

# تحقيق التأثير بتغيير التفكير

الفرد محور اهتمام التحولات  
والإصلاحات الحكومية

تأليف:  
يورغ شويبرت، وهارتن تشيسينسكي، وتيرا ألاس، وفاسودا جوبتا  
يناير ٢٠١٩

القمة العالمية  
للحكومات ٢٠١٩

بالشراكة مع  
شركة ماكنزي آند كومباني

# الإجابة عن أسئلة الغد، اليوم

القمة العالمية للحكومات هي منصة عالمية مخصصة لرسم معالم مستقبل الحكومة في جميع أنحاء العالم، وتقوم كل عام بوضع جدول أعمال للجيل المقبل من الحكومات مع التركيز على تسخير الابتكار والتكنولوجيا من أجل معالجة التحديات العالمية التي تواجه البشرية.

تعتبر القمة العالمية للحكومات مركزاً لتبادل المعارف حول نقاط التلاقح بين الحكومة والمستقبل والتكنولوجيا والابتكار، وهي منبر فكري ريادي ووجهة للتواصل بين واضعي السياسات والخبراء والرواد في مجالات التنمية البشرية.

تتصف القمة بكونها بوابة للمستقبل إذ تقدم منصة لتحليل التوجهات والمخاوف والفرص المستقبلية أمام البشرية جمعاء، كما تعدّ ميداناً لعرض الابتكارات وأفضل الممارسات والحلول الذكية بغرض توفير مصدر إلهام للأفكار الخلاقة الرامية إلى التصدي لهذه التحديات المستقبلية.



القمة العالمية للحكومة  
WORLD GOVERNANCE  
SUMMIT



إن نجاح الحكومات في تحسين الخدمات العامة ورفع سوية أدائها له آثار عظيمة، فعلى سبيل المثال، يميل غالبية المواطنين الذين يشعرون بالرضا إلى الثقة بحكوماتهم أكثر بـ ٩ أضعاف من المواطنين الذين لا يشعرون بالرضا. ومع ذلك، فإن ٨٠٪ من المبادرات الهادفة إلى إحداث تحوّل في أداء الحكومات تخفق في تحقيق أهدافها، وفقاً لبحثٍ أجراه مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات (MCG). ويُمثّل معدّل الفشل الكبير هذا هدراً هائلاً للجهود والموارد، ويفاقم شعور المواطنين بعدم الرضا في العديد من الدول.

ما هي العوامل التي تُميّز التحولات الناجحة عن المبادرات الفاشلة؟ يُظهر بحثُ أجراه مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات إضافةً إلى مجموعة من دراسات الحالة الفعلية، أنّ وجود مجموعة من المجالات القائمة على الأشخاص يُمكن أن يزيد من فرص نجاح برامج التغيير الرئيسية في القطاع العام بأكثر من ثلاثة أضعاف. ويكمن سر التحولات الناجحة في الفهم العميق للسلوك البشري، وفي التوجه الرامح إلى بناء القدرات والتحفير وتوليد الزخم. وعلى الرغم من ذلك، قلّمنا نجد هذا النوع من التفكير في ممارسات وثقافة الحكومات التقليدية.

ونقدّم في هذا التقرير مجموعة من التعديلات الأساسية التي يتوجّب على قادة القطاع العام اعتمادها لتصميم وتقديم تحولات حكومية ناجحة قائمة على الأشخاص. ونسرد فيما يلي هذه التعديلات:

• **من لا يمكننا إحداث تغيير دون أزمة إلى «مواصلة التحسين دائماً».** يفترض العديد من المراقبين أنّه من شبه المستحيل تغيير الحكومات دون أزمةٍ تخرجها من جمودها. ومع ذلك، توصلَ بحثُ أجراه مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات إلى أنّ أقلّ من ٢٠٪ من جهود التغيير الرئيسية تأتي استجابةً لأزمات خارجية أو نتيجةً لفشلٍ رئيسي في الأداء. وغالبا ما تصدر التحولات عن قادةٍ جُدد يتمتّعون برؤى جديدة أو إدراك داخلي بأنّ ممارسات العمل الاعتيادية أصبحت أمراً عفا عليه الدهر. ويُعتبر هذا الأمر بمثابة تنبيه بأنّه على الرغم من أنّ الخوف من الوضع الراهن يمكن أن يكون دافعا إلى اتخاذ الإجراءات، إلّا أن معظم قطاعات الخدمات العامة تُحرك حدودها وتتمتّع بتحفيز ذاتي للتحسّن.

• **من لن ينفذ ذلك هنا إلى التعلّم من الآخرين.** يُشكك العديد من القادة الحكوميين بمدى إمكانية تعلّم مؤسساتهم من غيرها، سواءً في القطاع العام أو الخاص، استناداً إلى الظروف الخاصة لبلدانهم أو مناطقهم أو مدنهم أو إداراتهم. غير أنّ مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات يرى

إلى أنّ فرص تطبيق وتكييف الممارسات المثلى المطبقة في مؤسسات أخرى أكبر بكثير مما كان مفترضًا. على سبيل المثال، تُحقّق الحكومات التي تتعلّم من بلدان مشابهة وفورات تصل إلى ٢٠٪ في مجالات مثل النقل. وفي حال أبدت الدول انفتاحًا على التعلّم من التحسينات المثبتة في مجالات التميّز ومطابقتها، فإن الحكومات في العالم يمكنها أن توفر ما يصل إلى ٣,٥ تريليون دولار أمريكي سنويًا بحلول عام ٢٠٢١، أو يمكنها مواصلة الإنفاق مع تعزيز جودة الخدمات الرئيسية بشكل كبير.

#### • من محاولة إرضاء الجميع إلى امتلاك الشجاعة لتحديد

**الأولويات.** يضع التفويض الواسع الذي تتمتع به الحكومات ضغطًا على قادة القطاع العام لمحاولة إرضاء الجميع، وينجم عن ذلك وضع أهداف تفوق قدرتهم على تحقيقها أو إطلاق برامج لا يمكن إنجازها من الناحية المنطقية. ومع ذلك، شدد الكثير من القادة الحكوميين الناجحين الذين تحدّثنا إليهم على أهمية تحديد الأولويات، حيث حدّدوا بعض المجالات الرئيسية التي تتضمن الحكومات الرقمية أو التعليم، وتخصيص اهتمام وموارد ضخمة لتحقيق أثر سريع فيها. وحتّى ضمن هذه الأولويات، تختار الحكومات الناجحة وتلتزم أصراحةً بالتركيز على عدد قليل من النتائج المحددة في إطار التحولات وتتجنّب جعل أهدافها فضفاضةً أكثر من اللازم.

#### • من التواصل من الأعلى إلى الأدنى إلى تعزيز التفاعل

**المبتدأ.** تُواصل العديد من المؤسسات الحكومية العمل بطريقة هرمية تسير وفقًا لبروتوكول التواصل أحادي الاتجاه من الأعلى إلى الأدنى، استنادًا إلى افتراض أن موظفي القطاع العام يحتاجون بكل بساطة إلى تعليمات واضحة للعمل بكفاءة. ومع ذلك، يُشير بحثٌ أجراه مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات إلى أن منهجيات التواصل التقليدية هذه لا تُجدي نفعًا في معظم سياقات التحولات الحكومية، ولحشد جهود الأشخاص وإحداث التغيير السلوكي الدائم المطلوب في معظم مبادرات تحسين الخدمات، يتوجّب على الحكومات التواصل بطرق معقّمة ومدروسة وثنائية الاتجاه. وفي استبيان عالمي أجراه مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات حول التحولات الحكومية، قال ٩٠٪ من المشاركين أنّه يُمكن تعزيز النجاح عبر التواصل بشكل دوري أكثر مع موظفي خدمة العملاء.

#### • من الخطة المُحكّمة إلى تمكين الأشخاص لإنجاز

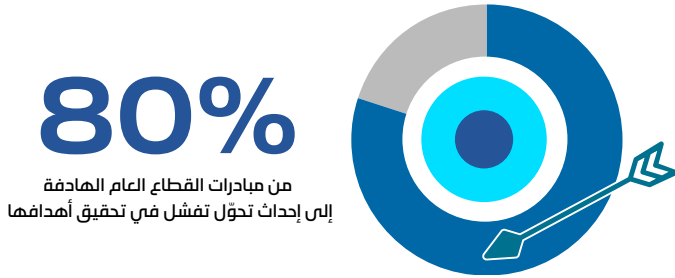
**المطلوب.** تتسم المنهجيات التقليدية للقطاع العام نُجاة تطوير وتطبيق السياسات بأنّها عمليات بطيئة ونظامية ومضنية. وغالبًا ما يكون التركيز على تطوير الخطة المُحكّمة أكثر منه على تطبيقها. غير أنّ تجربة ماكنزي في دعم مئات التحولات تُظهر أنّه عندما تصبح الخطط والأهداف أمّنتصبة وتفتقر للمرونة، فإنّها تتحول إلى عقبات في وجه التحولات الناجحة. وفي الواقع، يتمّ تنفيذ ٣٠٪ فقط من المبادرات الخاصة بالتحولات تمامًا كما خُطت لها. ويجب تطوير الخطط بصورة سريعة، ثمّ تغييرها وتحسينها بمجرد البدء بتطبيقها. ويجب أن يكون التخطيط قائمًا على المشاركة، وتتضاعف فرص نجاح المؤسسات التي تُشرك موظفي خدمة العملاء في التخطيط للتحولات الجذرية.

#### • من إدارة الإجراءات إلى حلّ المشاكل بصورة نشطة. تُشبه

مكاتب إدارة البرامج التقليدية في التحولات الحكومية النقاد الموسيقيين، حيث يقومون بشكل دقيق بمراقبة وتقييم الأداء، وبعد الوصول إلى الحقائق يعلنون عن نجاحاتها وعثراتها ضمن قالبٍ موحد. ومن ناحية أخرى، تُعتبر وحدات التنسيق الفعّالة أشبه بقادة الفرق الموسيقية، حيث يقومون بشكل نشط بتدريب العازفين وتوفير ملاحظات مباشرة من شأنها تحسين الأداء بشكل متواصل. وتركّز على الأثر عوضًا عن التركيز على الإنجازات بحدّ ذاتها، وعلى الأفعال عوضًا عن القياسات. وعوضًا عن الإبلاغ عن العمليات والتقدّم، تقوم هذه الوحدات بدور نشط في حلّ المشكلات اليومية التي تعترض طريق التحولات. وتحتاج جهود التغيير الحكومية إلى المزيد من هذه الوحدات الفعّالة، التي تُعنى عادةً مكاتب إدارة التحولات أو وحدات التنفيذ.

# مقدمة

المتطلبات الداخلية للإدارة، ولم يكن اعتماد هذه المنهجية القائمة على المواطنين أمرًا سهلًا. ولاحظت برنابيتش أنّ العديد من الموظفين الحكوميين لا يشعرون بأنّ عليهم خدمة الجمهور العام، بل يشير سلوكهم إلى أنّ الجمهور العام يجب أن يمثل لقواعدهم، وينعكس ذلك في تصميم الخدمات العامة وطريقة تواصل الحكومات مع المواطنين. فعلى سبيل المثال، تدخّلت برنابيتش شخصيًا لتغيير مفردات الرسالة النصية التي تُرسل إلى الأهل الجدد من قبل الحكومة، حيث أضفت دفنًا إنسانيًا وكلمات تهنئة لما كان سابقًا إخطارًا بيروقراطيًا لتسجيل المولود الجديد. ويُمثّل ذلك تذكيرًا مؤثرًا لمدى العمل الذي يتوجّب على الحكومات القيام به ليكون الاهتمام الحقيقي بالمواطنين محور عملها.



ويُمكن أن يكون أثر التحولات الحكومية هائلًا. فعلى سبيل المثال، أظهر أحد استبيانات خدمة العملاء الصادرة عن ماكنزي أنّ المواطنين الذين يشعرون بالرضا يميلون إلى الثقة بحكوماتهم أكثر بـ ٩ أضعاف من المواطنين الذين لا يشعرون بالرضا. ومع ذلك، يُظهر أحد الأبحاث الصادرة عن «مركز ماكنزي» لتعزيز أداء الحكومات مدى صعوبة إحداث تغييرات واسعة النطاق في القطاع العام. فنحو ٨٠٪ من جهود إحداث التحولات تفشل في تحقيق أهدافها كاملة، وفقًا لاستبيان شمل نحو ٣,٠٠٠ مسؤول عام في ١٨ دولة شكّلت جزءًا من قاعدة الأدلة الخاصة بالدراسة، وتتضمن الدراسة أيضًا آراء مُستمدّة من ٨٠ حالة تحوّل في جميع الفئات، ومن مقابلات عميقة مع ٣٠ قائدًا أسهموا شخصيًا في دفع عجلة التحوّل في حكوماتهم.

