

انعكاسات الانتقال من الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة New Public Management (NPM) إلى الخدمة العامة الجديدة New Public Service (NPS) على إدارة الخدمات العامة

د. عفت عبدالله العزيز الزغبى

المدرس بقسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة

المستخلص:

تمت المناداة منذ نهاية سبعينيات القرن الماضي بالتحول في إدارة الخدمات العامة من الإدارة العامة التقليدية إلى الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة (NPM)، وذلك في العديد من الدول المتقدمة والأخذة في النمو. وقد صاحب ذلك ممارسات متنوعة وجدل فكري بصدد مدى قدرة المنظومة الجديدة على تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة والمساهمة الفعلية في تحقيق المصلحة العامة. وجاءت الخدمة العامة الجديدة (NPS) مع بداية الألفية الحالية لتقدم وجهة نظر مختلفة عن نظيرتها الإدارية الجديدة لأعمال الحكومة. وتهدف هذه الورقة إلى:

1. تحديد أهم أسباب تغيير النمط التقليدي لتقديم الخدمات العامة.
2. بحث تأثير الأخذ بمقولات الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة على آليات تقديم الخدمات العامة.
3. فهم مبررات التحول من الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة إلى الخدمة العامة الجديدة كإطار عام منظم لتقديم الخدمات العامة.

تكمن المشكلة البحثية في وجود عدد من التطبيقات والمفاهيم الإدارية المتباينة والمتناقضة في بعض الحالات أثناء تقديم الخدمات العامة بالعديد من الدول الآخذة في النمو دون الاعتماد على نسق فكري متكامل يأخذ في الاعتبار التطور الفكري لتلك التطبيقات والمفاهيم وخصوصية البيئة التي يتم فيها تقديم الخدمات العامة. ولذا تحاول هذه الدراسة بحث تأثير الانتقال من الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة إلى الخدمة العامة الجديدة على توجهات وآليات تقديم الخدمات العامة من خلال تحليل الأبعاد الرئيسية لكل منهما والمنطق وراء التطبيق، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل محتوى عدد من دراسات الإدارة العامة الرائدة في هذا المجال.

خلصت الدراسة إلى أن الانتقال من النموذج التقليدي للإدارة العامة إلى الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة قد مثل تحولاً في كل من الجوانب القيمية والتشغيلية المتعلقة بتقديم الخدمات العامة نحو مزيد من المنافسة والمشاركة في عمليات التقديم. وفي المقابل لا يعني الأخذ بمقولات الخدمة العامة الجديدة العودة للنموذج البيروقراطي التقليدي، كما أنه لا يعني التراجع عن السعي المستمر لتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة. إن التطبيق الناجح لمقولات الخدمة العامة الجديدة يتطلب أيضاً تطبيق بعض قيم وممارسات الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة كالمنافسة والمشاركة الديمقراطية. وتوصي الدراسة في إطار تطوير الخدمات العامة بأهمية إدراك تلك التحولات، تحليل طبيعة الخدمة العامة محل التقديم والإطار البيئي الأوسع الذي يتم التقديم في إطاره قبل تحديد واعتماد الممارسات الإدارية الأكثر ملاءمة والتي تتوافق مع التوجهات العالمية السائدة في تقديم الخدمات العامة.

الكلمات الرئيسية:

الخدمات العامة - الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة - الخدمة العامة الجديدة - التحول نحو القطاع الخاص - الإسناد إلى الغير - الحوكمة - الشراكة - المنافسة - التمكين - الإدارة العامة.

Implications of the Transition from the New Public Management (NPM) to the New Public Service (NPS) for the Management of Public Services

Abstract:

Since the end of the 1970s, a shift in public service management from the traditional Public Administration to the New Public Management (NPM) has been accrued in many developed and developing countries. This was accompanied by various practices and intellectual controversy regarding the extent of the new system's ability to improve the quality of public services provided and achieve the public interest. The New Public Service (NPS) came at the beginning of the current millennium to present a different view from that of the (NPM). This paper aims to:

1. Determine the most important reasons for changing the traditional pattern of public service delivery.
2. Examining the impact of adopting the (NPM) on the mechanisms of providing public services.
3. Understand the justifications for the shift from the (NPM) the (NPS) as a general framework that organizes the provision of public services.

The research problem lies in the presence of a number of different and contradictory administrative applications and concepts in some cases during the provision of public services in many developing countries without relying on an integrated intellectual model that takes into account the intellectual development of those applications and concepts and the

specificity of the environment in which public services are provided. Therefore, this study attempts to examine the impact of the transition from the (NPM) the (NPS) on the trends and mechanisms of providing public services by analyzing the main dimensions of each of them and the logic behind their application, based on the results of content analysis for number of leading public administration studies in this field.

The study concluded that the transition from the traditional model of public administration to the (NPM) represented a shift in both the value and operational aspects related to the provision of public services towards more competition and participation in the delivery processes. On the other hand, the adoption of the (NPS) categories does not mean a return to the traditional bureaucratic model, nor does it mean a retreat from the continuous quest to improve the quality of public services provided. The successful application of the (NPS) categories also requires the application of some of the (NPM) values and practices, such as competition and democratic participation. The study recommends, in the context of developing public services, the importance of recognizing these transformations, analyzing the nature of the public service being offered and the broader environmental framework within which it is implemented before identifying and adopting the most appropriate management practices that are compatible with the global trends prevailing in the provision of public services.

Key words:

Public Services - New Public Management - New Public Service – Privatization – Contracting out - Governance - Partnership - Competition - Empowerment - Public Administration.

المقدمة:

شهدت فترة نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن الماضي ظهور سياسات إصلاح إداري جديدة كمحاولة للتغلب على مشكلة انخفاض كفاءة أداء أجهزة الإدارة

العامة مقارنة بالقطاع الخاص. صارت سياسات الإصلاح الإداري هذه مع منتصف التسعينيات من القرن الماضي هي الأكثر انتشاراً في العالم بأسره. يستخدم مصطلح الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة (NPM) New Public Management للتعبير عن تلك الحزمة من السياسات، ويشابها في التجربة الأمريكية مصطلح إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة Reinventing Government.

تم التركيز على التحول في إدارة الخدمات العامة من الإدارة العامة التقليدية إلى الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة (NPM)، وذلك في العديد من الدول المتقدمة والآخذة في النمو. وقد صاحب ذلك التحول ممارسات متنوعة وجدل فكري بصدد مدى قدرة المنظومة الجديدة على تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة والمساهمة الفعلية في تحقيق المصلحة العامة. جاءت الخدمة العامة الجديدة New Public Service (NPS) لتقدم وجهة نظر مختلفة عن نظيرتها الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة. وتحاول هذه الورقة إلقاء الضوء على أهم إنعكاسات ذلك على منطق وأسلوب إدارة الخدمات العامة. ويقصد بالخدمات العامة هنا الخدمات التي تعلن الدولة مسؤوليتها عنها نظراً لكونها تشبع حاجات عامة أو جديرة بالإشباع لدي جموع المواطنين في المجتمع.

الدراسات السابقة:

قامت بعض الدراسات بالتعرض لأهم قيم وممارسات الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة كبديل للنموذج التقليدي لتقديم الخدمات العامة مثل دراسة (Jilke, 2015)، دراسة (شريفية، 2008: ص ص 105-115) ودراسة (العوامل، 2005: ص ص 149-185). جاءت دراسة (Haque, 2001: pp. 65-82) لتبرز عدد من الانتقادات المرتبطة بتقديم الخدمات العامة وفقاً لمقولات الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة، بينما قدمت دراسة (Denhardt, 2015: pp. 664-672) إعادة نظر في بعض الأفكار الرئيسة للخدمة العامة الجديدة بعد خمسة عشر عاماً من تقديمها. يوجد نقص في كتابات الإدارة العامة باللغة العربية التي تبحث مقولات الخدمة العامة

الجديدة وتأثيرها على آليات تقديم الخدمات العامة. وتحاول هذه الدراسة الوقوف على أهم تأثيرات التحول من النموذج التقليدي للإدارة العامة إلى الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة ومن بعدها للخدمة العامة الجديدة على إدارة وتقديم الخدمات العامة.

