

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)

القاهرة

ج ٢٠٠٤

للمشتركين فقط

smadi@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

كانون أول

ديسمبر (2009 م)

ذو الحجة (1430 هـ)

السنة السابعة عشرة

العدد الثالث والعشرون

العدد 407

www.edara.com

فن الاستراتيجية الحكومية

تسخير السلطة والمعرفة للصالح العام

تأليف: جيف مولجان

كيف تعمل الحكومات على خلق القيمة؟

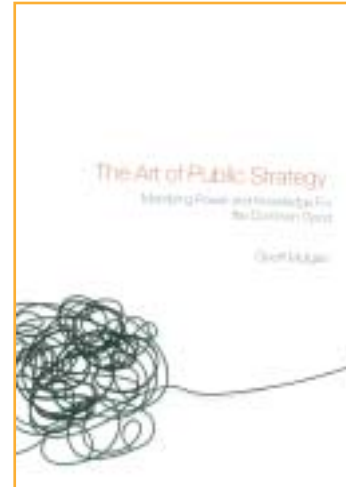
في عالم سياسي قلما يقدر قيمة القرارات طويلة الأمد، علينا أن نستكشف ونبحث كيف تستطيع الحكومات أن تفكر وتتخذ القرارات على نحو استراتيجي في مثل ذلك العالم. ينطلق هذا البحث من الأسئلة الثلاثة التالية:

- كيف توجد الحكومات المساحات اللازمة للفكر والتعلم لترسم ملامح مستقبل متماسك اجتماعياً، وملبياً للمتطلبات البيئية، ومحافظاً على من يعيشون فيه؟
- وكيف يمكن تسخير السلطة لوضع استراتيجية تعمل لصالح الناس وتتواءم مع المستقبل؟

- وكيف يمكن لتلك الحكومات ترجمة المعرفة إلى واقع سياسي؟
يمكن التحدي في أن التكنولوجيا لا تقدم الحلول، لأن الحلول تأتي من التعليم ومن مهارات الأفراد ومن رأس المال البشري والقيمة المضافة للمؤسسات. بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية والحكومات يكون من الصعب قياس مدى نجاحها في تحقيق النتائج التي تريدها الشعوب، ومن الصعب أيضاً تقييم الإنجازات من هذا النوع. ولهذا السبب تبذل جهود كبيرة لتحديد التكاليف المترتبة على تحقيق رضا الأفراد - سواء من قبل الحكومات أو المؤسسات الاجتماعية - ولقياس القيمة المضافة المحققة من الاستراتيجيات والإنجازات المترتبة عليها.

ما هي الاستراتيجية العامة؟

هي استثمار الحكومة للموارد العامة والطاقت والإمكانات على نحو منظم لتحقيق أهداف المجتمع ككل. ما يهمنا هنا هو كيفية وضع مكونات الدولة الحديثة من هيئات



جيف مولجان

الآن يمكنكم الاشتراك والدفع إلكترونياً على موقع

www.edara.com

كما يمكنكم حفظ الأعداد والحصول على أسعار وخصومات خاصة لإثراء مكتباتكم الإدارية الإلكترونية.

الأداء والاستراتيجية

تختلف الدول بعضها عن بعض في تطبيق الاستراتيجيات وفي مستوى الأداء. ولتأخذ مثالاً على ذلك دولة الدانمارك، فهي تأتي في مقدمة الدول التي تحتل مركزاً عالمياً مرموقاً في إجمالي الناتج القومي ومعدلات التوظيف والمخرجات الاجتماعية والبيئية، فقد برزت قيمتها في استراتيجية مواجهة التقلبات الاقتصادية في الثمانينات من القرن الماضي، فحافظت على أعلى مستويات الأداء في الخدمات الاجتماعية. ولهذا فإن الشعب الدانماركي دائماً يتوقع الكثير من حكومته، ويدفع لها الضرائب (كما يتضح من حصة القطاع العام في إجمالي الناتج القومي)، وهو على يقين من أنه سيسترد ما يدفعه في صورة خدمات.

وهناك دول أخرى وضعت ونفذت استراتيجيات عامة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك الدول التالية التي وضعت أهدافاً بعينها وتبنت استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، وهي:

✪ **سنغافورة:** التي تبنت استراتيجية لتحقيق هدفها في أن تصبح قوة اقتصادية رائدة، وقد عملت على تحقيق ذلك منذ ستينات القرن العشرين إلى الآن رغم أنها دولة شبه ديمقراطية.

✪ **مصر:** التي تبنت استراتيجية لتقليل وفيات المواليد.

✪ **كوبا:** تبنت استراتيجية لتحسين الخدمات الصحية، واستطاعت تخفيض معدل الوفيات متفوقة على الكثير من الدول الغنية.

✪ **ألمانيا:** تبنت استراتيجية لإعادة بناء ألمانيا الشرقية، وحققت رغم المشكلات أنجح مثال تاريخي على التكامل.

✪ **فرنسا:** تبنت استراتيجية لتوجيه الاتحاد الأوروبي وحكمت أوروبا على الطريقة الفرنسية.

✪ **الولايات المتحدة:** تبنت استراتيجية لاحتواء الاتحاد السوفييتي، ونجحت بنهاية الحرب الباردة وانهيار الاتحاد السوفييتي؛ وفي استراتيجية أخرى عملت على جعل الدولار العملة الرئيسية للعالم.

