

الإِدَارَةُ الْعَامَّةُ الْجَدِيدَةُ كَآلَيَّةٍ لِلْإِصْلَاحِ الإِدَارِيِّ قَبْلَهُ حَوْلَيَّةٌ

The New Public Management is a mechanism for administrative reform

تاریخ القبول: 18-12-2019

تاریخ الإرسال: 05-12-2018

مبروك ساحلي، جامعة العربي بن محبدي أم البوقي-

sahlimabrouk.aa@hotmail.fr

"من أجل تكوين مستقبلنا، نحتاج إلى رؤية جديدة للحكومة"

بيت ويلسون حاكم كاليفورنيا 1991

الملخص

حظي موضوع إصلاح القطاع العام باهتمام الباحثين والأكاديميين في الديمقراطيات الغربية منذ سبعينيات القرن الماضي، فكانت ثمرة الإصلاح بروز نمط الإدارة العامة الجديدة، كمحاولة للتصدي للتحديات الجديدة التي أصبحت تفرضها التغيرات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجيا. كما حاولت الدراسة الإجابة عن إشكالية رئيسية تمثلت في: هل يمكن أن تساهم الإدارة العامة الجديدة كمدخل للتسخير في إصلاح الإدارة العامة؟ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تثبت أهمية إسهام الإدارة العامة الجديدة في عملية الإصلاح الإداري.

الكلمات المفاتيح: الإصلاح الإداري ، الإدارة العامة الجديدة ، القطاع العام

Résumé

La réforme du secteur public a attiré l'attention des chercheurs et des universitaires des démocraties occidentales depuis les années 70. Cette réforme a eu pour résultat l'émergence d'un nouveau modèle d'administration publique visant à relever les nouveaux défis posés par les changements économiques, politiques et technologiques. L'étude a également tenté de répondre à cette question problématique : "Dans quelle mesure la nouvelle administration publique peut-elle contribuer à la gouvernance dans la réforme de l'administration publique"?

L'étude aboutit à une série de résultats qui démontrent l'importance de la contribution de la nouvelle administration publique au processus de réforme administrative.

Mots-clés : Réforme administrative, Nouveau Management Public, Secteur public

Abstract

Public sector reform has captured the attention of politicians, academics and researchers in all western democracies since the 1970s. While there were a surge of activities and changes in many countries, there did not appear to be any universal embracing theme, theory or collection of theories until the literature started to focus around the notion of a new style of governance which became known as the New Public Management. The study ended with a set of results that highlight the importance of the contribution of new public administration within the administrative reform process.

Keywords: Administrative Reform, New Public Management, Public sector

الموارد البشرية ، بالإضافة إلى أنظمة الاتصالات والمعلومات ، وبالطبع ستحدث تغييرات في طبيعة وطريقة عمل الإدارة العامة بمحى من بعض الأفكار والإيديولوجيات ، مثل الإدارة العامة الجديدة. ولذا تتحول إشكالية الدراسة حول: إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة العامة الجديدة كمدخل للتيسير في إصلاح الإدارة العامة ؟

في حين تطلق الدراسة من فرضية أساسية تنص: على أهمية الإدارة العامة الجديدة باعتمادها على آليات القطاع الخاص في تسيير المنظمات العامة كمبدأ إصلاحي ترتكب في ضوئه تغييرات جذرية في النظام الاقتصادي المتبعة لكي يتلاءم مع التوجهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الجديدة.

كما تتبّع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنّه ملائم للدراسات والبحوث المتعلقة بالأراء والاتجاهات ، ولأنه يقدم لنا البيانات عن واقع الظواهر وال العلاقات بين أسبابها ونتائجها وتحليلها ويظهر العوامل المؤثرة فيها ، ويعتمد هذا المنهج على تجميع الحقائق والمعلومات النظرية ثم تحليلها وتفسيرها. كذلك اعتمدنا على المنهج دراسة حالة والمقرب النسقي.

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة: سنحاول التطرق إلى مفهوم ومداخل الإصلاح الإداري ، وكذلك مفهوم الإدارة العامة الجديدة وعوامل نشأتها:

1-مفهوم الإصلاح الإداري: تعددت التعريفات الخاصة بالإصلاح الإداري حيث ركز بعضها على الهدف المراد تحقيقه ، في حين ركز البعض الآخر على الإجراءات التي يجب اتباعها لتحقيق الإصلاحات ، كما أنّ الإصلاح الإداري يمكن أن يشمل تغييرات شاملة في المجالات مثل: الهياكل التنظيمية واللاديمقراطية ، وإدارة شؤون الموظفين والتمويل العام ، والإدارة القائمة على النتائج والإصلاحات التنظيمية ، وكما يمكن أن يكون جزئياً مثل مراجعة قانون الخدمة المدنية.⁽¹⁾

هذا التباين في التعريف انعكس أيضاً على التباين في المداخل ، حيث نجد أنّ هناك العديد من الأطر أو النماذج التي أعدّها الباحثون في تصنيف مداخل الإصلاح الإداري ذكر منها:

مقدمة

عرفت فترة ثمانينيات القرن الماضي ، إصلاحات في حقل الإدارة العامة أقت بظلالها على الكثير من النظريات والمارسات ، نقلت الإدارة العامة الفيبرية من مفهوم العقلانية القانونية إلى العقلانية التسييرية ، توجّت بما يُعرف بالتسخير العمومي الذي بدوره تمّت إعادة النظر فيه من خلال نموذج معرفي جديد تمثّل في: الإدارة العامة الجديدة (أو التسيير العمومي الجديد) القائم على مبدأ تسيير القطاع العام من خلال تطبيق أساليب ومناهج التسيير الخاص ، هذا النموذج الذي سعت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى تطبيقه من خلال ثورة جذرية في طريقة تسيير إدارتها وفق ما تقتضيه التغييرات الجديدة.

ويحتلّ موضوع الإصلاح الإداري بصفة عامة والإدارة العامة الجديدة بصفة خاصة ، أهمية علمية نظراً لأنّه يشغل حيزاً كبيراً من اهتمام الجماعة العلمية في حقل الإدارة العامة ، كما أنّ له أهمية عملية متمثّلة في تأثيره المباشر على حياة المواطنين المتعاملين مع الأجهزة والمنظمات الحكومية المختلفة ، بل ومع سائر أنواع المنظمات الأخرى سواء في القطاع الخاص أو القطاع المدني التي تتفاعل دائماً مع الجهاز الحكومي ، وتنتأثر بما يمرّ به من تطور. فبداخل منظومة الدولة ، وبرغم من تغير النظريات والإيديولوجيات ، مازالت الحكومة هي الفاعل الرئيسي ، وبالتالي فإنّ أي تطور أو حركات للإصلاح تشهد أجهزتها سيكون له عظيم الأثر عليها في شتى مجالات الحياة.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين أساسيين: - التعرف على مضمون الإدارة العامة الجديدة وعوامل نشأتها. - عرض بعض التجارب الدولية في الإصلاح الإداري التي تستهدف تطوير الأداء والإنتاجية وتحسينهما في أجهزة القطاع الحكومي. ويشمل عرض تجربة نيوزيلاندا وكذلك تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

