



بالتعاون مع

McKinsey&Company

الدروس المستفادة من التحولات الحكومية





المحتوى

المقدمة 05

أهمية وتحديات التحوّل الحكومي 06
التحوّلات الحكومية تختلف عن تحولات
القطاع الخاص

دروس لتحقيق تحوّل حكومي ناجح 10
إعداد خطط قائمة على الأدلة والبراهين
الالتزام
التنفيذ السريع قبل التوسع
التجاوب والتفاعل مع المواطنين

الخلاصة 20

المراجع 21

الموضوع الأساسي: الدروس المستفادة من التحولات الحكومية

على الرغم أن معظم الحكومات لديها الكثير من الأفكار حول ما يجب تغييره، إلا أنها غالبًا ما تخفق في تنفيذ وعودها. وبما أن تحولات القطاع العام تحدث ضمن ظروف معينة فقط، تُسلط هذه المقالة الضوء على بعض الدروس التي يُمكنها أن تساعد قادة القطاع العام في تخطيط وإعداد وتنفيذ تغييرات ملموسة فيما يتعلق بجودة الخدمات وفعاليتها.



أهمية وتحديات التحوّل الحكومي

أصبحت الحاجة لإحداث التغيير في الحكومة أهم من أي وقت مضى

إن وتيرة الابتكار تتسارع باستمرار. فقد ظل قانون جوردن مور - الذي يقول إن عدد الترانزستورات المدمجة بالدائرة الكاملة يتضاعف كل 18 شهرًا - مطبقًا لأكثر من 40 عامًا، على سبيل المثال، (Intel.com، 2016)¹. ولا أحد يعرف الآن كيف ستتحوّل حياتنا في السنوات القادمة.

بيد أننا نعرف أن على الشركات والحكومات أن تواظب على الابتكار لمواكبة هذا التسارع. ويجب على مؤسسات الأعمال أن تدخل عالم الابتكار؛ فقد قلّصت صناعة السيارات على سبيل المثال، فترة تصميم المركبات من 60 شهرًا إلى حوالي 30 خلال خمس سنوات فقط (مكفاريت، 2013). وتماثل مثل المستهلكين، فإن المواطنين يتوقعون ويطالبون بخدمات عامة أفضل وأكثر كفاءة من حكوماتهم. غير أن استطلاع رأي أجرته شركة ماكنزي شارك فيه 17,000 مواطن أمريكي من 15 ولاية أظهر بأن عدم رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية أكثر بمرتين ونصف من عدم رضاهم عن الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص (تشين وآخرون، 2015). علمًا أن بعض الجهات في القطاع العام تتفوق بأدائها على القطاع الخاص في تقديم الخدمات. فعلى سبيل المثال، أسست وكالة العمل في ألمانيا منصة للوظائف تقوم بتحليل الملفات الشخصية للمرشحين، وتقدم توصيات وظيفية مخصصة، وتحوّل المرشحين المناسبين للشركات المطابقة لتخصصاتهم. ويزور هذا الموقع 18 مليون زائرًا يوميًا، بالمقارنة مع 8 ملايين زائر لموقع منافس رائد من القطاع الخاص يقدم 5, 1 مليون فرصة عمل (كرايدون، وآخرون، 2016).

تواجه الحكومات ضغوطات مستمرة ومتزايدة لمواكبة توقعات المواطنين لسبيين أساسيين: المواطنون باتوا يتمتعون بقدرات ومعرفة أكبر وعلى الحكومات أن تحقق إنجازات أكثر بعدد أقل من الموارد:

• الإعلام الرقمي يوفّر الشفافية ويمنح المواطنين مساحة للتعبير عن آرائهم. يشعر المواطنون بقوة غير مسبوقة تخوّلهم بطلب المزيد من حكوماتهم؛ فمئات الملايين من المواطنين حاليًا يستخدمون الإنترنت، ومستخدم الإنترنت العادي لديه أكثر من خمسة حسابات في مواقع وسائل التواصل الاجتماعي (سانديبرغ، 2015). وباتت حملات وسائل التواصل الاجتماعي الكبيرة والصغيرة توجّه خطابها إلى الحكومات بشكل يومي وبتأثير عميق، إذ ساهمت في إشغال فتيل الربيع العربي على سبيل المثال. وقد يؤدي مقطع فيديو رائج إلى إقالة وزير من منصبه، وقد استغل الرئيس الأمريكي دونالد ترامب موقع تويتر بأساليب لم يفكر فيها أي مرشح آخر، متجاوزًا بذلك الإعلام التقليدي خلال رحلته الاستثنائية إلى البيت الأبيض. وحتى في الدول الأقل تطورًا، تتفوق وسائل التواصل الاجتماعي على المصادر الإخبارية التقليدية، إذ يحصل شعب سيرااليون على معلومات بشأن وباء الإيبولا من صفحة الفريق الرئاسي للتعاي في فيروس الإيبولا على الفيسبوك وتويتر أكثر من موقعه الإلكتروني الرسمي. بيد أن الحديث عن انتشار الأخبار المزيفة عبر الشبكات الاجتماعية لا يزال في مراحله الأولى؛ ففي ذروة تفشي فيروس الإيبولا في عام 2014،

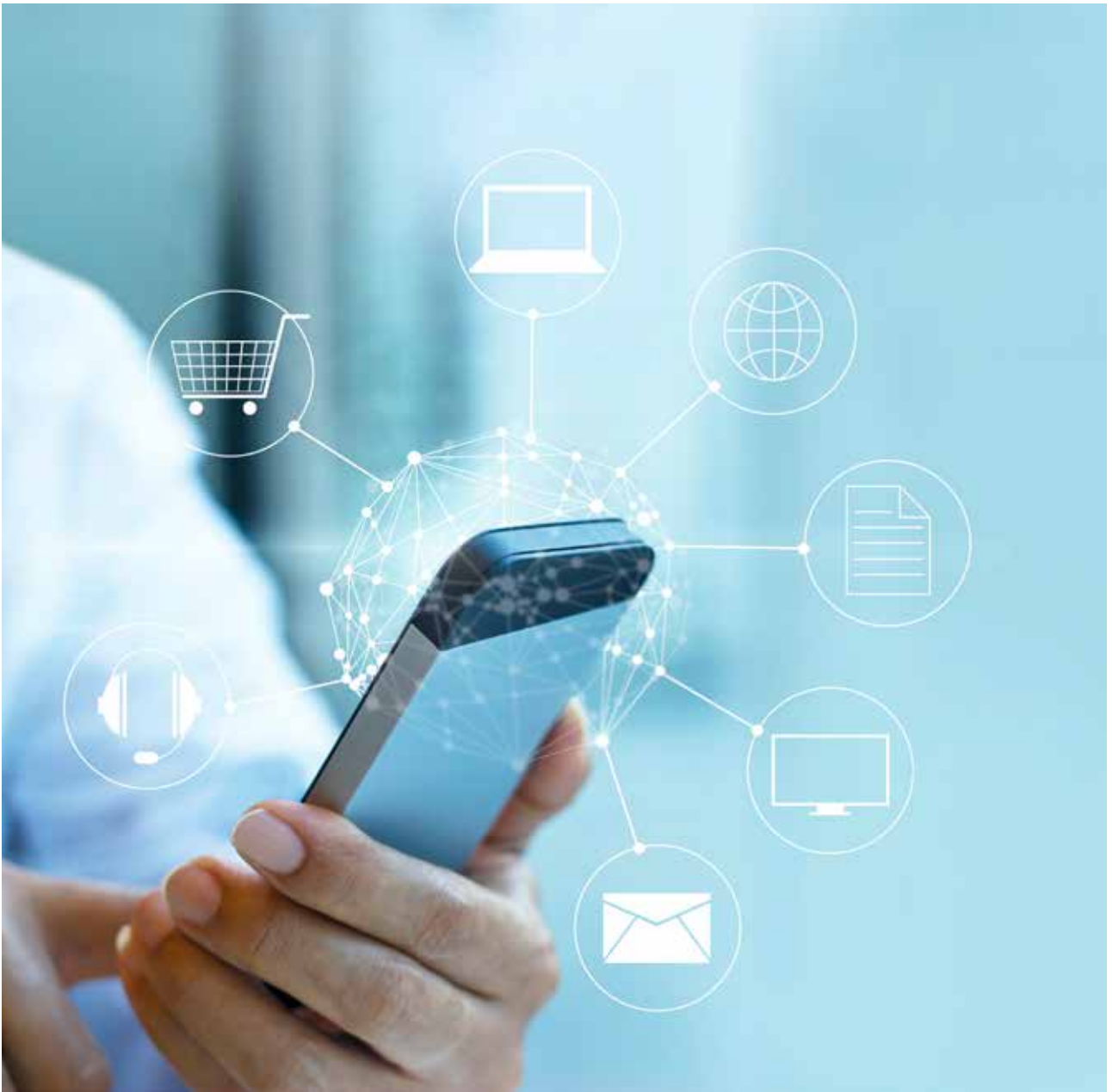
انتشرت رسالة مزيفة في سيرااليون عبر الفيسبوك وبرنامج "واتس آب" مفادها أن

**"التطور قائم على التغيير؛
يجب أن نواظب على التغيير
نصل إلى الكمال."
وينستن تشترشل**

الاستحمام بالمياه الساخنة والملح يؤدي إلى الشفاء من المرض ويمنع انتشار الفيروس (موزور وسكوت، 2016). فالتواصل الإلكتروني قد يجعل المواطنين أكثر نفوذًا وتطلبًا من حكوماتهم. لذلك قامت الكثير من الحكومات بتشكيل فرق مخصصة لإدارة حساباتها على وسائل التواصل الاجتماعي التي يتابعها الملايين من المواطنين. فحساب صاحب الجلالة الملك سلمان -حفظه الله- @KingSalman على تويتر يتابعه نحو 6 ملايين شخص وفقًا لآخر الإحصاءات، بينما يحظى حساب الرئيس أوباما @barackobama على أكثر من 80 مليون متابع.