✪ **الصين:** تبنت استراتيجية طويلة الأمد للنمو الاقتصادي فتجاوزت كل الأرقام القياسية للنجاح الاقتصادي على مر العصور، وهناك سياسة الطفل الواحد التي خفضت النمو السكاني حوالي 400 مليون نسمة.

✪ السياسات التي تبنتها بعض الدول لزيادة معدل المواليد، بما في ذلك السياسة التي تبنتها فرنسا بتوفير مزايا للطفل الثاني (ومنذ 2005 هناك مزايا أكثر للطفل الثالث)، وكذلك الخطة الطموحة التي

ومؤسسات، وقوانين، وخدمات، وسفارات، وجيوش، ومعامل وتوجيهها باتجاه هدف موحد يصب في مصلحة المجتمع ويحقق المنفعة العامة التي يجب أن تكون هدف كل حكومة. ولهذا نجد المؤسسات الحكومية المسؤولة والحديثة وذات الرؤية تتحرك نحو المستقبل محافظة على قيمها ومبادئها مركزة على ثلاثة محاور لاتخاذ القرار:

✪ **المحور قصير المدى:** ويتمثل في المشكلات

والأزمات التي تظهر دون مقدمات وتفرض نفسها على الساحة فجأة، من الضغوط الإعلامية والسياسية، إلى مشكلات الإضراب أو مشكلات تكنولوجيا المعلومات. ومن المعروف أن تناول مثل هذه القضايا بشكل خاطئ قد يهز مستقبل القائد الحكومي أو المدير التنفيذي لمؤسسة ما.

✪ **المحور متوسط المدى:** ويتمثل في السياسات

والبرامج الموجودة بالفعل - حيث يكون مستوى الأداء والنجاح في تطبيق هذه السياسات والبرامج هو الفيصل، وتكون مثل هذه البرامج معدة سلفاً.

✪ **المحور طويل المدى:** يتمثل في السياسات

والاستراتيجيات الجديدة التي تصبح حرجة عند الرهان على نجاحها وبقائها، ويتضح ذلك في القضايا التي تهم أجيالاً قادمة مثل: المعاشات، والتغير المناخي، مما يتطلب من الحكومات أن تفكر لخمسين عاماً قادمة.

وهنا يطرح سؤال يتكرر في مثل هذه السياقات، وهو:

- أي من تلك المحاور الاستراتيجية يمكن أن يُطبق على كل القطاعات؟

على الرغم من أن بعض الأسئلة قد تبدو عامة جداً، فإن إجاباتها ليست عامة؛ فالاستراتيجيات التي تتعامل مع قضايا خاصة تقتصر على السياق الذي تتعامل معه. فمعايير إدارة أحد السجون على نحو ممتاز تختلف عن المعايير المطلوبة لإدارة مدرسة أو مستشفى على نفس الدرجة من التميز. فبعض الخدمات العامة مثل خدمات البريد ما هي إلا آليات بيع تشبه كثيراً آليات القطاع الخاص. أما خدمات الشرطة أو الخدمات الصحية فهي مهنية تتوافق مع السلوك الاجتماعي وتستثمر السلطة والعرفة. وهناك بعض الخدمات تحصر هدفها فيما يتلقاه المواطن وتحرص على تقديم الأفضل من خلال التعاون والتنسيق (مثل إدارة الأزمات والنقل)، بينما لا يمكن تطوير خدمات أخرى إلا من خلال اللامركزية وبمشاركة الجمهور متلقي الخدمة.

من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وقامت الحكومة الأمريكية بدعم هذا البرنامج بمبالغ طائلة. تلخصت فكرة البرنامج في مبدأ العلاج بالصددمات - بمعنى أن مجموعة من الصدمات المحسوبة يمكنها أن تحرك الاقتصاد بقوة للتحويل من الاشتراكية إلى الرأسمالية. جمعت الاستراتيجية المتبعة لتحقيق هذا البرنامج بين تقديم سعر السوق، وخفض الإنفاق العام، وتحويل الأصول العامة إلى القطاع الخاص (خصوصة القطاع العام). وتم تصميم البرنامج ليحقق نمواً اقتصادياً سريعاً، ولكنه أدى إلى انخفاض في إجمالي الناتج القومي بنسبة 750٪. وهو ما لم يحدث من قبل لأية دولة كبرى في وقت السلم، ومن ثم ارتفعت نسبة الفقر من 10٪ إلى 25٪. وساءت الأحوال الاجتماعية، ووقعت الدولة في أيدي ذوي النفوذ وزادت الجريمة المنظمة. وفي عام 1998 انخفضت قيمة الروبل بمعدل 70٪. وتكمن المشكلة في أن الاستراتيجية جمعت بين نظرة قاصرة جداً عن الكيفية التي تعمل بها الأمم، وبين سياسات خادعة وتطبيق معيب.

كانت التجربة الروسية استثنائية لأن نتائجها تناقضت مع الأهداف التي أعلنتها. وهي تتشابه مع استراتيجية غزو العراق في عام 2003. فقد كان هدف الغزو هو تقليل الإرهاب وإعلاء شأن الديمقراطية في مواجهة إيران وسوريا، ولكن العكس هو ما حدث، فقد زاد الإرهاب وتدخلت إيران وسوريا في الشأن العراقي بشكل لم يحدث من قبل.

