

الإصلاح الإداري من منظور براديغم ما بعد التسيير العمومي الجديد

Administrative reform from the perspective of a post-New Public Management paradigm

عادل إنزارن*

كلية الحقوق والعلوم السياسية – جامعة مستغانم -

Adel.inzarene@univ-mosta.dz

تاريخ القبول: 2023/02/02

تاريخ المراجعة: 2023/02/01

تاريخ الإيداع: 2022/11/10

ملخص:

يعد طرح موضوع الإدارة العامة والتسيير من المواضيع المتجددة في النقاشات العملية والأكاديمية، لاسيما مع ارتباط ادوار الدولة المتجسدة في وظيفة الإدارة العامة بصنع القرارات و تقديم الخدمات، ومنذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين تعرضت الإدارة العامة لانتقادات مختلفة دعت لانتهاج نماذج ومقاربات إصلاحية متعددة في مجال التسيير والإدارة العامة، بهدف مواكبة مختلف الأوضاع التي تتميز بالتنوع والتعقيد على مستوى هذه الإدارات تهدف من خلال هذه الدراسة لمحاولة استكشاف ذلك التحول النموذجي من التسيير العمومي الجديد إلى براديغم ما بعد التسيير العمومي الجديد، من خلال تحليل اتجاهات ما بعد التسيير العمومي الجديد، وتحديد أهم الرؤى التي قام عليها، بغية اعتماده كنمط إداري فعال من شأنه توجيه عملية الإصلاح الإداري لتأخذ المنحى الصحيح الرامي لتحقيق أهداف تنموية بدرجة أولى.

الكلمات المفتاحية: التسيير؛ الإصلاح الإداري؛ التسيير العمومي الجديد؛ ما بعد التسيير العمومي الجديد

Abstract:

The issue of management and public administration was and still is one of the most celebrated topics in scientific studies, because of its connection to the field of the state's role in making public policies and providing services. With the beginning of the twenty-first century, multiple models for public administration reform emerged with the aim of facing various challenges.

This article aims to explore the main shifts in the course of administrative change and relate this process with the broader theoretical developments in the field of public administration reform. By studying the transition towards a new post-public management paradigm.

Keywords : management; public administration reform; new public management; post-NPM

* المؤلف المرسل.

مقدمة:

عرفت الإدارة العامة كحقل دراسي وممارساتي لتغييرات عميقة في جميع أنحاء العالم، متأثرة بمختلف التحولات المتعلقة بالعمولة وما أفرزته من تحديات عديدة سياسية اقتصادية وتكنولوجية، تستلزم إعادة النظر في ادوار الدولة ضمن التعقيدات التي عرفتها في القرن الحادي والعشرين، بما يتطلب معها إعادة صياغة وظائف الإدارة العامة مواكبة لهذه التطورات، في ظل الانتقادات الموجهة للجهاز الإداري في العديد من دول العالم المتمحورة حول عجزه في تقديم الخدمة العامة بالشكل المطلوب، من خلال الدعوة لضرورة تجويد الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.

فبعد أن كان للجهاز الحكومي دور محوري في كافة المجتمعات بهدف تحقيق متطلبات التنمية، شهد العالم منذ الثمانينات من القرن العشرين، تراجعاً لدور الدولة والتحول نحو نموذج إصلاحي يركز على تقنيات القطاع الخاص مما جعل دراسة وممارسة الإدارة أقرب إلى الأفكار الاقتصادية القائمة على المنافسة في تقديم الخدمات.

ومع أواخر القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين، ظهرت موجة جديدة من الإصلاحات الإدارية تشكك في صحة النماذج السابقة، حيث تنبني هذه الإدعاءات على نماذج ومقاربات هجينة تعيد النظر في الأنماط الإدارية الكلاسيكية، وهو ما يستلزم أيضاً إعادة النظر في حدود الخط الفاصل بين القطاعين العام والخاص، وتحول التركيز نحو التنمية البشرية وتوسيع خيارات المواطنين وبذلك يصبح الجمهور في قلب الإدارة العامة كما لم يحدث من قبل.

وعليه سعت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية: إلى أي مدى ساهمت النماذج الهجينة ما بعد التسيير

العمومي الجديد في بناء إطار معرفي لإصلاح الإدارة والتسيير العمومي؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم الأطر الجديدة التي تضمنتها النماذج الهجينة لما بعد التسيير العمومي الجديد مقارنة بالنماذج السابقة؟

- ما هي أهم الافتراضات التي يقوم عليها براديج ما بعد التسيير العمومي الجديد بخصوص إصلاح الإدارة والتسيير العمومي؟

- فيما تتمثل مختلف الاتجاهات الإصلاحية لما بعد التسيير العمومي الجديد؟

ولتحليل الإشكالية فقد تم اعتماد خطة مقسمة لثلاثة محاور يتضمن المحور الأول اختلالات التسيير العمومي الجديد، و الحاجة لنموذج بديل، أما المحور الثاني فيدرس ملامح ومرتكزات براديج ما بعد التسيير العمومي الجديد في حين يناقش المحور الأخير أهم اتجاهات الإصلاح الإداري في سياق ما بعد التسيير العمومي الجديد.

1- اختلالات التسيير العمومي الجديد: الحاجة لنموذج بديل

قبل الحديث عن أهم الاختلالات التي واجهت مقارنة التسيير العمومي الجديد، لابد من توضيح أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج.

1.1- مبادئ التسيير العمومي الجديد (NPM):

لقد كان نموذج التسيير العمومي الجديد في فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين المسيطر في أدبيات الإدارة العامة نظرا لتزايد الانتقادات حول البيروقراطية التقليدية ليتحول التركيز نحو الأداء الإداري ضمن المفهوم الاقتصادي، فبرزت مجموعة من الأفكار متصلة بتوزيع السلع العامة، وتكاليف المعاملات المؤسسية والعقود وحقوق الملكية، وعلى وجه الخصوص أفكار مدرسة الاختيار العام التي اقترحت أن الحكومة عديمة الفعالية والكفاءة نظرا لميل البيروقراطي لتعظيم الميزانية، فدور الدولة يجب أن يكون أكثر انكماشاً ليعوضه دور السوق حينما يكون ذلك ممكناً.⁽¹⁾ وتدرجياً أصبح التسيير والإنتاج في البيروقراطيات العامة قضية ذات أولوية بالغة، بما أدى معه لظهور مصطلح « managerialism » والذي يهتم أساساً بترشيد المؤسسات العامة بغية تحسين فعاليتها وكفاءتها، وهو الأساس النظري للتسيير العمومي الجديد.

فالتسيير العمومي الجديد وفق هذا المنطلق ركز على أهمية الشراكات بين القطاع العام والخاص لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، ويتضح ذلك من خلال المبادئ الأساسية التي يقوم عليها والمتمثلة في:⁽²⁾

- المرونة لتمكين المديرين على مواجهة التغيرات الجارية في البيئة الوطنية العمالية.
- تمكين المواطنين لتعزيز فعالية المشاريع.
- إدخال المبادئ الاقتصادية في تسيير القطاع العام.
- تعزيز الأخلاق المهنية في القطاع العام.

كما يؤكد التسيير العمومي الجديد على الفصل الواضح للمسؤولية بين السياسة والإدارة، فالهيئات التمثيلية مسؤولة عن ما يتم فعله أما الإدارة مسؤولة عن كيفية فعله، إضافة إلى اعتماد مقارنة الإدارة بالأهداف في تسيير الشؤون الإدارية، ووفقاً لذلك فإن الرؤساء الإداريين يقيدون أنفسهم بمهام ذات أهداف إستراتيجية لضمان كفاءة الأداء مع المتعاقدين الخارجيين والوحدات الإدارية ووحدات السلطات المحلية. كما يركز (NPM) على اللامركزية في التسيير، وتوسيع مسؤولية الوحدات الإدارية تماشياً مع كفاءة الأداء، لاسيما فيما يتعلق بالشؤون المالية وشؤون الموظفين، وهذا يتطلب نوع جديد من التحكم والرقابة المركزية مثل الشراكة، تحليل المهام، التنسيق إدارة الجودة فضلاً عن رصد ومراقبة الرؤساء الإداريين. بالإضافة لتوجيه الوحدات الإدارية عبر تخصيص الموارد بالميزانية، والتركيز على تحسين أدائها فضلاً عن اعتبار المواطن كزبون وطرف هام في الإدارة، بما يتطلب الاعتماد على مقارنة الأداء والمنافسة بين الوحدات الإدارية لتنشيطها وزيادة قدرتها على الابتكار والإبداع.⁽³⁾

(1): Manto Lampropoulou and Giorgio Oikonomou, "Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece", *International Review of Administrative Sciences*, Volume 84, Issue 1, 2016, p 04.

(2): Shabbir Cheema, "Linking Governments And Citizens Through Democratic Governance", in 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, Austria, 26-29 June 2007, p 31.

(3): Hubert Heinelt, *Governing Modern Societies Towards participatory governance*, New York: Taylor & Francis e-Library, 2010, p70.

إذن فالتسيير العمومي الجديد يتجه نحو السوق كوسيلة لتنظيم وتنسيق التفاعلات، فهو لا يهتم بتشخيص المشكلات ومنظورات إصلاح العلاقة بين الكفاءة والفعالية فحسب، بل لا طالما أكد على شرعية المخرجات المتمثلة في شرعية الخدمات الإدارية المقدمة.

