

الحكومة التنافسية:

إدخال التنافس في إيصال الخدمات

ليست القضية هي القطاع العام ضد القطاع الخاص، بل هي المنافسة ضد الاحتكار.

- جون موفيت، أمين السر الرئيس لحاكم ماساشوسيتس وليام ويلد.

في عام 1978، في غمرة آلام التمرد الضريبي، قررت مدينة فينكس أن تتعاقد مع القطاع الخاص لجمع نفاياتها. وبحسب ما هو متوقع، فقد احتج الاتحاد على ذلك؛ فاجتمع مجلس المدينة وناقش القضية، ثم قرر في آخر الأمر أن يمضي قدماً في تنفيذ العقد المذكور. وبعد التصويت، استدار رئيس البلدية نحو مدير الأشغال العامة رون جينسن وسأله: «إنك سوف تقوم فعلاً بمقارنة العروض بتكاليفك، أليس كذلك؟».

فأجاب جينسن: «يا حضرة العمدة، وإنا سنقدم عرضاً كذلك».

وقد استذكر جينسن فيما بعد: «لقد قلتها هكذا، دون أي فكرة؛ بل كانت ملحوظة فيها نصف دعابة. وعندما رجعت إلى مكنتي، سألتني موظفوه: «ماذا تقصد بقولك: إنا سنقدم عرضاً كذلك؟».

فأجبت ببساطة: «ولم لا؟».

وهكذا بدأت واحدة من أوسع تجارب أمريكا المستفيضة في التنافس بين القطاعين العام والخاص. فقامت إدارة الأشغال العامة بتقسيم المناطق، وبدأت تستدرج لها عروض المناقصة لعقود تراوح مدتها بين خمس سنوات وسبع سنوات، على العارضين بمعدل منطقة واحدة في كل عام تقريباً، واعتمدت المدينة سياسة عدم تسريح الموظفين؛ فكانت تطلب من

متعاقدى القطاع الخاص أن يستأجروا موظفي الأشغال العامة الذين أخرجوا من وظائفهم، ونقلت الموظفين الذين كانوا يرغبون في البقاء في المدينة إلى وظائف أخرى (وبرواتب أقل في بعض الأحيان). ومن أجل التحقق أن مقدمي العروض كانوا يضمّنونها كل تكاليفهم، كان مكتب مدقق حسابات المدينة يفحص كل عرض، سواء أجا من القطاع العام أم من القطاع الخاص.

وقدمت الأشغال العامة عروضاً في ثلاث حالات، وخسرتها في المرات الثلاث. وفي المرة الرابعة، كان عرضها من الناحية العملية شديد الشبه بما قدمه أقل عارض من القطاع الخاص، ولكن المجلس قرر إرساء العرض على الشركة الخاصة.

فأدت هذه الخسارات إلى جعل جينسن وموظفيه يعيدون التفكير في طريقة قيامهم بالأعمال التجارية، وكانوا قد شرعوا في التحول من مركبات نقل القمامة التي يعمل فيها ثلاثة أشخاص، إلى المركبات التي يعمل فيها شخص واحد، مع الذراع الآلية التي تلتقط براميل النفايات. غير أن الشركات الخاصة فعلت مثلهم عندما كانت تتاح لها فرصة منافستهم. وهكذا تعين على جينسن ومديره أن يبحثوا عن ميزة مفيدة في مكان آخر. فطلبوا من سواقهم أن يعيدوا تصميم طرقهم التي يسلكونها، وأن يعملوا وفق جداول زمنية؛ لأن السائقين كانوا يعرفون أكثر من أي شخص آخر أين تقع الكفاءات المفيدة، فأوجدوا دوائر لجودة النوعية تسمى «فرق الشراكات»، ولجنة إنتاجية لإدارة العمل؛ كي تبتكر لهم تحسينات أخرى. وطوروا نظاماً جديداً لحسابات التكاليف، بحيث يعرفون بالضبط كم ستكلف خدماتهم كل بيت شهرياً. وأوجدوا برنامج مقترحات يعطون فيه الموظفين عشرة بالمئة من التوفيرات التي تولدها مقترحاتهم - إلى حد أقصى يصل إلى 2000 دولار، وأخذوا يقدمون جوائز شهرية وربع سنوية لأفضل السائقين.

فأخذت تكاليف الإدارة تنخفض بالتدريج. وفي عام 1984 سنحت فرصة عقد مدته سبع سنوات لأكبر منطقة في المدينة، فصممت إدارة الأشغال العامة على الفوز به. وكان كل المتنافسين في فينكس، سواء من القطاع العام أم الخاص، يستخدمون شاحنات تتسع كل منها خمساً وعشرين ياردة مكعبة من النفايات. وسمع جينسن وزملاؤه بأن ساكرا منتو قد التقطت فكرة الشاحنات ذات السائق الواحد، ولكنها ركبت الذراع الآلية على شاحنات

تتسع كل منها لاثنتين وثلاثين ياردة مكعبة. ويقول جينسن: «وهكذا أرسلنا أحد رجالنا ليلقي نظرة عليها؛ فأعجبه. فطلبنا من مدقق حساباتنا أن ينظر في الأمر كي ندخله في عرضنا. وكان المقاولون من القطاع الخاص ما يزالون يستخدمون شاحنات الخمس والعشرين ياردة. وهكذا تغلبنا عليهم بعرض أقل من عرضهم بأكثر من ستة ملايين دولار.

فارتفعت المعنويات جداً. وأقامت الإدارة حفل عشاء لجميع الموظفين، ووزعت عليهم قبعات عليها شعارات المدينة وعبارة «الصحة العامة #1» مطبوعة على وجهها. وقال عمدة فينكس تيري غودارد: «كان الأمر مدهشاً. فعندما تغلبوا في آخر الأمر على مقاولي القطاع الخاص، ارتفعت معنوياتهم إلى الأعلى؛ لأنهم استطاعوا أن يبرهنوا على قيامهم بعملهم بطريقة جيدة. فلم يكونوا مجرد بيرقراطيين تابعين للمدينة، ولا مجرد أناس في وظيفة دافئة مريحة، فقد كان لديهم البرهان الذي برز من العملية التنافسية أنهم جيّدون».

وسرعان ما اتجهت الشركات الخاصة إلى شاحنات الاثنتين والثلاثين ياردة مكعبة كذلك. (ويقول جينسن: «إننا نتعلم من بعضنا بعضاً، فهذا ما تفعله المنافسة»). ولكن إدارة الأشغال العامة استمرت في العثور على طرق جديدة لخفض التكاليف. ففازت بمناقصة عقد لمنطقة ثانية، ثم ثالثة. وبحلول عام 1988 كانت قد فازت باستعادة المناطق الخمس جميعها. يقول جينسن: «على مدى عشرة سنوات، كنت ترى تكاليف كل برامج المدينة الأخرى ترتفع. ولكن تكاليف التخلص من النفايات الصلبة كانت تنخفض بنسبة 4.5 بالمائة كل عام وبدولارات حقيقية فعلاً، بعد تعديل الحسابات بموجب آثار التضخم».

أما تشارلس فانيل رئيس الاتحاد، فكان يفضل راحة الوظائف المضمونة لمستخدميه. فهو ينتقد العقد «المخفّض التكاليف على نحو مخادع»، الذي منحتة المدينة ذات مرة لمؤسسة سرعان ما فشلت في تنفيذ التزاماتها؛ وبعد انهيار كامل عملياً، اضطرت المدينة إلى إعطاء العقد لمؤسسة أخرى. ولكن فانيل يوافق بوجه عام على أن ظروف العمل، والرواتب، والمعنويات هي أفضل مما كانت عليه قبل عام 1978؛ فالتواصل بين العمل والإدارة جيد. ثم إن حالات التظلم الرسمي قد اختفت من الناحية العملية. ويقول فانيل: «لقد قمنا بعمل جيد، ولدينا حوافز جيدة تشجع على حسن الأداء». ولكنه يضيف: «إن ما يحدث في نظام عروض المناقصات هذا، هو أنك تزيل كل دهون البدانة المتورمة».

ولم تستخدم فينكس المنافسة في مجال جمع النفايات فحسب، بل كذلك في عملية دفن النفايات في باطن الأرض، وخدمات الوصاية، وإدارة ساحات وقوف السيارات، وإدارة ملاعب الغولف، وكنس الشوارع وترميمها وتصليحها، وامتيازات الأغذية والمشروبات، والطباعة، والأمن. بين عامي 1981 و1984 انتقلت من إلزام القطاع الخاص بـ 53 عقداً إلى إلزامه بـ 179 عقداً. وأثبت بعض مقاولي القطاع الخاص أنهم أفضل من منافسيهم من مقاولي القطاع العام. ولم يستطع بعضهم الآخر أن يثبت ذلك. وقررت المدينة في آخر الأمر أن خدمة الإسعاف، وكنس الشوارع، وصيانة الفسحات المتوسطة هي أشياء يستطيع الموظفون العامون القيام بها على نحو أفضل. ولكن على وجه العموم فإن مدققي حسابات المدينة يقدرّون أن السنوات العشر الأولى قد شهدت تحقيق وفورات بمبلغ عشرين مليون دولار، فقط من الفوارق بين العروض التي قبلتها المدينة وبين أقل العروض اللاحقة لها، ولما كانت المنافسة قد أرغمت كل الأطراف على خفض كل عروضها، فإن ذلك مجرد جزء من الوفورات الفعلية التي تحققت.

وقد أشرف مدقق المدينة جيم فلاناغان على العملية منذ البداية. وليست هناك صحة للقول المأثور القديم: إن الأعمال التجارية هي دائماً أكفاً وأفضل أداءً من الحكومة. فالتمييز المهم ليس بين العام في مقابل الخاص، بل بين الاحتكار والمنافسة. «فحيث توجد منافسة، فإنك تحصل على نتائج أفضل، ووعي أكثر للتكاليف، وإيصال متفوق للخدمات».

وبالطبع، فإن الاحتكار في الحكومة هو الطريقة الأمريكية. وعندما اعتنق التقدميون إيصال الخدمات على أيدي الـ (283) الإدارية، فإنهم اعتنقوا الاحتكار. ونحن حتى يومنا هذا نسخر من المنافسة ضمن الحكومة فتعدّها «ازدواجية وتضييعاً تبهرياً»؛ ذلك أننا نفترض أن كل حي محلي ينبغي أن تكون فيه مدرسة واحدة، وأن كل مدينة ينبغي أن تكون فيها قوة شرطة واحدة، وأن كل منطقة ينبغي أن تكون فيها منظمة واحدة تقود حافلاتها وتشغل قطارات ركابها. وعندما يجب خفض الكلفة، فإننا نلغي أي شيء تُشم منه رائحة الازدواجية - مفترضين أن التعزيز سوف يوفر المال. ومع ذلك، فإننا نعرف أن الاحتكار في القطاع الخاص يحمي عدم الكفاءة ويشبط التغيير. وإنها لإحدى المفارقات الدائمة في

العقيدة الأمريكية أننا نهاجم الاحتكارات في القطاع الخاص بعنف شديد، في حين نحتضن الاحتكارات في القطاع العام بدفء شديد.

ويقول الجنرال بيل كريتش، الذي استخدم التنافس واللامركزية لإحداث تغيير في القيادة الجوية التكتيكية، كما سنرى في الفصل التاسع: «إنني كثيراً ما أسأل الناس كم سيحبون الوضع لو كان هناك شركة خطوط جوية واحدة فقط في البلد. فبحسب نظرية الإدارة المركزية، فإن هذه الشركة ستكون شديدة الكفاءة، ولكن ما مدى كفاءتها؟ إسأل أي شخص يسافر على طائرات إيروفلوت، الخط الجوي السوفييتي».

إن القادة الرياديين مثل كريتش يعرفون أن التنافس بين وكالات السياسة (الذي عُرف أيضاً بحرب الحلبة) يزيد صعوبة قيام الحكومة بدور التوجيه. وفي إدارة السياسة، فإن التنسيق بين المصالح المختلفة شيء حيوي. وبالمثل، فإن الرياديين يعرفون أن التنافس لا معنى له في معظم المهمات التنظيمية، ولكنهم قد اكتشفوا أنه عندما يجب أن يتنافس مجهزة والخدمات، فإنهم يبقون تكاليفهم منخفضة، ويستجيبون بسرعة للطلبات المتغيرة، ويكافحون بقوة لإرضاء زبائنهم. وليست هناك مؤسسة ترحب بالمنافسة، ولكن بينما يرحب معظمنا باحتكار مريح، فإن المنافسة تدفعنا إلى اعتناق التجديد والابتكار والكفاح من أجل الإبداع المتميز.

