

## تطور أجيال الإدارة العامة ومستقبل الإدارة الحكومية العربية: تحليل استقرائي للتحديات والاستجابات

أ.د. أحمد السيد الدقن

أستاذ الإدارة العامة والمحلية  
كلية العلوم الإدارية  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي واجهت أجيال الإدارة العامة وتحليل استجابات أجيال الإدارة العامة للتحديات التي واجهتها، والتأصيل العلمي للجيل الثالث للإدارة العامة الحديثة الذي يمكن أن يشكل مستقبل الإدارة الحكومية العربية لأداء تنموي أفضل. واعتمدت الدراسة على المنهج التطوري ووظفت نظرية التحدي والاستجابة في إطار التحليل الاستقرائي. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل بحثي رئيس عن: كيفية استجابة الإدارة العامة للتحديات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية الاجتماعية التي تواجهها، وانبثق عن هذا التساؤل البحثي الرئيس تساؤلات فرعية حول: ماهية التحديات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية الاجتماعية التي أدت إلى نشوء الجيل الأول المكتبي للإدارة العامة الحديثة، وماهية التحديات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية الاجتماعية التي واجهت الجيل الأول للإدارة العامة وأدت إلى التطور إلى الجيل الثاني الإلكتروني/الاقتصادي، وماهية التحديات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية الاجتماعية التي تواجه الجيل الثاني للإدارة العامة الحديثة والتي تؤدي إلى الجيل الثالث في ظل الثورة الصناعية الرابعة.

**الكلمات المفتاحية:** أجيال الإدارة العامة، الجيل الثالث للإدارة العامة، الإدارة الحكومية العربية.

### المقدمة

بدأ يتأصل الجيل الأول للإدارة العامة وهو «الإدارة العامة المكتبية» مع ظهور نظرية البيروقراطية، ومن هنا ظهر المدخل البيروقراطي الذي يركز على القواعد والإجراءات الرسمية والتدرج والخبرة، ومن ثم لعب البيروقراطيون دورهم الكبير في هذا الجيل للإدارة العامة، ولكن ظهرت البيروقراطيات المعقدة التي تسير كالسحابة في التفاعل مع التغيير والتطورات السريعة؛ وهكذا جاءت معضلة الجيل الأول للإدارة العامة في الجمود والبطء البيروقراطي. وتطورت البيروقراطية لتعبر عن هذه التطورات بوصفها الأداة التنفيذية للحكومة وكذلك لتطبيق للديمقراطية؛ حيث ظهرت اتجاهات حديثة في البيروقراطية لتعبر عن الجوانب غير الرسمية في منتصف القرن العشرين (النمر وآخرون، 2011: 33-44).

وقد شهدت الإدارة العامة تطوراً هائلاً في الانتقال إلى جيل آخر في ظل ظهور الثورة الصناعية الثالثة «ثورة المعلومات والتكنولوجيا» في ستينيات القرن العشرين وما تبعها من اختراع الإنترنت في ثمانينيات القرن العشرين وإطلاق مفهوم إعادة اختراع الحكومة، وأخذت تتجه الإدارة العامة نحو الجيل الثاني الإلكتروني/الاقتصادي؛ حيث يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة العمل الحكومي، وكان المدخل لهذا التطور هو ما شهدته الحكومة من تطور نحو ما يعرف بالحكومة الإلكترونية E-Government التي تعبر عن اتصالات إلكترونية أحادية الاتجاه (الدقن، 2017: 151)، ولكن هذا التطور نحو إدارة عامة إلكترونية/اقتصادية لم يؤت ثماره المنشودة في ظل التحديات التي تواجه الجيل الثاني؛ حيث لم يتحسن الأداء الحكومي على النحو المأمول وخاصة في الدول النامية؛ مما شكل أزمة علمية وعملية للجيل الثاني. وفي ظل بزوغ ثورة صناعية رابعة وظهور التقنيات الإلكترونية صغيرة الحجم والأنظمة الذكية (Schwab, 2016: 7-9) وظهور تحديات أخرى، أخذ الجيل الثاني في التراجع، وأخذ الجيل الثالث للإدارة العامة الحديثة في البزوغ، وهو ما قد يشكل مستقبل الإدارة الحكومية العربية.

\* تم استلام البحث في أغسطس 2019، وقبل للنشر في سبتمبر 2019، وتم نشره في مارس 2020.

## الإطار المنهجي للدراسة

### المشكلة البحثية

تتمثل المشكلة البحثية لهذه الدراسة أنه في ظل التحديات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي واجهت الجيل الأول للإدارة العامة المكتبية، حدثت استجابة في تطور أجيال الإدارة العامة عبر مداخل الحكومة الإلكترونية وإعادة اختراع الحكومة لتتطور الإدارة العامة نحو الجيل الثاني الإلكتروني/الاقتصادي، بيد أن مداخل الحكومة الإلكترونية وإعادة اختراع الحكومة لم تحقق الثمار المنشودة لتطور الإدارة العامة في ظل تحديات تكنولوجية واقتصادية وسياسية واجتماعية جديدة؛ مما يثير إشكالية بشأن مداخل جديدة لتمثل الاستجابة لهذه التحديات وللتطور نحو الجيل الثالث للإدارة العامة الحديثة الذي يمكن أن يشكل مستقبل الإدارة الحكومية العربية.

### التساؤلات البحثية

تنطلق هذه الدراسة من تساؤل بحثي رئيس ينبثق عنه تساؤلات فرعية.

التساؤل البحثي الرئيس: كيف تستجيب الإدارة العامة للتحديات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تواجهها؟

التساؤلات البحثية الفرعية:

- 1- ما هي التحديات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي أدت إلى نشوء الجيل الأول المكتبي للإدارة العامة الحديثة؟
- 2- ما هي التحديات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي واجهت الجيل الأول للإدارة العامة وأدت إلى التطور إلى الجيل الثاني الإلكتروني/الاقتصادي؟
- 3- ما هي التحديات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تواجه الجيل الثاني للإدارة العامة الحديثة وتؤدي إلى الجيل الثالث للإدارة العامة الحديثة؟

### منهجية الدراسة

- 1- تعتمد الدراسة على المنهج التطوري في رصد نشأة الجيل الأول للإدارة العامة الحديثة ثم تطوره إلى الجيل الثاني ثم الثالث.
- 2- تستند الدراسة إلى التحليل الاستقرائي الذي ينتقل من الجزئيات إلى الكل لفهم تطور أجيال الإدارة العامة الحديثة.
- 3- توظف الدراسة نظرية التحدي والاستجابة في إطار تطور أجيال الإدارة العامة الحديثة والمداخل التي تقف وراء هذا التطور.

### أهداف الدراسة

- 1- الكشف عن التحديات التي واجهت أجيال الإدارة العامة.
- 2- تحليل استجابات أجيال الإدارة العامة للتحديات التي واجهتها.
- 3- التأصيل العلمي للجيل الثالث للإدارة العامة الحديثة الذي يمكن أن يشكل مستقبل الإدارة الحكومية العربية.

### مراجعة الأدبيات

تكشف مراجعة الأدبيات عن حقائق مهمة:

- 1- ركزت الأدبيات على تطور مدارس أو نماذج الإدارة العامة مثل كتاب النمر وآخرون (2017) وكتاب العزازي (2009) وكتاب رشيد (1996)، ودراسة رودس (2018) التي ركزت على التحول من الإدارة العامة التقليدية (Traditional Public Administration) إلى الإدارة العامة الجديدة (New Public Management)؛ انتهاءً بآخر موجات الإصلاح؛ ألا وهي: الحوكمة العامة الجديدة (New Public Governance)، وركزت على ضرورة المزج بين القديم والجديد (رودس: 2018).

