تجسير فجوة الثقة في الادارة العامة:
إطار مفاهيمي تحليلي

Bridging the Trust Gap in Public Administration: A Conceptual Analytical Framework

م.د. علياء جاسم محمد

Lect. Dr. Alyaa Jassim Mohammed
dr.alyaa@coadec.uobaghdad.edu.iq
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

College of Administration & Economic / University of Baghdad

أ.م.د. سلمى حتيتة رحيمة

Assistant Prof. Dr. Salma Hatyta Raheemah
salmahatytaraheemah@coadec.uobaghdad.edu.iq
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

College of Administration & Economic / University of Baghdad

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى بناء إطار مفاهيمي تحليلي يفسر "فجوة الثقة" في مؤسسات الإدارة العامة بمختلف مرافقها، ملقياً الضوء على دور الثقة كعنصر حاسم في تعزيز الأداء الحكومي. تنطلق مشكلة البحث من التراجع العالمي لثقة الجمهور في المنظمات الحكومية، وما يترتب عليه من انخفاض التماسك الاجتماعي والتعاون المؤسسي والمجتمعي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع منهجية استكشافية تحليلية قائمة على مراجعة الأدبيات والتحليل الموضوعي، تخلص الورقة إلى تحديد ثلاثة مستويات تفاعلية للثقة: (الثقة داخل الإدارة العامة، ثقة الإدارة بالمجتمع، وثقة المجتمع في الإدارة) ،وتؤكد المراجعة الفلسفية للأدبيات أن معالجة الفجوة لا تتطلب تعظيم الثقة المطلقة، بل تحسينها وتوازنها بما يتوافق مع الظروف الثقافية والسياسية المحلية والعالمية، مع الاستفادة من مستويات "عدم الثقة الوظيفي" الخلاق لتحفيز اليقظة والمساءلة.

الكلمات المفتاحية: فجوة الثقة، الادارة العامة، المجتمع

Abstract

The current research aims to construct an analytical conceptual framework that explains the "trust gap" in public administration institutions across their various sectors, highlighting the crucial role of trust in enhancing government performance. The research problem stems from the global decline in public trust in government organizations, resulting in reduced social cohesion and institutional and community cooperation. To achieve the study's objectives, an exploratory analytical methodology based on literature review and thematic analysis was employed. The paper concludes by identifying three interactive levels of trust: (trust within the public administration, trust between the administration and society, and trust between society and the administration). The philosophical review of the literature emphasizes that addressing the trust gap does not require maximizing absolute trust, but rather improving and balancing it in accordance with local and global cultural and political conditions, while leveraging levels of "functional distrust" to foster vigilance and accountability

Keywords: Trust gap, public administration, society

المقدمة

شهد الفكر الاداري المعاصر تحولا ابستمولوجيا بارزا، حيث لم يعد ينظر الى "الثقة " بوصفها مجرد سمة سلوكية عابرة، بل اصبحت تصنف كبنية تأسيسية ورأس مال مؤسسي تتوقف عليه شرعية الدولة وكفاءتها الاجرائية، فضلا عن ذلك تكشف المراجعة التحليلية للتطور الفكري عن وجود فجوة الثقة متنامية على المستوى العالمي، اذ تواجه فيها الانظمة البيروقراطية تحديا بنيويا يتمثل في تراجع يقين الافراد بوعود المؤسسات وقدرتها على كسب امتثال المواطنين الطوعي

ولأجل تفكيك جذور الفجوة وفهم ابعادها الثلاثة المترابطة، يستعرض البحث الخلفيات الفلسفية التي شكلت الحقل المعرفي للادارة العامة من خلال الطروحات والمدارس الفكرية التالية:

- منظور الادارة العامة الجديدة :(New Public Administration) ركز رواد هذا الاتجاه على مخرجات الاداء القابلة للقياس الكمي والنتائج المادية المحققة كسبيل وحيد لبناء الثقة، معتبرين ان مأسسة "الشك والرقابة الصارمة" هي اداة تقويمية ضرورية تمنع الانحراف الاداري (Thompson & Riccucci, 1998, p. 232).
- رأس المال الاجتماعي والحوكمة: يرى رواد ذلك الفكر ان الثقة هي شبكة علاقات تفاعلية تعتمد على العدالة الاجرائية والتعامل باحترام ،اذ ان افراط الادارة في اظهار الشك يولد المقاومة المجتمعية ،بينما تولّد المعاملة الأخلاقية امتثالا طوعياً وسلوكا تشارك (Cook, Hardin, & Levi, 2005, p. 161).
- مفهوم "عدم الثقة الوظيفي" (Functional Distrust) يطرح الفكر المعاصر رؤية فلسفية مغايرة ،مفادها ان الهدف ليس تعظيم الثقة المطلقة، بل

ايجاد توزيع متوازن يتضمن مستويات الثقة من الشك واليقظة، لضمان استمرار المساءلة وحماية الاموال العامة دون تعطيل الشراكات الادارية او المجتمعية (Oomsels& Bouckaert, 2014, p. 578)و (Bouckaert, 2012, p. 97).

- نظرية التكامل البنيوي وابعاد الثقة: تؤكد الادبيات الحديثة ان فجوة الثقة هي نظام ديناميكي ذو تغذية مرتدة، فلا يمكن بناء "ثقة المجتمع " في الادارة بمعزل عن تماسك "الثقة الداخلية البينية" بين المؤسسات الحكومية وموظفيها، اذ تعد القنوات التي تضمن مرونة تقديم الخدمات وجودتها الفلسفية والعملية (OECD, 2022, p. 41).