وقد لخص ديفيد اوسبورن وتيد غابيلر David Osborn and Ted Gaabler خصائص التسيير العمومي الجديد من خلال توضيح ما يجب على الحكومات القيام به كما يلي:⁽¹⁾

- حكومة تحفيزية تكون موجهة وتقوم بتوفير الخدمات بدلا من تسليمها مباشرة.
- تمكين المجتمع عن طريق تشجيع المجتمعات المحلية بمعالجة مشاكلهم بطريقة تشاركية، بدلا من إلقاء الحلول البيروقراطية.
- المنافسة بدلا من الاحتكار، من خلال تحرير وخصوصية تلك الأنشطة التي يمكن أن تنفذها مع القطاع الخاص أو المنظمات غير الحكومية بأكثر كفاءة وفعالية من القطاع العام.
- تحديد الأهداف والسماح للموظفين بإيجاد السبل المثلى لتحقيق الأهداف.
- نتائج موجهة بواسطة تمويل مخرجات فعالة بدلا من المدخلات.
- خدمة العملاء في تلبية احتياجات المواطنين بدلا من البيروقراطية.
- المغامرة في كسب الإيرادات والتحول من الاعتماد على إنفاق الموارد الضريبية فحسب.
- التوقع الاستشرافي من خلال الاستثمار في الوقاية من المشاكل بدلا من الإنفاق لحل المشكلات بعد وقوعها.
- لامركزية العمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي بين الفواعل الحكومية على مختلف المستويات مع مجموعات الفواعل غير الحكومية.

- توجه السوق في حل المشكلات من خلال قوى السوق بدلا من برامج حكومية واسعة.

2.1- الانتقادات الموجهة للتسيير العمومي الجديد:

رغم أهمية الأفكار التي طرحها نموذج التسيير العمومي الجديد سواء من الناحية الفكرية أو من ناحية الممارسة، إلا أنه تعرض لمجموعة من الانتقادات، النابعة من حقيقة أن مبادئ المساواة والعدالة والحياد والمصلحة العامة غالبًا ما يقوضها نموذج التسيير العمومي الجديد، ويمكن التفصيل فيها من خلال النقاط التالية:

أولا- هيمنة المعايير والقيم الاقتصادية والتجارية:

تؤدي هيمنة المعايير الاقتصادية والتجارية إلى تحييد وإهمال القيم التقليدية في الإدارة العامة فرغم تأكيد NPM على البعد الاقتصادي للإدارة، فإنه تجاهل الأبعاد الإدارية والديمقراطية، فوفقًا لبلفور وجريس (Balfour and Grubbs) يعطي التسيير العمومي الجديد الأولوية للقيم الاقتصادية على حساب قيم المساواة والإنصاف والمشاركة

(1): Dennis A. Rondinelli "Public Administration And Democratic Governance", 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government 26-29 June 2007, Austria, p 05.

والمواطنة ومع ذلك، يذكر كريستensen وليجريد (Christensen and Læg Reid) أنه يجب الأخذ في الاعتبار تفسيرين للديمقراطية عند طرح هذا الانتقاد للتسيير العمومي الجديد⁽¹⁾:

الأول هو المساواة والديمقراطية الجماعية، على أساس فكرة سيادة المجتمع، والثاني ديمقراطية ليبرالية وفردية وبالتالي يمكن القول أن ما أهمله التسيير العمومي الجديد هو المساواة والديمقراطية المتمحورة حول المجتمع الذي يرتبط بمفهوم دولة الرفاهية الذي يعكس نموذج الإدارة التقليدية، ومع ذلك هناك العديد من الإشارات إلى المبادئ والإصلاحات الديمقراطية الليبرالية التي يصورها التسيير العمومي الجديد.

ثانيا- نظرة التسيير العمومي الجديد للمواطن:

ينظر للمواطن في NPM كعميل، حيث تتوافق هذه الصيغة مع تعريف المواطن الليبرالي الذي يركز على التفضيلات والحقوق الفردية، ومع ذلك، فإنه يتجاهل التقاليد الجماعية التي تتصور المشاركة في الأحزاب السياسية والجماعات المحلية وأنشطة المجتمع، وتؤكد على الصالح العام والعمل الجماعي.

وفقاً لأبرياخ وكريستensen (Aberbach and Christensen)، فإن التسيير العمومي الجديد، يصور المواطنين على أنهم مستهلكين يكتفون حسب هذا الطرح بتمثيلهم من قبل هيئاتهم الإدارية، بدلاً من كونهم جزءاً من المبادرة الجماعية، ويتم تعريف هؤلاء الأفراد على أنهم فاعلون خاصون يتخذون خياراتهم بأنفسهم⁽²⁾.

ثالثا- مركزية الممارسة:

حيث يشير مونغكول (Mongkol) لكون التسيير العمومي الجديد أفرز نوعاً من المركزية في الممارسة وهو تناقض في أحد مبادئه الداعية لدعم اللامركزية التسييرية، الحكومات المركزية تفوض بعض الصلاحيات للمسؤولين الحكوميين، ولكنها توفر أيضاً إطاراً صارماً لاتخاذ القرار فيما يتعلق بأشكال معينة من السلوك الإداري، وبالتالي فإن تعزيز اللامركزية في المؤسسات العامة يؤدي بشكل متناقض إلى اتخاذ قرارات مركزية من قبل المسؤولين الحكوميين.

علاوة على ذلك، من بين الجوانب الأكثر أهمية في التسيير العمومي الجديد تلك المتعلقة بتأسيس الخدمة العامة ففي الواقع، أدى الإنشاء المكثف للهيئات المستقلة، التي عهد إليها بوظائف تنفيذ وإدارة السياسات استجابة للرغبة في فصل المسؤوليات الإستراتيجية عن الوظائف التشغيلية، إلى زيادة تعقيد العلاقات المتبادلة وعزز الصعوبات في توجيه السياسات، فالمليل لإنشاء هذه الهيئات يتم انتقاده بشدة لأنه يؤدي إلى ضعف التنسيق بين أنشطة القطاع العام، كما تم انتقاد التسيير العمومي الجديد في هذا الإطار من خلال تأثيره السلبي على قدرة الاتصال والمعلومات في الإدارة العامة.

وفي ذات السياق يجادل لورينز (Lorenz) بأن التسيير العمومي الجديد أعاد تعريف مفاهيم مختلفة في هذا السياق مثل الجودة والمساءلة والشفافية والمهنية من خلال تحويلها في الاتجاه المعاكس، وبالمثل يؤكد دنليفي وزملاؤه

(1): Çagırç D. Çolak, "Why the New Public Management is Obsolete: An Analysis in the Context of the Post-New Public Management Trends", *Croatian and Comparative Public Administration*, Vol. 19 No. 4, 2019, P 522.

(2) Ibid, p 522.

(Dunleavy) أنه على الرغم من عمليات الخصخصة المخطط لها، فإن التوقعات الخاصة بخفض التكاليف وزيادة الجودة لم تتحقق فعلياً.⁽¹⁾

رابعاً- تجاهل الفروق بين القطاع العام والخاص:

يشير النقد إلى تطبيق تقنيات إدارة القطاع الخاص على القطاع العام، فبينما يشجع التسيير العمومي الجديد على استخدام تقنيات إدارة القطاع الخاص، فقد تكون هناك مخاطر مرتبطة بتبني بعض ممارساته فللقطاع العام أبعاده السياسية والأخلاقية والدستورية والاجتماعية، فمثلاً وفقاً للمبادئ الدستورية الإدارية تبنى على القانون والشرعية لا على آليات السوق.

كذلك بما أن البيئة السياسية للقطاع العام أكثر اضطراباً وتعقيداً من القطاع الخاص، فهناك من لا يفضل تطبيق التسيير العمومي الجديد للقطاع العام، فسافوي (Savoie) يبني رأيه على حقيقة أن مجال الإدارة العامة نادراً ما ينطبق على ممارسات إدارة القطاع الخاص، علاوة على ذلك فإن العلاقة بين الإداري والسياسي تختلف عن أي علاقة في القطاع الخاص.⁽²⁾

خامساً- مخاوف أخلاقية بين منتقدي التسيير العمومي الجديد:

حيث يؤكد هيوز (Hughes) أنه بالرغم من سهولة التعرف على الفساد في التسيير العمومي الجديد بسبب زيادة الشفافية، إلا أن المشكلات المتعلقة بالفساد لا تزال موجودة في القطاع الخاص وهذا يمثل تهديداً للإدارة العامة، بعبارة أخرى، على الرغم من أنه يوفر الشفافية للقطاع العام، لا يزال بإمكان ممارسات القطاع الخاص أن تؤدي إلى الفساد، فحتى ولو أعطت إصلاحات NPM معنى أخلاقي وقانوني، إلا أن هذه الممارسات لم تسهم في تقوية روح القطاع العام، زد على ذلك أن مسائل النزاهة والشفافية تندرج ضمن الاهتمامات الضيقة للإدارة، كما تم انتقاده أنه يقلل من الجانب النبيل لمهنة الخدمة العامة، وعلى المستوى النفسي لموظفي الخدمة العامة، فقد أظهرت العديد من الدراسات الأثر السلبي لإدراجه في المؤسسات العامة، حيث يشير الواقع إلى أن NPM له علاقة بحدوث الإرهاق المهني، والذي ينتج عن تأثيرات عبئ العمل الذي يتصوره الموظفون بسبب مبادئ المنافسة التي يرسها التسيير العمومي الجديد، والتي تؤثر على العلاقات الاجتماعية بين الموظفين سلباً في أحيان عدة.⁽³⁾

سادساً- اعتماد برنامج إصلاحي واحد لبلدان مختلفة:

حيث أن القليل جداً من تعميمات التسيير العمومي الجديد صحيحة وأن الإصلاح لا يؤدي إلى نتائج مماثلة في كل بلد، فعلى الرغم من أن الإصلاحات لها بعض الجوانب الناجحة، إلا أن التسيير العمومي الجديد ليس برنامج إصلاح مناسباً للبلدان النامية، خاصة بسبب مشاكل مثل الفساد وضعف القدرات الإدارية.

