

## تجميع الأموال كلها معاً

[من عام 1875 إلى عام 1930، اتخذ التجديد الاجتماعي] نمط إيجاد مؤسسات جديدة للخدمة العامة... ولكن السنوات العشرين أو الثلاثين القادمة ستكون مختلفة جداً. فقد تكون الحاجة إلى التجديد الاجتماعي أعظم، ولكنه سيكون إلى حد كبير تجديداً اجتماعياً ضمن مؤسسة الخدمة العامة الموجودة. وهكذا فإن إدخال إدارة ريادية مغامرة في تركيب مؤسسة الخدمة العامة قد يكون أول مهمة سياسية لهذا الجيل.

- بيتر دركر: التجديد والريادة

لقد اكتملت خريبتنا. وهي الآن متاحة لكم لتستعملوها، ونأمل أن تجدوها دليلاً مساعداً في عملية تغيير حكوماتكم. وعند استخدام المبادئ العشرة كقائمة للتذكير، فإنها تقدم أداة مفهومية قوية؛ إذ يستطيع المرء أن ينظر عبر القائمة إلى أي منظمة عامة أو نظام - أو أي مشكلة من مشكلات المجتمع - فتشير العملية إلى نهج مختلف جذرياً عن ذلك الذي تتخذه الحكومة بطريقة تقليدية. وهذه هي القيمة النهائية لقائمة التذكير: أي قوة إطلاق طرق جديدة للتفكير، وللتصرف.

ولإثبات ذلك، دعونا نقدم تجربة بسيطة. ما الذي سيحدث إن أخذنا ثلاثاً من أعند المشكلات التي يواجهها المجتمع الأمريكي ونظرنا إليها عبر القائمة؟ كيف ستبدو أنظمة الرعاية الصحية، والتعليم، والعدالة الجنائية عندنا إذا نظمناها وفقاً للمبادئ العشرة لحسن الإدارة الريادية؟ إننا نقدم هذه التجربة لا من أجل اقتراح حلول حاسمة لهذه المشكلات؛ لأننا لسنا خبراء في التعليم، أو الرعاية الصحية، أو العدالة الجنائية. بل نريد ببساطة أن نثبت قوة المبادئ العشرة عند استخدامها كأداة تحليلية.

## إيجاد نظام رعاية صحية فاعل

إن الرعاية الصحية تلوح بوصفها الأزمة الكبرى القادمة. ففي عام 1991 أنفقنا 750 مليار دولار على الرعاية الصحية - أي 12 بالمائة من إجمالي ناتجنا القومي. فكان ذلك ضعف حصتها قبل ذلك بثلاثين عاماً (وأنفقت كندا 8.5 بالمائة من إجمالي ناتجها القومي على الرعاية الصحية، وأنفقت ألمانيا الغربية 8 بالمائة. ومع ذلك، فقد كان لدى هذين البلدين معدلات أقل من وفيات الأطفال، ومعدلات أعمار متوقعة أطول، وكان شعباهما راضيين عن نظاميهما أكثر من رضا الشعب الأمريكي كثيراً). وإنفاقنا أخذ في التنامي بسرعة إلى درجة أنه سيتضاعف عند حلول العام 2000، إذا لم تحدث تغييرات جذرية، بحسب رأي وزير الصحة والخدمات الإنسانية لويس سوليفان.

وفي هذه الأثناء، هناك عدد يقدر بـ 34 مليون نسمة من دون ضمان صحي على الإطلاق. فمؤسسات التأمين ترفض تغطية أناس كثيرين، والمستشفيات أخذة في الإفلاس. وكل قطاع من السوق يحاول على نحو يائس أن يحول تكاليفه إلى قطاعات أخرى. ويشكو الأطباء بمرارة من الإفراط الغبي في فرض التعليمات التنظيمية على أيدي الحكومات وشركات التأمين التي تحاول ضبط التكاليف. ومن الواضح أن هذا الوضع قد أخذ يصل إلى حد الغليان: ففي استطلاع وطني جرى منذ عهد قريب، قال 89 بالمائة من الأمريكيين إن نظام الرعاية الصحية عندنا يحتاج إلى تغيير «جذري».

إن التقنيات الجديدة التي أحدثت زيادة أساسية في معدل طول الأعمار، قد زادت تكاليف الرعاية الصحية في جميع أنحاء العالم المتقدم. ولكن التضخم كان هو الأعلى في الولايات المتحدة؛ لأن نظام الرعاية الصحية عندنا سيئ التركيب. فهو يعمل بردات الفعل، وليس وقائياً؛ إذ إنه مبني لمعالجة المرض، لا لحفظ الصحة. وهو هرمي التسلسل كثيراً. وفيه مناصب أكثر من اللازم محجوزة لأطباء رفيعي التدريب مرتفعي الرواتب، مع أعداد أقل من اللازم من مساعدي الأطباء وممارسي التمريض والممرضات. ثم إن برامجنا العامة، مثل الرعاية الطبية والمساعدة الطبية مفرطة في مركزيتها وفي تحكم القواعد بها، إذ إن كل التعليمات الناظمة لها توضع في واشنطن، بحيث تحتاج كل تجربة إلى ترخيص بالتخلي عن تلك التعليمات من الناحية العملية. وهي ممولة على نحو رئيس على أساس المدخلات لا المحصلات، وهي نادراً ما تشجع التنافس في الأسعار بين مجهزي الخدمات.

وعلى نحو دائم تقريباً لا يتلقى الزبائن معلومات عن الأداء تكفي للاختيار بين الأطباء والمشايخ وخطط التأمين اختياراً مبنياً على الاطلاع، بحيث إن النظام ليس مشكلاً وفق خيارات الزبائن، ولكن وفق تفضيلات المجهزين (من المشايخ، والأطباء، وشركات التأمين، ومنظمات صيانة الصحة، والمساعدة الطبية والرعاية الطبية).

ولعل أكثر الأشياء جذرية هو تنازل حكوماتنا عن دور التوجيه في الرعاية الصحية. فالسياسة يصنعها إلى حد كبير القطاع الخاص؛ شركات التأمين، والمشايخ، ومنظمات صيانة الصحة، والمهنة الطبية. أما الحكومة فتعمل برد الفعل فقط. ونادراً ما تحاول تنظيم سوق الرعاية الصحية، بل هي تدفع الفواتير التي تأتي إليها فقط؛ عن الفقراء، والعجائز، والموظفين العامين.

أما في نظام الرعاية الصحية الريادي، فإن الحكومة تؤدي دوراً توجيهياً. فهي تضع القواعد، وربما توجد آليات للتفاوض حول الحد من تكاليف الرعاية الصحية، والمطالبة أن يكون للأمريكيين جميعاً تأمين صحي، وتقديم التمويل على الأقل للعاطلين عن العمل والفقراء. ولكنها لن تحاول التجديف، وتترك ممارسة الطب في أيدي القطاع الخاص.

والنظام الريادي المغامر يشجع التنافس، ولا سيما عن طريق الخطط المدفوعة كلفتها سلفاً، التي تتيح للزبائن أن يتسوقوا بحثاً عن السعر الأفضل. وهو نظام يسمح للزبائن باختيار أطبائهم ومشافيتهم. ثم إنه يقيس النتائج وينشرها علناً - باستطلاع آراء الزبائن، والمحصلات الطبية، وما شابه؛ بحيث يستطيع الزبائن أن يختاروا، لا على أساس السعر فقط، بل كذلك على أساس النوعية. ويوجد هذا النظام حوافز قوية للرعاية الوقائية، جزئياً عن طريق تشجيع الترتيبات المدفوعة الكلفة سلفاً، التي بموجبها يستفيد المؤمن عليهم بالوقاية من المرض، وجزئياً عن طريق تشجيع السلوك الوقائي (ربما يجعل أنشطة مثل التدخين وشرب الكحول أغلى ثمناً).

والحكومة الريادية المغامرة تحافظ على طبيعة نظامنا اللامركزية، التي تضم كثيراً من المؤسسات المختلفة للرعاية الصحية، ولكنها تدفع نحو تقليل التسلسل الهرمي، بحيث يمكن تقديم المزيد من الرعاية الطبية الروتينية عن طريق ممارسي تمريض، وقابلات توليد، ومساعدتي أطباء، وممرضات أرخص وأقل كلفة. وهي حكومة من شأنها أن تشجع

مؤسسات الرعاية الصحية على سلوك ريادي، يجعلها تصمد وتبقى في سوق تنافسية (ولو أنها مركبة بعناية). ثم إنها تتركب تلك السوق لتلبية حاجات اجتماعية. وعلى سبيل المثال، فعن طريق مطالبة شركات التأمين والخطط المدفوعة سلفاً أن تأخذ كل القادمين إليها، تستطيع الحكومة الريادية أن تنهي الممارسة الحالية من التنافس في أخذ المرضى ذوي المخاطر القليلة والقاء عبء الآخرين على القطاع العام.

إن هذا النوع من النظام يشترك في بعض الملامح مع النموذج الكندي. ولكن أقرب مثال يضاهيه -ولو أنه ليس مطابقاً له- هو في ألمانيا (وفي الحقيقة في ألمانيا الغربية سابقاً). فالحكومة الألمانية توجه النظام، المكون من أكثر من ألف شركة تأمين (معظمها غير هادف للربح، كثيرة الشبه بالصليب الأزرق/ الدرع الأزرق)، ولكنها تدفع أقل من 14 بالمائة من كلفة الرعاية. (والحكومة في الولايات المتحدة لا تقوم بشيء من التوجيه، ولكنها تدفع أكثر من 40 بالمائة من كلفة الرعاية الصحية كلها). والحكومة الألمانية تطلب من كل شخص أن يكون لديه تأمين صحي، ولكنها لا تدعم سوى الفقراء والمستخدمين لأنفسهم. ويتم دفع الأقساط عن طريق استقطاعات من جدول الرواتب، مقسمة مناصفة بين صاحب العمل والموظف. والمستهلكون يختارون طبيبهم وشركة تأمينهم، ولكن الحكومة تضع قواعد وإجراءات متجانسة للدفع، وتفرض حدوداً للتكاليف كلها عموماً. ويتم وضع معدلات الأطباء عن طريق التفاوض مع صناديق التأمين.

إن النظام الألماني هو الأفضل في العالم؛ بحسب رأي كثير من الخبراء، والألمان ينفقون على الرعاية الصحية لكل فرد أكثر قليلاً فقط مما تنفق نحن، ويكرسون 8 بالمائة فقط من إجمالي ناتجهم القومي للرعاية الصحية، بالمقارنة بـ 12 بالمائة نكرسها نحن. وهم يضبطون التضخم الطبي أفضل مما تفعل أي أمة متقدمة أخرى. ومع ذلك، فلكل شخص عندهم تأمين صحي، وهم يتمتعون بفوائد سخية أكثر كثيراً من الأمريكيين.

### إعادة اختراع التعليم العام

إن التعليم العام التقليدي مثال تقليدي بسيط على النموذج البيروقراطي. فهو مركزي، مركب من الأعلى إلى الأسفل، وتوجهه القواعد؛ فكل مدرسة هي احتكار؛ وليس للزبائن خيار؛ ولا تعتمد وظيفة أي شخص على أدائه. فهو نظام يضمن الاستقرار لا التغيير.

وإن زبائن التعليم العام - من الأطفال، والأسر، وأرباب العمل - قد تغيروا تغيراً كبيراً على مدى الأعوام الخمسين الماضية. ومع ذلك، فإن منظر معظم المدارس يبدو كما كان عليه تماماً قبل خمسين عاماً. ولا نزال نطلب من معظم الأطفال أن يداوموا في أقرب مدرسة من بيوتهم، كما كنا نفعل أيام الحصان والعربة. ولا نزال ننظم التقويم المدرسي كما لو أن هناك حاجة إلى بقاء الطلبة في المزرعة طوال فصل الصيف. ولا نزال نوقت جدول النهار كما لو أن الأم ستكون في البيت في الساعة الثالثة مساءً. ولا نزال نضع كل طالب في أثناء البرنامج نفسه على امتداد اثني عشر عاماً، صفاً بعد صف. ولا نزال نقيس تقدم الطلبة بأدائهم في الدورات، مستخدمين نظاماً تم تصميمه في عام 1910. ولا نزال نضع المدرس أمام صفوف من الأطفال كي يتكلم بالدرجة الأولى.

ويقول آدم أوروبانسكي، نائب رئيس اتحاد المعلمين الأمريكيين: «إننا نعرف بناءً على البحوث أن الناس يتذكرون زهاء 10 بالمائة مما يسمعون، و20 بالمائة مما يرون، و40 بالمائة مما يناقشون، و90 بالمائة مما يعلمون. ولكننا لا نزال نستخدم إلى حد كبير أسلوباً واحداً في التدريس: «أنا أتحدث، وأنت تسمع، فأنت تتعلم».

وفي عام 1983 مع نشر كتاب أمة في خطر، أعلن قادتنا ما كان معظم الأمريكيين يعرفونه فعلاً: إن النظام القديم يخذلنا. وفي أثناء الثمانينيات جربوا كل الأدوية التقليدية. فزادوا الإنفاق الكلي على التعليم بنسبة 20 بالمائة، بعد احتساب التضخم، وأقروا لوائح قانونية كبرى لإصلاح التعليم في 47 ولاية قبلت معظمها النموذج القديم، وأمرته بالإسراع عن طريق المطالبة بمزيد من الدورات، ومزيد من الاختبارات، وقضاء مزيد من الوقت في المدرسة.

وأطلق المنتقدون على هذا لقب إستراتيجية التعليم «الأكثر، والأطول، والأصعب». وقد فشلت، مثل معظم إستراتيجيات الأوامر والسيطرة. فمعدلات تاركي المدارس في عام 1990 كانت أعلى منها في عام 1980. ثم إن علامات الامتحانين الكبيرين لدخول الكليات (امتحان SAT وامتحان ACT) لم ترتفع إلا بنحو 5.1 بالمائة بين عامي 1982 و1987، ثم استقرت أو انخفضت. وفي الاختبارات المستخدمة لمقارنة تحصيل الطلبة في الأمم الصناعية المتقدمة كنا في عام 1990 أسوأ حالاً مما كنا عليه عام 1980.

وبحلول أواخر الثمانينيات، كان كثير من المصلحين التربويين قد تخلوا عن الإجابات التقليدية. فبدأ يبرز توافق في الرأي حول فكرة إعادة التركيب. وفي أيلول/ سبتمبر عام 1989، في أثناء مؤتمر القمة التعليمي، تبنى الرئيس وحكام الولايات إعادة التركيب بوصفه جدول أعمالهم. فوافقوا على عدد من مبادئ حسن الإدارة الريادية: «خيارات أكبر أمام الآباء والأمهات والطلبة»؛ و«نظام مساءلة يركز على النتائج، بدلاً من الامتثال للقواعد والتعليمات»؛ و«سلطة لا مركزية ومسؤولية موقع المدرسة عن صنع القرارات»؛ و«نظام للموظفين يقدم جوائز حقيقية للنجاح مع الطلبة»؛ و«عواقب حقيقية للفشل»؛ و«إشراك فاعل ومستدام للآباء والأمهات وأسرة الأعمال التجارية».

فكيف سيبدو نظام مدرسي معاد التركيب وفق هذه المبادئ والمبادئ الخمسة الأخرى؟

سوف تقوم حكومات الولايات ومجالس المدارس بتوجيه النظام وتترك التجديف للآخرين. فيتم وضع معايير الحد الأدنى، وقياس الأداء، وتنفيذ الأهداف مثل الدمج العنصري، والإنصاف الاجتماعي، وإقامة الآليات المالية اللازمة لتحقيق المقاييس والأهداف. ولكن المناطق المدرسية لن تشغل المدارس. فالمدارس العامة سوف تديرها منظمات مختلفة كثيرة: من المدرسين، والكليات، حتى المنظمات الاجتماعية على أساس يشبه التعاقد أو سندات الضمان. وسيكون من السهل نسبياً إيجاد مدرسة عامة جديدة، وسيعمل المدرسون في المدرسة، لا عند المنطقة المدرسية. وسيكون التوجيه منفصلاً عن التجديف.

وسيكون للآباء والأمهات سيطرة كبيرة على مدارس أطفالهم؛ كما هي الحال في نيوهيفين وشيكاغو. وسوف تتعين على المدارس أن تتنافس لاجتذاب الطلبة. فقد يعتمد تمويل كل مدرسة على عدد الطلبة الذين تستطيع أن تجتذبهم. ومع ذلك، ستظل كل مدرسة حرة في تحديد مهمتها ومتابعتها بنفسها. وسيكون معظم السلطة على مستوى المدرسة، وستبقى قواعد المنطقة أو الولاية عند الحد الأدنى. وسوف يتعين على الذين يديرون كل مدرسة أن تتوافر فيهم مستويات الولاية ومجلس المدرسة الأساسية جداً فيما يتعلق بالمنهج، وطوال اليوم المدرسي، وما إلى ذلك. ولكنهم سيتمتعون بحرية أكبر لإيجاد نوع المدرسة التي يشعرون أنها تلبى حاجات زبائنهم على أفضل وجه ممكن، وستقوم كل مدرسة بتطوير ميزانيتها الخاصة بها بنفسها، على أساس عدد الطلاب الذين اجتذبتهم. وسوف تحتفظ

بأي أموال لم تصرفها، وستقرر كم ستدفع لمدرسيها، وإن كانت ستقدم علاوات أداء، وتقرر من الذين تستأجرهم ومن الذين تفصلهم. وستلغي عادة تثبيت المدرس بعد مدة اختبار أو يعاد تحديدها على نحو جذري أساسي.

وستقوم الولاية بقياس أنواع كثيرة مختلفة من النتائج ونشرها علناً؛ بوصفها علامات الاختبارات، وتقويم أعمال الطلبة الأخرى؛ واستطلاعات عن مدى رضا الآباء والأمهات والطلبة والمدرسين؛ والتكريم الذي يفوز به الطلبة (أكاديمياً كان أم غير أكاديمي)؛ ومعدلات تاركي المدارس؛ وربما حتى تقويمات من قبل مجالس محايدة من الخبراء المراقبين. وإن زبائن النظام الأساسيين - من الآباء والأمهات - سيستخدمون هذه المعلومات لاختبار المدارس التي سيداوم فيها أطفالهم عن طريق قياس الأداء. ولكن مع ترك الآباء والأمهات يختارون، فإن مجالس المدارس وإدارات التعليم في الولايات سوف تتجنب المهمة الذاتية لتصنيف مراتب المدارس. وبذلك تترك الأهل يقررون أي المدارس ستكون هي الأفضل لأطفالهم.

وستسعى المدارس إلى منع المشكلات بدلاً من الانهماك بمعالجة الفشل باستمرار. ومن هنا فقد تبدأ في العمل مع الأسر لحل المشكلات في البيت، قبل أن يصل الأطفال إلى المدرسة وهم غير مهئين. وقد تعمل المدارس مع المجتمعات لهاجمة المشكلات التي تقوض نجاح طلبتها، سواء أكانت تعاطي المخدرات، أم العنف، أم انعدام التواصل مع عالم العمل. وقد تقوم برعاية برامج ما قبل المدرسة ومراكز رياض الأطفال.

وستلقى المدارس تشجيعاً لكسب مزيد من المال باجذاب مزيد من الطلبة، وفتح مدرسة أخرى، أو تقديم خدمات جديدة. هل تساءلتم لماذا لا تقدم معظم المدارس العامة مدارس حضانة أو رعاية للأطفال قبل الدوام في المدرسة وبعده، أو تؤجر فسحة مكانية لمنظمات أخرى للقيام بذلك؟ فلو أن المدارس قد سُمح لها بالاحتفاظ بعائدها فلا شك أنها كانت ستفعل ذلك. وهل تساءلتم لماذا نشأت صناعة جديدة من مراكز التعليم الخاص لبيع التعليم العلاجي بعد ساعات الدوام المدرسي، ولكن المدارس العامة لا تتنافس للقيام بهذا العمل؟ فلو أنها ستربح من ذلك ريعاً فقد تفعل. إن مدرسة بلوهيلز الإقليمية التقنية، وهي ثانوية في كانتون، بولاية ماساشوسيتس قد جندت بالغين كباراً لتلقي التدريب جنباً إلى جنب مع

طلبتها الثانويين؛ لأنها تستطيع فرض أجور تعليم على كل مبالغ قدرها 2500 دولار. وعندما أدت قضايا سكانية إلى خفض حجم تجمع الزبائن الذين كانت تستدرجهم، تصرفت المدرسة كما يتصرف أي عمل تجاري: فذهبت للبحث عن زبائن آخرين. وموظفوها يحبون هذه الفكرة؛ لأن الموقف الجاد للمدرسين الأكبر سنًا يؤثر بَعْدَواهُ في طلبة الثانوية.

وأخيراً، فإن حكومات ولاياتنا ومجالس مدارسنا ستحل المشكلات التي تنشأ بتغيير القواعد والحوافز في النظام الذي أوجدته. فإذا كان الدمج العنصري أحد الهموم مثلاً، فقد تطالب الحكومات والمجالس بنسبة مئوية معينة من أبناء الأقليات في كل مدرسة، كما تفعل بعض المناطق. وإذا بدأت المدارس تغلق في المجتمعات الفقيرة بحيث يفقد الطلبة الفقراء مدارسهم المحلية المجاورة، فقد يتم إيجاد حوافز مالية للمدرسين لإيجاد مدارس عامة في تلك المناطق المحلية، أو تغيير صيغة التمويل؛ لمنح مزيد من الأموال للمدارس ذات الأعداد الكبيرة من الطلبة المحرومين.

إن هذه التغييرات معاً من شأنها أن توجد نظاماً ما يستطيع فيه الأهل أن يختاروا ما يريدون لأطفالهم، ولا تملك فيه المدارس خياراً غير تقديمه لهم إن كان لها أن تصمد وتبقى. وسيكون للمدارس حرية كبيرة، ولكنها ستخضع مباشرة لمساءلة أهالي الطلبة؛ فتحل الحوافز محل الأوامر.

إن المشكلة في التعليم ليست عدم معرفتنا ما يعمل بنجاح؛ لأننا نعرف، فالبحث واضح. وهناك توافق آراء لافت للنظر بين المختصين التربويين، بل إن المشكلة هي أن كثيراً من المدارس لا تريد أن تقوم بما يعمل بنجاح أو لا تستطيع أن تفعل ذلك. فقبل عشرين عاماً كانت الشركات تكتب برمجيات حاسوبية تستطيع تعليم القراءة، والرياضيات، والكتابة أيضاً، ومع ذلك فإن نسبة مئوية ضئيلة فقط من المدارس الآن تعلم بهذه الطريقة. أما الأعمال التجارية، فقد اعتنقت تقنيات الحاسوب، وغيرت طرائق تدريبها تغييراً جذرياً؛ ولكن مدارسنا العامة لم تفعل.

إن التغيير المؤسسي مؤلم. وفي نظام تعليمنا الحالي يمكن تجنب هذا الألم، فلا أحد يضطر إلى التغيير، ولا أحد يضطر إلى أن يعمل على نحو أفضل. فالتعليم العام هو

«الصناعة الوحيدة عندنا التي إذا أدبت فيها عملاً جيداً فلن يحدث لك شيء جيد، وإذا أدبت فيها عملاً سيئاً فلن يحدث لك شيء سيئ»؛ كما يقول ديفيد كيرنز، كبير الموظفين التنفيذيين السابقين في شركة زيروكس، وهو الآن مساعد وزير التربية. يمكننا أن ننفق كل ما نريد من الأموال، ولكن إذا لم نغير هذه الحقيقة فلن نحصل على مدارس أفضل. والواقع أن 150 دراسة قد اتفقت على أنه ليس هناك من علاقة مترابطة بين الإنفاق على التعليم وبين مقدار ما يتعلمه الطلبة.

فهل هذا النوع من النظام مخطط لما فوق ما هو طوباوي مثالي؟ حسناً: إن المدارس الخاصة تدار وفقاً لمعظم هذه المبادئ. ونظام المدارس الأبوي الذي تشغله الكنيسة الرومانية الكاثوليكية يجسد معظم هذه المبادئ، فيعطي نتائج أفضل كثيراً مقابل أموال أقل جداً بالمقارنة بأنظمة المدارس العامة. حتى رئيس واحد من الاتحادين الكبيرين للمدرسين يريد أن يحرر المدارس من معظم تعليمات المجالس، وأن يترك المدرسين يديرونها، وأن يدفع لهم بحسب أداء طلبتهم، ويتركهم يفصلون زملاءهم غير الأكفيا، ويترك الأهل يختارون من بين المدارس العامة، ويلغي كل نص في العقود يقف عقبة في الطريق. ويقول ألبرت شانكر، رئيس اتحاد المدرسين الأمريكيين: «ليس عجباً أن نظام مدارسنا لا يتحسن. فهو يشبه الاقتصاد الشيوعي أكثر مما يشبه اقتصاد السوق عندنا».

### إعادة التفكير في نهجنا إزاء الجريمة

لعل النظام العام الوحيد الأسوأ حالاً من التعليم والرعاية الصحية هو نظام العدالة الجنائية. فمنذ عام 1960، تزايدت الجرائم العنيفة أسرع من تزايد سكاننا باثنتي عشرة مرة. فمعدلات الاغتيال، والاغتصاب، والسرقعة عندنا هي الأعلى في العالم كله. ومحاكمنا وسجوننا مكتظة إلى درجة أن المجرمين يعرفون أن العقوبة الحقيقية غير محتملة الفرض. ومع ذلك، فإن النظام يفلس حكومات الولايات وحكومات المقاطعات. وبينما زاد عد نزلاء السجون عن الضعف في الثمانينيات، فإن إنفاق الولايات على المؤسسات الإصلاحية زاد على ثلاثة أضعاف.

ومرة أخرى، تتبع المشكلات جزئياً من طريقة عتيقة متخلفة في معالجة المشكلة، ويجري تغيير جذري في بضعة أماكن، ولكن الجزء الأكبر من نظام العدالة الجنائية عندنا مؤلف

من بيرقراطيات كبيرة، متقيدة بالقواعد، وتعمل بردات الفعل: من إدارات الشرطة، وأنظمة المحاكم، وأنظمة السجون.

ولا تؤدي حكوماتنا دوراً تحفيزياً، بمحاولة العمل مع قطاعات أخرى من المجتمع لتقوية الأسر والمجتمعات؛ وبذلك تمنع الجريمة. بل هي تكتفي باستئجار المزيد من الموظفين لشغل خط التجميع؛ بمزيد من رجال الشرطة، ومزيد من مسؤولي المحاكم، ومزيد من حراس السجون. ولا أحد يقوم بالتوجيه؛ لأن النظام في أي منطقة جغرافية مجزأ إلى إقطاعات كثيرة: عشرات من إدارات الشرطة، وعدة أنظمة محاكم مختلفة، وثلاثة أنظمة مختلفة للمؤسسات الإصلاحية (نظام اتحادي، ونظام للولايات، ونظام محلي).

ونادراً ما تعطي حكوماتنا للمجتمعات والمواطنين أي سيطرة على السلامة العامة؛ فهي تترك ذلك للمحترفين (الشرطة). وهي نادراً ما تقدم لزمائنها أي خيارات (كخدمة التوسط، والمنابر البديلة لحل النزاعات، والمحاكم المجتمعية، والمحاكم البيئية، ومعالجة «غرفة الطوارئ» للحالات العاجلة، وإعادة تأهيل الضحايا). وهي نادراً ما تترك للشرطة أو المحاكم أو السجون تحديد مهمة متابعتها؛ بل إنها تقيدهم بالقواعد والروتين الحكومي الرسمي، وهي نادراً ما تستخدم التنافس. فعلى عكس الشركات الكبيرة، فإن الحكومات لا تترك شركات الأمن تنافس لتقديم خدماتها من الحماية البوليسية. ثم إنها نادراً ما تربط تمويل الشرطة أو المحاكم أو السجون بالمحصلات، كمعدلات التوقيف، ومعدلات الإدانة، ومعدلات الانتكاس بالعودة إلى الإجرام، أو استطلاعات رضا الزبائن. فهي تكتفي بضخ مزيد من الأموال مع ازدياد المدخلات (عدد الجرائم، وعدد القضايا، وعدد النزلاء).

وتأملوا في بديل تقترحه مبادئنا العشرة وهو أن تقوم منظمات توجيهية بإدارة النظام على مستوى الولاية والمستوى المحلي. ولنطلق على هذه المنظمات اسم «مجالس تنسيق السلامة العامة»، فيقوم مجلس الولاية بتمويل مجالس التنسيق المحلية، ربما على مستوى المقاطعة. فتجتمع هذه المجالس معاً ممثلي جميع المجهزين (عمدات المقاطعات، ومدعي الولايات، ومدعي المنطقة الأمريكي، والمحامين العاميين، ورؤساء الشرطة)، وبعض الزبائن (من الائتلافات المدنية، والمنظمات المحلية المجاورة، ومديري المدارس). فتقوم المجالس بتوجيه أنظمتها المحلية، ولكنها لا تقوم بالتوجيه.

يمول مجلس الولاية المجالس المحلية على أساس تنافسي، بحيث تتلقى معظم تمويلها على أساس عدد السكان والحاجة، وتتنافس على العلاوات على أساس الإستراتيجيات التي تختارها وعلى أساس أدائها. وتشجعها صيغ التمويل مثلاً على التخطيط الإستراتيجي، والاستثمار في الوقاية، واستطلاع آراء زبائنهم، وتمكين مجتمعاتها عن طريق ضبط للأمن يوجهه المجتمع، وإقناع الوكالات المشاركة باعتماد ميزات توجعها مهماتها وأنظمة للموظفين. ولن يضطر أحد إلى القيام بهذه الأشياء، ولكن الحوافز ستكون واضحة. وقيس مجلس الولاية كل النتائج التي يمكنه قياسها - بوصفها معدلات الجريمة، ومعدلات الارتكاس بالعودة إلى الإجرام، ومعدلات الاستجابة، وأداء المحاكم - ثم يمنح تمويلًا زائداً لذوي الأداء الأفضل.

وتستخدم المجالس المحلية بدورها آليات كثيرة مختلفة لتحقيق أهدافها - كالعقود، وسندات الضمان، ورؤوس الأموال التأسيسية، والشراكات. وقد تستثمر في المنظمات المجتمعية، وتدفع سلطات الإسكان العام إلى تبني إدارة الساكنين، وتتعاقد مع المنظمات العاملة مع الأسر المضطربة أو المعرضة للمتاعب. وقد تسعى إلى تغيير السوق بتقديم تأمين جزئي للمصارف التي تستثمر في المناطق التي تكثر فيها الجرائم. بل قد تشجع مدنها على الطلب من إدارات الشرطة المختلفة أن تتنافس في العقود لتقديم حمايتها البوليسية، كما تفعل بعض «مدن التعاقد» في كاليفورنيا الجنوبية.

إن هذا النوع من النهج، الذي يمثل معظم مبادئنا، سيكون تغييراً ثورياً. ومع ذلك، فإنه لا يبعد كثيراً عما أوصت به لجنة الحكومة بواسطة الشعب التابعة للحاكم لوتون تشايلز، حاكم فلوريدا، في تشرين الأول / أكتوبر، عام 1991.

### نموذج جديد

إن ما نصفه ليس أقل من تحول في النموذج الأساسي لحسن الإدارة المستعمل في أمريكا. وهذا التحول جارٍ الآن في كل ما حولنا، ولكن نظراً لأننا لا نبحث عنه - فإننا نادراً ما نراه - لأننا نفترض أن جميع الحكومات يجب أن تكون كبيرة، ومركزية، وبيروقراطية. فنحن نعلم عن الحقائق الجديدة؛ لأنها لا تطبق مع تصوراتنا السابقة.