- 2- ركزت الدراسات السابقة الخاصة بمدخل الحوكمة الإلكترونية E-Governance لتطوير الإدارة الحكومية: إما على قياس دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمات المقدمة من خلال تغيير العلاقة الرئيسة بين متلقي ومقدم الخدمة (Mehta, 2014: 1-7) أو على تحديد إطار مفاهيمي للحوكمة الإلكترونية من حيث مفهومها ونموذج عام (Backus, 2014: 2-23) أو على بيان مدى توافر مبدأ حاكمية المعلومات في قواعد نظم المعلومات في منظمة ما (العتيبي، 2014: 92-107). أو على دور آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض مخاطر أمن المعلومات في الوحدات الحكومية (أبو حجر وعابدين، 2014: 3-9) أو على استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المصرفية الإلكترونية (حسن، 2011: 20-5)، أو على دور الحوكمة الإلكترونية في دعم مشاركة العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم باستخدام إطار أهداف مراقبة أنظمة المعلومات والتكنولوجيا (الدقن، 2017: 141).
- 3- محدودية الأدبيات التي تتحدث عن التحديات الجديدة التي تواجه إدارة الدولة وضرورة الاستجابة لها مثل: مقال عبد الوهاب (2018) عن الإنسان والقوة الجديدة. تحديات الواقع الذي يؤكد على الحتمية التكنولوجية للثورة الصناعية الرابعة والحاجة إلى نموذج تنموي داعم لإعادة هيكلة الحياة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وضرورة بناء أطر مؤسسية وتنظيمية رسمية وغير رسمية قادرة على تنظيم التفاعلات السياسية والاجتماعية وتحديد مساراتها الداعمة لبناء الدولة الحديثة (عبد الوهاب، 2018: 7-11) ودراسة عبد الصادق (2018) عن الثورة الصناعية الرابعة. تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الجديدة، وقد تناولت الدراسة تحديات الثورة الصناعية الرابعة ومن أبرزها تحدي مواجهة المجتمع عملية إعادة الهيكلة الاقتصادية والاجتماعية وتحمل تبعات ذلك التغيير على القيم الثقافية والاجتماعية أو على مستوى سلوك الدولة والفاعلين من غير الدول، وقدمت الدراسة التحول الرقمي وقيادة التغيير داخل الحكومات كاستجابة مهمة للتحديات السابقة (عبد الصادق، 2018: 15-27).
- 4- كانت هناك شبه ندرة في الأدبيات التي تتناول تطور أجيال الإدارة العامة؛ حيث لم يعثر الباحث إلا على دراسة الدقن (شتاء 2018) «التحول الرقمي كمدخل للجيل الثالث للإصلاح الإداري»، وهي الدراسة التي اقتصرت على تحليل الجيل الثالث للإصلاح الإداري وآليات التحول الرقمي كمدخل وحيد مع الإشارة المقتضبة إلى الجيلين السابقين، ولم تقدم تحليلاً للتحديات التي واجهت أجيال الإدارة العامة والاستجابة لهذه التحديات (الدقن، شتاء 2018: 28-42).

### الطرح الجديد للدراسة

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- محاولة تقديم رؤية علمية تستند إلى الأدلة والبراهين بشأن فكرة تطور أجيال الإدارة العامة الحديثة وليست مدارس الإدارة العامة؛ حيث إن الجيل يشمل الإطار الأكبر الذي تعمل بداخله المدرسة الفكرية النموذج، كما إن تطور الأجيال هي عملية ارتقاء في الأنظمة والآليات التي تعمل بها الإدارة العامة وفقاً لنظرية التطور والمنهج التطوري وليست تطور فكري فحسب والذي قد يشهد تطوراً تقدمياً أو تطوراً رجعياً لأفكار قديمة في الإدارة العامة.
- 2- توظيف نظرية التحدي والاستجابة في تحليل تطور أجيال الإدارة العامة الحديثة.
- 3- التفرقة بين الإدارة العامة الإلكترونية والإدارة العامة الافتراضية؛ استناداً إلى وجود فروق جوهرية بين الحكومة الإلكترونية كمدخل للإدارة العامة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية المدخل المقترح للإدارة العامة الرقمية من جهة وبين الثورة الصناعية الثالثة والثورة الصناعية الرابعة من جهة أخرى.
- 4- تقديم إطار عام شامل مقترح لتطور بين أجيال الإدارة العامة من حيث التحديات والاستجابة لهذه التحديات في تقديم مداخل جديدة.

### تقسيم الدراسة

بناء على المشكلة البحثية والمنهجية المستخدمة والتساؤلات البحثية المثارة والأهداف المبتغاة، يتم تقسيم الدراسة إلى عدة نقاط رئيسة: نشأة الجيل الأول للإدارة العامة الحديثة بين التحديات والاستجابات، وتطور الإدارة العامة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني (التحديات والاستجابات)، وتطور الإدارة العامة من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث (التحديات والاستجابات)، والنتائج والتوصيات (إطار عام مقترح لتطور أجيال الإدارة العامة).

## نشأة الجيل الأول للإدارة العامة الحديثة بين التحديات والاستجابة

على الرغم من قدم مفهوم البيروقراطية ومن أنه طبق في منظمات في مصر القديمة والصين القيصريّة وبيزنطية العصور الوسطى، إلا أن هذه المنظمات كانت نصف بيروقراطية نصف تقليدية (العزّازي، 2009: 73)، كما إن هذا المفهوم لم يصل إلى نظرية تقدم تأصيلاً فكرياً ومنهجياً لعمل الإدارة العامة. ومن ثم واجهت الإدارة العامة القديمة تحديات متعددة أدت إلى استجابات أسهمت في نشأة الجيل الأول المكتبي/ القانوني للإدارة العامة الحديثة.

### التحديات

ظلت منظمات الإدارة العامة على هذا الحال نصف بيروقراطية ونصف تقليدية حتى أواخر القرن الـ 19 وأوائل القرن الـ 20؛ حيث واجهت الإدارة العامة وبالأخص في الدول الغربية الرأسمالية عدة تحديات تكنولوجية واقتصادية وسياسية ومجتمعية على النحو التالي:

#### 1- الثورة الصناعية الثانية

ظهرت الثورة الصناعية الثانية (أواخر القرن التاسع عشر/أوائل القرن العشرين) وهي التي أحدثت وفورات الإنتاج الكبير، وذلك بفعل اختراع الكهرباء وخطوط التجميع (Schwab, 2016: 7-9).

#### 2- تصاعد الحركات العمالية وظهور الليبرالية الاجتماعية ودولة الرفاه

شهدت هذه الفترة إنشاء اتحادات عمالية وتصاعد الحركات الاشتراكية وإنشاء أحزاب اشتراكية في دول أوروبا وعلى الأخص ألمانيا؛ وذلك نتيجة لانكماش النمو الاقتصادي في الدول الصناعية الكبرى وما خلفه من آثار سلبية من بطالة وفقر (الدقن، 2018: 92).

ومنذ أواخر القرن التاسع عشر، اتخذت بعض الدول الأوروبية سياسات تتمثل في التدخل المباشر لتوفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين؛ فيما يأتي تعبيراً عن ظهور مدرسة الليبرالية الاجتماعية Social Liberalism؛ فلقد عملت هذه الدول على زيادة دورها في تحسين مستوى الرفاه الاجتماعي والاقتصادي للمواطنين (Eldeqen, 2010: 45)، وهو ما جاء تعبيراً عن حركة الديمقراطية الاجتماعية التي أفرزت مفهوم دولة الرفاه. وطبقت حكومات هذه الدول ما عرف بسياسات الرفاه التي تعني مجموعة من البرامج تلتزم بها الدولة لتوفير الحد الأدنى من متطلبات الحياة لضمان مستوى معيشي مناسب للمواطنين. وتشمل هذه السياسات والبرامج الخدمات التالية: توفير التعليم العام وتوفير الرعاية الصحية وتوفير فرص العمل أو أن تضمن الدولة حد أدنى من الدخل في حالة البطالة والمساعدة في توفير المسكن المناسب وأخيراً ضمان الرعاية المتكاملة لمن هو في حاجة من العاجزين والمعاقين والفقراء (العتيبي، 2005: 71، 73). وظهرت البوادر الأولى لدولة الرفاهية الحديثة في ألمانيا في أواخر القرن التاسع عشر حين أدخل المستشار بسمارك أول نظام للتأمينات الاجتماعية على مستوى البلد كله (هلال ومسعد، 1994: 206، 205).

#### 3- تزايد دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي

كان دور الإدارة الحكومية في معظم دول أوروبا لا يزال محدوداً للغاية في إعادة توزيع الدخل طوال القرن الـ 19. ولكن ظهور الليبرالية الاجتماعية ودولة الرفاه أدى إلى تزايد دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي ذو الحد الأدنى ليعتاض بشكل أكبر عقب الحرب العالمية الأولى والثانية؛ حيث ظهرت الليبرالية المنظمة Ordoliberalism (الدقن، 2010: 122-125) واتسع حجم القطاع العام.

4- الجمود البيروقراطي عند تطبيق نظرية البيروقراطية التي شكلت استجابة للتحديات السابقة؛ حيث واجه تطبيق النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر تحديات جديدة ترتبط بالسكون والثبات وعدم القدرة على التعاطي مع المستجدات والظروف غير النمطية والتركيز على الإجراءات والقواعد حتى ولو على حساب النتائج؛ فمقياس تقييم أداء الإدارة العامة وإجادتها هو تنفيذها للقواعد والإجراءات بغض النظر عما يتحقق؛ فالرقابة وفقاً للبيروقراطية المثالية ركزت على العمليات وأغفلت المخرجات.

## الاستجابات

## جدول رقم (1)

أنماط السلطة الشرعية وفقاً لماكس فيبر

نمط السلطة	السلطة العقلانية	السلطة التقليدية	السلطة الكارزمية
نمط الجهاز الإداري	بيروقراطي	الجهاز الإداري خادم للسيد	الجهاز الإداري تابع
قمة السلطة	موظفين رسميين	ملك أو سيد ديني	قائد حربي/شخص ديماجوجي
الشكل القانوني	قوانين رسمية	الالتزام بالمعمول سابقا	القائد يضع القانون

المصدر: العزازي (2009)

### 1- نظرية البيروقراطية

وفقاً لـ «ماكس فيبر» فإن أنماط السلطة الشرعية تنقسم إلى ثلاثة أنماط على النحو الموضح بالجدول رقم (1). وقد تحيز نموذج ماكس فيبر لنمط السلطة القانونية، وذلك للأسباب التالية: التحيز وثيق الصلة بقناعة فيبر بالرأسمالية وهو لم يكن تعصباً أعمى، ومقارعة كارل ماركس والموقف المعادي للماركسية، والتحيز للسلطة القانونية (العزازي، 2005).

