

إعادة هيكلة أمريكية

من الغرابة بمكان أن المسار الحالي في وسط التغيير، قد يكون غالباً هو الأخطر.

فقد لا يفعل شيئاً سوى إدامة انعدام الصلة.

- اللجنة الاستشارية بشأن المستقبل للمتحدث باسم فلوريدا.

عندما كانت ثمانينيات القرن العشرين تتجه إلى نهايتها، وضعت مجلة تايم على غلافها سؤالاً هو: «هل ماتت الحكومة؟».

ومع تفتح عقد التسعينيات، يبدو أن الإجابة - عند كثير من الأمريكيين - هي «نعم!». فمدارسنا العامة هي الأسوأ في العالم المتقدم، ونظام الرعاية الصحية عندنا منفلت من السيطرة، ومحاكمنا وسجوننا مزدحمة إلى درجة أن هناك مجرمين مدانين يمشون أحراراً. وكثير من أكثر مدننا وولاياتنا مدعاةً للفخر مفسدةً من الناحية العملية.

وقد هبطت الثقة بالحكومة إلى مستويات حضيض قياسية؛ فعند حلول أواخر عقد الثمانينيات، أجاب خمسة في المئة فقط من الأمريكيين، في استطلاع الآراء، بأنهم سيختارون الخدمة الحكومية بصفقتها مهنتهم المفضلة. وقال 13% فقط من كبار الموظفين الاتحاديين: إنهم ينصحون باختيار مهنة في الخدمة العامة. وقال ثلاثة من كل أربعة أمريكيين تقريباً: إنهم يعتقدون أن واشنطن تقدم خدمة في مقابل كل دولار، أقل مما كانت تقدمه قبل ذلك بعشرة أعوام.

وفي عام 1990 سقطنا إلى القاع، وكانت وكأن كل حكوماتنا قد ارتطمت بالحائط في الوقت نفسه دفعة واحدة؛ فقد أخذت ولاياتنا تتصارع مع حالات عجز بعدة مليارات من الدولارات، وسرّحت مدنتنا ألوفاً من الموظفين، وانتفخ عجزنا الاتحادي كالبالون نحو 350 مليار دولار.

ومنذ اجتياح التمرد الضريبي للأمة أول مرة عام 1978، أخذ الشعب الأمريكي يطالب بأداء أكبر مقابل أموال أقل، وذلك في انتخابات بعد انتخابات، وفي قضية بعد قضية. ومع ذلك ففي أثناء ركود عامي 1990 و1991 ظل زعماءه يتجادلون بشأن الخيارات العتيقة نفسها بين تقديم خدمات أقل، أو فرض ضرائب أعلى.

واليوم تراوح الثورة العامة مع المبالاة، ونحن نرقب بأنفاس مبهورة كيف تقوم أوروبا الشرقية والجمهوريات السوفيتية بإسقاط يد البيروقراطية والقمع المميتة. ولكننا في داخل وطننا نشعر بأننا عقيمون؛ فمدننا تخضع للجريمة والفقر المتصاعدين، وولاياتنا مكتوفة الأيدي بحالات عجز مدوخة، وواشنطن تتهدى منجرفة عبر هذا كله مثل ثلاثين ميلاً مربعاً تطوقها الحقيقة.

ومع ذلك، فإن هناك أملاً؛ إذ إن أنواعاً جديدة من المؤسسات العامة آخذة في الظهور ببطء، وبهدوء، وبعيداً عن مراكز الأضواء العامة. وهي مؤسسات رشيقة، لامركزية، وتجديدية. ثم إنها مرنة، وقابلة للتكيف، وسريعة التعلم لطرق جديدة عندما تتغير الظروف، وهي تستخدم التنافس، وخيارات الزبون، وآليات أخرى غير بيروقراطية لعمل الأشياء بطريقة مبدعية بقدر المستطاع، إنها مستقبلنا.

إن فيزاليا بولاية كاليفورنيا هي النموذج الأصلي للمجتمع الأمريكي؛ فهي واحة مورقة يسكنها 75000 نسمة في وادي سان خواكين الحار الجاف في كاليفورنيا، وهي مقر مقاطعة تولار الريفية المحافظة. وهي مدينة أمريكية كلها: فشوارعها نظيفة، وأعشابٌ مروجها مجزوزة، ونوادي الروتاري فيها مملوءة.

وفي عام 1978 أدى الاقتراح رقم 13 في الكونغرس إلى اقتطاع 25 في المئة من قاعدة فيساليا الضريبية؛ ولكن المنطقة المدرسية بتمويل من سند دين نهائي واحد أمكن تمريره في اليوم نفسه الذي أُقرَّ فيه الاقتراح رقم 13، واستطاعت أن تتدبر أمر بناء مدرسة ثانوية، غير أنها مع مرور السنين لم تستطع ألبة أن تجمع المال اللازم؛ كي تضع بركة سباحة في تلك المدرسة.

وذات يوم خميس حار في شهر آب/ أغسطس من عام 1984، تلقى موظف الحدائق والترفيه مكالمة هاتفية من صديق له في لوس أنجلوس، قال له: إن اللجنة الأولمبية كانت

تعتزم بيع بركة سباحتها التدريبية، فسارع ذلك الموظف إلى الاتصال بالمنطقة المدرسية فوراً. وبعد ذلك بيومين، طار مع معاون مدير المدرسة لإلقاء نظرة؛ فأعجبا بما شاهداه: بركة سباحة كلها من الألومنيوم، وبحجم أولمبي؛ لعلها تستطيع الصمود بتحمل زلزال. ولشراء بركة جديدة، كان عليهما أن يصرفا مبلغ ثمان مئة ألف دولار على الأقل؛ ولكن كان بوسعهما شراء تلك البركة المستعملة قليلاً، وتركيبها في باحة المدرسة بنصف ذلك المبلغ.

ومثل أي وكالة حكومية أخرى، كانت المنطقة المدرسية بحاجة إلى أسبوعين على الأقل؛ كي تعلن عن المسألة، وتعقد اجتماعاً لمجلس الإدارة، وتحصل على موافقة من أجل اكتساب هذه الملكية الخاصة. ولكن موظف الحداثق والترفيه تلقى مكالمة هاتفية ثانية يوم الإثنين. كانت هناك كليتان تريدان تلك البركة، وكانتا تتسابقان لتدبير جمع مبلغ العربيون الأولي غير القابل للاسترداد، وهو ستون ألف دولار. وهكذا ركب سيارته وأخذ معه صكاً بالمبلغ في مساء ذلك اليوم.

فكيف استطاع موظف حداثق وترفيه من الدرجة الثالثة، أن يحصل على صك بستين ألف دولار من دون أي عمل من مجلس بلدية المدينة ومن دون إذن بتخصيص المبلغ؟ الإجابة بسيطة. كانت فيساليا قد اعتمدت نظاماً جديداً للميزانية على نحو جذري، يسمح للمديرين بالاستجابة بسرعة عندما تتغير الظروف، وكان ذلك النظام يدعى «ميزانية السيطرة على النفقات»، وكان فيه تغييران بسيطان، فأولاً: ألغى كل الخطوط الفاصلة بين الفقرات ضمن ميزانيات الإدارات - معطياً المديرين حرية إجراء مناقلات للموارد بحسب تغير الاحتياجات، وثانياً: سمح للإدارات بالاحتفاظ بالمبالغ غير المصروفة المتوافرة لديها عاماً بعد عام، بحيث تستطيع تحويل الأموال غير المستعملة إلى أولويات جديدة.

إن الميزانيات الحكومية العادية تشجع المديرين على تبذير الأموال؛ فإذا لم ينفقوا ميزانيتهم برمتها بحلول نهاية السنة المالية، فسوف تحدث ثلاثة أشياء: يفقدون المال الذي وقّروه، ويحصلون على أموال أقل في السنة المقبلة، ويويخهم مدير الميزانية على طلبهم أموالاً أكثر من اللازم في السنة السابقة. ومن هنا يأتي الهجوم الحكومي المتسارع المطبق منذ زمن طويل، لصرف جميع الأموال قبل نهاية السنة المالية. أما بلدة فيساليا فإنها بسماحها للإدارات بالاحتفاظ بمدخراتها، لم تقتصر على إلغاء هذا الهجوم المتسارع فحسب، بل لقد

شجعت المديرين على توفير الأموال، وكانت الفكرة هي جعلهم يفكرون، كما يفكر المالكون: «لو كانت هذه الأموال لي، فهل كنت سأصرفها بهذه الطريقة؟».

وبموجب نظام الميزانية الجديد استطاعت إدارة الحدائق والترفيه في فيساليا أن توافر ستين ألف دولار دفعة أولى من ثمن بركة جديدة. وكان آرني كروشة، مساعد مدير المدينة الذي كان يعمل في معالجة المشكلة، يعرف أن المنطقة المدرسية ومجلس البلدية يريدان بركة. فكان واثقاً أنهما معاً يستطيعان تدبير مبلغ أربع مئة ألف دولار (وقد انتهى بهما الأمر إلى جمع ما يقرب من نصف المبلغ بحملة اجتماعية لجمع التبرعات). لأن فيساليا كانت تنهك في التخطيط الإستراتيجي على نحو منتظم، فقد فهم كروشة أيضاً أولويات المدينة وقيمها، فكان يعرف -مثلاً- أن مجلس البلدية والمدير يقدران قيمة السلوك الريادي. فعلى الرغم من أن البركة الأولمبية كانت فرصة غير متوقعة ألبتة، فلم تكن لديه أي عوائق تمنعه من استغلالها. فقال مساعد مدير المدرسة الذي أعجبه سلوك كروشة: «هذا شيء تجده في المشروعات الخاصة؛ فليست لديك البيروقراطية المكتبية التي يتعين عليك التعامل معها في معظم الحكومات».

