

## إعادة ابتكار الحكومة: دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية (2030)

د. عبد الملك بن طاهر الحاج

أستاذ الإدارة العامة المساعد

قسم الإدارة العامة

كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود، وجامعة إب اليمنية

الجمهورية اليمنية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافق ما تقوم به الحكومة السعودية وفقاً لرؤيتها الوطنية (2030) مع مفهوم إعادة ابتكار الحكومة بأبعاده وخصائصه المختلفة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع ودراسة الوثائق والبيانات الرسمية الخاصة بعملية الإصلاح الإداري في المملكة كالسياسات والبرامج والمبادرات والممارسات الصادرة عن الحكومة. ومن خلال عملية التحليل والمقارنة تم التوصل إلى عدة استنتاجات، منها أن الحكومة السعودية تقوم بجهود ضخمة لإنجاز أوسع حركة إصلاح حكومي، وأن مما تقوم به يتوافق إلى حد كبير مع معايير وخصائص مفهوم إعادة ابتكار الحكومة والحكومة الريادية، ويبدو تجسيداً واقعياً لها، مع بعض التفاوت في تطبيق تلك المعايير؛ حيث يأتي في المقدمة أنها حكومة ذات رسالة محددة بوضوح في رؤية (2030)، وأنها حكومة تحفيز من خلال دعمها وتحفيزها للقطاع الخاص، والتوجه نحو التخصصية والشراكة معه، وتهيئة البيئة الاستثمارية، وأن تصبح حكومة نتائج، وذلك من خلال تبنيها نظام إدارة الأداء الوظيفي، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، وأن تكون حكومة إيراد من خلال تعظيم وتنويع الإيرادات العامة، وفرض ضرائب ورسوم جديدة على الخدمات في قطاعات التعليم والصحة والكهرباء والعمالة الوافدة، وأن تصبح حكومة مدارة بأسلوب القطاع الخاص من خلال استقطاب الكفاءات الناجحة في القطاع الخاص للعمل لدى القطاع العام، وأن تتحول إلى حكومة مشروعات، وذلك من خلال إنشاء وتمويل عدد من المشروعات الاستراتيجية، وأن تصبح حكومة لامركزية من خلال تفويض صلاحياتها للأجهزة والمستويات الإدارية الأدنى كلما أمكن، وأن تغدو حكومة ذات منظور استراتيجي في التعامل مع المشكلات والأزمات قبل وقوعها، من خلال تأسيس عدد من المراكز المتخصصة، كما تسعى لأن تكون حكومة موجهة بالعملاء من المواطنين والمقيمين طالبي الخدمات العامة عبر عدة قنوات وتطبيقات تبنتها الأجهزة الحكومية، وأن تكون حكومة تنافسية تتنافس مؤسساتها بعضها مع بعض، ومع القطاع الخاص على تقديم الخدمات العامة. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود نقاط تشابه بين التجربة السعودية والتجربة الأمريكية في مجال إعادة ابتكار الحكومة من حيث المنطلقات والأهداف والأدوات.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الريادية - الحكومة المبتكرة - التحول الوطني - الإصلاح الإداري - رؤية 2030.

### المقدمة

مع نهاية القرن العشرين بدأت الحكومات في الدول الغنية والنامية- على حدٍ سواء- بالبحث عن مناهج ومفاهيم إدارية جديدة تساعدها على البقاء والتكيف مع متغيرات الواقع الجديد وتحديات القرن الواحد والعشرين، وكل ذلك تطلب منها أن تجري عملية إصلاح حقيقي لنظم الإدارة العامة، وأن تعمل بطرق ومناهج جديدة. ومن أحدث المناهج والمدخل في الإصلاح الحكومي ما يعرف بإعادة ابتكار الحكومة (Reinventing Government)، وهو منهج جديد وجذاب ظهر لأول مرة

\* تم استلام البحث في يوليو 2019، وقبل للنشر في أكتوبر 2019، وتم نشره في مارس 2020.

في مطلع تسعينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، ويسعى للوصول إلى حكومة رشقية ومستجيبة وفاعلة وقليلة التكلفة تدار بطريقة إدارة منظمات القطاع الخاص قدر الإمكان. مما يعني تقديم نموذج جديد لدور الحكومة؛ بحيث تصبح الحكومة جهاز تحفيز يتولى تهيئة الظروف، وصياغة السياسات، وتقديم أوجه الدعم والمساندة والحماية، بدلاً من ممارسة التنفيذ والتجديف (تقديم الخدمات)، تاركة ذلك لمنظمات القطاع الخاص والقطاع غير الربحي.

لقد جلبت نظرية إعادة ابتكار الحكومة في طياتها أبعاد ومضامين وتوجهات فريدة، مثل بعضها تحدياً واضحاً للنموذج البيروقراطي الكلاسيكي السائد في الإدارة العامة، وللدور السياسي والاجتماعي للدولة؛ مما أثار حولها حالة واسعة من الجدل والنقاش والنقد الحاد، وبالتالي انقسم الكتاب والباحثون والمفكرون حولها إلى فريقين ما بين مؤيد بصورة قوية من منطلق أنها موجة جديدة للتغيير في مجال الإدارة العامة، وفريق آخر معارض لها بشدة باعتبار أنها موضحة عابرة تستهدف تقويض القيم السياسية والاجتماعية للدولة، وتحول الحكومة إلى ما يشبه مجال أعمال (شركة)، ويصبح المواطنون أشبه بالعملاء (الزبائن) لديها.

وعلى مستوى الممارسة فقد نالت نظرية إعادة ابتكار الحكومة فرصة التطبيق في بعض دول العالم وفقاً لظروف ومقتضيات الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي في كل دولة، وكان أول من استفاد منها كقاعدة لإصلاح الحكومة، الرئيس «بيل كلينتون» (1993-2001)، وقد مثل ذلك أطول وأكبر عملية إصلاح حكومي في الولايات المتحدة خلال القرن العشرين (Kamensky, 1996; Qiao and Thai, 2002).

أما على مستوى الدول العربية فلم تنل نظرية إعادة ابتكار الحكومة فرصتها من حيث التطبيق بأبعادها المتكاملة، ومرتكزاتها وافترضاها المعروفة كما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول العالم، وربما يعود ذلك لاعتبارات سياسية تتعلق بطبيعة النظم السياسية الحاكمة في العالم العربي. ولعل ما تقوم به وتمارسه حكومة المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن وفقاً لرؤية (2030) وما يرتبط بها من سياسات وترتيبات وبرامج تنفيذية يجسد مضمون نظرية إعادة ابتكار الحكومة بأبعادها المختلفة، ويمثل شكلاً من أشكال إعادة ابتكار الحكومة. لذلك ارتأى الباحث المبادرة بهذه الدراسة العلمية لاستقصاء جوانب هذه التجربة الواسعة التي يشهدها الجهاز الحكومي السعودي، ومدى توافقها مع نظرية إعادة ابتكار الحكومة ومفهوم الحكومة الريادية، وكذلك مدى التشابه والاختلاف مع التجربة الأمريكية في هذا المضمار.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

### مفهوم إعادة ابتكار الحكومة

ظهر مفهوم إعادة ابتكار الحكومة لأول مرة في الولايات المتحدة من خلال عدة كتابات وأعمال فكرية قدمها «ديفيد أوسبورن» (Osborne) وزملاؤه، كان أبرزها الكتاب الذي أصدره (1992) مع زميله «جيبيلر» (Gaebler)، وهو مدير مدينة سابق والمعنون: Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.

وقبل ذلك لم يكن هذا المصطلح معروفاً، ولا يرد ضمن أدبيات الإدارة العامة، وقد استعار «أوسبورن» وزميله هذا المصطلح من كتاب ألفه (John Naisbitt) بعنوان: إعادة ابتكار الشركة (Re-inventing The Corporation) سنة (1995) (Nathan, 1995). لقد كان الموضوع الأساسي (Theme) لكتاب «أوسبورن» وزميله هو كيف يمكن إعادة هيكلة الحكومة لتصبح حكومة مستجيبة وموثوق بها، وتنافسية في إطار السوق العالمية، وتكنولوجيا المعلومات. وبذلك فجر الكتاب بما حمله من أفكار جديدة وغير مألوفة، ثورة إدارية جديدة انتشرت في بقية دول العالم (ساعاتي، 1999)؛ (Brudney and Wright 2002).

لقد استمدت نظرية إعادة ابتكار الحكومة جذورها الفكرية والفلسفية من عدة مصادر من أبرزها: جهود الإصلاح الحكومي السابقة على مستوى الحكومة الأمريكية، مثل قانون «بندلتون» (1883) الذي أسس نظام الخدمة المدنية القائم على الجدارة، وبرنامج الصفقة الكبرى (New Deal) في عهد الرئيس «روزفلت» (1933)، ولجان الإصلاح الإداري السابقة، مثل لجنة «تافت» (Taft)، ولجنة «هوفر» (Hoover) (1947)، ولجنة «براونلو» (Brownlow) (1937)، وكذلك النموذج البيروقراطي، ونظرية الإدارة العامة الجديدة (New Public Administration) التي برزت خلال الستينيات، ونظرية الإدارة العامة التنفيذية الجديدة (NPM) التي ظهرت في الثمانينيات، ونظرية الخيار العام (Public Choice) (Kamensky, 1996; Spicer, 2004; Kwon & Tang, 1998; Pesch-Cronin, 2004; Onder, 2016; Thai, 2002; Brudney & Wright 2002).

لقد جادل «أوسبورن» وزميله في كتابهما الشهير «إعادة ابتكار الحكومة» أن النموذج الريادي يسعى لإدخال مبادئ السوق إلى كيان الخدمة العامة، وهو ما لا بد أن يحل في البيروقراطية حاضراً ومستقبلاً، وطرح الكاتبان عشرة مبادئ وقضايا (Themes) شكلت جوهر النظرية ومركزاتها الفلسفية الأساسية، وهي كالتالي:

حكومة تحفيز (Catalytic)، حكومة تمكين المجتمع (Community Empowerment)، حكومة منافسة (Competitive)، وحكومة ذات رسالة (Mission-driven)، حكومة موجهة بالنتائج (Result-oriented)، حكومة موجهة بالعملاء (Customer-oriented)، حكومة إدارة أعمال (Enterprising)، حكومة تعمل بمنظور استراتيجي (Anticipatory)، حكومة لامركزية (Decentralized)، حكومة موجهة بالسوق (Market-oriented).

وفيما يلي شرح موجز لكل قضية منها، وعلى النحو التالي (Osborne and Gaebler, 1992):

#### 1- حكومة تحفيز (Catalytic)

أي حكومة مساندة وتوجيه (Steering)، وليس حكومة تجديد (Rowing)، بمعنى أن يقتصر دور الحكومة وفقاً لهذا المبدأ على قيادة دفة العمل وتحفيز مختلف المنظمات والقطاعات في المجتمع، من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأن تترك عملية التجديد وتحريك القوارب (التنفيذ وتقديم الخدمات) لمنظمات القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية، من منطلق أن الحكومة التي توجه القوارب هي أقوى من تلك التي تجدف وتمارس العمل بنفسها (Shojaei et al., 2016: 634). ومن الأمور التي يجب أن تضطلع بها الحكومة أيضاً وفقاً لهذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر: تطوير الخطط والسياسات، وسن الأنظمة، وتهيئة البيئة الاستثمارية الجاذبة، وتقديم الحوافز والمساعدات والامتيازات المناسبة، وإبرام العقود، وتقديم الإعفاءات الضريبية أو خفضها، وإيجاد أجهزة فاعلة للرقابة والحماية والعدالة، ونحو ذلك.

#### 2- حكومة تمكين

أي تمكين المجتمع (Community Empowerment)، ونقل الثقل والسيطرة من الأجهزة البيروقراطية إلى المجتمع، وتشجيع المواطنين في المجتمعات المحلية على حل مشكلاتهم بأنفسهم (Collins and Byrne, 2004). وهو ما يعني أن الشعب هو من يقرر طبيعة الخدمات العامة وكيفية تقديمها، وكيفية إدارة القضايا العامة كالصحة والتعليم والإسكان بدلاً من سيطرة وتحكم الموظفين البيروقراطيين عليها، وذلك عن طريق جمعيات أو هيئات شعبية يتم انتخابها بطريقة ديمقراطية.

#### 3- حكومة منافسة (Competitive)

تشجع التنافس بين مقدمي الخدمات (Providers)، سواء بين منظمات القطاع العام، أو بين منظمات القطاع الخاص، أو بين القطاع العام والقطاع الخاص معاً؛ مما يقي المجتمع بشكل عام من ظاهرة الاحتكار إلى أبعد حد ممكن (Scott, 1999: 28). ليس ذلك فحسب؛ بل إن عنصر المنافسة في العمل الحكومي يكسر الهيمنة، ويعزز القيم الأخلاقية، ويرفع الروح المعنوية لدى موظفي الحكومة، ويحقق ميزة الكفاءة والفاعلية، ويشجع الإبداع بين أطراف المنافسة لتقديم الخدمات بتكلفة أقل وجودة أفضل (يوسف، 2006).

#### 4- حكومة ذات رسالة (Mission-driven)

أي حكومة موجهة بخطة استراتيجية تشتمل على رؤية واضحة، وغايات (Goals) وأهداف (Objectives)، يشترك منها هدف واضح لكل مؤسسة أو وحدة إدارية. مما يجعل الموظفين يشعرون بإحساس والتزام قوي نحو تلك الرسالة والأهداف، ويحفزهم على الإبداع وابتكار الحلول التي تؤدي إلى تحقيق تلك الغايات والأهداف، بدلاً من إدارة الحكومة بالأنظمة والقواعد (Rules) (Shojaei et al., 2016: 634). ذلك أن القوانين والقواعد المكثفة تشكل قيوداً على الموظفين والمديرين في الحكومة، وتحول دون قدرتهم على الإبداع وحل المشكلات، واستقطاب أكفاء الكوادر البشرية وتحفيزها ومكافأتها وتطويرها لتحقيق أهداف الجهاز الإداري بصورة ذات كفاءة وفعالية.

#### 5- حكومة موجهة بالنتائج (Result-oriented)

أي حكومة لا تعمل كالحكومات البيروقراطية التي كل همها الحصول على أكبر قدر من المدخلات (Inputs)، سواء المالية أو البشرية دون الاهتمام بالمنتجات والنتائج؛ ففي ظل الحكومة الريادية يتم التركيز في المقام الأول على

مؤشرات الأداء، والمخرجات، والإنجازات المتحققة (Outcomes) في ضوء الغايات والأهداف المرسومة. لأن من العبث تغذية المؤسسة الحكومية بالمدخلات المالية والبشرية والتكنولوجية الهائلة دون الاهتمام بما ينتج عن ذلك من إنجازات وعوائد ذات قيمة اقتصادية واجتماعية يلمسها المواطن (يوسف، 2006: 25). كما إن قياس النتائج في العمل الحكومي يتيح التعرف على جوانب النجاح والفشل في المشروع الحكومي، وكذلك التعرف على الأفراد الفاعلين ومكافأهم، والأفراد المتقاعسين والتخلص منهم.

#### 6- حكومة موجبة بالعملاء (Customer-oriented)

في إطار الحكومة الريادية يتم النظر للمواطنين كعملاء لديها، وتعمل بشتى الطرائق على تلبية احتياجاتهم بشكل مرضي، لا احتياجات البيروقراطيين، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم بعناية (Shojaei et al., 2016: 634). ويؤكد «أوسبورن» و«بلاسترك» (Osborne & Plastrik, 1997) أنه لا بد من وضع العميل (المواطن) في مقعد القيادة (Driver's Seat) ليقرر اتجاه ونوعية مسار الخدمات العامة. وفي سبيل ذلك تستخدم الحكومات الريادية مجموعة من التطبيقات والمسوحات ومجموعات التركيز (Focus Groups) لاستطلاع رأي المواطن بوصفه عميلاً لديها، واستقصاء رضاه عن الخدمة المقدمة (Byong-Seob, 1999: 51). غير أن ما يؤسف له في الحكومات البيروقراطية أن كثيرا من الموظفين لا يعرفون عملاءهم جيداً، ولا يعاملون المواطنين على أنهم عملاء لدى الأجهزة الحكومية، بل يعتبرونهم مجرد مراجعين وعالة عليها، يتعاملون معهم بتعالٍ شديد ومن وراء شبك النافذة عند طلب أي خدمة (يوسف، 2006: 25).

