ثانيا: نماذج عن تطبيق الإدارة العامة الجديدة

تقع الجهود العالمية للإصلاح الإداري في نموذجين عريضين تقريبا: إصلاحات ويستمنستر، التي اتخذت شكلها بإنطلاقة جهود حكومات نيوزيلندة والمملكة المتحدة، والنموذج الأمريكي في إعادة إختراع الحكومة.

1- نموذج الإصلاحات الإدارية في نيوزيلندا(نموذج ويستمنستر): نبعت دفعة الإصلاح الاقتصادي منذ عقدين من الهبوط النسبي للأداء الاقتصادي. ففي عام 1965 كان نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي في نيوزيلندا (على أساس تعادل القوة الشرائية) سادس أعلى دخل بين البلدان الصناعية، ولكن هذا الترتيب انزلق في مطلع الثمانينيات إلى السابع عشر من بين 22 بلدا صناعيا. وقد عكس هذا الهبوط انخفاض معدلات التبادل التجاري، وحواجز أخرى على صادراتها الزراعية، وفي أوائل الثمانينيات واجه اقتصاد نيوزيلندا معدل التضخم مرتفع ومتغير، ودين عام متزايد، وبطالة متزايدة، وضغوط خارجية متصاعدة، وفقدان الثقة الدولية في الاقتصاد، وهو ما أدى في عام 1984 إلى حدوث أزمة في النقد الأجنبي.[1]

و إزاء هذه الخلفية، كلفت هذه الأزمة الاقتصادية الحزب القومي الأغلبية في مجلس النواب، وجاءت بحزب العمال إلى السلطة لأول مرة منذ تسع سنوات.[2] الذي قام بمجموعة من الإصلاحات تمثلت فيما يلي:

- **الخوصصة:** لقد خوصصت الحكومة نيوزيلندية عددا من الشركات التي تملكها الدولة وعددا من الخدمات التي تديرها الحكومة (بما فيها شركات الهاتف والنفط والتأمين والبريد والطيران). وبالإجمال باعت الحكومة أكثر من عشرين شركة تملكها الدولة. لكن الخوصصة لم تكن هامة بقدر الجهود الكبيرة لزيادة إنتاجية الشركات التي تملكها الدولة. و اعتبرت الحكومة هذه الشركات كيانات للحكومة فيها مصلحة المالك. وكان دورها تأمين أكبر عائد لدافعي الضرائب.

([1])- صندوق النقد الدولي، **أفاق الاقتصاد العالمي: دفع عجلة الاصلاحات الهيكلية**، ابريل 2004، ص 17.

([2])- Judy Whitcombe, **Contributions and Challenges of New Public Management : New Zealand since 1984**, " Policy Quarterly ". September 2008, Volume 4, Issue 3 , P8.

وكان قانون الشـركات التي تملكها الدولة 1986 أول وأهم جزء في الإصـلاح القانوني،[3] تلاه بعد ذلك قانون قطاع الدولة لعام 1988، وقانون المالية العامة لعام 1989.[4]

– **التعاقد على أســـاس الأداء:** ثبت قانون قطاع الدولة 1988 وقانون المالية العامة لســـنة 1989 الإصلاحات في قلب الإدارات الحكومية. ويمكن تلخيص أهم الإصلاحات التي جاء بها هذا القانون فيما يلي:[5]

– إلغاء نظام السلك الوظيفي واستبداله بنظام التعاقد، وعليه يكون قد ألغى مبدأ الأمان أو الاستقرار الوظيفي الذي أقره قانون القطاع العمومي الصادر في 1962؛

– منح هذا القانون للجنة الخدمات العمومية صلاحية إدارة هذا القانون؛

– يعين على رأس كل دائرة من دوائر الخدمة العمومية وزير كرئيس سياسي لها وموظف إداري يعمل كرئيس إداري لها، يطلق عليها رئيس تنفيذي، ويعين من قبل لجنة الخدمات العمومية ولمدة محددة؛