(1) BELHASSAN Khaoula, "30 Ans de Nouveau Management Public: et apres?" , Revue d'études en management et finance d'organisation, N°8 Mars 2019, p 5.

(2) Ibid, p 06.

(3) Ibid, p 06.

- وبالمثل، يلخص مونغكول الانتقادات التي تركز على عدم ملاءمة NPM مع البلدان النامية بالحجج التالية⁽¹⁾:
- تفتقر البلدان النامية إلى الموارد والقدرة الإدارية لتنفيذ إصلاحات التسيير العمومي الجديد التي صاغها البلدان المتقدمة.
 - مبدأ اللامركزية في التسيير العمومي الجديد لا يتوافق مع الحكومات في البلدان النامية التي تحافظ على عملية مركزية صنع القرار.
 - لم يتم تطوير البنية التحتية للإدارة في البلدان النامية بشكل كافٍ لدعم الإصلاحات الموجهة نحو السوق، وبما أنه من الصعب على البلدان النامية الابتعاد عن النظام البيروقراطي، فليس من الواقعي أن تعتمد الحكومات في تلك البلدان ترتيبات تعاقدية لتقديم الخدمات.
 - تختلف قابلية تطبيق حزم الإصلاح الموحدة من دولة إلى أخرى في سياق ثقافتها السياسية، وبالتالي، لا يمكن تطبيق فرضية "مقاس واحد يناسب الجميع".
 - تمت صياغة إصلاحات التسيير العمومي الجديد وفقاً لتوقعات البلدان المتقدمة بدلاً من البلدان النامية، التي ليس لديها نفس التوقعات، مما يجعل الإصلاحات بلا معنى.
 - القواعد التي تحكم سلوك الناس في البلدان النامية قد تختلف فيما يتعلق بالعقود، وبالتالي فإن آليات اتفاقيات المساءلة لها تأثير ضئيل على ما هو متوقع في المجال الرسمي في هذه البلدان.
 - قد يكون من الصعب تنفيذ مبدأ الخصخصة في البلدان النامية، حيث أن هذه البلدان غير قادرة على أداء المهام المعقدة بنجاح.
- إذن قد رافق تطبيق التسيير العمومي الجديد العديد من الانتقادات منها أنه منظور قصير المدى بشأن تقليل التكاليف وقضايا تخفيض الميزانية والتي تضر بمعايير الجودة، وخاصة في المجال السياسي الذي له تأثير طويل المدى في المجتمع مثل التعليم، الصحة، البيئة⁽²⁾، وأثيرت أيضاً اهتمامات حول المساءلة الديمقراطية والفساد وخطر تآكل الأخلاق والتماسك داخل القطاع العام.
- وتزامناً مع هذه الانتقادات برزت عدة تحديات تواجه الإدارة بصفة عامة، فشل نموذج التسيير العمومي الجديد في تقديم حلول لها، ويمكن تحديد أهم هذه الاتجاهات التي تشكل محور اهتمام كبير في جدول أعمال الإدارة العامة في الفترة الأخيرة على النحو التالي:
- لا تستطيع الإدارة العامة حل مشكلة القطاع الخاص أو المؤسسات العامة بمفردها، كمسألة الفعالية الاقتصادية في إنتاج الخدمات وتقديمها، والاحتباس الحراري ومشاكل الهجرة، والفساد وغيرها.
 - يجب أن تركز الإدارة العامة على توليد القيمة العامة التي ستغطي القواعد الاجتماعية طويلة الأجل والواسعة بدلاً من النتائج قصيرة الأجل.
 - إعادة النظر تجاه المواطن، فيجب اعتباره من أصحاب المصلحة في الإنتاج وتقديم الخدمات وليس مجرد زبون.

(1) Çağrý D. Çolak, *op.cit*, p 524.

(2): Manto Lampropoulou and Giorgio Oikonomou, *op.cit*, p 04.

- بالإضافة إلى الإنتاج الفعال القائم على تقنيات المعلومات، يجب تطوير هيكل من شأنه تمكين حوكمة العصر الرقمي لدعم الشفافية والمشاركة والديمقراطية.

- يجب التأكيد على المساءلة من أجل تحقيق نتائج طويلة الأجل في القطاع العام.⁽¹⁾

إذن من خلال ما تم التطرق إليه من مشكلات وتحديات تعرفها الإدارة العامة؛ يتضح جليا انه لا يمكن حلها عن طريق الإدارة العامة التقليدية أو التسيير العمومي الجديد، وهو ما استدعى ظهور مقاربات جديدة تسعى لتغطية أوجه القصور في التسيير العمومي الجديد من خلال المطالبة بنموذج بديل لهذا النموذج. نتيجة لذلك لوحظ في الآونة الأخيرة تطور كبير في نظم الإدارة العامة في الدول المتقدمة مثل (بريطانيا، أستراليا، كندا، نيوزيلندا والولايات المتحدة)، حيث تبين الممارسة اختفاء الكثير من مبادئ التسيير العمومي الجديد فيها، بحيث لم تعد تتبنى هذه البلدان سوى البعض من المبادئ التسييرية لهذه المقاربة بسبب ما خلفته من نتائج سلبية على مستوى الإدارة العامة التي كانت ولا زالت قيد الدراسة والتطوير في ظل السعي لتقديم خدمات عامة ذات جودة وفعالية.

وقد ساهمت هذه التحولات في إطار التسيير العمومي الجديد لإعادة النظر في تدخل الدولة وتحكمها، وفي هيكلة القطاع العام ونظريته للتسيير، حيث كان من أهم تدعيات ذلك التقليل من تدخل الدولة خاصة في المجال الاقتصادي، والاتجاه لتقاسم سلطة تسيير الشأن العام مع الفواعل غير الرسمية، وخاصة مع ظهور مفهوم الحوكمة والذي أحدث ثورة في طريقة إدارة الشأن العام.⁽²⁾

فقد كان السبب الرئيسي الأول وراء اعتماد العديد من البلدان الأنجلو ساكسونية إصلاحات ما بعد التسيير العمومي الجديد من أواخر التسعينيات، فشل هذا النموذج الأسبق في الوفاء بوعده المحوري ألا وهو تحقيق الفعالية في تقديم الخدمات.

وعليه بدأت تطفوا في السطح الكثير من الطروحات والنماذج كمحاولة لتجاوز اختلالات ما بعد التسيير العمومي الجديد، هذه الحركة عرفت ببراديجم ما بعد التسيير العمومي الجديد، فما هي أهم الأسس والمرتكزات التي أتت بها؟

(1): Arş. Gör. Adnan KARATAŞ, "Post-New Public Management Paradigm and its effects On Public Administration", *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, Vol:5, Issue:26, 2019, P 1799.

(2): Tom Christensen et Yongmao Fan, "Le post-nouveau management public: un nouveau paradigme administratif pour la Chine?", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 84, 2018, p 404.

2- ما بعد التسيير العمومي الجديد: الملامح والمرتكزات:

1.2- المقصود براديفغ ما بعد التسيير العمومي الجديد:

أدت الاختلالات الوظيفية التي تم اكتشافها في تطبيق مبادئ NPM إلى ظهور موجة جديدة من الإصلاحات الهجينة، عُرِفَتْ باسم ما بعد التسيير العمومي الجديد **a post-NPM paradigm** في أواخر تسعينيات القرن العشرين في نفس البلدان التي طبقت مبادئ التسيير العمومي الجديد.

وبذلك أصبح ما بعد التسيير العمومي الجديد كمفهوم عام يصف الإصلاحات الهادفة إلى التخفيف من الآثار السلبية للتسيير العمومي الجديد.

على الرغم من أن التعريف الدقيق لما بعد NPM لا يزال مثيرًا للجدل، إلا أنه غالبًا ما يُنظر إلى هذا الاتجاه الجديد على أنه يشمل التحديث، والقدرة السياسية للمركز السياسي-الإداري، وتعزيز ممارسة إعادة التحرير لمنظمات القطاع العام...، وتسعى إلى تحسين التنسيق الأفقي للمنظمات الحكومية، وتعزيز ممارسة المساءلة وتقوية العلاقة بين الحكومة والجهات الفاعلة الأخرى.⁽¹⁾

يتم الأخذ بمصطلح "ما بعد التسيير العمومي الجديد"، على أنه يجمع بين كل من الإصلاحات الهيكلية الهرمية والإصلاحات التكاملية الأفقية، وهو براديفغ قادر على وصف الحقائق التجريبية للإصلاحات في القطاع العام بشكل أفضل حول العالم.