ولن تحل المنافسة مشكلاتنا كلها. ولكن لعلها -أكثر من أي مفهوم آخر في هذا الكتاب- تمسك بالمفتاح الذي يفك عقدة الازدحام البيروقراطي الخانق، الذي يشل حركة كثير من الوكالات العامة. وليس معنى ذلك تأييد المنافسة القاتلة بلا هوادة، التي يمكن أن تستخرج كل ما هو رديء كما تستخرج كل ما هو جيد. وعلى سبيل المثال، فإذا كانت المنافسة لا توفر الأموال إلا بالانتقاص من الأجور والفوائد، فإن على الحكومة أن تتشكك في قيمتها. أننا لا نؤيد التنافس بين ما أننا لا نؤيد التنافس بين الأفراد. وهناك مثال على ذلك، ثم إن دفع أموال عن الجدارة لفرادى المدرسين إنما يجعل كل مدرس يقف ضد المدرس الآخر، ويقوض الروح المعنوية. ولكن دفع أموال عن الجدارة للمدارس هو قضية أخرى؛ فالمنافسة بين الفرق -بين المنظمات- تبني الروح المعنوية وتشجع الإبداع اللامع.

مزايا التنافس

أوضح ميزة للتنافس هي الكفاءة الأكبر والتأثير الأكبر لكل دولار: إن آ. س. سافاس، رئيس قسم الإدارة في جامعة مدينة نيويورك، هو واحد من خبراء أمريكا البارزين في التنافس في الخدمات العامة، وقد جاء إلى هذا المجال بطريقة مثيرة للاهتمام، عندما كان يعمل تحت إمرة عمدة مدينة نيويورك، جون ليندساي.

سقط عندنا تلج بطريقة كارثية لها تبعات سياسية خطيرة. باختصار، فقد اكتشفنا أن الإدارة المسؤولة عن تنظيف المدينة من الثلج كانت تعمل في الحقيقة نحو نصف الوقت فقط في أثناء حالة الطوارئ. وكان نصف الوقت الآخر يستهلك في الاستراحات، وفي فترات التدفئة، وأوقات تناول القهوة، وأوقات التزود بالوقود، وأوقات الغداء، وأوقات الغسل والاستحمام. وشعرت بالفضول لمعرفة كيفية عمل هذه الإدارة عندما لا تكون هناك طوارئ، بل العمل العادي فقط لجمع القمامة، فقررت أن أقارن عمل إدارة الصحة العامة بمدينة نيويورك مع عمل القطاع الخاص في المدينة وما حولها؛ فاكشفنا أن جمع طُنٍّ من القمامة يكلف مقابلي القطاع الخاص 17 دولاراً، في حين يكلف وكالة المدينة 49 دولاراً، أي نحو ثلاثة أضعاف لكل طن.

وعندما لفتت هذه الاستنتاجات انتباه أجهزة الإعلام، عيّن رئيس البلدية ليندساي لجنة للنظر في خيارات التعاقد لجمع النفايات. ولكن عندما اعترض الاتحاد، دفن ليندساي تقرير تلك اللجنة.

وعندما ترك سافاس خدمة الحكومة، أقنع المؤسسة الوطنية للعلوم بتمويل مقارنة واسعة النطاق بين القطاعين العام والخاص في جمع النفايات. وهو يقول: «إن النتائج كانت مذهلة تماماً ولا يمكن تفنيدها. فقد كانت المؤسسات الخاصة المتعاقدة ذات فاعلية واستجابة معادلتين للوكالات الحكومية، ولكنها أكفأ منها جداً».

ومنذ ذلك الحين، قام سافاس بدراسة خدمات أخرى ومراجعة دراسات لا تحصى، وهو يقول: إن إيصال الخدمات على يد القطاع العام، هي أعلى من التعاقد بمعدلات تراوح بين 35 بالمئة و 95 بالمئة، حتى عندما تحتسب أجور إدارة العقود. ويضيف: «ومع ذلك، فقد

رأيت أوضاعاً - ساعدت على إيجاد أوضاع- كانت فيها الحكومة ذات أداء يضاهي أداء القطاع الخاص. وهي تفعل ذلك في حالات مثل فينكس، أو مينيا بوليس، أو مدينة كنساس، أو نيوارك، حيث تتنافس الحكومة باستمرار مع القطاع الخاص».

وهناك دراسات أخرى تؤكد نقاط سافاس، بالرغم من تباين تقديرات الوفورات الناجمة عن التعاقد. ويقدم جيمس ك. ولسون مراجعة شاملة مستفيضة للأدبيات في كتابه: البيروقراطية، وهي مراجعة توضح أنه في معظم الحالات توصل المؤسسات الخاصة الخدمات بطريقة اقتصادية أكثر مما تفعل المؤسسات العامة. ولكن عندما تعمل المنظمات العامة والخاصة (ذات الحجم المتماثل) في السوق نفسها - كما في الرعاية الصحية والمرافق الكهربائية- تكون تكاليفها ونوعيتها متشابهة تقريباً، وإن كان بينهما فرق، فهو أن المرافق التي يملكها القطاع العام أرخص.

ومن جهة أخرى، فعندما لا يضطر مجهزو الخدمات من القطاع الخاص إلى المنافسة، فإنهم يكونون عديمي الكفاءة مثل الاحتكارات العامة تماماً. وتأملوا حالة ماساشوسيتس، التي تعتمد -مثل ولايات أخرى- على الشركات الخاصة لتقديم التأمين على السيارات، ولكنها على عكس معظم الولايات لا تسمح لتلك الشركات بالتنافس، بل إن أسعارها تضعها لجان تنظيمية، تماماً كما هي الحال في المرافق. ونتيجة لذلك، فإن شركات التأمين ليس لديها حافز يحثها على خفض تكاليفها، أو العثور على كفاءات، أو كبح زمام الغش. ولذا فإنها لا تظهر اهتماماً بزبائنها كاهتمام أسوأ البيروقراطيات الحكومية. ولذا فليس من المستغرب أن يكون في ماساشوسيتس أعلى معدل لأفراط التأمين الأولية في البلاد، وأعلى تكرار لمطالبات، وأعلى معدل لسرقة السيارات.

التنافس يرغم الاحتكارات العامة (أو الخاصة) على الاستجابة لحاجات زبائنها:
تأملوا في خدمة البريد بالولايات المتحدة - التي يعمل فيها 760 ألف موظف، فهي أكبر احتكار مدني عندنا. ونحن جميعاً نعرف أن خدمة البريد عديمة الكفاءة. وإذا لم تكن كلفة بريد الدرجة الأولى المتزايدة دائماً دليلاً كافياً، فتأملوا حقيقة كون خدمة البريد تنفق أكثر من 80 بالمائة من ميزانيتها على العمل، في حين تنفق خدمة البريد المتحدة أقل من 60 بالمائة. ثم إن خدمة البريد غير مستجيبة. ففي عام 1973 قامت بمحاولة فاشلة

لقمع خدمة سعاة البريد الذين يوصلون الرسائل باليد في اليوم نفسه - حتى إن كانت غير مستعدة لتقديم هذه الخدمة بنفسها. ففي السبعينيات رفضت تقديم الخدمة السريعة بين عشية وضحاها - حتى سمح الكونغرس لمنافسيها من القطاع الخاص بدخول السوق. وفي عام 1988 كانت تلبية حاجات إيصال البريد من الدرجة الثالثة في 30 بالمئة من الحالات فقط - وكانت تضيع من 3 إلى 5 بالمئة إلى 15 بالمئة من مجموع بريد الدرجة الثالثة. ولذا فإن الرابطة التجارية لناقلي البريد الكثير بالجملة، «رابطة بريد الدرجة الثالثة»، شعرت بخيبة أمل جعلتها تلجأ في آخر الأمر إلى دعم التنافس في نقل بريد الدرجة الثالثة كذلك.

وقد أحدث التنافس تحسينات كبيرة مفاجئة في بعض المجالات، كالبريد السريع. ولكن مع استمرار إحكام قبضة خدمة البريد الاحتكارية على بريد الدرجتين الأولى والثالثة، فإن العادات القديمة لا تموت إلا بصعوبة. وبينما قامت خدمة البريد السريع وخدمة البريد المتحدة بإدخال سلسلة متواصلة من التجديد، وكسبت ملايين الزبائن الموالين لها، وأبقت أسعارها ثابتة، فإن خدمة البريد ظلت تكافح. وفي عام 1971 كانت تملك نصف سوق إيصال الرزم. وعند حلول أواخر الثمانينيات لم يعد لديها سوى 26 بالمئة من سوق إيصال البريد في اليوم نفسه، وبحلول عام 1989 تقلصت حصتها إلى 12 بالمئة.

وعلى عكس ذلك، فإن الاحتكارات العامة التي يُدفع بها إلى التنافس على نحو كامل، لا يبقى أمامها من خيار سوى إرضاء زبائنها. فقد اكتشفت ذلك بلدان في جميع أنحاء العالم عندما خصصت مشروعاتها التي تملكها الدولة. وتأملوا ما حدث عندما سمحت نيوزيلندا ببساطة لخط جوي واحد بالتنافس مع خطها الذي تملكه الدولة؛ فالقصة يحكيها روجر دوغلاس، عضو حزب العمال ووزير المالية النيوزيلندي السابق:

إن إيرنيوزيلند، بوصفه عملاً تجارياً تملكه الدولة، كان دائماً يؤدي مهمة من الدرجة الأولى لزبائنه على طرق دولية. فكان مضطراً إلى ذلك - فقد كان يتنافس مع بان أميركان، وكانتاس، والخطوط الجوية البريطانية. ولكن في داخل نيوزيلندا، حيث كان الخط يملك احتكاراً محلياً، فقد كانت القصة مختلفة.

كان جميع الركاب يمشون مجهدين عبر المطر من طرف الخط إلى طائرتهم. وانتظروا ما يقرب من 20-30 دقيقة عند الطرف الآخر وصول حقايبهم. ولم يدرك

أحد ما الذي قد فاتنا، إلى أن قررت الحكومة الحالية كسر احتكار خط إيرنيوزيلند بالسماح لخط أنسيت بالدخول إلى جانبه.

وفجأة، بين عشية وضحاها، ولذهول عامة الناس على نحو كامل، اكتشفنا أننا كنا قادرين أيضاً على تغطية الوصول إلى الطائرات مثل باقي أنحاء العالم تماماً. فقد كانت عاصمتنا تستخدم بناية قذرة سابقة الصنع كمحطة للخط منذ الحرب العالمية الثانية، ولم يستطع أحد أن يجدده ويرفع مستواه، وفجأة صار لدينا محطتان حديثتان جديدتان كلياً، وحصلنا على المزيد من الرحلات الأرخص، وعلى طعام أفضل، وخدمة ودية أكثر، وانتهى انتظار الحقائق عملياً.

وبدأ الناس يرون - لأول مرة على الأغلب - أن القضية المركزية للحفاظ على مصالحهم بوصفهم زبائن لم تكن هي الملكية في الواقع، بل التنافس.

التنافس يكافئ التجديد؛ والاحتكار يخنقه: إن التنافس في إيصال الخدمات «يفضل بقاء المساعد»؛ كما قال اشتراكيان بريطانيان ذات مرة. فهو نوع من الانتقاء الطبيعي. وقد كتب سافاس: «إن تجارب الطبيعة التي لا تنتهي في التغيير المفاجئ، تساعد الأنواع على التطور، والتكيف، والبقاء، بالرغم من التغيرات البيئية الشديدة أو العنيفة. وتتكشف بعض هذه «التجارب» عن كونها مناسبة للظروف الجديدة أكثر من النموذج الأصلي، بل تحل محله في آخر الأمر.

والممارسة الحكومية العادية تثبط الانتقاء الطبيعي، فبدلاً من بقاء المساعد، نجد البقاء للمتمرس من قبل أو للأقوى سياسياً. وقرارات الخدمات يتم اتخاذها على أساس ما تم عمله في السنة السابقة، وأي المنظمات المجهزة تملك نفوذاً سياسياً، ومن الذي قدم إسهامات للحملة، وأين تقف الاتحادات. وكثيراً ما تظل التجارب الناجحة هامشية، إذا لم يكن لها نفوذ سياسي، وعندما تخفض الميزانيات، فإن البرامج الهامشية هي أول ما يتم إلغاؤه.

وعندما توضع منظمات الخدمات في منافسة حقيقية أصيلة، فإن كل شيء يتغير. فيتم التخلي بالتدرج عن الذين يقدمون خدمات سيئة بأسعار مرتفعة، في حين يكبر حجم الذين يقدمون خدمات جيدة النوعية بأسعار معقولة. والتنافس في الهامش يرغب المنظمات على

نزرع جلدها مرة بعد أخرى. فإذا كان هناك قياس دقيق للنوعية، فإن الانتقاء الطبيعي يتقدم بطريقة تلقائية تقريباً. وقد يحاول الساسة أن يتدخلوا، ولكن عندما يفعلون فإن عليهم أن يجادلوا ضد الحقائق.