¹ بُني التوقع الأصلي، الذي تم تعديله لاحقًا، في عام 1965.

• يجب على صنّاع القرارات الحكومية حول العالم تحقيق المزيد من الانجازات بموارد أقل. في الدول المتقدمة، تزداد النفقات مع تزايد عدد السكان وترهل البنية التحتية وارتفاع الدين العام. ووفقاً لبحث أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مع شركة ماكنزي، سيحتاج العالم إلى القيام باستثمارات ضخمة في مجالات النقل وتوليد الكهرباء والبنية التحتية والتوزيع والمياه والاتصالات بقيمة 57-67 تريليون دولار أمريكي على التوالي بحلول عام 2030 (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2007؛ معهد ماكنزي العالمي). وعلى جميع الحكومات تحقيق المزيد من الانجازات بميزانيات أقل. وهذا ينطبق بشكل أكبر على الدول الغنية بالموارد حيث يُشكل انخفاض أسعار السلع ضغطاً هائلاً على الميزانيات. وعلى سبيل المثال، انتقلت المملكة العربية السعودية من تسجيل فائض نسبته 30 بالمائة في الناتج المحلي الإجمالي عام 2008 إلى عجز نسبته 15 بالمائة في الناتج المحلي الإجمالي عام 2015 (وحدة الاستخبارات الاقتصادية، 2016). والجدير ذكره أن تراجع الإيرادات يحد من قدرة الحكومة على الاقتراض والإنفاق لتلبية الطلبات المتزايدة للمواطنين.



التحويلات الحكومية تختلف عن تحويلات القطاع الخاص

تعمل الحكومات ببطء لكنها ليست متقاعسة في عملها: فالإصلاحات جارية باستمرار لكن التحويلات الحقيقية نادرة الحدوث. ويجري العمل حالياً على بعض التحويلات الحكومية في بعض الدول الغنية بالموارد التي تعرّضت ميزانياتها لضغوطات هائلة منذ هبوط أسعار النفط. وتعكف حكومات تلك الدول على تطوير استراتيجيات اقتصادية بعيدة المدى لتحقيق التحويلات على نطاق غير مسبوق، ومنها مثلاً رؤية الإمارات 2021 ورؤية كازاخستان 2050.

نُركز في هذه المقالة على التحوّل الحكومي أكثر من عملية الإصلاح التي تجري عادة على مستوى أصغر وكجزء من التطوّر الحكومي المستمر. ونحن نعرّف التحوّل الحكومي على أنه برنامج مُنظّم ومُعلن وواسع النطاق وطموح للغاية يضع أهدافاً محددة تدعمها خطط تنفيذ مفصلة، بما فيها مواعيد التسليم والجهات المألقة للمبادرات، مما يُخضع الحكومة لأعلى المستويات المساءلة. وينطوي هذا التحوّل على بعض التحديات الخاصة التالية:

- ضعف تحفيز القطاع العام لتنفيذ العمليات التحويلية. في القطاع الخاص، تؤثر حلقات التغذية الراجعة القصيرة على رواتب الأفراد وتوظيفهم، ولكن الموظفين الحكوميين يتمتعون بأمن وظيفي أكبر وعادة ما تكون منافعهم ثابتة. ومع أن بعض الحكومات قدمت مكافآت الأداء للموظفين إلا أن نجاحها كان محدوداً. فعلى سبيل المثال، تحسّنت نتائج اختبارات الطلاب في واشنطن العاصمة منذ ربط رواتب المعلمين بمستوى الأداء (دي ووايكوف، 2013). ولكن الحوافز المالية القائمة على الأداء قد تبدو كفضيحة فساد. ففي جورجيا عام 2009، حازت 12 من أصل 14 وزارة على مكافآت تصل إلى 40 بالمائة أو أكثر من دخلها الإجمالي (منظمة الشفافية الدولية جورجيا، 2011). وبعد أن سأل الصحفيون عن هذه الدفعات، قرر رئيس الوزراء تخفيض وتثبيت رواتب الوزراء (فاكتتشيك، 2015).
- تباطؤ التغيير في القطاع العام بسبب المعوقات البيروقراطية. تخضع الجهات الضخمة ذات القدرات المنخفضة للتفتيش لتجنب الإنفاق غير المسؤول وإساءة استخدام الموارد. كما أن القوانين والإجراءات الصارمة في القطاع العام تعيق أيضاً عملية التوظيف وشراء البضائع والخدمات. بينما تسبب ثقافة التنظيم البيروقراطية على تضييق وتيرة التغيير بشكل كبير. ولا يتضح بطء العملية إلا بعد حدوث التغيير أخيراً: فقد كشفت دراسة أجرتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عام 2013 في إحدى الدول أن شراء المعدات الطبية الأساسية استغرق عامًا كاملاً قبل الانتهاء من إصلاح النظام للتسريع من عملية التنفيذ لتستغرق من شهرين إلى ثلاثة أشهر. ولا يزال التواصل الرسمي بين الجهات الحكومية يستغرق عدة أسابيع بسبب استخدامها للبريد التقليدي حتى يومنا هذا.
- وبالرغم هذه الموقفات التي تعرض طريق التحوّل، يُمكن للحكومات استغلال الميزات الفريدة التالية:
- يُمكن للحكومات توظيف المزيد من الموارد "مجاناً" لدعم مهامها. يُمكن للحكومات إشراك القطاع الخاص في القضايا الاجتماعية (كجزء من المسؤولية الاجتماعية للشركات)، ويمكن للمواطنين التطوع بمعرفتهم ومعرفتهم، وخاصة في الوقت الحالي مع وجود الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي. إذ تعتمد شركات مثل "ويز" و"ويكيبيديا" على مشاركة المتطوعين وتفاعلهم، فإذا كان بمقدور القطاع الخاص توظيف المواطنين بمثل هذا المستوى الكبير، فما الذي يمنع الحكومات من القيام بذلك؟
- يُمكن للقطاع العام استغلال ذخيرتها الهائلة من البيانات لتحسين التدخلات الحكومية. يُمكن للحكومات استخدام البيانات التي تقوم بجمعها من ملايين المواطنين للحصول على الأفكار وتحقيق مدخرات كبيرة. فقد وجدت دراسة أجرتها شركة ماكنزي (مانبيكا وآخرون، 2011) أن نظام الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية يُمكنه توليد أكثر من 300 مليار دولار أمريكي سنوياً في حال استخدامه للبيانات الضخمة بشكل إبداعي لزيادة الفعالية والجودة. كما أظهرت الدراسة أن الحكومات الأوروبية يمكنها أن تجني لغاية 250 مليار يورو سنوياً باستخدام البيانات الضخمة لتطوير الكفاءة والفعالية التشغيلية في إدارة القطاع العام لوحدها.

- تتمتع الحكومات بأفاق بعيدة المدى للاستثمار. يُمول القطاع العام المشاريع التي لا تحصل على التمويل من القطاع الخاص، وذلك حتى في الاقتصادات الناضجة والمتقدمة. ففي المملكة المتحدة على سبيل المثال، يقوم القطاع العام بتمويل أكثر من 25 بالمائة من عمليات البحث والتطوير. كما تقوم الكثير من الدول بمجازفات استراتيجية لتطوير القطاعات، على الرغم من معرفتهم المسبقة أنها ستتطلب عقد كامل أو أكثر لتحقيق نتائج ملموسة. كما بذلت سنغافورة مثلاً جهداً متضافراً لبناء تجمع يُركز على الطب الحيوي والإعلام والأبحاث. وقد نجح في السنوات الـ 15 الأخيرة في جذب مؤسسات تعليمية رائدة ككلية إنسياد لإدارة الأعمال، وشركات الصناعات الدوائية مثل "إيلي ليلي" إلى منطقة البحث والتطوير "وان نورث" في كوينز تاون في سنغافورة.