– إعطاء الرؤساء التنفيذين صلاحية توظيف الموظفين على مستوى الدوائر التي يشرفون على إدارتها من خلال نفس قواعد التوظيف المطبقة في القطاع الخاص؛

– العمل على تبســـيط وعقلنة عملية تصـــنيف العمال في الوظيفة العمومية، حيث كان النظام القديم يعتمد على الترقية في تصـــنيف العمال مما جعله نظاما معقدا، أما قانون 1988 فأعطى الحرية لرؤساء الدوائر العمومية في اختيار نظام التصنيف الذي يرونه مناسبا، ونتيجة

([3])– دونالدف. كيتيل، **مرجع سابق**، ص 34.

([4])-Richard Mulgan. **Public sector reform in New Zealand**, Issues of Public Accountability, Asia Pacific School of Economics and Government,The Australian National University, Australie, 2004, p1.

للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على:

- L'Observatoire de l'administration publique**, La gestion des ressources humaines dans la fonction publique de certains pays de l'OCDE ,**Secrétariat du Conseil du trésor Septembre 2003, France, p23.

([5])– تيشات، سلوى. **أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)**. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بومرداس: الجزائر، 2014–2015، ص169.

لذلك قام وزير التجارة والأعمال الخارجية بتخفيض عدد القوانين الاساسية الخاصة المطبقة في دائرته من 02/16، كما قام وزير الفلاحة و الصيد في 1993 بتبني 04 قوانين أساسية خاصة مختلفة لتطبيقها على موظفي إدارته؛

– إلغاء منطق الوسائل أين كانت الجدارة تقاس بالأقدمية واستبداله بمنطق النتائج، أين أصبح الأداء والتسيير الجيدين هما المعياران اللذان يعبران عن الجدارة والاستحقاق، وبذلك أصبحت مسألة التقييم الأداء ترتكز على النتائج المحققة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

– **التخطيط الاستراتيجي:** منذ سنة 1992 تنتج الحكومة نيوزيلندية ميزانيات بالاستحقاق، إضافة إلى ذلك أقر قانون المسؤولية المالية لسنة 1994 أن تحدد الحكومة أهدافها المالية، وان تقدم تقريرا عن جودة انجازها.

وبعد ذلك خولت الحكومة خلق مناطق النتيجة الاسترتيجية SRAS ومناطق النتيجة الرئيسية KRAS. وكان يطلب من موظفي الحكومة أن ينتقلوا من أهداف السياسة العريضة إلى الإستراتيجية المحددة التي تتابعها الوكالات وتقرر هذه الاستراتيجيات مناطق النتيجة الاستراتيجية SRASالتي تركز عليها الوكالات خلال 3–5 سنوات المقبلة. وعرفت الحكومة هذه المناطق SRAS التي أصبحت ملزمة لدوائر الدولة. ثم صاغت هذه المناطق SRAS قرارات الميزانية، بينما احتجت المخرجات المحددة من الرؤساء التنفيذين (مناطق النتيجة الرئيسية KRAS) في عقودهم. ولم تشكل مناطق SRAS و KRASالميزانية ونظام المحاسبة فقط، لكنها حددت أيضا المسؤولية الأساسية في حكومة نيوزيلندة: من فعل ماذا، وكيف تتلائم القطاعات المختلفة مع بعضها البعض في سياسة الحكومة.[6]

2– نموذج الإصلاحات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية (نموذج إعادة اختراع الحكومة): يعتبر كتاب أوسبورن وجبيلر من أهم ما يمثل الإدارة العامة الجديدة وكيفية ترجمتها لإحداث إصلاح إداري حكومي شامل. لمواجهة الانخفاض الملحوظ في الإيرادات الحكومية في الولايات المتحدة أثناء هذه الفترة، وأن الحركة تعتبر نتاج التقاء تيارين مختلفين هما: تيار الولع

(6)– دونالدف. كيتيل، **مرجع سابق**، ص 36–37.