تُعتبر رئيسة وزراء صربيا آنا برنابيتش، قائدة سياسية غير اعتيادية، فهي تحمل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، وأمضت معظم حياتها المهنية في قطاع الأعمال، وفي عمر الـ ٤٢ باتت أحد أصغر رؤساء الدول في العالم، وهي أول امرأة وأول شخص تتولّى أحد المناصب العليا في صربيا. ولم تكن منهجيتها في الحكم اعتيادية أيضًا. فبعد انتخابها كرئيس للوزراء عام ٢٠١٧، باشرت برنامج تحوّل واسع النطاق يهدف إلى التركيز على المواطنين بصفتهم محور الخدمات الحكومية.

وتمحورت أولويات برنابيتش الجوهرية حول تعزيز دور الحكومة الإلكترونية لإحداث تحوّل في كفاءة وسرعة استجابة الخدمات الحكومية، وإضفاء مستوى جديد من الشفافية على البيانات الحكومية وعمليات صنع القرار. وأكّدت برنابيتش أنّ: الحكومة الإلكترونية الفعلية تجعلنا نعيد التفكير بالعمليات بأكملها. فإذا كان على المواطن الذهاب إلى ٥ مكاتب مختلفة للحصول على الخدمة ذاتها، فيعني ذلك أنّه علينا تبسيط تلك التجربة. والتحول الرقمي والبيانات المفتوحة هي الحلّ الوحيد والأفضل لمواجهة الفساد. وقادت برنابيتش شخصيًا هذه التحولات الجذرية واستثمرت قدرًا كبيرًا من رأس المال السياسي فيها. فعلى سبيل المثال، حشدت الحكومة لجعل البيانات المفتوحة إلزامية في جميع الدوائر على الرغم من معارضة العديد من الموظفين الحكوميين.

وفي ظلّ قيادة برنابيتش، ركّزت صربيا على الاستفادة من التحول الرقمي لإحداث تحولات في الخدمات الأكثر أهمية للمواطنين، بطرقٍ تهدف إلى تعزيز تجربتهم لهذه الخدمات. ويمثّل برنامج إي بيبي (eBaby) مشروعًا ناشئًا تصفه برنابيتش بقولها:

**عند ولادة طفلي جديد، كان على أهله أخذ إجازة لمدة ثلاثة أيام لتسجيله في مختلف الإدارات الحكومية، والوقوف غالبًا في الطوابير لساعات طويلة. وبفضل خدمة 'إي بيبي' قمنا بربط جميع قواعد البيانات وتحويلها رقميًا. واليوم، يُمكنكم تسجيل مولودكم الجديد رقميًا في قسم الأمومة خلال ١٥ دقيقة مجانًا بالتعاون مع الموظف التقني في المستشفى. وستكون شهادة الميلاد والبطاقة الصحية بانتظاركم عند عودتكم إلى المنزل.**

وخلال العام الأول للبرنامج، تمّ تسجيل ١٢٠,٠٠٠ مولود صربي جديد إلكترونيًا في أقسام الأمومة، ما وفّر على المواطنين نحو ٦٠٠,٠٠٠ ساعة انتظار في الطوابير. وتطلّب تحقيق هذا الإنجاز اهتمامًا مستمرًا من القيادة وتصميمًا ذكيًا واستخدامًا ذكيًا للتكنولوجيا. والأهم من ذلك، أنّها تطلّبت تحويل عقلية الحكومة الصربية للتركيز على احتياجات وعواطف المواطنين في هذه المرحلة الحساسة من حياتهم، عوضًا عن التركيز على

وتعكس معدّلات الفشل المرتفعة للتحوّلات الحكومية سيّاقاً صعباً؛ وتواجه الحكومات تعقيدات هائلة ومستويات متزايدة من الاحتجاجات، تؤججها الرقابة المتواصلة على مدار الساعة لوسائل التواصل الاجتماعي والوسائل الإعلامية التقليدية. والفشل مهمٌّ أيضاً، حيث توّصل استبيان عالمي أجرته ماكنزي على المواطنين شمل ١٠٠,٠٠٠ مواطن إلى أنّ ٦١٪ من المشاركين يؤمنون بأنّ الحكومات تخفق في الوفاء بمسؤولياتها.

إدّاء، فما الذي يُعيّز الـ ٢٠٪ من التحوّلات الناجحة عن الـ ٨٠٪ الأخرى؟ تُسلط دراستنا الضوء على ٥ مجالات رئيسية لقيادة التغيير تتضمن القيادة الملزمة، والغرض والأولويات الواضحة، والانسجام والتنسيق في التنفيذ، والتواصل الفعال، والقدرة على التغيير. وتوصلنا إلى أنّ التحوّلات التي تُطبّق هذه المجالات الخمسة معاً تتمتع باحتمالية تحقيق أهدافها بنسبة تفوق ثلاثة أضعاف مبادرات التغيير الأخرى. (يرجى الاطلاع على الشكل ١)

قد تبدو هذه المجالات الخمسة بديهية، إلّا أنّ قلماً يتمّ تطبيقها بكفاءة، وغالباً ما تتعارض مع ممارسات وثقافة إدارة القطاع العام. وكما تُظهر دراسات الحالة الصادرة عن مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات، يتحدّى قادة التغيير الأعراف السائدة في القطاع العام ويضعون أطراً جديدة لكيفية عمل وتغيير المؤسسات الحكومية، وعلى غرار مثال الحكومة الصربية، يتوجّب على القادة تغيير عقلياتهم وعقليات الآخرين.

ونقدّم في هذا التقرير مجموعةً من التعديلات الأساسية التي

يتوجّب على قادة القطاع العام اعتمادها لتصميم وإحداث تحولات حكومية قائمة على الأشخاص بشكل ناجح. وتتضمن هذه التعديلات ما يلي:

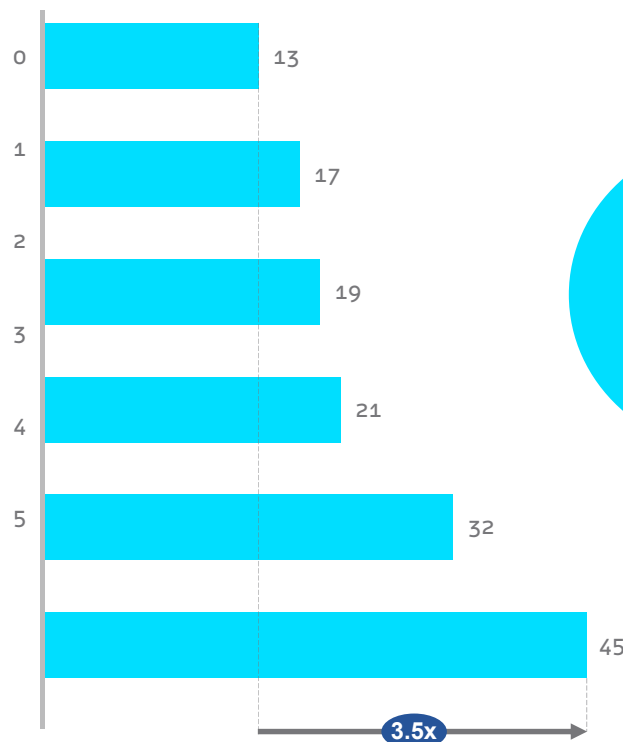
- من لا يمكننا إحداث تغيير دون أزمة إلى مواصلة التحسين دائماً.
- من لن ينفذ ذلك هنا إلى التعلّم من الآخرين.
- من محاولة إرضاء الجميع إلى امتلاك الشجاعة لتحديد الأولويات.
- من التواصل من الأعلى إلى الأدنى إلى تعزيز التفاعل المتبادل.
- من الخطّة المُحكّمة إلى تمكين الأشخاص لإنجاز المطلوب.
- من إدارة الإجراءات إلى حلّ المشاكل بصورة نشطة.

وتعدّ أجزاء التعديلات التي يتوجّب إحداث التغيير انطلاقاً منها سائدةً في العديد من المجالات الحكومية، إلّا أنّها تقف عقبةً في طريق التغيير والتنفيذ الفعال. ولإحداث الانتقال المطلوب، يتوجّب على قادة القطاع العام فهم حقيقة أساسية تخفق معظم المؤسسات بالالتزام بها وهي أنّ الحكومات مكوّنة من أشخاص وتقدّم الخدمات للأشخاص. ويعني ذلك أنّ أي منهجية للتحوّل يجب أن تكون نابعةً من فهم عميق للسلوك البشري، حيث يستجيب الأشخاص للتحفيز الإيجابي، والتواصل والتعاون، ويحتاجون مساعدةً لتخطي الجمود الحالي وتعلّم سلوكيات جديدة. والقادة الذين يتبنون أجزاء التعديلات التي يتوجّب إحداث التغيير نحوها يمكنهم أن يطلقوا العنان لكم كبير من الطاقة والابتكار والإنتاجية. ومن المرجح أيضاً أن يُحقّقوا نجاحات أكبر في البيئات سريعة التغير غير المتوقعة التي تُواجهها الحكومات في يومنا هذا. ومن المرجح أنّ يسهموا في تلبية الاحتياجات الفعلية للمواطنين، بنتائج أفضل وتكلفة أقلّ غالباً.

الشكل ١: المجالات الخمسة وكيف يمكنها تحقيق ما يتجاوز ثلاثة أضعاف معدلات النجاح للتحوّلات الحكومية

## المجالات الرئيسية الخمس لقيادة التغيير

النسبة المئوية للتحوّلات المصنّفة بأنّها ناجحة تماماً



ملاحظة: استناداً إلى الأفعال الأكثر أهمية التي تناولها الاستبيان لكلّ من المجالات الخمسة؛ تمّ قياس البيانات بما يتناسب مع الناتج المحلي الإجمالي العالمي المصدر: استبيان مركز ماكنزي للتحوّلات الحكومية ٢٠١٧؛ تحليلات ماكنزي



وتتضمن هذه المجالات:

• **القيادة الملزمة:** يتوجب على قادة التحولات تخطي روتين الإدارة الاعتيادي في القطاع العام، بتكريس طاقات كبيرة لهذه الجهود وتحمل المساءلة الشخصية عن النجاح أو الفشل، وأن يكونوا مثالاً يُتخذى به في إحداث التغيير، وتحدي الأعراف القديمة السائدة. وللحث على التحول، يتوجب عليهم قضاء وقت كبير في التواصل وجهًا لوجه مع الأشخاص المتأثرين، وأن يستمعوا بقدر ما يتحدثون.

• **الغرض والأولويات الواضحة:** تُسهم التحولات الناجحة في رسم صور مقنعة لأهدافها، وتوضيح سبب أهمية التغيير لموظفي القطاع العام والمواطنين. وفيما يتعلق بالأهداف، فإن قلة عددها تعني زيادة مستوى نجاحها، حيث تُبقي الجهود الناجحة الأهداف قليلةً ومحددةً وقائمة على النتائج. فعلى سبيل المثال، تضمنت إحدى التحولات التعليمية الناجحة في دراستنا أربعة أهداف رئيسية فقط تشمل التسجيل في المدارس والجامعات، والتقييم، وأنظمة المعلومات.

• **الانسجام والتنسيق في التنفيذ:** يختلف تنفيذ التحولات بشكل كبير عن منهجيات تطوير وتطبيق سياسات القطاع العامة التقليدية، فهو يتطلب وتيرة سريعة وثابتة، وتراتبية هرمية أكثر بساطة وتعاونًا وثيقًا بين مختلف الوكالات والوظائف، ومرونة لحلّ المشكلات فور ظهورها، ويتطلب ذلك أيضًا فريق تحوّل يتمتع بالقدرة والتركيز لتعزيز التقدّم وتتبعه.