وقد جاء وصف جيد لهذا الأمر من العالم السياسي جون برايسون بجامعة مينيسوتا عندما أجرينا معه مقابلة قبل عدة أعوام:

في الماضي، تركنا الأسواق تعمل إلى أن فشلت؛ ثم استجبنا لذلك بالبيرقراطيات العامة. ونحن نكافح لاكتشاف طريقة جديدة، تقع في مكان ما بين الأسواق والبيرقراطية العامة. حتى الآن، ليست هناك نظرية توجه هذه الطريقة. فالناس ليست لديهم فكرة واضحة عن سبب عدم نجاح الممارسات القديمة في العمل، أو عما قد يكون عليه نموذج جديد. وهكذا لا يستطيعون التعلم من النجاح أو الفشل؛ إذ ليس هناك إطار نظري يستطيعون استخدامه لتحقيق دمج متكامل بين تجاربهم.

وإذا كُتِبَ لهذه الثورة أن تنجح، فإن أكثر ما نحتاج إليه، بعبارة أخرى، هو إطار جديد لفهم الحكومة، طريقة جديدة للتفكير في الحكومة، وباختصار، نموذج جديد.

وقد أدخل المؤرخ توماس كوهن فكرة النموذج قبل ثلاثين عاماً في كتاب عنوانه: تركيب الثورات العملية. فالنموذج العملي كما حدده هو مجموعة من الافتراضات عن الحقيقة - أي نموذج أو نمط مقبول - لتفسير العالم أفضل مما تفسره أي مجموعة أخرى من الافتراضات. وهو نمط يمكن أن يكون شاملاً لكل شيء، كشمول الفيزياء النيوتنية [نسبة إلى العالم إسحق نيوتن]، أو محدد مثل فكرة كون الحياة موجودة على الأرض فقط. فكل نموذج عملي له مجموعته الخاصة به من القواعد، وهو يلقي الضوء على مجموعته الخاصة به من الحقائق. وما دام يفسر معظم الظواهر الملحوظة، ويحل المشكلات التي يريد الناس حلها، فإنه سيظل سائداً مسيطراً. ولكن عندما تبدأ تناقضه ظواهر جديدة، فإنه سيخضع لشكوك متزايدة. ومع تزايد حالات الشذوذ والخروج عن القياس هذه، يقع النموذج في أزمة. ويأتي في آخر الأمر شخص ما ليوضح نموذجاً جديداً - مثل ميكانيكات الكم التي جاء بها أينشتاين - فيحدث عندئذ تحول واسع.

وقد جادل كوهن في أن البشر يتعاملون مع الحقيقة الاجتماعية بطريقة كثيرة الشبه بهذه؛ أي أن «شيئاً كالنموذج هو شرط سابق للإدراك الحسي نفسه». وقد قدم كتابه وصفاً يكاد يكون كاملاً لما يحدث لرأينا في الحكومة اليوم.

فكل واحد منا لديه صورة عقلية عن الحكومة، وهي مجموعة من الافتراضات التي توجه مداركنا. فمن ثلاثينيات القرن العشرين إلى ستينياته، ظل ما يمكن أن يسمى نموذج البرنامج الجديد [الذي أوجده روزفلت في الثلاثينيات] هو السائد بلا منازع. وفي أثناء الستينيات والسبعينيات، بدأت تظهر حالات شذوذ عن هذا النموذج، عمي عنها كثير من مؤيدي حكومة البرنامج الجديد فلم يروها. وكان هناك آخرون -ولا سيما الشباب والذين وجدوا أنفسهم يدفعون أموالاً لحكومة البرنامج الجديد من دون أن يستفيدوا منها مباشرة- شعروا بحالات الشذوذ الخارجة عن القياس شعوراً حاداً. وعندما رفضوا نموذج البرنامج الجديد، تحول الشباب منهم إلى مذاهب متشددة. في حين مدّ اليمينيون أيديهم للعودة إلى النموذج السابق، نموذج مجتمع السوق الحرة ودولة عدم التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية. وقد أوضح باري غولدووتر هذا الرأي في عام 1964، وعند حلول عام 1980، انتصر هذا الرأي في انتخاب رونالد ريغان.

ولكن كثيراً من الممارسين، وخاصة في حكومة الولاية والحكومة المحلية، كانوا بحاجة إلى شيء أكثر من نموذج من القرن التاسع عشر إذا كان لهم أن يتعاملوا مع الحقائق الجديدة. فلم يكن لهم خيار يذكر: بل كانوا مضطرين إلى التصارع مع التمرد الضريبي، والحالة المحزنة للتعليم العام، وتكاليف السجون والمساعدة الطبية المفرطة الارتفاع. وظلت واشنطن غارقة في وحل الجمود العقدي بين حزب لا يزال معتقاً لنموذج البرنامج الجديد، وآخر معتق نموذج عدم التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية، ولكن قادة الولايات والقادة المحليين ذوي الرؤية الحاملة بدؤوا يتكيفون بالتدريج، ويطورون ممارسات جديدة ومفردات جديدة. وفجأة بدأ ميدان الحكومة يطفح بعبارات شعبية معروفة جيداً، مثل: «الشراكة العامة - الخاصة»، و«الطرق البديلة لا يصلح الخدمات»، و«التعاون مع جهات خارجية»، و«التمكين»، و«إدارة النوعية الكلية»، و«الإدارة التشاركية»، و«الخصخصة»، و«التخلص من الأعباء». وظهرت كل أعراض ما سماه كوهن أزمة نموذج: فصارت القواعد التقليدية باهتة، وانتشر التجريب بسرعة، وتعرضت للتشكيك ممارسات كانت مقبولة ذات مرة إلى درجة أنها كانت جزءاً من المنجور الداخلي (مثل الخدمة المدنية، وميزانية الفقرات المدرجة، وتثبيت الأساتذة بعد مدة تجربة).

ومع دخولنا هذه المدة، بدا قادتنا مدهوشين تقريباً، وكأنهم تخلفوا عن الحقيقة فسبقتهم. وصارت السياسة الوطنية تبدو غير مفهومة على نحو متزايد. وأراد الناس حل مشكلات لم تعالجها النماذج القديمة أبته. وأخذت الأحزاب تناقش قضايا لا علاقة لها بمفهوم الناخبين الأساسي (مثل العَلم، وإجازات التغيب عن السجون، والنزعة الوطنية). ومن هنا تناقص مجيء الناخبين إلى صناديق الاقتراع، وترك عدد من أفضل المرشحين مكاتبه ورفضوا ترشيح أنفسهم أصلاً، تماماً كما يتخلى العلماء عن ميادينهم في أثناء أزمات النموذج.

وفي الفراغ، تحولت السياسة إلى شن الحملات السلبية. فقد كانت الأشياء ملتبسة ومحيرة وفي حالة تقلب مستمر، إلى درجة أن السياسة وجدوا أن إخبار ناخبهم عما يمثلونه بالضبط فيه مخاطرة. وبدلاً من ذلك أخذوا يخبرونهم عن مدى سوء معارضيتهم. فنجم عن ذلك اشمزاز إضافي من السياسة، ومن الحكومة عن طريق ربطها بالسياسة.

ونظراً لعدم وجود نموذج جديد، لم يكن لدى الأحزاب خيار سوى التمسك بالنموذج القديم. ويفسر كوهن هذه النقطة بوضوح: «لا يتم الإعلان عن عدم صحة نظرية علمية إلا إذا توافرت نظرية بديلة مرشحة لتحل محلها». فمع عدم وجود نهج جديد لتقديمه، لم يكن بوسع السياسة سوى الوقوف على حافة الفراغ، على أمل أن يأتي شخص ما بشيء قبل أن يمل المصوتون وينبذوا السياسة.

وفي هذا الوضع صارت السياسة الحزبية التقليدية غير ذات صلة تقريباً. فقبل بضعة أعوام، روى تيد كولديري محادثة عن إجابة أدلى به المر أندرسون، حاكم ولاية مينيسوتا السابق، عندما طُلب منه أن يسمي بضعة أشخاص لديهم القدرة على شغل منصب حاكم الولاية ذات يوم، فقال: «إنك تعرف أنني لا أظن أن هذا هو السؤال الصحيح في الحقيقة».

وقال أندرسون: «عندما يكون واضحاً مع نفسه حول وضعه، وحول المكان الذي

يريد الذهاب إليه، فإن المسؤولين المنتخبين تصبح لهم أهمية كبيرة».

فعندئذ يعرفون المهمة التي يتعين عليهم القيام بها، ويصبحون قادرين على

تأديتها - مع اختلافات هامشية بالطبع حول الطريقة وحول مدى السرعة في

عمل ذلك.

ولكننا الآن في وقت ليس فيه الجمهور واثقاً بوضعه تماماً، ولا يعرف أين يريد الذهاب. ولذا فإن من المحتم ومن المفهوم أن يتردد المسؤولون المنتخبون. فعليهم أن ينتظروا حتى يتطور ذلك التوافق في الآراء. ومهمة تطوير ذلك التوافق الجديد يجب أن يقوم بها آخرون.

وقد استنتج كولديري: «بحسب شروط الحاكم أندرسون فإن السؤال الحقيقي هو: من الذي يضع معاً فهماً جديداً للمشكلات، وأفكاراً جديدة للعمل يستجيب لها المسؤولون المنتخبون في الوقت المناسب؟».

إن الذين يضعون معاً «فهماً جديداً» لا يميلون إلى أن يكونوا من الذين أمضوا في السياسة أو الحكومة زمناً طويلاً. ويخبرنا كوهن أنه «على نحو دائم تقريباً فإن الرجال الذين يحققون هذه الاختراعات الأساسية لنموذج جديد إما أنهم شباب صغار جداً، أو أنهم حديثو العهد جداً في الميدان الذي يغيرون نمودجه... إذ ليس لهم التزام يذكر بممارسة سابقة للقواعد التقليدية للعلم العادي، فمن المحتمل على وجه الخصوص أنهم سيرون أن تلك القواعد لم تعد تحدد لعبة قابلة للممارسة، وأنهم سيتصورون مجموعة أخرى من القواعد التي يمكن أن تحل محلها».

وعندما كنا نتنقل في سائر أنحاء البلاد نتحدث مع الرياديين العامين المغامرين لفتت هذه الحقيقة أنظارنا مراراً وتكراراً. فالرجال والنساء الذين يقومون بتركيب طريقة جديدة لعمل الحكومة، هم حديثو العهد نسبياً في الخدمة العامة. وكثيرون منهم شباب؛ وكثيرون لهم حياة مهنية سابقة، بوصفهم صحفيين أو رجال أعمال أو نشطاء اجتماعيين. وعندما دخلوا إلى الحكومة استطاعوا أن يروا حالات الشذوذ الخارج عن القياس رؤية جديدة من وجهة نظر أعرار قليلي الخبرة.

فهؤلاء القادة الجدد لا يقومون بثورتهم عبر القنوات التقليدية للأحزاب السياسية. بل الواقع أن السياسات التقليدية تقف عائقاً في طريقهم. وإن كثيراً من التجديدات التي يقومون بها تتطوي على نُهج أكثر عقلانية، ولكن السياسة ليست عملاً عقلانياً. فالساسة كثيراً ما يتخذون قرارات ليست على أساس ما سيعطي أفضل النتائج، بل على أساس ما الذي سيؤدي إلى إعادة انتخابهم. ولأنهم يكافؤون على إيصال قطع من الفطيرة إلى

مجموعات انتخابية، فإنهم لا يظهرون اهتماماً يذكر بإعادة اختراع الفطيرة. ولأنهم يستجيبون لمصالح ثابتة قامت بالتنظيم لحماية ما يملكونه فعلاً، فإنهم يميلون إلى تجاهل المصالح غير المنظمة التي ستستفيد من التغيير. وتعزز وسائل الإعلام هذه الاتجاهات بتقاريرها عن تضاربات السياسة - عن المنازعات، وسباقات الخيل، والفضائح - أكثر من تقاريرها عن مادة الحكومة. والنتيجة هي بيئة يكون فيها التغيير الكبير خطراً، حيث يتعرض الساسة للعقاب على تجربة شيء وال فشل فيه أكثر مما يعاقبون على إدارة حكومة ضئيلة الجودة أو غير فاعلة.

ولأن الأزمة لا تترك للقادة الرياديين خياراً في غالب الأحيان، فإنهم يجدون طرقاً للتغلب على هذه العقبات. تماماً كما فعل أسلافهم الليبراليون عندما فرضوا عقلانية البيروقراطية على الأجهزة السياسية. وقد طور بعضهم إستراتيجيات بارعة وملتقنة تماماً للتغلب على العقبات السياسية والبيروقراطية (وهذا موضوع يجب أن ينتظر كتاباً آخر). وقد حددنا في الإطار على الصفحة الآتية بضعة من العناصر التي تجعل النجاح ممكناً، وفيها الأزمة، والقيادة، والرؤية، والثقة. وعند وجود عدد كافٍ من هذه العناصر، حتى أكثر البيئات تسييساً سوف تنهار. وما إن يتصدع السد حتى يأتي التغيير كموجة من المدّ الفاض. ولسنا من السذاجة بحيث نوحى أن العملية سهلة، ولكننا نؤمن بأنها محتومة تماماً، ثم إن الانتقال من حكم الأدوات والأجهزة إلى الحكومة التقدمية كان حتمياً.

ويستطيع المرء أن يرى كيف تشتغل العملية بالنظر إلى التعليم، فهو النظام العام الذي كانت تحركه وهو الأبعد نحو تحول النموذج. فقد ظل الجمهور يتدمر من المدارس عشر سنوات قبل أن يعلن قادتنا رسمياً عن وجود أزمة في عام 1983. ثم استغرق الأمر خمسة أعوام من فشل النموذج القديم قبل أن تتمكن مجموعة من القادة الحاملين في مينيسوتا من إقناع الهيئة التشريعية بتجربة نهج جديد بطريقة جذرية. ومينيسوتا ولاية لها بنية تحتية مدنية صحية ومستوى عالٍ من الثقة. وفي عامين كانت قد اتبعتها ست ولايات. ثم إن الحكام والرئيس قد أيدوا ما وصل إلى نموذج جديد في ميدان التربية والتعليم، ثم إن مفاهيم مثل الاختيار والتنافس - وهي أفكار كانت على الهامش عندما بدأنا البحث من أجل هذا الكتاب - برزت فجأة بوصفها جدول أعمال الرئيس وحكام الولايات. وخبرنا كوهن أنه «عندما تتغير النماذج، فإن العالم نفسه يتغير معها».

### التطور (الثوري) الريادي

في دراستنا المنظمات العامة، ميزنا عدداً من العوامل الداعمة للتغيير الجذري. وليست هناك حاجة إلى وجودها كلها، ولكن حيثما رأينا إعادة اختراع شاملة بالجملة، كان نصفها على الأقل بادياً للعيان:

**الأزمة:** لا تزال الحاجة أم الاختراع، وأكثر الأنماط التي تتخذها الحاجة شيوعاً في الحكومة هي الأزمة المالية. ولكن الأزمات المالية، والسياسية، والطبيعية أيضاً، مثل الزلازل، توجد مطالبات بالتغيير. وعندما لا تكون هناك أزمة، فإن القادة ذوي الخيال الخصب يوجدون واحدة في بعض الأحيان. وكما كتب شكسبير: «حلوة هي فوائد المحنة».

**القيادة:** ليس هناك شيء أهم من القيادة. والقائد بطريقة نموذجية هو عمدة، أو رئيس بلدية، أو مدير مدينة، أو حاكم ولاية، أو رئيس، ولكن القيادة تتخذ أشكالاً كثيرة. وفي بعض الأماكن تتصرف مجموعة من القادة معاً بعضهم من القطاع العام وبعضهم من القطاع الخاص. وفي بعض الأحيان يدفع القادة الحكومة من الخارج، كما فعل مارتن لوتر كنغ الأصغر؛ وفي أحيان أخرى يكونون رؤساء أو مديرين لإدارات داخلية. وإن أحد عناصر القيادة هو القدرة على تقديم التأييد والحماية للذين ضمن المنظمة من المستعدين للمخاطرة بالتغيير.

**استمرار القيادة:** عندما يأتي القادة ويذهبون، فإن من المستحيل إيجاد تغيير جذري أساسي. ففي كل مثال نعرفه عملياً، فإن القادة المهمين - مثل جورج لاتيمر في سانت بول، أو رودني بيربيتش في مينيسوتا، أو كيمي غراي في كنيلوورث - باركسايد قد التزموا التزاماً طويلاً للأجل. ومع ذلك، فإن أعلى القادة في الحكومة، وخاصة المعينين السياسيين منهم كثيراً ما يكونون شديدي الانشغال بالصعود على سلم النجاح، بحيث لا يبقون في منصب واحد أكثر من بضع سنوات. ولن تخاطر منظمة بإعادة اختراع نفسها إذا أحست بأن قائدها قد يذهب في سنة أو سنتين.

**بنية تحتية مدنية صحية:** إن جون بار، المدير التنفيذي للعصبة المدنية الوطنية، يستخدم فكرة البنية التحتية المدنية ليصف الشبكات غير الرسمية من الالتزام المدني التي تميز المجتمعات القوية عن المجتمعات الضعيفة. فالمدن والولايات ذات البنى التحتية المدنية الصحية هي التي يكون فيها المواطنون، والمنظمات الاجتماعية،

والأعمال التجارية، ومخارج وسائل الإعلام ملتزمين بالرفاهية العامة. والحكومات التي تتمتع بمثل هذا الالتزام تجد أن من السهل عليها كثيراً أن تقوم بتغييرات أساسية.

**الرؤية والأهداف المشتركة:** لا يكفي أن يكون لدى القائد رؤية للتغيير؛ بل يجب عليه أن يجعل قادة المجتمع الآخرين يشتركون في تلك الرؤية. ويوضح بار: «إن العنصر المهم هو رؤية جماعية لمستقبل مدينة أو ولاية، ومعرفة إلى أين تتجه. فإذا لم تكن قد وضعت ذلك كله معاً، فإن من الصعب جداً أن تجعل نهج التجديد هذه تعمل بنجاح؛ لأن الناس شديدي الحيرة بشأن دور الحكومة، ويصبحون شديدي الحيرة حول سبب تغير الحكومة.

والرؤية المشتركة ليست مثل توافق الآراء، فالقادة الرياديون يجعلون مجتمعاتهم تلتف حول رؤاهم، بدلاً من القبول بتوافق آراء مبني على أصغر قاسم مشترك. وهذا لا يلغي التنازع، بل يضمن أن في المجتمع قسماً مؤيداً لرؤية القادة بما يكفي للتغلب على المعارضة.

**الثقة:** عندما يشجع الناس في إجراء تغيير جذري، فإن من العوامل المساعدة أن يكون ذوو السلطة واثقين ببعضهم بعضاً: إذا كان مجلس المدينة يثق برئيس البلدية، وأسرة رجال الأعمال تثق بالحاكم، ورؤساء الاتحادات يتقنون بمدير المدينة. ويقول سكوت فوسلر، الرئيس السابق لمجلس مقاطعة مونتغوفري بولاية ميريلاند: «إذا عدتَ بنظرك إلى ما كان مفتاح لتطوير الحقيقي للمؤسسات المدنية والسياسية، فستجد أنه كان هو الثقة المبنية على العلاقات الشخصية. وقد فقدنا هذا المفتاح اليوم». وفوسلر الآن هو نائب رئيس لجنة التنمية الاقتصادية.

**الموارد الخارجية:** إن التغيير الأساس صعب ومؤلم، ومشحون بانعدام اليقين وبالمخاطر. فمعظم المنظمات التي تبدأ رحلة التغيير تحتاج إلى مساعدة خارجية من المؤسسات، والمستشارين، والمنظمات المدنية، ومن الحكومات الأخرى أيضاً. فعصابة المواطنين في مينيسوتا، وصندوق مدينة نيويورك، سواء عبر خبرتها، أم عبر مواردها المالية، أم عبر فاعلية نشاطها السياسي.

**نماذج تحتذى:** إن التغيير الجذري يحدث وفق تشكيلة متنوعة من الطرق؛ فليس هناك قالب وحيد يستطيع الجميع استنساخه وتقليده. ولكن المؤسسات تشعر براحة كبيرة عندما تستطيع أن ترى أن الشيء الذي تحاول إيجاده شغال بالفعل في أماكن أخرى. فذلك لا يعطيها ناصحين مخلصين متعلمين يستطيعون أن تتعلم منهم فحسب، بل يعطيها كذلك اقتناعاً بأن هدفها قابل للتحقيق.

## ثورة عالمية

إذا كان صعود الحكومة الريادية الغامرة تحولاً حتمياً، لا بدعة مؤقتة كما نجادل، فإن من شأن المرء أن يتوقع حدوثه في أمم أخرى كذلك. وقد حدث فعلاً وإلى درجة مثيرة للانتباه. فهناك عملية تحول مماثلة آخذة في الحدوث في جميع أنحاء العالم المتقدم.

فالحكومة البريطانية مثلاً قد أرغمت الحكومات المحلية على وضع جميع الخدمات في عروض للمنافسة، وباعت المستأجرين أكثر من مليون وحدة من المشروعات السكنية العامة، ونقلت جزءاً كبيراً من نظام التدريب الحاصل على تمويل عام بعيداً عن أيدي البيروقراطية العامة، مستخدمة سندات الضمان والاتفاقيات التعاقدية. وسمحت باختيار المدارس العامة وشجعت المدارس التي تريد مزيداً من الاستقلال الذاتي على الانفصال عن المناطق المدرسية، وعلى تلقي التمويل بطريقة مباشرة من الحكومة الوطنية.

وإن لجنة التدقيق البريطانية، المصممة في الأصل لإجراء التدقيقات المالية، تدقق الآن في أداء الوكالات الوطنية والمحلية معاً، وكثيراً ما تقارن بينها وتصنف مراتبها بحسب كفاءتها وفعاليتها. وفي عام 1982 تبنت الحكومة الوطنية مجموعة من مبادرات الإدارة المالية المصممة جوهرياً لإيجاد منظمات تفهم مهماتها وتقيس نتائجها. وبحلول أواخر الثمانينيات، كان هناك أكثر من 1800 مقياس للمردود والأداء يجري استخدامها. وفي عام 1991 أعادت الحكومة البريطانية تركيب خدماتها الصحية الوطنية، ففصلت إدارة السياسة عن إيصال الخدمات، وأرغمت المشافي ومجموعات الأطباء على التنافس للحصول على العقود.

وقد يعزو المرء حركة بريطانيا العظمى إلى حكومة المحافظين برئاسة مارغريت ثاتشر، ولكن الديمقراطيين الاجتماعيين في السويد قد حاولوا القيام بكثير من الأشياء المماثلة. ففي عام 1989 قال وزير المالية السويدي كجيل أولوف فيلدت لصحيفة نيويورك تايمز: «كانت جهودنا الرئيسية في الماضي تهدف إلى بناء هيكل الرفاهية. أما الآن فإننا نحاول إعادة قلوبنا ذلك البناء من الداخل». وقد لخصت صحيفة التايمز مآزق السويد بهذه الطريقة:

إن إدراكهم أنهم لا يستطيعون زيادة الضرائب إلى الأبد يجعل الديمقراطيين

الاجتماعيين يعيدون التفكير في كيفية إدارة القطاع العام الضخم في السويد، وينادي كثير منهم باعتماد نهج أكثر خضوعاً لتوجيه السوق. ونتيجة للضجة المتزايدة حول الوضع غير السوي للرعاية الصحية، والتعليم، والرعاية اليومية، فإن الحكومة تسعى لإدخال المزيد من التنافس في تقديم الخدمات من أجل تحسين النوعية والكفاءة.

إن نظام التدريب والتوظيف الواسع في السويد يعرض الجزء الأكبر من التدريب لعطاءات عقود خارجية للأداء، ويعد «المتعاملين» معه زبائن، ويدخل تأثيرات السوق في الصناعة. ثم إن مجهزي القطاع العام بالتدريب يتنافسون مباشرة مع مجهزي القطاع الخاص تحت شعار «إن علينا أن نكسب ذلك». ومعظم دافعي الضرائب يعطى لهم حق اختيار المشفى، أو مركز الرعاية اليومي، أو وكالة الخدمات الحكومية التي يريدون استخدامها. وقد اعتمدت الحكومة الوطنية دورة ميزانية مدتها ثلاث سنوات من أجل دعم التخطيط الطويل الأجل؛ فتخضع كل وكالة لتفتيش في العمق على نفقاتها، وأدائها، وإنتاجيتها، ومردوداتها مرة كل ثلاثة أعوام.

أما كندا فقد أعطت إدارتها الاتحادية تفويضاً لإعادة تخصيص الموارد على الفقرات المدرجة، ولتدوير بعض صناديقها الرأسمالية من سنة إلى السنة التي تليها. وفي مقابل ذلك، تخضع الإدارات لاستخدام مقاييس الأداء على نحو أشد صرامة.

وقد تبنت أستراليا ما تسميه «إدارة البرامج ووضع الميزانيات»، بالإضافة إلى «برنامج تحسينات الإدارة المالية». ويقول آلن شيك في جامعة ميريلاند: «إن هذا المزيج يحوّل تركيز وضع الميزانية من المدخلات لسلطه على النتائج المتحققة. فهو يسعى إلى تغيير الثقافة الشغالة للإدارة العامة الأسترالية من التشجيع على الامتثال للقواعد المفروضة من الخارج، إلى تحفيز المديرين على عمل أفضل ما يستطيعون بالموارد المتوافرة لهم». وقد اقتضت الإصلاحات أن تخفض الإدارات إنفاقها بنسبة 3.75 بالمئة على مدى ثلاث سنوات، ولكنها أعطت الإدارات مرونة أكبر في الإنفاق، مع حق الاحتفاظ بأي أموال يتم توفيرها فيما يزيد على نسب الـ 3.75 بالمئة.

إن المناقشات حول اختيار المدارس قد أثارت عواطف قوية في كندا، وبريطانيا العظمى، وألمانيا، وفرنسا، وبلجيكا، وهولندا، وأستراليا، وإسرائيل، وإسبانيا. ولا تقوم أمستردام بنزع الصفة المركزية عن نظامها المدرسي فحسب (بالانتقال إلى الإدارة في موقع المدرسة)، بل تنزعها أيضاً عن حكومة المدينة كلها في هولندا، بتقسيم المدينة إلى 16 حياً محلياً إدارياً.

وقد ذهبت نيوزيلندا إلى أبعد شوط عن طريق النزعة الريادية؛ فحزب العمل فيها -وهو لا يزال حزباً اشتراكياً بموجب دستوره- قاد عملية إصلاح كلي لدولة الرفاهية بنيوزيلندا في أثناء ثمانينيات القرن العشرين. فأعاد تركيب كثير من المهمات التجارية للحكومة بوصفها مشروعات هادفة للربح تملكها الدولة في مجالات الطاقة، والمواصلات، والأعمال المصرفية، والتأمين، والتشجير، والإنشاءات، والسيطرة على النقل الجوي، والاتصالات، والإذاعة، وخدمات البريد. وباع وكالات عامة أخرى للقطاع الخاص، وفيها شركة نفط، وعدة مصاريف، وشركة شحن بحري، والخطوط الجوية الوطنية. وقام بتقسيم الخدمات الحكومية الباقية إلى خدمات لها دور في إدارة السياسة، وأخرى لها دور تنظيمي، وأخرى لها دور في الرفاهية الاجتماعي. وهذه الأخيرة أعيد تركيبها على نحو كامل، مع هياكل كلفة جديدة، واعتماد متزايد على الأجور المفروضة على المستعملين، وزيادة التعاقدات (مع المجهزين من القطاع العام والخاص كليهما) وزيادة التنافس، وإلغاء تعليمات تنظيمية كثيرة، وحرية أكبر للمديرين ليدبروا الأمور.

وفي ضربة انقضا كاسحة ضارية، ألغت نيوزيلندا نظام الخدمة المدنية فيها، فأعطت مديري الإدارات حرية التفاوض على التعاقد مع موظفيهم بأنفسهم. وألغت التعليمات التي كانت تعيق التنافس في القطاعين العام والخاص؛ فأرغمت المشروعات التي تملكها الحكومة، مثل سكك الحديد الوطنية، ونظام الاتصالات، وهيئة الإذاعة، على الدخول إلى أسواق أشد تنافساً. واعتمدت نظاماً للميزانية يركز على الأداء (يسمى ميزانية المردودات ونظام محاسبة تراكمية يقتدي بنموذج المحاسبة في الأعمال التجارية).

وأخيراً هناك أوروبا الشرقية، حيث سقطت البيروقراطية واحتكارات الدولة ليحل محلها نظام الأسواق والخيارات بطريقة مفاجئة لم يكن أحد ليفكر فيها قبل ذلك بخمسة أعوام. فقد كان التغيير مستحيلاً في بولندا، ولكنه حدث. وكان التغيير مستحيلاً في باقي أوروبا الشرقية ولكنه حدث. وكان التغيير مستحيلاً في الاتحاد السوفييتي، ولكنه حدث. فالناس

والحركات الذين كانوا يعدّون قبل بضع سنوات معزولين على نحو ميئوس منه ومثاليين يقودون الآن ثورات ويحكمون أمماً.

في الخطاب الافتتاحي لحاكم كاليفورنيا بيت ويلسون عام 1991 أوضح التحدي المركزي لعصرنا:

لن نعاني المستقبل، بل سنقوم بتكوينه؛ فلن ننمو فقط، بل سندير نمونا، ولن نجرب التغيير ونحن في حالة سكون سلبية. بل سنصنع التغيير. ولكن من أجل تكوين مستقبلنا، نحتاج إلى رؤية جديدة للحكومة.

إن غرضنا من تأليف هذا الكتاب، كما أوضحنا في التمهيد، هو تقديم مثل هذه الرؤية لقرائنا. إن حكوماتنا اليوم عالقة في متاعب عميقة. ففي حكومة بعد حكومة، وفي نظام عام بعد نظام عام، فإن إعادة الاختراع هي الخيار الوحيد المتبقي. ولكن نقص الرؤية - أو النموذج الجديد - هو الذي يعيقنا، ونحن نأمل أن الرؤية التي بسطناها سوف تفتح البوابات الباقية وتطلق تحولاً في النماذج في جميع أرجاء الحكومة الأمريكية، من أصغر قرية إلى أكبر جهاز مكتبي بيرقراطي اتحادي. ونأمل أن تساعدكم خريطة الطريق التي رسمناها على إعادة اختراع حكوماتكم.



## الملحق (أ)

### الخيارات البديلة لإيصال الخدمات

عندما تنظر حكومة ما في بدائل إيصال الخدمات على أيدي موظفيها العاميين، فإنها تواجه سلسلة من الخيارات. فهل تعمل التعاقدات على أكمل وجه؟ أم هل تكون سندات الضمان أكثر فاعلية؟ وهل تكون الشراكة مؤقتة؟ أم هل تقوم شركة شبه عامة بالمهمة على نحو أفضل؟ إن البدائل الستة والثلاثين التي وجدناها مستخدمة في سائر أنحاء أمريكا هي:

1- إيجاد قواعد وعقوبات قانونية: من المؤكد أن القانون هو الأسلوب الأكثر شيوعاً من وجوه العمل الحكومي لتشجيع النشاط أو إعاقته. فبجعل النشاط غير قانوني، تستطيع الحكومة أن تخفضه إلى الحد الأدنى؛ وبجعل النشاط قانونياً بعد أن كان غير قانوني في السابق، تستطيع الحكومة -من دون قيام موظفيها العاميين بأي عمل آخر- أن تزيد توافر تلك الخدمة ألف مرة. (وتأملوا تأثير قرار المحكمة العليا في قضية روضد ويد لعام 1973، على إتاحة حالات الإجهاض). وبالمطالبة بنشاط ما - سواء أكان عملاً إيجابياً أم بستره للحليب - فإن الحكومة تستطيع أن تجعله قاعدة السلوك السائد.

2- فرض التعليمات أو إلغاؤها: يمكن تحقيق تغييرات خطيرة في إيصال الخدمات بما لا يزيد على تغيير بسيط في التعليمات التنظيمية. فعندما غيرت الحكومة القوانين الحاكمة للخدمة السريعة في مصلحة البريد -بالسماح بالتنافس في مجال البريد السريع- ولدت صناعة جديدة كلياً. واليوم فإن البريد الاتحادي السريع، وخدمة الرزم المتحدة، ومنافسيهما يوصلون ملايين الرزم بين عشية وضحاها كل يوم. وعندما بدأت الولايات تطالب المرافق بتزويد مالكي البيوت بتدقيق استخدام الطاقة، فإن ما كان صناعة ضئيلة شهد تحولاً.