#### 7- حكومة إدارة أعمال (Enterprising)

أشار «أوسبورن» وزميله (1992) إلى أن الحكومات البيروقراطية تعمل وفقاً لنظام محاسبي وميزانية تقليدية يفرضان على المديرين الإنفاق دون التفكير في الدخل، بينما في ظل الحكومة الريادية، لا بد أن يعمل المديرين على التفكير في كيفية مضاعفة الدخل وتحقيق إيرادات مالية أكثر من الإنفاق والصرف من المال العام. وفي ظل الحكومة الريادية لا بد أن يصبح المديرين في القطاع العام أشبه برجال ورواد أعمال (Entrepreneurs) يمارسون أسلوب المخاطرة، ويعملون على خلق ثقافة ريادية (Gargan, 1997). كذلك الحكومات التي تسعى إلى تنظيم المشروعات وممارسة النشاط الريادي لا بد أن تعد فئة من المديرين بمهارات معينة، ومنها: التفكير المنفتح، والمثابرة، وانتهاز الفرص، وأخذ المخاطرة، وتطوير القواعد والأنظمة، وذلك لإدارة المشروعات الاستثمارية لكونها مهمة صعبة (DeLeon and Denhardt, 2000). أي يجب على الحكومة حتى تتحول من العمل بطريقة بيروقراطية معتمدة على ما يخصص لها في الميزانية العامة، أن تثور على الطرائق التقليدية الرتيبة، وأن تعمل على استقطاب موظفين جدد بمهارات رواد الأعمال أو إعادة تدريب الموظفين الموجودين على تلك المهارات، ليفكر ويعمل الموظف بطريقة رجل الأعمال (التاجر)، وذلك من حيث استشعار الفرص الاستثمارية ودراستها وتقييمها واقتناصها، والعمل وفقاً لمنهجية دراسات الجدوى وتحديد التكاليف، وحساب الربح والخسارة، والمبادرة وسرعة الاستجابة، والبحث عن عملاء وتأسيس شبكة علاقات معهم، واستخدام أنظمة الحوافز المالية، وصنع القرار في حالة عدم اليقين.

#### 8- حكومة تعمل بمنظور استراتيجي (Anticipatory)

أي تعمل بنظرة بعيدة المدى للأمر، وذلك من خلال التنبؤ ورسم صورة للمستقبل وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة، وبما يساعد على توقع المشكلات ومنعها بشكل استباقي، واتخاذ قرارات سليمة بشأنها، بدلاً من الاستجابة لها بردة الفعل، والنهوض لعلاجها بعد وقوعها، وما يترتب على ذلك من آثار سلبية مختلفة (Shojaei et al., 2016:634).

#### 9- حكومة لامركزية (Decentralized)

أي حكومة مشاركة تعمل على تفويض الصلاحيات والسلطات للموظفين والمديرين في مختلف المستويات الإدارية، وبما يمكنهم من اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقديم الخدمات للمواطنين بأفضل صورة ممكنة (Lenkowsky & Perry, 2000: 300). وتعد المشاركة من أهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم إعادة ابتكار الحكومة، حيث إن المواطن أو الموظف العام يجب ألا يكون محايلاً في المنظمة التي يعمل بها، بل يجب أن يؤثر في القرارات التي تصدر عنها، وأن يتجه بسلوكه الوظيفي باتجاه الأهداف التنظيمية المحددة (عبد الكريم، 2010).

## 10- حكومة موجهة بالسوق (Market-oriented)

في الحكومة البيروقراطية تكون هي المصدر الرئيس لتقديم الخدمات العامة، مما يضعف الإبداع والابتكار (Creativity) والمرونة (Flexibility)؛ بينما في ظل نموذج الحكومة الريادية يتاح للعملاء (المواطنين) توسيع خياراتهم وتفضيلاتهم عند شراء السلع والخدمات، لكونها تستعين بقوى السوق ومؤسسات القطاع الخاص لتدبير ما يحتاجه المواطنون وما تحتاجه الحكومة نفسها من سلع وخدمات بدلاً من تأسيس منظمات أو برامج حكومية لتتولى تقديمها (Collins & Byrne, 2004). والحكومة الموجهة بالسوق لا بد أن تستفيد من التجارب والممارسات والأساليب العلمية الموجودة في القطاع الخاص، كما لا بد لها من استهلاك قيم العمل التجاري، مثل: قيم المنافسة وروح المبادرة، وأسلوب التكلفة والعائد، وتمكين العملاء، وسرعة الاستجابة للظروف المتغيرة والبيئة المحيطة (DeLeon & Denhardt, 2000).

لقد طرح «أوسبورن» و«جيبيلر» في كتابهما «إعادة ابتكار الحكومة» (1992) وصفاً عاماً لخصائص الحكومة الريادية، ثم في فترة لاحقة ونتيجة للنقد الحاد الذي تعرض له الكتاب، استدرك «أوسبورن» وزميله «بيتر بلاستريك» (Plastrik)، وقدم في (1997) كتاباً آخر بعنوان «الخلاص من البيروقراطية: خمس استراتيجيات لإعادة ابتكار الحكومة» (Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government)، حاولا من خلاله تقديم شرح دقيق للطرق والاستراتيجيات التطبيقية الممكن اتباعها لخلق حكومة ريادية. ومن ضمن ما اشتمل عليه الكتاب الجديد فكرة تغيير الحمض النووي للأنظمة الحكومية (DNA) عن طريق الاستراتيجيات الخمس (Five C's) التي تستهدف كل واحدة منها تغيير جانب معين في الحمض النووي للحكومة، بالإضافة إلى اقتراح أكثر من (900) آلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. وهنا يمكن أن نشير بشكل موجز إلى تلك الاستراتيجيات الخمس، وهي على النحو التالي:

- **Core Strategy**: استراتيجية وضوح الهدف من الحكومة ومؤسساتها، وهل تقود دفة الشأن العام وتقدم الخدمات بنفسها (Steering) أم توجه فقط، وغيرها يجذف ويحرك المراكب (Rowing)؟
- **Consequences Strategy of Incentives**: استراتيجية النتائج المقترنة بالحوافز (المادية والمعنوية) المرتبطة بالأداء الوظيفي في الحكومة.
- **Customer Strategy**: استراتيجية العميل، أي إعطاء العميل خيارات واسعة فيما يتعلق بتقديم الخدمات، وتمكينه من مساءلة مقدمي الخدمة.
- **Control Strategy**: استراتيجية دفع قوة التحكم والسيطرة من القمة نحو المستويات الأدنى في الهياكل البيروقراطية والمجتمعات المحلية؛ لتمكين الموظفين والمواطنين من صنع القرارات.
- **Culture Strategy**: استراتيجية خلق ثقافة ريادية. أي تغيير عادات وتفكير الموظفين الحكوميين، بهدف تفهم حاجات العملاء بطرق مختلفة، وتلبيتها بصورة مرضية.

## 11- تقييم مفهوم إعادة ابتكار الحكومة:

بالرغم مما نالته نظرية إعادة ابتكار الحكومة ومفهومها وحركتها من اهتمام بالغ من الكتاب والباحثين والسياسيين، لكنها لم تنج من سهام نقدهم؛ ففريق منهم أيدها وأشاد بها بقوة، فلقد وصفها «روجرز» بأنها مفهوم سياسي جذاب للتغيير التنظيمي البيروقراطي، وإعادة تنظيم وتقليص حجم الحكومة (Rogers, 2000). وهناك من عدها حركة إصلاحية لإيجاد حكومة ذات أداءٍ عاليٍ وموجهة من قبل العملاء (Kamensky, 1996: 247). وقد اعتبرها البعض أنها محاولة هادفة لكبح جماح البيروقراطية وجعلها تستجيب للمواطنين (Kellough, 1998: 8). وبوجهة النظر نفسها، اعتبرها رشيد خطوة مهمة لاخترق قوى البيروقراطية التي تعد وحشاً يحيط نفسه بتحصينات قوية من اللوائح والإجراءات والمكاتب المغلقة والروتين وغياب المساءلة الحقيقية (رشيد، 1996). ومن ناحية أخرى اعتبرها البعض وسيلة لحقن الحكومة بمجموعة من القيم التجارية وممارسات القطاع الخاص، مثل: المنافسة (Competition)، والمساءلة (Accountability)، والربحية، والمرونة (Ford and Andersson, 2017: 15-19). ومن المنظور نفسه، هناك من رأى أنها تحث على تبني قيمة المنافسة في القطاع العام، ومن مزايا المنافسة أنها تحسن الأداء وترفع كفاءة المديرين العموم استجابة لضغوط قوى السوق، كما يصبحون محل المساءلة أمام المستفيدين من الخدمة العامة (Pesch-Cronin, 2004: 38). كذلك رأى (Qiao & Thai, 2002:90) بأنها محاولة لإدخال أيديولوجيا (Ideology) العمل التجاري إلى القطاع العام. وهناك من اعتبرها ظاهرة صحية بالنسبة للإدارة العامة؛ كونها تشكل عبر المراحل المختلفة نتيجة حالات

الجدل والنقاش الفكري المتعدد، وأنها تعبير عن رؤية جيل معين، وكل جيل يختار النموذج الذي يناسبه للإدارة العامة (Frederickson, 1996). واتساقاً مع ذلك هناك من عدها منبجاً جيداً للعديد من الأفكار الخلاقة التي يجب اختبارها كفضليات عمل حول كيفية تحسين الأداء الإداري والمساءلة والحوكمة (Thompson & Riccucci, 1998). وهناك من رأى أنها نقلت الإدارة العامة من النموذج الفيبري (Weberian Model) إلى نموذج جديد، وهو نموذج الحكومة الريادية (Entrepreneurial Government) (Saint-Martin, 2001: 574). وبالمفهوم نفسه وصفها «فوكس» بأنها تمثل نموذجاً على مستوى السياسة والإدارة العامة لنقلها من حقبة الحداثة (Modernity) إلى حقبة ما بعد الحداثة (Post Modernistic) بهدف خلق حكومة أفضل وبتكلفة أقل (Fox, 1996). وهناك من استحسها لكونها تركز في المقام الأول على العمليات التشغيلية «كيف يجب أن تعمل الحكومة، وليس على ما يجب أن تفعله»، دون الإغراق في الأيديولوجيات، مما يخلق إحساساً واضحاً بالمهمة (Spicer, 2004: 357).

بينما هناك فريق آخر وقف على النقيض، وانتقد هذه النظرية بشدة، مبدياً مبرراته وحججه حيال ذلك، ومنهم ما يلي: هناك من اعتبرها بدعة أو موضة عابرة (Fad) تستهدف تقويض الدور التقليدي والقيم السياسية والاجتماعية للدولة، وتحول الحكومة إلى ما يشبه مجال أعمال (شركة) المواطنين إلى عملاء وزبائن لديها (Qiao & Thai, 2002). بينما ثمة من رأى أنها أعادت إلى الأذهان قضية جدلية قديمة، وهي الفصل بين السياسة والإدارة (Dichotomy) من حيث إنها تنزع نحو نموذج القطاع الخاص بعيداً عن نموذج السياسة، مع أنه من الصعب تخليص الإدارة العامة من الأنشطة السياسية، وأن للحكومة سيادتها وخصوصيتها ورسالتها السياسية والاجتماعية السامية في المجتمع بشكل عام (Chang, 2008: 36). كما يرى البعض أنها جلبت معها مفردات ومفاهيم جديدة لم تألفها الإدارة العامة من قبل ويصعب تبنيها، مثل مفاهيم: المنافسة، والمواطن كزبون، والإنسان الخارجي، علاوة على الدعوة لقطع الشريط الأحمر (القيود الإجرائية والتنظيمية والقانونية)، وهو ما قد يؤدي إلى عدم الإنصاف وشيوع الفساد (Kellough, 1998: 16). بينما هناك من رأى أنها نادى ضمن أدواتها بما يعرف بالخصخصة، وهي برغم مزاياها المختلفة، قد تخرج عن السيطرة والتحكم، وتضر بالمجتمع والعدالة الاجتماعية (Onder, 2012).

وقد لاحظ البعض أنها تعاني بعض الإشكالات، ومنها صعوبة قياس النتائج والآثار في بعض الأجهزة الحكومية، علاوة على التعارض الواضح بين بعض مبادئ وافترضات النظرية ذاتها، ومنها مثلاً المبدأ الذي ينص على «أن تعمل الحكومة بشكل أفضل وتكلفة أقل»، وذلك قد لا يكون قابلاً للتحقيق في الوقت نفسه في بعض البرامج الحكومية؛ لأن خفض التكاليف قد يكون على حساب الفعالية وجودة الخدمات المقدمة (Kwon and Tang, 1998). علاوة على ذلك أنها افترضت أن الحكومة يمكن أن تدار بالطريقة نفسها التي تدار بها الشركات الخاصة، وذلك غير ممكن، لأن للإدارة العامة نموذجاً فكرياً ونظرياً خاصاً (Paradigm) يؤكد على الدستور، والضوابط القانونية، والمسئولية (Chang, 2008: 32). وأنها طرحت فكرة الإدارة الريادية بمعنى أن يتصرف المديرين في القطاع العام كرواد أعمال ومبادرين يحملون المخاطرة، كما هو في القطاع الخاص، وذلك غير ممكن لأن الإدارة العامة محكومة بجملة من الاعتبارات والتنظيمات التي لا تمنح المديرين حرية كافية للتصرف واتخاذ القرارات الجريئة (Pesch-Cronin, 2004).

وفي هذا السياق كتب «دانيال وليامز» (Williams) مقال بعنوان (Reinventing the Proverbs of Government) معتبراً أن ما اشتملت عليه نظرية إعادة ابتكار الحكومة ليس سوى أمثال وأقوال مأثورة (Proverbs)، وأنها تعاني من تضارب وعدم اتساق في أفكارها وتوصياتها، ناهيك عن عدم الفهم المتعمق لتاريخ الإدارة العامة (Williams, 2000: 522).

ونختتم هذه الجزئية بما قاله «جورج فيريدريكسون» (Frederickson, 1996) أحد أقطاب علم الإدارة العامة بأن نظرية إعادة ابتكار الحكومة تبتعد عن السياسة لصالح تطبيق نموذج وقيم السوق في الحكومة، وأن ذلك قد يحقق زيادة ملاحظة في الكفاءة على المدى القريب، ولكن قد يضعف القدرة الإدارية والعدالة الاجتماعية على المدى البعيد، معتبراً أن مفهوم إعادة الابتكار عبارة عن نبيل قديم في قارورة جديدة.

## 12- مستقبل حركة إعادة ابتكار الحكومة:

ثمة اعتقاد أن الشخصية الكاريزمية للرئيس «كلينتون»، وكذلك مستشاره «ديفيد أوسبورن» مطور ورائد هذه النظرية - بما امتلكه هو الآخر من كاريزما - هما من أعطيا النظرية شهرة واسعة (Williams, 2000: 522). ولكن السؤال الجوهرى الذي قد يتبادر إلى الذهن، وهو: هل نظرية إعادة ابتكار الحكومة انتهت وأقل نجمها برحيل إدارة «كلينتون»؟ وهنا يمكن الإجابة عن هذا السؤال بالقول: إن تلك النظرية والحركة أصبحت نموذجاً عالمياً تبنته دول عديدة في العالم

(Saint-Martin, 2001). وهي لا تزال تشكل واحدة من أهم نظريات الإدارة العامة التي لها بريقها وشعبيتها، برغم مرور عدة سنوات على تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية (Chang, 2008).

ولا يزال مفهوم إعادة الابتكار فكرة حية ومتجددة، ومحل البحث والنقاش العلمي حول مضمونها وأبعادها وكيفية تطبيقها وتطويرها على مستوى العالم، وتنظم لأجل ذلك المؤتمرات والمنتديات وتُقام المراكز المتخصصة لتناقش الفكرة نفسها، وإن كانت تحت عناوين مختلفة بعض الشيء، مثل: الابتكار في العمل الحكومي، والحكومة القائمة على الابتكار، والحكومة الخلاقة، والحكومة المبتكرة، والحكومة الذكية، ونحو ذلك.

بالإضافة إلى ذلك، أصبح لفكرة إعادة الابتكار مؤتمرات ومنتديات عالمية وإقليمية خاصة تنظم سنويًا، حيث تم عقد المنتدى العالمي الأول لإعادة ابتكار الحكومة في الولايات المتحدة (1999)، تلا ذلك تنظيم عدة منتديات عالمية تحت شعار إعادة ابتكار الحكومة كمظلة واسعة، كرس كل واحد منها لمناقشة قضية معينة من قضايا الإدارة العامة والتنمية المستدامة. فمثلاً نظم المنتدى الثاني لإعادة ابتكار الحكومة في البرازيل (2000)، وكان حول الديمقراطية والحكومة (Governance) في القرن الـ 21، ثم المنتدى الثالث في إيطاليا (2001) حول الحكومة الإلكترونية (E-government)، ثم المنتدى الرابع في المغرب (2002) حول الشراكة (Partnership) لتعزيز الديمقراطية والتنمية، ثم المنتدى الخامس في المكسيك (2003) حول الإبداع (Innovation) والجودة في العمل الحكومي، ثم المنتدى السادس في كوريا الجنوبية (2005)، ونقاش المشاركة والحكومة الرشيدة، ثم المنتدى السابع في مقر الأمم المتحدة (2006)، وقد كُرس لمناقشة موضوع إعادة الثقة في الحكومة في القرن الواحد والعشرين (Kim et al., 2005). كذلك أقيمت منتديات إقليمية في مجال إعادة ابتكار الحكومة، مثل: المنتدى الآسيوي لإعادة ابتكار الحكومة (2004) في ماليزيا، ومنتدى آخر في (2006) عقد في كوريا الجنوبية حول الثقة بالحكومة والإبداع والحكومة. كذلك في إفريقيا عُقد المنتدى الإفريقي (2005) في دولة جنوب إفريقيا بعنوان «إعادة تموضع القطاع العام لمواجهة التحديات». وفي الوطن العربي عُقد منتدى إعادة ابتكار الحكومة (2006) في دبي بعنوان تعزيز الإبداع في الإدارة العامة.