كما تتألّف فلسفة الإصلاح من تغييرات معتمدة لهياكل مؤسسات القطاع العام وعملياته بهدف إدارتها على نحو أفضل ، وبحسب هذا السياق فإنّها تشتمل على آليات لتحسين التنسيق ووضع السياسات ، وبناء هيئات مؤسسية قوية وتطبيق اللامركزية ونقل السلطات والصلاحيات وإدارة

ونتيجة لفشل النموذج التقليدي للإدارة العامة لمواكبة التحديات الجديدة طرحت العديد من التساؤلات من قبل جماعات الأكاديميين والبيروقراطيين ، حول: ما الذي من شأنه أن يجعل الحكومة أكثر كفاءة وفعالية ؟ فلقد تميزت فترة الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي تناولت تعزيز قدرات الحكومة من خلال سياسة المبادرات ، وفي هذا الشأن بروز تياران رئيسيان: الأول تزعمه الاقتصاديون ويعرف بالاقتصاد New institutional Economics المؤسسي الجديد والثاني قوامه المعرفة الإدارية/ التسييرية ممثلة في التسييرية Managerialism ، حيث قام الاقتصاديون بداخل المنطق الاقتصادي في عمليات الحكومة ، في حين أدخل الميسيرون تقنيات الخبرة المهنية التسييرية للقطاع الخاص في القطاع العام. فظهرت العديد من مذاهب الإصلاح على أساس هذين الاتجاهين. ⁽⁶⁾

ويعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية الإدارة العامة الجديدة بأنها: نموذج لإدارة الإدارة العامة القائمة على رفض نموذج الإدارة البيروقراطية في التسيير. كما يشير Dufour/Gow ، كما أن الإدارة العامة الجديدة لا تقوى الإدارة العامة للتخلص من أنشطتها، إنما تعززها من خلال إضفاء الطابع المهني على مديرى الإدارة العامة ، ومنحهم المزيد من الحرية مقابل زيادة المساءلة ، والاستعانة بتقنيات القطاع الخاص في تسيير القطاع العام من أجل تحقيق النتائج المتوقعة ، بالإضافة إلى الاعتماد على الإدارة القائمة على النتائج ، والتنافس بين الوحدات الإدارية و تقديم الحوافز الفردية للأداء. وترى الإدارة العامة الجديدة على الكفاءة ، ومراقبة التكاليف ، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء ، والمرونة التنظيمية. ⁽⁷⁾

كما تم تعريفها على أنها: "تصور جديد يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة ، وآليات السوق في إدارة المنظمات العامة من أجل عصرتها ، والرفع من مستوى أدائها ، مع الأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي تمارسه البيئة على هذه المنظمات". ⁽⁸⁾

وعرّفها Nazmul Ahsan بأنها: "تطبيق تسييري جديد في الإدارة العامة وفق ذهنية القطاع الخاص". ⁽⁹⁾ فهناك من يرى بأنها: "تحويل التركيز من الإدارة البيروقراطية الفيرية إلى أسلوب جديد يقوم على المرونة

- المداخل التقليدية والمداخل الحديثة: ويقصد بالمداخل التقليدية ما درجت الدول على استخدامها دون أن يصاحبها أثر فعال في تطوير الإدارة ، وهي ليست بالضرورة مداخل بديلة يجري الاختيار من بينها مثل: مدة صلاحية الخدمة الحكومية ، التبسيط ، فك القيود ، الامركرية ، والتحديث.

ويقصد بالمداخل الجذرية (الحديثة) ما يترتب على تبنيها تغييرات جذرية في النظام الإداري وهي أيضا مكملة لبعضها البعض ولا تمثل حلولا بديلة ، ومن أمثلتها: تقليل حجم العمالة الحكومية ، إعادة الهندسة ، إعادة الهيكلة ، الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال ، خخصصة الوحدات الحكومية. ⁽²⁾

- الإصلاح الإداري وفقا لمجالاته: حددت سيجما وبالتعاون مع المفوضية الأوروبية المجالات الأساسية في عملية الإصلاح الإداري ، وتمثل في: الإطار الاستراتيجي لإصلاح الإدارة العامة ، تطوير وتنسيق السياسات ، الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية ، المساعدة ، تقديم الخدمات ، الإدارة المالية. ⁽³⁾

- الإصلاح الإداري وفقا لنطاقه: ⁽⁴⁾
المدخل الجزئي: يتمثل في جهود الإصلاح الإداري التي تنصب على بعض عناصر النظام الإداري ، ومن أساليب هذا المدخل: تبسيط إجراءات العمل ، أو تعديل الهياكل التنظيمية والوظيفية ، أو تدريب القيادات الإدارية. المدخل الشامل: يمثل هذا المدخل جهود الإصلاح الإداري التي تتناول مختلف العناصر والعمليات والأنظمة والمارسات الإدارية ، في كل قطاعات الجهاز الحكومي ومتطلباته أو في أغلبها ، ويتم عادة من قبل لجان مركبة أو هيئات لا مركبة متوزعة على الوزارات والقطاعات المختلفة ، وتوضع له خطة شاملة ويحدد له نطاق زمني للتنفيذ.

2-مفهوم الإدارة العامة الجديدة: تعرف الإدارة العامة بأنها: "الآلية الكلية التي تشمل السياسات والقواعد والإجراءات والنظم والهيئات التنظيمية والموظفين وما إلى ذلك ، المملوكة من ميزانية الدولة و المسؤولة عن إدارة وتوجيه شؤون الحكومة التنفيذية ، وتفاعلها مع أصحاب المصلحة الآخرين في الدولة والمجتمع والبيئة الخارجية". ⁽⁵⁾

- تغيير في آلية الحكومة: من خلال التغيير في البناء الهيكلية للحكومة، ويتم ذلك عبر إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات، واعتماد مبدأ الالامركية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.

- التغيير في أسلوب الإدارة: ويكون ذلك من خلال تطبيق آليات القطاع الخاص في القطاع العام، والتركيز على الكفاءة والفاعلية.

- تقليل دور الدولة: ويكون عن طريق الخصخصة وتخفيف الميزانية، وتقديم تسهيلات الحكومية للقطاع الاقتصادي.

من خلال ما سبق نرى أن المناجريالية Managerialists تؤكد على الانتقال من النموذج البيروقراطي (السلسل الهرمي والرقابة) إلى نموذج ما بعد البيروقراطي، فالنموذج التقليدي للتنظيم وتقديم الخدمات يقوم على مبادئ السلسل الهرمي البيروقراطي، التخطيط، المركزية، الرقابة المباشرة، والاعتماد على القدرة الذاتية دون إشراك الفواعل الآخرين، هذه الخصائص للنظام البيروقراطي التقليدي سيتّم استبدالها بآليات السوق أو ثقافة المقاولة / المؤسسة كأساس لإدارة الخدمة⁽¹⁴⁾. ويوضح الجدول التالي (رقم 01) أهم نقاط المقارنة بين نموذجي الإدارة التقليدية الفيريرية والإدارة العامة الجديدة.