3- المراقبة والتحقيق: تجري الحكومة الاتحادية تفتيشاً على اللحوم، والألبان، والأطعمة الأخرى، وتقوم الإدارة الاتحادية للصحة والسلامة المهنية بمراقبة سلامة أماكن

العمل. وتراقب وكالات اتحادية أخرى مناجم التعدين، ومعامل الطاقة النووية، ومكبّات النفايات، وغيرها من الأخطار البيئية. وتحقق حكومات الولايات والحكومات المحلية في الشكاوى ضد الأعمال التجارية، وتراقب التحيز العنصري لأرباب الممتلكات العقارية وتحقق فيه، وتراقب تطبيق المباني لقوانين السلامة ومكافحة الحريق. وباستثمار قليل، تستطيع الحكومات أن تحدث تحسناً كبيراً ومفاجئاً في نوعية البضائع والخدمات الخاصة بمجرد مراقبتها والتحقيق في الشكاوى.

4- الترخيص: عن طريق الترخيص بممارسة الأنشطة، تقرر الحكومات من الذي يستطيع الأداء ومن الذي لا يستطيع؛ ومن يستطيع قيادة سيارة أجرة ومن لا يستطيع؛ وما الذي يستطيع ممارسو الترميض أن يفعلوه وما الذي لا يستطيعون؛ وما البنائيات التي يمكن استخدامها مراكز للرعاية اليومية وما البنائيات التي لا يمكن استخدامها كذلك. وبتغيير متطلبات الترخيص، تستطيع الحكومات أن تزيد إيصال الخدمات أو تخفضه بين عشية وضحاها تقريباً. وعندما تخفض الحكومات التشدد في متطلبات مرافق الرعاية اليومية، ودور العجزة وما شابه، فإن الوفاً من المجهزين غير الحكوميين يهبّون إلى العمل.

5- سياسة الضرائب: تشجع الحكومة الاتحادية الناس على شراء البيوت والتبرع لعمال الخيرية، بالسماح لهم بطرح فوائد الرهن العقاري والتبرعات الخيرية من دخلهم الذي تفرض عليه الضرائب. ثم إن الحكومات المحلية وحكومات الولايات تقدم تخفيضات ضريبية لإغراء الصناعات بالانتقال إلى داخل حدودها أو التوسع ضمن تلك الحدود. وتشجع بنسلفانيا المؤسسات على استئجار متلقي الإعانة الاجتماعية فتقدم لها سلفة ضريبية. ومن جهة أخرى فإن الحكومات كثيراً ما تفرض ضريبة على النشاط الذي تريد إعاقة. وأكثر الأمثلة شيوعاً هي «ضرائب الخطايا» المفروضة على أشياء مثل التدخين وتعاطي الكحول، بل إن مينيسوتا تطالب بأعني العقاقير بشراء «طوابع ضرائب» وإصاقها على رزم الأدوية ليكون لديها إحصاء آخر تلاحق به تجار المخدرات وطريقة أخرى لمصادرة موجوداتهم.

6- المنح: من الناحية العملية، يحق لكل أمريكي الحصول على منحة حكومية عند نقطة ما. وتعطي حكوماتنا منحاً للفنانين، وعلماء الأبحاث، ومقاولي تطوير المساكن لذوي

الدخل المنخفض، وأصحاب الأعمال التجارية الصغيرة، والمدارس، والطلبة، والمشايخ، والمنظمات الاجتماعية، والشركات غير الهادفة للربح، وللحكومات الأخرى بالطبع. ففي عام 1987 أنفقت الحكومة الاتحادية 112 مليار دولار على المنح.

7- حالات الدعم: لا يقتصر الأمر على استحقاق الأمريكيين للمعونات عند نقطة ما في حياتهم فحسب، بل إن معظمهم يتلقاها؛ فالضمان الاجتماعي معونة، والإعانة الاجتماعية معونة، وبرامجنا الزراعية تقدم إعانات، والتخفيض الضريبي على فوائد الرهون العقارية للبيوت معونة تقدم عبر النظام الضريبي. وهناك فئة أخرى من الدعم لا تذهب للأفراد، بل إلى المؤسسات، من أجل خفض كلفة الخدمات للجمهور؛ فتحن تقدم الدعم للمؤسسات التعليمية، والمشايخ، والمدارس الطبية، ومقاولي تطوير المساكن لذوي الدخل المنخفض والمتوسط، وكثير غيرها من المؤسسات التي تقدم خدمات نعتها مفيدة للمصلحة العامة.

8- القروض: عند حلول عام 1987 كان للحكومة الاتحادية قروض غير مسددة قيمتها 234.2 مليار دولار؛ وكان لحكومات الولايات والحكومات المحلية مليارات أخرى غير محصاة من القروض. وقد مولت هذه القروض عملياً كل شيء يمكن تصوره. وكان لبعضها معدلات فوائد السوق، وكان بعضها يقدم معدلات فائدة مدعومة (مثل قروض الطلبة)؛ وكان بعضها يقدم درجة من التسامح. وعلى سبيل المثال، كان عدد كبير من طلبة الطب قد تلقوا قروضاً على مدى سنوات، ثم أعفوا من تسديدها إذا خدموا عدداً متفقاً عليه من السنين في المجال العسكري أو في منطقة محرومة من الخدمة الطبية.

9- ضمانات القروض: تضمن حكوماتنا قروضاً خاصة أكثر من عدد مرات تقديم القروض بنفسها. فعن طريق امتصاص جزء من كل المخاطر، فإنها تشجع المصارف الخاصة والقادة الآخرين على تقديم القروض التي تحقق أغراضاً عامة (من الناحية النظرية على الأقل). وبحسب رأي ليستر سالامون، فإن «ضمانات القروض صارت هي وسيلة النمو الرئيسة» في أثناء السبعينيات في مجال النشاط الاتحادي المحلي. وبحلول عام 1987 كانت الحكومة الاتحادية قد قدمت ما قيمته نصف تريليون دولار من ضمانات القروض غير المسددة. وتضمن حكوماتنا قروض الطلبة، والأعمال التجارية (من أصغر

عمل تأسيسى إلى شركة كريسلر)، وقروض مشتري البيوت، والمصدرين، والمزارعين، وكثير غيرهم.

**10- التعاقد:** إن التعاقد أقدم من الحكومة الأمريكية نفسها. وكما يشير آ. س. سافاس فقد كان «مغامر رياضي خاص، يعمل بموجب عقد مع ملوك إسبانيا، هو الذي أبحر إلى الدنيا الجديدة في عام 1492». وعندما أرادت الحكومة الاتحادية أن توصل البريد إلى غرب نهر المسيسيبي، تعاقدت مع ثمانين خيلاً، عرفوا جماعياً باسم «جياذ البريد السريعة». وقد ظلت حكومتنا زمناً طويلاً تتعاقد مع الشركات الخاصة لإنشاء الطرق، وأنظمة مجاري الصرف، والمباني، وكل عنصر عملي من عناصر بنيتنا التحتية. وتستخدم مؤسستنا الدفاعية ستة ملايين شخص، 3.4 ملايين منهم يعملون عند مقاولين من القطاع الخاص. وتعاقد وزارة الصحة والخدمات الإنسانية عندنا مع الصليب الأزرق/ لتقديم الرعاية الطبية لملايين الناس.

ولكن التعاقد ليس قاصراً على مثل هذه المهمات التي يسهل التنبؤ بها؛ فمدينة تشيلسي، بولاية ماساشوسيتس تعاقدت مع جامعة بوسطن لتدير لها نظامها المدرسي. وسان فرانسيسكو تعطي عقد تحليل ميزانيتها لمؤسسة خاصة. وحاكم ماساشوسيتس السابق مايكل دوكايس أعطى عقداً خارجياً للقيام بجزء كبير من الجهد المتعلق بجباية ضرائب ولايته. ثم إن اثنتين وسبعين مدينة في كاليفورنيا الجنوبية جمعت معاً في رابطة المدن المتعاقدة وأعطت مجهزين من القطاعين العام والخاص عقوداً للقيام بمعظم خدماتها (وعلى سبيل المثال، فإن كثيراً من تلك المدن تتعاقد مع إدارة شريف مقاطعة لوس أنجيلوس لتقديم خدماتها البوليسية). ومدينة التعاقد الأولى، ليكوود، فيها اليوم 73000 نسمة، ولكن معهم 170 موظفاً فقط (للاطلاع على المزيد على التعاقدات، انظر الفصل الأول).

**11- منح الامتيازات:** إن منح الامتياز هو تعاقد مع شيء من التحريف فيه؛ فالحكومة تمنح الامتياز. ولكن مستعملي الخدمة يدفعون ثمنها للمنتج مباشرة. ويتم ذلك في العادة عندما تكون الخدمة احتكاراً طبيعياً (أو يكون الدخول في العمل محدوداً جداً) ولكن الحكومة تريد أن تتنافس الشركات الخاصة على حق تقديم الخدمة، وتعطي الحكومات

امتيازات لسلسلة المطاعم لتشغيل مطاعم على الطريق الرئيسية، وتعطي امتيازات للمرافق، وشركات التلفاز السلكي، وشركات الحافلات، ومؤسسات الامتيازات.

**12- الشراكات العامة - الخاصة:** مثل التعاقد، انفجر استخدام الشراكات في الثمانينيات. فكانت معظم المدن من أي حجم مشاركة في عقود عقارية من نوع ما، بالتعاون مع مقاولين عقاريين. وقد أقامت إنديانا بوليس مشروعاً مشتركاً لإحراق ألفي طن من القمامة يومياً، وإنتاج بخار تبعية الولايات للتدفئة، وعقدت مقاطعة ديد بولاية فلوريدا صفقات مع شركات خاصة لتشغيل مدراس خاصة على ممتلكاتها لأطفال الموظفين. وأوجدت سيائل ومدن كثيرة أخرى برامج لتبني حديقة عامة، بحيث تساعد شركات خاصة بموجب هذه البرامج على العثور على حدائق عامة وصيانتها. وفعلت دالاس الشيء نفسه مع المكتبات.

وكونت سانت بول شراكات مع مؤسسات هادفة للربح، ومنظمات ومؤسسات غير هادفة للربح. فوجد رئيس بلديتها جورج لاتيما أنه عندما تأتي مؤسسة بموارد كبيرة تضعها على الطاولة فإنه يستطيع أن يفري المدينة بعمل أشياء ما كانت لتجربها بنفسها على الإطلاق. وقد كتب هو ونائبه دك برويكر: «عندما يترسخ جهاز حكومة مدينة، فإن من الصعب إعادة اصطفاها، مهما تكن سرعة تغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية. فأشراك المؤسسات يمكن أن يجعل الأشياء تحدث خارج نطاق القيود الحكومية التقليدية. . . . والحيلة في ذلك هي الالتفاف حول البيروقراطية المشلولة أو العتيقة المهجورة، والشروع في عمل مباشر يمسك بزمام المبادرة».

**13- الشراكات العامة - الخاصة:** تشاركت مينيا بوليس وسانت بول معاً لخلق «صندوق الإسكان الأسري»، غير الهادف للربح، وقدمت إندياناندانس بولاية ميزوري دعماً لنظام المدارس لإبقاء مدارسها مفتوحة اثنتي عشرة ساعة يومياً، لتقديم رعاية للأطفال قبل ساعات الدراسة وبعدها. وتتقاسم حكومات كثيرة الخدمات، أو تتبادلها، أو تتعاقد كل واحدة منها مع الأخرى لتقديم الخدمات.

**14- الشركات الخاصة أو شبه العامة:** عندما تريد الحكومات تنفيذ مهمات ذات طبيعة اقتصادية، فإنها كثيراً ما توجد شركات خاصة غير هادفة للربح، أو شركات شبه

حكومية متماثلة عملياً، فقد كانت بالتيمور رائدة في استخدام شركات تنمية خاصة وغير هادفة للربح لتطوير منطقة مينائها الداخلية. وأوجدت سانت بول شركة تنمية المدينة المنخفضة الأدنى، وشركة تنمية تدفئة المقاطعة، وشركة موارد الطاقة التي تجري التدقيق على استهلاك الطاقة، وتقدم قروضاً للمالكين وأصحاب العقارات لاستثمارها في توفير الطاقة. وأسست فينكس شركة غير هادفة للربح لإيواء المشردين.

**15- المشروعات العامة:** عندما يرفض القطاع الخاص أو يعجز أن يقدم خدمة اقتصادية -أو يشعر القادة العامون أن سعرها باهظ أكثر من اللازم- فإن الحكومات توجد لنفسها أعمالاً تجارية في بعض الأحيان. فالمرافق التي تملكها البلديات شائعة. وتملك عشرات المدن أنظمة تلفاز سلكية خاصة بها، وظلت فيساليا تملك فريقاً للعبة البيسبول من الشباب مدة ست سنوات. والسلطات العامة التي تخلقها ولايات ومدن كثيرة، مثل سلطات الموانئ، أو الجسور والأنفاق هي مشروعات عامة. وتملك الحكومة الاتحادية 30 شركة عامة على الأقل، منها سلطة وادي تينسي، وشركة السلع الائتمانية، والشركة الخاصة للاستثمار الخارجي (وللاطلاع على المزيد عن المشروعات العامة، انظر الفصل السابع).

**16- الشراء:** وبأسلوب مماثل، تشجع الحكومات أنشطة معينة بالشراء من الشركات التي تضطلع بهذه الأنشطة فقط. فمدينة نيويورك تشتري خدمات معالجة جداول الرواتب من المصارف التي تقوم بالاستثمار في الأحياء المحلية المجاورة لذوي الدخل المنخفض. وتعطي لوس أنجيلوس أفضلية للمقاولين الذين يقدمون تسهيلات للرعاية اليومية. وتعزل حكومات كثيرة نسبة مئوية من مشترياتها للحصول عليها من مؤسسات يملكها أبناء الأقليات، أو الأعمال التجارية الصغيرة.

وسياسة المشتريات الحكومية يمكن أن يكون لها تأثير هائل؛ فهي توجد في بعض الأحيان صناعة برمتها. فقد أوجدت الحكومة الاتحادية صناعة الحواسيب والمواد شبه الموصلة عن طريق تمويل تطوير أجهزة الحاسوب لأغراض عسكرية في أثناء الحرب العالمية الثانية وبعدها، ثم طلب وحدات أصغر فأصغر لتركيبها في قذائفها الباليستية ذاتية الدفع ومركباتها الفضائية. وأعطت إدارة الخدمات العامة دفعة كبرى للتطوير التجاري للأكياس الهوائية في السيارات بطلب شراء خمسة آلاف سيارة فورد تمبو مزودة بهذه

الأكياس في عام 1984. وبوجه عام فإن الحكومة الاتحادية، وحكومات الولايات، والحكومة المحلية تشتري بضائع وخدمات تقرب قيمتها من تريليون دولار كل عام، أي 18 بالمئة من إجمالي الناتج القومي.

**17- التأمين:** تسعى الحكومة الاتحادية لمنع الذعر المالي بتقديم تأمين للمودعين في المصارف لمؤسسات الادخار والإقراض. وتدير أنظمة للتأمين من البطالة، والتأمين على تعويضات العمال، والتأمين الطبي للعجزة والفقراء، وتكافح ولاية إيلينوي الفصل العنصري بالتفويض بإيجاد مناطق سكن منصفة في شيكاغو يمكنها تقديم تأمين من انخفاض الأسعار الناجم عن التقلب العنصري المفاجئ. فمقاطعة مونتغمري بولاية ميريلاند عقدت صفقة مع الصليب الأزرق/ الدرع الأزرق لتقديم تأمين من الكوارث الصحية لسكان المقاطعة مقابل 53.80 دولاراً سنوياً عن كل أسرة.

**18- المكافآت، والمنح، والهبات:** عندما تقدم إدارات الشرطة، أو مكتب التحقيقات الاتحادي جوائز للمعلومات المؤدية إلى القبض على المجرمين، فإنها بذلك تستخدم موظفين غير حكوميين لمساعدتها على حل مشكلاتها. وعندما تقدم الحكومات جوائز ومنحاً لأشخاص فرديين ومنظمات فإنها تشجع السلوك الذي تكافئه سواء أكان بطولة فردية أم تنمية مجتمعية لإسكان ذوي الدخل المنخفض. وكلا هذين النهجين يمكنه حشد طاقات خاصة لتوجيهها نحو أهداف عامة، من دون زيادة استخدام الموظفين العمامين أو دولارات الضرائب.

**19- تغيير سياسة الاستثمار العامة:** كما لوحظ في الفصل العاشر، فإن معظم الحكومات مستثمرون ماليون. وعن طريق تغيير مكان الاستثمار وكيفيته، تستطيع الحكومات أن تشجع أو تعيق أي سلوك: مثل الفصل العنصري في جنوب إفريقيا؛ أو الإقراض في مجتمعات الأقليات هنا في الوطن؛ حتى توفير الطاقة. وقد أصبحت صناديق التقاعد العامة تعتمد اختيار المكان الذي تستثمر فيه، وطورت حكومات كثيرة برامج تتعلق بالإيداع لوضع نقودها السائلة في المصارف التي توافق على تحقيق بعض الأغراض الاجتماعية فقط (انظر أيضاً الفصل العاشر ص 295).

20- المساعدة التقنية: كثيراً ما تقدم الحكومات مساعدة فنية للأعمال التجارية، والمنظمات المجتمعية، والحكومات الأخرى لتحسين قدرتها على تقديم خدمة ذات قيمة. إن فهرس المساعدة المحلية الاتحادية يدرج 21 خدمة استشارية مختلفة للأعمال التجارية. وكثير من الولايات تمول المساعدة التقنية للحكومات المحلية. وقد أسست ماساشوسيتس شركتين شبه عامتين تقدمان خدمة فنية لمنظمات التنمية القائمة على أساس اجتماعي. وتدفع بنسلفانيا أموالاً للمنظمات التنموية الاجتماعية البارزة المتفوقة لتعمل مع منظمات أخرى لنقل مهاراتها إليها.

21- المعلومات: قد يكون للحكومة تأثير هائل أحياناً لمجرد تقديمها معلومات للجمهور. وقد أدت دراسة لأنماط الإقراض المصرفي في قام بها مصرف الاحتياطي الأمريكي في بوسطن عام 1989. إلى إرغام مصارف ماساشوسيتس على الوعد بتقديم مليار دولار في استثمارات جديدة في مجتمعات الأقليات. أما تقرير كبير الأطباء الذي أدان التدخين في عام 1964 فقد أدى إلى هبوط كبير ومفاجئ في نسبة المدخنين الأمريكيين استمر خمسة وعشرين عاماً. وقد كان هناك تأثير للمعلومات عن الكوليسترول، والدهون، وغيرها من عناصر الغذاء. وقد جادل كاتب العمود الصحفي جورج ويل في أن «أكثر أعمال الحكومة من حيث فاعلية الكلفة هو نشر المعلومات الصحية». (انظر أيضاً الفصل العاشر، ص 292).

22- الإحالة: كثير من الحكومات تشغل خدمات إحالة، فتوجه الناس والمنظمات إلى من يقدمون لهم الخدمات التي يحتاجون إليها. وتقدم ولايات كثيرة خدمات الإحالة للأعمال التجارية الباحثة عن المساعدة في مجالات التصدير، والتمويل، وتحديث تكنولوجيا الإنتاج، وما شابه. وتشغل ولاية كونيتيكت خدمة إحالة شديدة الفاعلية للرعاية اليومية؛ فيستطيع الآباء والأمهات أن يحصلوا على قائمة تضم كل القادرين في منطقتهم على تقديم الرعاية اليومية، وأن يتحدثوا مع موظف الولاية الذي يراقب نوعية المرافق المختلفة.

23- المتطوعون: في استطلاع أجري في منتصف الثمانينيات، ذكرت ثلاث من كل أربع مدن تقريباً أنها تستخدم متطوعين. وكان أكثر من 42 بالمائة من المدن تستخدم متطوعين في إدارات المطافئ (بل إن كثيراً من إدارات المطافئ الصغيرة مكونة كلها من المتطوعين في

الحقيقية). وتستخدم إدارة الحدائق والترفيه في دالاس 1200 متطوع على أساس نظامي و4800 متطوع في الأحداث الخاصة. وكثير من المدن فيها موظفون بدوام كامل ينسقون استخدام المتطوعين. وفي فلوريدا يعمل المتطوعون كمدرسين خصوصيين، و مترجمين، وآباء وأمّهات بالتربية، وسائقين، ومتحدثين، ومتسوقين، ومحاسبين، ومساعدى تنظيفات. وفي ماساشوسيتس بدأت إدارة الحماية البيئية تستخدم محامين متطوعين للتوسط في المنازعات التي تنطوي على استخدام الأراضي الرطبة.

**24- سندات الضمان:** عندما تريد الحكومات إعطاء مجموعات محددة من الناس القدرة على شراء بضائع أو خدمات محددة، فإنها كثيراً ما تستخدم متطوعين. فالحكومة الاتحادية تعطي الفقراء طوابع طعام ليشتروا البقاليات، وتعطيهم سندات ضمان لمساعدتهم على دفع إيجارات بيوتهم. وبعض الولايات تعطي ذوي الدخل المنخفض سندات ضمان لمساعدتهم على دفع أجور الرعاية اليومية. وهناك أكثر من مئة بلدة بولاية فيرمونت ومين تعطي سندات ضمان لطلبة ثانوياتها للدوام في مدارس خاصة. وتقد ويسكونسين سندات ضمان لنحو ألف طفل فقير في ميلووكي ليدوموا في مدارس خاصة. (وللاطلاع على مناقشة أكمل لآليات سندات الضمان، انظر الفصل السادس).

**25- أجور التأثير:** في الفصل العاشر، وصفنا أجور التأثير بوصفها وجهاً من وجوه الضريبة، مصمماً لفرض الكلفة الاجتماعية المتولدة من نشاط ما، كقيادة السيارات، وتنمية العقارات، أو توليد الكهرباء فتفرض هذه الكلفة مباشرة على المستفيدين من ذلك النشاط. و برفع كلفة مثل هذه الأنشطة، فإن الحكومات تشبطها، ثم إنها تضمن أن المستفيدين منها لا يستطيعون أن يحولوا تكاليفها إلى كاهل الآخرين، ما عدا زبائنهم. فأجور التأثير المفروضة على مقاولي التنمية صارت شائعة، ثم إن الأجور المفروضة بوصفها غرامات على تسرب المواد الملوثة هي موضوع مناقشات متزايدة.

**26- تحفيز الجهود غير الحكومية:** ساعدت مقاطعة لوس أنجيلوس على تنظيم شبكة من 1200 كنيسة ومجموعة اجتماعية، مع عشرين ألف متطوع، لإيصال 36 مليون رطل (زهاء عشرين ألف طن) من الأطعمة سنوياً إلى الأسر الفقيرة. وعندما انتهت محاولة القطاع العام، بقيت 350 حجرة للمؤن الغذائية ومطابخ الحساء في أماكنها، وحفزت

مينيا بوليس تأسيس سلسلة من الشبكات في الأحياء المحلية، تضم منظمات مجتمعية وأعمالاً تجارية، لجعل الشركات المحلية تستأجر سكاناً من ذوي الدخل المنخفض (وقد عمل أحد موظفي المدينة، ممن يقبضون رواتبهم من أسرة رجال الأعمال، منسقاً وحلالاً للعقد). أما سلطة الإسكان في مقاطعة كونترا كوستا بولاية كاليفورنيا فقد جمعت المصارف مع وكالة استشارية غير هادفة للربح لمساعدة مالكي البيوت على إيجاد وحدات ثانية في أحياء الأسر التي فيها رب أسرة واحد فقط، بوصفها طريقة رخيصة لتوسيع تزويدها ببيوت للاستئجار.

27- تجميع القادة غير الحكوميين: كثيراً ما يكون الشيء الوحيد الذي يتعين على الحكومة أن تقوم به هو أن تجمع أصحاب المصلحة الرئيسيين معاً ليحلوا مشكلة ما. وتقوم ولايات عديدة بتشغيل برامج لتعاون بين العمل والإدارة على القيام بما لا يزيد على جمع مجموعات من الموظفين وقادة الاتحادات. وقد جمع رئيس بلدية بوسطن مؤتمر قمة لإنقاذ الأطفال في عام 1990 لجلب جميع المسؤولين عن الرعاية الطبية في المدينة معاً لصياغة رد على ازدياد معدل وفيات الأطفال في مجتمع السود في بوسطن. وكثيراً ما يقوم رؤساء البلديات، وحكام الولايات، والرؤساء بجمع مؤتمرات لتركيز الانتباه على مشكلات معينة.

28- الإقناع الجماعي بالخطب: وليس من الضروري عقد الاجتماعات في بعض الأحيان؛ بل يستطيع القادة العامون أن يجعلوا شيئاً يحدث بإقناع الناس المعنيين به بالخطب؛ فقد تمكن الرئيس كيندي من إلغاء زيادة في أسعار الفولاذ بإلقاء خطاب. وقام حاكم ولاية أريزونا بروس باييت بالتحريض على إيجاد 100 برنامج على الأقل لرعاية الأطفال بعد الدوام المدرسي، عن طريق جذب الاهتمام بظاهرة الأطفال الذين يبقون في بيوتهم وحدهم بلا إشراف. ثم إن رئيس بلدية سان فرانسيسكو آرت أغنوس أخجل الكنائس حتى فتحت أبوابها للمشردين الذين من دون مأوى.

29- الأموال التأسيسية: قدمت سانت بول أموالاً تأسيسية لبرنامج إعادة تدوير غير هادف للربح لتمكينه من توسيع خدماته لتشمل المدينة بأسرها. وتعطي فيساليا أموالاً تأسيسية باستمرار: لإقامة برك سباحة جديدة، وفرق رياضية للأطفال الصغار، ولأعمال التنمية

التي تقوم بها غرفة التجارة. وتعطي أركنساس المجتمعات خمسة آلاف دولار كرأس مال تأسيسي لجمع أرباب عملها من القطاع الخاص معاً لتنظيم برامج لإدارة النوعية الكلية. وقد استخدمت ماساشوسيتس وبنسلفانيا الأموال التأسيسية لتحفيز تأسيس شبكات من الصناعيين الصغار؛ كي يعملوا على تحسين إنتاجيتهم.

**30- استثمارات الأسهم العادية:** تقوم الحكومات أحياناً باستثمار الأسهم العادية لتشجيع نشاط مرغوب فيه أو لدعمه. فقد استثمر صندوق ميتشيغان الإستراتيجي 12-15 مليون دولار في أسهم عادية لتحفيز تأسيس أعمال تجارية في القطاع الخاص وشركات للتنمية الصناعية. وقامت شراكة بن فرانكلين في بنسلفانيا بالاستثمار في خمسة صناديق رأسمالية تأسيسية. وتشجع ولايات كثيرة صناديق معاشات التقاعد فيها على الاستثمار في رؤوس أموال المشروعات. وقد احتفظت الحكومة الاتحادية لنفسها بحصص وأسهم في شركة كريسلر في أثناء عملية إنقاذها وانتشالها من هوة الإفلاس.

**31- الروابط الطوعية:** تشجع بعض الحكومات الأحياء المحلية، ومناطق التسوق، أو مجموعات من أرباب العمل على تأسيس روابطهم الخاصة بهم لتقديم الخدمات. وتتعاقد سياتل مع روابط الأحياء المحلية؛ وتمولها سانت بول لتقديم خدمات معينة؛ وتعطيها مدينة كانساس تعويضاً جزئياً مرتجعاً من ضرائب ممتلكاتها إذا قررت التخلي عن خدمات المدينة؛ وتعطي مدينة نيويورك ومدن أخرى أصحاب الأعمال التجارية في مناطق التسوق في الأحياء المحلية سلطة لفرض الضرائب على أعضائهم لتمويل التحسينات.

**32- الإنتاج المشترك أو مساعدة الذات:** هناك حكومات كثيرة تساعد المواطنين على إنتاج الخدمات بأنفسهم؛ فبرامج المنازل الأسرية الحضرية في مدن كثيرة تسمح للناس بشراء البيوت بأسعار تكاد تكون مجانية إذا تعهدوا بإعادة تجديدها. وتتعاقد سلطات المساكن العامة مع السكان لإدارة ممتلكاتهم بأنفسهم. وبالطبع فإن الحكومات المحلية تقدم الدعم - حتى لو اقتصر على السماح للناس باستخدام أراضي المدارس والحدائق - للناس الذين ينظمون كرة القدم، والبيسبول وغيرها من الرياضات. وفرق البيسبول للأولاد والبنات من سن الثامنة إلى الثانية عشرة هي عملية تقليدية لمساعدة الذات.

33- التعويض أو البديل المقابل: عندما وقع التمرد الضريبي، سارعت الحكومات إلى مطالبة الأعمال التجارية بالدفع مقابل مزيد من الخدمات. فكثير من المقاولين العقاريين الآن يدفعون للطرق الجديدة، وتقاطعات الشوارع العامة الواسعة وغيرها من التحسينات، في مقابل الحق في بناء مشروعاتهم الإنمائية. (ففي سان أنطونيو وافقت شركة عالم البحار على المساعدة في دفع كلفة طريق حرة جديدة). وتستخدم مدن مثل سان فرانسيسكو، وأوكلاهوما وبوسطن برامج مترابطة يجب فيها على المقاولين العقاريين أن يستثمروا في بناء مساكن لذوي الدخل المنخفض أو في الرعاية اليومية في مقابل الحق في إنشاء بنايات للمكاتب في وسط المدينة. وكثير من المدن لا تضع احتياطاتها من النقود السائلة إلا في المصارف التي توافق على إبقاء فروع لها في المجتمعات الفقيرة، أو تقدم قروضاً للأعمال التجارية الصغيرة أو التي يملكها أبناء الأقليات، بل إن مقاطعة مونتغمري بولاية ميريلاند تطالب المقاولين العقاريين ببناء وحدات سكنية عامة في مشروعاتها الإنمائية الخاصة نفسها، في مقابل تنازلات وامتيازات في مجال تقسيم المناطق.

34- إدارة الطلب: بدلاً من زيادة الإنفاق باطراد للتماشي مع الطلبات المتزايدة على الخدمات، تركز بعض الحكومات على تقليل الطلب على الخدمات. فمن أجل خفض الطلب على الماء، تقوم تكسون ومدن أخرى بجعل تركيب الماء الجاري واجباً إلزامياً في مراحيض كل البيوت الجديدة. ولخفض الطلب على الطرق العامة ترفع الحكومات الأجر أو رسوم المرور عليها في ساعة ذروة الازدحام، وتعطي اقتطاعاً للسيارات التي تحمل ثلاثة ركاب أو أكثر، وتقدم مسارات خاصة للحافلات وسيارات النقل الجماعي. ولخفض مكالمات طلب سيارات الإسعاف وسيارات الإطفاء، تفرض بعض المدن أجوراً على المكالمات التي يتبين أنها لم تكن ضرورية. (للاطلاع على مناقشة كاملة لإدارة الطلب، انظر الفصل العاشر).

35- بيع الممتلكات، أو تبادلها، أو استخدامها: مكنت فيساليا المنطقة المدرسية من بناء مدرسة جديدة بترتيب أربع قطع من تبادل الأراضي وبيعها (انظر ص 198). وحصلت

أورلاندو لنفسها على مبنى للبلدية مجاناً بالسماح لمقاول عقاري ببناء برجين من المكاتب على قطعة الأرض نفسها التي تبلغ مساحتها أربعة أكرات (انظر ص 202). وأعطت فيرفاكس بولاية فيرجينيا مقاولاً عقارياً من القطاع الخاص مساحة وصلت إلى 146 أكراً من أجود الأراضي العامة - قدرت قيمتها من 50 إلى 70 مليون دولار- في مقابل إنشائه مركزاً جديداً لحكومة المقاطعة.