وكانت ميزانية السيطرة على النفقات من بنات أفكار أوسكار رايس، مساعد المدير المالي في فيرفيلد بولاية كاليفورنيا. وقد قام بتركيبها غيل ولسون، أحد رواد الحكومة الريادية، بعد إقرار الاقتراح رقم 13 في الكونغرس. ثم جاء بها تيد غايلير إلى فيساليا بعد ذلك بستة أشهر عندما كان مديراً لتلك المدينة. وهكذا تغيرت تغيراً عميقاً طريقة صرف المديرين أموالاً دافعي ضرائبهم في فيساليا، وفيرفيلد، وفي عدد من المدن والمقاطعات الأخرى التي اعتمدت تلك الطريقة منذ ذلك الحين.

أما في فيساليا: فحتى الرجل المسؤول عن كنس الشوارع قد غير طريقة تفكيره. فعلى مدى سنوات، كان إيرني فييرا ينظف الشوارع مرة كل ثلاثة أسابيع، ثم أخذ يحاول تنظيفها بهدوء مرة كل أربعة أسابيع، بحجة وجود مشكلات في معدّاته، ثم مرة كل خمسة أسابيع، فلما وصل إلى مرة كل ستة أسابيع، بدأت الشكوى تتدحرج إليه، فاستقر في آخر الأمر على التنظيف مرة كل أربعة أسابيع. وفعل الشيء فيما يتعلق بجزّ الأعشاب في الحدائق.

وعندما طبقت فيساليا برنامجاً ريادياً لشراء واستئجار سيارات دوريات الشرطة، سارعت عدد من المدن الأمريكية إلى استنساخ هذا البرنامج. ثم إن الدكاكين التي تصلح سيارات فاليسيا قد خفضت استهلاكها من الوقود بنسبة ثلاثين في المئة. وبحلول عام 1985، بينما كانت حكومات كاليفورنيا المحلية الأخرى تندب الفقر في أعقاب إقرار الاقتراح رقم 13 في الكونغرس، كانت لدى فيساليا سيولة نقدية قدرها عشرون مليون دولار، لتتمتع بتربها كما تشاء؛ أي ما يكاد يعادل ميزانيتها التشغيلية برمتها (وكان من السخرية أن الاقتراح رقم 13، الذي جمد الضرائب على الممتلكات، قد جعل من المستحيل على فيساليا أن تخفض أسعار الفائدة).

أما الفلسفة التي مثلتها الميزانية الجديدة - وهي فلسفة سماها قادة المدينة «الإدارة العامة الريادية» - فقد راحت تتغلغل في التنظيم، بحيث أخذ المديرين يتحدثون عن «مراكز الأرباح»، و«مبادرات المشروعات»، و«كبار المسؤولين التنفيذيين»، و«مجلس المديرين». بل لقد راحوا يقدمون علاوات تصل إلى ألف دولار للشخص الواحد، مكافأة على أي جهد جماعي بارز أو متميز؛ وشجعوا الموظفين على مساعدة المدينة على توفير المال أو كسبه، بالسماح لهم بأن يأخذوا إلى بيوتهم 15 في المئة من المدخرات أو المكاسب التي تولدها ابتكاراتهم في عامها الأول، ومن دون سقف لتحديد الكمية.

وعندما قرر زعماء فيساليا أن مدينتهم بحاجة إلى مزيد من الحياة الثقافية، تشاور مدير المؤتمر مع منفذين من القطاع الخاص للقيام بأعمال بارزة في هذا المجال، وقلص المخاطر التي قد يتعرضون لها بتقديم نصف رأس المال والحصول على نصف الأرباح. وعندما اكتشفت مجموعة من المواطنين المكلفين بمهمة، أن هناك نقصاً في المساكن المعقولة الكلفة، ساعدت المدينة على تأسيس منظمة خاصة غير هادفة للربح، وأقرضتها مئة ألف دولار، وباعتها 13 أكرًا من الأراضي الزائدة في المدينة (الأكر نحو 4000 متر مربع). وبعد ذلك بخمسة عشر شهراً، انتقلت 89 أسرة - يتراوح دخل كل منها بين 9000 دولار و18000 دولار في العام - للسكن في بيوت كل واحد منها مخصص لأسرة واحدة. وقد تخلى موظفو إدارة التخطيط المكلفون بهذا العمل، عن إجازاتهم وعطلاتهم الصيفية؛ كي يكملوا العمل في المشروع في الوقت المحدد. ولكنهم لم يهتموا، بل قال واحد منهم: «لقد أنهينا واحدة من

أكثر المهمات إثارة في المدينة . فهذا يشبه امتلاكك مشروعك التجاري الخاص بك؛ فأنت تمضي كمية الوقت الضرورية لإنهاء المهمة».

إن هارلم الشرقية ليست النموذج الأصيل للمجتمع الأمريكي، بل هي واحدة من أفقر التجمعات في أمريكا؛ إذ إن الأمهات العازبات يترأسن أكثر من نصف أسرها، ثم إن 35 في المئة من سكانها يعيشون على المعونة العامة؛ والمعدل المتوسط للدخل هو 8300 دولار في العام. وتوجد المدارس العامة المتهدمة -المغطاة نوافذها بقضبان متصالبة لحمايتها- جنبا إلى جنب مع البيوت المتصدعة. فهارلم الشرقية هي بالضبط نمط المجتمع الذي تفشل فيه المدارس العامة، ومع ذلك فإن فيها بعض أنجح المدارس العامة في أمريكا.

وتملك مدينة نيويورك 32 منطقة مدرسية. وقبل عشرين عاماً، كانت منطقة المجتمع المدرسية الرابعة في هارلم الشرقية، في قاع البرميل، تحتل علامات الاختبار فيها المرتبة الثانية والثلاثين. ولم يكن سوى 15 في المئة من طلبتها يداومون في صفوف المراحل المنتهية -خمسة عشر من كل مئة- وكانت معدلات الحضور فيها تدعو للرتاء.

ويقول مايكل فريد مان، المدير الحالي لمدرسة ثانوية صغيرة فيها تدعى «مدرسة الجسر»:

كانت خارجة عن السيطرة تماماً، فقد كانت السنة التي سبقت عملي في مدرسة الجسر أسوأ سنة في حياتي؛ فقد كانت المدارس مليئة بالفوضى، ومزدحمة أكثر من اللازم، وكان هناك كثير من العنف، فقد كانت العصابات تطوف في الشوارع. وكان الخيار المطروح أمامي، بوصفي مدرساً في الصف، أن أغرق أو أسبح. فقد أغلقوا الباب وقالوا لي: «هذا صفك، افعل فيه ما تستطيع». وبدأ أنه لم يكن هناك أحد يستطيع أو يريد أن يفعل أي شيء في هذا المجال. كان هناك أناس كثيرون قد أمضوا في ذلك المكان وقتاً طويلاً، وكانوا لا يفعلون شيئاً سوى عدّ الساعات الباقية لهم لمغادرته.

وفي عام 1974 وبدافع من اليأس المحض، اجتمع مدير المدرسة آنذاك، أنطوني ألفارادو، ومساعد له يدعى جون فالكو، وعدة مدرسين آخرين، وقرروا أن يطردوا من المدرسة «الأولاد المشاكسين العدوانيين غير القابلين للإصلاح»؛ كي يتعلم الأولاد الآخرون؛ فأوجدوا مدرسة ثانوية بديلة لينقلوا إليها الطلاب المضطربين.

وكانت المهمة مخيفة إلى درجة أن ألفارادو طلب من لفالكو وزملائه من المدرسين أن يفعلوا كل ما هو مطلوب للحصول على نتائج. فقد أنشؤوا مدرسة غير تقليدية إلى حد كبير، فنجحت. وتم فتح مدرستين بديلتين أخريين في ذلك العام، فنجحتا كذلك، وهكذا حاولوا إقامة مدارس أخرى عديدة. وسرعان ما أخذ المدرسون يقترحون غيرها وغيرها: مثل أكاديمية هارلم المهنية، وأكاديمية العلوم البيئية، ومدرسة إسحاق نيوتن للعلوم والرياضيات، ومدرسة تقليدية يرتدي فيها الأطفال زيّاً موحداً. وأخذت كل واحدة من هذه المدارس تقدم جوهرًا أساسياً من تعليم الرياضيات، واللغة الإنكليزية، والاجتماعيات، ولكن كل واحدة منها كانت لها بؤرة تركيزها الخاصة بها كذلك.

وقبل مضي وقت طويل، وجد الآباء والطلبة في المنطقة الرابعة أن أمامهم عدداً كبيراً من الخيارات. ولكنهم لم يكونوا قادرين على الاختيار إلا ضمن «المنطقة» التي يعيشون فيها، ولم يكن هناك سوى أماكن محدودة في المدارس البديلة. ويقول فالكو: «لقد أنشأنا المدارس البديلة كي توجد بيئات جيدة صالحة للتعلّم، ولكننا لم نكن قادرين على إدخال الجميع إليها، وهكذا كان هناك ضغط كثير من الآباء والأمهات، فكان من المعقول تماماً أن تخطو إلى ما هو أبعد». وفي عام 1983 قامت المنطقة بقلب مدارسها المتوسطة كلها إلى مدارس اختيارية، وألغت إلزام الطلبة بالدخول في المدارس الكائنة في منطقة سكنهم فقط. وبحلول عام 1990 أخذت المنطقة الرابعة تتفخر بوجود إحدى وعشرين مدرسة متوسطة، مضافاً إليها ست ثانويات لتخريج الطلبة، بعد إكمال الدراسة ما قبل الجامعية.

