



# سلسلة بحوث القمة الحكومية

## بناء ثقة المتعامل في المؤسسات الحكومية

تعزيز ثقة المتعاملين لتحقيق الكفاءة الحكومية



بالتعاون مع

Peppers & Rogers Group

إخلاء المسؤولية: محتوى هذا التقرير ووجهات النظر الواردة فيه تعود للمؤلف (مؤلفين) فقط. محتوى التقرير لا يعكس أو يمثل بالضرورة وجهة نظر حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة أو توجهاً لها و/أو الجهة المنظمة للقيمة الحكومية.

# الملخص التنفيذي

يتوقف حسن سير العمليات الخاصّة بأية مؤسسة أو جهة حكومية بشكل جوهري على كسب ثقة المتعاملين. وقد تراجعت ثقة المتعاملين في جميع المؤسسات - بما فيها الحكومية بشكل ملحوظ في كافة أنحاء العالم. لماذا حصل ذلك؟ لأنّ كلّ المتعاملين والمقيمين والشركات التي تتعامل مع المؤسسات الحكومية أصبحت تتواصل وتتفاعل مع بعضها البعض بشكل متزايد، وبالتالي أصبح لدى المزيد من المتعاملين والكيانات الأخرى صورة أوضح حول مستوى أداء المؤسسات الحكومية ككل وأصبحوا يطالبونها بمستوى أعلى.

وفي هذا الجو من الشفافية العالمية، إذا كانت المؤسسات الحكومية ترغب بكسب ثقة متعاملينا والحفاظ على تلك الثقة، ينبغي أن تثبت من خلال أعمالها (١) أنّها تحترم مصالح متعاملينا في جميع الأوقات، و(٢) أنّها تمتلك الكفاءة اللازمة لتطبيق القوانين وتقديم الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، ومع تحسن الخدمات التي يتلقاها المتعاملون من الشركات التي يتعاملون معها، فقد أصبحوا يتوقعون من المؤسسات الحكومية حماية مصالحهم بشكل استباقي، حتّى لو لم يكونوا على علم تام بها بأنفسهم، أو عندما لا يعيرونها الاهتمام الكافي.

في هذا التقرير، تنقسم متطلبات النوايا الحسنة والكفاءة إلى ستّة عناصر أساسية مختلفة، وينقسم كل عنصر أساسي بدوره إلى الصفات العديدة المختلفة التي يمثلها. وأخيراً نقترح ستّ خطوات مهمّة، نعتقد أنّ على كل مؤسسة حكومية اتّخاذها من أجل أن تصبح جديرة بالثقة بشكل أكبر بالنسبة إلى المتعاملين.

# المحتوى

الأهمية المتزايدة  
لمفهوم الثقة



٦

نقص عام في الثقة في المؤسسات  
الحكومية والمؤسسات  
الأخرى



٧

ارتفاع معايير المتعاملين بشكل  
متزايد في ما يتعلق بالثقة



٨

تحديد الثقة وفهمها



٩

## ستة عناصر منفصلة لبناء المصداقية



١١

## الخاتمة



١٧

## ملحق



١٨

## الأهمية المتزايدة لمفهوم الثقة

الذاتية الرقمية بدلاً من ضياع وقت الموارد البشرية القيّم التي يمكن الاستفادة منها في أعمال أخرى ذات أهمية.

كلما استمر انتشار المنصات الرقمية و وسائل الإعلام الاجتماعي والتقنية الموجهة للمتعامل، يتسارع حجم وسرعة التفاعل بين المتعاملين والمؤسسات. وكلما تفاعل الناس مع بعضهم البعض ومع الشركات، كلما طالب المتعاملين بمستوى أعلى من الموثوقية.

وجدير بالذكر، أنّ رفع مستوى التفاعل يجعل العالم أيضاً أكثر شفافية. فأياً كانت المعلومات التي يشاركها اليوم شخصٌ ما، أينما كان، سيعرفها غداً آلاف (أو ملايين) الناس. فبسبب وسائل الإعلام الاجتماعية وغيرها من أشكال التفاعل الإلكتروني، أصبح الحفاظ على سرية معلومة ما أكثر صعوبة وكلفة من أي وقت مضى. لذلك، عندما يكون شخص ما أو كيان ما غير جدير بالثقة، يتمّ كشفه بسرعة.

من المهم بشكل خاص أن تقرّ المؤسسات الحكومية وتعترف بالشفافية التي نشأت من زيادة مستوى التفاعل. ولقد شاهد العالم بأسره مراحل تطوّر الربيع العربي على تويتر وفيسبوك، وتابع العديد من المتعاملين من مختلف الدول تطور المواقف والأحداث. لذا فقد أصبح اكتساب ثقة المتعاملين أكثر أهمية من أي وقت مضى بالنسبة للمؤسسات الحكومية.

بعد مواجهة أزمات الكفاءة والحوكمة الداخلية على مدى العقود القليلة الماضية، بدأت المؤسسات الحكومية تكتشف أنّ الثقة تشكّل حافزاً رئيسياً في نماذج التشغيل المستقبلية. فقد أصبحت الثقة بين المتعاملين والمؤسسة الحكومية ذات أهمية متزايدة. وتتيح الثقة للمتعاملين التعامل بفعالية أكبر وللمؤسسة الحكومية العمل بكفاءة أكبر. فعندما يثق الناس بمصادرهم إلى حدّ عدم حاجتهم للتحقق من هذه المصادر أو من التفاصيل، يمكنهم الاعتماد على ما حصلوا عليه من معلومات على الفور، سواء لدفع فاتورة خدمة ما، أو لمحاولة إيجاد لائحة إجراء حكومية، أو لاستكمال طلب على الإنترنت للحصول على تصريح. ويقوم المتعاملون بتقبل المعلومات بناء على الثقة. وفي المقابل، تعتبر المعاملات غير الجديرة بالثقة منخفضة الكفاءة إلى حد كبير، وتستلزم من الناس التحقق من كل التفاصيل. وقد يضطرون للتحقق منها بالاستعانة بخبير قبل القيام بأي عمل.

وتضيق المعاملات غير الجديرة بالثقة وقت المتعاملين، وتخلق عبئاً إضافياً على المؤسسات الحكومية وتزيد من التكاليف. أمّا عندما يثق المتعاملون في المعلومات المتوفرة على موقع حكومي أو في نظام الرد الصوتي التفاعلي (IVR)، فيقل احتمال ضياع وقتهم من أجل إعادة التحقق من صحة المعلومات مباشرة مع موظف حكومي، ما يحافظ على وقت التعامل وعلى مال المؤسسة الحكومية. وعندما يتحقق هذا المستوى من الثقة، يمكن أن يجري المتعامل المعاملة بفاعلية أكبر بمزيد من الثقة في المؤسسة الحكومية وتستطيع المؤسسة الحكومية بدورها المباشرة بتقديم الخدمات بفعالية أكبر (من حيث التكلفة) على منصة الخدمة



## نقص عام في الثقة في المؤسسة الحكومية والمؤسسات الأخرى

ومن أجل أن تكسب المؤسسات الحكومية ثقة المتعاملين والشركات العاملة داخل حدودها، وتحافظ عليها، ينبغي أن تقدّم عنصرين أساسيين، وهما: النية والكفاءة. يجب أن تقوم المؤسسات الحكومية بتصميم وتقديم خدماتها بما يتماشى مع المصالح العليا لمواطنيها وغيرهم من أصحاب الشأن. وكذلك، يجب أن تقدّم المؤسسات الحكومية هذه الخدمات بكفاءة. ومن أجل كسب الثقة والحفاظ عليها، يتعين على المؤسسات الحكومية إظهار النوايا الحسنة والكفاءة، ويجب أن يقوموا بذلك باستمرار وبشكل استباقي.

لقد انخفضت بكل أسف ثقة المتعامل بالمؤسسة الحكومية (وعدّة مؤسسات أخرى) بشكل ملحوظ خلال العقود القليلة الماضية. ووفقاً «لقياس الثقة» لدى «ايدلمان» ٢٠١٢، وهي دراسة يتم إجراؤها سنوياً للبحث في مستوى الثقة الموضوعة في المؤسسة الحكومية والأعمال التجارية ووسائل الإعلام، والمنظمات غير الحكومية بين أكثر من ٣٠ ألف شخص في ٢٥ دولة مختلفة، تم التوصل إلى أنّ المتعاملين في معظم البلدان لا يثقون بمؤسساتهم الحكومية. ومع ذلك، تختلف نتائج هذه الدراسة بشكل كبير بين دولة وأخرى. وعلى مقياس مكون من تسع نقاط، حيث تعني النقطة الأولى أنّ المتعاملين «لا يثقون بها أبداً»، والنقطة التاسعة تعني أنّ المتعاملين «يثقون بها إلى حد كبير»، سجّل المتعاملون في دول مثل إسبانيا (٢٠ في المائة)، واليابان (٢٥ في المائة)، وروسيا (٢٦ بالمائة) مستويات منخفضة من الثقة في المؤسسات الحكومية. وفي المقابل، فإن المتعاملين في دولة الإمارات العربية المتحدة (٧٨ في المائة)، والصين (٧٥ في المائة)، وسنغافورة (٧٢ في المائة)، وهولندا (٦١ في المائة) لديهم مستويات عالية من الثقة في المؤسسات الحكومية.