تتبلور الظاهرة محل الدراسة حول "فجوة الثقة "(Trust Gup) الاخذة في الاتساع بين اركان المنظومة الادارية والمجتمعية،وهي ظاهر معقدة لا تقتصر على مجرد استياء جماهيري عابر، بل تتجلى في خلل بنيوي وتفكك ديناميكي يتشكل من ثلاث مظاهر رئيسة:

- انكفاء الثقة الداخلية (ازمة التنسيق) وهنا سيادة مناخ التوجس والشك المتبادل بين الوحدات والمنظمات الحكومية ذاتها وبين القيادات والموظفين
- تبني الادارة لثقافة الشك اتجاه البيئة الخارجية متمثلة في ميل المؤسسات العامة الى فرض رقابة ومعاملة المواطنين والشركاء (كالقطاع الخاص واصحاب المصالح) من منطلق عدم الثقة المسبق، بما يؤدي الى تعقيد الاجراءات واقصاء المجتمع من صناعة السياسات وخلق شعورا بالاغتراب المؤسسي.
- تأكل ثقة المجتمع في شرعية الادارة العامة وتعّد نتيجة مباشرة للمظهرين السابقين، وتراجع دافعية المواطنين للمشاركة في المبادرات التنموية وافتراض "سوء النية "في اي خطة اصلاحية حكومية نتيجة ضعف العدالة الاجرائية الحاصلة على ارض الواقع.

وعليه تتحرك الدراسة في فلك ثلاث متغيرات جوهرية ترتبط بعلاقة تفاعلية دائرية(Circular Synergy) لايمكن فيها فصل السبب عن النتيجة، اذ يمثل المتغير الاول الثقة داخل الادارة العامة (البيئة الحاضنة للاداء وسلامة العلاقات البينية بين المنظمات الحكومية وموظفيها تنعكس مباشرة على صياغة المتغير الثاني ثقة الادارة العامة في المجتمع (تتجلى في الانتقال من الشك الرقابي الى التشارك والانتاج المشترك للخدمات بما يقود الى انتاج المتغير الثالث ثقة المجتمع في الادارة العامة(كحصيلة نهائية تمنح المنظمات الحكومية الشرعية مما يجعل المتغيرات الثلاثة نظاما متكاملا للدراسة والتحليل.

بناء على الاشكالية الفلسفية المطروحة والترابط الديناميكي لمتغيرات الدراسة تم تقسيم البحث منهجيا الى خمسة اقسام على النحو التالي: أولا (الجذور النظرية والمدارس الفكرية للثقة، والمقاربات العملية لتجارب الدول)، ثانيا (الاطار التكاملي والربط التحليلي لمتغيرات الثقة والعلاقات التفاعلية فيما بينها) ثالثا (الاستنتاجات العلمية والعملية)، اما رابعا (التوصيات الاجرائية والمستقبلية لسد الفجوة وبناء حوكمة تشاركية).

«المبحث الأول»

الجذور النظرية والمدارس الفكرية للثقة، والمقاربات العملية لتجارب الدول

أ) الجذور النظرية والمدارس الفكرية للثقة

ينطلق الفهم الفلسفي لظاهرة الثقة من تفكيك النظريات والمدارس الفكرية التي اسهمت في تفسير العلاقات بين اطراف العملية الادارية، ولايمكن للباحثان ملامسة جوهر "فجوة الثقة" مالم يتتبعان التدرج والتباين التاريخي والفكري للتسلسل الزمني الاتي:

١) منظور الإدارة العامة الجديدة (NPM) وعقلانية المخرجات تأسس منظور الادارة العامة الجديدة على فرضية كسب ثقة الجمهورمرهون بالكفاءة التشغيلية والقدرة على تحقيق النتائج المادية القابلة للقياس الكمي يرى رواد هذا الاتجاه ان التمسك الشك المؤسسي المنظم واستخدام الرقابة الصارمة يمثل اداة تقويمية ضرورية تمنع الانحراف الاداري (Thompson & Riccucci, 1998, p. 232).

٢) اطروحة راس المال الاجتماعي: تبلورت مقاربة رأس المال الاجتماعي في ظل الادارة العامة الجديدة لتطرح بعدا انسانيا واخلاقيا متكاملا لانتاج الثقة الحوكمية، والمنطلقة من الفرضية الفلسفية لعالم السياسة روبرت بوتنام (Putnam,١٦٧:١٩٩٣) اذ يرى الثقة ليست مجرد معاملة اقتصادية جافة بل رأس مال اجتماعي ونتاج التفاعل التراكمي التي تمنح المؤسسات الحكومية شرعيتها وديناميكياتها.

قد ولَّدت مجموعة الأبحاث الواسعة النطاق حول الثقة العديد من المفاهيم على مر السنين ومع ذلك، فإن مثل هذا التراكم المعرفي غالبًا ما يسهم في الارتباك، بدلاً من تخفيفه،على سبيل المثال، من خلال تعريف الثقة بأنها "الإيمان بالناس (Carnevale and Wechsler 1992:472) أو "الاعتقاد بأن الآخرين يتصرفون بمسؤولية" (Fukuyama ١٩٩٦:٨٤) وكقاعدة عامة، تنشأ الثقة عندما يتقاسم المجتمع مجموعة من القيم الأخلاقية على نحو يخلق توقعات بالسلوك المنتظم والصادق(Fukuyama ١٩٩٦: ١٥٣) فإننا نترك في حيرة؛ كيف تختلف الثقة عن مفاهيم مثل الاتكال (reliance) والإعتقاد (belief) والإيمان (faith) والثقة بالنفس (confidence)؟ ثانيًا، تؤكد بعض التعريفات على وجهات نظر مختلفة حول جوهر الثقة ويشيرBromily and Harris (2006, 125) إلى "اعتقاد المرء غير المحسوب بأمانة الآخر في المفاوضات، والجهود الصادقة للوفاء بالالتزامات، والتسامح مع الانتهازية".