دروس لتحقيق تحوّل حكومي ناجح

لمساعدة الأشخاص الذين يسعون لتحقيق تحول حكومي ناجح، قمنا بمراجعة خبرات وتجارب من مختلف أنحاء العالم وحددنا 10 ركائز ساهمت في إنجاح هذه التحولات. وقد كشف بحثنا أنه لا يمكن لركيزة واحدة منها أن تضمن تحقق نتائج إيجابية، ولكن فرص النجاح تزيد عند توظيفها كوحدة واحدة.

إعداد خطط قائمة على الأدلة والبراهين

الدرس 1: فهم المواطنين

قد يبدو من البديهي أن على القادة فهم المجالات التي يجب أن تُركّز عليها الحكومة جهودها، ولكن عبر التاريخ وفي جميع أنحاء العالم، اختار بعض كبار المسؤولين تجاهل أهم الاحتياجات الوطنية وخدموا مصالح حلفائهم وجماعات المصالح الخاصة.

هناك الكثير من الوسائل التي تُساعد الحكومات على فهم مواطنيها بشكل أفضل، بما في ذلك أدوات قوية جديدة يُمكنها أن توضح أنماطهم السلوكية واحتياجاتهم. فقد استخدمت الحكومة الفرنسية مثلاً استطلاعات الرأي لتحديد عنصر "البساطة" كمقياس أساسي في برنامجها للتحوّل الحكومي الشامل بين عامي 2009 و2013. كما أجرت فرنسا مقياساً مبنياً على استطلاع الرأي حول مدى البساطة المرصودة لتعقب أثر التحوّل (دانكر، 2012)².

"الرؤية بدون التنفيذ مجرّد سراب." - مقولة تُنسب إلى توماس إديسون

ويُمكن لاستخدام البيانات الاجتماعية المتاحة عبر منصات التحليلات مثل "جوجل أناليتكس"، "فيسبوك إنسايتس" و"تويتر أناليتكس"، أن يُساعد الحكومات في متابعة المشاكل والاتجاهات وتحسين تجربة المواطنين، ذلك في حال احترمت الحكومة حق خصوصية المواطنين. ويمكن للجهات الحكومية استخدام استراتيجيات مُطلعة أكثر وتقديم برامج عامة سريعة الاستجابة. فقد كان لوسائل التواصل الاجتماعي دور هام في قياس الاهتمام العام بالقيود التي فرضت في دلهي للحد من تلوث الهواء عندما سُمح بقيادة السيارات التي تحمل أرقاماً زوجية وفردية في أيام مختلفة. وكشفت المنشورات باستخدام وسم (هاشتاغ) DelhiOddEven أن الاستجابة العامة للمبادرة كانت إيجابية، فحصلت الحكومة على الضوء الأخضر لتطبيق حلول مشابهة.

إن فرص التطوير هائلة وتتضاعف مع الوقت: فالحكومات لديها اليوم كمية كبيرة غير مسبوقة من البيانات، فضلاً عن الحواسيب القوية والتحليلات المعقدة والأنظمة التنبؤية للحصول على المزيد من الأفكار المتعمقة حول احتياجات المواطنين الملحة.

الدرس 2: التركيز على أهم المشاكل

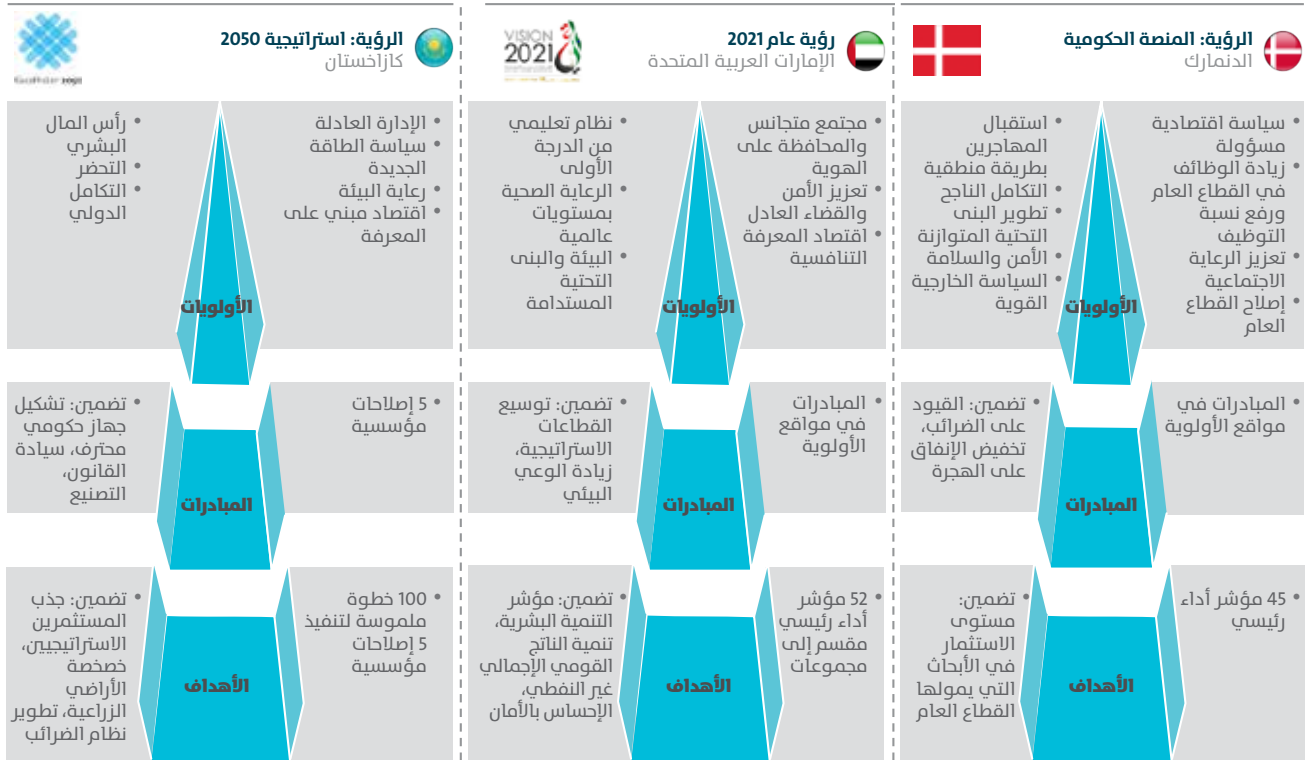
يختلف عدد الوزارات بشكل كبير من دولة إلى أخرى، حيث يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية 16 وزارة، والمملكة المتحدة 20 وزارة، وجنوب إفريقيا 35 وزارة على سبيل المثال. ونظراً إلى مجموعة الأهداف الذي قد تسعى كل وزارة لتحقيقها، فإن عدد الأولويات المحتملة يتزايد بسرعة. فالحكومات التي لا تختار الأهداف ذات الأولوية الواضحة قد تشتت جهودها على مشاريع كثيرة وبالتالي تقصّر في تحقيق أهدافها. ورغم أن ترتيب الأولويات ينطوي على اتخاذ خيارات صعبة إلا أنه يساعد الحكومات على تركيز اهتمامها ومواردها في المسائل ذات الأهمية القصوى.

² مقابلة ماركيز مع فرانسوا-دانييل ميغون، الذي قاد "المديرية العامة لتحديث الدولة" وهي هيئة مشتركة بين الوزارات أطلقت لتتسيق جهود التحول في الحكومة الفرنسية

ويعمل بعض القادة وفق نهج شامل لتحديد الأولويات والمخرجات، وذلك بناءً على حدسهم وتقديرهم. بينما يستخدم قادة آخرون نهجاً مبنياً على الحقائق، من خلال قياس الأداء، والتنفقات، والإيرادات والمخرجات المحتملة لفهم مكن المشكلة وطريقة التعامل معها. ففي عام 2016، أنشأت أستراليا مثلاً لجنة الإنتاجية لتزويد الحكومة بالمعلومات حول الأداء والجودة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومن خلال مقارنة نتائج التي توصلت إليها اللجنة حول أكثر ما يهم المواطنين، تهدف الحكومة إلى فهم المسائل التي يجد أن تحدد فيها أولوياتها (مانسيني وإن جي، 2015).

