



بالتعاون مع

McKinsey & Company

# تحفيز الابتكار في الحكومة لدفع عجلة النمو والتنمية الاقتصادية



# المحتوى

- 05** مقدمة  
الحاجة للابتكار الحكومي في عالم يتغير باستمرار
- 06** الأسباب وراء حاجة الحكومة للابتكار
- 10** ثلاثة محاور تُمكن الحكومة من الابتكار لخدمة المواطنين بشكل أفضل  
زيادة القدرة التنافسية للدولة عالمياً من خلال رفع القدرة التنافسية المحلية  
الاستفادة من مهارات ومعرفة وطاقة المواطنين  
تعزيز نقاط القوة والموارد الموجودة
- 14** كيفية تحفيز الابتكار في القطاع العام  
الابتكار على نطاق واسع  
إنشاء سوق جديد للابتكار
- 16** الملحق: دراسات الحالة الإضافية  
سنغافورة: جذب المواهب في القطاع العام والمحافظة عليها  
الدنمارك: مبادرة "مختبرات العقول" للإسراع في إعداد نماذج أولية وتلقي تعقيبات المستخدمين في مراحل مبكرة من تقديم الخدمات وتصميمها  
الولايات المتحدة الأمريكية: موقع "challenge.gov" يستغل مصادر جديدة للأفكار  
الإمارات العربية المتحدة: نظام تقييم النجوم لتحسين مستوى الخدمات التي يقدمها القطاع العام



## الحاجة إلى الابتكار الحكومي في عالم يتغير باستمرار

تُطالب الشعوب حول العالم بحكوماتها أن تزيد من خدماتها وتقلل من إنفاقها. ومع زيادة الأعباء الضريبية، يتساءل المواطنون عن سبب عدم تجاوب الجهات الحكومية كما تفعل المؤسسات في القطاع الخاص، بدءاً من "أمازون" وصولاً إلى "جوجل". والواقع أن الحكومات تحتاج إلى الابتكار لكي تواكب وتيرة التغير المتسارعة والتعامل مع تباطؤ النمو الاقتصادي وجذب الصناعات والكفاءات ودفع عجلة النمو الاقتصادي. لكنها غالباً ما تتحرك ببطء؛ ذلك أنها نادراً ما تواجه الضغوط التنافسية التي تدفع الشركات حتى مؤسسات القطاع الاجتماعي إلى الابتكار.

لكن هناك بعض الحكومات التي تملك الرؤية مستقبلية تدرك الحاجة إلى الابتكار، وتُسارع إلى تلبية تطلعات شعوبها المتزايدة في هذا العالم الذي يتغير باستمرار. والحكومات التي تحرز التقدم الأكبر هي تلك التي تقتدي بأساليب العمل التي تتبعها الشركات الناشئة المبتكرة والمؤسسات المرموقة المبدعة وبعض الحكومات الأخرى. فجميع هذه الجهات رائدة في الابتكار، أما مؤسسات القطاع العام التي تملك تاريخاً حافلاً في هذا المجال فهي قليلة جداً إن لم تكن معدومة. ب. وليس من المستغرب أن تخفق بعض المحاولات الحكومية في تحقيق النجاح المطلوب، ولكن بغض النظر عن المشوار الذي قطعتة الحكومة في طريقها نحو الابتكار، سواءً كانت قد بدأت للتو ببناء القدرات أو سبق لها أن طرحت خدمات مبتكرة فباستطاعتها أن تتعلم وتخطو خطوات جديدة نحو تأمين مستقبل أفضل لشعوبها.

تناقش في هذا التقرير الموجز الذي أعد من أجل "القمة العالمية للحكومات 2017"، الاتجاهات المؤثرة التي تجبر الحكومات على الابتكار؛ الطرق الثلاث التي تستجيب بها الحكومات للضغوط التي تتطلب منها تحقيق المزيد من النتائج بأقل التكاليف، وكيفية تمكّنها من تحفيز الابتكار من أجل تعزيز التطور والنمو الاقتصادي، وجميعها موضحة بأمثلة عن حالات واقعية.



# دوافع الحكومة للابتكار

تواجه الحكومات حول العالم مجموعة واسعة من التحديات الخطيرة والملحة التي تتطلب منها استجابات مبتكرة. فقبل قرن من الزمان، كان الجزء الأكبر من سكان العالم يعملون في الزراعة، وكانوا يرون أن حكوماتهم بعيدة عنهم كل البعد ولا تمت إلى حياتهم اليومية بصلة. ولم يتوجه إلا قلة منهم إلى السلطات المركزية لتلقي التعليم أو الرعاية الطبية أو الحصول على معاشات التقاعد على سبيل المثال، وقلة قليلة من كان لهم اتصال أو تعامل مع مسؤولين كبار في الدولة.

