وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي

١٣٧٧ - ١٤٢٧ هـ

مركز بحوث كلية العلوم الإدارية

٣٠
١٤٢٧

حركة إعادة ابتكار الحكومة
النظرية والممارسة في التجربة الأمريكية

إعداد
أ.د حلمي شحادة يوسف
كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة
جامعة مؤتة
المملكة الأردنية الهاشمية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي
مركز بحوث كلية العلوم التربوية

حركة إعادة ابتكار الحكومة
النظرية والممارسة في التجربة الأمريكية

إعداد

أ.د. حلمي شحادة يوسف

كلية إدارة الأعمال

قسم الإدارة العامة،جامعة مؤته

المملكة الأردنية الهاشمية

ح جامعة الملك سعود، ١٤٢٧هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

يوسف ، حلمي شحادة

حركة إعادة ابتكار الحكومة النظرية والممارسة في التجربة الأمريكية . / حلمي شحادة يوسف – الرياض ، ١٤٢٧هـ

٥٣ص، ١٧×٢٤سم

ردمك: ٧-٩٧٨-٣٧-٩٩٦٠

١- الولايات المتحدة – نظام الحكم ٢- الإدارة العامة – الولايات المتحدة أ. العنوان

ديوي ٣٥٣ ١٤٢٧/١١٤٦

رقم الإيداع: ١٤٢٧/١١٤٦

ردمك: ٧-٩٧٨-٣٧-٩٩٦٠

النشر العلمي والمطابع ١٤٢٧هـ

محتويات الدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
محتويات الدراسة	١
ملخص الدراسة باللغة العربية	٤
المقدمة	٦
أولاً: الإطار النظري للدراسة.	١٠
- تحديد مشكلة الدراسة.	١٠
- أهمية الدراسة.	١٠
- هدف الدراسة.	١١
- محددات الدراسة.	١١
ثانياً: إعادة ابتكار الحكومة.	١٢
١. مفهوم إعادة ابتكار الحكومة.	١٢
٢. المرتكزات الفكرية والخصائص الفلسفية.	١٦

الموضوع	رقم الصفحة
أولاً : الحكومة الريادية.	١٦
ثانياً : حكومة يملكها ويديرها الشعب الذي تقدم له الخدمات.....	١٩
ثالثاً : إيجاد الحكومة التنافسية، التي تتبنى عملية التنافس في تقديم الخدمات.	٢١
رابعاً : حكومة تتولى مهام ومسؤوليات يفترض إنجازها دونما إطالة وتأخير.	٢٢
خامساً : إدارة حكومية ملتزمة بالنتائج.	٢٣
سادساً : حكومة يديرها العملاء، بحيث تضمن الاستجابة.....	٢٥
سابعاً : حكومة استثمارية.	٢٧
ثامناً : حكومة مبادراتية، استهلاكية طلائعية تستبق الأزمات قبل وقوعها	٢٨
تاسعاً : حكومة لا مركزية التحول من إصدارات الأوامر إلى المشاركة وعمل فريق	٣٠
عاشراً : حكومة تسيرها عوامل وآليات السوق التنافسية المفتوحة	٣١
ثالثاً : المداخل الآلية لتفعيل ابتكار الحكومة :	٣٣
١. الإدارة بالأهداف.	٣٤
٢. هندرة نظم العمل.	٣٤
٣. إدارة الجودة الشاملة.	٣٥
٤. الشفافية الإدارية.	٣٦

الموضوع	رقم الصفحة
٥. التخاصية (أو التخصيص).	٣٧
٦. الحكومة الإلكترونية.	٣٩
٧. الإصلاحات المضطردة في عملية الميزانية.	٤٠
رابعاً: تقييم حركة إعادة ابتكار الحكومة:	٤٤
خامساً: الخلاصة.	٤٩
الملخص باللغة الإنجليزية	٥١
المراجع العربية	٥٢
المراجع الأجنبية	٥٣

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن المفاهيم ذات العلاقة بإعادة ابتكار الحكومة، وتحدد المرتكزات الفكرية الرئيسية (العشرة) لحركة إعادة ابتكار الحكومة، كما هو مبين أدناه:

- الحكومة الريادية: تتولى مركز قيادة العمل بدلاً من التابعية.
- الحكومة الشعبية: تمكين المواطن ذاته بدلاً من تقديم الخدمة له.
- الحكومة التنافسية: تعزيز المنافسة في تأدية الخدمة.
- الحكومة الهادفة: تحويل المنظمات الحكومية نحو التغيير.
- حكومة النتائج: تمويل المخرجات وليس المدخلات.
- حكومة الاستجابة للمستهلك: تلبية حاجات المستهلك وليس البيروقراطية.
- حكومة استثمارية: الكسب بدلاً من الإنفاق.
- حكومة طلائعية: المناعة بدلاً من الرعاية.
- حكومة لا مركزية: التحول من المركزية إلى المشاركة والعمل الجماعي.
- حكومة السوق: إحداث التغيير عبر آلية السوق.

وبناءً عليه، فإن الدراسة تحدد النماذج التطبيقية الرئيسية لإعادة ابتكار الحكومة على النحو الآتي:

- الإدارة بالأهداف.
- الهندرة.
- إدارة الجودة الشاملة.

- الشفافية.
- التخاصية.
- الحكومة الإلكترونية.
- إصلاح الميزانية (مراجعة الأداء القومي).

ثم تختتم الدراسة بتقديم تقييم شامل لكلٍ من المؤيدين والناقدين لحركة إعادة ابتكار الحكومة.

إعادة ابتكار الحكومة
(Reinventing Government)

المقدمة:

تسعى المجتمعات باستمرار إلى تطوير وتعديل وإصلاح إداراتها عبر حياتها في فترات التاريخ المتلاحقة، استجابة للظروف والمستجدات البيئية الداخلية والخارجية سعياً لتحقيق مستويات معيشية أكثر رخاءً وتقدماً للمواطنين؛ ففي المجتمع الأمريكي مثلاً، تشهد الحكومات الأمريكية منذ بواكير تأسيسها تغييرات متنوعة في تصميم آليات إدارتها انسجاماً مع التطورات والأحداث التي تتعايش معها وتلبية لمطالب وتطلعات الشرائح الاجتماعية في الدولة الاتحادية.

فالمتتبع دراسة تاريخ العهود الأولى لتأسيس الاتحاد الأمريكي يجد أن مؤسسو الدولة، الأوائل، أمثال جورج واشنطن، وإبراهام لنكولن، وألكسندر هملتون قد عمدوا إلى تركيز السلطات بيد الحكومة الاتحادية استناداً إلى قناعة أن الدولة الفتية بأمس الحاجة إلى الوحدة في مستهل تكوينها، ويُعيد الاستقرار في عهد (جيمس ماديسون) استدعت الضرورة إلى تأييد وجود إدارات ذات فعاليات أكثر كفاءة بمنح الولايات القومية والمقاطعات المحلية سلطات أوسع لتصريف شؤونها الذاتية بحرية نسبية عن الارتباط بالمركز الاتحادي في العاصمة واشنطن.

وبمرور الوقت تم الارتياح إلى فكرة مشاركة المجتمعات والمنظمات المحلية في تسيير شؤون المناطق كما تبين في عهود كل من الرؤساء مثل جيمس ماديسون، أندرو

جاكسون، وتوماس جفرسون الذين أكدوا على ضرورة إعادة تجديد الأجهزة الحكومية عقب كل ربع قرن لتنشيط فعالية الحكومة الاتحادية.

ففي القرن الماضي شهدت البلاد أحداثاً هامة بلورت هويتها بدأً من الحرب العالمية الأولى وما نادى به ودور ولسون الرئيس الثامن والعشرون للولايات المتحدة بالعمل على الفصل بين السياسة والإدارة، ثم الفترات الأربعة لولاية الرئيس فرانكلين روزفلت إبان الحربين الكونيتين وما شهدته من إصلاحات في النظام الاقتصادي والمالي والخدمة المدنية في البيروقراطية الأمريكية نتيجة لفترة الكساد العظيم (Great Depression) الذي خيم على المجتمع الأمريكي إلى أن تعافى منه بعد أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها وظهرت أمريكا بعيدها قوة عملاقة على مسرح السياسة الدولية.

وبزغ نجم أمريكا في النصف الثاني من القرن المنصرم وتوطدت قوتها مجدداً في عهد الرؤوساء مثل جون كندي، لندون جونسون، الذي عمل جاهداً إبان إدارته لتحسين الوضع الاقتصادي الداخلي ببرنامجه الحرب على الفقر (War Against Poverty) وشهدت أمريكا في عهده ومن بعده توترات حادة مع الاتحاد السوفيتي فيما يعرف بفترة الحرب الباردة بين المعسكرين وكما هو مألوف في الإدارات الأمريكية أن يعمد المفكرون والإداريون خاصة إلى مساءلة الحكومات عن أعمالها وإعادة تقييم الإنجاز الحكومي ومطالبة التنفيذيين والسياسيين تطوير وإصلاح الأجهزة والفعاليات الحكومية.

ويبدو أن الإدارة الأمريكية في العقود الثلاثة الأخيرة ابتدأً من عهد الرئيس الديمقراطي جيمي كارتر ثم الرئيس الجمهوري المحافظ رونالد يغان وما أعقبه من عودة الإدارة الديمقراطية في عهد الرئيس بل كلنتون ثم التناوب الحالي للإدارة الجمهورية

بعهد الرئيس جورج بوش الابن بولايته الأولى والثانية تجنح كل منها ومن ثم من سيخلفها إلى إعادة تجارب الإدارات الأمريكية الماضية في التراوح بين إعطاء دور أكثر أو أدنى للحكومة الفدرالية في الإدارة كيفما تقتضيه ضرورات الظروف الداخلية والخارجية للمجتمع الأمريكي، فتارة نجد الإدارة تلين نحو لا مركزية السلطة ومشاركة أوسع للمواطن في تحديد خياراته أو تدفع جزءاً من حريته في خضم الأنظمة البيروقراطية مروراً بالحكومات المحلية "والولاياتية" وإلى مستقر الحكومة الفدرالية المركزية فتطالعنا الرئاسة في عهد جيمي كارتر الذي يفترض في منهجية الديمقراطية رعاية أكثر للجمهور، بتطبيق الميزانية الصفرية التي أتت على كثير من البرامج العامة تقيمها من نقطة الصفر، وتقنع الآخرين بإلغائها بدعوى تحقيق المصلحة العامة عبر ترشيد الإنفاق العام على مشاريع لا جدوى في استمراريتها.

وعاد الحوار حول ما المدى الذي يجب أن يتاح للحكومة في إدارة شؤون المواطنين في عهد الرئيس الجمهوري ريغان الذين آمن بأن الجهاز الفدرالي يجب أن يُسَرح كثيراً من موظفيه لاعتقاده أن المشكلة الاقتصادية لا يمكن حلها إلا بتحجيم الدور المركزي للحكومة، فعمد إلى تحجيم الهرمية الفدرالية وأوقف تمويل كثيراً من البرامج العامة، وإلى تسريح الموظفين العموميين في المنظمات البيروقراطية، ودفع ثمن هذه السياسة آلاف الموظفين ممن توقفوا عن العمل بدعوى إصلاح التضخم الحكومي وظيفياً ومالياً، وقد يُثار التساؤل هل يتوفر الحل في فرز الموظفين وتركهم خارج المكاتب العامة والتأكيد على أن علاج الترهل والفساد الحكومي يكمن بتسريح العاملين الذي يؤدي إلى انخفاض في الإنفاق العام وإبقاء الأكفّاء فقط على رأس العمل.

إن هذا الحل قلما يستساغ إن لم يكن موضوعياً فلا يقبل طرد الموظف لتصدق منطقية أن الحكومة بحالة أفضل من بقائه فيها ومحسوباً عليها دون فائدة ترجى منه.

وعقب الانتخابات الرئاسية في مطلع التسعينات الميلادية من هذا القرن فتح باب الإدارة على مصراعيه ليدخل الديمقراطيون برئاسة بل كلنتون ونائبه آل غور المسرح الإداري بالدعوة والالتزام بما يعرف ببرنامج إعادة ابتكار الحكومة، لقد آن الأوان لإحداث تغيير جذري في الإدارات الحكومية تضمن مزيداً من الإنتاج وتقديم الخدمات بمنهجية أقل تكلفة في الجهد والإنفاق، إن تخفيض البرامج العامة عدداً ونوعاً يُعد ضرورة ملحة تقتضينها ظروف التضخم الحكومي في التوظيف والميزانية التي تعاني من عجز متواصل والاستغناء عن الكثير من الموظفين في الحكومة الذين لا طائل من الاحتفاظ بهم في حالة العطاء المتدني مصحوباً بالكلفة العالية.

