

دور الإدارة العامة الجديدة في تحسين جودة الخدمات العامة دراسة حالة الإدارة العامة للجوازات - وزارة الداخلية القطرية

المقدم دكتور / عبد الله ثامر العنزي الدكتور / عبد الرحيم محمد عبدالرحيم

رئيس قسم علوم الشرطة
كلية الشرطة – دولة قطر

استشاري قياس أداء مؤسسي
كلية الشرطة – دولة قطر

دور الإدارة العامة الجديدة في تحسين جودة الخدمات العامة «دراسة حالة» الإدارة العامة للجوازات - وزارة الداخلية القطرية

الدكتور / عبدالرحيم محمد عبدالرحيم

استشاري قياس أداء مؤسسي - كلية الشرطة - دولة قطر

المقدم دكتور / عبد الله ثامر العنزي

رئيس قسم علوم الشرطة - كلية الشرطة - دولة قطر

الملخص

تسعى المنظمات العامة إلى البحث عن التطوير والتحسين المستمر، من خلال استخدام الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة، أحد هذه الأساليب هو الإدارة العامة الجديدة الذي بدأت المنظمات العامة في تطبيقه منذ فترة طويلة، يعتمد هذا الأسلوب في تقديم الخدمات على الأسلوب الذي يستخدمه القطاع الخاص، ويركز على تبسيط الإجراءات واستخدام التكنولوجيا، وتقليل زمن الخدمة، والفصل بين مقدم الخدمة وطالب الخدمة. كما يركز على أن يكون دور المنظمات العامة ذا دور إشرافي في تقديم الخدمات. فالإدارة العامة الجديدة تركز على التوجيه أكثر من التنفيذ، وتعمل من منطلق المنهج الوقائي، وليس منهج رد الفعل، وتركز على التنافسية وموازنة البرامج والأداء والتجديد والابتكار.

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة، تم تطبيق هذا البحث على الإدارة العامة للجوازات بوزارة الداخلية بدولة قطر، حيث تم توزيع استبانة على الفئات التي شاركت في عملية التطبيق. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، من أهمها: أن تطبيق الإدارة العامة الجديدة أسهم في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور. وأن الإدارة العامة للجوازات اعتمدت أسلوب اللامركزية من خلال منح صلاحيات للموظفين؛ مما قلل من التعقيدات الإدارية وتبسيط الإجراءات، والتخلص من الإجراءات المعقدة. كما أسهم تطبيق الإدارة العامة الجديدة في تحقيق قيمة مضافة تمثلت في السمعة الجيدة، ونسبة الرضا العالية من الجمهور. وفي النهاية أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أهمها: تخلي المؤسسات العامة عن الكثير من الخدمات التي تقوم بها، والتي يمكن للقطاع الخاص القيام بها والتركيز على الدور الإشرافي، والتركيز على تحسين جودة الخدمات الأخرى التي تكون فقط مسئولة عنها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العامة الجديدة، جودة الخدمة، الإدارة العامة للجوازات، المنظمات العامة.

ABSTRACT

The Role of the New Public Administration in Improving the Quality of Public Services “Case study of the General Directorate of Passports” Ministry of Interior – Qatar

Dr. Abderrahim M. Abderrahim - Lt. Col. Abdulla. T. El-Anezi

Public organizations seek for continuous development and improvement by using several modern administrative methods. One of these methods is the new public administration that most public organizations started implementing long time ago. This method adopts the same tools used by the private sector in delivering services. It focuses on simplifying procedures and using technology, reducing service time and separating between the service provider and the customer. It also focuses on the role of public organizations as a supervisory role in providing services. The new public administration focuses on direction rather than implementation and prevention rather than reaction. It addresses competitiveness, balance of programs, performance and innovation.

In order to achieve the goals of the study, this research was applied to the General Directorate of Passports of the Ministry of Interior in the State of Qatar, where a questionnaire was distributed to the groups that participated in the application process. The study reached a set of results; the most important of which is that the application of the new public administration contributed to the improvement of the quality of services provided to the public. The General Directorate of Passports adopted the method of decentralization by granting powers to employees, which resulted in reducing administrative complications, simplified procedures, and discarded complex procedures. The application of the new public administration has also contributed to achieve the added value of good reputation and high satisfaction from the public. In the end, the study made a set of recommendations, the most important of which is giving up by the public organizations some services that could be performed by the private sector and focus on the supervisory role, and improving the quality of other services incumbent to them.

Key words: new public administration, quality of service, public organizations.

مقدمة

في ظلّ التطور المستمر، والمنافسة الشديدة التي تواجه المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات العامة بصفة خاصة، زاد الاهتمام بالبحث عن أساليب وأدوات جديدة من شأنها أن تحسّن وترفع كفاءة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات. وبدأ هذا الأمر يأخذ شكلاً كبيراً مع ظهور مفاهيم مثل: الحوكمة، والشفافية وجودة الخدمات والتحوّل إلى القطاع الخاص من خلال تقديمه بعض الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة. كل هذه القضايا وغيرها أسهمت بدرجة كبيرة في ضرورة أن تبحث المؤسسات العامة عن أساليب تجعل خدماتها متميزة، وحتى يمكن تصنيف هذا المؤسسات على المستوى الدولي من حيث كفاءة تقديم الخدمات.

منذ بداية التسعينات زاد الاهتمام بهذا الموضوع، وخاصةً مع ظهور كتاب «إعادة اختراع الحكومة»، والذي تمثلت فلسفته الرئيسية في تحويل الأداء في المنظمات العامة، بحيث يكون مشابهاً للأداء في المنظمات الخاصة، من خلال دراسة الأساليب التي نجحت في القطاع الخاص والعمل على تطبيقها في المؤسسات العامة.

من هذا المنطلق، لاقت هذه الفكرة رواجاً كبيراً في المؤسسات الأمريكية والأوروبية، ومنها انتقلت إلى العديد من المؤسسات الحكومية على مستوى العالم، وأصبح هناك اهتمام كبير بمفهوم الإدارة العامة الجديدة، وبدأت بعض الدول في تطبيقه وحققت من خلاله نتائج إيجابية كان لها تأثير كبير في تطوير العمل ورفع جودة الخدمات المقدمة.

ويتضح من خلال الأدبيات، أنّ الإدارة العامة الجديدة تركز على اتباع طريقة القطاع الخاص في إدارة المؤسسات العامة من خلال الاعتماد على تماثل السوق (اتباع آليات السوق) ومنطلق العائد والتكلفة، واتباع اللامركزية، بهدف تقليل تعقيد الإجراءات، والتركيز على الجودة ورضا العميل، كما يركز المفهوم على أنّ اهتمام الحكومة يركز على النتائج وليس القواعد، وكذلك أنّ الحكومة تركز على الكسب أكثر من الإنفاق، وتركز على التوجيه أكثر من التنفيذ، وتعمل من منطلق المنهج الوقائي وليس منهج ردّ الفعل، وتركز على التنافسية وموازنة البرامج والأداء والتجديد والابتكار.

مشكلة الدراسة:

تشير الدراسات إلى أنّه منذ عقود طويلة هناك توجه نحو إصلاح الخدمة العامة، فكما يوضح تقرير فولتون Fulton الذي صدر عام 1968 عن بريطانيا، أشار إلى أنّ قيادات المؤسسات البريطانية تنقصهم المهارات المطلوبة في الإدارة، كما أشار تقرير لجنة كومي (Coomb) في

أستراليا إلى أنَّ الأنشطة المالية والإدارية تحتاج إلى مزيد من التبسيط والتكامل فيما بينها. وفي كندا أشارت لجنة جلاسكو (Glasco) إلى ضرورة اتباع اللامركزية، وزيادة الصلاحيات الإدارية الممنوحة، أيضاً أكدت لجنة جريس (Grace) في الولايات المتحدة الأمريكية بضرورة تركيز الحكومة على العمل بمنهجية القطاع الخاص (Kapucu d,2006,p.890).

وهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى توجُّه الكثير من الدول النامية إلى الاستفادة من الإصلاحات التي تمت في الإدارة العامة والقطاع العام في البلدان الصناعية المتقدمة. والكثير من هذه الإصلاحات ركزت على القطاع العام، وتركز هذه الدراسات على الانتقال من الإدارة العامة القديمة إلى الإدارة العامة الجديدة التي ظهرت في الثمانينيات والتسعينيات، بهدف الوصول إلى نموذج يُطلق عليه «الخدمة الجديدة». (Robinson, 2015,P.4).

تسعى المنظمات العامة إلى البحث عن التطوير والتحسين المستمر من خلال استخدام الكثير من الوسائل الحديثة، ومن المفاهيم والأفكار التي تمَّ الاهتمام بها خلال السنوات الماضية فكرة الإدارة العامة الجديدة، ومحاولة استخدام (منهجية الإدارة) في القطاع الخاص وتطبيقها في المؤسسات العامة؛ بهدف تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا الجمهور عن أداء هذه المؤسسات.

ومن خلال دراسة استطلاعية تمَّ إجراؤها على الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية بدولة قطر، يتبين أنَّ هناك الكثير من الملامح التي تشير إلى تطبيق الإدارة العامة الجديدة، خاصة في الإدارة العامة للجوازات، من خلال إدارتها شؤون الوافدين والخدمات الموحدة. وتنطلق مشكلة البحث من فكرة أساسية هي: إلى أي مدى تسهم الإدارة العامة الجديدة في تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات في المنظمات العامة؟

تساؤلات الدراسة:

ما مفهوم وأبعاد الإدارة العامة الجديدة؟

1. ما الدوافع التي أسهمت في التوجُّه نحو تطبيق الإدارة العامة الجديدة؟
2. ما أسس تطبيق الإدارة العامة الجديدة في تحسين جودة الخدمات بالإدارة العامة للجوازات؟
3. ما أهم النتائج التي تحققت من تطبيق الإدارة العامة الجديدة في تحسين جودة الخدمة؟
4. ما أهم المشكلات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة العامة الجديدة؟

أهمية الدراسة:

1. شرح وتفسير مفهوم ومبادئ وأهمية الإدارة العامة الجديدة.
2. تحديد النتائج المتوقعة من تطبيق الإدارة العامة الجديدة في تحسين رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة.
3. تقييم وتشخيص واقع العمل في تطبيق مفهوم الإدارة العامة الجديدة في الإدارة العامة للجوازات.
4. توضيح أثر الإدارة العامة الجديدة في رفع كفاءة الخدمات المقدمة.