كما تستخدم الكثير من الحكومات نتائج تقييمات مشابهة لتحديد الرؤية ومن ثم تصميم المبادرات لتحقيقها. فقد كشفت مراجعة للرؤى التي قدمتها دول مختلفة مثل الدنمارك، كازاخستان، ماليزيا، جنوب إفريقيا والإمارات العربية المتحدة بأن خرائط الطريق هذه مُصممة عادةً لفترة تتراوح ما بين 10 إلى 20 عاماً وتشمل المسائل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والأمنية والسياسية، وغالباً ما تتضمن خطط عمل قصيرة المدى. وتتألف من عناصر مهمة مثل المساءلة والمتابعة الدورية لمؤشرات الأداء الرئيسية العامة. وقد يكون هذا النوع من المتابعة والمناقشة العامة مهماً جداً لعملية التحول، لأن بعض الخطط الشاملة والواسعة قد تفتقر للمصداقية أو تُنسى سريعاً دون وضع أهداف وخطوات محددة لها. كما أن للخطط الوطنية دور هام في تنظيم الحكومات داخلياً، بما في ذلك الوزارات والموظفين المدنيين، إلى جانب المجتمع ككل والقطاع الخاص، وقد تساعد في تشكيل صورة إيجابية ودافع لتحقيق الهدف والتقدم باستمرارياً.

يختلف شكل وبنية الرؤية الوطنية ولكنه يشير بوضوح إلى أولويات الدولة



المصدر: الحكومة الدنماركية، رؤية 2021 الإمارات العربية المتحدة، كازاخستان 2050

الدرس 3: الالتزامات العامة بتحقيق الطموحات الكبرى

اشتهر إدريس جالا، وهو قيادي ماليزي، بالقول إن الإصلاح الجاد يتطلب "التزاماً مطلقاً" من كافة القادة السياسيين. لماذا؟ لأنهم فور التزامهم بالفكرة لن يكون أمامهم سوى خيار "التنفيذ".

إذ أن "الالتزام" يبدأ عندما يعلن القادة الحكوميون عن طموحاتهم إلى الشعب بما في ذلك الأهداف الواضحة لهذا الطموح. وما هذه إلا الخطوة الأولى فيما يجب أن يتحول إلى نسق اعتيادي للمتابعة وإعداد التقارير، لكنها أهم مرحلة لأنها تضعهم تحت الضغط لتنفيذ وعودهم. ويعتبر إعلان المملكة العربية السعودية عن رؤية 2030 مؤخرًا أحد الأمثلة على هذا النهج، كما هو إعلان الإمارات العربية المتحدة عن خططها لاقتصاد ما بعد النفط.

ويرمي الكشف عن الأهداف للمعنى الداخلية والخارجية إلى خدمة ثلاثة أهداف، أولها زيادة مصداقية القادة والضغط على القطاع العام لأداء واجباته تجاه مواطنيه. فعلى سبيل المثال، قدم رئيس سيراليون إلى 149 قائد سياسي قائمة مفصلة بنتائج محددة يجب أن يحققها فريق الإنجاز الرئاسي. فشعر القادة ومجالسهم بالامتنان على هذه الشفافية والمرونة الأولى من نوعها، واعتبروها إشارة على جدية الحكومة. ثانيًا، يساعد على تنظيم المؤسسات وتوجيه أعمالهم اليومية، فقد استخدمت سيراليون 13 "مجالاً رئيسياً للنتائج" للتركيز على أولويات كل وزارة خلال الأشهر الـ 14 القادمة. ثالثًا، يساعد الجهات المتبرعة وشركاء التنفيذ والمجتمع المدني على تفعيل جهود التنفيذ وتنظيم برامجهم بما يتسق مع خطط الحكومة. فإن لم تُوصَل الأهداف بوضوح تام، يُمكن أن تقوم أطراف أخرى بتشويه سياقها الإجمالي، بما في ذلك معارضي الحكومة (ديوار وآخرون، 2016).

ويجب أن يشمل الالتزام العام أهدافًا محددة ومؤشرات أداء رئيسية. في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، نشرت وحدة الإنجاز التابعة لرئيس الوزراء تقارير تفصيلية دورية. وفي أوائل عام 2016، مع تقديم العلاج لآخر الحالات المصابة بفيروس الإيبولا، أطلق رئيس سيراليون أولويات التعافي الرئاسية رسميًا للإعلان عن بدء جهود التعافي من الفيروس. وخلال خطابه، ذكر الرئيس 13 "مجالاً رئيسياً للنتائج" ضمن 7 قطاعات و48 مبادرة سيسعى فريق الإنجاز الخاص به من أجل تحقيقها. وقد حرص خلال خطابه أن يجتمع مع وزرائه وقادته السياسيين وكبار المسؤولين الحكوميين والمجتمع المدني والمتبرعين ووسائل الإعلام والمواطنين، وطلب من الجماهير والدولة ككل أن يترقبوا تحقيق النتائج خلال 14 شهرًا ومساءلة الحكومة حول هذه النتائج.

الدرس 4: إشراك جميع المستويات في التحوّل ومساءلتهم بشكل دوري

نظرًا إلى تعقيد العمليات الحكومية، فإن تحقيق الأهداف الاستراتيجية نادرًا ما يقع على عاتق جهة حكومية واحدة. وعندما تحاول جهات حكومية متعددة إجراء عمليات إصلاح طموحة، فإنها قد تفشل بسبب ضعف آلية التواصل ما بينها. وقد يفشل القادة الحكوميون بتنظيم جهودهم ومواردهم، ويمضون وقتًا قليلًا للخروج من مأزق ما وتسريع إنجاز الأهداف، وقد تفشل أجزاء متنوعة من آلية العمل الحكومية في حل مشاكل متعددة الجوانب. ووفقًا للبحث الذي أجريناه، فإن حل هذه المشكلات يتطلب تعزيز تواتر التفاعلات الحكومية وتعزيزها.

وعلى مستوى القيادة العليا، قد يعني هذا إنشاء منتدى جديدة للوزراء للتفاعل والتنسيق حول توجيه معين، واتخاذ القرارات وتجاوز بعض المعوقات. فقد استخدمت ماليزيا مثلًا ورش عمل استراتيجية على مستوى مجلس الوزراء، وأسست المملكة العربية السعودية مجالسًا جديدة، أحدها للشؤون الاقتصادية وآخر للشؤون الأمنية، وذلك لجمع الوزراء المعنيين بشكل أكبر من أي وقت مضى لمناقشة المهام.

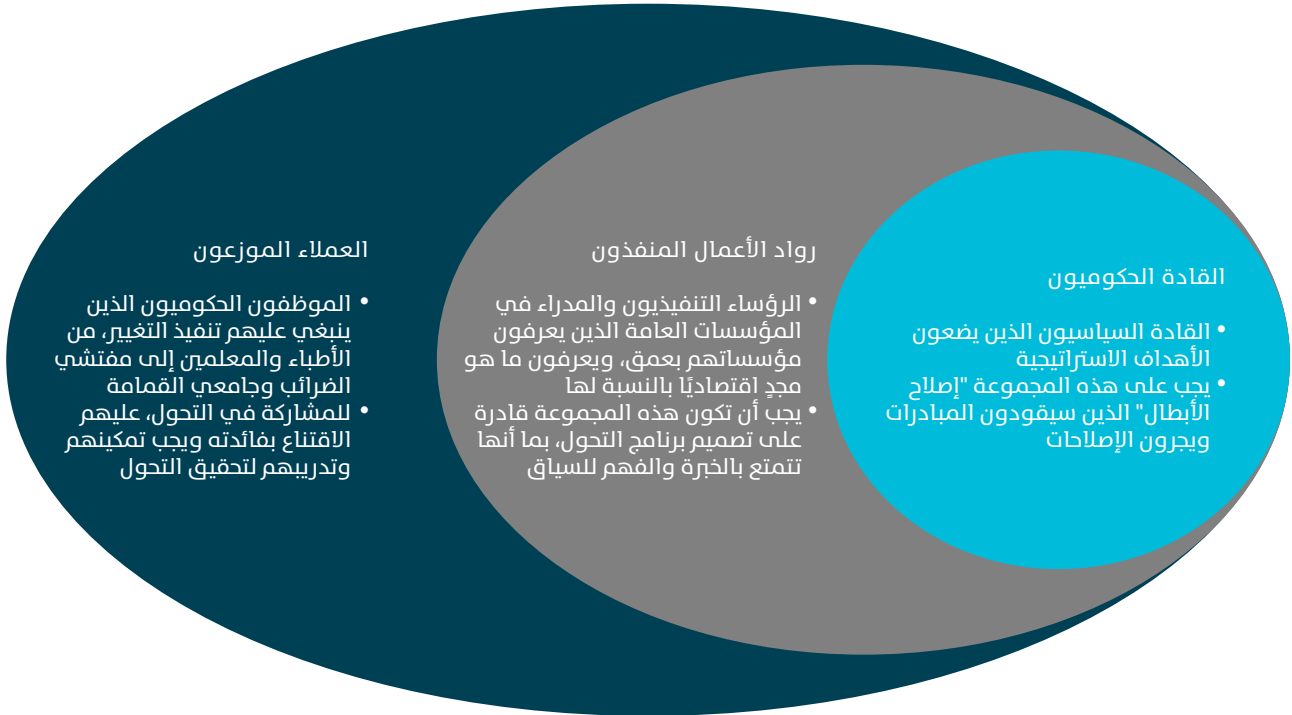
يحتاج رئيس الحكومة عادةً أن يمضي المزيد من الوقت في دعم عملية التحوّل. ففي السويد مثلًا، أمضى غوران بيرسون 30 بالمائة من وقته لحل أزمة الميزانية أثناء عمله وزيرًا للمالية ورئيسًا للوزراء (تشرين وآخرون، 2015). وفي المملكة المتحدة، ترأس توني بليير اجتماعات أسبوعية للتدخل مباشرة في عمل الشرطة من خلال وضع أهداف واضحة وتوزيع مسؤوليات النتائج بين وحدات خاصة، مما أدى إلى تقليص السرقة والجرائم في الأماكن العامة بنسبة كبيرة (باريت، 2002).