يعتبر كل من ديفيد أوسبرن (D. Osborne) وتيد جلبر (T. Gaelber) وبيتر بلاستراك (P. Plastrik) ومن يسير على منهجهم أكثر المتحمسين بل الرواد الأوائل لما يعرف بحركة إعادة ابتكار الحكومة التي نهجتها الإدارة الديمقراطية في عهد الرئيس كلنتون ونائبه آل غور.

وقد جسَّد كتاب "إعادة ابتكار الحكومة": فلسفة التعاقد لتحويل القطاع العام"، لمؤلفيه أوسبرن وجلبر عام (١٩٩٢) الركائز الرئيسة لنمذجة الحكومة الجديدة، ومن ثم تلاها عام (١٩٩٧) كتاب أوسبرن وبلاستراك "الخلاص من البيروقراطية"، ليؤكدا أن الإصلاح الإداري في الحكومة الفيدرالية ضرورة ملحة لا غنى عن التعامل معه بموضوعية وجدية[١].

---

[١] أمين ساعاتي، إعادة اختراع الحكومة، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٩، ص٣٠.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

تحديد مشكلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في إثارة التساؤل حول جدلية مفادها هل أن الأجهزة الحكومية مطالبة بأن تتخلى عن مسؤولية أداء خدماتها العامة إلى منظمات القطاع الخاص بموجب مقولة أن المنظمات الخاصة أكثر فعالية وكفاءة في تقديم الخدمات للمواطنين مقارنة بتلك التي تقدمها المنظمات في القطاع العام، ثم كيف يمكن أن نحقق هدف تخفيض الإنفاق الحكومي للخدمات والسلع العامة التي يستفيد منها المواطنون في الدولة.

أهمية الدراسة:

تعود أهمية الدراسة إلى ما يشهده العالم المعاصر من تغيرات وتحولات هامة وواسعة في مجالات العلم والمعرفة والتطور التقني الذي لا تستطيع الحكومة مواكبته بأجهزتها البيروقراطية التقليدية، وحان الوقت إلى أن يفسح المجال لفعاليات المؤسسات الخاصة لتساهم بل تتبنى هذا التغيير لصالح العمل الحكومي إما بالإحلالية أو بالمشاركة النظامية في المجالات الإدارية والتمويلية وإعادة توزيع الخدمات وتسهيل عدالة وصولها إلى المواطنين للانتفاع بها، لتحقيق المساواة الاجتماعية بين مختلف شرائح المجتمع.

إن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تظهر في تحديدها لظاهرة إعادة ابتكار الحكومة (الأسس والمبادئ) ثم الاستشهاد العملي بمدى جدوى تطبيقها خاصة في التجربة الأمريكية.

هدف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على المفاهيم والأسس النظرية لحركة إعادة ابتكار الحكومة وكذلك آليات تفعيل هذه الحركة في مجالات التطبيق كالتخاصية والحكومة الإلكترونية وكثير غيرها. وأخيراً سوف تقدم هذه الدراسة تحليلاً وتقييما موضوعياً لفكرة هذه الحركة القديمة/الجديدة، ويمكن تحديد أسئلة الدراسة كالآتي:

١. ما هو المقصود بمفهوم إعادة ابتكار الحكومة، وما هي أهميته؟
٢. ما هي الخصائص الفكرية لإعادة ابتكار الحكومة؟
٣. ما هي المراحل المختلفة المرتبطة بفكرة إعادة ابتكار الحكومة؟
٤. هل إعادة ابتكار الحكومة مدخل جيد للتطوير الحكومي، وما مدى إمكانية تطبيقه في البلاد العربية؟

وعليه فإن منهجية هذه الدراسة تعتمد على التحليل الوصفي لمفهوم إعادة ابتكار الحكومة، وتم الاستعانة بالمراجع العلمية المدونة باللغتين العربية والإنجليزية، خاصة في هذا المجال.

محددات الدراسة:

إن هذه الدراسة لا تتعدى ظرفية ما توصلت إليه حركة إعادة الابتكار للحكومة التي استهلها الديمقراطيون في الإدارة الأمريكية إبان عهد الرئيس كلنتون ونائبه آل غور في العقد المنصرم لمعالجة العجز المتراكم في ميزانية الحكومة الاتحادية، وتحديد الاستشهاد ببعض نماذج تنفيذية لهذه الحركة في بعض الدول المتقدمة والنامية.

ثانياً: إعادة ابتكار الحكومة:

١. مفهوم إعادة ابتكار الحكومة:

يفهم مبدئياً بمصطلح إعادة ابتكار الحكومة أنه عملية يقصد بها التركيز على حسن استغلال الطاقات والإمكانات المتوفرة في الأجهزة الحكومية بشكل أفضل وذلك بتفعيل متواصل لأداء الموظفين وتطوير إنتاجهم أملاً في تقديم الخدمات المتميزة للمواطنين عامة.

يستهل مؤيدو إعادة ابتكار الحكومة نظريتهم بالدعوة إلى إعادة وتكريس الثقة في القوى الكامنة في الحكومة التي يجب أن توجه الجهود للعمل على استغلالها بأفضل الطرق لتقديم الخدمات للمواطنين بأقل التكاليف الممكنة وضمان تحقيق الجودة العالية فيها تماشياً مع ما تستهويه مطالبهم وتطلعاتهم المتنوعة.

وتأسيساً على هذا التصور المبدئي فإن رواد حركة الابتكار هذه لا يسعون إلى التخلي عن جهود الإدارة الحكومية ولكنهم في الواقع يعتقدون أن صلاح المجتمع وتقدمه لا يتحقق إلا بتوفير إدارة حكومة فعالة، والعلة في نظرهم لا تتمثل في موظفي الحكومة بحد ذاتهم بل أنها تكمن في الأنظمة والقوانين الحكومية تلك التي تكبل نشاط الإبداع وتحد من طاقات هؤلاء الموظفين.

إن العلاج للظواهر التي نشاهدها تتمثل في العجز والترهل والفساد الحكومي لا يتأتى في دعوى الليبراليين أو حتى المحافظين الخاصة بزيادة الإنفاق العام على الخدمات والسلع الحكومية أو على النقيض من ذلك تخفيض هذا الإنفاق على تلك النشاطات العامة.

ويتابعون نظرتهم الجدلية في التأكيد بأنه لا يتوفر الحل في خلق بيروقراطية جديدة أو تجديد قديمها فتبقى الحال (في تصورهم) كما يقال مشروب قديم في

زجاجات جديدة ليس إلا. لا ضمان أيضاً في أن الإسراع إلى تخصيص القطاع العام يؤمن لنا عصا سحرية لتقديم خدمات أفضل للجمهور.

إن هؤلاء الرواد يعززون موقفهم بتبني الدعوة إلى انتهاج سياسات متنوعة مثل إنفاق أكثر أو حتى قد يكون أقل في القطاعات الحكومية. إيجاد برامج عامة أو حتى إلغائها بعد حين إذا تثبت عدم صلاحيتها، أو الدفاع عن تخصيص جزءاً أو كلاً من الوظائف الحكومية العامة حسب ما تقتضيه الظروف والمواقف السائدة دونما توفر ضمان على رهان حتمية قاطعة بذاتها لتحقيق مؤكد لإنجاز حكومي أكثر كفاءة وفعالية. إن مسيرة إعادة ابتكار الحكومة تسعى إلى توفير فرص المساواة في العمل والمعيشة الكريمة للجميع دونما تمييز أو استغلال أو تفريق في المعاملة بين شرائح المجتمعات وفئاتها على اختلاف خلفياتها الثقافية وانتماءاتها الذاتية.

إن الغاية المركزية في حركة الابتكار ليست انتقاد الحكومة الهادف إلى الاستعاضة عنها ببديل آخر بل تطعيمها بجرعات تحدث فيها زخماً ودافعية تدر عطاء أكثر وتطرح لباسها البالي جانباً لتتحلى بجدية العمل وجودته في الوقت ذاته.

وعلى ما يبدو أنها حركة نشهد من خلال منجزاتها المتواترة ميلاد أنواع جديدة من الأجهزة والتنظيمات الإدارية المتنوعة سماتها المرونة، اللامركزية، الإبداع والتكيف مع المتغيرات الظرفية، إنها تستخدم آليات متنوعة لتأدية مهامها بشكل خلاق وفعال تتمثل في نماذج المستهلك، المنافسة، ديناميكية السوق، الجودة الكلية وتنأى بنفسها عن البيروقراطية التقليدية. ويعتقد الباحث أن هذه التطورات المتلاحقة في منظماتنا المفتوحة ذات المنهجية الاندماجية اقتصاداً وثقافة وحضارة ستبني مستقبل أجيالنا وتحدد مصير حياة الشعوب والمجتمعات في عالم التكنولوجيا والثورة المعلوماتية المتسارعة.

لم تعد الإدارة البيروقراطية التقليدية كالفيبرية والتايلورية والفايلية والسايمونية وغيرها من المدارس الإدارية المحافظة مستساغة أو قادرة على تقديم الحلول الناجحة لمشاكلنا الإدارية المعقدة والمتداخلة الأبعاد، ويكال اللوم وباستمرار للنماذج البيروقراطية الروتينية لإخفاقها في مواكبة عالم التقنية المعاصرة التي تعيشها المجتمعات في المدينة السريعة التقدم والتغيير، فتتدفق المعلومات بزخم هائل لكل من يسعى إليها ويبتغيها دون حجاب أو تردد فقد ولى عهد احتكار المعلومة، ولم تعد قوة المجتمعات تتمثل في عسكرها أو اقتصادها فقط بل تتربع فوق هذه وتلك علمية المواطنين وتوجهاتهم الفكرية وثقافتهم المؤسسية في عالم مترامي الأطراف بعيد رمزياً في موقعه الجغرافي سهل وسريع الوصول إليه في الواقع الفعلي.

وتأسيساً عليه نجد أن فعاليات البرامج الحكومية يتعذر تنفيذها بالوسائل التقليدية يفضل أن يفسح المجال لتتولاها آليات الحكومة التعاقدية سواء على المستوى الفدرالي أو الحكومات في الولايات والمحليات التي بدورها تشجع عملية تمكين المواطنين بنقل الخدمة العامة لهم ليديرونها بأنفسهم بعيداً عن التشابك والتعقيد البيروقراطي المركزي، عندئذ تفتتح دفة نشاطات العمل الحكومي العامة للمشاركة بين الإداريين الرسميين والمواطنين في المجتمع.

وتسفر هذه المشاركة المجتمعية عن التركيز وفق حركة إعادة ابتكار الحكومة على ما تفرزه المنظمات من مخرجات ونتائج وليس على المدخلات بحد ذاتها، ثم يتدرج الاهتمام نحو أداء المهام وإنجاز الأعمال في المنظمات عوضاً عن الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات الروتينية للبيروقراطية.

تؤمن حركة الابتكار المعاصرة بأن تمكين السلطات المحلية في الولايات إدارة شؤونها الذاتية وقضاء حاجات ومصالح المواطنين كفيل بمنع وقوع المشاكل مسبقاً،

واحتوائها قبل تفاقمها، وتفترض أن الإدارات التعاقدية في المستويات المحلية أن تقدم الخدمات لشتى أطياف وشرائح المجتمع وبالمقابل تجني أموالاً تكتسبها بطرق نظامية دعامتها الأساسية آليات السوق والمنافسة الحرة، وتؤدي هذه المهام المنجزة بالمشاركة المجتمعية المتمثلة في المساهمة الثلاثية الأطر بين القطاعات العامة والخاصة والتطوعية إلى توفير الحلول لقضايا كثيرة ومتنوعة يعيشها المواطنون بصفة عامة.

ولا يقتصر الأمر في حصر الابتكار على المستوى المحلي أو الإقليمي بل نعيش في عالم تنظر فيه الشعوب إلى مستقبل جديد يتطلب تغييرات في مفاهيمها الإدارية والاقتصادية وإحداث إصلاحات جذرية لتواجه مشاكل تزايد معدلات البطالة وندرة فرص العمل، والفقر، وتفشي ظاهرتي المرض والجهل، وترنح الأسواق الصغيرة في الاقتصاديات الوطنية أمام التيار الجامح الذي تدفعه ظاهرتي التخاصية والعولمة في كافة دول العالم[1].

وينتظر من حركة إعادة ابتكار الحكومة أن تتعايش بل وتتكيف مع كيانات عالم هو بأمس الحاجة لمعالجة قضايا ملحة في المجالات الصحية المتمثلة في تفشي الأمراض المعدية والمزمنة كمرض الإيدز وما تبتلى به الإنسانية من نفثات للفيروسات المختلفة، وفي المجالات الاجتماعية كتطبيق مبادئ حقوق الإنسان والاعتراف بحقوق الأقليات ومنح الشعوب حق تقرير مصيرها، ودعم حقوق المرأة في المساواة والحرية ومناهضة أعمال العنف ومقاومة الجريمة المنظمة ووقف الاختلاسات وغسيل الأموال والسعي لحث الجهود لتطبيق مبادئ العدالة والديمقراطية بين أفراد المجتمع والشعوب

---

[1] أحمد رشيد، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة، القاهرة: جامعة القاهرة، ١٩٩٦، ص٤٨.