لذلك يؤكد باحثون مختلفون على وجهات نظر الثقة التي لها في الأسس المعرفية العقلانية مثل حساب التكاليف والفوائد القائمة على المصلحة ان الثقة الحسابية تعمل على معرفة التوقعات من خلال تقييم الظروف المستقبلية بشكل متعمد وعقلاني: فهي تتطلب حسابات الفوائد والتكاليف،، ولكن أيضًا في الأسس العاطفية مثل الدافع والمزاج والعواطف والعلاقات يقوم الأشخاص باستثمارات عاطفية في علاقات الثقة، ويعبرون عن اهتمام حقيقي واهتمام برفاهية الشركاء، ويؤمنون بالفضيلة الجوهرية لهذه العلاقات، ويعتقدون أن هذه المشاعر متبادلة ((McAllister 1995:26 تدعم الأدلة التجريبية المستمدة من الأدبيات الاجتماعية النفسية حول الثقة في العلاقات الوثيقة هذا التمييز بين شكلي الثقة، حدد جونسون-جورج وسواب (١٩٨٢) بعدين من الثقة وميزا بينهما وقياساهما بشكل موثوق، وأطلقا عليهما "الموثوقية" و"الثقة العاطفية". وعلى نحو مماثل، ميز ريمبل وزملاؤه (١٩٨٥) بين "الاعتمادية"

و"الإيمان" (الأمان العاطفي) باعتبارهما شكلين فريدين من أشكال الثقة، تزخر المنظمات بالعلاقات المبنية على الاعتمادية والإيمان (Pennings & Woiceshyn, ١٩٨٧) والتي لا تكون فيها التعبيرات المعتدلة عن الرعاية والاهتمام بين الأشخاص أمرًا غير شائع (Granovetter, ١٩٨٥;٤٨١).

ويبدو أن علماء السياسة وعلماء الإدارة العامة مهتمون بشكل أساسي بموضوعي الثقة الاجتماعية في المجتمعات والثقة المجتمعية في الحكومة وقد تمت دراسة هذه المواضيع على نطاق واسع في المساهمات المعروفة (على سبيل المثال، فوكوياما، ١٩٩٥؛ بوتنام، ٢٠٠٠؛ أوسلانر، ٢٠٠٢). يحدد Bouckaert (٢٠١٢) ثلاثة توجهات بحثية ذات صلة بالثقة في الإدارة العامة – T١ (ثقة المجتمع في الإدارة العامة)، وT٢ (ثقة الإدارة العامة في المجتمع)، وT٣ (الثقة داخل الإدارة العامة) – ويشير إلى أن التوجهين الأخيرين يحظيان بالكثير من الاهتمام، على الرغم من الافتقار إلى الاهتمام البحثي بهذا الموضوع، فإن الثقة بين المنظمات كثيراً ما يُقال عنها إنها مفهوم مهم للإدارة العامة المعاصرة. ففي أطروحته عن مستقبل الإدارة العامة، زعم دوايت والدو (١٩٨٠) أن الإدارة العامة تخضع لتعقيد متزايد لأنها تُعطى مسؤوليات "تتجاوز الفضيلة والسلطة التي يمكنها استدعاؤها"، ومع تزايد تعقيد الحوكمة العامة، تصل المنظمات بسرعة إلى حدود عقلانيتها (Bouckaert & Oomsels:٢٠١٤:٥٧٨)

ان استراتيجيات الإدارة القديمة (Loorbach, 2010, p. ١٦٢)، والشبكات غير المترابطة من الجهات الفاعلة في مجال الحوكمة العامة، مقترحة كبديل محتمل، إيجاد أساليب جديدة للحكم تعمل على الحد من الافتقار إلى التوجيه والتنسيق المرتبط بشبكات الحكم بشكل عام، وتزيد من تأثير أشكال الحكم والتخطيط القائمة في سياق التغيير الطويل الأجل في المجتمع. في الواقع، هذا يعني ضمنا توازنا جديدا بين الدولة والسوق والمجتمع وطرقا جديدة لتسهيل وجعل عمليات الشبكة غير الرسمية فعالة قدر الإمكان والتي يتم من خلالها توليد أفكار وأجندات بديلة غالبا ما ينظر إليها على

أنها مهمة في تغذية عمليات صنع السياسات المنتظمة بتعريفات جديدة للمشكلات، وطموحات، وحلول، وجداول أعمال، يرى باحثون مثل Shaw (٢٠٠٣)، وAgranov (٢٠١٣) أن الثقة (بين المنظمات) هي عامل مهم جدًا لنجاح (التعاون) في السياقات الشبكية. يزعم Klijn& (Edelenbos,2010:195) أن الثقة تسهل وتعزز وتزيد من أداء التعاون بين المنظمات في شبكات صنع القرار المعقدة، ومع ذلك، يعامل الباحثون مفهوم الثقة بشكل نقدي في الإدارة العامة. يحذر Bouchaert) من أنه لا ينبغي اعتبار الثقة حلاً سحريًا للإصلاح، لأن الإفراط في الثقة ضار بالإدارة العامة مثل قلة الثقة (Oomsels&Bouckaert:2014:579)أن الغالبية العظمى من تعريفات الثقة تركز على بعدين رئيسيين تم تحديدهما في المراجعات السابقة :التوقعات الإيجابية للثقة، والتي تشير عمومًا إلى التصورات أو المعتقدات أو التوقعات حول نية الوصي والقدرة على الاعتماد عليه، والاستعداد لقبول الضعف، والذي يشير عمومًا إلى ارجاء حالة عدم اليقين.

على سبيل المثال، اعتمدت الكثير من الأبحاث عبر المستويات والمرجعيات تعريفًا قدمه (Mayer, Davis, & Schoorman, ١٩٩٥:٧١١). يصف الثقة بأنها "استعداد أحد الأطراف ليكون عرضة لتصرفات طرف آخر بناءً على توقع أن يقوم الطرف الآخر بإجراء معين مهم بالنسبة إلى صاحب الثقة، بغض النظر عن القدرة على مراقبة ذلك الطرف الآخر أو التحكم فيه، استندت أبحاث أخرى إلى روسو وزملائه، الذين عرفوا الثقة بأنها "حالة نفسية تتألف من نية قبول الضعف على أساس التوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوكيات الآخرين" وعلى نحو مماثل، يتم تضمين هذين البعدين في تصورات الثقة على مستوى الفريق الثقة داخل الادارة العامة: يتجسد في الثقة مابين المنظمات.