وبموجب النظام الجديد، لم تعد المدارس مرادفة للمباني، بل أخذت بنايات كثيرة تؤوي ثلاث مدارس أو أربعاً، واحدة في كل طابق (وفي آخر الأمر كانت هناك اثنتان وخمسون مدرسة في عشرين بناية). وكانت المدارس صغيرة -تتسع الواحدة منها لعدد يراوح بين خمسين طالباً و ثلاث مئة- وصارت عملية التربية شخصية. فيقول فالكو: «الأطفال بحاجة إلى مَنْ يتعامل معهم بصفة شخصية. وإن تصغير أحجام المدارس كان شيئاً إيجابياً هائلاً». وقالكو الآن يدير البرنامج الاختياري.

وقد ألغى ألفارادو مركزية السلطة: فترك المدرسين يديرون مدارسهم بأنفسهم، وظل مديرو المدارس يديرون مبانيها، ولكن المدرسة الفعلية ظل يديرها «مديرون» يقومون

بالتدريس أيضاً مع زملائهم المعلمين. وإذا أراد أحدهم أن يبني مدرسة جديدة، أو ينتقل إلى مدرسة بديلة، فإن ألفارادو في العادة يقول: نعم. وأخذ هذا التغيير البسيط يطلق طاقة هائلة. ويقول فالكو: «كان هناك مدرسون قد احترقوا، فلم يعودوا قادرين على الوصول إلى أي مكان؛ فوضعناهم في موقع بديل، فأخذوا يزدهرون».

وقبل مضي زمن طويل، بدأت المدارس المتوسطة تتنافس في اجتذاب الطلاب، وشرع المدرسون والمديرون في إيلاء انتباه وثيق لعدد الطلبة المتقدمين، الذين يضعون مدارسهم في المرتبة الأولى في كل ربيع، وبدأ قادة المناطق يغلقون المدارس التي لا تجتذب عدداً كافياً من الطلبة، أو يغيرون مديريها وموظفيها، ويقول فالكو: «إذا لم تكن تشغل برنامجاً يرغب الطلبة في المجيء إليه، فسوف تصبح عاطلاً عن العمل؛ فأنت لا تستطيع أن تكتفي بسمعتك وتنام على أمجادك؛ بل إن عليك أن تكافح باستمرار للعثور على طرق لتلبية حاجات هؤلاء الأولاد». ومن جهة أخرى، فإن المدارس الناجحة قد سمح لها بالنمو، حتى وصلت إلى الحد الأعلى الذي هو نحو 300 طالب. وعند تلك النقطة، كان زعماء المنطقة يشجعون المديرين على استنساخ المدارس، إن كانت هناك فسحة متوافرة تتسع لمدرسة أخرى.

وكان «إد روبر يغير» -مدير واحدة من آخر المدارس المتوسطة التي تحولت إلى مدرسة اختيارية- غير متشوق إلى المنافسة، ولكنه وجد المنافسة محرراً قوياً:

عندما أصبحنا مضطرين تماماً إلى اجتذاب الشبيبة إلى بنايتنا، اضطررنا إلى إلقاء نظرة طويلة متفحصة على أنفسنا؛ كي نقرر - هل نحن جيّدون بما فيه الكفاية؟ وهل ستكون لدينا قدرة كافية على المنافسة؟ ثم تخلينا عن فكرة أننا باقون هنا إلى الأبد لتحل محلها فكرة أننا هنا من أجل غرض؛ وهذا الغرض يجب تحقيقه إلى أقصى حد. فمن اللازم أن تكون رسالة المدرسة وحلمها ماثلين في عقول الجميع وقلوبهم؛ ولذا يجب أن يرتفع مستوى الأداء.

إن مما يعادل المنافسة والشعور بالرسالة في الأهمية تماماً، هو شعور الطلبة والمدرسين بامتلاكهم مدرستهم. فبدلاً من إرسال الطلبة إلى مدرسة تقدم لهم تعليماً عادياً جداً أو أقل من عادي، يسمح لهم باختيار أسلوب التعليم الذي يفضلونه؛ فيوسعهم أن يختاروا المدارس

التقليدية، أو الصفوف المفتوحة؛ أو المدارس التي فيها برامج موجهين، أو التي تستخدم التعليم الثقيل الوطنية، أو معاهد القراءة للمتخلفين عن مستوى القدرة على الحصول على الشهادة، أو المدارس المتقدمة للطلبة الموهوبين، أو برامج التصوير الفوتوغرافي أو برامج الحاسوب؛ أو التربية التجريبية، أو مدرسة يتم تشغيلها بالتعاون مع سيرك التفاحة الكبيرة (لعلها إشارة إلى مدينة نيويورك).

ويقول روبرت نادل -مساعد مدير متوسطة تدعى «مركز التعليم الخلاق»-: «عندما يختار الطفل مدرسته، فإن هناك ملكية في ذلك الاختيار، وفيه أيضاً ملكية من جانب الوالد أو الوالدة، ومن جانب المدرسين». وهي ملكية تتحول في مواقف التلاميذ، التي تكون مختلفة جداً عن المواقف المتولدة عند مجرد توجيه الطالب، إلى بناية ما. ويقول فلينغل، المدير الأول لنظام الاختيار: «إنك تعامل الشيء الذي تختاره بنفسك معاملة أفضل».

ولقد كانت نتائج تجربة المنطقة الرابعة مدهشة؛ فارتفعت علامات القراءة ارتفاعاً شديداً: ففي عام 1973، كان 15 في المئة من طلبة الدراسة المتوسطة يداومون في مستوى الصفوف المنتهية بشهادات، فارتفعت هذه النسبة، حتى وصلت إلى 64 في المئة عند حلول عام 1988. وأثبتت نتائج اختبارات الولاية، أن 75 في المئة من طلبة الصف الثامن كانوا قادرين على الكتابة بكفاءة. كما ارتفعت النسبة المئوية لخريجي متوسطات المنطقة الرابعة المقبولين في ثانويات النخبة الأربع في نيويورك، مثل ثانوية برونكس العلمية وثانوية بروكلين الفنية. وفي منتصف سبعينيات القرن العشرين، لم تكن هذه المدارس تقبل سوى أقل من 10 في المئة من خريجي متوسطات المنطقة الرابعة كل عام، وبحلول عام 1987 كان 139 طالباً هم العشرة في المئة من خريجي متوسطات المنطقة الرابعة، يكادون يعادلون ضعف المعدل في باقي مدارس مدينة نيويورك كلها. وواظب على الحضور 180 طالباً آخرين في طبقة ثانية من الثانويات الاختيارية العامة، وذهب 36 طالباً إلى مدارس انتقائية خاصة، ومنها مدرسة آندوفر أند ذي هيل. وعلى وجه العموم، فإن أكثر من ربع خريجي متوسطات المنطقة الرابعة فازوا بمقاعد في ثانويات بارزة متميزة - مدارس كانت عملياً بعيدة عن تناولها قبل ذلك بخمسة عشر عاماً.

وتقع المنطقة الرابعة بالضبط في وسط غيتو التي هي من أشهر الأحياء الأمريكية. ومع ذلك، فإن لديها قائمة انتظار بأسماء الأساتذة الراغبين في العمل فيها. ربما أكثر الإحصائيات

فيها دلالة هي الآتية: من بين 14000 طالب في المنطقة الرابعة، وهناك ألف طالب جاؤوا من خارجها. ويقول فالكو: «إنني أتلقى في يوم من الأيام أربع أو خمس مكالمات على الأقل من آباء طلبة وأمهم من خارج المنطقة، يطلبون قبول أطفالهم عندنا، فأصطّر إلى رفض طلباتهم». إن بوب ستون يعمل في بيرقراطية أمريكا النموذجية الأصلية، أي في وزارة الدفاع. وبوصفه نائب مساعد الوزير لشؤون المنشآت الدفاعية، فإن لديه سلطة نظرية على الأقل على أكثر من 600 من القواعد والمرافق التي تؤدي 4.5 ملايين شخص، وتستهلك مئة مليار دولار سنوياً. وبعد مدة قصيرة من ترفيع ستون إلى هذه الوظيفة، قام بزيارة قاعدة جوية في صقلية، وهو يقول:

لدينا 2000 من رجال القوات الجوية هناك في منتصف اللامكان، وليست معهم أسرههم، وليست هناك مدن. فهم يبعدون مسافة الساعة ونصف ساعة بالسيارة عبر طرق جبلية وعرة رهيبة عن مدينة صقلية، التي عدد سكانها عشرون ألفاً - وعند وصولك إليها لا تجد فيها شيئاً يمكنك عمله. وهكذا فإن معظم قواعدنا فيها مجازات للعبة الباونغ (التي تستخدم فيها الكرات الخشبية). وقد أقمنا مجازاً لهذه اللعبة في هذه القاعدة، وقد قمت بزيارتهم بعد أسبوعين أو ثلاثة أسابيع من افتتاح مركز الباونغ، فأدخلوني وبدؤوا يعرضون عليّ خططاً، وكانوا يريدون هدم هذا الجدار، ليضيفوا إلى مركزهم ستة مجازات جديدة لكرات الباونغ، ففكرت في الأمر وقلت لهم: «لم يمضِ على افتتاح مركزكم هذا سوى أسبوعين، ومع ذلك تعزّمون تميزه لتوسّعه؟ لماذا؟»

فقالوا لي: «حسناً، هناك قاعدة تقول: إنه إذا كان لديك ألفا رجل فإنه مسموح لك أن تنشئ ثمانية مجازات [تحصل على إذن ببناء المزيد، ولكن فقط بعد أن تثبت أنك بحاجة إليها]. فأمسكت بالكتاب، وكان فيه نصُّ يقول: «ألف جندي، أربعة مجازات. ألفا جندي، ثمانية مجازات». وكان هذا صحيحاً، سواء أكنت في صقلية، حيث لا وجود لأسر الجنود، أم في الجزء الشمالي من غرينلاند، حيث لا تستطيع الخروج من الباب (من شدة البرد) معظم أيام السنة.

