

## حكومة يوجهها الزبائن تلبية حاجات الزبون، لا الجهاز المكتبي

النوعية يقرها الزبون فقط ويبت فيها

ديفيد كوبر، رئيس الشرطة في ماديسون ويسكونسين.

متى كانت آخر مرة شعرت فيها أنك زبون مقدر في مدرسة أطفالك؟ وماذا عن مكتب محركات السيارات في بلدك؟ وبلدية مدينتك؟

ليس في الحكومة أناس يستعملون كلمة «زبون» ألبتة. ومعظم المنظمات العامة لا تعرف أصلاً مَنْ هم زبائننا. وعندما أخذ بوب ستون موظفيه في المنشآت الدفاعية إلى خلوة منعزلة لمناقشة كتاب البحث عن الامتياز، كانت أول مهمة لهم هي تحديد زبائنهم. فكانت النتائج مفاجأة كبرى، حتى لستون. فهو يقول: «كنا نعتقد أن زبائننا هم وزير الدفاع، أو الكونغرس، أو دافع الضرائب الأمريكي. ولكننا اكتشفنا أن الناس الذين كان المفروض بنا أن نخدمهم هم القوات - أي الجندي، والبحار، ورجل القوة الجوية، أو مشاة البحرية الذين يدافعون عن أمريكا. فكان ذلك شيئاً لم يفكر فيه أحد منا من قبل».

إن الحكومات الديمقراطية موجودة لتخدم مواطنيها. والأعمال التجارية موجودة لتحقيق الأرباح. ومع ذلك، فإن الأعمال التجارية هي التي تبحث على نحو مهوس عن طرق جديدة لإرضاء الشعب الأمريكي. فمعظم الحكومات الأمريكية عمياء عن زبائننا في حين أن محالّ ماكدونالدز وفريتو - لاي موجهة نحو الزبائن. وقد يبدو هذا أقصى اتهام للحكومة البيروقراطية.

فلماذا الأمور على هذا النحو؟ الإجابة بسيطة: إن أكثر الوكالات العامة لا تحصل على أموالها من زبائنها؛ ولكن الأعمال التجارية تفعل. فإذا أرضت الأعمال التجارية زبائنها، فإن مبيعاتها تزداد، وإذا جاء شخص آخر فأرضى زبائنها أكثر، فإن مبيعاتها تتناقص. وهكذا فإن الأعمال التجارية تتعلم أن تولي زبائنها اهتماماً كبيراً. أما الوكالات العامة، فإنها تحصل على تمويلها من الهيئات التشريعية، ومن مجالس المدن، ومجالس الإدارة المنتخبة. ومعظم «زبائنها» أسرى: ونظراً لأنهم يفتقرون إلى الحركة، فليس لديهم بدائل للخدمات التي تقدمها حكوماتهم. وهكذا فإن المديرين في القطاع العام يتعلمون أن يتجاهلوا الزبائن. وذلك لأن الزبائن الذين يهدف المديرون العامون إلى إرضائهم هم العاملون في الجهازين التنفيذي والتشريعي؛ لأنهم يحصلون منهما على تمويلهم. والمسؤولون المنتخبون بدورهم يتوجهون إلى ناخبهم، وفي معظم الحالات إلى مجموعات المصالح المنظمة. وهكذا فبينما تكافح الأعمال التجارية لإرضاء الزبائن، تسعى الوكالات الحكومية إلى إرضاء مجموعات المصالح.

إن الزبائن الحقيقيين لوزارة المواصلات لم يكونوا هم السائقون وركاب النقل الجماعي العام، ولكن بناء الطرق العامة وأنظمة المرور العامة. وزبائن وزارة الإسكان والتنمية الحضرية لم يكونوا سكان المدن الفقراء، بل القائمين بتنمية الممتلكات العقارية. وإذا كان هذا يبدو مبالغاً، فتأمل تعليق ديفيد فورسبرغ، الذي كان الرئيس الإقليمي للإسكان والتنمية الحضرية بولاية نيو إنغلاند، بعد أن غير جاك كيمب نقطة تركيز الإسكان والتنمية الحضرية: «لا أستطيع أن أخبركم بمدى المساعدة التي حصلت عليها من قدرتي على القول: إن جمهور الإسكان والتنمية الحضرية هم الأناس ذوو الدخل المنخفض والمتوسط». إن بإمكانك القول: «إن الإسكان والتنمية الحضرية ليست هنا لخدمة مقاولي الإنشاءات العقارية والمجموعات الصناعية».

إن الإزعاج الأكبر الذي يعانيه معظم الناس في معاملاتهم مع الحكومة هو خطرسة البيروقراطية؛ فالناس اليوم يتوقعون أن يلقوا التقدير من الحكومة بوصفهم زبائن.