### 2- المنظمات العامة البيروقراطية

قامت المنظمات البيروقراطية على أسس:

- التخصص وتقسيم العمل.
- القواعد واللوائح التي تحكم العمل.
- المهام والواجبات المحددة سابقاً للموظف.
- التنظيم الهرمي الرسمي الهيراركي التصاعدي للسلطة.
- المستندات والوثائق (الإدارة الورقية).
- الخبرة الإدارية تعادل الكفاءة الإدارية (النمر وآخرون، 2011: 33-39).
- سيطرة الجوانب القانونية/ اللائحية على الإدارة العامة.

حيث أصبحت الإدارة العامة محركاً بالإجراءات وأصبح معيار التقييم هو تنفيذ الإجراءات المحددة سابقاً، وأصبح المكتب هو محور تركيز الإدارة العامة.

### 3- البيروقراطية الحديثة

جاءت البيروقراطية الحديثة استجابة متطورة للتحديات التي واجهت تنفيذ البيروقراطية من حيث إغفال الجانب الإنساني؛ حيث أصبح الجانب الإنساني والعوامل البيئية محدّدات جديدة في السلوك البيروقراطي، حيث نبه «سلزنيك» (1943) و«جولدنر» (1954) و«ميرتون» (1957) إلى ضرورة إعادة النظر في نموذج فيبر المثالي الذي واجه تحديات عند تطبيقه والذي أغفل العلاقات الإنسانية، وجاءت دراسات «بيتر بلاور» للبيروقراطية لتضم أفكاراً تتسم بقبول العنصر الإنساني وأثره على السلوك التنظيمي، كما إن اعترافه بالتنظيم غير الرسمي يمثل احرفاً أساسياً عن خط التفكير الرئيس وعن مفهوم البيروقراطية المثالية عند «ماكس فيبر» (النمر وآخرون، 2011: 42-43). ويدفع الباحث بأن استمرار الجيل الأول لقراءة ثمانين عاماً كان بسبب الاستجابة الأخيرة وهي البيروقراطية الحديثة أو المطورة أو المعدلة للتحديات التي واجهت البيروقراطية المثالية التي جاءت هي الأخرى استجابة للتحديات التي واجهت الإدارة العامة القديمة.

## تطور الإدارة العامة الحديثة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني (التحديات والاستجابة)

### التحديات

جاء تطور الإدارة العامة الحديثة من الجيل الأول المكتبي/ القانوني إلى الجيل الثاني الإلكتروني/ الاقتصادي؛ استجابة لتحديات أخرى تكنولوجية واقتصادية وسياسية واجتماعية، من أبرزها:

### 1- العولمة والثورة الصناعية الثالثة

شهدت فترة أواخر السبعينيات والثمانينيات عدة متغيرات دولية، كان من أبرزها: بدء انحسار المعسكر والفكر الاشتراكي وصعود اتجاهات الليبرالية الجديدة في دول مثل بريطانيا والولايات المتحدة، ثم أخذ المعسكر الاشتراكي ينهار منذ أواخر الثمانينيات مع سقوط سور برلين الذي كان يقسم ألمانيا إلى شطرين، ثم تفكك الاتحاد السوفيتي نفسه في مطلع عام 1992، وتصاعدت العولمة الاقتصادية من خلال الأخذ بنظام اقتصاد السوق، ثم التوقيع على اتفاقيات الجات 1994، وقيام منظمة التجارة العالمية 1995. كما تصاعدت العولمة الاجتماعية والثقافية من خلال إطلاق الليبرالية كنمط



## جدول رقم (2)

## تطور أجيال الإدارة العامة من القديمة إلى المكتبية

جيل الإدارة العامة	الإدارة العامة القديمة	الإدارة العامة المكتبية
المدخل	المدخل العرفي	المدخل القانوني (ثم تم تطعيمه بمدخل إنساني في إطار القوانين)
المنظمات	نصف بيروقراطية	بيروقراطية
الأسس	الأعراف والتقاليد	القواعد واللوائح
الحوافز	الحوافز المادية	الحوافز المادية مع بعض الحوافز المعنوية في البيروقراطية الحديثة
الهيكل	هيراركي/رأسي مرن	هيراركي/رأسي صارم
مهام الحكومة	حكومة الحد الأدنى للمهام	حكومة الحد الأقصى للمهام
حجم الحكومة	حكومة صغيرة	حكومة ضخمة

المصدر: قام الباحث بإعداد هذا الجدول وفقاً لما توصل إليه من استنتاجات

لحياة وأسلوب للمعيشة بفعل الثورة الصناعية الثالثة عن طريق وسائل الإعلام والمعلومات من فضائيات وإنترنت (الدقن، 2010: 126، 127).

وقد بدأت الثورة الصناعية الثالثة في الظهور في ستينيات القرن الـ 20 والمعروفة بالثورة الإلكترونية المرتبطة بالحاسوب الآلي، والتي شهدت تطورات ظهور الحاسب الآلي الشخصي خلال السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، وظهور الإنترنت خلال التسعينيات من القرن المنصرم (Schwab, 2016: 6-8).

## 2- تراجع دور الدولة القومية

ولقد شهدت ثمانينيات القرن العشرين تراجعاً عالمياً لدور الدولة القومية سواء بسبب صراعات عرقية أو مذهبية أو بسبب الوتيرة المتسارعة لعمليات العولمة التي لم تعد تكتفح بحدود الدولة القومية، وأخذ يبحث البعض عن نماذج بديلة للديمقراطية الليبرالية. وأصبحت المجتمعات الأوروبية مع بداية التسعينيات أمام واقع سياسي شديد التعقيد: يسار جديد، ويمين محافظ، ودولة رفاهية تتراجع، ومعدلات نمو متدنية، ونموذج ليبرالي يترنح في الداخل (حمزاوي، 2004: 7-8).

## 3- ظهور مدرسة الليبرالية الجديدة New Liberalism

ظهرت في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات الليبرالية الجديدة وهي أيديولوجية تقوم على الليبرالية الاقتصادية. تؤيد الأيديولوجية السياسية الاقتصادية القائمة على النظريات الكلاسيكية الجديدة للاقتصاد التي تقلل من دور الدولة وتعظم قطاع الأعمال الخاص (Eldeqen, 2010: 47-48). ودشنت لهذه المدرسة رئيسة وزراء بريطانيا مارجريت تاتشر والرئيس الأمريكي رونالد ريغان اللذان أطلقا ما يعرف بـ «عهد جديد»، وأخذاً يطبقان سياسات الخصخصة.

## 4- ظهور التقدميون الجدد

قدم ويل مارشال ومارتن شرام كتاب «تفويض بالتغيير» بعد سبع سنوات من العمل من جانب مجلس القيادة الديمقراطية ومعهد السياسة التقدمية الرامي إلى تجديد تقاليد الحكم الأمريكية بصياغة جدول أعمال نظام حكم جديد يوسع الفرص ويكافئ المسؤولية ويدعم المجتمع. وتشكل أفكار التقدميون مبادئ لفلسفة حكم جديدة كما يلي:

- يؤمن التقدميون الجدد بأن دور الحكومة ليس محاباة المستثمرين بل وضع قواعد عادلة للمنافسة في السوق أمام الجميع، وتسعى السياسات الاقتصادية والاجتماعية التقدمية إلى توحيد مصالح الأمريكيين الذين يناضلون ليصبحوا من أفراد الطبقة الوسطى وأولئك الذين يناضلون للبقاء ضمن الطبقة الوسطى.
- يحبذ التقدميون وجود ميثاق حاكم جديد بين المواطنين والحكومة يقوم على الالتزام المتبادل؛ بحيث تتساوى مسؤولية الحكومة عن دفع النمو وتوفير الفرصة المتكافئة والحركة الصاعدة مع رغبة المواطنين في العمل ومساعدة أسرهم حسب القواعد والعودة على مجتمعاتهم بنفع ما.
- يؤكد التقدميون على أهمية اتحادات ومؤسسات المجتمع الطوعية وهي القطاع الثالث في أمريكا، ويتمثل دور الحكومة في تفويض المنظمات والمؤسسات الطوعية سلطة حل مشكلاتها وليس محاولة استبدالها ببرامج ومؤسسات عامة.
- يرى التقدميون أن الديمقراطية والاستثمار الحر هما أفضل القوى المحققة للاستقرار لأنهما يوفران وسائل غير عنيفة لتسوية المنازعات السياسية وإعطاء الناس الحرية لمساعدة أنفسهم بأنفسهم، كما إن المؤسسات الحرة تعمل ككبح لسلوك الحكومات.
- يسعى التقدميون إلى تلمس سبل ابتكارية غير بيروقراطية للحكم، ويؤيد التقدميون إدخال دوافع الاختيار والمنافسة والسوق إلى القطاع العام من خلال ابتكارات من قبيل المنافسة الموجهة واختيار المدارس العامة وصكوك الخدمة العامة. ويرى مارشال وشرام بأن التغيير لن يتحقق بسهولة؛ إذ سيواجه القيادة السياسية في واشنطن كل أسباب القصور الذاتي المتمثلة في بيروقراطية فيدرالية ضخمة وكونجرس معاد للمخاطرة ومصالح راسخة في حصون منيعه

وعازمة على حماية البرامج وأشكال الدعم واللوائح الحالية. ويختتم مارشال وشرام بأن الرئيس الأمريكي لن ينجح من خلال قبول القواعد الحالية للعبة السياسية وإنما بتغييرها وأن الشعب الأمريكي قد أعطى الرئيس كلابنتون تفويضا بالتغيير وأن عليه الآن أن يستفيد من هذا التفويض إلى أبعد حد ممكن (مارشال وشرام، 1997: 16-18).

