

المحور الخامس

نماذج النظرية للتسيير العمومي الحديث

1. مبادئ المناجمنت العمومي الجديد

إذا كان مفهوم التسيير العمومي الجديد لا يمثل مذهباً متناسقاً ولا ينعكس في الواقع بنفس الطريقة فإن هذا لم يمنع بعض من الكتاب من محاولة حصر المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم، من أبرزهم: D. Osborne et t. Geabler pollit c « D. Osborne et t. Geabler pollit c » finger et abate. D. Giaque . أما ميدانيا فقد تجسدت بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد في بعض مشاريع إصلاح التسيير العمومي والإدارة في بعض الدول الانجلوساكسونية (بريطانيا نيوزلندا خاصة... الخ) وذلك في بداية الثمانينات.

➤ نموذج Hood Christopher

يعتبر كريستوفر هود من أبرز الباحثين في مجال الإدارة العامة في مطلع التسعينيات ، وقد قدم نموذجاً هاماً للمناجمنت العمومي الحديث يركز على مفهوم "إعادة ابتكار الحكومة " المبني على أساليب جديدة أكثر مرونة وابتكاراً، وقادرة على الاستجابة للتحديات المتغيرة. يعتمد نمودجه على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها:¹

- تقسيم المنظمات العمومية إلى وحدات .
- إدخال آليات السوق في الإدارات العمومية، وبالتالي إضفاء نوع من المنافسة ليس فقط بين المنظمات العمومية، وإنما أيضاً بين القطاع العمومي والقطاع الخاص.
- تحويل أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص إلى الإدارات العمومية والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية.
- اعتماد مبدأ المشاركة في الإدارة العمومية هذه المشاركة لها وجهين، يتمثل الوجه الأول في المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات أي اعتماد اللامركزية في المنظمات العمومية لأن هذا النوع من الإدارة له العديد من المزايا إذ يتضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط، كما أن اللامركزية تعتبر عاملاً محفزاً لموظفي الدولة وتتيح لهم نوعاً من الحرية مما يزيد من قدرتهم على المبادرة خلافاً على المركزية التي يقوم عليها النظام البيروقراطي، أما الوجه الثاني للمشاركة فيظهر من خلال إشراك المواطنين في عملية تسيير المرافق العمومية ؛
- يعتمد المناجمنت العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج (المخرجات.
- السعي إلى تحقيق الفعالية والفاعلية في الأجهزة الإدارية للدولة وتحسين أدائها من خلال ترشيد استعمال الموارد العمومية، والتقصيف في النفقات العمومية.
- التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم، وجعلهم الأساس في عملية تصميم وأداء الخدمة العمومية، من خلال مراعاة احتياجاتهم ، وتطلعاتهم ، وخياراتهم كما هو الحال في المنظمات الاقتصادية الخاصة أي إدخال الثقافة التسويقية في المنظمات العمومية الإدارية.

تقييم نموذج هود:

رغم الفوائد التي تحققت من تطبيق نموذج هود، إلا أنه واجه بعض الانتقادات. يرى البعض أن التركيز المفرط على الكفاءة والنتائج قد يؤدي إلى إهمال القيم الاجتماعية والإنسانية في الإدارة العامة. كما أن تطبيق آليات السوق في القطاع العام قد يؤدي إلى تفاوت في الحصول على الخدمات بين مختلف فئات المجتمع.

➤ نموذج «D. Osborne etT. Geabler»

يعتبر كتاب "إعادة ابتكار الحكومة " الذي نشره ديفيد أوزبورن وتيد جيبلر في عام 1992، من أهم الأعمال التي ساهمت في ظهور مفهوم المناجمنت العمومي الحديث. يقدم الكتاب نموذجاً جديداً للإدارة

¹ Alguazil Thomas et autres • le new management en question • sur le site :
accthinkthank.files.wordpress.com/2010/10/npm.pdf • vue le 02/01/2021

العامة، يركز على ضرورة تجاوز الأساليب التقليدية، وتبني أساليب أكثر مرونة وابتكارًا، وقادرة على الاستجابة للتحديات المتغيرة.

إن التسيير العمومي الجديد يقوم على التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة وذلك بإضفاء طابع المقاول على القطاع الحكومي ويحدد الكاتبان عشر قواعد وأسس تحكم دور الحكومة أو القطاع العام وأبرزها:²

- إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بالتجديد وتطوير وتأهيل الخدمة العمومية ورضا المرتفقين

- تدعيم رقابة التسيير.

- ضرورة تغيير نظرة الإدارة أو الهيئة للمرتفق إذ يجب أن تصبح هذه الأخيرة شبيهة إلى حد ما بفكرة الزبون أولاً وأخيراً في التنظيمات الهادفة للربح ، وهو ما يفرض جعل هذا الأخير أساساً في عملية تصميم و أداء الخدمة و ذلك مراعاة احتياجاته و تطلعاته و خياراته خلافاً لعملية التسيير البيروقراطي

- تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز على النتائج بدلاً من الاهتمام بالموارد

- يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات العمومية إلى تحقيق مهمتها وأهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفاعلية وكفاءة بدلاً من ارتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح

- أن تكون لهذه الهيئات أو الحكومات استعدادات سابقة لمواجهة و حل الصعوبات أو المشاكل قبل ظهورها .

- يجب أن تسعى الهيئات الحكومية والعمومية و بصورة فعالة إلى تعظيم أرباحها الاقتصادية و البحث عن موارد جديدة بدلاً من الاكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد

- اعتماد مبدأ المشاركة في التسيير و التخلي عن المركزية، و هذا نوع من التسيير لها العديد من المزايا إذ يتضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط و من تم للزبائن المرتفقين يضاف إلى ذلك الكفاءة و الفعالية و التجديد في مستوى التسيير

- اعتماد مبادئ السوق عوضاً عن التسيير البيروقراطي

- يجب أن تهتم و تركز الحكومات في مجال التسيير العمومي الجديد ليس فقط على عرض الخدمات العامة، و إنما على قدرتها و طاقتها في تقديم الحوافز و المساهمة في جميع القطاعات.