بالإدارة وتيار الإصلاح التقدمي[7]، ويقترح الكاتبان أوسبورن وجيبلر عشر مبادئ أساسية لتحويل مسار الجهاز الإداري:[8]

- حكومة المحفزة: التوجيه بدلا من التجديف؛
- حكومة يملكها المجتمع: التمكين بدلا من الخدمة؛
- الحكومة التنافسية: إدخال التنافس في إيصال الخدمات؛
- حكومة توجهها مهمتها: تحويل المنظمات التي توجهها القواعد؛
- حكومة توجهها النتائج: تمويل المخرجات، لا المدخلات؛
- حكومة يوجهها الزبائن: تلبية حاجات الزبون، لا الجهاز المكتبي؛
- الحكومة الريادية المغامرة: الكسب بدلا من الإنفاق؛
- حكومة التوقعات: الوقاية بدلا من العلاج؛
- الحكومة اللامركزية: من التسلسل الهرمي إلى المشاركة والعمل الجماعي؛
- حكومة يوجها السوق: تعزيز التغيير عبر السوق.

وقد كلف الرئيس الامريكي كلينتون بعد فوزه في الانتخابات الرئاسية سنة 1992 نائبه ال غور بتبني فكرة إعادة اختراع الحكومة من خلال برنامج مراجعة الاداء الحكومي NPR، تحت شعار:" خلق حكومة تعمل بصورة أفضل وتكلفة أقل". ومن أهم المبادئ الخاصة بهذا البرنامج كالتالي:[9]

- القضاء على الروتين؛
- إعطاء الاولوية للعملاء؛
- تمكين الموظفين من تحقيق النتائج؛

---

(7)- ليلى مصطفى البرادعي، **مرجع سابق**، ص70.

([8])- ديفيد أوزبورن، تيد غايبلر، (تر: محمد توفيق البجيرمي)، **إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة القطاع العام**. العبيكان: الرياض، 2010، ص05.

([9])- ليلى مصطفى البرادعي، **مرجع سابق**، ص71،

– الترشيد وإنتاج حكومة أفضل بتكلفة أقل.

و تم تنفيذ هذه المبادئ من خلال: خلق إحساس واضح برسالة العمل، والامساك أكثر بالدفة وتجذيف أقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، وإستبدال القواعد المنظمة بالحوافز، وإعداد موازنات، وتقييم على أساس النتائج، وتعريض العمليات الحكومية للمنافسة، والبحث عن حلول مستمدة من السوق، وقياس الاداء من خلال رضاء العملاء. وكانت أهم نتائج الاصلاحات الادراية من منظور اعادة اختراع الحكومة كالتالي:

– **تقليص الحجم:** تشير الأدبيات إلى أن عملية تقليص الحجم في الولايات المتحدة الامريكية مرت بمرحلتين مختلفتين شهدهما الجهاز الاداري. أولاهما، منذ أوائل حتى منتصف الثمانينيات وثانيهما، منذ 1993 حتى 1999. ففي عام 1993 قامت حكومة الولايات المتحدة بالإضطلاع ببرنامج طموح لتقليص حجم القوى العاملة الفيدرالية بنحو 12.5% خلال ست سنوات، ونجحت الحكومة في تحقيق هذا الهدف قبل انتهاء الفترة المحددة. وفي عام 1994، أقر الكونجرس الامريكي تشريعا خاصا بحتمية تقليص العمالة الفيدرالية بنحو 272.900 عامل. وفي عام 1998، تم بلوغ هذا الهدف وحتى الزيادة عنه، ففي الفترة من جانفي 1993 حتى جانفي 1998، كان صافي تقليص العمالة الفيدرالية يبلغ 355500 موظف(16.2% من إجمالي القوة العاملة)، ووقعت نحو ثلثي التخفيضات (64%) في صفوف المدنيين العاملين بوزارة الدفاع، بالإضافة إلى هيئات أخرى، وكان مكتب إدارة الشؤون العاملين من أكثر الهيئات تأثرا بالتخفيضات (نسبة التقليص 51.3%)، ثم إدارة الخدمات العامة، نسبة التقليص (20.3%). وكان المستهدف في بداية مرحلة التسعينيات هو إجراء تقليص العمالة بنسب متفاوتة في الهيئات المدنية بحجة وجود فائض في الحكومة الفيدرالية يمكن التخلص منه دون اضطراب البرامج المقدمة أو الخدمات، ولكن مع الوقت، لم ينفذ البرنامج بنسب متساوية وإنما تفاوتت النسب، فمثلا مكتب إدارة شؤون العاملين فقد أكثر من نصف موظفيه، بينما وزارة العمل شهدت تزايد في أعداد الموظفين بها. بالإضافة إلى التخفيضات في أعداد العاملين، كما