• **التواصل الفعال:** تقوم جميع الحكومات بالتواصل إلا أنّ القليل منها يتواصل بفاعلية كافية لتغيير العقليات والسلوكيات، حيث صرّح نحو ٩٠٪ من المشاركين في استبيان التحولات الخاص بنا أنّهم كان من الممكن تعزيز النجاح عبر التفاعل بشكل أفضل مع موظفي خدمة العملاء، وتتطلب التحولات تواصلًا فعليًا ومتبادلًا وعميقًا ومخططًا له بشكل جيد مع كلّ المجموعات المتأثرة بهذا التغيير، وخاصةً موظفي المؤسسة ذاتها.

• **القدرة على التغيير:** على الرغم من أنّ الخدمات المدنية غالبًا ما تضمّ الكثير من الموظفين عالي المهارات، إلا أنّ خبراتهم وتجاربهم قلما تكون في إدارة التغيير. ويُساهم الاعتماد على قدرات أداء الأعمال المعتادة في معدلات الفشل الكبيرة للتحولات الحكومية، وتبرز في هذا السياق ثلاثة مجموعات من المهارات تتضمن القدرة على إدارة مؤسسات تقديم خدمة معقدة واسعة النطاق، وإدارة البرامج والمشاريع، ومهارات التحليل والمهارات الرقمية.

سلطّ مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات الضوء على 5 مجالات رئيسية لقيادة التغيير يُمكن لتطبيقها معًا تحقيق معدلات نجاح للتحولات الحكومية تتجاوز ثلاثة أضعاف.

## من لا يمكننا إحداث تغيير دون أزمة إلى مواصلة التحسين دائمًا

هل يُمكن للحكومات إحداث تحولات دون أزمة؟ يجب العديد من المراقبين بالنفي. ويُنظر إلى الحكومات على أنها بطيئة الحركة وحذرة ومقاومة للتغيير بطبيعتها. وتميل المؤسسات العامة عمومًا إلى تجنّب المخاطر أكثر من شركات القطاع الخاص، حيث تتمّ مكافأة الموظفين ورواد الأعمال المبتكرين على نحوٍ مجزٍ. وخلافًا لذلك، غالبًا ما يتمّ تغريم موظفي القطاع العام في حال الفشل أكثر من تكريمهم على الابتكارات والأداء المتفوّق. ويجب أن تتعامل جهود التغيير الحكومية مع متطلبات تستهلك الكثير من الوقت من أجل الامتثال التنظيمي والاستشارات العامة، والمتابعة الإعلامية، والتعقيدات الناجمة عن العمل ضمن إدارات ووكالات متعددة.

ومن المفهوم أنّ العديد من القادة السياسيين وموظفي القطاع العام باتوا يستخدمون الأزمات كنقطة انطلاق للإصلاحات. وفي الواقع، أصبحت عبارة لا تهدروا أي أزمة دون الاستفادة منها بمثابة شعار، ونذكر كأحد الأمثلة هنا التغييرات في اللوائح الخاصة بالمصارف في الولايات المتحدة في أعقاب الأزمة المالية في الفترة ما بين ٢٠٠٨-٢٠٠٩. فقد كانت هذه الإصلاحات فعليًا قيد الدراسة، إلا أنّ الأزمة أسهمت في تغيير أحكام الأشخاص فيما يتعلق بتكاليف وفوائد ومخاطر الخيارات الجديدة، وأوجدت ضرورة مُلحة أدت إلى تسريع هذه التغييرات التنظيمية.

ومع ذلك، كشف أحد أبحاث مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات حقيقةً مفاجئة مفادها أنّهم في حين يُمكن للأزمات أو الخوف من الوضع الراهن أن يكون حافزًا فعليًا، إلا أنّها لا يجب تحت أي ظرفٍ من الظروف أن تكون شرطًا مُسبقًا للتحولات الحكومية. وفي استبياننا العالمي، توّصلنا إلى أنّ أقل من ٢٠٪ من جهود التغيير الرئيسية أُجريت استجابةً لأزمات خارجية، أو لضغوطات شعبية أو إعلامية، أو استجابةً لفشلٍ رئيسي في الأداء، وتكون احتمالية حدوث التحولات أكبر في حال إطلاقها قادة جُدد يتمتّعون برؤى جديدة محددة، كما في المثال الذي ذكرناه سابقًا حول صربيا. وبالجملة، جاءت أكثر من نصف التحولات نتيجةً لتغيير في قيادة الإدارات أو الوحدات، أو نتيجةً لتغيير كبير في القيادة السياسية أو التفويض أو نتيجةً لمزيج بينهما (يُرجى الاطلاع على الشكل ٢).

وعلى نحو مفاجئ أكثر، كان المحقّر الأكثر ذكرًا للتحولات هو إدراك الحكومة أنّ ممارسات العمل الاعتيادية أصبحت قديمة الطراز. وحدد نحو ٤٠٪ من المشاركين في الاستبيان هذا السبب كدافعٍ رئيسي للتغيير. ويأتي ذلك بمثابة تذكير بأنّه وعلى الرغم من أنّ الخوف من الوضع الراهن يمكن أن يساعد على تحفيز الأفعال، إلا أنّ معظم الخدمات العامة



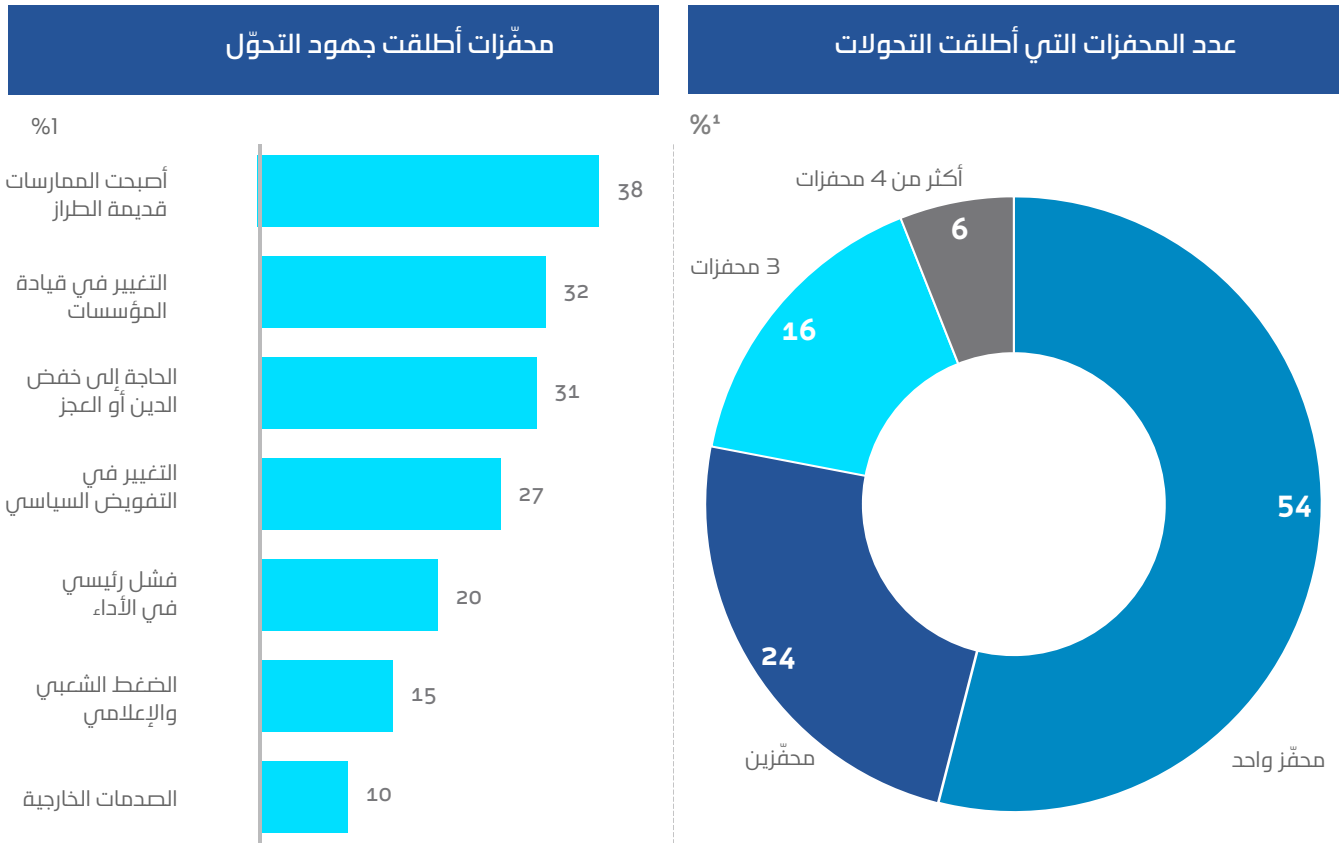
تُدرِك حدودها وتتمتّع بحافز ذاتي للتحسّن، والرسالة التي نوّد إيصالها إلى جميع قادة الحكومات هنا: لا يتوجّب عليكم انتظار الأزمة المقبلة للشروع بتغييرات رئيسية.

## من لن ينفَع ذلك هنا إلى التعلّم من الآخرين

توصّلت أبحاث ماكنزي إلى أنّ معوقات نشر الممارسات المثلى غالبًا ما تكون أكبر بين الحكومات مقارنةً بشركات القطاع الخاص، على الرغم من أنّ الحكومات لديها القليل من الأسرار التجارية التي يتوجّب عليها حمايتها، ومن الناحية النظرية لديها جميع المحفزات لمشاركة الأفكار حول كيفية تحسين الخدمات العامة، ومع ذلك، يبدو أنّ المنافسة في القطاع الخاص تُسرّع بالفعل من اعتماد منهجيات جديدة، تمامًا كوجود الشركات متعددة الجنسيات التي لا يوجد نظير لها في القطاع العام. وتُشير الأدلة إلى أنّ الانتشار يكون أبطأ بالنسبة للابتكارات القائمة على المعارف المكثّفة المطلوبة في القطاع العام مقارنةً بالمنتجات المادية .

وعلى الرغم من ذلك، يُشير التفاعل مع الحكومات حول العالم إلى أنّ معوقات النشر في القطاع العام هي أيضًا معوقات ثقافية وهيكلية. ويُشكك الكثير من قادة الحكومات بمدى إمكانية تعلّم مؤسساتهم من المؤسسات الأخرى، سواءً كانت خاصةً أو عامة، نظرًا للظروف المحددة لدولهم أو مناطقهم أو مدنهم أو إداراتهم. ويؤمنون بصدقٍ أنّ الاختلافات الكبيرة في مستويات التنمية والتركيب السكانية والأنظمة السياسية تجعل من الممارسات المثلى في القطاع العام أمرًا يصعب تطبيقه وتكراره. ونعتمد أنّ هذا الإيمان الراسخ يعوق جهود تقديم أفضل ما في جعبة القطاع العام العالمي للمواطنين، ونواجه تشكيكًا أكبر فيما يتعلّق بإمكانية تطبيق ممارسات القطاع الخاص في القطاع العام، ويمثّل ذلك فرصة مهدورة أخرى لتحسين سرعة استجابة وإنتاجية الحكومات.

الشكل ٢: تضمّنت أكثر الأسباب الشائعة لبدء التحولات كلاً من الحاجة إلى تحديث ممارسات العمل والتغيير في القيادة



ملاحظة: تمّ قياس البيانات استنادًا إلى نسبة الناتج المحلي الإجمالي لعام 2016 للبلدان التي خضعت للاستبيان (الأسعار الحالية، تعادل القوة الشرائية المُعدّلة)؛ العدد إجمالي للمشاركين الذي لم يتمّ قياسهم = 2,909

المصدر: استبيان مركز ماكنزي للتحولات الحكومية 2017؛ تحليلات ماكنزي



ولا يعني ذلك أنّ معوقات مشاركة الممارسات المثلى غير موجودة على أرض الواقع. فقد تختلف الأطر والسلطات التشريعية بين الحكومات بشكل كبير، كما هو الحال مع ديناميكيات الدول؛ وحتى بين مدن الدولة الواحدة، وتتباين درجات الاستقرار السياسي بين الدول، تمامًا كتباين المخاطر الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تواجهها. وتختلف توقعات المواطنين من الحكومات بطرق تثير الدهشة أيضًا. فعلى سبيل المثال، توصل استبيان أجرته ماكنزي مؤخرًا إلى أنّ المواطنين في الدول الآسيوية والأفريقية كانوا أكثر دعمًا للإصلاحات الحكومية التي تتطلب تضحيات قصيرة الأمد لتقديم فوائد طويلة الأمد مقارنةً بأقرانهم الأوروبيين .