## الاستجابات

### 1- ظهور الإدارة العامة الجديدة New Public Management

الإدارة العامة الجديدة مصطلح واسع النطاق شديد التعقيد يستخدم لوصف موجة إصلاحات القطاع العام التي اجتاحت العالم خلال هذه الفترة. والافتراض الرئيس لفلسفة الإدارة العامة الجديدة هو أن مزيد من التوجه نحو السوق في الإدارة العامة من شأنه أن يؤدي إلى كفاءة أكبر للحكومة في تكاليفها، وذلك بدون أن تحدث آثار جانبية على الأهداف والاعتبارات الأخرى. ويعرف بعض الباحثين الإدارة العامة الجديدة على أنها خليط من تقسيم البيروقراطيات الكبرى إلى بيروقراطيات صغرى أي تفتيتها وإيجاد منافسة بين المؤسسات العامة المختلفة بعضها ببعض من جهة وبين المؤسسات العامة والخاصة من جهة أخرى وتحفيز المؤسسات العامة ليكون أدائها اقتصاديا (أي يأخذ في الاعتبار التكلفة والربحية). وتتعامل الإدارة العامة الجديدة مع طالبي الخدمات العامة على أنهم عملاء يجب إرضائهم بينما تتعامل مع المواطنين وكأنهم أصحاب الأسهم أي مالكي هذه المؤسسات، بينما ينظر باحثون آخرون إلى الإدارة العامة الجديدة على أنها تعبر عن الكيفية التي يتم بها تطبيق أساليب إدارة الأعمال المعنية بإدارة القطاع الخاص في الإدارة العامة المعنية بتقديم الخدمات العامة (Lane, 2000: 1-17)، ويتحدثون عن أن الإدارة العامة الجديدة تقوم على أربعة عناصر رئيسية وهي:

- Quasi-market أي حالة تشابه السوق بما يحكمه من آليات التكلفة والعائد.
- Decentralization أي اللامركزية بما يؤدي إلى تقليل البيروقراطية
- quality الجودة أي التوجه نحو تحقيق الجودة وقياس جودة أداء الإدارة العامة.
- Consumerism أي التوجه نحو المستهلك وحماية حقوقه (www.criticalhippo.co.uk).

وهكذا بعد أن كان هناك فصل بين القطاع العام والقطاع الخاص في أسلوب ومجالات العمل طالب أنصار الإدارة العامة الجديدة بالاستعانة بالقطاع الخاص بل ونقل أسلوب إدارته إلى المنظمات الحكومية، حتى يتحقق إصلاح وكفاءة ورشادة وربحية الإدارة الحكومية (جمعة، 2004: 6).

### 2- الحوكمة العامة Public Governance

تعرف الـ Governance بالحوكمة، ويمكن تقسيمها إلى ستة محاور وهي (جمعة، 2001: 10، 11):

- الاتجاه نحو الحد من التدخل الحكومي وضبط النفقات العامة والاتجاه نحو الخصخصة كمؤشرات للتعبير عن دولة الحد الأدنى التي لا تتدخل عند الضرورة.
- التركيز على منظمات إدارة الأعمال حيث يظهر مصطلح Corporate Governance، حيث يتحدث أصحاب هذا المحور عن مطالب حاملي الأسهم وكيفية إرضاء العميل، وكيفية عمل نظام داخل الشركة على النحو الذي يحقق مصالح المنتفعين بها.
- الاتجاه نحو إدخال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة وإدخال قيم جديدة مثل المنافسة وقياس الأداء والتمكين ومعاملة متلقي الخدمة على أنه زبون.
- الإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، وهو يربط بين الجوانب السياسية والإدارية. ويمثل هذا المحور استخدام البنك الدولي للمفهوم عام 1989 وتبنيه لسياسات مرتبطة به مثل الإصلاح الإداري وتقليص حجم المؤسسات الحكومية وتشجيع الاتجاه نحو القطاع الخاص وتشجيع اللامركزية الإدارية وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية.
- السياسات العامة ما هي إلا محصلة للتفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين عدد من الفاعلين من الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية على المستويين المركزي والمحلي، فلم تعد الحكومة هي الفاعل الوحيد المؤثر في صنع السياسات العامة.
- يتمثل جوهر مفهوم الـ Governance يتمثل في إدارة مجموعة من الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة والمنظمات. ولا تخضع هذه الشبكات لسيطرة الحكومة لأنها منظمة ذاتيا، وإن كانت الحكومة تستطيع بطريقة غير مباشرة توجيهها.

ويلاحظ أن اتجاه الـ Governance يعبر عن عودة إلى الفكر الليبرالي الرأسمالي الكلاسيكي في دور الحد الأدنى للإدارة الحكومية في الاقتصاد، وهو يتفق بذلك مع اتجاه إعادة اختراع الحكومة. ويمكن القول بأن الحوكمة تقوم على ثلاثة محاور رئيسية: المشاركة/ الشفافية/ المساءلة (الدقن، 2017: 148).

### إعادة اختراع الحكومة

وفي هذا السياق طرح أوسبورن وجبلر مفهوم إعادة اختراع الحكومة Reinventing Government عام 1993 وقدما نموذجًا لدور الحكومة: بحيث تكون:

- حكومة إنجاز مهام تركز على النتائج وليس القواعد.
- حكومة مشروعات (حيث يكون الكسب أكثر من الإنفاق).
- حكومة حافزة تركز على التوجيه أكثر من التنفيذ.
- حكومة تعمل بأسلوب الوقاية بدلا من العلاج.
- حكومة تعمل بأليات السوق.
- حكومة تعمل بأسلوب المشاركة بدلا من الهريراركية.
- تعمل على تحقيق إيرادات بدلا من الإنفاق (Osborne & Gaebler, 1993: 25-280).

### نموذج الإدارة الاحترافية Managerialism

جاء هذا النموذج تعبيرا عن الاتجاهات السابقة التي سادت مدرسة الإدارة العامة الجديدة. ويستند هذا النموذج إلى أربعة عناصر رئيسية وهي:

- الكفاءة الاقتصادية كقيمة أساسية توجه عمل المديرين وقراراتهم ؛ بما يعني السعي الوصول إلى أكبر حد ممكن من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات.
- الإيمان بضرورة تطبيق أدوات وأساليب الإدارة مع قدرة المديرين على استخدام هذه الأساليب في حل المشكلات.
- توافر الوعي لدى المديرين بدورهم ؛ بما يشكل قوة توحيد بين المديرين، واستمرار هذا الوعي من خلال نظام مشترك للتعليم والتدريب.
- النظر إلى المدير على أنه وكيل يتحلّى بالأخلاق ؛ حيث يعمل على تحقيق أعظم الخير ليس فقط لمنظّمته ولكن للمجتمع أيضاً. ويعبر نموذج الـ Managerialism عن ممارسات إدارة الأعمال وعن التوجه نحو المديرين وليس القادة. فالمديرون يعملون على الحفاظ على الوضع القائم بينما يعمل القادة على وضع رؤى جديدة ومحاولة تنفيذها. كما يعبر هذا النموذج عن أيدلوجية تشمل نسقا من المعتقدات والقيم التي توجد في أي وضع تنظيمي. فيشير هذا النموذج ببساطة إلى إيمان قوي بقدرة المديرين على تطبيق الأدوات والأساليب المتخصصون فيها لكي يقوموا بحل المشكلات التنظيمية (الدقن، 2018: 81-82).

### الخصخصة

ولقد أدى تبني مدرسة الإدارة العامة الجديدة من قبل الحكومات إلى توجيهها نحو الخصخصة، ولقد ثار جدل كبير بين مؤيد ومعارض حول تطبيق الخصخصة، غير أن خبرات الخصخصة في مختلف دول العالم تؤكد على وجود أشكال مختلفة للخصخصة، على النحو التالي:

- بيع المشروع الحكومي للجمهور، وذلك من خلال الاكتتاب العام
- بيع المشروع الحكومي إلى شخص أو فئة مستثمرة من القطاع الخاص.
- إشراك القطاع الخاص مع القطاع العام في ملكية مشروع حكومي.
- بيع الحصة الأكبر من المشروع إلى إدارته وموظفيه.
- تأجير المشروع الحكومي إلى القطاع الخاص لفترات زمنية.
- عقود إدارة للقطاع الخاص، حيث تقوم شركة خاصة عادة ما تمارس نفس طبيعة المشروع بتوقيع عقد مع الدولة تتعهد فيه بإدارة المشروع الحكومي على أسس اقتصاد السوق، وذلك مقابل رسوم تدفعها الدولة لهذا المتعاقد، بحيث تبقى ملكية المشروع في يد الحكومة وللمتعهدين السيطرة الكاملة على القوة العاملة في المشروع، ولكن تبقى رواتبهم وتحديداتها من مسئولية الحكومة (مقابلة، 1995: 45-51).