التنافس يعزز كبرياء الموظفين العامين وروحهم المعنوية: يفترض معظمنا أن الموظفين العامين يعانون عندما يضطرون إلى المنافسة. ومن المؤكد أنهم يفقدون شيئاً من الأمن، ولهذا السبب، فإن اتحاداتهم كثيراً ما تعارض أي تهديد لوضعها الاحتكاري، ونحن نعتقد أن جهود تخفيف الألم، مثل سياسات فينكس التي تمنع التسريح، لها أهمية حساسة. فالحكومات قادرة على ضمان العمل لموظفيها من دون ضمان الوظيفة التي يشغلونها حالياً، ولكننا وجدنا أيضاً أن الموظفين العامين، عندما يجدون أنفسهم في منافسة، فإنهم يستمتعون بها - إذا لم يتعرض أمن وظيفتهم للخطر.

ويقول جون كليفلاند، الذي كان يعمل سابقاً في مديرية التجارة بولاية ميتشيغان:

«يريد الناس أن يقوموا بعمل جيد. وعندما يدخلون في منافسة، فإنهم يجدون أنفسهم يعملون بجدية ومشقة أكبر، وقد يجب دفعهم إلى ذلك، ولكنهم يكتشفون أن ذلك أكثر فائدة. فلا يبقى هناك تساؤل عن وقت قيامهم بعمل جيد. والعالم يعرف ذلك؛ لأنهم يفوزون في التنافس مع الآخرين».

أنماط التنافس المتنوعة

وليست فينكس وحدها. فمنذ التمرد الضريبي في عام 1978 بدأت الحكومات في جميع أنحاء أمريكا تستخدم المنافسة لخفض تكاليفها، وهكذا طورت سلسلة لا تكاد تنتهي من الطرق المتنوعة.

المنافسة العامة في مقابل الخاصة

يعتقد بعض الناس أن الحكومة لا تقدر على منافسة الأعمال التجارية. ولكن، كما رأينا في فينكس، فإنها ليست قادرة على المنافسة فحسب، بل على الفوز أيضاً. فنظام المرضى العقلين البالغين في أريزونا، الموصوف في الفصل الأول، يضع المشايخ والوكالات العامة

في مواجهة مباشرة مع المجهزين الهادفين وغير الهادفين للربح؛ من أجل التنافس على الفوز بالعقود. وفي التدريب على الوظائف، أصبح التنافس بين الوكالات العامة والمؤسسات الخاصة شائعاً إلى حد ما. فعندما قررت تيسي منذ عهد قريب أن تبني ثلاثة سجون جديدة، أتاحت لمؤسسة خاصة أن تبني واحداً منها، وللولاية أن تشغل الاثنين الآخرين - كي ترى أيهما تستطيع تأدية العمل بطريقة أرخص.

وابتداءً من عام 1984 طلبت وزارة المواصلات الاتحادية من سلطات النقل المحلية التي تريد أموالاً اتحادية، أن تضم المؤسسات الخاصة بوصفها مجهزة محتملة للخدمات. وعند أواخر الثمانينيات، كان عدد من المدن على الأقل، وفيها لوس أنجيلوس، ومدينة كنساس، وميامي، ودفنفر، تستدرج عروضاً خارجية لمناقصات لإنشاء بعض طرق المواصلات عن طريق التنافس.

بل إن مديرية الصحة العامة بمدينة نيويورك، التي تزعم أن لديها أكبر أسطول من السيارات غير العسكرية في العالم الحر، قد استخدمت التنافس بين القطاعين العام والخاص كأحد عناصر تحول لافِت للنظر. فعن طريق مقارنة تكاليف ورشاتها الداخلية لتصليح السيارات بتكاليف الورشات الخاصة - وإرسال لوائح «بالربح» أو «بالخسارة» في نتائج عمل كل ورشة عامة - استطاع نائب المدير المفوض رون كونتينو وموظفوه أن يزيدوا الإنتاجية على نحو كافٍ لتوفير 4.2 مليون دولار سنوياً. ويقول كونتينو: إن موظفيه عندما استطاعوا أن يقارنوا بين ورشاتهم والورشات الأخرى، لم يعودوا مجرد موظفين في المدينة، بل صاروا يرون أنفسهم أفراداً منافسين يعملون لورشة تنافس غيرها. وعلى نحو يكاد يكون حتمياً، أخذوا يبحثون عن أعمال أخرى - كالتقدم لشغل وظائف خارجية تعاقدت عليها مديريات أخرى. وبحلول عام 1989 كانوا يكسبون 700000 دولار في العام فيما أطلقوا عليه برنامجهم «للدخول في تعاقدات».

حتى خدمة البريد تستخدم بعض المقاولين من القطاع الخاص، بالرغم من أنها لا تتوقع من موظفيها أن يتنافسوا معهم. ومن أجل التعاقد مع 4500 من طرقها الريفية، تتعاقد مع أفراد من القطاع الخاص، بنصف كلفة طرقها الأخرى البالغ عددها أربعون ألفاً؛ أي

بنصف كلفة مكاتب بريدها المحلية. ولو أنها مستعدة لبناء مثل هذا التنافس في خدماتها الجوهرية، لكان مما لا شك فيه أنها ستتمكن من توفير مليارات الدولارات سنوياً.

المنافسة الخاصة في مقابل الخاصة

إن هذا أكثر النهج شيوعاً: تطلب الحكومة من المؤسسات الخاصة أن تتنافس فيما بينها لإنتاج بعض الخدمات العامة.

ولعل تخفيف العبء هو أبسط الطرق؛ فبمجرد الانسحاب من التجهيز العام، تحوّل الحكومات الخدمات إلى السوق الخاصة. فقد فعل جورج لايمر ذلك في جمع القمامة بمدينة سانت بول، على سبيل المثال. وتستطيع الحكومات بوضعها للقواعد أن تكيّف هيكله السوق، بحيث تلبّي الحاجات العامة. ولكن لما كانت الوكالات العامة تتخلى عن السيطرة المباشرة على منتجي الخدمات، فإن التخلص من العبء يقلل من قدرة الحكومة على إخضاع المؤسسات للمساءلة. فإذا افتقر الزبائن إلى المعلومات أو القوة الضاغطة لإخضاع المؤسسات للمساءلة -بتهديدها على نحو رئيس بالتحويل عنها إلى منافس لها- فإن التخلص من العبء قد يترك الزبائن في موقف ضعف مكشوف. (وسوف نعود إلى هذا الموضوع بتعمق أكبر في الفصل العاشر).

والشراء طريق شائع آخر تسلكه الحكومات لإرغام الشركات الخاصة على التنافس. وعلى نحو نموذجي فإن الوكالات العامة يتعين عليها أن توفر عروضاً متنافسة لأي عقد شراء يتجاوز قيمته مبلغاً معيناً لنقل 5000 دولار. فالحكومات تنفق مئات المليارات من الدولارات بهذه الطريقة كل عام على الرعاية الصحية، وعلى إنشاء الطرق العامة، وعلى صيانة المباني.

وتأملوا الرعاية الصحية: فأكثر من نصف الولايات جربت تطبيق المنافسة بين الخطط الطبية المدفوعة قيمتها سلفاً لتقديم المساعدة الطبية والتغطية لموظفي الولاية. فالمساعدة الطبية هي «البائع المتجول» لميزانيات الولايات، كما وصفها موظف تنفيذي في الرابطة الوطنية لضباط ميزانيات الولايات - ويأتي بعدها تماماً التأمين الصحي لموظفي الولايات. وفي السنوات الأخيرة، ارتفعت تكاليف المساعدة الطبية نحو 20 بالمائة سنوياً. وأخذت بعض

الولايات، مثل ماساشوسيتس، التي لا تزال تعتمد على نحو أولي على أنظمة دفع تقليدية يدخل فيها طرف ثالث، تجد أن تكاليفها تتضاعف كل خمسة أعوام. وبحلول عام 1991 صارت المساعدة الطبية تستهلك 20 بالمائة من ميزانية ماساشوسيتس برمتها. فاضطرت الولاية إلى إلغاء 250 مليون دولار من النفقات الأخرى كل عام، فقط من أجل تغذية إدمانها على المساعدة الطبية.

فالخطط السابقة الدفع، مثل منظمات صيانة الصحة، تميل إلى أن تكون أرخص؛ لأنها تتنافس في خفض السعر تنافساً شرساً. ففي ماساشوسيتس في عام 1989 على سبيل المثال، وصلت كلفة التأمين التقليدي على صحة الموظفين العامين إلى نحو 200 دولار شهرياً لكل موظف، في حين كانت الخطط السابقة الدفع تكلف ما بين 104 دولارات و138 دولاراً.

وكانت آريزونا أول ولاية تستخدم الخطط سابقة الدفع لتقديم تغطية للمساعدة الطبية كلها. وقد أوضحت دراسة في العمق قامت بها SRI الدولية أنه في السنوات الخمس الأولى من البرنامج، أي السنوات المالية 1983-1987، كان معدل التضخم لكل فرد 23 بالمائة فقط (أي 3.5 بالمائة في كل عام). وقدرت SRI أن برنامج المساعدة الطبية التقليدي في آريزونا كان سيتعرض لمعدل تضخم قدره 37 بالمائة. ثم إن نوعية الرعاية كانت أعلى في آريزونا مما هي عليه في برنامج تقليدي يضاهاها.

وتقدر الدراسات في ويسكونسين أن الولاية توفر زهاء 15 بالمائة سنوياً، عن طريق وضع سكان مقاطعة ميلووكي الذين يعيشون على الرعاية الاجتماعية، في أيدي منظمات صيانة الصحة. ثم إن حكومات كثيرة، وفيها حكومة ميلووكي، قد استدرجت عروض مناقصة من هذه المنظمات المتنافسة؛ لتأمين صحة موظفيها العامين. وقد قال نائب مدير ميزانية ميلووكي لمجلة غفرنينغ (الحكم): «لم نقتطع أي فوائد، ولم ننقل الكلفة إلى كواهل الموظفين، بل إننا نستخدم عملية التنافس في السوق الحرة؛ لإرغام منظمات صيانة الصحة على التنافس للحصول على أعمال المدينة».

ثم إن التعاقد طريقة شائعة أخرى لإدخال المنافسة إلى مجال الخدمات العامة. فعند حلول عام 1987 كانت الحكومة الاتحادية قد تعاقدت على أعمال قيمتها 3.196 مليار دولار، في حين تعاقدت حكومات الولايات والحكومات المحلية على ما قيمته 100 مليار دولار

(وليست التعاقدات كلها تنافسية بالطبع - وتشهد على ذلك تعاقدات وزارة الدفاع). فقد تعاقدت المدينة العادية على ما معدله الواسطي 27 بالمئة من خدماتها البلدية.

والتعاقد هو أصعب طريقة تستطيع أي منظمة عامة أن تختارها؛ لأن كتابة العقود ومراقبتها تتطلبان مهارة كبيرة جداً. فكثير من الحكومات تتصرف كأن مهمتها قد تم إنجازها بمجرد توقيعها عقداً. ونتيجة لذلك، فإن عدداً من المقاولين الخاصين أكثر من اللازم يفشلون في إيصال ما يعدون به، أو أسوأ من ذلك، يرتكبون الغش والاحتيال. وقد ملأت AFL-CIO كتباً بقصص الرعب الناجمة عن ذلك.

وللقيام بالعمل على نحو صحيح، كثيراً ما تتفق المدن 20 بالمئة من كلفة الخدمة على إدارة التعاقدات (وعندما ييقون الخدمات في البيوت، فإن ذلك يرتب عليهم تكاليف إدارية بالطبع). وعلى نحو نموذجي، فإنه يتمن عليهم استئجار أناس جدد ذوي خبرات خاصة. ويقول رون جينسن في فينكس: «لقد اكتشفنا أن رئيس الموظفين الذي يشرف على طاقم العمال، كثيراً ما تتقسه مهارات إدارة التعاقد أو المقاول. ولذلك أوجدنا منصباً تحت اسم مراقب العقد، وجدنا له أناساً يملكون تلك المهارات».

ولقد تعلمت المدن مثل فينكس أشياء كثيرة عن كيفية إدارة تعاقداتها التنافسية. فمدينة فينكس تربط دفع الأموال ربطاً وثيقاً بالأداء، وتضع في العقود شروطاً بحجب الأموال عن المقاولين الذين لا يؤدون العمل. وهي تتابع شكاوى المواطنين بحسب المناطق والحوادث، بحيث يستطيع المديرون أن يخبروا المقاول بالضبط أين تقع مشكلة التقصير، ويؤجلوا الدفع حتى يتم حلها. وتستخدم المدن مفتشين للمقارنة بين المناطق المتعاقد عليها والمناطق التي تخدمها الوكالات العامة.