على المستوى العالمي دون سيادة حضارة أو عنصر بذاته على من سواه من الحضارات والأجناس البشرية الأخرى.

٢. المرتكزات الفكرية والخصائص الفلسفية:

تزايد التذمر مؤخراً نتيجة تفاقم العجز المتواصل في الميزانية الاتحادية وتدني الأداء للموظفين في الحكومة مما فتح المجال للمفكرين والممارسين في طرح رؤى جديدة لإحداث تغييرات لإصلاح العجز في الميزانية وإعادة هيكلة الأجهزة الحكومية.

وفي هذه الحقبة الإدارية الحرجة أرسى كل من أوسبرن وجلبر في كتابهما "إعادة ابتكار الحكومة" عشرة مبادئ تعتبر الركائز الأساسية لفكر وفلسفة مدرسة ابتكار الحكومة التي انطلقت في مطلع التسعينات وحمل لوائها الديمقراطيون في حملتهم الانتخابية التي توجت بفوز رئيسهم بل كلنتون ونائبه آل غور بتولي الإدارة الأمريكية في البيت الأبيض، وهذه الخصائص يمكن إيجاز شرحها كالآتي:

– أولاً: الحكومة الريادية:

تعتمد هذه الفرضية في فلسفتها على أساس أن دور الحكومة يتمثل في إدارة قيادة دفة العمل وإعطاء القطاع الخاص مهمة التنشيط الرامية لتنفيذ المشاريع فعلياً. ويأتي الدور الحكومي في المستهل إرسائي وفي الختام للمتابعة والمراقبة. تبرم الحكومة، هنا، العقود والامتيازات، تنظم المنح والمساعدات، تخفض الضرائب، تمنح السندات، وثم تحدد الحوافز سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة شريطة أن يتم اختيار منهجية قوامها الكفاءة والفعالية، المساواة، المرونة والمساءلة عن المحصلات والنتائج. تحتاج تنظيمات الحكومة في الدفعة الأولية لبدء العمل إلى طرق متميزة ومحددة المعالم

لتحقيق الغايات بينما تُطالب المنظمات الخاصة مواصلة العمل ثم الدفاع عن وسائلها وسبلها الذاتية لبلوغ أهدافها المتوخاة.

وفي هذا السياق يترك للمدراء العموميين مهمة التسوق وتحري المنافسة ليرسو مشاريعهم لأولئك المؤهلين الذين بمقدورهم تنفيذها. ويمنح المتعاقدون امتيازات التنفيذ الموسومة بالمرونة والمراجعة المستمرة لتتلاءم مع الاحتياجات والمتغيرات البيئية وهذا ما لا يتوفر في حرية الإدارة الحكومية التقليدية مع موظفيها الذين يستقرون طويلاً في وظائفهم دونما مساءلة أو تقييم عن نتائج أعمالهم المنجزة. وتمتلك هذه الإدارة التعاقدية للحكومة مع منظمات القطاع الخاص أحقية المساءلة والمراجعة الفورية والمتلاحقة عن سير العمل وتكلفة الإنتاج للسلع والخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال الخاصة بدورها للمواطنين في المجتمع.

قد يتخوف الموظفون في الحكومة من أن إدارة القطاع الخاص للمشاريع العامة يمثل تهديداً يفقدهم وظائفهم فهم يقعون ضحايا عملية التخاصية، ولكن الرد هنا أن التخاصية يمكن أن تُجرى دون تسريح هام لهؤلاء الموظفين، ومن المألوف أن الحكومة الاتحادية تفقد سنوياً ما لا يقل عن ما نسبته عشرة بالمائة من موظفيها بطرق متنوعة، وقد يجري نقل الموظفين إلى مراكز حكومية أخرى أو تلزم الإدارة الجديدة للقطاع الخاص بتوظيفهم والاحتفاظ بهم.

وليس مستهجناً أن نجد مؤسسات القطاع الخاص تدير على سبيل المثال لا الحصر خدمات في المدارس العامة وأجهزة الدفاع المدني، وقد نجد الإدارة في القطاع العام على الجانب الآخر تتولى فرق الألعاب الاحترافية ومشاريع الصناديق الرأسمالية الاستثمارية وملكية لعقارات معينة. وليس أقل من ذلك أهمية ما تقوم به إدارة القطاع التطوعي أو المنظمات الخيرية أو ما يسمى بالقطاع الثالث التي توظف آلاف الموظفين

وتجني عوائد لا يقصد بها الربحية المالية وإنما الخدمة الإنسانية كمثال منظمة الصليب الأحمر بفروعها المتواجدة في كثير من دول العالم.

قد تكون عملية التخاصية حلاً لتفعيل العمل الحكومي ولكنها ليست الحل الأوحد في هذا المجال، قد ينجز القطاع الخاص أعمالاً أفضل من القطاع العام ولكن الأخير يجيد إدارة أعمال يصعب أن يتوفر للقطاع الخاص آلية فعالة لإداراتها. فالقطاع العام أقدر كفاءة بالمقارنة مع القطاع الخاص في حقل تحديد السياسات الإدارية كفرض التعليمات، تأمين المساواة، منع التمييز أو الاستغلال وديمومة استمرارية الخدمات واستقرارها بصرف النظر عن تكلفتها سعياً لتحقيق "ضمان التماسك الاجتماعي كما هو الوضع في المدارس العامة".

ولكن القطاع الخاص قد يكون أكثر كفاءة في إنجاز المهام الاقتصادية ذات السمة الإبداعية، الإحلالية للمشاريع الخاسرة وتفعيل عوامل نجاحها، التكيف مع المتغيرات السريعة وتنفيذ الواجبات المعقدة والفنية الدقيقة المتعلقة بإنجاز الأعمال العامة.

أما القطاع الثالث (التطوعي) فيسعى إلى إنجاز المهام غير الربحية التي تتطلب التزاماً وصبراً لتلبية حاجات الأفراد ذات العناية الصحيحة الخاصة والاستشارة الاجتماعية والرعاية المادية المستمرة المرتكزة على أساس مبادئ الثقة والقيم الأخلاقية.

ومن نافلة القول نتيجة الخلل والترهل في نظام التعليم العام نجد أن غالبية المجتمع أصبحت تثق بجدوى التعليم في المدارس والمؤسسات الخاصة، ولكن في الوقت ذاته لو تم تولية القطاع الخاص الإدارة والهيمنة على المهنة التعليمية العامة فإننا سنفاجأ بأن كثيراً من الطلاب في الطبقات الاجتماعية ذات الدخول المتدنية لن يتوفر لهم حتى

الالتحاق مبدئياً بالتعليم أو إتمام المراحل التعليمية الأولية في المدارس التي كانت تتلقى الدعم الكامل من الإدارة الحكومية قبل خصخصتها.

وبناءً عليه يجب الحيطة والحذر من عملية التسرع في تفعيل الإدارة الخاصة للتعليم العام وغيره من البرامج دون التأكد أولاً من الأهداف المراد تحقيقها والنتائج التي يمكن أن تجنى من التطبيق في المراحل التعليمية اللاحقة[٢].

- ثانياً: حكومة يملكها ويديرها الشعب الذي تقدم له الخدمات العامة، ثم تمكين المواطن من خدمة نفسه بدلاً من تقديم الآخرين له الخدمة:

فيدير أو يراقب أفراد المجتمع، تأدية الخدمات بعيداً عن السيطرة البيروقراطية الحكومية وبواسطة تمكين ودعم هيئات المجتمع مالياً وتدريبياً لحل مشاكله فيه ضمان بالالتزام بالعمل والعناية الأفضل في إنتاج الخدمي وتقلل بالتالي تدريجياً درجة اعتماد المجتمع على المؤسسات الحكومية، وكما جاء في المثل الصيني القائل "علمني الصيد وأعطني سنارة أفضل من أن أعتمد على الغير كلياً في تزويدي بالسمك".

ومما يشاهد أن معظم المجتمعات السكنية في المحليات الأمريكية تلجأ إلى تطوير إدارة التعاونيات السكنية (أو ما يعرف حالياً بمشاريع الإمكان العمرانية الضخمة) للقاطنين خاصة المحتاجين منهم الذين بدورهم ينجزون خدماتهم السكنية على اختلاف أنواعها عن طريق التعاون والتفاهم البناء فيما بين العائلات، الجيران، والجمعيات الخيرية التطوعية، والدينية.

---

[٢] عطية حسين أفندي، الإدارة العامة، إطار نظري: مداخل للتطور وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة، جامعة القاهرة: ٢٠٠٢، ص١٥٠.

فالتجمعات المحلية كما برهنت التجربة السكنية مثلاً في مجمع كنلورث التعاوني بإدارة (كيمي جري) في جنوب واشنطن العاصمة بأنها تستطيع أن تحمي نفسها وتخدم الساكنين إذا خلصت النوايا بينهم وتوفرت الإدارة الجدية القائمة على أساس التفاهم والتعاون بين الجميع لخدمة أنفسهم بأنفسهم.

فالتعاون المجتمعي بين قاطني التجمعات السكنية يلزم به الأفراد في تصريف شؤونهم أكثر بالمقارنة من نظام رسمي يعتمد على سياسة تقديم الخدمة للعملاء فالمجتمعات المحلية تعي وتحدد مشاكلها وعلاجها بصورة أكثر نجاعة من أولئك الذين يحترفون تقديم الخدمة للمواطنين.

يقدم المحترفون والبيروقراطيون الرسميون الخدمات لكن التعاون الجماعي بين السكان في الحي المعين يبرهنون على أنهم يحلون مشاكلهم الخدمية بصورة جذرية، تجهز المنظمات الحكومية الرسمية وموظفوها الخدمة للجمهور في حين التجمعات السكنية بتعاونها تعرض الرعاية والاهتمام بأعضائها ومنتسبيها بصورة مرنة ومبدعة أكثر مما تقدمه الخدمة البيروقراطية التقليدية.

زد على أن تكلفة الخدمة المجتمعية المنظمة أدنى بكثير مما تتطلب الخدمة الاحترافية، وتنمي التجمعات الأهلية الطاقات الفردية والجماعية في حين تركز نظم الخدمة الرسمية على إصلاح العجز المتواجد دون حث المجتمع على الاعتماد الذاتي بنفسه لحل قضاياه ومشاكله، وفي ضوء هذه الاعتبارات تستطيع الحكومة أن تقوم بدور تقديم يد المساعدة للجمهور في الفترة الانتقالية من تلبية الخدمة إلى إحداثية التمكين، ويتحقق التمكين المجتمعي عبر المشاركة الديمقراطية للمواطنين. يتوق عامة المجتمع إلى أن يتحكموا ويديروا قضايا تؤثر على حياتهم المباشرة كالسلامة العامة،

تعليم أولادهم وتأمين سبل رزقهم للعيش في مساكن آمنة، صحية ومستقرة وبمستوى معيشة مرضٍ من الرغد والرفاه العام.

- ثالثاً: إيجاد الحكومة التنافسية، التي تتبنى عملية التنافس في تقديم الخدمات:

إن القضية هنا لا تبرر بمفهوم المواجهة بين تأدية الخدمة من قبل القطاع الخاص أو القطاع العام، إن الغاية من التنافس هو كسر عملية الاحتكار والهيمنة في أي من القطاعين، وقد يكفل التنافس خاصة تعزيز القيم الأخلاقية ويشجع الإبداع بين المتنافسين لتقديم الخدمات بصفة أقل تكلفة وأعلى جودة.

ينظر إلي أن يحقق التنافس ميزة الكفاءة والفاعلية، ويرغم الاحتكارات الخاصة أو العامة على الاستجابة لحاجات المستهلكين.

تشجع المنافسة عملية الإبداع وتنميتها بالإيجاب، وعلى النقيض من ذلك فإن ظاهرة الاحتكار يضيق على الإبداع وتحجم انطلاقاته. وكثيراً ما يسفر عن المنافسة رفع مستوى الاعتزاز والروح المعنوية لموظفي الحكومة ولا يجد هؤلاء خياراً أمامهم لضمان تأييد الجمهور سوى تخفيض التكاليف والعمل على تحسين الإنتاجية المقدمة له، وقد يحدث عادة التنافس في تقديم الخدمة بين القطاع العام والقطاع الخاص أو بين منظمات القطاع الخاص نفسها أو بين وكالات القطاع العام نفسه.