ثم قدم David Osborne مع زميله Peter Plastric مفهوما آخر يدعم مفهوم إعادة الاختراع وهو مفهوم "التخلص من البيروقراطية"؛ حيث كان منطقتهم هو ضرورة تغيير العنصر الوراثي DNA للنظام وهو يشمل الهدف الذي يسعى وراءه أي نظام إداري ونظمه الخاصة بالمسئولية وهيكلة 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 يؤدي إلى التغيير الذي يتم عبر النظام بأكمله. وحدد David Osborne مع زميله Peter Plastric عدة وسائل لتحقيق فعالية التغيير وقسمها إلى خمس استراتيجيات أساسية، وهي كما يلي:

- الاستراتيجية الجوهرية وهي التي تعني جعل الوظيفة الأساسية لهذه المؤسسات هي التوجيه وذلك بعد فصل التوجيه عن التنفيذ وترك الأخير للقطاع الخاص.
- استراتيجية النتائج وهي التي تعني التركيز على النتائج بدلا من الإجراءات.
- استراتيجية العميل وهي التي تعني التحول من مفهوم طالب الخدمة إلى مفهوم العميل الذي يجب إرضاءه.
- استراتيجية الرقابة التي تدفع سلطة صنع القرارات الهامة إلى أسفل من خلال التسلسل الهرمي، وتدفعها أحيانا إلى الخارج تجاه المجتمع.
- استراتيجية الثقافة وهي تعمل على إعادة تشكيل الثقافة من خلال كسر العادات والتأثير في القلوب وكسب العقول (أوزبورن وبلاستريك، 2000: 45-54).

#### إعادة الهيكلة Restructuring وإعادة الهندسة Reengineering

- يشير مفهوم إعادة الهيكلة إلى العمليات والجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري، وذلك عبر إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة وأنماط العلاقات واتجاهات الاتصالات فيما بينها، بهدف الحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل وتحقيقا لدرجة أكبر من التعاون والتجانس فيما بينها.
- بينما يعني مفهوم إعادة الهندسة أو ما يطلق عليه الهندرة، بأن يتم إعادة النظر بصورة أساسية وجذرية لإعادة تصميم السياسات أو الإجراءات الأساسية المتبعة بالمنظمة، والتي يمكن أن تعود بالفائدة عليها من ناحية التكلفة والجودة ومستوى الخدمات بالإضافة إلى الوقت، وقد عرفها كل من مايكل هامر وجيمس شامبي بأن إعادة الهندسة تعني: إعادة التفكير بصورة أساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري، لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء المهمة مثل الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل (إبراهيم، 2018: 45-51).

#### ميكنة الخدمات الحكومية

تعني ميكنة الخدمات الحكومية أي تقديمها إلكترونيا عبر أنظمة وبرامج إلكترونية؛ بما يعني التخلي عن الإدارة الورقية واستخدام تقنيات الحاسب الآلي والاتصالات الحديثة في تقديم الخدمات، هي تعني أيضا إمكانية الحصول على الخدمات الحكومية عن بعد؛ دون تكلفة التوجه إلى مقر الجهة الحكومية للحصول على الخدمة.

ويمكن القول بأن ميكنة الخدمات الحكومية تمثل الاستجابة النهائية المترتبة على الاستجابات السابقة التي جاءت هي الأخرى نتاجا للتحديات السابقة التي واجهت الجيل الأول البيروقراطي للإدارة العامة، كما يمكن القول بأن هذه الاستجابة تعد نقطة الانتقال من الجيل الأول للإدارة العامة إلى الجيل الثاني الإلكتروني.

وهكذا تطورت الإدارة العامة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني، وفقا للجدول رقم (3).

#### تطور الإدارة العامة الحديثة من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث (التحديات والاستجابة)

واجه الجيل الثاني الإلكتروني/الاقتصادي للإدارة العامة الحديثة عدة تحديات تكنولوجية واقتصادية واجتماعية أسفرت عن استجابات أفضت إلى بزوغ الجيل الثالث الافتراضي/المؤسسي الجديد للإدارة العامة الحديثة والذي يمكن أن يشكل مستقبل الإدارة الحكومية العربية.

## التحديات

### 1- تراجع العولمة وظهور أزمات اقتصادية عالمية وظهور الطريق الثالث

شهدت فترة أواخر القرن الـ 20 وأوائل القرن الـ 21 عدة متغيرات دولية من أبرزها: أزمة اقتصادات شرق آسيا عام 1997، ثم أزمة اقتصادات أمريكا اللاتينية 1998، كما جاء صعود أحزاب يسار الوسط إلى سدة الحكم في عديد من دول أوروبا مثل بريطانيا وفرنسا والولايات المتحدة للإعلان عن تيار «الطريق الثالث» الذي جاء وسطاً بين نموذجي الرأسمالية الاشتراكية. فقد تعمقت أزمة الرأسمالية الليبرالية عندما لوحظ أنه بعد مرور ما يقرب من 15 سنة على فرض برامج التكيف الهيكلي على دول إفريقيا ما تحت الصحراء الكبرى، فإن هذه البرامج لم تحقق النتائج المنشودة، ثم جاءت الأزمة المالية العالمية 2007، وما صاحبها

### تطور أجيال الإدارة العامة الحديثة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني

تحول من الإدارة العامة المكتبية/القانونية إلى الإدارة العامة الاقتصادية/الإلكترونية	
إدارة حكومية تجدد	إدارة حكومية تقود
إدارة حكومية تقدم خدمات للمواطنين	إدارة حكومية تعمل على تمكين المواطنين
إدارة حكومية تحتكر تقديم الخدمات	إدارة حكومية تنافس الآخرين في تقديم الخدمات
إدارة حكومية تركز على الإجراءات	إدارة حكومية تركز على النتائج
إدارة حكومية هدفها تطبيق القواعد	إدارة حكومية هدفها إرضاء العملاء
إدارة حكومية تعمل على الإنفاق	إدارة حكومية تعمل على تحقيق عوائد مالية
إدارة حكومية تعمل بالأسلوب العلاجي/رد الفعل	إدارة حكومية تعمل بالأسلوب الوقائي/المبادر
إدارة حكومية تقوم على الهيراركية	إدارة حكومية تقوم على المشاركة وفتح العمل
إدارة حكومية تعمل باليات المجتمع	إدارة حكومية تعمل باليات السوق
إدارة عامة	إدارة الأعمال العامة
إدارة حكومية ضخمة	إدارة حكومية صغيرة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على عدة مراجع: (Osborne & Gaebler, 1993) و (رشيد، 1996) و (العزازي، 2010) و (العزازي، 2009) و (الدقن، 2018) و (الدقن، 2015) و (الدقن، 2010).

من كساد اقتصادي عالمي. كما شهدت هذه الفترة تراجعاً عن العولمة من تعثر مفاوضات تحرير التجارة العالمية، وتعثر جولة الدوحة، وتراجع ريادة نموذج اقتصاد السوق الحر؛ حيث أخذت الانتقادات تتصاعد للعولمة وما جلبته للاقتصاد العالمي ولأقتصاد الدول.

### 2- عدم قبول الخصخصة وحركات احتجاجات

شهدت خصخصة القطاع العام رفضاً شعبياً لم أسفرت عنه من تسريح أعداد كبيرة من العاملين؛ وعدم قدرة القطاع الخاص الناشئ وخاصة في الدول النامية على استيعاب هذه العمالة المسرحة، ولقد صاحبت خصخصة القطاع العام حركات احتجاجية عمالية على الأخص.

### 3- تكيف البيروقراطية وعدم تحقيق الأداء المنشود للإدارة العامة الإلكترونية

لقد استطاع الوحش البيروقراطي (وهو اللفظ المقتبس من أستاذي الجليل الأستاذ الدكتور أحمد رشيد (رحمه الله) التكيف مع الجيل الثاني للإدارة العامة الإلكترونية من خلال إجراء تغييرات شكلية من جانب مؤسسات عامة وموظفين عموميين مع الحفاظ على العنصر الوراثي DNA للبيروقراطية وهو يشمل الهدف الذي يسعى وراءه أي نظام إداري ونظمه الخاصة بالمسئولية وهيكل سلطاته وثقافة النظام.