وخدمة العملاء، وتحسين جودة الخدمة لتصبح أكثر كفاءة واستجابة باستخدام نهج السوق".⁽¹⁰⁾

من خلال ما سبق نرى أن الإدارة العامة الجديدة هي أسلوب يهدف إلى تقليل حجم الحكومة وفرض نظام أسلوب السوق على عملها.⁽¹¹⁾ وتميز بما يلي:

- فصل اتخاذ القرار الاستراتيجي المخول للسلطة السياسية عن التسيير العملياتي المخول للإدارة؛

- وتجهيز الأنشطة الإدارية، وتحصيص الموارد وفقا للمنتجات والخدمات التي يتعين تسليمها، وليس وفقا لقواعد أو الإجراءات؛

- وإضفاء الطابع الالامركي على الوكالات وإنشائها كأداة تنظيمية؛

- والتخلي عن القانون الأساسي للموظف واعتماد الخبرة في مكافأة الأعوان حسب الجدارة؛

- وإدخال آليات السوق في مجال توريد السلع والخدمات ذات المصلحة العامة؛

- والاعتماد على الشفافية فيما يتعلق بنوعية الخدمات وتكلفتها؛

- والبحث عن الكفاءة في استخدام الأموال العامة؛

- ومشاركة المستخدمين في تحديد وتقدير الخدمات العامة.

وتقوم الإدارة العامة الجديدة على ثلاثة عناصر أساسية، هي:

الجدول رقم (01): نقاط المقارنة بين نموذجي الإدارة التقليدية الفيريرية والإدارة العامة الجديدة

الادارة العامة الجديدة	الادارة الفيريرية	
تحقيق النتائج ، وإرضاء العميل	احترام القواعد والإجراءات	الاهداف
الالامركية (تفويض الصلاحيات ، بنية شبكية ، الحكومة)	البيروقراطية (هرمية وظيفية ، بنية هرمية)	التنظيم
الوضوح	الغموض	تقسيم المسؤولية بين الإداريين والسياسيين
استقلالية	تقسيم ، تجزئي ، التخصص	تنفيذ المهام
التعاقد	مسابقات	التوظيف
الترقية على أساس الجدارة ، وعلى أساس المسؤولية ، وعلى أساس الأداء.	عن طريق الاقديمية	الترقية
مؤشرات الأداء	مؤشرات المتابعة	مراقبة
تركيز على الأهداف	تركيز على الوسائل	نموذج الميزانية

- Anne Amar et Ludovic Berthier, "Le nouveau management public : avantages et limites" document de recherche présenté dans XVI international RESER conférence Services Governance and Public Policies.Lisbon, September 28-30, 2006, p03.

البرهان على أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل ، وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية ، والكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.(¹⁵)

كما وجدت العديد من الدول مع نهاية الحرب الباردة نفسها وسط نقاشات واسعة الانتشار حول دور الحكومة وعلاقتها بالمواطنيين ، فالدول النامية وجدت نفسها تحت ضغط مماثل تماما يراقبه دعوات قومية لتحديث مجتمعاتها تحدثا سريعا . وكان على الدول المتقدمة أن تعالج انخفاض ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة . وقام المرشحون بتأثيرة حملات ناجحة حول مواضيع تقليص الحكومة وتخفيف قواها العاملة ، وكان من النادر تبني المواطنين لفكرة حكومة صغيرة لا سيما من حيث الخدمات التي يتلقونها . ومع ذلك ، انتشرت القوة السياسية لحكومة مقلصة نوعا ما حول العالم . واجمعت هذه القوى لتشكل ضغطا سياسيا قويا باتجاه الإصلاح .(¹⁶)

- تأثير النظريات الحديثة: لقد أدى فشل الدولة في ظهور نظريات اقتصادية تعالج كفيات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق: كتحليل التكلفة والمنفعة ، وترشيد اختيارات الميزانية ، ونظرية الوكالة .

إلا أن هذه الطرق أصبحت غير كافية مع تطور الممارسة وتنوع أدوار الدولة ، لهذا توسيع الاهتمام منتصف السبعينيات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي ، والممارسة التسييرية انطلاقا من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية ، ظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية: كنظرية الاختيارات العامة ، نظريات علاقات المعاملة ، ونظريات نفقات الاتفاق ، وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي ، وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية ، حيث مثلت هذه التغييرات الأساس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالإدارة العامة الجديدة .(¹⁷)

- العوامل الدولية: مع بداية تسعينيات القرن الماضي انتشر مفهوم العولمة والذي يشير في جوهره إلى ظاهرة مركبة لها أبعادها الاقتصادية والسياسية والاتصالية ، فعلى المستوى الاقتصادي مثلا شاع الحديث عن الاقتصاد

3- عوامل نشأة الإدارة العامة الجديدة: ارتبط مفهوم الإدارة العامة الجديدة بمشاريع إصلاح الإدارة في بعض الدول الانجلوسكسونية (مارغريت تاتشر في بريطانيا ، وما تلا ذلك من انتخاب رونالد ريفان في الولايات المتحدة الأمريكية 1980 ، وبريانا ميلي روني في كندا 1984) ، ويعود مصطلح الإدارة العامة الجديدة إلى الباحث كريستوف هود سنة 1990 ، ليتم تعميم التسمية السابقة الذكر على جل المشاريع في الدول الغربية ، ودول آسيا وأمريكا اللاتينية أين أصبحت الإدارة العامة الجديدة هي المرجعية لكل الحكومات المركزية والهيئات المحلية فيما يتعلق بادخال أي تغييرات على مراقب الدولة أو إصلاحها . أما عن أسباب ظهور إصلاحات الإدارة العامة الجديدة ، فيمكن إرجاعها إلى الآتي :

- تراجع دور الدولة: لقد كان دور الدولة لعقود كثيرة يقوم على تأمين خدمات الأمن والدفاع الخارجي والقضاء وهو ما يعرف بالدولة الحارسة ، وأول استعمال لهذا المصطلح يعود إلى Emile Olivier سنة 1870 وابتداء من منتصف القرن 19 تزايد تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، تعود بوادر هذا التحول إلى أزمة سنوات الثلاثينيات التي أعطت دفعا جديدا لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية .

وفي منتصف السبعينيات عرفت الكثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى نهاية السبعينيات ، ورغم كل محاولات الإصلاح ، إلا أن السياسة المطبقة لم تعط النتائج المرغبة ، وقد مثلت أعراض هذه الأزمة والتخمينات الفكرية الليبرالية لدى العديد من الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي في تلك الفترة ، حيث كان هذا الفكر يقوم على اعتبار أن تعاظم دور الدولة وما لذلك من أثار على مختلف الأنشطة ، هو السبب في استمرار واستفحال أزمة الاقتصاديات الغربية . وعليه كانت أولى الإصلاحات تهدف إلى تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط ، وكان آلية السوق والمنافسة دور متزايد في ضبط الاقتصاديات ، وهو ما أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة بما في ذلك طرق تسيير حتى المراقب ذات الطابع الإداري ، وبناء عليه ظهرت عدة نظريات أخذت على عاتقها

1-نموذج الإصلاحات الإدارية في نيوزيلندا (نموذج ويستمنستر)