ومن المبادرات والمشروعات اللاحقة التي تصب في السياق ذاته، مبادرة القمة العالمية للحكومات التي تأسست (2013) باعتبارها منظمة غير ربحية، مقرها الرئيس في دبي، وتُعد أكبر تجمع حكومي عالمي سنوي يهدف إلى الارتقاء بمستقبل الحكومات وتمكينها من تحقيق التفوق والريادة والابتكار. يلتقي فيها قادة الحكومات، ورجال الفكر، وصانعو السياسات، وقادة القطاع الخاص والمجتمع المدني لمناقشة سبل تطوير مستقبل الحكومات بناءً على أحدث التطورات والاتجاهات المستقبلية. كما إنها تتيح الفرصة لعرض أفضل الممارسات والحلول الذكية التي تحفز الإبداع والابتكار، من أجل إحداث تأثير إيجابي في حياة المواطنين في جميع أنحاء العالم، والتي من أبرز إنجازاتها وضع الخطة الاستراتيجية للحكومات للسنوات الخمسين القادمة (الحكومات نحو 2071) ([www.worldgovernmentsummit.org/ar](http://www.worldgovernmentsummit.org/ar)).

علاوة على ذلك تم عام (2014) تأسيس مرصد الابتكار في القطاع العام التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. كذلك تم عام (2014) تأسيس مركز محمد بن راشد آل مكتوم للابتكار الحكومي بهدف تحفيز ثقافة الابتكار، وتطوير العمل في القطاع الحكومي من خلال منظومة متكاملة. لتعزيز تنافسية حكومة دولة الإمارات، وقد انبثق عنه ما يسمى مجلس الابتكار العالمي بهدف تعزيز مسيرة الابتكار الحكومي العالمي ووضع سياسات حكومية قائمة على الابتكار تخدم أهداف التنمية، وتحسن جودة حياة المجتمعات ([www.mbrcgi.gov.ae/ar/home-ar](http://www.mbrcgi.gov.ae/ar/home-ar)).

وبعد أكثر من (25) سنة من أول تطبيق للنظرية في الولايات المتحدة يقول أستاذ الإدارة العامة في جامعة هارفارد (Steve Kelman) الذي عمل في مكتب الإدارة والميزانية كمدير لمكتب سياسة العقود والمشتريات الفيدرالية خلال فترة إدارة «كلينتون» (1993-2001): إن التغييرات التي حدثت في التسعينيات نجحت إلى حد كبير، ولكنها واجهت (عاصفة) خلال إدارة جورج دبليو بوش؛ إذ تم التركيز على المنظور القانوني أكثر من إعادة ابتكار الحكومة، بينما عاد اتجاه التركيز على الأداء خلال إدارة أوباما، ويبدو أنه مستمر في عهد الرئيس «دونالد ترامب» (<http://cutt.us/ibHtZ>). وهكذا ظل مفهوم إعادة الابتكار وسيظل محل نقاش وفحص مستمرين (Brodny and Wright 2002).

### 13- مراجعة الدراسات السابقة:

في البداية، نود التأكيد على أن نموذج إعادة ابتكار الحكومة هو إطار فكري ذو أبعاد متعددة، وتستخدم في تطبيقه أدوات وآليات ومناهج متباينة، ويمكن تطبيقه بصورة شمولية أو جزئية. وإزاء هذه التجارب والتطبيقات الكلية

أو الجزئية جاءت الدراسات العلمية لاستقصاء وتقييم واقع تلك التجارب المختلفة، وهنا يمكن استعراض ما توافر منها ابتداءً بالأحدث، وعلى النحو التالي:

- دراسة (Mansour, 2017)، في الإمارات العربية المتحدة، وهدفت إلى التعرف على تجربتها في مجال إعادة ابتكار حكومتها الفيدرالية والتحول إلى نظام الإدارة العامة الجديدة. وقد استنتج الباحث أن الحكومة الإماراتية استخدمت العديد من الأدوات للوصول إلى ذلك الهدف، ومنها: إدارة الجودة الشاملة، والميزانية الصفريّة، والتنافسية، والخصخصة، والحكومة الإلكترونية، والحكومة، والشراكة، والتعاقد الخارجي (Outsourcing)، ونجحت إلى حد كبير في إيجاد نظام حديث للإدارة العامة، والتحول للاقتصاد الحر، وفيما عدا الخدمات العامة، فقد ظلت تقدم للمواطن بصورة مجانية دون اعتباره عميلاً (زبوناً) لدى الأجهزة الحكومية يدفع مقابل ذلك.
- دراسة (Chigudu, 2014)، في جمهورية زيمبابوي وناقشت التحديات التي واجهت جهود إعادة ابتكار الحكومة في زيمبابوي، والتي كان أبرزها: ضعف الإرادة السياسية، ومقاومة التغيير، وضعف الكفاءة الإدارية وتفشي الفساد، وضعف توظيف تقنية المعلومات، ونقص الموارد المالية والحوافز، وسوء توقيت بعض البرامج والإصلاحات، ومقاومة الموظفين لنظام إدارة الأداء، وضعف القدرة التنافسية في تقديم الخدمات العامة، وسوء تطبيق الخصخصة.
- دراسة (Yang, 2009)، عن إعادة ابتكار الحكومة في الصين، والتي خلصت إلى أنها لا تزال بحاجة لإصلاح أنظمة الخدمة العامة، وأن ذلك لن يتأتى إلا من خلال التعاون المشترك بين الحكومة والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي، وتوافر الدعم السياسي، وتوسيع المشاركة السياسية، وتفعيل مبادئ الحوكمة، والتفاعل النشط بين الأقسام والوحدات التنظيمية، وتحسين الترتيبات المؤسسية.
- دراسة (Rivera et al., 2000)، والتي أجريت على المستوى المحلي على عينة من رؤساء المجالس البلدية في الولايات المتحدة بهدف التعرف على اتجاهاتهم نحو عملية إعادة ابتكار الحكومة في الولايات المتحدة، وجهودهم وتوصياتهم نحو ذلك. وقد توصل إلى أن رؤساء المجالس البلدية محل الدراسة كانت اتجاهاتهم إيجابية وداعمة بشكل عام لحركة إعادة ابتكار الحكومة، كما إنهم يقدمون مبادرات وأنشطة وتوصيات جيدة من شأنها قيادة المجتمعات المحلية نحو مستويات عالية من إعادة الابتكار. وأنهم يرون أن الحكومات المحلية لا بد أن تتحول إلى حكومات ريادية، تقوم على المنافسة في تقديم الخدمات العامة، وضرورة البحث عن مصادر مالية غير ضريبية، وتقديم مكافآت للموظفين، وتمكين المجموعات المحلية، والتدريب على تقديم الخدمات العامة.
- دراسة (Van Gramberg et al., 2005)، والتي سلطت الضوء على التحديات التي تواجه الحكومة الأسترالية المركزية في سبيل استيعاب النماذج والمبادرات الشاملة ضمن هيكلها العام وبما يفضي في نهاية المطاف إلى إعادة ابتكار الحكومة نفسها. أظهرت الدراسة أن الحكومة الأسترالية تواجه مجموعة من المشكلات المتمثلة بصعوبة تجسيد قيم المساءلة والتنسيق والحوكمة.
- دراسة (Pesch-Cronin, 2004)، لفحص فكرة إعادة ابتكار الحكومة في ولاية أوهايو الأمريكية، وتحديدًا البُعد الخاص بالحكومة الموجهة بالزبائن (Customer-driven Government) ومدى مساهمة ذلك في تحسين الأداء والخدمة العامة في قطاع الشرطة في الولاية. وقت أظهرت الدراسة أن المسؤولين لا يعرفون كيفية تحويل فلسفة إعادة ابتكار الحكومة إلى ممارسات إدارية تحسن من الأداء في قطاع الشرطة، وأن فكرة اعتبار المواطن عميلاً (زبوناً) لدى الجهاز الحكومي تمثل أهم العوائق في طريق تحويل فكرة إعادة ابتكار الحكومة إلى أدوات عملية فعالة.
- دراسة (Vito and Kunselman, 2000)، لاستقصاء آراء المديرين في المستويات الوسطى بجهاز الشرطة في كل من ولايتي الأسكا وفلوريدا بالولايات المتحدة، سعى من خلالها إلى استقصاء آرائهم نحو الأفكار التي تضمنتها حركة إعادة ابتكار الحكومة، وقد توصلت الدراسة إلى أنهم بشكل عام يحملون وجهات نظرهم حذرة نحو التغييرات التي تم التعبير عنها في نظرية وحركة إعادة ابتكار الحكومة. كما إنهم يدعمون فيها بعض الأفكار والعناصر التي تعكس قيم الشرطة، ويتحفظون على بعض الأفكار الأخرى باعتبارها أفكاراً غير فعالة وغير عادلة وغير أخلاقية.
- دراسة (Worthley & Tsao, 1999)، والتي أجراها الباحثان حول إعادة ابتكار الحكومة في جمهورية الصين كدراسة مقارنة مع التجربة الأمريكية. وتوصلا فيها إلى أن هناك نقاط تشابه بين التجريبتين الصينية والأمريكية من أهمها: المنطلقات الأيديولوجية والسياسية والبيروقراطية والاقتصادية. وخلص التحليل إلى أنه يمكن



تطوير فن وعلم الإدارة العامة من خلال التحليل المقارن للأنظمة الإدارية في الدول غير الغربية مع أنظمة الإدارة في الدول الغربية الأكثر تطوراً.

يمكن أن نخلص من العرض السابق إلى أن نموذج إعادة ابتكار الحكومة يمثل في حد ذاته نسقاً متكاملًا من الأبعاد والمفاهيم المختلفة التي تغطي مجالات وجوانب متعددة في العمل الحكومي، وتستخدم في تطبيقه على أرض الواقع أدوات وآليات ومناهج عديدة ومتنوعة، وقد تكون عملية التطبيق شاملة على مستوى الحكومة المركزية، أو الدولة ككل كما هو واضح من الدراسات العلمية التي تناولت تجربة حكومة الولايات المتحدة. وقد يكون التطبيق على مستوى الحكومة المحلية، أو منظمة عامة، أو قسم من أقسامها كما تشير الدراسات التي تناولت تجربة ولاية أوهايو، أو تجربة قطاع الشرطة كما هو في ولايتي الأسكا وفلوريدا بالولايات المتحدة أيضًا. ومما يجعل هذه الدراسة تبدو مختلفة عما سواها هو أنها تتناول تجربة الحكومة السعودية في مجال إصلاح الإدارة الحكومية، وهي تجربة شاملة وفريدة في المنطقة العربية تتجلى فيها جميع المعايير والمتطلبات التي تضمنها نموذج إعادة ابتكار الحكومة، وبناء الحكومة الريادية.

## الإطار المنهجي للدراسة

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد أصبح انتقاد المواطنين للحكومات، وفقدان الثقة في دورها بشأن تقديم الخدمات العامة، ظاهرة عالمية واسعة النطاق (Santiso, 2015: 123). مما يتطلب بذل الجهود لاستعادة الثقة في الحكومة، وجعلها حكومة فعالة ومسئولة ومستجيبة للمواطن. ولإيجاد حكومة بهذه المواصفات ظهرت عدة مداخل ونظريات ومناهج إدارية واقتصادية لمساعدة الدول على إدخال الإصلاح والتطوير الإداري والمؤسسي المطلوب، ومنها نظرية الإدارة العامة الجديدة (NPM) وإعادة ابتكار الحكومة كأكثر مداخل الإصلاح الإداري شيوعاً في الآونة الأخيرة، والتي تحاول النظر إلى الإدارة العامة كمجال أعمال (Chang, 2008: 24).

ولقد كان أول من بشر بهذا المفهوم «ديفيد أوسبورن» (Osborne) في كتاباته المختلفة، ومن أبرزها الكتاب الصادر عام (1992) مع زميله «تيد جيبيلر» (Gaebler) والموسوم بعنوان إعادة ابتكار الحكومة. ومفهوم إعادة الابتكار هو نموذج يفترض إمكان تحويل الحكومة من جهاز إنفاق وتكلفة إلى جهاز إيراد وتحقيق أرباح، وأن تصبح الحكومة مثل منظمات القطاع الخاص قادرة على التكيف مع روح العصر ومتغيراته، وإعادة ابتكار نفسها متى ما دعت الحاجة لذلك (رشيد، 1996).

وقد وجد ذلك المفهوم أول تطبيقاته في الولايات المتحدة في عهد الرئيس «كلاينتون»، ثم أصبح ظاهرة عالمية جذبت اهتمام القادة وصناع القرار في دول عديدة من العالم مثل: بريطانيا، وأستراليا، وكوريا الجنوبية، ونيوزيلندا، وكندا، وسنغافورا، والسويد، وهولندا، والبرتغال، وغيرها (Saint-Martin, 2001: 574).

ولكن من الملاحظ على مستوى الوطن العربي أن هذه النظرية لم تلقَ الاهتمام الكافي على المستوى البحثي، ولم تأخذ حقيها من الممارسة التطبيقية، ربما لاعتبارات سياسية تتعلق بحساسية المراحل السابقة، وطبيعة الأنظمة السياسية الحاكمة، وتوجسها من بعض الأفكار التي انطوت عليها النظرية، مثل اعتبار الحكومة مجال أعمال، والمواطن عميلاً (زبوناً)، وكذلك حقه في المشاركة، والمساءلة، ومحاسبة الحكومة، وغير ذلك.

وفيما يتعلق بالمملكة العربية السعودية، فقد تولت الحكومة الدور الأكبر في تحقيق التنمية خلال العقود المنصرمة معتمدةً على منهج التخطيط التنموي طويل المدى، والمتمثل في الخطط الخمسية العشر للتنمية (1970-2019)، وبذلك اضطلعت الحكومة بالدور التوجيهي والتجديفي في الوقت نفسه (المطلق، 2018). وبالرغم من أن نظام التخطيط التقليدي قد حقق للمملكة نتائج إيجابية على الصعيد التنموي، غير أن هناك أهدافاً وطموحات لم تتحقق بعد، ومنها قضية تنوع مصادر الدخل، وبناء قاعدة إنتاجية متينة بعيداً عن الاعتماد على النفط (القحطاني، 2019). لذلك أطلقت الحكومة في (2015/1/23) رؤية مستقبلية بعيدة المدى للتحوّل الوطني، عُرفت برؤية (2030)، انبثقت منها حزمة واسعة من السياسات والقرارات والبرامج والمبادرات المختلفة بهدف إصلاح وتطوير منظومة العمل الحكومي بجميع قطاعاتها.

وقد يبدو للمراقب أن ما تقوم به الحكومة السعودية في مرحلة التحوّل الوطني من ممارسات وأنشطة وعمليات متنوعة لتحقيق رؤية (2030) يمثل في حقيقة الأمر تطبيقاً واقعياً لمضامين وأبعاد نظرية إعادة ابتكار الحكومة. وهو

ما أثار الفضول العلمي للباحث، وأرتأى أن يقوم بهذه الدراسة حول تجربة الحكومة السعودية في الإصلاح الحكومي والهيكلي الشامل، ومدى توافق واتساق ما تقوم به من توجهات وسياسات وممارسات ومبادرات ومشروعات مختلفة مع مضامين وأبعاد نظرية إعادة ابتكار الحكومة، مع النظر إلى ذلك في ضوء التجربة الأمريكية في هذا المجال. ومن ثم تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ماذا يقصد بمفهوم إعادة ابتكار الحكومة، وكذلك الحكومة الريادية؟
- 2- ما أبرز المساهمات الحديثة في مجال إعادة ابتكار الحكومة، وما اتجاهاتها المستقبلية؟
- 3- ما ملامح وإنجازات التجربة الأمريكية في مجال إعادة ابتكار الحكومة خلال الفترة (1993-2001)؟
- 4- إلى أي مدى يتوافق ما تقوم به الحكومة السعودية في الوقت الراهن من إصلاحات إدارية وهيكلية واقتصادية وفقاً لرؤية (2030) مع الإطار الفكري لنظرية إعادة ابتكار الحكومة ومعايير وخصائص الحكومة الريادية؟
- 5- ما أوجه التشابه والاختلاف بين التجربتين السعودية والأمريكية في مجال إعادة ابتكار الحكومة؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

الأهمية العلمية: هذه الدراسة ترفد المكتبة الإدارية العربية بخلاصة نظرية حديثة وشاملة عن موضوع إداري حديث نسبياً، وهو مفهوم إعادة ابتكار الحكومة، ونموذج الحكومة الريادية، لاسيما أن هذه النظرية لم تلق حقبها من البحث والنقاش العلمي والتطبيق في الوطن العربي خلال الفترة السابقة. ومن ثم تحاول الدراسة إبراز آخر المساهمات العلمية والفكرية، وكذلك الممارسات التطبيقية التي تمت في ضوء هذا المفهوم مما يزود القارئ الكريم بإضاءة فكرية وفلسفية شاملة حول الموضوع. هذا بالإضافة إلى أن هذه الدراسة وفقاً للمسح الذي قام به الباحث قد تكون أول دراسة علمية تتناول عملية التحول والإصلاح الحكومي وفقاً لنظرية إعادة ابتكار الحكومة، وهو ما قد يمكن الباحثين أن يحدوا حذوها في المستقبل ويتطرقون بالبحث العلمي لقضايا وأبعاد أخرى في عملية الإصلاح الحكومي في ضوء النظرية ذاتها.