- ضرورة تغيير نظرة الإدارة أو الهيئة للمرتفق إذ يجب أن تصبح هذه الأخيرة شبيهة إلى حد ما بفكرة الزبون أولاً وأخيراً في التنظيمات الهادفة للربح ، وهو ما يفرض جعل هذا الأخير أساساً في عملية تصميم و أداء الخدمة و ذلك مراعاة احتياجاته و تطلعاته و خياراته خلافاً لعملية التسيير البيروقراطي

يُعتبر نموذج أوزبورن وجيبيلر إضافة هامة إلى المناجمنت العمومي الحديث، حيث يقدم رؤية متكاملة لتطوير الإدارة العامة، تركز على الفعالية والكفاءة والاستجابة لاحتياجات المواطنين. يجب على الدول التي تتبنى هذا النموذج أن توازن بين التركيز على الكفاءة والنتائج، وبين الحفاظ على القيم الاجتماعية والإنسانية في الإدارة العامة.

➤ نموذج «D.GIAUQUE»

يعتبر د. جيوك من الباحثين البارزين في مجال الإدارة العامة، وقد قدم نموذجاً هاماً للمناجمنت العمومي الحديث، يركز على مفهوم "الإدارة العامة الجديدة" الذي ظهر في أواخر التسعينيات. هناك 13 مبدأ يقوم عليها التسيير العمومي الجديد وفقاً لـ"دافيد جيوك" تتمثل في:³

² Michel ST- GERMAIN : " Une conséquence de la nouvelle gestion publique : L'émergence d'une pensée comptable en éducation » Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation Education et francophonie • Vol XXIX • Canada 2001 • p 11-10

- إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية.
 - انفتاح المصالح الإدارية من المر تفيقين و التقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء المنظمات الخاصة.
 - التركيز على مخرجات النظام و الآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلا ته
 - تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم و الأفاق التي يتطلع إليها التنظيم و التخلي عن التسيير القائم على القواعد و الإجراءات الشكلية و الرسمية
 - تغيير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبون
 - التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقانها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها
 - التسيير بإرادة تحسين الإيرادات و ليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال
 - تفويض السلطة للمستويات اللامركزية و تشجيع التسيير بالمساهمة
 - تبني ميكانيزم السوق كبديل للعمليات التقليدية و الممارسات البيروقراطية
 - الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية أي المستوى السياسي و بين مستويات التسيير العملي و التكتيكي أي مستوى المصلحة الإدارية
 - رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية بالجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها و بين الجهات الوصية
 - تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة و العقود مع الجهات الوصية و كذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة و مستوى كفاءة التنظيم.
 - تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- يُعتبر نموذج جيوك إضافة هامة إلى المناجمنت العمومي الحديث، حيث يقدم رؤية متكاملة لتطوير الإدارة العامة، تركز على التعاون والتشارك والمرونة والاستدامة. يجب على الدول التي تتبنى هذا النموذج أن توازن بين هذه المبادئ، وأن تأخذ في الاعتبار التحديات التي قد تواجهها في التطبيق. ولكن رغم الفوائد التي تحققت من تطبيق نموذج جيوك، إلا أنه واجه بعض الانتقادات. يرى البعض أن التركيز المفرط على التعاون والتشارك قد يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. كما أن بناء الشبكات قد يستغرق وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً.

➤ نموذج كريستوفر بوليت 1977

يعتبر كريستوفر بوليت من أبرز الباحثين في مجال الإدارة العامة، وله مساهمات كبيرة في تطوير مفهوم المناجمنت العمومي الحديث. يركز بوليت في أبحاثه على قضايا قياس الأداء وتقييم البرامج الحكومية، ويُعتبر من المؤيدين لاستخدام مؤشرات الأداء المناسبة لتحسين جودة الخدمات العامة وتحقيق المساءلة

تتمحور مساهمات كريستوفر بوليت في مجال المناجمنت العمومي الحديث حول محورين رئيسيين: قياس الأداء وتقييم البرامج الحكومية.

- قياس الأداء:

يُعتبر بوليت من الخبراء المتميزين في مجال قياس الأداء في القطاع العام. يقترح أساليب مبتكرة لقياس أداء المؤسسات الحكومية، مع التركيز على النتائج والمخرجات بدلاً من المدخلات. كما يؤكد على أهمية اختيار مؤشرات الأداء المناسبة التي تعكس أهداف المؤسسة وتسهم في تحسين جودة الخدمات العامة.

- تقييم البرامج الحكومية:

³ D.GIAUQUE : " La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation Organisationnelle" ed ,L'Harmattan ,Paris ,2003,pp 65-66.

يقدم بوليت إسهامات كبيرة في تطوير أساليب تقييم البرامج الحكومية. يرى أن تقييم البرامج الحكومية يساعد على تحديد مدى فعاليتها وكفاءتها، ويساهم في اتخاذ قرارات أفضل بشأن تخصيص الموارد. كما يؤكد على أهمية استخدام أساليب تقييم متنوعة، تجمع بين البيانات الكمية والنوعية، لتقديم صورة شاملة عن أداء البرنامج.

يعتبر مساهمات كريستوفر بوليت ذات أهمية كبيرة في تطوير المناجمنت العمومي الحديث. تساعد أبحاثه على فهم أفضل للتحديات التي تواجه الإدارة العامة في العصر الحديث، وتقدم حلولاً مبتكرة لتحسين أداء القطاع العام وتطوير خدماته. كما تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة، وتُشجع على استخدام الأدلة والبراهين في صنع القرار.