كما يمكن للتعاون الحثيث بين الوزارة المنفذة للإصلاح ووزارة المالية أن يترك تحسينات ملموسة على مراحل التخطيط والتنفيذ أو التطبيق (تشرين وآخرون، 2015). في الدنمارك، يجتمع الوزراء أسبوعيًا ضمن لجنة الشؤون الاقتصادية التي يرأسها وزير المالية لتقييم المقترحات والمبادرات التي يكون لها تبعات مهمة على الاقتصاد والميزانية. ويتم تحضير الاجتماعات والمواد باهتمام شديد تحت قيادة الأمين العام الدائم لوزارة المالية، وبالتالي تتم مراجعة جميع المبادرات وتحدد أماكن أعضاء اللجنة قبل بدء الاجتماع. إذ كان هذا النهج المشترك بين الوزارات عاملاً مهمًا في تنفيذ وتنسيق الإصلاحات ضمن عدة قطاعات وسياسات عامة، بما في ذلك إصلاحات الميزانية، الحوكمة الاقتصادية، التعليم، الضرائب، تنظيم الأعمال، الدفاع، الاستثمار في البنية التحتية، النقل والطاقة المستدامة، وذلك ضمن التحوّل الحكومي الشامل في الدنمارك (كوريدون، 2016) 3. وفي سيراليون، اتبعت الوزارات مبادرات غير ممولة دون العمل مع وزارة المالية مما أعاق جهودهم منذ البداية، ولكنها استفادت من هذا الدرس، فأشرك فريق الإنجاز الرئاسي وزير المالية أو نائبه في كل منتدى لإنجاز رئاسي أسبوعي.

لا يمكن حتى لأكثر القادة نفوذًا أن يحولوا الحكومة بمفردهم: إذ أن نجاح التحوّل يتطلب الحصول على مساعدة مسؤولين من جميع المستويات. فالكثير من جهود التحوّل تؤوّل إلى الفشل رغم وجود العقلية الصحيحة والتنسيق بين قيادة الحكومة.

درس "مات أندروز"، البرفسور في جامعة هارفرد، أهمية إشراك كافة مستويات الحكومة في عملية التحوّل، وهو يفرّق بين مجموعتين من الجهات المعنية الخارجة عن إطار القادة السياسيين، وهما: رواد الأعمال المنفذين والوكلاء الموزعين. لذلك فإن على التحولات الناجحة إشراك كافة المستويات الحكومية. ويجب تمكين الوكلاء الموزعين وتدريبهم على وجه الخصوص لتنفيذ هذا التحوّل. فقد أكدت الدراسات حقيقة هذا الأمر في مجموعة واسعة من الدول: كشف البحث الذي أجري حول إصلاحات الإدارة المالية العامة في أكثر من 100 دولة (أندروز، 2014) أن نتائج الإصلاح تضعف كلما اعتمد التنفيذ على الوكلاء الموزعين في حال لم يتم إشراكهم في عملية التحوّل بشكلٍ كافٍ.

التحول الحكومي الناجح يتطلب مشاركة جميع المستويات



المصدر: أندروز (2014)، تقنمة: بريت زيفيك (SFO)

أما على المستوى التشغيلي، فيمكن للدول تعزيز الالتزام متعدد الجهات من خلال الاشتراك في التخطيط بين الأقسام. فعلى سبيل المثال، كانت ماليزيا رائدة في تنظيم ورش عمل متعددة الوظائف لعدة أيام أسبوعيًا تحت اسم "ورش عمل الإنجاز" حيث تقوم الفرق بتحديد الأهداف الطموحة وتصمم المبادرات لتحقيق هذه الأهداف وتخصص الميزانيات لبدء التنفيذ على أحسن وجه. وباتت ورش عمل الإنجاز تُستخدم بفعالية منذ ذلك الوقت في سيراليون، تنزانيا، جنوب إفريقيا، الإمارات العربية المتحدة وغيرها من الدول.

الدرس 5: مواجهة المحظورات السياسية

هناك بعض الجوانب السياسية المحظورة في كل مجتمع. وتكمن إحدى أسرع الوسائل لتحديد جدية أي جهد إصلاحي في مواجهة هذه المحظورات للتحقق من جدية عملية الإصلاح.

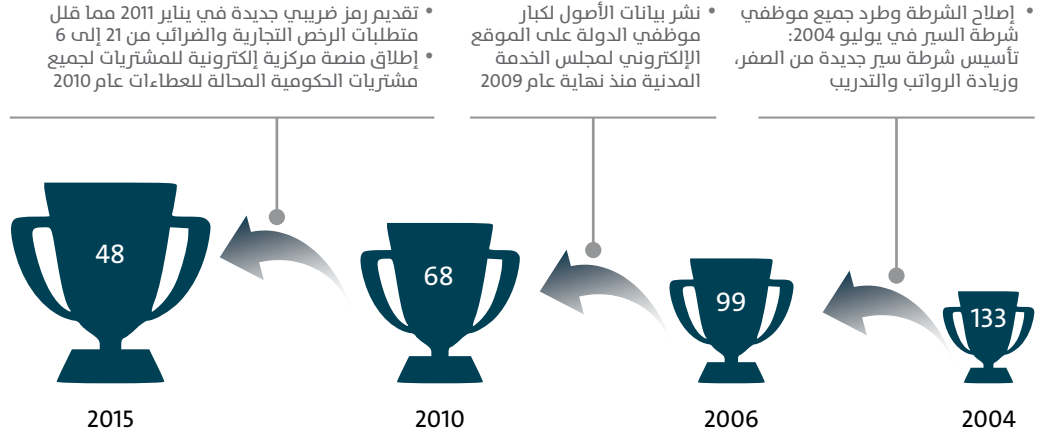
ويعتبر التحول في المملكة العربية السعودية، الذي لا يزال في مراحله الأولى، أحد الأمثلة على جهود الإصلاح الجادة. فعندما بدأت المملكة بمناقشة مسألة التخصيص، توقع معظم المراقبون طبعًا أن تسير جهود الخصخصة الجديدة على خطى سابقاتها، التي تطال عادةً واحدًا أو اثنين من الأصول، لكن لم تكن هناك أي دلالات على إجراء تغيير كبير في الدور الرئيسي الذي تلعبه الحكومة في الاقتصاد. بيد أن هذا المفهوم تغير عندما كشف سمو نائب ولي العهد السعودي -حفظه الله- عن خطته لطرح حصة جزئية من المؤسسة الوطنية للنفط، أرامكو السعودية، كشركة مساهمة عامة. فهذه الشركة لا تعتبر مصدر صادرات المملكة وإيرادات الحكومة الرئيسية فحسب، بل أيضًا الجهة الإدارية والمنفذة الأخيرة الباقية لكافة المشاريع الحكومية عالية المستوى. وربما بدت كأخر أصول الدولة التي ستخضع للتخصيص. لكن وبالإفصاح عن رغبته الفورية بالبدء بخصخصة هذه الحصة من الأصول، يكون سمو نائب ولي العهد قد أحدث صدمة حوّلت مجرى النقاش كليًا ورفعت من مستوى مصداقية وجدية التحول، مؤكدًا للعالم بأسره بأن العملية ستكون مختلفة تمامًا هذه المرة.

والمثال الآخر هو قرار رئيس جورجيا في ذلك الوقت "ميخائيل ساكاشفيلي" بالاستغناء عن مجمل أفراد قوة شرطة المرور بين ليلة وضحاها. فقد تغل الفساد في أوساطها لدرجة لا تحتمل، إذ كان نحو 70 بالمائة من عمليات التفتيش المرورية تُحل بالرشاوي (GORBI، 2000). فقرر

ساكاشفيلي عندها إقالة 16,000 شرطي في ليلة واحدة واستبدلهم بـ 2,300 شرطي مرور جديد خلال أشهر قليلة (البنك الدولي، 2012). فاعتمدت الحكومة بعد ذلك إجراءات جديدة للتوظيف والترقية وحسّنت من مقياس الرواتب وظروف العمل. وأدت هذه الخطوة غير المسبوقة إلى رفع مستوى مصداقية جهود الإصلاح التي أعلنت عنها الحكومة، ومن خلال قيامها هذه بالإصلاحات، حسّنت جورجيا من مركزها على مؤشر مدركات الفساد، لتنتقل من المرتبة 133 بين 145 دولة في عام 2004 إلى المرتبة 99 من أصل 163 دولة في عام 2006، وإلى المرتبة 48 في عام 2015 (منظمة الشفافية الدولية).