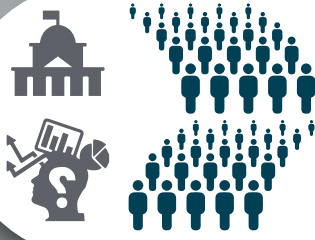
أما اليوم، فيعتمد المليارات من الناس طوال حياتهم على حكوماتهم لكي تؤمن لهم المواصلات والكهرباء والمياه وسلامة الأطعمة والأدوية وغيرها من الخدمات الأساسية المهمة. وقد توصلنا في بحثنا هذا إلى خمسة أسباب رئيسية تقف وراء حاجة الحكومات للابتكار: إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا والعالم الذي يزداد اتصالاً يوماً بعد يوم، وتطلعات المواطنين الذين يطالبون بزيادة مستوى المساءلة، والمنافسة العالمية على المواهب وهجرة الكفاءات والقيود المالية المتزايدة بسبب شيخوخة السكان وضعف النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى زيادة تركيز السكان في المدن وتغيير أوضاع الموارد، كلها عوامل تجبر الحكومات على إعادة النظر في نماذج التنمية والإدارة التقليدية.





**إمكانية الوصول  
إلى التكنولوجيا**  
والعالم الذي يزداد اتصالاً

1



**تطلعات المواطنين**  
للمشاركة في عملية صنع  
القرارات الحكومية والعامّة،  
وتوقعات للمساءلة من جانب  
قادة دولهم

2



**المنافسة العالمية**  
على المواهب وهجرة الكفاءات

3



**القيود المالية المتزايدة**  
التي تضغط على الحكومات للحد من  
إنفاقها وزيادة ضرائبها وتغيير أساليبها

4



**زيادة التحضر**  
والتغيرات في وضع الموارد،  
مما يُضيق الخناق على البنية  
التحتية العامّة

5

- إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا والعالم الذي يزداد اتصالاً. تعمل التقنيات الحديثة على مساعدة القادة في حشد الدعم، أو أحياناً خسارته، بشكل أسرع من ذي قبل. فقد حرص دونالد ترامب، خلال حملته الانتخابية الناجحة للرئاسة الأمريكية للعام 2016، على التواصل مع أكثر من 15 مليون شخص من متابعيه على موقع التواصل الاجتماعي "تويتر" بشكل شبه يومي، متجاوزاً بذلك حراسة البوابات الإعلامية التقليدية لوسائل الإعلام التلفزيونية والمطبوعة. كما رد الرئيس التركي رجب طيب أردوغان على محاولة انقلاب في شهر يوليو من عام 2016 خلال بضع ساعات عبر مكالمات فيديو من جهاز الآيفون الخاص به. ومع الانتشار السريع لهذا الفيديو، أدان زعماء العالم محاولة الانقلاب، ونزل الشعب التركي إلى الشوارع رافضاً الانقلاب قبل استسلام الجنود المتمردين. وفي كافة أنحاء العالم، انتقلت ساحة المعارك الانتخابية إلى منتديات وسائل التواصل الاجتماعي الإلكترونية، وباتت الكثير من المنصات تدعو المواطنين إلى التعليق بحرية على سياسات حكوماتهم ومناقشتها وتبادل الآراء حولها.
- تطلعات المواطنين للمشاركة في عملية صنع القرارات الحكومية والعامية، وتوقعات المساءلة من قادة دولهم. أصبح مئات الملايين من المواطنين حالياً يعرفون ما هو الاختيار والسهولة والكفاءة ال، وذلك بعد تعاملهم مع شركات سريعة الاستجابة مثل "بايدو" و"باي بال". وقد اعتادوا على المساهمة في تقديم المعلومات إلى خدمات "حشد المصادر" عبر تطبيق "واز" وموقع "ويكيبيديا". ويتساءل الكثير منهم في العديد من الدول عن السبب الذي يجعل الحكومة تتخلف عن القطاع الخاص بأشواط في الاستجابة لمعظم احتياجاتهم الأساسية.