ويحتوي كتاب القواعد الذي يشير إليه ستون هنا على أربع مئة صفحة، أما القواعد التي تحكم عملية الإسكان العسكرية، فتغطي ثمان مئة صفحة، وأما قواعد توظيف المستخدمين المدنيين، فتغطي 8800 صفحة أخرى. ويقول ستون: بحسب تقديري، فإن ثلث ميزانية الدفاع يتم تضييعه وتبديده في اتباع تعليمات وقواعد سيئة، والقيام بأعمال لا ضرورة لها. فالمهندسون بولاية نيو مكسيكو يكتبون تقارير لإقناع واشنطن بأن الماء يتسرب من السقوف التي فوق رؤوسهم. والجنود يمشون قاطعين نصف طريق المسافة في قواعدهم، متجهين إلى الصيدلاني عند انتهاء مدة صلاحية علبة دهان على رفوفهم؛ كي يجدد لهم الصيدلاني مدة الصلاحية سنة أخرى، ووزارة الدفاع تدفع أموالاً إضافية من أجل الحصول على دهانات خاصة. ولكن لما كانت وزارة الدفاع تستغرق في تحديد مواصفات الدهان وقتاً أطول مما تستغرقه الشركات لتحسين دهانها، فإن مستخدمي وزارة الدفاع يدفعون ثمناً أعلى لدهانٍ أسوأ من الدهان المتوافر في دكانهم المحلي القريب.

ويقول ستون: «إن لهذا النوع من القواعد كلفتين، فهي أولاً تجعل الناس يضيعون الوقت. ولكن الكلفة الأكبر التي تجعلني أقول: إنها ثلث ميزانية الدفاع، هي أنها رسالة موجهة إلى كل العاملين في هذا المجال على نحو جنوني، يقول لهم: أنتم أغبياء، ونحن لا نثق بكم. فلا تحاولوا أن تعملوا ما هو بديهي، ولا تستخدموا عقولكم».

وهكذا فقد اختصر ستون التعليمات التي تحكم إنشاء القواعد العسكرية من أربع مئة صفحة إلى أربع صفحات، واختصر التعليمات التي تحكم الإسكان من ثمان مئة صفحة إلى أربعين صفحة. ثم قرر أن يذهب إلى أبعد من ذلك. وفي تجربة مستخرجة مباشرة من كتاب «البحث عن الامتياز»، قرر أن يحرر قاعدة عسكرية تسمى المنشأة النموذجية من كل هذه التعليمات والقواعد المقتننة. فإذا التزم الأمر بتحسين منشأته تحسيناً جذرياً، فإن ستون سوف يلغي أي تعليمات أو قواعد تقف عثرة في طريقه، بدلاً في سبيل ذلك أقصى ما في وسعه، فكان المبدأ بسيطاً: دعوا أمر القاعدة يديرها بطريقته، لا بطريقة واشنطن. كان هذا المبدأ مصحوباً بأمر مهم أيضاً، وهو أن الأمر إذا وقرّ أموالاً من هذه العملية فليس عليه أن يعيدها، بل يمكنه صرفها على أي شيء يشعر بأنه مهم.

فتطوع لهذه التجربة أربعون آمراً. وفي العامين الأولين قدموا أكثر من ثمانية آلاف طلب لإلغاء التعليمات أو تغييرها، ويستطيع ستون أن يروي عنهم قصصاً يستغرق سردها ساعات. ففي القوة الجوية مثلاً، يستخدم رجال الجو أجهزة اختبار إلكترونية معقدة لفحص قذائف مينوتمان، وعندما يفشل جهاز منها يرسلونه إلى قاعدة هيل الجوية في يوتا، لتصلحه. وفي تلك الأثناء، يرفعون القذيفة عن قائمة الجاهزية والإنذار مدة تمتد عادة إلى عشرة أيام. فحصل موظف جوي في قاعدة ويتمان على الموافقة ليصلح الجهاز بنفسه، وفجأة لم تضطر قاعدة ويتمان إلى رفع قذيفة مينوتمان عن قائمة الإنذار والجاهزية، سوى ثلاث ساعات لا أكثر.

وفي جميع أنحاء وزارة الدفاع، يقوم الناس بمشرياتهم بحسب كتب التعليمات. وستون لديه محبس للروائح (أداة في أنبوب لمنع تسرب الغازات والأبخرة) كلفته مئة دولار، وهو يقول: «إن هذا المحبس عندما يتعطل ويبدأ بالتسريب، فإنه يسرب ما قيمته خمسون دولاراً من البخار كل أسبوع. والدرس المستفاد هو أنه عندما يبدأ بالتسريب فإنه عليك أن تبدّله بسرعة، ولكن تبدّله يستغرق منا سنة كاملة؛ لأن لدينا نظاماً يقول: إنك يجب أن تحصل على أفضل المشتريات مقابل هذه مئة دولار بالتأكيد. ولعلنا بعد انتظار سنة، قد نوفر دولارين من ثمن هذه الأداة، ولكننا في تلك الأثناء نكون قد خسرنا ما قيمته ثلاثة آلاف دولار من البخار» وبموجب برنامج المنشآت النموذجية، طلب الأمرون إعطاءهم الصلاحية لشراء الأشياء بأنفسهم، وطلبت قيادة جيش برمته إذناً بترك الحرفيين يقررون بأنفسهم متى يجب رمي علبه دهانات الرش، بدلاً من أخذها إلى الخبير الكيميائي. وتلقت خمس قواعد جوية إذناً بإدارة عمليات البناء فيها بنفسها، بدلاً من دفع أموال لهيئة المهندسين للقيام بذلك؛ فاهتزت هيئة المهندسين من الصدمة التي هدتها بالمنافسة، وتبنّت هدفاً جديداً هو أن تكون «رائدة في سباق رعاية الزبائن».

وقد بلغ من نجاح تجربة المنشآت النموذجية أن نائب وزير الدفاع، وليام هوارد تافت الرابع، أوعز في آذار / مارس 1986 بتطبيقه في جميع المنشآت الدفاعية. ثم قام ستون وموظفوه بعد ذلك بتطوير تجربة ميزانية على غرار نظام فيساليا. فميزانيات المنشآت العادية التي توضع في العادة كل ثلاث سنوات سابقاً تشمل مئات من الفقرات القادمة على

الخط من فئة واحدة. ولكن اختبار الميزانية الموحدة سمح للأمرين بتجاهل تلك الفقرات ونقل الموارد وتحويلها بحسب تغير الحاجات.

وفي السنة الأولى، كشف الاختبار أن سبعة في المئة إلى عشرة في المئة من الأموال المخصصة لتلك الفقرات، كانت في أماكن الحسابات الخطأ. وأنه عندما يتمكن الأمرون من تحويل تلك الأموال فإنهم يكسبون زيادة مهمة في أداء قواتهم. فقارن الجيش نتائج اثنتين من قواعده المشاركة في التجربة مع نتائج القواعد العادية، واستنتج أنه في سنة واحدة أدت الميزانية الموحدة إلى زيادة في الأداء بنسبة ثلاثة في المئة. ولا شك في أن التأثير على المدى البعيد سيكون أكبر، وبحسب ما يرى ستون وزملاؤه «فإن كبار قادة الوحدات العسكرية العاملة، قدروا أنه إذا أزيلت كل القيود غير الضرورية المفروضة على أموالهم، فإنه سيكون بوسعهم إنجاز مهماتهم بأموال أقل بنسبة عشرة في المئة». ولكن في ميزانية منشآت قدرها مئة مليار دولار، فإنه حتى ثلاثة في المئة فقط، تساوي ثلاثة مليارات.

وليست فيساليا، وهارلم الشرقية، ووزارة الدفاع هي الحالات الوحيدة؛ بل انظر إلى أي مكان في أمريكا فستجد قصص نجاح مماثلة. ونحن نؤمن بأن هذه المنظمات تمثل المستقبل. إن مقولتنا بسيطة، وهي: إن نوع الحكومات التي تطورت في أثناء الحقبة الصناعية، مع بيرقراطياتها المكتبية البطيئة والمركزية، وشغلها بالقواعد والقوانين والتعليمات، وتسلسل قياداتها الهرمي، لم تعد تعمل بنجاح ولا بطريقة جيدة. صحيح أنها أنجزت أشياء عظيمة في زمانها، ولكنها في مكان ما على الخط قد ابتعدت عنا، فأصبحت منتفخة، ومبذرة، وغير مؤثرة. وعندما بدأ العالم يتغير، فإنها عجزت عن التغير معه. فالبيروقراطيات الهرمية المركزية المصممة في ثلاثينيات القرن العشرين وأربعينياته، لا تستطيع ببساطة أن تعمل جيداً في مجتمع التسعينيات واقتصادها الآخذين بالتغير السريع، والغنيين بالمعلومات والمعرفة المكثفة. بل إنها تشبه سفن الرفاهية الباذخة التي تقوم برحلات عبر المحيط في عصر النفثات الأسرع من الصوت: فهي كبيرة، وبطيئة الحركة، وثقيلة، وباهظة التكاليف، ومن الصعب جداً جعلها تغير اتجاهها؛ ولذا فإن أنواعاً جديدة من المؤسسات العامة، آخذة في الحلول محلها بالتدريج.

