ويعتبر ضبط وتقليص الجهاز الحكومي وسيلة البداية للسيطرة على أدائه.

خامسا: تطبيق العناصر الحاكمة لفعالية تطبيق السياسات والبرامج التنموية

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على مسارات تطبيق السياسات والبرامج التنموية، ينبغي ان يتم تكريس جهود تطويرية لها. وتتطلب العناصر والمحاور السالف ذكرها. ان يتولى تحريك الإصلاحات في هيكل الحكومة وادوارها واليات عملها كيان قادر على المبادرة بهذه الإصلاحات ومتابعتها وغالبا ما يتم في برامج الإصلاحات الاستراتيجية تشكيل لجان عليا تدير تنفيذها لجنة عليا يرأسها رئيس الحكومة لتكوين عمليات الإصلاح اكثر جدية ومسؤولية.

المبحث الثاني: -المدخل النظرية لحركات اصلاح الإدارة الحكومية

النظام الأكاديمي للإدارة العامة له حدود تاريخية كحقل أكاديمي ففي سنة 1887 نشر "ووردو ويلسون Woodrow Wilson" الطالب الشاب (ورئيس الولايات المتحدة سابقا) مقال له بعنوان "دراسة الإدارة العامة" والذي طالب فيها بتوجيه اهتمام أكبر الي مبادئ هذه الحقل، وينادي بتأسيس علم جديد للإدارة العامة، يجعل اعمال الحكومة اكثر تنظيماً وترتيباً ويحسن أهلية الشخص للعمل في الحكومة ويطور أساليب الإدارة الحكومية، وقد كان الهدف الأول لدراسة الإدارة تخليص الأساليب التنفيذية من الارتباك والاختلاط والمغالاة في الاختبارات التجريبية ووضعها على أسس وهكذا طرح (ويلسون) أربعة محاور لدراسة الإدارة وهي التي تميز الإدارة العامة اليوم كحقل أكاديمي.

(افندي 2002: ص 31)

1. الحكومة باعتبارها المركب التنظيمي الأول.
2. الوظيفة التنفيذية باعتبارها بؤرة الاهتمام.
3. اكتشاف المبادئ والأساليب لإدارة أكثر فاعليه كمفتاح التطوير الكافية الإدارية.
4. المقاربة كأسلوب للدراسة وللتقدم في مجالات الإدارة العامة.

المطلب الأول: النماذج والمحاولات الإصلاحية

شهد حقل الإدارة العامة كنظام أكاديمي تطورات عديدة وبروز نماذج وتطورات حديثة يمكن تناولها على النحو التالي:

1- نموذج الإدارة العامة الجديدة (NPA) New Public Administration

يعرف القاموس السويسري للسياسات الاجتماعية والإدارة العامة الجديدة بانها (نموذج الإدارة العامة المعتمدة على الغاء كافة نماذج الإدارة البيروقراطية في الإدارة) كما تم تقديمها على انها (تصور جديد يقوم على محاكاة قواعد تسير المنظمات الاقتصادية الخاصة، واليات السوق في إدارة المنظمات العامة، من اجل عصرنتها والرفع من مستوى أدائها (ساحلي 2019: ص 67). يمكن القول بأن الارهاصات الاولي للدعوة إلى الإدارة العامة الجديدة (New Public

(Management) تعود إلى بداية السبعينيات (1968) في مؤتمر "مينوبروك" بأمريكا عندما دعا (داويت والدو) حملة الدكتوراه من طلاب الإدارة العامة إلى تحديد الأفاق المستقبلية لحقل الإدارة العامة، و ما هي قابليته لمواجهة التحديات و ما هي مسؤوليات حقل الإدارة العامة تجاه المشكلات المجتمعية المتنامية ؟

ومن الناحية التطبيقية تجسد مفهوم الإدارة العامة الجديدة (NPA) بمشاريع اصلاح الإدارة في بعض الدول الانجلوسكسونية بالأخص (مارغريت تاتشر) في بريطانيا وما تلا ذلك من انتخاب (رونالد ريغان) في الولايات المتحدة الامريكية 1980 و(رايا ميلي روني في كندا 1984) (ساحلي 2019 ص 67)

وبرزت نظرية الإدارة العامة الجديدة (NPM) بعدما عجز النموذج البيروقراطي في الإدارة وفترة الكساد الكبير والازمات الاقتصادية التي طالب اقتصاديات الدول الكبرى. هذا وتختلف أساليب ومناهج نموذج الإدارة العامة الجديدة (NAM) وفق استخدامها لنموذج (Economie, Efficience, Efficaité) (3E) بعض الفعالية الاقتصادية، الكفاءة وكذلك نموذج (3D)

(Downsizing, Defacing, Devolution) أي السوق اللامركزية النوعية (شريعة 2008 ص 110)

لقد قام بتطوير هذه النموذج في بريطانيا الدكتور كريستوفر هود (Hristopher hood) عام 1989 والذي حدده في

العناصر التالية: (المعاني: 2010، ص 247)

- 1- الاحتراف بالإدارة
- 2- معايير واضحة لقياس الأداء
- 3- التأكد من رقابة المخرجات
- 4- تخصيص الموارد والمكافآت مرتبطة بالأداء
- 5- التحول نحو اللامركزية
- 6- التنافسية
- 7- التأكيد على أساليب القطاع الخاص في العمل
- 8- المرونة العالية في عمليات التوظيف والتحفيز
- 9- التركيز على الاقتصاد في استخدام الموارد
- 10- الفصل بين السياسة وتقديم الخدمات

ولقد هيمنت مفاهيم وأساليب الإدارة العامة الجديدة على اجند الإصلاح في العديد من دول العالم وقد تم تطبيقها بصورة كاملة في كل من المملكة المتحدة، نيوزلندا، استراليا، هولندا، السويد، الولايات المتحدة وكندا وقد ظهر هذا النموذج بأسماء مختلفة أشهرها "الإدارة العامة الجديدة (HOOD 1991)(NPA) ونموذج ما بعد البيروقراطية (BARZELAY 1992) والإدارة العامة بناء على نظام السوق (LAN AND ROSENBLOOM 1992) واخرها

نموذج إعادة الاختراع (OSBORNE AND GAEBLER 1992) وكانت ابرز التحولات التي اجترتها العديد من الحكومات المتقدمة هو تنفيذ الية الحكومة تغيير في أسلوب الإدارة بتقليص دور الدولة (ونيس 2018:ص16)

2- نموذج تجديد الحكومة في المملكة المتحدة:

انطلقت حركة الاصلاح الإداري ودعوات تجديد الحكومة في بريطانيا من رحم الطروحات السياسية والاقتصادية الداعية الى تقليص التكاليف في المشاريع الحكومية والخاصة والى زيادة معدلات الاداء طبقا لمتغيرات السوق والبيئة المحيطة حيث ظهرت حركة تجديد الحكومة الداعية لتبني مفاهيم الادارة العامة الجديدة كدعوة للإصلاح الحكومي الت اطلاقها رئيسة وزراء بريطانيا السابقة (مارغريت تاتشر) عام 1979