- المنافسة العالمية على المواهب وهجرة الكفاءات. قال إيلون ماسك، أحد مؤسسي شركات "باي بال" و"سبيس إكس" و"سولار سيتي" و"تيسلا موتورز"، إنه اضطر لمغادرة جنوب أفريقيا سعياً لتحقيق أحلامه، لكنه ليس الشخص الوحيد الذي اتخذ هذا القرار. فأكثر من نصف شركات التقنية الناشئة في الولايات المتحدة التي تقدر قيمة كل واحدة منها بمليار دولار أمريكي يعمل فيها مؤسس مهاجر واحد على الأقل، وهناك مهاجران يرأسان شركتين من أكبر ثلاث شركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهما "مايكروسوفت" و"جوجل". وقد ازدادت معدلات هجرة الكفاءات في الدولة النامية بأكثر من الضعف خلال السنوات العشر الماضية. كما هاجر 350 ألف شخص من روسيا في عام 2015 فقط، وهو ما يعادل عشرة أضعاف عدد المهاجرين في عام 2010. حتى الهند، التي تعد أحد مراكز الابتكار والنمو الاقتصادي، تواجه تحديات خطيرة فيما يتعلق بالمحافظة على أهم علمائها ومهندسيها.
- تضغط المعوقات المالية المتزايدة على الحكومة للحد من إنفاقها وزيادة ضرائبها وتغيير أساليبها. وقد تزايد الدين العام العالمي بما يزيد على الضعف خلال السنوات العشر الماضية، ويبلغ حالياً 60 تريليون دولار أمريكي (جميع الأرقام بالدولار الأمريكي، إلا عند الإشارة إلى خلاف ذلك). وحتى دول الشرق الأوسط الغنية عليها أن تواجه قيوداً جديدة في الميزانية في حالات انخفاض سعر النفط. وستُجهد أنظمة الرعاية الاجتماعية نتيجة زيادة متوسط العمر المتوقع وانخفاض معدل الولادات. فقبل عشر سنوات كان هناك نحو 200 مليون شخص في الصين يتقاضون معاشات قاعدية، يعيش معظمهم في المدن؛ أما الآن، فتغطي المعاشات التقاعدية ما يقارب 700 مليون شخص. وبحلول عام 2030، سيتضاعف عدد سكان العالم الذين تبلغ أعمارهم 65 عاماً فما فوق إلى مليار شخص، وسيقل عدد الشباب الذين يعملون للمساعدة في تأمين رواتبهم التقاعدية ونفقاتهم الطبية. أما الهند وباكستان وغيرهما من الدول النامية، فتشهد نمواً متزايداً في أعداد الشباب، مما سيطلب توفير استثمارات ضخمة في مجال التعليم والتدريب لتجنب الارتفاعات الحادة في معدلات البطالة.
- ازدياد عدد سكان المدن والتغيرات في وضع الموارد تشكل ضغطاً على البنية التحتية العامة. ففي عام 1990، وُصفت عشر من حواضر العالم بأنها "مدن كبرى" يزيد عدد سكان كلٍ منها على عشرة ملايين نسمة. واليوم، هناك 25 مدينة ينطبق عليها هذا الوصف، ومعظمها مُحاطة بأحياء فقيرة تُؤوي نحو مليار شخص. وقد شهدت معظم هذه الدول نمواً سريعاً فاق قدرة حكوماتها على تطوير بنيتها التحتية الأساسية، بدءاً من الطرق وشبكة الصرف الصحي وصولاً إلى شبكات الكهرباء والمستشفيات. ومن المرجح أن يصبح نقص المياه، الذي قد يؤدي إلى نقص المواد الغذائية، أكثر شيوعاً مع تسارع تغير المناخ وارتفاع عدد السكان والثروات. كما أن زيادة متطلبات الطاقة العالمية سترهق الموارد وتعيق الجهود الرامية إلى الحد من التلوث.

ومن الواضح أنه يتعين على الحكومات أن تجد حلاً حكيماً لإدارة الموارد الشحيحة وتلبية احتياجات المواطنين في عالم لا يكف عن التغير. ويتبغي على مختلف الجهات أن تتخطى الجمود الذي يصيب كل مؤسسة كبيرة قوية، لاسيما في القطاع العام، حيث تكون مقاييس النجاح مبهمه ويميل القادة إلى تجنب المجازفة أو إجراء أية تغييرات قد تزيد من تعرّضهم للمساءلة. حتى القادة الشجعان الذين يُقدمون على إجراء عددٍ من الإصلاحات الجذرية قد يخلقون بيئات غير مستقرة صعب فيها رؤية أو قياس الآثار الإيجابية لإصلاحاتهم.