نجحت جورجيا في تحسين موقعها ضمن مؤشر مدركات الفساد

ترتيب جورجيا في مؤشر مدركات الفساد (أمثلة على المقاييس)



المصدر: البنك الدولي 2012 "مكافحة الفساد في الخدمات العامة. متابعة زمنية لإصلاحات جورجيا"، الموقع الإلكتروني لمجلس الخدمة المدنية، منظمة الشفافية الدولية

التنفيذ السريع قبل التوسع

الدرس 6: الحرص على سرعة التنفيذ

تتطلب عملية التحوّل الحكومي الحقيقية العمل بتفكير متجدد وإجراء استثمارات كبيرة سوءاً في الموارد أو في رأس المال السياسي (فاريل، 2012). فالشركات الرائدة في القطاع الخاص مثلاً تحسّن من إجراءاتها بشكل دوري لتعزيز مستوى التأثير وتقليل المخاطر وغير ذلك. ويُمكن للبيانات الضخمة والأدوات التقنية أن تساعد القادة الحكوميين على تحقيق الأهداف بنفس الدقة والسرعة. كما يجب على الجهات تجربة بعض الطرق المختصرة لتسريع الأثر وتعزيز المصداقية وزيادة زخم عملية الإصلاح بشكل عام، خاصةً عند تنشيط العمل في عملية تحوّل جديدة.

ويُمكن لصنّاع السياسات ومدراء المشاريع أن يتبنوا أساليب حيوية للعمل، والتي استخدمت لأول مرة في تطوير البرمجيات، لتصميم وتقديم الخدمات الحكومية. فقد تخلى مطورو البرامج أنفسهم عن الأساليب التدريجية البطيئة لأنها تستهلك الكثير من وقتهم وتؤخر من طرح المنتج فيفقد قيمته في معظم الأحيان حتى قبل إطلاقه. في حين أن المنهجيات الحيوية تتكهن بضرورة المرونة في العمل وتهدف إلى تعجيل عرض المنتج حتى قبل التأكد من استكمال تطويره. إذ يُحافظ مطورو البرمجيات على بساطة الرموز البرمجية ويوظفون على تجربتها وتقديم التفاصيل الوظيفية للتطبيق فور جاهزيته (موقع TechTarget.com، 2016)

وعليه يجب على الجهات الحكومية الاقتداء بشركات البرمجة في التأقلم السريع مع السياسات المتغيرة والاستجابة للاحتياجات العامة. في المملكة المتحدة مثلاً، تضاعفت الزيارات عبر الهواتف النقالة إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالحكومة gov.uk من 15 إلى 30 بالمائة بين عامي 2013 و2016، مما أجبر الحكومة على تطوير جميع الخدمات العامة بشكل يُناسب مستخدمي الهواتف النقالة (حكومة المملكة المتحدة، 2016). وقد حددنا أربعة محاور يمكن أن يتبناها القادة السياسيون لتنفيذ التحوّل بطريقة حيوية:

- "صناعة السياسة الحيوية": تغيّرت عملية وضع السياسات بشكل كبير خلال العقود الأخيرة. ففي ستينات وسبعينات القرن الماضي، كانت النقاشات جازمة ومنتبهة برأيها كالمقارنة بين السوق الحر مقابل الاقتصاد المخطط مركزياً. وفي التسعينات، تحوّل النقاش حول صياغة السياسات القائمة على الحقائق، التي انتهجها سياسيون مثل توني بليز. أما في الوقت الحالي، تتيح التقنيات الجديدة مثل البيانات الضخمة والتحليلات للمسؤولين السياسيين تطوير وتحسين السياسات بشكل أسرع. كما أن الحكومات تتجه لتوظيف نهج تحليلي جديد يُشرك الجهات غير الحكومية والشركات الخاصة والمنظمات غير الربحية والمواطنين في عملية تطوير وتنفيذ السياسات والخدمات (فاريل، 2012). ومن الأمثلة على هذا النهج هو النمذجة السريعة التي يطبقها فريق "الأفكار السلوكية" البريطاني في المشتريات. فعندما تم تنفيذ نظام جديد للمشتريات لإجراء حوالات بقيمة 100 مليون جنيه استرليني يومياً، قام فريق "الأفكار السلوكية" بالعمل مع المستشفيات وقام بتجربة أساليب مختلفة لتحديد خيارات تُساعد على الحد من النفقات المهدورة وتحسين عملية الشراء. وشملت هذه الأساليب استخدام سمات التصميم أو التبيّهات وتسويق الأنماط الاجتماعية، مما يُطلع المشترين حول المنتجات التي يختارها غيرهم من المستهلكين، وحول التكلفة والمدخرات والملاحظات وأثر تقييمات جودة المنتج على عملية الشراء.
- "المكاسب الصغيرة أفضل من عدمها": يضيع الوقت غالباً عند اتخاذ القرار حول نقطة البداية المثلى، لتحديد الأثر الأكبر وأهم المحاور والخطة المنفصلة. بينما يُفضل أحياناً الاعتماد على الجاهزية والنية الحسنة لبدء العملية وبالتالي تحقيق نتائج سريعة. ففي الأنظمة السياسية التي تستمد قوتها من إجماع الآراء، ربما من الأفضل التركيز على الإجراءات العملية المفيدة لأن المعارضة تفضلها أيضاً أو لأنها تحظى على دعم أهم الشخصيات في الدولة. ففي المملكة المتحدة، اختارت وحدة الإنجاز التابعة لرئيس الوزراء تحسين دقة مواعيد القطارات بنسبة 85 بالمائة كمكسب سريع. ومع تحقيق هذه الخطوة لإحدى احتياجات المواطنين، حظي هذا الخيار على دعم الأئمة الدائمين أيضاً. فأثبتت تنفيذ هذا "المكسب الصغير" فعالية النهج المتبع وزاد من زخم العملية التحويلية (باربر وآخرون، 2011).
- إنشاء "مسارات سريعة": يُمكن أن يقع الحماس والزخم المبدئي حول عملية التحوّل سريعاً في شرك البيروقراطية. فقد تستغرق المشتريات أشهراً طويلة، مثلاً، ويمكن أن تبقى المناصب شاغرة بسبب تعليمات التوظيف الصارمة وغيرها من الأسباب. وفي مثل هذه الحالات، قد يكون على الجهات النظر في إجراء بعض الاستثناءات على القوانين. على سبيل المثال، حصل مدير فريق الإنجاز الرئاسي في سيراليون على صلاحية تصعيد المسائل الملحة إلى كبير المستشارين والرئيس بنفسه مباشرةً. وأثبت هذا الأسلوب فعاليته في حل المسائل المؤجلة لأشهر أو حتى لسنوات. وعند حدوث أزمة كبرى في بريطانيا، يقوم رئيس الوزراء بتفعيل غرف إحاطة مكتب مجلس الوزراء كمساحة حقيقية وبرتوكول

بنفس الوقت. وعند تفعيلها، يترأس رئيس الوزراء معظم الاجتماعات مع الوزراء والخبراء الخارجيين المعنيين، ويتيح هذا البروتوكول للحكومة جمع الخبراء المختصين حول المسألة خلال أسبوع تقريباً.

- "الترتيب المسبق": يجب على القادة الحكوميين توزيع السلطات للتسريع من عملية اتخاذ القرارات. فكثيراً ما يتأخر البت في القرارات الصعبة لأنها يجب أن تمر على كبار الموظفين في الحكومة. وفي إحدى الوزارات، تم عقد عدة اجتماعات على مستويات المدير العام ونائب المدير العام لحل الكثير من التحديات قبل وصولها إلى الوزير.

الدرس 7: تعزيز المنافسة لتسريع المخرجات

تعمل الكثير من الحكومات على حل المشكلات العامة مع وجود المنافسة ضمن الحكومة نفسها وفي القطاع الخاص.

ففي الإمارات العربية المتحدة، أطلقت الحكومة "نظام النجوم لتصنيف الخدمات" لجميع المراكز الحكومية التي تتعامل مع المراجعين لدفعها إلى "العمل بفعالية البنوك والفنادق التي تهتم بتجربة العميل". كما أن شبكة التقييم موسّعة وتعمل بشفافية ووضوح، ويتلقى كل مركز الآراء والمقترحات المفصلة لما يجب تطويره بعد الزيارات التقديرية. وكان تحديد معيار رفيع المستوى أمر في غاية الأهمية لهذه الحالة. ولم يحصل أي مركز على أكثر من خمس نجوم من أصل سبعة حتى الآن. هذه الشفافية في العمل وتلقي الملاحظات المستمرة من المراجعين تخلق روح المنافسة بين المراكز مما يطوّر من أداءها للمهام.