لقد حدث تحول جوهري في الإدارة العامة نتيجةً للتغيرات والتحديات التي واجهت وتواجه الإدارة العامة الحكومية في المملكة المتحدة زادت حدتها في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي بحيث أصبح يُنظر إلى الإدارة العامة، كإدارة عامة تقليدية تحولت إلى ما أُطلقَ عليه بالإدارة العامة الحديثة،

المرتكزات الاصلاحية لحركة تجديد الحكومة في المملكة المتحدة

لقد ارتكزت حركة تجديد الحكومة البريطانية والإدارة العامة الحديثة في المملكة المتحدة على المنطلقات التالية: (الكايد، 2003:ص124)

- الاحتراف التام بالإدارة، إدارة واضحة فعّالة، وسيطرة تامة، مع مسؤوليات واضحة وحرية في أن تدير الأمور.
 - معايير ومقاييس واضحة للأداء، أهداف استراتيجية، وأهداف مباشرة، ومؤشرات معرفّة بوضوح تام.
 - تأكيد كبير على رقابة المخرجات، وتخصيص الموارد والمكافآت مرتبطة بالأداء المقاس.
 - التحوّل نحو التوزيع واللامركزية، بحيث تقسّم الإدارة إلى وحدات بارزة تكون العلاقات بينها مترابطة على شاكلة ترابط الأذرع.
 - تحرك نحو تنافسية أكثر تسودها علاقات تعاقدية، تتنافس في تقليصها لتكاليف العمل.
 - توكّد على أساليب إدارة القطاع الخاص في عملها، مرونة عالية في عمليات التوظيف والتحفيز، بحاجة إلى استخدام وسائل القطاع الخاص الناجحة.
 - التركيز على استخدام الموارد بشكل اقتصادي أكبر، خفض في الكلفة، وزيادة في الإنتاجية، ومقاومة لمطالب الاتحادات، عمل الكثير باستخدام القليل من الموارد.
- هذه المنطلقات في الواقع وضعت الأرضية العامة التي يمكن أن تبني عليها عملية التغيير في الإدارات الحكومية لتنماشى مع الحوكمة الرشيدة والذي يعتبر أحد النماذج البريطانية في التغيير نحو تحديث الإدارة التي تم تطويرها لتهمتم بالنتائج (Outcomes)) استكمالاً للاهتمام بالمخرجات (Outputs) الحكومية.

(The United Kingdom Citizen`s Charter) مشروع ميثاق المواطن في إنجلترا

أن ميثاق المواطن الذي نشر في (1991) م. يبحث في رفع معايير الخدمات العامة التي تقدم الحكومة البريطانية للمواطنين على نطاق واسع وفي المنافع والخدمات التي تم تخصيصها. حيث يضع الميثاق المبادئ والآليات لتحسين الخدمات العامة، وجعلها أكثر استجابة لاحتياجات مستخدميها، وتلك تتضمن: (الكايد، 223 ص: 2003)

- وضع السيطرة الكاملة على ضبط الكفاءة والفعالية ونشر معايير واضحة؛
- تزويد معلومات كافية ومتوفرة عن الخدمات العامة وطريقة الحصول عليها؛
- تقدم الخدمات بعد الاستشارة مع مستخدمي الخدمات.
- تقديم خدمات مساعدة من قبل موظفون عموميون يتحلون بالمسئولية.
- الاعتذار وتقديم المعالجة السريعة والفعالة إذا ما تم تقديم خدمة بصورة خاطئة.
- تقديم خدمات عامة ذات قيمة من خلال تقديم خدمات عامة بكفاءة واقتصادية.
- تقديم الخدمات بجودة ودقة وسرعة عالية دون تمييز بين الناس بسبب العرق أو اللون أو الجنس.

أن ميثاق المواطن المعمول به في الدوائر الحكومية البريطانية أدى الى توسيع سياسات الخصخصة والعقود الخارجية، وساهم في إيجاد بيئة تنافسية واسعة ومراقبين أكثر قوة واستقلالية. حيث تضمنت المعايير الأولية للخدمات ضمان أوقات محددة وسريعة لبعض الخدمات الصحية الوطنية للمعالجات، مواعيد ثابتة في المستشفيات الحكومية للمرضى، منشورات كاملة بقوائم احتياجات المدارس الحالية والمستقبلية، وسلطات جديدة لحماية مستهلكي الخدمات العامة، ويوجد الآن في بريطانيا حوالي (40) أربعون ميثاقاً تغطي الخدمات العامة الرئيسية تتضمن معايير واضحة ومحددة لخدمات المواطنين في مجالات الصحة والمواصلات والتعليم والمحاكم وغير من المنافع والخدمات الحكومية.

ويمثل ميثاق المواطن تحولاً تاريخياً في التفكير في كيفية تقديم الخدمات العامة في هذا البلد - وهو تحول راعي مصالح ووجهات نظر مستخدمي تلك الخدمات بشكل كبير. وكان كل تفكير رواد حركة الإصلاح والتطوير الإداري في المملكة المتحدة، في أنه من المجدي إعادة النظر في النطاق الجغرافي الذي يغطيها ميثاق المواطن وعن الأفكار التي يمكن أن تعطينا حول كيفية تحسين الخدمات العامة اليوم. قد يبدو من الغريب العودة إلى ما يقرب من عقدين من الزمن. ومع ذلك، فإننا نرى أن الزخم الذي استندت إليه مبادرة ميثاق المواطن هو وضع الناس في تقديم الخدمات العامة أولاً - وهو هدف سياسي لا يزال ذا صلة بهذا اليوم، بغض النظر عن كونه الموضوع الرئيسي في تحقيقنا. ولذلك فإن هذا القسم يأخذ في الاعتبار تطور برنامج ميثاق المواطن وتأثيره على المدى الطويل، أدى التغيير في الإدارة في عام 1997 إلى إعادة تقييم خطة ميثاق المواطن، على الرغم من أن هدفها الأساسي ومبادئها ظلت متشابهة إلى حد كبير. وفي عام (1998)، أدخلت الحكومة "الخدمة الأولى: برنامج الميثاق الجديد": (The 2008