نبعت دفعـة الإصلاح الاقتصادي منـذ عـقدين منـ الهـبوـط النـسـبي للـأـداء الـاـقـتصـادي. فـي عـام 1965 كان نـصـيبـ الفـردـ منـ إـجمـاليـ النـاتـجـ المـحـليـ فيـ نـيـوزـيلـنـداـ (عـلـىـ أـسـاسـ تـعـادـلـ القـوـةـ الشـرـائـيـةـ) سـادـسـ أـعـلـىـ دـخـلـ بـيـنـ الـبـلـدـانـ الصـنـاعـيـةـ، وـلـكـ هـذـاـ التـرـتـيبـ اـنـزـلـقـ فـيـ مـطـلـعـ الثـمـانـيـاتـ إـلـىـ السـابـعـ عـشـرـ مـنـ بـيـنـ 22ـ بـلـدـاـ صـنـاعـيـاـ. وـقـدـ عـكـسـ هـذـاـ الـهـبوـطـ انـخـفـاضـ مـعـدـلـاتـ التـبـادـلـ التـجـارـيـ، وـحـوـاجـزـ أـخـرـىـ عـلـىـ صـادـرـاتـهـ الزـرـاعـيـةـ، وـقـدـ أـضـافـتـ السـيـاسـاتـ المـالـيـةـ وـالـنـقـدـيـةـ إـلـىـ مـشـاـكـلـ الـبـلـدـ الـاـقـتصـاديـ، وـفـيـ أـوـاـلـ الثـمـانـيـاتـ وـاجـهـ اـقـتصـادـ نـيـوزـيلـنـداـ مـعـدـلـ تـضـخمـ مـرـتـقـعـ وـمـتـغـيـرـ، وـدـيـنـ عـامـ مـتـزـاـيدـ، وـبـطـالـةـ مـتـزـاـيدـ، وـضـغـطـاـ خـارـجـيـةـ مـتـصـاعـدـةـ، وـفـقـدـانـ الـقـوـةـ الـدـولـيـةـ فـيـ الـاـقـتصـادـ، وـهـوـ مـاـ أـدـىـ فـيـ عـامـ 1984ـ إـلـىـ حـوـثـ أـزـمـةـ فـيـ الـنـقـدـ الـأـجـنبـيـ. (21)

وـإـزـاءـ هـذـهـ الـخـلـفـيـةـ، كـلـفتـ هـذـهـ الـأـزـمـةـ الـاـقـتصـاديـةـ الـحـزـبـ الـقـومـيـ الـأـغـلـبـيـةـ فـيـ مـجـلـسـ النـوـابـ، وـجـاءـتـ بـحـزـبـ الـعـمـالـ إـلـىـ السـلـطـةـ لأـوـلـ مـرـةـ مـنـذـ تـسـعـ سـنـوـاتـ. (22) الـذـيـ قـامـ بـمـجـمـوـعـةـ مـنـ الـإـصـلـاحـاتـ تـمـثـلـ فـيـمـاـ يـلـيـ:

- **الـخـصـصـةـ وـالـتـنـظـيمـاتـ:** لـقـدـ خـوـصـتـ حـكـوـمـةـ نـيـوزـيلـنـداـ عـدـدـاـ مـنـ الشـرـكـاتـ الـتـيـ تـمـلـكـهـاـ الدـوـلـةـ وـعـدـدـاـ مـنـ الـخـدـمـاتـ الـتـيـ تـدـيـرـهـاـ الـحـكـوـمـةـ (بـمـاـ فـيـهـاـ شـرـكـاتـ الـهـاـفـتـ وـالـنـفـطـ وـالـتـأـمـيـنـ وـالـبـرـيدـ وـالـطـيـرانـ). وـبـالـجـمـالـ باـعـتـ الـحـكـوـمـةـ أـكـثـرـ مـنـ عـشـرـينـ شـرـكـةـ تـمـلـكـهـاـ الدـوـلـةـ. لـكـنـ الـخـصـصـةـ لـمـ تـكـنـ هـامـةـ بـقـدـرـ الـجـهـودـ الـكـبـيـرـةـ لـزـيـادـةـ إـنـتـاجـيـةـ الـشـرـكـاتـ الـتـيـ تـمـلـكـهـاـ الدـوـلـةـ. وـاعـتـبـرـتـ الـحـكـوـمـةـ هـذـهـ الـشـرـكـاتـ كـيـانـاتـ لـلـحـكـوـمـةـ فـيـهـاـ مـصـلـحةـ الـمـالـكـ. وـكـانـ دـورـهـاـ تـأـمـيـنـ أـكـبـرـ عـائـدـ لـدـافـعـيـ الـضـرـائـبـ. وـكـانـ قـانـونـ الـشـرـكـاتـ الـذـيـ تـمـلـكـهـ عـائـدـ لـدـافـعـيـ الـضـرـائـبـ. وـكـانـ قـانـونـ الـشـرـكـاتـ الـذـيـ تـمـلـكـهـ

الـدـوـلـةـ 1986ـ أـوـلـ وـأـهـمـ جـزـءـ فـيـ الـإـصـلـاحـ الـقـانـونـيـ (23)، تـلاـهـ بـعـدـ ذـلـكـ قـانـونـ قـطـاعـ الـدـوـلـةـ لـعـامـ 1988ـ، وـقـانـونـ الـمـالـيـةـ الـعـامـ لـعـامـ 1989ـ. (24)

- **الـتـعـاقـدـ عـلـىـ أـسـاسـ الـأـدـاءـ:** ثـبـتـ قـانـونـ قـطـاعـ الـدـوـلـةـ 1988ـ وـقـانـونـ الـأـمـوـالـ الـعـامـةـ لـسـنـةـ 1989ـ الـإـصـلـاحـاتـ فـيـ قـلـبـ الـإـدـارـاتـ الـحـكـوـمـيـةـ. وـبـمـكـنـ تـلـخـيـصـ أـهـمـ الـإـصـلـاحـاتـ الـتـيـ جـاءـ بـهـاـ هـذـاـ قـانـونـ فـيـمـاـ يـلـيـ: (25)

الـعـالـمـيـ، وـالـذـيـ أـصـبـحـ أـمـرـاـ وـاقـعاـ مـعـ ظـهـورـ مـنـظـمـةـ التـجـارـةـ الـعـالـمـيـةـ WTOـ، وـاـنـتـشـارـ شـرـكـاتـ مـتـعـدـدـةـ الـجـنـسـيـاتـ، وـبـزوـغـ الـنـكـلـلـاتـ الـاـقـتصـادـيـةـ الـدـولـيـةـ (18)، كـمـاـ وـجـهـ الـبـنـكـ الـدـولـيـ وـمـنـظـمـةـ التـعـاـونـ الـاـقـتصـادـيـ عـلـىـ الـإـصـلـاحـ الـإـدارـيـ وـسـانـدـهـ، وـفـيـ أـحـيـانـ أـخـرـىـ لـجـأـتـ إـلـىـ الـمـشـروـطـيـةـ لـلـضـغـطـ عـلـىـ الـدـوـلـ الـمـقـرـضـةـ لـإـعـادـةـ هـيـكـلـةـ حـكـوـمـاتـهـاـ وـأـجـهـزـتـهـاـ الـإـادـارـيـةـ مـنـ أـجـلـ مـسـاـيـرـ الـعـولـمـةـ.