ومن هنا تظهر الأفكار الرئيسية لما بعد NPM من خلال محاولة تقوية النظام السياسي المركزي بإعادة الإدماج الهيكلية وزيادة القدرات في القمة، مع ضمان التنسيق الأفقي بين المؤسسات الحكومية، ويؤكد أن مسؤولية الإشراف على التنسيق تكون من المستوى الأعلى، وزيادة التنسيق بين القطاعات ليس فقط من خلال البرامج المشتركة بين القطاعات أو "الشبكات" ولكن أيضًا من خلال "الممارسات الذكية" الأكثر واقعية، بما في ذلك التعاون بين المؤسسات العامة مع نفس المستخدمين أو مجموعات العملاء،⁽²⁾ وبالتالي تم تشجيع الشراكات بين المجالين العام والخاص كوسيلة لإنشاء "حوكمة مشتركة"، كما تم إدخال الحوكمة متعددة المستويات في شكل شبكات وشراكات.

وفي نفس الإطار يقوم مفهوم ما بعد التسيير العمومي الجديد على التكامل الثقافي، والغرض منه هو تعزيز القيم والمعايير الثقافية الجماعية من خلال التأكيد على أن الأفراد في "نفس القارب الثقافي" بحكم التراث الثقافي والمستقبل المشترك، بالإضافة إلى ذلك زيادة ملحوظة في استخدام القادة السياسيين والإداريين للعلامات الرمزية التي تشير إلى زيادة السيطرة والقدرات والتنسيق.⁽³⁾

و لا بد من الإشارة هنا أن هذا التطور لا يعني أن NPM قد اختفى، فهو لا يزال مهمًا نسبيًا، مع التعديلات التي أحدثتها ما بعد NPM، ففلسفة النماذج الهجينة لا تقصي النماذج التي قبلها كما عبر عن ذلك أسبورن فهي محاولة لفهم الإدارة العامة وفق متغيرات حديثة تحاول المزج بين عدة نماذج حسب الحالة.

(1): BELHASSAN Khaoula, **op.cit**, p07.

(2): Tom Christensen et Yongmao Fan, **op.cit** , p 404.

(3): **Ibid** , p 405.

2.2 أهداف براديجم ما بعد التسيير العمومي الجديد:

من المفترض أن يؤدي ما بعد NPM إلى تحسين أداء القطاع العام، والذي كان دائماً المصدر الرئيسي الذي أطلق إصلاحات الإدارة العامة، ومع ذلك، لم يقترح الممارسون ولا الأكاديميون تعريفاً مشتركاً لـ "الأداء"، والأهداف التي يجب تحقيقها أو المؤشرات التي سيتم استخدامها، حيث يتطلب تقييم مكاسب الأداء المرتبطة بتغيير النموذج السائد لإصلاح الإدارة العامة أولاً وقبل كل شيء إعادة بناء معنى "الأداء" في إطار عمل ما بعد NPM، وكان الهدف الرئيسي من إصلاحات ما بعد NPM هو مكافحة التفكك الذي سببه NPM بشكل تدريجي وجعل منظمات القطاع العام والجمهور في حالة تكامل وتنسيق أكبر، ويرتبط هذا ارتباطاً وثيقاً بتطوير إجراءات الحوكمة في نظام إداري سياسي حديث⁽¹⁾

وعلى العموم فبراديجم ما بعد التسيير العمومي الجديد يهدف إلى:

- تعزيز التعاون والتنسيق والتكامل بين القطاع العام واقتصاد السوق والمجتمع المدني.
- إنشاء روابط عبر الحدود والمستويات الإدارية لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تنسيق صنع السياسات العامة وتقديم الخدمات.
- ضمان تماسك صنع السياسات العامة في نظام الحوكمة، وإعطاء مساحة مناسبة لسماع صوت جميع أصحاب المصلحة.

- إعادة التنظيم وتعزيز إعادة التعاون، رأسياً وأفقياً، عبر الحدود التنظيمية والهرمية.
 - تقوية الدولة وقدرتها على التعامل مع العبء الإداري الزائد، على سبيل المثال في البلدان النامية.
 - تعزيز تقديم الخدمات العامة لتصبح أكثر فعالية واستجابة.⁽²⁾
- وسعيًا لتحقيق هذه الأهداف يفترض هذا النموذج مجموعة من الأسس التي تشكل مرتكزات له سيتم التفصيل فيها فيما يلي.

3.2 مرتكزات براديجم ما بعد التسيير العمومي الجديد:

السؤال الذي يطرح في هذا الإطار، ما هي الأسس التي يستند إليها هذا النموذج مقارنة بالتسيير العمومي الجديد؟ وكيف أثر على توجهات الإدارة العامة؟ وعليه يقوم ما بعد NPM على مجموعة من المبادئ والأفكار، يمكن تلخيصها ضمن النقاط التالية:

أولاً- إعادة النظر في مفهوم اللامركزية (التنظيم والحوكمة):

أثار نقل السلطة من المستوى المركزي (السياسي- الإداري)، إلى الوكالات المنتجة للخدمات و المؤسسات ذات الملكية العامة، جدلاً ونقاشاً واسعاً حيث انه منع القيادات السياسية والإدارية من التحكم في أدوات السيطرة والتأثير في المعلومات بصفة منتظمة، بما خلف عدة مشاكل في مسائل القدرة والمساءلة.

(1) BELHASSAN Khaoula, **op.cit**, p07.

(2) Rumki Basu, **Public Administration in the 21st Century_ A Global South Perspective**, First published, India, Routledge, 2019, p 23.

ومن هذا المنطلق تم التحول نحو إعادة تبني منطق المركزية والتكامل الوظيفي، على أنهما بدائل لأفكار "اللامركزية" و"التخصص الرأسي" للتسيير العمومي الجديد، والتي ينبغي أن تساعد في التغلب على التجزئة التفكك القوي للقطاع العام التي خلفتها إصلاحات NPM، وعلى الرغم من أن (إعادة) التكامل الإداري الرأسي والأفقي تحظى بتقدير كبير في أدبيات ما بعد NPM، يشير العديد من المؤلفين إلى أن تنفيذها لا يستلزم العودة الكلية إلى النموذج الكلاسيكي للإدارة العامة. كما يعتبر التنسيق المركزي قضية أساسية للحكومة العامة في حقبة ما بعد NPM، إلا أنه لا يجب النظر إليه أنه الحل المثالي لتحسين أداء القطاع العام، حيث أن التقسيم المناسب للعمل هو أيضاً خاصية مهمة للمنظمات الحديثة، علاوة على ذلك، يُنظر إلى ما بعد NPM كخيار يسمح للمركز السياسي من استعادة السيطرة على العمل الإداري بشكل جزئي، فهو يعطي قوة أكبر للمركز سياسياً وإدارياً، مع إعادة الدمج أو التحكم الهيكلي في المزيد من الوكالات والمؤسسات التابعة للدولة.⁽¹⁾

وعموماً يجدر التأكيد على أن مطالب العودة لتبني المركزية كمنطق يساعد في تحقيق أهداف مقارنة ما بعد NPM، لا تعني التخلي الكلي عن النهج اللامركزي بل في الغالب هي مطالب تدعو للمزج بينهما في إطار إعطاء أدوار أكبر للقيادة السياسية والإدارية، مما يمكن أن يحقق الأهداف التسييرية المسطرة.

ثانياً- العلاقة بين السياسي والإداري: نحو تعزيز الرقابة السياسية:

إن أحد أهم الأفكار الرئيسية لما بعد NPM، هي تعزيز دور النظام السياسي المركزي من خلال إعادة الدمج الهيكلي وزيادة قدراته مع ضمان التنسيق الأفقي بين الأجهزة الحكومية والقطاعات الأخرى حيث يجب أن تكون مراقبة التنسيق من الأعلى نحو المستويات الإدارية الأدنى.

وفي هذا الإطار، يشير العديد من الباحثين إلى إمكانية إعادة فرض السيطرة الهرمية للسلطة السياسية على الموظفين العموميين كعنصر من عناصر الإصلاحات، من أجل تحسين التواصل بين مختلف المستويات والمجالات والتغلب على أوجه القصور من العلاقات الشبيهة بالسوق.⁽²⁾

كما أن تعزيز أنظمة التفاوض بين المجالين السياسي والإداري، يساهم في تعزيز اهتمام البيروقراطيين تجاه القضايا السياسية، وبشكل عام، هناك إجماع كبير على أن ما بعد التسيير العمومي الجديد يشير إلى تسييس تقديم الخدمات العامة.⁽³⁾

أخيراً، ومع التحولات العالمية، وزيادة المخاوف الأمنية، والكوارث الطبيعية والأوبئة ساهمت في الدعوة لضرورة إعادة إصلاح القطاع العام بما يتواءم مع المستجدات السابقة، حيث أصبح تعزيز السيطرة والرقابة السياسية التزاماً، وهو ما يتعارض مع فلسفة NPM، حيث تم استبدال اللامركزية وإلغاء التنظيم والتفويض بخطوات نحو المركزية والتنسيق والتكامل عندما تصبح أمام أزمات كبيرة، مثل الإرهاب أو الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية أو القضايا

⁽¹⁾ BELHASSAN Khaoula, *op.cit*, p 7

⁽²⁾ Renate Reiter and Tanja Klenk, "The manifold meanings of 'post-New Public Management' –a systematic literature review", *International Review of Administrative Sciences*, v 85(1) , 2019, p 19.

⁽³⁾ *Ibid*, p 19

البيئية الأوسع نطاقًا، لضمان تبادل المعلومات بين مختلف الأطراف⁽¹⁾، وتجاوز الفجوة التي تطبع العلاقة بين السياسي والإداري إلى عمل تنسيقي تكاملي يهدف لبلوغ نتائج تسييرية ذات كفاءة وفعالية في ظل منافسة عالمية شديدة لا مجال فيها للتعارض بين مختلف المستويات التي يختص بها ما بعد NPM.