### 4- تراجع نموذج الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة الصناعية الرابعة

- لم يستطع مدخل الحكومة الإلكترونية أن يحقق القفزة المطلوبة لأداء الجهاز الإداري للدولة، وذلك للأسباب التالية:
- تركيز مدخل الحكومة الإلكترونية على الاتصال ذو الاتجاه الواحد وعدم تحقيقه التفاعل المطلوب بين طالب الخدمة الحكومية ومقدمها من جهة وبين الجهات الحكومية بعضها ببعض من جهة أخرى.
- عدم قدرة مدخل الحكومة الإلكترونية على تحقيق الإدارة الحكومية الرشيدة من حيث ضعف المساءلة والشفافية والمشاركة الإلكترونية.
- ضعف استجابة الحكومة الإلكترونية في ظل التطورات التقنية المتسارعة والمتلاحقة وخاصة وسائل التواصل الاجتماعي المتطورة والهواتف والأجهزة الذكية وظهور الثورة الصناعية الرابعة.

## الاستجابات

### 1- ظهور حركة الخدمة العامة الجديدة

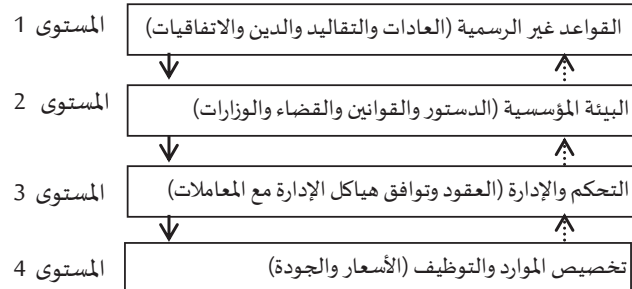
ترجع جذور حركة الخدمة العامة الجديدة إلى تقرير صادر عن الأمم المتحدة في 1999، أكد على الدور المهم للإدارة الحكومية حتى في ظل الدور النشط للقطاع الخاص. ويتركز هذا الدور المهم للإدارة الحكومية فيما يلي (UNDPEA, 1999: 22):

- تنمية القطاع الخاص وتدعيم النشاط الصناعي والتجاري للدولة
- ضمان توفير الخدمات الاجتماعية الحيوية وتطوير التنمية البشرية
- إنشاء وصيانة شبكات الأمان الاجتماعي
- صيانة حقوق الإنسان وحماية الأقليات المختلفة
- تخطيط وتنفيذ السياسات العامة المالية والنقدية
- زيادة عائد وكفاءة إدارة الموارد المالية بالاستناد إلى العدالة والشفافية والمساءلة.

رغم استمرار أهمية تأثير العولمة على الإدارة العامة، إلا أنه يلاحظ اتجاه الحكومات المركزية بشكل متزايد نحو تسليم كثير من سلطاتها للحكومات المحلية، وقد كتب Robert & Janet Denhardt أن الخدمة العامة الجديدة تقوم على 7 مبادئ، هي:

- خدمة المواطنين وليس الزبائن، كما في مدرسة الإدارة العامة الجديدة؛ حيث تعمل الإدارة الحكومية على مساعدة المواطنين على الإعلان عن مصالحهم وتحقيقها.
- السعي إلى إيجاد القيم المشتركة والمصلحة العامة.
- توجيه السياسات العامة نحو تحقيق الحاجات العامة من خلال التعاون مع مختلف الأطراف في المجتمع.
- الوصول إلى المصلحة العامة من خلال حوار عام حول القيم المشتركة بدلا من المصالح الخاصة.
- يتعين على الموظفين العموميين التوجه نحو العناية بالتشريعات والقانون الدستوري والقيم المجتمعية والمعايير السياسية والمعايير المهنية ومصالح المواطنين.
- يرتبط نجاح المنظمات العامة والشبكات التي تشارك فيها بدرجة كبيرة بممارسة عملياتها من خلال التعاون والقيادة المشتركة، تأسيسا على احترام لجميع الأفراد.
- تتحقق المصلحة العامة بدرجة كبيرة من خلال التزام الموظفين العموميين والمواطنين بالعمل على تقديم مساهمات مهمة للمجتمع (Denhardt & Denhardt, 2009: 408-410).

وجاء ظهور حركة جديدة في المدارس الفكرية لعلم الإدارة العامة وهي «الخدمة العامة الجديدة» نتيجة لضعف إنجاز مدرسة الإدارة العامة الجديدة.



المصدر: Judy (2003)

شكل رقم (1)

## 2- المؤسسة الجديدة

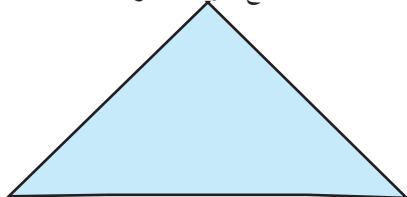
تقوم المؤسسة الجديدة على أربعة مستويات، كما في الشكل رقم (1).

وهكذا تقوم المؤسسة الجديدة على أربعة مستويات يؤدي كل منها إلى في اتجاهين، وتأخذ في الاعتبار كافة الجوانب الرسمية وغير الرسمية والواقع الفعلي (Judy, 2003: 6,7)؛ وبذلك تمثل المؤسسة الجديدة طرحا فكريا يستجيب لتحديات استمرار سلبيات البيروقراطية بعد إجراء تغييرات شكلية في الجيل الثاني الإلكتروني للإدارة الحديثة.

## 3- الحوكمة العامة الجديدة

وبناء على المؤسسة الجديدة، ظهر مدخل «الحوكمة العامة الحديثة» الذي يستند في جذوره النظرية على المؤسسة أو المؤسسة الجديدة ونظرية الشبكات، وتكون وحدة التحليل الشبكة وليس المنظمة، وتكون بؤرة الاهتمام الرئيسة هي التفاوض حول القيم والمعاني والعلاقات وليست إدارة الموارد التنظيمية والأداء، وتكون آلية تخصيص الموارد هي الشبكات بين الجهات المختلفة وليست الأسواق، وتكون الاعتمادات

القطاع الأول (الحكومة)



القطاع الثاني (القطاع الخاص)      القطاع الثالث (المجتمع المدني)  
قام الباحث بإعداد هذا الشكل استناداً إلى عدة مراجع: (عزازي، 2009) و(عبد اللطيف، 2014) و(الدقن، 2017) و(الدقن، 2013).

شكل رقم (2) مثلث الحوكمة

الجوهرية على الثقة والتبادل وليست الكفاءة والمنافسة والسوق (رودس، 2018). وفي ظل الحوكمة العامة الحديثة، أضحى من الممكن الحديث عن شبكة بين قطاعات ثلاثة تشكل مثلث شراكة، وذلك كما يوضحه الشكل رقم (2).

#### 4- الحوكمة الإلكترونية

أدت التحديات التي واجهت الحكومة الإلكترونية إلى استجابة في التحول نحو الحوكمة الإلكترونية؛ بما يعني تحقيق التحولات التالية (الدقن، شتاء 2018: 33-39):

- التحول من الاتصالات الإلكترونية أحادية الاتجاه إلى الاتصالات الإلكترونية ثنائية الاتجاه.
- التحول من ميكنة الخدمات الحكومية إلى أتمتة الخدمات التي يتم فيها استبدال التفكير البشري بالحواسيب.
- التحول من الخدمات الحكومية الإلكترونية إلى الخدمات السحابية ذاتية الخدمة دون تدخل بشري، وضمن قائمة ثابتة ومعرفة من الخدمات، من خلال واجهة قياسية لطلب الخدمة ومتابعتها، معتمدة على تجميع الموارد، ومرونة وسريعة، وذات مؤشرات أداء خاضعة لاتفاقية مستوى الخدمة.

#### 5- إعادة اختراع المنظمات

يمكن القول بأن المؤسسة الجديدة والحوكمة العامة الحديثة شكلت مداخل جديدة أفرزت إعادة اختراع المنظمات العامة بدلاً عن اختراع الحكومة. كما أنه استجابة للتحديات التي واجهت الجيل الثاني الإلكتروني، طرح Frederic Laloux, Ken Wilber في 2014 نموذج المنظمات التطوري ذو اللون الأخضر الغامق الذي تظهر فيه الإدارة الذاتية وفرق العمل ذاتية الإدارة، وقد قامت افتراضات نموذج الإدارة الذاتية ذو اللون الأخضر الغامق في الشركات على ما يلي (Laloux & Wilber, 2016: 11-43):

- أ- الثقة: حيث نفترض في الجميع حسن النوايا، وإذا لم يثبت خطأنا، فستكون الثقة في زملائنا العاملين هو طريقنا نحو الاندماج، فالحرية والمساءلة هما وجهان لعملة واحدة.
- ب- المعلومات وصنع القرار: معلومات الشركة متاحة للجميع، وكل واحد منا قادر على التعامل مع المصاعب والأمور الحساسة، ومع إيماننا بقوة الذكاء الجماعي، فإن قراراتنا سيتم صنعها من خلال التشاور مع الآخرين.
- ج- المسؤولية والمساءلة: جميع العاملين عليهم كامل المسؤولية عن المنظمة، فإذا شعرنا بأن شيئاً ما يجب أن يتم القيام به، فسيكون من واجبنا القيام به، فليس من المعقول أن نحصر أنفسنا فقط في أدوارنا الوظيفية؛ لذا يجب على كل واحد من العاملين أن يطمأن إلى أن الجميع يخضع للمساءلة عن التزاماته من خلال التغذية العكسية الإيجابية.