- **عـوـاـمـلـ فـيـنـيـةـ:** وـتـشـمـلـ التـطـوـرـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـ وـمـاـ طـرـحـهـ مـنـ وـسـائـلـ جـدـيـدـةـ لـتـوـفـيرـ الـخـدـمـاتـ وـالـحـصـولـ عـلـىـ الـمـعـلـومـاتـ، بـالـإـضـافـةـ إـلـىـ تـأـثـيرـ مـرـاـكـزـ الـأـبـاحـاتـ الـتـيـ طـرـحـتـ اـتـجـاهـاـ جـدـيـدـاـ بـخـصـوصـ مـاـ الـذـيـ يـجـبـ وـلـيـجـبـ عـلـىـ الـحـكـوـمـةـ أـنـ تـقـوـمـ بـهـ، وـزـيـادـةـ اـنـتـشـارـ الـإـيـدـيـوـلـوـجـيـاتـ الـتـيـ تـدـعـوـ إـلـىـ الـحـكـمـ الـرـاشـدـ وـالـإـرـادـةـ تـقـلـيـصـ حـجـمـ الـجـهـازـ الـإـادـارـيـ. وـكـذـلـكـ إـدـرـاكـ الـشـعـوبـ أـنـ الـنـظـامـ الـبـيـرـوـقـراـطـيـ الـقـائـمـ لـمـ يـعـدـ مـلـائـمـاـ، وـلـمـ يـعـدـ يـلـيـ اـحـتـيـاجـاتـهـ وـطـلـبـاتـهـ كـمـاـ يـجـبـ، كـمـاـ أـنـ الـإـصـلـاحـ الـإـقـتصـادـيـ الـهـيـكـلـيـ لـاـ يـكـفـيـ بـمـفـرـدـهـ. (19)

- **أـرـمـةـ التـسـيـيرـ الـعـوـمـيـ:** تـعـدـدـ الـأـرـاءـ بـخـصـوصـ اـنـتـقادـ أـسـالـيـبـ التـسـيـيرـ الـعـوـمـيـ، حـيـثـ يـرـىـ كـيـرـونـ وـوـلـشـنـ أـنـ أـهـمـ اـتـهـامـ مـوـجـهـ لـلـقـطـاعـ الـعـامـ هوـ التـبـذـيرـ فـيـ اـسـتـخـدـامـ الـمـوـارـدـ، بـسـبـبـ دـمـرـيـةـ حـافـزـ لـدـىـ الـمـوـظـفـينـ الـحـكـوـمـيـنـ لـمـرـاـقـبـةـ الـنـكـالـيـفـ، وـيـرـىـ نـيـسـكـانـ أـنـ الـبـيـرـوـقـراـطـيـنـ سـوـفـ يـمـيلـونـ إـلـىـ تـوـسـعـ فـيـ قـدـيـمـ الـخـدـمـةـ الـعـامـةـ، فـيـنـتـجـونـ ضـعـفـيـ الـحـدـ الأـقـصـىـ مـنـ إـنـتـاجـ الـذـيـ يـتـطـلـبـهـ الـمـجـتـمـعـ مـمـاـ يـرـفـعـ الـمـيـزـانـيـةـ إـلـىـ أـعـلـىـ دـرـجـةـ لـهـاـ. يـضـافـ إـلـىـ ذـلـكـ نـقـصـ الـحـوـافـزـ فـالـأـجـرـ لـ يـرـتـبـطـ بـالـإـنـتـاجـ، وـعـدـمـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ مـرـاـقـبـةـ الـأـدـاءـ بـصـورـةـ فـعـالـةـ، بـلـ وـدـمـ وـجـودـ مـجـمـوـعـةـ مـقـبـولـةـ مـنـ مـؤـشـرـاتـ الـأـدـاءـ. مـمـاـ يـؤـدـيـ إـلـىـ اـنـتـشـارـ الـفـسـادـ الـإـادـارـيـ. (20)

وـبـسـبـبـ دـمـرـيـةـ مـوـجـهـةـ مـنـافـسـةـ، لـاـ تـعـملـ الـحـكـوـمـةـ عـلـىـ تـطـوـيرـ تـقـنـيـاتـ تـقـدـيـمـ الـخـدـمـةـ مـاـ يـنـتـجـ عـنـهـ رـدـاءـ الـخـدـمـةـ الـعـوـمـيـةـ، وـغـيـابـ الـجـوـدـةـ وـالـتـمـيـزـ فـيـ التـسـيـيرـ.

ثـانـيـاـ: نـمـاـذـجـ عـنـ تـطـبـيقـ الـإـدـارـةـ الـعـامـةـ الـجـدـيـدـةـ: تـقـعـ الـجـهـودـ الـعـالـمـيـةـ لـلـإـصـلـاحـ الـإـادـارـيـ فـيـ نـمـوـذـجـيـنـ عـرـيـضـيـنـ تـقـرـيـبـاـ: إـصـلـاحـاتـ وـيـسـتـمـنـسـتـرـ، الـذـيـ اـتـخـذـتـ شـكـلـهـ بـأـنـطـلـاقـةـ جـهـودـ حـكـوـمـاتـ نـيـوزـيلـنـداـ وـالـمـمـلـكـةـ الـمـتـحـدـةـ، وـالـنـمـوـذـجـ الـأـمـرـيـكـيـ فـيـ إـعـادـةـ اـخـتـرـاعـ الـحـكـوـمـةـ.

سنوات المقبلة. عرفت الحكومة هذه المناطق SRAS التي أصبحت ملزمة لدوائر الدولة. ثم صاحت هذه المناطق SRAS قرارات الميزانية، بينما احتجت المخرجات المحددة من الرؤساء التنفيذيين (مناطق النتيجة الرئيسية KRAS) في عقودهم. ولم تشكل مناطق SRAS وKRAS الميزانية ونظام المحاسبة فقط، لكنها حددت أيضاً المسؤولية الأساسية في حكومة نيوزيلندا: من فعل ماذا، وكيف تناءِم القطاعات المختلفة مع بعضها البعض في سياسة الحكومة. ومن أبرز نتائج هذه التجربة في الإصلاح الإداري ما يلي:(26)

أ – ظهرت أهمية تعزيز قياس الأداء لتحسين الإنتاجية، لذلك تبنت سياسة المحاسبة على أساس النتائج المتتحققة من تلك المتفق عليها في اتفاقية الأداء. واتفاقية الأداء يتم بمقتضها تحديد النتائج التي ترغب الدولة تحقيقها من كل جهاز. وفي ضوء ما يتحقق من نتائج تتم المساءلة الإدارية. على أنه يترك رئيس كل جهاز رسم الاستراتيجيات التي سيتبعها في تحقيق النتائج المطلوبة منه.

ب – ترتب على أسلوب المحاسبة والمساءلة طبقاً للنتائج، وضرورة التخلص من الرقابة المركزية التفصيلية على النفقات التشغيلية، والتخلص من وجود سقف للموظفين في الجهاز، ومنح المسؤولين صلاحيات كافية لاستثمار مواردهم في الميزانية بشرط لا يتم تجاوز سقف الميزانية المحدد للجهاز.

ج – تبيّن أنّ تغيير ثقافة الجهاز للتركيز على تحقيق النتائج ليس بالأمر الهين ويحتاج وقتاً ليس بالقصير. كما أنه يتطلّب تعزيز قدرة رؤساء الأجهزة في أداء مهام الجهاز وواجباته. كما تبيّن ضرورة بناء نظام معلوماتي، وتوفير تدريب لجميع فئات العاملين، واستخدام تقارير عن المعلومات، وقياس الأداء، وتطبيق جوانب إصلاحية أخرى.