أهداف الدراسة:

1. تحديد النتائج المترتبة على تطبيق الإدارة العامة الجديدة في المنظمات العامة.
2. تحديد المشكلات التي تواجه تطبيق المنظمات العامة وكيفية علاجها.
3. الوصول إلى تصوّر مقترح حول كفاءة تفعيل نجاح تطبيق الإدارة العامة الجديدة، ودورها في رفع جودة الخدمات.

منهج الدراسة:

1. ركزت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة ومراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع الإدارة العامة الجديدة من خلال الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.
2. كما ركزت الدراسة على منهج «دراسة الحالة» من خلال دراسة الإدارة العامة للجوازات بوزارة الداخلية بدولة قطر.

مجتمع الدراسة:

تمثّل مجتمع الدراسة بالضباط العاملين في الإدارة العامة للجوازات، وتمّ التركيز على إدارتي شؤون الوافدين، وإدارة الخدمات الموحدة؛ حيث تُقدّم الإدارتان العديد من الخدمات للجمهور. وشمل مجتمع الدراسة فئة الضباط المستهدفين بالدراسة، وعددهم (166) ضابطاً بإدارة الخدمات، وعدد (44) ضابطاً بإدارة شؤون الوافدين.

عينّة الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم عرض قائمة الاستبانة على عددٍ من المحكّمين لإبداء الرأي بها، والتأكد من أنها تعكس الأهداف المطلوبة، وتمّ مراعاة الملاحظات التي تمّ طرحها، كما تمّ عرضها على أخصائي الإحصاء للتأكد من إمكانية التعامل معها، وتمّ توزيع (10) استمارات على عدد من عينّة الدراسة للتأكد من فهم ووضوح الأسئلة قبل توزيع الاستبانة؛ وذلك بهدف اختبار قائمة الاستبانة.

تمّ توزيع استمارة الاستبانة من خلال نظام الاستبانة الإلكتروني الخاص بالوزارة على (136) ضابطاً في الإدارتين، أجاب عن الاستبانة عددٌ (74) ضابطاً، بنسبة استجابة بلغت (54%)، وتعد هذه النسبة ممثلة لمجتمع الدراسة.

مصادر البيانات:

أ- المصادر الثانوية:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المصادر المتخصصة في مجال الإدارة العامة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، والتي تم تحليلها والاستفادة منها في صياغة الإطار العام للدراسة.

ب- المصادر الأولية:

تتضمن مصدرين:

1. المصدر الأول: الاستبانة: ويشمل استمارة استبانة تهدف إلى معرفة أيّ مدى يمكن تطبيق الإدارة العامة الجديدة في الإدارة العامة للجوازات.
2. المصدر الثاني: الملاحظة بالمشاركة: لأنّ الباحثين يعملان بوزارة الداخلية، وهما على معرفة بأنظمة التطوير والتحديث والأنظمة الإدارية التي تتبعها الوزارة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (Hammerschmid and Van, 2011)

تشير هذه الدراسة إلى أنّ مفهوم الإدارة العامة الجديدة موجودٌ في المؤسسات الأوربيّة من أكثر من 25 عاماً، وهدفت هذه الدراسة من خلال المنهج الوصفيّ التحليليّ إلى دراسة وتحليل الدراسات التي تناولت مفهوم الإدارة العامة الجديدة وتطبيقاتها، وتبيّن من الدراسة

أنّ الدراسات التي تناولت تقييم مفهوم الإدارة العامّة الجديدة قليلة جداً، وأنّ الأبحاث في هذا المجال ركزت على المؤشرات والأدلة المتعلقة بالإدارة العامّة الجديدة. وركّزت على برامج التقييم من زاويتين: الأولى هي الابتكارات داخل المؤسسات العامة، بينما الزاوية الثانية ركزت على التغيرات التي أحدثتها تطبيق مفهوم الإدارة العامّة الجديدة على دور الحكومة والمواطنين.

2. دراسة (Theobald, 2012)

أشارت هذه الدراسة إلى نتائج تطبيق الإدارة العامّة الجديدة في ألمانيا في مجال التأمينات والرعاية الصحية؛ حيث تمثّل التطبيق في إعادة هيكلة هذا القطاع بهدف تحقّق المنافسة والكفاءة. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ هذا التطوير باستخدام الإدارة العامّة الجديدة أسهم في تعزيز دور الدولة في الرعاية الاجتماعيّة القائمة على التأمين الاجتماعيّ. كما حقق زيادةً في كفاءة مقدمي الخدمات التي تسعى إلى الربح، وتقليل التوتّرات الناشئة بسبب الأشكال التنظيميّة الجديدة لتوفير الرعاية والقيم الأساسية داخل جمعيات الرعاية الاجتماعيّة.

3. دراسة (Alonso and Diaz, 2013)

ركزت هذه الدراسة على تقييم تطبيق الإدارة العامّة الجديدة، ومعرفة إلى أي مدى يسهم تطبيقها في تحقيق اللامركزيّة؛ حيث تناولت الدراسة تقييم نتيجة استعانة المؤسسات العامّة بالمصادر الخارجية في تحسين وتطوير الخدمة، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ استعانة الحكومات بإسناد تقديم الخدمات إلى جهات خارجيّة بعيدة عن الحكومة، لم يقلل من حجم ودور المؤسسات العامة؛ بل أسهم هذا المفهوم في تقليل نجاح المركزية، وتقليل حجم الأعباء الملقة على المؤسسات العامة.

4. دراسة (Asif and Dawood, 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيميّ في ظل الإدارة العامّة الجديدة، وتمّ إجراء هذه الدراسة على مجموعة من المنظمات في باكستان. وتوصّلت إلى أنّ تطبيق الإدارة العامّة الجديدة عزّز مفهوم المشاركة في صنع القرار، كما عزّز مفهوم التوجّه نحو العميل؛ لما له من تأثير إيجابيّ كبير على الأداء التنظيميّ في ظل الإدارة العامّة الجديدة، كما أسهمت الإدارة العامّة الجديدة في تعزيز الأداء التنظيمي ورفع كفاءة الخدمة المقدّمة للجمهور.

5. دراسة (Dimeski, 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم ريادة الأعمال في القطاع العام، ودور نماذج الإدارة العامّة الجديدة والتطور التكنولوجي، وفي تطوير وتعزيز ريادة الأعمال في القطاع العام. والأساليب الرئيسة التي سيتم استخدامها. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والحقائق حول العلاقات المتبادلة بين الإدارة العامّة الجديدة ودورها في تطوير ريادة الأعمال في القطاع العام. وأوصت الدراسة ببذل المزيد من الجهد في تطوير ريادة الأعمال في القطاع العام، وإجراء المزيد من الدراسات التجريبية حول تطبيق ريادة الأعمال في مؤسسات القطاع العام.

6. دراسة (Sharabi, 2013)

تناولت هذه الدراسة قياسَ جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي، وخاصّةً في ضوءَ بحث هذه المؤسسات عن المنافسة على المستوى الدولي، وفي توقعات العملاء في الاستمرار في تطوير الخدمة. وقد توصّلت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النتائج من أهمها أنّ الخدمة التعليميّة التي تقدمها هذه المؤسسات تواجهها بعض العقبات والمشاكل التي تعرقل تعزيز الجودة. وقدمت الورقة توصيةً بضرورة اتباع منهج شامل لإدارة وتحسين جودة الخدمة.

يتّضح من مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة العامّة الجديدة، أنّ هذا المفهوم تم تطبيقه منذ سنواتٍ طويلة في المنظمات الغربيّة؛ ولكن هذا المفهوم حديثٌ في العالم العربي، والمؤسسات التي تقوم بتطبيقه في العالم العربيّة قليلة، وجميع الدراسات التي بحثت في أصل هذا المفهوم ومدى تطبيقه هي دراساتٌ أجنبية، ولم يتمّ التوصل إلى دراسات تناولت موضوع الإدارة العامّة الجديدة وكيفية تطبيقه في المنظمات العربيّة، أو تقييم تجارب مؤسسات طبقتها بالفعل.

وعليه، تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، في تركيزها على دراسة واقع الإدارة العامّة الجديدة في المنظمات العربيّة لمعرفة أيّ مدى أسهم تطبيق الإدارة العامّة الجديدة في تطوير وتحسين الخدمة، وإدارة المؤسسة الحكوميّة بمنهجية القطاع الخاص. وذلك من خلال تقييم واقع التطبيقات بالإدارة العامّة للجوازات بوزارة الداخلية بدولة قطر. كما تتميز هذه الدراسة كونها تركز على أهمية تطبيق الإدارة العامّة الجديدة في مجال تحسين وتطوير الخدمات وتحقيق رضا الجمهور.

المبحث الأول:

الإدارة العامة الجديدة «المفاهيم والمبادئ الأساسية»

مفهوم الإدارة العامة الجديدة:

تميّزت الفترة من أواخر الأربعينيات وحتى السبعينيات بأنها فترة التسلسل الهرميّ وعصر الإدارة العامة، ومع مرور الوقت تم انتقاد هذا الوضع كونه أصبح غير فعّالٍ ويستهلك الكثير من الموارد، ويخدم المصالح الشخصية أكثر من كونه يخدم المصلحة العامة. وكان الحل لهذا الوضع هو جعل المؤسسات العامة تعمل بأسلوب القطاع الخاص، وجاء ذلك في مفهوم الإدارة العامة الجديدة؛ حيث سعت الحكومات وبدأت في تطوير الخدمات وتقديمها ليست فقط عن طريق المنظمات العامة ولكن من خلال القطاع الخاص من خلال نظام العقود، وبذلك بدأت الحكومة تكون أكثر تحرراً. (Skelcher, 2000, 4).