يجب على القادة الذين يفترون إلى الشجاعة ويحاولون الحفاظ على الوضع الراهن مع عند اشتداد الضغوط، أن يدركوا بأن ووقوفهم مكتوب في الأيدي لم يعد خياراً مطروحاً. فالمواطنون الذين يريدون إحداث التغيير في جميع أنحاء العالم لن يتوانوا عن نقل مطالبهم إلى صناديق الاقتراع أو تذليل أية عقبة تقف في وجه التعبير عن رأيهم بكافة الوسائل الممكنة.





# ثلاث طرق تُمكن الحكومة من الابتكار لخدمة المواطنين بشكل أفضل

يُمكن للحكومات أن تحقق نتائج ملموسة بموارد أقل من خلال الابتكار بثلاث طرق على الأقل: تعزيز المنافسة المحلية لتحسين القدرة التنافسية العالمية؛ وتسخير المهارات والمعرفة والطاقة الكامنة في الدولة بأكملها، لا بين موظفي الحكومة فحسب؛ بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة والموارد الموجودة عوضاً عن محاولة بناء أخرى جديدة من الصفر.

## زيادة القدرة التنافسية للدولة عالمياً من خلال رفع القدرة التنافسية المحلية

في عالم بات فيه المعلومات ورؤوس الأموال والمواهب قادرة على تجاوز كافة الحدود بشكل أسهل من أي وقت مضى يجب على الحكومات أن تكون مؤهلة لتنافس عالمياً. على سبيل المثال، تتطلع الشركات متعددة الجنسيات حالياً إلى إنشاء مكاتب جديدة وبناء مصانع أخذة بعين الاعتبار مجموعة من العوامل كل موقع محتمل، بما في ذلك الضرائب والعقبات البيروقراطية والتنظيمية، والبنية التحتية للطاقة والنقل، وتكلفة الكفاءات من الموظفين والمدراء وتوافرها.

وتقوم بعض الدول بتحسين هذه العوامل وغيرها من المقاييس الهامة بفرض شروط جديدة على الجهات الحكومية والعاملين فيها. على سبيل المثال، تحتل جورجيا المرتبة 137 من أصل 153 دولة على مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال الصادر عن البنك الدولي للعام 2008<sup>1</sup>. وقد شرعت هذه الدولة بمعالجة الوضع من خلال إنشاء خمسة من "مراكز النافذة الواحدة" قامت بتنفيذ أكثر من 250 خدمة حكومية. ويمكن للمواطنين الآن تسجيل أعمالهم خلال أربعة أيام مقابل 29 دولاراً أمريكياً، بعد أن كان الأمر يحتاج إلى شهر كامل ورسوم "غير رسمية" تبلغ 150 دولاراً.

بدأت الحكومة أيضاً بمتابعة أداء الموظف وغرس روح المنافسة بين الموظفين والوكالات، وجمع البيانات المتعلقة بمعدل الأخطاء وفترات الانتظار لكل "عميل"، وشرعت بإجراء استبيانات حول رضا العملاء وإيجاد فرق "التفتيش الخفي". ولأن الحكومة لم تكثف بمتابعة تلك المقاييس على المستوى الفردي، وهو أمر لم تجرؤ على محاولة القيام به سوى قلة نادرة من الحكومات، فقد تم الإعلان عن تلك النتائج بشكل عام للموظفين لمقارنة أدائهم مع زملائهم. وأدت تلك الجهود وغيرها إلى زيادة الشفافية والمساءلة بشكل كبير على المستوى الفردي للموظف الحكومي.

وبالإضافة إلى تكريم أفضل الموظفين ومكافأتهم على أدائهم، تقوم جورجيا ببيث محاكمات المسؤولين الحكوميين تلفزيونياً، فضلاً عن محاكمات رجال الشرطة المتهمين بالرشوة، الأمر الذي أوصل الشفافية والمساءلة العامة إلى مستوى جديد من المصداقية. والجدير بالذكر أن الرشوة الصغيرة كانت منتشرة بين رجال شرطة المرور، إلى درجة دفعت الرئيس ميخائيل ساكاشفيلي إلى إقالة 16,000 شرطي في يوم واحد عام 2004<sup>2</sup>. وقد اعتمدت الحكومة بعد ذلك إجراءات جديدة للتوظيف والترقية وحسنت الرواتب وظروف العمل. كما قامت بتثبيت كاميرات رور وإجراء معاينات عشوائية مفاجئة للتأكد من أن الشرطة تتبع القواعد، وخصصت خطأ ساخناً متاحاً للمواطنين على مدار 24 ساعة للإبلاغ عن حالات طلب الرشاوي.