المشكلة البحثية:

ظهرت كل من من الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة والخدمة العامة الجديدة كإطارين مرجعيين لحقل الإدارة العامة خلال العقود القليلة الماضية، وعلى الرغم من أسبقية الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة في الظهور والتطبيق إلا أن السنوات الأخيرة شهدت تطبيقات عدة متوازية لكل منهما. سعى الأول بشكل عام إلى تحويل الوظائف الحكومية إلى القطاع الخاص بالأساس ومحاولة إنشاء مقاييس أداء ومساءلة صارمة، بينما يركز الأخير على المواطنين كمشاركين أساسيين في الأنشطة الحكومية ويسعى إلى إضفاء اللمحة الإنسانية على السياسات العامة، إلا أنه توجد عدد من التطبيقات

الإدارية المتباينة والمتناقضة في بعض الحالات أثناء تقديم الخدمات العامة بالعديد من الدول الآخذة في النمو دون الاعتماد على نسق فكري متكامل يأخذ في الاعتبار التطور الفكري لتلك التطبيقات والمفاهيم وخصوصية البيئة التي يتم فيها تقديم الخدمات العامة. ولذا تحاول هذه الدراسة بحث تأثير الانتقال من الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة إلى الخدمة العامة الجديدة على توجهات وآليات تقديم الخدمات العامة من خلال تحليل الأبعاد الرئيسية لكل منهما والمنطق وراء التطبيق.

التساؤلات البحثية:

تحاول الدراسة الإجابة عن عدد من التساؤلات البحثية:

1. ما هي أهم أسباب الأخذ بالإدارة الجديدة لأعمال الحكومة؟
2. ما هي أهم الانتقادات الموجهة للإدارة الجديدة لأعمال الحكومة؟

3. كيف ساهمت الانتقادات الموجهة للإدارة الجديدة لأعمال الحكومة في ظهور الخدمة العامة الجديدة؟
4. ما هي أهم خصائص الخدمة العامة الجديدة؟
5. كيف يؤثر الأخذ بالخدمة العامة الجديدة على قيم وآليات تقديم الخدمات العامة؟

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد أهم أسباب تغيير النمط التقليدي لتقديم الخدمات العامة.
2. بحث تأثير الأخذ بمقولات الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة على آليات تقديم الخدمات العامة.
3. فهم مبررات التحول من الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة إلى الخدمة العامة الجديدة كإطار عام منظم لتقديم الخدمات العامة.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بغرض تحليل محتوى عدد من أدبيات الإدارة العامة الخاصة بمقولات بالإدارة الجديدة لأعمال الحكومة ومقولات الخدمة العامة الجديدة لفهم تأثير تلك المقولات على قيم وآليات تقديم الخدمات العامة.

خطة الدراسة:

تنقسم الورقة إلى ثلاثة مباحث رئيسية، يركز الأول على انتقادات النموذج التقليدي للإدارة العامة (PA) ودوافع الإصلاح، أما المبحث الثاني فيركز على الأفكار والآليات المرتبطة بتقديم الخدمات العامة في ظل الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة وأهم الانتقادات الموجهة إليها والمبحث الثالث يلقي الضوء على أهم ملامح وخصائص الخدمة العامة الجديدة كاستجابة للانتقادات التي وجهت للإدارة الجديدة لأعمال الحكومة.

المبحث الأول: انتقادات النموذج التقليدي للإدارة العامة (PA) Public Administration ودوافع الإصلاح:

ساد النموذج الفيبرى أو النموذج التقليدي للإدارة العامة خلال القرن العشرين واتسم بعدة خصائص أثرت على تقديم الخدمات العامة، يأتي في مقدمتها:
(Drechsler, 2005: pp. 13-14; Robinson, 2015: pp. 5-6; Coats, 2006: pp. 14-15)

- تطبيق مبادئ البيروقراطية الرسمية داخل أجهزة الإدارة العامة، والاعتماد عليها في تنفيذ السياسات العامة الهادفة لتحقيق الصالح العام.
- التأكيد على أهمية الفصل بين ما هو سياسي وما هو إداري، والمناداة بتطبيق الحياد البيروقراطي على أعمال الإدارة العامة.
- العمالة البيروقراطية المتخصصة مدى الحياة داخل أجهزة الإدارة العامة المختلفة.
- تقديم أجهزة الإدارة العامة للخدمات العامة بشكل مباشر من خلال آليات هيراركية تتسم بالمركزية، وذلك بغرض التغلب على مشكلات فشل قوى السوق في التقديم الفعال للخدمات العامة، وذلك وفقاً لمقولات نظرية السلع العامة.
(Batley, 2015: pp. 276-279)

تقوم نظرية السلع العامة على فكرة حدوث ما يعرف بفشل أو عجز السوق Market Failure عن تخصيص الكفاء للموارد من أجل إنتاج السلع العامة والتي تشبع بعض الحاجات العامة التي تهتم الأفراد في مجموعهم. تنقسم تلك الحاجات العامة إلى حاجات اجتماعية وأخرى جديرة بالإشباع (Kaul, 1999: pp. 2-9). ونتيجة لذلك الفشل لا بد من تدخل الدولة لتصحيح الخلل في نظام السوق بما يسمح بإنتاج واستهلاك تلك السلع عند المستويات التي تقتضيها الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية في تخصيص الموارد.

تعرض النموذج التقليدي للإدارة العامة للعديد من الانتقادات منذ سبعينيات القرن الماضي وتركز هذه الدراسة على مقولات كل من نظرية الاختيار العام ومقولات فشل الحكومات Government Failure في تقديم الخدمات العامة كمقدمات رئيسية

للتحول (Flynn, 2007: pp. 354-355) والأخذ بالإصلاحات الإدارية التي تقوم على مقولات وممارسات نموذج الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة.

أولاً: نظرية الاختيار العام Public Choice:

أسس عالم الاقتصاد الأمريكي جيمس بوكانان James M. Buchanan ما يعرف بنظرية الاختيار العام والتي تؤكد على أن التدخل الحكومي ليس هو البديل الوحيد للتعامل مع مشكلة فشل السوق في تقديم المنتجات العامة (Coats, 2006: pp. 15-17). وركز منظرو الاختيار العام على إبراز أوجه القصور في مساءلة المواطنين للسياسيين والموظفين العموميين من ناحية، وعلى دور المصالح الذاتية للبيروقراط في توسيع نطاق أجهزة الإدارة العامة وانخفاض كفاءتها من ناحية أخرى. وهو ما يجعل أجهزة الإدارة العامة غير كفئة هيكلياً في إدارة الخدمات العامة وغير مستجيبة للاحتياجات الفعلية للمواطنين (Flynn, 2007: p. 355). تقترض نظرية الاختيار العام أن السياسيين يسعون لتعظيم مصالحهم الشخصية والتي قد لا تتوافق بالضرورة مع المصلحة العامة.