د – تبيّن أنّ التوجّه نحو التركيز على النتائج يتطلّب وجود جهة مركبة تعطي التوجيهات للأجهزة التنفيذية لكي تساعدها على التطبيق، وعلى تقييم جوانب التطبيق لتحديد الصعوبات التي تواجه التطبيق والمنافع الناجمة عن الإصلاح من وجهة نظر مسؤولي الأجهزة التنفيذية التي تطبق الإصلاح الإداري.

هـ – نتج عن الإصلاح منح المديرين التنفيذيين مرونة كافية في استغلال الموارد المتاحة لهم في الميزانية

- إلغاء نظام السلك الوظيفي واستبداله بنظام التعاقد، وعليه يكون قد ألغى مبدأ الأمان أو الاستقرار الوظيفي الذي أقره قانون القطاع العمومي الصادر في 1962؛

- منح هذا القانون للجنة الخدمات العمومية صلاحية إدارة هذا القانون؛

- يعين على رأس كلّ دائرة من دوائر الخدمة العمومية وزير رئيس سياسي لها وموظّف إداري يعمل كرئيس إداري لها، يطلق عليها رئيس تنفيذي، ويعين من قبل لجنة الخدمات العمومية ولمدة محددة؛

- إعطاء الرؤساء التنفيذيين صلاحية توظيف الموظفين على مستوى الدوائر التي يشرفون على إدارتها من خلال نفس قواعد التوظيف المطبقة في القطاع الخاص؛

- العمل على تبسيط وعقلنة عملية تصنّيف العمال في الوظيفة العمومية، حيث كان النظام القديم يعتمد على الترقية في تصنّيف العمال مما جعله نظاماً معقلاً، أما قانون 1988 فأعطى الحرية لرؤساء الدوائر العمومية في اختيار نظام التصنّيف الذي يرون مناسباً، ونتيجة لذلك قام وزير التجارة والأعمال الخارجية بتحفيض عدد القوانين الأساسية الخاصة المطبقة في دائرة من 02/16، كما قام وزير الفلاحة والصيد في 1993 بتبني 04 قوانين أساسية خاصة ومختلفة لتطبيقاتها على موظفي إدارته؛

- إلغاء منطق الوسائل أين كانت الجدارة تقاس بالأقدمية واستبداله بمنطق النتائج، أين أصبح الأداء والتسخير الجيدين هما المعياران اللذان يعبران عن الجدارة والاستحقاق، وبذلك أصبحت مسألة التقييم الأداء ترتكز على النتائج المحققة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

- التخطيط الاستراتيجي: منذ سنة 1992 تنتج الحكومة النيوزيلندية ميزانيات بالاستحقاق، إضافة إلى ذلك أقرّ قانون المسؤولية المالية لسنة 1994 أن تحدّد الحكومة أهدافها المالية، وأن تقدّم تقريراً عن جودة إنجازها.

وبعد ذلك خولت الحكومة خلق مناطق النتائج الاستراتيجية SRAS ومناطق النتيجة الرئيسية KRAS. وكان يطلب من موظفي الحكومة أن ينتقلوا من أهداف السياسة العريضة إلى الاستراتيجية المحددة التي تتبعها الوكالات وتقرّر هذه الاستراتيجيات مناطق النتيجة الاستراتيجية SRAS التي ترتكز عليها الوكالات خلال 5-3

حكومة ريادية مغامرة: الكسب بدلًا من الإنفاق؛

حكومة التوقعات: الوقاية بدلًا من العلاج؛

حكومة لامركبة: من التسلسل الهرمي إلى المشاركة

والعمل الجماعي؛

حكومة يوجهها السوق: تعزيز التغيير عبر السوق.

وقد كلف الرئيس الأمريكي كلينتون بعد فوزه في الانتخابات الرئاسية سنة 1992 نائبه آل غور بتبني فكرة إعادة اختراع الحكومة من خلال برنامج مراجعة الأداء الحكومي NPR، تحت شعار: "خلق حكومة تعمل بصورة أفضل وتكلفة أقل". ومن أهم المبادئ الخاصة بهذا البرنامج كالتالي: ⁽²⁸⁾

- القضاء على الروتين؛

- إعطاء الأولوية للعملاء؛

- تمكين الموظفين من تحقيق النتائج؛

- الترشيد وإنتاج حكومة أفضل بتكلفة أقل.

وتم تفزيذ هذه المبادئ من خلال: خلق إحساس واضح برسالة العمل، والإمساك أكثر بالدفة وتجذيف أقل وتنقيص السلطات والمسؤوليات، واستبدال القواعد المنظمة بالحوافر، وإعداد موازنات، وتقييم على أساس النتائج، وتعريف العمليات الحكومية للمنافسة، والبحث عن حلول مستمدة من السوق، وقياس الأداء من خلال إرضاء العملاء.

وكانت أهم نتائج الإصلاحات الإدارية من منظور إعادة اختراع الحكومة كالتالي:

- تقليص الحجم: تشير الأدبيات إلى أن عملية تقليص الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية مررت بمرحلتين مختلفتين شهدتها الجهاز الإداري. أولاهما، منذ أوائل حتى منتصف الثمانينيات وثانيهما، منذ 1993 حتى 1999. وفي عام 1993، قامت حكومة الولايات المتحدة بالاضطلاع ببرنامج طموح لتقليص حجم القوى العاملة الفيدرالية بنحو 12.5% خلال ست سنوات، ونجحت الحكومة في تحقيق هذا الهدف قبل انتهاء الفترة المحددة. وفي عام 1994، أقر الكونجرس الأمريكي تشييعا خاصا بتحميم تقليص العمالة الفيدرالية بنحو 272.900 عام. وفي عام 1998، تم بلوغ هذا الهدف وحتى الزيادة عنه، ففي

لتحقيق النتائج. وتبسيط إجراءات شئون الموظفين، وتحويل الكثير من الصالحيات ذات العلاقة بالتوظيف من الإدارات المركزية للتوظيف إلى الإدارات التنفيذية مثل: إجراءات الترقية، تصنيف الوظائف، وتحديد الرواتب. كما تم مطالبة هذه الأجهزة باتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لتعزيز جودة الإنتاجية. وانعكست هذه المرونة بشكل إيجابي على إيجاد حوافر لدى الجهاز لترشيد الإنفاق والاستغلال الأمثل للمصادر المتاحة له.

ز - أظهرت التجربة في نيوزيلندا أهمية التعامل الجيد مع مقاييس الأداء بغض التأكيد من أنها: تنطلق من أهداف البرنامج، تعكس قدرة المسؤولين في التأثير المباشر على النتائج المستهدفة وأثيرها على المستفيد، تعطي دورا لمديري البرامج والمسؤولين عن تحقيق النتائج في تصميم مقاييس الأداء لبرامجهم، تشمل النوعية والكمية والكفاءة والفاعلية، وتحل جمع المعلومات حول مدى تحقيق الجهاز للأهداف العامة والتفصيلية على السواء.