36- إعادة تركيب السوق: كما هو مشروح في الفصل العاشر، فإن الحكومات تنشئ السوق الخاصة باستمرار لتلبية حاجات المواطنين. فقوانين تقسيم المناطق تحدد أين ستحدث التنمية ومن أي نوع ستكون. وإن البرامج الزراعية الاتحادية تضمن سعراً ثابتاً وسوقاً لكثير من المنتجات الزراعية، والتعريفات والقيود على الواردات تحمي الأسواق للمنتجين المحليين. ثم إن قوانين البناء وقوانين ضبط الإيجار تكوّن الأسواق العقارية.

### اختيار البديل الأفضل

تستطيع الحكومات الريادية المغامرة أن تختار لا من هذه البدائل الستة والثلاثين فحسب، بل من تنوعات وتراكيب وخلات لا تنتهي من الـ 36. ومع كل هذه الأسهم في كناناتها، فإنها بحاجة إلى طريقة منهجية للعثور على السهم الصحيح المناسب للهدف المقصود. وكما أوضحت اللجنة الاستشارية حول المستقبل التابعة لرئيس برلمان فلوريدا: «المطلوب هو سياسة وأسلوب تقويم يمكن تطبيقهما على نحو روتيني على كل طلب لتدشين خدمة، أو الاستمرار فيها، أو توسيعها. والسؤال الذي يجب الإجابة عنه هو: «أين يمكن للدولة أن تحصل على أفضل صفقة من جميع النواحي؟».

إن أفضل منهج - أو إطار تحليلي - عثرنا عليه معروض في كتاب آ. س. سافاس: **الخصخصة: المفتاح لحكومة أفضل** (ناشرودار تشاثام، تشاثام، نيو جيرسي). وعلى الرغم من أن سافاس مدافع عن الخصخصة، فإنه يميز بعناية بين دور الحكومة الحساس الأهمية في «تقديم» البضائع والخدمات الضرورية، والسؤال المنفصل عن «إنتاجها»

على الوجه الأفضل. وبعبارة أخرى، فإن سافاس مدافع واقعي وعملي عن الخصخصة، وليس متزمتاً عقدياً.

وهو في كتابه يقسم البضائع والخدمات إلى أربع فئات: بضائع خاصة، وبضائع رسوم، وبضائع تجميع مشترك، وبضائع جماعية. ويناقد الخيارات المختلفة لإيصال كل فئة، ثم يتفحص نقاط القوة والضعف لعشر ترتيبات مختلفة للخدمات: الخدمة الحكومية، والبيع الحكومي، والاتفاق بين الحكومات، والعقود، والامتيازات، والمنح، وسندات الضمان، وأنظمة الأسواق، والخدمة الطوعية، والخدمة الذاتية، وأخيراً، يطور سافاس قائمة بالمعايير التي بها يمكن الحكم على كل ترتيب وفحص نقاط القوة والضعف في كل واحد من بدائله العشرة على ضوء كل معيار. والمعايير هي:

- «كون الخدمة محددة» (مدى إمكانية الدقة في تحديد الخدمة؛ كي تتمكن الحكومات من إخبار المنتجين الخاصين بما تريده بالضبط).
- «توافر المنتجين» (فمثلاً هل هناك ما يكفي منهم لضمان التنافس؟).
- «الكفاءة والفاعلية».
- «نطاق» الخدمة (ما هو الحجم الضروري للمنظمة التي ستنتجها).
- «ربط الفوائد والتكاليف» (درجة قيام مستعملي الخدمة بدفع أجرة فوائدها مباشرة).
- «استجابة الخدمة للزبائن».
- «مدى تعرض الخدمة للغش والاحتيال».
- «الإنصاف الاقتصادي».
- «إنصاف الأقليات».
- «الاستجابة لتوجيه الحكومة».
- «حجم الحكومة» الذي يتطلبه ترتيب الخدمة.

وهناك سؤال آخر يجب أن يطرحه صناع القرار العام عندما يقررون كيفية معالجة كل خدمة، وهو: أي قطاع سينتجها: القطاع العام، أم الخاص، أم الثالث؟ فكل واحد من هذه القطاعات له مجموعته الخاصة به من نقاط القوة ونقاط الضعف، كما أشرنا في الفصل الأول.

وعلى سبيل المثال، فإن مؤسسات القطاع العام تميل إلى أن تكون هي الأفضل في:

- إدارة السياسة.
- التعليمات التنظيمية.
- ضمان الإنصاف.
- منع التمييز أو الاستغلال.
- ضمان استمرارية الخدمات واستقرارها.
- ضمان التماسك الاجتماعي (عن طريق اختلاط الأعراق والطبقات، على سبيل المثال، في المدارس العامة).

وعلى عكس ذلك، حتى مجهزو الخدمات العامة الرياديون هم أقل مهارة في:

- تأدية المهام المعقدة.
- استنساخ حالات نجاح المنظمات الأخرى.
- إيصال الخدمات التي تتطلب تكيفاً سريعاً مع التغيير.
- إيصال الخدمات إلى سكان شديدي التنوع.
- إيصال خدمات سرعان ما تصبح مهجورة ومهملة.

إن المنظمات الحكومية البيروقراطية تقصّر في مجالات كثيرة أخرى، كما جادلنا. فهي تتعرض للمتاعب مثلاً في المهمات التي تتطلب مرونة، وتغييراً سريعاً، واستجابة للزبائن، والتوسع في تصنيع الأشياء بحسب طلب الزبون.

والقطاع الخاص على عكس ذلك تقريباً. فهو ضعيف جداً في تأدية القائمة الأولى من المهمات، ولكنه جيد جداً في القائمة الثانية. فعندما تكون المهمات ذات طبيعة اقتصادية،

أو عندما تتطلب توجهاً نحو الاستثمار فإن القطاع الخاص يكون أكثر فاعلية كثيراً من القطاعين العام والثالث. ثم إنه أفضل منهما كثيراً في استنساخ التجارب الناجحة؛ لأن دافع الربح يجتذب المستثمرين، ويدفع الشركات الخاصة إلى تقليد منافستها الناجحة.

ومن جهة أخرى، فإنه عندما لا يوجد أي ربح يمكن توليده فإن القطاع الخاص نادراً ما يكون مهتماً أو مؤثراً فاعلاً. وعلى سبيل المثال، فقد وجدت دراسة لدور العجزة أن المؤسسات غير الهادفة للربح تميل إلى تقديم نوعية عالية الجودة، ولكن ليس لديها حافز للتوسع؛ أما المؤسسات الهادفة للربح فلديها حافز كبير للتوسع، ولكنها كثيراً ما تقدم رعاية من نوعية رديئة.

والأعمال التجارية الهادفة للربح معتادة على التجديد أكثر من المؤسسات العامة أو غير الهادفة للربح؛ لأنها كثيراً ما تضطر إلى التجديد كي تبقى. ولهذا السبب نفسه فإنها أكثر تعوداً على التكيف للتغيير السريع، والتخلي عن الأنشطة المهجورة والمهملة وغير الناجحة. وهي تميل أيضاً إلى استخدام الناس الأكثر خبرة وتدريباً مهنيّاً أكثر من منظمات القطاع العام أو القطاع الثالث. ومن هنا فإنه عندما تكون المهمات تقنية أو معقدة جداً، فإن القطاع الخاص كثيراً ما تكون لديه ميزة عظيمة. وقد كتب وليام نيسكانين في عام 1971: «لقد ظهرت كثير من الملاحظات السيئة والمتشككة عن مخاطر برامج الأقمار المأهولة المكونة من أنشطة ألوف من المؤسسات الخاصة الباحثة عن الربح التي تقدم عروضاً منخفضة التكاليف، ومع ذلك فإن برنامج الأقمار الأمريكية... كان واحداً من الأنشطة العامة الناجحة الأكثر بروزاً ولفناً للأنظار في السنوات الأخيرة».

ومن جهة أخرى، فإن المؤسسات الخاصة الكبيرة هي احتكارات عدوانية، مثل المؤسسات العامة الكبيرة. فكثيراً ما يكون لها نفوذ سياسي يكفي لإقناع الهيئات التشريعية ومجالس المدن بإعطائها احتكارات عملية لإنتاج خدمة أو بضاعة معينة. وأما القطاع الثالث فإنه يميل إلى أن يكون الأفضل في المهمات التي:

- لا تولد هامش ربح يذكر.
- تتطلب الرحمة والالتزام بالبشر الآخرين.
- تتطلب نهجاً كلياً شاملاً.
- تتطلب ثقة كبيرة من جانب الزبائن أو المتعاملين.
- تتطلب عملاً طوعياً.
- تتطلب خبرة عملية مباشرة واهتماماً شخصياً (مثل الرعاية اليومية، وتقديم المشورة والخدمات للمعوقين أو المرضى).

والقطاع الثالث هو الأفضل أيضاً لتطبيق القوانين الأخلاقية والمسؤولية الفردية عن السلوك. وسواء أكانت المؤسسة تدير أماكن لإيواء المشردين، أم مدارس، أم مراكز رعاية يومية، فإنه يجب عليها في أغلب الأحيان أن تطبق قانوناً للسلوك (فنزلاء مأوى المشردين مثلاً يحظر عليهم استعمال الكحول أو المخدرات). وكثيراً ما تتعرض المؤسسات العامة للمتاعب في عمل ذلك؛ لأن موظفيها قد انطبعت في أذهانهم فكرة أن من الخطأ أن تفرض الحكومة أي مجموعة معينة من القيم على مواطنيها. ثم إن المؤسسات الهادفة للربح تتعرض للمتاعب في عمل ذلك لأنه قد يكلفها أموالاً إذا طردت طالباً يدفع أجرة تعليمه مثلاً. ولكن المنظمات الدينية، والمجموعة الاجتماعية وأمثالها الموجودة على نحو نموذجي لتنفيذ مهمة كثيراً ما يكون لديها إحساس قوي بالقيم واستعداد لفرضها وتنفيذها، على الرغم من التبعات المالية.

ومن جهة أخرى، فإن منظمات القطاع العام كثيراً ما تختار خدمة أناس معينين فقط (كالكاثوليك فقط، أو الفقراء فقط، أو اللاتين فقط) مع استبعاد الآخرين. ثم إنها أقل فاعلية من المنظمات الحكومية أو الأعمال التجارية في المهمات التي تتطلب منها أن تولد بنفسها موارد واسعة تتطلب درجة عالية من الخبرة المهنية، أو التي تستفيد من الاقتصادات الواسعة النطاق.

وقد لخصنا جوانب القوة والضعف في كل قطاع في الجدول الآتي:

الصفات المرغوبة في منتجي الخدمات		
ثالث	عام	خاص
<b>جوانب قوة القطاع العام</b>		
متوسطة	منخفضة	عالية
الاستقرار		
متوسطة	منخفضة	عالية
القدرة على معالجة قضايا خارج المهمة المركزية (مثل العمل الإيجابي)		
متوسطة	منخفضة	عالية
المناعة من الهابة		
<b>جوانب قوة القطاع الخاص</b>		
متوسطة	عالية	منخفضة
القدرة على الاستجابة للظروف المتغيرة بسرعة		
متوسطة	عالية	متوسطة
القدرة على التجديد		
متوسطة	عالية	منخفضة
الميل إلى استنساخ النجاح		
متوسطة	عالية	منخفضة
الميل إلى التخلي عما هو مهجور أو مهمل أو فاشل		
متوسطة	عالية	منخفضة
الاستعداد للمخاطرة		
متوسطة	عالية	متوسطة
الاستعداد لتوليد رأسمال		
متوسطة	عالية	متوسطة
الخبرة المهنية		
متوسطة	عالية	متوسطة
القدرة على التفاوض اقتصادات واسعة النطاق		
<b>جوانب قوة القطاع الثالث</b>		
عالية	متوسطة	منخفضة
القدرة على الوصول إلى سكان متنوعين		
عالية	منخفضة	متوسطة
الرحمة والالتزام		
عالية	منخفضة	منخفضة
المعالجة الكلية للمشكلات		
عالية	منخفضة	متوسطة
القدرة على توليد الثقة		

المهام الأنسب لكل قطاع		
عام	خاص	ثالث
<b>الأنسب للقطاع العام</b>		
إدارة السياسة	فاعل	غير فاعل
التعليمات التنظيمية	فاعل	غير فاعل
تحقيق الإنصاف	فاعل	غير فاعل
منع التمييز	فاعل	بحسب السياق
منع الاستغلال	فاعل	غير فاعل
تعزيز التماسك الاجتماعي	فاعل	غير فاعل
<b>الأنسب للقطاع الخاص</b>		
المهام الاقتصادية	غير فاعل	فاعل
المهام الاستثمارية	غير فاعل	فاعل
توليد الأرباح	غير فاعل	فاعل
تشجيع الاكتفاء الذاتي	غير فاعل	فاعل
<b>الأنسب للقطاع الثالث</b>		
المهام الاجتماعية	بحسب السياق	غير فاعل
المهام التي تتطلب عملاً طوعياً	بحسب السياق	غير فاعل
المهام التي لا تولد ربحاً يذكر	بحسب السياق	غير فاعل
تشجيع المسؤولية الفردية	غير فاعل	بحسب السياق
تعزيز المجتمع	بحسب السياق	غير فاعل
تشجيع الالتزام برفاهية الآخرين	بحسب السياق	غير فاعل

## الملحق (ب)

### فن قياس الأداء

تشتهر الحكومة بأرقامها واستماراتها التي لا تنتهي؛ ف فيما يتعلق بالشخص الخارجي، تبدو الحكومة كصناعة تعطي قدراً هائلاً من الاهتمام للأرقام؛ فالناس الذين في الحكومة مشغولون دائماً بتعداد شيء ما أو بتحريك تقرير إحصائي ما. ولكن معظم هذا التعداد متركز على المدخلات: كم من المال يتم إنفاقه، وكم عدد الناس الذين تتم خدمتهم، وما هي الخدمة التي تلقاها كل شخص. ونادراً ما يركز على المحصلات، على النتائج.

وهذا صحيح جزئياً؛ لأن قياس النتائج صعب تماماً. فقياس الربح في الأعمال التجارية سهل جداً ومباشر. وليس كذلك قياس النتائج في الحكومة؛ إذ إن تطوير المقاييس المناسبة يستغرق سنوات في العادة: فالمحاولة الأولى لوكالة ما كثيراً ما تقصر تقصيراً مريعاً. فقد تقيس المخرجات فقط لا المحصلات. وقد تحد من المحصلات على نحو أضيق من اللازم، فتدفع الموظفين إلى التركيز على عدد قليل فقط من النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها بالفعل. وقد تطور عدداً كبيراً من المقاييس، إلى درجة أن الموظفين لا يعرفون ما الذي يجب أن يركزوا عليه.

حتى صانيفيل بولاية كاليفورنيا - التي هي أكثر الحكومات التي نعرفها تطوراً ورفعة عندما يتعلق الأمر بمقاييس الأداء - لا تزال فيها مقاييس تحتاج إلى الصقل والضبط على نحو صارخ. غير أنه لما كانت صانيفيل، وفينكس، ومئات أخرى من المنظمات الحكومية قد طورت أنظمة مقاييسها، فقد تعلمت عدداً من الدروس الأساسية:

1- هناك فرق شاسع بين عملية القياس ونتائج القياس: عندما تشرع المنظمات العامة في قياس الأداء، فإن مديريها في العادة يرسمون قوائم تقيس مدى جودة قيامهم بعملية إدارية ما؛ وكم عدد الناس الذين يخدمونهم؛ وما مدى سرعتهم في تقديم هذه الخدمة؛ وما النسبة المئوية للطلبات التي تحققت ضمن مدة معينة من الوقت. ومن حيث الجوهر، فإن

المديرين يقيسون حجم مخرجاتهم. ولكن المخرجات لا تضمن المحصلات؛ فالمدرسة المهنية قد تضخ عدداً أكبر فأكبر من خريجي برنامج تلحيم مثلاً. ولكن إذا كان أولئك الخريجون غير قادرين على العثور على عمل كالحامين، فما هي فائدة البرنامج؟ فقد يولد مخرجات تثير الإعجاب ولكنه لا يولد أي محصلات إيجابية.

إن الميل إلى التركيز على العملية شيء طبيعي: فالمديرون يقيسون ما تفعله وكالاتهم. وفي المنظمات التي توجهها القواعد، يفكر الناس في وظائفهم بوصفها تتبع عمليات معينة حددتها ووضعتها القواعد. فإذا اتبعوا تلك العمليات بأمانة وأنتجوا الحجم المتوقع من المخرجات، فإنهم يقومون بوظائفهم. فهم نادراً ما يفكرون في المحصلات: ما هو تأثير النشاط على الذين صممت الوكالة لتخدمهم. ومع ذلك، فإن العملية المنفذة تنفيذاً كاملاً هي تضييع للوقت والمال إذا فشلت في تحقيق المحصلات المرغوب فيها.

إن المركز الوطني لمحاكم الولايات يقدم مثلاً جيداً، فهو مع وزارة العدل الأمريكية قد شرع في إيجاد مقاييس أداء لمحاكم القضايا. وكان الغرض، المذكور بصراحة، ليس هو التركيز على «تراكيب المحاكم وآلياتها»، بل على «أدائها (أي ما تحقّقه المحاكم فعلاً بالوسائل الموضوعية تحت تصرفها)» (أضيف التأكيد إلى هذا النص). ومع ذلك، فقد وجدت المجموعة نفسها تتصارع مع «زحف العملية»؛ بحسب تسمية الدكتور إنفو كيليتز، الذي عين الموظفين للمشروع. ويتذكر كيليتز أن بعض الأعضاء «افترضوا أن الإدارة الجيدة هي محصلة، وكنا نقول لهم: «ولكن الإدارة الجيدة ليست غاية بحد ذاتها». وكنا نتجادل معهم حتى نزرّق وجوهنا».

إن مقاييس العملية يمكن أن تكون مفيدة بالطبع؛ فالإدارة الجيدة مهمة، ومقاييس العملية يمكن أن تساعد المنظمات على وضع يدها على كيفية تمكّنها من تحسين إدارتها. وعلى سبيل المثال، فإن المنظمات التي تستخدم إدارة دمينغ للنوعية الكلية تقيس عملياتها الداخلية باستمرار؛ كي ترى أين تكمن المشكلات فتصلحها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المحصلات التي ترغب فيها أي منظمة كثيراً ما يصعب قياسها، أو أنها قد لا تصبح واضحة إلا بعد زمن طويل. وفي مثل هذه الحالات، فإن المنظمات كثيراً ما تختار مقاييس للعملية

يظهر أنها بدائل يعتمد عليها للمحصلة النهائية. وعلى سبيل المثال، فإن شراكة بن فرانكلين في بنسلفانيا في أشياء مثل كمية الاستثمار الخاص المجتذبة لتضاهي كل واحدة من منحها - على افتراض أن المشروعات التي تجتذب استثماراً خاصاً مهماً لديها فرصة للإسهام في النمو الاقتصادي، أفضل من المشروعات التي تجد صعوبة في اجتذاب الاستثمار الخاص.

وتأتي المشكلة عندما تقيس المنظمات العملية فقط، كما تفعل منظمات كثيرة. فكلية فوكس فالي التقنية تقيس كثيراً من قضايا المعالجة العملية: مثل عدد الدورات المقررة التي تم حذفها فيما بعد؛ واستخدام أساليب التقويم التي تركز على كفاءة المارة بدلاً من القدرة على أخذ امتحانات كتابية؛ وكمية التعليم المقدمة والمبنية على أساس الحاسوب؛ وما إلى ذلك. وإذا لم تقس الكلية أيضاً عدد الخريجين الذين حصلوا على وظائف في المجالات التي تدربوا عليها، ومدى رضاهم ورضا أصحاب العمل عنهم، فقد توجد دورات أفضل فأفضل وينجم عنها عدد أقل فأقل من تعيينهم بوظائف؛ فعندما يحل الإنسان الآلي محل المشتغلين بالتحميم، فلن يكون هناك معنى لاستمرار العمل في تحسين دورات التدريب على التحميم.

2- هناك فرق شاسع بين قياس الكفاءة وقياس الفاعلية: الكفاءة هي مقياس لكلفة كل وحدة من المخرجات. أما الفاعلية فهي مقياس لنوعية تلك المخرجات: مثل مدى جودة تحقيقها لمحصلة المرغوب فيها. فعندما نقيس الكفاءة نعرف كم يكلفنا تحقيق مخرج محدد. وعندما نقيس الفاعلية نعرف إن كان استثمارنا ذا قيمة جديرة به. فليس هناك شيء أكثر حمقاً من الكفاءة في عمل شيء ما يجب القيام به أصلاً.

إن الكفاءة والفاعلية شيئان مهمان على حد سواء، ولكن عندما تبدأ المنظمات العامة بقياس أدائها، فإنها كثيراً ما تقيس الكفاءة فقط. وبطريقة نموذجية، فإن وزارة الدفاع التقليدية قد تقيس كم يكلفها إيواء قواتها وإطعامها، وهي تكافح باستمرار لخفض ذلك الرقم. ومع ذلك، فكما ذكر بوب ستون في كراسته المكونة من أربع صفحات بعنوان «معايير الإنشاءات في وزارة الدفاع»، فإن «الهدف ليس خفض كلفة دورة حياة المرافق إلى الحد الأدنى، بل رفع أداء الناس المستخدمين لتلك المرافق إلى الحد الأعلى».

فمن المؤكد أن عامة الناس يريدون حكومة كفوءة. ولكنهم يريدون حكومة فاعلة ومؤثرة أكثر حتى مما يريدون الحكومة الكفوءة؛ فالمواطنون قد يسرهم أنهم ينفقون على تعليم كل طالب أقل مما تنفقه ولايات أخرى. ولكن إذا كانت مدارسهم أسوأ ما في البلد فلن يطول سرورهم. وقد يتمتعون بمعدل ضرائب منخفض، ولكن إذا كان معنى ذلك قضاؤهم ساعة للذهاب إلى عملهم على طرق يخنقها الزحام، فإنهم في العادة يصوتون على استثمار المزيد من الأموال في نظام مواصلات أكثر فاعلية وتأثيراً.

ثم إن التركيز على الكفاءة أكثر من الفاعلية يميل إلى تفتير الموظفين العامين. وعندما تؤكد الحكومات على كلفة كل وحدة من العمل، فإنها كثيراً ما تطور عقلية زخرفة جذابة تقلل من شأن ذكاء عمالها ومهارتهم. فمعظم الموظفين يريدون أن يكونوا فاعلين مؤثرين. ومعظمهم يعملون بسرور كل ما هو ضروري لزيادة تأثير منظماتهم. ولكن إذا كان رؤسائهم يركزون على كفاءتهم وحدها وعلى مدى سرعتهم في القيام بكل وحدة من العمل فسوف يبدوون بالشعور كأنهم واقفون عند خط تجميع.

ويلاحظ جورج بريتون، نائب مدير المدينة في فينكس، أن مدينته انهمكت انهماكاً ثقيلاً في قياس الكفاءة في أثناء سبعينيات القرن العشرين. وهو يقول: «كنا نعتقد أن على كل كانس للشوارع أن ينظف 65 ميلاً من الطرقات كل يوم»:

ولكن ذلك قد انهار؛ لأنني وقعت في أسر فلسفة زخرفية متباهية فقدت طريقتها نحو طرح السؤال: لماذا نقوم بهذه الخدمة؟ فالحكومات تقدم كثيراً من الخدمات بكفاءة شديدة، من دون السؤال عن سبب قيامها بذلك. لقد فقدنا العلاقة بين الكفاءة والفاعلية؛ فأنت لا تكون فاعلاً إلا إذا قمت بشيء هناك حاجة إلى عمله.

3- هناك فرق مهم بين «محصلات برنامج» و«محصلات السياسة» الأوسع: عندما قام المركز الوطني لمحاكم الولايات بتطوير مقاييسه للأداء، جاء بمقاييس للمحصلة تقيس رضا عامة الناس إمكانية الوصول إلى كل محكمة، وإنصافها، ومدى الاعتماد عليها، وسرعتها، واستقلالها السياسي، وخضوعها للمساءلة. ولقياس هذه الأشياء هكذا، فإن المحاكم تستخدم استطلاعات عامة للرأي، ومجموعات تركيز، وما أشبه. ولكن أياً من هذه

المقاييس لا يتعامل مع المحصلات الأوسع والأهم عند عامة الناس: مثل معدلات الجريمة، والسلامة العامة، ومعدلات الإدانة، ومعدلات الانتكاس بالعودة إلى الإجرام، والعدالة لضحايا الجريمة، أو الرضا عن طريقة حل النزاعات. وبالطبع فإن القضاة سيجادلون في أن المحاكم ليست هي المؤسسات الوحيدة المسؤولة عن أشياء مثل معدلات الجريمة، ومعدلات الإدانة، والتصورات العامة عن السلامة، وسيكونون على حق، ومع ذلك فإن هذه هي المحصلات التي يهتم بها الناس أكثر من أي شيء آخر.

وهذا المأزق يواجه كثيراً من المنظمات العامة، فهي تستطيع أن تقيس محصلات برنامجها أو نشاطها المحدد. ولكن تلك الأرقام ليست لها أهمية كأهمية مقاييس معينة أوسع. وعلى سبيل المثال، فإن برنامج توظيف متلقي الإعانة الاجتماعية قد يقيس معدل عثوره على وظائف، وأجور الذين يضعهم في تلك الوظائف. ولكن ماذا عن الناس القادمين إلى صفوف متلقي الإعانة الاجتماعية، وطول مدة بقائهم فيها، وحجم مجمل الحالات التي تنتظر المعالجة؟ فسوف يجادل مديرو برنامج التوظيف في أنه يجب عدّهم مسؤولين عن أعداد الذين يوضعون في وظائف، ولكن ليس عن مجمل الحالات أو أعداد الناس الذين يوقعون على طلبات الحصول على الإعانة الاجتماعية.

وسيكونون على حق في ذلك مرة أخرى. فالأعداد الأخيرة تتأثر بأسئلة السياسة من هو المستحق؛ وما مدى جاذبية الإعانة الاجتماعية مقارنةً بالعمل القليل المهارة والقليل الأجر المتاح؛ ومع ذلك، فإذا لم تقم إدارة الإعانة الاجتماعية بقياس المجموعتين من الأعداد، فقد تظن بأنها تقوم بعمل رائع بإبعاد الناس عن منتظري تلقي الإعانة الاجتماعية، في حين تكون صفوفها آخذة في التنامي في الحقيقة! فهذا بالضبط هو ما حدث لكثير من الولايات في السنوات العشر الماضية؛ فبرنامج خيارات التدريب والتوظيف بولاية ماساشوسيتس يعد بحق واحداً من أفضل البرامج في البلاد. ومع ذلك، وبالرغم من وضعه زهاء عشرة آلاف شخص سنوياً في وظائف فيما بين عامي 1983 و1990، فإن حمولته من حالات AFDC التي بدأت بتسعين ألف حالة، لم تنزل إلى أقل من 84 ألف حالة، وكانت متجهة إلى ما هو أعلى من مئة ألف حالة عندما بدأ الركود.

إن إحصائيات كهذه تؤكد أهمية قياس محصلات البرنامج ومحصلات السياسة. فالبرنامج مثل خيارات التوظيف والتدريب تحتاج إلى معلومات عن مدى جودة تحقيقها أهدافها. والواقع أن مديري تلك الخيارات يجمعون تلك المعلومات بدقة متفانية ويستخدمونها باستمرار لتدقيق جهودهم وتحسينها. ولكنهم يحتاجون أيضاً إلى معلومات عن الاتجاهات الوُسْعَى، مثل النسبة المئوية من السكان المتلقين للإعانة الاجتماعية الذين هم في حالة فقر. فمع هذه المعلومات، يتضح أن خيارات التوظيف والتدريب تقوم بالتجديد ضمن نظام أوسع للإعانة الاجتماعية يحتوي على حوافز للناس؛ كي يأتوا إلى الإعانة الاجتماعية ويبقوا معتمدين عليها. ويأمل المرء أنه عند نقطة معينة فإن هذه المعلومات ستطلق محاولات أكثر للتدريب ووضع الناس في وظائف.

إن الجدول الوارد على صفحتين لاحقتين يحدد الخطوط الرئيسة للفرق بين المخرجات (العملية) والمحصلات (النتائج)، وبين محصلات البرنامج ومحصلات السياسة، وبين الكفاءة والفاعلية. ثم يثبت تلك الفروق لعدة خدمات عامة مختلفة. فإذا استخدمنا كنس الشوارع كمثال، فإنه يثبت أن المرء يقيس المخرجات، أو العملية، بقياس الأميال التي تم كنسها. ولكن إذا أراد المرء أن يقيس المحصلة، أو النتيجة، فسيكون عليه أن يقيس مدى نظافة الشوارع، كما هي مصنفة، ربما على أيدي مراقبين مدربين موضوعين. وهذا القياس الأخير سيكون هو محصلة البرنامج. أما محصلة السياسة فستنظر إلى السؤال الأوسع: ما مقدار القمامة التي يتركها الناس في الشوارع، وما مدى فاعلية السياسة العامة في تقليل هذا المقدار إلى الحد الأدنى؟

ولتقرير مدى كفاءة البرنامج، فإن المنظمة تقيس فقط كلفة كل ميل تم كنسه. ولكن لتقرير كفاءة السياسة يتعين عليها أن تقيس كلفة تحقيق المستوى المرغوب فيه من نظافة الشوارع بأي طريقة: مثل كنسها، والوقاية، والمساعدة الذاتية الاجتماعية. وأخيراً فمن أجل قياس فاعلية البرنامج، فإن المدينة قد تقيس مدى رضا المواطنين عن مستوى نظافة الشوارع. ولكن لقياس فاعلية السياسة، فقد تسأل المدينة المواطنين إن كانوا يريدون أن تنفق أموالهم على إبقاء الشوارع نظيفة، أم إن كانت الاستخدامات البديلة، مثل إنشاء الشوارع أو إعادة تعبيدها هي الأفضل.

ولأولئك المهتمين بمزيد من التعلم عن قياس الأداء، كتب عدد من الخبراء عن هذا الموضوع باستفاضة. فإن هاري هاتري في المعهد المدني قد نشر سلسلة من الكتب، وللحكومات المحلية خاصة. وكتب جاك بريزيوس، ومايكل كامبيل، وروجر فوغان عن قياس الأداء في حكومة الولاية، لمجلس مستشاري السياسة للحكام وشركة تنمية المشروعات. وفي عام 1990 قام المجلس الحكومي لمقاييس المحاسبة بنشر تقرير عن قياس الاداء يدعى: جهود الخدمة، والإبلاغ عن المنجزات: حان وقتها، يقدم مراجعة شاملة مفيدة. ويقوم المجلس الحكومي لمقاييس المحاسبة بتطوير تقارير أبحاث مفصلة عن تشكيلة متنوعة من الميادين المحددة، كالتربية والتعليم، والتنمية الاقتصادية، والمشايخ، والنقل الجماعي، والشرطة، ومعالجة المياه (انظر الحواشي النهائية، ص392 للاطلاع على استشهادات محددة).

ويميل الخبراء إلى الاتفاق على سلسلة من الدروس الإضافية:

إجراء كل من التحاليل الكمية والنوعية: إن بعض النتائج الثمينة يستحيل تحديدها بكمية. وبعضها تتطلب كثيراً من العمل الورقي والنفقة بحيث لا تستحق التحديد بكمية. وهناك نتائج أخرى قابلة للتحديد، ولكن لا أحد يستطيع أن يقول بالتأكيد إن كان البرنامج المعني مسؤولاً عن إنتاجها. ولكل هذه الأسباب فإن من المهم الجمع بين المقياس الكمي والتقويم النوعي. والمديرون الجيدون يستطيعون الحصول على نظرة معمقة هائلة في الأداء عن طريق النظر إلى الأرقام ذات الصلة، ولكنهم يستطيعون الحصول على نظرة معمقة بالقيمة نفسها عند قضاء بعض الوقت في مراقبة البرنامج، أو الوكالة، أو الجهاز، أو التحدث مع العمال، والاستماع إلى الزبائن.