تعود بداية ظهور مصطلح الإدارة العامة الجديدة إلى أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات. وكان أول تطبيق لهذا المصطلح في بريطانيا خلال فترة رئاسة الوزراء «مارجريت تاتشر»، كما تم تطبيقها في البلديات في الولايات المتحدة الأمريكية في كاليفورنيا وبعض الولايات الأخرى التي عانت بشكل كبير من الركود الاقتصادي وقسوة الضرائب. وكذلك تم تطبيقها في حكومات نيوزيلاندا وأستراليا. وهذا النجاح جعل الكثير من الدول تجعل تطبيق الإدارة العامة الجديدة على أجندة الإصلاح الإداري. بعد ذلك بدأ اهتمام الأكاديميين من خلال تحديد الخصائص العامة للإصلاح وتم وضعها تحت عنوان «الإدارة العامة الجديدة New Public management» (Dunsire, 1995, p. 21)، وزاد الاهتمام بالإدارة العامة الجديدة من خلال اهتمام العلماء المهتمين بالموضوع في المملكة المتحدة وأستراليا (Hood and Jackson 1991, 1). والآن ظهرت وجهات نظر عديدة حول هذا المفهوم وتطبيقه في المنظمات العامة، وذلك بعد عقود من الدراسات حول هذا الموضوع. البعض استخدمه كمقدمة للاقتصاد المؤسسي الجديد في الإدارة العامة والبعض الآخر أشار إليه على أنه نموذجٌ للتغيير في صنع السياسات العامة.

الإدارة العامة الكلاسيكية الجديدة Neoclassical public administration

تأثرت الإدارة العامة الكلاسيكية بأفكار «ماكس وبير»؛ حيث النهج السائد في الإدارة العامة في القرن العشرين استند إلى نموذج البيروقراطية المبني على مبدأين: التسلسل الهرمي، والجدارة؛ حيث بدأ هذا التوجّه من خلال عمل إصلاحات بيروقراطية واسعة النطاق في المملكة المتحدة وروسيا في أواخر القرن التاسع عشر؛ للتغلب على الأنظمة الوراثية للإدارة؛ حيث هيمنت «العلاقات الشخصية» على القرارات الحكومية والتعيينات

العامة؛ حيث إنَّ هذا النهج يتَّسم بعددٍ من السمات المميزة اعتمد على السيطرة المركزية، ووضع القواعد والمبادئ التوجيهية، وفصل صنع السياسات عن التنفيذ، واستخدام هيكل تنظيمي هرمي (Osborne, 2006,385).

وفي فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية بدأ الأكاديميون في تقييم الإدارة العامة الكلاسيكية، وكان هيربرت سايمون من أكثر العلماء انتقاداً، وظهر ذلك من خلال رسالته للدكتوراة بعنوان السلوك الإداري: دراسة في صنع القرار في التنظيم الإداري، وحدد فيها أن مبادئ الإدارة العامة ليست علمية، وأنها قائمة على الفطرة واقترح تأسيس الإدارة العامة القائمة على المراقبة الصارمة والعلمية، والتي تعتمد على قوانين مشتقة من السلوك البشري. وأثرت أفكار سايمون بشكل كبير على الكثير من العلماء الذين أجروا دراسات حول السلوك والقرارات في المنظمات، وتوصلوا لمنهجية بحثية أكثر دقة. واتبعت الإدارة العامة الكلاسيكية الجديدة الاتجاهات السلوكية ونظرية النظم، وطبقت الأسس النظرية في اقتصاد الرفاهية ونظرية القرار (Gruening, 2001,4).

وركز هذا الاتجاه على الكفاءة والفعالية في إدارة الميزانية والموارد البشرية. وتمثلت الملامح الرئيسية للنموذج في التالي: (McCourt, 2013,5).

الفصل بين السياسة والسياسيين المنتخبين من جهة والإدارة، والمسؤولين المعيّنين من ناحية أخرى.

1. الإدارة عملية مستمرة ويمكن التنبؤ بها، ويحكمها المسؤولون.
2. المسؤولون يتم تعيينهم على أساس المؤهلات، وهم مهنيون مدربون.
3. هناك تقسيم وظيفي للعمل، وتسلسل هرمي للمهام والأفراد.
4. وتنتمي الموارد إلى المنظمة، وليس للأفراد الذين يعملون فيها.
5. ويقدم الموظفون العموميون الخدمة العامة بدلاً من مصالحهم الخاصة.
6. ظهر نموذج الإدارة العامة الجديدة كرد فعل، ونتيجة للمشكلات والقيود الموجودة في الإدارة العامة القديمة، وعدم قدرتها على التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي. وقد كان التوجه نحو تخفيض التكاليف وكيفية تعظيم الاستفادة من الموارد من أهم الدوافع نحو الإدارة العامة الجديدة، كما تركّز على العمل في ظل المنافسة والعمل بمنهجية القطاع الخاص. ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية في الإدارة العامة الجديدة على النحو التالي: (Osborne,2006,381).

7. الاهتمام بالدروس المستفادة من إدارة القطاع الخاص.

- نمو كل من «الإدارة» العملية، في حد ذاتها وليس كفرع من الاحتراف، ومن المنظمات «البعيدة المدى»؛ حيث يتم تنفيذ السياسة من الناحية التنظيمية بعيداً عن صانعي السياسات (على عكس التباعد «بين الأشخاص» لفصل السياسة عن الإدارة).
- التركيز على قيادة الريادة في مؤسسات الخدمة العامة.
- التركيز على الرقابة على المدخلات والمخرجات وتقييمها وعلى إدارة الأداء والتدقيق.
- تقسيم الخدمات العامة إلى أبسط وحداتها والتركيز على إدارة تكاليفها.
- نمو استخدام الأسواق والمنافسة وعقود تخصيص الموارد، وتقديم الخدمات داخل الخدمات العامة.

بعد الحرب العالمية الثانية، بدأ الأكاديميون في التقييم لمبادئ الإدارة العامة الكلاسيكية. وأحد أهم المنتقدين لهذه المبادئ هو «هربرت سايمون»؛ حيث تضمنت أطروحته بعنوان: «السلوك الإداري» دراسة في صنع القرار في المنظمات العامة الكلمات الرنانة في مجال السلوك والقرارات والمنظمة». وذكر أن أهم مبادئ الإدارة العامة ليست علمية؛ ولكنها غير متناسقة وتم استخلاصها من الاعتماد على المنطق. واقترح تأسيس إدارة عامة تعمل من خلال مراقبة صارمة وعلمية بناءً على قوانين مستمدة من السلوك الإنساني. كما دعا إلى فصل الحقائق عن أحكام القيمة وتقسيم العلوم إلى فروع تقنية وتطبيقية (Simonsen, 1994,1). وتُركّز الإدارة العامة الجديدة على عددٍ من العناصر، وهي: (Bale and Dale , 1998,107).

1. تبني القطاع العام للممارسات الناجحة في القطاع الخاص.

2. التركيز على الكفاءة.

3. التركيز على قياس المخرجات، وعدم التركيز الرقابة على المدخلات والقواعد والإجراءات.

4. تشجيع دور القطاع الخاص على المنافسة، والتعاقد على تقديم الخدمات.

5. تحسين وسائل الرقابة والاعتماد على التكنولوجيات الحديثة.

- المساواة ليست عملية بسيطة، ويجب أن يكون الموظفون العاملون على يقظة، ليس فقط فيما يتعلق بالسوق؛ ولكن أيضاً للقوانين وقيم المجتمع والنظم السياسية، والمعايير المهنية التي تُعبّر عن مصالح المواطن.

- الاهتمام بقيمة الناس ليس فقط بالإنتاجية؛ لأنّ المنظمات العامّة تحقق النجاحَ على المدى الطويل إذا تم تشغيلها من خلال العمل المشترك والقيادة الفعّالة القائمة على احترام الناس.
- قيمة المواطنة والخدمة العامّة فوق ريادة الأعمال. من خلال تعزيز المصلحة العامّة بشكل أفضل من قبل الموظفين العموميين والمواطنين الملتزمين بتقديم إسهامات ذات مغزى للمجتمع بدلاً من النظر للأموال العامّة كأنها ملكيّة خاصة بهم.

مبادئ الإدارة العامّة الجديدة:

حدّد (Osborne and Gaebler, 1992, 79-80) مبادئ الإدارة العامّة الجديدة في عشرة مبادئ، وهي:

1. المبدأ الأول: يقتصر دور الحكومة على الإشراف على أداء الخدمات، ولكن لا تقدّم الخدمات، بعبارة أخرى أنّ دور الحكومة يكون إشرافياً وليس تنفيذياً.
2. المبدأ الثاني: تمكين المجتمعات من حلّ مشاكلها بنفسها، بدلاً من تسهيل توصيل الخدمات، بعبارة أخرى هو أنّ الحكومة يجب أن تكون «مملوكةً للمجتمع» وأنّ دور الحكومة هو تمكين المواطنين والمجتمعات من ممارسة الحكم الذاتي.
3. المبدأ الثالث: تشجيع المنافسة بدلاً من الاحتكار؛ حتى يتم تقديم أفضل خدمة للجمهور.
4. المبدأ الرابع: تعمل الحكومات من منطلق رسالتها، وليس من منطلق القواعد والأنظمة.
5. المبدأ الخامس: الحكم على أداء المنظمات العامّة بناءً على النتائج التي تحققها.
6. المبدأ السادس: تلبية احتياجات الجمهور وعدم التركيز على البيروقراطية.
7. المبدأ السابع: التركيز على الحصول على المال وليس على إنفاقه. بعبارة أخرى تخصيص الموارد بطريقة تحقق القيمة للمصالح العام.
8. المبدأ الثامن: توجيه المنظمات العامّة نحو منّع المشاكل العامّة بدلاً من معالجتها.
9. المبدأ التاسع: لا مركزيّة السلطة، بعبارة أخرى تعزيز مبدأ المشاركة في عمليّة صنع القرار.
10. المبدأ العاشر: حلّ المشكلات من خلال آليات السوق بدلاً من البرامج العامة.

كما يرى البعض أنَّ استخدام الإدارة العامّة الجديدة في الإصلاح الإداري للخدمات العامّة يستند إلى المبادئ التالية: (Hope,2001. PP.122-123).