ولكن عملية المنافسة يفترض أن لا تترك بدون تنظيم ورقابة خشية أن عدم رقابتها تؤدي إلى فوضى وعدم النظام وإضرار بالعدالة والمساواة الاجتماعية.

- **رابعاً: حكومة تتولى مهام ومسؤوليات يفترض إنجازها دونما إطالة وتأخير:**

تسعى هذه الإدارة إلى تحرير فعاليات الحكومة من الارتباط بحرفية القوانين واللوائح المتزمتة إلى التوجه نحو أداء رسالة أكثر مرونة ونفعاً لمصالح المواطنين وتلبية احتياجاتهم.

فالحكومة ذات المهام تذلل التعقيدات البيروقراطية وتبسط الأنظمة الإدارية التي تعاني منها عملية الميزانية وإدارة الموظفين؛ فتتطلب الحكومة حينئذ من كل مؤسسة عامة أن تدرك مهمتها وتترك الحرية للمديرين أن يجدوا أفضل السبل لتحقيق هذه المهام ضمن اطر قانونية عامة.

فالمنظمات ذات المهام والرؤى البينة هي أكثر كفاءة، وفعالية بل وإبداعاً ومرونة بالمقارنة مع تلك المنظمات التقليدية البيروقراطية، فالميزانية التي تجبى مثلاً على قاعدة إنجاز المهمة تعطي الموظف حافزاً بعدم التبذير تجعله حراً لاختبار أفكار جديدة ثم دعمها مالياً سواء في السعي نحو زيادة الإيرادات أو التجاوب مع الظروف البيئة المتغيرة بروح من الاستقلالية والتركيز على تمويل المشاريع الهامة.

وتبرز أهمية الحكومة ذات المهام المتميزة في نطاق إدارة التوظيف، حيث أنها تنأى بنفسها عن الإبقاء على موظفيها ذوي الإنتاج المتدني ومن ثم يترتب عليها تغيير القول الخاطئ المأثور الذي مفاده أنه من الصعوبة عادةً الحصول على الوظيفة العامة ولكن بمجرد اقتناصها فمن المستحيل أن يرغم أو يجبر الموظف الحكومي على تركها أو أن يطرد منها ونادراً أن تطاله المساءلة أو محاسبته في تقصيره عن تحقيق المصلحة العامة[٣].

---

[٣] مقارنة حركة إعادة اكتشاف الحكومة مع الإدارة العامة الجديدة، تأليف، ج. فردكسون، ترجمة حلمي شحادة، الإدارة العدد٢، المجلد ٣٧، أغسطس ١٩٩٧، ص ٢٩٧.

- خامساً: إدارة حكومية ملتزمة بالنتائج تقوم بتمويل المخرجات وليس فقط المدخلات إنها "حكومة النتائج":

إن الحكومة بالنتائج ستحول اهتمامها من التمويل على أساس زيادة الدعم المتواصل للمؤسسات العامة بالرغم من نتائجها المتدنية إلى حساب يرتكز فيه الإنفاق على أساس النتائج الفعلية والمخرجات الإيجابية، فليس من المعقول إبقاء الصرف بل وزيادته باستمرار على مؤسسات تعليمية، وأمنية مثلاً كما في المدن الأمريكية الكبيرة (واشنطن، نيويورك،) وغيرهما مع أن النتائج في المدارس تعكس مستويات متدنية في نتائج الطلاب، ومعدل الجريمة والسطو في المجتمع الأمريكي عامة بازدياد مضطرد.

يفترض أن يقاس ويقيم إنجاز المؤسسات العامة وتجزى بالثناء المادي والمعنوي تلك التي تحقق الأهداف المرسومة بل وتتجاوزها، يستخدم التمويل في الميزانيات ليتكيف ويعبر عن مستوى الإنجاز الذي يتوقعه المشرعون عادة للثمن الذين هم أصلاً مستعدون لدفعه لتوفير الخدمات العامة للجمهور.

وليس من المستغرب بل وقد يكون مألوفاً أن تركز السياسة العامة على القيم والآيدلوجية التي يؤمن بها القادة الإداريين وليس على المنجزات الفعلية للمشاريع العامة، فيمكن أن يكون الإداري ناجحاً في تصورات الرأي العام إذا تظاهر بأنه يحقق نجاحاً ولو دون المستوى المرغوب.

ويستدل على قوة الإنجاز بفعل مؤشرات منها ما يمكن قياسه قد يتم تنفيذه وتقييمه، وإذا تعذر قياس النتائج يصعب أن نتعرف على النجاح أو الفشل الذي يحققه المشروع. ومما لا شك فيه أن عدم قياس النجاح لأولئك الذين يبدلون قصارى جهدهم في العمل يؤول إلى عدم مجازاة الفاعلين وهضم حقوقهم، بل والأدهى من ذلك وأمر أن الفاشلين قد يكونون المكتسبون من النتائج في النهاية. وللاستشهاد هنا أن المدارس

المتدنية في مستوى أدائها التعليمي مثلاً تتلقى المساعدة حتى تحسن مستواها في حال تحقيقها أداءً جيداً عندئذ توقف عنها الإعانة ومما يثير الحيرة والدهشة أن من تتم مساعدته ويثبت أنه تحسن أدائه تقطع عنه المساعدة وتبقى برامج العون مستمرة لأولئك الفاشلين الذين تشبثوا بها دون مساءلتهم عما يفعلون من إخفاقات متواصلة ولا يسعون لتطوير سبل إنجازهم ليترتب عندئذٍ إمكانية إعادة النظر في استمرار مستحقات إعاناتهم.

إن الضرورة تستدعي إشهار الفوز في العمل فإذا لم يشاهده المواطنون وتبرز نتائجه يصعب أن نتعلم مما يحدث ونستفيد ونفيد غيرنا منه، ويصدق المثل إذا لم نميز ونحدد الفشل فإننا لا نستطيع تصحيحه، وكلما بزغت النتائج وعبرت عن ذاتها فإن المشاريع الناجحة تفرض على المؤسسات المالية العامة تمويلها وتتلقى الدعم والتأييد المستمر من المواطنين.

وبالرغم من أهمية التمويل لهذه المشاريع فيعتقد "ديمنج" في دفاعه عن الجودة الكلية أن المشكلة الإنتاجية في معظم المؤسسات لا تتأتى من القصور في توفير الميزانية التمويلية بل إن النظام العام والظروف البيئية التي يعمل فيها الموظفون كالثقافة والمناخ التنظيمي، ثم نظام الإدارة التوظيفية وغيرها تعتبر العوامل الرئيسة في تدني الإنتاجية للخدمات العامة.

- **سادساً: حكومة يديرها العملاء، بحيث تضمن الاستجابة لحاجات ورغبات العميل وليس نزوات البيروقراطية وتعقيداتها، الجودة يقررها فقط الزبائن الذين ينتفعون حقاً من الخدمة:**

يصبح العميل في حركة إعادة الابتكار هو مركز عناية واهتمام الحكومة التي تتطلع لخدمته دائماً وإرضاءه بشتى السبل، ومما يؤسف له أن كثيراً من موظفي المؤسسات الحكومية لا يعرفون من هم عملائهم الذين تقدم لهم الخدمات فالحواجز البيروقراطية بين الطرفين (الموظف والعميل) تحجب التفاعل بل وتعرقل الاتصال بينهما الذي يعتبر بقائه ضرورياً كجسر يعزز صلة التعاون ويطورها في مواقع تأدية الخدمات، وليس من المستهجن أن يعامل موظفو الحكومة المواطنين كزبائن يلتمسون ويتذللون لقضاء مصالحهم أنهم عالة على الدوائر العامة ويضجر الموظف من مراجعاتهم المتكررة، يؤدي الموظف الخدمة بترفع وتعالي وليس بتكليف وتشريف للمواطن الذي هو صاحب كل الحق في استلام الخدمة وإنهاء معاملاته. إن الموظف العام يلجأ أحياناً إلى انتهاج المعاملة غير السوية أو التعجيزية باتجاه المواطن الذي طالما يتوسل إليه من شباك النافذة أو الحاجز المعد لتصريف المعاملة التي قدم لإنجازها مراراً وتكراراً، وكأن الموظف يتلذذ في تعجيز المراجعين وتعذيبهم في مطالب لا قدرة لهم على توفيرها.

وأمام هذه الصورة القاتمة من المعاملة في أداء الخدمة العامة يرتبك المواطن وينتابه القلق عندما يضطر إلى قضاء حاجته في دائرة حكومية في يوم مقبل ويحدِّث نفسه بقوله الصبر مفتاح الفرج، وإن مع العسر يسراً، عند تصوره قول الموظف له "راجعنا يا سيد فيما بعد" عسى أن تجهز المعاملة التي تطلب فيها الخدمة.

وقد يفسر تدني أداء الخدمة العامة التي تقدمها المؤسسات العامة المراجعين أن معظم هذه المؤسسات تمولها الميزانية العامة للدولة ولا تتلقى تمويلاً مباشراً منهم، في حين تتقاضى المنظمات الخاصة أموالاً لقاء تقديم خدماتها للعملاء من المواطنين.

فبينما نجد أن إدارة القطاع الخاص تسعى جاهدة لإرضاء الزبائن لضمان استمرارية تمويلها منهم، تعمد الوكالات الحكومية إلى كسب دعم جماعات المصالح لتحقيق غاياتها الذاتية النطاق. لكن الحكومة التعاقدية بالتوجه المعاصر تتغير فيها الإدارة تدريجياً نحو الاهتمام بتلبية رغبات المنتفعين من الخدمات المتنوعة وشرعت بتهيئة الوضع يستطيع فيه الزبائن أن يتبؤوا مراكز القيادة وأوكلت إليهم مباشرة إدارة المصادر التمويلية وسمحت لهم حرية اختيار مزوديهم بالخدمات التي يحتاجونها.

وأمام هذا الواقع تجد الحكومة التعاقدية أن أفضل الاستراتيجيات هي تلك التي تتعامل مباشرة مع الزبائن ولا بديل أجدى من إقامة العلاقة المتبادلة والتواصل المباشر بين الأطراف المعينة لكي يستمر الحوار الدائم بشتى الطرق والوسائل لفهم آراء ووجهات نظر المستفيدين من أداء الخدمات. إن تولي الزبائن مركز القيادة في الإدارة يسفر عن نتائج إيجابية تحقق المصلحة العامة.

وعليه في واقع هذا النظام للحكومة التعاقدية المستحدث تتم مساءلة الموظفين المكلفين بتزويد الخدمات، عن أدائهم من قبل المستفيدين من الخدمة والذين هم لهم القدرة على حجب نفوذ جماعات المصالح من التأثير في فعاليات المؤسسات الحكومية.

إن نظام تولي الزبائن مهمة الريادة والقيادة في المشاريع والمؤسسات ينشط عملية الإبداع والابتكار ويفتح مجالات للخيارات المتنوعة والمفضلة عن المواطنين لتلقي الخدمات العامة.

فيزداد في نظام الحكومة التعاقدية الالتزام بأداء الخدمة على وجه أفضل ويتدنى الفساد الإداري وتستحدث فرص المساواة بين الناس طالما أتيحت لهم أحقية توجيه الخدمات وإدارتها نحو تحقيق المصلحة الفردية والجماعية على حد سواء، فتتغير الحال رأساً على عقب فنجد أن الوكالات الحكومية بمنظورها التقليدي المتقادم لا خيار أمامها سوى إفساح المجال للمنتفعين من الخدمات أن يتولوا تصريف شؤون الإدارة ويحافظوا على تمويل الحكومة التعاقدية الجديدة.

حينئذٍ سيجد المواطنون أنفسهم في مراكز القيادة والاستفادة من الخدمات العامة معاً، فتنمو روح الشفافية والمساءلة الودية الجماعية الهادفة إلى التصحيح والتطوير دونما المساءلة موارية أملاً في تحقيق أفضل إنتاج ممكن يعود بالنفع المتساوي للجميع، فالمشهد النهائي لتأدية الخدمات في الحكومة التعاقدية سيختصر الجهود ويذلل العقبات ويزيل تدريجياً عوائق الروتين والمماطلات البيروقراطية التي لا طائل منها في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات للجمهور[٤].

- سابعاً: حكومة استثمارية، تهدف إلى تحقيق الاكتساب من الإنفاق:

تركز الحكومة الاستثمارية طاقاتها ليس فقط على الإنفاق للأموال في مشاريع الاستثمار بل على جني الكسب منها فالإدارة المستثمرة تجني رسوماً من العملاء مقابل ما يقدم لهم من خدمات حكومية وتعمد إلى منح الحوافز المادية للمديرين في المشاريع وضمان إرضائهم لتشجيعهم بالتالي لصرف الاهتمام الأكثر سعياً لجني المكاسب المالية بمستوى لا يقل عن عنايتهم بإنفاق الأموال على المشاريع العامة.