والعروض الرخيصة التي يقدمها المقاولون على نحو مخادع للحصول على العقود هي مشكلة شائعة. فالشركات تقدم عروضاً منخفضة للفوز بالعقد أولاً، ورفع السعر فيما بعد. وبعد تجربة كارثية مع شركة لجمع النفايات الصلبة، تعلمت فينكس كيف تستبعد ذوي العروض المنخفضة. ويقول جينسن: «بصراحة، فإن العرض المنخفض ليس عرضاً جيداً. فهم يقدمونه بخسارة، أو بهامش منخفض أكثر من اللازم؛ ولذا فإنهم سيفشلون، وهكذا فإننا الآن نتعاقد مع صاحب أقل عرض لديه شعور بالمسؤولية».

والخطر الآخر هو أن المقاول الخاص سوف يقوم تدريجياً بتطوير وضع احتكاري لمصلحته. فالخصخصة للاحتكار ليست عديمة المعنى وغير معقولة فحسب، بل إنها غالية جداً. وفي الخدمات التي تتطلب معدات ثقيلة وأسطولاً من السيارات، تقبل بعض المدن عروضاً منخفضة مخادعة فيها تقديرات مزيفة، فتتخلص المدن من معداتها الثقيلة الخاصة بها، ثم تجد نفسها في وضع حرج عندما يرفع المقاول أسعاره فيما بعد. وعندما يتحولون إلى مقاولين آخرين من القطاع الخاص، فإن مسؤولي تلك المدن يتورطون أحياناً في اتفاق غير رسمي وهو ألا ينافسوا في السعر - وهذه مشكلة تتكرر في إنشاء الطرق. ومن هنا، فإن فينكس تبقي اثنتين من مناطق جمع القمامة في المدينة في أيدي المؤسسات العامة - بحيث تظل لديها دائماً قدرة على المنافسة.

وأخيراً، هناك خطر الاحتيال. فكما كتب بول ستار، فإن «التعاقد هو الشاهد الكلاسيكي على الرشوة السياسية». ففي أيام عزِّ بوس تويد، كان التعاقد مليئاً بالفساد المنتشر - فكان ذلك سبباً جعل التقدميين يعهدون بإيصال الخدمات إلى بيرقراطيات القطاع العام. وفي بعض الأماكن، لا تزال المشكلة موجودة: فإدارة ماريون باري في واشنطن بمقاطعة كولومبيا، كان معروفاً عنها أنها توجه العقود إلى مؤيدي ماريون السياسيين - وإلى عشيقاته في بعض الحالات. وكانت كثير من حالات الفساد التي ظهرت في أثناء فضيحة الإدارة الاتحادية للإسكان والتنمية الحضرية في عام 1989، تشمل تورط مقاولين استخدموا علاقاتهم السياسية للحصول على عقود.

والحل بسيط جداً. فالفساد صعب عندما يُماشي نظامُ التعاقد أربعة معايير هي: أن يكون العرض تنافسياً حقاً؛ وأن تكون المنافسة قائمة على أساس معلومات صحيحة ثابتة عن الكلفة ونوعية الأداء؛ وأن يكون المقاولون تحت مراقبة حريصة؛ وأن يتم إنشاء هيئة بعيدة عن السياسة نسبياً لتأدية هذه المهام. وإذا كانت هناك وكالة مثل مكتب مدقق حسابات فينكس، لها قدرة على تقويم المتنافسين على أساس بيانات ثابتة موجودة فعلاً - وإذا كانت تلك المعلومات عامة وعلنية - فسيجد الساسة صعوبة تمنعهم من توجيه العقود إلى أزماتهم ومحاسبيهم.

وبالرغم من الصعوبات كلها، فإن التعاقد يمكن أن يوفر مبالغ مهمة، وخاصة إذا لم يكن المجهزون العامون كافين. ويقول جون دوناهو، الأستاذ في هارفارد، ومؤلف كتاب قرار

الخصخصة: إن التعاقد يحقق أفضل قدر من النجاح عندما تتمكن الوكالات العامة من تحديد ما تريد عمله بالضبط، وتولد تنافساً في المهمة، وتقوم أداء المقاولين، وتبدل أو تعاقب الذين يفشلون في تحقيق مستويات الأداء المتوقعة.

وعموماً، يبدو أن معظم الوكالات العامة راضية عن أداء المقاولين المتعاقدين معها. ففي استطلاع أجرته اللجنة الوطنية لسياسة العمالة عام 1989، تبين أن 72 بالمائة من المسؤولين المحليين صنفوا الخدمات المتعاقد عليها معهم على أنها «مناسبة جداً»، في حين صنفها 10 بالمائة على أنها «مناسبة على نحو طفيف»، وصنفها 13 بالمائة على أنها «غير مناسبة على نحو طفيف»، وصنفها 5 بالمائة على أنها «غير مناسبة وريئة جداً». وقد وجدت الدراسة نفسها أن التعاقد قد وفر للحكومة المحلية ما تراوحت قيمته بين 15 بالمائة و30 بالمائة.

التنافس بين مؤسسات القطاع العام

إن التعاقد صعب بما يكفي لجعل الحكومات تفضل أحياناً أن تسعى للحصول على النتائج نفسها بإثارة التنافس فيما بين منظماتها الخاصة بها. وكما لوحظ آنفاً، فإن المنظمات العامة في بيئة تنافسية كثيراً ما يكون أدائها معادلاً في جودته أداء المنظمات الخاصة. وإن بعض الأماكن الآن تستخدم التنافس بين المدارس العامة - وهذا موضوع سنعود إليه بعد قليل؛ فمدينة فينكس تقوم على الدوام بمقارنة الكلفة، والكفاءة، والفاعلية لخدمات كثيرة في المدينة بما هو موجود في مدن أخرى. يقول جيم فلاناغان، مدقق حسابات المدينة: «إذا كنت تستطيع إجراء مقارنات جيدة، حتى لو لم تكن هناك منافسة فعلية، فإن ذلك يوجد ضغطاً. إذ إنك ستغير سلوكك إذا كان الناس ينظرون إلى الخدمة التي تقدمها بهذه الطريقة في الحقيقة؛ أي يقارنونها بخدمات الآخرين».

إيجاد التنافس في الخدمات الحكومية الداخلية

إن معظم الأمثلة المدرجة آنفاً تتطوي على خدمات تقدم لجمهور عامة الناس. ولكن هناك وكالات حكومية كثيرة لا تخدم عامة الناس، بل تخدم وكالات حكومية أخرى. وهي تشمل مكاتب الطباعة، والمحاسبة، والمشتريات، والاتصالات، وخدمات معالجة البيانات، وأساطيل السيارات، وعمليات التصليح، وعشرات غيرها. وفي العادة فإن فكرة الاضطرار

إلى التنافس لا تدور في خلد موظفيها على الإطلاق. حتى زبائنها، نادراً ما يتصورون الذهاب إلى منافسين خارجيين: فلا يدور في خلد رئيس الشرطة ألبة أن يرسل سيارته إلى مرائب جيبي لوب بدلاً من ورشة التصليح والصيانة في المدينة.

فعندما يمارس المديرون العامون مثل هذه الخيارات بالفعل، فإن أشياء لافتة للنظر تبدأ في الحدوث. ويروي آ. سافاس قصة من يوغوسلافيا - من بين جميع الأمكنة؛ إذ يبدو أن آباء مدينة لوبليانا قد استدرجوا عروضاً لعمل تخطيطي في المدينة ليس من مكتب التخطيط التابع لهم فقط، بل من وكالة تخطيط زغرب كذلك. «وقال مراقب أمريكي كان موجوداً هناك في ذلك الوقت: إنه لم يشاهد موظفي مدينة في أي مكان ألبة يعملون بجدية ومشقة مخططي مدينة لوبليانا، الذين كانوا يبذلون محاولة يائسة لتجنب مذلة رؤية العمل في مدينتهم يتم التعاقد عليه مع منافسيهم المهنيين والإقليميين».

وقد بدأت الحكومة الأمريكية تستخدم أساليب مماثلة. فعندما تولت سانديرا هيل تشغيل شعبة الإدارة في مينيسوتا في عام 1983، وجدت الروح المعنوية فيها هابطة، والسخط واسع الانتشار. وكانت الشعبة تُعرّف على نحو ساخر بحروف اسمها المختصرة «ش. إ.». (أي شعبة الإدارة) وكان زبائنها - وهم مديرون في إداراتهم - يعتقدون أن خدماتها رديئة، وأسعارها غالية أكثر من اللازم، وإجراءاتها عتيقة الطراز على نحو لا أمل فيه. فعندما اشتروا أجهزة حاسوب شخصية، كان عليهم أن يملؤوا استمارات، ويقفوا عبر حلقات من الأطواق المتروكة عندما كان الحاسوب يكلف مئة ألف دولار، بل إن مخازنهم المركزية لم تكن قد اختزنت استمارات أو فواتير إشعار بإرسال الأشياء.

فاستأجرت هيل مستشاراً إدارياً له خبرة في حكومة الولاية، اسمه باباك آرماياني، وعينته نائباً لها. فأجرى مسحاً استكشافياً لزبائن الوكالة، ثم بدأ بالعمل في وحداتها وأقسامها لتحسين أدائها. فساعد مركز الوثائق العامة فيها، الذي كان يعاني عجزاً مالياً، على التحول إلى أسعار السوق، وترويج منتجاته، والسعي لتحقيق ربح. وسرعان ما ازدادت مبيعاته بنسبة 17 بالمائة، وأخذ المركز يحقق ربحاً سنوياً قدره مئة وأحد عشر ألف دولار. ولاحظ آرماياني كيف استجابت المستودعات المركزية عندما رفع القسم الإداري سقف مشترياته، الذي كان

محددًا بخمسين دولاراً فقط؛ كي يسمح للوكالات الأخرى بشراء أشياء تكلف أقل من 1500 دولار من تلقاء نفسها. وفجأة صارت المستودعات المركزية تواجه منافسة جديدة - وهكذا بدأ مديروها يغيرون سياساتهم (فكان من ذلك أنهم خزنوا استثمارات وفواتير إشعار بإرسال الأشياء). وعندما لاحظ فريق ساندر هيل الإداري هذه التغييرات، قرروا إدخال حركة السوق الديناميكية - أي التنافس، والسعي لتحقيق الربح وما شاكل - إلى بقية أنحاء القسم.

وكان على القسم أولاً أن يصنف الدور المناسب لكل واحد من مكاتبه. فقد كان بعضها يؤدي دوراً خديماً وتنظيماً؛ وعلى سبيل المثال، فإن مكتب إدارة المعلومات كان يقدم خدمات الإطار الرئيس للحاسوب، ولكنه كان أيضاً يتحكم في من يمكنه أن يشتري حاسوباً ومن لا يمكنه. فقال نائب المفوض جيف زلونيس: «وكانت هذه كارثة. فقد كان هناك تنازع مصالح واضح؛ لأن بعض الموظفين كانوا هم الذين يقولون للوكالات إن كان يحق لها امتلاك حاسوب شخصي، في حين كانوا يكسبون معيشتهم من بيع خدمات الإطارات الرئيسة». وهكذا قامت هيل وآرماياني أولاً بفصل الخدمة عن التحكم والسيطرة، بإيجاد مكاتبين مختلفين للمعلومات. فكان مكتب سياسة المعلومات الجديد عملية «توجيهية» لرسم السياسة التي تحدد من يستطيع أن يشتري آلات الحاسوب، ومن أي نوع، وبأي مقاييس عامة أو مشتركة. أما المجموعة التقنية الجديدة، فكانت عملية خدمات، تباع الخدمات الحاسوبية مثل: معالجة البيانات، والبريد الصوتي، والبريد الإلكتروني. فكانت هذه حالة تقليدية كلاسيكية للتحويل من التجديف إلى التوجيه.

وكان ما يقرب من نصف ميزانية الخدمات موجوداً فيما يسميه القسم حسابات دوارة. وبموجب ذلك، كانت مكاتب الخدمات تفرض أسعارها على زبائنهم مباشرة، وتعتمد اعتماداً كلياً على الدخل الذي تولده. فقامت هيل وآرماياني بجعل كل مكاتب الخدمات صناديق حسابات دوارة، ثم قسمها بين المكاتب التي يجب أن تبقى احتكارية، وبين المكاتب التي يجب إرغامها على المنافسة.

وكان ذلك هو مفتاح الحل الخارق. فقد تقرر أن من الأفضل أن تكون الأنشطة احتكارية، مثل تلك التي كانت الاقتصاديات الكبرى فيها تحابي أحد المجهزين، أو التشريع يريد من كل وكالة أن تشتري الخدمة نفسها. وكانت معدلات أسعارها تُوضَع وتحدّد عبر التفاوض مع

زبائنها - بالمقارنة مع معدلات أسعار المجهزين الآخرين، سواء أكانوا من القطاع العام أم الخاص. أما المكاتب الأخرى، التي لقبوها «أنشطة السوق»، فقد صارت مفتوحة للمنافسة: كإدخال البيانات، والمخازن المركزية، وخدمات الخرائط والخطوط البيانية الصغيرة والدقيقة، والمشورة الإدارية. وفجأة صار بمقدور زبائنهم - من وكالات ولايات أخرى - أن يشتروا منهم أو من أي أحد آخر غيرهم. وكانت هذه صدمة لكثير من الموظفين.