- التركيز على الخدمة بدلاً من التعليمات والتوجيه، ويقصد بها أنَّ الموظفين الحكوميين يجب أن يعملوا على مساعدة المواطنين في التعبير عن مصالحهم والوفاء بها بدلاً من التركيز على توجيه المجتمع في اتجاهات جديدة.
- المصلحة العامّة هي الهدف وليس المنتج، ويقصد بها إسهام المديرين العاملين في بناء فكرة جماعيّة مشتركة عن المصلحة العامة.
- التفكير بشكل إستراتيجي، والتصرف بطريقة ديمقراطيّة؛ بهدف تحقيق السياسات والبرامج التي تلبي الاحتياجات العامّة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة ومن خلال الجهود الجماعيّة.
- خدمة المواطنين وليس العملاء؛ إذ لا ينبغي لموظفي الخدمة العامّة الاستجابة فقط لمتطلبات العملاء؛ ولكن التركيز على بناء علاقات الثقة والتعاون مع المواطنين، وفيما بينهم.

إستراتيجيات التغيير في الإدارة العامّة الجديدة

المنظمات هي أنظمة معقّدة تشبه الكائنات الحيّة، فهي تنمو وتتطور وتموت، وكما تتشكّل الكائنات الحيّة من الحمض النووي DNA، والذي يتضمن التعليمات المشفرة التي تحدد طبيعة الكائن الحي، تتشكّل المنظمات العامّة بنفس الطريقة، وبالتالي أي تغيير في الحمض النووي يؤدي إلى ظهور نوع مختلف من الكائنات الحيّة، وعملية هذا التطور تتم ببطء في الإنسان. الشيء نفسه يحدث في تطور المنظمات العامّة؛ حيث تتطور ببطء شديد. وبالتالي بالنظر إلى النظم البيروقراطية يتّضح أنَّ من طبيعتها الاستقرار؛ ولكن في ظل التطور الكبير، وعصر المعلومات والمنافسة العالميّة، فإن الثبات يمكن أن يحقّق نتائج عكسيّة، والأنظمة التي لا تتسم بالتغيير محكوم عليها بالفشل. وهناك ضرورة لإحداث التغيير في هذه المنظمات، وحددت إحدى الدراسات أدوات التغيير الأساسيّة في خمس إستراتيجيات. كل منها يتضمن العديد من الأساليب المتميزة والعديد من الأدوات. هذه الإستراتيجيات تمّ تسميتها (5C's: (Osborne, 2007,4).

١. الإستراتيجية الرئيسيّة The Core Strategy:

تركز على الوظيفة الأساسيّة للحكومة، وهي وظيفة التوجيه، بينما الإستراتيجيات الأخرى تركز على التجديف. بمعنى القيام بالأشياء الصحيحة، وليس فعل الأشياء بشكل صحيح. وتتضمن هذه الإستراتيجية ثلاثة مفاهيم، وهي: الإدارة الإستراتيجية

Strategic Management، والتي تحدّد الأهداف، المنهج الثاني: الاستغناء عن الأنشطة التي لا تحقق قيمةً مضافةً في الأداء Clearing Decks، المنهج الثالث: هو الفصل بين المهام Uncoupling، ويقصد به فصل الدور التنظيمي والسياسي عن أدوار تقديم الخدمات.

٢. الإستراتيجية التعااقبية The Consequences Strategy

وتركز هذه الإستراتيجية على التحفيز من خلال الاعتماد على ثلاثة مناهج رئيسة وهي إدارة المنافسة Managed Competition وإدارة المشاريع Enterprise Management وإدارة الأداء Performance Management.

٣. إستراتيجية العميل The Customer Strategy

تركز هذه الإستراتيجية على المساءلة، وتتفّذ من خلال ثلاثة مناهج، وهي اختيارات العميل Customer Choice واختيارات المنافسة Competitive Choices، وضمان جودة العميل Customer Quality Assurance.

٤. الرقابة الإستراتيجية The Control Strategy

تركز هذه الإستراتيجية على الاعتماد على السلطة من خلال مناهج التمكين التنظيمي Organizational Empowerment، وتمكين الموظفين Employee Empowerment، وتمكين المجتمع Community Empowerment.

٥. إستراتيجية الثقافة The Culture Strategy

تركز هذه الإستراتيجية على ثقافة المنظمة، ويتم تحقيقها من خلال مناهج تغيير العادات Changing Habits، لمس القلوب Touching Hearts، وكسب العقول Winning Minds.

العناصر الرئيسية في الإدارة العامة الجديدة؛

في مقالة بعنوان الإدارة العامة الجديدة لجميع العصور حدّد «كريستوفر هود» قائمة بالعناصر الرئيسة للإدارة العامة الجديدة (Hood,1991,5).

1. التدريب العملي على الإدارة المهنية في المنظمات العامة للمديرين حول كيفية الاستقلالية في إدارة المنظمة؛ ما يؤدي إلى وجود مسؤولية كافية عن الأداء.

2. تحديد معايير ومقاييس أداء واضحة مرتبطة بأهداف المنظمة بالإضافة إلى مؤشرات أداء، وذلك بهدف تعزيز الكفاءة وتحقيق المساءلة.

3. التركيز على المخرجات بحيث يتم توجيه الموارد إلى المناطق التي تحتاجها، والتركيز على النتائج بدلاً من الإجراءات.
4. تفكيك الوحدات الكبيرة إلى وحدات صغيرة وتمويلها بشكل مستقل والتسيق فيما بينها.
5. التحول نحو منافسة أكبر في المنظمات العامة، ويقصد بها الانتقال إلى العقود محدّدة الأجل؛ ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين مستويات الأداء.
6. التركيز على أسلوب القطاع الخاص في عملية الإدارة، ويُقصد به الحد من البيروقراطية وزيادة المرونة في عمليات الإدارة من حيث التوظيف والحوافز وغيرها.
7. تحقيق قدر أكبر من الانضباط في استخدام الموارد المتاحة؛ ما يخفّض التكاليف، ويرفع درجة الانضباط في العمل.

الفرق بين الإدارة العامة الجديدة والإدارة العامة التقليدية

استُخدمت الإدارة العامة الجديدة منذ الثمانينيات كمحاولة لجعل المنظمات العامة تعمل بطريقة القطاع الخاص، وتحسين كفاءة الحكومات من خلال استخدام نماذج الإدارة للأفكار التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص.

يقترح نظام الإدارة العامة الجديدة المزيد من اللامركزية للرقابة على الموارد، واكتشاف نماذج جديدة لتقديم الخدمات وتحقيق أفضل النتائج، والتي تتضمن تماثل هيكل السوق quasi-market structure الذي يتنافس فيه مقدمو الخدمة من القطاع العام والقطاع الخاص في محاولة لتقديم أفضل وأسرع خدمة. على سبيل المثال: تطبيق نظام الإدارة العامة الجديدة الذي يوفر مزيداً من الرقابة اللامركزية على الموارد في الولايات المتحدة في مجال المشتريات وفي قطاع الصحة العامة أسهم في تقليل الفجوة والصراع بين خدمات الصحة القومية والمسؤولين عن التمويل الحكومي، هذا أدى إلى زيادة كفاءة المستشفيات؛ حيث تُقدّم الخدمة بتكلفة أقل كي تُكسب المرضى والممولين.

يركّز مصطلح «الإدارة العامة الجديدة» على تحديد سلسلة من الأساليب والبرامج التي تهدف إلى إصلاح تنظيم وعمليات القطاع العام لجعله أكثر قدرة على المنافسة والكفاءة في استخدام الموارد وتقديم الخدمات. وبهذا المعنى، تهتم الإدارة العامة الجديدة بتسويق دور الدولة في تقديم الخدمات لمواطنيها، وبالعلاقة الدولة مع مواطنيها، قدر الإمكان. (Promberger and Rauskala, 2003, 1-2).

ويوضّح الجدول التالي الفرق بين الإدارة العامّة التقليديّة والإدارة العامّة الجديدة:
(Araujo , 2001, P.4)

عناصر المقارنة	الإدارة العامّة التقليديّة	الإدارة العامّة الجديدة
المنظمة الحكوميّة	تقدّم الخدمات على أساسٍ مُوحّد .	تقدّم الخدمات من خلال وحدات شبه مستقلة .
الرّقابة في المنظّمات العامّة	تبدأ من المستويات العليا مروراً بالمستويات الإشرافيّة بشكل متواصل .	تكون الرّقابة بشكل واضح ومحدّد على الأهداف المطلوب تحقيقها .
الرّقابة على قياس المخرجات .	الرّقابة على المدخلات والإجراءات .	التركيز على النتائج بدلاً من الإجراءات
ممارسات الإدارة	وضع إجراءات قياسية وثابتة في جميع أجزاء المنظمة	استخدام الأسلوب المرن المستخدم في القطاع الخاص
نظام استخدام الموارد	يعتمد على الإجراءات القانونيّة والعناصر السياسيّة	يتم التحقق من الموارد المطلوبة وتقليل الجهد المبذول

(Source: Araujo (2001, P.4

يُمكن اعتبار الإدارة العامّة الجديدة بمثابة «اندماج بين تيّارين مختلفين من الأفكار». الأول هو «الاقتصاد المؤسّسيّ الجديد»، وقد ساعدت حركة الاقتصاد المؤسّسيّ الجديدة على توليد مجموعة من مذاهب الإصلاح الإداريّ المبنية على أفكار متباينة مع تركيزها على الشفافيّة وهاكل الحوافز، وتختلف هذه العقائد اختلافاً كبيراً عن الأفكار التقليديّة للإدارة مع تركيزها على التسلسل الهرميّ المنظم، والقضاء على الازدواجيّة أو التداخل. والجزء الآخر هو عبارة عن مجموعة من موجات متعاقبة من «الإدارة» والتي أدّت إلى إنشاء مجموعة من مذاهب الإصلاح استناداً إلى أفكار «الإدارة المهنيّة» التي تتطلب خبرةً تقديريّةً عاليةً لتحقيق النتائج. وبالتالي هذان النهجان المتنافسان في الإدارة العامّة الجديدة يعملان على إعطاء المديرين مزيداً من المرونة. (Elcock, 1996,37).

الملامحُ الرئيسيّة للإدارة العامّة الجديدة: (Kalimullah ,Alam and Nour, 2012,5)

- التركيز على النتائج والمخرجات بدلاً من التركيز على الإجراءات.
- الرّقابة والتحكم في التوظيف وتحديد المستهدف، والرّقابة المستمرة على الأداء وتسليم السلطة للإدارة العليا.
- المراجعة الماليّة للمستويات الماليّة والمهنيّة باستخدام وسائل الشفافية لمراجعة الأداء والمقارنة المرجعيّة.