وباتباع هذا المستوى من الشفافية والمنافسة الصريحة بما في ذلك المكافآت الممنوحة مقابل تقدم مسار العمل والإجراءات المتبعة للتعامل مع حالات الفشل، كسرت جورجيا العديد من حواجز "احتكار" الحكومة للخدمات العامة. وأظهر مؤشر الفساد العالمي لعام 2010 الصادر عن منظمة الشفافية الدولية، أن جورجيا تتمتع بأقل نسبة فساد في قوات الشرطة في العالم بعد فنلندا.

1 تقرير سهولة ممارسة أنشطة الأعمال الصادر عن البنك الدولي

2 محاربة الفساد في الخدمات العامة. توثيق زمني للإصلاحات في جورجيا، "البنك الدولي، واشنطن العاصمة، 2012

وتحتل الجمهورية السوفياتية السابقة اليوم مرتبة عالية في العديد من فئات مؤشر الابتكار العالمي: المرتبة السادسة في سهولة البدء بممارسة الأعمال؛ والمرتبة السابعة في سهولة الحصول على القروض؛ والمرتبة الثانية عشرة في إجمالي التكوين الرأسمالي كحصة من الناتج المحلي الإجمالي، والمرتبة العاشرة في صافي تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة كحصة من الناتج المحلي الإجمالي<sup>3</sup>. وفي عام 2016، صنّف البنك العالمي جورجيا في المرتبة السادسة عشرة من بين 189 دولة من حيث سهولة ممارسة أنشطة الأعمال، متفوقاً بذلك على ألمانيا وكندا وماليزيا وفرنسا<sup>4</sup>.

وهكذا تبدو الرسالة إلى الدول الأخرى في غاية البساطة: لقد أثبت استخدام البيانات كأداة لتحفيز المساءلة أنها آلية ناجحة، ولكن بشرط تمتع القادة بالشجاعة في التعامل مع الحقائق التي يتوصلون إليها. وقد يشمل ذلك على سبيل المثال الشفافية في نشر البيانات التي تعرّض الحكومة للمساءلة لعدم الوفاء بوعودها.



<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2016-report#>

3

[http://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.EASE.XQ?year\\_high\\_desc=false](http://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.EASE.XQ?year_high_desc=false)

4

# الاستفادة من مهارات المواطنين ومعارفهم وطاقاتهم

حتى الأشخاص الذين لا يعملون في الحكومة يحرصون على تحسين الحياة في مجتمعاتهم ودولهم، وينطبق ذلك على الناس في كافة بقاع المعمورة. وكثيرون يشتركون في الأهداف نفسها، من البحث عن الحضر التي تشوّه الطرق وتسويتها وحتى محاربة الجريمة، وهم مستعدون للعمل من أجل تحقيق هذه الأهداف دون أجر أو أي مقابل مادي.

يمكن للحكومات أن تحقق الكثير بأقل تكلفة كذلك بالاستفادة من المصادر القيمة للمعلومات والعمل. فهناك إمكانات هائلة خاصة مع توفّر الحوسبة الحديثة وتقنية الاتصالات. إذ تُقدم ويكيبيديا حالياً 40 مليون مقال بـ 293 لغة<sup>5</sup>، كتبها كلها أو أدخل تعديلات عليها أشخاص متطوعون وما لا يتجاوز 300 موظف أو متعاقد مع المؤسسة<sup>6</sup>.

لنأخذ موضوع السلامة العامة على سبيل المثال، يُمكن للحكومات أن تُركّب كاميرات في كل زاوية من الشارع، لكن توفير المعدات اللازمة وتحليل البيانات أمرٌ مكلف. وهناك العديد من المواطنين الذين يقومون بمراقبة شوارعهم مجاناً، وهم مستعدون للإبلاغ عن المخالفات المرورية وتخريب الممتلكات العامة وعن القمامة المتراكمة باستخدام الخطوط الساخنة وتطبيقات الجوّال.

في إندونيسيا مثلاً، يُمكن للمواطن إرسال رسالة نصية للإبلاغ عن جسر بحاجة إلى صيانة، فتظهر الرسالة على موقع إلكتروني عام وتتبلّغ الوزارة المعنية بالمشكلة، مما يُجبرها على الاستجابة وتقديم رد علني بشأن القضية المعروضة وإجراء مساءلة حولها وفي الإمارات العربية المتحدة، يمكن للمواطنين استخدام نظام قائم على تطبيق بتقنية عالية لرفع الصور وإبلاغ الشرطة عن المخالفات والحوادث المرورية.