ويرى بوكانان أن السياسيين يريدون إرضاء الناخبين وكسب ودهم عن طريق زيادة الإنفاق العام وعدم زيادة الأعباء الضريبية بغرض الاستمرار في مقاعد الحكم (Drechsler, 2005: pp. 14-15). ويسعى الموظفون العموميون أيضاً إلى توسيع نطاق وموازنات أجهزتهم العامة رغبة في زيادة القوة والنفوذ (Jilke, 2015: pp. 19-20, pp36-37). ولا تؤدي الزيادات المتكررة في الإنفاق العام في أحيان كثيرة إلى تصحيح فشل السوق في تقديم الخدمات العامة. تقترح نظرية الاختيار العام في هذا السياق أن إدخال التنافس على تقديم الخدمات العامة يمكن أن يكون أكثر كفاءة واستجابة للاحتياجات من الابتكارات الحكومية (Dwivedi, 2014: pp. 18-20). وذلك بافتراض أن إدخال المنافسة في إدارة وتقديم الخدمات العامة سوف يمثل حافزاً على تحسين الأداء وتقليل التكلفة

وبالتالي تعظيم النواتج وتحسين الخدمات المقدمة -15 (Drechsler, 2005: pp. 16). ساعد انتشار مقولات نظرية الاختيار العام على تغيير منطق وآليات تقديم الخدمات العامة، وتزايدت دعاوى العمل وفقاً لآليات السوق والاعتماد عليها في تقديم الخدمات العامة في العديد من دول العالم مع نهاية القرن الماضي.

ثانياً: مقولات فشل الحكومات في مواجهة مقولات فشل الأسواق:

زاد الإنفاق الحكومي الموجه للخدمات العامة منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية وحتى أوائل السبعينيات من القرن العشرين، وجاء ذلك تمشياً مع مقولات نظرية السلع العامة ومقولات المدرسة الكينزية التي أيدت تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي (البواب، 2005: ص ص 94-101). صاحب ذلك التوسع في أنشطة المرافق العامة بنوعيتها والشركات العامة سواء كان ذلك بإنشاء منظمات جديدة أو القيام بتأميم منظمات خاصة قائمة بالفعل (البيلاوي، 2000: ص 191؛ Basu, 2005: pp. 11-13).

شهدت العقود الثلاث الأخيرة من القرن الماضي تحدياً واسع النطاق لمقولات نظرية السلع العامة، خاصة في ظل تزايد عدم التوازن بين النفقات والإيرادات العامة وتزايد عجز الموازنة العامة. وتم النظر لاحتكار أجهزة الإدارة العامة لتقديم الخدمات العامة كأحد أهم أسباب تدني مستويات الخدمة المقدمة، وبدأ الحديث عن فشل غير الأسواق أو فشل الحكومات في مواجهة مقولات فشل الأسواق (خطاب، 2008: ص ص 8-10).

تقدم نظرية الفشل الحكومي في تقديم الخدمات العامة تحليلاً مغايراً لنظرية السلع العامة ومقولات فشل الأسواق (شريفة، 2008: ص ص 107-109). يفترض وولف Wolf أن الافتقاد إلى وجود علاقة متوازنة بين تكلفة الإنتاج وسعر البيع فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة من قبل الحكومات، قد أدى إلى عدم الكفاءة في استخدام الموارد، وصاحب ذلك عدم وجود آليات فعالة لقياس النتائج مما أدى إلى حدوث ما

أسماء بالفشل غير السوقي بالإضافة إلى إثارة قضايا متعلقة بالفساد الإداري داخل المرافق والشركات العامة (Kauzya, 2005: pp. 81-82).

يأتي ذلك في إطار المناداة بجعل القطاع الخاص المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي وتقليص حجم القطاع العام بما في ذلك تفكيك أو سحب الاستثمارات من الشركات العامة (Hefetz, 2011; United, 2005). وتمشيا مع مقولات فشل الحكومة تأتي مدرسة شيكاغو Chicago School التي سعت للبحث عن آليات للتغلب على الآثار السلبية لتوسع الدولة في التقديم المباشر للخدمات العامة من خلال أجهزة الإدارة العامة. أكدت مدرسة شيكاغو على أهمية النقاط التالية (البواب، 2005: ص ص 103-122؛ البيلاوي، 2000: ص ص 191-192):

- اقتصار دور الدولة على وظائف الأمن والدفاع والعدالة.
- التراجع عن تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، والتركيز على القيام بدور المنظم (Regulator).

- تقليل الإنفاق العام الموجه للضمان الاجتماعي والخدمات الاجتماعية بما في ذلك دعم المنتجات (السلع والخدمات) المقدمة من خلال المرافق والشركات العامة.
- ضمان حرية السوق، وتعديل رسوم الانتفاع من الخدمات العامة وأسعار منتجات المرافق والشركات العامة بما يتناسب مع تكلفتها الفعلية.

المبحث الثاني: الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة (NPM) - المبادئ الرئيسية وأهم الانتقادات:

كان لمقولات الاختيار العام وفشل الحكومات دوراً كبيراً في تغيير النظرة لدور الدولة في تقديم الخدمات العامة. يأتي الإصلاح الإداري وفقاً للإدارة الجديدة لأعمال الحكومة متمشياً مع مقولات نظرية الاختيار العام حيث التأكيد على التأثير الإيجابي لفصل صنع السياسة عن تقديم المنتجات العامة، وإلغاء حالة الاحتكار الحكومي التقليدي في تقديم الخدمات العامة (شريفة، 2008: ص ص 106-110)؛

(Vyas- Doorgapersad, 2011: pp.239-242).

أولاً: المبادئ الرئيسية للإدارة الجديدة لأعمال الحكومة:

بدأت أفكار الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة في الظهور كبديل للنموذج البيروقراطي التقليدي لماكس فيبر، وتبنى تلك الأفكار قيادات سياسية محافظة ترى أن نمط إدارة القطاع الخاص أفضل من الإدارة العامة وأن الاحتكار وغياب المنافسة في تقديم الخدمات العامة يؤدي لانخفاض الكفاءة وتدنى مستويات الأداء. انتقلت أفكار وتطبيقات الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة إلى العديد من الدول المتقدمة والأخذة في النمو على حد سواء (Waheduzzaman, 2019: p. 689).

قدم هوود Hood الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة كمدخل إداري حديث في حقل الإدارة العامة. وفي السياق ذاته نظر إليها بوليت Pollitt باعتبارها مجموعة من سياسات الإصلاح التي تحتوى على تغييرات مقصودة في هياكل وعمليات منظمات القطاع العام بهدف جعلها تعمل بشكل أفضل. واعتبرها هاجاس Hughes إطاراً مرجعياً جديداً لتقديم الخدمات العامة يركز على التوجه بالنتائج والمسؤولية الإدارية (Flynn, 2007: p. 354). ويتم في هذا السياق التأكيد على أهمية كل من (جيري، 2001: ص 100؛ 6-8 pp: Robinson, 2015):

1- إعادة تفكيك الهياكل البيروقراطية التقليدية المركزية مع زيادة التوجه نحو قدر أكبر من اللامركزية في عمل أجهزة الإدارة العامة (العوامل، 2005: ص ص 161-165; Flynn, 2007: p. 355) وينطبق ذلك على جميع أجهزة الإدارة العامة مع تحويل جهات تقديم الخدمات العامة إلى وكالات تنفيذية Executive Agencies تكون مسؤولة عن التقديم ويرأس كل منها مدير تنفيذي (CEO) يتمتع باستقلالية إدارية حقيقية ويعمل بروح ريادة الأعمال (Basu, 2005: pp. 9-11).

2- التركيز على الإدارة بالنتائج ووضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تتسم بالواقعية وإمكانية التطبيق (Ma: pp. 39-40; Zakaria, 2011, pp. 102-107).