نادى تقرير الأداء القومي بضـــرورة الحد من عدد الدرجات الإدارية، وبإجراء مزيد من التقليص لترشيد استخدام الموارد وخفض النفقات بصورة عامة.[10]

– **إنجاز الإصـــلاح وخدمة الزبون:** ســن الكونغرس في ســنة 1994 قانون تنظيم المكتســبات الاتحادية، بســـط هذا القانون الإجراءات لإتخاذ تعليمات للإنجاز وأعطى المديرين مرونة أكثر لشراء السلع المتوفرة، كما فوضت الإدارة جميع الوكالات الاتحادية لتقوم بتطوير خطط لخدمة الزبون، مما أدى إلى تحولا كبيرا في طريقة تفكير الكثيرين من العاملين الحكوميين الاتحاديين حول الأعمال التي قاموا بها وبالطريقة التي أدوا بها هذه الأعمال.[11]

كما حققت حركة خدمة الزبون نتائج ايجابية لاسـيما في إدارة الضـمان الاجتماعي وفي إدارة الجمارك، وســاعد تغيير الإنجاز في جعل الحكومة الإتحادية شــريكا أفضــل في عقودها الخاصــة، وتقلصــت مكاســب القوى العاملة بمقدار الثلث، وادعى آمر تموين القوى الجوية أن تخفيضـــا في عدد صـــفحات تعليمات المشـــتريات بلغ 64%، وأعلنت مراجعة الأداء القومي NPR وفرا قدره 12.3 بليون دولار في السنوات الأربع الأولى من الجهود.

ثالثا: أهم الانتقادات الموجهة إلى التسيير العمومي الجديد:

يمكن تصنيف أهم الانتقادات والقضايا التي أثيرت في الأدبيات كما يلي[12]:

1- درجة حداثة ومدى ملاءمة مسمى "التسيير العمومي الجديد":

- يدفع البعض بأن التســيير العمومي الجديد لم يعد جديد وأن كثيراً من الإصــلاحات التي تتم تحت مظلته مفعلة منذ عشر أو عشرون سنة أو أكثر .
- يرى البعض الآخر أن مســمى التســيير العمومي الجديد / الإدارة العامة الجديدة غير لائق، أولاً: لأنها ليست جديدة، وثانياً: لأنها ليست عامة بل مستوحاة أساساً من القطاع الخاص .

2- الطبيعة الخاصة لحقل الإدارة العامة:

([10])– ليلى مصطفى البرادعي، **تقليص الحجم كمدخل من مداخل الإصلاح الإداري في الإدارة العامة: الدروس المستفادة من تجارب عدة دول**، "مجلة النهضة".2001، العدد 08، ص119.

([11])– دونالدف. كيتيل، **مرجع سابق**، ص 48–49.

12 – ليلى مصــطفى البرادعي، **الاتجاهات المعاصــرة في دراســة الإصــلاح الإداري دراســة مســحية**،"مجلة النهضة". جويلية 2004، العدد 20، ص75– 78.