ثالثا- علاقة الإدارة العامة بالمواطنين:

ترتكز إصلاحات ما بعد NPM على تعزيز المساءلة السياسية لمنظمات القطاع العام، بمعنى أن الإصلاحات اللاحقة ستعزز الشرعية السياسية لإنتاج الخدمة العامة، من خلال تحسين الرقابة السياسية الديمقراطية، وفي هذا الإطار يرى كريستانسن Christensen و ليقيريد Læg Reid بأن تدابير ما بعد NPM تتبنى تصوراتًا سياسيًا، بدلاً من التركيز على الإدراك الوظيفي للمساءلة المتعلقة بالمخرجات الإدارية، وبالتالي التركيز على المشاركة و الشرعية الديمقراطية. وإجمالاً، فكرة أن إصلاحات ما بعد التسيير العمومي الجديد تساهم في تعزيز الحقوق الديمقراطية لمستخدمي الخدمة العامة، ويصف بعض الباحثين في هذا السياق ما بعد التسيير العمومي الجديد بأنه مفهوم يروج "للقيم الدستورية" مثل المعاملة المتساوية لجميع المواطنين أمام القانون.⁽²⁾ فأحد أبرز المحاور التي يقوم عليها براديج ما بعد التسيير العمومي الجديد، هي إعادة النظر في علاقة المواطن بالإدارة حيث يصبح شريك حقيقي بما يعزز الرقابة الشعبية وشرعية مخرجات القطاع العام، من خلال ضمان الحقوق والحريات السياسية للموظف.

رابعا- تقييم الأداء الإداري:

يؤكد بعض المؤلفين أن الكفاءة والفعالية في صنع السياسات العامة وجودة الخدمة، تظل معايير أساسية لتقييم الأداء الإداري في سياق ما بعد NPM ومع ذلك، هناك معايير أداء أخرى تمت مناقشتها، ومنها على سبيل المثال المساءلة، وفي إطار تحديد تعريف المساءلة هناك خلاف واضح فنجد من بين الباحثين الذين يفضلون فكرة المساءلة كمعيار لأداء القطاع العام، ويظهر محور الخلاف بشأن التمييز بين المساءلة السياسية و الإدارية، فبينما تقدم المساءلة السياسية من منظور المستخدمين على أنهم "الشعب" وإضفاء الشرعية الديمقراطية على الإجراءات الإدارية العامة، فإن المساءلة الإدارية، تسلط الضوء على منظور مديري الخدمة العامة، وترتبط تقليدياً بالوقت الذي يدعو فيه الرئيس إلى محاسبة المرؤوس لأداء الواجبات المفوضة له.

إضافة لذلك، هناك أيضاً مناقشة نقدية بشأن تأثير إصلاحات ما بعد التسيير العمومي الجديد على المساءلة فهناك من يرى بأهميتها وتأثيرها الإيجابي على تحسين مساءلة القطاع العام، في حين يجادل البعض بأن مساءلة الإدارة العامة قد تكون ضعيفة، ومن ثم لا يزال هناك جدل حول مدى مساهمة ما بعد NPM في توسيع المفهوم الضيق للأداء الإداري الذي قدمه نموذج NPM.⁽³⁾ وبشكل عام، يمكننا أن نستنتج أن براديج ما بعد NPM لم يتمكن من تقديم مجموعة مشتركة وموحدة من المعايير الخاصة بتقييم الأداء الإداري.

(1) BELHASSAN Khaoula, *op.cit*, p8.

(2) Renate Reiter and Tanja Klenk, *op.cit*, p20

(3) *Ibid*, p 21

خامسا- مرتکز الأخلاق والقيم:

من المرتكزات الرئيسية لما بعد NPM، الاعتماد على المبادئ الأخلاقية فالمؤسسات الإدارية بحاجة إلى التركيز على مبادئ أوسع للإدماج والمشاركة والأخلاق العامة، من خلال التفكير بشكل أكبر فيما يتعلق بالمعايير الجماعية، هو ما يمكن أن تهتم به القيادة الإدارية من تفكير على نطاق واسع واستباقي.

من ناحية أخرى، فإن التركيز على التنسيق والممارسات الذكية كوسيلة لزيادة الفعالية والكفاءة يضمن أليا عناصر من الأخلاق المتسقة بين مختلف الأطراف المشاركة، كما تعتبر المبادئ التوجيهية الأخلاقية، ومنصة القيادة، وتعزيز الفلسفة العامة هي عناصر واضحة لما بعد التسيير العمومي الجديد، ولم تعد الكفاءة هي الهدف الأساسي ولكن تم تحديها كقيم القطاع العام الأخرى، كالتركيز على استعادة أخلاقيات القطاع العام وإعادة اكتشاف القيم البيروقراطية التقليدية مثل الإجراءات القانونية الواجبة والحياد والقدرة على التنبؤ، إضافة لذلك أصبح التكامل الثقافي من أهم مرتكزات ما بعد التسيير العمومي الجديد، الهدف منه تعزيز القيم والمعايير الثقافية الجماعية من خلال التأكيد على أن الأفراد في "نفس القارب الثقافي" كون لديهم تراثاً ثقافياً ومستقبلاً مشتركاً. وبهذا المعنى، تتجه جهود الحكومة نحو التكامل الثقافي، وبناء الفريق، وإشراك المنظمات المشاركة، والثقة، والإدارة القائمة على القيم والتعاون وتحسين التدريب والتطوير الشخصي للموظفين، كمبادئ أساسية نظرا للحاجة إلى إعادة تأسيس أخلاقيات مشتركة وثقافة تماسك في القطاع العام بسبب الإبلاغ عن الفساد، وتزايد انعدام الثقة الذي تسببه التسيير العمومي الجديد، التي كانت متجذرة في نظريات اقتصادية مختلفة.⁽¹⁾ ووفقا لما سبق يتضح الاهتمام البارز لما بعد NPM بالجانب القيمي الأخلاقي الذي يضيف نوعا من الموضوعية في الأداء، لبلوغ الكفاءة والفعالية المطلوبة من منطلق تشاركي تكاملي عابر للثقافات.

إضافة لما سبق هناك من لخص مرتكزات ما بعد NPM في ما يلي:⁽²⁾

- التعاون والشراكات: من خلال العمليات التعاونية والشراكات بين الفواعل الرسمية غير الرسمية.
- الشبكات: التشبيك في تقديم الخدمات العامة (صياغة وتنفيذ ومراقبة).
- نظرة متكاملة وشاملة للإدارة العامة: فرضية الخدمة العامة المتكاملة والمنظور الإداري ككل - متماسك (غير مجزأ أو تناقسي) - وفكرة الحكومة المشتركة والحكومة بأكملها.
- المساءلة والاستجابة: عمليات لزيادة المساءلة واستجابة الجمهور إدارة للمجتمع.
- المشاركة والتفاعل: توسيع قنوات المشاركة الاجتماعية في صنع السياسات و تعزيز مشاركة المجتمع في الإدارة العامة كقيمة ومصدر للشرعية.
- القيادة: أهمية دور القائد (سياسي أو إداري أو مواطن) في الإدارة العامة، وخاصة في عمليات تنظيم المشاريع.

(1) BELHASSAN Khaoula, **op.cit**, pp 8-9.

(2) Pedro Luiz Cavalcante, "Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review", Rev. Serv. Public Brasília 70 (2), Apr/Jun 2019, pp -206-207.

- التنسيق والتحكم: تعزيز التنسيق الإداري وقدرات الرقابة كوسيلة لتحقيق الترابط والتماسك في تقديم الخدمات العامة.

- الحكومة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT): الدمج المتكرر لاستخدام تقنيات المعلومات لزيادة شفافية القطاع العام، فضلاً عن إشراك المواطنين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية التي تخصهم.

- تعزيز البيروقراطية العامة: الاحتراف والتقدير لموظفي الدولة بهدف جعلها أكثر كفاءة ومتعددة التخصصات واستجابة للمجتمع.

3- اتجاهات الإصلاح الإداري في سياق ما بعد التسيير العمومي الجديد:

أفرزت مرحلة ما بعد التسيير العمومي الجديد مجموعة من النماذج الهجينة حيث قدمت أطروحات مغايرة عن تلك التي قدمها التسيير العمومي الجديد، دون إحداث قطيعة تامة عن هذا الأخير، بغية جعل الإدارة العامة مستدامة وفعالة. وتتمثل أهم هذه النماذج الإصلاحية في: الخدمة العامة الجديدة (NPS)، وإدارة القيمة العامة (PVM)، وحوكمة العصر الرقمي (DEG)، والدولة الفيبرية الجديدة (NWS) والحكومة العامة الجديدة (NPG).

1.3- نموذج الخدمة العامة الجديد New Public Service :

يقترح روبرت وجانيت دينهارت (Robert and Janet Denhardt) دوراً جديداً للحكومات يركز على المعايير الديمقراطية والاجتماعية "للمصلحة العامة"، حيث يتعين على الحكومات ضمان الحفاظ على العمليات الديمقراطية الأساسية ودعم المصلحة العامة، أثناء التفاعل بين الشبكات العاملة المتعددة في المجتمع، ويتعين على الحكومات ضمان مراعاة المبادئ الأساسية للديمقراطية والعدالة الاجتماعية في هذا الإطار، كما يجب على الموظفين العموميين الالتزام بالقانون وقيم المجتمع والأعراف السياسية والمعايير المهنية ومصالح المواطنين.⁽¹⁾

وقد افترض روبرت وجانيت دينهارت في هذا الصدد سبعة مبادئ تدعم فلسفة الخدمة العامة الجديدة، على النحو التالي:⁽²⁾

- تقديم الخدمة بدلاً من التوجيه.
- المصلحة العامة هي الهدف وليس المنتج الثانوي.
- التفكير بشكل استراتيجي وديمقراطي.
- خدمة المواطنين لا العملاء.
- المساءلة متعددة الطبقات.
- تقدير الناس، وليس فقط الإنتاجية.
- منح المواطنة والخدمة العامة مكانة أعلى من ريادة الأعمال.