ذلك الانتقال من التركيز على الإجراءات الإدارية والعمليات إلى النتائج والأخذ في الاعتبار المحددات المختلفة التي يتم في إطارها تقديم الخدمات العامة (مصطفى، 2002: ص ص 10-13). يتم الاعتماد على تقنية المعلومات كألية لتبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وذلك في إطار واسع من الشفافية وتداول المعلومات (Drechsler, 2005: p. 24).

3- تشجيع إدخال آليات إدارة القطاع الخاص على نمط تقديم الخدمات العامة مع النظر للشركات الخاصة كنمط مرجعي لأجهزة الإدارة العامة (United Nation, 2005 :74-77)، وافترض أن تراكم تحقيق المصلحة الفردية سوف يؤدي إلى النواتج المبتغاة من قبل مجموعات المواطنين/المستهلكين (Koricich, 2013).

4- فصل صنع السياسة عن تنفيذها وفصل تقديم المنتجات عن تمويلها بحيث يتم الانتقال من التقديم المباشر للخدمات العامة إلى الإشراف على التقديم. وتستخدم عدة آليات في هذا السياق من ضمنها تطبيق نظام الكوبونات (Vouchers).

5- استخدام الإسناد إلى الغير Contracting Out في تقديم الخدمات العامة بغرض رفع كفاءة توصيلها وتحسين جودتها مع الإبقاء عليها كخدمة عامة. وقد أدخل ذلك مصطلح أشباه الأسواق Quasi Markets على بيئة تقديم الخدمات العامة في إطار تطبيق مقولات نظرية الوكالة (النجار، 2015؛ Drechsler, 2005; pp. 17-20).

6- التوسع في الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Public Private Partnership) كأداة لتقليل الإنفاق الحكومي وتخفيض المخاطر التي تتحملها أجهزة الإدارة العامة أثناء تقديم الخدمات العامة مع ضمان المسؤولية المشتركة لضمان مصلحة طرفي الشراكة (مرعي، 2017: ص ص 23-50؛ بدور، 2020: ص ص 2-10؛ خطاب، 2008: ص ص 14-16). إن إسناد تقديم الخدمات العامة إلى القطاع الخاص يعد أحد أشكال الإسناد إلى الغير ولكنه

ليس الشكل الوحيد، فهناك الإسناد إلى جهات حكومية أو إلى منظمات غير حكومية، حيث يوجد إتجاه متزايد نحو إبرام عقود الإسناد إلى الغير مع منظمات غير حكومية، وتوسيع منطق الشراكة بحيث يفتح المجال أمام المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني أيضاً للمشاركة في حل المشكلات المجتمعية (Rondinelli, 2007: pp. 3-7; Robinson, 2015: p. 12).

ثانياً: أهم الانتقادات الموجهة للإدارة الجديدة لأعمال الحكومة واتجاهات التعديل:

منذ بداية الألفية الحالية بدأت تظهر العديد من الانتقادات لنموذج الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة وتطبيقاتها المختلفة ومنها (Drechsler, 2005: pp. 12-18):

- التركيز على أهمية رفع الكفاءة وتقليل الإنفاق العام دون الأخذ في الاعتبار بيئة عمل الإدارة العامة، خاصة في ظل النظر لمديري جهات الإدارة العامة كرواد أعمال يهدفون بالأساس إلى زيادة الربحية.
- التركيز الأحادي على مبادئ السوق وافترض أفضلية نمط الشركة الخاصة، فالأسواق يمكن أن تخطئ أو تصيب مثلما هو الحال في منظمات الإدارة العامة. ويزيد من ذلك الإشكاليات المرتبطة بأشباه الأسواق خاصة عند انتقاء حرية الاختيار أمام المواطن في حالة الخدمات العامة التي تقدم بشكل احتكاري (النجار، 2015).
- لا تسعى الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة فقط إلى تبني ممارسات القطاع الخاص وإنما أيضاً إلى نقل قيم القطاع الخاص - بما في ذلك المصلحة الذاتية والتركيز على توليد الأرباح - إلى أجهزة الإدارة العامة. يؤدي ذلك وفقاً لمنتقدي الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة إلى تقليل مصداقية أجهزة الإدارة العامة والثقة في قيامها بتلبية احتياجات وتوقعات المواطنين التي لم تعد فعلياً على قمة أولويات تلك الأجهزة (Haque, 2001: pp. 66-68). وصاحب ذلك في العديد من حالات الدول الآخذة في النمو غياب الرؤية المتكاملة لعملية التنمية والتركيز على زيادة معدلات النمو

الاقتصادي دون الأخذ في الاعتبار قضية توزيع عوائد التنمية والنمو الاقتصادي (أعمال ندوة، 2014).

- الشركات لا تكفي وحدها لحل مشكلات تقديم الخدمات العامة. إن الإدارة الفعالة للشركات و عقود الإسناد تزيد من فرص النجاح، ولكن زيادة تكلفة المعاملات المصاحبة لإسناد الخدمات العامة، ومعوقات تطبيق المنافسة الحقيقية يمكن أن تعيد النظر في جدوي الإسناد إلى الغير في تقديم الخدمات العامة (Wen, 2017: pp. 66-69).

- خطورة استبدال الاحتكار الخاص بالاحتكار الحكومي، خاصة مع وجود العديد من العوامل التي يمكن أن تحد من وجود المنافسة الحقيقية في أسواق تقديم الخدمات العامة وتخدم سيطرة القطاع الخاص وقيمه على تقديم الخدمات العامة. إن الاحتكار الخاص عرضة هو أيضا لعدم الكفاءة مثله في ذلك مثل الاحتكار العام، فعدم الكفاءة ليس مقصوداً على قطاع بعينه (كليكسيبرج، 2004، ص 101).

يجب إلقاء الضوء على أهم تعديلات نموذج (NPM) قبل التعرض لأهم ملامح وخصائص الخدمة العامة الجديدة كرد فعل للانتقادات التي وجهت للإدارة الجديدة لأعمال الحكومة حيث تمت العديد من جهود التطوير كمحاولة للتغلب على الانتقادات التي تم توجيهها لها وفي مقدمتها:

- إدخال مفهوم حرية الاختيار Freedom of Choice في تقديم الخدمات العامة، وذلك باعتباره محفزاً على تحسين الجودة من خلال جعل المنتفع / المستهلك جوهر عملية التقديم وربط جهود التطوير باحتياجاته وتوقعاته وينقل القوة من الموظفين العموميين إلى المنتفعين. وقد ظهرت العديد من المبادرات التي تهدف إلى تطبيق ذلك في عدد من الخدمات العامة الاجتماعية (Dowding, p.2). تتعلق حرية الاختيار في هذا السياق بحرية تحديد مكان الحصول على الخدمة (Where)، المتخصص القائم بالتوصيل (Who)، الخدمة المقدمة (What)، بالإضافة إلى وقت الحصول عليها (When) (Dwivedi, 2014 : pp. 21-23).

- تزايد الاهتمام بالانفتاح ونشر المعلومات أمام أصحاب المصلحة من تقديم الخدمات العامة وخاصة في إطار تطبيقات الحكومة الإلكترونية. ويعد تطبيق ما يعرف بمبادرات موازنة / ميزانية المواطن في عدد من الدول العربية من وسائل نشر المعرفة المتعلقة بالموازنات العامة (جمهورية مصر العربية، 2020).

- الإدراك المتزايد لأهمية دور الفاعلين الجدد في صنع السياسات العامة، وتأثير شبكات السياسات على عمليات صنع السياسات العامة المتعلقة بالخدمات العامة.

- تطبيق موائيق الخدمات وتطوير آليات لتفعيل المساءلة غير الرسمية لأعمال أجهزة الإدارة العامة. وفي هذا السياق تم التوسع في استخدام موائيق المواطنين Citizen's Charters منذ تسعينيات القرن الماضي - باعتبارها تتضمن مؤشرات رئيسة لأداء الخدمات العامة موضوع الميثاق - وذلك في الرقابة على أعمال الإدارة العامة (أحمد، 2015: ص ص 19-20، ص ص 28-30، ص ص 56-67).