ال فشل هو بوابة البناء لأنه يعلمنا كيف نضع استراتيجية صحيحة. كل هذه الإخفاقات - من هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية إلى الانهيار الاقتصادي الروسي في التسعينات - حدثت لأنها بُنيت على افتراضات واهية لم يتحقق منها ولم يختبرها القادة. ولا عجب في أن تفشل هذه الاستراتيجيات لأنها مبنية على أسس معيبة وذكاء ضعيف. فلم يخطط القائمون على تلك

نفذتها سنغافورة لزيادة المواليد بين المتعلمين (بما في ذلك دعم الدولة للزواج).

ولأن مثل تلك الأهداف تستهلك الكثير من الموارد، فإن قلة من الحكومات استطاعت تحقيق هدفين أو ثلاثة. وعلى صعيد آخر نجد أن بعض الأهداف قد تكون أكثر تحديداً مثل :

- ☀️ استراتيجية التقدم العلمي التي تبنتها أستراليا كجزء من الاستراتيجية الاقتصادية لتمكين أستراليا من التنافس في رأس المال البشري.
- ☀️ رفع معدلات التوظيف كما في الدانمارك.
- ☀️ مقاومة الهجرة من القرى إلى المدن ومحاربة الفساد في الإدارة الحكومية كما حدث في الصين.

استراتيجيات سيئة

كان ما ذكرناه آنفاً مثالاً لاستراتيجيات ناجحة أتت أكلها بشكل واضح. وفي نفس الوقت شهد العالم على مدار السنوات الماضية بعض الاستراتيجيات التي تحولت إلى كوارث، لكننا نعرف أن البناء دائماً يتبع أو يلحق بالكوارث. فالناس يتعلمون من الفشل أكثر مما يتعلمون من النجاح. وأبرز مثال على ذلك الإمبراطور الياباني الذي أخبر شعبه بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية "أن الحرب جاءت لصالح اليابان"، فعندما قال ذلك كان تحت ضغط الكارثة التي شعر بها على المستوى الذاتي، وهي رفض قبول الواقع مثله مثل أي شخص في السلطة. ولكن ما يثير العجب أن الهزيمة في الحرب كانت بداية تحول غير مسبوق في تاريخ اليابان، فقد تعلمت الحكومة بسرعة، واتجهت لتبني اليابان الحديثة وتخلق أزهى عصور الحرية والرخاء في اليابان.

ومن الاستراتيجيات الكارثية برنامج الإصلاح الروسي في تسعينات القرن الماضي. قامت بصياغة البرنامج مجموعة من الاقتصاديين من جامعة "هارفارد"، وفريق

استراتيجية القطاع الخاص مقابل استراتيجية الحكومة والقطاع العام

من أهم الفوارق بين استراتيجية القطاع الخاص واستراتيجية القطاع العام عامل الوقت. ففي عالم الأعمال لا تتم إدارة المستقبل وفقاً لمقاييس السوق. فمثلاً يتم تخفيض سعر سلعة ما بناءً على تكلفة رأس المال، ويحدد أثر تخفيض 100 دولار من السعر على مدى خمس سنوات مقارنة بسعر اليوم، وهذا بدوره يحدد القرارات الخاصة بالاستثمار. ومثل هذه العملية تحدد القرارات التي يتم اتخاذها في المستقبل.

أما في القطاع العام فالأمر مختلف، إذ يخضع المستقبل لعدد من وجهات النظر، وإن كان بعض وزراء المالية يطبقون استراتيجيات الأعمال على بعض المشروعات مثل المطارات والطرق. ويشبه الخبراء القرارات العامة بالتخفيضات غير الحقيقية، حيث يتراجع معدل التخفيض حتى يختفي تماماً. وترى وجهة نظر أخرى أن القرارات الحكومية تتخذ لتسهيل أداء الخدمات وتتخذ أحياناً وكأن وظيفة المدير الحكومي هي حماية المال العام والمحافظة على الممتلكات والأصول العامة بحيث تترك الحكومات ثروات ومشروعات أكثر مما ورثتها، بغض النظر عن حجم الاستهلاك الآن مقارنة بحجم الاستهلاك في المستقبل.

تكاليف تلك البرامج أعلى من عوائدها. وهذا هو السبب في أن المؤسسات الواعية تستفيد من الخبراء المحايدون ونظرتهم الفاحصة للبرامج والمشروعات الكبيرة وكأنها تبدأ من الصفر أو من أول السطر. ولذا فليس من عادة القيادة أن تتحمل نقدًا جاريًا قصير الأمد بسبب إلغاء مشروع لا جدوى منه بدلاً من نقد دائم ومتواصل بسبب التمسك بمشروع فاشل.

3- الأمانى المفرطة

عند تبني استراتيجية وتنفيذها، يفترض القائمون عليها أن الظروف التي وضعت فيها تلك الاستراتيجيات ستستمر على نفس النسق. قد يصح ذلك أحياناً، ولكن التاريخ مليء بالتحويلات. هذا النمط من التمني هو إفراط يؤثر على تفكير الحكومات التي تثق في تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية، والقطاعات المالية التي تكرر نفس الأخطاء خصوصاً فيما يتعلق بالتوسع والإقراض السهل والرقابة الضعيفة. من أفضل الطرق لتجنب هذا الخطأ هو اختبار الاستراتيجية وإخضاعها لمختلف السيناريوهات المحتملة - السيئ منها والجيد. ففي دورات الأعمال نجد أن فترات الانتعاش الاقتصادي تشجع المستثمرين على نسيان أو تناسي أن الاقتصاديات تتحرك وفقاً لدورات، ولكن الحكومات لا تستعد جيداً لفترات الإخفاق والكساد.