يُشدد بوليت على أهمية تركيز الإدارة العامة على تحقيق النتائج الملموسة، بدلاً من التركيز على الإجراءات والعمليات. يرى أن هذا التوجه يساعد على تحسين جودة الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين. يؤكد بوليت على ضرورة اختيار مؤشرات أداء مناسبة تعكس أهداف المؤسسة وتساهم في تحسين جودة الخدمات العامة. يرى أن استخدام مؤشرات أداء غير مناسبة قد يؤدي إلى نتائج عكسية، ويُضيع الجهود والموارد.

يقدم بوليت التي تعتبر حسب رأيه، مبادئ تقليدية و مستوحاة غالباً من مبادئ التسيير و يبرز هذه المبادئ في ما يلي :

- تخفيض التكاليف و بلوغ الحد الأقصى من النتائج و الأهداف وفقاً لنماذج إحصائية .
- تحويل أنشطة الهيئات العمومية و مسؤوليات تسييرها إلى وكالات جديدة شبه حكومية وتبني التعامل بالعقد و الصفقة أو أشباه الصفقات
- لا مركزية السلطة داخل الوكالات العمومية و التدرج الأفقي لها و اعتماد الإدارة و التنظيم الذاتي لفرق العمل
- تبني مبدأ مصطلح العارض – الزبون
- محاولة خلق مبدأ التنافسية بين المنظمات العامة و الوكلاء للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات العامة باعتماد ميكانيزم الأسواق أو أشباه الأسواق
- وضع مؤشرات الكفاءة و إلزام المستخدم بضرورة بلوغها
- تغيير طريقة التوظيف من التوظيف الدائم إلى التوظيف التعاقدية
- الاهتمام أكثر بمستوى الخدمات المقدمة للزبون أو المرتفق و محاولة تقديم خدمات أكثر جودة و نوعية.

➤ نموذج 1998 P. URIO

إن مجموعة المبادئ التي قدمها "أوريو URIO" تقوم على أساس توضيح أثر و أهمية وظيفة المسير في مجال التسيير العمومي الجديد و نستطيع عرض هذه المبادئ التي تتفق مع المبادئ التي قدمها Varon فيما يلي⁴:

- تقوم الفعالية الاقتصادية للمنظمات مع اعتماد ميكانيزم السوق الذي يعتبر حسب ايريو URIO فضل أسلوب لتعظيم الإنتاج و توزيع الثروات و الموارد
- الفصل بين القرارات الإستراتيجية و القرارات العملية وتدعيم الاتجاه نحو الخصوصية
- إن المبدئين السابقين يمثلان تقديماً اللامركزية الذي يعتبر عامل محفز لموظفي القطاع العام على اعتبار انه في ظل هذا المبدأ يتمتع هؤلاء بنوع من الذاتية و الحرية.
- إذن و حسب الكاتب فإن التسيير العمومي الجديد يقوم على ثلاثة مبادئ أساسية:
- اللامركزية و إعادة تنظيم الهياكل.
- رقابة مالية فعالة.

⁴ M.ST GERMAIN : Op.Cit ,p13

- مراقبة و تقييم الأداء

➤ B. ABATE et M. FINGER

يعتبر كل من B. Abate و M. Finger من الباحثين البارزين في مجال الإدارة العامة، ولهما مساهمات قيّمة في تطوير مفهوم المناجمنت العمومي الحديث. يركز عملهما بشكل خاص على تحليل التحديات التي تواجه الإدارة العامة في العصر الحديث، وتقديم حلول مبتكرة لتحسين الأداء وتعزيز الفعالية.

يحدد الباحثان مبادئ التسيير العمومي الجديد في:

- اعتبار المواطن أو المر تفق بالخدمة زبون كما هو الحال في القطاع الخاص مما يستدعي تأهيل

الخدمة العمومية و تلبية حاجات المواطن أو المر تفق بصورة أحسن

- معالجة المشاكل و النقائص في مستوى حدوثها دون الرجوع إلى الهيئة المركزية.

- دور الفعالية السياسية فيما يتعلق بالتوجهات و الشروط الأساسية للتنفيذ أو الإنجاز.

من هذا المنطلق فإن التسيير العمومي الجديد يهدف إلى تحسين العلاقة بين الهيئات العمومية و

المواطنين أو المرتفقين في إطار تقريب الإدارة من المواطن

من خلال مجموعة المبادئ المقدمة وبناء على مساهمات مختلفة للباحثين، نلاحظ أنه وإن كانت هذه

الأخيرة تختلف من حيث العدد وطريقة الترتيب، إلا أنها تتفق في الكثير من المبادئ وهو ما انعكس على

مختلف النماذج المقترحة والمعتمدة في مجال التسيير العمومي الجديد. ويمكننا توضيح مبادئ التسيير

العمومي الجديد والتي بدت مشتركة بين هذه النماذج فيما يلي:

- الاهتمام بالأداء في المنظمة العمومية والعمل على تحسينه.

- تقليص حجم الأجهزة الإدارية ومحاولة التخلص من البيروقراطية.

- الأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص (المنافسة، دراسة السوق) .

- الاهتمام بالزبون أو المر تفق ومحاولة إعطاءه الفرصة للمساهمة في تحديد نوعية الخدمات

المقدمة له.

- إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات لتقديم الخدمة العامة بصورة أحسن، وتفويض السلطة لهم

بما يسمح بتحقيق أفضل أداء وأحسن نوعية.

- التركيز على مخرجات النظام أكثر من التركيز على مدخلاته.

- تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والفعالية في التسيير.

- تدعيم الرقابة بجميع أنواعها.

2. رواد في المناجمنت العمومي الحديث

في حقل الإدارة العامة الحديثة أو ما يُعرف بالتسيير العمومي الجديد (New Public

Management - NPM) شهد ظهور العديد من الباحثين والمفكرين الذين ساهموا في تطوير نظريات

وممارسات هذا المجال. فيما يلي قائمة بأشهر الباحثين والمفكرين الذين تركوا بصمة كبيرة في هذا الحقل

❖ ديفيد أوزبورن (David Osborne) وتيد جابلر (Ted Gaebler)

- أشهر أعمالهم: كتاب "إعادة اختراع الحكومة" (1992) (Reinventing Government) "

- مساهمتهم: قدموا رؤية جديدة لكيفية تحويل الحكومات لجعلها أكثر كفاءة ومرونة، مع التركيز

على مفاهيم مثل "الحكومة التوجيهية بدلاً من الحكومة التنفيذية" و"التركيز على النتائج بدلاً

من الإجراءات

❖ كريستوفر هود (Christopher Hood)

- أشهر أعماله: مقالة "التسيير العمومي الجديد" (A Public Management for All Seasons) "

(1991).