## التعلم من الحكومات الأخرى

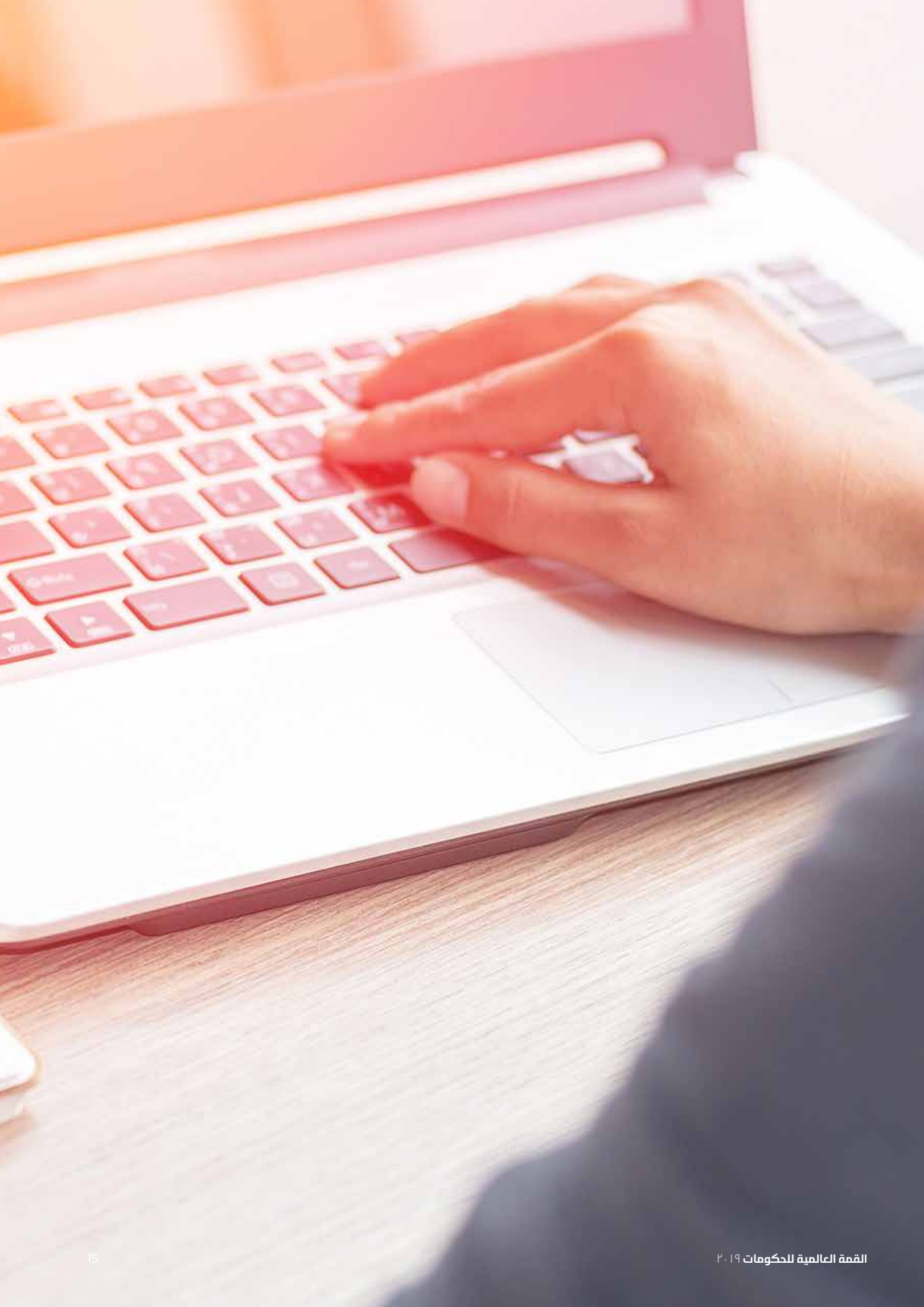
لا يجب أن تسمح الحكومات لهذه الاختلافات بأن تقطع الطريق أمام فرص التعلم من الآخرين. ويمكن لجميع الحكومات إيجاد مقارنات جغرافية أو مؤسسية، والتعلم من خبراتها، واعتماد (أو التكيف) مع الممارسات المثلى لديهم.

وفي قطاع الرعاية الصحية على سبيل المثال، توصل بحثٌ لمركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات حول إنتاجية الحكومات إلى وجود اختلاف كبير في الإنفاق لدى الدول ذات المستويات المتشابهة من متوسط العمر المتوقع (HLE). وكمثال على ذلك، تتمتع دولتان أوروبيتان متجاورتان بمتوسط العمر المتوقع ذاته (٧٣ عامًا)، إلا أن إحدى هاتين الدولتين تُنفق أكثر بمقدار الثلث ما تنفقه الأخرى على الرعاية الصحية للفرد. ويمكن أن تتأثر هذه الاختلافات بعوامل مثل التركيبات والكثافة السكانية، والخصائص السلوكية، وجودة البنية التحتية، ومستويات السلامة العامة؛ ومع ذلك يبدو أنّ إدارة نظام الصحة تُعتبر دافعًا مركزيًا للإنتاجية. ويُشير ذلك إلى فرصة هامة للدول الأضعف أداءً للتعلم من وتطبيق الابتكارات المطوّرة لدى الدول المجاورة الأفضل أداءً.

وفي قطاع النقل، تُوفّر حالة النرويج مثالًا مقنعًا. تتمتع النرويج بكثافة سكانية منخفضة وتضاريس معقدة، وهي خصائص تجعل طرق النقل مكلفة. وكشفت مقارنةً مع دول أخرى أنّ هناك مجالًا كبيرًا لزيادة الكفاءة في النرويج. وكان إنفاق النرويج لكل كيلومتر من الطرق أعلى بنسبة ٧٠٪.

مقارنةً بالسويد، وعزّت التقديرات الحكومية حوالي نصف تلك التكاليف إلى اختلافات في تنفيذ المشاريع وخيارات التصميم. وفي عام ٢٠١٥، أنشأت حكومة النرويج شركة مستقلة مملوكة من قبل الحكومة لتكون مسؤولة عن جميع شبكات الطرق في الدولة. وأسندت الحكومة إلى الشركة الجديدة مهمة تحسين جودة الطرق والحدّ من تكاليفها عبر التعلم بشكل نشط من الممارسات المثلى العالمية في تصميم الطرق. وتمثلت إحدى الابتكارات في إيجاد تخطيط مبدئي للطريق الموحد، وهو طريق ذو كلفة أقلّ يتمتع بمعايير واضحة للتصميم المستند إلى التكلفة بناءً على ممارسات دول مشابهة. ويتوقع أن تُحقق هذه المنهجيات وفورات مستقبلية تتراوح بين ١٥-٢٠٪، وفي الوقت نفسه زيادة القيمة الاجتماعية الاقتصادية للطرق الجديدة بشكل ملحوظ. وراجعت الشركة تصميم أحد الطرق الرئيسية لتحقيق وفورات تبلغ ١٧٪ من إجمالي تكلفة المشروع .

وتكشف أبحاث مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات عن تحقيق عدد من الدول تحسينات كبيرة في الإنتاجية خلال الأعوام القليلة الماضية؛ على سبيل المثال، من خلال تحسين الصحة والسلامة العامة ومخرجات التعليم مع الحفاظ على الحفاظ على مستوى الإنفاق أو تخفيضه لكل شخص أو طالب في هذه القطاعات. وفي حال أبدت الدول انفتاحًا على التعلم ومطابقة التحسينات المثبتة في مجالات التميز، فيمكن أن توفّر الحكومات في العالم ما يصل إلى ٣,٥ تريليون دولار أمريكي سنويًا بحلول عام ٢٠٢١. بالمقابل، يمكن للدول مواصلة الإنفاق مع تعزيز جودة الخدمات الرئيسية بشكل كبير (يُرجى الاطلاع على الشكل ٣). فعلى سبيل المثال، في حال حسّنت جميع الدول التي قمنا بدراستها إنتاجية أنظمة الرعاية الصحية لديها بنفس وتيرة أقرانها الذين يطبقون الممارسات المثلى خلال خمسة أعوام، فستتمكن من إضافة ١,٤ عام لمتوسط العمر المتوقع لسكانهم مجتمعين. وينعكس ذلك بصورة اكتساب ١٢ مليار عام إضافي دون إنفاق إضافي على صعيد الأفراد. ويمكن تحقيق فوائد هائلة من خلال مشاركة لابتكارات في القطاع العام بصورة أفضل.





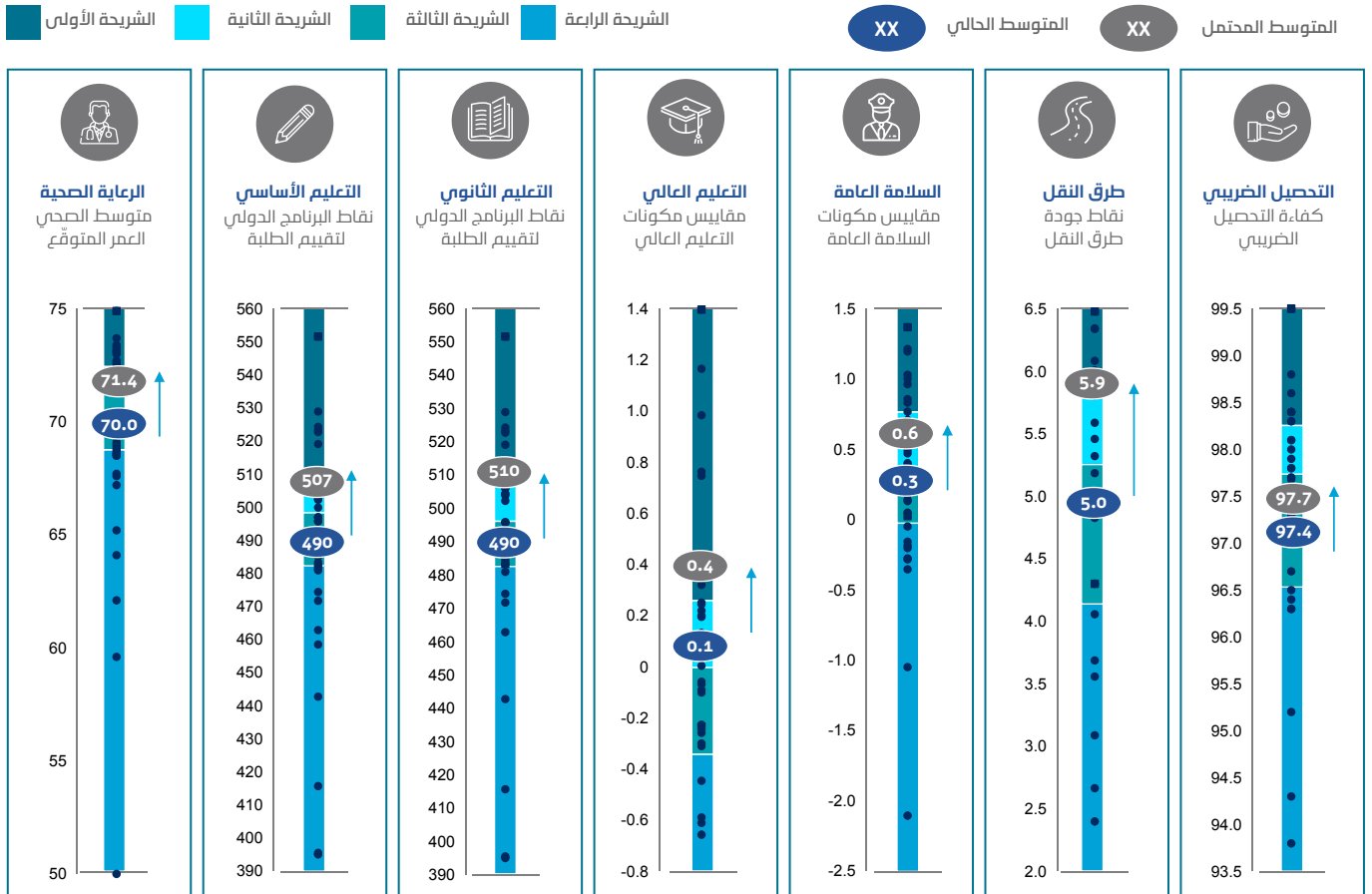
لا تُعتبر التحولات في القطاع الحكومي أصعب منها في القطاع الخاص. فهناك عدد من العوامل المحددة الفريدة في كليهما، إلا أنّ عامل الصعوبة بينهما متشابهٌ جدًا. وفي كلا الحالتين يجب التركيز على إشراك الأشخاص في هذه الرحلة وإيجاد استثمار عاطفي .