وليست الحكومة هي قائدة هذا الاستعراض بحال من الأحوال: «بل إن هناك تحولاً مماثلاً أخذاً الحدوث في جميع أنحاء المجتمع الأمريكي. فقد شرعت الشركات الأمريكية العقد الماضي من الزمن في إدخال تغييرات ثورية: لا مركزية السلطات والصلاحيات، وهدم حالات التسلسل الهرمي، والتركيز على الجودة النوعية، والاقتراب من زبائنهم - كل ذلك في محاولة للحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق العالمية الجديدة. فمؤسساتنا الطوعية غير الهادفة للربح، حية بمبادرات جديدة»، والشركات الجديدة تزدهر بين عشية وضحاها - بين الأعمال التجارية والتعليم، وبين المؤسسات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح، وبين القطاعين العام والخاص. وكأن كل المؤسسات في الحياة الأمريكية منغمكة عملياً في الكفاح في وقت واحد، للتكيف مع نوع من التغيير الطوفاني الكاسح - فهي تكافح لتصبح أكثر مرونة، وأكثر ابتكاراً وتجديداً، وأكثر نزوعاً إلى الريادة.

إفلاس البيروقراطية

من الصعب أن يتخيل المرء اليوم أن «البيروقراطية» قبل مئة عام فقط كانت تعني شيئاً إيجابياً. فقد كانت تتضمن طريقة عقلانية فاعلة وكفاءة في التنظيم، أي: شيئاً يحل محل الممارسة التعسفية، للسلطة على أيدي الأنظمة الاستبدادية. فقد كانت البيروقراطية تجلب إلى عمل الحكومة ما يجلبه خط الإنتاج والتجميع إلى المصنع، وبسلطتها الهرمية وتخصص مهماتها التشغيلية فإنها جعلت من الممكن الاضطلاع بمهمات كبيرة معقدة. وقد قام ماكس ويبر، عالم الاجتماع الألماني العظيم، بوصف البيروقراطيات بكلمات لا يحلم أي أمريكي بتطبيقها في العصر الحديث:

إن السبب الحاسم في تقدم التنظيم البيروقراطي، كان دائماً هو تفوقه التقني المحض على أي نوع آخر من التنظيم... فالدقة، والسرعة، والوضوح... وخفض التكاليف المادية والشخصية - هذه كلها ترقى إلى أفضل نقطة، فتصل إلى أقصى حد في الإدارة البيروقراطية الصارمة.

وفي الولايات المتحدة، تلقى ظهور الحكومة البيروقراطية انعطافاً خاصاً في موقعها بحلول مطلع القرن. فقبل قرن من الزمن، كانت مدننا أخذة في التنامي بسرعة تكسر العنق،

وتتفخ بالمهاجرين القادمين إليها؛ للاشتغال في المعامل التي أقامتها ثورتنا الصناعية، وقد قام بوس تويد ومعاصروه بإدارة هذه المدن، وكأنها إقطاعياتهم الشخصية. ففي مقابل الأصوات الانتخابية، كانوا يوزعون الوظائف، والحظوة، والخدمات غير الرسمية، إذ يسرقون كل شيء من عامة الناس من جهة، ويضمنون تقديم مكافآت وفيرة سخية للذين يضمنون لهم كثيراً من الأصوات الموالية في الانتخابات من جهة أخرى. وكانوا في أثناء ذلك، يتجاهلون كثيراً من المشكلات الجديدة في أمريكا الصناعية - مثل أحيائها الفقيرة المزدهمة المليئة بالردائل، وأماكن الأعمال الشاقة المضنية، والحاجة اليأسية إلى بنية تحتية جديدة للصرف الصحي، وإسالة المياه، والمرافق العامة والمواصلات.

وراح التقدميون الشباب، مثل: تيودور روزفلت، وودرو ولسون، ولويس برانديس يراقبون هذا كله، حتى لم يعودوا قادرين على التحمل؛ فأعلنوا عليه حرباً في عقد التسعينيات من القرن التاسع عشر، وعلى مدى الأعوام الثلاثين اللاحقة؛ لذلك أجرت الحركة التقدمية تحولاً في الحكومة في أمريكا. فمن أجل إنهاء استخدام الوظائف الحكومية لرعاية الأزمات والحاسيب، أوجد التقدميون أنظمة الخدمة المدنية التي يتطلب الانتساب إليها اجتياز اختبارات تحريرية، ورواتب، ورتباً متدرجة كذلك، وحماية من التعيين أو الصرف من الخدمة على نحو تعسفي أو عشوائي. ولإبقاء المشروعات العمرانية الكبرى، كالجسور والأنفاق، بعيداً عن متناول الساسة، أوجد التقدميون سلطات عامة مستقلة. وللحد من سلطة الزعماء السياسيين، قسموا المهام الإدارية، وأبعدوا التعيينات في المناصب المهمة عن أيدي رؤساء البلديات وحكام الولايات، وأوجدوا كتاباً، وقضاة، وعمداء المدن والبلدات عن طريق انتخابات منفصلة. ولإبقاء إدارة الخدمات العامة بعيدة عن التلوث بتأثير الساسة، ابتكروا وظيفة مديري المدن من المهنيين المنعزلين عن السياسة، الذين يديرون الجهاز البيروقراطي المكتبي بطريقة كفاءة وجيدة من الناحية المهنية العملية.

وبعبارة أخرى، فإنه بفضل بوس تويد ومعاصريه، شرع المجتمع الأمريكي يبذل جهداً جباراً للسيطرة على ما يدور في داخل الحكومة - لمنع الساسة والبيروقراطيين من عمل أي شيء يضر بالمصلحة العامة أو المال العام. فأدى ذلك إلى تنظيف كثير من حكوماتنا، ولكنه عندما حل مجموعة من المشكلات، سبب مجموعة أخرى. فعندما جعلنا سرقة المال العام صعبة، جعلنا إدارة هذا المال العام مستحيلة، وعندما اعتمدنا الاختبارات التحريرية، ذات

العلامات التي تصل إلى ثلاثة أرقام عشرية لتعيين كتابنا وضباط شرطتنا ورجال مطافئنا، أدخلنا إلى قواتنا العاملة مستويات كفاءة منخفضة. وعندما جعلنا فصل ذوي الأداء السيئ مستحيلاً، فإننا حولنا قلة الجودة والبراعة إلى شيء لا خير فيه. وفي محاولتنا السيطرة على كل شيء من الناحية العملية، استحوذت علينا فكرة إملاء كيفية عمل الأشياء - تنظيم العملية، والسيطرة على المدخلات - إلى درجة أننا تجاهلنا المحصلات والنتائج.

وكان الشيء الناتج عن ذلك حكومة بروح متميزة، بطيئة، وغير كفأة، وغير شخصية. وهذه هي الصورة العقلية التي تستحضرها كل حكومة اليوم: وهي ما يفترض معظم الأمريكيين أنه جوهر الحكومة بالذات. حتى المباني الحكومية المقامة في أثناء الحقبة الصناعية، تظهر هذه الروح: فهي بنايات هائلة، بسقوف عالية، وقاعات كبيرة، وطراز معماري مزخرف، وكلها مصممة لتترك لدى الزائر انطباعاً عن سلطة المؤسسة أنها من العيار الثقيل غير القابل للزحزحة أو الأهواء الشخصية.

ولقد نجح النموذج البيروقراطي في العمل زمناً طويلاً - لا لأنه كان كفئاً، بل لأنه حلّ مشكلة أساسية كان الناس يريدونها أن تحل. فقد قدم ضماناً من البطالة في أثناء الشيخوخة، وقدم استقراراً كانت له أهمية خاصة بعد الكساد، وقدم شعوراً أساسياً بالإنصاف والعدالة (فالبيروقراطيات - كما أشار ويبر - مصممة لتعامل الجميع على قدم المساواة)، وقدم وظائف، وخدمات أساسية بلا زخارف وبمقياس واحد كان الناس محتاجين إليها في العصر الصناعي: كالطرق، والشوارع العامة، وأنظمة تصريف المجاري، والمدارس.

وفي أوقات الأزمة الشديدة - كالكساد والحربين العالميتين - كان النموذج البيروقراطي يعمل على نحو ممتاز؛ ففي الأزمة عندما تكون الأهداف واضحة ومشاركة بين عدد كبير من الناس، وعندما تكون المهمات مفهومة على نحو مباشر نسبياً، وعندما يكون كل واحد مستعداً عملياً للإسهام بجهد في القضية، فإن عقلية التوجه من القمة إلى القاعدة، والأمر والسيطرة تنفذ الأشياء، فتعطي نتائج تتحدث عن نفسها، ويشارك الأمريكيون جميعاً في هذا العمل. فعند حلول خمسينيات القرن العشرين، كنا - كما كتب وليام ه. وايت - قد أصبحنا أمة من «رجال التنظيم».

ولكن النموذج البيروقراطي تطور في ظروف مختلفة جداً عن تلك التي نعيشها اليوم، فقد تطور في مجتمع كانت خطواته ذات إيقاع أبطأ في سيرها نحو التغيير، في عصر من التسلسل كان الذين على قمة الهرم فيه هم وحدهم الذين يملكون ما يكفي من المعلومات، لاتخاذ قرارات معقولة. وقد تطور في مجتمع من الناس الذين يشتغلون بأيديهم لا بعقولهم. وتطور في زمن الأسواق الكبرى بالجملة، عندما كانت لدى معظم الأمريكيين رغبات وحاجات متشابهة، وتطور عندما كانت لدينا تجمعات جغرافية قوية ومناطق ومدن متجاورة ومتماسكة بإحكام.