من الواضح أن النموذج الذي قدمه دينهارت هو نموذج معياري في الأساس، فمعظم المبادئ موجهة إلى "الموظف العام"، الذي يتم حثه على تجاوز القيم التقليدية للإدارة العامة والتشجيع بإدارة ديمقراطية جديدة تتمحور حول

(1) Rumki Basu, op.cit, p22 .

(2) Ibid, p22

المواطن، ووضع مفاهيم الكفاءة و الإنتاجية في السياق الأوسع للديمقراطية والمجتمع والمصلحة العامة، ويقترح التفكير بشكل استراتيجي والعمل بشكل ديمقراطي من خلال خدمة الناس ليس كعملاء، ولكن كمواطنين. إلى جانب ذلك، يؤمن هذا النموذج بأهمية روح الخدمة العامة، وتكريس الموظفين العموميين للصالح العام.

إذن فهذا النموذج يفترض أن دور الحكومة هو خدمة المصالح المشتركة للمواطنين بدلا من توجيه المجتمع بطرق تسيير تقنية، وبذلك فالديمقراطية والمواطنة هما أساس هذا النموذج، بما يعني وجود علاقة سياسية بين الحكومة والمواطنين، بالإضافة أنه يفترض أن معايير مثل التعاون، القيادة، المشاركة، المواطنة، والخدمة العامة يجب أن تكون قيمتها عالية كأداة للنهوض بالإدارة والتسيير والمصلحة العامة.

2.3- نموذج الدولة الفيبرية الجديد New Weberian State:

في العديد من البلدان كانت هناك محاولات للاحتفاظ ببعض ميزات NPM، إلى جانب السمات القديمة للمنظمات البيروقراطية التقليدية، نتيجة لذلك تم وضع مفهوم مركب لدمج العناصر الإيجابية ل NPM مع الحفاظ على الأسس الفيبرية الأساسية للإدارة العامة .

يتمحور مفهوم NWS حول الدولة مع دمج احتياجات المواطنين والمشاركة المدنية والتوجه الخارجي والتشاور مع أصحاب المصلحة، ويحدد بوليت وبوكارت Pollitt and Bouckaert نموذج الدولة الفيبرية الجديد بأنه "...محاولة لتحديث البيروقراطية التقليدية من خلال جعلها أكثر احترافاً وكفاءة وملاءمة للمواطن..."⁽¹⁾، مما يعكس "موقفاً أكثر تفاؤلاً وثقة تجاه جهاز الدولة من التسيير العمومي الجديد

ووفقاً لهما، فإن المبادئ التالية هي التي تميز منظور Neo-Weberian⁽²⁾:

- مركزية الدولة

- استمرار الخدمة العامة وفق النموذج الفيبري

- الديمقراطية النيابية

- إدارة المواطن

- توجيه الأداء

- موظفو الخدمة المدنية كمتخصصين في الإدارة

فالنموذج هو مزيج من العقلانية الأداة للبيروقراطية الفيبرية، من حيث تحقيق المكاسب القانونية والاقتصادية مع مبادئ المساءلة العامة و "التوجه نحو النتائج"، لتحقيق كفاءات جديدة والتي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد.

إذن يمكن تحديد عناصر نموذج الدولة الفيبرية الجديد في ما يلي⁽³⁾:

(1) Louise Bringselius & Anna Tomasson, "Balancing Stability and Change in the New Weberian State", Journal of political science, Vol 119, N: 01, 2017, p 158.

(2) Rumki Basu, **op.cit**, p 18.

(3) Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, **Public Management Reform**, Third Edition, New York, Oxford University Press, 2011, pp 118-119.

- التحول من التوجه الداخلي في إتباع القواعد البيروقراطية، إلى التوجه الخارجي نحو تلبية احتياجات المواطنين ورغباتهم، والطريق الأساسي لتحقيق ذلك ليس توظيف آليات السوق (على الرغم من أنها قد تكون مفيدة في بعض الأحيان) ولكن إنشاء ثقافة مهنية للجودة والخدمة.

- استكمال (وليس استبدال) دور الديمقراطية التمثيلية بمجموعة من الوسائل للتشاور مع آراء المواطنين والتمثيل المباشر لهم.

- تحديث القوانين المتعلقة بإدارة الموارد داخل الحكومة لتشجيع التوجه نحو تحقيق النتائج، بدلاً من مجرد إتباع الإجراءات التصحيحية.

- إضفاء الطابع المهني على الخدمة العامة، بحيث لا يصبح "البيروقراطي" مجرد خبير في القانون ذي الصلة بمجال نشاطه، ولكن أيضًا مديرًا محترفًا، موجّهًا لتلبية احتياجات مواطنيه أو مستخدميهم.

إذن فنموذج NWS يركز على خدمة أفضل لاحتياجات المواطنين ورغباتهم، وتعزيز الديمقراطية التمثيلية من خلال آليات التشاور والتمثيل والتركيز على النتائج، ويأخذ النموذج ببعض تقنيات القطاع الخاص ولو أن ذلك ليس بصفة دائمة.

3.3- نموذج القيمة العامة Public Value:

برز اهتمام متزايد بما يمكن تسميته بنموذج "القيمة العامة"، وهو مفهوم مبتكر يعتمد على أعمال مارك مور Mark Moore، أين يشير إلى التحول بعيداً عن السوق مقابل دور الدولة في توفير الخدمات العامة؛ ويؤكد أن الخدمات العامة لها قيم اجتماعية متأصلة قد لا يتم تناولها بشكل كافٍ من خلال الأطر الاقتصادية لفلسفة الأسواق.

يرى مور أن مهمة مسيري القطاع العام هي خلق "قيمة عامة"، حيث يشير أنه مثلما يبتكر مسيري القطاع الخاص طرقاً مبدعة لتلبية المتطلبات المتغيرة للسوق، يجب على مديري القطاع العام أيضاً إيجاد طرق لاستيعاب الاحتياجات المتغيرة للمواطنين وممثلهم المنتخبين.

وتكمن مساهمة مور الأساسية حول أفضل السبل لخلق "قيمة عامة" من خلال تطوير معايير مهنية مبنية على المصلحة العامة، وتعلم تقنيات جديدة لتقييم البرنامج وتحليل التكلفة والعائد، وإطلاع السياسيين على ما هو ممكن ويستحق محاسناته، وأخيراً التركيز على العملاء، طريقة مهمة لتحسين الجودة والفعالية في الخدمات الحكومية.⁽¹⁾

ويرى مور أن "السياسة" هي التي تحدد بشكل رسمي ما يمكن أن يكون "ذو قيمة علنية"، وهذا ما يميز نموذج القيمة العامة عن NPM، بسبب التركيز على التفضيلات الجماعية، مقارنة بالتركيز الفردي الليبرالي في نموذج NPM ويُنظر إلى القادة الإداريين على أنهم مستكشفون، يسعون مع الآخرين إلى اكتشاف "القيمة العامة" وتعريفها وإنتاجها فهو يدعو القادة الإداريين إلى فتح العمليات السياسية وإعادة التوازن في علاقات السلطة لمنح المواطنين دوراً أكبر في تشكيل صنع القرار السياسي، لذلك فإن خلق القيمة العامة يتعلق بتنفيذ استراتيجيات الحوكمة التي يقدرها الجمهور.⁽²⁾

(1) Rumki Basu, *op.cit*, p 20.

(2) John Connolly, Arno van der Zwet, **Public Value Management, Governance and Reform in Britain**, Switzerland, Springer International Publishing_Palgrave Macmillan, 2021, P05.

فإذا كانت وجهات النظر التقليدية للإدارة العامة، تنفي البيروقراطيين عن التشكيك في الأساس المنطقي لسياسات عامة معينة وتمنعهم من تحمل أي مسؤولية لتحديدها، وجب بناء فكرة بديلة للكيفية التي يستلزم أن يفكر بها القادة الإداريين، وهو ما حاول مور تحديده من خلال وضع مفهوم واضح حول كيف يمكن اعتبار القيادة الإدارية ثروة للمجتمع، من خلال البحث عن الفرص واستغلالها لخلق "قيمة عامة"، وفي نفس الإطار يوضح (افلين O'Flynn)، بأن خلق قيمة عامة يعتمد على التعبير السياسي الذي تحدده التفضيلات الجماعية للمواطنين، مما يُظهر تحوُّلاً نموذجياً من NPM إلى PVM في الإدارة العامة.⁽¹⁾ وقد تمت الإشادة بمساهمة مور باعتبارها نموذجاً مبتكراً، على الرغم من انتقاده كونه يسعى إلى قطع جذور النموذج الكلاسيكي القديم للإدارة العامة، وأن ما يشكل "قيمة عامة" في قطاع معين سيكون دائماً غير موضوعي، ومفتوحاً للنزاع، وستكون هناك مشاكل في قياس مفهوم "القيمة".⁽²⁾

إذن فحسب هذا النموذج تعتبر مهمة تلبية احتياجات المواطنين (المستخدمين) أساس الخدمة العامة، ويعني أن سماته الأساسية تشمل الشرعية السياسية، التشاور، وتضمين الآراء في العمل الإداري، وإنشاء القيمة العامة على أوسع نطاق هدف حكومي، وهو ما يمكن أن يكون من خلال مثلث استراتيجي يتألف من المخرجات، والقدرات التنظيمية وإشراك أصحاب المصالح من جميع القطاعات.