وتؤكد أبحاث ماكنزي هذه الحقيقة: عندما قارنا بين محفزات التحولات الناجحة في القطاعين العام والخاص، توصلنا إلى أنّها شبه متطابقة. وتنطبق المجالات الخمسة، الواردة أعلاه، على الشركات والحكومات على حدٍ سواء. وعلى سبيل المثال، من المهم أن يكون قادة القطاعين العام والخاص نموذجًا يحتذى به للتغيير السلوكي الذي يُريدون من مؤسساتهم إحدائه: وفي هذين السياقين يُسهم ذلك في مضاعفة فرص النجاح في برامج التغيير الرئيسية. ويُعتبر تحديد الغرض والأولويات بشكل واضح فيما يتعلّق بالأداء والخصائص المؤسسية- من العناصر الحيوية في القطاعين. وعلى غرار ذلك، يُمكن أن تتضاعف معدلات النجاح في كلا القطاعين عندما يتولّى المناصب الرئيسية في برامج التغيير أشخاص يدعمون التحول بصورة نشطة. وختامًا، تتحسن معدلات النجاح بشكل ملحوظ في القطاعين عندما يتواصل كبار المدراء بشكل مفتوح مع الأفراد على امتداد المؤسسة حول آثار التغيير على أعمالهم اليومية.

ما هي الفرص المتاحة أمام القطاع العام للتعلم من التحولات في القطاع الخاص؟ نوّكد مجددًا وجود مساحة أكبر لتكرار التجارب الناجحة مما هو مفترض. ويتم تطبيق المجالات التي نشأت في القطاع الخاص، بما في ذلك رحلة العملاء والتفكير التصميمي والممارسات المرنة، بشكل ناجح في الحكومة. ويُعتبر مثال الحكومة الصربية الإلكترونية، الذي ناقشناه أعلاه، أحد الأمثلة. وعيّنت إيطاليا السيد ديجو بياسينيني، المسؤول التنفيذي في شركة أمازون، مفوضًا لشؤون التحول الرقمي، استنادًا إلى مفهوم أن الأنظمة لا تتحول من تلقاء نفسها. وعلّق بياسينيني قائلاً: لم أقدم الذكاء الاصطناعي والتعاملات الرقمية للحكومة. وإنما بعض عمليات إدارة المشاريع الأساسية القابلة للتوسيع بشكل كبير. ونظّم فريقه أكبر مسابقة هاكاثون في إيطاليا، وهي جلسة عصف ذهني لمطوري البرمجيات للمساعدة على التحول الرقمي للإدارة العامة.

ويتمثل أحد الأمثلة الأخرى في عملية التحول التي خاضتها الوكالة الحكومية الأسترالية خدمة نيو ساوث ويلز بقيادة الدكتورة راتشنا غاندي، وهي أحد المسؤولين التنفيذيين السابقين أيضًا، حيث قالت في إطار تعليقها:

الشكل 3: يمكن الاستفادة من فرصة الإنتاجية لتحسين النتائج بشكل ملحوظ



المصدر: مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات، مؤشر تحسن الإنتاجية

كتب ليو تولستوي عبارة شهيرة في رواية أنا كارنينا وهي كل العائلات السعيدة تتشابه، لكن لكل عائلة عيصة طريقته الخاصة في العاسة . ويعتبر هذا التشبيه أمنا سببا للحكومات، فكل حكومة تواجه مجموعة فريدة من الصراعات والتحديات في أي وقت من الأوقات. ومع ذلك، لا يتوجب على قادة القطاع العام المعاناة بمفردهم؛ فغالبا ما تكون الدروس المستفادة والممارسات التي طبقتها أقرانهم في القطاعين العام والخاص مفيدة بشكل مذهل وقابلة للتكييف والتطبيق.

## من محاولة إرضاء الجميع إلى امتلاك الشجاعة لتحديد الأولويات

يكمن الهدف من وجود الحكومات في خدمة الجميع بشكلٍ متساوٍ، وتتضمن مسؤولياتها العديد من المجالات، ابتداءً من التعليم والأمن ووصولاً إلى النقل والتمويل العام. وعلى عكس الشركات الخاصة، لا يمكن للحكومات اختيار التركيز على الأعمال الأساسية أو التخلي عن القطاعات أو المناطق الجغرافية التي تشكل تحديات لها. ويضع التفويض الواسع الذي تتمتع به الحكومات ضغطاً على قادة القطاع العام لمحاولة إرضاء الجميع، وينجم عن ذلك وضع أهداف تفوق قدرتها على تحقيقها وإطلاق برامج لا يمكن إنجازها من الناحية المنطقية.

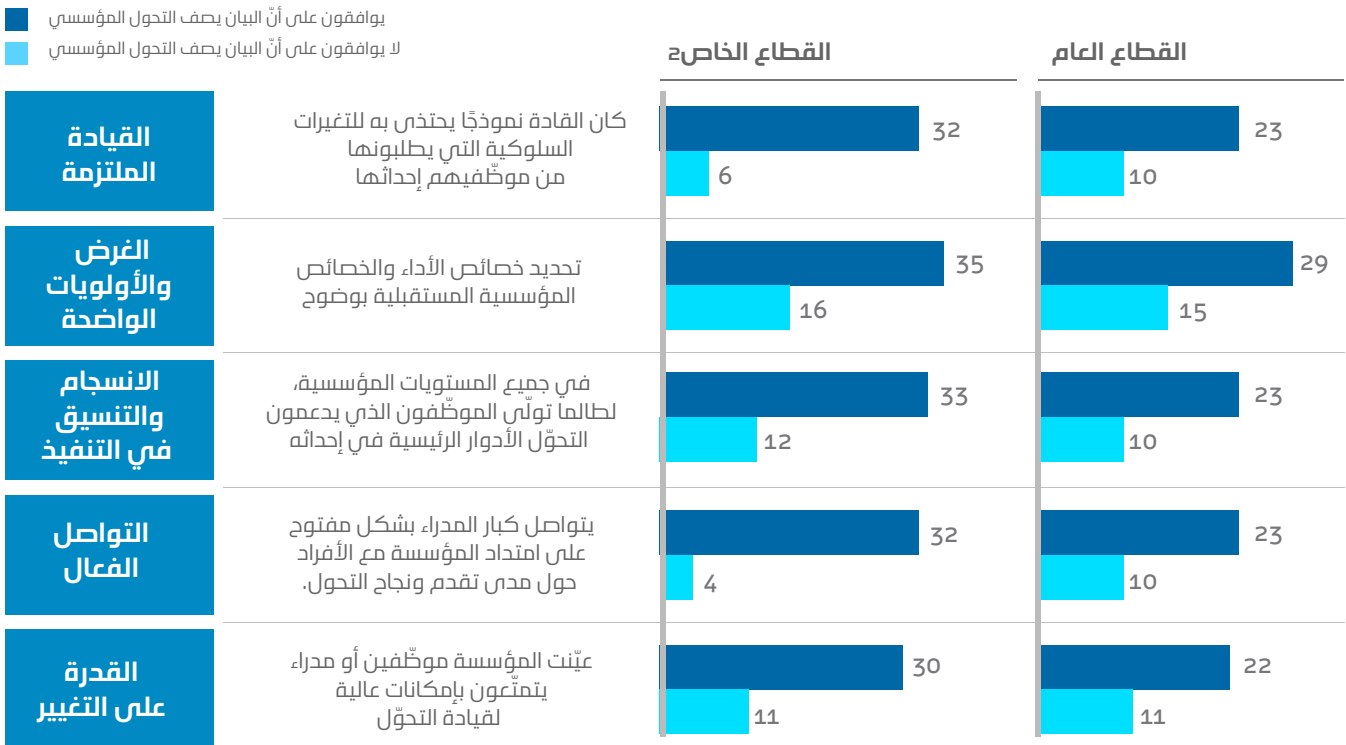
وقدّم لنا فريدريك رينفيلدت، رئيس وزراء السويد بين عامي ٢٠٠٦-٢٠١٤، صورة مفصلة عن هذه الضغوطات. عندما يتولّى رئيس وزراء جديد السلطة: تفتح جميع الأبواب من حولك ويأتي الناس حاملين مطالبهم من كل حذب وصوب . ومع ذلك، قاوم رينفيلدت الرغبة في الاستجابة لجميع هذه المطالب. وعلى مدى عدة أعوام أمضاها في صفوف المعارضة أعد رينفيلدت خطًا مفصلاً حول ثلاث أولويات رئيسية تتضمن: إعفاءات ضريبية للطبقة متوسطة الدخل، وإدخال إصلاحات على معونات البطالة، وتغييرات على مستشفيات المرضى. وأخبرنا رينفيلدت أنّه: يجب علينا التركيز على ما نريد فعله . وقام بتشكيل فريق بقيادته للمساعدة في التركيز على الإصلاحات، منها عقد اجتماعات متابعة دورية مع وزراء الحكومة حول ما كانوا يفعلونه بالضبط من أجل برنامج الإصلاح، ثم طلب منهم تقديم هذه المعلومات أمام مجلس الوزراء. وقال: أردت أن يتحملوا ويظهروا شعوراً بالمسؤولية، وهو بالضبط ما فعلوه . وكما وعد رينفيلدت الناخبين، نفذ إصلاحاته الثلاثة الأولى خلال الأشهر الثلاثة الأولى من توليه المنصب. وواصلت الحكومة السويدية بالطبع الوفاء بمجموعة واسعة من المسؤوليات، إلا أنّ رينفيلدت فهم مدى أهمية تخصيص بعض الأولويات لتركز القيادة عليها وليتم تنفيذها سريعاً.

وينطبق الأمر ذاته على التنمية الاقتصادية. فعلى سبيل المثال، سعت إحدى الحكومات الإقليمية لدولة أفريقية إلى تسريع النمو الاقتصادي وإيجاد فرص عمل على نطاق واسع. وفي إطار ذلك، قامت بتحديد أكثر من العديد من القطاعات

### الشكل ٤: إن محفّزات النجاح هي ذاتها سواءً في القطاع العام أو الخاص

#### معدل نجاح التحولات

النسبة المئوية للمشاركين الذي أتقوا أو حققوا تحولات ناجحة<sup>1</sup>



1 أشار المشاركون الذين حققوا النجاح إلى أنّ التحولات التي كانوا أكثر اطلاعاً عليها كانت ناجحة جداً أو بشكل كامل في من تحسين الأداء وإعداد المؤسسة للحفاظ على التحسينات مع مرور الوقت.

2 للمزيد من التفاصيل، يُرجى زيارة الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights>

وجهاً لوجه. وحتى الحكومات التي تدعى اتباع منهجيات أكثر تشاركية تلجأ إلى بروتوكول التواصل أحادي الاتجاه من الأعلى إلى الأدنى عندما تتعرض للضغوطات.

### يسهم التفاعل في تعزيز النجاح

يُشير بحثٌ أجراه مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات إلى أن منهجيات التواصل التقليدية هذه لا تُجدي نفعًا في معظم سياقات التحولات الحكومية. ولحشد جهود الأشخاص وإحداث التغيير السلوكي الدائم المطلوب في معظم مبادرات تحسين الخدمات، يتوجب على الحكومات التواصل بطرق عميقة ومدروسة وثنائية الاتجاه مع كل المجموعات المتأثرة بهذا التغيير، خاصة موظفي المؤسسة ذاتها. وقال ٩٠٪ من المشاركين في استبيان عالمي أجراه مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات حول التحولات الحكومية، أنه يُمكن تعزيز النجاح عبر التواصل بشكل دوري أكثر مع موظفي خدمة العملاء، وبلغت احتمالية حدوث تحولات ناجحة الضعف عندما تواصل كبار المدراء بشكل مفتوح على امتداد المؤسسة حول تقدم جهود التغيير.