في عام 1950 كان نحو ثلثي الأمريكيين ذوي الوظائف يقومون بعمل غير ماهر، في حين كان الثلث يعملون بعقولهم. أما اليوم فقد انعكست هذه النسبة. والنتيجة هي جيل من

المواطنين الذين لديهم توقعات مختلفة عما كانت عليه توقعات أمهاتهم وآبائهم في العصر الصناعي. فقد كان آباؤنا وأمهاتنا يقفون في الصف أمام مكتب تسجيل السيارات ساعات طويلة وهم يهزون أكتافهم غير مباليين: فقد كانت تلك ببساطة هي الطريقة التي يشتغل بها العالم. أما نحن فنقف في الصفوف نفسها، ونحن ننفخ بغيظ ساخن. وكان آباؤنا وأمهاتنا يقبلون المدارس العامة كإحدى المعطيات التي لا يقدرّون على تغييرها. أما نحن فننظم اللجان، ونطالب ببرامج جديدة، ونجمع الأموال، ونتطوع لتدريس وحدات خاصة، وإذا لم يعمل ذلك بنجاح، فإننا نرسل أطفالنا إلى مدارس خاصة.

وكثيرون منا يتجاهلون الحكومة، مفترضين أننا مشغولين أكثر من أن نضيع وقتنا على مثل هذه القضية التي لا أمل فيها. ولكن عندما نحتك فعلاً بالقطاع العام -عندما يدخل أطفالنا المدرسة، أو تقرر الولاية أن تبني محرقة للقمامة في مجتمعنا- فإننا نرفض أن نبقي سلبيين أو غير مباليين. بل نريد برهاناً على أن المحرقة ستكون سليمة، ونريد أن نختار المدرسة التي يداوم فيها أطفالنا، ونرحب بالمساعدة في رعاية الطفولة، ولكننا نريد أن نختار أين يتم تقديم تلك الرعاية، وعلى يد مَنْ، وشكراً لكم. فنحن بحاجة إلى المساعدة في نفقات رعاية الطفولة، ولكن آخر شيء نريده هو نظام صحة عامة لا يكون لنا فيه حق اختيار الطبيب أو المستشفى.

وبينما نتحول إلى مجتمع يسيطر عليه العمال ذوو المعرفة، فإننا آخذون في الانقسام كذلك إلى ثقافات فرعية، لكل واحدة منها قيمتها وطراز حياتها، وكل واحدة منها تشاهد على التلفاز أشياء مختلفة، وكل واحدة منها تتسوق في أنواع مختلفة من المحال، وكل واحدة منها تسوق أنواعاً مختلفة من السيارات. لقد تحولنا من مجتمع كتلة كبيرة فيه طبقة وسطى عريضة وشديدة التجانس، إلى مجتمع فسيفسائي ذي تنوع ثقافي كبير، ضمن الطبقة الوسطى أيضاً. وصرنا نتوقع منتجات وخدمات مفصلة بحسب أساليبنا وأذواقنا، من شبكات التلفاز إلى المطاعم إلى المشروبات.

ومع ذلك فإن المؤسسات العامة التقليدية لا تزال تقدم خدمات من حجم واحد تريده أن يناسب الجميع. فأنظمة التعليم التقليدية لا تزال تقدم «الطراز س» من التعليم.

وسلطات الإسكان التقليدية لا تزال تقدم شقاً متماثلاً في مجموعة متطابقة من البيانات العالية. والمكتبات العامة التقليدية لا تزال تقدم الكتب والصحف والمجلات فقط. ولذلك فإن الزبائن المعتادين على الخيارات، يبدؤون بالذهاب إلى أماكن أخرى على نحو متزايد؛ عندما يواجهون مؤسسات عامة تقدم خدمات موحدة المقاييس.

ولكي تكون الحكومات الريادية على مستوى هذه التغييرات الكبيرة الكثيفة، فقد بدأت تغير نفسها، وبدأت تنصت لزبائنها بعناية، عبر استطلاعات الرأي، وجماعات التركيز، وتنوع واسع من الطرق الأخرى. وبدأت تقدم لزبائنها خيارات من المدارس، ومرافق الترفيه، ومن خدمات الشرطة أيضاً. وبدأت تضع زبائنها في مقعد السائق، من حيث وضع الموارد في أيديهم مباشرة وتركهم يختارون تجهزي خدماتهم.