# ارتفاع معايير المتعاملين بشكل متزايد في ما يتعلق بالثقة

بالنسبة إلى أية شركة، تعتبر ثقة المتعاملين أداة أساسية لتعزيز توليد القيمة على المدى الطويل للمساهمين. فعندما تحمي الشركة بشكل استباقي مصالح المتعامل، فهي توفر مستوى عالٍ جداً من خدمة المتعاملين. وتظهر تلك الوثوقية نوعاً من «التعاطف» مع المتعاملين، وبالنسبة إلى الشركة، يظهر التعاطف، ويوفر أيضاً مستوى عالٍ جداً من الخبرة بالمتعاملين، والتزامهم بالعمل على أساس تلك الخبرة. إنها الطريقة التجارية لنقول لأحد المتعاملين: «نحن نعرفك، وتحقيق مصالحك المثلى هو جوهر عملنا».

أما بالنسبة لمؤسسة حكومية، فيمثل التعاطف مع المتعاملين الشكل المطلق لسياسة المؤسسة الحكومية التي تركز على التعامل. وأن تكون المؤسسة الحكومية قابلة للثقة، سيؤدي بشكل شبه مؤكد إلى تحسين امتثال المتعاملين للمتطلبات التنظيمية، وسيعزز ولاء المتعامل، وسيعزز الدعم المقدم إلى سلطة المؤسسة الحكومية.

نظراً إلى ازدياد الحاجة إلى الثقة بشكل مطرد، وبما أن التقنية تستمر بتوليد المزيد من الشفافية بين المتعاملين والشركات والمؤسسات الحكومية، يطالب المتعاملون المؤسسات الحكومية بمعايير أعلى بكثير من ذي قبل. فبدلاً من الاكتفاء بتوقع الشفافية من المسؤولين الحكوميين، يطالب المتعاملون بموثوقية استباقية، أو ما نشير إليه في مجموعة بيبرز أند روجرز بـ«القابلية للثقة». إذا كان متعامل ما على وشك ارتكاب خطأ ما، أو إهمال إجراء مطلوب، أو فشل في تقديم الوثائق في الوقت المحدد، ستتحمل المؤسسات الحكومية بذاتها، وبشكل متزايد، مسؤولية تذكيره بذلك ومساعدته لاكتشاف ما يجب أن يفعله ليتجنب إلحاق الضرر عن غير قصد وبدون معرفة بمصالحه الشخصية.

أما في عالم الأعمال، فثمة بالفعل عدد متزايد من الأمثلة حول القابلية للثقة في العمل (أو الموثوقية الاستباقية)، وهي:

- إذا كانت قيمة ما تدفعه للحصول على المزيد من الخدمات الصوتية، وخدمات الرسائل القصيرة، وخدمات البيانات أكثر مما تستخدمه مع شركة فودافون تركيا، ستقوم الشركة بشكل استباقي باقتراح خطة اتصال أكثر ملاءمة وأقل كلفة.
- عندما تحاول شراء كتاب من موقع أمازون أو أغنية من آيتونز والتي كنت قد اشتريتها في السابق، ستنبهك الشركة إلى أنك حصلت على هذا المنتج مسبقاً وتساءلك إذا كنت تريد شراءه مرة أخرى.
- إذا كنت تملك أموالاً راكدة في حساب جار لدى بنك Ally، سيعرض عليك البنك بشكل استباقي تحويل هذه الأموال بدون أية كلفة إلى حساب مختلف حيث يمكنك الاستفادة من نسبة فائدة أكبر.
- إذا اشتريت برنامج إس كيوإل سيرفر للمؤسسات من مايكروسوفت، سوف تحصل أيضاً على قسائم تتيح لشركتك إرسال موظفي تقنية المعلومات لتلقي التدريب على نفقة مايكروسوفت. وإذا لم تستخدم قسائم التدريب بعد فترة معينة، ستقوم مايكروسوفت بتذكيرك بهذا الخدمة المجانية.
- في جنوب أفريقيا، حيث يواجه مزارعو البطاطس مشاكل عديدة مختلفة متعلقة بتركيبة بين التربة والمناخ، ستصحك «سينجنتا»، وهي شركة كيمواويات زراعية، بالتركيبة الصحيحة من المواد الكيماوية والعلاجات للحالة الخاصة بكل مزارع. وتوصي أحياناً بمنتجات شركة منافسة مباشرة، عندما يكون هناك احتمال بالحصول على نتائج أفضل.



## تحديد الثقة وفهمها

**النوايا الحسنة:** قبل أن يتق المتعامل بمؤسساته الحكومية أو بأية مؤسسة أخرى، عليه أن يحترم نواياها أولاً. هل تنظر المؤسسات الحكومية فقط لنفسها أو تنظر لمصلحة المتعاملين معها، أيضاً؟ بعبارة أخرى، هل يتوقع المتعاملون بأن أعمال مؤسساتهم الحكومية ستخدم، في كل الأحوال، مصالحهم المثلى؟

**الكفاءة:** على المتعامل أيضاً أن يحاول تقييم إذا ما كانت مؤسساته الحكومية المختلفة وإداراتها قادرة في الواقع، على الوفاء بنواياها الحسنة. هذا هو جوهر الموضوع، هل تملك المؤسسة الحكومية الكفاءة لتجعل السياسات أو القرارات التنظيمية واقعية وفعالة، ولتتعامل مع الاستفسارات الفردية على وجه السرعة وبشكل مناسب، وتصدر التراخيص والتصاريح والأوراق الأخرى، بفعالية؟

كي نفهم كيفية كسب ثقة المتعامل بالكامل، نحن بحاجة أيضاً إلى معرفة ما يعنيه مفهوم «الثقة» في الواقع. لقد تم إجراء العديد من الدراسات حول موضوع الثقة والجدارة بالثقة عبر السنين، ولقد قام عدّة أكاديميين من اختصاصات مختلفة بشرح مكوناتها. وقد تمّ تعداد بعض الكتب التجارية، والاقتصادية والاجتماعية الأكثر حداثة في المرفق التابع لهذا التقرير، إلى جانب بعض المراجع عن أهميّة الثقة في وسائل الإعلام الاجتماعي.

وبشكل عام، يتوافق معظم الأكاديميين على أنه يمكن تصنيف مكونات الثقة في مجالين، وهما: النوايا الحسنة والكفاءة. والطريقة الأخرى لتفسيرها هي أن الثقة تطوي على القيام بالأمر الذي يناسب المتعاملين (النوايا الحسنة) والقيام بذلك بالطريقة المناسبة (الكفاءة).

منهما، سيداعى السقف وينهار في النهاية. وفي هذا الإطار، يمكننا اعتبار العنصر الاستباقي وكأنه الغطاء الخشبي الذي يحافظ على جفاف المنزل.

ومع ذلك، من المهم الإدراك بأن نوايا المؤسسة الحكومية وكفاءتها قد تمّ تقييمها بطريقة ذاتية من قبل متعاملين فرديين على أساس تصوراتهم الشخصية. ومن الطبيعي ألا يكون لدى المؤسسة الحكومية بحد ذاتها، «نوايا»، لأن المؤسسات الحكومية هي منظمات جماعية والفاعلين فيها بشر. فالحكومة بحد ذاتها، ليس لديها أي فكر ولا تستطيع «اعتزام» أي شيء. عوضاً عن ذلك، كما في أي مؤسسة يتعامل معها المتعامل، سيقم هذا الأخير أعمال المؤسسة الحكومية وسيحدّد شخصياً في ذهنه ما إذا كانت تلك الأعمال هي أعمال كيان ذونية حسنة. ولقد قيل أن الشعوب تحكم على نفسها بحسب نواياها، ولكنها تحكم على الآخرين بحسب أفعالهم. ينطبق الأمر نفسه على المؤسسات والهيئات الحكومية: لا يكفي أن تنوي القيام بالأمر الجيد. فالشعوب تحكم على نوايا مؤسساتها الحكومية من خلال أعمالها.