- زيادة توجّه العملاء واستجابتهم وزيادة نطاق الأدوار التي يلعبونها من خلال مقدمي الخدمات في القطاعات غير الحكومية.
- تحرير سوق العمل والاستعاضة عن الاتفاقيات الجماعية بمكافآت فردية على المستويات العليا من خلال عقود قصيرة الأجل.
- عدم تشجيع السلطة التنظيمية الفردية للمهنيين وتسليم السلطة من الأفراد للإدارة.
- تقديم أشكال جديدة من حوكمة الشركات وإدخال نموذج مجلس الإدارة في العمل وتركيز السلطة في القلب الإستراتيجي للمنظمة.

طبيعة وأهداف الإصلاح الإداري في الإدارة العامة الجديدة:

يوضح الجدول التالي طبيعة أهداف الإصلاح باستخدام الإدارة العامة الجديدة: (Rezende, 2008, P.46)

عناصر التحليل	الدوافع
أسباب ظهور الإصلاحات	- العوامل الهيكلية مثل الأزمة المالية والعولمة والتحول الديمقراطي وعجز الأداء ورفع كفاءة العمليات. - التشابه في نماذج السياسات.
آليات تشكيل الهيكل	- اللامركزية في وظائف الحكومات المحلية، وحصر الجهات الفاعلة غير الحكومية في السياسات العامة، وظهور نماذج هجينة للحكم Hybrid. - خصخصة الوظائف العامة مع التوسع في الأسواق لتقديم الخدمات العامة.
تخفيض العمالة	- التوازن بين تقليص العمالة وحجم الإصلاحات في الإدارة. - الأدلة التجريبية التي تبين أن الإصلاحات لم تحقق أي تخفيض.
التمويل	- تمويل الدول ذات الدخل المرتفع، وسياسات الإصلاح ذاتياً. - تعتمد الدول النامية في التمويل على أجهزة متعددة لإجراء الإصلاحات المؤسسية.
التركيز	- تهدف إصلاحات الإدارة إلى تشجيع وإعادة تعريف دور الدولة، وزيادة المساءلة وبناء القدرات الإدارية. - التقلب الكبير في التركيز على الإستراتيجية.

Source: Rezende, 2008, P.46

الخصائص الأساسية للإدارة العامة الجديدة:

تستخدم الحكومات الإدارة العامة الجديدة في عملية الإصلاح الإداري لإعادة تشكيل دور الدولة وعلاقتها مع الجمهور، هذه العملية تتضمن ستّ خصائص رئيسة، وهي: (Hope, 2001, 122).

1. الإنتاجية: كيف يمكن للحكومات إنتاج المزيد من الخدمات بأقلّ التكاليف.
2. التسويق: كيف يمكن للحكومة تسويق خدماتها والقضاء على أمراض البيروقراطية.
3. التوجّه نحو الخدمة: كيف يمكن للحكومة التواصل بشكل أفضل مع الجمهور، وتكون أكثر استجابةً لاحتياجاتهم.
4. اللامركزية: كيف يمكن للحكومة أن تجعل البرامج أكثر استجابةً وفعالية عن طريق تحويل البرامج إلى المستويات الإدارية الأقل، أو إعطاء مسؤوليات وصلاحيات للمتعاملين بشكل مباشر مع الجمهور.
5. السياسات: كيف يمكن للحكومة تحسين قدرتها على وضع وترتيب السياسات التي تضعها.
6. المساءلة عن النتائج: كيف يمكن للحكومة تحسين قدرتها على توصيل ما وعدت به الجمهور.

تشير هذه الخصائص إلى أنّ الإدارة العامة الجديدة تركّز بشكل رئيس على السعي إلى حلّ المشكلات المتعلقة بالحكومة، وتعمل على تحقيق الشفافية؛ لأنّ نظم الإدارة العامة التقليدية لم تستطع معالجة المشاكل بشكل فعال، ومن ثم أصبحت الإدارة العامة الجديدة جزءاً من الإدارة العامة العالمية.

المناهج الأساسية في الإدارة العامة الجديدة:

هناك أربعة مناهج أساسية للإدارة العامة الجديدة، وهي: (Ehasan and Naz, 2003, pp.38-41)

1. الخصخصة Privatization: وهي تعني نقل ملكية المؤسسات العامة إلى المؤسسات الخاصة، وقد بدأ هذا الموضوع بشكل كبير في المملكة المتحدة في عهد رئيسة الوزراء البريطانية «مارجريت تاتشر». وكذلك الأمر حدث في نيوزلندا. ومع ذلك لم تسهم الخصخصة في تخفيض الإنفاق العام كما كان متوقعاً.

2. المقاولات واختبار السوق Contracting and Market testing، وهي تشير إلى الإجراءات التي يتم اتباعها في تقييم التكاليف، وفعالية المؤسسات عن طرق المنافسة في المناقصات ما بين المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة واختيار أفضل العروض المقدمة.

3. إعادة هيكلة الخدمات المدنية Restructuring of civil Service، من خلال الاعتماد على وحدات تشغيلية أكثر استقلالية، وبعيدة عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة من خلال تحديد الأهداف والمسؤوليات، من خلال خطة إستراتيجية محددة المدة، ووضع نظام لقياس الأداء ونظام للمكافأة.

4. نظام إدارة الأداء Performance management system، تمثل أنظمة إدارة الأداء الجهود التي تركز على قياس الأداء ووضع المعايير والمؤشرات، ووضع نظام المكافأة للمتميزين، ومحاسبة المقصرين.

بعد الاطلاع على الأدبيات التي تناولت الإدارة العامة الجديدة وتأثيرها على الأداء، يتضح أن التوجه نحو التخصص والعمل باتباع آليات السوق التي تقوم على فكرة المنافسة، وإعادة النظر في طريقة تقديم الخدمات المدنية التي تقدمها الحكومات للجمهور، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأداء المؤسسي، التي تركز على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، تعد كل هذه المناهج منطلقات أساسية في تحسين جودة الخدمة؛ لأنها تركز على تقليل عبء العمل على الجهاز الحكومي من خلال توظيف المبادئ الإدارية الحديثة التي تقلل من مشاكل البيروقراطية، وبالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء.

المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة العامة الجديدة في المنظمات العامة؛

تنطلق الإدارة العامة الجديدة من فلسفة تركز على تطبيق مفاهيم القطاع الخاص في القطاع العام، ومن المعروف أن القطاع الخاص يتميز بمرونة عالية في الإجراءات ونظم العمل وآليات التطبيق، وبالتالي تطبيق هذه المفاهيم في المنظمات العامة بالتأكيد سيواجه ببعض المعوقات نتيجة طبيعة عمل هذه المنظمات، وعليه يمكن تحديد أهم هذه المشكلات فيما يلي: (Robinson, 2015,6).

1. تركز إدارة المنظمات العامة على أهداف عامة تهتم بشكل كبير بالصالح العام، مع الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح.

2. اعتقاد البعض أنَّ المنظمات العامة لا تركز على العائد المتحقق لرأس المال، بمعنى أنَّ الربح ليس معياراً لنجاحها، ومن هنا تطبيق النظم الجديدة غير مطلوب.
3. الفهم غير الدقيق لدى العاملين أنَّ المنظمات العامة تعمل في ظلَّ عدم المنافسة، أو منافسةٍ ضعيفة نتيجة وجود قوانين ولوائح، والعمل في ظلَّ مبدأ الاحتكار.
4. خضوع أنشطة المنظمات العامة للنظم السياسية، نظراً لالتزامها بقوانين الدول والقرارات السياسية، والتي في كثير من الأحيان يكون لها تأثير على إستراتيجيات المنظمة.

مما سبق يتضح أنَّ هناك إشكالية في تطبيق الإدارة العامة الجديدة في المنظمات العامة وخاصة العربية؛ ولكن في ظل التطور الحالي والمنافسة العالمية والمحلية للمنظمات العامة، وفي ظل ظهور جوائز الجودة والتميز العالمية، وكذلك التصنيف الدولي لهذه المنظمات من قبل مؤسسات عالمية تركز على الشفافية وجودة الخدمة، جعل الكثير من المنظمات العامة تعيد النظر في سياستها وفي قراراتها، بحيث تتوافق بشكل كبير مع هذا التوجه، والكثير من الدول قامت بتغيير نظمها السياسية بما يخدم أهداف المنظمات العامة. وهذا ما دفع الإدارة العامة للجوازات بتغيير منهجية التفكير المتبعة، والتحول إلى مؤسسة بلا ورق، والفصل بين مقدم الخدمة وطالب الخدمة، بهدف الشفافية وتبسيط الاجراءات؛ ما جعل له أثراً كبيراً على سهولة الحصول على الخدمة وزيادة نسبة رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة.

جودة الخدمة وعلاقتها بالإدارة العامة الجديدة:

تعرف الخدمة بأنها: كل نشاط أو مجموعة أنشطة يكون الهدف منها تحقيق قيمة مضافة للعميل في وقتٍ ومكان محددين، وتهدف هذه الخدمة إلى تحقيق أثرٍ إيجابيٍّ للعميل.

بلا شك أنَّ جودة الخدمة تعد مكوِّناً مهماً في أي عمل، سواء كانت مخرجاته منتجاً أم خدمة. وهي التي تؤثر على نوعية الخدمة المقدمة للعميل، فالعملاء لديهم مجموعة التوقعات تعتمد على مجموعة من المعايير التي من خلالها يصدر عن أحكامهم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة هي الفرق بين توقعات العميل عن الخدمة التي سيحصل عليها والخدمة التي حصل عليها بالفعل، فإذا توافقت مع توقعاته عدّها جيدة، وغير ذلك لا يعدها خدمة جيدة. (Munusamy and others, 2010,p.399).

يقصد بجودة الخدمة قيام المنظمة بإنتاج وتقديم الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة بما يحقق رضا العملاء، كما يجب أن تتميز الخدمة بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمات التي تقدمها مؤسسات أخرى (Kotler, 2002,95).