---

[٤] إعادة ابتكار الحكومة، اجترار الأمثال الحكومية، تأليف دانييل وليمز، ترجمة عبد الله الحمد، الإدارة العامة، العدد٢، المجلد ٤٢، يونيه ٢٠٠٢، ص٤٣١.

آن الأوان أن يفكر ويتصرف الموظف الحكومي بأسلوب مماثل لرجل الأعمال المستثمر لأمواله الخاصة والحريص على جني الاستفادة القصوى من تشغيلها في مشاريع الاستثمار، عندئذ تصبح حتى الأرباح مهما كانت ضئيلة لا تقل أهمية في ذهن وسلوك الموظف العام، كما هي الشغل الشاغل للمستثمر في القطاع الخاص أيضاً.

فأصبح دافع الربحية ليس حكراً على منظمات الأعمال فقط بل محل اهتمام في الوكالات الخدمية العامة، فلم يعد تقديم الخدمات بلا حساب، تستثمر الأموال العامة لكي تكسب بالمقابل مرتجعاً لخزينتها وزيادة على رؤوس أموالها الأساسية، ينتهج المدراء التنفيذيون والإداريون في الحكومة منهجية التعاقد الاستثماري ويشجعهم نحو إتباع هذه السياسة حوافز مالية منها المشاركة في الأرباح، وإبداع طرق لتكوين رأسمال يستفيد منه المدراء الذين يتبنونه ويفترض أن يتعرف الإداريون على قيم تكاليف الخدمات ليتسنى لهم قياس تغطيتها وزيادة الرسوم المفروضة عليها لضمان إيرادات أكثر مما كان في الفترات الماضية التي سجلت فيها أزمات عجز في الميزانية العامة للقطاع الحكومي.

ثامناً: حكومة مبادراتية، استهلالية طلائعية (تستبق الأزمات قبل وقوعها):

تسعى الحكومة إلى منع وقوع الأزمات أكثر من أن تتريث إلى حيث حدوثها ثم تبدأ بعدئذٍ في تقديم خدمات إصلاحها وترميمها بجرعات علاجية ضعيفة أو عديمة الجدوى.

فتلجأ الحكومة إلى التركيز على انتهاج التخطيط الاستراتيجي، وتبني التصورات المستقبلية الثاقبة بتوسيع الرؤى الأفقية لمتخذي القرارات لإعادة تصميم

أنظمة الميزانية والمحاسبية والحوافز التي مآل نتائجها تعود إلى تحقيق فائدةً لصناع القرار والإداريين ومصلحة المواطنين كافة.

يفترض أن تنشط الإدارة الحكومية قبل وقوع الحوادث ولا تنتظر وقوعها بل تخطط مسبقاً لاحتوائها وتقي نفسها منها بشتى السبل والوسائل بإحداث مناهج وقائية بدلاً من العلاجية، الاستعداد المسبق والتخطيط المتواصل لمنع وقوع الأزمات خير وأجدى من التريث والانتظار والتسرع للإصلاح بعد حدوثها.

فالتهيؤ في الأساس يخفف إن لم يمنع النتائج الضارة والمعاناة من آثار الأزمات فإدارة الدفاع المدني المحترفة باستعدادها المخطط مسبقاً قد تمنع اندلاع النيران ولا تترك مجالاً لوقوعها، ومراكز الشرطة بحذرها ويقظتها الفعلية تحد من ارتكاب الجرائم والفتن وما تخلفه من مصاعب ومصائب تؤذي طبقات المجتمع، وقد نورد أمثلة وشواهد لا حصر لها فيما يجب أن تنجزه وتستعد له نشاطات حكومية كثيرة في شتى المؤسسات والفعاليات المتنوعة في المجالات التعليمية، وحماية البيئة، الرعاية الصحية، والحفاظ على مصادر الطاقة وصيانة المشاريع العامة.

يقدم التخطيط الوقائي حلولاً للمشاكل بدلاً من الانشغال في تقديم الخدمات لمعالجتها، وأكثر ما تحتاج إليه المؤسسات الحكومية في أدائها هو النظرة إلى توقعات المستقبل والاستعداد المبكر المتعايش معها بشتى الطرق والأبعاد وعلى مختلف الأصعدة، والمستويات الإدارية محلياً وإقليمياً نظراً لتسارع الأحداث وانتشار رقعتها وإفرازاتها وتداعياتها المعقدة والمتداخلة.

– تاسعاً: حكومة لا مركزية، التحول من إصدار الأوامر إلى المشاركة وعمل الفريق:

إن تزايد واتساع المسؤوليات والنشاطات الحكومية يقتضي أن يعاد النظر في إدارتها مركزياً، فكثرت أصوات المطالبين بضرورة تفويض السلطات من المراكز إلى الفروع الإدارية في المحليات والمقاطعات والأقاليم في الولايات المتحدة وغيرها من الدول، بحيث تتاح الفرص لإدارة أقرب إلى المواطنين والسكان في مناطقهم، فلكل ولاية مشاكلها وظروفها الخاصة وإدارة غير مركزية لها أعلم بكيفية تلبية حاجات القاطنين فيها وتقديم خدمات لهم أكثر فاعلية وأسرع في اتخاذ القرار الملائم لمعالجة القضايا المحلية.

إن روح العصر وتطورات المعرفة وتنامي الثورة المعلوماتية تفسح السبل وتمهدها لتعزيز الإدارة الذاتية للمناطق السكنية المؤلفة للكيان العام للدولة، الإدارة اللامركزية كما هو مألوف تستجيب بسرعة للظروف المتغيرة وحاجات الجمهور وهي أكثر جودة في الأداء مقارنة بالإدارة المركزية[٥].

وتعتبر المشاركة في الإدارة أهم المبادئ التي تنادي بها حركة إعادة ابتكار الحكومة، إن حيادية الموظف الحكومي لم تعد مقبولة أو مستساغة، فهو مواطن يقدم الخدمة للآخرين ويستفيد منها هو بدوره، وبناءً عليه يصبح لزاماً على الجميع موظفاً ومواطناً عادياً المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها بموجب شعار العمل بروح الفريق وتبدأ مسيرة الخطوة الأولى من أحيائنا السكنية، فلا يعلم أحد عن مجريات البيت أكثر من أهله الذي يعيشون فيه، وهم أقدر على حل المشاكل التي يعاني منها ساكنيه.

---

[٥] الأسئلة الكبرى في التعليم في مجال الإدارة العامة تأليف روبرت دينهارت، ترجمة محمد الأصبحي، الإدارة العامة، العدد١، المجلد ٤٢، أبريل ٢٠٠٢، ص٢٢٧.

عاشراً: حكومة تسيرها عوامل وآليات السوق التنافسية المفتوحة:

يقع على عاتق الحكومة الموجهة بآليات السوق مهام إعادة هيكلة المؤسسات العامة المقدمة للخدمات بحيث تحقق عوائد لميزانياتها وفي الوقت ذاته تلبي رغبات المواطنين وتضمن وصولاً مستمراً للخدمات بأقل التكاليف لينتفع منها عامة الجمهور.

تتحكم هذه المؤسسات بمعادلة التوازن بين العرض والطلب وطمأنة المواطن بضمان الخدمة التي يجب أن يدفع رسوماً لقاء استخدامه واستهلاكه لها وفق الإجراءات والقوانين المرعية التي توفر العدالة والمساواة بين جميع المواطنين لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للسياسة العامة.

وعليه يُعاد صياغة القوانين وتسن تشريعات جديدة بما يتلاءم مع متطلبات السوق وأذواق المستهلكين وتتلاشى تدريجياً الفوارق والميزات في تقديم الخدمات بين القطاعين الخاص والعام في المجتمع الواحد.

ومن نافلة القول أن نقر بحقيقة أن نظام السوق الحرة تماماً وبشكل مطلق يتعذر وجوده في أرض الواقع فلا بد من التدخل الحكومي المشروع لتنظيم نشاطات الأسواق ومنع الاحتكار وفق نظم وقوانين محددة وإذا تركت آلية السوق دون ضبط ونظام قانوني سيؤدي ذلك إلى تعميم حالة الفوضى وعدم الاستقرار في الحياة العامة.

إنه يصعب تقديم الخدمات لعامة الجمهور بالطرق البيروقراطية التقليدية، إن من أنسب الطرق لتجهيز الخدمات العامة أن تتم بواسطة آليات تكون فيها المؤسسات الحكومية تمثل دور الوسطاء لتسهل مرورها إلى الجمهور بأيسر الطرق وأقصرها وأعلاها جودة وأدناها تكلفة.

إن المشكلة تكمن في أن المواطنين يتبادر إلى أذهانهم بمجرد أن تذكر الحكومة يتبادر للذهن أنه مفهوم مرادف لإيجاد برنامج نفعي خدمي الذي هو أساساً يجب أن

يدار بآلية تنافسية سوقية ولكن معظم تلك البرامج يغلب عليها طابع العمل الإداري الذي يهيمن عليه الرسميون البيروقراطيون والمراقب المعنى بالبرامج العامة يجد أنها كثيراً ما تعاني من قصور وعيوب تتمثل في أوجه متعددة.

غالباً ما تدار هذه البرامج الأمريكية بتأثير الناخبين بعيداً عن متطلبات واحتياجات المستفيدين وآليات السوق التنافسية فهي مسيسة وليست متبناة على أسس خدمية عامة، وعليه تدافع المؤسسات الحكومية عن برامجها بصفة مستمرة بغض النظر عن تكلفتها الإنتاجية لضمان كسب تأييد الناخبين لهذه البرامج، في العملية السياسية.

ولطالما خلقت البرامج قنوات متقاطعة ومتضاربة في تأدية الخدمات وتأمين السلع وقلما نجد المديرين يتحرون لمعرفة مواطن الزلات والأخطاء التي تعاني منها البرامج وحتى أنهم لا يلقون بالاً لإصلاحها، مهما طال عليها الوقت في تفشي الفساد فيها، وهكذا تظل المخرجات الإنتاجية رديئة المستوى طالما بقيت البرامج مستمرة في أدائها غير السوي، ولذا يبقى لزاماً تعديل منهجيتها بتصويب إداراتها بما يتناسب وآليات السوق التنافسي بتكلفة معقولة وجودة متميزة.

آن أوان موعد التغيير في أنظمة المعيشة الأمريكية، ففي المجال الصحي مثلاً يفضل أن يقلع عن السياسة العلاجية وتتبنى عوضاً عنها المنهجية الوقائية للرعاية الصحية المنظمة.

إن هناك حاجة ماسة أيضاً لإعادة تقييم سياسة التعليم وإحداث تجديد فيها والعمل على إبعادها عن البيروقراطية والمركزية التي تقف حجر عثرة في عملية المشاركة المجتمعية في أنظمة التعليم المحلي والقومي.

إن العملية التعليمية بوضعها الراهن تكرس الجمود والثبات الذي يتناقض مع المطالب العصرية للمواطنين نحو التغيير والتطوير، وحتى في المجال الأمني فإن حماية

الناس في مساكنهم أيضاً أصبح مطلباً أمنياً يوجب مشاركة المجتمع المدني مع قوات الأمن والشرطة المحترفة لتوفير خدمات متواصلة وغير مكلفة تحقق للجميع الأمان والطمأنينة والسلامة العامة[٦].

وحري بالسياسيين في هذه المجالات وغيرها أن يتخذوا قراراتهم بمنأى عن التركيز للحصول على نتائج لصالح إعادة انتخابهم بل إفراز نتائج في تشغيل برامج عامة تخدم مصالح جميع المواطنين، إن التغيير بشكل عام أضحى ملحاً وشاخصاً أمام أعين الجميع وفي كافة بقاع العالم المترامي الأطراف الداني في الوصول إليه مادياً وذهنياً في عصر العولمة.

ثالثاً: المداخل الآلية لتفعيل ابتكار الحكومة:

أصبح تذمر المواطنون كثيراً ومألوفاً من سوء أداء الأجهزة الإدارية في الحكومة للعديد من الأسباب تتمثل في تدني مستوى الخدمات وتباطؤ إنتاجها وتوصيلها في الوقت والوسيلة الملائمة إلى المستفيدين منها، ونادراً ما يتوفر الرضا عند الجمهور عن الكيفية التي يتعامل بها الموظفون البيروقراطيون مع العامة عند مراجعتهم الدوائر الحكومية لتصريف شؤونهم وقضاء حاجاتهم.

زد عليه أن موجات الانتقاد والسخط أحياناً لا تتوقف من قبل المواطنين في التعبير عن آرائهم وردود أفعالهم إزاء التزايد المستمر في دفع الرسوم والضرائب لخزينة الدولة التي تثقل كاهل محدودي الدخل خاصة وفي المقابل يلومون القطاع العام على شحة نفعه وسوء معاملته لعملائه، فتعمد الإدارة العامة إلى إجراء إصلاحات وتطوير للأجهزة الحكومية في سعيها لإرضاء المواطنين وتخفيف حدة انتقاداتهم وتصرفاتهم

---

(6) David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government, Prentice Hall Inc, Englewood California, 1992, p.155.