المبحث الثالث: أهم ملامح وخصائص الخدمة العامة الجديدة (NPS):

لم يمنع إدخال التعديلات سابقة الذكر على الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة من استمرار تصاعد الانتقادات التي بدأت تأخذ شكلاً مغايراً لا ينادي بالعودة للنموذج التقليدي للإدارة العامة وإنما يقدم إطاراً جديداً لإدارة الخدمات العامة (Denhardt, 2000: pp. 549-559)، وهو ما قدمه

Janet V. Denhardt & Robert B. Denhardt في مقالتهما الرائدة

"New Public Service: Serving Rather than Steering".

أولاً: الإطار العام للخدمة العامة الجديدة:

تزايدت انتقادات (NPM) مع بدايات العقد الثاني من الألفية الحالية وخاصة في استراليا ونيوزيلاندا والمملكة المتحدة. وتزايدت المخاوف من احتمالية تآكل مبادئ الخدمة العامة في ظل تطبيقات الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة واستبدال قيم

المنافسة والكفاءة والإنتاجية مكان قيم المواطنة والعدالة والاستجابة والمساءلة. ومن هنا تقاطعت تلك المخاوف مع مقولات القيمة العامة Public Value التي ظهرت منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي وكان من أهم المنادين بها مارك موور Mark Moore بجامعة هارفرد، والذي أكد على أنه يجب تقييم جهود أجهزة الإدارة العامة في إطار السياق السياسي والقيم السائدة في المجتمع وعدم الاقتصار على قيم الكفاءة والمنافسة وزيادة الإنتاجية كقيم حاكمة ومحركة لإدارة الخدمات العامة. رأى موور أن تركيز المدراء على مبادئ ريادة الأعمال يؤدي إلى تقليل تماسك وتكامل الخدمات العامة وغياب الصورة الكلية للغرض العام من تقديم تلك الخدمات (Drechsler, 2005: p. 5).

قدم موور (Flynn, 2007: p. 353) في هذا السياق وجهة نظر مختلفة لما يجب أن تقوم به المنظمات العامة والمديرون العموميون وهو ما وصف بأنه طريقة للتفكير ما بعد البيروقراطية وما بعد المنافسة - post - bureaucratic and post - competitive وهو ما تنبته له العديد من الدول صاحبة الممارسات الرائدة للإدارة الجديدة لأعمال الحكومة مثل المملكة المتحدة ونيوزيلندا وأستراليا (Coats, 2006: pp. 3-4, pp. 31-44). وظهرت الخدمة العامة الجديدة كنموذج يركز على المواطن، المجتمعات المحلية والمجتمع المدني باعتبارهم محور تركيز الإدارة العامة، وذلك تمثيلاً مع مبادئ الحوكمة الديمقراطية بحيث يتحول دور الموظفين العموميين من السيطرة والتحكم في المجتمع إلى مساعدة المواطنين وتسهيل فرصهم في المشاركة والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية. وبذلك يصير مفهوم المواطنة في قلب نموذج لحوكمة الخدمات العامة يقوم على ثلاثة ركائز أساسية (الشفافية - المشاركة - المساءلة) (Coats, 2006: p. 65).

وتصف الخدمة العامة الجديدة مجموعة من القواعد والممارسات التي تؤكد على الديمقراطية والمواطنة كأساس لنظرية وممارسة الإدارة العامة (Denhardt, 2015: p. 664). ويتطلب ذلك وجود نظام للحوكمة العامة يحمي

الفئات الأولى بالرعاية والأقليات، يسهل الوصول للعدالة، يستخدم تقنية المعلومات في زيادة قدرة أصحاب المصلحة على الدخول والمشاركة في عملية التنمية (النجار، 2015) مع أهمية إضفاء البعد الإنساني في صياغة السياسات العامة وإدارة الخدمات العامة (Koricich, 2013).

ثانياً: أهم خصائص الخدمة العامة الجديدة:

تتركز أهم خصائص الخدمة العامة الجديدة في سبع خصائص رئيسية (Denhardt, 2006: pp. 444-446; Denhardt, 2000: pp. 553-557). سبق وقدمها روبرت دينهارت وجانيت دينهات عام 2000 وقدم العديد من الباحثين تفسيراً وشرحها إضافياً لها (Sriram, 2019: pp. 32-35)، وذلك على النحو التالي:

1- الخدمة بدلاً من القيادة والتوجيه:

أصبح الدور الرئيس للموظف العام هو مساعدة المواطنين على بلورة وتلبية مصالحهم المشتركة بدلاً من محاولة السيطرة على المجتمع. ووفقاً لذلك يصير توصيل الخدمة العامة هو جوهر اهتمام الموظف العام. وبدأ يظهر ما أسماه ميشيل باربر Michral Barber عام 2008 بعلم التوصيل The Science of Delivery الذي يهتم بأخذ طبيعة الخدمة وبيئة تقديمها في الاعتبار أثناء التقديم (Behn, 2017:pp. 89-93). وبالتالي تصير الخدمات العامة وسيلة لتوصيل القيمة العامة، وينظر للمواطنين في هذا الإطار على أنهم حملة أسهم shareholders يشاركون في تحديد كيفية إنفاق الضرائب والأموال العامة (Flynn, 2007 : p. 358). وتحول الحديث تجاه الحكومات الموجهة بالخدمات Service - Oriented Government (Wen, 2017:p. 68).

2- المصلحة العامة هي الهدف وليست نتيجة ثانوية:

يجب أن يساهم الإداريون في أجهزة الإدارة العامة في بناء رؤية جماعية مشتركة للمصلحة العامة، تأخذ في الاعتبار ليس فقط المكونات الفنية والإدارية ولكن أيضاً

الاعتبارات الاجتماعية مثل تقليل الفقر وتحسين الصحة العامة (Flynn, 2007: pp. 359-360). ويجب أن ينظر الإداريون إلى المواطنين كمواطنين مالكين للخدمات العامة وأصحاب أصوات انتخابية وليس فقط كزبائن أو عملاء وبالتالي يجب أن يشاركوا في كافة مراحل التصميم، التنفيذ والمساءلة عن تقديم الخدمات العامة (Krogstrup, 2017: pp. 3-5).

ويصبح هدف موظفي الإدارة العامة هو مساعدة المواطنين على فهم مصالح بعضهم البعض وبالتالي تشكيل رؤية عامة للمصلحة العامة تهدف إلى تدعيم التنمية المستدامة ومكافحة الفقر (أعمال ندوة، 2014). وهو ما ارتبط بمفهوم النمو الشامل Inclusive growth الذي يهدف لجعل مخرجات النمو الاقتصادي أكثر تحيزاً للفقراء وغيرهم من الفئات الأكثر احتياجاً في المجتمع (السعيد، 2014: ص 353-355، ص 461). وقد توسع مفهوم المصلحة العامة في إطار الخدمة العامة الجديدة ليشمل حماية السلع العامة العالمية Global Public Goods مثل حماية التراث الثقافي، البيئة ومكافحة الجريمة والفقر والإرهاب (Denhardt, 2006: pp. 438-440; Rondinelli, 2007: pp. 46-47).