كما إن هذا النموذج قام على فكرة المقاصد التي بنيت على أساس الافتراضات التالية:

- المقصد الجماعي: حيث يتم النظر إلى المنظمة على أنها كائن حي لديه مقصد، ومن ثم يجب على العاملين التركيز على ما تريد المنظمة أن تصل إليه والتوجه نحو السير في هذا الاتجاه.
- مقاصد الأفراد: حيث يتعين على الأفراد أن يبحروا في أنفسهم للاستجابة للمقصد الجماعي للمنظمة.
- التخطيط للمستقبل، إن مسألة توقع المستقبل والسيطرة عليه أمر عقيم، ونحن نقوم بذلك فقط عند وجود قرار يتطلب منا القيام بذلك؛ ومن ثم فإن الأمور تنكشف بمرور الوقت إذا توقفنا عن محاولة التحكم في المستقبل واختارنا بدلاً من ذلك الإحساس بما يدور حولنا والرد عليه.
- على المدى الطويل، ستختفي الفروق بين المقاصد والأرباح؛ حيث عندما يتم التركيز على المقاصد ستتحقق الأرباح.

ويمكن القول بأن مفهوم إعادة اختراع المنظمات أسهم في التأصيل العلمي لتحول المنظمات العامة من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية (الدقن، أبريل 2019: 260).

#### 6- الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة

يمكن القول بأن الذكاء الاصطناعي هو مفهوم يشير إلى محاكاة الذكاء الإنساني، وهو يعمل على تخيل مواقف مختلفة ومشكلات متعددة وتقدير طرق محددة سابقاً للتعامل معها وفقاً لحسابات علمية وبشرية منطقية، وهو بذلك قد يتفوق على العقل البشري وحساباته التي قد تكون أحياناً غير ذكية، إذن الذكاء الاصطناعي يتعامل مع واقع افتراضي بشكل مبدئي يفترض فيه حدوث مواقف لم تحدث، وبناء عليه تتم البرمجة المتقدمة لتقدم لنا برنامجاً فائق القدرات في صورة آلات ذكية أو روبوتات تستطيع أن تتعامل بشكل ذاتي آلي عالي السرعة دون تدخل بشري مع الواقع الفعلي بعد ذلك (بحيري، 2018: 55). إنها حقاً ثورة صناعية جديدة اصطلاح على تسميتها الثورة الصناعية الرابعة يعززها الجيل الخامس للاتصالات.

جدول رقم (4)  
تطور أجيال الإدارة العامة الحديثة  
من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث

تحول من الحكومة الإلكترونية	إلى الحكومة الإلكترونية
تحول من الإدارة الاقتصادية	إلى الإدارة المؤسسية الجديدة
تحول من ميكنة الخدمات الحكومية	إلى أتمتة الخدمات الحكومية
تحول من اختراع الحكومة	إلى اختراع المنظمات العامة
تحول من الحكومة العامة	إلى الحكومة العامة الحديثة
تحول من نظم المعلومات	إلى النظم الخبيرة
تحول من خدمات حكومية إلكترونية	إلى خدمات حكومية سحابية

المصدر: قام الباحث بإعداد الجدول بناء على ما توصل إليه من نتائج

المعاملات المطلوبة بأعلى درجة من الدقة في الوقت المناسب ويضمن أعلى درجة من الكفاءة في استخدام الموارد وترشيد النفقات (هاشم وناظم، 2012: 110-112). وهكذا تطورت الإدارة العامة الحديثة من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث، وفقا لجدول (4).

## النتائج والتوصيات

يمكن إجمال النتائج والتوصيات في جدول (5):

### جدول رقم (5)

#### إطار عام مقترح لتطور أجيال الإدارة العامة ومستقبل الإدارة الحكومية العربية

جيل الإدارة العامة	الإدارة العامة القديمة	الإدارة العامة المكتنية/ القانونية	الإدارة العامة الاقتصادية / الإلكترونية	الإدارة العامة الافتراضية/ المؤسسية الجديدة
التحديات	- الثورة الصناعية الثانية - تصاعد الحركات العمالية وظهور الليبرالية الاجتماعية ودولة الرفاهية - تصاعد دور الدولة الاقتصادية والاجتماعي	- الجمود البيروقراطي - العولمة والثورة الصناعية الثالثة. - تراجع دور الدولة القومية. - ظهور مدرسة الليبرالية الجديدة New Liberalism - ظهور التقدميين الجدد	- تراجع وتيرة العولمة وظهور الأزمات الاقتصادية العالمية وظهور الطريق - عدم قبول الخصخصة وحركات احتجاجات - تكيف البيروقراطية وعدم تحقيق اختراع الحكومة - الأداء المنشود للإدارة العامة الإلكترونية - كيفية التحول من الخدمات - إخفاق نموذج الحكومة الإلكترونية الحكومية الإلكترونية وظهور الثورة الصناعية الرابعة	- كيفية التحول من ميكنة الخدمات الحكومية - كيفية التحول من الاتصالات الإلكترونية أحادية الاتجاه - كيفية التحول من إعادة
الاستجابة	- نظرية البيروقراطية - المنظمات العامة البيروقراطية - أدت هذه الاستجابات إلى الانتقال إلى الإدارة العامة الحديثة ونشأة جيلها الأول.	- البيروقراطية الحديثة - الإدارة العامة الحديثة - الحكومة العامة - إعادة اختراع الحكومة - نموذج الإدارة الاحترافية - الانتقال إلى الإدارة Managerialism العامة الحديثة - إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة - الخصخصة - اللابيروقراطية - ميكنة الخدمات الحكومية - أدت هذه الاستجابات إلى الانتقال إلى الجيل الثاني الاقتصادي/ الإلكتروني للإدارة العامة الحديثة	- ظهور حركة الخدمة العامة الجديدة - الحكومة العامة الحديثة - الحكومة الإلكترونية - المؤسسية الجديدة - إعادة اختراع المنظمات العامة. - الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة.	- التحول إلى أتمتة الخدمات الحكومية - التحول إلى الاتصالات الإلكترونية ثنائية الاتجاه - التحول إلى إعادة اختراع المنظمات العامة - التحول إلى الخدمات الحكومية السحابية
				↓
			←	
نوع الحكومة	الحكومة التقليدية	الحكومة القانونية	الحكومة الإلكترونية	الحكومة الرقمية/الذكية



جيل الإدارة العامة	الإدارة العامة القديمة ←	الإدارة العامة المكتتبية/ القانونية ←	الإدارة العامة الاقتصادية / الإلكترونية ←	الإدارة العامة الافتراضية / المؤسسة الجديدة ↓
حجم وظائف الحكومة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الحد الأدنى الحديث	الحد المتوسط
المدارس الاقتصادية	الليبرالية الكلاسيكية	الليبرالية الاجتماعية/ المنظمة	الليبرالية الجديدة	الليبرالية الاجتماعية الجديدة
مفهوم إدارة الموظفين	إدارة الأفراد	إدارة شئون العاملين	إدارة الموارد البشرية	إدارة رأس المال البشري
محور التركيز	الأعراف والتقاليد	الإجراءات	النتائج	العميل
نوع الإدارة العامة	الإدارة العامة العرفية	الإدارة العامة القانونية	الإدارة العامة الاقتصادية	الإدارة العامة المؤسسية الجديدة
هدف الإدارة العامة	الحفاظ على منظومة الحكم	إدارة التنمية	قيادة التنمية	إدارة وقيادة التنمية
محور نظام عمل الإدارة العامة	إدارة المعلومات	إدارة المعلومات المدونة	إدارة نظم المعلومات	إدارة المعرفة والنظم الخبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة.

## خاتمة

باستخدام المنهج التطوري والتحليل الاستقرائي وتوظيف نظرية التحدي والاستجابة، تمكن الباحث من الإجابة على التساؤلات البحثية الفرعية والتساؤل البحثي الرئيس وتحقيق أهداف الدراسة بشأن تقديم إطار عام مقترح لتطور أجيال الإدارة العامة من الإدارة العامة القديمة التقليدية/ العرفية التي تقوم على التقاليد إلى الجيل الأول المكتبي/ القانوني للإدارة العامة الحديثة ثم الجيل الثاني الإلكتروني/ الاقتصادي للإدارة العامة الحديثة، ثم الجيل الثالث الافتراضي/ المؤسسي الجديد للإدارة العامة الحديثة.