(Citizen's Charter

وتدل الدراسات المسحية أن الحكومة والإدارة العامة في المملكة المتحدة تحرز يوم بعد يوم تقدمات مذهلة نحو ادماج معايير الحوكمة في صلب الدوائر الحكومية والخدمات. ويتضح ذلك من خلال الاستقصاءات التي تجريها بعض المنظمات الدولية مثل: منظمة الشفافية الدولية (Transparency International)، التي تقيم معدلات الاداء الحكومي وحركة الانفاق ودرجة الشفافية لكافة حكومات العالم. والتي تظهر دائما أن المملكة المتحدة تأتي في المراتب الأولى، بالأخص في الشفافية وإتاحة المعلومات ونشر تقارير الأداء والميزانية على السواء ويتم ذلك أيضا في بطريقة يسهل الوصول إليها. ولعل تطبيق اين تنفق اموالي (Where do you spend my money؟) وتدير وزارة الخزانة العامة موقعا صغيرا للميزانية يحدد الميزانية والذي يسمح لمواطني المملكة ودافعي الضرائب من تتبع حركة الانفاق الحكومي وتكلفة الخدمات العامة الحكومية. مما يجعل السياسات العامة أكثر وضوحاً للعامة وأكثر استجابة. (National Audit Office:2008). لقد كان ولايزال اهتمام الحكومة البريطانية بالإصلاح مميّزا، فعكفت الحكومة على رسم برنامج اصلاحي شامل بعيد النظر، واضح الرؤية، ومن أركان نجاحه ما يلي: (ونيس 2018: ص 144)

1. أوكل الإصلاح لمكتب نائب رئيس الوزراء للأشراف على تنفيذ البرنامج ومتابعته، وتقييم المؤسسات بإجراء دراسات تقييمية مستمرة له.

2. لقد تكونت تجربة الإصلاح للخدمات العامة البريطانية من الضغوط كما أسمتها وحدة الاستراتيجية برئاسة الوزراء، وهي ناتجة من أن الحكومة تقوم بالأداء من الأعلى للأسفل.

3. تستجيب الحكومة لضغوط المواطنين؛ وخياراتهم، وتمتثل لها.

4. تؤمن الحكومة ايمانا قاطعا بأن يكون لكل فرد امكانية الحصول على الخدمة العامة الكفوة، والفعالة، والخدمة الممتازة، والعادلة، والممكنة والمحسنة باستمرار.

5. تبنت الحكومة أنظمة التحسين الذاتي self-improving systems '؛ حيث تدمج هذه الأنظمة فيما بين ضغط الحكومة والمواطن من أجل التحسين، وتوفر التنافس، ومقاييس تحسين القدرات والطاقات لموظفي الخدمة العامة للحكومة المحلية والمركزية.

6. عززت مفهوم الإصلاح بأنه يعني لأصحاب القرار تعزيز الكفاءة والفعالية. فيجب التأكد من أن الموارد تستخدم بفعالية، وتتأكد الحكومة من نتائج زيادة الاستثمار في توليد خدمات أفضل، وتحسين المنتج.

7. طورت مفهوم الخدمة العامة، فعمقت مفهوم أن الخدمة معولمة، universal وينبغي أن تصل للجميع مجانية وبسلاسة وسواسية وخاصة للتعليم وللصحة وغيرها من الخدمات.

نموذج تميز الأداء الحكومي في المملكة الأردنية

لقد طور هذا النموذج من قبل جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي، والشفافية بهدف اصلاح الإدارة العامة في الأردن ويقوم النموذج على ثلاثة أسس رئيسة تشكل أفضل الممارسات الحكومية (كما تجسدها معايير

جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية). وهذه الأسس هي (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2008) (المعاني 2010: ص 251)

أولاً: -حكومة تركز على متلقي الخدمة:

يقع على عاتق الحكومة الاهتمام بشكل أساسي بمتلقي الخدمة باعتبارهم المستفيدين النهائيين من الحكومة مما يتطلب من الحكومة ما يلي:

- 1- أن تصغي إليهم وأن تأخذ باقتراحاتهم لدى وضع سياساتها العامة وتنفيذها.
 - 2- ضرورة معاملتهم كمستفيدين ومشاركين في العمليات الحكومية (كناخبين ودافعي ضرائب)، إضافة إلى كونهم متلقين للخدمات التي تقدمها الحكومة لهم.
- فالمواطنون يستحقون الحصول على قيمة لقاء ما يدفعونه من ضرائب كما يستحقون أن تتاح لهم الخدمات الحكومية بشكل فعال، والحصول على وصف واضح للقرارات والسياسات التي تضعها الحكومة وتنفيذها مع إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم حيال القرارات التي يتم اتخاذها.
- 3- تقليص التسلسل الإداري الوظيفي والحد من البيروقراطية والتركيز على موظفي الخط الأول الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور، والتأكد من أن هؤلاء الموظفين قد تلقوا تدريباً جيداً ومناسباً وبالتالي المحافظة عليهم وإشراكهم في عملية صنع القرارات على كافة المستويات لتحسين فعالية أداء المؤسسات.
 - 4- الاعتماد على الحكومة الإلكترونية من خلال تقديم خدمات حكومية تتمتع بالشفافية ويسهل الوصول إليها عبر شبكة الإنترنت. فالحكومة الإلكترونية تركز على متلقي الخدمة واستخدام شبكة الإنترنت لتمكينهم والسماح لهم بالوصول إلى الخدمات وطلب المعلومات الجاهزة لتلبية طلباتهم، أو فهم الإجراءات الحكومية أن تزودهم بها. فالتطبيق الفاعل لتقنية المعلومات يمكنه تحسين أداء المؤسسة من خلال تيسير سبل الوصول إلى المعلومات العامة، وتقليل الازدواجية، وتنسيق الجهود وتكاملها مع المؤسسات الأخرى.
 - 5- التشاور المستمر مع تلقي الخدمة: إن تحديد أسلوب الحوار مع المستفيدين وإدامته أمر ضروري لتلبية احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم. لذا يجب أن يصبح رضی متلقي الخدمة والمعلومات والتغذية الراجعة أساساً لتحسين الطريقة التي تنفذ بها المؤسسات مسؤولياتها.
- وإذا ما أرادت المؤسسات أن تنشئ حكومة فاعلة تركز على متلقي الخدمة وتدعم ثقافة التميز، فإن عليها أن تركز على حاجات والتزامات عدة أطراف، وهم:
- متلقو الخدمة: وهذا يتطلب تدخلاً سريعاً للخدمات الشاملة السريعة إما عبر الإنترنت أو عن طريق موظفين مؤهلين لديهم السلطة لاتخاذ القرار.