ب) متغيرات الثقة:

تختلف طبيعة الثقة تبعا لذلك فهي تصنف وفق الاراء الإطار المفاهيمي والتطبيقي عبر ثلاثة أبعاد متكاملة تشكل المتغيرات الرئيسية للبحث:

- الثقة داخل الادارة العامة
- ثقة الادارة العامة بالمجتمع
- ثقة المجتمع في الادارة العامة

١) متغير الثقة داخل الادارة العامة: تُعد الثقة موردًا يُمكن الاستفادة منه لتحقيق أهداف المنظمة؛ وفقدان الثقة هو فقدان لقوة النظام، اذ اعادت أفكار الإدارة العامة الجديدة، بتركيزها على التفكيك الهيكلي، الهياكل التنظيمية بقوة إلى صدارة أجندة البحث ،ومؤخرًا أدت تحديات تقليص حجم المؤسسات والرغبة في تحقيق تنسيق حكومي أفضل إلى تجدد الاهتمام بالدمج وإعادة التجميع، ويمكن اعتبار هذا التحول من التفكيك إلى إعادة التجميع الاتجاه الرئيسي في الإصلاحات الإدارية الهيكلية الحديثة (Van de walle, 2016, 9) لإعادة بناء الثقة داخل الجهاز الحكومي وضمان تحقيق المصلحة العامة عبر تنسيق السياسات وإعادة السيطرة المباشرة للقيادات الادارية وبالتركيز على نظرية التبادل العلائقي، و تطبيق مبدأ المساواة والمعاملة بالمثل بشكل متكرر على الثقة بين الادارات الحكومية فضلا عن ذلك، تعمقت الأبحاث في كيفية تأثير الترابط العلائقي، بما في ذلك الشبكات المشتركة والمخاوف المتعلقة بالسمعة، على الثقة بين المنظمات وقد استُخدمت نظرية الإسناد لتفسير كيفية فهم المؤتمنين لحادث سلبي وللعلاقة مع المؤتمن، كما في حالة الانتهاكات بين الادارات، استند البحث إلى منظور البنيوية، الذي يأخذ في الاعتبار القوى المنهجية والخارجية للمنظمة، اي ان هناك عوامل تؤثر مثل تكوين العمالة

والسوق على جميع الموظفين وبالتالي يمكن أن تسهل أو تعيق ثقتهم في المنظمات (Fulmer&Gelfand,١١٩٨:٢٠١٢).

وقد كشفت عدد من الدراسات الاكاديمية كيف تؤثر الخصائص التنظيمية، وخاصة الممارسات التنظيمية، على الثقة بين الجمهور، وبالنسبة للثقة التنظيمية المشتركة بين زملاء العمل، فقد أظهرت الأبحاث التأثيرات الإيجابية للممارسات والسياسات القائمة على العلاقات والالتزام، مثل الثقافة الموجهة نحو العلاقات والتي تركز على تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين، والاجتماعات غير الرسمية، وتطوير كفاية الموظفين (Collins&Smith,٥٤٧:٢٠٠٦)؛ وباستخدام الأساليب الإثنوغرافية، وجد هودسون (٢٠٠٤) أن عوامل مثل ممارسات التوظيف الداعمة وكفاءة الإدارة أدت إلى ادراك اهمية الثقة التنظيمية بين العاملين، كما يمكن للممارسات التنظيمية الأخرى، بما في ذلك السياسات العادلة والشفافة والمتماسكة، أن تسهل الثقة التنظيمية المشتركة في المنظمات (Gillespie & Dietz, ١٣٣:٢٠٠٩) فضلا عن الممارسات التنظيمية، تم التنبؤ بعوامل خارجية للمنظمات مثل الأسواق غير المستقرة للتأثير على تصورات الموظفين لمدى جدارة المنظمة بالثقة، أشارت الأبحاث أيضًا إلى أن الثقة قد تكون اعتبارًا أكثر أهمية للمنظمات غير الربحية أو المنظمات المشاركة في الاستثمار الاجتماعي لأنها تركز بشكل أكبر على الأشخاص والتدريب والمعرفة.

قد تبين أن مناخ الثقة بين الافراد جنبًا إلى جنب مع التعاون واللغة المشتركة المميزة المستخدمة في الاتصال يزيد من تبادل المعرفة، مما له تأثير إيجابي على أداء المنظمة بما في ذلك نمو المبيعات وإيرادات المنتجات الجديدة (Collins & Smith, 2006, 547)كون تأثير الثقة بين المنظمات قويًا بشكل خاص عندما تكون المنظمات عالية الاعتماد المتبادل والبيئة تنافسية (Krishnan, etal., 2006, 909).

ولقد ركز التحول الإداري على مواضيع مثل العمل الجماعي، والأهداف المشتركة للسياسات، والتركيز على الأنظمة الإدارية ذات الوظائف الإدارية مثل شؤون

الموظفين، والمالية، والاتصالات والمعلومات، وتستند العلاقات الإدارية أساسًا على الثقة في الإدارات المهنية التي تعمل معًا لتحقيق الأهداف (Bouckaert,٢٠١٢;٩٨).

اذ ينظر إلى الثقة كرأس مال اجتماعي، وهو الشرط الأساسي للمؤسسات الفعالة والمستجيبة والتمثيلية، إن النظرة إلى الثقة باعتبارها خاصية ناشئة للنظام الاجتماعي بقدر ما هي سمة شخصية تسمح لهذا النهج الشائع بتطبيق الثقة كمفهوم قيم للتغلب على التمييز الكلي / الجزئي، وفي السياق نفسه، يرى Luhmann (1979) Barber (١٩٨٣) أن الثقة هي أحد أبعاد البنية الاجتماعية التي "لا يمكن فهمها ودراستها بشكل كامل حصريًا سواء على المستوى النفسي أو على المستوى المؤسسي، لأنها تتغلغل بشكل كامل في كليهما باتباع هذا المنظور، يمكن القول إن أي تصور مناسب للثقة كمفهوم اجتماعي، يهدف إلى سد الفجوة بين الأفراد ومستويات التحليل المنهجية (Misztal,1998, 14–16)من الملاحظات اللافتة للنظر أن الثقة في القطاع العام ترتبط ارتباطًا وثيقًا بعوامل أخرى، وهذا يعني أنه لا ينبغي البحث عن تفسيرات انخفاض الثقة داخل الخدمات العامة نفسها فحسب، بل من المرجح أن يكون انخفاض الثقة في القطاع العام مجرد عنصر واحد من عناصر المعايير والتغيرات الاجتماعية الأوسع، ولذلك، أنتج علماء الاجتماع كمًا كبيرًا من الأبحاث التي تتناول أسباب الثقة وانعدامها، على سبيل المثال لا الحصر، عوامل مثل رأس المال الاجتماعي، وتراجع احترام السلطة، والنزعة الفردية (Van de Walle, 2013, 8).