4.3- نموذج حوكمة العصر الرقمي (DEG) Digital-Era Governance:

إن من أحد العوامل التي أحدثت ثورة على NPM تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات في القرن الحادي والعشرين، وفي هذا الإطار قدم دنليفي وزملاؤه Dunleavy and his colleagues، نموذج يسمح بتحديث مقاربة الإدارة العامة في إطار هذا التطور، وهو نموذج حوكمة العصر الرقمي (DEG).

وقد تم بناء هذا النموذج على افتراض أن NPM لا يؤدي إلى النتائج المرجوة ضمن موضوعات التصنيف والمنافسة والتحفيز، ففي نموذج DEG، الذي يتضمن رقمنة العمليات الإدارية، يسلط دنليفي وزملاؤه الضوء على موضوعات إعادة الدمج والشمولية القائمة على الحاجة للرقمنة، وتم التركيز على إعادة تصميم علاقات المعلومات في القطاع العام من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المعاصرة، عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والبنى التحتية التكنولوجية، وخاصة الحكومة الإلكترونية، حيث يمكن أن تجعل العلاقات بين الدولة والشعب أكثر ليونة وأسهل وأكثر إنتاجية.⁽³⁾

باختصار، يعد DEG أحد الأساليب البديلة المهمة المميّزة لبراديفغم ما بعد NPM والتي تم بلوغها من خلال التغييرات التكنولوجية والتنظيمية والثقافية والإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، التي عرفها العالم ككل فقد أصبحت حوكمة العصر الرقمي (DEG) الآن الأكثر انتشاراً وتميزاً هيكلياً وتأثيراً على كيفية تغيير ترتيبات الحوكمة في الدول الصناعية المتقدمة.

(1) Çağrı D. Çolak, *op.cit*, p 528.

(2) Rumki Basu, *op.cit*, pp 20-21.

(3) Çağrı D. Çolak, *op.cit*, p 528.

ويمكن تلخيص الميزات الرئيسية ل نموذج حوكمة العصر الرقمي في: (1)

- إعادة الدمج: تسهل التقنيات الرقمية الانضمام إلى الحكومة المجزأة (التي خلفها نموذج التسيير العمومي الجديد) والحكومة المنعزلة (التي خلفتها البيروقراطية التقليدية).
- الشمولية القائمة على الاحتياجات: لتبسيط العلاقة بشكل جذري بين الوكالات وعملائها، باستخدام التقنيات الرقمية وإعادة هندسة العمليات لاستبعاد الخطوات غير الضرورية والتكرار والازدواجية.
- الرقمنة: تحل القنوات الإلكترونية محل القنوات التقليدية، فيصبح لمختلف المؤسسات والوكالات موقعها على شبكة الإنترنت.

5.3- نموذج الحوكمة العامة الجديدة New Public Governance

أخيراً، إن النموذج الأكثر بروزاً بين اتجاهات ما بعد التسيير العمومي الجديد هي الحوكمة العامة الجديدة (NPG)، والذي يدعي أنه نموذج ثالث في مجال الإدارة العامة والتي صاغها أوزبورن (Osborne)، هي نتاج الحاجة إلى نموذج شامل يتجاوز التمييز بين الإدارة والتسيير، وتوفير نظرية أكثر شمولاً لفهم الإدارة العامة، حيث ينطلق من فكرة أن العديد من التحديات التي تواجه المجتمعات وحكامها، لا يمكن حلها بالكامل في إطار نموذج الإدارة التقليدية أو نموذج التسيير العمومي الجديد، حيث تم انتقاد التسيير العمومي الجديد لكونه قريب جداً من القطاع الخاص، ونموذج الإدارة التقليدية لكونه غير كافي في مجال صنع القرار والإدارة، فالهدف من NPG هو التغلب على الجوانب السلبية لكليهما. (2)

يستخدم ستيفن أوزبورن Stephen Osborne مصطلح NPG للإشارة لتنسيق جديد في تنفيذ السياسة العامة وتقديم الخدمات العامة، ويمضي في القول بأن NPG يتضمن تغييرات ليس فقط في الإدارة العامة والتنظيم ولكن أيضاً في أداء الدولة ذاته، وهكذا يحدد أوزبورن النمط الجديد للحكم داخل دولة تتميز بالتعددية المزدوجة أي تعددية الجهات الفاعلة، المترابطة المنخرطة في تقديم السياسات وتعددية عمليات صنع السياسات التي تتقاطع مع المستويات السياسية والإدارية، ومن أجل تحديد أساسيات NPG، يقترح أوزبورن منظوراً منهجياً يركز على البيئة المؤسسية والخارجية التي يتم من خلالها صياغة السياسات وتقديم الخدمات العامة وعلى نفس المنوال، ذهب بورغون Porgon إلى صياغة نموذج يركز على مفاهيم المواطنة والمصلحة العامة، والتي يتم التعبير عنها كمصالح مشتركة للمواطنين بدلاً من تجميع المصالح الفردية التي يحددها المسؤولون المنتخبون أو تفضيلات السوق، فمركزية المواطنين كمنتجين مشاركين للسياسات وتقديم الخدمات تميز بشكل أساسي نموذج الحوكمة العامة الجديد. (3)

وتتضمن الحوكمة العامة الجديدة عدداً من الخصائص المهمة منها:

- الدولة تعددية في تقديم الخدمات العامة التي يتم تنفيذها من قبل جهات فاعلة مختلفة تعتمد على بعضها البعض، كما تظهر هذه التعددية من خلال العمليات والمدخلات المتعددة التي تشكل صنع السياسات العامة، في هذا الصدد، يسلط بورغون الضوء على تجزئة حيز السياسة مع ظهور جهات فاعلة وسلطات قضائية متعددة جنباً إلى جنب

(1) Christopher, *op.cit*, pp 122-123.

(2) Çağrı D. Çolak, *op.cit*, p 529.

(3) Jacob Torfing & Peter Triantafyllou, "What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System", *International Review of Public Administration*, Vol. 18, No. 2, 2013, p12.

مع تزايد الاعتماد المتبادل بين الجهات الفاعلة العاملة على المستويات المحلية والوطنية والعالمية، فيتم التعامل مع الحكومة على أنها جهة فاعلة واحدة فقط إلى جانب فاعلين آخرين يشاركون في المداولات المتعلقة بالسياسة وتقديم الخدمات، ولم يعد يُفترض أنها القوة الوحيدة أو المهيمنة التي تشكل السياسة العامة وتنفذها.⁽¹⁾ فيعزز هذا المفهوم الأكثر تهجيئاً للإدارة العامة أهمية جهاز الدولة في توفير الخدمات العامة، ولكن من خلال الاعتراف أيضاً بأن القدرة البيروقراطية تميل إلى التوسع عندما يتم التعبير عنها مع الجهات الفاعلة الاجتماعية، سواء في العمليات التداولية أو في التنفيذ والرقابة.

وفي هذا السياق، من الواضح أن الحوكمة العامة الجديدة تفترض مسبقاً في بعدها السياسي والأيدولوجي رؤية أكثر واقعية ومتوازنة بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني وتطبيق أدواتها في الإدارة العامة، لذلك يميل هذا الانسجام إلى الانعكاس في تحقيق مبادئ ما بعد التسير العمومي الجديد، وكذلك في الخدمات المبتكرة.⁽²⁾

- تركز الحوكمة العامة الجديدة على العلاقات بين المنظمات وإدارة العمليات، حيث تكون الثقة ورأس المال العلائقي والعقود العلائقية بمثابة آليات أساسية للحكومة، بدلا من الشكل والوظيفة التنظيميين. في هذا الصدد، تتعارض أفكار NPG مع الأساليب التقليدية للإدارة العامة، والتي تميل إلى التأكيد على العمليات داخل المنظمة ضمن مجال الحكومة باعتبارها متميزة عن العمليات التي تكون بين الحكومة والفواعل الخاصة وغير الهادفة للربح،⁽³⁾ ومن ثم يمكن تلخيص الاختلاف في فكرة النزعة الاستهلاكية للقطاع العام المرتبطة بالتحول من NPM إلى NPG، حيث أن منطق التسير العمومي الجديد تركيزه ضيق نسبيا على اختيار العملاء، في ظل ظروف السوق التنافسية كوسيلة لتعزيز كفاءة المنظمة، وعلى النقيض من ذلك، يمثل منطق NPG انتقالا نوعيا نحو الاعتراف بمشاركة واسعة النطاق للمواطنين كمنتجين مشاركين في نظم أكثر تعاونا لتوفير الخدمات العامة.⁽⁴⁾

- يتطلب تنفيذ البرامج وتقديم الخدمات العامة في عصر الحوكمة العامة الجديدة تفاعلا خارجيا من القيادة الإدارية، وغالباً بشكل تعاوني مع مجموعة من أصحاب المصلحة، فمثل هذه العلاقات تبني الدعم للتنفيذ، وتحمي البرامج من الأزمات غير المتوقعة، وتحفز المساهمات الإنتاجية المشتركة من الشركاء المحتملين أثناء التنفيذ.⁽⁵⁾

- يركز نموذج NPG على المشاركة والشراكات والشبكات والخدمات الموحدة، والطرق الجديدة للإنتاج المشترك، ويؤكد على نموذج المواطن الأكثر نشاطاً، كما يولي أهمية للمسؤولية الاجتماعية التي أهملها NPM.⁽⁶⁾

إذن فنموذج الحوكمة العامة الجديد يرتبط ارتباطاً مباشراً مع نظريات الشبكة، ويركز على التعاون بين القطاعين العام والخاص، ومشاركة أصحاب المصلحة في تقديم خدمات أفضل، ويقترح كذلك جمع وتعددية الفواعل مع الدولة من خلال العلاقات المشتركة بين المنظمات ويركز على الخصوص على الفعالية، فأصبح للحكومة العامة

(1) Mark Robinson, "From Old Public Administration to the New Public Service", UNDP Global Centre for Public Service, 2015, p11.