أما اليوم فقد أزيح هذا كله على نحو كاسح، فنحن نعيش في عصر من التغيير الذي يحبس الأنفاس. إننا نعيش في سوق عالمية تضع ضغطاً تنافسياً هائلاً على مؤسساتنا الاقتصادية، ونعيش في مجتمع المعلومات التي يصل إليها الناس بسرعة تكاد تعادل سرعة وصول قادتهم، ونحن نعيش في اقتصاد قائم على أساس المعرفة، ويتمرد فيه العمال المثقفون على الأوامر، ويطالبون بالاستقلال الذاتي، ونحن نعيش في عصر الأسواق المتخصصة ذات المكانة اللائقة، التي أصبح فيها الزبائن معتادين على النوعية الجديدة والخيارات الواسعة.

وفي مثل هذه البيئة، فإن المؤسسات البيروقراطية التي تطورت في أثناء العصر الصناعي -سواء العامة منها أم الخاصة- تخذلنا على نحو متزايد.

فبيئة اليوم تتطلب مؤسسات شديدة المرونة والقابلية للتكيف وتتطلب مؤسسات تقدم بضائع وخدمات عالية الجودة باطراد مقابل كل دولار، وهي بيئة تتطلب مؤسسات تستجيب لزيائنها، فتقدم لهم خيارات وخدمات غير موحدة المقاييس؛ وتقودهم بالإقناع والحوافز بدلاً من الأوامر؛ وتعطي زبائنها إحساساً بالمعنى والسيطرة بل الملكية. وهي بيئة تتطلب مؤسسات تمكّن المواطنين، بدلاً من أن تخدمهم فقط.

ولا تزال المؤسسات البيروقراطية تعمل بنجاح في بعض الظروف. فإذا كانت البيئة مستقرة، فإن المهمة بسيطة نسبياً؛ فكل زبون يريد الخدمة نفسها، ونوعية الأداء ليست حساسة الأهمية، وتستطيع بيروقراطية مكتبية عامة تقليدية أن تقوم بالعمل. فالضمان

الاجتماعي لا يزال يعمل بنجاح، والوكالات الحكومية المحلية التي تجهز المكتبات، والحدائق، ومرافق الترفيه، لا تزال تعمل إلى درجةٍ ما.

ولكن معظم المؤسسات الحكومية تؤدي مهمات آخذة في التعقيد على نحو متزايد، في بيئات تنافسية آخذة في التغير بسرعة. وهذه الحقائق الجديدة جعلت حياة مؤسساتنا العامة صعبةً جداً، بالنظر إلى نظام التعليم العام، وبرامج الرعاية الصحية العامة، وسلطات الإسكان العام، وكلّ برنامج بيرقراطي كبير أوجدته الحكومات الأمريكية قبل عام 1970. فلم يكن من المصادفات أننا خسرنا حرباً في أثناء سبعينيات القرن العشرين، وفقدنا الثقة بزعمائنا الوطنيين، وتعرضنا لمشكلات اقتصادية متكررة، وعشنا حالة تمرد ضريبي. بل إن التصادم بين القديم والجديد لم يزدد إلا شدةً منذ ذلك الحين على مدى سنوات لاحقة، وكانت النتيجة حقبة من التوتر الشديد الضغط في الحكومات الأمريكية.

وهذه في بعض جوانبها أعراض تقدم - من الصدام المثير للاضطراب عندما تتضارب الحقائق الجديدة في مواجهة مباشرة مع المؤسسات القديمة. فتقانات المعلومات واقتصادنا القائم على المعرفة، تعطينا فرصاً لعمل أشياء لم نكن نحلم بها ألبتة قبل خمسين عاماً. ولكن من أجل تقدير أحجام هذه الفرص، يجب علينا أن نجمع حطام مؤسسات عصرنا الصناعي ونعيد البناء. فقد كتب ألفرد نورث وايتهيد ذات مرة: «إن أولى خطوات الحكمة هي إدراك كون حالات التقدم الكبرى في الحضارة هي عمليات تكاد تحطم المجتمع الذي تحدث فيه.

ظهور الحكومة الريادية

وكانت أولى الحكومات استجابة لهذه الحقائق الجديدة هي الحكومات المحلية، ويعود سبب ذلك على نحو كبير إلى كونها أول من اصطدم بالحائط. ففي 6 حزيران/يونيو عام 1978، أقرّ المصوتون بولاية كاليفورنيا الاقتراح رقم 13 الذي خفض ضرائب الممتلكات إلى النصف. ويتأثير التغذية من الحرائق المزروجة للتضخم والسخط على الخدمات العامة، أخذ التمرد على الضرائب ينتشر بسرعة. ففي عام 1980 جعل رونالد ريغان هذا التمرد وطنياً شاملاً. وبحلول عام 1982 كانت الحكومات المحلية وحكومات الولايات قد فقدت ما

يقرب من دولار واحد من كل أربعة دولارات اتحادية، مما كانت تتلقاه عام 1978. وفي أثناء انحسار عام 1982، الذي كان الأعمق منذ الركود الكبير [1929 - 1933]، بدأت حكومات الولايات تصطدم بالحائط.

وتحت الضغط المالي الشديد، لم يكن لدى قادة الولايات والزعماء المحليين خيار سوى تغيير طريقة قيامهم بالأعمال. فأخذ رؤساء البلديات وحكام الولايات يعتمدون «الشركات بين القطاعين العام والخاص»، وطوروا طرائق «بديلة» لإيصال الخدمات. واحتضنت المدن تنافساً بين مقدمي الخدمات وابتكرت أنظمة ميزانيات جديدة. وبدأ المديرون العامون يتحدثون عن «إدارة المشروعات»، وعن «المنظمات التي تتعلم»، وعن «المدن المعتمدة على نفسها». وبدأت الولايات تعيد تركيب أبهظ أنظمتها العامة كلفة: التعليم، والرعاية الصحية، والرفاهية، والخدمة الاجتماعية.

فمدينة فينيكس بولاية أريزونا، وضعت إدارة الأشغال العامة فيها في مواجهة تنافسية صدامية مباشرة مع الشركات الخاصة، للحصول على عقود لمعالجة جمع النفايات، وإصلاح الشوارع والخدمات الأخرى. أما مدينة سانت بول بولاية مينيسوتا، فقد أقامت عدداً من الشركات الخاصة غير الهادفة للربح لإعادة تنمية المدينة. بل إن أورلاندو بولاية فلوريدا، كوَّنت مراكز ربح كثيرة تفوقت أرباحها على مجموع ربح الضرائب. وأما سلطة الإسكان في لوزيفيل بولاية كنتكي، فقد بدأت بمسح استعراضي لزيائتها - وهم خمسة عشر ألفاً في وحدات السكن العامة - وشجعتهم على إدارة عمليات التنمية بأنفسهم، بل لقد باعت مشروعاً للتنمية فيه مئة وحدة سكنية للمستأجرين.

واعتمدت إدارة التجارة في ميتشيغان شعاراً يقول: «خدمة الزبائن هي سبب وجودنا». وأجرت مسحاً لزيائتها، واستأجرت رئيساً لخدمة الزبائن، وأقامت صفوفاً لموظفيها؛ لتوجيههم لخدمة الزبائن، وأوجدت مكتباً للمحقق في الشكاوى، فيه خط للمكالمات الهاتفية المجانية للمشروعات التجارية الصغيرة. واعتمدت عشر من فرق العمل فيها إدارة الجودة النوعية الكاملة، وهي فلسفة الإدارة التي يعتنقها آ. إدواردز ديمنج.

وسمحت مينيسوتا للطلبة ووالديهم بأن يختاروا مدارسهم العامة - كما في هارلم الشرقية - وسرعان ما تبعتها في ذلك ست ولايات أخرى. وطورت كارولينا الجنوبية حوافز

لتحسين الأداء، فأخذت المدارس والمعلمون بموجبها يتنافسون للحصول على أموال لتجربة أفكار جديدة، ثم إن المديرين والمعلمين الذين يحققون نتائج متفوقة، بدؤوا يحصلون على أجور تشجيعية محفزة. أما المدارس التي تحسنت مهارات طلابها كثيراً، وانتظم دواهم، فقد حصلت على أموال إضافية. وفي سنوات البرنامج الثلاث الأولى، زاد دوام الطلبة على مستوى الولاية، وارتفعت معنويات المدرسين بشدة أكثر مما في أي ولاية أخرى. وتحسنت علامات اختبار القابلية الدراسية بنسبة 6.3 في المئة، فكانت واحدة من أكبر المكاسب في البلد كله.

وكان وصف عمدة بلدية إنديانا بوليس، وليام هودنوت، هذه الظاهرة جيداً كوصف أي شخص آخر لها؛ إذ قال في خطاب له عام 1986: «إن اتجاه الروتين هو حماية مجاله، ومقاومة البرامج بغض النظر إن كانت هناك حاجة إليها أم لم تعد هناك حاجة إليها». وعلى عكس ذلك فإن الحكومة «الريادية» تبحث عن طرق للإدارة أكثر كفاءة وفاعلية:

فهي مستعدة للتخلي عن البرامج والطرق القديمة، وهي مجددة ومبتكرة وذات خيال مبتكر. ثم إنها تغامر بتحمل المخاطر، وهي تحول مهمات المدينة إلى مولدات للأموال بدلاً من مخربات للميزانيات. وهي تتجنب البدائل التي لا تقدم سوى أنظمة معتمدة على ذاتها، وهي تعمل مع القطاع الخاص، وتستخدم المنطق التجاري العملي الصلب المعقول. وهي تقوم بالخصخصة، وتنشئ مشروعات وعمليات مولدة للريع. وهي موجهة نحو السوق. وتركز على قياس الأداء، وتكافئ القيمة، وهي تقول: «دعونا نجعل هذا الشيء يعمل بنجاح»، وهي غير خائفة من أن تحلم أحلاماً عظيمة.