وهناك بعض الحكومات التي تستخدم الجماهير كمصادر للمعلومات للاستفادة من عقولهم (وليس فقط من عيونهم). ففي النمسا، يُمكن للمسؤولين الحكوميين والمواطنين تقديم مقترحات تشريعية جديدة، ومراجعة المقترحات الحالية وطرح ملاحظاتهم وتعليقاتهم عبر بوابة إلكترونية يُطلق عليها "E Recht". وبالإضافة إلى اجتذاب البوابة لمجموعة من المَع الكفاءات في الدولة، فإنها توفر نحو مليون يورو و60 ألف طن من الورق سنوياً.

بل وتطلب بعض الحكومات من المواطنين تقديم "أفكار ابتكارية خارجة عن المألوف". فالإمارات العربية المتحدة على سبيل المثال تمنح سنوياً جائزة كبرى تبلغ قيمتها 300 ألف دولار أمريكي للطالب الذي يُنشئ أفضل تطبيق. فقد تمكّن تطبيق "أقود الآن/أرسل لاحقاً"، مثلاً، من تقليل عدد حوادث المركبات الناجمة عن كتابة الرسائل النصية أثناء القيادة. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، يُمكن لأي جهة حكومية نشر أي مشكلة على موقع challenge.gov، ويُمكن للمواطنين تقديم الحلول لهذه المشاكل، وتحصل أفضل المشاركات على جوائز متنوعة.

وقد جهدت مدينة نيويورك في سبيل مشاركة معلومات التنقل مع المسافرين لتحسين الرحلات الطويلة والمعقدة بشكل ملحوظ. وكان لدى هيئة النقل العام بمدينة نيويورك كميات هائلة من البيانات المفيدة من بينها التغيرات الآنية على جدول الطرق، وانقطاعات الخدمة وتفاصيل المحطة وتحديثات حركة المرور. وقد أطلقت "تحدي التطبيق" الذي استقطب مشاركة أكثر من 150 مطوراً برمجياً. قاموا بإنشاء تطبيقات مفيدة تعتمد على أفكار مختلفة من تحديد مواقع مترو الأنفاق وصولاً إلى تلقي إشعارات التأخير. وكانت معظم التطبيقات مجانية للعامة، وممولة من خلال الإعلانات ويمكن للمواطنين تحميل التطبيق الذي يهمهم.

كما فتحت البرازيل بياناتها للعامة عبر بوابة الشفافية، وذلك بشرها مجموعة واسعة من المعلومات، بما في ذلك نفقات الجهات الفيدرالية، ورسوم بطاقات الائتمان التي تصدرها الحكومة للمسؤولين المنتخبين، والشركات الممنوعة من التعاقد مع الحكومة. ويستخدم الملايين من المواطنين هذه البوابة سنوياً، بالإضافة إلى وسائل الإعلام والمجموعات الناشطة التي تضخم من تأثيرها بشكل كبير. وتقوم "الحسابات المفتوحة"، وهي مجموعة يُديرها المواطنون بتدريب معدي التقارير على كيفية استخدام البوابة. وقد وجدوا أنها مصدر لا غنى عنه للأخبار التي يمكن أن تُثير غضب الرأي العام وتحقق استجابات رسمية سريعة. فعلى سبيل المثال، أجبرت مقالة نشرتها إحدى المجلات في عام 2011 حول استخدام المسؤولين الحكوميين لبطاقات الائتمان بطريقة لا قانونية على تسديد 30 ألف دولار للحكومة بسبب استخدامه هذا المبلغ كنفقات شخصية بطريقة مخالفة، بما في ذلك السفر لقضاء العطلة. وأطلقت كينيا وإسبانيا وولاية إنديانا الأمريكية ومنظمات أخرى مثل اليونسكو بوابات تعمل بنفس الآلية.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Size\\_comparisons](https://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Size_comparisons) 5

[https://en.wikipedia.org/wiki/Wikimedia\\_Foundation13](https://en.wikipedia.org/wiki/Wikimedia_Foundation13) 6

## تعزيز نقاط القوة والموارد الموجودة

يحرص عدد كبير من الحكومات على استغلال التكنولوجيا لتقديم خدمات أفضل بتكلفة أقل. وتساهم الحواسيب السريعة، وتحليلات البيانات الضخمة، وأجهزة الاستشعار المتطورة، في مساعدة الوكالات حول العالم على تحقيق نقلات نوعية في شتى المجالات، بدءاً من الري ووصولاً إلى تطبيق القانون. لكن الحكومات الأخرى تحصل على مزيد من القيمة من الأنظمة القائمة حالياً.