في سيراليون، على سبيل المثال، عقد الرئيس منتدى الإنجاز الرئاسي أسبوعياً، وفيه تم تقييم وقياس مستوى كل وزارة حسب وظائفها المشتركة. وكان الرئيس يكافئ الوزراء الذين حققوا النتائج المطلوبة بتصنيفه شخصياً لهم أو بتقدير شفهي منه، ويوبّخ الوزراء المتقصرين أو المتأخرين أمام بقية الوزراء. وأثبت هذا الأسلوب فعاليته في تنظيم الإجراءات. أما داخل الوزارات، فأجريت مقارنة بين المسؤولين عن المبادرات وتم التعامل مع النتائج من خلال التقدير الإيجابي والسلبى.

الدرس 8: استخدام الكفاءات لزيادة إمكانية التنفيذ

تتمن إحدى أكبر العوائق أمام تحقيق النتائج السريعة في توافر الكفاءات والقدرات داخل الحكومة. إذ أن الكثير من الحكومات توظف فرقاً من المفكرين وخبراء السياسات بدلاً من الأشخاص المتخصصين بالإدارة الداخلية أو تنفيذ السياسات. فتوظيف "المنفذين" يُمكن أن يشكل فريقاً متمكناً للإدارة والعمليات. كما أن الحكومات تفضل عادةً الاعتماد على دائرة داخلية موثوقة. في حين أن إشراك الأشخاص من القطاع الخاص كمجموعة واحدة لمدة محدودة قد يُساعد في دفع عجلة التغيير وتجنب أي تحيز "للدائرة الداخلية" (ديوار وآخرون، 2016).

وقد اتبعت وحدات الإنجاز هذا النموذج بشكل تقليدي. فعلى سبيل المثال، كانت وحدة الإنجاز التابعة لرئيس الوزراء في المملكة المتحدة، عند تأسيسها، مكونة من موظفين مؤقتين من القطاع الخاص. بينما راجعت وحدة إدارة الأداء والتنفيذ في ماليزيا 5,000 طلب توظيف، وكان معظمها من القطاع الخاص، لتوظيف أول 120 موظف فيها. وفي سيراليون، وظّف فريق الإنجاز التابع للرئيس غالبية موظفيه من القطاع الخاص لضمان التركيز على "التنفيذ"، وفعلاً، اختار الرئيس قيادياً متمرساً من القطاع العام ليرأس الفريق ولتُركز الوحدة على تحقيق النتائج. كما استغنى هذا الفريق عن خدمات المساعدين التقنيين، فغالبيتهم كانوا استشاريين تمويين بخلفيات عمل في القطاع العام/ الاجتماعي، واعتمد بدلاً منهم على المستشارين الذين يتمتعون بخبرة في القطاع الخاص ولديهم تركيز أكبر على "التنفيذ". ويمكن استخدام تكتيكات مشابهة على نطاق أوسع أيضاً. فما الذي يمنع رئيس دولة بمخاطبة أفضل 1,000 شركة في دولته أو دولتها لطلب شخص أو شخصين بشكل مؤقت من كل شركة ليتولوا دفع عجلة التحول؟

أما على المدى الطويل، فيجب أن تسعى الحكومات لإنشاء "حاضنات الكفاءات" التي تجذب وتطور أروع المواهب ثم "توظيفهم" في نظام الدولة. ويعتبر مكتب رئيس الوزراء في سنغافورة، الذي يضم 1,000 موظف بدوام كامل، مركزاً للامتياز الذي يُعنى بالمواهب الرئيسية في القطاع العام. حيث يمضي خريجو أفضل الجامعات حول العالم فترة معينة في مكتب رئيس الوزراء قبل توليهم مناصب عليا في الوزارات والجهات. كما يدعم مكتب رئيس الوزراء سياسات جذب المواهب بين الجهات الحكومية من خلال شعبة السكان والمواهب الوطنية.

التجاوب والتفاعل مع المواطنين

الدرس 9: التفاعل مع العامة للمحافظة على زخم التحوّل

في عصر وسائل التواصل الاجتماعي المتاحة دائماً، أصبح التفاعل المباشر مع العامة مهمّاً للحكومات أكثر من أي وقت مضى. فعندما أطلقت ماليزيا برنامج التحوّل الحكومي مثلاً، كانت إحدى أولى خطواته بأنها دعت العامة لمراجعة خطط الحكومة في "يوم مفتوح" ضخّم. وتعتبر هذه المشاركة المباشرة مهمة ليس فقط خلال مراحل التخطيط بل أيضاً في المراحل المتقدمة لمشاركة نتائج الجهود التي تبذلها الحكومة مع المواطنين.

وفي سيراليون، طلبت الحكومة المساعدة للمحافظة على مصداقية الوزارات. إذ خصّص برنامج الحكومة للمشاركة المجتمعية القوية عدة مسؤولين عن المشاركة المجتمعية في كل منطقة، وسمح للمواطنين الإبلاغ عن الخدمات التي يحصلونها عليها فعلاً. فيمكن للمواطنين التعليق على نسبة حضور المعلمين ومستويات مخزون المستشفيات من الأدوية الضرورية، إلخ. وأدت هذه الخطوة إلى زيادة تقدير المواطنين وشعورهم بالمسؤولية تجاه برنامج وحدة الإنجاز، مما ساعد على إبقاء الرئيس والمسؤولين الحكوميين في الصورة حول الخدمات العامة. ومع مرور الوقت، تعمل هذه المشاركة العميقة على تعزيز الضغط على المسؤولين لتنفيذ التحوّل وتطمئن المواطنين "المتعطشين لأحداث التغيير" بأن التغيير يتحقق فعلاً.



وفي هذا السياق، يعتبر التوسيم التجاري لعملية التحوّل أداة قوية. فقد أطلقت جنوب إفريقيا برنامجاً تحت اسم "عملية فاكيسا" عام 2014، فاكيسا هي كلمة مشتقة من اللغة السوتية وتعني "عجل"، والذي يهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي من خلال إنشاء "اقتصاد المحيط". ومع ظهور الإشارات الأولى لأثر برنامج عملية "فاكيسا" في الدولة، بما في ذلك صيانة أكبر حوض جاف في الدولة وتحسين الإنتاج المحلي لزوارق السحب، فإن جميع المبادرات تحمل اسم عملية فاكيسا ليكون هذا التغيير ملموساً (SAnews.gov.za، 2016؛ كينغز، 2016). وتقوم مابوتيا على نفس المنوال بالاحتفاء بالمدارس ومراكز الشرطة النموذجية لمكافحة الأداء المتميّز وتحفيزه. وفي سيراليون، تعاقد فريق الإنجاز الرئاسي مع موسيقي محلي لكتابة وغناء أغنية لإطلاق البرنامج، إذ تُمثل أغنية "إيبولا لا ترحلي، دعونا نبني سيلون" رمزاً للتغيير، وهي تُذاع بشكل دائم عبر الراديو وهي نغمة رائجة للهواتف في مختلف أنحاء الدولة، كما أنها أصبحت مرجعاً للكثير من الناس عند سؤالهم عن نجاح البرنامج.

الدرس 10: إشراك المواطن في تنفيذ عملية الإصلاح

بعد عشر سنوات من الانتشار الواسع لعملية "التعهد الجماعي" عبر كتاب "حكمة الجماهير" "The Wisdom of Crowds" (2004) الذي ألفه جاييمس سورويك، أصبحت الحكومات توظّف قواها بأساليب مختلفة، فبعضها يطلب من المواطنين الإبلاغ عن المشاكل، وبعضها تستعين بأفكار المواطنين بل أن غيرها تطلب من المواطنين المساعدة في اتخاذ قرارات متعلقة بالميزانية.