3- التفكير الاستراتيجي والعمل بديمقراطية:

تفترض الخدمة العامة الجديدة زيادة فعالية السياسات والبرامج التي تستجيب لاحتياجات العامة من خلال الاعتماد على الجهود الجماعية والعمليات التشاركية. وارتبط ذلك بمزيد من نقل المسؤوليات من الجهات المركزية إلى الإدارات والوكالات المحلية، وزيادة إشراك المواطنين في شؤون الخدمة العامة وخاصة ما يتعلق بتصميم سياسات الخدمة العامة وتقييم نتائج الأداء المتحقق (Voorberg, 2017: pp. 365-366, p. 371). وذلك على اعتبار أن نقل الموارد والمسؤوليات للمستويات المحلية يشجع المواطنين المحليين على أن يكونوا أكثر نشاطاً وفعالية ويسمح برقابة أكثر قرباً من قبل المنتفعين المحليين من الخدمات (Rondinelli, 2007: p. 37).

ويجب إعطاء المواطنين في هذا السياق الفرصة لإبداء الرأي وتقديم البدائل في إطار من الشفافية وتوافر المعلومات (Robinson, 2015: pp. 10-11).

ويتاح للمواطنين وفقاً لذلك أيضاً المشاركة بغرض تصحيح الأخطاء التي قد تظهر أثناء عملية تقديم الخدمة (Simmons, 2016: pp. 934-938). والافتراض الرئيس هنا هو أن مشاركة المواطنين ومساهماتهم في مختلف مراحل صنع السياسات سوف تقلل من مستويات عدم ثقة المواطنين في الحكومة، وتجعل السياسات تصنع بصورة أكثر واقعية واستجابة لاحتياجات المواطنين وخاصة الفئات الأولى بالرعاية. تضع الخدمة العامة الجديدة بذلك المواطن في موقع القيادة putting citizen in the driver's seat (Rondinelli, 2007: p. 26)، وتُعتبر المشاركة الديمقراطية الفعالة مكوناً أساسياً من مكونات الخدمة العامة الجديدة (Denhardt, 2015: pp. 666-667). وهو ما مثل الانتقال على سبيل المثال من مجرد مفهوم ميزانية المواطن إلى مفهوم الموازنة المعتمدة على المواطن Citizen Based Budgeting أو الموازنة التشاركية participatory Budgeting والموازنات المفتوحة التي تعتمد على مشاركة المواطن في المراحل المختلفة لإعداد الموازنة من صياغة - موافقة - تنفيذ - تقييم (Bilge, 2015: pp. 2-4). ويتطلب ذلك الإعلاء من قيم وأهمية الحوار والتفاعل وتبرير القيادات للقرارات المتعلقة بالسياسات ومشاركة العامة في الصياغة والتقييم (Ebdon, 2004: pp. 33-34).

4- خدمة المواطنين وليس الزبائن:

تنشأ المصلحة العامة من الحوار حول القيم المشتركة، وبالتالي فإن الاستمرار في تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية يتطلب الاستجابة المستمرة للتفضيلات العامة المحدثة وليس فقط لأبحاث السوق وممارسات خدمة المستهلك (Drechsler, 2005: pp. 6-8). إن الخدمة العامة الجديدة تسعى للتغلب على القصور في مقولات وتطبيقات الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة التي لا تستجيب بالضرورة لرغبات المواطنين (Denhardt, 2015: pp. 665-666).

تأتي الخدمة العامة الجديدة فتركز على خدمة المواطنين باعتبارهم مواطنين ودفاعي ضرائب وأصحاب أصوات انتخابية بالإضافة إلى كونهم عملاء يجب تلبية احتياجاتهم ولكن في إطار الحفاظ على القيم المشتركة للمجتمع، والتي يتم الاتفاق عليها عبر القنوات المختلفة للمشاركة المجتمعية (Koricich, 2013). وهو ما يرتبط في ممارسات الدول الأنجلوساكسونية على وجه الخصوص بالتركيز على توقعات المواطنين من الخدمة العامة في إطار ما يعرف بإصلاحات ما بعد الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة Post - NPM Reform.

5- المساءلة عملية معقدة:

تؤكد مقولات الخدمة العامة الجديدة على كون المساءلة عملية معقدة. ولذلك يجب التركيز على الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة وإشراك كافة الشبكات المجتمعية ووسائل الإعلام بالإضافة إلى المواطنين في عمليات التقييم والقياس (Koricich, 2013; Ma: pp. 44-47). يتطلب تفعيل المساءلة وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم وسيادة القانون (Ringold, 2012:pp. 13-17). ويتطلب تفعيل المساءلة أيضاً متابعة أداء كافة أجهزة الإدارة العامة - أو من ينوب عنها في تقديم الخدمات العامة - والموظفين العموميين بالإضافة إلى وجود قنوات شرعية تسمح بتداول المعلومات مع الأخذ في الاعتبار أن وجود المشاركة بدون آليات قوية للمساءلة والتغذية المرتدة لن يكون لها تأثير ايجابي على الأداء الحكومي (Ma: p. 44).

ساعد التوجه نحو التقديم غير المباشر للخدمات العامة والاعتماد على عقود الإسناد إلى الغير إلى زيادة تعقد عملية المساءلة عن نتائج تقديم الخدمات العامة، بحيث صارت المساءلة لا تنصرف فقط إلى كم ونوع الخدمة المقدمة وإنما تتعداها إلى إجراءات التعاقد ذاتها بغرض ضمان نزاهة وحيادية عملية التعاقد.

6- إعطاء الأهمية للمواطنين وليس فقط للإنتاجية:

لا خلاف على أن الخدمات العامة يجب أن تكون لها أهدافاً واضحة، يتم ترجمتها إلى أهداف فرعية ترتبط بالنواتج *outcomes* أكثر من ارتباطها بالمخرجات *outputs*. ولكن الخدمة العامة الجديدة لا تتوقف فقط عند ذلك، وإنما تهتم أيضاً بالتركيز على النواتج المختلفة الاقتصادية والسياسية والمجتمعية المتوقعة والمرغوبة من تقديم الخدمات العامة، مع إعطاء الأهمية للمواطنين في هذا السياق بمعنى التركيز على تلبية توقعاتهم واحتياجاتهم كمواطنين وليس فقط كمستهلكين (Waheduzzaman, 2019: pp. 690-691). يتطلب ذلك الحاجة المستمرة للتفاعل مع العامة للتحديث المستمر للأهداف التي تعبر عن التفضيلات العامة، وتطوير مجموعات متنوعة من مقاييس الأداء ومؤشرات الخدمة تتوافق من تنوع وعدم تجانس الخدمات العامة المقدمة (Drechsler, 2005: pp. 21-23, p. 32). يلي ذلك شفافية نشر معلومات الأداء واشتراك المواطنين في عمليات تطوير سياسات وآليات تقديم الخدمة (Ma: pp. 41-47). يلاحظ أن الممارسات السابقة في ظل توجهات الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة، والتي سعت إلى تعزيز الاستجابة للمواطنين كعملاء قد قلل من فعاليتها ربط الحصول على الخدمة بالقدرة على الدفع في كثير من الحالات من ناحية، والإشكاليات المرتبطة بالقدرة على المتابعة والرقابة على التقديم غير المباشر للخدمات العامة من ناحية أخرى (Haque, 2001: pp. 69-71).

7- المواطنة والخدمة العامة أكثر أهمية من ريادة الأعمال:

يساهم الموظف العام في هذا الإطار في تسهيل ممارسة المواطنة الفاعلة وتحقيق الحوار الديمقراطي دون إهمال قيم الكفاءة والانتاجية. وفي هذا السياق يتم التحول من منطلق جعل مديري الجهات الحكومية رواد أعمال إلى منطلق جعل جهات الإدارة العامة ذاتها منظمات رائدة تسعى لتحقيق القيم المجتمعية في إطار ديمقراطي تشاركي يسعى لتقديم خدمات عامة ذات جودة عالية تلبي احتياجات وتوقعات المواطنين وأصحاب المصلحة بشكل عام.