بل إن المسوح الاستعراضية بدأت تلتقط مثل هذه التوجهات. ففي عامي 1987 و1988 قامت مؤسسة كوبرز وليبرانند الاستشارية باستطلاع ركز على الموظفين التنفيذيين في المدن والمقاطعات، في مناطق الصلاحية التي يقطنها أكثر من خمسين ألف نسمة. ومن الناحية العملية، فإن كل أولئك الموظفين وافقوا على أن الطلب على الخدمات العامة يفوق كمية الريوع - وهذا نزاع توقعوا منه أن «يتطلب تركيزاً مستمراً على وجوب القيام بعمل أكثر مقابل كلفة أقل، وكذلك استكشاف تقنيات إدارية أكثر تجديداً وفاعلية». وقد شملت الممارسات المتزايدة التعاقد على الخدمات، وقياس الأداء، والإدارة بالمشاركة، وإعطاء أجور للتأثير الإضافي، والتخطيط الإستراتيجي.

وعندما وقع الركود في عام 1990، قفزت حالات العجز في المدن والولايات الكبيرة إلى مليارات الدولارات. وفي آخر الأمر، وبسبب اليأس، أخذت سياسة الاتجاه الوسطي السائد يبحثون عن نهج ومقاربات جديدة. فبدأ المرشحون لمناصب حكام الولايات يتحدثون عن «إعادة الهيكلة» و«إعادة الأشياء إلى حجمها الصحيح»، وعن «الشراكات». فالديمقراطي لوتون تشايلز، عضو مجلس الشيوخ الأمريكي القديم على مدى ثلاث دورات انتخابية، فاز بمنصب حاكم ولاية فلوريدا على أساس تعهده «بإعادة اختراع الحكومة». ثم إن الجمهوري بيل ويلد، الحاكم الحديدي لولاية ماساشوسيتس، وعد بإيجاد «حكومة ريادية» تتبنى «المنافسة» وتركز على «النتائج، لا على تطبيق القواعد». وقال جورج فوينوفيتش الجمهوري حاكم ولاية أوهايو في خطابه الافتتاحي: «لقد ولت الأيام التي كان فيها الموظفون العامون يقاسون بحسب كمية المال التي يصرفونها على مشكلة ما؛ فالحقائق الجديدة تملئ أنه يجب الحكم عليهم بمدى قدرتهم على القيام بأعمال أكثر جدية وذكاءً، وعلى تقديم عمل أكثر بكلفة أقل».

إن المواطن العادي الذي يتعين عليه الاعتماد على أجهزة الإعلام لتفسير الأحداث، يصعب عليه تفهم تفاصيل هذه التغييرات على حقيقتها. فمادتها تكاد تكون خفية غير منظورة، ويعود سبب ذلك جزئياً إلى كون تلك الأحداث تقع خارج نطاق الأنظار، بعيداً عن الأضواء المسلطة على واشنطن. ثم إنها ترفض بعناد أن تحاكي نوعيات الأحداث الليبرالية التقليدية المعارضة لمواقف المحافظين، التي ترى أجهزة الإعلام العالم عبرها. ولما كان معظم المرسلين يُطلب منهم تقديم تحليل آتٍ على الفور، فلا يبقى أمامهم خيار سوى الرجوع إلى العدسات المجربة والحقيقية، التي كانت تُستخدم في الممارسات الماضية. وحيث إن صيغتهم القياسية تعتمد على الصراع لترويج قصة إخبارية، فإنهم يبحثون عن أبطال وأنذال لا عن التجديد والتغيير. وفي أثناء تلك العملية، فإنهم يفشلون حتماً في العثور على كثير مما هو جديد ومهم، ولإعادة تفسير ما يقوله المؤلف نيل بوستمان، فإن المجتمع الأمريكي يندفع إلى المستقبل متخطباً بعنف، وعيناه مركزتان بثبات على مرآة الصور الخلفية.

وعلى مدى الأعوام الخمسة الماضية، بينما كنا نتحرك عبر مشهد التغيير الحكومي، كنا نبحث باستمرار عن تفهم الاتجاهات الكامنة تحته. وقد سألنا أنفسنا: ما هو الشيء المشترك بين هذه المنظمات الريادية التجديدية؟ وما هي الحوافز التي غيرتها لتكوين مثل

هذا السلوك المغاير؟ وما هو الشيء الذي عملته، والذي لو قامت بمثله الحكومات الأخرى لأصبحت الريادة هي القاعدة والمقياس، والبيرقراطية المكتتبية هي الاستثناء؟

ولم يكن من الصعب العثور على الخيوط المشتركة؛ فمعظم الحكومات الريادية تشجع التنافس بين مقدمي الخدمات، وهي تمكّن المواطنين بإبعاد السيطرة عن يد البيروقراطية ووضعتها في يد المجتمع. وهي تقيس مدى أداء وكالاتها، ولا تركز على المدخلات، بل على النتائج المحصلة، وهي موجهة من قبل أهدافها - ومهامها - لا من قبل قواعدها وتنظيماتها وتعليماتها، وهي تعيد تعريف المتعاملين معها بوصفهم زبائن، وتقدم لهم خيارات - بين المدارس، وبين برامج التدريب، وبين الانتقاءات السكنية. ثم إنها تمنع المشكلات قبل أن تظهر، بدلاً من الاكتفاء بتقديم خدمات بعد ذلك، وهي تركز طاقاتها على كسب المال بدلاً من الاكتفاء بإنفاقه، وهي تنزع الصفة المركزية عن السلطة، وتتبنى الإدارة الجماعية بالمشاركة، وهي تفضل آليات السوق على الإدارة البيروقراطية، ولا تكتفي بالتركيز على تقديم الخدمات العامة فقط، بل تركز أيضاً من أجل مساعدة كل القطاعات - العامة، والخاصة، والتطوعية - على النشاط في العمل على حل مشكلات مجتمعا.

إننا نؤمن أن هذه المبادئ العشرة، التي نصّفها على نحو مستفيض في الفصول العشرة الآتية، هي المبادئ الأساسية وراء هذا النموذج الجديد من الحكومة الذي نراه أخذاً في البروز؛ فهي الأشعة التي تمسك هذا الدولاب الجديد بثبات، وهي مجتمعة تكوّن كلاً متجانساً منسجماً، ونموذجاً جديداً للحكومة، وهي لن تحل كل مشكلاتنا؛ ولكن إذا كانت تجربة المنظمات التي اعتمدها تصلح دليلاً، فإنها سوف تحل المشكلات الكبرى التي نعيشها مع الحكومة البيروقراطية.

لماذا لا يمكن

«تشغيل الحكومة وكأنها عمل تجاري»

إن كثيراً من الناس الذين يفترضون: أن الحكومة ينبغي «تشغيلها ببساطة وكأنها عمل تجاري»، قد يظنون أن هذا هو ما نقصده، وليس الأمر كذلك.

فالحكومة والعمل التجاري مؤسستان مختلفتان جذرياً؛ فقيادة العمل التجاري يوجههم محرك الحصول على الربح، أما قيادة الحكومة فتوجههم الرغبة في أن يعاد انتخابهم.

والأعمال التجارية تحصل على معظم أموالها من دافعي الضرائب، والأعمال التجارية تحركها المنافسة عادةً، أما الحكومات فتستعمل الاحتكار في العادة.

ومثل هذه الفوارق تكوّن حوافز مختلفة في القطاع العام. على سبيل المثال: فإن الاختبار النهائي للمديرين في الحكومة ليس إن كانوا ينشئون منتجاً أو يحققون ربحاً - بل هو إن كانوا يُرضون الساسة المنتخبين. ولما كان الساسة يميلون إلى أن تحركهم مجموعات الضغوط المصلحية، فإن المديرين العامين - على عكس نظرائهم في القطاع الخاص - يجب أن يحسبوا حساب عامل مجموعات الضغوط المصلحية ويدخلوه في كل معادلة.

ثم إن الحكومات تستخرج دخلها على نحو أساسي عبر فرض الضرائب، في حين تحصل الأعمال التجارية على دخلها، عندما يشتري الزبائن منتجاتها وخدماتها بإرادتهم الخاصة بحرية. وهذا أحد الأسباب التي تجعل عامة الناس يركزون تركيزاً شديداً على كلفة الخدمات الحكومية، فيمارسون بذلك دافعاً مطرداً للسيطرة والهيمنة، بحيث ينفق البيروقراطيون على كل فقرة، ومن ثم لا يستطيعون أن يبذروا أموال دافعي الضرائب، ولا أن يسيئوا استخدامها أو يسرقوها.

وتتجمع هذه العوامل كلها لتنتج بيئة ينظر فيها الموظفون العامون إلى المخاطر والمكافآت، نظرةً تختلف كثيراً عن نظرة موظفي القطاع الخاص. ويشرح ذلك لـ «وينك»، من مؤسسة فورد، بقوله: «إن الحافز كله في الحكومة هو عدم ارتكاب أخطاء. فقد تحصل على تسعة وتسعين نجاحاً دون أن يلاحظ ذلك أحد. ولكن ارتكاب خطأ واحد فيه ممتلك». ولذا فإن الطرائق القياسية التي يحرك بها العمل التجاري موظفيه، ليس لها حظ من النجاح في بيئة من هذا النوع.