ولكن، كما تقول ساندر هيل:

صار زبائننا يأخذوننا على محمل الجد. ولم يمض وقت طويل حتى عرفنا أن خدمات مثل تصليح الآلات الكاتبة، وتصميم الأنظمة والبرمجة ليست لها معدلات تنافسية، ولا يمكن أن تكون لها. وهكذا انتهى وجودها في الأعمال التجارية. ومن جهة أخرى، فإن خدماتنا للخرائط والخطوط البيانية الصغيرة الدقيقة، والمخازن المركزية، والمشورة الإدارية لها قدرة كبيرة على منافسة بائعي القطاع الخاص. والواقع أنها صارت أعمالاً تجارية متنامية.

وبين عامي 1987 و1990 تزايدت مبيعات مجموعة التكنولوجيا من 35 مليون دولار إلى 60 مليون دولار سنوياً. وهبطت أسعار حواسيبها بنسبة 20 بالمئة، وأسعار اتصالاتها البرقية والبريدية بنسبة 17 بالمئة، أما مجموعة المشورة الإدارية فقد تضاعف حجمها عملياً ثلاث مرات. وفي تلك الأثناء تم إنقاص زمن الإيصال والدوران بمقدار النصف أو أكثر. وتقول هيل عن تكاليف المرافق وعمليات السوق: لم ترتفع عموماً إلا بأقل من واحد بالمئة كل عام من 1986 إلى 1990، في حين كان معدل التضخم 7.4 بالمئة سنوياً، وزاد الصندوق العام للولاية بنسبة 5.7 بالمئة كل عام. وفي عام 1991 خفضت حسابات الصناديق الدوارة تكاليفها بنسبة 4.5 بالمئة، موفرة للولاية بذلك مبلغ 6.3 ملايين دولار.

وكل هذه النتائج كان من الممكن تحقيقها ببساطة عن طريق الإدارة الجيدة. فليست هناك عبقرية في تخزين استثمارات وفواتير الإرسال بالبريد، وإلغاء المكاتب العتيقة المنقرضة التي عفا عليها الزمن، وإنقاص التكاليف. والمشكلة هي أن الوكالات العامة لا تفعل هذه الأشياء دائماً، لأنها لا تملك الدوافع لتعملها. إن عبقرية إدارة المشروعات - كما سمّت مينيسوتا

إستراتيجيتها- هي أنها ترغم المديرين على التحرك والتصرف. فالمنافسة لا تنتظر وصول الإدارة الجيدة، فإذا كان المديرين عاجزين عن إبقاء المصاريف منخفضة وتحسين النوعية، فإن زبائنهم سيذهبون إلى أماكن أخرى، ويفلس هؤلاء المديرين ويخرجون من ميدان العمل التجاري. فالتنافس هو قوة التجديد الدائمة التي تفتقر إليها الحكومة في العادة.

التعليم العام: دراسة حالة

يبدو التنافس بين مؤسسات جمع النفايات، في نظر معظم الناس، مجرد شيء طبيعي. فلماذا يفضل أي شخص الاحتكار؟ إن التنافس في بناء الطرق، وفي الرعاية الصحية، حتى في النقل العام، لا يبدو أكثر من شيء بَدْهي. أما إرغام بيرقراطيي قسم الإدارة على المنافسة من أجل كسب عيشتهم - فيا لها من فكرة منعشة طازجة!

ولكن حوّل الحديث إلى التعليم تجد أن أفضل الأشياء تباعد وتختفي. فقد داوم معظمنا في مدارس عامة. وقد انطبعت صورة المدرسة العامة على أرواحنا على نحو لا يُمَحَى. فلا يدور في خلدنا ألبتة أن المدارس العامة يمكن أن تكون مختلفة. فنحن نفترض أن المدارس مرادفة للمباني، وأن الأطفال يُعْهَد بهم إلى المباني، فالطلبة لا يختارون؛ وأباؤهم وأمأتهم لا يختارون؛ والمدارس لا تتنافس في الزبائن. وما دامت السماء زرقاء، فالمدارس العامة احتكار.

ومع ذلك، فكما أشار بيتر دركر قبل عدة أعوام، فإن أمريكا هي الدولة المتقدمة الكبرى الوحيدة التي يوجد فيها تنافس ضمن نظام المدارس. فالفرنسيون لديهم نظامان متوازيان فيما فوق الصفوف الابتدائية، وهما نظام عام ونظام كاثوليكي، وكلاهما تدفع تكاليفه الدولة. والأمر كذلك عند الإيطاليين أيضاً. أما الألمان فلديهم الجيمنازيوم، وهي مدرسة ثانوية تهَيِّ طلبة نخبة قليلة تماماً لدخول الكليات. وفي اليابان تصنف المدارس بحسب أداء طلابها في امتحانات دخول الكليات الجامعية. ويتم الاعتراف بمدرسي المدارس العالية المرتبة، وترفيعهم، وإعطاؤهم الرواتب المناسبة لجودة أدائهم. وعلى عكس ذلك كله، فإن المدرسة الأمريكية تتمتع بما يقرب الاحتكار - فليس فيها مقاييس أداء، وليس فيها منافسة ضمن النظام ولا من خارجه.

وكان دركر يكتب في عام 1988 عندما لاحظ أن هذا النمط أخذ في التغيير؛ فوصف قرار ولاية مينيسوتا بالتحول إلى الانتقاء والتنافس في مجال التعليم، كما فعلت هارلم الشرقية من قبلها. فمنذ عام 1988 قامت سبع ولايات أخرى على الأقل بالعمل على غرار ريادة مينيسوتا، فأخذت تعرض على طلابها خيار الدوام في مدرسة في مقاطعة مختلفة؛ وهي ولايات آيوا، وأركنساس، وأوهايو، ونبراسكا، وأيداهو، ويوتاه، وماساشوسيتس (وكانت فيرمونت ومين منذ زمن طويل تسمحان لمناطق المدارس بإعطاء طلبتها مستندات ضمان لاستخدامها في المدارس الخاصة). أما ولايات كاليفورنيا، وواشنطن، وكولورادو فقد فتحت مجالاً محدوداً للانتقاء، ولطلبة المدارس الثانوية خاصة. وهناك عشرات المدن التي تعرض الخيار الآن، وفيها روتشستر، ونيويورك، ومونتكلير، ونيوجيرسي، وسياتل، وسان خوزيه.

ولسوء الحظ، فإن كثيراً من هذه الأنظمة تعطي الوالدين حق اختيار المدرسة، ولكنها في الحقيقة لا ترغم المدارس على التنافس؛ فالمدارس المتخلفة التي تفشل في اجتذاب طلاب كثيرين لا تزال تمتلئ - بأطفال آباء وأمهات لا يولون هذا الأمر أي اهتمام أو انتباه. فمثل هذه الأنظمة دخلها في العادة شيء من التحسين جعلها أفضل من الأنظمة التقليدية التي تعهد بالطلبة إلى مدارس محددة. فهي تسمح للآباء والأمهات باختيار أسلوب التعليم الذي يفضلونه، وتسمح للمديرين والمعلمين أن يجروا تجارب على الطرق المختلفة. ولكن تنقصها قوة فرض التحسين الذي تأتي به المنافسة.

وعندما يصل الأمر إلى تأثيرات المنافسة، فإن التعليم لا يختلف عن صناعة أي خدمات أخرى. فكما يوضح تومي طومسون، حاكم ولاية ويسكونسين، فإن المنافسة تولد الإخضاع للمساءلة. فبموجب مفهوم اختيار الوالدين للمدرسة، تخضع المدارس للمساءلة عن أداء طلابها؛ فالمدارس التي تقدم تعليماً عالي النوعية ستزدهر بالطريقة نفسها التي تزدهر بها الأعمال التجارية التي تحسن نوعيتها لربائتها، والمدارس التي تفشل في تلبية احتياجات طلبتها لن تكون قادرة على المنافسة، ومن ثم فإنها ستتعتل عن العمل.

وقد قام جون تشاب وتيري مو، مؤلفا الكتاب الذي نشره معهد بروكينغز بعنوان: السياسة، والأسواق، ومدارس أمريكا، بدراسة بيانات عن 500 مدرسة ثانوية في سائر أنحاء أمريكا؛ لاستكشاف أكثر العوامل تأثيراً على أداء الطلبة. فكان التأثير الأكبر بالطبع

هو القابلية التي يجيء بها الطالب إلى المدرسة - وهذا شيء تقرره خلفيته الأسرية إلى حد كبير. ولكن ثاني أهم تأثير هو المدرسة نفسها. ومع ذلك، فإن العوامل التقليدية التي كثيراً ما نؤكد عليها - وتشمل رواتب المدرسين، والنفقات المصروفة على كل طالب، وحجم الصف المدرسي، ومتطلبات التخرج - ليس لها تأثير على الأداء المدرسي. وبدلاً من ذلك، فإن المفاتيح الأساسية هي سيطرة الأبوين، ووضوح مهمة المدرسة ورسالتها، والقيادة القوية، ودرجة الحرية والاحترام المقدمة للمدرسين (وبحسب مصطلحاتنا: ملكية المجتمع، والمنظمة التي تدفعها مهمتها وتحركها رسالتها، والسلطة اللامركزية). ومن أجل تنمية هذه الصفات؛ بحسب ما اكتشف تشاب ومو، فإن المدارس بحاجة إلى استقلال ذاتي عن السيطرة الخارجية - عن الإداريين، وعن الاتحادات، وعن مجالس الإدارة. واكتشفاً أنه «كلما ازدادت الحرية الممنوحة للمدرسة لترسم طريقها بنفسها، زاد احتمال أن تصبح منظمة بطريقة فاعلة».

فالموضوع الحقيقي في إصلاح المدارس إذن هو: كيف تمنحها استقلالاً ذاتياً، ومع ذلك تخضعها للمساءلة؟ فبعد كل شيء، لا يمكنك تسليم مفاتيح المدرسة للمدير والمدرس وتضمن بأنهما سيخضعان للمساءلة.

إن الطريقة الوحيدة التجريبية العملية والمنطقية الملزمة للحفاظ على الاستقلال والمساءلة، هي الانتقال إلى نظام جديد للمساءلة. فأنت بحاجة إلى إخضاع المدارس للمساءلة ليس من الأعلى إلى الأسفل، بل عن طريق عملية السوق، عبر عملية التنافس. إنك بحاجة إلى نظام يخضع المدارس للمساءلة بإعطائها الاستقلال الذاتي - ومراقبة مدى نجاحها في كسب دعم الآباء والطلبة.

وبعد أن أدلى جون تشاب بملحوظاته المقتبسة آنفاً، استنطقه روبرت فاغندر الأصغر، الذي كان عندئذ رئيساً لمجلس التعليم في مدينة نيويورك؛ فلاحظ أن المقاطعة الرابعة في هارلم الشرقية قد استخدمت التنافس حقاً لإنتاج مدارس ناجحة. ولكن المقاطعة الثالثة عشرة قد فعلت ذلك بطريقة معاكسة: عبر قيادة قوية متسلطة. «فلعل القضية هي قضية قيادة بدلاً من الانتقاء والاختيار». إن إجابة تشاب على ذلك ينبغي تعليقها على جدار كل منطقة مدرسية في أمريكا، وهو:

إنك تستطيع الحصول على مدارس فاعلة بوسائل أخرى، مثل قدرة القيادة القوية. ولكن إذا اضطررنا إلى الاعتماد على تطوير قادة غير عاديين حقاً من أجل إنقاذ مدارسنا، فإن احتمالات ذلك ببساطة لن تكون جيدة جداً. فالنظام الحالي ببساطة ليس مؤهلاً لتشجيع ذلك النوع من القيادة. ومن جهة أخرى، فإن نظاماً من التنافس والانتقاء يعطي المدارس تلقائياً حوافز لعمل ما هو صحيح.

هذا هو المفتاح. فالقادة بوسعهم أن يحثوا المدارس على التحسين؛ والتشريعات قادرة على أن تأمر المدارس بالتحسين؛ والمديرون والرؤساء المتميزون بوسعهم إرغام المدارس على التحسين. ولكن المنافسة وحدها هي القادرة على تحريض المدارس كلها على التحسين - لأن التنافس في الزبائن يوجد نتائج حقيقية وضغطاً حقيقياً للتغيير عندما تفشل المدارس. فالمنافسة وحدها ترغم المديرين والمدرسين - باستمرار - على إجراء التغييرات الصعبة الضرورية لتلبية احتياجات طلابها. ولقد كانت هذه هي النظرة الجذرية المتعمقة التي دفعت مجموعة صغيرة من النشطاء في مينيسوتا إلى إدخال اختيار المدارس العامة إلى جدول الأعمال الوطني.