وفي الوقت الحاضر، ليس هناك أي مقياس صريح أو موضوعي بإمكانه أن يساعد المتعامل على تقييم قابلية الثقة في المؤسسة الحكومية. ولو وجد هذا المقياس، يصبح بإمكان المتعاملين مقارنة حكومة دولة ما بحكومة دولة أخرى، وهيئة في المؤسسة الحكومية نفسها بهيئة أخرى، ومراقبة كيف ترتفع وتخفض قابلية الثقة على مرّ الزمن.

وكما ذكرنا أعلاه، فقد أصبحت توقعات المتعاملين اليوم أعلى وتستند إلى التمكن الذي شعروا به من خلال اتصالاتهم الاجتماعية وعبر الهواتف المحمولة وكمنتج ثانوي للشفافية المتزايدة التي تميّز المجتمعات الحديثة المترابطة إلكترونياً. وكما هو الحال مع الشركات التي يتعاملون معها، يتوقع المتعاملون اليوم أن تكون مؤسساتهم الحكومية جديرة بالثقة على نحو استباقي أو أن تكون «قابلة للثقة».

لطالما تصرّفت المؤسسات الحكومية وعملت بطرق يمكن النظر إليها على أنها غير جديرة بالثقة - وحتى لو لم تكن تنوي ذلك. وعلى سبيل المثال، إذا كان على المتعامل في دولة ما أن ينتظر في صفوف طويلة في مؤسسة مسؤولة عن منح التصاريح، يعتبر المواطن أو المقيم أو الشركات بحسب تجارب كل منهم، أنّ الوزارة ليس لديها النية ولا الكفاءة لجعل هذه العملية أكثر فعالية. وهذا يضعف الثقة. وبالإضافة إلى ذلك، إن كان أحدهم ينتظر في الصف في الجانب المشار إليه بطريقة خاطئة، فمجرد إعلامه بأنه كان يقف في المكان غير الصحيح وأنّ عليه أن يبدأ العملية من جديد، يمثّل تجربة من شأنها أن تحدّ من ثقة الشخص بهذه الجهة أو بهذه المؤسسة الحكومية عموماً.

وفي المقابل، عندما تطلب المؤسسة الحكومية تقييماً من متعاملها ومراجعتها حول نقاط القوة وأوجه القصور في الخدمات التي تقدّمها (مثلاً الخطوات الواجب اتباعها لتقديم طلب للحصول على ترخيص لتشييد مبنى)، ثمّ تستخدم تلك التقييمات لإجراء التحسينات المفيدة على الخدمات وفي النهاية تعلن كيف تمّ التعامل مع هذه التقييمات، قد يساعد ذلك المؤسسة الحكومية على كسب ثقة متعاملها والمحافظة عليها، في حين تقوم بتحسين إنتاجية عملياتها وفعاليتها.

وعندما توضح المؤسسة الحكومية باستمرار أن نواياها تصبّ في مصلحة المتعاملين وتوفّر في الوقت ذاته خدمات موثوقة للأشخاص المعنيين استناداً إلى احتياجات وأفضليات متعاملها، يعتبر ذلك الوصفة الناجحة لبناء ثقة الشعب والمحافظة عليها. ولن يتم كسب الثقة بالكامل إلا إذا وفّت المؤسسة الحكومية بوعودها في ما يتعلق بنواياها وكفاءتها على حد سواء. وتشبه النية والكفاءة الركيزتين اللازمتين لدعم سقف مبنى (الثقة). فمن دون الدعم المتساوي لكل

# ستة عناصر منفصلة للمصادقية

يتقدم بشكوى أو يلاحظ المشكلة، فعند الإمكان يجب أن تُسجل المشكلة وأن تدرس وتقدر تبعاتها والحلول المناسبة لها قبل أن تتفاقم.

سنقوم في هذا التقرير الرسمي بتحليل الثقة من حيث العناصر الأساسية الستة، والتي يُنظر إليها من منظور النوايا الحسنة والكفاءة:

## الكفاءة:

## النوايا الحسنة:

**خبرة المتعامل:** توفير تجربة مقبولة وملائمة وصادقة وموثوقة للمتعامل بغض النظر عن القناة أو الطريقة التي تُقدّم بها؛ ويُمكن تطوير الخبرات بالوصول إلى المتعاملين الذين لا تتوافر لديهم المعطيات الكافية أو المعرفة حول ماهية الخيارات الأفضل لهم في مجال معين.

- **التعاطف:** توقّع متطلبات المتعامل، وفهم السياق الذي تتطور به هذه المتطلبات، والعمل الفعلي لتبني حلول ناجعة، ويجب التواصل مع المتعاملين بهذه الطريقة بشكل استباقي وخاصةً إذا تحققت الفائدة المرجوة من هذا الأمر.

**التمكين:** تدريب وتمكين وتفويض المسؤولين الحكوميين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لكسب ثقة المتعامل والحفاظ عليها، وهذا يتطلب في كثير من الأحيان تجاوز أو زيادة القواعد المنصوص عليها عندما يتطلب «المنطق السليم» ذلك.

- **الشفافية:** التواصل علناً مع المتعاملين سواء كان الأمر استباقياً أو كردة فعل، وذلك من أجل تقديم معلومات واضحة حول السياسات والقرارات والمتطلبات والنتائج.

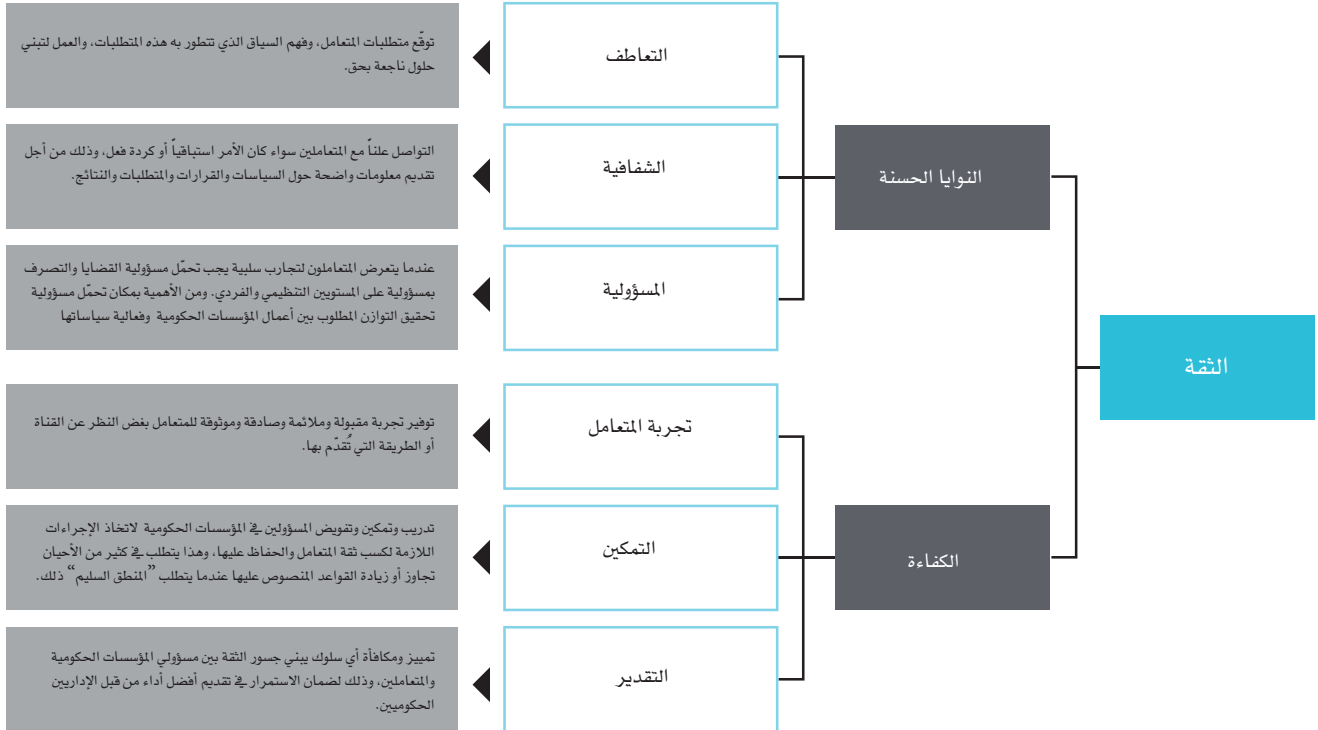
**التقدير:** تمييز ومكافأة أي سلوك يبني جسور الثقة بين مسؤولي المؤسسات الحكومية والمتعاملين، وذلك لضمان الاستمرار في تقديم الموظفين الحكوميين لأفضل أداء.