ومن المؤسف أنّ الأمثلة على الفشل في التواصل شائعة جدًا. وكمثال على ذلك، نذكر مشروع السيطرة على الحرائق (FiReControl) الذي لم يُكلل بالنجاح في المملكة المتحدة، وأطلق المشروع عام ٢٠٠٤ لدمج ٤٦ مركز محلي للسيطرة على الحرائق في ٩ مراكز. ووفقًا لمكتب التدقيق الوطني في المملكة المتحدة، فقد كان البرنامج محكومًا عليه بالفشل منذ البداية نتيجة للفشل التام في إيصال الغرض منه إلى خدمات إطفاء الحرائق وأخذ احتياجاتهم ومخاوفهم بعين الاعتبار. ونتيجة لذلك، لم يحصل البرنامج على دعمهم ولم يتمكن من تقديم نظام يلبي متطلباتهم. وتم إلغاء المشروع عام ٢٠١٠، وتسبب بهدر قيمته ٧٠٠ مليون دولار أمريكي .

الواعدة، إلا أنها أدركت، نظرًا لمحدودية الموارد والمساحة المتاحة للقيادة، أنه يتوجب عليها التركيز على بضعة قطاعات فقط لتحقيق تقدّم في مجال النمو والوظائف. وكانت عملية تحديد الأولويات محفوفة بالمخاطر، حيث قال العديد من أصحاب المصلحة أن الحكومة لا تمتلك الحق في تحديد القطاعات الأهم . لكن التركيز المحدد أتى بشماره. وحققت المنطقة في إحدى القطاعات المحددة، وهو قطاع السياحة، أرقامًا قياسية من الزائرين خلال عامين، ويُعزى ذلك جزئيًا إلى التدخلات الحكومية مثل تسهيل وصول المزيد من الرحلات الجوية الدولية، وتوسيع نطاق التسويق للمنطقة وجهة سياحية، وتوسيع قدرة المنطقة على استضافة المؤتمرات.

أكد العديد من القادة الحكوميين الناجحين الذين تحدثنا إليهم على أهمية وفعالية تحديد الأولويات. وكان أحد هؤلاء القادة رئيسة وزراء صربيا آنا برنايتس التي ذكرناها سابقًا، والتي استلمت زمام السلطة وبعبئها أولويتان أساسيتان فقط: التحول الرقمي للحكومة وتحويل التعليم. إضافةً إلى الدكتورة راتشنا غاندي من خدمة نيو ساوث ويلز ، التي أخبرتنا أن مؤسستها لم تكن لتتمكن من النهوض في حال طبقت منهجية 'لنعمل كل شيء بطريقة صحيحة' .

ويجب على الحكومات، حتى ضمن المجالات ذات الأولوية مثل التعليم، أن تختار وتلتزم بشكل علني بالتركيز على عدد قليل من النتائج المحددة في التحول، وتجنب جعل أهدافها واسعة للغاية. ففي البيرو على سبيل المثال، تولى خايمي سافيدرا تشاندوفي منصب وزير التعليم عام ٢٠١٣، حيث ورث استراتيجية تضم أكثر من ٢٠٠ هدف. وأدرك أنّ ذلك لن يحقق التحسينات المطلوبة بالسرعة اللازمة، حيث كانت الدولة على وشك الهبوط إلى المرتبة الأخيرة في العالم في البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، الذي تديره منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وبحسب ما أخبرنا به سافيدرا، يُعتبر التعليم الأساسي الفعال أساسًا لإصلاح أو تدمير بلد ما . وكانت أولى قراراته تبسيط الاستراتيجية المعقدة إلى خطة من أربع نقاط تركز على المعلمين، والتدخلات التربوية، والبنية التحتية، والإدارة. ولتحقيق هذه الخطة، قام سافيدرا بتشكيل فريق يتمتع بأفكاره بخبرات عميقة في الإدارة العامة، وانتقل بعد ذلك سريعًا إلى مرحلة التنفيذ، وتولى شخصيًا قيادة التواصل مع المعلمين في جميع أنحاء البلاد. وحقق التحول تأثيرًا سريعًا. وخلال ثلاثة أعوام فقط، انتقلت المدارس في البيرو إلى متوسط نظيراتها في دول أمريكا اللاتينية – وهو رابع أسرع تطور في العالم.

## من التواصل من الأعلى إلى الأدنى إلى تعزيز التفاعل المتبادل

تواصل العديد من المؤسسات الحكومية العمل بطريقة هرمية تتبع بروتوكول التواصل أحادي الاتجاه من الأعلى إلى الأدنى، استنادًا إلى افتراض أن موظفي القطاع العام يحتاجون بكل بساطة إلى تعليمات واضحة للعمل بكفاءة. وتعني بروتوكولات القطاع العام والاتساع الهائل لأنشطة العديد من الحكومات أنّ التواصل غالبًا ما يكون عبر المذكرات أو البريد الإلكتروني لا

يشبه التحوّل تسلّق الجبال،  
حيث يتوجّب عليك أولاً اختيار  
الجبل ثم البدء بالمشي. لا  
تقم بكثير من التخطيط  
لأنّك لا تعلم ما هي الطرق  
والعقبات والفرص التي  
ستكون أمامك. عليك أن  
تعرف أين ستتجه، وما هو  
هدفك النهائي.

بوريس كوبريفنيكار، نائب رئيس الوزراء، في جمهورية سلوفينيا

إلى أنّ الجهود التي كان فيها القادة نموذجًا يحتذى به للتغيير المتوقع من الموظفين، أكثر نجاحًا بنسبة ٢,٦ مقارنةً بالحالات التي لم يكن فيها القادة نموذجًا يحتذى به. وكمثال فعلي، نذكر اليابان التي تُعتبر الإجازات الأبوية المدفوعة فيها أكثر سخاءً من أي مكان آخر في العالم، ويأتي ذلك في إطار سياسة تهدف إلى المساعدة على عكس آثار انخفاض معدلات الولادة. ومع ذلك يستفيد عدد قليل من الرجال من هذه الإجازة، نظرًا للأعراف الثقافية المتجذرة التي تُعطي عليهم تفضيل العمل على الأسرة بصفته أولوية لهم. ويتطلب الأمر نموذجًا فعليًا يُحتذى به لتغيير ذلك السلوك، وبعد أن أعلن وزير العمل حينها، السيد ياسوهيسا شيزواكي، نفسه شخصًا يُنمّن قيمة اضطلاع الرجال بدورٍ في رعاية أطفالهم (Iku-boss)، ارتفع معدل الإجازات الأبوية في وزارة العمل من ١٤٪ إلى ٤٠٪.

وكما تُشير هذه الأمثلة، تتطلب التحولات الحكومية الناجحة ما يتجاوز وجود تعليمات واضحة من الأعلى. ويتوجب على قادة التحولات حوض غمار هذه الرحلة، وتوسيع قدراتهم لتشمل المرونة العاطفية وإلهام الآخرين- بمعنى آخر أن يتحلوا بروح القيادة الحقيقية. ويعني ذلك إمضاء المزيد من الوقت آفي اللقاءات المباشرة مع الأشخاص المتأثرين بالتحولات والإصغاء إلى إلهامهم والسعي إلى أن يكونوا مصدرًا للإلهام بالنسبة لهم.

## من الخطة المُدكّمة إلى تمكين الأشخاص لإنجاز المطلوب

تتسم المنهجيات التقليدية للقطاع العام تجاه تطوير وتطبيق السياسات بأنها عمليات بطيئة ونظامية ومضنية. وغالبًا ما يكون التركيز على تطوير السياسة المُدكّمة، والخطة المُدكّمة، أكثر منه على تطبيقها. وعلى خلاف ذلك، يتطلب تخطيط وتنفيذ التحولات وتيرة سريعة وثابتة، وتراتبية هرمية أكثر بساطةً وتعاونًا وثيقًا بين مختلف الوكالات والوظائف، ومرونةً لحلّ المشكلات فور ظهورها. ولا نقصد هنا التقليل من أهمية التخطيط الجيد، فالخطط المُدكّمة تساعد الحكومات في طور التحول على ضمان أن تكون جميع الخطوات اللازمة لتحقيق الهدف محددةً، إضافةً إلى تنسيق العمل مع مختلف الجهات المعنية، وتوفير الموارد المطلوبة في الوقت المناسب، وتمكين المراقبة الفعالة لمعرفة ما إذا كانت هذه التحولات تسير في المسار الصحيح أو أنّ هناك حاجة للتدخل.

كيف يبدا التواصل الفعال على أرض الواقع؟ من الأمثلة على ذلك التحول الناجح في قطاع التعليم في كولومبيا الذي أُطلق بقيادة وزيرة التعليم سيسيليا ماريا فيليز وايت عام ٢٠٠٢، وواصلته خليفاتها ماريا فرناندا كامبو سافيدرا. وتحسّن متوسط أداء كولومبيا ضمن البرنامج الدولي لتقييم الطلبة بـ٢٨ نقطة بين عامي ٢٠٠٦-٢٠١٥، وهو ثاني أكبر تحسّن ضمن الدول الـ٥٢ التي تتوقّر بياناتها للمقارنة. وطوّرت فيليز وايت منهجية شاملة للتواصل تضمنت منتديات متعددة، وقادت منتدى مركزيًا دوريًا يضمّ ١,٥٠٠ معلّم لمناقشة التحويلات، إضافةً إلى اجتماعات تستمر يومين إلى ثلاثة أيام كلّ شهرين مع الإدارات التعليمية الإقليمية في الدولة. وتستكمل هذه المعلومات والجلسات الحوارية عبر اجتماع يوم السبت الذي يعقده الرئيس والوزراء في بلدة أو مدينة مختلفة كلّ أسبوع مع الإدارات والمجمعات المحلية، بما في ذلك المعلمين والإدارات التعليمية. وتمكّنت الحكومة بفضل هذه الحوارات المنسّقة بدقة من التركيز بشكل وثيق على طبيعة التقدم والتحديات القائمة في وجه التحولات وبناء الثقة مع الأطراف المعنية. وفي إطار حديثها معنا، قالت فيليز وايت: قمنا بالاستماع إلى الأشخاص الذين تحدّثوا عن مشاكل القطاع. وفي بعض الأحيان كنت أملك معلومات أكثر من التي يمتلكها أمناء التعليم المحليين لأنني كنت أذهب وأتحدّث مباشرةً مع الأشخاص. وخلال فترة الثمانية أعوام التي أمضتها كوزيرة للتعليم، لم يكن هناك أي إضرابات وطنية للمعلمين.

وسانحت نتائج مقابلاتنا مع عدد من كبار القادة الحكوميين هذه الممارسات، حيث يمضي القادة الناجحون للتحولات مدة طويلة من وقتهم الشخصي مع القائمين على التنفيذ في مجال خدمة العملاء، ويتفاعلون معهم بصورة ثنائية وعلى نحو دوري. وفي حديثه معنا قال بيتر سكوفيلد، الأمين الدائم لإدارة شؤون العمل والسجنا، في المملكة المتحدة: أحاول قضاء يومين أسبوعيًا في زيارة موظفي خدمة العملاء في جميع أنحاء البلاد. ولدي خارطة على الجدار تُبيّن الأماكن التي زرتها. فليس هناك طريقة أخرى لفهم العمل الذي نقوم به وكيف يمكننا في الإدارة تحسين هذا العمل.

### الأفعال أبلغ من الأقوال

في جميع برامج التواصل الهادفة إلى كسب التأييد للتحولات، تكون الأفعال أبلغ من الأقوال، وتكون سلوكيات القادة قيد التدقيق وتعتبر بالغة الأهمية لتحقيق النجاح. وبالفعل، توصل استبيان مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات حول التحويلات

## الجرى أولًا ثم الممارثون

ومع ذلك، فنحن لسنا بحاجة إلى خطة مُحكمة . في الواقع، من المرجح أن يؤدي السعي إليها إلى التسبب بشلل الأداء؛ فعندما تصبح الخطط والأهداف أمتصية وتفتقر للمرونة، فإنها تتحول إلى عقبات في وجه التحولات الناجحة. وذلك وفقًا لبوريس كوبريفنيكار، نائب رئيس الوزراء في جمهورية سلوفينيا في مقابلة أجراها مع ماكنزي :

يشبه التحوّل تسلّق الجبال، حيث يتوجّب عليك أولًا اختيار الجبل ثم البدء بالمشي. لا تقم بكثير من التخطيط لأنك لا تعلم ما هي الطرق والعقبات والفرص التي ستكون أمامك. عليك أن تعرف أين ستتجه، وما هو هدفك النهائي .