وهناك فوارق كثيرة أخرى، فالحكومة ديمقراطية ومنفتحة؛ ومن هنا فإن حركتها أبطأ من حركة العمل التجاري، الذي يستطيع مديره أن يتخذوا قرارات سريعة خلف أبواب مغلقة. أما الحكومة فمهمتها الأساسية هي القيام «بعمل جيد» لا كسب المال؛ ومن هنا فإن حسابات الكلفة والربح التجاري تتحول إلى أخلاقيات مجردة مطلقة في القطاع العام. والحكومة يجب عليها في الغالب الأعم أن تخدم الجميع بطريقة متساوية، بغض النظر عن

قدرتهم على الدفع أو طلبهم خدمةً ما؛ ومن هنا فإنها لا تستطيع أن تحقق كفاءة مثل كفاءة الأعمال التجارية في السوق. ويستطيع المرء أن يؤلف كتاباً برمته عن الفوارق بين الأعمال التجارية والحكومة، بل إن العالم السياسي البارز جيمس ك. ولسون قد فعل ذلك، وعنوان كتابه هو: «البيروقراطية: ما الذي تفعله الوكالات ولماذا تفعله».

وتؤدي هذه الفوارق بمجموعها إلى استنتاج واحد هو: إن الحكومات لا يمكن تشغيلها كأعمال تجارية. من المؤكد أن هناك شبه كثير بينهما، والحق أننا نعتقد أن مبادئنا العشرة تكمن وراء نجاح أي مؤسسة في عالم اليوم، سواء أكانت عامة، أم خاصة، أم غير مستهدفة الربح. وقد تعلمنا كثيراً من منظري إدارة الأعمال التجارية، مثل بيتر دركر، وو. إدوارد ديمنج، وتوم بيترز، ووترمان؛ ولكن نظرية الأعمال التجارية لا تكفي في الحكومة.

وتأملوا في نهج ديمنج، المعروف باسم «إدارة النوعية الكلية»، فهو نهج ذو شعبية أخذ في التزايد في القطاع العام، وهو يدفع المؤسسات العامة إلى التركيز على خمسة من مبادئنا هي: النتائج، والزبائن، واللامركزية، والوقاية، ونهج السوق (أو الأنظمة). ولكن ديمنج قد طور أفكاره من أجل العمل التجاري الخاص على وجه التحديد، وهذا بالضبط ما جعله يتجاهل المبادئ الخمسة الأخرى. وعلى سبيل المثال: فإن معظم الأعمال التجارية تأخذ المنافسة على أنها تحصيل حاصل، ولذلك فإن «إدارة النوعية الكلية» تتجاهل مشكلة الاحتكار، التي هي قلب متاعب الحكومة، ومعظم الأعمال التجارية تحركها مهماتها (لتحقيق الأرباح)، وهكذا فإن ديمنج لا يساعد القادة العاميين على تكوين منظمات تحركها مهماتها، وليست هناك أعمال تجارية يجب إصدار أمر لها أن تكسب الأموال بدلاً من أن تنفقها فقط.

وإن حقيقة كون الحكومة لا يمكن تشغيلها بوصفها عملاً تجارياً لا تعني أنها لا يمكن أن تصبح أكثر ريادة بالطبع. إذ إن أي مؤسسة عامة كانت أم خاصة، تستطيع أن تصبح ريادة. وليس هناك أمريكيون كثيرون يريدون الحكومة أن تعمل وكأنها مشروع تجاري فعلاً، فتتخذ قرارات سريعة خلف أبواب مغلقة من أجل الحصول على الربح الخاص. ولو فعلت، فإن الديمقراطية ستكون أولى ضحاياها؛ ولكن معظم الأمريكيين يريدون الحكومة

أن تكون أقل بيرقراطية. إن هناك سلسلة متصلة واسعة بين السلوك البيروقراطي والسلوك الريادي، ومن المؤكد أن الحكومة تستطيع أن تحول موقعها على خط هذه السلسلة.

خيار ثالث

لا يزال معظم قادتنا يخبروننا بأنه ليس هناك سوى طريقتين للخروج من أزماتنا المتكررة: فإما أن نرفع الضرائب، وإما أن نقلل الإنفاق. ولقد بقينا مدة عقدين من الزمن تقريباً نطلب خياراً ثالثاً؛ فتحن لا نريد تعليماً أقل، ولا طرقاً أقل، ولا رعاية صحية أقل، بل نريد تعليماً أفضل، وطرقاً أفضل، ورعاية صحية أفضل، مع دفع دولارات الضرائب نفسها.

ولسوء الحظ، فإننا لا نعرف كيف نحصل على ما نريد؛ فمعظم قادتنا يفترضون أن الطريقة الوحيدة لتقليص الإنفاق هي الاستغناء عن البرامج، والوكالات، والموظفين. فكان رونالد ريغان يتحدث وكأنه يستطيع أن يدخل إلى البيروقراطية بمشروط، ويقتطع جيوب التبذير، والاحتيال، وإساءة الاستعمال.

ولكن التبذير في الحكومة لا يأتي مربوطاً ومطويلاً في لفافات أنيقة، بل هو متغلغل في عروق دواويننا البيروقراطية، وهو مدفون في الطريقة نفسها التي نوّدي بها أعمالنا، وهو موظفون يعملون بتكاسل وبنصف سرعة، أو لا يكادون يعملون أصلاً، وهو أناس يقومون بمهمات شاقة لا تستحق أن يؤدبها أحد، ويتبعون تعليمات ما كان يجب أن تُكتَب، ويملؤون استمارات ما كان يجب أن تُطبَع. والتبذير هو مبلغ مئة مليار دولار، يقدر بوب ستون أن وزارة الدفاع تضيعها كل عام بتعليماتها الحمقاء الرائدة عند اللزوم.

إن التبذير في الحكومة مذهل ومدوّخ. ولكننا لا نستطيع الوصول إليه بالخوض عبر الميزانيات وتقليص الفقرات المتشابهة. وكما قال أحد المراقبين: فإن حكومتنا تشبه الناس البدناء الذين يجب إنقاص وزنهم؛ فهم بحاجة إلى تقليص طعامهم وزيادة تمارينهم الرياضية؛ وبدلاً من ذلك، فإنه عند نقص الأموال تقطع لهم بضع أصابع من أيديهم وأقدامهم.

فمن أجل إذابة الدهون، علينا أن نغير الحوافز الدافعة لحكوماتنا، وعلينا أن نحول المؤسسات البيروقراطية إلى مؤسسات ريادية، مستعدة للتخلص من المبادرات العتيقة

التي عفا عليها الزمن، ومستعدة لأن تعمل أكثر بموارد أقل، ومتشوقة إلى امتصاص أفكار جديدة.

والدروس موجودة: فحكوماتنا الأكثر ريادة قد بينت لنا الطريق، ولكن لا يستمع إليها من قادتنا إلا قلة لا تكاد تذكر. فهم مشغولون بتسلق درجات الترقية إلى مرتبتهم الوظيفية اللاحقة، بحيث ليس لديهم وقت للتوقف وإلقاء نظرة جديدة. وهكذا يبقون محبوسين في دهاليز الطرق القديمة في النظر إلى مشكلاتنا، وتعمى عيونهم عن رؤية حلول موجودة أمامهم تماماً وربما هذه أكبر عقبة في طريقنا: أي قوة الأفكار القديمة التي فاتت أوانها. وكما لاحظ الاقتصادي العظيم جون مينارد كينز ذات مرة، فإن الصعوبة لا تكمن في تطوير أفكار جديدة، بقدر ما هي كامنة في كيفية التخلص من الأفكار العتيقة.

فالأفكار القديمة التي لا يزال معظم القادة العاميين والمراسلين السياسيين يعتقدونها، تفترض أن السؤال المهم هو مدى حجم الحكومة التي لدينا، لا نوعية الحكومة، ومعظم قادتنا يعدّون النموذج القديم شيئاً ثابتاً مسلماً به، ثم يدافعون عن المزيد منه (كالديمقراطيين الليبراليين)، أو عن ضرورة تقليله (كالجمهوريين الريغانيين)، أو عن كمية أقل من برنامج ما وكمية أكبر من برنامج آخر (كالمعتدلين من كلا الحزبين).

ولكن مشكلتنا الأساسية اليوم ليست في كون حجم الحكومة أكبر من اللازم أو أقل من اللازم. ولقد ناقشنا هذا الموضوع نقاشاً لا ينتهي منذ التمرد الضريبي عام 1978، ولم يحل مشكلاتنا. إن مشكلتنا الأساسية هي أن لدينا النوع المغلوط من الحكومة. فنحن لسنا بحاجة إلى حكومة أكبر حجماً أو أصغر حجماً، بل نحن -على وجه الدقة- بحاجة إلى حوكمةٍ وحسن إدارة أفضل.

فالحكومة بالإدارة الحسنة هي العملية التي نحل بها مشكلاتنا بطريقة جماعية، ونلبي حاجات مجتمعنا، والحكومة هي الأداة التي نستخدمها. أمّا الأداة العتيقة الطراز فقد فاتت أوانها، وبدأت عملية إعادة الاختراع؛ فنحن لسنا بحاجة إلى «برنامج جديد» [إشارة إلى برنامج فرانكلين د. روزفلت التشريعي والإداري للإنعاش الاقتصادي، والإصلاح الاجتماعي للخروج من حالة الركود الكبير، في ثلاثينيات القرن العشرين]، ولا إلى «ثورة ريغانية» أخرى؛ بل نحن في حاجة إلى إعادة تركيب هيكلية أمريكية.