- أن من أخطر عيوب التسـيير العمومي الجديد عدم التفرقة بين القطاع الحكومي والخاص، وتجاهل حقيقة أن الجهاز الإداري الحكومي مبنى على سـيادة القانون وليس على آليات السـوق، فالاختلافات بين الحقلين ليسـت اختلافات بسـيطة، وإنما هي اختلافات جذرية. فمسـئولية الموظفين العموميين هي أن يعملوا على تنفيذ القوانين، والمرؤوسـون مسـئولون أمام رؤسـائهم عن تنفيذ هذه القوانين، وليس أمام العملاء كما هو الحال في الإدارة العامة الجديدة، والقانون والدستور هما أساس الإدارة العامة وأساس تحديد غاية الجهاز الإداري .

- التسـيير العمومي الجديد أتى ليس فقط بآليات القطاع الخاص، ولكن أيضـاً بقيمه، وهذه القيم مثل: المنافسة والروح الاستثمارية والمغامرة والمصلحة الذاتية، لا تلائم العمل في الإدارة العامة، ولها تأثير سلبي على قيم الخدمة المدنية. فعلى سبيل المثال، فكرة أن المدير في الإدارة العامة يتصرف كما لو كانت الموارد المالية المسئول عنها ملك له، تتعارض مع فكرة المساءلة والاسـتجابة في الإدارة العامة الديمقراطية. وهناك أهمية لتبدية الصـالح العام والأهداف الاجتماعية والسياسية على أي مصلحة أخرى، والترويج لقيم العدالة والمساواة والمساءلة، والتي تمثل في جوهرها الدور الأساسي للجهاز الإداري في أي دولة ديمقراطية .

- أن التسـيير العمومي الجديد يتعامل مع المواطنين كعملاء، وهناك فارق كبير بين المواطن والعميل ولا يجب أن يعامل المواطن كمجرد عميل لأن ذلك سـيكون له عواقب سـلبية على فكرة المواطنة الديمقراطية. فالصين أو المواطن مالك للحكومة وليس فقط مستفيد خارجي. ويستفيض دنهارت في وصف المشكلة التي قد تنشأ، مستخدماً في ذلك مصطلحات أوسبورن وجيبلر، بقوله أننا في الإدارة العامة الجديدة، وبسبب تسرعنا للإمساك بالدفة قد نسينا من الذي يملك المركب .

- أن من أهداف التسـيير العمومي الجديد إعادة الثقة في الحكومة من خلال العمل على زيادة الكفاءة، ولكن هذا لا يكفى، لأن من ضمن الأسباب الأساسية لعدم ثقة المواطنين في الحكومة هو الاعتقاد في عدم الاسـتجابة الكافية وخاصـة فيما يتعلق بأمور النزاهة والأخلاقيات. ويرى دنهارت أن الحكومة يجب أن تستجيب بدرجة أكبر .

- أن تركيز المؤسسات الحكومية على معايير الكفاءة سيؤثر بالسلب على التوجه نحو المصلحة العامة والاستجابة الحقيقية لمصالح المواطنين، وأنه بتقييم تأثير تطبيق منطق قطاع الأعمال على قرارات التمويل العامة في بعض الدول الغربية، وجد أن له تأثير سـلبي بالنسـبة لجودة هذه القرارات، وأن الممارسـات الخاصـة بالإسـناد إلى الغير تحقق كفاءة محدودة في كثير من الأحوال .

- أن التسيير العمومي الجديد يتبنى معايير السوق والقياس لتقييم الأداء بينما المعيار الأساسي يجب أن ينصـب على مدى الفاعلية في تحقيق المصـلحة العامة، وأننا يجب أن نضـع الديمقراطية دائماً في المقام الأول. كذلك التركيز على إعتبارات الكفاءة قد يكون له آثار

توزيعية سلبية متمثلة في زيادة مستويات الفقر، وسوء توزيع الدخل، والفرص غير المتساوية للحصول على الخدمات العامة. وقد تحدث الأزمات نتيجة التعارض بين محاولات تحقيق معايير الكفاءة ومحاولات تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تخدم الصالح العام. ويرى زاناتي وآدمز أن التمادى في تبنى قيم السوق مثل المنافسة، وتكلفة الصفقات، ومنطق البقاء للأصلح، قد يجعل من السوق وحشاً مخيفاً (New Leviathan) يحل محل الوحش البيروقراطي الذي عملنا جاهدين على مقاومته .