- مساهمته: قدم تحليلًا نظريًا لمبادئ التسيير العمومي الجديد، مثل اللامركزية، والخصخصة، وإدخال آليات

السوق في القطاع العام

❖ مايكل باريتي (Michael Barzelay)

- أشهر أعماله: كتاب "كسر البيروقراطية" (1992) (Breaking Through Bureaucracy) "

- **مساهمته:** ركز على كيفية تحويل الإدارة العامة من النموذج البيروقراطي التقليدي إلى نموذج أكثر مرونة وتركيزًا على خدمة المواطن.

❖ **مارك مور (Mark Moore)**

- أشهر أعماله: كتاب "خلق القيمة العامة" (1995) (Creating Public Value)

- **مساهمته:** قدم مفهوم "القيمة العامة" كإطار لتقييم أداء الحكومات والمنظمات العامة، مع التركيز على كيفية قياس النتائج وتحقيق الأهداف المجتمعية.

❖ **إيلينور أوستروم (Elinor Ostrom)**

- أشهر أعمالها: كتاب "حكم المشاعات" (1990) (Governing the Commons)

- **مساهمته:** ركزت على إدارة الموارد المشتركة وكيفية تحقيق الإدارة الفعالة دون الاعتماد الكامل على الحكومة أو السوق، مما أثر على مفاهيم الإدارة العامة اللامركزية.

❖ **بيتر دراكر (Peter Drucker)**

- أشهر أعماله: كتاب "ممارسة الإدارة" (1954) (The Practice of Management)

- **مساهمته:** على الرغم من أنه معروف أكثر في مجال إدارة الأعمال، إلا أن أفكاره حول الكفاءة والإدارة القائمة على النتائج أثرت بشكل كبير على الإدارة العامة الحديثة.

❖ **جوليان لو جراند (Julian Le Grand)**

- أشهر أعماله: كتاب "الاستراتيجيات الأخرى: سياسة الخصخصة والاختيار والمنافسة" (The Other Invisible Hand: Delivery of Public Services through Choice and Competition) (2007).

- **مساهمته:** ركز على دور الخصخصة والمنافسة في تحسين جودة الخدمات العامة.

❖ **باتريك دنليف (Patrick Dunleavy)**

- أشهر أعماله: كتاب "التسيير العمومي الرقمي" (2006) (Digital Era Governance)

- **مساهمته:** قدم رؤية حول كيفية تحول الإدارة العامة في العصر الرقمي، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمات الحكومية.

❖ **روبرت ب. دنهاردت (Robert B. Denhardt) وجانيت ف. دنهاردت (Janet V. Denhardt)**

- أشهر أعمالهم: كتاب "الإدارة العامة الجديدة: الخدمة بدلاً من التوجيه" (The New Public Service: Serving, Not Steering) (2003).

- **مساهمته:** انتقدا التسيير العمومي الجديد وطرحا نموذجًا بديلاً يركز على خدمة المواطن وتعزيز المشاركة المجتمعية.

❖ **جون ألكوك (John Alford)**

- أشهر أعماله: كتاب "إشراك العملاء في الخدمات العامة" (Engaging Public Sector Clients) (2009).

- **مساهمته:** ركز على دور المواطنين كعملاء للخدمات العامة وكيفية تحسين تفاعلهم مع المؤسسات الحكومية.

❖ **جورج فريديريكسون (H. George Frederickson)**

- أشهر أعماله: كتاب "الإدارة العامة الجديدة والعدالة الاجتماعية (New Public Administration and Social Equity).

- **مساهمته:** ركز على أهمية العدالة الاجتماعية والمساواة في الإدارة العامة.

❖ **ألبرت حوراني (Albert O. Hirschman)**

- أشهر أعماله: كتاب "الخروج والصوت والولاء" (1970) (Exit, Voice, and Loyalty)

- **مساهمته:** قدم إطارًا لفهم كيفية تفاعل المواطنين مع الخدمات العامة من خلال الخروج (Exit) أو التعبير عن الرأي (Voice).

- هؤلاء الباحثين والمفكرين ساهموا بشكل كبير في تشكيل حقل الإدارة العامة الحديثة، سواء من خلال تطوير نظريات جديدة أو نقد النماذج التقليدية.

3. **مبادئ المشتركة المناجمنت العمومي الجديد:**

شهدت الإدارة العامة تحولات عميقة في العقود الأخيرة، بفعل عوامل مختلفة مثل التطورات التكنولوجية، والعولمة، وتزايد توقعات المواطنين. وقد أدت هذه التحولات إلى ظهور نموذج جديد للإدارة العامة، يُعرف بالإدارة العامة الحديثة، يقوم على مجموعة من المبادئ المشتركة التي يسعى الباحثون والممارسون إلى تطبيقها لتحسين أداء المؤسسات الحكومية وتلبية احتياجات المواطنين بفعالية أكبر. فيما يلي عرض لأهم المبادئ المشتركة لمجموعة باحثين في ميدان الإدارة العامة الحديثة:

- إدخال آليات اقتصاد السوق على القطاع العمومي، وبالتالي إضفاء نوع من المنافسة ليس فقط بين المنظمات العمومية، وإنما أيضا بين القطاع العمومي والقطاع الخاص.
- استعمال أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص في القطاع العمومي والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية؛
- السعي إلى تحقيق الأداء الناجع في الأجهزة الإدارية للدولة من خلال ترشيد استعمال الموارد العمومية في مختلف النفقات العمومية؛
- يقدم المناجمنت العمومي الجديد مفاهيم حديثة في التسيير مثل: الأداء، الفعالية، الفاعلية، المقولة، الإبداع، التعلم التنظيمي، وغيرها، بينما يعمل التسيير البيروقراطي ضمن مصطلحات مختلفة، كالمسؤولية، المركزية، السلطة العليا، القواعد والإجراءات... الخ؛
- الفصل بين الأهداف والقرارات الاستراتيجية، والأهداف والقرارات العملية، وذلك على خلاف التسيير التقليدي أين تتولى الهيئات السياسية مسؤولية وضع وتسيير استراتيجيات المنظمات العمومية الإدارية مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار على مستوى هذه المنظمات؛
- التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم، وجعلهم الأساس في عملية تصميم وأداء الخدمة العمومية، من خلال مراعاة احتياجاتهم وتطلعاتهم و خيارتهم كما هو الحال في المنظمات الاقتصادية الخاصة أي إدخال الثقافة التسويقية في المنظمات العمومية الإدارية
- اعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات والإدارات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب، وهذا باعتماد اللامركزية فيها، وهو ما يزيد من سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط ويحفز موظفيها ويتيح لهم نوعا من الحرية مما يزيد قدرتهم على المبادرة خلافا على المركزية التي يقوم عليها النظام البيروقراطي؛
- اعتماد المناجمنت العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج (المخرجات)
- المناجمنت العمومي الجديد يبنى على مبدأ التمايز، وهذا بسبب اختلاف البيئات التي تعمل فيها المنظمة حتى ولو كانت تمارس نفس النشاط
- يجب أن تهتم وتركز الحكومات في مجال المناجمنت العمومي الجديد ليس فقط على عرض الخدمات العمومية، وإنما على قدراتها و طاقتها في تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات؛
- التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.

❖ نموذج إعادة اختراع الحكومة

مع نهاية القرن العشرين بدأت الحكومات في الدول الغنية والنامية - على حد سواء- بالبحث عن مناهج ومفاهيم إدارية جديدة تساعد على البقاء والتكيف مع متغيرات وتحديات القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي تطلب منها إجراء عملية إصلاح حقيقي لنظم الإدارة العامة، والعمل بطرق ومناهج جديدة. ومن أحدث المناهج والمداخل في الإصلاح الحكومي ما يعرف بـ"إعادة اختراع لوظائف وإدارة الحكومة".

فهو منهج جديد ظهر لأول مرة في مطلع تسعينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، سعيًا للوصول إلى حكومة رشيقة ومستجيبة وفاعلة وقليلة التكلفة تدار بطريقة إدارة منظمات القطاع الخاص قدر الإمكان، مما يعني تقديم نموذج جديد لدور الحكومة؛ بحيث تصبح جهاز تحفيز يتولى تهيئة

الظروف، وصياغة السياسات، وتقديم أوجه الدعم والمساندة والحماية، بدلاً من تقديم الخدمات، تاركة ذلك لمنظمات القطاع الخاص

يرتكز نموذج إعادة اختراع الحكومة الذي قدمه الباحثان أوزبورن وغايلر على فرضية أساسية مفادها: أن أي مجتمع لا يعرف إلا من خلال حكومته، وأن أي حكومة لا تتجسد إلا من خلال هياكل ومشاريع ومنظمات تتصف بأنها عمومية، وعليه فمن الخطأ بمكان أن نسعى إلى إلغائها، فقط المطلوب هو البحث عن السبل والأساليب التي تكفل الرفع من فعالية المنظمات والأجهزة العمومية، وذلك تحت شعار: الإنصاف وتكافؤ الفرص للوصول إلى ما يسمى بالحكومة الريادية⁵

مفهوم إعادة اختراع الحكومة وأهم آلياته:

نجد جذور مفهوم إعادة اختراع الحكومة فيما طرحه الرئيس الأمريكي "أندرو جاكسون" في عام 1828 عندما تولى السلطة، طرح شعار دع الشعب يحكم، ثم يجد جذوره في الشعار الذي لوح به الرئيس "أبراهام لنكولن" تحت اسم إعادة ميلاد الحرية، وعلى مستوى الممارسة فقد نالت نظرية إعادة ابتكار الحكومة فرصة التطبيق في بعض دول العالم وفقاً لظروف ومقتضيات الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي في كل دولة، وكان أول من استفاد منها كقاعدة لإصلاح الحكومة، الرئيس «بيل كلينتون» على يد كل من "أوسبورن" و"جيبيلير"⁶.

رغم خروج المفهوم من مدارس وممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنه يعبر عن تطورات عالمية بالغة الأهمية سواء في أوروبا أو آسيا أو دول العالم النامي أدت إلى ظهور مرحلة تطور جذري في توجهات الحكومات المعاصرة كأساليب إدارتها

اختلف مفهوم إعادة اختراع الحكومة باختلاف الهدف الذي يتم السعي لتحقيقه فأحياناً كان الهدف هو زيادة قوة الحكومة كما كان الحال في الولايات المتحدة في حالة تقوية الحكومة الفيدرالية وكذلك بعد الحرب العالمية الثانية تمثل في أوروبا في زيادة دور الدولة لإصلاح ما دمرته الحرب وكذلك لانتصار الاشتراكيين وهو الأمر الذي بدأ يتغير مع السبعينات والثمانينات وبداية الدعوة لتقليص دور الحكومة وإتاحة فرصه أكبر لقطاع الأعمال والتحول من القطاع العام نحو القطاع الخاص وهو الأمر الذي حدث أولاً في بريطانيا لرفع الكفاءة والتخلص من عجز الميزانية وزيادة معدلات الإنجاز، في هذا السياق ينطلق مفهوم إعادة اختراع الحكومة من الفكرة القائلة أنه بإمكان تحويل الجهاز الحكومي من جهاز إنفاق إلى جهاز إيراد، ومن جهاز تكلفة، إلى جهاز يحقق الأرباح