محددات جودة الخدمة:

يحدد البعض خمسة محدّدات لجودة الخدمة، وهي: (Zenithal and Berry, 2005,45)

1. المحددات الملموسة للخدمة: وتتمثل في جاذبية المنظمات والمعدات والمواد التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة وكذلك المظهر العام للموظفين بالمنظمة.
2. الموثوقة (الثقة أو الموثوقية): وهي تعني أنّ المؤسسة التي تقدم الخدمة لعملائها تقدمها بالطريقة الصحيحة من أول مرة دون أخطاء، وتقدمها في الوقت المناسب الذي وعدت به العميل والذي تم الاتفاق عليه.
3. الاستجابة: وهذا يعني أنّ العاملين والقائمين على تقديم الخدمة في المنظمة على استعداد لمساعدة العملاء، والرد على استفساراتهم، وتزويدهم بمواعيد الخدمة، والسّعة في تقديمها.
4. الضمان: ويقصد به أنّ سلوك الموظفين يمنح العملاء الثقة في المنظمة، وبالتالي تجعل المنظمة العملاء يشعرون بالأمان، وهذا يعني أنّ طريقة تعامل المنظمة مع العملاء راقية، ودائماً لديهم المعلومات التي تمكنهم من الردّ على أسئلة العملاء.
5. التعاطف: ويقصد به فهم المنظمة لمشاكل العملاء، وبذل أقصى جهد واهتمام بهم.

فجوة الخدمة:

تلعب تصوّرات العملاء دوراً مهماً في نظرية فجوة الخدمة، والتي تركز على دراسة الفرق بين التوقعات والخبرة، هذه الفجوة تؤدي إلى عدم رضا العميل نتيجة واحد أو أكثر من الفجوات التالية: (Schneider and White 2004,83).

1. الفجوة الترويجية: وهي القدرة على تنظيم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة والمشاريع الإبداعية التي يتم تنبئها في أذهان العملاء بشكل أساسي من خلال الاتصالات التسويقية.

1. فهم الفجوة: تحدث هذه الفجوة نتيجة الفهم غير الدقيق لاحتياجات العملاء وأولوياتهم من قبل مديري المؤسسة.

2. **الفجوة الإجرائيّة:** تحدث هذه الفجوة بسبب ترجمة توقعات العملاء إلى إجراءات وأنظمة تشغيل مناسبة مع تنظيم الأعمال.

3. **الفجوة السلوكيّة:** وهي الفرق بين توقعات العملاء وأداء المنظمة مع التركيز على تغطية الإجراءات بشكل كافٍ لمتطلّبات توصيل الخدمة.

4. **فجوة الإدراك:** وهي الفرق بين توقّعات أداء العملاء والواقع.

وبالنظر إلى مبادئ الإدارة العامّة الجديدة ودوافع تطبيقها والإستراتيجيّات المستخدمة بها، نجد أنّها تعمل بشكل كبير على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتقليل الفجوة بين ما تقدّمه المنظّمة وبين توقّعات العميل. ويتضح من مراجعة مبادئ الجودة الشاملة كما جاءت في الأدبيات ومحدّداتها وعناصرها، أنّ الإدارة العامّة الجديدة تهدف إلى استخدام الفكر الإداريّ المتبع في القطاع الخاص لتطبيقه في المنظمات العامة؛ حيث يتضح من الأدبيّات الحديثة وجود اهتمام من قِبَل المنظّمات العامّة في الدول الغربيّة بتطبيق الإدارة العامّة الجديدة لتحسين جودة الخدمات.

ويتضح مما سبق: أنّ هناك علاقة بين تطبيق الإدارة العامّة الجديدة وجودة الخدمة؛ وذلك لأنّ مبادئ الإدارة العامّة الجديدة تهدف إلى تقليل معيقات البيروقراطية وتسهيل وتبسيط الإجراءات، وزيادة الإبداع في المنظمات العامة، بما ينعكس بشكل إيجابيّ على الخدمات التي تقدمها.

المبحث الثاني

الدراسة التطبيقية على الإدارة العامة للجوازات وزارة الداخلية القطرية

ركّزت الدراسة التطبيقية على تحليل أداء الخدمات التي تقدّمها الإدارة العامة للجوازات؛ حيث شملت الدراسة منتسبي إدارتي شؤون الوافدين وإدارة الخدمات الموحدة التابعة لها.

نبذة عن الإدارة العامة للجوازات:

في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين أنشئت أول إدارة للجوازات وكانت تسمى (دائرة الجوازات) وكانت مكاتبها مختصة بصرف التأشيرة وعمل الإقامات لجميع الجنسيات، وإصدار جوازات السفر للقطريين. أما الوضعية الحالية للإدارة العامة للجوازات فهي تضم سبع إدارات وفقاً للهيكل التنظيمي، وهي: إدارة الجنسية ووثائق السفر، إدارة شؤون الوافدين، إدارة جوازات المطار، إدارة الخدمات الموحدة، إدارة البحث والمتابعة، إدارة جوازات المنافذ، إدارة الشؤون الإدارية.

ركّز البحث على إدارتي شؤون الوافدين والخدمات الموحدة؛ لأنهما أكبر الإدارات التي تتعامل مع الجمهور مباشرة، وتقدّم العديد من الخدمات، وشهدت الإدارتان الكثير من التطوير والتحديث في تطبيق مفاهيم الإدارة العامة الجديدة.

أولاً: إدارة شؤون الوافدين

تختص إدارة شؤون الوافدين بتنفيذ القانون رقم (21) لسنة 2015م الخاص بتنظيم دخول وخروج الوافدين وإقامتهم. وهذه الإدارة تعد من أكبر إدارات الإدارة العامة للجوازات، وتقدّم الكثير من الخدمات للمواطنين والمقيمين في البلاد.

ثانياً: إدارة الخدمات الموحدة

وتختص بالإشراف الإداري المباشر على المراكز الخدمية التابعة لها، والتنسيق مع الإدارات الخدمية ذات الصلة في كل ما يتطلب عمل الإدارة من الناحية الفنية والتقيد التام بسير إجراءات المعاملات وفقاً لقوانين ونظم تلك الإدارات، كما تقوم بإصدار سمات الدخول وإصدار وتجديد ونقل وتعديل وإلغاء الإقامات، وإصدار البطاقات الشخصية والأرقام الشخصية للوافدين، وكذلك تُصدر أرقام قيد المنشآت، وتصاريح السفر وغيرها من الخدمات الأخرى.

تحليل بيانات الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات التي تمّ الحصول عليها من الاستبانة الذي تم توزيعه على عينة الدراسة في إدارتي شؤون الوافدين والخدمات الموحدة.

1. العوامل التي أسهمت في تطوير نظم الإدارة وأتباع الإدارة العامّة الجديدة

جدول رقم (2) العوامل التي أسهمت في تطوير نظم الإدارة		
العوامل	عدد	نسبة
دعم القيادة	38	51%
أخذ توقعات المُراجع في الاعتبار.	32	43%
استخدام تكنولوجيا حديثة	44	59%
وجود أهداف وإستراتيجية واضحة	50	68%
مستوى التدريب	38	51%
كفاءة العنصر البشريّ	52	70%

يتّضح من الجدول رقم (2) أنّ هناك مجموعة من العوامل أسهمت في تطوير نظم الإدارة المستخدمة في الإدارة العامّة للجوازات (إدارة شؤون الوافدين وإدارة الخدمات الموحدة)؛ حيث نجد أنّ نسبة (51%) من عينة الدراسة ترى أنّ دَعْمَ القيادة العليا في الوزارة أسهم في نجاح تطبيق النظم الجديدة، ونسبة (43%) ترى أنّ الأخذ بمقترحات المراجعين أسهم في تطوير الخدمة، ونسبة (59%) ترى أنّ التكنولوجيا الحديثة لها دورٌ في التطوير، كما أنّ وجود أهداف إستراتيجية أسهم بنسبة (68%) في التطوير، وأسهم التدريب بنسبة (51%)، وكفاءة الكادر البشريّ أسهمت في التطوير بنسبة (70%).

نستنتج أنّ هذه العوامل أسهمت في تطبيق إدارة التغيير والتي تمثلت محاورها في القيادة والموظفين والجمهور طالبي الخدمة؛ مما انعكس بشكل إيجابي في نجاح التطبيق، وهذا يأتي من منطلق إستراتيجية وزارة الداخلية التي تتضمن في أحد أهدافها الإستراتيجية تطوير الخدمات المقدّمة للجمهور، والتي ركزت على تطبيق النظم الإداريّة الجديدة.

٢. أسس تطبيق الإدارة العامة الجديدة.

جدول رقم (2) العوامل التي أسهمت في تحسين جودة الخدمة				
م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	التحول من النظام الورقي إلى النظام الإلكتروني؟	58	14	0
		81%	19%	0%
2	الاعتماد بشكل كبير على اللامركزية (إعطاء مزيد من الصلاحيات) لتسهيل العمل.	58	10	2
		83%	14%	3%
3	تمكين الجمهور من الاطلاع على متطلبات وإجراءات الحصول على الخدمة من خلال موقع الوزارة.	52	16	0
		76%	24%	0%
4	تراعي الإدارة آراء واحتياجات الجمهور عند تطوير الخدمة المقدمة.	58	10	2
		83%	14%	3%
5	ينطلق تطوير الخدمات بالإدارة من رؤية ورسالة الوزارة المحددة بالخطة الإستراتيجية.	54	16	0
		77%	23%	0%
6	استخدام معايير ومؤشرات واضحة لقياس جودة الخدمات التي تقدمها.	48	14	6
		71%	21%	9%
7	تُركّز الإدارة على أن تكون جودة الخدمات التي تقدمها منافسة للخدمات المقدمة في القطاعات الأخرى من الدولة.	56	10	0
		85%	15%	0%
8	يتم عمل دراسات واضحة ومحددة عند تطوير الخدمات التي تُقدم للجمهور.	36	26	2
		56%	41%	3%
9	يتم قياس مدى رضا الجمهور عن الخدمة المقدمة بهدف تطويرها.	50	14	2
		76%	21%	3%

يتضح من الجدول رقم (2)، والذي يبين الأسس التي اعتمدت عليها الإدارة العامة للجوازات في تطبيق الإدارة العامة الجديدة أنها اتبعت مجموعة من الأسس لضمان نجاح التطبيق، تمثلت هذه الأسس في التحول من النظم الورقية إلى النظم الإلكترونية، وكانت نسبة الموافقة (81%)، وأتباع اللامركزية وتفويض الصلاحيات بنسبة (83%)، والعمل من أجل منافسة القطاعات الأخرى في الدولة وخارجها (85%)، وأخذ آراء الجمهور في

الاعتبار عند التطوير تمثّل (83%)، وسهولة اطلاع الجمهور على إجراءات الخدمة من خلال موقع الوزارة (76%)، والعمل من منطلق رؤية ورسالة الوزارة (77%)، واتباع الإدارة لنُظم قياس ومعايير ومؤشرات أداء (71%)، وقيام الإدارة بعمل دراسات لتطوير الخدمة (56%)، والقياس المستمر لرضا الجمهور (76%). يتبيّن من الجدول أنّ الإدارة العامّة للجوازات اتّبعَت مجموعة الأسس التي تقوم عليها فكرة الإدارة العامّة الجديدة والتي يأتي في مقدّمتها اتّباع اللامركزية في تقديم الخدمة، واعتبار الجمهور العنصر الأوّل في المنظمة، وكذلك الدراسة المستمرة للتخلص من إجراءات العمل غير المطلوبة.