الأهمية العملية: من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة التي ترصد وتحلل أكبر وأشمل عملية إصلاح حكومي في تاريخ المملكة بنقل صورة للمسؤولين في الحكومة عن مدى التماهي مع مبادئ ومضامين ومتطلبات التغيير من منظور نظرية إعادة ابتكار الحكومة ونموذج الحكومة الريادية، وذلك من حيث تسليط الضوء على الجوانب والأبعاد التي تم الالتزام بها بصورة جيدة حتى اللحظة الراهنة، وكذلك لفت النظر للجوانب التي تحتاج إلى اهتمام وعناية أكبر؛ لكي يتمكن المسؤولون في الجهات الحكومية المعنية من تدارك ذلك، وإعطائه الأولوية والاهتمام في المرحلة القادمة، هذا بالإضافة إلى تقديم خلفية موجزة عن التجارب الدولية في مجال إعادة ابتكار الحكومة وبناء الحكومة الريادية، وخاصة التجربة الأمريكية باعتبارها التجربة الأولى والرائدة حتى الآن بهدف الاستفادة من الجوانب والممارسات الإيجابية فيها. علاوةً على ذلك تؤصل هذه الدراسة لما تبذله الحكومة السعودية في الوقت الراهن من جهود للتغيير والإصلاح الحكومي، وتزيل من الأذهان الفهم الخاطئ بأن تلك الجهود مجرد اجتهادات شخصية لا أساس علمي لها.

### حدود الدراسة

ركزت هذه الدراسة بدرجة أساسية على رصد وتحليل عملية الإصلاح الشامل للجهاز الحكومي التي شرعت بها الحكومة السعودية وفقاً لرؤية (2030) منذ الإعلان عنها في (2016/4/25) وحتى تاريخ هذه الدراسة. وهنا نود التأكيد على أنه ليس من أهداف هذه الدراسة تقييم مشروع الإصلاح الحكومي وما يرتبط به من توجهات وسياسات وبرامج ومبادرات، لأنها لا تزال قيد التنفيذ، ولم تأخذ مداها الزمني الكافي للحكم على مدى نجاحها من عدمه.

### منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الأسلوب المكتبي الذي يركز على حصر وجمع دقيق للأدبيات المتوافرة حول موضوع الدراسة، ومن ثم القيام بتحليلها تحليلًا شاملاً يمكن بموجبه استنتاج ما يساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة. ومن ثم فقد سعى الباحث إلى جمع ومراجعة ما يتعلق بمفهوم إعادة ابتكار

الحكومة كالمؤلفات، والدراسات والبحوث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والتقارير الرسمية، والرسائل العلمية، وغير ذلك. وفيما يتصل بالجانب الخاص بتقصي جهود المملكة نحو إصلاح الحكومة وإعادة ابتكار أدوارها وعملياتها، فقد حاول الباحث جمع كل ما أمكن من الأدبيات والوثائق الخاصة بذلك، ومن أبرزها: رؤية المملكة (2030)، والبرامج المنبثقة منها، والقرارات الصادرة عن الحكومة، والمقابلات التليفزيونية مع القيادة السياسية والإدارية العليا، وغير ذلك من الوثائق والقوانين واللوائح، والتقارير الصادرة عن الأجهزة الحكومية، ثم العمل على فحصها ودراستها وتحليل مضامينها بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.

## تجربة إعادة ابتكار الحكومة الأمريكية والسعودية

### تجربة إعادة ابتكار الحكومة الأمريكية

قبل صدور كتاب «أوسبورن» و«جيبيلر» (1992) لم يكن مصطلح إعادة ابتكار الحكومة مألوفاً، ولا يرد ضمن قاموس الإدارة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم أصبح متداولاً بشكل واسع لاحقاً (Thompson & Ricucci, 1998). وفي الأثناء التي صدر خلالها ذلك الكتاب، كان «كليتون» يخوض معركة الانتخابات الرئاسية كمرشح للحزب الديمقراطي، حاملاً رؤية جديدة للدولة تتمثل في الابتعاد عن الاقتصادات التقليدية المتوارثة من زمن الحرب الباردة، والتوجه للاستثمار في التقنية الجديدة وفي البشر لتعزيز الاقتصاد وحماية البيئة. وهو ما تطلب منه بالضرورة إيجاد حكومة مختلفة (Scott, 1999:8).

ولما كان ظهور كتاب «أوسبورن» و«جيبيلر» سنة (1992) متزامناً مع حملة «كليتون» الانتخابية آنذاك؛ فقد نالت فكرة إعادة ابتكار الحكومة استحسانه، وعمل منها حاملاً فكرياً وفلسفياً لبرنامج الانتخابي، مما منحها دعماً وزخماً وسمعة على مستوى العالم (Pesch-Cronin, 2004; Brudney & Wright, 2002). هذا علاوة على الالتزام القوي من قبل نائبه «أل جور» بالفكرة والإشراف المباشر لتجسيدها على أرض الواقع.

إن ما دفع «كليتون» إلى تبني مفهوم إعادة ابتكار الحكومة، ما يلي: البيروقراطية والتضخم الوظيفي، وتدمير المواطنين من أداء الحكومة وخدماتها، وغياب الإبداع والابتكار، وصعوبة مساءلة الحكومة (عبد الكريم، 2010). كذلك اقتناع «كليتون» ونائبه «أل جور» بأن الأجهزة الحكومية المصممة لعصر الثورة الصناعية لم تعد صالحة في عصر المعلوماتية، وأنها كانت فعالة عندما كانت المشكلات بسيطة، والأهداف متواضعة، والمعلومات محدودة، كما إن الإدارة الحكومية لا تعمل بروح ريادية، ولم تشهد خلال القرن العشرين تغييرات جوهرية، فضلاً عن عجز الميزانية العامة البالغ (350) مليار دولار، ووجود (80%) من الأمريكيين لا يثقون في الحكومة، ووجود هدر بنسبة (48%) من الدخل العام للضرائب (Chang, 2008).

كل تلك الحثيات والحقائق والمعطيات الواقعية دفعت «كليتون» ليعلن بأن عهد الحكومة الكبيرة قد انتهى، ويطلق مشروع إعادة ابتكار الحكومة بهدف إيجاد حكومة تعمل بشكل أفضل وتكلفة أقل وتحقق نتائج ترضي المواطنين الأمريكيين (Sylvester & Umpierre, 2001). بمعنى آخر خلق حكومة أصغر وأفضل وأكثر ذكاء (Smarter Government)، أشبه بحكومة أعمال (Businesslike Government) تعمل وتحقق نتائج، مثلها مثل أفضل الشركات الأمريكية (Onder, 2012).

وعقب فوزه بالانتخابات وتسلّم السلطة، أمر «كليتون» بتشكيل فريق متخصص برئاسة نائبه «ألبرت آل جور» (Gore) تكوّن من (250) موظفاً حكومياً بهدف تشخيص وتقييم أداء الحكومة الفيدرالية، وهو ما عرف بمشروع مراجعة الأداء الوطني (National Performance Review - NPR)، ثم في وقت لاحق من عام (1998) تم تغيير المسعى ليصبح «الشراكة الوطنية لإعادة ابتكار الحكومة»، وذلك يُعد الإصلاح الحكومي الحادي عشر خلال القرن العشرين في أمريكا (Qiao and Thai, 2002). وفي سبيل هذه المهمة طلب من كل جهاز حكومي تشكيل فريق إعادة الابتكار (Reinvention Teams)، وتأسيس مختبرات الابتكار (Reinvention Labs) لقيادة وتوجيه عملية التغيير (Saint-Martin, 2001: 574).

كل تلك الأفكار والجهود والتوجهات عرفت بحركة إعادة ابتكار الحكومة التي ركزت بدرجة أساسية - بحسب تقرير «أل جور» - على كيف يجب أن تعمل الحكومة (How Government Should Work)، وليس على ما يجب أن تعمله الحكومة (Gore, 1993). ولعل التركيز يكون قد انصب بدرجة أساسية على كيفية عمل الحكومة وليس على ما تعمله؛ لأن مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية محددة بوضوح في الدستور أو القوانين واللوائح التنفيذية ونماذج الوصف الوظيفي والخطط والاستراتيجيات وغيرها، ولكن تكمن المشكلة في ممارسة تلك المهام وتنفيذها كما ينبغي وفقاً لطرق

ومعايير ومؤشرات أداء دقيقة، وبما يساهم في تقديم خدمات عامة بمستوى عالٍ من الجودة تحقق رضا المواطنين لقاء ما يدفعونه من ضرائب مختلفة.

وقد مرت «إعادة ابتكار الحكومة الأمريكية» بثلاث مراحل على امتداد فترة «كلينتون». وفي نهاية كل مرحلة كان نائبه يرفع تقريراً عن أهم الجهود والنتائج التي تحققت. فبعد ستة أشهر من العمل الدؤوب في فحص وتقييم أداء الحكومة الأمريكية. قدم تقريره الأول (1993) بعنوان: (From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better & Costs Less) الذي أفاد بأن الحكومة الفيدرالية تعج بالموظفين الجيدين، ولكنهم محاصرون بمجموعة من النظم السيئة: نظم الإدارة المالية والموازنة، والموارد البشرية، والمشتريات، ونظم المعلومات (Gargan, 1997). لقد حمل ذلك التقرير (384) توصية، كما اقترح أربعة مبادئ أو أهداف عامة من أجل خلق حكومة تعمل بشكل أفضل وبتكلفة أقل، مع تحديد خطوات وإجراءات تطبيقها، وهي كما يلي (Gore, 1993):

- 1- قطع الشريط الأحمر (Cutting Red Tape) بمعنى القضاء على البيروقراطية والتعقيد الإداري من خلال إزالة التنظيمات القانونية المقيدة، والتعارض والازدواج بين الدوائر والبرامج، وتبسيط عملية الموازنة، واتباع اللامركزية في شئون الموظفين، وتبسيط المشتريات، وتمكين الحكومات المحلية، وذلك كله ليتمكن الموظفون من العمل واتخاذ القرارات، وخدمة المواطن بسهولة.
- 2- وضع العميل (المواطن) أولاً (Putting Customers First)، وذلك بالاستماع لصوته ومنحه خيارات متعددة للحصول على الخدمة، وتبني المنافسة، وخلق ديناميكية السوق، والاستفادة من أساليب القطاع الخاص في حل المشكلات. وفي هذا الاتجاه أصدر الرئيس «كلينتون» قراراً برقم (12862) لسنة (1993) بوضع معايير خدمة العملاء، وتحديد كل جهة للعملاء الذين تخدمهم، واستطلاع رأي العملاء لتحديد نوع وجودة الخدمات التي يريدونها ومستوى رضاهم عن الخدمات الحالية، وإجراء المقارنات المعيارية بأفضل الممارسات في مجال الأعمال، وتسهيل الوصول للمعلومات والخدمات من قبل العملاء، وتوفير وسائل لمعالجة شكاوى العملاء.
- 3- تمكين الموظفين الحكوميين (Empowering Employees)، وذلك من خلال منحهم المزيد من التفويض واللامركزية، والأدوات والوسائل التي تعينهم على أداء أعمالهم وتقديم نتائج جيدة، فضلاً عن توفير جودة الحياة الوظيفية والقيادة الفعالة.
- 4- تقليص حجم الحكومة (Decreasing Size of Government)، وذلك بالتخلص من الوحدات والبرامج الزائدة وغير المطلوبة لخفض مستوى التكاليف.

وفي سبيل تحقيق ذلك تم تحديد عدد من الأدوات والآليات، ومن أبرزها: تبني منهج التخطيط الاستراتيجي، والقضاء على الشريط الأحمر (الإجراءات المعقدة)، والتعامل وخدمة الجمهور كعملاء، وخصخصة المشروعات والبرامج الرئيسية، واتباع اللامركزية في صنع القرار، وتطبيق الهندرة (Reengineering)، والتخلص من الإنفاق غير الضروري، وتصميم برامج تدريبية لتحسين خدمة العملاء، وتحسين الجودة وحل المشكلات، وتبني نظام المقارنة المعيارية (Benchmark) لقياس نتائج أو آثار البرنامج، وقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، وتبسيط وتخفيف القواعد المنظمة للموظفين في الحكومة، وحث المديرين على ترشيد الأموال أو الاحتفاظ بها نهاية السنة، وتقليل عدد المستويات التنظيمية في الوكالات والأجهزة الحكومية، والرشادة عند تدبير وشراء السلع والإمدادات (Gore, 1993; Gore, 1994).

وهنا يمكن أن نختم هذه الجزئية بالإشارة إلى أبرز ما حققته حركة إعادة ابتكار الحكومة الأمريكية (NPR) من الإنجازات وبلغت الأرقام، وهي كما يلي: توفير أكثر من (137) مليار دولار، واستصدار (83) قانوناً من الكونجرس، وشطب أكثر من (16000) صفحة من اللوائح التنظيمية (Regulations) المؤثرة سلباً على قطاع الأعمال، وتبسيط (31000) صفحة لتصبح سهلة الفهم، وشطب أكثر من (640000) صفحة من قواعد العمل الداخلية (Internal Rules)، وإعادة كتابة (31000) صفحة بلغة مبسطة، وخفض القوى العاملة الفيدرالية بأكثر من (4262000) موظف لتصبح أصغر حكومة اتحادية منذ عهد «أيزنهاور»، وإلغاء (78000) وظيفة مدير، وكذلك إزالة (250) برنامجاً ووكالة حكومية، وإغلاق حوالي (2000) مكتب حكومي ميداني لم يعد لها حاجة حقيقية، ووضع ما يزيد على (4000) معيار لجودة الخدمة المقدمة للعملاء من قبل الأجهزة الحكومية، وإصلاح نظام المشتريات (Procurement)، وتأسيس الحكومة الإلكترونية، علاوة على

ذلك إيجاد ضمان لما لا يقل عن (88%) من الأمريكيين في خدمة المياه النقية، وخفض معدل الجريمة والمخدرات بنسبة (12%)، ومنح أكثر من (68000) موظف متميز جائزة نائب الرئيس «آل جور» (AL Gore)، وتغيير طريقة تعامل الحكومة الفيدرالية مع حكومات الولايات والحكومات المحلية، وأخيراً- وهو الأهم- زيادة ثقة المواطنين بالحكومة الفيدرالية بعد تدهور دام أكثر من ثلاثين سنة بحسب موقع الشراكة الوطنية لإعادة ابتكار الحكومة (<https://govinfo.library.unt.edu/npr/whoweare/appendixf.html>).

### تجربة إعادة ابتكار الحكومة السعودية

يؤكد «أوسبورن» وزميله «بلاسترك» أنه يمكن تطبيق نظرية إعادة ابتكار الحكومة في جميع أنواع النظم السياسية وعلى اختلاف الأيديولوجيات والتقاليد السياسية في العالم (Osborne & Plastrik, 1997). وتماشياً مع هذه الفرضية، اتجهت عدة دول أخرى عبر العالم إلى تبني النظرية وتطبيقها في واقعها الإداري سواء بشكل جزئي أو كلي؛ بهدف إحداث إصلاحات جوهرية في الإدارة العامة، وطرائق تقديم الخدمات العامة لمواطنيها، ومن أبرزها: بريطانيا، وأستراليا، وسنغافورا، وكندا، ونيوزيلندا، وكوريا الجنوبية، وغيرها (Saint-Martin, 2001; Byong-Seob, 1999; Kettl, 1997).

وفيما يتعلق بالمملكة العربية السعودية، فقد كانت الحكومة خلال العقود الماضية تدار وفقاً لمنهج التخطيط التنموي طويل المدى والمتمثل في الخطط الخمسية للتنمية (1970-2019)، والذي بطبيعة الحال يغفل المخاطر والمتغيرات البيئية المختلفة (القحطاني، 2019). ولكن منذ تولي الملك سلمان بن عبد العزيز قيادة المملكة العربية السعودية بتاريخ (2015/1/23) تغير الوضع، حيث بدأ عهد جديد في إدارة الدولة وفقاً لرؤية ومنهج استراتيجي بعيد المدى يختلف بدرجة كبيرة عن المناهج السابقة. وعلى نحو مشابه لما قامت به الحكومة الأمريكية من مراجعة للأداء الحكومي في عهد «كلينتون» عام (1993)، فقامت الحكومة السعودية بإجراء مراجعة دقيقة وشاملة لواقع الأداء الحكومي بشكل عام، تم من خلالها الخلوص إلى مجموعة من الحقائق والمؤشرات المهمة التي تعكس واقع نظام الإدارة الحكومية وحاجتها للإصلاح والتطوير الشامل وما يكتنفه من مشكلات وتحديات في مختلف المجالات. وقد أشار إلى بعضها الأمير محمد بن سلمان، ولي العهد ونائب رئيس الوزراء، والذي يعد في حقيقة الأمر مهندس الرؤية والمشرف على تنفيذها، وذلك في أول مقابلة له مع قناة العربية بتاريخ (2016/4/25)، وهي: إن المعادن لم يستغل منها سوى أقل من (5%) فقط، وأن (47%) فقط من المواطنين يمتلكون مساكن خاصة، وأن الفئات المستحقة لا تستفيد من دعم الكهرباء والمياه ويذهب الدعم للأثرياء، إضافة إلى الشح في الخدمات الثقافية، والترفيهية المتاحة للسكان، وعدم وجود متحف إسلامي ([www.youtube.com/watch?v=uhWfUK0aizw](http://www.youtube.com/watch?v=uhWfUK0aizw)). كذلك وثيقة المملكة (2030)- هي الأخرى- انطوت على رصد دقيق للعديد من المشكلات والتحديات التي استوجبت الإسراع بعملية الإصلاح الحكومي، ومن أبرزها ما يلي: عدم تنوع مصادر الدخل والاعتماد على مورد واحد هو النفط، وضعف الإيرادات الحكومية غير النفطية والمتمثلة في (163) مليار ريال سنوياً فقط، وضعف الصادرات غير النفطية التي تشكل (16%) فقط من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي، وتدني مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي والمتمثل بـ (20%)، وهو مستوى متدنٍ مقارنة بالدول الأخرى، واحتلال المركز (80) في المؤشر العالمي لفاعلية الحكومة، وهو مركز متأخر نسبياً مقارنة بالدول الأخرى، والتدني النسبي في مساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي المتمثل بـ (40%)، وضعف نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل والمتمثلة بـ (22%) برغم وجود المخرجات النسائية المؤهلة، وتنامي معدل البطالة (11.6%)، وتواضع مساهمة القطاع غير الربحي حيث لا تزيد على (0.3%) في الناتج المحلي مقارنة بالمتوسط العالمي (6%).