- **المساءلة:** عندما يتعرض المتعاملون لتجارب سلبية يجب تحمّل مسؤولية القضايا والتصرف بمسؤولية تجاهها على المستويين التنظيمي والفردي. ومن الأهمية بمكان تحمّل مسؤولية تحقيق التوازن المطلوب بين أعمال المؤسسة الحكومية وفعاليتها سياساتها، ولا داعي لانتظار المتعامل حتى

## الرسم التوضيحي ١

### الوحدات الأساسية الستة للثقة

الرسم التوضيحي التالي هو تمثيل تخطيطي للوحدات الأساسية للثقة، حيث يؤدي التوافق بين هذه العناصر إلى تحقيق المكوّن الرئيسيين للثقة، وهما: النية والكفاءة.



## الشفافية

ما هو مدى فعالية إجراءاتنا لتنفيذ وإدارة الاتصالات التفاعلية مع المتعاملين بالاتجاهين؟

هل نقدم معلومات توضيحية للموظفين الذين يتعاملون مع المتعاملين؟

هل نُقدّم معلومات واضحة للمتعاملين من خلال قنوات خدمة ذاتية فعالة ذات اهتمام كافٍ بها؟

هل نزوّد المتعاملين بمنافذ متابعة أو سؤال المؤسسة الحكومية عن قراراتها وسياساتها؟

هل تخضع هذه المنافذ للإشراف المناسب، وذلك لضمان تصحيح الأخطاء المرتكبة من جانب الهيئات أو المسؤولين الحكوميين؟

هل نسمح للمتعاملين بإعلان آرائهم (غير المسيئة) بحرية على صفحات الإنترنت أو وسائل الإعلام الاجتماعي الأخرى بخصوص خدمات المؤسسة الحكومية، وذلك لمصلحة بقية المتعاملين؟

إلى أي مدى نسمح للمتعاملين بالاطلاع على السياسات ضمن جهة حكومية أو المشاركة في عملية صنع السياسات ضمن جهة حكومية أو هيئة تنظيمية؟

لقد قمنا بتحديد سلسلة من الخصائص التي يُمكن تطبيقها لكل واحد من هذه العناصر الستة المختلفة للثقة، وتمّ التعبير عن هذه الخصائص بصياغة أسئلة تسمح لنا بتقييم الدرجة التي تفي بها المؤسسة الحكومية بهذه العناصر الستة، ولزيت من التشاور سيتم تقيح هذا الاستبيان و"التعامل معه" بما يناسب الحالة الواقعية لحكومة دبي. (يُمكن أن تكون هذه الأسئلة أساساً لـ "اختبار قابلية الثقة"، وذلك على شكل أسئلة في الإدارة الذاتية لتمكين الجهات الحكومية من الحكم على مدى قابلية الثقة لديها وحجم العمل الواجب إنجازه لبناء ثقة حقيقية وفعالة. يتوفر المزيد من التحليل المتعمق والحلول لدى (Peppers & Rogers Group)

وكقاعدة عامة ملائمة لجميع المؤسسات الحكومية، فإنّ الأسئلة المطروحة التي تغطي العناصر الستة للموثوقية ستكون كما يلي:

## النوايا الحسنة

### التعاطف

هل نفهم هدف المتعامل عند تعامله معنا؟

هل نبذل الجهد الكافي لاستعمال مصطلحات سهلة لكي يفهمها المتعاملون، بدلاً من استخدامهم لمصطلحات ومؤسستنا؟

هل نعلم أو هل يمكننا أن نتعلم الحافز النهائي للمتعامل الذي يدفعه للتعامل مع مؤسسة خاصة أو جهة حكومية؟

هل هناك دور واضح ومحدد للجهات الحكومية في تحقيق أهداف المتعامل؟

هل أخذنا باعتبارنا طموحات المتعامل؟

هل لدينا خطة لتلبية هذه الطموحات؟

هل وضعنا أفكاراً تلبّي احتياجات المتعامل المطلوبة من موظفي الصف الأمامي بالمؤسسة الحكومية بحيث تتم خدمة المتعامل بشكل أفضل وأسرع؟

هل نعلم ما هي جوانب ومتطلبات الخدمات الحكومية الأكثر ملاءمة لأهداف واحتياجات المتعامل المختلفة، وهل ننقل هذه الخبرات إلى المتعامل بشكل استباقي؟

هل يمكننا توفير طاقم الموظفين الملائم ضمن المؤسسة الحكومية أو الوزارة ليس فقط على أساس أهداف المتعامل العامة، وإنما كذلك على أساس وجهة نظر المتعامل الخاصة، أو حتّى على أساس الاحتياجات الشخصية؟ هل يمكننا التعامل مع ذلك بشكل استباقي إن كان ذلك يخدم المتعامل؟

هل نحرص على إضفاء "الوجه الإنساني" على سياسات ونشاطات المؤسسة الحكومية، بحيث يدرك المتعامل أنّ المؤسسة الحكومية نفسها تبدي تعاطفاً في أعمالها، كما تبدي مسؤولية وقرباً من المتعامل؟

هل سنعتذر بكل صدق وإخلاص وبشكل استباقي عند ارتكابنا خطأ ما؟

## دبي: إظهار الشفافية في تصنيفات المدارس

على النتائج الإجمالية ومستوى الدرجات المحددة من قبل المؤسسة الحكومية (ممتاز أو جيد أو مقبول أو سيء).

يعود هذا المستوى من الشفافية بالنفع على كل من المتعاملين والأعمال؛ حيث يُمكن أن يحدد أولياء الأمور نقاط الضعف والقوة لكل مدرسة (حجم الصفوف، نتائج امتحانات كل مادة) واتخاذ قرارات مدروسة حول استراتيجيات التعليم من أجل أبنائهم، بالإضافة إلى تحديد أماكن سكنهم، وفي نفس الوقت تتمكن الأطراف التي تتأثر بتصنيف المدرسة كأصحاب العقارات وأصحاب المتاجر وغيرهم، من التخطيط لتسويق منتجاتهم وخدماتهم ومبيعاتهم بناءً على هذه المعلومات.

كان أحد نتائج هذا البرنامج الحكومي تصنيف دبي كأفضل سوق عقارات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من ناحية الشفافية، وذلك حسب تصنيف جونز لانغ لاسال المؤشر العالمي للشفافية العقارية؛ ومن ضمن هذه النتائج سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بإحصاء تسجيل الأراضي والممتلكات وتنظيم بيانات الديون وهكذا دواليك. تساهم إتاحة هذه المعلومات بسهولة وشفافية للمتعاملين والشركات وأصحاب المصالح الأخرى من تمكين حكومة دبي لجعل سوق العقارات في دبي أكثر جاذبية للمستثمرين، ورفع مستوى أداء الأعمال بما يؤثر إيجاباً بشكل متراكم على الأعمال المحلية إضافة إلى السمعة حسنة التي تحصلها الإمارة في ما يخص قابلية المؤسسة الحكومية للثقة.

عندما تُظهر المؤسسات الحكومية أنها شفافة من خلال الإجراءات التي تُتخذ نيابةً عن المتعاملين فضلاً عن المعلومات التي يتم إتاحتها للجمهور العام بشأن الخدمات الحكومية والسياسات والبرامج فإن كل ما تقدم يُعتبر في مصلحة المتعاملين والعمل والحكومات نفسها.

يُمكن أن تقود الشفافية إلى تحسين فعلي ضمن المؤسسة الحكومية. لا تكون المؤسسات الحكومية تافهية عادةً كما هو الحال في عالم الأعمال؛ ومع ذلك، فإن قياس وتعميم الكفاءات العملية والفاعلية للإدارات الحكومية المختلفة يولد شعوراً ملحاً بين الإدارات والفرق المختلفة للسعي إلى التميز التشغيلي وخاصةً إذا كان هناك رابط بين الحوافز المالية والأداء من جهة والنتائج من جهة أخرى.