2-نموذج الإصلاحات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية (نموذج إعادة اختراع الحكومة):

يعتبر كتاب أوسبورن وجبلر من أهم ما يمثل الإدارة العامة الجديدة وكيفية ترجمتها لإحداث إصلاح إداري حكومي شامل. لمواجهة الانخفاض الملحوظ في الإيرادات الحكومية في الولايات المتحدة أثناء هذه الفترة، وأن الحركة تُعد نتاج التقىء تيارين مختلفين هما: تيار الولع بالإدارة وتيار الإصلاح التقديمي، ويفترح الكتابان أوسبورن وجبلر عشرة مبادئ أساسية لتحويل مسار الجهاز الإداري: ⁽²⁷⁾

- حكومة محفزة: التوجيه بدلًا من التجديف؛

- حكومة يملكتها المجتمع: التمكين بدلًا من الخدمة؛

- حكومة تنافسية: إدخال التنافس في إيصال

الخدمات؛

- حكومة توجهها مهتمتها: تحويل المنظمات التي

توجهها القواعد؛

- حكومة توجهها النتائج: تمويل المخرجات، لا

المدخلات؛

- حكومة يوجهها الرسائل: تلبية حاجات الزبون، لا

الجهاز المكتبي؛

العمالة الفيدرالية يبلغ 355500

خاتمة: من خلال هذه الورقة البحثية حاولنا تسليط الضوء على أهم الاتجاهات الجديدة في الإصلاح الإداري والمتمثل في الإدارة العامة الجديدة ، هذا الاتجاه الذي ما زال يتصف بحداثته ، كما أنه لا يمثل بناء نظرياً أو عملياً متفقاً عليه. إلا أن حركة إصلاح الإدارة العامة كانت عالمية بمعنىين. الأول ، لقد انتشرت في جميع أنحاء العالم. والثاني ، لقد كانت كاسحة في مجالها فاستخدمت الحكومات إصلاح الإدارة لإعادة تشكيل دور الدولة وعلاقتها بالمواطنيين. ومن أهم النتائج المتوصّل إليها ، هي:

- تأثير حركات الإصلاح الإداري بالتطور في النظريات الاقتصادية والسياسية الرائجة في أنحاء العالم ، من خلال تأثيرات العولمة ، ومن خلال الآليات المختلفة التي تسير وتساعد على انتشار وترويج وخلق فكر عالمي يحكم تطور الأسواق المعرفية في كلّ زمن من الأزمنة ، ومن ذلك التطور في وسائل الاتصال والمعلومات.

- تُعدّ الإدارة العامة الجديدة من أبرز الإصلاحات الإدارية في الدول الغربية في السنوات الأخيرة ، حيث تعددت فيه المساهمات والمناذج المقترحة والمطبقة. وبات من غير الممكن تجاهل تجارب الإصلاح المطبقة في العديد من الدول ، حتى وإن كانت هذه التجارب غير قابلة للإسقاط على دول أخرى ، إلا أن هناك توجهاً عاماً في تفعيل أساليب هذا التيسير من أجل فعالية أكبر في تقديم الخدمة العمومية وترشيد استخدام الموارد.

وعلى الرغم من الاتفاق الواسع حول أهم ملامح التغيير وحركات الإصلاح الإداري التي تم تفديتها خلال السنوات الماضية ، إلا أننا نجد اتجاهات معاصرة كثيرة ، لا تدعوا للعودة للوراء مرة أخرى ، أو الالتزام بالنموذج البيروقراطي والإدارة العامة التقليدية ، وإنما تنبئ وتحذر من بعض مثالب الاتجاهات المعاصرة المتمثلة في الإدارة العامة الجديدة بجميع مسمياتها ، ومن أهم هذه الانتقادات:

- أن من أخطر عيوب الإدارة العامة الجديدة عدم التفرقة بين القطاع الحكومي والخاص ، وتتجاهل حقيقة أنّ الجهاز الإداري الحكومي مبني على سيادة القانون وليس على آليات السوق ، فالاختلافات بين الحقلين ليست بسيطة ،

الفترة من يناير 1993 حتى يناير 1998 ، كان صافي تقليص موظف (16.2% من إجمالي القوة العاملة) ، ووّقعت نحو ثلثي التخفيضات (64%) في صفوف المدنيين العاملين بوزارة الدفاع ، بالإضافة إلى هيئات أخرى ، وكان مكتب إدارة الشؤون العاملين من أكثر الهيئات تأثراً بالتخفيضات (نسبة التقليص 51.3%) ، ثم إدارة الخدمات العامة ، بنسبة التقليص تقدر بـ (20.3%). وكان المستهدف في بداية مرحلة التسعينيات هو إجراء تقليص العمالة بنسبة متفاوتة في الهيئات المدنية بحجة وجود فائض في الحكومة الفيدرالية ، حيث يمكن التخلص منه دون اضطراب البرامج المقدمة أو الخدمات ، ولكن مع الوقت ، لم ينفذ البرنامج بنسبة متساوية وإنما تفاوتت النسب ، فمثلاً مكتب إدارة شؤون العاملين فقد أكثر من نصف موظفيه ، بينما وزارة العمل شهدت تزايداً في أعداد الموظفين بها. بالإضافة إلى التخفيضات في أعداد العاملين ، كما نادى تقرير الأداء القومي بضرورة الحدّ من عدد الدرجات الإدارية ، وياجراء مزيد من التقليص لترشيد استخدام الموارد وخفض النفقات بصورة عامة.

- إنجاز الإصلاح وخدمة الزبون: سن الكونغرس في سنة 1994 قانون تنظيم المكتسبات الاتحادية ، بسط هذا القانون الإجراءات لاتخاذ تعليمات للإنجاز وأعطى المديرين مرونة أكثر لشراء السلع المتوفرة ، كما فوّضت الإدارة جميع الوكالات الاتحادية لتقديم بتطوير خطط لخدمة الزبون ، مما أدى إلى تحول كبير في طريقة تفكير الكثيرين من العاملين الحكوميين الاتحاديين حول الأعمال التي قاموا بها وبالطريقة التي أدوّا بها هذه الأعمال.

(30) كما حّقّقت حركة خدمة الزبون نتائج إيجابية لاسيما في إدارة الضمان الاجتماعي وفي إدارة الجمارك ، وساعد تغيير الإنجاز في جعل الحكومة الاتحادية شريكاً أفضل في عقودها الخاصة ، وتقلّصت مكاسب القوى العاملة بمقدار الثلث ، وادعى أمّر تموين القوى الجوية أنّ تخفيضاً في عدد صفحات تعليمات المشتريات بلغ 64% ، وأعلنت مراجعة الأداء القومي NPR وفراً قدره 12.3 بليون دولار في السنوات الأربع الأولى من الجهود.