(2) Pedro Luiz Cavalcante, *op.cit.*, pp 211-212.

(3) Mark Robinson, *op.cit.*, p11.

(4) *Ibid.*, pp 177-179.

(5) Stephen Osborne, *The New Public Governance?*, New York: Routledge, 2010, P 322.

(6) Çağrı D. Çolak, *op.cit.*, p 529.

الجديدة مكانة مميزة من خلال تجسيده لواقع تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات العامة ضمن تعقيدات الدولة في القرن الواحد والعشرين، وفي هذا الإطار، يؤكد بيتر وبيير Peters and Pierre على إمكانية بل وضرورة بناء نموذج للحكومة العامة الجديد، بهدف التحكم في تعقيدات الدولة ضمن القرن الواحد والعشرين⁽¹⁾ فهذا النموذج ليس مكمل للإدارة العامة أو التسيير العمومي الجديد، لكنه بالأحرى بديل في حد ذاته، وهو مبني على وجود فعالية دور الدولة، وعلى العموم تجدر الإشارة إلى أن النماذج سألقة الطرح نماذج نظرية تطرح أسلوبا تسييريا متجددا يختلف في مضمونه عما طرحه النموذج السابق، لاسيما في جانب إعادة تشكيل دور الفاعل الإداري والسياسي، للتدخل نسبيا في بعض المواضيع التي تتطلب ذلك لاسيما في الجانب التنظيمي منه، وهو ما يؤكد باستمرار عدم إلغاء نموذج ما بعد التسيير العمومي الجديد لسابقه بصورة كلية.

الخاتمة:

في الأخير، يمكن القول أن مقاربات ما بعد التسيير العمومي الجديد تضع نفسها نظريًا في موقف مناهض ومخالف للتسيير العمومي الجديد، وتثبت أنها نموذج أو اتجاه جديد للإصلاح الإداري؛ من خلال التأكيد على عدة جوانب مختلفة عن تلك الموجودة في NPM. ففي حين أن التسيير العمومي الجديد كموجة إصلاح كان مبني إلى حد كبير على الاستقلالية، والتأكيد على انتقال السلطة الهيكلية وزيادة الفصل بين السياسي والإداري، فإن إصلاحات ما بعد التسيير العمومي الجديد، التي بدأت في أواخر التسعينيات في البلدان التي كانت رائدة في تنفيذ NPM، تميل إلى إحياء جوانب الرقابة والتنسيق، من خلال تبني مجموعة من الأفكار التي كونت مزيجًا من التكامل الرأسي عبر تدابير رقابة أقوى وقدرة أكبر للسلطة التنفيذية السياسية، والمزيد من التعاون الأفقي والتنسيق في شكل شبكات، على اعتبار أن المشكلات المعقدة للقرن الحادي والعشرين تدفع صانعي السياسات إلى آلية حوكمة قائمة على الشبكة بدلاً من تشجيع التوجهات التي يحركها السوق.

نتائج الدراسة:

- إصلاحات ما بعد التسيير العمومي الجديد كانت نتيجة اختلالات التسيير العمومي الجديد، إضافة للمتغيرات التي عاشها العالم وزيادة المخاوف من نقص تدخل الدولة في عالم مليئ بالأزمات والمشكلات المعقدة.
- فلسفة براديج ما بعد التسيير العمومي الجديد جاءت كرد فعل على نموذج NPM، خاصة فيما يتعلق بالتنظيم الإداري، ومنهجية صنع القرارات والسياسات، على الرغم من ذلك، فإنه من الضروري الإشارة أنه لا يفند مقومات وبعض آليات التسيير العمومي الجديد بصورة تامة، بل يمكن الاعتماد على بعض مرتكزاته موازاة مع نماذج الإصلاح الجديدة، فهو يؤكد على مزيج هجين من الإصلاحات في هذا الإطار.
- شكلت هذه الموجة إضافات قيمة ضمن دراسات الإدارة العامة، مما يؤكد أن الدراسات الإدارية في العقود الأخيرة تحاول فتح آفاق جديدة للدخول في إدارة عامة جديدة تتكيف وتحديات القرن الحادي والعشرين.

(1): Stephen Osborne, op.cit, p.07.

- عكست الإدارة العامة تاريخياً الاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتغيرة في الأزمنة المعاصرة وتأثيرها على وظائف الحكومة، ففي الوقت الحاضر تواجه ضغوطاً أيديولوجية ووظيفية متعددة مما يفرض عليها تحديات كثيرة، لذلك لا بد من أن تكون إصلاحاتها وفقاً للاحتياجات الخاصة بكل بلد.

الاقتراحات:

- ضرورة إعادة النظر في الإصلاح الإداري وفق إستراتيجية مرنة وتقنيات إدارية مختلطة للتعامل مع التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية باستمرار، حيث يمكن أن تتراوح الإصلاحات المطلوبة بين العمل بكفاءة مثل السوق، وتعلم التعاون في شراكات بين القطاعين العام والخاص أو مواجهة المزيد من المساءلة عن الأداء من قبل المواطنين.

- أهمية إيجاد حلول إبتكارية في رسم نظام الإدارة والتسيير العمومي، خاصة بالنسبة للدول النامية تراعي فيها مقوماتها واحتياجاتها السياسية والاقتصادية وغيرها.

- مشاريع الإصلاح الإداري تتطلب أيضاً التفاعل بين التحليل النظري والعالم التجريبي من أجل توليد الأفكار المؤهلة التي تخلق الظروف والموارد المعرفية لتعزيز التغيير الجوهري.

- ضرورة انتهاز إصلاحات سياسية تشريعية نحو تعزيز مشاركة واسعة و نشطة للمواطنين، كمنتجين مشاركين في نظم إدارية أكثر تعاوناً وتنسيقاً لتوفير الخدمات العامة وضمان استدامتها، فجودة الهيئات العامة لا تقاس فقط من خلال كفاءة وفعالية الخدمات بل أيضاً من خلال تحقيق مبادئ المشاركة وإدماج المواطن في ذلك.

قائمة المراجع:

1. Arş. Gör. Adnan KARATAŞ, "Post-New Public Management Paradigm And Its Effects On Public Administration", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, Vol:5, Issue:26, 2019.
2. BELHASSAN Khaoula, "30 Ans de Nouveau Management Public: et Apres?" , Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation, N°8 , Mars 2019.
3. Çagırý D. Çolak, "Why the New Public Management is Obsolete: An Analysis in the Context of the Post-New Public Management Trends", Croatian and Comparative Public Administration, Vol. 19 No. 4, 2019.
4. Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, **Public Management Reform**, Third Edition, New York, Oxford University Press, 2011.
5. Dennis.A.Rondinelli "Public Administration And Democratic Governance", 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government 26-29 June 2007, Austria.
6. Hubert Heinelt, **Governing Modern Societies Towards participatory governance**, New York: Taylor & Francis e-Library, 2010.
7. Jacob Torfing & Peter Triantafyllou, "What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System", International Review of Public Administration, Vol. 18, No. 2 , 2013.
8. John Connolly, Arno van der Zwet, **Public Value Management, Governance and Reform in Britain**, Switzerland, Springer International Publishing Palgrave Macmillan, 2021.

9. Louise Bringselius & Anna Tomasson, "**Balancing Stability and Change in the New Weberian State**", Journal of political science, Vol 119 Nr 1, 2017.
10. Manto Lampropoulou and Giorgio Oikonomou, "**Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece**", International Review of Administrative Sciences, Volume 84, Issue 1, 2016.
11. Mark Robinson, "**From Old Public Administration to the New Public Service**", UNDP Global Centre for Public Service, 2015.
12. Pedro Luiz Cavalcante, "**Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review**", Rev. Serv. Public Brasília 70 (2), Apr/Jun 2019.
13. Renate Reiter and Tanja Klenk, "**The manifold meanings of post-New Public Management' –a systematic literature review**", International Review of Administrative Sciences v 85(1) , 2019.
14. Rumki Basu, **Public Administration in the 21st Century_ A Global South Perspective**, First published, India, Routledge ,2019.
15. Shabbir Cheema, "**Linking Governments And Citizens Through Democratic Governance**", in 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, Austria, 26-29 June 2007.
16. Stephen Osborne, **The New Public Governance?**, New York: Routledge, 2010,
17. Tom Christensen et Yongmao Fan, « **Le post-nouveau management public: un nouveau paradigme administratif pour la Chine?** », Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. 84, 2018.