وقد أدى تشكيك الجهات الفاعلة في القطاع العام في دوافع بعضها البعض، والخطاب السياسي الذي يغذي عدم ثقة المواطنين في الحكومة، إلى إدخال سلسلة من الابتكارات في القطاع العام، وكلها موجهة نحو تعزيز أنظمة الرقابة والقيادة داخل الادارة العامة وتحقق هذا التعزيز بشكل رئيسي من خلال التوسع في استخدام الترتيبات التعاقدية، وتوسيع نطاق استخدام معلومات الأداء، وقد استُحدثت العقود

لتنظيم العلاقات بين الوزراء وكبار المسؤولين وبين الوزارات والهيئات وبين الهيئات الحكومية والمتعاقدين الخارجيين وبين أصحاب العمل والموظفين في القطاع العام (Van de Walle,٢٠١٣:١٣) وبدلاً من الإيمان بالمصالح المتبادلة المتكافئة وما ينتج عنها من ثقة، جعلت أفكار الإدارة العامة الجديدة الشك المتبادل السمة المميزة، لذا وضع(Van de Walle,٢٠٠٢:٤) نموذجا سببيا تصحيحيا للنظر الى الحكومة باداراتها كتشكيل متكامل، لذا فان فشل او نجاح لاحدى وكالاتها يتم تعميمه على النظام الحكومي ككل على مستوى الاداء، وتقوم الفكرة تصميم نظام تواصل حكومي موحد داخل الجهاز الحكومي وتحويل التواصل من مجرد نشر اخبار الى اداة استراتيجية لبناء الثقة.

٢) متغير ثقة الادارة العامة بالمجتمع:

الاتجاه الآخر للعلاقة بين القطاع العام والمواطن اصحاب المصالح هو ثقة القطاع العام في مواطنيه كمواطنين وعملاء، ولكن أيضًا في القطاع الخاص وفي المنظمات غير الحكومية والمجتمع ككل، يبدو افتراضًا شائعًا، حتى في الديمقراطيات الليبرالية، أن القطاع العام لا يثق بمواطنيه، ولا يمكن السماح له بذلك، ثقة الادارة العامة بالمجتمع وبالعكس لهما اتجاهات وميول متعارضة، وقد تغير هذا في بعض برامج الإصلاح، حيث أصبح تمكين المواطنين والشراكات مع المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص سمةً أساسيةً للتغيير، وضرورةً متزايدةً للاستثمارات والسؤال الرئيسي هو ما إذا كانت الية الادارة العامة الجديدة تحاول تعزيز الثقة باستخدام آليات تقوم على عدم الثقة (Van de Walle, ٢٠١١).

إن زيادة استخدام الشراكات مع المواطنين والمنظمات غير الحكومية ومنظمات القطاعين الخاص والعام، وتطور المشاركة الفاعلة غير الحكومية في تقديم الخدمات وتحسينها، يفترض وجود ثقة معينة بالمواطنين/ اصحاب المصالح والمنظمات والمجتمع، يتطلب التحول إلى التصميم المشترك، أو اتخاذ القرار المشترك، أو التنفيذ المشترك،

والتقييم المشترك مستوى أعلى من الثقة مما لو كان هناك خيار متعمد لعدم التحول إلى نموذج الجودة المشتركة هذا على مستوى الشراكات والتعاون (Pollitt et al., ٢٠٠٦). قد يكون الاستحواذ على السياسات سببًا لعدم الانتقال، يمكن أن تكون إساءة الاستخدام المحتملة سببًا لعدم الدخول في شراكة بين القطاعين العام والخاص، اذ إن الشك في وجود ثقافة وممارسة احتيال اي مستوى منخفضًا من الثقة في "الشريك"، مما قد يؤثر سلبًا على العلاقة المحتملة (Bouckaert,2012;97) يناقش (Cook, Hardin, & Levi, ٢٠٠٥: ٢) الآليات الأخرى لتسهيل التعاون في غياب الثقة، مثل التنظيم الذاتي للجمعيات المهنية، وخطط التعويض الإداري، وشبكات رأس المال الاجتماعي في الواقع، يُناقش الباحثون بأن انعدام الثقة – أو حتى انعدام الثقة المطلق – قد يكون في كثير من الحالات أكثر فائدة في بناء التعاون اذ يُحفز انعدام الثقة المجتمع على تقليل المخاطر وإنشاء مؤسسات تُعزز التعاون عندما تفشل الجهات الحكومية في إظهار ثقتها بالمواطنين، أو عندما تُظهر انعدام ثقة واضح، يزداد احتمال حذر المواطنين من التدخلات الحكومية ويقل احتمال موافقتهم طوعًا... ويبدو أن معاملة الفئات المستفيدة باحترام تُولّد المعاملة بالمثل. يميل عدم الثقة إلى إثارة المقاومة والتهرب وخيانة الأمانة (Cook et al., 2005, p. ١٦١) ولعل المقاربة التجريبية توضح حجم الثقة والتدابير المختلفة التي تتخذها الدول لترسيخ الثقة.

مقاربه تجريبية: وتمثلت استراتيجية الإصلاح الواضحة في إظهار قطاع عام يمكن الوثوق به ويمكنه تمكين المواطنين، وقد أدى ذلك إلى وضع مواثيق تُحدد وتُؤطر هذه الطرق الجديدة للتفاعل في بناء حكومة منفتحة وشفافة، منها فتح قنوات الحوار المجتمعي الرقمي: اذ تعتمد الحكومات على ادوات الجيل الرابع من شبكات الويب مثل مبادرة الحكومة في استرالي اوهو ما يعكس ثقة الدولة في اشراك الجمهور لتقديم حلول وافكار مبتكرة تسهم في صياغة السياسات العامة، ولزيادة الوعي لدى المواطنين اتجهت استراتيجيات المملكة المتحدة على اشراك المتطوعين والمواطنين بشكل مباشر في

صياغة الخدمات التي يحتاجونها ،جميع الحكومات تقريبًا داخل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تدابير لبناء حكومة منفتحة وشفافة، كما يتضح من نظرة سريعة على الحكومة (OECD,٢٠١١:١٤) اذ تعكس تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الثقة المتبادلة بين الادارة الحكومية والمجتمع عبر الدعوة إلى حكومة مبتكرة بما (يشمل المواطنين والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني لإنجاح الاصلاحات الهيكلية واستدامتها.