ولقد قد قدم الباحث محاولة لتأصيل علمي لتطور أجيال الإدارة العامة وخاصة الجيل الثالث للإدارة العامة الحديثة الذي يمكن أن يمثل مستقبل الإدارة الحكومية العربية للنهوض بها ولتحقيق الأداء التنموي المنشود لها في ظل تحديات تكنولوجيا (الثورة الصناعية الرابعة) وتحديات اقتصادية (أزمات اقتصادية) وتحديات سياسية واجتماعية (احتجاجات وثورات)؛ وذلك عبر مداخل الجيل الثالث للإدارة العامة الحديثة في حركة الخدمة العامة الجديدة NPS والمؤسسية الجديدة والحوكمة العامة الجديدة والحوكمة الإلكترونية E-Governance وإعادة اختراع المنظمات العامة والذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة؛ سعيًا وراء الانتقال إلى إدارة حكومية عربية جديدة (ذاتية الإدارة/ افتراضية/ مؤسسية جديدة) ذات أداء اقتصادي واجتماعي وتنموي أفضل.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، نجيب عبد الغني. (2018). «دور إعادة الهيكلة في تحسين أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين العامة المصرية خلال الفترة من عام 2006 إلى عام 2012»، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- أبو حجر، سامح رفعت؛ وأمنية محمد عبدالعزيز عابدين. (2014)، «دور آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض مخاطر أمن المعلومات للحد من التلاعب المالي الإلكتروني في الوحدات الحكومية في ظل نظام الحكومة الإلكترونية»، بحث مقدم إلى: المؤتمر السنوي الخامس لقسم المحاسبة كلية التجارة - جامعة القاهرة بعنوان «المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة»، 2014/9/27.
- الدقن، أحمد السيد. (أبريل 2019). «نحو إطار قيمي وإجرائي للتحوّل من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة»، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، مجلد 20، عدد 2.
- الدقن، أحمد السيد. (شتاء 2018). «التحول الرقمي كمدخل للجيل الثالث للإصلاح الإداري»، مجلة أحوال مصرية، عدد 71، القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية.
- الدقن، أحمد السيد. (2018). الإدارة العامة والاقتصاد. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدقن، أحمد السيد. (يناير 2017). «دور الحوكمة الإلكترونية في دعم مشاركة العملاء في تحسين جودة الخدمات الحكومية باستخدام إطار أهداف مراقبة أنظمة المعلومات والتكنولوجيا»، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، المجلد 18، العدد 1.
- الدقن، أحمد السيد. (يونيو 2015). «تجربتنا الإصلاح الإداري في الصين ومصر والتوجه نحو اقتصاد السوق: دراسة مقارنة»، المجلة العربية للإدارة، مجلد 35، عدد 1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدقن، أحمد السيد. (مارس 2013). «القطاع الثالث والإدارة الحديثة للدولة»، مجلة جامعة الأمير سلطان، الرياض - السعودية.
- الدقن، أحمد السيد. (2012). دور الإدارة الحكومية في اقتصاد السوق. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الدقن، أحمد السيد. (2010)، «تطور دور الحكومات في إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية وفقا للتطورات العالمية»، بحث مقدم إلى: المؤتمر العربي الأول لإدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، جامعة الدول العربية، 20-21 ديسمبر.
- العتيبي، سرحان بن ديبيل. (أبريل 2005). «العولمة والشرعية ودولة الرفاه: دول مجلس التعاون الخليجي»، مجلة النهضة، المجلد 6، العدد 2، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- العتيبي، محمود. (2014). «تقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف باستخدام مقياس كويت»، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 41، العدد 1.
- العزازي، محمد حسن. (2010). «هيكلية الموارد البشرية في القطاع العام على مستوى الوطن العربي: بالتطبيق على الأردن ومصر والمغرب»، بحث مقدم إلى: المؤتمر العربي الأول لإدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، جامعة الدول العربية، 20-21 ديسمبر.
- العزازي، محمد حسن. (2009). مدخل في الإدارة العامة والمحلية. القاهرة: المكتبة العالمية للنشر والتوزيع.
- العزازي، محمد حسن. (2005). محاضرات في مقرر الإدارة العامة والمحلية لطلبة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات.
- النمر، سعود وآخرون. (2011). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض: مكتبة الشقري.

- أوزبرون، ديفيد؛ وبلاستريك بيتر. (2000). **التخلص من البيروقراطية والاستراتيجيات الخمس لتجديد الحكومة**. ترجمة/ بهاء شاهين ومختار محمد متولي، القاهرة: الهيئة العامة للاستعلامات.
- بحيري، حسين علي. (شتاء 2018). «الذكاء الاصطناعي كمدخل للتنمية الاقتصادية»، **مجلة أحوال مصرية**، عدد 71، القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية.
- جمعة، سلوى شعراوي. (2004). **إصلاح الخدمة المدنية في المملكة المتحدة: الولايات المتحدة ومصريين الحاجة العملية والمتغيرات النظرية**. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- جمعة، سلوى شعراوي. (2001). **إدارة شؤون الدولة والمجتمع**. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- حسن، سيد عبدالفتاح صالح. (2011). **منهج محاسبي مقترح لإدارة المخاطر المصرفية في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات: مع دراسة حالة**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حمزوي، عمرو. (يوليو 2004). «حركات اليمين الراديكالي في أوروبا وأزمة الديمقراطية الليبرالية»، **أوراق أوروبية**، العدد 2، القاهرة: مركز الدراسات الأوروبية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- رشيد، أحمد. (1996). **إعادة اختراع وظائف الحكومة**. القاهرة: دار النهضة العربية.
- رودس، رودريك إيه دبليو. (أبريل 2018). «استعادة حرفة الإدارة العامة»، **مجلة الإدارة اليوم**، العدد 5، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الصادق، عادل. (شتاء 2018). «الثورة الصناعية الرابعة. تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الجديدة»، **مجلة أحوال مصرية**، عدد 71، القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية.
- عبد اللطيف، هبة محمد. (2014). «لحكومة الإلكترونية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية»، **مجلة التعليم الإلكتروني**، 1 مارس 2014، <http://emag.mans.edu.eg>.
- عبد الوهاب، أيمن السيد. (شتاء 2018). «الإنسان والقوة الجديدة: تحديات الواقع»، **مجلة أحوال مصرية**، عدد 71، القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية.
- مقابلة، على حسين. (1995). «التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق»، **مجلة آفاق اقتصادية**، المجلد 16، العدد 62، الإمارات العربية المتحدة: اتحاد غرفة التجارة والصناعة.
- هاشم، زياد؛ وناظم، حسن. (2012). «إمكان استخدام النظم الخبيرة في تطوير مهنة مراقبة الحسابات»، **مجلة بحوث مستقبلية**، عدد 37، الموصل: مركز الدراسات المستقبلية - كلية الحداثة الجامعة.
- هلال، علي الدين؛ ومسعد، نيفين. (1994). **معجم المصطلحات السياسية**. القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة.
- ويل، مارشال؛ ومارتن شرام. (1997). **تفويض بالتغيير**. ترجمة/ السيد محمد عمر؛ ويوسف ميخائيل. القاهرة: الهيئة العامة للاستعلامات.

## ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Backus, Michiel. (April 2001). **E-Governance and Developing Countries**, International Institute for Communication and Development, Research Report, No. 3
- Denhardt, Janet V. and Denhardt Robert B. (2009). **Public Administration: An Action Orientation**, 6<sup>th</sup> ed. Belmont, USA: Thomson Wadsworth.

- Eldegen, Ahmed Elsayed. (2010). "A Proposed Conceptual Framework for Understanding the Evolution of Government Role in the Liberal Economy Before and After the World Financial Crisis of 2007-2010", *The Annual-Scientific Conference of Sadat Academy for Management Sciences*, 26-27 April, p. 45
- Judy, Fenelon. (April 2003). "Economic Governance and the Asian Crisis: An Evaluation of the Australian Aid Program's Response", *Quality Assurance Series*, No.30.
- Laloux, Frederic and Wilber, Ken. (2016). *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker.
- Lane, Jan-Erik. (2000). *New Public Management: An Introduction*. London: Routledge.
- Mehta, Aneri. (January 2014). "The Challenge of Policy Formulation and Service Delivery in the 21st Century: "Improving Customer Service Delivery" By E-governance", *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 4, Issue 1,
- Osborne, David and Gaebler, Ted. (1993). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin Books.
- Schwab, Klaus. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. NY: Crown Business.
- UNPAN. (1999). *Public Service in Transition: Enhancing its Role Professionalism Ethical Values and Standards*. N.Y: UN Division for Public Economics and Administration.

## **Generation Development of Public Administration And the Future of Arab Government Administration: An Inductive Analysis of Challenges and Responses**

**Dr. Ahmed Elsayed Eldeqen**

Professor of Public and Local Administration

Colledge of Administrative Sciences

Sadat Academy for Management Sciences

Arab Republic of Egypt

ahmed.eldaken@sadatacademy.edu.eg

### **Abstract**

This study aimed to uncover the challenges facing generations of public administration and analyze the responses of generations of public administration to the challenges they faced, and the scientific rooting for the third generation of modern public administration that could shape the future of the Arab government administration for better development performance. The study relied on the evolutionary approach and employed the theory of challenge and response in the context of inductive analysis.

The study started from a major research question about: how public administration responded to the technological, economical challenges and social policies facing it. A sub-questions emerged from this main research question about: what are the technological, economical, political and social challenges, that faced the first generation of public administration and led to development to the second electronic/ economic generation, and what are the technological and economic challenges facing the second generation of modern public administration that lead to The third generation under the Fourth Industrial Revolution.

**Keywords:** *Generations of Public Administration, Third Generation of Public Administration, Arab Government Administration.*