إن مفهوم إعادة اختراع الحكومة يطرح جانباً مسألة قيام الحكومة بأداء الخدمة فحسب، ويطالب الحكومة بالبحث عن الربح شأنها في ذلك شأن قطاع الأعمال، فالهيئات الحكومية التي تعمل بعقلية رجال الأعمال، يمكن أن تحقق إيرادات تفوق نفقاتها إذا أمكنها استثمار ما لديها من موارد وفي حالة الدول النامية فالعديد منها يعرف المفهوم ولا يعرف تطبيقه بكفاءة بسبب:

- فقدان الثقة في هذه المفاهيم والادعاء أنها نظرية وغير قابلة للتطبيق
- عدم تحقق تحسن ملموس نتيجة تطبيق المفهوم كتطبيق برامج التحول نحو القطاع الخاص في كثير من دول العالم النامي

المبادئ العشر لنموذج إعادة اختراع الحكومة

انطلق المؤلفان في كتابهما الشهير «إعادة ابتكار الحكومة» من بديهية مؤداها أن الإدارة الحكومية ليست بشيء ثابت، ومثلها مثل القطاع الخاص عليها بالتكيف وإعادة اختراع نفسها حتى تستطيع تقديم خدمات حكومية نوعية وقليلة التكاليف. ويجعل الكاتبان من روح المبادرة والمغامرة المتغير الأساسي لإعادة إحياء القطاع العمومي، ولبلوغ ذلك قدم الكاتبان عشرة مرتكزات لإعادة اختراع الحكومة شكلت جوهر النظرية ومرتكزاتها الفلسفية الأساسية مستقاة من فلسفة إدارة الأعمال الخاصة بالحكومة الشركة، الحكومة المقاول، الحكومة المنافسة، وهي كالتالي⁷:

⁵ أوزبورن وتيد غايلر، ترجمة: محمد توفيق البجيرمي، إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة «القطاع العام»، السعودية: مكتبة العبيكان،

ص: 17

⁶ زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003، ص 115

⁷ عبد الملك بن طاهر الحاج إعادة ابتكار الحكومة: دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية (2030) المجلة العربية للإدارة، مج 40،

➤ حكومة تحفيز

أي حكومة مساندة وتوجيه وليس حكومة تنفيذ ، بمعنى أن يقتصر دور الحكومة وفقاً لهذا المبدأ على قيادة دفة العمل وتحفيز مختلف المنظمات والقطاعات في المجتمع، من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأن تترك عملية تنفيذ وتقديم الخدمات لمنظمات القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية، من منطلق أن الحكومة التي توجه مختلف القطاعات هي أقوى من تلك التي تنفذ وتمارس العمل بنفسها. ومن الأمور التي يجب أن تضطلع بها الحكومة أيضاً وفقاً لهذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر: تطوير الخطط والسياسات، وسن الأنظمة، وتهيئة البيئة الاستثمارية الجاذبة، وتقديم الحوافز والمساعدات والامتيازات المناسبة، وإبرام العقود، وتقديم الإعفاءات الضريبية أو خفضها، وإيجاد أجهزة فاعلة للرقابة والحماية والعدالة، ونحو ذلك.

➤ حكومة إشراك وتمكين

تتعرض الدولة الحديثة إلى نوع جديد من الضغوط والقيود التي تمارسها جماعات الضغط، ورجال الأعمال، والتنظيمات غير الحكومية على عملية صنع القرار السياسي. بحيث أصبح لجميع أولئك الفاعلين دخل في شؤون الحكم والإدارة. وفي هذا الصدد، يشير العديد من المتخصصين إلى انتقال السلطة إلى خارج الحكومة: إلى الأعلى أين توجد المنظمات الدولية كمجلس الأمن الدولي والمؤسسات المالية، وإلى الأسفل أين توجد الجمعيات، رجال الأعمال والنقابات العمالية.

يقدم روبرت آدمز تعريفاً محدوداً للمصطلح التمكين : بأنه قدرة الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية على السيطرة على ظروفهم وممارسة السلطة وتحقيق أهدافهم الخاصة، والعملية التي من خلالها _فردياً وجماعياً_ يكونون قادرين على مساعدة أنفسهم والآخرين على تحقيق أقصى قدر من قيمة حياتهم.⁸ كما يشير مصطلح «التمكين» إلى تدابير ترمي إلى زيادة درجة الاستقلال الذاتي وتقرير المصير لدى الناس والمجتمعات المحلية لتمكينهم من تمثيل مصالحهم بطريقة مسئولة ومحددة ذاتياً، وذلك بناءً على سلطتهم الخاصة بأنفسهم

فالتمكين من منظور الحكومة المتمكنة يعني أن الشعب هو من يقرر طبيعة الخدمات العامة وكيفية تقديمها، وكيفية إدارة القضايا العامة كالصحة والتعليم والإسكان بدلاً من سيطرة وتحكم الموظفين البيروقراطيين عليها، وذلك عن طريق جمعيات أو هيئات شعبية يتم انتخابها بطريقة ديمقراطية ، أو بتعبير آخر نقل الثقل والسيطرة من الأجهزة البيروقراطية إلى المجتمع، وتشجيع المواطنين في المجتمعات المحلية على حل مشكلاتهم بأنفسهم . وتبني شراكة حقيقية مع المواطن في صناعة القرار الحكومي ومد جسور قوية من التواصل بين الحكومة والمواطن، وتحقيق ما يسمى بالاندماج الاجتماعي أو المشاركة المجتمعية التي تعني أن يكون للمواطنين دور حقيقي في أي عمليات صياغة أو تمرير أو تنفيذ للسياسات العامة، والتحول من حالة المشاركة بالآراء إلى ما يسمى "سلطة المواطن"، تلك الحالة التي يصبح فيها المواطن شريكاً حقيقياً في صناعة السياسات والقرارات الحكومية

➤ حكومة منافسة

تشجع التنافس بين مقدمي الخدمات ، سواء بين منظمات القطاع العام، أو بين منظمات القطاع الخاص، أو بين القطاع العام والقطاع الخاص معاً؛ مما يقي المجتمع بشكل عام من ظاهرة الاحتكار إلى أبعد حد ممكن ليس ذلك فحسب؛ بل إن عنصر المنافسة في العمل الحكومي يكسر الهيمنة، ويعزز القيم الأخلاقية، ويرفع الروح المعنوية لدى موظفي الحكومة، ويحقق ميزة الكفاءة والفاعلية، ويشجع الإبداع بين أطراف المنافسة لتقديم الخدمات بتكلفة أقل وجودة أفضل.