٣. نتائج استخدام التكنولوجيا على تطوير الخدمة

جدول رقم (3) نتائج استخدام التكنولوجيا على تطوير الخدمة		
النتيجة	عدد	نسبة
سرعة إنجاز الخدمة.	74	100%
رضا الجمهور عن الخدمة.	38	51%
رفع درجة تأمين الوثائق والمستندات المطلوبة.	34	46%
تقليل الأخطاء.	28	38%
تقليل الأوراق المستخدمة.	64	86%
تقليل وقت الانتظار.	50	68%

يوضّح الجدول رقم (3)، أهمّ النتائج التي تحققت نتيجة تطبيق الإدارة العامّة الجديدة بالإدارة العامّة للجوازات، يتبين من تحليل إجابات عيّنة الدّراسة أنّ نسبة (100%) من العيّنة ترى أنّ التطبيق أسهم في سرعة إنجاز الخدمة، ويرى (51%) من العيّنة أنّها أسهمت في تحسين رضا الجمهور، ونسبة (46%) ترى أنّها أسهمت في تأمين الوثائق والمستندات، و(38%) ترى أنّها قلّلت الأخطاء، و(86%) ترى أنّها قلّلت استخدام الأوراق، و(68%) ترى أنّها خفّضت وقت الانتظار. وهذا يشير إلى أنّ تطبيق الإدارة العامّة الجديدة حقّق تطويراً نوعياً في الخدمة المقدّمة.

٤. التحسين المستمر لضمان جودة الخدمة المقدمة وتعظيم الاستفادة

جدول رقم (4) التحسين المستمر لضمان جودة الخدمة المقدمة وتعظيم الاستفادة					
عدد	أقل من 60%	من 60% إلى أقل من 70%	من 70% إلى أقل من 80%	من 80% إلى أكثر من 90%	
66	4	10	20	32	1 التقييم المستمر للخدمة المقدمة
%100	%6	%15	%30	%48	
64	10	24	14	16	2 التخلص من الأنشطة والإجراءات التي لا تتناسب وطبيعة العمل.
%100	%16	%36	%22	%24	
64	14	22	16	12	3 تدريب الموظفين لمواكبة التغيرات العالمية.
%100	%22	%35	%25	%18	
66	28	10	12	16	4 مشاركة الجمهور في الحصول على الخدمة (نظام مطراش)
%100	%42	%15	%18	%24	

تبيّن من الجدول رقم (4)، والذي يوضّح العوامل التي تتبّعها الإدارة لضمان استمرارية تطبيق نظام الإدارة العامة الجديدة، أنّ الغالبية العظمى من العينة بنسبة (48%) ترى أنّ هناك تقييماً مستمراً للخدمات المقدمة؛ لمعرفة مدى ملاءمتها مع احتياجات الجمهور من عدمه، بهدف العمل على تطويرها، وبالنسبة للتخلص من الإجراءات والأنشطة التي لا تتناسب وطبيعة العمل، هناك نسبة مقبولة ترى أنّه يتمّ التخلص بشكل دوريّ من الإجراءات غير الضرورية، حيث إنّ أعلى نسبة موافقة (36%)، وأقل نسبة (16%)، ويرجع ذلك الانخفاض إلى أنّ الإدارة تستخدم التكنولوجيا بشكل كبير، ولذا الإجراءات غالباً تكون بسيطة ومحدودة ولا تحتاج كثيراً من التعديل؛ نظراً لعدم وجود نظام ورقّي. كما يتّضح من الجدول أنّ هناك اهتماماً بعملية التدريب لضمان إلمام العاملين بكلّ ما هو جديد، كما تتفق العينة على أنّ نظام مطراش (وهو نظام يُمكن للجمهور الحصول على الخدمة بجميع أنواعها دون أنّ يراجع الإدارة) أسهم بدرجة كبيرة في التحديث والتطوير المستمر. وهذه العناصر هي ركائز في الإدارة العامة الجديدة.

٥. التعاون مع جهات أخرى في تقديم الخدمة

جدول رقم (5) التعاون مع الجهات الخارجية في تقديم الخدمة			
نسبة	عدد	الجهة	
%65	48	هيئة بريد قطر	1
%30	22	الشركات الخاصة من خلال صلاحيات على الحكومة الإلكترونية	2
%14	10	أخرى يمكن ذكرها	3

يتضح من الجدول رقم (5) أنَّ الإدارة العامة للجوازات تشارك جهات أخرى في تقديم خدماتها، فهناك شراكة مع الشركة القطرية للخدمات البريدية - بريد قطر؛ حيث تتم إجراءات معاملات الشركات من خلال التسليم والتسلم من البريد دون الحاجة إلى حضور منتسبي أو مندوبي هذه الشركات، وكذلك بالنسبة للجمهور المتعامل مع الإدارة يُمكنه تخليص معاملاته من خلال الإنترنت والحكومة الإلكترونية، ويتم توصيل الخدمة من خلال بريد قطر، وهذا يشير إلى أنَّ الإدارة العامة للجوازات تركز على الأمور الأساسية في تقديم الخدمة، فهي تركز على الجودة؛ ولكنها تترك بعض الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها جهات أخرى إلى هذه الجهات، وهذا أحد مبادئ الإدارة العامة الجديدة الذي يتمثل في التركيز على المهام الأساسية والتحول من الدور التنفيذي إلى الإشرافي.

٦. أهم المشكلات التي تواجه عملية التطوير في استخدام الأنظمة الإدارية الحديثة

جدول رقم (6) أهم المشكلات التي تواجه عملية التطوير في استخدام الأنظمة الإدارية الحديثة			
م	المشكلات	عدد	نسبة
1	حاجة الموظفين إلى تدريب.	28	38%
2	نقص التدريب وعدم وجود كادر مؤهل.	24	32%
3	الخوف من التغيير ومقاومته.	32	43%
4	ضعف ثقافة الجمهور.	28	38%
5	عدم قبول الفكرة لدى الجمهور.	28	38%
6	ضعف البنية الأساسية لتطبيق النظم الجديدة.	12	16%

يتضح من الجدول رقم (6)، والذي يبين أهم المشكلات التي تواجه عملية التطوير في استخدام الأنظمة الإدارية الحديثة، وخاصة الإدارة العامة الجديدة، أنَّ أهم المشكلات التي تواجه تطبيق النظم الإدارية الحديثة هي حاجة الموظفين إلى تدريب، وضعف ثقافة الجمهور في تفهم التطوير، وعدم تقبل الجمهور لفكرة التطوير؛ حيث جاءت النسبة (38%) لكل مشكلة من هذه المشاكل، وشكلت مقاومة التغيير والخوف من التغيير بنسبة (43%)، ونقص التدريب وعدم وجود كادر مؤهل يمثل نسبة (32%)، وضعف البنية الأساسية لتطبيق النظم الجديدة تمثل نسبة (16%). ومن هذه النسب نستنتج أنَّ نسبة المشاكل التي تواجه تطبيق الأنظمة الجديدة في الإدارة العامة للجوازات ليست بالدرجة الكبيرة؛ حيث تراوحت ما بين (16%) و(43%)، وهذا يؤكد أنَّ هناك بنية أساسية بالإدارة العامة للجوازات أسهمت في نجاح تطبيق الإدارة العامة الجديدة.

قياس رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها الإدارة العامة للجوازات:

من خلال مراجعة بيانات الدراسات التي قامت بها إدارة التخطيط والجودة، وإدارة العلاقات العامة حول مدى رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها إدارة شؤون الوافدين، وإدارة الخدمات الموحدة التابعة للإدارة العامة للجوازات، تمّ التوصل لما يلي:

1. من مراجعة المسوحات الميدانية التي تم إعدادها من قبل إدارة التخطيط والجودة لمعرفة رضا الجمهور عن خدمات وزارة الداخلية، تبين أن نسبة رضا الجمهور عن الإدارة العامة للجوازات في عام 2015م بلغت 76% لشؤون الوافدين، و88% للخدمات الموحدة، وفي عام 2018م كانت نسبة رضا الجمهور عن شؤون الوافدين 79% والخدمات الموحدة 88%. وهذا يشير إلى أن هناك درجة رضا عالية عن الخدمات التي تقدمها إدارة الخدمات الموحدة وشؤون الوافدين بالإدارة العامة للجوازات. وهذا مؤشر على كفاءة تطبيق نظام الإدارة العامة الجديد، واستخدام منهجية القطاع الخاص في إدارة المؤسسات الحكومية، والذي بدأ من عام 2011م. (إدارة التخطيط والجودة - قسم المعلومات والإحصاء، 2020).

2. وفي دراسات استطلاع الرأي التي تمّ تنفيذها خلال السنوات من 2016م إلى عام 2019م، وهي السنوات التي تمّ الانتهاء فيها من المرحلة الأولى من تطبيق الإستراتيجية الأولى، والبدء في الإستراتيجية الثانية وتطبيق النظم الإدارية الجديدة. تبين أن هناك تحسناً كبيراً في درجة الرضا الوظيفي، ففي عام 2016م كانت نسبة الرضا عن خدمات وزارة الداخلية 85%. وفي عام 2017م بلغت 91%. وفي عام 2019م وصلت النسبة إلى 89%. وفي عام 2019م كانت نسبة الرضا عن خدمات الوزارة 90%. (إدارة التخطيط والجودة - قسم المعلومات والإحصاء، 2020م).