ولو كان الأداء كله تقوّم عبر الأرقام، فلربما تعلم مجهزو الخدمات لعبة الأرقام. وتوضح ذلك سوزان تيغاردين، مديرة برنامج الخدمات الصناعية في ماساشوسيتس: «إننا نراقب أرقام [التسجيل والوضع في وظائف]، ولكننا لا نريدها أن تستحوذ على تفكير مراكزنا.

إذ إن أسوأ مراكزنا هي تلك التي توجهها الأرقام. فأحدها إذا كان الهدف تسجيل 250 شخصاً، فيمكنك التحقق أنه سيسجل 252؛ فهي مراكز غير نشيطة جداً، ولا تخاطر. أما أفضل مراكزنا فهي التي تهتم حقاً، وتصبح فاعلة. فتقوم بالعمل أولاً ثم تطرح الأسئلة بعد ذلك. ونحن نعرف المراكز جيداً، وهكذا فإننا نعرف ماذا تعني الأرقام.

الانتباه لانتقاء الصفوة: إن مجهزي الخدمات في العادة يوصلون الأعداد التي يطلب منهم إيصالها، حتى لو اضطروا إلى التوفير وعمل ذلك بتسرع ودون إتقان. فإذا كان يتعين عليهم وضع ألف شخص في وظائف في أثناء سنة، فسوف ينتقون أكثر الأشخاص قابلية للتشغيل ويدربونهم، وهذه ممارسة تعرف باسم انتقاء الصفوة. وهذا بالضبط هو ما حدث في السنوات الأولى من قانون شراكة التدريب المهني. وإن أحد الحلول هو وضع أهداف لكل مجموعة من مجموعات الناس المختلفة من السكان المستهدفين: مثل إيجاد وظائف لـ 250 شخصاً من الذين ظلوا بلا عمل مدة عامين على الأقل؛ و250 ممن ليست لديهم شهادات مدرسية، وهكذا دواليك. والحل الآخر هو وضع معدلات لدفع تويضات لفئات مختلفة من السكان. وقد تعلمت صناعة التدريب المهني استخدام هذه الآليات من دون أي صعوبة كبيرة.

توقع مقاومة قوية: إن المعلومات الصلبة الثابتة عن الكفاءة والفاعلية يمكن أن تمثل تهديداً كبيراً لمجهزي الخدمات، الذين يشكّون في قدرتهم على المنافسة. فقد ألغت فلوريدا برنامجاً كان يكافئ فرادى المدارس على تحسن أدائها. وألغت آريزونا تمويل برنامج كان ينشر معدلات إيجاد وظائف لخريجي التعليم ما بعد الثانوي ومؤسسات التدريب. فقد وجدت الكليات المجتمعية والمدارس الفنية هذه المعلومات مهددة لها إلى أقصى حد؛ لأنها تكشف مدى فاعليتها في تهيئة الناس للاشتغال بوظائف حقيقية. ويقول جورج بريتون، الذي ساعد على ابتكار هذا النظام عندما كان يعمل عند حاكم الولاية بروس باييت: «يكون لديك فائزون كبار، وخاسرون كبار. فعندما تتعمد أن تستهدف أناساً في القمة وفي القاع في مهمة حكومية، فإن ذلك تهديد كبير لهم». (غير أن نشر مثل هذه البيانات ليس مستحيلاً؛ فقد فعلت ذلك فلوريدا بنجاح).

إشراك المجهزين والموظفين في تطوير المقاييس الصحيحة: إن أفضل طريقة للتعامل مع المقاومة هي إدخال المجهزين والموظفين في عملية تحديد المقاييس المناسبة. فمن أجل استخدام البيانات على نحو فاعل في آخر الأمر، يجب أن يقتنع الناس بقيمتها. فهم بحاجة إلى «امتلاك» المقاييس المحددة المستخدمة وإلى الشعور بأنها تقدم معلومات مفيدة وذات صلة بتحسين الخدمة التي ينقلونها. أما الذين يعارضون الفكرة، أو يعارضون مقاييس معينة، فهناك حاجة إلى الاستماع إليهم بإنصاف. إن فرض أعباء مقاييس غير مناسبة على كواهل الناس الذين لم تكن لهم مدخلات في تطويرها، هو طريقة مؤكدة لإيجاد المقاومة، وتدمير الروح المعنوية، وتشجيع الغش.



إخضاع المقاييس لمراجعة وتعديلات سنوية: ليست هناك مقاييس كاملة. ولأن الحكومة ليست علمياً، فإن من المستحيل عزل مقاييس تُظهر محصلات النشاط الحكومي على نحو كامل. فكل ما نستطيع عمله هو أن نأمل في مقارنة وثيقة، باستخدام أفضل البدائل المتاحة في أغلب الأوقات. ولذا فإن من المعقول تعديل مقاييس الأداء وضبطها على نحو متكرر، ولا سيما عندما تتكشف عيوبها بالممارسة. ثم إن من المعقول طلب تدقيق مستقل في المقاييس بطريقة دورية منتظمة للتوثق من كونها تقيس ما يعتقد المرء أنها تقيسه (غير أنه عند ضبط المقاييس، فإن من الأفضل إبقاء بعضها ثابتة مع مرور الزمن من أجل القدرة على مقارنة الأداء من سنة إلى السنة التي تليها).

عدم استخدام مقاييس أكثر أو أقل من اللازم: إذا وضعت منظمة ما مقاييس أقل من اللازم، فإن هذه المقاييس قد لا تُظهر كل أهداف المنظمة. ومن هنا فإن ذلك قد يدفع مجهزي خدماتها إلى تأكيد بعض الأهداف على حساب أهداف أخرى. وإذا وضعت مقاييس أكثر من اللازم، فإنها ستخفض قوة جميع المقاييس، وقد يشعر المجهزون بالحيرة والالتباس حول الأولويات ويتحملون عبئاً ثقيلاً من العمل الورقي، وقد يفرق المديرون بالتفاصيل الكثيرة. ولكن إذا اشترك مجهزو الخدمات والموظفون في تطوير المقاييس، وإذا سمح لهم بتصحيحها وتعديلها على نحو دوري منتظم، فسوف يتمكنون في العادة من العثور على التوازن الصحيح.

الحذر من الحوافز الفاسدة: إن الصيغة المالية المستخدمة لتمويل رعاية دور العجزة بولاية إيلينوي في أثناء السبعينيات، أوجدت حافزاً للإبقاء الناس طريحي الفراش، كما رأينا في الفصل الخامس. ثم إن مقاييس الأداء التي استخدمها قانون شراكة التدريب المهني قد شجعت مجهزي التدريب المهني على انتقاء الصفوة. فالحوافز الفاسدة كهذه يمكن أن تقوض جهد قياس الأداء كله. ومن أجل تجنبها، يجب على المنظمات أن «تقامر» باستخدام مقاييس جديدة -تتجنب سلفاً لطريقة استجابة المجهزين البارعين- قبل فرض تلك المقاييس.

إبقاء عمل المقاييس في مكتب محايد ومستقل سياسياً: إذا كان للناس أن يعتمدوا على البيانات، فيجب أن يثقوا بموضوعيتها. ومن هنا تأتي الفكرة الجيدة الخاصة باستخدام مكتب مستقل، مثل مكتب مدقق حسابات فينكس، للقيام بالقياس. وفي فلوريدا، قامت

منظمتان من القطاع الخاص، هما مراقبة ضرائب فلوريدا، ومجلس المئة في فلوريدا (وهو مجموعة من رجال الأعمال) بإيجاد منظمة غير حكومية هي «الشركاء في الإنتاجية» لتطوير مقاييس أداء لحكومة الولاية. وفي بريطانيا العظمى تقوم لجنة المدققين الوطنية بتدقيق الأداء، ليس في الوكالات الوطنية الحكومية فحسب، بل في الحكومات المحلية أيضاً. ولأنها تنشر معلومات مقارنة عن الكفاءة والفاعلية، فإن الحكومات المحلية تهتم اهتماماً وثيقاً بدراساتها.

التركيز على زيادة استخدام بيانات الأداء إلى الحد الأقصى: إن تطوير المقاييس فقط لا يضمن أن المديرين سوف يستخدمونها لتغيير ما يعملونه، أو أن الهيئات التشريعية سوف تستخدمها لتغيير ما تقوم بتمويله. فقد اكتشف صندوق مدينة نيويورك، بحسب رأي غريغ فاريل، أن «المقاييس الجيدة والمعلومات الإدارية قد اتضح أن تصورها أسهل جداً من دمجها في إجراء الأعمال الحكومية... إذ إن القسم الأكبر من مديري الحكومة ليسوا معتادين على امتلاك معلومات إدارية واستخدامها، وخاصة من أجل أغراض التطلع إلى الأمام. وفي كثير من القضايا، فإن الضغوط السياسية قد تكون كبيرة جداً إلى درجة أن البيانات تبدو خارجة عن الموضوع عند اتخاذ القرارات». ومن هنا فإنه عند تطوير مقاييس الأداء، يجب على المنظمات أن تحاول تطوير ميزانيات، وأنظمة إدارية، وأنظمة مكافآت تقام حول بيانات الأداء، كما هو مناقش في الفصل الخامس.



## الحواشي

إن الاقتباسات غير المنسوبة إلى أحد في نص الكتاب أو في هذه الملاحظات النهائية هي من مقابلات أجزاها المؤلفان. ولم نُشر في أي ملحوظة إلى أنها جاءت من مقابلة إلا في الحالات التي قد يحدث فيها شيء من الملابس المحيرة حول مصدر أحد الاقتباسات.

### التمهيد

النص: «في وقت ما، كانت الحكومات مستثمرة نشيطة...»: انظر مثلاً كتاب بيتر ك. إيزينجر: نشوء الولاية الريادية (ماديسون مطبعة جامعة ويسكونسين، 1988)، ص 331-332. «وأعطت الحكومة الاتحادية فعلاً...»: عضو الكونغرس بايرون ل. دورغان: «اختفاء الأغاني الكئيبة في سكك الحديد»، مجلة التقدمي (أب/ أغسطس، 1984): ص 33-34.

الفقرة: من ج. ب. ساي: مقتبس في كتاب بيتر ف. دركر: التجديد والريادة: الممارسة والمبادئ (نيويورك: هاربر وراو، 1985)، ص 21.

«ولكن كما تثبت الدراسات الدقيقة...»: انظر مثلاً ديفيد ك. مكيلاند «دافع الإنجاز يمكن تطويره»، مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (تشرين الثاني/ نوفمبر - كانون الأول/ ديسمبر 1965)، وديفيد ك. مكيلاند وديفيد وينتر في كتاب تحريك الإنجاز الاقتصادي (نيويورك: فري بريس، 1969).

نص دركر: دركر، كتاب: التجديد، ص 139.

إحالة دركر واقتباسه: المصدر السابق نفسه. ص 170، 178، 83000 وحدة حكومية: إدارة إحصاء السكان الأمريكية، إحصاء الحكومات لعام 1987 إحصاء الحكومات لعام 1987، المجلد الثالث، العدد 2 (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مكتب الإحصاء، 1991)، ص 7.

الأرقام الخاصة بموظفي الحكومة بدوام كامل: المصدر السابق نفسه. الخلاصة الوطنية، ص 1، الجدول 1.

بعد 10 سنوات من الإصلاح التعليمي، و60 مليار دولار من الأموال الجديدة، فإن علامات الاختبارات راکدة، ومعدلات ترك المدارس أعلى...»: وزارة التربية الأمريكية، اتصال شخصي. وعلامات الاختبار المشار إليها هي اختبار القابلية الدراسية وبرنامج اختبار دخول الكليات الأمريكي.

نص بروست. مقتبس في: الاقتصاد النامي داخل الوطن، شريط فيديو من إعداد إدارة لاتيمر، سانت بول.

### مقدمة: إعادة هيكلة أمريكية

«ومن الغرابة بمكان، في وسط التغييرات...»: اللجنة الاستشارية لرئيس هيئة فلوريدا التشريعية حول المستقبل، تقرير الشمس المشرقة: شمس فلوريدا المشرقة: أي غد؟ (تالاهاسي: مجلس نواب فلوريدا، آذار/ مارس 1987)، ص 79. غلاف مجلة تايم، 23 تشرين الأول/ أكتوبر 1989.

«وبحلول أواخر الثمانينيات، كان 5 بالمئة فقط...»: ديريك بوك: «لماذا يتجنب الخريجون الحياة المهنية في الوظائف العامة»، مجلة ساكرا مانتوبي (26 حزيران/ يونيو، 1988)، ص 1. «13 بالمئة فقط من كبار الموظفين الاتحاديين...»: سوزان ب. جيرالد وشركاها: «نزيف الأدمغة في بلتواي: لماذا يخطط الموظفون المدنيون مسارات»: مجلة بيزنس ويك (23 كانون الثاني/ يناير 1989)، ص 60 - 61. والاستطلاع المشار إليه أجراه المكتب الاتحادي للمحاسبة العامة.

«وزهاء ثلاثة من كل أربعة أمريكيين...»: لورانس آ. باريت، «إعطاء الجمهور ما يريد»، مجلة تايم (23 تشرين الأول/ أكتوبر 1989)، ص 34. من استطلاع لتايم/ CNN أجري في 9-10 تشرين الأول/ أكتوبر 1989 على يد يانكلوفيتش كلاني شولمان. وكانت النسبة المئوية 73 بالمئة بالضبط.

«متوسط دخل الأمهات العازبات 8300 دولار»: ريموند ج. دومانيكو: ورقة سياسة التعليم رقم 1: نموذج للاختيار: تقرير عن مقاطعة مانهاتن الرابعة (نيويورك: معهد مانهاتن لأبحاث السياسة، حزيران/ يونيو 1989)، ص 3.

«قبل عشرين عاماً...» و«15 بالمئة فقط»... المصدر السابق نفسه، ص10.

«الأطفال المشاكسون العدوانيون غير القابلين للإصلاح»: جون فالكو، مقابلة مع المؤلفين.

«وبحلول عام 1990 كانت المنطقة الرابعة تفخر»... المصدر السابق نفسه.

نصر إد رودريغز: من ملحوظاته، في «اختيار مدارس أفضل: اجتماعات الإستراتيجية الإقليمية حول الاختيار في التعليم»، مؤتمر في هارلم الشرقية برعاية وزارة التربية الأمريكية، 17 تشرين الأول / أكتوبر، 1989.

نصر سي فليغل: مقتبس في روبرت ميرو: «مدارس للانتقاء: أقوال أكثر من الأفعال في: المدارس العامة بالاختيار، تحرير جوناثان (سانت بول، مينيسوتا: معهد التعلم والتعليم، 1989)، ص118.

«علامات القراءة ترتفع بجدة»... اتصال شخصي المنطقة الرابعة. انظر أيضاً دومانيكو، الورقة رقم 1 عن سياسة التعليم، ص10. وفي عام 1989 قام صانع اختبار القراءة بإعادة تغيير الاختبار ليظهر ارتفاع إنجاز القراءة في البلاد كلها. وانخفضت النسبة المئوية لأطفال مدارس مدينة نيويورك الذين يقرؤون على مستوى الشهادة إلى ما دون الخمسين بالمئة؛ وباستعمال هذه المعايير الوطنية الجديدة كان 43.1 بالمئة من طلبة المنطقة الرابعة يقرؤون على مستوى الشهادة في أيار/ مايو عام 1991.

«تحسنت مهارات الكتابة»... مري آن ريونيد: «القضية المتصاعدة للمدارس المنتقاة»، في: المدارس العامة بالاختيار، ص27.

رأي العلماء في القبول في مدارس انتقائية عامة وخاصة: جون فالكو، مقابلة مع المؤلفين، ودومانيكو، الورقة رقم 1 عن سياسة التعليم، ص15-17.

«ومع ذلك فلديها قائمة انتظار»... جوناثان، «أمثلة أساسية لخطط اختيار المدارس»، وول ستريت جورنال، 20 نيسان/ إبريل، 1989.

«ولعل أهم إحصاء يدل»... جون فالكو، مقابلة مع المؤلفين.

«في تجربة مباشرة من البحث عن الامتياز...» انظر توماس ج. بيترز وروبرت ه. ووترمان الأصغر، البحث عن الامتياز (نيويورك: وأرنر بوكس، 1982)، ص 146-147.

ولزيد من المعلومات عن برنامج توضيحات النماذج، انظر المنشآت النموذجية وبرنامج الخريجين: تقرير لوزارة الدفاع إلى لجنة الشريط الأزرق التابعة للرئيس حول إدارة الدفاع، 16 أيار/ مايو، 1986، متوافر في مكتب نائب مساعد وزير الدفاع لشؤون المنشآت. بيانات عن اختبار الميزانية الموحدة: اختبار الميزانية الموحدة (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: نائب وزير الدفاع للمنشآت] آذار/ مارس، 1988).

نص ويبر: ه. ه. جيرث وك. رايت ميلز (محرران)، من ماكس ويبر: مقالات في علم الاجتماع (نيويورك: مطبعة جامعة أكسفورد، 1958)، ص 214.

للاطلاع على دراسة أخاذة عن مباني الحكومة، انظر تشارلس ت. غودسيل، المعنى الاجتماعي لمساحة المدنية: دراسة السلطة السياسية عن طريق الهندسة المعمارية (لورانس: مطبعة جامعة كانساس، 1988).

نص ألفريد نورث وايتهيد: مقتبس في مقال وليام فان دوزن ويشارد «ما الذي يجري في العالم؟»؛ مجلة فايتال سبببشز (آذار/ مارس، 1990)، ص 311-317.

«... وبحلول عام 1982 كانت حكومات الولايات والحكومات المحلية قد خسرت...» بحسب الجدول رقم 21 في: ملامح مهمة من الاتحاد المالي، المجلد الثاني: العائدات والنفقات (واشنطن: مقاطعة كولومبيا: اللجنة الاستشارية حول العلاقات بين الحكومات، 1990)، ص 21. وقد بلغ مجموع المنح الاتحادية لحكومات الولايات والحكومات المحلية 77.9 مليار دولار في عام 1978 و88.2 مليار دولار في عام 1982. وعند التعبير عن المبلغ الأخير المقدم في عام 1982 بحسب قيمة الدولار عام 1978 فإنه يعادل 59.6 مليار دولار، أي بانخفاض بمقدار 18.3 مليار، أي بنسبة 23.5 بالمائة بين عامي 1978 و1982.

الإصلاحات التعليمية في كارولاينا الجنوبية: غراي بوتكا، «الإصلاح التعليمي الواسع في كارولاينا الجنوبية يشمل حوافز أو عقوبة على أساس الأداء»، وول ستريت جورنال، 12 تموز/ يوليو 1988، ص 62. وتيري بيترسون، «خمس سنوات وقفزة كمية»، في مجلة

إنتربرينيريال إيكونوميك ريفيو (كانون الأول / ديسمبر - كانون الثاني / يناير 1989)، منشورات شركة تنمية المشروعات، واشنطن - مقاطعة كولومبيا.

نص وليام هودنوت: مقتبس في مقال مارجوري جورج، «هل يمكن إدارة المدينة كأنها عمل تجاري؟»، في مجلة سان أنطونيو (كانون الأول / ديسمبر 1986): ص 22-29.

استطلاع كوبر وليبراند: استطلاع حول الريادة العامة (كوبر وليبراند، 1988).

يعيد نيل بوستمان الصياغة للتوضيح: من كتاب نيل بوستمان: التدريس كنشاط تخريبي (نيويورك: ديل، 1987).

نص لوفينيك: من «مؤتمر كليفلاند حول القيود المالية / الاستجابات البناءة / خطوات العمل»، تقرير عن مؤتمر عقد في كليفلاند في 21-23 نيسان / إبريل 1982، برعاية مؤسسة كليفلاند ومعهد هيوبرت هـ. همفري للشؤون العامة، جامعة مينيسوتا، متوافر لدى تيد كولديري، مركز دراسات السياسة، مينيا بوليس.

تعليق كينز: انظر مثلاً جون مينارد كينز: النظرية العامة للعمالة، والفائدة، والأموال (لندن: مكملان وشركاه، 1936)، الفصل 24.

### الفصل الأول: الحكومة المحفزة: التوجيه بدلاً من التجديف

إحصائيات من لوارتاون: من ويمينغ لو، المدير التنفيذي، شركة تنمية لوارتاون، مقابلة مع المؤلفين. وانظر أيضاً أن آ. ويبر: «لوارتاون: البداية»، في كتاب: تجربة سانت بول: مبادرات إدارة لاتييمر: دراسة حالات في الإصلاح البلدي، تحرير ديفيد آ. لانغران، وسينثيا سيلهامر وإيمي ل. والغريف (سانت بول: مدينة سانت بول «كانون الأول / ديسمبر 1989»)، ص 459-473. وهذا الكتاب مصدر ممتاز ومستفيض عن إدارة لاتييمر.

الإحصائيات عن حالة سانت بول المالية: جورج لاتييمر، مقابلة مع المؤلفين، وج. ج. أليير، «السياسة المالية وعملية الميزانية» في كتاب: تجربة سانت بول، ص 407-425.

«كان هذا جيداً ما دامت عائدات الضرائب آخذة في الارتفاع... توماس آ. بورد تشردنغ: «إنفاقنا العام في مئة سنة، 1870-1970»، في كتاب: الميزانيات والبيرقراكيون:

مصدر النمو الحكومي، تحرير توماس آ. بورد تشردنغ (درم، كارولينا الشمالية، مطبعة جامعة ديوك، 1977)، ص 19-43.

نص وليام هودونوت: من نسخة عن مقابلة مع روبرت غوسكند ونيل بيرس في مجلة ناشنال جورنال قدمها المذكوران للمؤلفين.

«نيوآرك، نيوجيرسي»...: هوارد جورتز: «في مدة خفض المساعدة الاتحادية، تظل نيوآرك طافية»، في مجلة واشنطن بوست ناشنال ويكلي إديشن، في 20-26 حزيران / يونيو، 1988.

«ودعت ماساشوسيتس»...: المكتب التنفيذي للإدارة والمالية، مكتب الخدمات المشترية، تقرير عن التقدم مقدم للجنة الطرق والوسائل التابعة لمجلس النواب والشيوخ ابتداء من 1 شباط / فبراير، 1988 (بوسطن، 1988)، ص 3.

نص سالامون: ليستر م. سالامون: «أدوات العمل الحكومي الآخذة في التغيير: نظرة شاملة»، في كتاب: ما بعد الخصخصة: أدوات العمل الحكومي، تحرير ليستر م. سالامون (واشنطن - مقاطعة كولومبيا، مطبعة المعهد المدني، 1989)، ص 10-11.

نص كومو: من مقال مارتن تولتشرين: «مدن أخرى تدفع مالياً للصناعة لتقدم خدمات عامة» في صحيفة النيويورك تايمز، 28 أيار / مايو، 1985 ص A1 و D17.

نص تشايلز: من تصريح في الحملة الانتخابية عنوانه: «بناء الشراكات المجتمعية»، أدلى به تشايلز في 1 تشرين الثاني / نوفمبر 1990.

نص دركر: بيتر ف. دركر: عصر انقطاع الاستمرارية (نيويورك: هاربر تورتش بوكس، 1978)، ص 233.

نص دركر: المصدر السابق نفسه.

نص كولديري: تيد كولديري: «لغز» القطاع العام «واستراتيجية إعادة تصميم الخدمة»، في كتاب: قطاع عام منصف ومتنافس، تحرير: تيد كولديري (مينيا بوليس، معهد هيوبرت ه. همفري للشؤون العامة، جامعة مينيسوتا، 1984)، ص 20.

نص كيف: مقتبس في مقالة كريس بلاك: «السؤال الثاني: ألا يزال هذا سيئاً في نظرك؟»،  
في صحيفة بوسطن غلوب، 30 أيلول / سبتمبر، 1990، ص A1-A4.

«وكثير من الخدمات... المصدر السابق نفسه.

«وفي تقرير للبيت الأبيض عام 1986... يستشهد به سار آ. لفيتان، وغارث ل. منغوم  
وماريون و. باينز، في كتاب: إرث مناسب: الاستثمار في الاكتفاء الذاتي للأسر الفقيرة  
(واشنطن - مقاطعة كولومبيا: مركز جامعة واشنطن لدراسات السياسة الاجتماعية،  
تموز / يوليو 1989)، ص 3.

«دراسة أخرى...، المصدر السابق نفسه.

«وكما تذكر ليزبيث شور...: ليزبيث ب. شور: في متناول أيدينا: كسر دورة الحرمان  
(غاردن سيتي، نيوجيرسي، دابل داي، 1988).

«والحكومة النموذجية تخسر...: بحسب ما يذكر المكتب الاتحادي لإدارة الموظفين، تخسر  
الحكومة الاتحادية زهاء 10 بالمئة من موظفيها كل عام. ثم إن حكومات الولايات والحكومات  
المحلية التي استطلعنا أن ندقق معها هذا الرقم ذكرت معدلات استنزاف مماثلة.

«مقاطعة لوس آنجيلوس...: كيتي كونلان، «التعاقدات الخارجية: وجهة نظر عمالية»،  
في مجلة الموارد المدنية، المجلد الثاني، العدد 4 (صيف عام 1985)، ص 19.

«تستخدم أوهايو المجالس المحلية...: لمزيد من المعلومات، انظر نانسي د. كيتس، «بام  
هايدن والصحة العقلية في أوهايو: تحويل السيطرة على رعاية المرضى الداخليين»، دراسة  
حالة معدة لدرسة جون ف. كيندي للحكومة، جامعة هارفارد، 1987.

«وفي بتسبيرغ...: غوين إيغل «بتسبيرغ تكتشف أن التنوع يعمل بنجاح في مكافحة  
التشرد»، في صحيفة الواشنطن بوست، 31 آذار / مارس، 1990 / ص 3A.

«مقاطعة مونتغمري، بولاية ميريلاند...: ك. كنيث أورسكي: «إدارة الاختناق المروري  
في الضواحي: إستراتيجية لحركة النقل في الضواحي» في مجلة ترانسبورتيشن كوارترلي،  
المجلد 41، العدد 4 (تشرين الأول / أكتوبر 1987)، ص 471-472، واتصال شخصي مع  
منطقة إدارة المواصلات.

«وهذه الطريقة خفضت الكلفة»... وصف نظام خدمة الصحة السلوكية (فينكس: أريزونا: إدارة الخدمات الصحية، قسم خدمات الصحة السلوكية، شباط/ فبراير، 1989).

لمزيد من المعلومات عن المنظمة الاجتماعية لمعالجة تعاطي المخدرات، والصحة العقلية، وإدمان الكحول، انظر ديفيد أوزبورن، مختبرات الديمقراطية (بوسطن، مطبعة مدرسة هارفارد التجارية، 1988)، ص122-128.

نص مقتبس من كليفلاند: هارلان كليفلاند، موظف المعرفة التنفيذي (نيويورك: آ. ب. دتون، 1985)، ص82.

«وبحلول عام 1982 كانت المنظمات غير الهادفة للربح»... ، غابرييل رودني، «نطاق النشاط غير الهادف للربح وأبعاده»، في كتاب: القطاع غير الهادف للربح: كراسة أبحاث، تحرير: والتر و. باول (نيوهافن: مطبعة جامعة ييل، 1987)، ص55-56.

«وبين عامي 1972 و1982»... المصدر السابق نفسه، ص56.

«وذكر استطلاع غالوب عام 1989 - 170 مليون دولار»: اتصال شخصي مع القطاع المستقل، بواشنطن - مقاطعة كولومبيا، الذي طلب من غالوب إجراء الاستطلاع.

«وفي عام 1985 قام الصليب الأزرق/ الدرع الأزرق»...: ميتشل زوكوف: «الصليب الأزرق يذكر أرباحاً قدرها 30 مليون دولار عام 1990»، في صحيفة البوسطن غلوب، 5 آذار/ مارس 1991.

«وهذا القطاع»...: قبل 20 عاماً، استخدم بيتر دركر تعريفاً مشابهاً، فأطلق على مثل هذه المنظمات اسم «المؤسسات غير الحكومية المستقلة» التي تعمل بوصفها من «عناصر الأداء الاجتماعي». وقد تنبأ في عام 1968 بأن تصميمها قد «يصبح مهمة مركزية لمهندسي البناء السياسي في الغد». دركر: عصر انقطاع الاستمرارية، ص240.

نص سالامون: ليستر سالامون: «شركاء في الخدمة العامة: نطاق ونظرية العلاقات الحكومية - بالقطاع غير الهادف للربح»، في كتاب: القطاع غير الهادف للربح، ص113.

«وقد وجدت... مشكلات معينة»: ليستر سالامون: «عن فشل السوق، والفشل الطوعي، وحكومة الطرف الثالث: نحو نظرية علاقة الحكومة بالقطاع غير الهادف للربح في دولة الرفاهية الحديثة»، في كتاب: تحويل المناقشة: علاقة القطاع العام والخاص في دولة الرفاهية الحديثة، تحرير سوزان آ. أوستراندر وستيوارت لانغتون (نيويورك، نيو جيرسي: ترانس أكشن بوكس، 1987)، ص 29-49.

«والى يومنا هذا فإن جوني القادم المتأخر...»: انظر غوين إيפל، «بتسبيرغ تكتشف أن التنوع يعمل بنجاح في مكافحة التشرد»، في صحيفة الواشنطن بوست، 31 آذار/ مارس، 1990، ص 3A.

«حتى عقد... مورد دخل»: سالامون: «عن فشل السوق»، ص 30.

نص كولديري: «دعونا لا تقل الخصخصة» في مجلة الموارد المدنية المجلد 2، العدد 4 (صيف عام 1985): ص 14.

نص دركر: دركر، عصر انقطاع الاستمرارية، ص 241-242.

### الفصل الثاني: حكومة يملكها المجتمع: التمكين بدلاً من الخدمة

نص براون: نيل ر. بيرس، «الشرطة كمنظمين للأحياء المحلية: التجديد الهائل للرئيس براون»، مجموعة كتاب الواشنطن بوست، 13 آذار/ مارس 1988. وحول ضبط الأمن الموجه اجتماعياً انظر أيضاً جيمس ك. ولسون وجورج ل. كيلنغ، «جعل الأحياء المحلية سليمة» في مجلة أطلانطيك (شباط/ فبراير 1989): ص 46-52؛ وعدة مقالات في عدد تموز/ يوليو 1990 من مجلة الإدارة العامة (نشرتها الرابطة الدولية لإدارة المدن، واشنطن - مقاطعة كولومبيا)؛ جون ف. برسينوز، «عودة صديق الضباط» مجلة الحكم (آب/ أغسطس 1989)، ص 56-61؛ وريتشارد لاكايو: «العودة إلى الدورية»، مجلة تايم، نيسان/ إبريل 1991، ص 22-24.

نص ولسون: ولسون وكيلنغ، «جعل الأحياء المحلية سليمة».

نص داياموند: برسينوز، «عودة صديق الضباط»، ص 64-65.

أرقام الرابطة الوطنية لمراقبة المدن، «الجيران يشاركون في طرد المجرمين من الشوارع»، في مجلة إنسايت، 28 تشرين الثاني / نوفمبر 1988، ص 9.

نص وليامز: المصدر السابق نفسه، ص 20.

نص لاتييمر: تجربة سانت بول: مبادرات إدارة لاتييمر، تحرير ديفيد آ. لانغران، وسينثيا سيلهامر وإيمي ل. والغريف (سانت بول: مدينة سانت بول، كانون الأول / ديسمبر 1989)، ص XXII.

نص لاتييمر: جورج لاتييمر، «خطاب حالة المدينة لعام 1986».

حول إعادة التدوير في سياتل: انظر راندولف ب. سميث: «بمساعدة المتطوعين، سياتل كيف يمكن أن تعمل إعادة التدوير» في صحيفة وول ستريت جورنال، 19 تموز / يوليو 1990، ص 1، A5؛ و«إعادة تدوير ركام الحياة»، في مجلة الحكم (تشرين الأول / أكتوبر 1990)، ص 47. وبعد عامين من بدء البرنامج، كانت سياتل تعيد تدوير 38 بالمئة من محتويات مجاري التصريف فيها.