٣) متغير ثقة المجتمع في الادارة العامة:

شهدنا في مجال الإدارة العامة زيادة ملحوظة في الاهتمام بتصورات الجمهور عن الحكومة، ولا سيما الثقة بها وتتراوح هذه الأبحاث بين دراسات على مستوى البلدان (Christensen & Laegreid, 2005; Marlowe, ٢٠٠٤) مرورًا بنماذج تفسيرية متعددة المتغيرات تربط الثقة بعدد من العمليات والمخرجات الحكومية وصولًا إلى تحليلات أكثر تعقيدًا للثقة تشمل عدة دول، وتبحث في تفسيرات الاختلافات في الثقة على مستوى كل دولة، وفي هذه العلاقة بين المواطنين والحكومة، ساد الاعتقاد بأن المخرجات هي الأهم، وأن انعدام الثقة ناتج عن ضعف أداء الحكومة، إلا أن الأبحاث أظهرت أن آلية تقديم الخدمات، أو آلية تنفيذ السياسات، لا تقل أهمية(Tylar,١٩٩٠) وبالتالي فإن الثقة تتأثر بالعدالة الإجرائية بقدر تأثرها بالنتائج.

إن زيادة استخدام الشراكات مع المواطنين والمنظمات غير الحكومية ومنظمات القطاعين الخاص والعام، وتطور المشاركة الفاعلة غير الحكومية في تقديم الخدمات وتحسينها، يفترض وجود ثقة معينة بالمواطنين/ العملاء والمنظمات والمجتمع، يتطلب التحول إلى التصميم المشترك، أو اتخاذ القرار المشترك، و الإنتاج المشترك و التنفيذ المشترك، والتقييم المشترك مستوى أعلى من الثقة مما لو كان هناك خيار متعمد لعدم التحول إلى نموذج الجودة المشتركة هذا للشراكات والتعاون (Pollitt et al.,

٢٠٠٦). قد يكون الاستحواذ على السياسات سببًا لعدم الانتقال، يمكن أن تكون إساءة الاستخدام المحتملة سببًا لعدم الدخول في شراكة بين القطاعين العام والخاص، إن الشك في وجود ثقافة وممارسة احتيال يفترض مستوى منخفضًا من الثقة في "الشريك"، مما قد يؤثر سلبًا على العلاقة المحتملة(Bouckaert,٢٠١٢;٩٧) يجب أن يثق المواطنون بقدرة هذه الهيئات على العمل بفعالية انطلاقًا من هذه النوايا الحسنة، باختصار، الحكومة الجديرة بالثقة هي حكومة حسنة النية وكفؤة ما لم تتمكن حركة إعادة الهيكلة من تعزيز شعور الجمهور بثقة الجمهور بالحكومة، فإن مبادرة منح صلاحيات أوسع للإداريين، بما يسمح لهم بالتجربة والابتكار، ستواجه صعوبات جمة. يؤدي انخفاض مستوى الثقة بالحكومة إلى ظهور نهج "الإيقاع بالضحية" لدى المواطنين ووسائل الإعلام والقيادات المجتمعية (Thompson & Riccucci,١٩٩٨:٢٤٢) في هذا السياق العام، تُعامل الأخطاء غير المقصودة التي تحدث أثناء التجربة والابتكار (المحاولات التي تجعل الحكومة أكثر كفاءة وفعالية) على أنها علامات على التراخي الأخلاقي والكسل وعدم الكفاءة، لذا على المسؤولين الحكوميين توخي الحذر والالتزام بالقواعد حتى على حساب أداء البرامج التي تروم استحداثها في تبسيط الاجراءات واعادة الهيكلة في تقديم الخدمات.

ويناقش (Van de walle,٢٠٠٢:١٠-١٤) الثقة وتاثيرها على تقييم الاداء الحكومي عبر علاقة الاداء والرضا والثق ةوفق نظرية الاداء الجزئي التي افترضها (Van de Walle,٢٠٠٢) والتي مفادها وضع نموذج يدرس العلاقة السببية بين الاداء والثقة عبر خمسة نماذج (الانفصال، الاثر المهيمن، التأثيرات المتعددة السببية المعكوسة، السببية المعكوسة المعتدلة) يلخص الى ان التركيز الاحادي على تحسين الاداء الاداري لا يكفي في استعادة الثقة فالأداء الفعلي الموضوعي لا يطابق دائما الاداء كما يدركه المواطنون حسيا، اذ استعادة الثقة تتطلب هندسة اجتماعية وفهما وادراكا اعمق لكيفية تشكّل التصورات المجتمعية.

مقاربة تجريبية

كيف يمكن للناس أن يثقوا بالحكومة للقيام بأمور كبيرة إذا لم نتمكن من القيام بأمور صغيرة كالرد على الهاتف بسرعة ولباقة؟ (Clinton & Gor, ١٩٩٧:٩) إنه تعبير عن إمكانية تأثير المجتمع على الادارة العامة من خلال استراتيجية لتحسين أداء القطاع العام