تُمثّل المؤسسات الحكومية في دبي مثالاً حياً للشفافية في عمل المؤسسات الحكومية؛ تتيح المؤسسة الحكومية في دبي المعلومات عبر موقعها الإلكتروني من جهاز الرقابة المدرسية بدبي على أساس تقييم فعالية التعليم في كل مدرسة كما جودة التعليم في المدارس الخاصة ضمن دبي. يقوم المفتشون بتقييم عدّة حقول تعليمية في كل مدرسة، ويتضمن ذلك تحصيل الطلاب وتقديمهم في المواد الرئيسية، ودرجة تطورهم الشخصي والاجتماعي، وفعالية المناهج الدراسية لكل مدرسة في تلبية الاحتياجات التعليمية لكل الطلاب، ثم يتم تصنيف كل مدرسة بناءً

### المصادر:

هل نقوم بما يكفي لتسجيل واحترام الوعود التي تم تقديمها للمتعاملين، على المستوى التنظيمي وعلى مستوى الموظف؟

هل نتصرف على نحو استباقي في متابعة الأخطاء والشكاوى مع المتعاملين والاعتذار لهم أو إرجاع الرسوم التي قاموا بدفعها أو من خلال أي رسائل أو عروض أخرى؟

هل نتحمل المسؤولية عندما يتم تزويد أحد المتعاملين بمعلومات خاطئة؟

إلى أي حد نقوم بتتبع الأخطاء والتجاوزات التي تحصل من طرف المؤسسة الحكومية تجاه خدمة احتياجات المتعاملين؟ كيف نتعامل داخلياً مع أنفسنا في المسألة؟

هل لدينا ممارسات محددة يجري العمل بها لتصحيح الأخطاء سواء بشكل منهجي (التحسين المستمر) أو على صعيد فردي؟

هل نقوم بإيصال سياسات الوزارة وبشكل علني ومفتوح (باستثناء بعض الحالات) والاهتمام بملاحظات وردود المتعاملين أو اعتراضاتهم عليها؟

هل نتبنى أفكار المتعاملين أو نعمل على أخذها بالاعتبار بغية تحسين الخدمات الموجودة أو تطوير خدمات جديدة؟

إلى أي حد نحن ملتزمون بالتحسين المستمر لتحقيق رضا المتعاملين عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الحكومية؟

١. حكومة دبي: موقع هيئة المعرفة والتنمية البشرية.

<http://www.khda.gov.ae/En/DSIB/Reports.aspx>

٢. موقع الإمارات ٢٤/٧. تصنيف دبي كأفضل سوق عقارات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من ناحية الشفافية.

<http://www.emirates.ae/com/news/emirates/dubai-ranked-1,464788-27-06-2012-mena-s-top-transparent-realty-market>

### المسؤولية

هل نتصرف على نحو استباقي في اتخاذ خطوات نيابة عن من تعرضوا إلى أحد أشكال "الظلم" أو الخطأ بحقهم؟

هل هناك وظيفة "مكتب متابعة شكاوى المتعاملين" ضمن المؤسسة الحكومية، لسماع وجهة نظر المتعامل (ومتى ما كان ملائماً) الوقوف إلى جانبه في الخلافات والمنازعات؟

هل نستجيب بشكل سريع وصریح مع مطالب المتعاملين أو شكاواهم؟

هل نتحمل كل من المؤسسات الحكومية مسؤولية ما تقدمه من خدمات من منطلق ضمان تحقيق طموحات واحتياجات المتعاملين بالشكل الأول؟

هل لدينا مقاربة منهجية ومنظمة لتحديد مجالات العمليات التي يمكن تحسينها وللعمل على ذلك؟

## تجربة التعامل

- هل توفر كافة خدمات المؤسسة الحكومية بسهولة ويسر للمتعاملين والشركات؟
- هل نسعى لخدمة المتعاملين من خلال موظفين مدربين وذوي سلطة وقدرة على التعاطف مع الآخرين؟
- إلى أي مدى نقوم بمتابعة وتطبيق هذه المقارنة لضمان جودة الخدمات المقدمة في كافة وزارات المؤسسة الحكومية؟
- هل لدينا نظام ترقيم للحالات أو غيره من آليات ضمان الالتزام بالخدمات ومتابعتها حتى اكتمالها؟ هل يمكننا مثلاً استئناس التواصل مع متعامل من آخر نقطة انتهى إليها التواصل السابق معه، حتى لو كان المجيب/ المتحدث معه على الهاتف موظف آخر؟
- هل نقوم بقياس أداء كل من الوزارات في مجال خدمة المتعاملين وتأثير ذلك على قابلية الثقة بالمؤسسة الحكومية بنظر المتعاملين والشركات وغيرهم من الجهات التي تتعامل معها؟ هل هناك تواصل فاعل مع الموظفين وأبرز المعنيين في المؤسسة الحكومية حول الفوائد العملية والتشغيلية في تقديم خدمات وتجارب ناجحة للمتعاملين؟
- هل وضعنا ما يكفي السياسات التي تمكن الموظفين من معرفة حيثيات وكيفية تطبيق مبادئ الثقة على حالة ما؟
- هل لدينا ضوابط سارية لضمان الرقابة السليمة للبرامج المتعلقة بالثقة؟
- كيف نقيّم فعالية «ثقافة الثقة» ضمن الوزارات المختلفة في المؤسسة الحكومية؟

## تلبية الاحتياجات المختلفة للمتعاملين بأشكال مختلفة

شرعت إحدى المؤسسات الحكومية في إحدى دول الشرق الأوسط منذ بضع سنوات في مشروع هدفه مساعدتها في تحسين تقديم الخدمات للمتعاملين ومع انخراط القائمين على المؤسسة الحكومية في معاينة التحديات والفرص القائمة في مجال تحسين الخدمة، بدؤوا يدركون الاختلاف في الاحتياجات بين مختلف أنواع المتعاملين؛ كما أدرك القائمون على الوزارة أن عليهم توفير المعلومات وإيصالها بشكل يركز على تطلعات واحتياجات المتعاملين (بدلاً من البقاء في دائرة التركيز على المؤسسة الحكومية في تقديم المعلومات).

فعلى سبيل المثال، يحتاج المتزوجون إلى معلومات محددة حول أماكن وخدمات مراكز الولادة ورعاية الأمومة، بينما قد يحتاج الشباب اليافعون العازبون إلى معلومات حول شهادات الزواج أو فرص ومجالات التعليم العالي والتدريب المتخصص، وهي مجموعة أخرى من الاحتياجات.

إن إدراك الفوارق والاختلافات في احتياجات المتعاملين على اختلاف أنواعهم، هو ما مكن الجهة من البدء في تطوير خدماتها على الموقع الإلكتروني بحسب الفئات العمرية والاحتياجات والاختيارات وغيرها من الخصائص المختلفة للمتعاملين، ممن يشكلون مختلف شرائح مستخدمي هذه الخدمات. وقد تمكنت الجهة عبر تطوير محتوى وخدمات الموقع الإلكتروني، بحيث تتفاعل مع خصوصيات واحتياجات المتعاملين، من توفير تجارب ذات صلة أكثر، ومن تحسين مستويات رضا المتعاملين عن الخدمات، ومن تعزيز ثقة المتعامل في الخدمات التي تقدمها.

## التقدير

- هل يتم تتبع إجراءات بناء الثقة وتعزيز محورية التعامل على المستوى الفردي لموظفي المؤسسات الحكومية؟
- هل تتضمن برامج تقدير الموظفي المؤسسات الحكومية عوامل متعلقة بالثقة؟
- هل قمنا بدمج معايير ومقاييس الأداء المتعلقة بالثقة في برامج إدارة أداء الموظفين والوحدات؟
- هل نشير إلى الإنجازات ونقدم مكافآت لكل من الموظفين ممن يبدون تميزاً في جوانب أدائهم المرتبطة بالثقة وبأفضل الممارسات الخاصة بمحورية التعامل؟
- هل نقدر قادة الثقة من بين الموظفين كأصول قيّمة؟
- هل ننشر ونسلط الضوء على قصص النجاح؟

## إشراك المتعاملين عبر الخدمات الاجتماعية

تشهد قنوات التواصل الاجتماعي تزايداً في جاذبيتها كقناة فعالة لدعم خدمات المتعاملين.

كما أن عدد المؤسسات الحكومية التي تستخدم قنوات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر يشهد ازدياداً واضحاً وذلك بهدف دعم التفاعل مع المتعاملين ودمجهم بشكل أكبر، بالإضافة إلى جمع آراء وردود المتعاملين حول الخدمات التي تقدمها، بما في ذلك التوصيات الخاصة بمجالات التطوير. ويمكن أن تكون قنوات التواصل الاجتماعي أداة مفيدة في كسب ثقة المتعاملين من خلال إشراكهم في الإجراءات الحكومية.

تعد تجربة وزارة العدل في فنكتوريا، في أستراليا مثالاً على استخدام الجهات الحكومية قنوات التواصل الاجتماعي كشبكات فايسبوك

وتويتر ويامر (شبكة اجتماعية خاصة) للإسهام في إطلاع العموم على سياساتها والخدمات التي تقدمها وللمساعدة أيضاً على إيجاد حوار ثنائي بين القائمين عليها وبين المتعاملين. وكمثال أدق، تشير إلى صفحة الفايسبوك الخاصة بقسم شؤون المستهلكين في الوزارة، حيث نشرت مؤخراً تحذيرات استباقية للمتعاملين حول أنشطة احتيال من أشخاص يزعمون أنهم يمثلون مجلس خدمات الإطفاء والطوارئ في المحافظة، ويبيعون بهذه الصفة المتحللة طفايات حرائق وبطانيات مع خدمة التوصيل.