نص تشاب: جون آ. تشاب: «لماذا ستفشل الموجة الحالية من إصلاح المدارس»، مجلة المصلحة العامة، العدد 90 (شتاء عام 1988)، ص 40.

إحصائيات عن مدارس شيكاغو: كتاب: نظرة أقرب (منشورات خطط التغيير شيكاغو)، العدد 1 (شباط / فبراير 1991)، ص 5.

حول نيوهافن، انظر شارون إيدر، «قوة الوالد»، بيل (مجلة الخريجين)، (تشرين الأول / أكتوبر، 1990): ص 50-54.

وللاطلاع على مقال ممتاز عن ميزة الانطلاق السابق تظهر فيه الملحوظات المقتبسة للاستشهاد بها هنا، انظر ليزا مندي، «قصة نجاح الحرب على الفقر» في مجلة واشنطن منثلي (كانون الأول / ديسمبر 1989). وكما تذكر مندي، فإن دراسة متأنية طويلة الأجل لأحد مراكز رياض الأطفال في إيسيلانتى بولاية ميتشيغان قد استنتجت أن الأطفال

المداميين في الروضة لديهم احتمال أكثر من نظرائهم في المجتمع لإكمال دراستهم الثانوية، والذهاب إلى الكلية أو التدريب المهني، ولكي يصبحوا مكتفين ذاتياً. وتنخفض احتمالات توقيفهم أو القبض عليهم، أو تعرض الإناث منهم للحمل في سن المراهقة. وأظهر تحليل لفائدة الإنفاق أن كل دولار يصرف على رياض الأطفال يوفر ستة دولارات من النفقة على التعليم الخاص فيما بعد، وعلى الخدمة الاجتماعية، والمحاكم، وتكاليف السجن.

نص كلينتون والبيانات عن برنامج التعليم المنزلي للصغار قبل دخول المدرسة: بيل كلينتون، «إصلاح الأسرة»، في مجلة نيويورك سبكتنز كوارترلي (خريف عام 1990): ص 12-15.

نص ويزينوسكي: من غريغ مكوتشيون، في كتاب: بكلماتهم نفسها (بوسكن: برنامج الخدمات الصناعية، 1990)، ص 8.

بيانات عن المجالس الاجتماعية في سان فرانسيسكو: إعادة بناء المجتمع الأمريكي (نيويورك: برنامج المساحات العامة، آب/ أغسطس 1988).

«حالات إطلاق السراح المشروط في فلوريدا... مواطنون ملتزمون بالقانون»: بيتر دركر، الحقائق الجديدة (نيويورك: هاربر وراو، 1989)، ص 200-203.

«بيت أموجا»: ستوارت بتلر وأنا كوندراتاس: خارج مصيدة الفقر (نيويورك: فري بريس، 1987)، ص 124.77؛ وكذلك لين آ. كيريتس، «الحي المحلي، والأسرة، والعمالة»، في كتاب: العنف الأمريكي والسياسة العامة، تحرير لين آ. كيريتس (نيوهافن، مطبعة جامعة يل، 1985)، ص 208.

الرعاية الصحية المنزلية، صناعة قيمتها 7 مليارات دولار: ماري سبت، «جهاز يعمل طول الحياة: زيارات منزلية ومعانقة»، في صحيفة بوسطن غلوب، 13 حزيران/ يونيو 1989، ص 57.58.

مقال في واشنطن منثلي عن رعاية مرضى الإيدز: كاترين بو، «ما تستطيع أن تتعلمه الأم تيريزا في مقصف»، واشنطن منثلي حزيران/ يونيو 1991): ص 34-40.

للمزيد عن كنيلوورث - باركسايد، انظر ديفيد أوزبورن، «إنهم لا يستطيعون إيقافنا الآن»، مجلة الواشنطن بوست، 30 تموز/ يوليو 1989، ص 12-19، و 27-31. والمناقشة مستمدة من هذا المقال.

«وعند نقطة ما، كان 120 ساكناً... تحليل فائدة الإنفاق لشركة إدارة قاطني المشروع السكني العام في كنيلوورث - باركسايد: خلاصة تنفيذية (واشنطن مقاطعة كولومبيا: المركز الوطني لمشروع الأحياء المحلية، أيار/ مايو 1986). وكان هذا التقرير مبنياً على تحليل لفائدة الإنفاق أجرته مؤسسة كوبرز وليبراند الاستشارية.

«وبحلول عام 1987 ارتفعت جبايات الإيجار إلى 75 بالمئة...»، دنيس إيزن، مستشار عقاري استؤجر لإعداد تقرير مالي عن تملك سكان كنيلوورث - باركسايد، مقابلة مع المؤلفين.

«وبحلول عام 1989 كان معدل الجريمة...، الرقيب روبرت ل. براوت الأصغر، إدارة شرطة واشنطن - مقاطعة كولومبيا، مقابلة مع المؤلفين.

«في عام 1986... توفيرات إضافية»: تحليل فائدة الإنفاق لشركة إدارة قاطني المشروع السكني العام في كنيلوورث - باركسايد.

نص مكنائيت: جون ل. مكنائيت، «تجديد المجتمع»، مجلة السياسة الاجتماعية (شتاء 1987): ص 58.

«ويقدم مكنائيت سلسلة تلقي الضوء...: المصدر السابق نفسه ص 56-58.

نص جيليت: من مكوتشيون، بكلماتهم نفسها، ص 22، 45.

نص مكنائيت: من «مؤتمر كليفلاند حول القيود المالية/ والاستجابة البناءة/ وخطوات العمل»، تقرير عن مؤتمر عقد في كليفلاند في 21-23 نيسان/ إبريل، 1982، برعاية مؤسسة كليفلاند ومعهد هيوبرت هـ. همفري للشؤون العامة.

نص رودز: ستيفن آ. رودز، نظرة الاقتصادي إلى العالم (كمبريدج: مطبعة جامعة كمبريدج، 1985)، ص 192.

كنيسة واحدة، طفل واحد: انظر جون هربرز، «وسيقودهم طفل صغير»، مجلة الحكم (تشرين الأول / أكتوبر 1989)، ص 34-35.

«فلوريدا توفر 180 مليون دولار»... مراقبة ضرائب فلوريدا، توفيرات الكلفة في حكومة فلوريدا 1989-1980 (تالاهاسي: مراقبة ضرائب فلوريدا، 1989)، ص 20.

«والواقع أن الولاية»... وصف نظام خدمات الصحة السلوكية (فينكس - أريزونا: إدارة الخدمات الصحية، شباط / فبراير 1989)، ص 3.

نص ماكناي: جون ل. ماكناي، شهادة أمام مجلس الشيوخ الأمريكي، اللجنة الفرعية حول الشيخوخة، والأسرة، والخدمات الإنسانية، 17 أيلول / سبتمبر، 1981.

دراسة مقاطعة كوك: داين كالتباك وأرثر ليونز، إنفاق الحكومة على الفقراء في مقاطعة كوك في إيلينوي: هل نستطيع عمل ما هو أفضل؟ (إيفانستون - إيلينوي: مركز الشؤون المدنية وأبحاث السياسة ومركز تحليل السياسة الاقتصادية في جامعة نورث ويسترن، نيسان / أبريل، 1989).

دراسة مدينة نيويورك: مكناي، «تجديد المجتمع»، ص 55-56. وكانت الدراسة: ميزانية الفقر لمدينة نيويورك. وقد قامت بها جمعية الخدمات الاجتماعية في نيويورك، في 105 في الشارع الشرقي الثاني والعشرين في نيويورك، بولاية نيويورك 10010.

«الأخت كوني دريسكول... كما فعل»: برايان ميلر، «بيت الأمل»، في مجلة ريزون (أيار / مايو 1991): ص 50-53.

نص ماكناي: ماكناي، شهادته، ص 2-3.

«وبحلول عام 1989 كان ثلاثة من كل أربعة أمريكيين»... ، ريتشارد مورين ودان بالز، «الأغلبية في الاستطلاع تتقد الكونغرس»، الواشنطن بوست، 26 أيار / مايو، 1989، ص 8A.

«وأوصى أناس كثيرون»... في كتاب الديمقراطية القوية: السياسة التشاركية لعصر جديد (بيركلي، مطبعة جامعة كاليفورنيا، 1984)، حدد بنجامين ر. باربر الخطوط

الأساسية لمجموعة مقترحات طموحة، وفيها اجتماعات أسبوعية أو شهرية في الأحياء المحلية، باستخدام قناة اتصالات تلفازية باتجاهين ومبادرة وطنية وعملية استفتاء، واستعمال اتصالات تفاعلية بالفيديو؛ لإجراء اختبارات استطلاع آراء واستفتاءات كطريقة لتحفيز مناقشة قضايا مهمة.

ولزيد من المعلومات عن «مشروعات المستقبل» انظر كتاباً من تحرير كليمنت بيزولد عنوانه: ديمقراطية التوقعات السابقة (نيويورك: فينتاج بوكس، 1978).

«وكان لدينا 504.404... ريتشارد مورين: «نصف مليون خيار للناخبين الأمريكيين»، في مجلة النسخة الوطنية الأسبوعية من الواشنطن بوست (6-12 شباط/ فبراير 1989)، ص38. وبحسب ما جاء في الخلاصة الإحصائية للولايات المتحدة لعام 1990 (واشنطن، مقاطعة كولومبيا، مكتب الإحصاء، 1990)، ص263، الجدول 440. فقد أدلى 91,595,000 شخصاً بأصواتهم عام 1988. ومعنى ذلك وجود مسؤول منتخب عن كل 182 ناخباً.

وللمزيد من المعلومات عن مجالس منطقة سانت بول، انظر: تجربة سانت بول، ص388-405.

### الفصل الثالث: الحكومة التنافسية: إدخال التنافس في إيصال الخدمات

نص موفيت: مقتبس في سكوت ليهاي: «الخصخصة ستكون بعيدة الأثر»، بوسطن غلوب، 29 نيسان/ إبريل، 1991، ص1.

«... ويقدر مدقق حسابات المدينة الوفورات بـ20 مليون دولار...» مكتب مدقق حسابات مدينة فينكس، «أثر الكلفة المقدرة للإيصال التنافسي للخدمات في السنة المالية 1989-90: الخلاصة الإدارية»، 29 حزيران/ يونيو 1990. والرقم الدقيق هو 19.9 مليون دولار.

نص كريتش: مقتبس في جاي فينيغان، «إدارة من أربع نجوم»، مجلة Inc. (كانون الثاني/ يناير 1987): ص42-51.

«إذا كانت المنافسة توفر أموالاً...: تحدد بعض الحكومات حداً أدنى من الأجور التي يجب أن يدفعها المقاولون. وبعضها تطالب باستئجار أبناء الأقليات. وتجد حكومات أخرى،

مثل حكومة فينكس، أنه في خدمات مثل جمع النفايات، يدفع القطاع الخاص بقدر ما تدفع الحكومة. وقد استنتجت دراسة أجرتها إيكوداتا، وهي شركة أبحاث في نيويورك، لمصلحة الإدارة الاتحادية للإسكان والتنمية الحضرية، أنه في الوظائف القليلة المهارة، مثل خدمات البوابين، تميل الحكومة إلى أن تدفع أكثر من المفاوضين. ولكن في الوظائف ذات المهارات الأعلى، مثل التعبيد بالأسفلت، يدفع المفاوضون أكثر من الحكومة. برباراج. ستيفنز (محررة): إيصال الخدمات البلدية بكفاءة: مقارنة بين إيصال الخدمات من قبل البلدية ومن قبل القطاع الخاص (واشنطن - مقاطعة كولومبيا: وزارة الإسكان والتنمية الحضرية الأمريكية: مكتب تطوير السياسة والبحوث، حزيران/ يونيو 1984).

نص سافاس: آ. س. سافاس، «تنفيذ الخصخصة»، في مجلة الموارد المدنية، المجلد 2، العدد 4 (صيف عام 1985): ص 41.

«ويقول إنهم يظهرون»... مقابلة مع المؤلفين. ولكن انظر آ. س. سافاس: الخصخصة: المفتاح إلى حكومة أفضل (تشاثام، نيوجيرسي: دار تشاثام، 1987).

«جيمس ك. ولسون»... جيمس ك. ولسون، البيروقراطية: ما تعمله الحكومات ولماذا تعمله (نيويورك: بيسيك بوكس، 1989)، ص 350-351. وانظر أيضاً روبرت م. سبان: «تقديم الخدمات الحكومية من قبل مجهزين عامين في مقابل مجهزين خاصين»، في كتاب: الميزات والبيروقراطيات: مصادر نمو الحكومة، تحرير توماس آ. بورتشردنغ (درم، كارولينا الشمالية، مطبعة جامعة ديوك، 1977)، ص 71-85.

«ولم يكن من المستغرب أن ماساشوسيتس»... دوغ بيلي: «دراسة تلوم المنظمين على معدلات السيارات العالية»، في صحيفة البوسطن غلوب، 30 آب/ أغسطس 1989، ص 69، 70.

«ونحن كلنا نعرف خدمة البريد»... كارول ماتلاك: «عدم الالتقاط، عدم الإيصال»، ناشنال جورنال، 4 حزيران/ يونيو، 1988، ص 1484.

«وفي عام 1988، لُبِّت مقاييس»... لجنة الرئيس حول الخصخصة، الخصخصة: نحو حكومة أكثر فاعلية (واشنطن، مقاطعة كولومبيا، لجنة الرئيس حول الخصخصة، 1988)، ص 107.

«الرابطة التجارية لمستخدمي بريد الجملة»... ماتلاك: «عد الالتقاط، عدم الإيصال».  
 «وفي عام 1971... كان 12 بالمئة»: جون جوديس، «ما هو الخطأ في مصلحة البريد»،  
 مجلة النيويورك تايمز، 15 أيلول / سبتمبر، 1988.

نص دوغلاس: من روجر دوغلاس: «تجربة صانعي السياسة الوطنية - نيوزيلندا  
 (خطاب في مؤتمر البنك الدولي حول الخصخصة، واشنطن، مقاطعة كولومبيا، 11-13  
 حزيران / يونيو، 1990).

«... بقاء المساعدين»... ديفيد ميلر وشاؤول إسترين، «اشتراكية السوق، سياسة  
 للاشترائيين»، في كتاب: اشتراكية السوق، تحرير إيان فوربس، كراس من الجمعية الفابية:  
 ص516.

نص سافاس: آ. س. سافاس، خصخصة القطاع العام (تشاثام، نيوجيرسي: دار  
 تشاثام، 1982)، ص136.

«وعندما قررت تالاهاسي أخيراً»... أليزابيث نيوفر، «مناقشة كلفة السجون الخاصة»،  
 في صحيفة البوسطن غلوب، 6 أيار / مايو 1991، ص15.18.

مادة إدارة التصحاح في مدينة نيويورك: رونالد آ. كونتينو، «إطلاق ثورة في القطاع  
 العام: تحسينات تشغيلية عن طريق تعاون العمل مع الإدارة»، ورقة غير منشورة، متوافرة  
 من رونالد آ. كونتينو، النقل الأرضي، سلطة النقل بمدينة نيويورك.

«للتعامل مع 4500... مكتب للبريد»: لجنة الرئيس حول الخصخصة، الخصخصة،  
 ص121.

«وفي ماساشوسيتس في عام 1989»... بروس موهل، «تكاليف التأمين تقيّد ولاية»،  
 البوسطن غلوب، 8 كانون الأول / ديسمبر، 1989، ص1.18.

دراسة SRI الدولية حول أريزونا: نيلدا ماكول وشركاها: تقدير نظام كلفة احتواء  
 الرعاية الصحية في أريزونا: التقرير النهائي (منلو بارك، كاليفورنيا: SRI الدولية،  
 كانون الثاني / يناير، 1989).

«الدراسات في ويسكونسين...»: تيموثي تايسون، تقدير لبرنامج الرعاية الطبية لمنظمة صيانة الصحة: 1987-1989 (ماديسون: مكتب ويسكونسين للسياسة والميزانية، كانون الأول / ديسمبر 1989)، وبرنامج الرعاية الصحية لمنظمة صيانة الصحة: تأثيره وكلفته، واستعماله والوصول إليه (ماديسون: إدارة الصحة والخدمات الاجتماعية، قسم السياسة والميزانية، كانون الثاني / يناير، 1989).

«لم نخفض أي فوائد...»: جون ف. برسنوز: «الأيام الطبية الخالية للفوائد الصحية السخية أخذة في الانتهاء»، في مجلة الحكم (آذار / مارس 1989): ص 60.

«وبحلول عام 1987، كانت الحكومة الاتحادية...» لجنة الرئيس حول الخصخصة، الخصخصة، ص 129.

«تعاقدت حكومات الولايات والحكومات المحلية...»: جون ر. ميلر، وكريستوفر ر. تافتس: «الإدارة الفاعلة عبر الخصخصة»، مجلة أميركان سيتي أند كاونتي (أيلول / سبتمبر 1988): ص 82.

«والمدينة العادية...»: آ. س. سافاس، «المشروع الخاص مشروع مريح»، النيويورك تايمز، 14 شباط / فبراير، 1988.

«وقد ملأت الـALFCIO كتباً...»: انظر مثلاً، أميركا... ليست للبيع: دليل PED لمكافحة الخصخصة (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: AFL-CIO إدارة الموظفين العمامين، تشرين الأول / أكتوبر 1989).

«للقيام بذلك... على نحو صحيح»: ستيفنز، إيصال الخدمات البلدية بكفاءة، ص 9-10.

«الخصخصة لاحتكار...»: انظر هاري ب. هاتري، مراجعة للنهج الخاصة لإيصال خدمات عامة (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مطبعة المعهد المدني، 1983)، ص 74.

نص ستار: بول ستار، «معنى الخصخصة»، في مجلة بيل لو أند بوليسي ريفيو، المجلد 6 (1988): ص 34.

«وإدارة ماريون باري...»: مايكل ويلر، «إدارة الخدمات الذاتية»، الواشنطن منثلي (تشرين الأول / أكتوبر، 1990): ص 28-36.

«وهي تعمل على أفضل وجه...» جيفري ل. كاتز، «الخصخصة بلا دموع»، في مجلة الحكم (حزيران / يونيو، 1991): ص 40.

«ودل استطلاع عام 1989... 30 بالمئة»: جوناثان مارشال: «المدن ذات المتاعب تعرض خدماتها لمناقصات خارجية»، مجلة سان فرانسيسكو كرونكل، (3 حزيران / يونيو 1991): ص 6.1.

نص سافاس: سافاس، الخصخصة والقطاع العام، ص 136.

وللمزيد من المعلومات عن مديرية ماديسون للإدارة، انظر مايكل بارزيلي وباباك ج. آرماياني، «إدارة عمليات حكومة الولاية: تغيير رؤى وكالات الموظفين»، مجلة تحليل السياسة والإدارة، المجلد 9، العدد 3 (1990): ص 307-338؛ ومايكل بارزيلي وبامبلا فارلي، «إدخال حركات السوق في حكومة ولاية مينيسوتا»، دراسة حالة معدة لمدرسة جون ف. كيندي للحكومة، جامعة هارفارد، 1988.

نص هيل: من ساندر ج. هيل، «إعادة اختراع الحكومة على طريقة مينيسوتا» (خطاب في المؤتمر الوطني لإنتاجية القطاع العام، أولباني، نيويورك، 10 أيلول / سبتمبر، 1990).

«وبين عامي 1987 و1990... وفرت على الولاية 3.6 ملايين دولار»: ساندر هيل، وجوديث بينك وآخرون في مديرية مينيسوتا للإدارة، مقابلات مع المؤلفين.

نص دركر: بيتر دركر، الحقائق الجديدة (نيويورك: هاربر وراو، 1989)، ص 235.

نص طومسون: من نانسي بولو، تحسين المدارس وتمكين الآباء والأمهات: الاختيار في التعليم الأمريكي (واشنطن - مقاطعة كولومبيا: وزارة التربية الأمريكية، مكتب الأبحاث والتنمية التعليمية، تشرين الأول / أكتوبر، 1989)، ص 44.

نص تشاب: من «حق الاختيار: اختيار المدرسة العامة ومستقبل التعليم الأمريكي»، ورقة سياسة لمعهد مانهاتن لأبحاث السياسة، حزيران / يونيو، 1989، ص 8-13.

نص فاغنز: المصدر السابق نفسه، ص 29.

نص تشاب: المصدر السابق نفسه.

«في سنة البرنامج الأولى... دورات الكليات»: جيسي مونتانو، «الخيار يأتي إلى مينيسوتا، في كتاب: المدرسة العامة عن طريق الاختيار، تحرير جوناثان (سانت بول، مينيسوتا: معهد التعلم والتعليم، 1989)، ص 165-180.

«وبحلول عام 1987، كان 5700 طالب... المصدر السابق نفسه، ص 176-177.

«ونحوربع...»: جوناثان، «أمثلة أساسية على خطط اختيار المدارس»، وول ستريت جورنال، 20 نيسان/ إبريل 1989.

«وفي ثلاث سنوات... التعليم التلفازي»، جوناثان، في «حق الاختيار»، ص 22.

«وعند دخولهم... بيتر هاتشينسون، وباباك آرماياني وجون جيمس، إدارة المشروعات: تصميم الخدمات العامة كما لو كانت للزبون أهمية حقيقية (مينيا بوليس: مركز التجربة الأمريكية، 1991)، ص 14.

إحصائيات حول المشاركة في خيارات التسجيل المفتوحة: إدارة التعليم بولاية مينيسوتا. نص كولديري، «اختيار المدرسة وحده...: تيد كولديري، ما وراء الاختيار للمدارس العامة الجديدة: سحب الامتياز الحصري في التعليم العام (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: معهد السياسة التقدمية، تشرين الثاني/ نوفمبر 1990).

«وعندما قام الحاكم بيربيتش... 60 بالمئة فعلوا»: ناثن، «أمثلة أساسية».

«ومما يكشف أكثر من ذلك... ريببكا ووسلي، «اختيار المدارس يفيد الطلبة والمدرسين»، مجلة وينغسبريد جورنال (خريف وشتاء عام 1990): ص 1-5.

دراسة مشفى دالاس: أليزابيث هدسون، «كبح مد طوفان المرضى»، واشنطن بوست ويكلي إيديشن، 4-10 نيسان/ إبريل، 1988، ص 35.

«وتشير الدراسات الدقيقة... ستيفنز: إيصال الخدمات البلدية بكفاءة.

«ولكن بعض الدراسات توحى...»: جوناثان مارشال، «المدن ذات المتاعب تعرض خدماتها لمناقصات خارجية»، نقلاً عن دراسة أجرتها اللجنة الوطنية لسياسة العمالة والتوظيف عام 1989.

نص دوناھيو: جون د. دوناھيو، قرار الخصخصة (نيويورك: بيسك بوكس، 1990).

«في النقل الجماعي»... انظر إيلوت د. سكلار، وك. ه. شايفر، وروبرت براندوين: ملابس الإمبراطور الجديدة: خصخصة النقل والسياسة العامة (واشنطن - مقاطعة كولومبيا: معهد السياسة الاقتصادية، 1989)، ص 19-24.

«حتى في الرعاية اليومية»... أخبرنا بيل جيمسون، المدير السابق لإدارة الأمن الاقتصادي في آريزونا: «إن مراكز الرعاية اليومية الخاصة الهادفة للربح فعلت كل ما في وسعها لمنعنا من التعاقد مع أمهات لأخذ بضعة أطفال. وكان هدفي أننا كلما أخذنا أطفالاً أكثر في بيوت الرعاية اليومية كان ذلك أفضل لأنها بيئة صالحة. ولكنهم ذهبوا إلى الهيئة التشريعية وحاولوا أن يمنعونا من وضع الأطفال في تلك البيوت. وحاولوا أن يمنعونا من الاتفاق مع المدارس للرعاية بعد ساعات الدوام فيها، لأن المدارس مدعومة... فتجحوا في إحدى السنوات في إلغاء أي محاولة للترخيص للمدارس، ولكننا اهتمنا بمعالجة هذا الأمر»: وكالة أسوشييتد بريس: «مكاتب البريد تستخدم البريد المجاني للضغط المصلحي»، البوسطن غلوب، 5 تموز/ يوليو، 1990.

«قوات الشرطة العامة تخسر مواقعهم»... وليام ك. كاننغهام، وجون ج. شتراخس، وكليفورد و. فان ميتر: اتجاهات الأمن الخاصة من 1970 إلى 2000: تقرير هولكرست الثاني (بوسطن: باتروورث - هاينمان، 1990)، ص 229، 230.

#### الفصل الرابع: حكومة توجهها مهمتها: تحويل المنظمات التي توجهها القواعد

نص باتون: مقتبس في روجر فوغان، «إنه يعمل بنجاح»، في مجلة مراجعة الاقتصاد الريادي (التي نشرها شركة تطوير المشروعات، في واشنطن، مقاطعة كولومبيا (تموز/ يوليو - آب/ أغسطس، 1989): ص 3.

نص ولسون: جيمس ك. ولسون: البيروقراطية (نيويورك: بيسك بوكس، 1989)، ص 342.

«عندما قامت إدارة الطيران الاتحادية... من 9 أشهر إلى 12 شهراً»: لجنة الرئيس حول الخصخصة، الخصخصة: نحو حكومة أكثر فاعلية (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: لجنة الرئيس حول الخصخصة، 1988)، ص 67-68.

«عندما قامت إدارة الربوع في ماساشوسيتس»...: كريس بلاك، «الخدمة المدنية تشعر بالضغط»، بوسطن غلوب 26 آب/ أغسطس، 1987، ص 1. 83.

نص لوغ: تشارلس آ. رادين، «رؤية الكلفة العالية لحراسة الإصلاحات»، في صحيفة البوسطن غلوب، 26 كانون الأول/ ديسمبر، 1989.

نص شتاين: أندرو شتاين، «مجلس التعليم يستسلم للبوابين»، النيويورك تايمز، 6 تشرين الثاني/ نوفمبر، 1987.

«وتبين البحوث كلها»...: للاطلاع على أدبيات البحوث، انظر ماري آن ريويد، «الحالة المتصاعدة للمدارس المنتقاة»، في كتاب: المدارس العامة بالاختيار، تحرير جوناثان (سانت بول، مينيسوتا: معهد التعلم والتعليم، 1989)، ص 26-27.

نص فيغل: ملحوظات في مؤتمر هارلم الشرقية، برعاية وزارة التربية والتعليم الأمريكية، في 17 تشرين الأول/ أكتوبر، 1989.

«وعندما قامت عصابة من الشبان في فيلادلفيا»...: ستوارت بتلر وأنا كوندراتاس، الخروج من مصيدة الفقر (نيويورك فري بريس، 1987) ص 130-131.

«حتى اليوم، فإن مك دونالد»...: ولسون، البيروقراطية، ص 114.

إدارة كهربة الريف: جيمس بينيت، «فشل الطاقة»، في مجلة واشنطن منثلي (تموز/ يوليو - آب/ أغسطس، 1990)، ص 12-21.

«وعند استطلاع القضية المشترطة»...: حالة غروب الشمس في الولايات المتحدة: تقرير عن قضية مشتركة (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: القضية المشتركة، 1982). مقتبسة من قبل جوناثان روز، «تجربة غروب الشمس في أريزونا: الدورتان الأوليان، 1978 - 1982»، المجلة القانونية لولاية أريزونا، العدد 2 (1985): ص 321-423.

«وفي أحد الفروع»...: اختبار الميزانية الموحدة (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: نائب وزير الدفاع [المؤسسات]، آذار/ مارس، 1988).

«وفي إحدى القواعد العسكرية... في الوحل»: المصدر السابق نفسه.

«وبحلول عام 1991... كانت عائداتها»: مدينة فيرفيلد، كاليفورنيا، 92/1991، الميزانية السنوية وخطة السنوات العشر المالية (فيرفيلد: مدينة فيرفيلد، 30 أيار/ مايو، 1991): ص29.

السويد، وكندا، وبريطانيا...: آلن شيك، «التكيفات الميزانية الدقيقة للضغط المالي في الديمقراطيات الصناعية»، مجلة بابليك آدمستريشن ريفيو (كانون الثاني/ يناير - شباط/ فبراير 1988): ص523-532؛ وآلن شيك، «تنظيم الميزانية من أجل النتائج: التطورات الأخيرة في خمسة بلدان صناعية»، بابليك آدمستريشن ريفيو (كانون الثاني/ يناير - شباط/ فبراير، 1990): ص26-33.

«ليست هناك قضية...: بلاك»، «الخدمة المدنية تشعر بالضغط»

«وفي سان فرانسيسكو...: ستيفن شوارتز»، اقتراح سان فرانسيسكو للاستئجار والطرء»، سان فرانسيسكو كرونكل، 18 أيار/ مايو، 1991.  
«وعندما قام آ. س. سافاس...: مقابلة مع المؤلفين.

وللمزيد، انظر آ. س. سافاس وسيفغوند ج. جينسيبرغ، «الخدمة المدنية: نظام بلا قيمة؟»، في مجلة المصلحة العامة العدد 32 (صيف عام 1973): ص70-85.

«ولا يستطيع الموظفون الاتحاديون...: ولسون، البيروقراطية، ص145 - 146.

«جيمس ك. ولسون»: المصدر السابق نفسه.

«وعندما قامت نيو جيرسي...: ماثيو كوبر وبول غلاستريس»، «الضحك على الجراد»، في صحيفة يو. إس. أند وورلد ريبورت 17 حزيران/ يونيو، 1991، ص28 - 29.

نص روزنتال: المصدر السابق نفسه.

«وبينما دافعت اتحاداتهم...: تجربة سانت بول، تحرير ديفيد آ. لانفران، وسينثيا سيلهامر، وإيمي والغريف (سانت بول: مدينة سانت بول، كانون الأول/ ديسمبر، 1989، ص376-377.

«سكوت شوجر»...: سكوت شوجر، «كيفية تقليص البيروقراطية إلى النصف»، واشنطن منثلي (حزيران/ يونيو 1990): ص 38-51.

«ومع 17.5 مليون موظف»...: الأرقام على جدول الرواتب العام: ملخص إحصائي للولايات المتحدة لعام 1990، الجدول 487 يذكر جدول رواتب شهرية قدرها 32,382,000,000 دولار في عام 1978، أي زهاء 388 مليار دولار في السنة. وابتداءً من عام 1992، فإن هذا هو أحدث رقم متوافر. ومع تعديله للتكيف مع التضخم بين عامي 1987 و1992، ينبغي أن يقترب الرقم من 500 مليار دولار.

«وتضيف الفوائد»...: في الحكومة الاتحادية، يصل مجموع الفوائد إلى 23 بالمئة من جدول الرواتب، بحسب رأي مكتب إدارة الموظفين. وبتطبيق هذه النسبة على 50 مليار دولار فإن الفوائد للحكومات كلها ستكون 115 مليار دولار في السنة.

«ووجدت إحدى الدراسات»...: ت. آ. بروتشردنغ، وو. ك. بوش، ور. م. سبان، «تأثيرات تقسيم المحصلات العامة على الإنفاق العام»، في كتاب الميزانيات والبيروقراطيات: مصادر نمو الحكومة، تحرير توماس بروتشردنغ (درم، كارولينا الشمالية: مطبعة جامعة ديوك، 1977)، ص 221-224.

«وقد دفع رئيس البلدية لاتيمر»...: انظر تجربة سانت بول، ص 372-387.

تجربة تشاينا ليك: ولسون، البيروقراطية، ص 146-148.

«حتى قبل خمسين عاماً»...: المصدر السابق نفسه، ص 97-99.

نص كوبر: ديفيد ك. كوبر وسابين ه. لوبيتز، ضبط الأمن النوعي: تجربة ماديسون (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: منبر أبحاث الشرطة التنفيذية، 1991)، ص 24.

«وفي عام 1989 ذكر النائبان لي هاملتون...»: مورتون كوندراك، كيفية مساعدة A. I. D، في مجلة نيوريبابليك، 26 شباط/ فبراير، 1990، ص 20-23.

وعندما أصبح جورج لاتيمر»...: انظر: تجربة سانت بول، ص 57-71، 317-328.