السلبية التي تؤثر على قيم الولاء والانتماء الهامة في عملية التلاحم الوطني وإلا قد تواجه قلاقل اجتماعية تؤدي إلى زعزعة النظام وعدم استقراره.

ويمكن أن نوجز تحليلاً لأهم المداخل لإعادة ابتكار الحكومة التي شهدتها فترات الإصلاح للأجهزة الحكومية *.

١. **الإدارة بالأهداف**: يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الكفاية والفعالية في إنتاج المنظمات الحكومية، وقد تم محاولة تطبيقه في أوائل الخمسينات من القرن الماضي، في البرامج الاتحادية للحكومات الأمريكية ثم في بعض الدول العربية في المشرق العربي فيما بعد، وتتضمن الإدارة بالأهداف عمليات أساسية ثلاثة، وهي: الإدارة بالمشاركة بين العاملين في المنظمة، وتحديد الأولويات والأهداف المطلوب تحقيقها ثم المراجعة المستمرة (التغذية المرتجعة) للتأكد من أن النتائج تتناسب مع الأهداف المرسومة ثم إجراء تعديلات وتصويب الانحرافات التي تظهر في سياق التنفيذ للبرامج العامة، وقد أثبت هذا المدخل جدواه حيناً ولكن تعثر وعدم استمراريته لاحقاً فُسِرَ بعدم قناعة وتأييد الإدارة العليا له في المنظمات الحكومية.

٢. **هندرة نظم العمل**: ويعرف هذا المدخل الحديث لتطوير الخدمة في الجهاز الحكومي بأنه إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل بشكل جذري من نقطة البداية، وإعادة النظر في النظم الأساسية للعمل والاستغناء عن مراحلها كلياً أو جزئياً أو تعديلها بهدف تحقيق إصلاحات ملموسة في معدلات الأداء لتخفيض التكلفة وتحسين نوعية الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال لإرضاء العميل عن مستوى الخدمة المستفيد منها، ويتطلب هذا المدخل لإنجاحه كالعادة مبدأ المشاركة والرقابة الذاتية للعاملين ثم دعم وإيمان الإدارة العليا بجدواه في مراحل التطبيق وليس من المستبعد أن يواجه هذا

* يود أن ينوه الباحث هنا إلى أن كل مدخل من هذه المداخل قد يحتاج بحثا مستقلاً بحد ذاته.

التغيير مقاومة عند الأجهزة البيروقراطية التي تشعر بمخاطره على مصالحها في حالة تنفيذه[٧].

٣. إدارة الجودة الشاملة: يعتبر هذا المدخل أكثرها شيوعاً في الوقت الراهن، وتمثل هذه الإدارة استراتيجية متميزة لتحقيق وضع تنافسي أفضل في الإنتاج، تنمي هذه الإدارة المعرفة الجيدة لجميع مستويات العاملين في المنظمة وتسعى إلى إجراء تحسين مستمر في الجودة إرضاء لرغبات المستهلك ومتابعة أذاقه وتطوراتها المتلاحقة، وقدم (ديمنج) أربعة عشر مبدأً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتركز في فحواها على أن يكون المنتج محسن يتلاءم مع حاجات العميل، ويشرع بالعمل الصحيح منذ بداية الخطوة الأولى في الإنتاج مع مشاركة كافة المستويات الإدارية في حل المشاكل واتخاذ القرارات الملائمة للإنتاج المتميز.

وتمر الجودة الشاملة بخمسة مراحل تبدأ بعملية الإعداد، التخطيط، التقويم الذاتي، التنفيذ ثم تبادل الخبرات بين الوكالات والمنظمات الإنتاجية.

ويعتبر نموذج إدارة الجودة الشاملة نمطاً مغرياً لتطبيقه في المنظمات الحكومية التي تسعى إلى تحسين سمعة أداء موظفيها وإصلاح إنتاجيتها وقد انتشر هذا النموذج في كثير من الدول بدأ من اليابان والولايات المتحدة، ثم بدأ يجرب في كثير من الدول النامية ومنها العربية في الوقت الراهن.

ويبقى الحكم على نجاح هذا المدخل الإداري معتمداً على مدى التعاون المتواصل بين كافة العاملين في المنظمة إدارةً وتنفيذاً ومتابعةً لتحسين وتطوير العملية الإنتاجية.

---

(7) David Osborne and Peter Plastrik, Banishing Bureaucracy, Penguin Group, Middlesex, England. 1997. p.70.

٤ . **الشفافية الإدارية**: يعتبر هذا المدخل من أهم المتطلبات الملحة لمكافحة الفساد الإداري المستشري في الدول النامية وسواها بأشكاله المختلفة، ويقصد بالشفافية هنا "الوضوح التام في عملية اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات التنظيمية وتفعيل دور الرقابة الحكومية ومساءلة المنفذين عن نتائج أعمالهم بصراحة، مما يعزز الثقة في مناخ العمل وإرساء محاسبة المسؤولين عن تصرفاتهم وتقويمها بما يحقق المصلحة العامة.

وبناءً على وجود الشفافية في الإدارة الحكومية وسواها يضمر دور الاجتهادات الشخصية ويسهل اجتذاب وإنعاش الاستثمارات وتزال العوائق والازدواجية البيروقراطية تدريجياً من خلال وضوح الإجراءات وتبسيطها ومكاشفة وتقويم الموظفين في مختلف المستويات والهياكل التنظيمية.

إن تطبيق الشفافية بشكل جدي وفعّال يؤدي إلى إحداث تنمية إدارية التي بدورها ستقود إلى نجاح التنمية الشاملة المستدامة في كافة البرامج والقطاعات العامة.

فالشفافية تؤكد على مصداقية المنظمة أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص، بل والمنظمات الدولية من خلال الصدق والإعلان عن النشاط الإنتاجي وأهدافه ومصادر تمويله وفتح باب المساءلة أمام المجتمع المدني بكل أمان وحرية[٨].

٥. **التخاصية (أو التخصيص)**: أضحت ظاهرة تطبيق إدارة التخصيص سائدة في كثير من الأنظمة الإدارية العامة في الدول المتقدمة والنامية ومنها الدول العربية، ويعود السبب الرئيسي في التطور المتزايد لما يعرف بالخصخصة أيضاً إلى الاعتقاد أن تحويل إدارة أو ملكية مؤسسات القطاع العام بصفة جزئية أو كلية إلى منظمات القطاع الخاص

---

(8) Alfred Ho, Reinventing Local Government and the E-Government Initiative, Public Administration Review, Vol.62, No.4, July 2002, P.64.

سيؤدي إلى نتائج أفضل في تقديم الخدمات العامة كماً وكيفاً، وبالتالي تتولد الثقة ثانية بين متطلبات المواطنين والفعاليات الحكومية وسيخفض أو يتلاشى التذمر لتدني أداء الخدمة في القطاع العام.

إن الاتجاه لإصلاح أداء العمل الحكومي يمكن تبريره بضرورة إيجاد حكومة إبداعية تتقبل تفويض سلطاتها الهادفة نحو تمكين المؤسسات العامة القادرة على عطاء أكثر غزارة وجودة ينتفع منها السواء الأعظم من المواطنين، فتدار هذه المؤسسات بمعايير إنتاجية وخدمية تتشابه مع إدارة المنظمات الخاصة، وحري بالمديرين الحكوميين أن تتوفر فيهم الجرأة والمبادأة وحنكة القيادة وأن تتم مكافأتهم بناءً على فعالياتهم القيادية وقدراتهم الذاتية في بناء الثقة العامة مجدداً في المؤسسات الحكومية.

وتعد تجارب اليابان وبريطانيا ثم روسيا الاتحادية مؤخراً وما قامت به كثير من الدول النامية (ومنها العربية) في مجال الخصخصة أدلة على أن هذه البرامج التي تهدف إلى تحويل إدارتها أو ملكيتها أو كليهما معاً إلى القطاع الخاص واعدة نحو إنتاج أقل تكلفة وأكثر جودة وتمييزاً.

ومن المسلم به أن هناك تيارات مناهضة تقف في مواجهة عمليات الخصخصة ذات النتائج السلبية وما تفرزه من مساوئ على حياة شرائح معينة من طبقات المجتمع.

وتلبي دوافع الخصخصة كثيراً من متطلبات حركة إعادة ابتكار الحكومة ففي الجانب الاقتصادي نجد أن القطاع الخاص يدار بمهارات أفضل ويشجع الاستثمار وتحسين فرص العمل لتخفيض البطالة ويرفع مستوى المعيشة عند المواطنين وكلما ازدهر الاقتصاد الوطني تحقق الرضا الاجتماعي وتحسنت سمعة السياسيين نحو الفوز وإعادة انتخابهم للمناصب الحكومية.

وتلجأ الحكومات إلى عملية الخصخصة أملاً في تخفيف الأعباء الناجمة عن العجز المتواصل في الميزانيات العامة خاصة في الدول النامية حيث تسعى إلى التخلص من طلب القروض أو تخفضها وهي من أكثر المشاكل حدة التي تواجه الدول النامية، هذا بالإضافة إلى أن الخصخصة تسعى إلى تطوير وإصلاح إداري عن طريق فتح المنافسة في مجالات التوظيف والأداء الحكومي وتسريع عملية التنمية. ولكن يُثار التساؤل (لا يتوفر له إجابة قطعية) هنا حول جدوى الخصخصة خاصة في هذه الدول النامية، هل أن العملية وليدة الظروف الإدارية والاقتصادية المحلية الأصلية أم هي مجرد تقليد ومحاكاة ويعزى إنتاجها إلى عوامل خارجية مرجعها تأثير دول غربية قوية أو نفوذ منظمات مالية دولية، يمارس على الإدارات في الدول النامية[٩].

وقد يخشى أن يهيمن ذوو السلطة والثراء في القطاع العام على الإدارة والملكية في عملية الخصخصة أو أن يسيطر أصحاب رؤوس الأموال الطائلة في المجتمع على القطاعات التي يجري تخصيصها، وفي نهاية المطاف لا يتم إعادة التوزيع في الملكية أو إحداث إصلاح إداري لكي يعود بالنفع العام لمصالح الأقل حظاً وثراءً للشرائح الطبقية للمجتمع.

وتأسيساً عليه قد نجد المجتمعات النامية خاصة نفسها أمام نقلة معينة للإدارة والملكية لمؤسسات القطاع العام لا تعدو أن توصف بأكثر من أنها اسمية رمزية، وليست عملية فعلية.

ولم يكد أن يبرح الوضع مكانه الأولي بين المؤيدين والمعارضين للخصخصة الذين يعتقدون أن الأمر سيؤول إلى هيمنة القلة على الكثرة والنتائج التي تترتب على

---

(9) Jeffrey Brudney, Reinventing Government in the American States, PAR. Vol. 59, No. 1, January 1999, P.903.

تنفيذ الخصخصة لا ترقى إلى مستوى الآمال والتطلعات التي يتوقعها المواطنون للانتفاع من إعادة توزيع الثروة وتصريف الخدمات العامة[١٠].

٦. **الحكومة الإلكترونية**: أدت التطورات الحديثة والمتسارعة في عالم التقنية والمعرفة إلى أن تعيد الحكومات النظر في تحديث وتغيير الطرق والوسائل التي تستخدمها في تأدية الخدمات العامة للمواطنين، فأخذت الأجهزة الحكومية تتحول في تنفيذ تعاملاتها الإدارية إلى الآليات الإلكترونية وتهجر تدريجياً الطرق التقليدية في إنجاز المعاملات وتسويتها، وتنتهز هذه الأجهزة فرصة تطبيق الحكومة الإلكترونية لتحديث وإعادة تنظيم وهيكلة إدارتها لخلق فرص إبداعية أكثر وفتح قنوات جديدة لتقديم الخدمات بأقل التكاليف وبأسرع الوسائل، ورفع مستوى الجودة وتقصير الإجراءات والتقليل من الأعمال الورقية بل وتغيير شامل لظروف العمل البيئية.

وتجد الحكومة الإلكترونية في تطبيق عملياتها الإدارية المبرمجة ضالتها في تعزيز دور المساءلة والشفافية والقدرة على محاربة الفساد الإداري، ثم توفير المعلومة للموظف الحكومي، وسرعة الحفظ والاسترجاع وإنجاز المعاملات للمراجعين[١١].

فاستخدام التقنيات الحديثة الكمبيوترية يختصر الطرق التقليدية ويرفع مستوى أداء الخدمة المباشرة التي يمكن الوصول إليها من المكان والوقت المتاح بكل يسر وسهولة.