إن تزويد المتعاملين بمساحة لمشاركة آرائهم وإطلاعهم على أحدث المستجدات من خلال أدوات منتشرة ومتوفرة للعامة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، هي وسيلة عالية الفعالية في بناء الثقة والتعبير عن توجه المؤسسة الحكومية نحو الموثوقية الاستباقية. إن وسائل التواصل الاجتماعي هي في نهاية المطاف وسيلة عالية الشفافية في التواصل بين المتعاملين والحكومات. ولا يعبر التواصل والتوعية الاستباقية للمتعامل فقط عن قابلية الثقة فحسب بل يتعدى ذلك ليؤكد على قيمة المساءلة في أداء المؤسسة الحكومية تجاه المتعاملين.

يمكن إدارة هذا الموضوع عبر برامج تواصل متعددة القنوات والاستفادة من تقسيم فئات المتعاملين وتحليل البيانات للتعرف على أنواع الخدمات التي تتمحور حول التعامل والتي تحتاجها مختلف فئات المتعاملين وتنفيذها.

**٣- أن تكون كفؤة.** يجب أن تكون المؤسسة الحكومية قادرة على تطبيق سياساتها وبرامجها بفعالية لتتمكن من تقديم خدماتها للمتعاملين بكفاءة وبالشكل المناسب وبجودة عالية، يجب أن تعمل كل مؤسسة حكومية جاهدة كي تقدم للمتعاملين مستوى متناسقاً من الخدمات مع اهتمام وعناية كافيين للاهتمامات الفردية للمتعاملين إذ يجب أن تعامل المتعاملين ذوي الحاجات المختلفة بشكل مختلف عن بعضهم عندما لا يكون من المناسب تطبيق شكل موحد وذلك لتحسين الرضا العام للمتعاملين. وتساعد برامج التقييم الحكومية بما فيها اختبارات المقارنة بين الدوائر الوزارية على تحديد أفضل الممارسات وأهم الثغرات في العمليات التشغيلية واستخدامات الأتمتة.

**٤- المشاركة.** يحب الناس أن يشاركوا بعضهم البعض، وقد أدى انتشار وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات الاتصال التفاعلي إلى زيادة الفائدة من المشاركة وأنقص من تكاليفها بدءاً من الفيديوهات التعليمية على موقع يوتيوب حتى المعروفيات على موقع 'إي باي' وصولاً إلى مشاركات ويكيبيديا. من هنا صار واجباً على المؤسسة الحكومية إذا أرادت أن تكسب ثقة متعاملها أن تشارك وأن تدعم عموماً هذا التوجه للمشاركة وأن تتيح المعلومات العامة بحرية لجمع الناس وأن تقدم منصات إلكترونية للناس ليحصلوا على خدماتهم بأنفسهم كأفراد وكمجتمع، وعلى المؤسسة الحكومية كذلك أن تطور برامج تواصل تفاعلية وتستخدم بيانات المتعاملين وأدوات التحليل لتحديد أنواع قنوات التواصل التي يستخدمها مختلف فئات المتعاملين.

**٥- احترام البراهين العملية.** يجب ألا تدير المؤسسات الحكومية الأمور من منطلق الحكم الشخصي وحسب بل يجب أن تعتمد على البراهين العملية لذا ينبغي أن تقوم بتقييم مقدار موضوعية ودقة المعلومات التي بحوزتها وأن تتخذ الخطوات اللازمة للتعامل مع حتمية الأحداث العشوائية: إعطاء المزيد من الاهتمام للأرقام ولأفضل الممارسات الإحصائية وقياس المعلومات والنتائج وتخطيط البدائل والسيناريوهات المتعددة بحرص أكبر بالإضافة إلى الربط بين النتائج التي تم الحصول عليها من إدارة البيانات وجهود التحليل وقياس برامج قابلية الثقة (مثلاً التغييرات في رضا المتعاملين أو التغييرات في كفاءة أداء العمليات).

**٦- تقييم الذات بشكل دائم.** يجب دوماً أن نطرح على أنفسنا السؤال التالي حتى عندما تكون الأمور تسير على ما يرام: "كيف تكون المؤسسة الحكومية أو حتى المكتب الأمامي في إحدى الهيئات قابلة للثقة؟ كيف يمكن أن تساعد المتعاملين بشكل أفضل؟ كيف نستطيع جعل الحياة هنا أفضل من خلال أداء الأمور استباقياً بالشكل الصحيح؟" أي يتوجب علينا إجراء المقارنة مع أفضل المؤسسات الحكومية على الصعيد الداخلي والخارجي.



## ست خطوات لتحقيق الوثوقية

وضحنا في هذا التقرير عدة خطوات وعمليات تظهر قابلية الثقة في المؤسسة الحكومية، وهناك بالمجمل ست خطوات هامة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطوير سمعة جديرة بالثقة مع المتعاملين والتي تتبع من سلوك ثقة فعلية، يمكن تلخيص هذه النقاط الست بالشكل التالي:

**١- التعامل بإنسانية.** يتوجب على المؤسسة الحكومية إذا أرادت كسب ثقة متعاملها أن تتعامل معهم كما يتعامل الإنسان مع إنسان آخر يهتم لأمره. يتميز الإنسان بخاصية التعاطف وبأنه ليس معصوماً عن الخطأ. لذا يتوجب على المؤسسة الحكومية التي تتميز بالتعاطف أن ترى الأمور من الزاوية التي ينظر منها المتعامل وأن تتعامل مع كل المتعاملين بشكل مختلف، وعليها أن تتعامل المتعاملين بالطريقة التي يرغب فيها الأفراد في المؤسسة الحكومية أن يتم التعامل معهم لو كانوا هم في موقع المتعامل؛ أما من ناحية كونها غير معصومة عن الخطأ فيجب النظر إلى الأمر بالشكل التالي: على المؤسسات الحكومية أن تعترف بتقصيرها بين حين وآخر لإظهار إنسانيتها، وأن تكون راغبة بل ومتهلئة أيضاً لتصحيح الأخطاء وتحسين النقائص، ويمكن تحقيق ذلك عبر تطوير جهود تواصل فعالة لتوعية المتعامل إضافة لبرامج إدارة التواصل الاجتماعي.

**٢- التفكير على المدى البعيد.** لا يمكن الوثوق بأي مؤسسة إذا كان تركيزها كله منصباً على المدى القريب، لكن للأسف هناك مؤسسات كثيرة تتصرف بهذا الشكل، أما الناس فيريدون مؤسسات حكومية يستطيعون الوثوق بها على المدى الطويل. يساعد وضع منهجية مبنية على الخدمات المرتكزة على المتعامل وإعلان هذا النوع من المنهجيات للعموم بشكل واضح ومنظم، يساعد في طمأننة المتعاملين أن حكومتهم تتابع نهجاً بعيد المدى يتمحور حول مصلحة المتعامل.



## الخاتمة

إن الإصغاء لحاجات وتفضيلات المتعاملين وتحليلها والاستجابة لها ومن ثم إخبارهم بالخطوات المتخذة بناءً على ردودهم وملاحظاتهم يعتبر نهجاً فعالاً جداً لتعزيز ثقة المتعامل بمؤسساته الحكومية، أما مجرد إعلان سياسات للتصريح عن مقدار موثوقية المؤسسة الحكومية فهو ليس كافياً. ينبغي على الهيئات الحكومية أن تطور نهجاً مدروساً لبناء الثقة والحفاظ عليها بين جميع مستويات المؤسسة الحكومية بما في ذلك تعزيز ثقافة الثقة بموظفي الدولة وإعطائهم الإمكانية للتصرف بما فيه مصلحة المتعامل مع تزويد الموظفين بالأدوات والتدريب والصلاحيات التي يحتاجونها للقيام بذلك بشكل فعال.

المقابل الاستراتيجيات السبعة لبناء السمعة والتي تهدف إلى مساعدة الشركات في بناء سمعة موثوقة في قلب هيكلية صنع القرار فيها.

جو هيلي، الثقة الجذرية: كيف يحول قادة اليوم الناس إلى شركاء (منشورات وإيلي، ٢٠٠٧). هذا المستشار والموظف التنفيذي في القطاع المصرفي الذي تحدث مدة عشرين عاماً عن أهمية الثقة في قيادة العمل يستخدم اليوم أربع حالات للدراسة كي يظهر أن الثقة لم تعد بعد اليوم مجرد خيار أخلاقي بل هي ضرورة لتحقيق ميزات تنافسية. وبحسب هيلي فإن الثقة تحتاج لأربع أعمدة: التنفيذ والشخصية والتواصل والأمانة.