- أن التغيير إلى التسيير العمومي الجديد أدى إلى الاستغناء عن كثير من الآليات الهادفة إلى ضمان النزاهة والحيادية في الخدمة العامة، مثل الأجور الثابتة، والإجراءات والقيود على المديرين، وفي كثير من الأحيان لم تتم التفرقة بين القوانين والإجراءات التي تشكل عبء وروتينا، وبين تلك التي تمثل جوهر الإدارة العامة .

- بمطالبة المدراء بالتركيز على النتائج والعملاء، أصبحوا مساءلين أمام المواطنين وليس أمام السياسيين، وبالتالي أصبحت المساءلة تحتية وليست فوقية، وبالتالي تغيرت العلاقة بين الموظفين والساسة وهذا يعتبر تحول راديكالي في المساءلة الديمقراطية .

- أن الاتجاهات الجديدة في الإدارة العامة تغفل البعد السياسي في الإصلاح وتأثير ذلك على قرارات الإصلاح الإداري. فطبقاً لهيريديا وشنيدر فإن كل نماذج الإصلاح الإداري تؤدى إلى تحريك النفوذ، فتطبيق نموذج المساءلة يحرك النفوذ بعيداً عن السلطة التنفيذية إلى التشريعية، وتطبيق نموذج الخدمة المدنية يحرك النفوذ بعيداً عن المدزا التنفيذيين ويُفعل القانون، أما النموذج الإداري فيدعم من نفوذ المدراء في المستويات الإدارية الدنيا بعيداً عن رؤسائهم. وبالتالي فالاعتبارات السياسية في الإصلاح الإداري تستحق مزيداً من الدراسة .

3- عدم ملائمة نموذج واحد لكل الثقافات ولكل الدول ولكل الأنشطة:

- أن النموذج الإداري (Managerialism) لا يصلح لكل الدول، وخاصة الدول النامية، ففي قول مأثور لجيبلر: "لابد من إختراع الحكومة قبل إعادة إختراعها". فيرى كل من هيريديا وشنيدر واللذان تحدثا عن نماذج الإصلاح الثلاثة: الخدمة المدنية والمساءلة والنموذج الإداري أن الإصلاح الإداري في أي دولة يجب أن يأخذ من النماذج الثلاثة، ولا يركز على نموذج واحد فقط، وهما في ذلك يتفقان مع البنك الدولي الذي يدعو إلى ثلاثة ميكانيزمات أو آليات لتدعيم أداء الدولة وهي: الأحكام والضوابط، وضغوط المنافسة، والصوت والشراكة، فالبنك الدولي يرى ضرورة السعى في الاتجاهات الثلاثة في ذات الوقت .

- أن الإطار الاقتصادي للإصلاح الإداري (DPM) يصلح فقط للتطبيق على الأعمال الحكومية التي لها طبيعة تماثل قطاع الأعمال، كعمليات التشييد والبناء، ولكنه لا يلائم الأنشطة الأخرى كالتعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والسلع العامة .