- إن نموذج الإدارة العامة الجديدة لا يصلح لكل الدول ، وخاصة الدول النامية ، ففي قول مأثور لجيبلر: "لابد من اختراع الحكومة قبل إعادة اختراعها". فيرى كل من هيرديا وشنيدر واللذان تحدثا عن نماذج الإصلاح الثلاثة: الخدمة المدنية والمساءلة والنموذج الإداري ، أن الإصلاح الإداري في أي دولة يجب أن يأخذ من النماذج الثلاثة ، ولا يرتكز على نموذج واحد فقط ، وهو ما في ذلك يتفقان مع البنك الدولي الذي يدعوا إلى ثلاثة ميكانيزمات أو آليات لتدعم أداء الدولة وهي: الأحكام والضوابط ، وضغوط المنافسة ، والصوت والشراكة ، فالبنك الدولي يرى بضرورة السعي في الاتجاهات الثلاثة في ذات الوقت.
- إن الإطار الاقتصادي للإصلاح الإداري يصلح فقط للتطبيق على الأعمال الحكومية التي لها طبيعة تماثل قطاع الأعمال ، كعمليات التشييد والبناء ، ولكنه لا يلائم الأنشطة الأخرى: كالتعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والسلع العامة.

وإنما هي اختلافات جذرية. فمسئولي الموظفين العموميين هي أن يعملا على تنفيذ القوانين ، والمسؤولون مسؤولون أمام رؤسائهم عن تنفيذ هذه القوانين ، وليس أمام العملاء كما هو الحال في الإدارة العامة الجديدة ، والقانون والدستور هما أساس الإدارة العامة وأساس تحديد غاية الجهاز الإداري ككل.

- الإدارة العامة الجديدة أنت ليس فقط بآليات القطاع الخاص ، ولكن أيضا بقيمه ، وهذه القيم مثل: المنافسة والروح الاستثمارية والمغامرة والمصلحة الذاتية ، لا تلائم العمل في الإدارة العامة ، ولها تأثير سلبي على قيم الخدمة المدنية. فعلى سبيل المثال ، فكرة أن المدير في الإدارة العامة يتصرف كما لو كانت الموارد المالية المسئول عنها ملك له ، تتعارض مع فكرة المساءلة والاستجابة في الإدارة العامة الديمقراطية. وهناك أهمية لتقديم الصالح العام والأهداف الاجتماعية والسياسية على أي مصلحة أخرى ، والترويج لقيم العدالة والمساواة والمساءلة ، والتي في جوهرها الدور الأساسي للجهاز الإداري في أي دولة ديمقراطية.

الهادئ

1. UNDP, **Public Administration reform**, P2.

https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/public-administration-reform-practice-note-/PARPN_English.pdf.

2. عالية عبد الحميد عارف ، نظرية نقدية لبرامج الإصلاح الإداري في مصر خلال حقبة التسعينيات ، ورقة بحثية قدمت إلى المؤتمر الدولي الموسوم بإصلاح الخدمة المدنية في مصر 22-23 يونيو 2008 ، شركاء التنمية بحوث استشارات تدريب ، القاهرة ، ص 12.

3. سيجما ، مبادئ الإدارة العامة: إطار عمل لدول سياسة الجوار الأوروبية ، ص 5.

<http://www.sigmapublications.org/publications/Principles-ENP-Arabic.pdf>

4. فيصل بن معي ضال سمير القحطاني ، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني ، الرياض ، جامعة نايف ، 2006. ص 40-41.

5. UNDP, **Public Administration reform**, P1.

6. طارق عشور ، "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية" ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة ورقلة ، العدد 01 ، 2001 ، ص 110.

7. Michèle Charbonneau, **Nouveau Management Public**, Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, Québec Canada, 2012, P1.

8. محمد السعيد جوال ، "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد (NPM): دراسة تحليلية نظرية" ، مجلة شمال إفريقيا ، جامعة الشفاف ، العدد 14 ، 2016 ، ص 69.

9. Nazmul Ahsan Kalimullah, Kabir M. Ashraf Alam, Ashaduzzaman Nour. "New Public Management: Emergence and Principles". **Bub Journal**, Bangladesh University, Volume 1, Issue 1, September 2012, P2.

10. Kimberly Scism Eagle, New Public Management in Charlotte, North Carolina: A Case Study of Managed Competition. for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration, the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2005, Unpublished.P20.

11. دونالد كيتل ، ثورة الإدارة العامة العالمية: تقرير حول تحول الحكم ، تر: محمد شريف الطرح ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2003 ، ص 26.

12. Yves Chappoz, Pierre-Charles Pupion, "Le New Public Management", **Gestion et management public**, L'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), Volume 1/n°2, 2012, P1

13. بسمة عبد الله ، الإدارة العامة الجديدة ، تم تصفح الموقع يوم 23/06/2019

<https://www.elsyasi.com/articles/print/2169>

14. طارق عشور ، المراجع السابق ، ص 111.

15. ليلى بن عيسى ، "التسخير العمومي الجديد: المقاربات النظرية والتجارب الواقعية" ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة باتنة ، 1 ، العدد 16 ، جوان 2007 ، ص 8-9.

16. دونالد ف. كيتل ، المراجع السابق ، ص 18.

17. ليلى بن عيسى ، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد" ، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية ، جامعة بسكرة ، العدد 14 ، ديسمبر 2013 ، ص 192.

18. سلوى الشعراوي ، "تحليل السياسات العامة في القرن الحادي والعشرين" ، ضمن كتاب: تحليل السياسات العامة في الوطن العربي ، سلوى الشعراوي محررا ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، القاهرة ، 2004 ، ص 34.

19. ليلى مصطفى البرادعي ، "الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري دراسة مسحية" ، مجلة النهضة ، جامعة القاهرة ، العدد 20 ، يونيو 2004 ، ص 60.

20. بن عيشي بشير ، بن عبيد عبد الباسط ، "التسخير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي" ، مجلة الحقيقة ، العدد 37 ، جوان 2016 ، ص 386.

21. صندوق النقد الدولي ، **أفاق الاقتصاد العالمي: دفع عجلة الاصدارات الهيكلية** ، ابريل 2004 ، ص 17.

22. Judy Whitcombe, "Contributions and Challenges of New Public Management : New Zealand since 1984", **Policy Quarterly**, Victoria University of Wellington, Volume 4, Issue 3 , September 2008 P8.

23. دونالد ف. كيتل ، المراجع السابق ، ص 34.

24. Richard Mulgan. **Public sector reform in New Zealand: Issues of Public Accountability**, Asia Pacific School of Economics and Government, The Australian National University, 2004, p1.

25. سلوى تيشات ، **أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية** (نيوزيلندا ، فرنسا ، والولايات المتحدة الأمريكية) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة بومرداس ، 2014-2015 ، غير منشورة ، ص 169.

26. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي ، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية" ، ورقة بحثية قدمت إلى الندوة حول: الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ ، وزارة التخطيط ، الرياض ، شعبان 1423هـ/أكتوبر 2002. ص 17-18.
27. ديفيد أوزبورن ، تيد غايلر، إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة القطاع العام، تر: محمد توفيق البحيرمي، العبيكان ، الرياض ، 2010 ، ص 05.
28. ليلى مصطفى البرادعي ، المرجع السابق ، ص 71.
29. ليلى مصطفى البرادعي ، "تقليص الحجم كمدخل من مداخل الإصلاح الإداري في الإدارة العامة: الدروس المستفادة من تجارب عدة دول" ، مجلة النهضة ، جامعة القاهرة ، العدد 2001 08 ، ص 119.
30. دونالد. كينيل ، المرجع السابق ، ص 48-49.
31. ليلى مصطفى البرادعي ، "الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري دراسة مسحية" ، المرجع السابق ، ص ص 75-77.