4- الإخفاق في فهم العمليات

معظم الأنشطة التي تؤديها الحكومات تتغير على نحو متسارع وفي اتجاهات خاطئة مستقيمة وبطيئة. فيمكن مثلاً التنبؤ بتوزيع السكان لأن السكان الذين سيوجدون على الأرض بعد عشر سنوات موجودون الآن بالفعل. ولكن من أغرب التغيرات في العالم أن يحدث ما هو غير محتمل وغير متوقع وهذه هي الديناميكية. فسوق الأوراق المالية أو البورصة ترتفع وتنتعش مخالفة كل التوقعات وقد تهبط أيضاً بشكل مفاجيء. ويمكن أن تنتشر الأوبئة على نحو لم يتصوره أحد، وأسرع كثيراً مما يتخيله العقل، فقد أخطأت معظم الحكومات في التنبؤ بانتشار مرض الإيدز في ثمانينات القرن العشرين لأن تلك التنبؤات بدت خيالية. وهناك ظاهرة انتشار الإنترنت وكان للسلوك الجديد بالاعتماد على الرسائل

الاستراتيجية لما ليس في الحسبان، بل اكتفوا بما تمنوا تحقيقه. ومما زاد الأمر تعقيداً، أنهم لم يتعلموا من الأخطاء.

الأخطاء المتوقعة

التاريخ مليء بالأمثلة على حكومات أساءت تقدير المستقبل، مثل اللجنة البرلمانية الخاصة بالتجارة التي نصحت الملك "جورج الرابع" عام 1822 بأن استخدام المحركات البخارية غير مجد، وبعد ذلك بقرن كامل في عام 1930 نجد "الخيال الريض" أو المفوضية الملكية التي أشارت بأن بريطانيا لن تحتاج أبداً إلى إنشاء طرق سريعة لربطها بأوروبا. من الصعب أن تتنبأ بلامح المستقبل الذي يختلف بالضرورة عن الواقع الحالي، كما أن التغيير المتسلسل لا يخلق استقراراً لأنه يعني تقويض العادات والمصالح الحالية، فدائماً يكون هناك خبراء وأكباش فداء يتم تحميلهم الأخطاء. ويمكن التنبؤ بأخطاء الحكومات لأنها نمطية وشائعة ومنها:

1- الفهم

تتعلق إخفاقات الحكومات بالفهم - أي القدرة على التفكير بعقول الآخرين، وخصوصاً الأعداء، وهذا من أكثر الأخطاء شيوعاً في الدبلوماسية. فالدبلوماسيون والقادة لا يفهمون أن شعوب الدول الأخرى تفكر بطريقة مختلفة من منطلقات ثقافية مختلفة. حتى في الأمة الواحدة يفسر عدم الفهم نسبة كبيرة من الأخطاء، وخصوصاً عدم القدرة على فهم الغضب الذي يشعر به البعيديون عن السلطة تجاه الخطط التي تفرضها السلطة.

2- ثقافة الالتزام

هناك نمط آخر يتسبب في حدوث الأخطاء وهو ثقافة الالتزام: ومعناه أن الحكومات تجد من الصعب أن تنهي أو تلغي سياسة أو برامج التزم بها في الماضي. فعندما تستغرق مؤسسة ما سنيماً في التخطيط وقطع الوعود، فليس من السهل عليها تحديد جدوى الاستمرار في المشروعات الفاشلة. حكومات كثيرة شرعت في برامج عديدة رغم وجود أدلة قوية على فشلها، أو أن

أسباب فشل الحكومات

وفقاً للمحللين الذين يعتمدون على الواقع أكثر من النظريات، فإن الحكومات لا تفضل مبدأ "الوقاية خير من العلاج". بالنسبة لأية حكومة يبقى التعرض لاحتمالات المستقبل سبباً في مشكلات الحاضر، لأنه من شأن ذلك كشف عيوب السياسات الحالية، ويدرك الناخبين بضرورة التغيير، ولأن الحكومات ترى أنها تخاطر إذا تصرف اليوم من أجل المستقبل. فلماذا تنفق الموارد الشحيحة اليوم على مشروعات ستستفيد منها حكومات قادمة، ربما تكون من حزب معارض؟ ولماذا تتحمل تكاليف عالية في تبني علاج جذري بينما نستطيع إدارة الأمور وحل المشكلات بالمسكنات؟

النصية أثر على الخبرة الإنسانية الطبيعية. ولهذا يجب وضع صانعي القرار في ظروف محاكاة تساعدهم على فهم المتغيرات المتسارعة.