- قطاع الأعمال: وهذا يتطلب وضوح القوانين والأنظمة والسجلات والفرص، إضافة إلى اشتراك المستفيدين في مناقشة القضايا التنظيمية أو السياسات التي لها تأثير عليهم.
 - المستثمر: ويتطلب ذلك الاستمرارية والشفافية والوعي بالفرص المتاحة.
 - العلاقات ما بين المؤسسات الحكومية: حيث تتطلب اتصالاً فاعلاً بين المؤسسات حول الأهداف المشتركة والمجالات التي يحتاجون فيها إلى التفاعل مع نفس جمهور متلقي الخدمة.
 - التنسيق ضمن المؤسسة الواحدة: وهذا يتطلب تنسيقاً مستمراً للوظائف بهدف الحصول على خدمات وقرارات سريعة.
- وفيما يلي نماذج من الطريقة التي تعكس مفهوم التركيز على متلقي الخدمة في كل من المعايير الخمسة التالية لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية:
- القيادة: إن القيادة التي تركز على متلقي الخدمة تعمل على وضع الأهداف والخطط والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة التي ستفضي في النهاية إلى مصلحة المتلقي الخدمة، حيث تكون نشاطات المؤسسة موجهة في هذا الاتجاه.
 - الأفراد: أي وجود موارد بشرية تركز على متلقي الخدمة، وتأهيل موظفي الحكومة الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور الاستجابة لاحتياجات المتعاملين مع المؤسسة بسرعة وانتظام.
 - المعرفة: تشمل المعرفة التي تركز على متلقي الخدمة توفير سبل الوصول إلى الخدمات الحكومية والأنظمة والسياسات.
 - العمليات: وتضمن العمليات التي تركز على متلقي الخدمة التسهيل على المستفيدين من الخدمات الحكومية في التفاعل بكفاءة وفعالية مع الوظائف الحكومية.
 - المالية: وهذا يتطلب التمويل الذي يركز على متلقي الخدمة، وتخفيض نفقات القطاع العام، وإنفاق الأموال المحدودة التي يقدمها دافعوا الضرائب بحكمة.
- ثانياً: - حكومة تركز على تحقيق النتائج:**
- وهذا يتطلب من المؤسسات الحكومية التركيز على تحقيق أهداف ملموسة، والعمل على تحسين الأداء الحكومي، وتقليل التكاليف. وتتطلب فهما واضحاً لرسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها وتوحيد أهدافها المؤسسية، والاستفادة القصوى من الموارد لتحقيق الأهداف الملغنة، وترجمة الرؤية إلى حقيقة واقعية. (المعاني 2010:ص 253)
- وتؤكد الحكومة الهادفة إلى تحقيق النتائج على المخرجات الملموسة، فتقيس مساهمة هذه المخرجات في تحقيق النتائج المطلوبة، كما تتطلب منها شاملاً يركز على تحقيق الأهداف المؤسسية باستخدام مقاييس أداء واضحة وتقارير تساعد الإدارة والمسؤولين والجمهور على تقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها.

ويمكن للحكومة أن تأخذ أشكالاً متعددة لتحقيق النتائج. فعلاوة على وضع المعايير لأداء الحكومي والمحافظة عليها، فإنها بحاجة إلى عملية تستخدم بواسطتها المعلومات للحصول على أعلى قيمة ممكنة منها. إن الحكومة الهادفة إلى تحقيق النتائج تتطلب ما يلي:

- تحديد أهداف أو نتائج كبيرة يحرص متلقو الخدمة عليها.
 - وضع مقاييس للأداء لتحقيق تلك الأهداف الكبيرة.
 - قياس مدى التقدم تجاه نفسها وتجاه الآخرين.
 - إجراء مسوحات حول آراء متلقي الخدمة كجزء من نظام القياس لديها للتعرف على مستوى رضاهم.
 - إشراك المستفيدين من خلال الشراكات في الأداء.
 - طلب الحصول على موارد مالية للتركيز على النتائج من خلال وضع موازنة تستند إلى النتائج.
 - ربط أنظمة شؤون الموظفين بالنتائج من خلال اتفاقية وأنظمة رواتب مرتبطة بالأداء.
 - تقييم البرامج من خلال التدقيق على مستوى الأداء.
 - استخدام النتائج لإحداث تحسينات مستمرة.
 - تشجيع الموظفين على إيجاد طرق للتقليل من التكرار غير المبرر، وتنسيق الجهود والترويج لعملية التحول وتحسين الحس الوظيفي.
 - البحث عن توازن صحي بين العمل والحياة الخاصة، وهو أمر حيوي لتوفير بيئة عمل منتجة ومبدعة.
 - تشجيع الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.
 - منح الموظفين قدرًا مناسبًا من الاستقلال الذاتي لتطوير أنفسهم وتقديم نتائج فاعلة.
 - التقييم المستمر لأداء الوحدات الإدارية من حيث المخرجات المتحققة.
- فيما يلي نماذج عن الطريقة التي تعكس مفهوم حكومة تركز على تحقيق النتائج في كل معيار الخمسة التالية لجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي و الشفافية:
- القيادة: تعني القيادة الموجهة نحو تحقيق النتائج اتخاذ قرارات حول النتائج الأساسية التي تعتمزم المؤسسة التركيز على تحقيقها.
 - الأفراد: حيث تتطلب الموارد البشرية الموجهة نحو تحقيق النتائج تأهيل الموظفين ووضعهم أمام مسؤولياتهم لتحقيق أهداف محددة سلفًا.
 - المعرفة: وتركز إدارة المعرفة الموجهة نحو تحقيق النتائج على اكتساب المعرفة المؤسسية، وعلى توفيرها في الوقت والمكان المناسبين للإفادة منها في تحسين عملية اتخاذ القرار.

• العمليات: تنظم العمليات الموجهة نحو تحقيق النتائج الإجراءات المتعلقة بزيادة الكفاءة. وتخضع الإجراءات البيروقراطية لفحص دقيق وصارم يهدف إلى التعرف على العائد مقابل الكلفة.

• المالية: ويهدف التمويل الموجه نحو تحقيق النتائج إلى زيادة الموارد المتاحة لمبادرات تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة واستبعاد المبادرات الأقل نجاحاً.

ثالثاً: - حكومة ذات شفافية:

تعني الشفافية منح جميع المعنيين الفرصة الكافية للاطلاع والتعرف على المعلومات والقرارات ذات العلاقة، منتظمة مبررات اتخاذ الجهات المسؤولة لها والنتائج المترتبة عليها.

والشفافية عنصر أساسي للمساءلة حيث يطالب متلقو الخدمة بنتائج متزايدة من موظفي الخدمة المدنية والمؤسسات الحكومية. وهي تدور حول مبادئ الحقوق العامة والتزامات الحكومة.

• الحقوق العامة: فالجمهور هو الذي يمتلك الحكومة، ولذا فإن أية معلومات حكومية يقدمها موظفو الحكومة أو يجمعونها لحساب الحكومة كجزء من واجباتهم الرسمية، وبغض النظر عن الصيغة التي تنشر بها، يجب أن تتوافر للجمهور، إلا إذا نصت القوانين صراحة على حجبها عنهم، ذلك أن من حق الجمهور الحصول على هذه المعلومات. وهذا الحق عنصر أساسي لضمان حصول الجمهور على الفرصة لمراقبة سلسلة الأنشطة الحكومية والمشاركة فيها.