وبناء على عملية التشخيص، وتحليل سياقات البيئة المحلية والإقليمية والدولية، تم بلورة رؤية وطنية مستقبلية طموحة أطلق عليها (رؤية المملكة العربية السعودية، 2030)، أعلن عنها رسمياً بقرار مجلس الوزراء رقم (308) بتاريخ (2016/4/25). وقد تم بناء تلك الرؤية على ثلاث نقاط أساسية للقوة تنفرد بها المملكة، وهي: العمق العربي والإسلامي للمملكة، القوة الاستثمارية الرائدة، والموقع الاستراتيجي الرابط للقارات الثلاث (رؤية 2030: 9). ولا شك أن رؤية المملكة (2030) تمثل في حد ذاتها خطة استراتيجية بعيدة المدى للدولة، تعمل على ثلاثة محاور أو مسارات رئيسية متكاملة، وهي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح. ولتطوير كل محور والنهوض به، تم وضع عدة أهداف استراتيجية له، يتم تحقيقها من خلال مجموعة من الأهداف المحلية والعمليات والأنشطة والبرامج المتخصصة (رؤية المملكة 2030: 13).

وفي حقيقة الأمر ترمي الرؤية السعودية (2030) إلى تحقيق هدف استراتيجي عام، وهو: تنويع واستدامة الاقتصاد السعودي، والحد من الاعتماد على النفط كمصدر دخل أساسي، وذلك من خلال تأسيس وتطوير قطاعات اقتصادية، واستثمار واستنهاض قوى ومقومات ذاتية داخلية. وقد أشتق من هذا الهدف العام للرؤية عدة أهداف استراتيجية ترجمت إلى مجموعة من الأهداف الفرعية (المرحلية) المقرونة بمسئدات ومؤشرات أداء تغطي جميع المجالات الحكومية والمجتمعية، ومن أبرزها ما يلي: رفع حجم الاقتصاد السعودي ونقله من المرتبة (19) ليصبح ضمن أفضل الـ (15) اقتصاد الأولى على مستوى العالم، وزيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من (163) ملياراً إلى (1) تريليون ريال سنوياً، ورفع نسبة الصادرات غير النفطية من (16%) إلى (50%) على الأقل من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي، ورفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من (20%) حالياً إلى (35%)، والانتقال من المركز (80) إلى المركز (20) في مؤشر فاعلية الحكومة، والانتقال من المركز (36) إلى المراكز الخمسة الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية، والوصول بمساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من (40%) إلى (60%)، والانتقال من المركز (25) في مؤشر التنافسية العالمي إلى أحد المراكز العشرة الأولى، ورفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من (22%) إلى (30%)، وتخفيض معدل البطالة من (11.6%) إلى (7%)، ورفع نسبة تملك المواطنين للمساكن من (42%) إلى (52%)، وتدريب أكثر من (500) ألف موظف حكومي، ورفع عدد المعتمدين من (8) مليون إلى أكثر من (30) مليون سنوياً، والارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة (26) عالمياً إلى المرتبة (10)، والوصول بـ (4) جامعات سعودية إلى أفضل (200) جامعة دولية بحلول عام (2030هـ).

ولتحويل كل هذا الغايات والأهداف الطموحة إلى واقع ملموس، تم استحداث (13) برنامجاً تنفيذياً تغطي كل قطاعات الدولة، وهي كما يلي: برنامج التحول الوطني، وبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، وبرنامج الإسكان، وبرنامج تطوير القطاع المالي، وبرنامج جودة الحياة، وبرنامج التخصيص، وبرنامج صندوق الاستثمارات العامة، وبرنامج تحقيق التوازن المالي، وبرنامج تنمية القدرات البشرية، وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن، وبرنامج ريادة الشركات الوطنية، وبرنامج الشراكات الاستراتيجية، وبرنامج تعزيز الشخصية الوطنية، وذلك بحسب موقع رؤية المملكة (https://vision2030.gov.sa/ar/programs).

ولضمان تحقيق أهداف وتوجهات الرؤية الوطنية بكفاءة وتنسيق محكم، صدر القرار الملكي (44643) بتاريخ 1437/9/15هـ ليلزم جميع الأجهزة والمؤسسات والهيئات والمناطق بإنشاء مكاتب متابعة عملية التحول الوطني وتنفيذ مبادرات وخطط كل جهة وفقاً للرؤية الوطنية وقياس الإنجاز المحرز، والتنسيق مع الجهات الداعمة، وقد أطلق عليه «مكتب تحقيق رؤية المملكة 2030». وقد بدأت عملية تنفيذ برامج الرؤية الوطنية من قبل جميع الأجهزة الحكومية، حتى غدت الحكومة أشبه ما تكون بورش عمل كبيرة. وقد بدأ للمتابع أن كثيراً مما تمارسه الحكومة السعودية اليوم وما يصدر عنها من مبادرات وقرارات وبرامج ومشروعات مختلفة في جميع القطاعات يمثل استلهاماً وتجسيداً حياً لنظرية ومفهوم إعادة ابتكار الحكومة. وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة، وذلك باستعراض وتحليل الجهود التي تقوم بها الحكومة السعودية في الوقت الراهن لتحقيق أهداف الرؤية الوطنية، وإجراء مواءمة لذلك مع أبعاد ومضامين ومتطلبات نظرية إعادة ابتكار الحكومة، وعلى النحو التالي:

### أولاً - حكومة تحفيز (Catalytic)

كما نعلم أن الحكومة السعودية كانت خلال العقود الماضية التي سبقت رؤية (2030) دولة ريعية ومتدخلة في الشأن الاجتماعي، حيث كانت تحرص على مختلف تأسيس المؤسسات والبرامج الحكومية لتقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين بصورة مجانية كالتعليم والصحة، وبصورة شبه مجانية كالمياه والكهرباء والطرق، وتأسيس المشروعات التجارية، وممارسة العمل التجاري دون أي رسوم أو ضرائب سوى الرسوم الجمركية والزكاة المستحقة. ولكن بعد اعتماد رؤية (2030) وبرامجها المتعددة، ظهر توجه جديد مفاده أن الحكومة لم تعد قادرة على إدارة الشأن العام وتقديم الخدمات بمفردها، وأنه لا بد أن تتخفف من ذلك بإشراك القطاع العام والقطاع الثالث (غير الربحي)، وهنا حفلت الرؤية الوطنية والخطاب الرسمي للحكومة بجملة من المفردات مثل: الشراكة والخصخصة والحكومة كدعوة لفكرة التعاون في إدارة الشأن العام من قبل القطاعات الثلاثة المعروفة. كذلك حددت رؤية (2030) دور الحكومة في المستقبل بوضوح بما يلي: «سوف يتم تحويل دور الحكومة من مقدم أو مزود للخدمة إلى منظم ومراقب للقطاعات» (الرؤية: 43). وتجسيدا لهذا التوجه والدور الجديد الذي يجعل منها حكومة محفزة وموجهة لدفة الاقتصاد قامت باتخاذ عدة قرارات وإجراءات في هذا الاتجاه، ومنها ما يلي:

- 1- محاولة الحكومة التخلّص مما أثقل كاهلها من مشروعات ومؤسسات عامة كانت تتولى تقديم الخدمات للمواطنين. ولذلك الغرض، تم تأسيس برنامج التخصيص كواحد من (13) برنامجاً انبثقت عن رؤية (2030)، كذلك بقرار مجلس الوزراء رقم (355) بتاريخ 1438/6/7هـ، تم إنشاء المركز الوطني للتخصيص؛ بهدف إدارة وحوكمة عمليات التخصيص بشكل ناجح بحسب الجريدة الرسمية السعودية في عددها رقم (4782). وبالتالي أعدت الحكومة قائمة تتكون من (88) مشروعاً عاماً تنوي طرحها للخصخصة أو الشراكة مع القطاع الخاص، في عدة مجالات: البيئة والمياه والزراعة، والنقل الجوي والبحري والبري، والطاقة، والصناعة، والثروة المعدنية، والتنمية الاجتماعية، والإسكان، والتعليم، والصحة، والرياضة، والبلديات، والحج والعمرة، والاتصالات وتقنية المعلومات (الجريدة الرسمية، العدد 4684، ص:7).
- 2- اعتماد الحكومة خطة تحفيز القطاع الخاص لتشجيعه وتحفيزه على النمو وممارسة دور تنموي فاعل لمدة (4) سنوات تغطي (17) مبادرة أو مجالاً، يتم تمويلها من الميزانية العامة السنوية؛ إذ تم تخصيص (72) مليار ريال في ميزانية (2018)، وكذلك مبلغ (200) مليار في ميزانية (2019) بحسب بيان وزارة المالية حول الميزانية العامة لعام (2019).
- 3- تأسيس لجنة تحسين أداء الأعمال في القطاع الخاص (تيسير) عام (2018) برئاسة وزير الصناعة والاستثمار وعضوية (22) جهة حكومية وعدد من رجال الأعمال بهدف تحفيز أداء القطاع الخاص للمساهمة في التنمية الاقتصادية، وقد أصدرت اللجنة حتى الآن (31) قراراً ومبادرة لتسهيل تأسيس المشروعات الاستثمارية والتخفيف من الشروط المطلوبة ([www.spa.gov.sa/1686361](http://www.spa.gov.sa/1686361)).
- 4- تأسيس «صندوق الصناديق» عام (2017) برأسمال قدره (4) مليارات ريال (1.06 مليار) دولار، وهو صندوق استثماري يهدف إلى دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة ودعم الابتكار والصادرات والاستثمار في صناديق رأس المال الجريء وصناديق الملكية الخاصة، وذلك لتفعيل دور القطاع الخاص وزيادة مساهمته في الناتج المحلي لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وذلك وفقاً لوكالة الأنباء السعودية ([www.spa.gov.sa/1675372](http://www.spa.gov.sa/1675372)).
- 5- إطلاق وزارة العمل والتنمية الاجتماعية (68) مبادرة لتحفيز القطاع الخاص على توطين الوظائف ورفع نسبة مشاركة قوى العمل الوطنية في سوق العمل، ومن ضمنها: تقديم برامج تدريبية نوعية، وإنشاء أكاديمية القيادة لبناء قيادات للعمل بالقطاع الخاص وتطويره، وتسهيل ممارسة الأعمال، والاستقدام العاجل، وتأشيرات الحالات الحرجة، دعم رواد الأعمال، وتحمل نسبة من أجور السعوديين العاملين في القطاع الخاص عن طريق صندوق الموارد البشرية بحسب موقع الوزارة (<https://mlsd.gov.sa/ar/initiatives>).
- 6- إنشاء وحدة المحتوى المحلي وتنمية القطاع الخاص في مجلس الشئون الاقتصادية والتنمية؛ للمساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة (2030)، وتنمية القطاع الخاص، وتعزيز الصادرات، وذلك من خلال وضع الأنظمة والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بأهداف زيادة المحتوى المحلي (الصناعي) وتطوير القطاع الخاص.
- 7- ليس ذلك فحسب بل وافق مجلس الوزراء بالقرار رقم (521) على نظام الإقامة المميزة وهي أشبه ما تكون (Green Card)، بحسب الجريدة الرسمية في عددها رقم (4780) بتاريخ (13/9/1440). وذلك بهدف استقطاب المزيد من الاستثمارات لدعم الاقتصاد الوطني، سواء من قبل الوافدين داخل المملكة الذين يمارسون العمل التجاري بصورة مستترة، أو رجال الأعمال من الخارج، مما سيدر على البلاد أكثر من (10) مليارات دولار سنوياً بحسب تقديرات المحللين الاقتصاديين (صحيفة الشرق الأوسط: العدد 14779، بتاريخ (16/5/2019)).
- 8- تأسيس برنامج في وزارة الخدمة المدنية تحت مسمى تحويل موظفي الخدمة المدنية إلى ريادي أعمال، وذلك بهدف تشجيع الموظفين الحكوميين على التقاعد والاتجاه إلى العمل لحسابهم الشخصي بحسب موقع الوزارة نفسها ([www.mcs.gov.sa](http://www.mcs.gov.sa)).

### ثانياً - حكومة تمكين المجتمع (Community Empowerment)

هنا يمكن استعراض ما قامت به الحكومة من برامج وتوجهات مختلفة حتى الآن لتجسيد هذا المبدأ، وهي باختصار كالتالي بحسب موقع رؤية المملكة 2030 (<https://vision2030.gov.sa>):

- 1- برنامج جودة الحياة: يهدف تحسين نمط حياة الفرد، ودعم واستحداث خيارات جديدة تعزز مشاركة المواطن والمقيم في مختلف الأنشطة... إلخ.
- 2- برنامج تعزيز الشخصية السعودية: لتنمية وتعزيز الهوية الوطنية للأفراد وإرسائها على القيم الإسلامية والوطنية. وقيادة وتحفيز الأفراد نحو النجاح والتفائل، وتكوين جيل متسق وفاعل. ووقايته من المهددات الدينية والاجتماعية والثقافية والإعلامية... إلخ.
- 3- برنامج الإسكان: توفير حياة كريمة للأسر السعودية بتمكينهم من تملك منازل تتماشى مع احتياجاتهم وقدراتهم المالية، وتطوير القطاع السكني والإنشائي بأحدث تقنيات البناء... إلخ.
- 4- إطلاق برنامج حساب المواطن عام (2017)، بهدف حماية الأسر السعودية من تأثير الإصلاحات الاقتصادية، وقد استوعب أكثر من (3) ملايين عائلة سعودية.
- 5- تأسيس الهيئة العامة للترفيه (2016/5/7)، وهي إحدى مبادرات رؤية (2030) التي من ضمن أهدافها تطوير وتنظيم قطاع الترفيه. وتحسين جودة الحياة في المملكة (www.gea.gov.sa).
- 6- برنامج تفعيل العمل عن بعد وزيادة مشاركة المرأة في الخدمة المدنية في إطار وزارة الخدمة المدنية (www.mcs.gov.sa/Ministry/Pages/2020.aspx).

### ثالثاً - حكومة منافسة (Competitive)

أي التحول إلى حكومة تتنافس مؤسساتها وبرامجها على تقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين، وقد بدأت ملامح ذلك التوجه تتجلى على سبيل المثال لا الحصر في مؤسسات التعليم العالي، حيث تم السماح للجامعات المجهزة بشرياً وفنياً بطرح برامج للدراسات الجامعية والعليا برسوم منافسة لما هو موجود في الجامعات الخاصة. كذلك في مجال الخدمات الصحية تم إنشاء ما يعرف بـ (مراكز الأعمال)، وهي وحدات أو عيادات ترتبط بالمستشفيات الحكومية لممارسة العمليات التجارية وتحقيق الأرباح من خلال تقديم الخدمة الطبية للمواطنين والمقيمين والشركات برسوم معينة وجودة عالية تنافس الخدمات المقدمة من المستشفيات الخاصة. ليس ذلك فحسب بل لقد صدرت موافقة الحكومة ممثلة بوزارة الصحة بتاريخ (2017/7/9) على تحويل المستشفيات الحكومية إلى شركات تتنافس على أسس الجودة والكفاءة والإنتاجية، وتطبق أساليب القطاع الخاص لتوفير الخدمات بالجودة المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين، على أن تتفرغ الوزارة لدورها الرئيسي الإشرافي والتنظيمي بحسب صحيفة الوطن السعودية (http://cutt.us/B3uzy). هذا التوجه الجاري في القطاع الصحي يتفق مع أبرز مبادئ نموذج إعادة ابتكار الحكومة وهي، تبني أساليب القطاع الخاص في إدارة المنظمات العامة، وأن تركز الحكومة على إدارة الدفة والاهتمام بالنواحي الاستراتيجية والرقابة وترك عملية التجديف للأخرين.

### رابعاً - حكومة ذات رسالة (Mission-Driven)

حكومة موجهة برؤية (2030) لتحقيق هدف استراتيجي عام، وهو الوصول إلى اقتصاد يتكئ على قاعدة إنتاجية صلبة ومتنوعة المصادر والأنشطة، وأن يصبح الاقتصاد السعودي ضمن أفضل (15) اقتصاداً في العالم. ومنه اشتقت كل مؤسسة أو جهة حكومية رؤيتها ورسالتها الخاصة، وتبنت الخطط والقرارات والعمليات والمستهدفات ومؤشرات الأداء المناسبة لتصب جميع جهود وأنشطة الأداء باتجاه واحد، وهو تحقيق الرؤية الوطنية وهدفها الاستراتيجي المحدد.