تجربة مينيسوتا

لقد طورت المنطقة الرابعة نظامها للانتقاء بطريقة تراكمية بالتدريج. كانت عملية هادئة، لا تبرز إلى عيون الناس الموجودين خارج حدود هارلم الشرقية. أما مينيسوتا، أول ولاية تؤسس الاختيار على مستوى الولاية كلها، فكانت قصتها مختلفة تماماً. فقد كانت مينيسوتا أول ولاية ناقشت علناً قضية التنافس في الثقافة التربوية العامة، وبذلك أثارت النقاش الوطني حول الاختيار. وبهذه الصفة، فإن قصتها تكشف كثيراً عن القضايا العقدية الأيديولوجية والحقائق العملية للتنافس في ميدان التعليم العام.

وتبدأ القصة في أواخر عقد السبعينيات من القرن العشرين، عندما قامت عصبة المواطنين، المكونة من تجمع منظمة للمواطنين مع هيئة من المفكرين المتخصصين بتأليف فريق عمل لفحص نتائج عملية لإزالة الفصل العنصري أمرت بها المحكمة. وكانت مينيسوتا تفتخر زمنياً طويلاً بمدارسها العامة الممتازة. ولكن لدهشها كشف لها فريق العمل عن

شكاوى متزايدة. فبغض النظر عن العرق أو الطبقة، كان الشيء الذي يثير قلق الناس هو نوعية مدارسهم الآخذة في التدهور. وهكذا ألقت العصابة فريق عمل آخر لفحص مسألة النوعية. فدهشوا مرة أخرى. ويقول كورتيس جونسون، المدير السابق لعصابة المواطنين: «بحسب العبارات التي كان يستخدمها مفكرنا الراحل غاريسون كيلر، فقد كنا فوق المتوسط بدرجة طفيفة فقط، هي درجة «لا بأس»، فلم نكن قريبين من استحقاق الاعتراف بالنفس الذي كان سائداً بيننا».

وقبل سبعة أعوام من بداية سماع أمريكا لشيء عن الاختيار، اختار فريق العمل إجراء تغيير جذري. ويوضح ذلك تيد كولديري، الذي سبق جونسون بالعمل في عصابة المواطنين، فيقول: «يريد جميع الناس دائماً أن يلاحقوا الأعراض، ولكن يتعين عليك أن تسأل نفسك مراراً وتكراراً: «ما الذي يجعل النظام يتصرف هكذا؟»، وعليك أن تجد ما الذي يسبب ظهور هذه الأعراض، ثم تصلح هذا السبب».

وكان تقرير العصابة صدمة للمجتمع؛ لأنه ذكر أن مدارس مينيسوتا كانت غير مناسبة وأنها في حالة يرثى لها، ولأنه دعا إلى إيجاد نظام من التنافس، سواء عن طريق مستندات الضمان أم عبر اختيار المدارس العامة. واستجابة لذلك، فإن شراكة مينيسوتا للأعمال التجارية، المكونة من أكبر ثمانين شركة في المدينتين التوأمين (مينيا بوليس وسانت بول)، قررت أن تطلب إجراء دراسة خاصة بها بإلقاء نظرة شاملة شديدة التعمق على المدارس، فخرجت تلك الدراسة بالاستنتاجات نفسها. وبعد صدور تقرير شراكة الأعمال المذكورة، بدأت اجتماعات عقدها كل من كولديري، وجونسون، وجوناثان (الذي ألف كتاباً أيد الاختيار)، وحاكم الولاية الجمهوري السابق آل كوي، وعدة أشخاص آخرين من أجل صياغة إستراتيجية.

وفي عام 1984 أقتنعوا جون براندل، عضو مجلس الشيوخ في ولايتهم، بإدخال لائحة قانونية لإعطاء الطلبة ذوي الدخل المنخفض مستندات ضمان يستطيعون استخدامها في أي مدرسة، عامة أم خاصة. فقد جادلوا أن من الواضح أن النظام كان يتخلى عن أولئك الأطفال ويخذلهم، فلماذا لا تبدأ عملية الإصلاح بهم؟

وفشلت اللائحة. ولكن في أواخر ذلك العام، قرر بيريتش حاكم الولاية أنه بحاجة إلى جدول أعمال لإصلاح التعليم. وعندما جاء له كبار مساعديه بأفكار جونسون، وكولدير،

وناثان، ومجموعتهم انقض على تلك الأفكار والتقطها. وبينما كان الحكام الآخرون سيرون فيها حفراً ومزائق سياسية فقط، فإن بيربيتش بغريزته رأى فيها الحقيقة. وعشية انعقاد التشريعية، وعلى مائدة إفطار لعصابة المواطنين، كشف النقاب عن اقتراح بالسماح لأطفال مينيسوتا بالدوام في مدارس أي مقاطعة يختارونها. فأحدث اقتراحه هذا موجات ارتجاج في المؤسسة التعليمية.

وبعد مناقشة هائجة غاضبة، رفض المجلس التشريعي اللائحة، ولكنه تفاض عن بند منفصل فيها صاغ مسودته أحد المشرعين، سمح لطلبة الصفين الأخيرين في المرحلة الثانوية بأخذ دولارات ولايتهم إلى الكلية، وإنهاء دراستهم الثانوية في أثناء حصولهم على قروض مزدوجة. ولما كان هذا البند مدفوناً في لائحة طويلة، فقد بقي موجوداً. وفجأة وجد الطلبة الذين تراوح أعمارهم بين 16 و17 عاماً في مدارس مينيسوتا العامة أنهم يتمتعون بإمكانية الاختيار.

وفي سنة البرنامج الأولى، لم يستغل هذه الإمكانية سوى 3600 طالب - أي اثنين بالمئة ممن يستحقونها. فسجل بعضهم في الكلية؛ واقتصر آخرون على أخذ دورة أو دورتين في الكلية. ولكنهم أحبوا كما أحبها أبائهم. وعندما أجري مسح استطلاعي للمشاركين في العامين الأولين، اتضح أن 95 بالمئة منهم كانوا راضين بذلك أو شديدي الرضا. وقال 90 بالمئة إنهم قد تعلموا عن طريق البرنامج أكثر مما لو كانوا قد أخذوا دورات الدراسة الثانوية فقط. وذكر أولياء أمور 87 بالمئة من الطلبة أن أطفالهم أمضوا وقتاً في دراسة دورات الكلية، أكثر من الوقت الذي أمضوه في دراسة دورات مدرستهم الثانوية. ولم يكن المشاركون كلهم من النخبة؛ فقد كان 60 بالمئة منهم من مستويات ب وج ود (B.C.D). وحصل أكثر من نصفهم على تقديرات آ. وب. في دورات الكلية التي شاركوا فيها.

وفي عام 1986 حاولت المؤسسة التعليمية أن تقوض البرنامج وتجهضه، ولكن السر كان قد كُشف. وعندما حاول مؤيدو المؤسسة أن ينظموا اجتماعاً للنظر في الأمر، «تدفق الآباء والأمهات على مبنى الكابيتول»؛ كما قال كورتيس جونسون:

فلم يكن من شأنهم أن يسمحوا بذلك التقويض. وتقدم طالب بعد طالب بالقول: «إن هذا البرنامج أحدث تحولاً في حياتي، فقد كنت أشعر بالملل ولا أبه للمدرسة، بل

لم أكن قررت الذهاب إلى الكلية، ولكن هذا البرنامج أعاد إلي الحياة». وجاء الآباء ليشهدوا في تلك الجلسة بالقول: «لم أكن أقدر على جعل طفلي يدرس؛ أما الآن فلست قادرة على جعله يتوقف عن الدراسة».

وعند حلول عام 1987 كان 5700 طالب يشاركون (أي نحو 5 بالمئة ممن يستحقون على مستوى الولاية؛ و10 بالمئة منهم في مينيا بوليس). وكان نحو ربعهم يداومون في الكليات دواماً كاملاً بتفرغ. وعندما أخذت ثانويات مينيسوتا تواجه تنافساً حقيقياً جداً في طلبتها -والأهم من ذلك، على الدورات التي يأتون بها- قررت تلك الثانويات أن تستجيب. وفي ثلاثة أعوام، ضاعفت عدد الدورات المتقدمة فيها أربع مرات، وأقامت أكثر من خمسين ثانوية دورات تعاونية مع مدارس ما بعد المرحلة الثانوية، يتم التدريس فيها في مباني المدارس الثانوية. واستخدم بعضها التعليم عن طريق قناة تلفزيونية ذات اتجاهين.

وفي عام 1987 قدم بيربيتش لائحة ثانية تسمح للطلبة الذين تراوح أعمارهم بين اثني عشر عاماً وواحد وعشرين عاماً، ممن لا ينجحون في إحدى المدارس، بالانتقال للدوام في مدرسة أخرى ما دام الانتقال لا يؤثر في إلغاء الفصل العنصري. وأعلنت الولاية عن البرنامج تحت شعار: «الطلبة الذين على حافة ترك المدرسة ليسوا بحاجة إلى محاضرة وعظ، بل هم بحاجة إلى بديل». وفي العامين الأولين شارك في البرنامج 3000 شاب كان نصفهم تاركين للمدارس فعادوا إليها. وبعبارة أخرى، فإن مينيسوتا ببساطة عندما سمحت بالاختيار أعادت 1500 تارك الدراسة إلى مدارسهم في سنتين فقط.

وفي وقت لاحق، فتحت مينيسوتا برنامجاً لتاركي المدارس البالغين الكبار، فصارت خياراتهم تشمل مراكز المناطق التعليمية، والبرامج البديلة المصممة للذين يريدون شيئاً آخر غير المدرسة الثانوية التقليدية. وبعضها تشغله مدارس أو مؤسسات خاصة، متعاقدة مع المناطق المدرسية، إحداها ثانوية جديدة في مينيا بوليس تداوم في المساء. وعند إدخال هذه البرامج زاد على ضعف النسبة المئوية للطلاب الذين يتوقعون التخرج في الثانويات، والالتحاق بالكليات أو التدريب المهني.

وفي عام 1988 أقر مجلس مينيسوتا التشريعي في آخر الأمر برنامج بيربيتش للاختيار الكامل، فمنح الطلبة حرية الدوام في مدارس أي منطقة أخرى، ما دامت المقاطعة المستقبلية

لهم فيها مكان لهم، وما دام انتقالهم لا يؤثر في جهود إلغاء الفصل العنصري. وعندئذ بدأت كل الدورات المخصصة للطالب أو الطالبة تلحق به أو بها إلى المنطقة الأخرى. وتعين على الآباء أن ينقلوا أبناءهم الطلبة إلى حدود المنطقة التي سيدأومون في مدارسها، ولكن إذا كانت الأسرة منخفضة الدخل فإن الولاية ستدفع أجور النقل العام.

وكان أول عام تشارك فيه المقاطعات كلها هو العام الدراسي 1990-1991. وفي ذلك الخريف، تقدم 6134 طالباً بطلبات لمغادرة مناطقهم. وقرر ستة آلاف آخرون الأخذ بخيار الكلية، في حين سجل نحو 8000 آخرين في مراكز المنطقة التعليمية، واختار ثلاثة آلاف البرامج العامة البديلة، واختار 750 طالباً البرامج الخاصة البديلة المتعاقدة مع المناطق المدرسية. وفي المجموع، مارس الاختيار نحو 24000 من طلاب مينيسوتا البالغ عددهم 720000. ولعل ثلاثين ألفاً آخرين مارسوا خياراتهم ضمن فرادى المناطق.

وعلى وجه العموم، فإنه يصح الافتراض أن 5 بالمئة إلى 10 بالمئة من طلبة المدارس العامة في مينيسوتا قد اختاروا تغيير مدارسهم بطريقة أو بأخرى. ومن هنا، فإنه حتى في سنة البرنامج الأولى، واجهت المدارس تهديداً حقيقياً جداً بفقدان طلابها. ويقول كورتيس جونسون: «إن هذا يغير المحادثة في غرفة مجلس الإدارة. فبدلاً من الجدول مدة 45 دقيقة حول نوع آلة جزّ العشب التي يجب شراؤها، أخذوا يتساءلون فجأة: «هل نحن نقدم أي شيء يرغب أي أحد في المجيء إليه باختيارهم من تلقاء أنفسهم؟».

وأعادت إحدى المناطق فتح مدرسة كانت قد أغلقتها؛ لأن عدداً كبيراً من الطلبة كانوا قد غادروا المنطقة رداً على الإغلاق. وكانت منطقة أخرى قد حاولت منع طلبة السنتين الأخيرتين في مرحلة الدراسة الثانوية فيها من اختيار طريق الكلية، فغيرت موقفها في آخر الأمر، وأوجدت صفقة كاملة من برامج الدورات المتقدمة، وإجراء دراسات الكلية ضمن المدرسة الثانوية. وقد أسرّ أحد الإداريين قوله لتيد كولديري: «عندما رأى الناس أولئك الأطفال يخرجون من الباب ونحن غير قادرين على إيقافهم، قررنا أن علينا أن نفعل شيئاً ما بأنفسنا».