إن السعي نحو تحقيق الكفاءة والفعالية في إطار الخدمة العامة الجديدة لا يفترض أفضلية لأي من القطاعات في تقديم الخدمات العامة، فالعبرة بالتوجه العملي الذي يتلائم مع حل المشكلات (Flynn, 2007: pp. 361-363; Wen, 2017: pp. 65-67). ويتفق ذلك مع موقف مورر المحايد بصدد من يقدم الخدمة، فالخدمة العامة الجديدة لا تنادي بالعودة إلى نمط التقديم المباشر كنمط وحيد للتقديم كما أنها لا ترفض إدخال المنافسة في تقديم الخدمات العامة، وإنما العبرة بالنمط الأكثر ملاءمة للخدمة محل التقديم وللقيم العامة المجتمعية ولتفضيلات المواطنين. وترى الخدمة العامة الجديدة أن مشاركة القطاع الخاص على سبيل المثال في تقديم الخدمات العامة يمكن أن يعدل سلوك منظمات الأعمال عبر إدخال قيم تتسم بالعمومية وعدم الاقتصار على قيم الكفاءة والإنتاجية (Denhardt, 2015: pp. 668-669).

تمكنت الدراسة بناء على ما تقدم الوقوف على أهم الانتقادات التي وجهت للنموذج التقليدي للإدارة العامة فيما يخص تقديم الخدمات العامة، الأمر الذي ساعد على تقبل مقولات (NPM) والأخذ بالعديد منها كآليات داعمة لتحسين جودة الخدمات العامة. ولكن كما سبق توضيحه أدت المغالاة في التأثر بنمط الشركة في تقديم الخدمات العامة إلى ظهور عدد من الإشكاليات التي ساهمت من ناحية في تطوير بعض مفاهيم وتطبيقات (NPM)، ودفعت من ناحية أخرى إلى البحث عن منظومة جديدة لتقديم الخدمات العامة تمثلت في مقولات (NPS). وساعدت خصائص (NPS) سألقة الذكر على إدراك أهمية خصوصية وتعقد عمليات إدارة وتقديم الخدمات العامة وهو ما يتطلب الحاجة المستمرة لتطوير وتحسين آليات التقديم وفقاً لطبيعة الخدمة والإطار البيئي المحيط بعملية التقديم.

الخاتمة:

مثل الانتقال من النموذج التقليدي للإدارة العامة إلى الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة تحولاً في كل من الجوانب القيمة والتشغيلية المتعلقة بتقديم الخدمات العامة. وفي المقابل لا يعني الأخذ بمقولات الخدمة العامة الجديدة العودة للنموذج البيروقراطي التقليدي، كما أنه لا يعني التراجع عن السعي المستمر لتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة. الفارق هنا أن المصلحة العامة المحددة وفقاً للمشاركة المجتمعية الواسعة والفعالة للمواطنين هي التي تقود كافة المراحل بداية من تحديد أهمية الخدمة ذاتها، معايير أدائها، آليات التقديم، كافة الأمور المتعلقة بالتمويل وتحصيل الرسوم بالإضافة إلى المساءلة المستمرة عن المراحل المختلفة لتقديم الخدمة.

يتطلب تفعيل مبادئ الخدمة العامة الجديدة في الإطار الأوسع للحكومة العامة المشاركة الفعالة من قبل المواطنين وأصحاب المصلحة بشكل عام في كافة مراحل الصنع، التنفيذ، التقييم والرقابة على الخدمات العامة وليس فقط قياس درجة رضائهم عن الخدمات المقدمة. ويتطلب ذلك وجود معايير واضحة للأداء، تفعيل مفاهيم موثيق المواطنين وعقود الخدمات، بالإضافة إلى الاستعانة بآليات الديمقراطية المباشرة المختلفة. ويستمر في هذا السياق الاستفادة من أدبيات إدارة وجودة الخدمات المستقاة بالأساس من القطاع الخاص مع الأخذ في الاعتبار خصوصية بيئة تقديم الخدمات العامة والغرض من التقديم.

يستمر في إطار الخدمة العامة الجديدة الاستفادة من آليات عمل القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة ولكن دون افتراض أفضلية نمط إدارة القطاع الخاص. لا يجب الحديث عن نموذج أمثل فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة، حيث يتوقف الأمر على طبيعة الخدمة العامة محل التقديم والإطار البيئي الأوسع الذي يتم فيه التقديم. إن التطبيق الناجح لمقولات الخدمة العامة الجديدة يتطلب وجود بعض قيم وممارسات الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة كالمنافسة والمشاركة الديمقراطية. وتظل العلاقات التشاركية بين جهات الإدارة العامة وكل من القطاعين الخاص وغير الحكومي

ممارسات شائعة في ظل الخدمة العامة الجديدة دون أن يعني ذلك بالضرورة تراجعاً عن التزام الدولة بتقديم الخدمات العامة.

التوصيات:

- تشجيع القيام بالدراسات المعنية بمتطلبات ومحددات تطبيق مقولات (NPM) ونظيرتها (NPS) على تقديم الخدمات العامة في الدول الآخذة في النمو.
- عدم تطبيق المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة في مجال تقديم الخدمات العامة والخاصة بتطبيق عقود الإسناد إلى الغير قبل دراسة مدى ملاءمة التطبيق للظروف البيئية.
- إدخال منطوق حرية الاختيار أمام المنتفعين من الخدمات العامة كآلية لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وذلك وفقاً لطبيعة الخدمة محل التقديم.
- تفعيل آليات المشاركة المجتمعية في المساءلة عن نتائج تقديم الخدمات العامة.

مراجع البحث:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. البواب، سيد ، (2005)، "عجز الموازنة العامة للدولة: النظرية والصراع الفكري للمذاهب الاقتصادية ومناهج العلاج"، (القاهرة: المؤلف نفسه، الطبعة الخامسة).
2. السعيد، هاله وآخرون (محررون)، (2014)، المؤتمر السنوي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية: "إدارة التحول في مصر: رؤى سياسية واقتصادية"، (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية).

الدوريات:

1. البيلوي، حازم، (2000)، "النظام الاقتصادي الدولي المعاصر: من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة"، سلسلة عالم المعرفة، العدد 257، مايو 2000.
2. العواملة، نائل، (2005)، "هوية الإدارة العامة في القرن الجديد: دراسة استطلاعية"، مجلة جامعة الملك سعود، م 17، العلوم الإدارية (2)، ص ص 149 - 185.
3. جبرى، لورانس آر، (2001)، " الإدارة العامة الجديدة وإصلاح المنظمات الدولية"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 6، العدد رقم 3، الإصدار العربي، سبتمبر 2001.
4. شريفة، رفاع، (2008)، "نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، العدد 6، ص ص 105-115.
5. كليكسيبرج، بيرناردو، (2004)، "دراسة الخرافات والحقائق فى السياسة الإجتماعية العامة: تجربة أمريكا اللاتينية"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 9، العدد رقم 4، الإصدار العربي، ديسمبر 2004.

الرسائل العلمية:

1. أحمد، أميرة الطاهر، (2015)، "تطبيق ميثاق المواطن (Citizen's Charter) في الحالة المصرية: الواقع والمتطلبات"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - قسم الإدارة العامة.
2. مرعي، بلال محمد مرعي، (2017)، "الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة السياسات الاقتصادية، جامعة النجاح الوطنية بنابلس - فلسطين.