### خامساً - حكومة موجهة بالنتائج (Result-Oriented)

من ضمن التوجهات التي تمت لتطبيق هذا المبدأ، إصدار الأمر السامي الكريم رقم (17736) بتاريخ (1436/4/29هـ) بتكليف وزارة الخدمة المدنية بإيجاد خدمة مدنية مرنة و متميزة وشفافة، والقيام بدور استراتيجي للانتقال إلى مفهوم الموارد البشرية بدلاً من شئون الموظفين، لرفع جودة أداء الموظف الحكومي وإنتاجيته، وإعداد وبناء القادة من الصف الثاني؛ فأطلقت الوزارة برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية بتاريخ (1437/1/1هـ) (المطلق، 2019: 125). وكان من أليات تطبيق ذلك البرنامج إلزام الجهات الحكومية بتبني نظام إدارة الأداء لموظفي القطاع العام، واعتماد آلية جديدة لتقييم الأداء الوظيفي، بهدف الارتقاء بالأداء والإنتاجية، والتخلص من الموظفين الذين لا يقدمون أداء مرضياً. ومن ناحية أخرى، تم تأسيس المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية (أداء) بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (3) بتاريخ (6/1/1437هـ)، بشخصية



اعتبارية مستقلة يرتبط تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء، ويهدف المركز إلى قياس أداء الأجهزة الحكومية من خلال مؤشرات ونماذج ومنهجيات موحدة، وإصدار تقارير دورية (ربع سنوية) عنها إلى مجلس الوزراء عن مدى تحقق أهداف الجهة وقياس رضا المستفيدين عن خدماتها استناداً إلى أفضل الممارسات العالمية الرائدة (www.adaa.gov.sa).

#### سادساً - حكومة موجهة بالعملاء (Customer-oriented) موجهة بالسوق (Market-oriented)

تحرص الحكومة على الاستماع إلى رأي المواطنين والمقيمين بشأن ما تقدمه من خدمات عامة، سواء من خلال المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية الذي يطلب عبر قنوات وتطبيقات معينة من المواطن والمقيم أن يساهم في تقييم أداء الأجهزة الحكومية. أو من خلال بعض التطبيقات والمسوحات لاستطلاع رأي المستفيد واستقصاء رضاه عن الخدمات المقدمة. كذلك برنامج التحول الوطني الذي يشتمل على (37) هدفاً، و(534) مبادرة موزعة على (8) أبعاد، من ضمن أهدافه: دعم قنوات التواصل مع المواطنين ومجتمع الأعمال، وضمان تجاوب الجهات الحكومية للملاحظات عملائها، وتحسين الظروف المعيشية والتعليمية للوافدين، وتسهيل وتحسين جودة الخدمات الصحية، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة في المدن السعودية (https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NTP%202.0#).

#### سابعاً - حكومة تعمل بمنظور استراتيجي (Anticipatory)

تحاول الحكومة أن تكون جهازاً إدارياً يستشعر ويتنبأ بالمشكلات والأزمات والمخاطر مهما كانت طبيعتها ومصدرها، والتصدي لها بكفاءة قبل وقوعها وما يترتب عليها، وفي سبيل ذلك بادرت الحكومة بتأسيس عدد من المراكز المتخصصة لاستشراف المستقبل، وتحليل البيئة الداخلية والإقليمية والدولية، والتنبؤ بالمخاطر والكوارث والمشكلات والتحديات، والاستعداد لها بالمعالجات المناسبة قبل وقوعها، وإعداد الدراسات التي يحتاجها صانع القرار.

ومن أبرز تلك المراكز: مركز دعم اتخاذ القرار الذي تأسس بقرار مجلس الوزراء رقم (337)، لسنة (2016)، والذي يتبع مجلس الوزراء، (www.alriyadh.com/1503583). وكذلك إنشاء المركز الوطني للدراسات الاستراتيجية بقرار مجلس الوزراء رقم (364)، عام (2017) (https://csd.gov.sa/ar/n-almrkz/tasys-almrkz2current=/node).

وكذلك تأسيس مجلس المخاطر الوطنية بقرار مجلس الوزراء رقم (87) لعام (2018)، ويتفرع منه (وحدة المخاطر الوطنية، ومركز إدارة الكوارث والأزمات)، ويرأسه نائب رئيس الوزراء، وعضوية عدد من الوزراء والمسؤولين (www.uqn.gov.sa/articles/1540501047126815400/). علاوة على ذلك إنشاء مركز الإنجاز والتدخل السريع والذي من أبرز مهامه متابعة تنفيذ رؤية (2030)، وتحديد العقبات في وقت مبكر، والخروج بحلول لها (www.mep.gov.sa/ar/Delivery-Unit).

#### ثامناً - حكومة لامركزية (Decentralized)

تحاول أن تتخلى عن القبضة المركزية، وتفوض الأجهزة الحكومية أو المستويات الأدنى. ومن ضمن القرارات والإجراءات في هذا الاتجاه ما يلي:

1- صدور قرار ملكي برقم (69) بتاريخ (1436هـ) بإلغاء جميع المجالس واللجان العليا، وعددها (12) مجلساً، ومن أبرزها: مجلس الخدمة المدنية، والمجلس الأعلى للتعليم العالي، والمجلس الأعلى للتعليم، والمجلس الاقتصادي الأعلى، والمجلس الأعلى للبتروك، ومجلس الأمن الوطني، واللجنة العليا للتنظيم الإداري... إلخ. وقضى القرار بإنشاء مجلسين فقط عوضاً عنها، وهما: مجلس الشئون الاقتصادية والتنمية، ومجلس الشئون السياسية والأمنية، يتبعان مجلس الوزراء.

2- إصدار لائحة جديدة للخدمة المدنية بتاريخ (2019)، وتحديث ما يتعلق بها من نماذج وأدلة، تخلت بموجبه وزارة الخدمة المدنية عن صلاحيات كثيرة لصالح الوزارات والمؤسسات العامة مثل: التوظيف والترقية والنقل وتغيير مسميات الوظائف، والأهم التعاقد لممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين والمستشارين، وتطبيق نظام الدوام المرن وغيرها. واحتفظت الوزارة فقط بحق التخطيط والتوجيه والرقابة، وذلك بحسب موقع وزارة الخدمة المدنية (www.mcs.gov.sa/Pages/Default.aspx).

3- كذلك بالنسبة للجامعات تسعى الحكومة إلى سن قانون للتعليم يشمل قطاع التعليم العالي يتم بموجبه تحويل الجامعات إلى مؤسسات غير ربحية ذات استقلال مالي وإداري وأكاديمي، بحيث تستطيع تقديم خدمات واستشارات وبرامج مدفوعة مما يحقق لها مصادر مالية ذاتية.

### تاسعاً - حكومة تدار بأسلوب القطاع الخاص

كان العرف سابقاً أن يكون استقطاب وتعيين الوزراء والقيادات الحكومية من أساتذة الجامعات أو من ذوي الخبرة الطويلة في القطاع العام، بينما في مرحلة تنفيذ رؤية (2030) تم الخروج عن ذلك، وبدأ الاستقطاب من الكفاءات الناجحة والخبيرة في القطاع الخاص للعمل كوزراء وقيادات تنفيذية في مؤسسات القطاع العام. ومن خلال فحص وتحليل السير الذاتية للوزراء في الحكومة الحالية التي تشكلت بتاريخ (2018/12/27) من (33) وزيراً، لوحظ وجود (10) وزراء على الأقل تم جلبهم من القطاع الخاص، ومن أبرزهم: وزير الخدمة المدنية، ووزير العمل والتنمية الاجتماعية، ووزير الثقافة، ووزير الإسكان، ووزير الاقتصاد والتخطيط، ووزير الإعلام، ووزير التجارة، ووزير المالية، ناهيك عن غيرهم كوكلاء الوزارات ورؤساء لهيئات والمؤسسات العامة (<https://ar.wikipedia.org>).

### عاشرًا - حكومة صغيرة الحجم

تحاول القيادة السياسية إجراء عملية إصلاح هيكلية لتخفيض حجم الحكومة لتصبح حكومة صغيرة وفعالة تستجيب بسرعة لمطالب المواطنين المتنامية، وتواكب المتغيرات المحلية والدولية المختلفة. ولهذا الغرض تم إلغاء أو تعديل أو دمج أو استحداث بعض الحقائب الوزارية، فمثلاً تم تعديل اسم وزارة التجارة والصناعة ليصبح وزارة التجارة والاستثمار، كذلك وزارة البترول والثروة المعدنية لتصبح وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية، ووزارة الزراعة لتصبح وزارة البيئة والمياه والزراعة، ووزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد لتصبح وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، وكذلك وزارة الحج لتصبح وزارة الحج والعمرة.

إضافة إلى ذلك، دُمجت وزارة العمل ووزارة الشؤون الاجتماعية في وزارة واحدة هي وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ودُمجت وزارة التعليم مع وزارة التعليم العالي لتصبح وزارة التعليم، كذلك فصل الإعلام عن الثقافة لتصبح وزارتين هما وزارة الإعلام ووزارة الثقافة (القحطاني، 2019:17). ويهدف التخلص من التضخم الوظيفي، أنشأت وزارة الخدمة المدنية برنامج تحويل الموظفين الحكوميين إلى ريادي أعمال بهدف تشجيعهم على التقاعد والاتجاه إلى ممارسة العمل الخاص ([www.mcs.gov.sa](http://www.mcs.gov.sa)).

### حادي عشر - حكومة إيراد أكثر من كونها حكومة إنفاق

لقد كانت الحكومة السعودية في العقود الماضية - وخاصة مع قلة عدد السكان والوفرة المالية الناتجة عن أسعار النفط - تنفق بسخاء على المشروعات وتقديم الخدمات العامة للمواطن بصورة مجانية في الغالب، أو برسوم رمزية بسيطة جداً، وخاصة خدمات الصحة والتعليم حيث لا تزال تقدم بصورة مجانية، بل لا تزال الحكومة تمنح طلبية الجامعات مكافأة مالية شهرية. ولكن وفقاً للرؤية الوطنية، بدأت الحكومة تفكر في ضغط الإنفاق ومضاعفة الإيرادات لإحداث التوازن في الميزانية العامة عام (2023)، لذلك تم استحداث برنامج تحقيق التوازن المالي الذي من أهدافه: تعظيم وتنوع الإيرادات النفطية وغير النفطية، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وزيادة إيرادات الأصول المملوكة للدولة، وفرض الضرائب والرسوم. ومن أهم ما قامت به الحكومة في هذا الجانب - على سبيل المثال لا الحصر - ما يلي:

1- فرض ضريبة القيمة المضافة على جميع السلع والخدمات التي يتم شراؤها وبيعها داخل المملكة، مع بعض الاستثناءات، وقد بدأ تطبيقها بنسبة (5%) من أول يناير (2018) بحسب الهيئة العامة للزكاة والدخل ([www.vat.gov.sa/ar](http://www.vat.gov.sa/ar)). وبالتالي تحقق الميزانية العامة من ضريبة القيمة المضافة (47) مليار ريال بحسب بيان وزارة المالية حول الميزانية العامة لعام (2019).

2- فرض الضريبة الانتقائية عام (2017) على بعض السلع مثل: المشروبات الغازية، ومشروبات الطاقة، والتبغ ومشتقاته. مما رفد الميزانية العامة بمبلغ قدره (10) مليار ريال بحسب بيان وزارة المالية حول الميزانية العامة لعام (2019).

- 3- رفع أسعار المشتقات النفطية كالبزين والديزل بنسب تتراوح ما بين (82% - 126%)، وكذلك رفع تعريفه الكهرباء إلى ثلاثة أضعاف ابتداء من (2018/1/1) بموجب قرار مجلس الوزراء بتاريخ (1439/3/24) بحسب وكالة الأنباء السعودية (www.spa.gov.sa).
  - 4- فرض مقابل مالي شهري على العمالة الوافدة بالقطاع الخاص مما دعم الميزانية العامة بمبلغ وقدره (56.4) مليار ريال بحسب بيان وزارة المالية حول الميزانية العامة لعام (2019).
  - 5- فرض رسوم الدراسات العليا في الجامعات الحكومية؛ حيث تقرر أن تكون تكلفة الدراسة ببرنامج الماجستير (80-120 ألف)، والدكتوراه ما لا يقل عن (60 ألف ريال).
  - 6- فرض ورفع رسوم وغرامات مالية أخرى، مثل: غرامة بعض المخالفات المرورية (من 10-15 ألف ريال)، وكذلك رسوم الخروج والعودة للمقيمين في المملكة، من (200) ريال تأشيرة لمدة سنة، لتصبح (200) ريال عن كل شهر يقضيه الوافد خارج المملكة. كذلك فرض رسوم على الزيارة العائلية بواقع (3000) ريال للزيارة لمدة (6) شهور، و(5000) لمدة سنة بحسب وكالة الأنباء السعودية (www.spa.gov.sa/1526429).
  - 7- إقرار نظام الإقامة المميزة (Green Card) بقرار مجلس الوزراء رقم (521) وتاريخ (1440/9/9) بحسب الجريدة الرسمية. وذلك بهدف استقطاب الاستثمارات سواء من قبل الوافدين داخل المملكة، أو رجال الأعمال من الخارج، مما سيصدر أكثر من (10) مليارات دولار سنويًا، بحسب تقديرات المحللين الاقتصاديين (صحيفة الشرق الأوسط: العدد 14779، بتاريخ 2019/5/16).
  - 8- تأسيس مركز تحقيق كفاءة الإنفاق بالقرار رقم (36850) بتاريخ (1437/7/28هـ) بهدف دراسة تفاصيل الإنفاق والممارسات التشغيلية والرأسمالية في الأجهزة الحكومية، وتحديد الوفورات الممكنة في ميزانياتها، وتطوير قدراتها وأدواتها في مجال تحقيق كفاءة الإنفاق.
  - 9- تأسيس وحدة الشراء الاستراتيجي ضمن مركز كفاءة الإنفاق، وتختص بشراء جميع مستلزمات الجهات الحكومية، بدلاً من الشراء المنفرد، مما يعزز قدرة الحكومة في التفاوض والشراء بأسعار منخفضة، وبالتالي تحقيق هدف ترشيد الإنفاق الحكومي على المدى البعيد.
  - 10- ضبط عملية المناقصات العامة، وذلك عبر نظام إلكتروني موحد (اعتماد) لطرح المناقصات، وتمكين القطاع الخاص من الاطلاع عليها، وشراء الكراسات، ثم فحص العروض، والترسية إلكترونياً، وذلك لترشيد الإنفاق والحد من الفساد، وتحقيق العدالة والشفافية والجودة (https://etimad.sa/LandingPage/monafsat).
- الجدير بالإشارة أن تقييم مشروع الإصلاح الإداري ليس من أهداف هذه الدراسة؛ لكونه مشروعاً شاملاً وطويل المدى، ولم تستكمل البرامج والمبادرات مداها الزمني في التطبيق، ولكن بالرغم من ذلك لا مشاحة من الإشارة إلى بعض النتائج الأولية والمكتسبات السريعة التي تحققت حتى الوقت الراهن، ومنها ما يلي:
- 1- استحداث نحو (61) كياناً مؤسسياً على شكل وزارات، وهيئات، ورتاسات، ومراكز، وصناديق، ومؤسسات، ونحو ذلك. كما تم سن حوالي (25) نظاماً غطت كل قطاعات الدولة. علاوة على ذلك يجري تنفيذ مشروعات عملاقة بتمويل من صندوق الاستثمارات العامة السيادي مثل: مشروع «القديية» (مشروع ترفيهي رياضي ثقافي ضخم في مدينة الرياض)، و«بوابة الدرعية» (مشروع سياحي ثقافي ومتحف إسلامي ضخم في مدينة الرياض)، و«مشروع البحر الأحمر» (مشروع ضخمة للسياحة والغوص)، ومشروع «نيوم» (مشروع ضخمة في مجال الصناعة والتقنية يمتد عبر الأراضي السعودية والمصرية والأردنية)، ومشروع «أمالا» (مشروع سياحي ضخمة شمال غرب المملكة)، وغيرها، علاوة على ذلك، تم البدء بعملية خصخصة (10) قطاعات (المعشوق وآخرون، 2019).
  - 2- هناك زيادة ملاحظة في الإجمالي العام للإيرادات المالية منذ البدء بالإصلاحات الهيكلية والاقتصادية عام (2016)، وبالتالي تراجع معدل العجز في الميزانية العامة، ومن المتوقع أن تصبح نسبة الزيادة في الإيرادات (5.3%) مع حلول عام (2021)، وكذلك تحسن معدل النمو الاقتصادي ليبلغ (2.4%) في عام (2019)، وانخفاض عجز الموازنة بنسبة (84%) إلى (7.4) مليار ريال في الربع الثاني من عام (2018)، وارتفاع الإيرادات غير النفطية بنسبة (42%) مقارنة بالفترة نفسها من العام السابق، وذلك بحسب بيان وزارة المالية حول الميزانية العامة لعام (2019).