نص الجنرال غراي: «أمر السلك البحري ينسف عقلية العيب صفر»، جريدة الخريجين، بلا تاريخ، نشرها مكتب مساعد وزير الدفاع لشؤون المنشآت.

وفي كتاب البيروقراطية، ص14-16، يصف جيمس ك. ولسون مثلاً جذاباً لمنظمة توجهها مهمتها: الجيش الألماني في الحرب العالمية الثانية. وكان المفهوم المركزي الذي استخدمه الألمان لبناء قوة عسكرية قادرة على تكتيكات الهجوم الصاعق هو «أوفراغشتاليك» أي «نظام القيادة التي توجهها مهمتها»:

فالجيش القادر على سبر دفاعات العدو، والتسلل عبر النقاط الضعيفة، وسرعة استغلال الاختراقات بحركات تطويق عميقة لا يمكن أن يكون جيشاً خاضعاً لتوجيهات مركزية أو معتمداً على خطط مفصلة موضوعة سلفاً.

كان على القادة أن يقولوا لمرؤوسيهـم ما الذي يريدون تحقيقه بالضبط، ولكن ليس بالضرورة كيف يمكن تحقيقه... فالجيش الألماني... لم يكن لديه عمل ورقي يذكر، فكان ذلك لافتاً للنظر. وكانت الأوامر واضحة ولكنها مختصرة.

فكانت النتيجة منظمة جيدة التكيف لمهمة جعل الرجال يقاتلون ضد أخطار ثقيلة في وضع معقد، ومائع، وبعيد عن مقر قيادة الجيش، ومن دون تعليمات مفصلة على وجه التحديد.

دليل إدارة ولاية فلوريدا...: برنامج المدير لتحسين الإدارة، دليل إدارة الولاية (تالاهاسي: إدارة الحاكم بوب غراهام).

نص دركر: بيتر دركر، عصر انقطاع الاستمرارية (نيويورك: هاربر تورتش بوكس، 198)، ص229.

### الفصل الخامس: حكومة توجهها النتائج: تمويل المخرجات، لا المدخلات

لمزيد من المعلومات عن نظام تصنيف دور العجزة في إيلينوي، انظر: التجديدات في حكومات الولايات والحكومات المحلية لعام 1986، تقرير مؤسسة فورد وبرنامج منح مدرسة جون ف. كيندي، ص13.

«إرضاء الناخبين هو تقويم أدائنا»: مقتبس في مقالة كاترين باريت وريتشارد غرين، «مجلس الولاية المنسي» في صحيفة فاينانشال وورلد (العالم المالي)، 17 نيسان/ إبريل، 1990.

نص بلومنتال: مقتبس في كتاب جيمس ك. ولسون: البيروقراطية (نيويورك: بيسك بوكس، 1989)، ص 195، 197. وفي الأصل من مايكل بلومنتال، «تأملات صريحة لرجل أعمال في واشنطن»، في مجلة فورتشن، 29 كانون الثاني/يناير، 1979، ص 39.

نص فاونتين: مقتبس في «تتبع الضجة للدولار»، في مجلة الحكم، (نيسان/إبريل، 1991): ص 13-14.

«منظمة فاونتين»... انظر هاري هارتي وشركاه، جهود الخدمة والإبلاغ عن المنجزات: لقد حان وقتها: نظرة شاملة (نوروك، كونيتيكت: مجلس مقاييس المحاسبة الحكومية، 1990).

«ست ولايات تختبر مقاييس الأداء»... انظر لجنة تجربة مقاييس أداء المحاكم، تجربة مقاييس أداء المحاكم وتعليق عليها (ويليا مسبرغ، فرجينيا: المركز الوطني لمحاكم الولاية، 1990)؛ قياس تجربة أداء المحاكم: 1990 ملحق لتجربة مقاييس أداء المحاكم، مع تعليق (ويليا مسبرغ، فرجينيا: المركز الوطني لمحاكم الولاية، 1990)؛ وبياتريس ب. موناهان، التصورات العامة للوصول إلى العدالة (ويليا مسبرغ، فرجينيا: المركز الوطني لمحاكم الولاية، 1990).

«وبعضها يقدم علاوات أداء»... تيد كولديري، قطاع عام منصف ومتنافس (مينيا بوليس: معهد هيوبرت ه. همفري للشؤون العامة، جامعة مينيسوتا، 1984)، ص 61؛ وكولديري: «دعونا لنقل خصخصة»، في مجلة الموارد المدنية المجلد 2، العدد 4 (صيف عام 1985): ص 13.

«وتدفع شركة بوسطن آديسون»... غوردن ماكيبين، «آديسون، اتفاق تصنيف وضعته الولاية»، البوسطن غلوب، 4 تشرين الأول/أكتوبر، 1989، ص 1، 26.

مقاييس أداء صانيفيل: من مدينة صانيفيل، خطة تخصيص الموارد للسنوات المالية 1989-1990 وإلى 1998-1999، ميزانية التشغيل مدة عشر سنوات.

«بطاقة التسجيل» وقياس الأداء المتصل بها: انظر: صندوق مدينة نيويورك. تقرير السنوات الثلاث، 1979-1981 (نيويورك: صندوق مدينة نيويورك، 1982).

نص فاريل: المصدر السابق نفسه، ص3.

نص سبانباور: ستانلي ج. سبانباور: النوعية أولاً في التعليم... لم لا؟ (آبلتون، ويسكونسين: مؤسسة كلية فوكس فالي التقنية، 1987)، ص48.

«المنظمات الأصغر، والأكثر ريادة»... لتعرّف مثال جيد، انظر مارك مورو، «الوكالات تجد أن الشيء الأصغر معرض للعطب»، البوسطن غلوب، 30 أيار/ مايو، 1989، ص15، 19.

«وعندما أعلنت إدارة بوش... ما اشتريناه»: بول م. باريت، «الحرب الاتحادية على المخدرات شيء مبعثر، وتقدمها مشكوك فيه»، وول ستريت جورنال، 10 آب/ أغسطس، 1989، ص1.

«ولخص أحد الحكماء...»: إنه ستان جوردان، رئيس مجلس إدارة مدرسة مقاطعة دوفال، ف فلوريدا.

«وعندما بدأت الرابطة الاتحادية الوطنية للرهن العقاري»... برايان دومين، «جعل التعليم يعمل بنجاح»، مجلة فورتشن، التعليم عدد عام 1990، ص13.

«وعندما ضمن الثري النفطي في نيوأورليانز»...: آن ريلي دوود؛ «كيف تستطيع واشنطن أن تعزز موقعها»، مجلة فورتشن، التعليم عدد عام 1990، ص62.

«وفي عام 1989، استنسخت الولاية»... المصدر السابق نفسه، و«أركنساس تتبنى خطة تايلور»، مفاهيم جديدة (رسالة إخبارية تنشرها مؤسسة التبادل في برمنغهام بولاية ألاباما)، المجلد 4، العدد 9 (ربيع عام 1991)، ص3، 4.

نص فليغل: مقتبس في روبرت ميرو، «المدارس المنتقاة: كلام أكثر من الفعل»، المدارس العامة بالانتقاء، تحرير جوناثان (سانت بول، مينيسوتا: معهد التعلم والتعليم، 1989)، ص119.

«وقد أظهرت دراسة»...: في عام 1986 نشرت مؤسسة طريق المترو الموحدة في لوزيفيل: حوافز العمل استخدمت فيها رقم سبعة دولارات في الساعة (وصارت بالفعل معروفة باسم «دراسة الدولارات السبعة لكل ساعة»). وفي كانون الأول/ ديسمبر عام 1988 ذكر تقرير

لجامعة كنتكي أن الرقم قد زاد إلى تسعة دولارات في الساعة: لوسيندار. زو، ولين س. كيلي، حالة رعاية الأطفال في كنتكي (ليكسينغتون، كنتكي: كلية التجارة الاقتصادية بجامعة كنتكي، مركز أبحاث الأعمال التجارية واقتصادية، كانون الأول / ديسمبر، 1988).

«مبادرة أجور التعلم في مينيسوتا»... الوصول إلى الامتياز، التعليم في مينيسوتا (سانت بول: إدارة التعليم في مينيسوتا)، ص 14.

نص دركر: بيتر دركر، التجديد والريادة (نيويورك: هاربر وراو، 1985)، ص 37.

وللمزيد من المعلومات عن مشروعات التوظيف الانتقالي المؤقت و«أمريكا تعمل»، انظر ديفيد أوزبورن، مختبرات الديمقراطية (بوسطن: مطبعة مدرسة هارفارد للأعمال التجارية، 1988)، ص 198 - 200.

قصة المراكز الاجتماعية للصحة العقلية: أندرسون، «منتجات الصحة العقلية» في مجلة واشنطن منثلي (كانون الأول / ديسمبر 1990): ص 26-29.

نص مراقبة ضرائب فلوريدا: «استطلاع مراقبة الضرائب يظهر تأييداً عاماً قوياً لزيادة تمويل النقل مع ربطه بزيادة أداء إدارة النقل»، ملخصات مراقبة ضرائب فلوريدا، 24 نيسان / إبريل، 1990. متوافرة في مراقبة ضرائب فلوريدا في تالاهاسي، بولاية فلوريدا.

«ويصف جيمس ك. ولسون»... جيمس ك. ولسون، البيروقراطية (نيويورك: بيسك بوكس، 1989)، ص 162.

«وقد استنتج هاري هاتري في المعهد المدني»... هاري ب. هاتري وجون م. غرينر، قضايا ودراسة حالات في خطط حوافز المدرسين (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مطبعة المعهد المدني، 1985)، ص 115.

اقتراح شانكر ونصه: إدوارد ب. فيسك، «دروس»، في صحيفة النيويورك تايمز، 26 تموز / يوليو، 1989، ص 8B.

«وكما عبر عن ذلك مدرس في روتشستر»... مقتبس في مقال جيرى بكلي، «التلاعب باللوح» في صحيفة يو. إس. نيوز آند وورلد ريبورت، 24 كانون الأول / ديسمبر 1990، ص 56.

نص شولتز: بيتر ر. شولتز: كراس الفريق (ماديسون - ويسكونسين: جوينر آسوشيتس (1988)، ص 1-11، 1-12.

«بريطانيا العظمى، والدانمرك»... انظر آلن شيك، تنظيم الميزانية من أجل النتائج: التطورات الأخيرة في خمسة بلدان صناعية، في مجلة بابليك أدمينيستريشن ريفيو (كانون الثاني / يناير - شباط / فبراير 1990): ص 26-33.

### الفصل السادس: حكومة يوجهها الزبائن: تلبية حاجات الزبون، لا الجهاز المكتبي

نص كوبر: ديفيد كوبر وسابين لوبيتز، جودة نوعية ضبط الأمن: تجربة ماديسون (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: منبر أبحاث الشرطة التنفيذي، 1991)، ص 65.

نص فورسبرغ: في مقالة بيتر س. كانيلوس، «غير خائفين من المضايقات الرهيبة»، في صحيفة البوسطن غلوب، 23 كانون الأول / ديسمبر، 1990، ص 25، 31.

نص فليغل: ملحوظات في مؤتمر هارلم الشرقية، برعاية وزارة التعليم الأمريكية، 17 تشرين الأول / أكتوبر، 1989.

نص كيرنز: ديفيد ت. كيرنز ودينيس ب. دويل، كسب سباق الأدمغة: خطة جريئة لتمكين مدارسنا من المنافسة (سان فرانسيسكو: معهد الدراسات المعاصرة، 1988)، ص 21-22.

نص دركر: دركر، «ما تستطيع الأعمال التجارية أن تتعلمه من المنظمات غير الهادفة للربح»، في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (تموز / يوليو - آب / أغسطس 1989): ص 328-333.

«إدارة الحدائق والترفيه في دالاس»... انظر: التجديدات في حكومات الولايات والحكومات المحلية 1987، تقرير من إعداد مؤسسو فورد / وبرنامج منح مدرسة جون ف. كيندي، ص 12.

نص سنسبرينر: جوزيف سنسبرينر، «جودة النوعية تأتي إلى بلدية المدينة»، مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (آذار / مارس - نيسان / إبريل 1991): ص 65.

لمزيد من المعلومات عن كلية فوكس فالي التقنية، انظر ستانلي ج. سبانباور، النوعية أولاً في التعليم... لم لا؟ (أبلتون، ويسكونسين: مؤسسة كلية فوكس فالي التقنية 1987)؛ وستانلي ج. سبانباور، النوعية: وصفة أعمال تجارية لمدارس أمريكا (ميلووكي: مطبعة كوالييتي، يصدر قريباً).

نص مراقبة ضرائب فلوريدا: بناء فلوريدا أفضل: مسودة إدارية لتوفير مليار دولار لدافعي الضرائب (تالاهاسي: مراقبة ضرائب فلوريدا، 1986)، ص 15.

«لقد اكتشفت أن المشكلات الاجتماعية... فريق العمل في محو أمية الكبار، العد التنازلي حتى العام 2000: خطة عمل ميتشيغان لإيجاد قوة عمل قادرة على المنافسة (لانسينغ، ميتشيغان: مجلس وزراء الحاكم حول الاستثمار البشري، آذار/ مارس 1988)، ص 49.

«وقد تعلمت أنه...» «إيجاد نظام مباشر للاستثمار البشري: نظام الفرص في ميتشيغان». صندوق الاستثمار البشري في ميتشيغان، كانون الثاني/ يناير 1990.

البريد الإلكتروني في سانتا مونيكا: م. ج. ريختر، «المزايا الحقيقية لوضع الحكومة على خط الانتظار»، مجلة الحكم (أيار/ مايو 1991): ص 60.

«كثير من المدارس الثانوية... جيرى وليامز: «مدرسة ثانوية تعطي ضامنين»، البوسطن غلوب، 1 تموز/ يوليو، 1991.

نص دركر: بيتر دركر، عصر انقطاع الاستثماري (نيويورك: هاربر تورتش بوكس، 1978)، ص 256.

«السويد... بحلول عام 1988»: سام زاغوريا، «يستطيع المحققون في الشكاوى تقنية الجوبين المواطنين والبلدية»، مجلة الحكم (تشرين الثاني/ نوفمبر 1988) ص 82. وكان زاغوريا محققاً سابقاً في الشكاوى بجريدة الواشنطن بوست، فألف كتاباً عنوانه: المحقق في الشكاوى: كيف تعالج الحكومات الجيدة شكاوى المواطنين (بثيسيدا، ميريلاند: مطبعة سفن لوكس، 1988).

نص كولمان: من «حق الاختيار: اختيار المدرسة العامة ومستقبل التعليم الأمريكي»: ورقة عن السياسة مقدمة إلى معهد مانهاتن لأبحاث السياسة، حزيران/ يونيو 1989)، ص 29.

«جيمس ك. ولسون... مثل ماكدونالدز»: جيمس ك. ولسون، البيروقراطية (نيويورك: بيسك بوكس، 1989)، ص 135-136.

نص راوييد: ماري آن راوييد، «الحالة المتصاعدة للمدارس المنتقاة»، في كتاب: مدارس عامة بالانتقاء، تحرير جوناثان (سانت بول، مينيسوتا: معهد التعلم والتعليم، 1989)، ص 32.

نص ناان: جوناان، «مقدمة» في كتاب: مدارس عامة بالانتقاء، ص 9.

«حتى أغلبية المعلمين...: استطلاع أجرته مؤسسة الحياة البلدية، ونشر في تشرين الأول/ أكتوبر عام 1989.

«ويظهر البحث التعليمي... الرضا»: راوييد، «الحالة المتصاعدة للمدارس المنتقاة».

«الدراسات التي أجريت في ويسكونسين...: آ. س. سافاس، خصخصة القطاع العام (تشاثام، نيوجيرسي: دار تشاثام، 1982)، ص 142.

صوفي عام 1989، شهد مساعد وزير الصحة...: اللجنة المختارة في الكونغرس حول الأطفال، والشبيبة، والأسر، في كتاب فرص النجاح: تحديث برامج الأطفال الفاعلة الكلفة لعام 1990 (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مجلس سياسة الولايات ووكالات التخطيط، 1988)، ومقابلات مع المؤلفين. نص فوغان: مقابلات مع المؤلفين.

«كان باور وزملاؤه يعتقدون...: أوجد نظام للاستثمار البشري (الانسينغ: مجلس تنسيق التدريب المهني في ميتشيغان، 1989)، ص 10.

«وأثبت مقال نشر منذ عهد قريب في مجلة الحكم...: تاشا»: كاتلين سلفستر، «إستراتيجيات جديدة لإنقاذ الأطفال المتورطين في مشكلات»، مجلة الحكم (أيار/ مايو 1990)، ص 32-37.

«حتى AFL-CIO...: جداول التموين»: كتاب جعل الحكومة تعمل بنجاح (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: إدارة الموظفين العاميين التابعة لـ AFL-CIO، 1991).

### الفصل السابع: الحكومة الريادية المغامرة: الكسب بدلاً من الإنفاق

نص ولسون: في مقال رأي فيكر: «فيرفيلد، بكاليفورنيا، تعتمد على ذكاء الأعمال التجارية لتوليد العائدات في أعقاب التمرد الضريبي»، في صحيفة وول ستريت جورنال، 24 تشرين الثاني / نوفمبر، 1982، ص56.

قصة اللجنة الاتحادية لتنظيم الطاقة: «الحكومة ليست مثلك أو مثلي»، الواشنطن بوست، 15 شباط / فبراير، 1990، ص23A.

الألعاب الأولمبية عام 1984: انظر يوبيروث، صنع في أمريكا (نيويورك: وليام مورو وشركاه، 1984).

«وحولت شيكاغو... الامتياز»: كاترين باريت وريتشارد غرين، «المدن الأمريكية: تقرير خاص»، في صحيفة الفاينانشال وورلد، 19 شباط / فبراير، 1991، ص22.

«مقاطعة سانت لويس... إدارة الشرطة»: فريد جوردان، تجديد أمريكا (نيويورك: مؤسسة فورده، 1990)، ص48.

«مقاطعة بولدينغ... تكاليف التشغيل»: توم واطسون، «سجون للإيجار»، البوسطن غلوب، 16 أيار / مايو، 1991.

الأرقام الخاصة بمجمع فيرفيلد التجاري وغيره من المشروعات الإنمائية: مقابلات مع موظفي التنمية في فيرفيلد.

«لئلا تفكروا... لورانس م. فيشر، «المدن تتحول إلى رواد»، النيويورك تايمز، 4 نيسان / إبريل، 1987 ص الأعمال التجارية 1.19.

نصوص فريديريك: من خطاب رئيس البلدية بيل فريديريك عن حالة المدينة لعام 1991، ص6.

قاعة بلدية أورلاندو: انظر لويس أوليفر وإيريك سمارة، «الأملك العامة بمدينة أورلاندو»، مجلة الأراضي المدنية (كانون الثاني / يناير 1990): ص21-25؛ وراولاند ستيتلر، «الصفقة التي أنشأت بلدية المدينة»، مجلة أورلاندو ماغازين (كانون الأول / ديسمبر 1990): ص53-74.

- نص أوليفر: في ستيتلر، «الصفقة التي أنشأت بلدية المدينة»، ص55.
- «وكسبت فيرفيلد»... تشارلس لونغ، مدير مدينة فيرفيلد، مقابلة مع المؤلفين.
- «وتولد صانيفيل»... مدينة صانيفيل، خطة تخصيص الموارد: من السنة المالية 1989-90 إلى 1998-99، ميزانية التشغيل لعشر سنوات، صXXXIV.
- «الحكومة المحلية العادية»... ستيفن د. غولد، إصلاح العلاقات بين الولايات والجهات المحلية: دليل عملي (دنفر: المؤتمر الوطني للهيئات التشريعية ي الولايات، 1989)، ص51-52.
- «وهي شائعة على نحو خاص»... هاري ب. هاتري: «استخدام الأجور والرسوم لتعديل الطلب»، في كتاب: الرائد المغامر في الحكومة المحلية، تحرير بربارا مور (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: الرابطة الدولية لإدارة المدن، 1983).
- نص شانون: في مقال بنيلوبي ليموف، «الأجور المفروضة على المستخدم، التي كانت استجابة لدعوات ميزانية المدينة، ربما تكون قد وصلت إلى ذروتها»، في مجلة الحكم (آذار/مارس 1989)، ص26.
- «ما هو إنصاف في دعم الغولف»... نيل ر. بيرس وروبرت غاسكيند، «دولارات اتحادية أقل تحفز المدن لتحسين الإدارة وتقليل التكاليف»، ناشنال جورنال 1 آذار/مارس، 1986، ص506.
- «ولحل هذه المشكلة»... انظر مثلاً ليموف «الأجور المفروضة على المستخدم»، ص28.
- نص مايكسل: المصدر السابق نفسه، ص27.
- نص كنج: نورمان ر. كنج، «إدارة الطلب على الخدمات الحكومية: نحو أخلاقيات جديدة للإدارة العامة» (خطاب ألقى أمام رابطة إدارة مدينة ميتشيغان، 17 شباط/فبراير 1988)، ص12.
- «وقدرت الدراسات الدقيقة»... انظر الكونغرس الأمريكي: اللجنة المختارة حول الأطفال، والشبيبة، والأسر، في كتاب فرص النجاح: تحديث برامج الأطفال الفاعلة (الكلفة لعام 1990)، ص70-71 لخلاصات دراسات عديدة.

«وتتلقى فينكس بطريقة نموذجية ألف اقتراح»... مقابلة مع إدارة الموظفين في فينكس.

نص سيزنيروس: مارجوري جورج، «هل يمكن أن تدار المدينة مثل عمل تجاري؟»، مجلة سان أنطونيو (كانون الأول / ديسمبر 1986): ص22-29.

نص دركر: بيتر ف. دركر، «المنظمة التجديدية»، في كتاب حدود الإدارة (نيويورك: هاربر وراو، 1985) ص263-264.

نص بينشوت: جيفورد بينشوت الثالث، الريادة (نيويورك: هاربر وراو، 1985)، ص275.

«وقد بدأت الحكومات المحلية»...: لورانس «تشيب» بيرس، «نزلت إلى الشاطئ في رواج سريع: السندات الصغيرة»، مجلة مراجعة التمويل الحكومي (آب / أغسطس 1988): ص29-31.

نص آرماياني: في مايكل بارزلي وبامبلا فارلي، «إدخال حركات السوق في حكومة ولاية مينيسوتا»، دراسة حالة مقدمة إلى مدرسة جون ف. كيندي للحكومة، جامعة هارفارد، 1988، ص6.

نص بنساكولا: من ستيف غارمان، «سلب المهمات العامة في بنساكولا»، في كتاب: الرائد في الحكومة المحلية، ص170.

نص مارتينيز: بيرس وغاسكيند، «دولارات اتحادية أقل تحفز المدن لتحسين الإدارة وتقليص التكاليف»، ناشنال جورنال، 1 آذار / مارس، 1986، ص506.

نص فون رايسفلد: من نسخة عن اجتماع مجلس مدينة سانتا كلارا، 31 كانون الثاني / يناير، 1984، الملحق بمقالة «إسقاط السيد دونالد ر. فون رايسفلد»، في قضية كاسيمر زليندفاك وجيرالد آ. وايمان ضد شركة ماريوت، بمدينة سانتا كلارا، ووكالة إعادة التسمية وشركاهم، 22 كانون الثاني / يناير، 1988، المجلد الثاني.

«ووجدت دراسة لـ68 مدينة»...: آ. س. سافاس: «ما هي الكلفة الحقيقية للخدمات الحكومية؟» في مجلة إيربان أفيرز كوارترلي، المجلد 15، العدد 1 (أيلول / سبتمبر 1979): ص23-42.

## الفصل الثامن: حكومة التوقعات: الوقاية بدلاً من العلاج

نص داتور: «بعد النظر القضائي في الولايات في الثمانينيات والتسعينيات»، في: الحكم مع الرؤيا: بعد نظر حكومة الولاية في التسعينيات (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مجلس مستشاري الحكام لشؤون السياسة، ومعهد بدائل المستقبل، مسودة غير منشورة).

«القتل... بقيت معدلات العنف مستقرة»: نيل بير، «لائحة برادي ستساعد على إنقاذ الأطفال»، في صحيفة فيلادلفيا إنكوايرر، 1 نيسان/ إبريل، 1991.

«وفي كل عام... منع التلوث»: هوارد وولب وكلودين شنايدر، «تقليل المخاطر، خفض التكاليف»، في مجلة نورث إيست - مدويست إيكونوميك ريفيو، 6 آذار/ مارس (1989)، ص5-6.

«وتقع أمريكا في المرتبة... في أثناء الحمل»: اللجنة الوطنية لمنع وفيات الأطفال، إحصائيات عام 1988 (أحدث الأرقام المتوافرة) اتصال شخصي.

«وتثبتت الدراسات الطبية الدقيقة...»، انظر لجنة الكونغرس الأمريكي المختارة حول الأطفال، والشبيبة، والأسر، في كتاب فرص النجاح: تحديث برامج الأطفال الفاعلة الكلفة لعام 1990، (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مكتب الحكومة الأمريكية للطباعة، 1990)، ص26، 35-36، 43.

«ومع ذلك، فلا تزال 20 مليون امرأة...»: كاتلين سلفستر، «وفيات الأطفال: إنها شيء أمريكي مثل فطيرة التفاح»، مجلة الحكم (تموز/ يوليو 1988): ص56. وتستشهد سلفستر بتحليل لمعهد آلان غوتماشر، الذي مقره في نيويورك.

ص«وفي عام 1991... وصل الدين»: ابتداء من أيلول/ سبتمبر 1991، قدر المكتب الاتحادي لإدارة الميزانية صافي الفائدة (المدفوعة على الدين الاتحادي، مطروحاً منها دفعات الفائدة المقدمة إلى الحكومة الاتحادية) للعام المالي 1991 بمبلغ 197 مليار دولار. وقدر إجمالي الدين الاتحادي بـ3.6 مليار دولار.

نص توفلر: ألفن توفلر، صدمة المستقبل (نيويورك: بانثام بوكس، 1970)، ص471.

نص دونالدسون: من نسخة مقابلة مع روبرت غاسكندونيل بير، العاملين في مجلة ناشنال جورنال، قدماها للمؤلفين.

نص ولسون: في نيل بيرس «حاكمان من الحزب الجمهوري يجربان نهجاً جديدة لحل مشكلات قديمة»، في صحيفة فيلادلفيا إنكوايرر، 8 نيسان / إبريل، 1991، ص-11 A.

«وقد أثبتت نيوجيرسي... فنادق الإعانة الاجتماعية»: غوين إيغل، «نيوجيرسي تكافح التشرد بمنعه»، في الواشنطن بوست 14 آذار / مارس، 1990، ص-1A.

صوفي أوروبا...: تيد كولديري، «تضاؤل الحاجة إلى إدارة المطافئ»، مشروع إعادة تصميم الخدمات العامة، معهد همفري، جامعة مينيسوتا.  
«فريسنو، بولاية كاليفورنيا»...، المصدر السابق نفسه.

«بل إنه يوفر»...: اتصال شخصي من المترو الريفي في سكوتسدیل، بولاية أريزونا.  
«وقد تم إقراره عندما كان ثلث المدينة فقط»...: «تجديدات المدن»، 14 أيلول / سبتمبر 1988، مذكرة قدمتها مدينة سكوتسدیل، ص-7.

«وكانت النتيجة»...: شركة مترو الأرياف ومدينة سكوتسدیل، مقابلات مع المؤلفين.  
«وفيها مبانٍ سليمة أكثر»...: مترو الأرياف، مقابلة مع المؤلفين.

«وقد ظهرت أشكال أخرى من الوقاية»...: انظر صندوق مدينة نيويورك، تقرير عن السنوات الثلاث 1982-84 (نيويورك، 1985)، ص-52-53.

البرنامج التعاوني للتأمين على البيوت: انظر تشارلس و. طومسون، «التأمين البلدي على البيوت»، في كتاب: الريادي في الحكومة المحلية، تحرير بربارا ه. مور (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: الرابطة الدولية لإدارة المدن، 1983)، ص-195-204.

«وفي أثناء السبعينيات»...: كليمنت بيزولد، «صورة للرعاية الصحية في عام 2010»، في حكومة لها رؤية».

«تلوث الهواء»...: من إليوت سكلار، وك. ه. شايفر وروبرت براندوين، ملابس الإمبراطور الجديدة: الخصخصة الانتقالية والسياسة العامة (واشنطن، مقاطعة

كولومبيا: معهد السياسة الاقتصادية، 1989)، ص5. ويقتبس المؤلفون للاستشهاد من كتاب: التحول عام 2000: التقرير المرحلي للفريق العامل التابع للرابطة الأمريكية للنقل العام عن التحول في عام 2000 (تشرين الأول / أكتوبر، 1988).

«فالضغط يكلف...» وليام فان دوزن ويشارد، «ما الذي يجري في العالم؟»، خطابات حيوية الأهمية، 1 آذار/ مارس، 1990، ص314.

«وقد لخص فريق أبحاث... المصدر السابق نفسه.

«وفي عام 1983، أنقنا...» الكونغرس الأمريكي، مكتب تقويم التكنولوجيا، التكنولوجيا والانتقال الاقتصادي الأمريكي: خيار للمستقبل، مكتب تقويم التكنولوجيا – 283 – TET (واشنطن – مقاطعة كولومبيا: مكتب مطبوعات الحكومة الأمريكية، أيار/ مايو 1988)، ص41.

نص كتجابر: في ريتشارد آ. نوكس، «أوريغون تعري خطتها الطبية»، البوسطن غلوب، 9 تموز/ يوليو، 1990، ص28.

نص مجلة الحكم: لورا أوست، «دليل للحكم: التنظيف»، مجلة الحكم (نيسان/ إبريل 1991)، ص41.

«وقامت 30 سلطة تقريباً بمنع...» ريد ليفست وماريان تشيرتو، «تغيير مسببات القمامة: منع المنتجات والسياسة الجديدة لمعالجة النفايات»، مجلة أميركان بروسبكت (خريف عام 1990)، ص83-88.

«وقد شكلت شركة دويون، وبروكتروغامبل...» توم آراندل، «إعادة تدوير اللدائن: الصناعة تقتنع بالمشاركة»، مجلة الحكم (أيار/ مايو 1991)، ص21.

«ودشنت شركة داو الكيمائية...» وولب وشنايدر، تقليل المخاطر، وتخفيض التكاليف.»

نص توفلر: ألفين توفلر، «مقدمة»، في كتاب من تحرير كليمنت بيزولد عنوانه: ديمقراطية التوقعات السابقة (نيويورك: فنتاج بوكس، 1978)، صXIV-XV.

أهداف لدالاس، وفيها كل النصوص المقتبسة: انظر روبرت ب. برادلي، «أهداف لدالاس» في: ديمقراطية التوقعات السابقة، ص 58-87.

«بدائل لواشنطن...» انظر روبرت ل. ستيلجر، «بدائل لواشنطن»، في كتاب ديمقراطية التوقعات السابقة، ص 88-99.

كتاب برايسون: جون برايسون: «التخطيط الإستراتيجي للمنظمات العامة، وغير الهادفة للربح (سان فرانسيسكو: جوسي - باس، 1988).

«حكومة طوكيو البلدية... خطة»: انظر ماري مكورميك، «ما هو المنتج في طوكيو الذي سيعمل في نيويورك؟ دروس في الإدارة العامة من اليابان»، الأوراق العامة لصندوق مدينة نيويورك، المجلد 7، العدد 1 (أيار/ مايو 1988).

نص غريبتسكي: من جون م. برايسون، «عملية تخطيط إستراتيجي للمنظمات العامة وغير الهادفة للربح» في مجلة التخطيط بعيد الأمد، المجلد 21، العدد 1 (شباط/ فبراير 1988)، ص 73.

نص برايسون: برايسون، التخطيط الإستراتيجي للمنظمات العامة وغير الهادفة للربح، ص 2.

«وكما قال مساعد رئيس بلدية...» غريفوري فاريل، «مساعدة الحكومة على عمل أفضل بكلفة أقل»، في صندوق مدينة نيويورك، تقرير السنوات الثلاث، 1979-1981، ص 2.