- أن إتباع الأجهزة الحكومية الغربية في جميع أنحاء العالم لنفس مبادئ التسيير العمومي الجديد هو أمر غاية في الغرابة لأن الأمر في الإدارة العامة يختلف عن العلوم الطبيعية، ولا يمكن التوصل إلى نظرية واحدة تصلح لجميع الدول .
- أن التسيير العمومي الجديد بطموحاته العالمية يفترض صلاحية النموذج الذي تقدمه لكل الثقافات والمجتمعات وهذا خطأ جسيم وأدى إلى العديد من المشكلات أثناء التطبيق في بعض الدول النامية ودول إقتصاديات التحول. فعلى سبيل المثال هناك العديد من تجارب الإصلاح الإداري في الدول الإفريقية خلال عقد التسعينات التي انتهت بالفشل نتيجة للمقاومة لسياسات الخصخصة التي دعا إليها البنك الدولي، والتي لم تأخذ في الاعتبار الظروف الاجتماعية والسياسية الخاصة بالدول محل التجربة. فلا يوجد مقاس واحد أو نموذج واحد يصلح للجميع .(No one size fits all)

4- سياسات متناقضة:

- أن هناك تناقض بين التسليم بعدم كفاءة المستويات الإدارية العليا للبيروقراط، وأن هؤلاء هم الموكل إليهم تنفيذ برامج الإصلاح .
- أن أغلبية برامج الإصلاح الراديكالية يتم تنفيذها في الدول التي تتمتع بأكثر النظم الإدارية كفاءة، أو بمعنى آخر الدول ذات الاحتياج الأدنى للإصلاح الإداري .
- أنه على الرغم من المشكلات التي تواجه القطاع الخاص في كثير من الدول، إلا أنه منبع الكثير من نظريات ونماذج الإصلاح الإداري الحكومي .
- أن هناك تناقضات بين القيم التي تنادى بها الـNPM ، مثل التناقض بين الدعوة إلى مزيد من الحرية للمدراء، وفي ذات الوقت الدعوة إلى تحقيق درجة أكبر من المساءلة. ويجدر بنا هنا التفرقة بين المساءلة السياسية والمساءلة الإدارية. تركز الإدارة العامة الجديدة على تحقيق مزيد من المساءلة الإدارية، وتغفل أحياناً المساءلة السياسية التي يساءل بمقتضاها المدراء ليس فقط عما تم إنجازه، وإذا كان قد أنجز بكفاءة، ولكن يساءلون عما يجب القيام به لتحقيق مزيد من الاستجابة لمطالب العامة .

5- مشكلات تطبيقية:

- أنه خاصة بالإشارة إلى قياس الأداء، تنشأ بعض الصعوبات المتعلقة بتحديد معايير كمية للأداء في المنظمات التي لا تقدم سلعاً أو خدمات يتم تسويقها، مثل وزارة الخارجية أو المطافئ، كذلك يشكل قياس الأداء عبء إضافياً على المدراء الحكوميين، خاصة عند مسئوليتهم عن تقييم أداء الأعمال والمهام المسندة إلى الغير، فهناك حاجة إلى بناء قدرات إدارية جديدة من أجل قياس وتقييم أداء الغير. وأحيانا قد تحتاج المنظمات الحكومية إلى جهات خارجية لتدريبها على قياس وتقييم أداء الغير مما يزيد المسألة تعقيداً .

- أنه عند تقييم الأداء، ومحاولة تحديد علاقات السـبب والأثر والأسـباب المؤدية إلى مسـتوى معين من الأداء تحدث العديد من المشـكلات، وذلك لتعقد المعلومات التي يتم تحليلها أحياناً. ولذا يجب توخى الحذر دائماً ومعرفة أن الهدف ليس القياس في حد ذاته، وإنما تحسـين الأداء .
- أن الشـراكة الجديدة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في تقديم الخدمات، والتغييرات الراديكالية التي تتم لتحقيق تلك الشـراكة، بالإضـافة إلى رفع القيود الرقابية التقليدية، تؤدى إلى فرصة أكبر للفساد .
- أن المطالبة الدائمة من موظفي الخدمة المدنية بإنجاز المزيد بتكلفة أقل كما في دول منظمة التعاون الاقتصـادي والتنمية تؤدى إلى إجهاد العاملين وتدنى الروح المعنوية ومقاومة أشـد للتغيير