3- كذلك تم تحقيق عدة إنجازات أخرى، من أبرزها: ارتفاع عدد رخص الاستثمار الأجنبي الممنوحة في المملكة بنسبة (130%) عام (2018)، وإطلاق خدمة «مراس» باعتبارها منظومة متكاملة تشتمل على (40) خدمة من الخدمات الحكومية، بهدف تسهيل إجراءات بدء وممارسة العمل التجاري والاستثماري. وتسهيل إجراءات عمليتي الاستيراد والتصدير عن طريق تخفيض مدة بقاء الواردات في الموانئ بنسبة (54%)، ووقت التخليص الجمركي بنسبة (60%)، وإطلاق الشركة السعودية للصناعات العسكرية (SAMI) لتصبح واحدة من أكبر (25) شركة في العالم في مجال الدفاع، وتم توصيل شبكات الألياف الضوئية للمنازل لتغطية أكثر من (700) ألف منزل حتى الآن، وذلك بحسب موقع رؤية المملكة (https://vision2030.gov.sa/ar/vision-progress).

### أوجه التشابه والاختلاف بين التجريبتين السعودية والأمريكية

قد تتشابه التجريبتان في بعض الجوانب، ومنها ما يلي:

- 1- الالتزام والدعم القوي من قبل القيادة السياسية العليا في كلتا الدولتين نحو عملية الإصلاح الحكومي، وليس أدل على ذلك من تكليف الرجل الثاني في كل دولة للإشراف على العملية بجميع مراحلها (ولي العهد ونائب رئيس الوزراء - نائب الرئيس الأمريكي ألبرت آل جور AL Gore).
- 2- تعتبر هذه التجربة أضخم عملية إصلاح حكومي في تاريخ المملكة العربية السعودية (المعشوق وآخرون، 2019). وكذلك تعد أضخم وأحدث وأطول حلقة في سلسلة الإصلاح الحكومي في الولايات المتحدة في القرن العشرين (Gargan, 1997; Qiao and Thai, 2002 Thompson and Riccucci, 1998).
- 3- بدأت عملية الإصلاح الحكومي في كلتا الدولتين بالتشخيص الدقيق للواقع الحالي للحكومة، ووصفه بالوضع المأزوم، وعدم الرضا عنه، حيث أشار «كليتون» إلى أن الأجهزة الفيدرالية المصممة وفقاً للنموذج البيروقراطي الفيبيري لم تعد صالحة لعصر المعلوماتية، وأن مشكلة الحكومة تكمن في نظمها الإدارية وليس في الأفراد (رشيد، 1996). كذلك أشار الأمير محمد بن سلمان، ولي العهد، في أول مقابلة له مع قناة العربية بتاريخ (2016/4/25)، أنه أصبح لدى الجميع في المملكة حالة إيمان نفطية، وكأن النفط أصبح دستور الدولة، وهذا أمر خطير، عطل تنمية قطاعات كثيرة، بينما هو سلعة استثمارية، ويجب ألا يكون مصدر دخل رئيس (www.youtube.com/watch?v=uhWfUK0aizw).
- 4- ركزت عملية الإصلاح في كلتا الدولتين (السعودية والولايات المتحدة) على الجوانب الإدارية والاقتصادية والقانونية بدرجة أساسية، ولم تمتد لتشمل الجوانب السياسية والدستورية بشكل عميق.
- 5- تتشابه عملية الإصلاح الحكومي في كلتا الدولتين في استخدام الوسائل والآليات نفسها (التخطيط الاستراتيجي- الخصخصة- الشراكة مع القطاع الخاص- إدارة الأداء- التمكين بتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى- نظم المعلومات والحكومة الإلكترونية- التعاقد مع الخارج والاستعانة بمصادر خارجية، والإسناد الخارجي (Outsourcing)).

وفيما يتعلق بنقاط الاختلاف بين التجريبتين السعودية والأمريكية، يمكن أن نشير إلى أبرزها فيما يلي:

- 1- واجهت عملية الإصلاح الحكومي في الولايات المتحدة تحديات ذات طابع سياسي وحزبي قوي من قبل الجمهوريين في الكونغرس عبر تعطيل التشريعات التي كانت تحتاجها الحكومة للدفع بعملية إعادة ابتكار الحكومة. بينما في التجربة السعودية ارتدت التحديات طابعاً إدارياً وتنظيمياً ومالياً، مثل: نقص الكوادر البشرية المؤهلة، ضعف المخصصات المالية لتنفيذ المبادرات، وعدم فاعلية نظام الحوكمة، وضعف ثقافة الأداء، وعدم وضوح بعض مؤشرات الأداء، والصعوبة في التواصل والتنسيق بين الأطراف المعنية بتنفيذ الرؤية (المكرمي وآخرون، 2019).
- 2- في التجربة الأمريكية كان التواصل والترابط قوياً ومستمرًا بين الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات والمحليات، بينما في التجربة السعودية يبدو بعض القصور، وهذا ما أكدته دراسة حديثة أعدها الشيحة والديب (2019) من حيث عدم تمتع الوحدات المحلية (المناطق والمحافظات والمراكز والبلديات) بالاستقلال الإداري والمالي الكافي، وضعف دور وصلاحيات المجالس الثلاثة (المناطق والمحلي والبلدي)، وكل ذلك لا يتواءم مع طموحات الرؤية الوطنية (2030).

- 3- في التجربة الأمريكية تم تفعيل التوجه أو المبدأ القاضي باعتبار المواطن عميلاً (زبوناً) لدى الحكومة، وقامت الأجهزة الحكومية بوضع أكثر من (3500) معيار لضمان جودة الخدمة المقدمة للمواطنين (للعلماء)، بينما في التجربة السعودية لا يبدو تجسيد ذلك المبدأ بشكل واضح.
- 4- في التجربة الأمريكية تم التعامل مع ظاهرة التضخم الوظيفي المتمثل في زيادة حجم القوى العاملة الفيدرالية عن الحاجة الفعلية، بمعايير وإجراءات صارمة؛ ما أدى إلى خفضها بأكثر من (351) ألف موظف، بينما في التجربة السعودية لم يتم ذلك حتى الآن ربما لاعتبارات اجتماعية معينة.

## الخاتمة (الاستنتاجات والتوصيات)

بعد عرض ومناقشة وتحليل التجربة السعودية الراهنة في مجال الإصلاح الحكومي الشامل في ضوء نظرية إعادة ابتكار الحكومة، والتجربة الأمريكية، يمكن الخلوص إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- إن نظرية إعادة ابتكار الحكومة التي ظهرت في مطلع التسعينيات من القرن العشرين، مثلت لبنة مهمة في البناء المعرفي لحقل الإدارة، والإدارة العامة على وجه الخصوص، بالرغم مما أثير حولها من نقد وجدل فكري جراء ما طرحته من رؤى ومفاهيم فكرية فريدة وغير مألوقة، ومتحدية للفكر السائد في حقل الإدارة العامة. ولعل أهم تلك الأفكار والافتراضات: الدعوة إلى إدخال طرق وأساليب القطاع الخاص إلى القطاع العام، وحقنه بالقيم والمفاهيم التجارية كالمنافسة، والمخاطرة، وزيادة الأعمال، وخصخصة الخدمات العامة، والنظر إلى المواطن كزبون، والموظف كرجل أعمال، والحكومة كجهاز إيراد واستثمار، وغير ذلك.
- 2- على مستوى الممارسة والتطبيق العملي، كانت الولايات المتحدة أول من طبق النظرية في عهد الرئيس «كلاينتون» (1993-2001) بهدف إعادة ابتكار الحكومة لتناسب عصر المعلوماتية والاقتصاد المعرفي، وبذلك شكلت الحركة أضخم عملية إصلاح إداري في تاريخ الإدارة العامة الأمريكية على الأقل خلال القرن العشرين. ثم بعد ذلك، انتقلت الفكرة إلى بقية دول العالم، ولا تزال النظرية جذابة ومحل اهتمام حتى اليوم، وتحاول بعض الدول تطبيقها وفقاً لظروفها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- 3- أن ما تشهده المملكة العربية السعودية منذ إطلاق رؤيتها الوطنية طويلة المدى عام (2016) هو مشروع إصلاح إداري واقتصادي ضخم وشامل، ويرتكز على مصفوفة واسعة ومعقدة من الأهداف والبرامج والأنشطة والعمليات والمبادرات ومؤشرات الأداء تغطي وتتخلل كل قطاعات الدولة، ويجرى تنفيذ المشروع وفقاً لخطط واستراتيجيات وترتيبات ووسائل حديثة، ويصب بالضرورة بكل اتجاهاته وروافده ومساراته ومآلاته في نهاية المطاف في بوتقة واحدة، وهي تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية الكبرى للمملكة.
- 4- إن ما تقوم به الحكومة السعودية في الوقت الراهن من جهود تنفيذاً لرؤيتها الوطنية (2030) يعكس ويجسد بشكل عام- نموذج إعادة ابتكار الحكومة، وذلك في سبيل الوصول إلى حكومة أكثر استجابة وكفاءة وفعالية ومواكبة للمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية. ونظام اقتصادي متنوع ومستدام.
- 5- إن ما تقوم به الحكومة السعودية بأجهزتها ومؤسساتها المختلفة من توجهات وممارسات وترتيبات تنظيمية وتشريعية مختلفة بهدف إصلاح وتحديث نظم الإدارة العامة، يتوافق بدرجات متفاوتة مع أبعاد ومعايير نموذج إعادة ابتكار الحكومة، ومفهوم الحكومة الريادية، ويبدو التوافق بصورة أوضح في الأبعاد التالية: إنها حكومة ذات رسالة محددة بوضوح في رؤية (2030). وإنها حكومة تحفيز من خلال دعم وتحفيز القطاع الخاص، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهيئة البيئة الاستثمارية. وإنها حكومة موجبة بالنتائج من خلال تبنيها نظام إدارة الأداء الوظيفي، ومركز قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. وإنها تسعى لتكون حكومة إيراد أكثر من حكومة إنفاق من خلال تعظيم وتنويع الإيرادات، وذلك عبر استحداث مركز تحقيق كفاءة الإنفاق، وزيادة إيرادات الأصول المملوكة للدولة، ومضاعفة وفرض ضرائب ورسوم على معظم السلع والخدمات وفئة العمالة الوافدة. وإنها حكومة تحاول أن تدار بأسلوب القطاع الخاص من خلال استقطاب الكفاءات الناجحة في القطاع الخاص للعمل لدى القطاع العام. وإنها حكومة أعمال ومشروعات من خلال إنشاء وتمويل عدد من المشروعات الاستراتيجية بواسطة صندوق الاستثمارات العامة. كما تحاول أن تكون حكومة لامركزية من خلال

تفويض صلاحياتها للأجهزة والمستويات الإدارية الأدنى كلما أمكن. وإنها تعمل بمنظور استراتيجي لاستشعار الأزمات والمخاطر والتصدي لها قبل وقوعها من خلال تأسيس عدد من المراكز المتخصصة بذلك. وأن تصبح حكومة موجهة بالعملاء من خلال حرصها على الاستماع إلى رأي المواطنين والمقيمين بشأن الخدمات عبر قنوات وتطبيقات معينة تبنتها الأجهزة الحكومية. وأن تغدو حكومة منافسة تتنافس مؤسساتها بعضها مع بعض، ومع القطاع الخاص؛ من أجل تقديم الخدمات للمستفيدين.

6- أنه بالرغم من الفارق الواضح في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والتقنية، والخبرة التاريخية، يوجد تشابه وتقاطع بين التجربة السعودية الحالية، والتجربة الأمريكية خلال فترة الرئيس «كلينتون»، وذلك من حيث: اتجاه التخطيط الاستراتيجي، وتبني منهج الخصخصة والشراكة مع القطاع الخاص، والتركيز على إدارة الأداء الوظيفي، وقياس الأداء المؤسسي، والتحول نحو الحكومة الإلكترونية، والتعاقد مع الخارج، والاستعانة بمصادر خارجية لتقديم الخدمات العامة.

وفي ضوء الاستنتاجات التي انتهت إليها الدراسة، يمكن طرح التوصيات التالية:

- 1- لوحظ التوسع الكبير في إطلاق البرامج والمبادرات والأنشطة المنبثقة عن الرؤية والمرتبطة بها وعلى مستوى كل مؤسسة حكومية، والتي لا تزال في تزايد مستمر، مما يصعب من عملية إدارتها وتقييمها، وهنا نوصي بضرورة اتباع منهج تحليل السياسات العامة عند الحاجة لتبني أي سياسة جديدة (قانون أو قرار أو برنامج... إلخ)؛ للتعرف على أثارها، وعوائدها وتكاليدها من وجهة نظر كل الأطراف ذات العلاقة، وذلك من خلال فرق متخصصة وذات خبرة في مجال تحليل وتقييم السياسات العامة.
- 2- كذلك إجراء عملية مراجعة جادة من قبل فرق متخصصة للبرامج القائمة فعلاً لمعرفة مدى الحاجة الحقيقية لها والتحقق من أهدافها وفعاليتها، ولو بدمج بعضها مع بعض كلما أمكن حتى تسهل عملية إدارتها ومتابعتها وتقييم نتائجها وأثارها الاجتماعية والاقتصادية بصورة دقيقة.
- 3- توسيع مساحة المشاركة للمستفيدين من الخدمات العامة فيما يتعلق بصنع القرارات والسياسات والخطط والتوجهات الخاصة بتفعيل الرؤية الوطنية، وتحقيق غاياتها وأهدافها في كل قطاعات الدولة والمجتمع، وذلك من خلال إتاحة بعض الأطر والقنوات الكفيلة بتوصيل الآراء والمقترحات البناءة للجهات المعنية.
- 4- العمل على الاهتمام بالإدارة المحلية، ومنح الوحدات المحلية (المناطق والمحافظات والمراكز والبلديات) الاستقلال الإداري والمالي الكافي، وذلك من خلال استحداث قانون (نظام) جديد، موحد ومتكامل، وإطلاق مبادرات لتطوير وتحديث هذا القطاع أسوة ببقية القطاعات الأخرى.
- 5- استحداث جائزة علياً تُمنح وفقاً لمعايير محددة للموظفين والمديرين المتميزين في تنفيذ البرامج والعمليات المرتبطة برؤية المملكة وتحقيق أهدافها، وذلك على غرار جائزة نائب الرئيس الأمريكي «آل جور» التي منحت لأكثر من (68) ألف موظف متميز أثناء عملية إعادة ابتكار الحكومة الأمريكية.
- 6- إدخال معايير جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والمقيمين في المملكة، بهدف التعرف على طبيعة الخدمة المطلوبة، وكيفية تقديمها، وقياس جودتها، وكيفية تلقي الشكاوى بشأنها والتعامل معها، وذلك بالاستفادة من الخبرة الثرية للحكومة الأمريكية في هذا المجال.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

- رشيد، أحمد. (1996). *إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة*. (ط1). القاهرة: دار النهضة المصرية.
- ساعتى، أمين. (1999). *إعادة اختراع الحكومة*. (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشبيحة، عدنان؛ والديب سمير. (2019). مدى الحاجة لتطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية لتواكب رؤية المملكة 2030. ورقة مقدمة لمؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030، والمنعقد خلال الفترة (18-20/3/2019)، الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص (43-72) نسخة إلكترونية متاحة عبر الرابط (الدخول 2019/6/1): (<https://www.ipa.edu.sa/ar-sa/events/Conferences/adsv2030/Pages/papers.aspx>)
- يوسف، حلي شحادة. (2006). *حركة إعادة ابتكار الحكومة: النظرية والممارسة في التجربة الأمريكية*. مركز بحوث كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود.
- عبد الكريم، عاشور. (2010). *دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قسنطينة بالجزائر. متاح عبر الرابط (الدخول 2019/6/1): (<https://bu.umc.edu.dz/theses/sc-politiques/AACH3147.pdf>)
- المكرمي، هاشم؛ إسماعيل، محمد؛ عبد الله، مروان؛ التمام، تركي. (2019). التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ برامج رؤية المملكة 2030. ورقة مقدمة إلى: مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030، والمنعقد خلال الفترة (18-20/3/2019)، الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص (571-611)، نسخة إلكترونية متاحة عبر الرابط (الدخول 2019/6/1): ([www.ipa.edu.sa/ar-sa/events/Conferences/adsv2030/Pages/papers.aspx](http://www.ipa.edu.sa/ar-sa/events/Conferences/adsv2030/Pages/papers.aspx))
- المطلق، نايف سليمان. (2018). *التحول الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود.
- المعشوق، منصور؛ الضلعان، علي؛ البدر، محمد؛ المشعان، محمد. (2019). التطور التنظيمي في ضوء رؤية المملكة 2030. ورقة مقدمة إلى: مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030، (18-20/3/2019)، الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص (685-708) نسخة إلكترونية متاحة عبر الرابط (الدخول 2019/6/1): (<https://www.ipa.edu.sa/ar-sa/events/Conferences/adsv2030/Pages/papers.aspx>)
- القحطاني، سالم سعيد. (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية ودوره في تحقيق رؤية المملكة 2030. ورقة مقدمة لمؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030، (18-20/3/2019)، الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص (5-39) نسخة إلكترونية متاحة عبر الرابط (الدخول 2019/6/1): (<https://www.ipa.edu.sa/ar-sa/events/Conferences/adsv2030/Pages/papers.aspx>)
- مقابلة الأمير محمد بن سلمان ولي العهد السعودي مع قناة العربية بتاريخ (25/4/2016)، متاحة عبر الرابط (الدخول 2019/6/1): (<https://www.youtube.com/watch?v=uhWfUK0aizw>)
- موقع الشراكة الوطنية لإعادة ابتكار الحكومة الأمريكية (<https://govinfo.library.unt.edu/npr/whoweare/>) الدخول بتاريخ (2019/6/2). (appendix.html)
- موقع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (<https://vision2030.gov.sa>). الدخول بتاريخ (2019/6/2).
- موقع برامج تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (<https://vision2030.gov.sa/ar/programs>). الدخول بتاريخ (2019/6/2).
- موقع برنامج التحول الوطني في السعودية (#NTP%202.0) (<https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NTP%202.0#>). الدخول بتاريخ (2019/6/1).
- موقع المركز الوطني لأداء الأجهزة الحكومية في السعودية ([www.adaa.gov.sa/About%20Aadaa](http://www.adaa.gov.sa/About%20Aadaa)). الدخول بتاريخ (2019/6/2).
- موقع الهيئة العامة للزكاة والدخل السعودية ([www.vat.gov.sa/ar](http://www.vat.gov.sa/ar)). الدخول بتاريخ (2019/6/3).