• التزامات الحكومة: الحكومة ملزمة بتوفير بيانات موثوقة وصادقة وزمنية. وينبغي عليها ألا تسمح فقط بتوفيرها بل تعمل أيضاً على تشجيع المشاركة العامة في العملية الديمقراطية عن طريق الترويج باستخدام المعلومات الرسمية من خلال جهود نشر نشطة. كما أن الحكومة ملزمة بضمان المحافظة على المعلومات الرسمية للأجيال القادمة.

المبحث الثالث: نموذج إعادة الاختراع

المطلب الأول: -التأصيل النظري للمفهوم

ظهر مفهوم إعادة اختراع الحكومة (Re-inventing Government) في الولايات المتحدة في بداية التسعينات عندما أطلق كلاً من أوزبورن و غابيلر (Gaebler & Osborne) عنواناً لكتابهما الموسوم بي إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة في القطاع العام في الولايات المتحدة". حيث يرمز المفهوم إلى ضرورة تجديد الحكومة وإعادة النظر في الوظائف والمهام الحكومية وتقديم عرض جديد للحكومة، وحسن الاداء الحكومي واعادة هيكلة أمريكا (اوزبورن و غابيلر 22: 2010).

أشار الأستاذ الدكتور أحمد رشيد (يرحمه الله) الى صعوبة ترجمة مفهوم ومصطلح Government Re-inventing بكلمة واحدة حيث يصعب أن نجد كلمة واحدة في اللغة العربية تقابل وتؤدي ما يعنيه هذا المفهوم

والمصطلح في اللغة الإنجليزية، وهو ما ينطبق على مفاهيم ومصطلحات أخرى مثل Re-thinking، Commercialization. Privatization, Re-Structuring، وغيرها ويحدد الأستاذ الدكتور أحمد رشيد مفهومه لمصطلح Re-inventing Government بأنه يعنى إعادة النظر في وظائف الحكومة والإدارة الحكومية بشكل جذري". (افندي 2002 ص 243)

وخلص الى أن هذا المفهوم والمصطلح جديد لكنه يتناول أفكارا قديمة وأنا إذا أخذناه بمعنى إجراء إصلاحات أو تغييرات جذرية في وظائف الحكومة ومن ثم في وظائف الجهاز الإداري، فإننا نجده مرادفاً أو مماثلاً لمفهوم الإصلاح الإداري الفوقي الذى ساد في الستينيات من هذا القرن. بل ذهب الى تأكيد أن مفهوم إعادة الاختراع يشبه سته مفاهيم معروفة في الإدارة العامة وهى: التنمية الإدارية الشاملة، الإصلاح الإداري الشامل، دولة الرفاهية إعادة الهيكلة، الثروة الإدارية، الاتفاق أو السياسة الجديدة، وكلها مفاهيم ظهرت في مراحل معاصرة مختلفة تعبيرا عن توجهات لإدخال تغييرات جذرية في وظائف الحكومية وأساليب الإدارة. (افندي 2002 ص 244)

وكان لهذا الكتاب واطروحاته تأثير كبير في الاوساط الحكومية ودوائر صنع القرار في الولايات المتحدة، باعتباره مثل دعوة للتعبئة في الثورة على مرض الدواوين المكتبية والبيروقراطية الامريكية " وهدفت حركة إعادة اختراع الحكومة إلى تقديم مدخل تغيير شامل في النظرة للإدارة العامة كحقل علمي وكمهنة تطبيقية.

يعتبر مفهوم إعادة اختراع الحكومة من المداخل الهامة في عمليات الإصلاح الإداري وتحسين أداء المنظمات الحكومية في العصر الحديث، فقد تم في العصر الحديث، فقد تم تطوير هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية إبان حكم الرئيس الأسبق بيل كلينتون من قبل الباحثين 1993:2001

لقد استمدت نظرية إعادة ابتكار الحكومة جذورها الفكرية والفلسفية من عدة مصادر من أبرزها: جهود الإصلاح الحكومي السابقة على مستوى الحكومة الأمريكية، مثل قانون (بندلتون 1883) الذي أسس نظام الخدمة المدنية القائم على الجدارة، وبرنامج الصفقة الكبرى (New Deal) في عهد الرئيس (روزفلت 1933) (ولجان الإصلاح الإداري السابقة، مثل لجنة (تافت Taft) ولجنة هوفر Hoover 1947)، و(لجنة براونلو Brownlow 1937) ، وكذلك النموذج البيروقراطي، ونظرية (الإدارة العامة الجديدة New Public Administration) التي برزت خلال الستينيات، ونظرية الإدارة العامة التنفيذية الجديدة (NPM) التي ظهرت في الثمانينيات، ونظرية (الخيار العام Public Choice). (بن ظاهر 2020 ص 174)

ويقوم نموذج إعادة اختراع الحكومة على الأسس التالية (المعاني 2010 ص 248 : 249)

1- حكومة مساندة: تعمل الإدارة على توجيه ومساندة الجهود غير الحكومية لتقديم الخدمات من خلال منظمات المجتمع المحلي لاعتقادها بأنها أكثر التزاماً تجاه مواطنيها وأكثر معرفة بمشكلاته المحلية.