5- عدم إدراك أنه "في صفو الليالي يختبئ الكدر"

خطأ آخر يقع فيه معظم الناس في حياتهم الشخصية، وهو عدم إدراك أنه مهما كانت الاحتمالات جيدة، يبقى احتمال وقوع غير المحتمل محتملاً. فأية ظاهرة مرسومة على منحني طبيعي، قد تتجه عكس الخط الرسوم، أي أن هناك دائماً احتمالاً قائماً بحدوث عكس المفترض. فنسبة مثل واحد في المليون قد تتكرر ستين مرة في مجتمع من ستين مليوناً. وهذا قائم لدى الحكومات التي يصعب عليها فهم إمكانية حدوث الفشل المطلق في أمر تتوقع نجاحه. والتاريخ نفسه يحكي عن شعوب حدث لها أسوأ مما كانت تتوقع. فالشعوب قادرة على تحقيق الخير المطلق، والبذل والعطاء والتضحية، لكن الحكومات تفترض أن الشعوب ستتصرف في منطقة وسطية بين الخير المطلق وبين الشر المطلق.

وأخيراً تأتي الأخطاء الناتجة عن الرغبة في تجنب التحديات الصعبة، فالعقل البشري يحاول الحفاظ على صورة ذات معنى للعالم، حتى في مواجهة الدليل الواقعي، ولعل أوضح مثال هو السؤال عن إمكانية خلق حالة من التوافق بين الناس والبيئة والريح، ولدينا من الأسباب ما يدعونا لأن نشق في إمكانية تحقيق ذلك، لكن من الواضح أن ذلك لا يحدث بسهولة، لأن الحضارات السابقة اختفت حين فشلت في مواجهة حالات عدم التوافق بين طرق الحياة الآنية وبين متطلبات المستقبل.

ومن الواضح أن حالات الفشل التي تؤدي إليها الأخطاء التي ذكرناها قد تبدو غريبة وصعبة الإدراك، لكنها

متوقعة، ففهم أنماط الفشل يعتبر حماية من الوقوع في براثنها.

الماضي والواجبات الأربعة للحكومة

عبر آلاف السنين لم تشهد الواجبات الأساسية للحكومات الكثير من التغيرات. فمن الحضارة السومرية والرومانية إلى آسيا المعاصرة وأمريكا اللاتينية، والحكومات تسعى إلى الحصول على الشرعية من خلال الوفاء بأربعة واجبات لا تزال هي الاختبار الذي تخضع له كل الحكومات وهي :

- 1- **الحماية:** واجب حماية المجتمع من التهديدات، خصوصاً الغزو والحروب الأهلية والكوارث الطبيعية مثل الفيضانات والجاعات. وهذا هو العقد المبرم بين الدولة والناس، فالدولة التي لا توفر الحماية تفقد شرعيتها فوراً.
- 2- **الارتقاء:** واجب الارتقاء برفاهية الشعب من خلال اقتصاد ينمو ويحقق فوائض وأرباح، والعناية بالفقراء والمرضى. قد نظن بأن هذا واجب مستحدث، ولكن الحضارات القديمة تبنته وحققته، فقد رشدت الحضارة السومرية استهلاك الحبوب، ووفرت روما القديمة برامج التوظيف العامة وهذه كلها أشكال للارتقاء برفاهية المجتمع.
- 3- **تفعيل العدالة:** واجب تحقيق العدالة ومعاقبة المجرمين وحل النزاعات.
- 4- **الإيمان بالإيمان:** واجب دعم الإيمان ومساعدة المجتمع على فهم العالم من خلال الدين أو العلم.

الواجبات الأربعة أساسية ولا تختلف الحكومات عليها، وإن كانت الحكومات تحقق أكثر من ذلك مثل بلوغ المجد وتحقيق الفتوحات والانتصارات، وهناك التنمية الذاتية وتحقيق المنفعة العامة. هذه الواجبات هي أساس أية

ما الذي تفعله الحكومات بالضبط؟

التاريخ حافل بالطرق التي تسلكها الحكومات لتنفيذ واجباتها. ويكفي أن ننظر إلى أعمال فلاسفة مثل "أفلاطون" و "أرسطو" اللذين وضعنا نماذج للحكم الرشيد وناقشنا مشكلات تبدو في عالم اليوم سهلة المراس. كانت مسألة الأمن أهم ما يشغل القادة في الماضي : كيف يقودون بالحروب (أو يتجنبونها)، وكيف يعقدون تحالفات وكيف يحافظون على استقرار دولهم؟

لكن دور الحكومة أعمق وأبعد من ذلك بكثير.

هناك من يحذر من خطورة أن يرفع القادة مصالحهم الذاتية فقط وينسون واجباتهم الحكومية والإدارية. وهناك من يركز على العلاقة بين شخصية الحاكم - أي قدرته على حكم نفسه - وبين قدرته على الحكم على نحو رشيد، على اعتبار أن تحقيق مطالب المجتمع يعتبر ضرورة نفعية للقائد والمجتمع أيضاً.

وعندما نعود إلى التاريخ سنرى أن كل دولة طموحة كانت تسعى إلى تحقيق ما هو أكثر من السلام والرخاء، لأن الحكومات تحاول التأثير على سلوك الناس وأفكارهم، وهناك دول سعت إلى ذلك الهدف بوسائل متعددة لتحقيق نتائج خبيثة مثل تشجيع الشباب على الكراهية. وهناك دول إيجابية سعت إلى ذلك بوسائل حميدة لتحقيق نتائج قوية وأخلاقية مثل تشجيع التعلم أو النظافة الشخصية، أو اللياقة البدنية أو احترام القانون.