- أطلقت الكثير من الحكومات تطبيقات تُتيح للمواطنين الإبلاغ عن المشاكل كالمخالفات المرورية وتخريب الممتلكات العامة وعدم جمع النفايات. إذ يُمكن للمواطنين القيام بأعمال المراقبة وتقديم المعلومات للحكومة مجاناً. في سيراليون، أطلقت لجنة مكافحة الفساد حملة "لا تدفع الرشوة" لاستهداف المهن التي تنتشر فيها الرشوة، مثل شرطة المرور والمعلمين. فيبلغ المواطنون المسؤولين عند دفعهم للرشوة ثم يتابعون الإجراء الذي اتخذته لجنة مكافحة الفساد (ذا إكونومست، 2016). أما في إندونيسيا، يُمكن للمواطنين إرسال رسائل قصيرة للإبلاغ عن جسر يحتاج للصيانة مثلاً، ثم تُنشر الرسالة عبر موقع إلكتروني عام لإبلاغ الوزارة المعنية بذلك. وفي دبي، يمكن للمواطنين إبلاغ الشرطة بالجرائم وحوادث المرور من خلال تحميل الصور.
- يُمكن للمواطنين اقتراح التغييرات في القوانين. أطلقت المملكة المتحدة "تحدي الشريط الأحمر" لتحفيز الحديث حول كيفية تحقيق الأهداف القانونية بأسهل الأساليب. حيث يُمكن للمواطنين ومؤسسات الأعمال والمنظمات "تحدي الحكومة" من خلال تقديم المقترحات حول الأنظمة والأفكار المتعلقة بما يمكن تغييره. وقد نُشرت قوانين جديدة عبر الإنترنت كل بضعة أسابيع وجمعت مصادرها في الموقع الإلكتروني. ونجح المشروع بتوفير 1,5 مليار جنيه استرليني وحدد 3,000 قانون سيتم إلغاؤه أو تحسينه وتبسيطه (الأرشيف الإلكتروني للحكومة البريطانية، 2016).
- يُمكن أن تمتد مشاركة المواطن إلى القرارات المتعلقة بالميزانية. تبنت أكثر من مئة مدينة كبرى في البرازيل فكرة "المشاركة في إعداد الميزانية". إذ يُمكن أن تمثل مبالغ التمويل لغاية 100 بالمائة من إجمالي مشاريع إنفاق رأس المال وتُشكّل ما بين 5 و15 بالمائة من الميزانية الإجمالية للبلدية بشكل عام. والنتائج تبشر بالخير، فقد أنفقت حكومات البلدية التي تبنت فكرة المشاركة في إعداد الميزانية نسبة أكبر على التعليم والصرف الصحي وشهدت انخفاضاً في معدل وفيات الرضع (وامبلر وتوتشتون، 2014).

الخلاصة

على الرغم من تقدم الحكومات حول العالم في مسيراتها التحولية، إلا أن حالات الفشل كثيرة أيضاً؛ فالتحولات الحكومية صعبة بطبيعتها. إذ لم ينجح سوى ثلث قادة القطاع الخاص و40 بالمائة من قادة القطاع العام في تحقيق أهدافهم التحولية (ماكنزي، 2012، 2010، 2008، و2006). بيت القصيد هو أن الدروس المذكورة هنا تدرج تحت المبادئ التوجيهية الأربعة التالية:

- إعداد الخطط المبنية على الأدلة والبراهين
- الالتزام
- التنفيذ السريع قبل التوسع
- التجاوب والتفاعل مع المواطنين

**العالم يتغير بسرعة كبيرة،
فالقوي لن يهزم الضعيف،
بل سوف يهزم السريع
البطيء" – روبرت مردوخ**

ينبغي على القادة الحكوميين اعتماد هذه المبادئ عند تصميم وبدء مسيرة التحوّل. علماً أن تطبيق هذه الدروس لا يضمن نجاحها لكنه يزيد من فرصه.

المراجع

- براين وامبلر ومايك توتشتون، واشنطن بوست، "البرازيل تسمح لمواطنيها باتخاذ القرارات حول ميزانية المدينة. هذا ما حصل"، 22 يناير 2014
- بجارني كوريدون، فيديا غانيسان، ومارتن لاندكفيست، مركز ماكنزي الحكومي "رغم بطبيعته: دليل التحول الحكومي"، نوفمبر 2016
- كارولين ديوار، توماس دوهرمان، درو إيردمان، راين هاربر، وكونال مودي، ماكنزي "ما يمكن للمدراء التنفيذيين تعليمه للرئيس الأمريكي القادم"، يوليو 2016
- ديفيد باريت، إندبندنت، "بلير يترأس قمة شارع دوانغ حول جرائم الأماكن العامة" 20 مارس 2002
- ديفيد تشين، جوناثن ديمسون، أندرو غودمان، واين غليسون، ماكنزي "حكومة على مستوى عالمي: تحويل القطاع الخاص في المملكة المتحدة في عصر التقشف" مارس 2015
- ديانا فاريل، ماكنز "الحكومة المصممة لأوقات جديدة" أكتوبر 2012
- قاعدة بيانات وحدة الاستخبارات الاقتصادية ضمن مجموعة الإيكونومست، تم الدخول إليها في نوفمبر 2016
- فاكتشيك جورجيا، ديسمبر 2015، الرواتب، المكافآت، زيادات الرواتب
- مجلس جورجيا لاستطلاع الرأي الدولي "مسح واقع الفساد" 2000، مقتبس عن تقرير البنك الدولي "مكافحة الفساد في الخدمات العامة. توثيق زمني للإصلاحات في جورجيا" 2012
- موقع Intel.com "50 عامًا من قانون مور" تم الدخول إليه في نوفمبر 2016
- جيمس مانبيكا، مايكل شو، براد براون، جاك بوغين، ريتشارد دوبز، تشارلز روكسبيرغ، وأنجيلا هانغ بايرز، معهد ماكنزي الدولي، "البيانات الضخمة: الأفاق المقبلة للابتكار والمنافسة والإنتاجية" مايو 2011
- يورغن سانديبيرغ، موقع Socialmedialondon.co.uk
- "يملك المستخدم العادي لوسائل التواصل الاجتماعي أكثر من 5 حسابات، ويمضي في تصفحها ساعتين يوميًا" 28 يناير 2015
- مات أندروز، سلسلة الأوراق البحثية في كلية هارفرد كينيدي، "لماذا يحد المستخدمون الموزعون من نجاح إدارة الإصلاح المالي العام" مايو 2014
- ماتيو مانشيني وجوناثن إن جي، ماكنزي "تنفيذ منهجية مرتكزة على المواطن لتقديم الخدمات الحكومية" يوليو 2015
- معهد ماكنزي الدولي، "إنتاجية البنية التحتية. كيف توفر ترليون دولار أمريكي سنويًا" يناير 2013
- ماكنزي، مقابلة داخلية مع بجارني كوريدون، نوفمبر 2016
- ماكنزي، استطلاعات ماكنزي حول قادة الأعمال في تحول القطاع الخاص، 2012، 2008 و2006
- مايكل باربر، أندي موفيت وبول كين، "منهجية التنفيذ 101: دليل عملي لقادة التعليم" كوروين برس، 2011
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "البنية التحتية لغاية عام 2030: الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات المتعلقة بالسياسة" أغسطس 2007، اقتبس في تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "التمويل الخاص والدعم الحكومي لتشجيع الاستثمارات بعيدة المدى في البنية التحتية" سبتمبر 2014
- بول موزور ومارك سكوت، نيويورك تايمز، "أخبار مزيفة في الانتخابات الأمريكية؟ ليست مسألة غريبة في دول أخرى" 17 نوفمبر 2016
- موقع لجنة الإنتاجية، تم الدخول إليه في نوفمبر 2016
- ريتا مكفارت، هارفرد بنس ريفيو، "وتيرة تبني التكنولوجيا في تسارع مستمر" 25 نوفمبر 2013
- موقع SAnews.gov.za "عملية فاكيسا تعش اقتصاد المحيط" 6 مايو 2016

- سيفو كينغز، صحيفتا ميل وغارديان، "خطة الحكومة الطموحة لبناء اقتصاد المحيط" 19 فبراير 2016
- موقع TechTarget.com، الجيل الجديد الحيوي: دليل التنمية المستمرة" تم الدخول إليه في نوفمبر 2016
- ذا إكونومست، "قدم المعلومات" 19 نوفمبر 2016
- توماس دي وجيمس وايكوف، المجلس الوطني للبحث الاقتصادي ورقة عمل رقم 19529، " الحوافز، الاختيار وأداء المعلمين: أدلة من منظمة إمباكت" أكتوبر 2013
- توني دانكر، ماكنزي، "تحويل الحكومة في فرنسا" أكتوبر 2012
- منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد
- منظمة الشفافية الدولية، جورجيا، متابعة دخل ومكافآت كبار موظفي الحكومة، نوفمبر 2011
- الأرشيف الإلكتروني للحكومة البريطانية، تحدي البيروقراطية، تم الدخول إليه في نوفمبر 2016
- الموقع الإلكتروني للحكومة البريطانية، تم الدخول إليه في نوفمبر 2016
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، "التعامل مع معوقات المشتريات: مراجعة معوقات المشتريات في سلاسل إمداد الأدوية في القطاع العام والمنهجيات العملية المتبعة لحلها" أغسطس 2013
- البنك الدولي، "مكافحة الفساد في الخدمات العامة. توثيق زمني للإصلاحات في جورجيا" 2012

المؤلفون

يورغ شوبرت

شريك رئيسي

البريد الإلكتروني: Jorg_Schubert@McKinsey.com

غسان الكبيسي

شريك رئيسي

البريد الإلكتروني: Gassan_Al-Kibsi@McKinsey.com

توم إشرود

شريك مشارك

البريد الإلكتروني: Tom_Isherwood@McKinsey.com

مارتن شيشينسكي

خبير

البريد الإلكتروني: Martin_Checinski@McKinsey.com