- 2- **حكومة منافسة:** تستطيع المنافسة ليس فقط فيما بينها وبين القطاع الخاص بل والمنافسة مع القاع العام. فالمنافسة تخفض التكاليف، وترغم المحتكرين على الاستجابة لطلبات العملاء
- 3- **حكومة ذات رساله:** تعني الرسالة التركيز على الغرض الأساسي، ووضع الأهداف للوحدة الحكومية بحيث تكون مكتوبة واضحة و موجزة.
- إن الحكومة الموجهة برسالة تعتبر أكثر كفاءة وفعالية ومرونة من الحكومات التي تعمل بموجب أنظمة جامدة.
- 4- **حكومة تدار بالنتائج:** أي التركيز على المخرجات الملموسة وقياس مدى مساهمة المخرجات في تحقيق النتائج المطلوبة.
- 5- **حكومة يسيرها عملاؤها:** العمل على تحقيق احتياجات العملاء و تلبية رغباتهم و الاستماع لهم عبر وسائل الاتصال المختلفة و معاملتهم كأصدقاء. إن المنظمات المسيرة بالعمل تحقق نتائج هامة، فهي ترغم مقدمي الخدمات على الاهتمام بالعملاء، وتؤدي الى الابتكار والتطوير، وخفض التكاليف، والى مزيد من العدالة والمساواة والشفافية. ومن المداخل الهامة التي تحفز المنظمات الحكومية للتركيز على العميل مدخل الجودة بنظرة العميل، وفيه يتم وضع معايير لجودة الخدمة المقدمة ثم مكافأة المنظمات التي تصل لأفضل هذه المعايير (أسبورن وبلاستيك، 1997)
- 6- **حكومة تعمل بعقلية رجال الأعمال:** يمكن للمنظمات الحكومية التي تعمل بعقلية رجال الأعمال تحقيق إيرادات تفوق نفقاتها إن استثمر ما لديها من موارد. ويتطلب ذلك جعل الموظف الحكومي يفكر بطريقة رجل الأعمال، وتحديد التكاليف الحقيقية للخدمات.
- 7- **حكومة النظرة المستقبلية:** حكومة تتطلع إلى المستقبل و الاستعادة له، مما يتطلب إيلاء التخطيط الاستراتيجي -طويل الأجل - أهمية خاصة.
- 8- **حكومة لا مركزية:** تعتبر اللامركزية ضرورية عصرية، ويستلزم هذا تحول الجهاز الحكومي من البنية الهرمية إلى هيكل المشاركة و عمل الفريق، وتوسيع نطاق التعاون، وإيجاد مؤسسات ذات الهياكل التنظيمية قليلة الطبقات.
- 9- **حكومة يحركها السوق:** باستخدام وسائل متنوعة مثل: الضرائب و الرسوم و سن التشريعات التي تتلاءم مع احتياجات السوق. ولا توجد سوق خالية من التدخل الحكومي، فالسوق الوحيدة الحرة هي السوق السوداء، والحرية المطلقة تعني الفوضى.
- إن تبني أنموذج إعادة اختراع الحكومة لا يعني الغاء دور الحكومة، وإنما هو محاولة جادة لتطوير أداء الإدارة العامة من اجل تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع.
- المطلب الثاني: التجربة الامريكية: إدارة الرئيس كلينتون وتطبيقها لمفهوم إعادة الاختراع**
- بعد نشر كتاب إعادة الاختراع أخذت ملامح التأثير في الواقع الفعلي لإدارة الأمريكية تتضح وتتطور حتى باتت الدعوة للإصلاح والتطوير الإداري، الذي يستلزم إعادة اختراع الحكومة، عالية النبرة، وفي هذا السياق تعد تقارير آل

جور نائب الرئيس الأمريكي عن إصلاح الخدمة المدنية في الولايات المتحدة بمثابة الصورة التطبيقية للمقولات النظرية التي جاء بها (اوزبورن وتيد غايلر)

أول تقرير في هذا الشأن صدر في عام 1993م وسمى بتقرير مراجعة الأداء القومي National Performance (Review (NPR) وقد أضاف هذا التقرير أبعادا أخرى لأوضاع الإدارة العامة الأمريكية تؤكد ما ذهب إليه (اوزبورن وتيد غايلر) من أهمها: (افندي 2002 ص114)

- النظرة قصيرة المدى لهذا الإدارة، فليس لها نظرة مستقبلية واضحة، ومن الأمثلة الدالة على ذلك عدم ارتباط الميزانية السنوية بالمستقبل، حيث من المفترض أن يكون في أي ميزانية فيدرالية معيارها الأساسي وهو كيف تم الإنفاق في العام الماضي وكيف يتم إجراء توزيعات لا تخل بالالتزامات التقليدية التي جرت عليها الحكومة مع الارتباط في كل ذلك بالمستقبل.

- أن أي تنظيم إداري يعيق تحقيق النتائج بكفاءة، هو تنظيم إداري يتسم بقدر كبير من المركزية وعدم بروز دور واضح للمستويات الأدنى.

- أن المواطن المتعامل مع النظام الإداري غير متمكن من محاسبة هذا النظام وتوجيهه بما يحقق رغباته وطموحاته، فالنظام في حاجة ماسة الى تمكين المواطنين من العملية الإدارية.

- أن نظام الجدارة في إختيار الموظفين، أصبح نظاما عقيما، حيث أنه يهتم بالدرجة الأولى بمستلزمات الاختيار والتعيين، ولا يبذل جهدا كبيرا في تقييم أداء الموظف، فهو يهتم بالمدخلات أكثر من المخرجات.

ومن أهم نتائج هذا التقرير إعادة النظر جهاز الخدمة المدنية، ولذلك صدر قانون Civil Service Reform Act من أجل إعادة تنظيم الخدمة المدنية، حيث أصبح جهاز الخدمة المدنية يحتوى على قسم لإدارة الأفراد وآخر لمتابعة نظام الجودة وتطويره وثالث لدراسة علاقات العمل لتميتها وجعلها أكثر إيجابية. كما ذهب القانون بعد تنظيم جهاز الخدمة المدنية الى تأكيد سلطات إدارة الأفراد، بحيث أصبح له قوة في معالجة شئون الأفراد في التنظيمات الفيدرالية وإصدار حوافز للأداء المتميز للإدارة، وكون كادرا عاليا في الإدارة العليا. (افندي 2002 ص115)

ولقد اتخذ الرئيس بل كلنتون خطوة أخرى بإتجاه إستكمال المشروع الذي بدأه الرئيس جيمي كارتر حيث أصدر قانون الأداء الحكومي Government Performance Act الذي يلزم المؤسسات الحكومية بتقديم تقرير سنوي عن مستويات الأداء التي تتوقعها مما يلزم مجرد تأدية عمل أو تنفيذ لائحة، وإنما هو تسيير كامل لعجلة الإقتصاد باتجاه زيادة الناتج القومي وتحقيق معدلات أعلى لزيادة رفاهية المجتمع.

• وتقرير متابعة الأداء القومي الذى نتحدث عنه، صدر بعد ستة أشهر من تكليف الرئيس الأمريكي بل كلنتون لنائبه آل جور بالإشراف على إعداده، وقد بلغت جملة النتائج في التقرير حوالى 800 وتهدف الى توفير

108 بليون دولار وإلغاء 252 ألف وظيفة مدنية معظمها إدارية في السنوات الخمس التالية، وبعد أربعة أيام من صدوره، أي في 11 سبتمبر 1993م، أعلن الرئيس كلنتون قراراته الخاصة بالتطبيق الفعلي مؤكداً "أن الحكومة معطلة ونحن نعترض إصلاحها" وقد لقيت خطة الرئيس كلنتون إستحساناً عاماً كبيراً على الفور نظراً لمصداقيتها ووضوحها وموافقتها للذوق العام وقد أيد الجمهوريون أيضاً هذه الخطة على إعتبار أنها نموذج واضح ومبتكر لإجتهد الحكومة. (افندي 2002 ص116)

و كان واضحاً أن المرشد الرئيسي لتقرير متابعة الأداء القومي هذا هو الكتاب الشهير الذي ألفه. (اوزبورن وتيد غايلر) - (اوزبورن، و غايلر 2010)

وقد جاء هذا التقرير في أربعة فصول فضلاً عن الملاحظات النهائية والملاحق، وبمجرد مراجعة عناوين هذه الفصول يتبين أن ما جاء في التقرير إنما هو خطة عمل لتطبيق ما جاء بكتاب إعادة الإختراع.