جامايكا). وهناك دول ربطت بين خفض مستويات الديمقراطية وزيادة الإمكانات (مثل كازاخستان). هناك من يرون أنه كلما تأصلت الديمقراطية، كلما اكتسب الشعب ثقة أكبر في نفسه، مما يعزز قدرات الدولة عندما تحقق مطالب أفراد المجتمع، ولذلك نجد الأنظمة الديمقراطية تنفق على الصالح العام أكثر من النظم غير الديمقراطية بنسبة تتراوح بين 25٪ و 50٪ مما يعود بمرودود إيجابي على الجميع. فمع بزوغ بذور الديمقراطية في أفريقيا زاد معدل الإنفاق على التعليم الأساسي، بينما نجد في المجتمعات غير الديمقراطية إنفاقاً محدوداً على التعليم الجامعي الذي تستفيد منه الصفوة. وفي الصين دليل مشابه آخر، ففي البحث الذي أجراه "ياو يانج" من جامعة "بكين" يتضح أن الأماكن التي أجريت فيها انتخابات محلية، زاد الإنفاق العام بنسبة 20٪، بينما انخفض الإنفاق على "الأنشطة الإدارية" بنسبة 18٪.

الديمقراطية سمة أساسية للعديد من العلاقات، فهي تحقق نجاحات وقد يعترها الفساد أو تدخل في مراحل صراعات وتسويات، لكن هذه العلاقات توضح السبب في أن الدراسات التي تقيس درجة السعادة والرضا تجد علاقة قوية بين الديمقراطية ومستويات رضا وسعادة المجتمع. فالناس يشعرون أنهم قادرون على إدارة شؤون حياتهم، ومثل هذا الشعور والتفكير الإيجابي يساهم في ازدهارهم ونموهم، ويجعلهم يستفيدون من السياسات التي تحقق مصالحهم واهتماماتهم. وعلى العكس من الافتراضات الشائعة، هناك أيضاً علاقات قوية بين الحكومة ونشاطات المجتمع المدني. ووفقاً لأحد استطلاعات الرأي "ترتبط الحكومة الكبيرة - والكبر ليس سبباً وحيداً - بتحقيق درجة عالية من المواطنة". وعلى الرغم من هذا الفكر التقدمي، يرى بعض من يعيشون في دول ديمقراطية أو مجتمعات ناضجة أن ذلك قد يتحول إلى أزمة.

حكومة تطالب شعبها بالطاعة والولاء لها وخدمتها. فأية حكومة تطلب من شعبها الولاء والطاعة لا بد أن تنظر إلى هذه الواجبات وتقوم بها على الوجه الأكمل. فهذه الواجبات تمثل الأهداف الأساسية في استراتيجية أية حكومة معاصرة. فحماية المواطن هي الركن الأهم وستظل كذلك، وفي هذا العصر تتعاطم قيمة هذه المهمة بسبب مخاطر الإرهاب وتغير المناخ والكوارث الطبيعية والأمراض المعدية والأوبئة. فإذا فشلت الحكومات في تحقيق ذلك، فإن شرعيتها تفشل أيضاً. وليست الحماية هي الشأن الوحيد، فهناك أيضاً واجب الارتقاء بالمجتمع والذي أصبح ضرورة ملحة بسبب ارتفاع مستويات الرفاهية في مختلف الدول بفضل الديمقراطية، بالإضافة إلى شيوع مفهوم العدالة الاجتماعية والاقتصادية والتي توسعت لتشمل كل مناحي حياة الأفراد.

ثلاث وسائل للتغيير:

الديمقراطية، المعرفة، والتواصل

نادراً ما كانت الحكومات في الماضي تهتم بالحياة اليومية لأفراد مجتمعاتها، فقد كان إيقاع الحياة يسير بصورة طبيعية بدون ضرائب، وبدون قرارات يومية تُصنع في العاصمة وتصدر إلى الأقاليم. أما الآن فالوضع يختلف، فلم تعد الحكومات في وادٍ والشعوب في وادٍ آخر، وذلك بفضل تعزيز ثلاثة توجهات أعلنت من شأن الصالح العام وهي: ذبوع الديمقراطية، وتنامي دور المعرفة، ونمو التواصل.

على مدى الأعوام المائة والخمسين الماضية مرت تجربة الديمقراطية بمراحل تطور جعلت من أفراد المجتمع محوراً للاستراتيجية العامة، وغدت الديمقراطية توظف للصالح العام، وإن كانت بعض الدول ترى أن المزيد من الديمقراطية يعني ضعف الإمكانات (مثل دولة



تطبيقات المعرفة وعلاج الألم



معظم أنواع المعرفة التي تحتاجها الحكومات لا تصلها في أشكال وصور وصيغ يسهل تناولها، بل هي معارف وخبرات في عقول المختصين أو في أذهان المواطنين. لتوضيح ذلك سنضرب مثلاً واقعياً: "في المجال الصحي ترى المرضى الذين يعانون من أمراض مزمنة مثل مرض السكري يعرفون عن المرض ما يعرفه الطبيب المعالج، وقد كان ذلك سبباً في إنشاء كلية طب في بريطانيا تقوم أول ما تقوم على ما يتعلمه الأطباء من المرضى؛ بمعنى أن المرضى يُعلّمون الأطباء كل شيء عن حالاتهم وأفضل الوسائل التي تناسبهم للتعامل مع تلك الحالة، فكل مريض يرتاح لأسلوب معين في علاج آلامه عليه أن يخبر الطبيب بذلك الأسلوب". ولذا نجد أن العديد من الأفكار والممارسات الاجتماعية الحديثة بُني على أساس التجربة العملية لصياغة المعرفة المفيدة، وهذا طريق أفضل وأوضح وأدق من الأبحاث والإرشادات. للقيام بذلك لا بد من صياغة النموذج بشكل سريع، ثم وضع الأفكار الجديدة موضع الممارسة والتطبيق، وتقييمها سريعاً وتبنيها على ضوء الخبرة والتجربة. ويتم تصعيد مهمة الباحثين والمنظرين عندئذٍ لتشمل إسقاط تلك المعرفة الناتجة من التجربة وصياغتها بشكل عملي.