فتقدم الحكومة الإلكترونية خدماتها لجمهور المستفيدين في كافة الأبعاد والأطر ذات العلاقات المتداخلة كتلك التي تجري بين الحكومة والمواطن، والحكومة

---

(10) Robert Denhardt, The Political Theory of Reinvention, PAR, Vol. 60, No. 2, April, 2000, P.152.

(11) James Thompson, Reinvention As Reform: Assessing The National Performance Review, PAR, Vol. 60, No. 6, November, 2000, P.95.

وقطاع الأعمال الخاصة، وبين الأجهزة الحكومية ذاتها، وبين الحكومة والموظفين فيها، ولا شك أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يتطلب توافر مستحقات ضرورية لإنجاح وإنجاز هذا المشروع التخييري الهائل، فلا بد من دعم القيادات الإدارية العليا له ثم تمويله.

ويستدعي التطبيق الإلكتروني للإدارة إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية التقليدية، إن الشراكة الثلاثية التعاونية بين الأجهزة الحكومية، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني ضرورة لا غنىً عنها في نجاح عملية التطبيق التدريجي للمعلومات الإلكترونية، ناهيك عن تشجيع الوعي والمعرفة لهذا التحول بين المستخدمين والعاملين لكافة قطاعات المواطنين تأهيلاً وتدريباً متواصلاً لخلق بيئة تشجيعية لهذا المطلب الملح لمواجهة التطورات السريعة معرفياً وإلكترونياً[١٢].

إن أكثر الاحتياجات إلحاحاً على جدول الأعمال لترتيب أولويات التنمية خاصة في الدول النامية ومنها العربية هو الكيفية التي يتم فيها توعية المواطن وتوفير جاهزية تعليمية تقوده إلى عالم استخدام التقنية في أداء الخدمات وحسن الاستفادة منها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة في الوقت والنفقات بدعم تعاوني في القطاعات العامة والخاصة والتطوعية دون كلل أو تباطؤ حتى لا ينجم التأخير في مواكبة عملية النمو والتطور المتلاحقة في العصر العلمي الحديث.

٧. **الإصلاحات المضطردة في عملية الميزانية:** عادة، تعمد الدول إلى إحداث تصحيح وتعديل في هيكلية ميزانياتها بحيث تحدث توازناً بين الإيرادات والنفقات على الخدمات العامة، وهذا ما تشهده الميزانية الأمريكية على سبيل المثال، استجابة

---

(12) Richard Kearney, Reinventing Government, City Manager Attitudes And Action, PAR, Vol. 60, No. 2, December, 2000, P.142.

للتحولات والمستجدات التي تؤثر جذرياً في فعالية النشاطات الاقتصادية والسياسات المالية.

فمنذ مستهل العشرينات من القرن الماضي إلى مجريات الأحداث الحاضرة تمر الميزانية في الولايات المتحدة بتغيرات وتعديلات متواصلة وفق تصورات وأفضليات متزامنة ومرئيات الإدارات الأمريكية للثنائية القطبية للحزبين الجمهوري والديمقراطي[١٣].

فقد تم تطبيق ميزانيتي البنود، ثم الأداء والبرامج لمدة نصف قرن تقريباً حتى تلاهما تبني نظام ميزانية التخطيط والبرمجة والموازنة، ثم ميزانية قاعدة الأساس الصفري حتى مطلع الثمانينات، ولكن المناداة بتحجيم العجز في الميزانية الفيدرالية قد اتخذ منحنًى ضرورياً لا مفر من معالجته في العقد الأخير من القرن المنصرم وما تلاه في الألفية الجديدة، فتشهد الإدارة الحكومية بصرف النظر عمن يتولى الإدارة في البيت الأبيض، ميزانية ذات منهجية تكاملية شمولية بإبعاد وأنماط محاسبية متنوعة تهدف إلى ترشيد الإنفاق والتركيز على الإنتاجية وربط الميزانية العامة بتطورات الاقتصاد القومي والسعي الدؤوب لأحداث التوازن بين الإيرادات والنفقات العامة، فتبنت الإدارة الجمهورية في عهد الرئيس ريغان مبدأ إدارة التخفيض (Cutback Management) والإدارة بأقل الإمكانيات (Management With Less)، وكثيراً ما تتطور المناشدات بين الحزبين بتخفيض الضرائب أو زيادتها بتقليل الإنفاق أو زيادته بناءً على المعطيات السياسية والمتغيرات الاقتصادية على المستوى الوطني والدولي.

ومما هو جدير بالاهتمام أن إدارة الديمقراطيون تبنت بمنهجها بصفة دورية ما يعرف "بمراجعة الميزانية" عن طريق التحري عن مدة فعالية أداء البرامج العامة وفق ما تم

---

(13) James Perry, Reinventing Government: The Case of National Service, PAR, Vol. 60, No.4, July 2000, P.78.

اقتراحه وتأييده المستمر من قبل نائب الرئيس آل غور وقناعة الرئيس بل كلنتون به وتطبيقه كنهج للميزانية، ويعرف هذا النمط للميزانية "مراجعة الأداء القومي National Performance Review (NPR)" وقد أصدر الرئيس كلنتون أثناء ولايته الثانية قانوناً أسماه قانون الأداء الحكومي ونتائجه (Government Performance and Performance Act) والذي ينص على وجوب التزام المؤسسات الحكومية تقديم تقرير سنوي عن مستويات الأداء التي تتوقعها مما يلزم هذه المؤسسات العامة وضع معايير لقياس أداء خدماتها للمواطنين بصفة مستمرة[١٤].

وعليه فإن أداء الحكومة لم يعد يعتبر مجرد تأدية عمل أو تقديم خدمة عامة أو إتمام إجراء روتيني معين في المعاملات الرسمية، وإنما هو تسيير متواصل ومتصل لتطوير الإنتاجية وتفعيل الاقتصاد البناء وزيادة الإنتاج القومي وتحقيق أعلى معدلات الإنجاز لرفع مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية لكافة المواطنين.

فإعادة ابتكار الحكومة ذاتها يلزمها بتطبيق معايير الجودة الشاملة، وانتهاج لا مركزية التنفيذ بقيادة منظمات المجتمع المدني، وتلزم برسالة قوامها اقتصاديات وآليات السوق والمنافسة المتميزة، وأن تسعى حثيثاً لإرضاء العملاء تحت شعار "مصلحة المواطن أولاً"، وله حق في هذا المطلب الذي يجب أن يؤدي إليه بشكل صحيح من البداية وحتى النهاية[١٥].

وبإعادة انتخاب الرئيس جورج بوش (الابن) عن الحزب الجمهوري للولاية الثانية الحالية شرعت إدارته بإيجاد حكومة فاعلة غايتها خدمة الناخب بأقل تكلفة

---

(14) Kamensky John, Role of the Reinventing Government, PAR. 56, 3, 1996, P.120.
(15) Schachter, Lauer, Reinventing Government or Reinventing Ourselves, Albany N.Y. State University of New York Press, 1997, P.145.

وأعلى جودة، بحيث أن هذه الإدارة تعيد لأمريكا تقدمها الاقتصادي وتخفيض نسبة البطالة المتزايدة في المجتمع والتغلب على الركود الاقتصادي.

وتسعى الإدارة الجمهورية لبقاء استمرارية أمريكا الرائدة، وتقود العالم نحو العولمة في الساحة الدولية في الخارج وإنعاش سوق الاستثمار والأعمال في الداخل وكلا الحزبين يتأرجح بين الحين والآخر بتبني سياسة زيادة الضرائب أو تخفيضها، زيادة الإنفاق الحكومي أو تحجيمه كيفما تقتضيه الظروف والمستجدات القومية والعالمية.

وبالتنويه إلى أنظمة إدارية في دول أخرى فنجد أن الحكومة البريطانية قد قطعت، في هذا السياق، شوطاً طويلاً منذ الستينات ببرنامج إصلاح الخدمة المدينة برئاسة لجنة اللورد فولتون التي أحدثت تغييراً شاملاً في الوظائف العامة.

ومن أبرز معالم إعادة ابتكار الحكومة في بريطانيا هي عملية الخصخصة التي انتهجتها حكومة مارجريت تاتشر الذي يعد برنامجاً يقصد به تحقيق الكفاءة في الأداء الحكومي والتخلص من عجز الميزانية في كثير من المؤسسات العامة.

ومما يشاهد في الوقت المعاصر أن العديد من الدول النامية في العالم ومنها الدول العربية قد انتهجت عدة طرق لتطبيق مفهوم إعادة الابتكار متمثلة في عمليات الخصخصة والهندرة، الحكومة الإلكترونية، الجودة الشاملة، الشفافية الإدارية، الإصلاحات لتعديل العجز في الميزانية، ثم اللجوء إلى سياسات متنوعة لتتماشى مع ظاهرة العولمة ومتطلبات تحرير الأسواق العالمية في كثير من القطاعات الإنتاجية[١٦].

ونلاحظ أن هناك تفاوتاً متنوعاً في مستويات التطبيق لإعادة الابتكار للحكومات في الدول النامية اعتماداً على ظروفها ومستجداتها ذات الخصائص

---

(16) Donald Kettl, Reinventing Government? Appraising the National Performance Review, The Brookings Institution, Washington, D.C. 1994, P.36.

المختلفة في البيئة الداخلية والتطورات في العالم الخارجي، كما هي الأوضاع في الدول العربية، وتنطبق هذه المعالم في التغيير المتسارع يومياً في شتى ميادين الحياة في الدول النامية في القارات الثلاثة آسيا، أفريقيا وأمريكا الجنوبية.

رابعاً: تقييم حركة إعادة ابتكار الحكومة:

يهدف هذا التقييم إلى طرح رؤى وفكر كل من فريق المؤيدين، والمعارضين لحركة الابتكار.

يبدو أن حركة الابتكار هذه تسعى جاهدة إلى تقديم مساهمة جديرة بالاهتمام من حيث أنها تبني ثقافة ومنهجية عمل إدارية تسعى للحد من التشبث بالإجراءات البيروقراطية التقليدية المحافظة، وتحاول كسب رضا المتعاملين والمستفيدين من الخدمات الحكومية، وتمكينهم من الحصول على نتائج أفضل بالوقت بأقل التكاليف وأعلى الجودة المتاحة.

إن رواد ومؤيدي هذه الحركة الابتكارية للحكومة أثاروا نقاشاً بناءً في جدليات الإدارة العامة تتمثل في بناء وبلورة العلاقة بين القطاعين العام والخاص، ثم تجسيد العلاقة الثنائية بين المبادئ والمذاهب السياسية والإدارة في الواقع التنفيذي.

ونبَّه أنصار حركة الابتكار إلى الحذر من الخلط بين افتراض تعزيز التشابه بين نشاطات المنظمات العامة والخاصة، هذا بالرغم من وجود بعض التشابه بينهما إلا أن المنظمات العامة تسعى لتقديم خدمات ومنافع اجتماعية عامة ليس همها الوحيد جني المكاسب والأرباح الاقتصادية بحد ذاتها في حين نجد أن المنظمات الخاصة تهدف إلى تحقيق إنتاجية غايتها المركزية الربحية المالية ويؤكدون أن لكل من تلك المنظمات العامة

والخاصة خصائص ذاتية تشكل طبيعة أعمالها ومرتكزاتها المبدئية في الفعاليات الإنتاجية.

إن حركة الابتكار كما يعتقد مؤيدوها تشهد قطف ثمار دعوتها في نتائج خدماتها للمواطنين في الإدارات المحلية في الولايات الأمريكية بشتى السبل كتطبيق الحكومة الإلكترونية التي تقدم مراكزها مثلاً "الخدمة العامة بعملية موحدة دون تعددية في المكاتب البيروقراطية"، إنهم يؤكدون أنه حان الأوان للحكومات والشعوب معاً السير في طريق التطور المعرفي والتقني الذي يشهده عصر العولمة والانفتاح في الأسواق للتجارة العالمية الذي تشهده الدول المتقدمة والنامية.

ويدافع المؤيدون عن الإنسان الذي هو عماد هذا الكون فيجب احترامه وتوفير الحياة الكريمة له والحفاظ على بيئته المادية أمام هذا التلوث الخطير في مجالات التصنيع العسكرية والمدنية وهذا ما تبناه برنامج تقييم الأداء القومي الأمريكي في حركة الابتكار الذي أكد على أن المواطن يجب يحتل أولوية الخدمة والقيادة والتمكين والعمل بكل جهد متواصل في رضائه أولاً.