فالفصل الأول بعنوان قطع الشريط الأحمر يتضمن إعداد الميزانية لامركزية سياسة الأفراد - تهيئة المصادر - إعادة توجيه مفتشى العموم - إستبعاد النظم البائدة - وتمكين الولايات و الحكومات المحلية.

والفصل الثاني بعنوان العميل أولاً وتضمن خطوات إعطاء العملاء صوت - وإختيار جعل المنظمات الخدمية تتنافس - خلق ديناميكيات السوق وإستخدام آليات السوق لحل المشكلات، ويختص الفصل الثالث بتمكين الموظفين للحصول على نتائج ويشمل لامركزية سلطة صنع القرار، المحاسبة عن النتائج إعطاء العاملين الفيدراليين الأدوات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم، تعظيم قيمة الحياة العملية، خلق المشاركة بين العاملين والإدارة وإظهار روح القيادة، وإعطاء فرصة تدريبات إدارة ملا تحتاجه - جمع المزيد - الإستثمار في زيادة الإنتاجية الإستثمار طويل الأجل وإعادة هندسة البرامج من أجل خفض التكاليف.

* في ديسمبر 1993م ، وردا على طلب عدد من أعضاء الكونجرس، قام مكتب المراجعة الحكومية في الولايات المتحدة (GAO) بتقديم تقرير مفصل تعليقا على مقترحات الـ NPR وقد وافق فيه على معظم هذه المقترحات مؤكداً أن تطبيقها بنجاح قد يساهم بشكل كبير في حل المشاكل الخاصة بالإدارة الحكومية. والواقع أن هناك تأييداً كبيراً لمعظم، إن لم يمكن لكل، مقترحات أو توصيات الـ NPR ولكن القلق يثور بشأن كيفية التطبيق وفي محاولة لدفع عملية الإصلاح قدما طرحت الأكاديمية القومية للإدارة العامة (NAPR) في بداية عام 1994م مجموعة من المقترحات لتحسين الموقف أهمها:

1. ضرورة عقد إجتماع سنوي لرؤساء فروع الإدارة التنفيذية والكونجرس لتقييم مدى تطبيق ما جاء بتقرير الـ NPR وتحديد الخطة الإصلاحية للعام التالي.

2. أن يستخدم الكونجرس أسلوب الإجراءات السريعة مثل تلك الخاصة بالإتفاقات التجارية لوضع تشريعات الإصلاح الحكومي.

3. يجب السماح بسلطة إدارية لوضع تصورات مبتكرة من أجل الوصول الى نتائج محددة من قبل الولايات والحكومات المحلية والقطاع المستقل.

4. ضرورة بذل جهود فعالة لتعليم العاملين بالحكومة والجمهور ليس فقط كيف أن الثقافة والعمليات التي يدعو إليها تقرير الـ NPR ستخلق حكومة فيدرالية أكثر إيجابية، بل أيضا لتعليمهم دورهم هم أنفسهم في نظام الحكم. * وفي مارس 1994 أعلنت النشرة الدورية لـ NPR والمسماة " المائدة المستديرة لإعادة الإختراع " أن 80% من توصيات التقرير قد دخلت حيز التنفيذ وأعلن الرئيس كلنتون أنه مع نهاية 1998م سيكون قد تم إلغاء 272 ألف من الوظائف الفيدرالية بما يوفر 20 مليون دولار خلال خمس سنوات.

* استمرت متابعة تنفيذ البرامج عبر الـ NPR ونجد في تقديم الرئيس كلنتون لأحد هذه التقارير قوله لقد انتهى عصر الحكومة الكبيرة لكن لم ينته عصر التحديات والناس ويطلبون حكومة أصغر لكنهم أيضا يطلبون قيادة وطنية نشطة وفعاله، إنهم يرغبون في حكومة تزودهم بالوسائل والفرص لمواجهة مسؤولياتهم وحل مشكلاتهم. هذا هو السبب في أنني ونائب الرئيس آل جور أنفقنا وقتا طويلا وبذلنا جهدا كبيرا في أول تعريف لإعادة إختراع الحكومة: جعلها تعمل أفضل ولكن بنفقات أقل. لقد فعلنا شيئا رائعا ففوة العمل الفيدرالية الآن في أصغر حجم لها في الثلاثين عاما الأخيرة والنفقات انخفضت بنحو 60% لكن هذه الحكومة الصغيرة الرخيصة تنجز من المهام ما لم يحدث من قبل، ومع ذلك هناك أمامنا الكثير لنفعله....".

أما مقدمة التقرير فقد كتبها نائب الرئيس آل جور ويقول فيها "في عام 1993م طلب مني الرئيس كلنتون أن أبحث كيف يمكن أن نجعل الحكومة تعمل أفضل وبأ أقل التكاليف، نحن سمينها إعادة اختراع الحكومة. الحاجة الى إعادة الاختراع كانت واضحة فالثقة في الحكومة، التي هي ببساطة الثقة في قدراتنا على حل مشكلتنا بالعمل معا ضعفت خلال ثلاث عقود. كان علينا أن نعيد هذا الإيمان أو نهجر المستقبل. كان لدينا الأسباب لنأمل في النجاح. المؤسسات نجحت في إعادة اختراع نفسها للمنافسة والفوز، بنفس الأفكار مع بعض الإضافات الجديدة بدأنا العمل عند مستوى المحلى لكن كانت التجربة تتجه لأن تكون صعبة، حتى أن خبراء الإدارة قالوا أن هذا سوف يستغرق على الأقل ثمانية سنوات. بعد أربع سنوات لا أكثر أملنا في النجاح أكبر وأكثر ثقة ولدينا آلاف الأمثلة على إعادة اختراع جزر من التميز في كل وكالة تقدم خدمات أفضل وتوفر المال. كل واحد في الحكومة يعرف أن هناك تحديات كبيرة مازالت قائمة. إنه الوقت لعمل أسرع وأكبر لتوسيع وزيادة انتشار جزر التميز وإعادة اختراع كل الوكالات، إنه الوقت لإعادة الاختراع الكامل لكل إدارة حكومية. (افندي 2002 ص118)

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إعادة ابتكار الحكومة بأبعاده وخصائصه المختلفة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع ودراسة الوثائق والبيانات الرسمية الخاصة بعملية الإصلاح الإداري في الولايات المتحدة كالسياسات والبرامج والمبادرات والممارسات الصادرة عن الحكومة

. ومن خلال عملية التحليل والمقارنة تم التوصل إلى عدة استنتاجات، منها أن الولايات المتحدة تقوم بجهود ضخمة لإنجاز أوسع حركة إصلاح حكومي، وأن مما تقوم به يتوافق إلى حد كبير مع معايير وخصائص مفهوم إعادة ابتكار الحكومة الريادية، ويبدو تجسيدا واقعيا لها، مع بعض التفاوت في تطبيق تلك المعايير؛ حيث يأتي في المقدمة أنها الحكومة ذات رسالة محددة بوضوح ف، وأنها حكومة تحفيز من خلال دعمها وتحفيزها للقطاع الخاص، والتوجه نحو الخصخصة والشراكة معه، وتهيئة البيئة الاستثمارية، وأن تصبح حكومة نتائج، وذلك من خلال تبنيها نظام إدارة الأداء الوظيفي، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، وأن تكون حكومة إيراد من خلال تعظيم وتنويع الإيرادات العامة، وفرض ضرائب ورسوم جديدة على الخدمات العامة.