ففي الفلبين على سبيل المثال كان المسؤولون الفاسدون يمنحون عقود الكتب المدرسية لناشرين مفضلين لديهم، وغير مؤهلين في الغالب، كانوا يسلمون الكتب المدرسية بعد بدء العام الدراسي بأشهر، أو يتقاعسون عن تسليمها كلياً<sup>7</sup>. ولمعالجة هذه المشكلة، تشاركت وزارة التربية والتعليم مع منظمات غير حكومية لمراقبة العطاءات، كما تفقدت جودة الكتب المدرسية وتتبع تسليمها، فتحسنت العملية بشكل كبير، بيد أن إيصال الكتب الدراسية إلى آلاف الجزر النائية ظل يشكل تحدياً كبيراً للوزارة. وبدلاً من بناء نظام جديد لحل المسألة، سأل المسؤولون أنفسهم عن أفضل سلسلة إمداد في البلاد، فوجدوا أنها شركة "كوكا كولا". وهكذا قررت وزارة التربية والتعليم الاستعانة بتلك الشركة لتسليم الكتب المدرسية. وقد كانت العملية خالية من الأخطاء بنسبة 95٪ كما أشارت تقارير الإمداد وبيات الكتب تُسلم في الموعد المحدد.

وتقوم بعض الدول الأخرى بالمزج بين الأساليب التقنية العالية والبسيطة لخدمة المستخدمين النهائيين. ففي دبي، تشارك هيئة الطرق والمواصلات مع الإذاعة العربية لتحسين مستوى الأمان على الطرق من خلال تزويد جميع سيارات الأجرة في دبي بأجهزة استشعار تعمل على مراقبة السرعة وحساب المسافة التي تفصلها عن المركبات الأخرى. فعندما يكتشف النظام عالي التقنية وجود خطر وشيك، يُرسل إلى السائق رسالة صوتية من خلال الراديو بسيط التقنية لتخفيض سرعة المركبة.

وفي أفريقيا، تتمثل أكبر التحديات في الحد من المرض والوفيات في مخزونات الأدوية واللقاحات وسلاسل الإمداد. وتعمل الحكومات حالياً على تجاوز هذه التحديات باستخدام "البيانات الصغيرة أو سهلة الفهم".

في تنزانيا، على سبيل المثال، ينقذ العاملون في مجال الصحة أرواح المواطنين بكتابة رسائل نصية للحكومة تتضمن معلومات أكثر دقة وفورية من أي وقت مضى، إذ يقوم العاملون في القطاعين العام والخاص في مجال الصحة من خلال برنامج "رسالة نصية قصيرة من أجل الحياة" بإرسال رسائل نصية إلى قاعدة بيانات الحكومة المركزية لتحديث مستودعات الأدوية المضادة للملاريا.

وتحذو بعض الحكومات حذو القطاع الخاص وذلك بمحاولة تقديم مستويات مختلفة من الخدمات مقابل مستويات متفاوتة من الرسوم: فالخدمات السريعة مثلاً أعلى تكلفة، في حين تتوفر خدمات طباعة وحفظ الطلب مجاناً، ويمكن لمقدمي الرعاية الصحية دفع مبلغ ضئيل مقابل الحصول على رخصة لمدة عامين وتجنب تجديدها سنوياً.

هذا النهج يُمكن الحكومات من توليد الإيرادات التي كانت ستذهب لولاها إلى أطراف ثالثة أو تتحول إلى رشايي يمنح الحوافز لمحاولة توفير خدمة أفضل وأسرع. ويُذكر أن إحدى الحكومات في دول مجلس التعاون الخليجي قيّمت جميع فرص خدمات القطاع ووجدت أن بإمكانها زيادة الإيرادات بنسبة 10٪.

والدرس المستفاد هنا هو أن الابتكار الثوري لا يتطلب دائماً حواسيب خارقة أو جيوشاً من العلماء المتخصصين في البيانات. فالحكومات في جميع أنحاء العالم تستخدم ما تملك من موارد حالياً لتقديم خدمات أفضل بتكلفة منخفضة وعلى نطاق واسع. والحكومات القادرة على التعلّم من غيرها والاستفادة من أفضل الأفكار ستتحرك بصورة أسرع وستحظى بفرص أفضل لمواكبة الطلب على الخدمات التي تقدمها.

# كيفية تحفيز الابتكار في القطاع العام

مثل أكثر الشركات ابتكارًا، يُمكن للحكومات أن تعزز من بيئة "التجربة والتعلم" من أجل تطوير ابتكارات ناجحة. وهذا يعني الإقدام على المخاطرة والاستثمار في مجموعة متنوعة من التجارب والمبادرات، مع الإقرار بأنها لن تأتي ثمارها كلها. بغرس هذا النهج ثقافتاً تقدمية تجعل المواطنين ينظرون إلى الفشل على أنه جزء طبيعي وضروري من عملية الابتكار. وتشمل أدوار القياديين مشاركة الرؤية الابتكارية وتحديد الأولويات وإزالة العقبات من طريق الابتكار، مثل الحقوق الضيقة في اتخاذ القرارات والخوف من الفشل الذي قد يمنع الموظفين من محاولة القيام بتجربة حتى ولو كانت صغيرة. .