➤ حكومة موجهة بالنتائج

في ظل الحكومة الريادية يتم التركيز على النتائج والإنجازات المتحققة من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات ، كما إن قياس النتائج في العمل الحكومي المبني على مؤشرات الأداء يتيح التعرف على

⁸ Adams·Robert. Empowerment·participation and social work. New York: Palgrave Macmillan·2008·p.6

جوانب النجاح والفشل في المشروع الحكومي، وكذلك التعرف على الأفراد الفاعلين ومكافأته، والأفراد المتقاعسين والتخلص منهم، و من الأهمية ربط مستهدفات المشاريع الحكومية بعوامل التمكين والتي ستكون بدورها مسئولة - بشكل غير مباشر - عن حوكمة المخرجات والنتائج. وهناك نهجان لوضع العوامل التمكينية، أحدهما يتمثل بربط هذه العوامل مع مؤشرات الأداء مباشرة، والثاني باعتماد قائمة لمجموعة كبيرة من العوامل المساعدة التي من شأنها أن تدعم المشروع ككل نحو تحقيق مستهدفاته.

➤ **حكومة موجهة بالعملاء**

في إطار الحكومة الريادية يتم النظر للمواطنين كعملاء لديها، وتعمل بشتى الطرائق على تلبية احتياجاتهم بشكل مرض، لا احتياجات البيروقراطيين، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم بعناية وفي سبيل ذلك تستخدم الحكومات الريادية مجموعة من التطبيقات والمسوحات ومجموعات التركيز لاستطلاع رأي المواطن بوصفه عمياً لديها، واستقصاء رضاه عن الخدمة المقدمة، وينبغي أن توفر المزيد من الفرص للمواطنين « العملاء » للمشاركة في رسم السياسات، فضلاً عن دورها المتغير في توفُّع وطرح الخدمات بشكل استباقي وبمعايير الجودة التي يتوقعها المواطنون والمجتمع بل والتفوق عليها.

➤ **حكومة لامركزية**

وجدت تطبيقات اللامركزية انتشارا واسعا منذ ثمانينيات القرن الماضي كإستراتيجية فاعلة في مجالات التنمية الإدارية في ظل توسع عملية الديمقراطية خصوصا على المستويات المحلية من الحكم. أي حكومة مشاركة تعمل على تفويض الصلاحيات والسلطات ، هذا التفويض يكون إما على مستويات محلية أو بالتفويض لقطاعات خاصة داخل الحكومة أو الجمع بين المركزية واللامركزية في آن واحد فتوزيع السلطة قد يختلف في بعض الأحيان ليكون على هيئة توزيع طولي أو عرضي في أحيان أخرى بناء على مستوى اللامركزية المطلوب بما يمكن من اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقديم الخدمات للمواطنين بأفضل صورة ممكنة

إنها إستراتيجية دفع قوة التحكم والسيطرة من القمة نحو المستويات الأدنى في الهياكل البيروقراطية والمجتمعات المحلية؛ لتمكين الموظفين والمواطنين من صنع القرارات.

➤ **حكومة إدارة أعمال**

إن مفهوم إعادة اختراع الحكومة يطرح جانبا مسألة قيام الحكومة بأداء الخدمة فحسب، ويطالب الحكومة بالبحث عن الربح شأنها في ذلك شأن قطاع الأعمال، فالهيئات الحكومية التي تعمل بعقلية رجال الأعمال، يمكن أن تحقق إيرادات تفوق نفقاتها إذا أمكنها استثمار ما لديها من موارد عكس الحكومات البيروقراطية التي تعمل وفقاً لنظام محاسبي وميزانية تقليدية يفرضان على المديرين الإنفاق دون التفكير في الدخل، بينما في ظل الحكومة الريادية لا بد أن يعمل المديرين على التفكير في كيفية مضاعفة الدخل وتحقيق إيرادات أكثر من الإنفاق، كما أنه في ظل الحكومة الريادية لا بد أن يصبح المديرين في القطاع العام أشبه برجال ورواد أعمال يمارسون أسلوب المخاطرة، ويعملون على خلق ثقافة ريادية. فيما تعمل الحكومة الريادية وفقاً لمنهجية دراسات الجدوى وتحديد التكاليف وحساب الربح والخسارة.

➤ **حكومة ذات رسالة**

أي حكومة موجهة بخطة إستراتيجية تشتمل على رؤية واضحة، وغايات وأهداف يشتق منها هدف واضح لكل مؤسسة أو وحدة إدارية، مما يجعل الموظفين يشعرون بإحساس والتزام قوي نحو تلك الرسالة والأهداف، ويحفزهم على الإبداع وابتكار الحلول التي تؤدي إلى تحقيق تلك الغايات والأهداف، بدلاً من إدارة الحكومة بالأنظمة والقواعد.

➤ **حكومة موجهة بالسوق**

في الحكومة البيروقراطية تكون هي المصدر الرئيس لتقديم الخدمات العامة، مما يضعف الإبداع والابتكار والمرونة ؛ بينما في ظل نموذج الحكومة الريادية يتاح للعملاء (المواطنين) توسيع خياراتهم وتفضيلاتهم عند شراء السلع والخدمات، لكونها تستعين بقوى السوق ومؤسسات القطاع الخاص لتدبير ما

يحتاجه المواطنون وما تحتاجه الحكومة نفسها من سلع وخدمات بدلاً من تأسيس منظمات أو برامج حكومية لتتولى تقديمها والحكومة الموجهة بالسوق لا بد أن تستفيد من التجارب والممارسات والأساليب العلمية الموجودة في القطاع الخاص، كما لا بد لها من استلهاًم قيم العمل التجاري، مثل: قيم المنافسة وروح المبادرة، وأسلوب التكلفة والعائد، وتمكين العملاء، وسرعة الاستجابة للظروف المتغيرة والبيئة المحيطة⁹.