وفي منطقة من الضواحي ذات تاريخ طويل في مماطلة طلبات الآباء، ودحر زيادة ضرائب الممتلكات، ووقع 200 طالبٍ على استمارات للمغادرة. فأجرى المدير مقابلة شخصية

مع الأسر المتئين جميعاً. وأقر المصوتون زيادة ضريبية بنسبة 70 بالمائة. وطورت المنطقة إستراتيجية متجانسة لمنافسة الضواحي المجاورة لها، مركزة على استخدام التكنولوجيا في غرفة الصف.

وفي عام 1991 قام كولديري وجونسون وحلفاؤهما بإقرار لائحة في المجلس التشريعي، تسمح لمجموعات من المدرسين بتأسيس مدارس عامة جديدة. فقد فكروا على نحو منطقي أنه في السوق التنافسية الحقيقية، يأتي جزء كبير من المنافسة المهمة من مؤسسات جديدة اكتشفت طريقة أفضل لإرضاء زبائنهم. ولهذا أهمية خاصة في مجال التعليم؛ لأن كثيراً من الآباء والأمهات لا يريدون أن يسافر أطفالهم مسافات كبيرة إلى المدرسة. ومن هنا، فإن خياراتهم محدودة، إلا إذا نشأت مدارس جديدة في منطقتهم.

ويوضح كولديري ذلك بقوله: «إن اختيار المدارس وحده لن يغير نظاماً مغلقاً. فالمطلوب هو فتح النظام للناس المغامرين الشجعان، الذين يريدون أن يبدؤوا مدارس ابتكارية جديدة». وفي بعض المناطق، مثل هارلم الشرقية، فإن قادة المناطق يتوثقون من حدوث ذلك. ولكن كولديري يلاحظ أنه في كثير من الأماكن، فإن قدرة المنطقة واستعدادها لبدء مدارس جديدة لا بد أن تكون محدودة برغبتها في عدم تهديد المدارس الأخرى التي تملكها. ويستنتج كولديري أن الإجابة هو نظام تستطيع المناطق والولايات بموجبه أن تستأجر مدارس جديدة يوجد فيها المدرسون، والآباء، والمنظمات الخاصة. وإن لائحة مينيسوتا التي هي تسوية سياسية، هي البرنامج الرائد فقط. فهي تسمح باستئجار ثماني مدارس فقط، أوجدها المدرسون فقط، واستأجرتها مجالس إدارة المدارس فقط، ولكن هذه بداية.

ونظام الاختيار في مينيسوتا له حدود أخرى، فهو يفرض تنافساً إلزامياً بين المناطق، ولكن ليس ضمن كل منطقة. (ومناطق الولاية الكبيرة تقدم درجات مهمة من الاختيار. وفي العادة، فإن المناطق الأصغر ليس فيها سوى مدرسة متوسطة واحدة ومدرسة ثانوية واحدة). فهو يفرض اختياراً، ولكن ليس اختيارات: أي أن النظام يوجد ضغوطاً على المدارس؛ كي تنوع برامجها وأساليبها التدريسية، ولكنه لا يلزمها بفرض لا مركزية السلطة التي من شأنها تسهيل مثل هذه التغييرات. وهو لا يرغب المناطق المدرسية على فتح المدارس

أو إغلاقها، كما تفعل المنطقة الرابعة في هارلم الشرقية. فالمدارس التي تتميز وتجذب المزيد من الطلبة نادراً ما تنمو أو تستنسخ نفسها، ثم إن المدارس ذات الأداء السيئ نادراً ما تغلق ويعاد فتحها تحت إدارة جديدة.

ومع ذلك، فإن نظام مينيسوتا ثورة في التعليم العام؛ فهو قد أقنع غالبية أهالي مينيسوتا بفضائله في بضع سنوات قصيرة. وعندما اقترح الحاكم بيربيتش الأخذ بالاختيار المرة الأولى عام 1985، لم يؤيد الفكرة سوى نحو ثلث الذين استطلعت آراؤهم. أما بحلول عام 1989 فقد أيدها 60 بالمئة. بل إن من الأمور الكاشفة عن أكثر من ذلك أن 60 بالمئة من المدرسين قد أيدوا الاختيار بموجب استطلاع للرأي أجرته رابطة مينيسوتا التعليمية.

قضية الإنصاف

لعل أكبر اعتراض على التنافس بين المدارس يقوم على أساس الاهتمام بالإنصاف. فالسوق التنافسية المحضة - كنظام الضمانات غير المقيدة مثلاً - تنتج عنها بالتأكيد محصلات غير منصفة؛ لأن الأغنياء المرفهين سيضيفون أموالاً إلى ضماناتهم ويشتررون أفضل تعليم يمكنهم دفع كلفته؛ ولن تتمكن من ذلك أغلبية الآخرين. وعندئذ فإن سوق الثقافة ستفصل بين الناس بحسب دخل كل فئة منهم.

ونحن نؤمن بأن ذلك سيكون خطأ، فمدارسنا العامة موجودة لتقدم التعليم، ولكنها موجودة أيضاً لتجمع الأطفال من كل دروب الحياة معاً. فاختلاط الطبقات الاجتماعية والأعراق العنصرية شيء شديد الأهمية في الديمقراطية؛ ومن دونه نفقد قدرتنا على التفاهم والتعاطف مع المختلفين عنا. وعندما يحدث ذلك، فلن يمضي وقت طويل حتى يفقد مجتمعنا قدرته على رعاية المحتاجين إلى المساعدة. وعندئذ نصبح مجموعة من الأفراد لا مجتمعاً.

وبالطبع فإن أي سوق يمكن تركيبها بطرق مختلفة بواسطة قواعد حكومية. وهذا ما يصفه جيداً فيرن جونسون، وهو قائد آخر لحركة الإصلاح في مينيسوتا:

أنا لست مؤيداً حرية العمل التجاري. بل أؤيد المنافسة الخاضعة للسيطرة. فالسياسة العامة يجب أن تسيطر، على نحو مطلق، على نوع المنافسة المسموح بحدوثها. وعلى السياسة العامة والتمويل العام رعاية من لا يملكون مالاً كافياً. وإن

ترك كل شيء بلا ضوابط تنظيمية، معناه أن أصحاب المال يفوزون والناس الباقون يخسرون، ولا يمكننا السماح بذلك. وثانياً لا يمكن أن يكون لديك تنافس مدمر؛ بل يتعين عليك أن يكون لديك زبائن مطلعون مثلاً، وعلى الحكومة أن تضمن الحفاظ على ذلك. وضمن هذه المقاييس، فإن أحوالك تتحسن كلما استطعت أن تزيد حيوية قوى السوق، مثل المنافسة.

وفي نظام الضمانات، فإن المدارس التي تقبل مستندات الضمان، يمكن منعها من فرض أجور تعليم تتجاوز قيمة تلك المستندات، ويطلب منها أن تحقق درجة ما من التوازن العنصري. ولكن مع المخاطر المحتملة من إيجاد العملية السياسية لنظام سندات ضمان من دون مثل هذه الضوابط، فإن الحفاظ على الإنصاف سيكون أسهل في نظام للمدارس العامة.

حتى أنظمة الاختيار العامة يجب تركيب هيكليتها بعناية لضمان الإنصاف طبعاً. فالآباء بحاجة إلى معلومات موثوقة عن نوعية كل مدرسة، ويجب بذل جهد خاص لتقديم تلك المعلومات للآباء ذوي الدخل المنخفض والتعليم الضعيف. والطلبة يحتاجون إلى مواصلات مجانية. ويجب الحفاظ على الدمج العرقي، وهذا شيء تفعله كثير من المناطق بوضع حد أدنى من النسبة المئوية للطلبة من أبناء الأقليات في كل مدرسة.

إن بعض المعارضين للاختيار في المدارس العامة يخشون من أن الطلبة الذين قد يكون آباؤهم أقل قدرة على الأخذ بخيارات قائمة على المعرفة والاطلاع، أو أقل التزاماً بجودة نوعية التعليم، سوف يُتركون متخلفين في مدارس فاشلة آخذة في التقلص في أحياء المدن الداخلية، في حين يهرب منها الطلبة الأفضل. وهذا بالضبط ما يحدث في النظام القديم طبعاً: فالذين لديهم موارد مالية يهربون إلى المدارس الخاصة أو إلى الضواحي، في حين يبقى المحرومون قابعين في المدارس المتدنية النوعية.

أما المدافعون عن الاختيار في هارلم الشرقية ومينيسوتا فيجادلون في حين أن نهجهم له تأثير معاكس لذلك تماماً: فالتنافس يرغم المدارس الفاشلة على التحسن، أو يرغم المنطقة على تغيير إدارة تلك المدارس. ويقول فيرن جونسون: «إننا في الحقيقة لانعمل من أجل الاثنين في المئة أو الخمسة في المئة الذين يغادرون - بل نعمل من أجل الخمسة والتسعين

في المئة الباقية- من أجل تعزيز النظام وتقوية حيويته». وتقدم هارلم الشرقية برهاناً حياً على ذلك؛ فالتنافس قد عزز حيوية النظام فعلاً، والمدارس الفاشلة تحسنت فعلاً، والإدارة الفاشلة يتم تبديلها فعلاً، وطلاب المدارس المتدنية لا يُتركون متخلفين، بل يتم إنقاذهم.

ويحدث الشيء نفسه في أي سوق تقريباً، إذا كان يتعين على المتنافسين أن يتنافسوا للحفاظ على أموالهم. ففي التعليم العالي مثلاً، ينتهي المطاف بأسوأ الطلبة في المدارس ذات أدنى المستويات، ولكن تلك المدارس لا تتدهور بالضرورة. فلما كانت تواجه منافسة -ولما كانت تتعرض للإفلاس- فإنها تكافح كي تتحسن باستمرار (غير أن هذه ليست هي الحال في المؤسسات العامة المضمون لها عدد معين من الطلبة، أو كمية معينة من الدعم المالي. فالتنافس الحقيقي يعني التنافس في الطلبة وفي الأموال كذلك).

حتى صناعة السيارات تبين قوة المنافسة على تحسين الجانب المتدني. ففي أثناء خمسينيات القرن العشرين وستينياته، عندما لم تكن الشركات الكبرى الأمريكية الثلاث: جنرال موتورز، وفورد، وكريسler تواجه منافسة أجنبية، وتتنافس السوق الأمريكية فيما بينها بصمت؛ كي تتجنب أي دعاوى ضدها بتهمة تكوين اتحاد احتكاري، فإن السيارات المتدنية النوعية تدهورت فعلاً. ولم يكن لدى الشركات الكبرى الثلاث حافظ مالي لمتابعة البحث عن زبائن جدد عند الجانب المتدني، وهكذا فإن سيارات الفالكون والكوميت تدهورت إلى سيارات بنتووفيغا. ولكن ما إن قام اليابانيون بالغزو، ومعهم بدائل حقيقية اختطفت زبائن حقيقيين، حتى بدأت صناعة السيارات في ديترويت بالرد على ذلك. واليوم يتمتع زبون الجانب المتدني بمزيد من الخيارات، وبنوعية أفضل، وبأسعار أقل (بالدولارات المعدلة بحسب مستوى التضخم) مما كان عليه الحال من قبل.

ويخشى بعض النقاد من أن المدارس في التنافس قد تفوي الأطفال بالتدليل لتجتذب مزيداً من الطلبة ربما يكون ذلك عن طريق تدريسهم بالتلفاز أو قضاء نصف النهار في ساحات الرياضة. غير أنه في النظام الذي لا تزال «توجهه» الولاية أو مجالس إدارة المدارس المحلية، فإن المقاييس الأساسية تجعل مثل هذا السلوك شديد الصعوبة، ومثل هذه المخاوف مبالغاً فيها. على أي حال، عندما فتحت المنطقة الرابعة في هارلم الشرقية «مدرسة رياضية»، استخدمت الرياضة كأجراء، ولكنها قدمت معها مقاييس دراسية أكاديمية

صارمة، ومعظم الآباء الفقراء من الأقليات لا يسمحون لأطفالهم بالحضور في تلك المدارس الرياضية، خشية أن يمنعهم ذلك من التحصيل التعليمي الجيد؛ فاضطرت المنطقة في آخر الأمر إلى تغيير اسم المدرسة.