- موقع الهيئة العامة للترفيه في السعودية (www.gea.gov.sa). الدخول بتاريخ (2019/6/3).
- موقع وزارة المالية السعودية - بيان الميزانية العامة لعام (2019) (www.mof.gov.sa/Pages/default.aspx). تم الدخول بتاريخ (2019/6/3).
- موقع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية (https://mlsd.gov.sa). الدخول بتاريخ (2019/6/4).
- موقع مركز محمد بن راشد آل مكتوم للابتكار الحكومي (www.mbrcgi.gov.ae/ar/home-ar). الدخول بتاريخ (2019/6/4).
- موقع القمة العالمية للحكومات (https://www.worldgovernmentsummit.org). الدخول بتاريخ (2019/6/4).
- موقع وزارة الخدمة المدنية السعودية (www.mcs.gov.sa/Pages/Default.aspx). الدخول بتاريخ (2019/6/4).
- موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية (www.mep.gov.sa/ar/Delivery-Unit). الدخول بتاريخ (2019/6/1).
- موقع وكالة الأنباء السعودية (www.spa.gov). الدخول بتاريخ (2019/6/5).
- موقع جريدة الرياض (www.alriyadh.com/1503583). الدخول بتاريخ (2019/6/5).
- موقع الجريدة الرسمية السعودية (أم القرى) (www.uqn.gov.sa/articles/1558223495733012200). الدخول بتاريخ (2019/6/1).
- موقع جريدة الشرق الأوسط (https://aawsat.com). الدخول بتاريخ (2019/6/5).
- موقع صحيفة الوطن السعودية (https://www.alwatan.com.sa). الدخول بتاريخ (2019/6/5).
- موقع (https://fcw.com/articles/2017-kelman-25-year/06/12/The-Business-of-Federal-Technology-s-of-acquisition-reform.aspx). الدخول بتاريخ (2019/6/5).
- موقع ويكيبيديا - السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الوزراء (http://cutt.us/wmfff). الدخول بتاريخ (2019/6/5).
- موقع منصة اعتماد للمناقصات والمشتريات العامة السعودية (https://etimad.sa/LandingPage).
- موقع المركز الوطني للدراسات الاستراتيجية بالسعودية (https://csd.gov.sa/ar/n-almrkz/). الدخول بتاريخ (2019/6/5).

## ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Abrandt, J. (1999). "The Reinventing Government Movement: A Cultural Perspective", *Master's Degree*. Department of Political Science, LUND UNIVERSITY. Retrieved (1-5-2019) from https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/1708063. file:///C:/Users/sama/Downloads/PDF3925%20(7).pdf.
- Brudney, J. L. and Wright, D. S. (2002). "Revisiting Administrative Reform in the American States: The Status of Reinventing Government During the 1990s", *Public Administration Review*, 62 (3), 353-361. Retrieved (1-5-2019) from https://www.jstor.org/stable/31102192seq=1#page\_scan\_tab\_contents.
- Byong-Seob, K. (1999). "Government Reforms in Korea. Entrepreneurial Government or Democratic Government", *Korea Journal* (Seoul), 39 (2), 48-71. Retrieved (1-5-2019) from file:///C:/Users/sama/Downloads/PDF3925%20(9).pdf.
- Chang, Y. (2008). The Importance of the False Claimsact in the Middle Age of NPM and Reinventing Government Stream. (*Unpublished Ph.D*). Retrieved (1-5-2019) from: https://www.law.kuleuven.be/integriteit/egpa/previous-egpa-conferences/madrid-2007/yongjin.pdf.
- Chigudu, D. (2014). "Implementing New Public Management in Zimbabwe: Challenges and Obstacles", *Journal of Governance and Regulation*, 3 (2), 43-9. Retrieved (9-5-2019) from https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/10-22495\_jgr\_v3\_i2\_c1\_p4.pdf.



- Collins, P. and Byrne, L. (2004). *Reinventing Government Again*. The Social Market Foundation, London. Retrieved (1-5-2019) from <http://www.smf.co.uk/wp-content/uploads/2007/12/Publication-Reinventing-Government-Again.pdf>.
- DeLeon, L., and Denhardt, R. B. (2000). "The Political Theory of Reinvention", *Public Administration Review*, 60(2), 89-97. Retrieved (1-5-2019) from: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00068>.
- Ford, M. R. and Andersson, F. O. (2017). "Determinants of Organizational Performance in a Reinventing Government Setting: Evidence From the Milwaukee School Voucher Programme", *Public Management Review*, 19 (10), 1519-1537. Retrieved (1-5-2019) from: [doi.org/10.1080/14719037.2017.1296487](https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1296487).
- Fox, C. J. (1996). "Reinventing Government as Postmodern Symbolic Politics", *Public Administration Review*, 56(3), 256. Retrieved (1-5-2019) from: <https://search.proquest.com/openview/9e73a4b60ee621033d95d9be27c98af9/12pq-origsite=gscholar&cbl=42034>.
- Frederickson, H. G. (1996). "Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration", *Public Administration Review*, 263-270. Retrieved (1-5-2019) from: <https://search.proquest.com/openview/aa5e4104a34250758ebd8c4cd0305000/12pq-origsite=gscholar&cbl=42034>.
- Gargan, J. J. (1997). "Reinventing Government and Reformulating Public Administration", *International Journal of Public Administration*, 20 (1), 221-247. Retrieved (2-5-2019) from: <https://doi.org/10.1080/01900699708525193>.
- Gore, A. (1993). *From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs less: Report of the National Performance Review*. Retrieved (1-5-2019) from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED384294.pdf>.
- Gore, A. (1994). *Government That Works Better and Cost Less*. Retrieved (2-5-2019) from: <https://govinfo.library.unt.edu/npr/library/nprprt/annrpt/pdf/com01.pdf>.
- Gore, A. (1995). *Common Sense Government. Works Better and Costs Less. Third Report of the National Performance Review*. Retrieved (2-5-2019) from <https://govinfo.library.unt.edu/npr/library/nprprt/annrpt/pdf/com01.pdf>.
- Kamensky, J. M. (1996). "Role of the Reinventing Government: Movement in Federal Management Reform", *Public Administration Review*, 56 (3), 247. Retrieved (2-5-2019) <https://search.proquest.com/openview/39d0a628920ecadbafe7af57bb2dc2bd/12pq-origsite=gscholar&cbl=42034>.
- Kim, P. S.; Halligan, J.; Cho, N.; Oh, C. H. and Eikenberry, A. M. (2005). Toward Participatory and Transparent Governance: Report on the Sixth Global Forum on Reinventing Government. *Public Administration Review*, 65 (6), 646-654. Retrieved (2-5-2019) from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2005.00494.x>.
- Kellough, J. E. (1998). "The Reinventing Government Movement: A Review and Critique", *Public Administration Quarterly*, 6-20. Retrieved (1-5-2019) from: [https://www.jstor.org/stable/408617322seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/408617322seq=1#page_scan_tab_contents).
- Kettl, D. F. (1997). "The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links", *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(3), 446-462. John Wiley & Sons, Inc.
- Kwon, S. and Tang, S. Y. (1998). "Reinventing Government: A Critique From An Institutional Perspective (1)", *International Journal of Public Administration*, 21(10), 1449-1471. Retrieved (5-5-2019) from: <https://doi.org/10.1080/01900699808525356>.
- Lenkowsky, L. and Perry, J. W. (2000). *Reinventing Government: The Case of National Service*. Retrieved (1-5-2019) from DOI:10.1111/0033-3352.00092.

- Mansour, A. M. (2017). "Has the United Arab Emirates Federal Government Succeeded to Transform its Federal Bureaucracy Into a New Public Management System", *International Public Management Review*, 18(1). Retrieved (9-5-2019) from file:///C:/Users/sama/ Downloads/ MyIPMRPaper2017.pdf.
- Murphy, C.; Thai, K. V. and Carter, R. Y. (2002). "Reinventing Government: Theory and Practice", A Symposium. *Public Administration Quarterly*, 26 (1/2), 3. ProQuest Central pg. 3. Retrieved (5-5-2019) from: <https://search.proquest.com/openview/368bcb2b40a4f2e4ac00d77dad14918d/12pq-origsite=gscholar&cbl=37867>.
- Nathan, R. P. (1995). "Reinventing Government: What Does It Mean", *Public Administration Review* .Vol. 55, No. 2, pp. 213-215. Retrieved (5-5-2019) from DOI: 10.2307/977192.
- Onder, M. (2012). *Reinventing Government: Historical Foundations, Philosophy, Critique, and Future Implications*. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 28, 1-20. Retrieved (5-5-2019) from: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868047.pdf>.
- Osborne, D. E. and Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin. Retrieved (5-5-2019) from <https://doi.org/10.1002/pam.4050130113>.
- Osborne, D. and Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Addison-Wesley Publishing Company. Retrieved (5-5-2019) from [https://books.google.com.sa/books/about/Banishing\\_Bureaucracy.html?id=ljrtAAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.sa/books/about/Banishing_Bureaucracy.html?id=ljrtAAAACAAJ&redir_esc=y).
- Osborne, D. (1993). "Reinventing Government", *Public Productivity & Management Review*, 349-356. Retrieved (5-5-2019) from DOI: 10.2307/3381012.
- Pesch-Cronin, K. (2004). "Customer-driven Government to Improve the Performance in a Police Agency", (Ohio). (*Unpublished Doctoral Dissertation*). Retrieved (5-5-2019) from: <https://search.proquest.com/openview/394eaa403449563d4ab0bc6e95088ae4/12pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- Qiao, Y. and Thai, K. V. (2002). "Reinventing Government at the Federal Level: The Implementations and the Prospects", *Public Administration Quarterly*, 89-11. Retrieved (5-5-2019) from [https://www.jstor.org/stable/412881642seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/412881642seq=1#page_scan_tab_contents).
- Rivera, M. D.; Streib, G. and Willoughby, K. G. (2000). "Reinventing Government in Council Manager Cities", *Public Performance & Management Review*, 24 (2), 121-32. Retrieved (9-5-2019) from: DOI: 10.2307/3381263.
- Rogers, G. (2000). "National Performance Review Government Reinvention, 1993— 1999: A Total Quality Management Perspective", (*Unpublished Master Thesis*). College of Social Sciences California State University. *Fresno*. Retrieved (5-5-2019) from <https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/2accountid=142908>.
- Saint-Martin, D. (2001). "How the Reinventing Government Movement in Public Administration was Exported From the US to Other Countries", *International Journal of Public Administration*, 24 (6), 573-604. Retrieved (7-5-2019) from [doi.org/10.1081/PAD-100104397](https://doi.org/10.1081/PAD-100104397).
- Santiso, C. (2015). "Governing to Deliver: Three Keys for Reinventing Government in Latin America and the Caribbean", *Governance*, 28 (2), 123-126. Retrieved (7-5-2019) from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/gove.12138>.

- Scott, G. L. (1999). "A Treatise on the Emergence of an Entrepreneurial Government: A Study on Reinventing Government: Environmental Security Issues Associated with the North American Free Trade Agreement (NAFTA)", (*Unpublished Doctoral Dissertation*). Idaho State University. Retrieved (7-5-2019) from <https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/3045427972accountid=142908>.
- Shojaei, S.; Shirvani, A. and Etebarian, A. (2016). "Examining Reinventing Government from Opponents' Point of View", *International Business Management*, 10 (5), 633-637. Retrieved (7-5-2019) from: <http://docsdrive.com/pdfs/medwelljournals/ibm/2016/633-637.pdf>.
- Spicer, M. (2004). "Public Administration: The History of Ideas, and the Reinventing Government Movement", *Public Administration Review*, 64 (3), 353-362. Retrieved (7-5-2019) from doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00379.x.
- Suvaryan, Yuri; Mirzoyan, Valeri; Hayrapetyan, Ruben. (2014). *Public Administration: Theory and History*. books.google. Retrieved (7-5-2019) from <http://cutt.us/hLVY9>.
- Sylvester, K. and Umpierre, M. (2001). *Red Tape, Silver Hammers, & Shattered Ashtrays: What States and Communities Can Learn from Eight Years of Federal Reinvention*. Retrieved (7-5-2019) from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED458346.pdf>.
- The Library of Congress. (2019). *The National Performance Review and Other Government Reform Initiatives: An Overview*, 1993-2001. The Library of Congress, Retrieved (7-5-2019) from: [https://www.everycrsreport.com/files/20010604\\_RL30596\\_8f4af66aba0937c6bd45c4b8933f43353749ec02.pdf](https://www.everycrsreport.com/files/20010604_RL30596_8f4af66aba0937c6bd45c4b8933f43353749ec02.pdf).
- Thompson, F. J. and Riccucci, N. M. (1998). *Reinventing Government: Annual Review of Political Science*, 1(1), 231-257. Retrieved (9-5-2019) from DOI: 10.1146/annurev.polisci.1.1.231. [https://www.researchgate.net/publication/234836142\\_Reinventing\\_Government](https://www.researchgate.net/publication/234836142_Reinventing_Government).
- Van Wart, Montgomery. (1995). "The First Step in the Reinvention Process: Assessment", *Public Administration Review*. Vol. 55 (1995): 429-437. Retrieved (9-5-2019) from [https://www.jstor.org/stable/9767672seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/9767672seq=1#page_scan_tab_contents).
- Van Gramberg, B., Teicher, J., & Rusailh, J. (2005). Reinventing government in Australia: Whole of government in a federation. Working Paper. Victoria University, Melbourne, Australia. Retrieved (9-5-2019) from <http://vuir.vu.edu.au/id/eprint/445>.
- Vito, G. F. and Kunselman, J. (2000). "Reinventing Government: The Views of Police Middle Managers", *Police Quarterly*, 3 (3), 315-330. Retrieved (9-5-2019) from <https://doi.org/10.1177/1098611100003003005>.
- Williams, D. W. (2000). "Reinventing the Proverbs of Government", *Public Administration Review*, 60 (6), 522-534. Retrieved (9-5-2019) from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0033-3352.00115>.
- Worthley, J. A. and Tsao, K. K. (1999). "Reinventing Government in China: A Comparative Analysis", *Administration & Society*, 31 (5), 571-587. Retrieved (9-5-2019) from <https://doi.org/10.1177/00953999922019247>.
- Yang, H. S. (2009). "Reinventing Government: Institutional Analysis on Administrative Reform in China", In: *2009 International Conference on Management Science and Engineering*, (pp. 2032-2038). Retrieved (9-5-2019) from: DOI: 10.1109/ICMSE.2009.5318876.

## **Reinventing Government: An Analytical Study of Saudi Arabia's Experience In the Light of Vision 2030**

**Dr. Abdulmalek Taher Abdo Alhaji**

Assistant Professor

Public Administration Department

College of Business Administration

King Saud University - IBB University

Email: aalmekhlafy@ksu.edu.sa

### **ABSTRACT**

This study aims to identify the compatibility of the Saudi government's efforts, according to its national vision (2030) with the concept of Re-inventing government in its different dimensions and characteristics. The analytical, descriptive approach has been used to collect documents and data about the administrative reform such as the policies, programs, initiatives and practices issued by the government. The study reached several conclusions: The Saudi government is making great effort to achieve the widest movement of government reform that is largely in line with the standards and characteristics of the concept of Re-inventing government and the entrepreneurial government. That in terms of the following: mission driven government because it has a clear mission embedded in Vision (2030). In addition, it is the catalytic government by supporting and motivating the private sector, privatization, partnership and creating the investment environment. And to become result oriented government through adopting systems for the performance management and the institutional performance of government agencies. Moreover, to be a revenue government by maximizing and diversifying public revenues, and impose new taxes and fees on services in the sectors of education, health, electricity and expatriate labor. In addition, to become a government managed by adopting the methods of private sector in the public sector. And to become an enterprising government through establishing and financing a number of strategic projects. Furthermore, it seeks to become a decentralized government via delegating administrative levels. As well as being an anticipatory government in dealing with problems and crises through establishing a number of specialized centers. And to be a customer driven government in order to provide a good service to citizens and residents through several means and applications adopted by government agencies. In addition, to be a competitive government to compete itself and the private sector to provide public services. The study also found some similarities between the Saudi experience and the American experience in re-inventing government in terms of Foundations, objectives and tools.

**Keywords:** Entrepreneurial Government - Reinvented Government - National Transition - Administrative Reform - Vision 2030.