جيفري إيه هوسكينغ، الثقة: المال والأسواق والمجتمع (لندن: منشورات سيغل بوكس، ٢٠١٠). يطرح هوسكينغ فكرة أن استقرار الاقتصاد العالمي يعتمد على الثقة التي تتضمن فهماً عميقاً لكيفية بناء الثقة وكيفية كسرها وكيفية الحفاظ عليها وإصلاحها، والفتاح لهذا كله هو إدراك أين تضع الثقة. ويقدم حالات من ثقة في غير موضعها في القطاعات المالية ويذكر أنظمة الرعاية كإنداز سبق الأزمة الاقتصادية العالمية عام ٢٠٠٧.

جون كادور، الاعتذار الفعال: ردم الهوة وبناء الجسور واستعادة الثقة (منشورات بيريت-كوهرلر، ٢٠٠٩). يشرح كادور لماذا لم نعد بحاجة رغم تزايد الشفافية إلى مجرد المزيد من الاعتذارات وإنما إلى اعتذارات حقيقية. وإذا فقدت الثقة التي تُعتبر من الأمور الثمينة والتي يجب تميمتها بعناية، فإن الاعتذار الفعال هو أحد المهارات التي يجب أن نتقنها لأنها تساهم في إعادة بناء الثقة.

رودريك إم كريمير، يقول عالم النفس الاجتماعي والبروفيسور في ستانفورد أنه وعلى الرغم من الدليل الدامع على خداع الشركات وعلى الرغم من الكتب والمقالات العديدة التي تروج للثقة كأنه من الصعب الاقتناع بها، إلا أننا ما زلنا ميالين لأن نقب بسرعة. يدرس المحفزات الشائعة للثقة لدى الإنسان كالتشابهات الشكلية ووجود اللمسات، وبعد أن يبين كم أنه سهل خداعنا يتحدث عن «الثقة المخففة». راجع كتاب «إعادة النظر في الثقة»، مجلة هارفرد للأعمال ٨٧ (يونيو ٢٠٠٩) : ٦٨-٧٧. كتب كريمير أيضاً كتاب الثقة المؤسسية (منشورات جامعة أكسفورد، ٢٠٠٦)، والثقة وعدم الثقة بالمؤسسات (منشورات راسل سيج فاوندیشن، ٢٠٠٤) بالتعاون مع كارين كوك.

روبرت سولومون وفيرناندو فلوريس، بناء الثقة: في الأعمال والسياسة والعلاقات والحياة (منشورات جامعة أكسفورد، ٢٠٠٣). يقول سولومون وفلوريس أنه وعلى الرغم من كون الثقة منطقتاً هاماً في أي تعامل إلا أنها يجب ألا تكون ميزة ساكنة ولا رد فعل عادي، فالثقة هي مهارة يجب تطويرها. يشرح الكتاب كيفية الانتقال من الثقة البسيطة الساذجة إلى الثقة الحقيقية الواعية تماماً في عدة مجالات منها الأعمال.

أما من ناحية الأهمية المتزايدة لوسائل التواصل الاجتماعي وكيف يؤثر التواصل الاجتماعي في إيجاد معايير أعلى لما يعتبره المستهلكون سلوكاً «مؤثوقاً» يمكنكم مراجعة ما يلي:

كريس بروجان وجوليان سميث، عوامل الثقة: استخدام الإنترنت للتأثير وتحسين السمعة وكسب الثقة، الإصدار الثاني، (منشورات وإيلي، ٢٠١٠). يقدم بروجان وسميث وجهة نظر مقنعة للأسباب التي تجعل منصات التواصل الاجتماعي تغير نظرتنا للثقة، ويؤكد أن على أصحاب الشركات التعامل مع الإنترنت وكأنه حفلة فيها

دون بيبز ومارثا روجرز، دكتوراه، الثقة المطلقة: الصراحة ميزة تنافسية (منشورات بينجون، ٢٠١٢). من تأليف الشركاء المؤسسين لبيبرز أند روجرز جروب، يتوسع هذا الكتاب في فكرة تزايد أهمية الثقة والموثوقية مع تزايد التفاعل والاتصالات الإلكترونية عالمياً أكثر فأكثر، ويطرح الكتاب معياراً جديداً لما سيطلبه المستهلكون من الأعمال التي يتفاعلون معها. كتاب «الثقة المطلقة» مبني على الموثوقية الاستباقية أو ما يدعوه الكاتب «قابلية الثقة».

ستيفن أم آر كوفي وريبيكا آر ميريل، سرعة الثقة: الشيء الوحيد الذي يغير كل شيء (منشورات فري، ٢٠٠٦). يقترح كوفي وميريل أن الثقة تبني (ويمكن إعادة بنائها) على أمرين: الكفاءة والشخصية (تقريباً مطابق لنظرة بيبز وروجرز عن «الكفاءة» و«النوايا الحسنة»). يتحدثان عن خمس موجات من الثقة: الثقة بالنفس (المصادقية) والثقة بالعلاقة (سلوكيات تبني الثقة) والثقة المؤسسية (قياس «ضرائب» الثقة المتدنية بفوائد الثقة العالية) والثقة بالسوق (السمعة) والثقة بالمجتمع (المساهمة). كتب ديفيد هاتشترن وباري ريلافورد رواية رمزية توضح ببساطة قوة الثقة بالاستناد إلى مبادئ كتاب كوفي وميريل: قطعة ثقة (منشورات جيبز أند سميث، ٢٠١١)

ديفيد مايستر وتشارلز إتش جرين وروبرت جالفورد، المستشار الموثوق (منشورات تاتش ستون، ٢٠٠٠). تشارلز إتش جرين، البيع المبني على الثقة (منشورات ماك غرو-هيل، ٢٠٠٦) وتشارلز إتش جرين وأندريا بي هاو، الكتاب الميداني للمستشار الموثوق: أدوات متكاملة للقيادة بثقة (منشورات وإيلي، ٢٠١١). حقق جرين وزملاؤه سمعة محترمة نتيجة لعملهم في مساعدة الشركات على بناء علاقات ثقة مع متعاملهم على مر السنين وخاصة بين مؤسسات القطاع الخاص (B2B)، وتستند معادلة الثقة التي وضعوها على فكرة أن التوجيه الذاتي هو أكثر المركبات تأثيراً في بناء الثقة. (يمكن النظر إلى التوجيه الذاتي بحسب جرين على أنه نقيض فكرة النوايا الحسنة التي تحدث عنها بيبز وروجرز) الثقة = (المؤدّة+الدقة+المصادقية)/(الذاتي التوجيه)

آنا برناسك، اقتصاد التكامل: من مشتقات الألبان إلى تويوتا، كيف تبني الثروة على الثقة وماذا يعني ذلك للمستقبل (منشورات هاربر ستوديو، ٢٠١٠). تعرض برناسك الصحفية المتخصصة في عالم المال تسع أنواع أعمال يقوم نجاحها على الثقة، وتناقش فكرة أن الأعمال في «عصر المسؤولية» الذي نعيش فيه يجب أن تبدأ بـ«مورثات الأمانة» التي يتضمن جوهرها الإفصاح والاعتراف وتحمل المسؤولية.

كاثي بلومجاردن، الثقة: السلاح السري لقادة الأعمال الفعالين (منشورات سانت مارتن، ٢٠٠٧). تشير بلومجاردن إلى أن الفضائح الحديثة للشركات قد أضعفت ثقة المتعاملين بالشركات العالمية إلى حد كبير ويمنصب المدير التنفيذي على وجه الخصوص، وتشدد على أنه من الضروري أن يسعى المدير التنفيذي باجتهاد لكسب ثقة أصحاب المصلحة في الشركة إذا أراد أن يحتفظ بعمله في هذه البيئة غير المستقرة.

بيتر فايرستين، أزمة الشخصية: بناء سمعة الشركة في عصر عدم الاستقرار (منشورات ستيرلينغ، ٢٠٠٩). يقدم فايرستين المستشار المتخصص في مخاطر سمعة الشركات مجموعة من الحالات مقدمة من بعض أشهر العلامات التجارية عالمياً لبيّن كيف أن الشركات ذات الاستراتيجيات التي تبني خلف أبواب مغلقة ينتهي بها المطاف بإلحاق الأذى بسمعتها وتهدد بذلك وجودها في السوق، بينما يطرح في

القوة المتنامية: الفوز في عالم غيرته تقنيات التواصل الاجتماعي (طبعة منقحة، منشورات هارفر للأعمال، ٢٠١١) بقلم تشارلين لي وجوش بيرنوف، يسلط هذا الكتاب الضوء على إشارات عديدة لمتطلبات الصدق والثقة، مثلاً «كانت الوثوقية ضرورية، ولم تتمكن شركة دل من التصرف إزاء الردود المتنامية ضدها حتى اعترفت بعيوبها التصنيعية» (صفحة ٢٢٩). ومن الصفحة ١١٧ نقرأ: «نصائح لنجاح المدونات... ١٠. نصيحة أخيرة: كن صادقاً...»