أخرى:

1. أعمال ندوة: "تحو تحقيق نمو شامل في مصر"، والمنعقدة في القاهرة يوم 25 فبراير 2014 بالتعاون بين كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة وهيئة التعاون الدولي اليابانية (جايجا JICA) ومؤسسة بروكنجز.
2. النجار، فريد، (2015)، "مكافحة الفساد بالقطاع العام بآليات حوكمة الشركات"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي لجماعة الإدارة العليا 2015: "فرص وتحديات تطوير أداء الإدارة الحكومية"، المنعقد بالأسكندرية - أكتوبر 2015.
3. بدور، أحمد أبو بكر & إسماعيل، طارق عبد القادر، (2020)، "أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية"، إصدارات صندوق النقد العربي - الدائرة الاقتصادية، أبو ظبي - ديسمبر 2020.
4. جمهورية مصر العربية - وزارة المالية، (2020)، "موازنة المواطن - حقل تعرف موازنة بلدك لعام 2021/2020".

<https://www.mof.gov.eg/ar/posts/stateGeneralBudget/5fdd5876c21a6d0007c0277f/%202021>

5. خطاب، عبدالله شحاته، (2008)، "دور الدولة والنظرية الاقتصادية: الدروس المستفادة للحالة المصرية"، مؤتمر دور الدولة في الاقتصاد المختلط، المنعقد في القاهرة خلال الفترة: 12-13 أبريل 2008، مركز شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب.

6. مصطفى، أحمد سيد، (2002)، "تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة"، ورقة عمل مقدمة في: ندوة تحسين جودة الخدمات الحكومية من من وجهة نظر متلقي الخدمة، دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع باللغة الإنجليزية:

Books:

1. Denhardt, R.B., Denhardt, J.V., (2006), "**Public Administration: An Action Orientation**", (Belmont-USA: Thomson Wadsworth, Fifth Edition).
2. Dwivedi, Y.K., Shareef, M. A., Pandey, S. K., and Kumar, V., (eds.) (2014), "**Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations**", (New York: Taylor & Francis Group, first edition 2014).
3. Kaul, I, Grunberg, I & Stern, M. A., (eds.), United Nations Development Programme, (1999), "**Global Public Goods: International Cooperation in The 21ST Century**", (New York: Oxford University Press).
4. Ringold, D., Holla, A., Koziol, M. & Srinivasan, S., (2012), "**Citizens and Service Delivery: Assessing the Use of Social Accountability Approaches in the Human Development Sectors**", (Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank).
5. Robinson, M., (2015), "**From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries**", (New York: UNDP, Global Centre for Public Service Excellence). Accessed on: 20-5-2020. Available on line at:
www.undp.org/.../undp/...development/.../Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf

6. United Nation, (2007), "**Public Adminidtration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens**", (New York: United Nation). Accessed on: 20-5-2015. Available on line at:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan025063.pdf>
7. United Nation,(2005), "**Public Enterprises: Unresolved Challenges and New Opportunities**", (New York: United Nation, Publication based on the Expert Group Meeting on Re-inventing Public Enterprise and their Management, New York: 27-28 October 2005.

Periodicals:

1. Batley, R., Mcloughlin, C., (2015), "The Politics of Public Services: A Service Characteristics Approach", **World Development**, Vol. 74, pp. 275–285.
2. Behn, R.D., (2017), "How Scientific Is (The Science of Delivery)?", **Canadian Public Administration**, vol. 60, no. 1, March 2017, pp. 89-110.
3. Bilge, S., (2015), "A New Approach in Public Budgeting: Citizen Budget", **Journal of International Education and Leadership**, volume 5, issue 1, spring 2015. Accessed on: 8-8-2019. Available on line at:
<http://www.jielusa.org/wp-content/uploads/2012/01/BilgeSpring2015.pdf>
4. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., (2015), "The New Public Service Revisited", **Public Administration Review**, Vol. 75, Iss. 5, pp. 664–672.
5. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., (2000),"New Public Service: Serving Rather than Steering", **Public Administration Review**, vol.60, no. 6, Nov./Dec.2000, pp. 549-559.
6. Drechsler, W., (2005), "The Rise and Demise of the New Public Management", **Post-Autistic Economics Review**, issue no. 33, 14 September 2005. Accessed on: 25-8-

2020. Available on line at: <http://www.paecon.net/PAERReview/issue33/Drechsler33.htm>
7. Ebdon, C., & Franklin, A., (2004), "Searching for a Role for Citizens in the Budget Process", **Public Budgeting & Finance**, spring 2004.
 8. Flynn, J.O., (2007), "From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications", **The Australian Journal of Public Administration**, vol.66, no.3, pp. 353-366.
 9. Haque, M. S., (2001), "The Diminishing Publicness of Public Service under the Current Model of Governance", **Public Administration Review**, Jan. / Feb. 2001, vol. 61, no. 1, pp.65-82.
 10. Hefetz, A., Warner, M. E., (2011), "Contracting or Public Delivery? The Importance of Service, Market and Management Characteristics", **The Journal of Public Administration Research and Theory**, published April 12, 2011. Accessed on: 20-1-2018. Available on line at:
 11. <https://www1.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conference/s/pmrc/Files/HefetzWarnerJPART2011.pdf>
 12. Ma, L., "Performance Management and Citizen Satisfaction with the Government: Evidence from Chinese Municipalities", **Public Administration**, vol. 95, no. 1, pp. 39-59.
 13. Simmons, R., (2016), "Improvement and Public Service Relationships: Cultural Theory and Institutional Work", **Public Administration**, vol. 94, no. 4, pp. 933-952.
 14. Sriram, N., Misomnai, C., Metasuttirat, J., Rajphaetyakhom, C., (2019), "A Comparative Analysis of New Public Management New Public Service and New Public Governance", **Asian Political Science Review**, vol. 3 no. 2 (July - December 2019).

15. Voorberg, W., Bekkers, V., Flemig, S., Timeus, K., Tönurist, P., & Tummers, L., (2017), "Does co-creation impact public service delivery? The importance of state and governance traditions", **Public Money & Management**, July 2017.
16. Vyas-Doorgapersad, S., (2011), "Paradigm shift from New Public Administration to New Public Management: theory and practice in Africa", "**The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa**", vol.7, no.2, December 2011.
17. Waheduzzaman, W., (2019), "Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context", **International Journal of Public Sector Management**, vol. 32, no. 7.
18. Wen, Z., (2017), "Government Purchase of Services in China: Similar Intentions, Different Policy Designs", **Public Administration**, vol.37, pp.65-78.
19. Zakaria, Z., (et.al.), (2011), "Key Performance Indicators (KPIs) in the Public Sector: A Study in Malaysia", **Asian Social Science**, vol. 7, no. 7; July 2011.

Thesis:

1. Jilke, S, (2015), "Essays on the Microfoundations of Competition and Choice in Public Service Delivery", **Doctoral Thesis in Management**, The Erasmus University Rotterdam, Netherlands.

Others:

1. Coats, D., (2006), "**Reviving the Public: A New Governance and Management Model for Public Services**", The New Zealand Public Services Association (PSA). Accessed on: 20-7-2020. Available on line at: <https://www.psa.org.nz/assets/Campaigns/Reviving+the+Public.pdf>

2. Dowding, K., and John, P., “**The Value of Choice in Public Policy**”, Accessed on: 20-12-2019. Available on line at:
<https://www.esrc.ac.uk/my-esrc/grants/RES-153-25-0056/outputs/Download/77ea1348-42f3-40e9-9329-69b6f6166950>,
3. Koricich, A., (2013), "Outcomes insted of Outputs: Using a New Public Service Approach to Humanize (No Child Left Behind)", **Forum of American Journal of Education (AJE)**, July 31, 2013.
4. Brix, J., Krogstrup, H. K., & Mortensen, N. M. (2017). Evaluating the Effects of Co-Production Initiatives in Public Service Organizations. **Proceedings of the XVIII Nordic Political Science Congress**, Denmark: Odense, August 8-11, 2017.