وأن تصبح حكومة مدارة بأسلوب القطاع الخاص من خلال استقطاب الكفاءات الناجحة في القطاع الخاص للعمل لدى القطاع العام، وأن تتحول إلى حكومة مشروعات، وذلك من خلال إنشاء وتمويل عدد من المشروعات الاستراتيجية، وأن تصبح حكومة لامركزية من خلال تفويض صلاحياتها للأجهزة والمستويات الإدارية الأدنى كلما أمكن، وأن تغدو حكومة ذات منظور استراتيجي في التعامل مع المشكلات والأزمات قبل وقوعها، من خلال تأسيس عدد من المراكز المتخصصة، كما تسعى لأن تكون حكومة موجهة بالعملاء من المواطنين والمقيمين طالبي الخدمات العامة عبر عدة قنوات وتطبيقات تبنتها الأجهزة الحكومية، وأن تكون حكومة تنافسية تتنافس مؤسساتها بعضها مع بعض، ومع القطاع الخاص على تقديم الخدمات العامة. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود نقاط تشابه بين التجربة السعودية والتجربة الأمريكية في مجال إعادة ابتكار الحكومة من حيث المنطلقات والأهداف والأدوات.

لا شك أن (إعادة اختراع الحكومة) أو (تجديد الحكومة) عنوان مثير وجريء، وهو يتناسب مع عقلية رجل الشارع الأمريكي الذي يهوى التحكم والإثارة، ولكن ما فعله الحكومة الأمريكية وغيرها من الحكومات هذه الأيام من إعادة اختراع نفسها ورسم سياساتها وتمكين نفسها من المنافسة في خضم التحالفات والتكتلات والخلافات الاقتصادية العالمية، يؤكد بجلاء أن (إعادة الاختراع) ليس تعبيراً مجازياً و إثارة لغوية بل هو ضروري لابد منها. فهل حقا إعادة اختراع الحكومة أمر ممكن ؟

لقد حقق قادة هذه الدول وغيرها إعادة اختراع حكوماتهم من خلال فهمهم العميق للمرتكزات والأسس الخمسة التي يقوم عليها أي نظام بيروقراطي ضخم وهي: الغاية الحوافز، تحديد المسؤولية، هياكل السلطة وأخيرا الثقافة،

ولتغيير هذه المرتكزات الخمس للتخلص من البيروقراطية مهما كانت متضخمة أو معقدة، يستعين من يعيدون إختراع حكوماتهم باستراتيجيات تقدم مجتمعة كبرى.

قائمة المراجع

أولاً: - الكتب

- الكايد، زهير عبدالكريم (2003)، الحكمانية: قضايا وتطبيقات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى.

- أيمن عودة المعاني، (2010) الإدارة العامة الحديثة، عمان، منشورات دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.

- عطية حسين أفندي، (2002) الإدارة العامة مداخل للتطوير وقضايا هامة للممارسة، القاهرة، منشورات جامعة القاهرة.

- ديفيد اوزبورن، تيد غايبلر (2010) إعادة أختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة القطاع العام : من مبنى المدرسة إلى مقر الولاية ومن قاعة البلدية إلى البانتاغون، ترجمة محمد توفيق البجيرمي، الرياض مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى.

- أحمد صقر عاشور، (1995) إصلاح الإدارة الحكومية: أفاق استراتيجية للأصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ثانياً: - الدوريات العلمية

- لعرابي كريمة، (2013) الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة: نظرة تحليلية وتنفيذية مجلة البحوث السياسية والإدارية العدد الثالث يونيو 2013.58.69 متاح على asjp.cerist.dz/en/article/427s5

- سحر عبد الله الحملي 2013 الإصلاح الإداري: مفهومه واليات تطبيقه دراسة المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الازهر العدد العاشر ص ص 232-362

- مبروك ساحلي 2019 الإدارة العامة الجديدة كآلية للإصلاح الإداري تجارب دولية مجلة الآداب للعلوم الاجتماعية
المجد السادس عشر العدد الرابع 2019

- رفاع شريفه 2008 نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية ازدجاج مفهوم الإدارة في الخدمة العمومية مجلة الباحث العدد السادس 105:115

- منصور ونيس 2018 الادارة العامة الحديثة: مدخل للتحسين أداء الحكومات دراسة تحليلية، مجلة صدى المعرفة العدد التاسع يونيو 2018 ص ص 130، 150

- عبد الملك بن طاهر الحاج 2020 (إعادة ابتكار الحكومة: دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية (2030) المجلة العربية للإدارة، (مجلد 40، العدد 1 - مارس آذار 2020)

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- موسوعة ويكيبديا 2024 ([/https://ar.wikipedia.org/wiki](https://ar.wikipedia.org/wiki))

National Audit Office, An International Comparison of the United Kingdom's Public Administration Report – 22nd of October, 2008, Available at: <https://www.nao.org.uk/>
.Accessed: January ,29, 2018

- وعلى مستوى الممارسة فقد نالت نظرية إعادة ابتكار الحكومة فرصة التطبيق في بعض دول العالم وفق لظروف ومقتضيات الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي في كل دولة، وكان أول من استفاد منها كقاعدة لإصلاح الحكومة، ذلك أطول وأكبر عملية لإصلاح حكومي في الولايات المتحدة خلال القرن الرئيس « بيل كلينتون » (1993-2001 ،) وقمت العشرين (2002، Kamensky، Thai and Qiao; 1996,

-عبدالرحمن تيشوري 2010 الإصلاح الإداري: المفهوم والمدلول والاشكال متاح على موقع المنتدى الوي الإداري لموارد البشرية على الرابط التالي: <https://hrdiscussion.com/21317.htm> الاطلاع تاريخ المقالة 10.10.2023

- أحمد السيد الدقن، (2011) إعادة اختراع الإدارة الحكومية والبيروقراطية، موقع الإدارة العامة والمحلية، بوابة للتنمية والتقدم، متاح على الرابط التالي: <https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/291204> تاريخ الاطلاع 2023/02/20