وهذا يمضي بالتنافس خطوة أبعد. فبدلاً من جعل المديرين الحكوميين يختارون تجهزي الخدمات عن طريق عملية تقديم عروض متنافسة، فإنه يجعل كل مواطن يختار تجهزي خدماته. ثم إن هذا النظام يثبت مبدأ الخضوع للمساءلة أمام الزبائن. ويقول سي فليغل، من المنطقة الرابعة في هارلم الشرقية: «لا أستطيع أن أفكر في آلية للإخضاع للمساءلة أفضل من خيار الآباء والأمهات. فإذا بدأت ترى أن الشباب لا يأتون إلى مدرستك، فإن هذا أعلى وجه من وجوه التقويم».

وبعبارة أخرى، فإن الحكومات الريادية من أجل أن تجعل مؤسساتها العامة يوجهها الزبائن بقدر ما يوجهون الأعمال التجارية، تعلمت أن تمول تلك المؤسسات كتمويل الأعمال التجارية. فإذا كانت المدارس تخسر مالياً كلما تركها طالب - كما في مينيسوتا - فهل يتصرف المدرسون والإداريون بطرق مختلفة؟ طبعاً وإذا لم يتم الدفع لمكاتب السيارات إلا بعد إكمال معاملة إجازات السوق أو أرقام تسجيل السيارة - بحيث يتلقون مزيداً من المال كلما أكملوا مزيداً من المعاملات - فهل يتصرف موظفهم بطريقة مختلفة؟ نعم، ويمكنك المراهنة على ذلك. ومع اتضاح عواقب اجتذاب الزبائن إلى هذا الحد، فإن التسابق على تقصير أوقات الانتظار سيكون شديداً. بل قد نجد مكاتب تظل مفتوحة في المساء وفي أيام السبت، وتشغل

نوافذ يستطيع الزبون أن يمر بها وهو داخل سيارته، وتعلن عن كون صفوف الانتظار أمامها هي أقصر الصفوف في المدينة!

### الاقتراب من الزبون

إن جميع خبراء الإدارة من بيترز ووترمان إلى دركر ودمينغ يمعنون النظر في أهمية إنصات المرء لزبائنه. وهم ينصحون المديرين بتعريض موظفيهم لمواجهة زبائنهم مباشرة. فإن هيوليت - باكارد تطلب من الزبائن أن يقدموا إلى مهندسيها طلبات يصفون فيها حاجاتهم. ثم إن كبار المديرين في شركة زيروكس يمضون يوماً من كل شهر في تلقي مكالمات هاتفية من الزبائن. ويقول ديفيد كيرنز، كبير موظفيها التنفيذيين السابق: «ببساطة، ليس هناك بديل للوصول المباشر، فهو يبقي المديرين على اطلاع، ويبقيهم على تواصل، ويبقيهم شرفاء نزيهين».

بل إن دركر يصف المنظمات غير الهادفة للربح أيضاً التي تتصرف بهذه الطريقة؛ ومن بينها الكنيسة المجتمعية في ويلوكريك في بارنغتون الجنوبية بولاية إيلنوي، فهي الآن أكبر كنيسة في البلد بأبرشية تضم 13 ألف عضو. وقد أسسها بيل هايبلز في منتصف سبعينيات القرن العشرين، عندما كان لا يزال في أوائل العشرينيات من عمره. فقد انتقى مجتمعاً متنامياً فيه أعداد قليلة نسبياً ممن يذهبون إلى الكنيسة، ثم أخذ يطوف على الناس بيتاً بيتاً ليسأل: «لماذا لا تذهبون إلى الكنيسة؟».

ثم صمم كنيسة لتلبية حاجات الزبائن المحتملين: فهي مثلاً تقدم صلوات عامة كاملة مساء كل أربعاء؛ لأن كثيراً من الآباء والأمهات العاملين يحتاجون إلى قضاء يوم الأحد مع أطفالهم... ثم إن موعظة راعي الأبرشية يتم تسجيلها في أثناء إلقائها، ويتم استساخها حالاً، بحيث يستطيع كل عضو حاضر أن يلتقط شريط كاسيت عند مغادرته المبنى؛ لأن الناس كانوا قد قالوا للراعي مراراً وتكراراً: «إنني بحاجة إلى الاستماع في أثناء قيادتي السيارة إلى المنزل أو إلى مكان العمل؛ كي أستطيع بناء رسالة الموعظة في حياتي».