هناك إمكانيات مختلفة لمقارنة (ثقة الجمهور والمنظمات بالادارة الحكومية) تجريبيًا تتمثل إحدى الاستراتيجيات الواضحة في مقارنة الدول، يتمتع المواطنين السويديون بأعلى مستوى من الثقة في خدمتهم المدنية، بينما يتمتع المواطنين اليونانيون بأدنى مستوى هذا النوع من المقارنة الثابتة يثير عدة أسئلة؟ على سبيل المثال، مستوى الخدمة – هل هو أفضل أيضًا؟ هل هناك مستوى دونه يكون فيه اختلال وظيفي؟ (OECD) (OECD,2005 :١ ٢٠٠٥)، فضلا عن ذلك الازمات المالية قد تهز ثقة المواطن في مؤسسات الدولة ولاعادة بناء الثقة واثبات الادارة لكفاءتها عبر اظهار النتائج والمساءلة بنشر نتائج الانفاق الحكومي بكل شفافية مثل نظام ادارة الموارد والنتائج (MRRS) في كندا، وتتبنى النرويج وسلوفاكيا قوانين متطورة لحرية تداول المعلومات (OECD,١٢ :٢٠١١–١٥)، ولعل ما تم توثيقه في بيانات تصنيف الدول وفق مؤشر الاستجابة لاحتياجات المستخدمين (User-Driven)الذي يقيس مدى نجاح الدول في وضع احتياجات وتوقعات وتجارب المواطنين في قلب تصميم السياسات وتقديم الخدمات العامة ،(OECD,٣٠ :٢٠٢٥)فالدول الرائدة عالميا منها استراليا التي تصدرت المشهد(٠,٩٥)، تليه االبرتغال بمعدل (٠,٩٤) ومن ثم المملكة المتحدة (٠,٩٣)، فالحكومات تسعى الى تصميم سياسات رقمية تتسم بالانفتاح والاستجابة المسبقة الاحتياجات المواطنين.

«المبحث الثاني»

الإطار التكاملي والربط التحليلي لمتغيرات الثقة والعلاقات التفاعلية فيما بينها

ان تنمية الثقة في العلاقات عملية تبادلية، أي يستجيب الافراد بالمثل او عدمه للثقة الموجهة اليهم، بعبارة اخرى تخلق التجربة حلقة (Cycle)من الثقة تعزز ذاتيا سواء بشكل ايجابي "ثقة عالية" او سلبيه "ثقة منخفضة" بما يضيف معنى لتجارب الافراد مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين وغيرهم من اصحاب المصالح خارج المؤسسة (Carnevale& Wechsler,١٩٩٢:٤٧٣) وهذا ينطبق كذلك على العلاقات البينية ما بين الادارات العامة وتعاونها من عدمه.

اذ يرى الباحثان في ضوء الادبيات ان الثقة تعزز القيم الديمقراطية وتلعب دورا في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتشير الدراسات ان الثقة شرط اساسي لتمكين الافراد والمؤسسات من بناء علاقات انسانية واجتماعية وادارية ترضي الجميع، فضلا عن ذلك ترتبط بالعديد من سمات الحياة التنظيمية الهامة بما في ذلك التعاون والصراع واساليب القيادة والتواصل والحوار.

وبالرغم من التقييمات الشاملة للإدارة العالمية وبعد مراجعات لعقدين من القرن الماضي ،ان الجهود الحكومية المكثفة لإصلاح الادارة والسياسة قد اوقفت تراجع ثقة الجمهور بالحكومة ومؤسساتها، اي انها تحتاج الى وقت اطول بكثير لتعكس التغييرات في الحكومة(Van de walle,٢٠١١:١٠) ولعل احد نماذج الادارة العامة الجديدة(NPM)سعت الى معالجة انخفاض ثقة الجمهور بالقطاع العام بابتكار ما يعرف بعدم الثقة(Distrust) من خلال نظام معقد من اليات التدقيق والرقابة (Van de walle,٢٠١١:١٢) وهذه تعبر عن الفرضية الويبيرية بانعدام الثقة شرطا

اساسيا للتعاون في القطاع العام، فالمسؤولون لايثقون ببعضهم البعض ويشكون في نوايا بعضهم.

وقد ناقش (Van de walle) مفهوم تشجيع التعاون الافقي المشترك بين القطاعات المختلفة دون الغاء الهياكل القائمة، في سبيل خلق تعاون مؤسسي على مستوى الادارات الحكومية وفق رؤيا علمية وعملية في ذات الوقت قابله للتطبيق والتغيير ومنها تأسيس فرق العمل المؤقتة وشبكات تعاونية لتبادل الموارد مثال ذلك معالجة القضايا التي تتقاطع فيها المسؤوليات مثل جرائم الاحداث ،التي تتطلب تنسيقا بين قطاعات التعليم والعمل والشرطة، فضلا عن عمليات الدمج والضم الهيكلي لتقليل المعملات وتضارب الاهداف وتوحيد الرؤى الاستثمارية والبيئية (Van de walle,٢٠١٦:٥،١٢).

ويمكن وضع نموذج للادارة العامة المستدامة من قبل الباحثان في ثلاث اركان رئيسة:

- الركن الهيكلي: ويهدف الباحثان الى كيفية تنظيم العمل على مستوى الادارات بما يضمن المرونة والتكيف العالي وليس اعادة التجميع والمركزية لخنق الابداع ولا التفكيك المفرط الذي يشتت المسؤولية، بل السعي لتنسيق عابر للحدود يضمن للمواطن، ان الحكومة تعمل كيان متناغم وليس جزر منفصلة
- الركن الادائي(تشغيلي): ماذا ننجز فعليا متمثلة في جودة المخرجات، الاداء الجيد (السرعة، الدقة، الرقمنة) وربطه بالرضا عن الخدمة، فالرضى عن الخدمة من قبل المواطن مهيأ لبناء الثقة لان الاداء بمفرده لا يضمن الولاء للدولة اذا غابت القيم.
- الركن القيمي: كيف تتولد الثقة في الحكومة؟ العدالة والنزاهة تبنى الثقة في المساحات غير المرئية، المواطن يثق عندما يشعر بان النظام الاداري منصف (يعامل الجميع بالتساوي) ونزيه (يحارب الفساد)، لذا على الادارات لا تكتفي

بالعمل الجيد بل ان تسوّق نجاحاتها وتدير التوقعات لكسر ثقافة عدم الثقة الموروثة.

المحصلة النهائية تتمثل في اصلاح هيكلي + اداء تقني عالي + تواصل قيمي شفاف = ثقة مستدامة.

الاستنتاجات

الاستنتاجات العلمية والعملية وهي كالتالي:

١) اثبت التحليل النظري والمقاربات التطبيقية ان فجوة الثقة في البيئة المحلية لا تعود لسبب منفرد، بل الى خلل تفاعلي حيث يؤدي ضعف الثقة البينية داخل الجهاز الاداري (التوجس الوظيفي وغباب التنسيق والتعاون) الى انخفاض جودة الخدمات المقدمة للمواطن المستفيد، مما يعمق أزمة ثقة المجتمع.