ومن الحجج الشائعة الأخرى أن الفقراء لن يأخذون بالخيارات على أساس معلومات جيدة عن المدارس. ويتفق جميع المدافعين عن الاختيار على ضرورة وجود نظام معلومات هجومي نشيط، يتعدى حدود الرسائل البريدية والمواد المكتوبة. وفي أماكن مثل هارلم الشرقية، وكمبريدج بولاية ماساشوسيتس اللتين توجد في كل منهما أسر كثيرة منخفضة الدخل، تعمل مثل هذه الأنظمة بنجاح واضح. يقول سي فليغل -أحد رواد الاختيار في هارلم-:

إن النقاد يقولون: إن الاختيار لا يعمل بنجاح في مدارس المدن الداخلية؛ لأن الآباء تنقصهم الثقافة الضرورية لتمكينهم من اتخاذ قرارات صحيحة قائمة على الاطلاع.

وهؤلاء النقاد مخطئون؛ فالآباء من الأقليات في المدن الداخلية ليسوا أقل اهتماماً من نظرائهم في الطبقة الوسطى، برؤية أطفالهم يتعلمون في مدارس نشيطة، ومنظمة، وقوية؛ وليسوا أقل قدرة على اختيار تلك المدارس عندما تتاح لهم المعلومات؛ فاختيار المدارس كثيراً ما يمثل المجال الوحيد للتخلص من وضع يائس تعيس.

إننا نقدم للآباء قراءة وعلامات عالية في الرياضيات ومراتب مدرسية عليا؛ فالآباء والأطفال عندنا يعرفون من هم أفضل المعلمين، وما هي أفضل المدارس. وهم يقررون اختيارات تقوم على أساس التجربة، والخبرة، وتناقل التوصيات شفاهاً بين الناس، والمعلومات العامة عن المدارس.

وفي هارلم الشرقية، وسّع الاختيار الفرص التي كانت محجوزة في العادة للبيض من الطبقة الوسطى، فامتدت لتشمل الأطفال الفقراء السود واللاتينيين. وإذا أزلنا عن أعيننا الغشاوة العقدية، ونظرنا إلى الحقيقة مباشرة، فسوف يتضح لنا أن الاختيار عند تصميمه على نحو مناسب وصحيح لن يهدد الإنصاف بل يزيده. ويوضح تيد كولديري: «أن الاختيار موجود الآن. يمكنك الذهاب إلى مدرسة خاصة، ويمكنك أن تنقل محل سكنك إلى منطقة

أخرى - والناس في الحقيقة يفعلون ذلك طوال الوقت - بل يمكنك الذهاب إلى كثير من المدارس العامة دون أن تنتقل إذا كنت مستعداً لدفع أجور التعليم. وهكذا فإن الاختيار موجود، ولكن له علاقة بدخل أسرتك».

ولقد كانت هذه هي الحجة التي استخدمها كولديري، وبيرييتش، وحلفاؤهما في آخر الأمر؛ لإقناع اتحادات المعلمين. ويستذكر كورتيس جونسون: «قلنا لهم: إن القادرين على دفع الكلفة لديهم اختيار أصلاً. وهكذا فأنتم تريدون عدم تمديد الاختيار وحرمان الفقراء من التمتع به؛ فهل هذا صحيح؟». وكانت تلك هي الحجة التي أقتنعتم وأكسبتنا الجولة.

إدارة التنافس

كما توضح المناقشة آنفاً، فإن التنافس يجب تركيبه وإدارته بعناية وحرص إذا أريد له أن يعمل بنجاح. ومثلما هي الحال في التعليم، فإن الأسواق المنفلتة بلا ضوابط تنظيمية تولد عدم الإنصاف. وإن المنظمات التي تبيع الخدمات، سواء أكانت تدريباً على العمل، أم مواصلات، أم رعاية يومية، تميل إلى أن «تتغذى» من أكثر الأعمال التجارية ربحاً؛ أي ممن يحتاجون أقل تدريب، ومن طرق الحافلات الأكثر ازدحاماً بالركاب والمسافرين، ومن الآباء القادرين على دفع أجر الرعاية اليومية.

وهذا بالضبط هو ما يحدث في مجال الرعاية الصحية اليوم؛ إذ إن المشايخ الهادفة للربح تطرد المرضى الذين ليس لديهم تأمين، فترسلهم إلى المشايخ العامة الشديدة الازدحام. وعواقب هذه الممارسة المعروفة بالتخلص من المرضى قد تكون قاسية. ففي دراسة لمشفى عام في دالاس استغرقت ستة أشهر، كان 77 بالمئة من المرضى الذين نقلوا إليه من مستشفيات أخرى لا يملكون تأميناً. وبعبارة أخرى، فإن المشايخ الخاصة تطرد المرضى الذين بلا تأمين على نحو روتيني مستمر، فترسلهم إلى مشايخ عامة ترضى باستقبالهم، وقد مات منهم أحد عشر وهم في الطريق إلى الدخول.

وهناك نوع آخر من عدم الإنصاف يهدد الذين يعملون لمجهزي خدمات متنافسين. وتشير الدراسات المتقنة إلى أن الأجور التي تدفعها الحكومات ومقاولو القطاع الخاص متشابهة في المعدل الوسطي. ولكن بعض الدراسات توحى أن المقاولين يقدمون فوائد أقل،

كالتأمين الصحي. ثم إن الحكومات تميل إلى أن تكون أكثر اندفاعاً من المقاولين المختصين باستئجار النساء وأبناء الأقليات وترفيعهم.

غير أن التنافس المركب بعناية يمكن أن يعطي نتائج أكثر إنصافاً من إيصال الخدمات على يد احتكار عام، ويمكن مطالبة المقاولين بتقديم أجور وفوائد تضاهي ما تقدمه الحكومات؛ وذلك وبتشجيع العمل الإيجابي مثلاً. وهذه المطالبة مهمة إذا كنا نريد أن لا تضيع القيم التي نعتنقها عبر حكوماتنا عند استخدامها لتعاقدات تنافسية.

ويمكن مطالبة المقاولين أيضاً بخدمة جميع شرائح السوق، والامتناع عن احتلاب الدسم من الزبائن المدهنين فقط. ففي أثناء دراسة مؤسسة العلوم الوطنية لموضوع جمع النفايات، اكتشف أ. س. سافاس أن التنافس يزيد الإنصاف فعلاً في إيصال الخدمات؛ لأن الوكالات العامة كانت بالنتيجة تتربح من الأغنياء. فعندما تواجه الهيئات العامة المسؤولة عن تنظيف المدينة من التأخيرات، ولا ترغب في دفع أجور عن ساعات العمل الإضافية، فإنها تترك بعض المناطق بلا تنظيف في ذلك اليوم - وهي غالباً أفقر المناطق؛ لأن نفوذها السياسي هو الأقل. ومثل هذا الأمر لا يحدث مع مقاول. ويقول سافاس: «إنها مهمة يجب القيام بها، وليست مجموعة من الأحياء يتم استرضائها بفوارق تمييزية اعتماداً على قوتها السياسية».

إن الأسواق التي تبدو تنافسية، يمكن أن تخضع أيضاً لقوة احتكارية إذا لم تكن تلك الأسواق مركبة بعناية. وفي الأنظمة التعاقدية والشرائية على سبيل المثال، فإن بعض المشروعات قد تكون كبيرة وكثيفة، بحيث يصبح من المستحيل عملياً تبديل مجهزي الخدمة بعد أن يبدأ العمل بالمهمة. فمقاولو وزارة الدفاع الذين يبنون الغواصات والسفن يتمتعون بهذه الحماية؛ وهذا يفسر سبب إفلاتهم من العقاب على زياداتهم التكاليف على نحو لا ينتهي. وهناك مشكلة مماثلة أخذة في الظهور في حالة الشركات الخاصة التي يتم التعاقد معها لإدارة السجون، فكثير منها يطالب بعقود تصل مدتها من عشرين إلى ثلاثين عاماً. فقد كتب جون د. دوناھيو في كتابه **قرار الخصخصة**: «إن هناك خشية من أن إدارة السجون، بدلاً من أن تكون تنافسية مثل صناعة تجميع النفايات، ستصبح تنافسية مثل صناعة الغواصات النووية؛ أي غير تنافسية على الإطلاق».

حتى عندما لا تملك المؤسسات الخاصة احتكارات، فإنها في بعض الأحيان تنمي قوة سياسية كافية لخلق المنافسة. ففي النقل العام الكثيف، تنفق شركات الحافلات الخاصة مبالغ كبيرة لا يستهان بها للتأثير في الهيئات التشريعية؛ كي تحصل على العقود وتحفظ بها. وفي جمع النفايات، فإن المؤسسات الخاصة الكبيرة تستخدم قوتها لممارسة ضغط مصلحي ضد السياسات التي تريد خفض حجم النفايات، مثل إعادة التدوير وخفض مصادر القمامة. حتى في مجال الرعاية اليومية، تحاول المؤسسات الخاصة أن تحد من المنافسة.

وهذا النمط يوحي أن الحكومة ستكون حكيمة، إذا حرمت المؤسسات التي تؤدي لها أعمالاً كبيرة الحجم من الحق في ممارسة الضغط المصلحي، أو دفع تبرعات للحملات الانتخابية. ومثل هذا الحرمان أو التحريم قد تكون له مشكلات دستورية عند تطبيقه بقانون على جميع المؤسسات الخاصة. ولكن هذا الحرمان يمكن بالتأكيد أن يُنص عليه كتابياً في عقود محددة. فإذا كان هناك شركة تريد عملاً تجارياً مع القطاع العام، فإنها ببساطة سوف تتخلى عن أي جهد للتأثير في السياسة العامة في المناطق ذات الصلة؛ لأن تنازع المصالح هنا واضح وجليّ.

وهذا كله لا يعني أن الاحتكارات العامة لا تتطلب إشرافاً حريصاً من النوع نفسه. فقد أرسل مسؤولو البريد أحجاماً كثيرة من الرسائل المجانية لممارسة ضغط مصلحي على الكونغرس؛ كي يسمح لهم بزيادة أجور البريد على نحو كبير ومفاجئ في عام 1990. وأقام مديرو المدارس في شيكاغو دعوى لإلغاء برنامج الإصلاح الذي حرّمهم من أمن وظائفهم طوال العمر. وأقام اتحاد للموظفين العمامين دعوى في ميتشيغان؛ لمنع الدولة من التعاقد مع جهات خارجية على تقديم التدريب المهني للذين يعيشون على منح الإعانة الاجتماعية. ثم إن شركة رورال مترو، وهي مؤسسة خاصة تشغل إدارات المطافئ في نحو ثلاثين حياً محلياً، تعرضت لتهديدات كثيرة من الاتحادات، إلى درجة أنها لم تعد تجرؤ على تقديم عروض مناقصة تنافس بها إدارة مطافئ تابعة لتلك الاتحادات. ويكون التهديد في العادة شبيهاً بما يلي: «إذا جئتم إلى هنا، فإننا سوف نجمع أموالاً من كل اتحاد في البلد ونثير لكم المشكلات في عقر داركم». وقد تكون لدى الاتحادات أموال للإنفاق أقل من أموال الشركات، ولكن الموظفين العمامين يصوتون في الانتخابات بمعدلات هي ضعف ما يفعله عامة الناس.

إن المنافسة موجودة هنا لتبقى، بغض النظر عما تفعله حكوماتنا. وفي أسواق اليوم السريعة الحركة، فإن القطاع الخاص ينتزع حصة السوق من المنظمات العامة، والمدارس العامة تتراجع وتخسر المواقع أمام المدارس الخاصة. وخدمة البريد تتراجع أمام البريد الاتحادي السريع ونظام إمدادات الطاقة غير القابلة للانقطاع. ثم إن قوات الشرطة العامة تخسر المواقع أمام مؤسسات الأمن الخاصة، التي تستخدم الآن ثلثي مجموع موظفي الأمن في البلد كله.

ويمكننا تجاهل هذا الاتجاه والاستمرار في عملنا كالمعتاد، ونتفرج على تناقص أعداد الناس الذين يستخدمون المؤسسات العامة شيئاً فشيئاً. ويمكننا أن نقبع متكاسلين في الذي تنفك فيه حلقة مفرغة كلما تناقص اعتماد الناس فيها على الحكومة، تناقص استعدادهم لتمويلها، وكلما ازدادت الحكومة سوءاً، تناقص اعتمادهم عليها. أو يمكننا أن نستيقظ -كما فعل القادة الرياديون، من فينكس إلى هارلم الشرقية إلى مينيسوتا- ونعتق المنافسة بوصفها أداة لإعادة الحيوية إلى مؤسساتنا.

وليس الخيار عارياً سافراً بمقدار ما يمكن أن يكون في سوق تنافسية شعارها: إما أن تنافس أو تموت. ولكنه سافر بما فيه الكفاية. فإما أن يتعلم قطاعنا العام كيف يتنافس، أو يتعرض للركود والانكماش، حتى يصبح الزبائن الوحيدون الذين يستخدمون الخدمات العامة هم فقط العاجزون عن دفع تكاليف الشيء البديل.