كيف تتعلم الحكومة كيف تحكم؟

من المعروف أن الحكومة تحتاج إلى جمع المعلومات ومعرفة الكثير عن الأعداء والأصدقاء وعن المواطنين والزائرين، وكل ما يتعلق بالخيارات المتاحة. والقضية الأبدية التي تشغل أية دولة هي كيف تستغل هذه المعرفة وكيف تشرك فيها أفراد مجتمعها، وكيف تدير هذه المعرفة وتستثمرها. ووفقاً لرأي الخبراء فإن المعرفة نادراً ما تكون محايدة، وقد تؤدي إلى نتائج غير مقبولة أخلاقياً - مثل إجماع الحكومة عن اتخاذ إجراء حيال جريمة ما بسبب تضارب المعلومات المتوفرة. وقد تستثمر المعرفة الحكومية في الصالح العام، وقد تخالف الرأي العام والقيم العامة. وقد تنطوي على بيانات وإحصائيات وتحليلات خاطئة أيضاً.

ومن مشكلات المعرفة أنه قد يتم جمع معلومات حول قضية بعينها، لكن المعلومات لا تصل إلى المستويات العليا، وبالتالي لا يمكن استغلالها في صنع القرارات الحاسمة. وقد يتعارض الواقع، الذي عادة ما يكون ودياً، مع المعرفة المتاحة. المبدأ أو المدخل الأمثل لتناول المعرفة هو تعاطيها في إطار ثلاثي لا سيما إذا كانت واردة من وكالات حكومية عامة. فمثلاً إذا أفادت إحدى الإدارات بأن شيئاً ما يحدث في مكان ما، فليس من الحكمة تصديق تلك الإفادة دون تمحيص؛ فيجب أن تقوم بزيارة مفاجئة لذلك المكان لتتأكد من المستويات الوظيفية الدنيا عن مدى صحة ما أفادت به المستويات الإدارية العليا. نفس المبدأ ينطبق على الأبحاث العلمية، إذ ليس من الحكمة أن تعتمد على بحث واحد، سواء في الطب أو السياسة أو الشؤون الاجتماعية.

المعرفة التي تستخدمها الحكومات

كانت الدول في الماضي تستخدم أنواعاً من المعرفة تتراوح من الأدلة الأكاديمية إلى الإفادات المخبرية. أما الآن فقد أضيفت إلى تلك الأنواع أنواع أخرى مثل:

- ☀️ المعرفة الإحصائية
- ☀️ معرفة السياسات
- ☀️ المعرفة العلمية
- ☀️ المعرفة المهنية (غالباً ما تنتج عن اختبارات دقيقة)
- ☀️ الرأي العام
- ☀️ وجهات نظر ورؤى المختصين
- ☀️ المعرفة السياسية
- ☀️ المعرفة الاقتصادية

التحول من الكلام إلى الفعل

من عيوب المؤسسات التي تفكر في المستقبل أنها تتجاهل الحاضر، مع أن أي توجه مستقبلي يجب أن يبنى أساساً على تغيير سلوك حالي وآني، ويجب أن تركز كل استراتيجية فعالة على التطبيق كما تهتم وترتكز على بعدها النظري وتوافقها المنطقي.

وإذ تجيد معظم الحكومات وضع وصياغة استراتيجياتها على الورق، فإنها تشنف آذان المؤسسات بتلك الاستراتيجيات. ولعل أبرز الأمثلة على ذلك تلك الدول التي أرادت الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي في بداية الألفية الثالثة، فقد شحنت الأجواء باستراتيجيات رائعة على الورق، لكنها بقيت استراتيجيات خيالية لم تمت للواقع بصلة، فقد ظلت استراتيجيات محلقة في الهواء والأجواء دون أن تتوفر لها أجنحة أو أعمدة تدعمها من أموال وتشريعات وبنى تحتية مساندة.

من المهم أن نعرف أن صياغة الاستراتيجية نشاط إنساني يعتره التحيز وتتدخل فيه الأمور والقيم الذاتية إلى حد كبير. ففي موسكو مثلاً ومع مطلع الألفية الثالثة، قدمت استراتيجية اقتصادية رائعة لصانعي السياسة والوزراء، وقبل تقديمها أكد أحد معديها أنها حصلت على موافقة رسمية منذ عشر سنوات، لكن لم يتم تطبيقها أو تنفيذ أي جزء منها.