وكما هو الحال في بيئة عمل أفضل الشركات، فإن الحكومات التي تريد النجاح في الابتكار عليها أن تقدّر الجهود الإبداعية وتكافئ أصحابها، وأن تجري تعديلاً في عمليات إدارة الأداء لدعم الابتكار. وبينما تميل الشركات والحكومات ذات الأداء المتدني إلى مكافأة الموظفين على استخدامهم لأدوات البيروقراطية ومعاينة الذين يحاولون تحسين آلية العمل أو تغييرها. تقدّم الشركات المبتكرة مثل "جوجل" العديد من الحوافز والجوائز لتكريم ومكافأة ريادة الأعمال لدى موظفيها، بما في ذلك "جوائز مؤسسي جوجل" التي قد تصل قيمتها إلى ملايين الدولارات، ويُمكن للحكومة أيضاً توفير الحوافز للعمال والقادة، مثل الجوائز المدنية والتكريم العلني، لكي تتجح في مجال الابتكار.

## الابتكار على نطاق واسع

تستطيع الحكومات البدء بعمليات الإصلاح عن طريق استخدام المشاريع التجريبية وتوسيع نطاق الأفكار المبتكرة المجدية. ويشمل النهج المنظم لحظات واضحة لتنفيذ / عدم تنفيذ القرارات، وعمليات قياسية للتعلم من المشاريع التجريبية وإفادة العمليات واسعة النطاق، وتوظيف هيكل حوكمة يُساهم في تسريع عملية التقدم وحل المشاكل عندما تبدأ العقبات بالظهور

ينبغي أيضاً إشراك الموظفين والمواطنين على نطاق واسع خلال مراحل التطوير والاختبار لتعزيز اعتماد الأدوات والأساليب الجديدة عند البدء بتطبيقها. فقد قامت باكستان على سبيل المثال، بتحسين معدلات الحضور ونتائج التعليم بشكل ملحوظ في المدارس العامة من خلال طرح مجموعة من المبادرات في بعض المدارس وإدخال تحسينات عليها قبل طرحها في النظام التعليمي بأكمله.

كما يُمكن للحكومات تأسيس مجموعة من وكالات الابتكار العامة لوضع السياسات الابتكارية والإبداعية وتنسيقها وتنفيذها. وتقوم هذه الجهات بتنظيم إدارات الحكومة لدعم وتعزيز وتمويل ريادة الأعمال والابتكار. وتقوم بعض الحكومات الأخرى بدعم المبادرات بالتعاون مع القطاعين العام والخاص وعقد شراكات مع القطاع الثالث (اللابحوي). فقد أنشأت تايلاند مثلاً وكالتها الوطنية للابتكار التابعة لوزارة العلوم والتكنولوجيا في عام 2009. وتسعى الوكالة الوطنية للابتكار لتحقيق الابتكار الاستراتيجي والابتكار في الصناعة القطاعية لتعزيز الإنتاجية الوطنية، وإعادة هيكلة الاقتصاد، وتحقيق التنمية الاجتماعية. بالإضافة إلى أنها توفر الدعم المالي والتقني للمبدعين وتنظم المعارض والمؤتمرات لتعزيز ورفع مستوى الوعي حول الابتكار.

يجب على الحكومات التي ترغب في جعل الابتكار هدفاً رئيسياً لها أن تحدد المشاريع الابتكارية ذات الأولوية وأن توازن الاستثمارات المقدمة لمحفظه المبادرات. ووفقاً للرؤية الوطنية المتفق عليها، يجب على القادة اتخاذ قرارات واضحة لتحديد نوعية وحجم المشاريع الابتكارية التي سيسعون لتحقيقها، مع الحرص على أن تكون مرتبطة بالأهداف الإجمالية للدولة.



# المؤلفون

## د. يورغ شوبرت

شريك رئيسي

البريد الإلكتروني: Jorg\_Schubert@McKinsey.com

## مارجو كونستانتين

شريك مشارك

البريد الإلكتروني: Margaux\_Constantin@McKinsey.com

## جيمي لي

مديرًا الارتباط

البريد الإلكتروني: Jaime\_Lee@McKinsey.com