وتُظهر تجربة ماكنزي في دعم مئات التحولات في القطاعين العام والخاص أنّ هذه الآراء مستندة إلى حقائق. واستنادًا إلى خبرتنا، فإن ٣٠٪ فقط من المبادرات الخاصة بالتحولات يتم تنفيذها تمامًا كما خطط لها، بينما يتم تغيير ٣٠٪ إضافية خلال تنفيذها. كما أنّ ٤٠٪ من المبادرات التحويلية المنقّدة لم تكن مدرجة على الإطلاق ضمن الخطة الأولية.

ومع أخذ ذلك بعين الاعتبار، نوصي أن يتم التعامل مع التخطيط كالجرى، أو عملية سريعة مرتبطة بوقت يبلغ بضعة أشهر، مع نتائج محددة وواضحة ومواعيد نهائية غير قابلة للتفاوض. ولا يجب أن يمضي القادة شهورًا في تخطيط مجموعات العمل؛ حيث يمكن تغيير وتحسين الخطط فور بدء التنفيذ. ويجب أن يُنظر إلى التنفيذ كأنه ممارثون جماعي يتمتّع بوثيرة ثابتة وزخم مستدام مع مرور الوقت.

والأهم من ذلك أنّه يجب النظر إلى التخطيط وكأنه رياضة جماعية، حيث يجب أن يكون الهدف منه تطوير خطة تشاركية تمتلكها المؤسسة وتلبي احتياجات المواطنين. على سبيل المثال، عندما أطلقت مدينة موسكو خطة تحول واسعة النطاق لقطاع النقل، اعتمدت الحكومة على أفضل المواهب في المدينة والذين شملوا مجموعة من الخبراء التقنيين الخارجيين، والمؤسسات غير الحكومية، ومجموعات المواطنين. وأسست المدينة مجموعات عمل للتنفيذ لـ ٢٠ أولوية مختلفة للبرنامج ، حيث تضم كل مجموعة مزيجًا من المهارات والقادة المحفّزين من القطاعين العام والخاص والقطاعات المجتمعية.

## تمكين الأشخاص، لا توجيههم

تتبع هذه المنهجيات من إدراك أنّ معظم الآراء والأفكار الهامة تأتي من خارج الفرق العليا ويمكن تحسينها من خلال التعاون. وغالبًا ما يتمتّع موظفو خدمة العملاء والمواطنون

بمعرفة أكبر بكثير حول كيفية تحسين الأمور مقارنةً بالموظفين في المقرات الرئيسية. وبعيدًا عن الأفكار الجديدة، تُضفي مشاركة مجموعات واسعة من الأطراف المهتمة الشرعية المطلوبة للطموحات عالية المستوى. وتُظهر الدراسات البحثية أنّه عندما يختار الأشخاص الأهداف بأنفسهم، يكونون أكثر التزامًا بتحقيق النتائج، وأنّ التحولات الناجحة تتطلب تمكينًا وتدريبًا واسع النطاق على امتداد المؤسسة . ويؤكّد استبياننا على صحة هذه النتائج: فقد كانت فرص نجاح المؤسسات التي تُشرك موظفي خدمة العملاء في التخطيط التحويلي ضعف نظيراتها. وهذا ما ندعوه به التخطيط التشاركي .

وكما ناقشنا أعلاه، تُركّز التحولات الناجحة أيضًا على بضعة نتائج محددة قائمة على الأهداف، عوضًا عن التركيز على عشرات أو مئات مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI). أوبدا من وضع أفعال ونتائج في كل خطوة، فإن الأهداف المناسبة تؤدي إلى تمكين الموظفين للتعرف بطريقة قائمة على المبادئ، فعلى سبيل المثال، استغنت قوات الشرطة في نيوزيلندا عن الأهداف المعقدة لصالح هدفين بسيطين وقابلين للقياس: كن آمنًا و اشعر بالأمان . وساعد ذلك في إحداث تحسينات ملحوظة. وانخفضت معدلات جرائم القتل في نيوزيلندا من ١,٢ لكل ١٠٠,٠٠٠ شخص عام ٢٠٠٨، إلى ٠,٩ لكل ١٠٠,٠٠٠ عام ٢٠١٥؛ وهو انخفاض بنسبة ٢٥٪. وخلال الفترة ذاتها، ارتفعت نسب ثقة الأشخاص بالشرطة من ٧٨٪ إلى ٩٠٪ .

وتوقّر إدارة المحاربين القدامى في الولايات المتحدة (VA) مثالًا مقلدًا آخر حول تمكين الموظفين من العمل بطريقة قائمة على المبادئ. وفي السابق، كانت هذه الإدارة تلجأ إلى قائمة طويلة من مؤشرات الأداء الرئيسية، إلا أنّ مستويات الثقة بها لدى المحاربين القدامى كانت منخفضة، وأدّى ذلك إلى اعتماد الفريق القيادي مقياسًا واحدًا قائمًا على الاستبيانات كدليل توجيهي مدعومًا بمجموعة تضم نحو ١٠ مؤشرات أداء رئيسية. وطلب من المحاربين القدامى تقييم مدى تأييدهم أو رفضهم بشدة للعبارة التالية: بصفتي أحد المحاربين القدامى، أثق بإدارة المحاربين القدامى في الولايات المتحدة لتلبية التزامات دولتنا تجاه المحاربين القدامى . وأسهم هذا المقياس في إيصال الأفكار إلى الجهات المعنية حول المعتقدات الأساسية والأهداف التي وضعتها إدارة المحاربين القدامى في الولايات المتحدة، وأتاح للجميع التصرف بما يتوافق مع هذه المبادئ عوضًا عن اتباع مجموعة معدّة مسبقًا من القواعد أو مؤشرات الأداء الرئيسية. وعندما أجرى هذا الاستبيان لأول مرة عام ٢٠١٥، أفاد ٤٧٪ فقط من المحاربين القدامى بأنهم يثقون بإدارة المحاربين القدامى في الولايات المتحدة. وبحلول ٢٠١٨، ارتفعت النسبة لتتجاوز ٧٠٪.

## إعادة التفكير بالميزانية

من الأهمية بمكان ربط تخطيط التحولات بعمليات وضع الميزانية لتجنب تكرار العمليات أو التأخيرات في صرف الأموال. وأفاد أكثر من ٨٠٪ من المشاركين في الدراسة، بعد فوات الأوان، أنهم لو قاموا بتخصيص المزيد من التمويل والموارد الأخرى في بداية عملية التحول لكانت فرص النجاح لديهم أكبر. ويجب أن تتعاون الوكالات مع وزارة المالية (أو السلطات المشابهة) لإعداد تقديرات مالية، وضمان التمويل، والسعي إلى موارد تمويل بديلة مثل مساهمات المانحين من القطاع الخاص أو الاستثمار المشترك من المشاريع المملوكة من قبل الدولة.

ومن خلال إدراك أنّ الخطط يمكن أن تتغير أثناء التقدّم في التنفيذ، وسيكون باستطاعة الحكومات تغيير طريقة تفكيرها حول الميزانيات. وعلى غرار الخطط، تتغير الميزانيات خلال التنفيذ؛ ويكمن السر هنا في وضع ميزانية العام الأول بشكل صحيح وضمان تمويل كافٍ للأشهر الـ ١٢ التالية. ويمكن للحكومات إيجاد نقاط تحقق سنوية لتقييم التقدّم الحاصل في التحول، وتعديل أو إلغاء المبادرات، وإعادة تخصيص موارد الميزانية وفقاً لذلك. ويمكن السر هنا في وضع ميزانية مناسبة استناداً إلى الاحتياجات الفعلية للتحول، عوضاً عن تطبيق ميزانية العام الماضي بكلّ بساطة. وفي الفترة ما بين ٢٠٠٦-٢٠١٤، على سبيل المثال، فإن نسبة التغيير في ٩٢٪ من

مخصصات الميزانية السنوية بحسب مستويات القطاع لدول الاتحاد الأوروبي، معدّ تعديلها لتناسب مع التضخم، بلغت أقل من ١٪ من عامٍ إلى آخر (يُرجى الاطلاع على الشكل ٥). ودون خرق قواعد القطاع العام التي تحكم كيفية إعادة تخصيص الميزانية، نؤمن أنّ هناك مجالاً لمزيد من المرونة في التخطيط للتحولات وتعديل الموارد وفقاً للاحتياجات الفعلية لبرامج التغيير فور تنفيذها.

طريقة أخرى لإيجاد قدر أكبر من المرونة في عمليات وضع الميزانية تتمثل في الشروع بقسمٍ صغير من الميزانية الخاصة بإدارة ما، ٢-٥٪ على سبيل المثال، وتخصيص أجزاء منها على أساس ربع سنوي لتلبية الأولويات الطارئة أو المشاريع الخاصة استناداً إلى أفكار من موظفي القطاع العام العاملين في خدمة العملاء. ويمكن أن تكون هذه الأولويات أيضاً قائمة على المواطنين. فعلى سبيل المثال، اعتمدت أكثر من ١٠٠ من المدن الكبرى في البرازيل مبدأ الميزانية التشاركية، ما يتيح للمواطنين التعبير عن آرائهم بشكل مباشر حول أولويات الإنفاق. وتتراوح نسب التمويل عادةً بين ٥-١٥٪ من إجمالي ميزانية البلديات. وأنفقت البلديات البرازيلية التي اعتمدت الميزانية التشاركية أكثر من نظيراتها في مجالات التعليم والنظافة وشهدت انخفاضاً في معدل وفيات الأطفال.

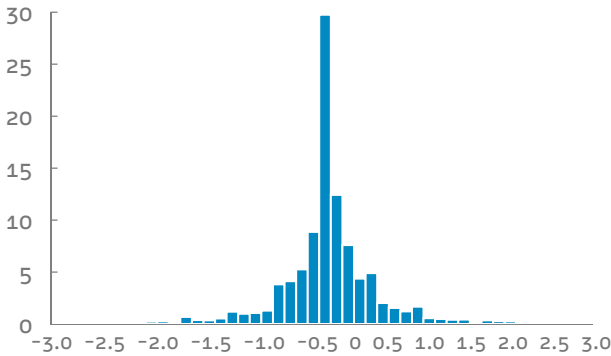
## الشكل ٥ تغير معظم الحكومات مخصصات الإنفاق بشكل هامشي كلّ عام، ما يشير إلى فرصة لتحسين كفاءة التخصيص

خلافاً لذلك، في الحكومات، تغير أقل من ١ من أصل ١٠ مخصصات الميزانية للقطاعات في حكومات الاتحاد الأوروبي بنسبة تقل عن ١٪

تميل الشركات التي تعيد تخصيص ميزانياتها بشكل ديناميكي إلى تقديم عائدات أعلى للمساهمين

### مدى تكرار تغيير تخصيص القطاع بشكل سنوي، ٢٠٠٦ - ٢٠١٤

إجمالي إعادة التخصيص في دول الاتحاد الأوروبي، %

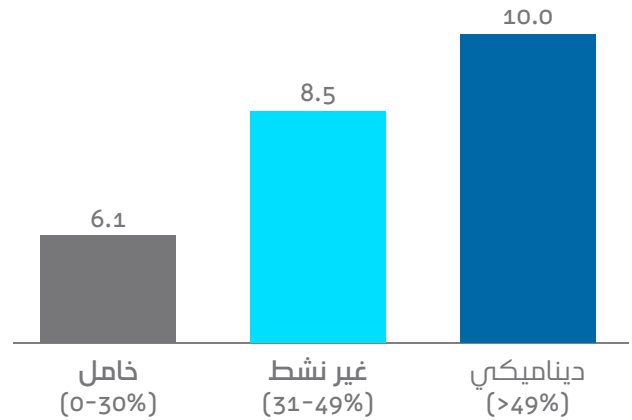


### النسبة المئوية للتغير التخصيص للقطاع

النسبة المئوية لإجمالي الميزانية التي تم إنفاقها في كل قطاعات يوروستات التي تتضمن قطاعات الثقافة، والدفاع، والشؤون الاقتصادية، والتعليم، والبيئة، والحماية، والحكومة العامة، والصحة، والسكن، والقطاعات التشريعية/التنفيذية، والتقدم في السن، ومعاملات الدين العام، والسلامة والنظام العام، والمرضى والإعاقة، والحماية الاجتماعية، والنقل، والبطالة.