المنظمة الفائزة الاجتماعية: تفوق على منافسيك بالاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي (منشورات ماكغرو - هيل، ٢٠١٠) بقلم فرانسوا جوسيو وإد موران، يحوي هذا الكتاب أيضاً إشارات عديدة إلى مدى الحاجة للصدق والتعاون المشترك مع المتعاملين وأهمية الوثوقية والصراحة، فنجد مثلاً في الصفحة ٢٥: «التبادل والمشاركة هي من العوامل الرئيسية التي تجعل المجتمعات تعمل، على مبدأ أنت تحك ظهري وأنا أحك ظهرك...» ونجد أيضاً في الصفحة ٩٢: «عندما تركز اهتمامك على الإنسان تتدفق إلى شركتك معارف جديدة ربما لم تكون موجودة في السابق، فمثلاً إذا بدأ الجميع في شركتك باستلام تقارير يومية عن أهم آراء مواقع التواصل الاجتماعي المذكورة عن شركتكم وعلاماتها التجارية ومدرائها بدلاً من مجرد التقرير الشهري لحصة السوق أو بيانات المبيعات فسوف تؤثر هذه الشفافية بشكل كبير في صناعة القرارات عبر مجموعات مختلفة.» كما نقرأ في الصفحة ٣٩: «إذا فالفتاح للنجاح في الواقع الاقتصادي هذا هو الانتقال من عالم الصفقات إلى عالم بعيد المدى مبني على الثقة.» ونقرأ نفس الكتاب اقتباسات مثلاً: «توجد ثمان خصائص لقادة المنظمات الفائزة الاجتماعية»، منها اثنتان هما «أنهم يتقنون بموظفيهم ويخلقون بيئة من الثقة» وأنهم «يتبنون الشفافية» (صفحات ٢٢٠-٢٢٤).

قوة شبكات التواصل الاجتماعي: استخدام قوة شبكات التواصل الاجتماعي لبناء عملك (منشورات كراون بزنس، ٢٠١٠) بقلم تارا هانت، الصفحة ٢: «أولاً وقبل كل شيء، السبب الرئيسي لوجود الناس على هذه الشبكات هو التواصل وبناء العلاقات، وتؤدي العلاقات والتواصل مع الوقت إلى بناء الثقة، والثقة هي أساس قوة شبكات التواصل الاجتماعية - وتدعوها كذلك بالمصادقية.» ونجد في الصفحة ٨٢: «توسّع الاستجابة الفعالة للردود والملاحظات قدرتكم على الاستفادة من قوة التواصل الاجتماعي لأنكم عندما تستجيبون بشكل صحيح تُظهرون لمتعاملكم أنكم تصفون حقاً وتستجيبون لما يقولونه، وهذا يبني الثقة في ما بينكم. تقود هذه الثقة إلى حصولكم على المزيد من الردود وإطلاق الحوارات التي تؤدي بدورها إلى علاقات أكثر عمقاً.»

ضيقوفا يتشاركون مع بعضهم أحياناً مستمرة. يجب أن يكون هدف العمل أن ينظر للأعمال بوصفها تعاملات مع بشر وليس أموالاً فحسب، وأفضل طريقة لتكوين «عامل ثقة» هو مشاركة الأفكار والحقائق ووجهات النظر بحرية مع علمك أن الاستثمار في العلاقات يجلب دوماً أرباحاً حتى لو لم يكن العمل متمحوراً حول تلك الأرباح في حينها. إن الغاية ببساطة هي أن تكون شخصاً مفيداً وكريماً وموجهاً اهتمامك نحو الآخرين، وهذا ما يبني الثقة. ينصحنا الكتاب ألا نكون أبداً ذلك الذي يحاول دوماً أن يجبر الحوار إلى نفسه أو عمله، فهؤلاء الأشخاص يجعلونك ترغب في الهرب عندما تراهم قادمين نحوك.

هاكم بعض الأمثلة عن كتب تعليمية للأعمال والتي تتعامل مع شؤون التواصل الاجتماعي وتركز على الشفافية والصدق:

المؤثر الجديد: دليل التسويق إلى الوسائل الجديدة للتواصل الاجتماعي (منشورات كويل درايفر بوكس، ٢٠٠٧) بقلم بول غيلين، صفحة ١٤: «... لا غنى عن الشفافية للعمل في هذه الوسائط.»

فاصل ستة بيكسل: الجميع متصلون، فأوصل عملك للجميع (منشورات بيزنس بلاس، ٢٠٠٩) بقلم ميتشل جويل، صفحة ١٥: «ستتمكن عبر هذا الكتاب من الربط بين جميع المعلومات والتكتيكات ونسجها جميعها بخيط واحد من الوثوقية.» راجع أيضاً الفصل الثاني، «اقتصاد الثقة.»

اقتصاد الشكر (منشورات وايلي، ٢٠١١) بقلم غاري فاينرتشوك، صفحة ٢٢٢: «أن تكون صادقاً سواء كنت متصلاً أو غير متصل بالإنترنت، أن تقول ما تعني وأن تعني ما تقول.»

التسويق للشبكة الاجتماعية على الإنترنت: كيف تبني مجتمعات الزبائن الرقميين عملك (منشورات جون وايلي أن سائز، ٢٠٠٧) بقلم لاري ويبر، صفحة ١٧٠: «المدونون عم مجتمع مربوط مع بعضه بالثقة.» راجع أيضاً الصفحة ٥٦ لقراءة القصة عن كيف أن «الثقة هي سبب أساسي آخر للسماح للآخرين بوضع تعليقات حساسة على موقعك.» وقد قالت امرأة مذكورة في تقارير ويبر أنها عندما قدمت نقداً سلبياً لأحد المنتجات لم يعرض على موقع [overstock.com](http://overstock.com) ونتيجة لذلك لم تعد تثق بأي من الآراء الأخرى المقدمة على ذلك الموقع.

القيادة المفتوحة: كيف يمكن للتقنية الاجتماعية أن تحوّل الطريق الذي تقوده (منشورات جوسي-باس، ٢٠١٠)، صفحة XVI: «تحتاج القيادة إلى منهجية جديدة وذهنية ومهارات حديثة، لن يكون كافياً أن تملك مهارات تواصل جيدة إذ يجب عليك أن تلمس مشاركتهم وجهات النظر والأحاسيس لتتمكن من بناء علاقات أقرب. لا يمكن تجنب التعليقات السلبية على الإنترنت ولا تجاهلها بل يجب أن تتقبل كل حديث ناجم عن انفتاح على أنه فرصة للتعلم.» يتحدث لي في الصفحات ٥-٦ حول «ثقافة المشاركة» التي تنتشر اليوم بسبب تقنيات التفاعل الجديدة.

أصدقاء مع امتيازات: كتيب تسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (منشورات نو ستارك، ٢٠٠٩) بقلم دارن بيرفوت جولي زاو، صفحة ١٠: «يأتي ميدان أساسيان مع ثقافة المشاركة نذكرهما دوماً عند مناقشة وسائل التواصل الاجتماعي وخاصة المدونات: المصادقية والشفافية. نشأت ثقافة الصدق تبعاً خلف الابتكار التقني...»

## Peppers&Rogers Group

### معلومات الاتصال

اسطنبول  
أوزان بايولجن  
الشريك الإداري  
+٩٠ ٢١٢ ٢٧٢ ٣٧٨٠  
obayulgen@1to1.com

الكويت  
أمين الجبلي  
الشريك الإداري  
+٩٦٥ ٢٢ ٩١٥ ٤٠٠  
ajabali@1to1.com

دبي  
منير عريس  
الشريك الإداري  
رئيس القطاع العام  
+٩٧١ ٤ ٣٩١ ١٣٥٣  
mariss@1to1.com

جوهانسبرج  
أيسيوغل باهشونج  
شريك  
+٢٧ ١١ ٤٨٦ ٩٤٣٦  
abahcivanoglu@1to1.com

بيروت  
زياد البطال  
مدير إداري  
+٩٦١ ١٩ ٦٤ ٥٩٣  
zelbatal@1to1.com

هاري براساد  
مدير أول  
رئيس التحليلات  
+٩٧١ ٤ ٣٩١ ١٣٥٣  
hprasadh@1to1.com

كونيتيكت  
سوزان بايوتروسكي  
الشريك الإداري  
+١ ٢٠٣ ٩٨٩ ٢٢٠٠  
spiotroski@1to1.com



هذا المنتج مصنوع من ورق معاد التدوير بنسبة ١٠٠% بشهادة مجلس حماية الغابات ومحايد للكربون