وفي استطلاع لجمهور المتعاملين مع خدمات وزارة الداخلية، تمّ طرحه على موقع الوزارة خلال الفترة من 1/1/2020 - 31/1/2020، والذي تضمن سؤالاً حول: «كيف ترى الخدمات المقدمة من الوزارة عبر المراكز الخدمية الجغرافية بالدولة؟» تبين التالي: (موقع وزارة الداخلية - يناير 2020)

الجمالي	لا أدري	ضعيفة	جيدة	متميزة	
1833	34	129	297	1373	العدد
%100	%2	%7	%16	%75	النسبة

يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من المشاركين في الاستبانة ترى أن الخدمة التي تقدمها وزارة الداخلية من خلال فروع الخدمات الموحدة المنتشرة على مستوى الدولة خدمة متميزة بنسبة (75%).

الخاتمة:

تناول البحث موضوع الإدارة العامّة الجديدة، ودورها في تحسين وتطوير الخدمات في المؤسسات العامة؛ حيث ركّز على مفهومها وأبعادها ومبادئها وكيفية تطبيقها في المنظمات العامة. وتبيّن من الدراسة أنّ الإدارة العامّة الجديدة لعبت دوراً كبيراً في تطوير وتحسين أداء الخدمات التي تقدّمها إدارتنا شؤون الوافدين والخدمات الموحّدة؛ حيث أسهمت في سرعة أداء الخدمة وزيادة رضا الجمهور، والتحول من النظام الورقي إلى نظام بدون ورق، وأوصت الدّراسة بضرورة التّطوير المستمر لعملية التطبيق والتوسّع في تطبيقها على جميع الخدمات، وفيما يلي إجمالٌ لنتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً: نتائج الدراسة

تبيّن من تحليل نتائج الدراسة ما يلي:

1. تعتمد الإدارة العامّة للجوازات في تقديم خدماتها على الأساليب الحديثة في الإدارة من خلال تقديم خدماتها بطريقة ومنهجية القطاع الخاص من حيث أسلوب التقديم، وتبسيط الإجراءات لسهولة الحصول على خدمة جيّدة وفي وقت أقلّ.
2. لعبت القيادة والكادر البشريّ والبُنية التحتيّة المتمثّلة في وجود بنية تكنولوجيا، متقدّمة في تسهيل تطبيق الإدارة العامّة الجديدة.
3. اعتماد الإدارة العامّة للجوازات على أسلوب اللامركزيّة من خلال منح صلاحيّات للموظفين؛ مما قلّل من التعقيدات الإداريّة، وتبسيط الإجراءات، والتخلّص من الإجراءات المعقّدة التي لا تحقق أيّ إضافة للعمل.
4. أسهم تطبيق الإدارة العامّة الجديدة في تحقيق قيمة مضافة تمثّلت في: السمعة الجيدة، ونسبة الرضا العالية من الجمهور نظراً لسرعة الحصول على الخدمة، وتقليل وقت الانتظار.
5. اعتماد الإدارة العامّة للجوازات على التعاون مع الجهات الخارجيّة في تقديم خدماتها: مثل التعاون مع الهيئة القطريّة للبريد لتوصيل الخدمة للجمهور الذي يطلبها من خلال (مطراش^٢)، أو من خلال الحكومة الإلكترونيّة، وهذا مبدأً أساسيّ في الإدارة العامّة الجديدة أسهم في تطوير الأداء.

التوصيات:

1. التوسّع في تطبيق الإدارة العامّة الجديدة في المؤسسات العامّة؛ للاستفادة من الميزات التي تحقّقها في تطوير وتحسين الأداء من خلال:
 - إعادة تصميم العمليات الإداريّة، وحذف الأنشطة غير الضروريّة، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات.
 - توثيق الإجراءات المستخدمة من خلال وضعها في دليل إجراءات العمل.
 - نشر الإجراءات ومتطلبات الحصول على الخدمة على موقع المنظمة حتى تكون متاحة للجمهور.
 - توعية وحثّيف الجمهور بالنظم الحديثة التي تتبّعها المنظّمات في تقديم الخدمة بدلاً عن النظم التقليديّة.
2. التقليل من الأساليب والنظم المركزيّة والتحوّل من اتّباع الهياكل التنظيميّة الهرمكية إلى الهياكل التنظيمية المسطّحة التي تقلّل خطوط السلطة، وتعطي مزيداً من المشاركة في صناعة القرارات، وهذا يتطلّب:
 - إعادة بناء وتطوير الهياكل التنظيميّة الحالية.
 - تحليل الوظائف الحاليّة وتحديد متطلبات الوظيفة.
 - إعادة تقييم وتوزيع القوى العاملة في المنظمة، بحيث تتناسب المؤهلات والمهارات مع متطلبات الوظيفة.
 - منح المزيد من الصلاحيات للموظفين، لتسهيل تقديم الخدمة.
 - تغيير نظم ومنهجيّات التدريب المستخدمة، بحيث تتناسب مع التوجهات الحديثة.
3. تخليّ المؤسسات العامّة عن الكثير من الخدمات التي تقوم بها، والتي يمكن للقطاع الخاص القيام بها، والتفرّغ فقط للإشراف، والتركيز على تحسين جودة الخدمات الأخرى التي تكون فقط المسؤوليّة عنها، وهذا يتطلّب:
 - تحليل نوعيّة الخدمات التي تقدّمها المنظّمة في مختلف مجالاتها.
 - تحديد الخدمات التي يمكن أن يقوم بها القطاع الخاص، والتعاقد معه على تقديمها وفقاً لشروط محددة.
 - تطبيق معايير ونظم جودة الخدمة، واعتماد جوائز التميّز كأحد العوامل التي تسهم في المنافسة وتطوير الأداء.

قائمة المراجع

المراجع الإنكليزية:

- Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2013). Did new public management matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review* (ahead-of-print), 1-18.
- Araujo, Joaquim Filipe, Ferraz Esteves De. (2001), *Improving Public Service Delivery: The Crossroads between NPM and Traditional Bureaucracy* , Public Administration, Volume 79, No. 4
- Asif, Rehman and Dawood, Mamoon (2017), *Does New Public Management Practices Lead to Effective Public Welfare Responses in Pakistan*, Government of Punjab, University of Islamabad
- Bale, M. and Dale, T. (1998), *Public sector reform in New Zealand and its Relevance to developing countries*, the World Bank Research Observer, No. 13, Vol.1. PP.103-121.
- Dimeski, Branko (2019), *New Public Management and Digital Era Governance Approaches in Function of Promoting Entrepreneurship in the Public Sector*, *Journal of Public Administration*, Volume 1, Issue1, 2019, PP.48-54.
- Dunsire, A. (1995). *Administrative theory in the 1980s: a viewpoint*. *Public Administration*, 73,17-40
- Ehsanm Mohammad and Naz, Farzana (2003), *Origin, Ideas and Practice of new Public management: Lessons for development countries*, *Asian Affairs*, Vol.25, No.3, July –September 2003. (31-48)
- Elcock, H. (1996), “What price Citizenship? Public management and the Citizen’s Charter”, in J. Chandler, ed., *The Citizen’s Charter*, Aldershot, Gower, pp.24-39.
- Gronroos, C. (2005) *Service Management and Marketing, A customer relationship Management approach*, Swedish school of educations and Business administration.
- Gruening, Gernod (2001), *Origin and theoretical basis of New Public Management*, *International Public Management Journal*, No.4, PP. (1-25)
- Hammerschmid, G., & Van de Walle, S. (2011). *The impact of the new public management: Challenges for coordination and cohesion in European public sectors*. *Administrative Culture*(12_2), 190-209
- Hood, Christopher. 1991. “A Public Management for All Seasons?”, *Public Administration*, Volume 69, No. 1.
- Hope, Kempe Ronald (2001), *The new public management: context and practice in Africa*, *International Public Management Journal*, No.4 , PP.(119-134)

- Kalimullah, Nazmul, Alam, Kabir M. and Nour, M.(2012) New Public Management: Emergence and Practice, BUP Journal, Volume 1, Issue 1, September 2012. PP.1-22.
- Kapucu, Naim (2006), New Public Management: theory, Ideology and Practice, Acdemia.edu
- Kotler, Philip (2002), Marketing Management, 10th Ed. New York: Prentice Hall Inc.
- McCourt, Willy. (2013). Towards cognitively Complex problem solving: Six Models of Public Service Reform, Policy Research Working Paper, No. 6428. Washington D.C: The World Bank.
- Munusamy, Jayaraman, Chelliah, Shankar, and Mun, Hor (2010), Service quality Delivery and Its Impact on Customer Satisfaction in Banking Sector in Malaysia, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 1, no. 4, October. PP. 398-404
- Osborne , David (2007), 7th Global Forum On Reinventing Government Building Trust In Government, 26-29 June 2007, Vienna, Austria Reinventing Government: What A Difference A Strategy Makes
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? Public Management Review, vol. 8, No. 3, pp. 377-388.
- Promberger, Kurt and Rauskala, Iris (2003), New Public Management – An Introduction from the UK Perspective, working paper6/2003, Universitat Innsbruck, Austria, p. 2.
- Rezende, Flavio da Cunha (2008), The implementation Problem of new Public Management reforms: the Dilemma of Control and the theory of Sequential Failure, International Public Management Review, Vol.9 , Issue 2. PP.40-65.
- Robinson, Mark (2015), From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, UNDP Global Centre for Public Service Excellence
- Schneider, Benjamin and Whit, Susan S. (2004) Service quality: research Perspectives, Sage Publications.
- Sharabi, Moshe (2013), Managing and Improving service Quality in Higher Education , international Journal of Quality service Sciences, Vol.5 No.3, PP.309-320.
- Simonsen , Jasper(1994).Herbart Simon how organizations can be understood in terms of decision processes, computer science , Roskilde University , Spring 1994.
- Skelche, C. (2000), Changing images of the state: Overloaded, hollowed out, congested, Public Policy and Administration ,15 (3), PP. 3-19.
- Theobald, H. (2012). Combining welfare mix and New Public Management: The case of long-term care insurance in Germany. International Journal of Social Welfare, 21(s1), S61-S74.
- Zeithaml, Parasuraman, and Berry, , VA, LL,(1985), “A Conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research”, Journal of Marketing. PP41-50