### متوسط إجمالي عائدات النمو بحسب درجة إعادة التوزيع

١٠٢٠٠٩٩١ معدل النمو السنوي المركب، %



### درجة إعادة التخصيص

المصدر: الإنفاق الحكومي لـ يوروستات؛ مركز ماكزني للتحليلات الحكومية



# من إدارة الإجراءات إلى حلّ المشاكل بصورة نشطة

الالتزام بالخطّة أهم من أي شيء آخر بالنسبة لمكاتب إدارة البرامج. ونظرًا إلى أنّها غالبًا ما تفتقر إلى حقوق اتخاذ القرارات اللازمة وخبرات المحتوى لمراجعة وتحديث خطط المشاريع، تركّز هذه المكاتب على التنفيذ كما هو مخطط له حتى في ظلّ تغيير الظروف الخارجية. ويتمّ إنشاء مكاتب إدارة التحولات للبيئات الديناميكية، حيث تبدأ بالتخطيط البراغمتي وتصحيح المسار فور توفّر معلومات جديدة تشير إلى مسار عمل مختلف.

٣. من القياسات إلى الأفعال. غالبًا ما يُعاني النمط التقليدي لمكاتب إدارة البرامج من التحدّي إلى القياسات، ونظرًا لصعوبة المراقبة والتقييم في القطاع العام، تُواجه مكاتب إدارة البرامج خطر التشتت في نقاشات القياسات. ومن الناحية الأخرى، تقرّ مكاتب إدارة التحولات بأهمية القياسات، إلا أنّها تدرك مدى حيوية الأفعال. ولذلك، فإنها لا تتيح المجال للشكوك القائمة حول القياسات لاعتراض طريق الأفعال الحاسمة والمتسقة. وتعتمد قواعد مثل لا ينتهي الاجتماع قبل توضيح الخطوات المقبلة، أو لا يمكن اتّخاذ قرار دون جهة مرجعية، أو المحاولة والتحسين عوضًا عن التخطيط والمراجعة. وتبرع مكاتب إدارة التحولات في التفاعل مع الأشخاص الذين يتمتّعون بأهمية في نجاح التحولات. ويتواصلون مع جميع أصحاب المصلحة وصنّاع القرار لتسهيل إيجاد الحلول وصنع القرارات بصورة فورية لإزالة أي عقبات لا يمكن حلّها من قبل أحد أصحاب المصلحة بمفرده.

تدرك العديد من الحكومات الحاجة إلى وحدات تنسيق مركزية لتوجيه برامج التحول؛ وتدعى هذه الوحدات غالبًا مكاتب إدارة البرامج (PMOs). وفي استبيان التحول الحكومي، أشار ٤٠٪ من المشاركين أنّ مؤسساتهم كان لديها هذا النوع من الفرق التنظيمية التي تُنسق برامج التغيير بشكل مركزي.

## كُن قائدًا لا ناقدًا

على العموم، يبديوا أنّ هذه الوحدات تدعم التحولات بشكل ناجح. وتوصلت دراستنا إلى أنّه بينما كانت نصف التحولات الناجحة خاضعة للتنسيق المركزي من قبل فريق متخصص، فإن ربع التحولات غير الناجحة كان لديها هذا النوع من الهيئات. لكن التحدي الأساسي الذي يُواجه القادة الحكوميين اليوم لا يكمن في تأسيس وحدات تنسيق مركزية، وإنما في جعل هذه الوحدات فعّالة. واستنادًا إلى تجربتنا، تقصّر العديد من الحكومات في تصميم وحدات التنسيق وإعدادها للنجاح.

وعلى سبيل التشبيه، يُمكننا دراسة الفرق بين الناقد الموسيقي، وقائد الفرقة الموسيقية. وتشبه مكاتب إدارة البرامج التقليدية الناقد، حيث يقومون بشكل دقيق بمراقبة وتقييم الأداء، وبعد الوصول إلى الحقائق يعلنون عن نجاحاتها وعثراتها ضمن قالبٍ موحد. بالمقابل، تُعتبر وحدات التنسيق الفعّالة أشبه بقادة الفرق الموسيقية، حيث تقوم بشكل نشط بتدريب العازفين وتوفّر ملاحظات مباشرة من شأنها تحسين الأداء بشكل متواصل. وغالبًا ما تدعى هذه الوحدات بمكاتب إدارة التحولات (TMOs) أو مكاتب التنفيذ.

وبالطبع يضطلع كلّ من قادة الفرق الموسيقية والناقدين بأدوار هامة في عالم الأداء الموسيقي. وفي عالم التحولات الحكومية، لا نقترح أن تحلّ مكاتب إدارة التحولات محلّ مكاتب إدارة البرامج بشكل كامل؛ حيث يمكن ويجب أن تتواجد معًا في العديد من الحالات. وعلى الرغم من ذلك، وحتى وقتنا هذا، يطغى النقاد على مجال إدارة التحولات، في حين تحتاج تحولات القطاع العام إلى المزيد من القادة.

## انتقالات رئيسية لمكاتب التحولات الناجحة

بغرض تخطي مراقبة العمليات وإدارة المشاريع التقليدية، يتوجّب على مكاتب إدارة التحولات الحكومية والقادة الذين يُعينونهم اعتماد خمسة انتقالات رئيسية:

١. من الإنجازات الرئيسية إلى الأثر. غالبًا ما تعتمد مكاتب إدارة البرامج التقليدية أسلوب إشارة المرور في تقاريرها لتعقب إتتمام المبادرات. وعلى عكس ذلك، تميل مكاتب إدارة التحولات إلى التركيز على أهداف التحولات. وفي عالمهم، يُعتبر إتتمام العمل عديم الفائدة ما لم يقرب الحكومة خطوة إلى الأمام من تحقيق أهداف التحولات؛ مثل زيادة معدّل الالتحاق بالمدارس الابتدائية، أو خفض أوقات الانتظار في المستشفيات، أو زيادة العائدات الحكومية.

٢. من الخطّة هي الأساس إلى التنفيذ وتصحيح المسار. يعتبر

# الخلاصة



٤. من إصدار التقارير إلى حلّ المشكلات، تُعتبر التقارير الموحّدة جوهر مكاتب إدارة البرامج. وتستخدم هذه القوالب لإصدار تقارير حول التقدّم والعقبات والمخاطر. إلّا أنّها في كثير من الأحيان تكون وصفية ولا تسهم كثيرا في تخطّي العوائق. ومن ناحية أخرى، تشارك مكاتب إدارة التحولات العالمية المستويات في إيجاد الحلول وتساعد على معالجة القضايا والمخاطر عوضًا عن مجرد الإبلاغ عنها. ونورد أحد الأمثلة من ولاية ماهاراشترا في الهند، حيث أنشأ رئيس وزراء غرفة العمليات (war room) عام ٢٠١٥ التي ركّزت على تسريع مشاريع البنية التحتية التي تُعتبر حاجة ملحة في منطقة ذات كثافة سكانية مرتفعة عالية النمو تعاني من العديد من المعوقات التاريخية في البنية التحتية تتراوح بين النقل والمياه. وتنعقد اجتماعات غرفة العمليات بشكل دوري للتركيز بشكل حصري على القضايا التي تعيق المشاريع. ويجب على رئيس كلّ مشروع التحدّث عن احتياجاته بأقل من ١٠ دقائق، ويتمّ اتّخاذ قرار لحلّ المشكلة في المكان والوقت ذاته. وأتاح هذا التركيز الحاد على تسريع التنفيذ بشكل كبير. فعلى سبيل المثال، تم الانتقال من تنفيذ ١١ كيلومتر من خطوط المترو خلال العقد الماضي إلى تنفيذ ٢٥٠ كيلومتر خلال الأعوام الثلاثة الماضية.

٥. من متفرّج إلى جهة فاعلة. تُوظّف مكاتب إدارة المشاريع التقليدية مدراء مشاريع مدرّبين على القياس وإصدار التقارير والتواصل حول تقدّم المشاريع. بينما تُوظّف مكاتب إدارة التحولات الحكومية الفعّالة نوعًا مختلفًا من الأشخاص. فهم لا يتصرّفون كمتفرّجين أو نقاد، وإنما كجهات فاعلة تشارك بنشاط في صنع الحدث. ولذلك، تُعتبر مهاراتهم موجّهة أكثر نحو حلّ المشكلات، والإبداع والقيادة، والمعرفة بالموضوع. وبالإضافة إلى ذلك، يتولّى قيادة وتنسيق مكاتب إدارة التحولات هذه قادة ملهمين. ولذلك يترأس رئيس الوزراء غرفة العمليات في ولاية ماهاراشترا، ويشارك بنفسه بجميع المشاريع. وأصبح تركيز القيادة أحد أهم دوافع نجاح غرفة العمليات.

إنّ العالم بأمرّس الحاجة إلى تحولات حكومية ناجحة، لتحسين نتائج قطاع الصحة والتعليم، وتعزيز النمو واستحداث الوظائف، وجعل المدن أكثر حيوية، والاستفادة القصوى من الميزانية المحدودة للقطاع العام، وإعادة ثقة المواطنين بقدرته الحكومات على التنفيذ. وعلى الرغم من مستويات الفشل المرتفعة لهذه الجهود، إلّا أنّ هناك أسبابًا عديدة تدفعنا إلى التحسّن، بشكل كبير، شرط أن يقوم قادة القطاع العام بتعديل بعض المعتقدات السائدة حول كيفية قيام الحكومات بالتغيير.

وتكمن فكرة أنّ الحكومة ليست مجرد هيكلية بيروقراطية ميكانيكية وإنما كائنًا حيًا مكوّنًا من أشخاص يخدمون أشخاص آخرين، في صميم التعديلات اللازمة. وتسير التحولات الناجحة بما يتوافق مع حوافز وطاقات موظفي القطاع العام وليس ضدها، وتتواصل وتستجيب إلى احتياجات المواطنين ومخاوفهم العميقة. وكما يُظهر قادة القطاع العام الرائدین، يُمكن أن يُفسح الانتقال إلى حكومة قائمة على الأشخاص المجال أمام شعفٍ وأداء كبيرين.



# المؤلفون



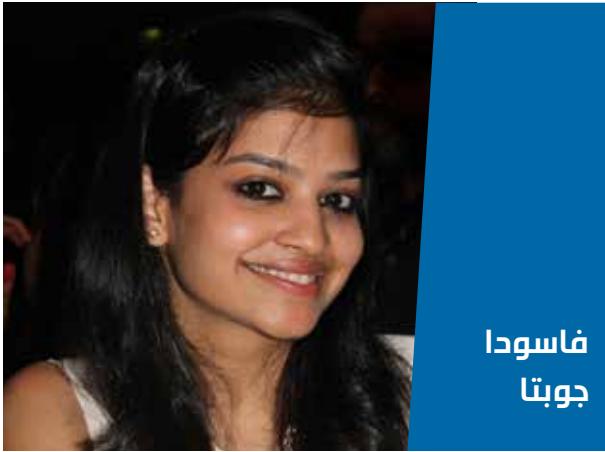
مارتن  
تشيسينسكي

شريك مساعد خبير، دبي  
martin\_checinski@mckinsey.com



يورغ  
شوبرت

شريك رئيسي، دبي  
jorg\_schubert@mckinsey.com



فاسودا  
جوبتا

أخصائية ممارسات المحتوى،  
«جورجون»  
vasudha\_gupta@mckinsey.com



تيرا  
ألاس

زميل رئيسي، مركز ماكنزي لتعزيز أداء الحكومات، لندن  
tera\_allas@mckinsey.com

# القمة العالمية للحكومات



@WorldGovSummit

#WorldGovSummit

انضموا إلى الحوار  
[worldgovernmentsummit.org](http://worldgovernmentsummit.org)