وذهب فريق من مؤيدي حركة ابتكار الحكومة إلى إلقاء الملامة في تخلف المجتمعات في الدول النامية كما هو الحال في الدول العربية حيث أن مرجعه ليس نقص الموارد الطبيعية وإنما تركيز أداء الخدمة للبيروقراطية النخبوية الفئوية التي تهيمن على هذه الموارد وحرمان غالبية الشعب من الانتفاع منها بصفة متوازنة وعادلة في هذه المجتمعات النامية.

إن حركة إعادة ابتكار الحكومة تسعى إلى دعم المجتمع المدني تنظيماً ومشاركة في العمل الوطني بكافة أطره وأشكاله لتحقيق المصلحة العامة للجميع.

إن تنظيمات المجتمع المدني الحديثة مدعوة للإسهام في رسم السياسات العامة وتنفيذها على الأسس الديمقراطية والعدالة الاجتماعية ليسود الرخاء الاقتصادي والاستقرار والأمن والأمان الاجتماعي في الدول النامية.

وقد تبلور على الجانب الآخر تكتل معارضة لحركة إعادة ابتكار الحكومة بين المفكرين الذين ركزوا انتقاداتهم من عدة زوايا ومنطلقات فكرية وتطبيقه.

فيرى المعارضون هنا أن أنصار حركة الابتكار لم يعتنوا بتقديم نموذج أو بناء نظري متكامل قادر على طرح رؤيا معمقة وشاملة لوجهة نظرهم الرامية لتنشيط وتعديل الفعاليات التي تقدمها الأجهزة والوكالات الحكومية.

ويعتقد هؤلاء النقاد إن تبني استراتيجيات إدارة الأعمال في الإنتاجية والربحية لا تصلح أو تجدي نفعاً بضرورة تطبيقها في أروقة وأجهزة العمل الحكومي؛ لأن الحكومة ليست هي السوق التنافسي والمصنع الإنتاجي بل هي المكتب العام والخدمة العامة ولا تحكمها آلية السوق وقوى الإنتاج التنافسي، ويستمرون في التنويه بأنه لا يتصور أن البيروقراطية سيتم الخلاص منها بين عشية وضحاها كما يعتقد مفكرو مدرسة الابتكار بل ستبقى ماثلة بيننا إلى أمد غير منظور والدعوة أفضل إلى إصلاحها بدلاً من استبدالها.

وفي رأي المعارضة أن التركيز على تحقيق المصلحة الفردية بإرضاء الزبون (العميل) أو تلبية رغبات المستهلك كما يراها مؤيدو حركة الابتكار قد لا تتماشى بالضرورة مع تحقيق المصلحة الجماعية (العامة).

بالإضافة إلى أن الشراكة الثلاثية بين القطاع العام والخاص والمنظمات الخيرية التطوعية ليست لها حدود معينة بل كثيراً ما يشوبها التداخل والغموض في تحديد الصلاحيات ومجالات النشاطات المتشابهة بين هذه القطاعات المتنوعة.

إن فكرة ثنائية التقسيم بين السياسة والإدارة (كما يعتقد بها أنصار حركة الابتكار) قد تستوعب نظرياً ولكنها في حيز التنفيذ قد تتعثر فلطالما تم تسييس الإدارة وتم اختراقها دونما وازع بدعوى إحداث تحييد بينهما وهذا ما نشاهده في العديد من الأنظمة والمجتمعات، خاصة في الدول النامية ومنها الدول العربية التي نجد فيها هشاشة في الحدود للفصل بين السلطات والصلاحيات التشريعية والتنفيذية وحتى القضائية ؛ فغالباً ما نجد هيمنة السلطة التنفيذية أمر لا مفر منه في إدارة الشؤون العامة لهذه الدول النامية.

ويعتقد منتقدو الحركة أن الجديد في مبادئ وفلسفة إعادة الابتكار هي اجترار للأمثال القديمة عند الرؤساء الأوائل لمؤسسي الجمهورية الأمريكية في عهود هاملتون، وماديسون وجفرسون وغيرهم، أو كما يقال عادة: "بنيان قديم بزخرفة جديدة".

حقاً إن الاتجاه جامح نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية وغيرها من آليات إعادة ابتكار الحكومة التي يشك في تبنيها مفهوم الحيادية، ولكن لا بد من التريث والحذر في هذا المسار والسير بالتدريج دون هرولة قد تحدث تغييراً في معالم الثقافات والحضارات المتباينة بين شعوب العالم قاطبة.

فالإصلاح التنموي الذي ترنو المجتمعات النامية ونحن العرب منها، لا يتأتى بتغيير يستند إلى الأساس المرتكز على الماديات دون أن نعيد النظر في اكتشاف أنفسنا قبل تبني اكتشافات الأمم الأخرى في العالم الراهن فعلينا المحافظة على الهوية والخاصية الوطنية التي لا تقل أهمية وشأناً عن الدعوة إلى دعم عملية الانفتاح والتفاعل مع المتغيرات والعوامل الخارجية إقليمياً ودولياً.

ومما هو جدير بالانتباه أن لا يستهان بعدد المنظرين أمثال (دينهارت، راين، لين، وغيرهم) الذين يساهمون في استراتيجيات التغيير والتطوير وليس لزاماً أن نلتزم

بمبادئ أو سبرن، وجلبر فقط عن حركة إعادة الابتكار، فهؤلاء قدموا نماذج للتغيير التنظيمي لا تقل أهمية عن سواهم في هذا المجال.

وكما ينوه دينهارت بهذا الصدد أن العلاقة بين المنظمة الحكومية والمواطنين أكثر تعقيداً من تلك العلاقة بين المستهلكين ومنظمات الأعمال في السوق ويستطرد أن الثراء لا يشترى به الرضا والمحبة ولا السعادة والكرامة الإنسانية إن حركة إعادة الابتكار تعاني من تناقض في أسسها ومبادئها عن التنافسية والتخاصية واللامركزية والإبداع والتمكين فكل من هذه المفاهيم تحمل في ثناياها حيثيات تناقضها[١٧].

إن برنامج تقييم الأداء القومي للإدارة الديمقراطية في عهد الرئيس كلنتون استند إلى تصور من أوسبرن وجلبر ورعيل من البيروقراطيين بزعامة ودعم الرئاسة التي تحتاج في الأساس إلى قاعدة شعبية أكبر وأكثر اتساعاً واستمرارية.

إن دور الدولة القومية في قيادة المجتمع وتطويره وتنميته ما زال شاخصاً فاعلاً وليس من البساطة الاستغناء عنه ولا بالسهولة استبداله، فالدولة كياناً وتجسيداً قدمت له تضحيات حتى تم ترسيخه وتوطيده وسيستغرق وقتاً طويلاً لتحويره أو تحويله خاصة أن هذه الكينونة تمتلك عناصر التجديد والتطوير تماشياً مع الظروف والمستجدات البيئية الداخلية والخارجية.

هل تنامي ظاهرة العولمة حالياً بكافة مجالاتها سيقلص أو ينهي الإدارة العامة التقليدية أم يفتح أبواباً جديدة لفعالياتها المستقبلية؟

لا ضير في إرساء أسس الشراكة مع القطاع الخاص في النشاطات الاقتصادية والمجتمعية مع الاحتفاظ بدور للدولة في الأطر القيادية والتمويلية والتنظيمية

---

(17) Andrew Kakabadse, Reinventing the Democratic Government, PAR. Vol. 1, February, 2003, P.57.

والإشرافية، يفترض الأداء في العمل التداخلي الاعتمادي بين القطاعين العام والخاص تحقيق غاية سامية للمواطنين عامة سداها وقوامها "العدالة الاجتماعية".

أم هل يصدق القول للدولة (كما يرى الباحث) "أن المجتمع الذي هلل لميلادي في الأمس ينتظر ساعة الخلاص مني اليوم ثم يحتفل لرحيلي في الغد"، إن غداً لنظاره قريب.

فلا يتوافر علم اليقين بما ستؤول إليه حال المجتمعات في خضم التيارات السريعة التغيير في شتى ميادين الحياة الإنسانية.

خامساً: الخلاصة.

لقد تم في هذه الدراسة تقديم تحليل معمق وشامل لمفهوم حركة إعادة ابتكار الحكومة كمحور أساسي لعملية البحث المتكامل لهذه الدراسة.

فتم تحديد المشكلة وأهميتها وطرح الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع قيد البحث.

ثم تلا هذا الإطار مناقشة المرتكزات الفكرية والخصائص الفلسفية لحركة إعادة ابتكار الحكومة وتتضمن عشرة مبادئ أساسية تم استعراضها تفصيلياً في سياق الدراسة.

وقدم البند الثالث تحليلاً موضوعياً مسهباً عن المداخل السبعة لحركة إعادة ابتكار الحكومة، وفي خاتمة الدراسة تم عرض تقييم شامل لوجهات نظر مؤيدي ومعارضي حركة إعادة ابتكار الحكومة مع التنويه إلى أن الأوضاع في الدول النامية ومنها الدول العربية لا زالت في بداية الطريق للتعامل، مع كل من الأبعاد السبعة

لتفعيل إعادة ابتكار الحكومة والحكم على النتائج ما زال مبكراً وتحتاج عمليات (الابتكار للحكومة) حقبات زمنية ليست بالقصيرة على الأقل في المدى المنظور.

Abstract
Reinventing Government

The Purpose of this study is to reveal the related concepts of (RG) and define the ten cardinal theoretical principles of the movement of (RG) as the followings:

- Catalytic government: Steering rather than rowing.
- Community owned government: empowering competition into service delivery.
- Competitive government: injecting competition into service delivery.
- Mission driven government: transferring driven government: transforming rule driven organizations.
- Results oriented government: funding outcomes , not inputs.
- Customer driven government: meeting the needs of the customer, not the bureaucracy.
- Enterprising government: earning rather than spending.
- Anticipatory government: from hierarchy to participation and teamwork.
- Decentralized government: from hierarchy to participation and teamwork.
- Market oriented government: leveraging change through the market.

In subsequent step the study defines the main applicable methods of (RG) such as:

- Management by objectives.
- Reengineering.
- Total quality management.
- Transparency.
- Privatization.
- Electronic government.
- Budget reform.

And finally the study provides an overall critical evaluation for the movement of reinventing government.

المراجع العربية:

أفندي، عطية حسين، ***الإدارة العامة، إطار نظري: مداخل للتطور وقضايا هامة في الممارسة***، القاهرة، جامعة القاهرة: ٢٠٠٢.

ج. فردكسون، ***مقارنة حركة إعادة اكتشاف الحكومة مع الإدارة العامة الجديدة***، ترجمة حلمي شحادة، ***الإدارة العامة***، العدد٢، المجلد ٣٧، أغسطس ١٩٩٧.

دينهارت، روبرت، ***الأسئلة الكبرى في التعليم في مجال الإدارة العامة***، ترجمة محمد الأصبحي، **الإدارة العامة**، العدد١، المجلد ٤٢، أبريل ٢٠٠٢.

رشيد، أحمد، ***إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة***، القاهرة: جامعة القاهرة، ١٩٩٦.

ساعاتي، أمين، ***إعادة اختراع الحكومة***، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٩.

وليمز، دانييل، ***إعادة ابتكار الحكومة، اجترار الأمثال الحكومية***، ترجمة عبد الله الحمد، **الإدارة العامة**، العدد٢، المجلد ٤٢، يونيه ٢٠٠٢.

المراجع الأجنبية:

Alfred Ho, ***Reinventing Local Government and the E-Government Initiative***, Public Administration Review, Vol.62, No.4, July 2002.□

Andrew Kakabadse, ***Reinventing the Democratic Government***, PAR. Vol. 1, February, 2003.

David Osborne and Peter Plastrik, ***Banishing Bureaucracy***, Penguin Group, Middlesex, England. 1997.

David Osborne and Ted Gaebler, ***Reinventing Government***, Prentice Hall Inc, Englewood California, 1992.

Donald Kettl, ***Reinventing Government? Appraising the National Performance Review***, The Brookings Institution, Washington, D.C. 1994.

James Perry, ***Reinventing Government: The Case of National Service***, PAR, Vol. 60, No.4, July 2000.

James Thompson, ***Reinvention As Reform: Assessing The National Performance Review***, PAR, Vol. 60, No. 6, November, 2000.

Jeffrey Brudney, ***Reinventing Government in the American States***, PAR. Vol. 59, No. 1, January 1999.

Kamensky John, ***Role of the Reinventing Government***, PAR. 56, 3, 1996.

Richard Kearney, ***Reinventing Government, City Manager Attitudes And Action, PAR***, Vol. 60, No. 2, December, 2000.

Robert Denhardt, ***The Political Theory of Reinvention***, PAR, Vol. 60, No. 2, April, 2000.

Schachter, Lauer, ***Reinventing Government or Reinventing Ourselves***, Albany N.Y. State University of New York Press, 1997.

ردمك ٧-٩٧٨-٣٧-٩٩٦٠

إدارة النشر العلمي والمطابع