الاستراتيجية الخطية

تنفيذ الاستراتيجيات من خلال حكومة مركزية يخضع لعملية خطية أو خطوية متتابعة، خطية بمعنى أن التنفيذ يسير في خط مستقيم، وخطوية بمعنى أنه يتم وفقاً لخطة ذات خطوات مرسومة كما يلي:

- ☀️ يتولى القادة تحديد الأولويات ورسم الخطوط العريضة للحل في صورة: "بيان رسمي بالأهداف، أو توجيهات أو التزام أو إلزام انتخابي".
- ☀️ يقوم صانعو السياسات الحكومية بتصميم سياسة لتدخل حيز التنفيذ مع مراعاة حشد الأدوات اللازمة: التشريع، والتمويل، والحوافز، والمؤسسات الجديدة، والتوجيهات.
- ☀️ يتم تكليف مختصين أو وكالات أو مؤسسات أو إدارات حكومية محلية بالتنفيذ.
- ☀️ في الهيئات المنوطة بالتنفيذ، يوكل القادة والمديرون أمر التنفيذ إلى تنفيذيين وتقنيين محترفين لتحقيق الأهداف.
- ☀️ ولكن النجاح في تحقيق الأهداف يتوقف دائماً على العوامل التالية:



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية
This publication is available in both Arabic and English

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإجرائكم لرئيس أو مسؤول
أو لتقديمها لزميل أو عميل، يمكنكم
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

الفرع الرئيسي

جمهورية مصر العربية : القاهرة

هاتف : 24033897 - 24036657 - 24025324 02 20

فاكس : 22612521 02 20

السعودية : الإبداع للإنتاج والتوزيع - الرياض -

ت : 0096614733030 - ف : 0096614735050 - محمول : 00966501831705

شعاع تنمية - جدة - ت/ف : 6040342 - 6044340

الإمارات - إدارة كوم -

دبي - ت : 2678775 - ف : 2580966

سوريا : شركة الوتين المحدودة المسؤولة

ت : 0116613133 - ف : 0116626933 - محمول : 0966776688

لبنان : كاما شعاع - ت : 009611651050 - ف : 009611643900

محمول : 009613816200

الأردن : شركة البريق الذهبي للاستشارات والتطوير الإداري - عمان -

ت : 0096265656530 - ف : 0096265656531 - محمول : 00962777483566

اليمن : مؤسسة صباح

ت : 009671505998 - ف : 009671505996 - محمول : 00967711210888

السودان : إدارة سو.كوم - الخرطوم - ت : 00249154953608

ف : 00249123002893 - محمول : 00249154953868

الآن يمكنكم الاشتراك

والموقع الإلكتروني على موقع:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية
الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب
الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف
(خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية
الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية، حيث توفر
لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق.

تصدر عن «شعاع» أيضاً دوريتنا

المختار الإداري وعلاقات

رقم الإيداع: 6454

ISSN: 110/2357

إحكام العملية وقلة المراحل الوسيطة أو الانتقالية؛

وضوح المسؤوليات وبساطتها؛

وضوح التوصيف وتحديد الأهداف لتقليل هامش المراوغة
والمماطلة؛

فرض عقوبات قوية و/أو مكافآت سخية في كل حلقة من
حلقات السلسلة لضمان جودة الأداء؛

وجود نظام وآليات للمتابعة والرقابة والضبط والربط، وعدم
إعطاء التنفيذيين هامش زمني طويل المدى، لأن المديرين
التنفيذيين والمسؤولين الذين لا يحققون نتائج على المدى
المتوسط، سيتصلون أو يستقيلون على المدى الطويل.

التجديد في القطاع العام

أبسط تعريف لمفهوم التحديث والتجديد وإصلاح القطاع العام
هو أنه يشمل الأفكار الإبداعية الجديدة التي تضيف قيمة عامة
للمجتمع لتصنع مستقبلاً أفضل من الحاضر. هذه الأفكار
ينبغي أن تكون جديدة ومفيدة وقابلة للتنفيذ. وانطلاقاً من هذا
التعريف، نجد أن التجديد يتداخل مع الإبداع والمشاركة لكنه
يختلف في أنه يركز على التحديث وعدم تكرار أخطاء الماضي،
مع ضرورة مشاركة الجميع.

عند تطبيق هذا المفهوم سنجد الحكومات والهيئات العامة في
كل أنحاء العالم تحاول ابتكار طرق جديدة لتنظيم الضمان
الاجتماعي والرعاية الصحية وبرامج الصحة العامة وتوفير
محفزات للحد من الانبعاثات الكربونية، لكن معظم هذه
التجديدات لا تستفيد من التكنولوجيا، وربما تستفيد منها بقدر
ضئيل، والمفروض أن يتم فقط توظيف التكنولوجيا الخضراء
وصديقة البيئة لكي تثبت الحكومات أنها ذات عقل وقلب، وأنها
تحرص على أعمال الخيال، وتفكر على ثلاثة أبعاد زمنية:
قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

المؤلف

جيف مولجان

خبير إدارة عامة سبق وأن تقلد عدداً من الوظائف في مكتب "توني
بلير" رئيس الوزراء البريطاني السابق، منها وظيفة رئيس قسم
السياسات، ومدير استراتيجيات الحكومة، كما عمل مع حكومات
متعددة في كندا، والدانمارك، وفرنسا، وسنغافورة، والصين، وروسيا،
وتقلد منصب مستشار للمفوضية الأوروبية.

الكتاب

Authors: Geoff Mulgan

Title: *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*

Publisher: Oxford University Press

ISBN: 978-0199289646

Pages: 320

To read more about this book, use this link:
<http://www.amazon.com>