➤ حكومة تعمل بمنظور استراتيجي

يتطلب نجاح نموذج إعادة اختراع الحكومة وجود خطة بعيدة المدى من خلال التنبؤ ورسم صورة للمستقبل وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة، وبما يساعد على توقع المشكلات ومنعها بشكل استباقي، واتخاذ قرارات سليمة بشأنها بدلاً من الاستجابة لها بطريقة رد الفعل والنهوض لعلاجها بعد وقوعها، إذ لا يمكن للإجراءات التصحيحية المتسارعة أن تحقق النتيجة المطلوبة. ويعتبر التركيز على الصورة الكبرى في البداية هو الأسلوب الأمثل، حيث يتم التركيز على فهم ما يطلب تحقيقه من الحكومة عموماً (نظرة من الأعلى إلى الأسفل)، وذلك بالتزامن مع القيام بمهام تنفيذية صغيرة بأولويات واضحة (من الأسفل إلى الأعلى).

بشكل مختصر، يتطلب نجاح نموذج إعادة اختراع الحكومة ما يلي:

- رؤية واضحة ودعم من القيادات؛
- دعماً فعالاً ومشاركة من المواطنين؛
- إستراتيجية معدة جيداً تتضمن التزاماً بتقديم الموارد المطلوبة للتنفيذ.
- ضرورة الانتباه إلى ألا تقتصر رؤية راسمي السياسات على مجرد تحسين الخدمات، وتوفير التكاليف، ورفع الكفاءة التشغيلية، بل يجب أن تسعى إلى تطوير وتمكين نماذج عمل جديدة بمنظور استراتيجي في كافة القطاعات (العمل، والتعليم، والصحة، البنى التحتية، الخ)،
- التكامل الاستراتيجي من المرتكزات الرئيسية للوصول إلى وتطبيق مبادئ ومرتكزات إعادة اختراع الحكومة

❖ نموذج للبيروقراطية

قدم دافيد أوسبورن مع زميله بيتر باتر يس مفهوماً آخر يدعم مفهوم إعادة الاختراع وهو مفهوم التخلص من البيروقراطية عبر خمس استراتيجيات لإعادة ابتكار الحكومة حاولا من خلاله تقديم شرح دقيق للطرق والاستراتيجيات التطبيقية الممكنة إتباعها لخلق حكومة ريادية. ومن ضمن ما اشتمل عليه المفهوم الجديد فكرة تغيير الحمض النووي للأنظمة الحكومية، الذي يسعى وراءه أي نظام إداري ونظمه الخاصة بالمسؤولية وهيكل سلطاته وثقافة النظام. ذلك أنه تكمن وراء تعقد النظم الحكومية بعض الفعاليات الأساسية القليلة التي تجعل المؤسسات العامة تعمل بالطريقة التي تعمل بها وأن هذه الفعاليات قد أرسيت منذ زمن طويل لخلق أنماط بيروقراطية للتفكير والسلوك وأن تغيير الفعاليات أي إعادة كتابة الشفرة الوراثية، بالإضافة إلى اقتراح أكثر من تسعمائة آلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. وهنا يمكن أن نشير بشكل موجز إلى تلك الاستراتيجيات الخمس، وهي على النحو التالي¹⁰:

- إستراتيجية وضوح الهدف من الحكومة ومؤسساتها: تعني جعل الوظيفة الأساسية لهذه المؤسسات هي التوجيه وذلك بعد فصل التوجيه عن التنفيذ وترك الأخير للقطاع الخاص.
- إستراتيجية النتائج وهي التي تعني التركيز على النتائج المقترنة بالحوافز (المادية والمعنوية) المرتبطة بالأداء الوظيفي في الحكومة بدلاً من الإجراءات.
- إستراتيجية العميل: تعني التحول من مفهوم طالب الخدمة إلى مفهوم العميل الذي يجب إرضاءه وإعطائه

⁹ عبد الملك بن طاهر الحاج إعادة ابتكار الحكومة مرجع سابق

¹⁰ أحمد السيد الذنن تطور أجيال الإدارة العامة ومستقبل الإدارة الحكومية العربية: تحليل استقرائي للتحديات والاستجابات المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع 1 - مارس 2020

- خيارات واسعة فيما يتعلق بتقديم الخدمات، وتمكينه من مساءلة مقدمي الخدمة
- إستراتيجية الرقابة: تدفع سلطة صنع القرارات الهامة إلى أسفل من خال التسلسل الهرمي، وتدفعها أحيانا إلى الخارج تجاه المجتمع لتمكين الموظفين و المواطنين من صنع القرارات
 - إستراتيجية خلق ثقافة ريادية: تعمل على إعادة تشكيل الثقافة من خلال كسر العادات والتأثير في القلوب وكسب العقول الموظفين الحكوميين، بهدف تفهم حاجات العملاء بطرق مختلفة، وتلبيةها بصورة مرضية

تعمل الاستراتيجيات الخمس بطريقة مختلفة تماما في المؤسسات السياسية عنها في المؤسسات الخدمية . فعند تطبيق إستراتيجية العمل، تختلف طبيعة العمل من مؤسسة إلى أخرى. ولكن لا يغير أي من هذه الفوارق الفعاليات الأساسية التي تصنع التغيير الأساسي اللازم لعنصر جديد وراثي¹¹.

¹¹ بيتر بلاستريك ، ترجمة بهاء شاهين و مختار محمد متولي ، التلخص من البيروقراطية و الاستراتيجيات الخمس لتجديد الحكومة القاهرة : الهيئة العامة للاستعلامات ، 2000