٢) تبين من واقع العمل الاداري ان رضا الجمهور وثقته لا يتوقفان فقط على المخرجات النهائية، بل يتأثران بشكل مباشر بالعدالة الاجرائية والشفافية وسلوك الموظف العام (كاللباقة وسرعة الاستجابة) وهو ما يتسق مع طروحات التقييم التجريبي للدول.

٣) يتطلب كسب ثقة المجتمع تحولا فلسفيا من الادارة البيروقراطية التقليدية الى نموذج الحوكمة التشاركية (الانتاج والتقييم المشترك)، اذ تسهم الاخلاقيات الادارية وادوات الرقابة كضمانة مؤسسية تمنع اساءة استخدام السلطة وتعيد التوازن في العقد الاجتماعي.

التوصيات

التوصيات الاجرائية والمستقبلية لسد الفجوة وبناء حوكمة تشاركية وهي كالتالي:

١) ألزام الوزارات والدوائر الحكومية بإبرام الاتفاقيات تعاون مكتوبة وبروتوكولات رقمية مشتركة تضمن تدفق البيانات وسرعة انجاز المعاملات البينية (داخل الادارات العامة)، مما يقضي على الروتين وتعقيد الاجراءات ويقوي الثقة داخل الادارة العامة وذلك عبر تفعيل ألية التعاون المؤسسي الشامل

٢) تفعيل دور المفتش الاداري المستقل الامبودزمان (Ombudsman) وتوفير منصات رقمية تفاعلية لقياس رضا الجمهور المستفيد الفوري بعد كل اجراء حكومي، مع محاسبة الموظفين المقصرين لكشف حالات سوء الادارة كالتعطيل والمعاملة غير اللائقة.

٣) تبني تشريعات مرنة تتيح للمجتمع المدني والخبراء الأكاديميين والقطاع الخاص المشاركة الفعلية في لجان صياغة السياسات العامة قبل واثناء تنفيذها، لتعزيز مناخ المسؤولية المشتركة وتجسير الفجوة عمليا.

References

1) Bouchaert, G. (2012). Trust and public administration. Vol.60, no.1, pp.91-115.
2) Bromiley, P. and Harris, J. (2006). Trust, transaction cost economics, and mechanisms. in Handbook of Trust Research, R. Bachmann and A. Zaheer eds., 124-143, Edward Elgar.
3) Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and Organizational Determinants, Administration & Society, 23, 471-494. Published by: SAGE.
4) Clinton, B., & Gore, A. (1997). The Blair House papers. Darby, PA: Diane Publishing.
5) Collins, c. & smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms, academy of management journal, vol. 49, no. 3, 544–560.
6) Cook, K. S., Hardin, R., & Levi, M. (2005). Cooperation without trust? [Vol IX, Russell Sage Foundation Series on Trust]. New York: Russell Sage Foundation.
7) Drucker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship: practice and principles London: Heinemann.
8) Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2007). Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. Administration and Society, 39, 25–50.
9) Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press.
10) Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. Journal of Management, 38, 1167-1230.

11) Gillespie, N. & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. Academy of Management Review, Vol. 34, No. 1, 127–145
12) Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3), 481–510.
13) Krishnan, R. X, Martin and Noorderhaven, N. (2006) when does trust matter to alliance performance? Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 5, 894–917
14) Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. Governance, 23(1), 161–183.
15) Luhmann, N. (1979). Trust and power. Chichester, UK: John Wiley
16) McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 38(1), 24–59.
17) McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organizational research: Review and recommendations. Journal of Trust Research, vol.1(1), 23–63.
18) Misztal, B. (1998). Trust in modern societies: The Search for the Bases of Social Order. Polity Press, UK.
19) Möllering, G. (2003). Ideal-types of trust and the role of suspension. European Academy of Management Conference, Milan.

20) Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative view of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734.
21) Nyhan, R. C. (2000). Changing The Paradigm Trust and Its Role Public Sector Organization. American Review of Public Administration, Vol. 30 No. 1, Pp.87-109 Sage Publications, Inc.
22) OECD. (2005). Public sector reform: The way forward. Paris: OECD.
23) OECD. (2011). The call for innovative and open government. An overview of national initiatives. Paris.
24) OECD. (2025). Digital Government Index and Open, Useful and Re-usable Data Index.
25) Oomsels, P. & Bouckaert, G. (2014). Studying interorganizational trust in public administration: A Conceptual and Analytical Framework for "Administrational Trust" Public Performance & Management Review ·
26) Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government. Reading, MA: Addison-Wesley, p.146.
27) Pollitt, C., Bouckaert, G., & Löffler, E. (2006). Making quality sustainable: Codesign, co-decide, co-produce, and co-evaluate. Report of the scientific rapporteurs of the 4th Quality Conference. Helsinki: Ministry of Finance.
28) Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). Making democracy work: Civil traditions in modern Italy. Princeton University Press
29) Thompson, F. J & Riccucci, N. M. (1998). Reinventing Government. Annu. Rev. Polit. Sci, 1:231–57.

30) Tyler, T. R. (1990). Why people obey the law. New Haven (Conn.): Yale University Press.
31) Van De Walle, S. (2011). NPM: Restoring the public trust through creating distrust? In T. Christensen & P. Lægreid (Eds). The Ashgate Research Companion to New Public Management (Pp. 309–20).
32) Van de Walle, S. (2013). The role of trust in public services and public sector reform. In: Madureira, C. & Asensio, M (eds). Handbook de Administração Pública. Oeiras: Instituto Nacional de Administração, pp. 145-158.
33) Van de Walle, S. (2002). Public service performance and trust in government: the problem of causality, Paper prepared for the Annual Conference of the European Group of Public Administration
34) Van de Walle, S. (2016). "Reforming Organizational Structures" Published in: Van de Walle, S. & Groeneveld, S. (2016). Theory and practice of public sector reform. (Critical Studies in Public Management series), London: Routledge, pp. 131- 143.
35) Walsh, K. (1995). Public services and market mechanisms: Competition contracting and the New Public Management. London: MacMillan