نص بيرس: نيل ر. بيرس، «أفاق جديدة لنبراسكا»، (خطاب في مؤتمر برعاية الهيئة التشريعية لولاية نبراسكا)، في 25 تشرين الأول / أكتوبر، 1987.

نص روز: تشارلي روز، «بناء شبكة للنسيئة في الكونغرس»، في كتاب: ديمقراطية التوقعات السابقة، ص 105.

«إسقاطات السنوات العشر...» مقتبسة في كلنت بيچ، «آلات حاسوب صغيرة تحل مشكلات كبيرة»، في مجلة مدن الأمة الأسبوعية (22 آذار/ مارس، 1982)، ص 6.

«وليس هناك طريقة...: جون ميرسر: «المدن الفقيرة -المزدهرة- هي وحدها التي ينبغي أن تحصل على المساعدة الاتحادية»، سان خوزيه ميركري نيوز، 6 أيلول / سبتمبر 1985.

«وقد وجدت البوسطن غلوب»...: «ويلد سيجدد الرعاية اليومية بالرغم من التخفيضات في الميزانية»، البوسطن غلوب، 31 أيار / مايو، 1991، ص.1.10.

نص شور: في إيلين شاناهان، مهاجمة فكرة «لا شيء يعمل بنجاح»، الحكم (كانون الأول / ديسمبر 1989) ص.65. والكتاب هو: في متناول أيدينا: كسر دورة الحرمان (غاردين سيتي، نيوجيرسي: دبلداي، 1988).

صناديق اليوم المطير في الولايات: انظر طوني هاتشينسون وكاثي جيمس: الإجراءات التشريعية للميزانية في 50 ولاية: دليل للتخصيصات وعمليات الميزانية (دوفر: المؤتمر الوطني للهيئات التشريعية، أيلول / سبتمبر 1988).

أوكلاهوما: لاري تاي، «اختطت أوكلاهوما مساراً للخروج من أزمته المالية في الثمانينيات، بوسطن غلوب، 25 شباط / فبراير 1990.

نص ليونارد: هيرمان ب. ليونارد، ضوابط غير متوازنة: الجانب الهادئ من الإنفاق العام (نيويورك: بيسك بوكس، 1986)، ص.9، 170، 208-212).

نص لاتيما: جورج لاتيما، «الإدارة العامة»، في كتاب: تجربة سانت بول، تحرير ديفيد لانفران، وسينثيا سيلهامر، وإيمي ل. والغريف (سانت بول، مينيسوتا: مدينة سانت بول، كانون الأول / ديسمبر 1989)، ص.314.

توفر، «مقدمة»، ص. XII-XIV.

## الفصل التاسع: الحكومة اللامركزية: من التسلسل الهرمي إلى المشاركة

### والعمل الجماعي

نص كونتينو: رونالد آ. كونتينو، «إطلاق ثورة في القطاع العام: تحسينات تشغيلية عبر تعاون بين العمل والإدارة»، مقال غير منشور، ص...

نص توفلر: ألفين توفلر، «مقدمة» في كليمنت بيزولد (محرر): ديمقراطية التوقعات السابقة (نيويورك: فينتاج بوكس، 1978)، ص XVII-XVIII.

نص كونتينو، المصدر السابق نفسه، ص 33-34.

«وكانت أكبر مفاجآتهم»... جون هيربرز، «المجددون: أين هم الآن؟»، الحكم (تشرين الأول / أكتوبر 1989)، ص 33.

نص كليفلاند: هارلان كليفلاند، موظف المعرفة التنفيذي (نيويورك: آ. ب. داتون، 1985).

نص بينشوت: جيفورد بينشوت، الريادة في الشركات الكبيرة (نيويورك، هاربر وراو، 1985)، ص 304.

«وبحسب رأي المؤرخ العسكري»... مارتن فان كريفلد، القيادة في الحرب (كمبريدج، ماساشوسيتس: مطبعة جامعة هارفارد، 1985)، ص 270.

وحول السيطرة التكتيكية على الجو، انظر جاي فينغان، «إدارة من أربع نجوم»، مجلة Inc (كانون الثاني / يناير 1987): ص 42-51؛ واللواء و. ل. كريتش، «القيادة والإدارة - الحاضر والمستقبل» (خطاب في ندوة للقوات المسلحة عن القيادة والإدارة، 11-14 تشرين الأول - أكتوبر، 1983)، متوافر لدى مكتب مساعد وزير الدفاع لشؤون المنشآت في البنتاغون. نصوص كريتش: «وكان العسكريون الأمريكيون»...، فينغان، «إدارة من أربع نجوم»، ص 17؛ «وكانت السيطرة على القمة»: المصدر السابق نفسه، ص 10.

نصوص كريتش: «... فإذا كانت المعدات مهمة»...، فينغان، «إدارة من أربع نجوم»، ص 48؛ «وقد أكدنا فعلاً على المنافسة»: كريتش، «القيادة والإدارة»، ص 34.

نصوص كريتش: «فماذا كان السبب الرئيس؟»: المصدر السابق نفسه، ص 33؛ «وعندما تركت لسيطرة الجوية التكتيكية»: فينغان، «خدمة من أربع نجوم»، ص 51.

«فالأعمال التجارية الصناعية»... انظر مثلاً جون هوير، «جعل الإنسان والآلة يعيشان بسعادة إلى الأبد»: مجلة بيزنس ويك، 30 نيسان / إبريل، 1987، ص 61-62.

نص بننشوت، الريادة في الشركات الكبيرة، ص 200.

قصة إدارة التصحاح في مدينة نيويورك: انظر كونتينو، «إطلاق الثورة».

«فريق ماديسون من الدرجة الأولى»... جوزيف سنسبرينر، «النوعية الجيدة تأتي إلى بلدية المدينة»، مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (آذار/ مارس - نيسان/ إبريل 1991)، ص 68.

إدارة شرطة ماديسون: انظر ديفيد كوبر وسابين لوبتز، جودة ضبط الأمن: تجربة ماديسون (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: منبر الشرطة للأبحاث التنفيذية، 1991).

«وقبل نزع الصفة المركزية أخيراً»... جوناثان، حرية التعليم (مينيا بوليس: مطبعة ونستون، 1983)، ص 61؛ و«تحسين التعليم: دروس من الولايات»، الأرزبية الخلفية للولايات (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مؤسسة التراث، 24 تشرين الأول/ أكتوبر، 1988)، ص 1.

«ومع ذلك فقد أثبتت دراسة بعد أخرى»... انظر مثلاً جون آ. تشاب، «لماذا ستقتل الموجة الجديدة من إصلاح المدارس»، مجلة المصلحة العامة، العدد 90 (شتاء 1988)؛ أوجون آ. تشاب وتيري مو: السياسة، والأسواق، ومدارس أمريكا (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: معهد بروكنغز، 1990).

نص كلينتون: من خطاب في مجلس القيادة الديمقراطية، تشرين الثاني 1989 منشور في مجلة المجلس مينستريم ديمقراط، المجلد 2، العدد 2 (كانون الأول/ ديسمبر 1989).

«وعندما أجرت المؤسسة الاستشارية»... كتاب استطلاع حول الريادة العامة (كوبر وليبراند، 1988).

نص كونتينو: في عمل جدير بالتنفيذ، وثيقة متوافرة لدى إدارة تصحاح مدينة نيويورك.

قصة مكتب معدات المحركات: كونتينو، «إطلاق الثورة».

«وفي ماديسون»... سنسبرينر، «النوعية تأتي إلى بلدية المدينة».

ص «وعلى حد وصف بيترز ووترمان»... توماس بيترز وروبرت ووترمان الأصغر، البحث عن الامتياز (نيويورك: وارنر بوكس، 1982)، ص 313.

دوائر النوعية: للاطلاع على كتاب مفيد عن إدارة النوعية الكلية، انظر بيتر ر. شولتز، كراس الفريق (ماديسون، ويسكونسين: جوينر آسوشييتس، 1988).

برنامج مبادرة عمل الفريق في واشنطن: انظر جيمس ل. بييري، «إطلاق قوة عمل الفريق»، مجلة غفرمنت إكزيكيوتيف (تموز/ يوليو 1990): ص 40.

نص بيترز ووترمان: البحث عن الامتياز، ص 162.

نص دركر: بيتر دركر، عصر انقطاع الاستمرارية (نيويورك: هاربر تور تشبوكس، 1978) ص 289-290.

نصوص هاريسون: روجر هاريسون، «مهم طبيعة منظمك»، مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (أيار/ مايو - حزيران/ يونيو 1972): ص 119-128.

نصوص كانتر: روزايبث موس كانتر، سادة التغيير (نيويورك: هاربر وراو، 1983)، ص 75-76، 143.

قصة ماديسون: سنسبرينر، «النوعية الجيدة تأتي إلى بلدية المدينة».

«وفي ماديسون: كان المديرين...» المصدر السابق نفسه.

نص كريم: روبرت م. كريم: «برامج حياة العمل الجيدة النوعية في القطاع العام: نحو نموذج إداري أكثر فاعلية»، غير منشور، ص 22-23.

نص أندرز: ذكريات عن بيتر هاتشينسون، مقابلة مع المؤلفين.

لمزيد من المعلومات عن السعي نحو الامتياز في الأداء، انظر ساندرج. هيل وماري م. وليامز (محررتان)، إدارة التغيير: دليل الإنتاج التجديد من الداخل (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مطبعة المعهد المدني، 199).

دروس السعي نحو الامتياز في الأداء: المصدر السابق نفسه، ص 151-158.

نص كريتش: كريتش، «القيادة والإدارة»، ص 34.

«وفي عام 1990، فإن لجنة مراجعة الإدارة التابعة للحاكم...: مراجعة الإدارة التابعة للحاكم: مراجعة تشغيلية للتدريب (ترينتون، نيوجيرسي: إدارة الموظفين، 27 تموز/ يوليو، 1990)، ص.5.

«وبين عامي 1963 و1980... الحكومات المحلية»: جون آ. تشاب، «النزعة الاتحادية والانحياز إلى المركزية»، في كتاب الاتجاه الجديد في السياسة الأمريكية، تحرير جون آ. تشاب ويول آ. بيترسون (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: معهد بروكنغز، 195) ص 279-281.

«وعلى الرغم من الاقطاعات التمويلية القاسية...: ديفيد راب، «شركاء عصبوني في رقصة كتلة المنح»، مجلة الحكم (أيار/ مايو 1991)، ص.58.

«دعونا نقترح فقط...: غولد: إصلاح العلاقات بين الولايات والجهة المحلية (دنفر: المؤتمر الوطني للهيئات التشريعية في الولايات، 1989).

لمزيد من المعلومات عن شراكة بن فرانكلين، انظر ديفيد أوزبرون، مختبرات الديمقراطية (بوسطن: مطبعة مدرسة هارفارد للأعمال التجارية، 1988)، الفصل الثاني.

### الفصل العاشر: حكومة توجهها السوق: تعزيز التغيير عبر السوق

نص شركة تنمية المشروعات: روبرت فريدمان ودوغ روس، الموجة الثالثة في التنمية الاقتصادية في الولايات (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: شركة تنمية المشروعات، 1990)، مسودة.

«... أقل بربع مليون... في جميع أنحاء ولاية نيويورك»: «قبل وبعد: الشوارع والحدائق وقانون الحاويات القابلات لإعادة»، الأوراق العامة لصندوق مدينة نيويورك، المجلد الرابع، العدد 3 (تشرين الثاني/ نوفمبر 1985).

«... وجود الزجاج المكسور...: ديفيد آرنولد، «إهمال المدينة، وسوء تصرف المخربين يفسدان حدائق بوسطن»، البوسطن غلوب، 17 حزيران 1985، ص.1.16.

السلطة ونصوص أوروبان لورين: أوجد نظام استثماري بشري (لانسينغ: مجلس تنسيق التدريب المهني في ميتشيغان، 1989)، ص.4-5.

- «وكان أحد برامج تنمية الولاية»... روجر فوغان، «هل هو يعمل»، في مجلة مراجعة الاقتصاد الريادي (تموز/ يوليو - آب/ أغسطس 1989): ص 3-7.
- السلطة ونص أوروبان - لورين: أوجد نظام استثمار بشري، ص 5.
- «فالبدايات السابقة، التي لقيت المديح زمناً طويلاً»... وكالة أسوشييتد بريس: «مجلس الشيوخ يتحرك لدعم البدايات السابقة»، البوسطن غلوب، 2 تموز/ يوليو، 1991.
- «صندوق ميتشيغان الإستراتيجي»... للمزيد من المعلومات، انظر ديفيد أوزبورن، مختبرات الديمقراطية (بوسطن: مطبعة معهد هارفارد للأعمال التجارية، 1988)، ص 158-161.
- نص «نعم، أيها السيد الوزير»، مقتبس فر روجر فوغان، «جسر فوق مياه معكرة»، مخطوط لم ينشر.
- «الف تايلر»... «حكيم التربية والتعليم متفائل بشأن المستقبل»، في مجلة ستانفورد أويزر (كانون الثاني/ يناير - شباط/ فبراير 1990): ص 8-10.
- «واليوم فإن المناطق المدرسية»... انظر ديفيد آر مور، «بعد النقل بالحافلات: التعليم والاختيار»، في مجلة المصلحة العامة، العدد 95 (ربيع عام 1989): ص 24-37.
- «وقامت ولايات أخرى، منها نيويورك»... جاكوب سولوم، «المجموع الكلي»، في مجلة ريزن (تشرين الثاني/ نوفمبر 1990): ص 30-35.
- «وقد خفضت ثلاث ولايات»... بيتر سبيرو ودانييل ميرفيش، «من هو الذي لا يخطئ، على أي حال؟»، مجلة واشنطن منثلي (تشرين الأول 1989): ص 24-28.
- «وعندما طالبت كاليفورنيا الشركات»... كاس ر. صانشتاين، «إعادة صنع التعليمات التنظيمية»، مجلة أمريكيان بروسبكت (خريف عام 1990): ص 80.
- «وفي سان فرانسيسكو»... كاثين سيلفستر، «الاحترار العالم: الأجوبة ليست عالمية دائماً»، مجلة الحكم (نيسان/ إبريل 1990): ص 48.

«سياتل، وسان دييغو، وتامبا»... حول سياتل، انظر روبرت هـ. مكنالتي، ور. ليوبين، ودورثي ر. جاكوبسون، وشركاؤهم في الأماكن الصالحة للعيش، عودة المدينة القابلة للحياة (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: أكروبوليس بوكس، 1986)، ص 287.

وحول تقسيم المناطق التحفيزي بوجه عام، انظر تيري جيل لاسار، الجزر والعصي: تقسيم المناطق في قلب المدينة من جديد (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: معهد الأراضي الحضرية، 1989).

«وكثير من أكبر الأعمال التجارية اليابانية»... بيتر دركر: عصر انقطاع الاستثمارية، ص 134.

ولمزيد من المعلومات عن إستراتيجيات بنسلفانيا وميتشيغان، انظر أوزبورن، مختبرات الديمقراطية.

«وفي عام 1982، عندما سمح لإدارة خزينة ميتشيغان»... المصدر السابق نفسه، ص 154-158.

ولمزيد من المعلومات عن شركة مهارات الخليج بولاية ماساشوسيتس، انظر المصدر السابق نفسه، ص 206-207.

«وبحسب ما ترى شركة راند»... جورج ويل، «الانزعاج البناء»، البوسطن غلوب، 16 تموز/ يوليو، 1989.

نصوص كنج: نورمان ر. كنج، «إدارة الطلب على خدمات الحكومة: نحو أخلاقيات جديدة للإدارة العامة» (خطاب ألقى في رابطة إدارة المدن في ميتشيغان، 17 شباط/ فبراير 1988).

«وبعد أن تطلب قانون إدارة نمو فلوريدا»... أسوشييتد بريس «دراسة: الأجور عاجزة عن دفع كل تكاليف النمو»، صحيفة ميامي هيرالد، 30 تشرين الثاني 1990، ص 28.

«وبحلول عام 1988، كان 58 بالمئة من المجتمعات»... وليام آ. شميدت، «المقاولون العقاريون يدفعون أجوراً جديدة للخدمات العامة»، النيويورك تايمز، 31 تشرين الأول/ أكتوبر، 1988.

نص كنج: «إدارة الطلب على خدمات الحكومة: نحو أخلاقيات جديدة للإدارة العامة». «وبحسب رأي الاقتصادي»... ستيفن آ. موريسون، «وضع أسعار للمرور تبعد الجماهير عن الطرقات»، بوسطن غلوب، 14 أيار/ مايو، 1991.

«نصف الأمريكيين جميعاً»... ديفيد كالاهاان، «إضفاء الاخضرار على النظام الضريبي»، مجلة أمريكيان بروسبكت (خريف عام 1990): ص 90.

«وتوحي الدراسات بأن طرقاً أخرى»... صانشتاين، «إعادة صنع التعليمات التنظيمية»، ص 77.

«وأقر قانون الهواء النظيف الأصلي»... بوسطن غلوب، 19 تشرين الثاني/ نوفمبر 1990.

«حتى اللجنة الاستشارية لوكالة حماية البيئة»... لورا أوست، «التنظيف: دليل للحكم»، الحكم (نيسان/ إبريل 1991)، ص 36.

نص ولسون: جيمس ك. ولسون، البيروقراطية، ص 13.

نص دركر: بيتر دركر، الحقائق الجديدة، ص 135-136.

«وكانت لدى الأمم الأوروبية»... انظر سوزان، وفكتور أندرسون وإيرين برونزكيل، الضرائب الخضراء: مذكرة ميزانية: (معهد أبحاث السياسة العامة، 1990)، مقتبس من قبل كالاهاان، «إضفاء الاخضرار على النظام الضريبي».

«أيوا، ومينيسوتا وأوريغون»... كالاهاان، «إضفاء الاخضرار على النظام الضريبي»، ص 92.

«وأوجدت أوريغون ونيوجيرسي»... «إعادة التدوير لها مكاسب، ولكنها ليست نقداً»، مجلة الحكم (أذار/ مارس، 1989): ص 65.

سياتل: انظر راندولف ب. سميث، «بمساعدة المتطوعين، سياتل تظهر كيف يمكن أن تتجح إعادة التدوير»، وول ستريت جورنال، 19 تموز/ يوليو، 1990، ص 1، 5A؛ وكذلك «إعادة تدوير ركاب الحياة»، مجلة الحكم (تشرين الأول/ أكتوبر 1990): ص 47.

«ولم يحفز ذلك سوى سوق محدودة»... روبرت هاهن وروبرت ستافينز، «تنظيم البيئة على أساس الحوافز: عصر جديد من فكرة قديمة؟»، مجلة إيكولوجي لوكوارترلي، المجلد 18، العدد 1 (1991).

«وقدرت وكالة حماية البيئة أن البرنامج التجاري»... المصدر السابق نفسه.

دراسة ستافينز: روبرت ن. ستافينز وشركاه، مشروع عام 1988 - تسخير قوى السوق لحماية بيئتنا: مبادرات للرئيس الجديد (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مشروع عام 1988، كانون الأول/ديسمبر 1988). ولمزيد من المعلومات عن النهج التي يوجهها السوق لتنظيم البيئة، انظر روبرت ستافينز وشركاه: مشروع عام 1988 - الجولة الثانية: حوافز للعمل: تصميم إستراتيجيات بيئية على أساس السوق (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مشروع عام 1988، أيار/مايو 1991).

نص ستافينز، في «الأفكار الأكثر سحراً لعام 1991»، مجلة فورتن، 14 كانون الثاني/يناير، 1991.

نص هيز: «توجيه مخطط للمستهلك الأخضر»، البوسطن غلوب، 15 حزيران/يونيو، 1990.

نص كنج: كنج، «إدارة الطلب».

نص كولدير: تيد كولدير، «تعليم يعمل بنجاح: الدور الصحيح للأعمال التجارية»، مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (أيلول/سبتمبر 1987): ص 56-62.

### الفصل الحادي عشر: تجميع الأمور كلها معاً

نص دركر: بيتر دركر، التجديد والريادة (نيويورك: هاربر وراو، 1985)، ص 186-187.

للاطلاع على وصف جيد للنظام الطبي الألماني، انظر سلسلة من ثلاثة أجزاء، «الأزمة الصحية: العلاج الألماني»، نشرتها البوسطن غلوب في 12 و13 و14 أيار/مايو، عام 1991.

نص أوروبانسكي: ديفغوريادنييرا، «التربويون يقولون إن إصلاح المدارس لا يكفي»،  
البوسطن غلوب، 13 تشرين الثاني/ نوفمبر، 1990.

«معدلات ترك المدارس»... وزارة التربية الأمريكية، اتصال شخصي.

«علامات امتحانات دخول الكليتين»... المصدر السابق نفسه.

«وفي الاختبارات المستخدمة لمقارنة»... ديفيد بيربونت غاردنر، «إذا وقفنا، فسيوصون»،  
مجلة نيويورك سبكتيف كوارترلي (خريف 1990): ص4. وكان غاردنر، رئيس جامعة  
كاليفورنيا، قد ترأس اللجنة التي أنتجت التقرير المعنون: أمة عرضة للخطر.

القمة التعليمية: القمة التعليمية للرئيس مع حكام الولايات، في جامعة فيرجينيا، في 27-  
28 أيلول/ سبتمبر 1989، البيان المشترك»، ص4.

مدرسة بلوهيلز الإقليمية التقنية: إيمي كالاهاان، «تسجيل الخريجين في بلوهيلز»،  
البوسطن غلوب، 15 تشرين الأول، 1989، القسم الجنوبي الأسبوعي، ص1.4.

نص كيرنز: في إدوارد ب. فيسك، «دروس»، النيويورك تايمز، 26 تموز/ يوليو، 1989،  
ص8B.

«والواقع أن 150 دراسة مختلفة قد اتفقت»... هربرت والبرغ، «الإنتاجية التعليمية  
والاختيار»، في كتاب: المدارس العامة بالاختيار، تحرير جوناثان (سانت بول، مينيسوتا:  
معهد التعلم والتعليم، 1989)، ص87.

«حتى رئيس أحد الاتحادين الكبيرين»... ألبرت شانكر، «ترك المدارس تتنافس»، مجلة  
نورث إيست ميدويست إيكونوميك ريفيو، 13 تشرين الثاني/ نوفمبر، 1989)، ص4-8.

«ومنذ عام 1960، زادت جرائم اعنف»... تيم وينر، «وحدة مجلس الشيوخ تسمي  
الولايات المتحدة «أعنف بلد على وجه الأرض»، البوسطن غلوب، 13 آذار/ مارس، 1991،  
ص3. وقد استشهد وينر بتقرير للجنة القضائية لمجلس الشيوخ الأمريكي.

«وبينما زاد عدد نزلاء السجون»... ستيفن د. غولد، جدول أعمال الولاية المالي للتسعينيات (دنفر: المؤتمر الوطني للهيئات التشريعية للولايات، 1990)، ص 78-79. ويذكر غولد أن تصحيحات الإنفاق في الولايات زادت ثلاثة أضعاف بين عامي 1980 و1988.

«بل إنها قد تشجع»... في كتاب البيرقراطية (نيويورك: بيسك بوكس، 1989)، ص 352، يذكر جيمس ك. ولسون دراسة تظهر أنه بعد أن تُوخذ بالحسبان الفوارق في السكان، ومعدلات الجريمة، وعوامل أخرى، «فإن النفقات التشغيلية (عن كل شخص) في إدارة عمدة كانت أقل في المقاطعات التي يشيع فيها التعاقد». ويستشهد بستيفن ل. ميهاي وردولفو غونزاليز، «الحوافز الاقتصادية وراء التعاقد على تجهيز خدمات الحكومة المحلية»، مجلة بابليك تشويس، العدد 46 (1985)، ص 311-325.

كتاب كوهن: توماس س. كوهن، تركيب الثورات العلمية، الطبعة الثانية (شيكاغو: مطبعة جامعة شيكاغو 1970).

نص كوهن: المصدر السابق نفسه، ص 113.

نص كوهن: المصدر السابق نفسه، ص 77.

كولديري، نقلاً عن أندرسن: تيد كولديري (محرر)، قطاع عام منصف وقادر على المنافسة (مينيا بوليس: معهد هيوبرت ه. همفري للشؤون العامة، جامعة مينيسوتا، 1984)، ص 29.

نص كوهن: تركيب الثورات العلمية، ص 90.

نص كوهن: المصدر السابق نفسه، ص 111.

«وفي عام 1982، تبنت الحكومة الوطنية»... آلن تشيك، «تنظيم الميزانية من أجل النتائج: التطورات الأخيرة في خمسة بلدان صناعية»، مجلة بابليك آدمستريشن ريفيو (كانون الثاني/يناير - شباط/فبراير 1991): ص 26-33.

«وفي عام 1991، أعادت الحكومة البريطانية تركيب»: فرانسيس ه. ميلر، «المنافسة المجتمعية - على الطراز البريطاني»، البوسطن غلوب 16 آب/أغسطس، 1991، ص 15.

نص كجيل - أولوف فلدت ونص النيويورك تايمز: ستيفن غرينهاوس، «الديمقراطيون الاجتماعيون في السويد يميلون نحو السوق الحرة والضرائب الأقل»، النيويورك تايمز، 27 تشرين الأول / أكتوبر، 1989، ص3A.

«وقد اعتمدت الحكومة الوطنية... تشيك، «تنظيم الميزانية من أجل النتائج».

نص تشيك: المصدر السابق نفسه.

«وأثارت المناقشات حول اختيار المدارس... تشارلس غلين، «اختيار الوالدين والقيم الأمريكية»، في كتاب: المدارس العامة بالاختيار، ص44-45.

لمزيد من المعلومات عن نيوزيلندا، انظر غراهام سكوت، وبيتر بوشنل ونيكيتين سالي، «إصلاح القطاع العام الجوهري: تجربة نيوزيلندا»، حسن الإدارة: مجلة دولية للسياسة والإدارة (نيسان / إبريل، 1990).

#### الملحق ألف: خيارات بديلة لإيصال الخدمات

«وفي عام 1987، صرفت الحكومة الاتحادية... دونالد حيدر، «المنح كأداة للسياسة العامة»، في كتاب: ما بعد الخصخصة: أدوات العمل الحكومي، تحرير لستر م. سالامون (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مطبعة المعهد المدني، 1989).

«وبحلول عام 1987، كان للحكومة الاتحادية قروض... لستر م. سالامون، «أدوات العمل الحكومي المتغيرة: نظرة شاملة» في كتاب: ما بعد الخصخصة، ص5.

«وبحسب رأي لستر سالامون... المصدر السابق نفسه، ص10.5.

نص سافاس: آ. س. سافاس، «المفتاح المؤدي إلى مجتمع أفضل»، مجلة العالم وأنا (كانون الثاني / يناير، 1988)، ص22.

«وتستخدم مؤسستنا الدفاعية... وندل م. هانافورد الأصغر، «قد يكون السلام هو الحصة الربحية الوحيدة»، مجلة أخبار حكومات الولايات (آب / أغسطس 1990): ص25.

- «ومدينة التعاقد الأولى»...: جوناثان مارشال، «المدن التي تعاني المتاعب تعلن عن خدماتها لاستدراج عروض»، سان فرانسيسكو كرونكل، 3 حزيران/ يونيو 1991) ص 1، 6A.
- نص لاتيما وبرويكر: جورج لاتيما وريتشارد برويكر، «إعادة تدوير مدينة قديمة بدعم مؤسسي»، غير منشور آب/ أغسطس، 1981.
- «وتملك الحكومة الاتحادية»...: لويد د. موسولف، «أداة تعاون الحكومة: تغيرات أساسية وإمكانيات»، في كتاب ما بعد الخصخصة، ص 231.
- «وقد أعطت إدارة الخدمات العامة»...: رالف نادر، «المستهلك الكبير»، مجلة ماذر جونز (تشرين الثاني/ نوفمبر - كانون الأول/ ديسمبر 1990): ص 21-22.
- «ويدرج فهرس المساعدات الاتحادية المحلية»...: سالامون، «أدوات العمل الحكومي المتغيرة: نظرة شاملة»، في كتاب ما بعد الخصخصة، ص 7.
- نص ويل: جورج ف. ويل، «الوصول إلى الطراز»، صحيفة البوسطن غلوب، 8 كانون الثاني/ يناير، 1989.
- «وفي استطلاع أجري في منتصف الثمانينيات»...: سدني دنكومب، «متطوعون في حكومة المدينة: المزاي، والعيوب، والاستعمال»، مجلة ناشنال سيفيك ريفيو (أيلول/ سبتمبر 1985)، ص 356-364. وقد أجرى الاستطلاع مكتب أبحاث الشؤون العامة في جامعة أيداهو.
- «وفي فلوريدا، يعمل المتطوعون»...، كيون س. شي، «نمو التحالفات الخاصة - العامة»، مجلة أخبار حكومات الولايات (كانون الثاني/ يناير، 1986): ص 10-13.
- «وفي ماساشوسيتس»...: جيمس ل. فرانكلين، «متطوعون للتوسط في قضايا بيئية»، البوسطن غلوب 18 أيلول/ سبتمبر، 1990، ص 25، 56.
- نص اللجنة الاستشارية لرئيس هيئة فلوريدا التشريعية: شروق الشمس في فلوريدا: قضايا وخيارات: اختيار إستراتيجيات للمستقبل، دفتر ملحوظات أوراق القضايا، المجلد الأول (تالاهاسي، فلوريدا، اللجنة الاستشارية لرئيس الهيئة التشريعية حول المستقبل، تموز/ يوليو 1987)، ص 204.

«فقد وجدت دراسة لدور العجزة»...: جوناثان، حرية التدريس (مينيا بوليس: مطبعة ونستون، 1983)، ص154.

نص سكانين: وليام نساكين الأصغر، البيروقراطية والحكومة التمثيلية (شيكاغو: آلدين - آثرتون، 1971)، ص217.

### الملحق بـ: فن قياس الأداء

المركز الوطني لمواد محاكم الولايات: انظر لجنة مقاييس أداء المحاكم في المحاكمات، مقاييس أداء المحاكم في المحاكمات مع تعليق (وليام مسبيرغ، فرجينيا: المركز الوطني لمحاكم الولايات، 1990)، ص1.

«ومع ذلك وعلى الرغم من أنها وضعت»...: انظر ديفيد أوزبورن، مختبرات الديمقراطية (بوسطن: مطبعة مدرسة هارفارد للأعمال التجارية، 1988)، ص200-206؛ وسكوت ليهاي وم. آ. مالون، «ويلد: خسارة الريح تهدد ميزانية عام 1992»، البوسطن غلوب، 23 نيسان/ إبريل، 1991.

مؤلفات عن قياس أداء: انظر مثلاً هاري ب. هاتري، ولويس ه. بليز، ودونالد م. فيسك، وجون ه. غرينر، وجون ر. هول الأصغر، وفيليب س. شاينمان، ما مدى فاعلية خدمات مجتمعك؟ إجراءات لمراقبة فاعلية الخدمات البلدية (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: المعهد المدني والرابطة الدولية لإدارة المدن 1977)؛ جاك آ. بريزيوس وميكائيل د. كامبل، الحصول على النتائج (واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مستشارو السياسة لمجلس حكام الولايات، 1991)؛ ريتشارد آ. براون، وميريديث ك. وليامز، وتوماس ب. غالاجر، أداء تدقيق الحسابات في الحكومة: مفاهيم وقضايا (نيويورك: مطبعة رونالد، 1983)؛ هاري ب. هاتري وشركاه (محررون)، جهود تأدية الخدمة والإبلاغ عن المنجزات: لقد حان وقتها: نظرة شاملة (نوروك، كونيتيكت) مجلس مقاييس المحاسبة الحكومية، 1990)؛ وروجر فوغان، «هل تعمل بنجاح»، في مجلة إنتربرنيريال إيكونوميك ريفيو (تموز/ يوليو - آب/ أغسطس 1989): ص3-7.

نص فاريل: غريغوري فاريل، «مساعدة الحكومة على القيام بعمل أفضل بكلفة أقل»، في: صندوق مدينة نيويورك، تقرير عن السنوات الثلاث، 1979-1981، ص5-6.