وليس هناك أي سبب يمنع قيام المنظمات العامة بالتصرف على هذا النحو؛ فالدين ضيق التفكير ومحافظ بعناد بقدر الحكومة على الأقل. ولحسن الحظ، فإن بعض المنظمات العامة تتصرف كذلك فعلاً:

- قام مجلس إدارة مدرسة مقاطعة دوفال بولاية فلوريدا باستطلاع آراء مجتمعها فاكتشف وجود حالة ملحة لتقديم رعاية منزلية قبل دوام المدرسة وبعده للأطفال، الذين يظلون في المنزل وحدهم عند مغادرة الأبوين معاً إلى مكان عملهما. وهكذا دشّن المجتمع برنامجاً لمدارس تظل مفتوحة من الساعة صباحاً حتى السادسة إلا رباعاً في المساء. والدراسة مجانية، ولكن الآباء والأمهات يدفعون عشرين دولاراً كل أسبوع مقابل خدمة الرعاية الكاملة التي يتلقاها كل طفل.
- وتقوم إدارة الحدائق ومرافق الترفيه بتشغيل مركز ترفيه بخدمة كاملة أربعاً وعشرين ساعة في اليوم، لمن يشتغلون في وديات عمل غريبة الأوقات. وفيه كرة طائرة، وكرة ناعمة، وحفلات موسيقية، ومعارض فنية طوال الوقت. وبحسب رأي شرطة دالاس فإن فائدة جانبية تقلل معدلات الجريمة.
- تجري إدارة السيارات بولاية كاليفورنيا تجارب على تسويق الخدمة الذاتية في محطات حاسوب، يستطيع السائقون بواسطتها أن يجددوا رخص قيادتهم بسهولة، ويحصلون على نقود من المصرف بوضع بطاقة في الآلة. فإذا قال مستعملو هذه الطريقة إنهم يحبونها عند استطلاع آرائهم بوصفهم زبائن، فإن الولاية تأمل في توسيع استخدامها تسجيل السيارات، ووضعها في الأسواق المركزية للخدمة الذاتية وفي المتاجر الكبيرة.
- طوّرت المدارس العامة بمنظمة روتشيستر بولاية نيويورك برنامجاً توجيهياً مقره في البيوت، يقوم فيه كل مدرس بتوجيه عشرين طالباً. وطوال سنوات الطلبة في المدرسة، فإن مهمة المدرس هي متابعتهم، والتعرّف إلى والديهم، وزيارة بيوتهم، والبقاء على اتصال معهم طوال الصيف.

ولعل الممارسة المفضلة عندنا للحكومة التي يوجهها الزبائن هي لي وايت، التي تقاعدت منذ عهد قريب من وظيفتها بوصفها رئيسة لأمانة المكتبة في أوكلاند، بولاية كاليفورنيا. فأمناء المكتبات يعتقد الناس أنهم خجولون منطوون على أنفسهم في العادة؛ ولكن لي وايت لم تكن كذلك. فقد كان من أول الأشياء التي عملتها بعد تسلمها عملها، هو استعراض زبائنها. فأطلعها الاستعراض على كون المكتبات تهمل مجموعتين مهمتين هما الأطفال والأقليات العرقية.

ولجلب الأطفال إلى المكتبات، دفعت وايت موظفيها إلى تخزين أشرطة فيديو مرئية. وهي تتنهد قائلة: «لقد استغرق ذلك زمناً طويلاً؛ فاضطرت في آخر الأمر إلى إعطائهم شيئاً من مالي ليقوموا بذلك». ثم أسست قناة تلفزيونية سلكية للمكتبة العامة. ثم جاء بعد ذلك نادٍ صيفي للقراءة يقدم جائزة كبيرة: فأى طفل (ذكراً كان أم أنثى) يثبت أنه قرأ عشرة كتب، يحصل على رحلة مجانية لرؤية الممتازين من الدرجة الأولى في أوكلاند (وأخذت وايت تدعو في كل شهر أحد الممتازين الأوائل من لاعبي الكرة - وكان خوزيه كانسيكو أبرز المدعوين - إلى المكتبة)؛ فاشترك في المكتبة خمسة آلاف طفل.

ولجلب أبناء الأقليات اقتنت وايت في المكتبة مجموعة من الكتب باللغات الإسبانية والبرتغالية وتسع لغات آسيوية. ووطورت أشرطة كاسيت للاجئين الهمونغ خاصة، الذين ليست لهم لغة مكتوبة، وأرسلت مكتبة متنقلة فيها كتب للهنود الأمريكيين الحمر إلى سائر أماكن وجود مجتمعهم.

وفيما يخص البالغين كبار السن الآخرين؛ أقامت مشروع مكتبة مع 800 متطوع، وبرنامجاً للمحامين في المكتبة يقدم فيه محامون متطوعون مشورات قضائية مجانية، وخدمة مجانية للإعداد لضريبة الدخل، ومكتبة للكتب المسجلة على أشرطة. بل حاولت وايت أن تجعل فرعاً من المكتبة يبقى مفتوحاً حتى منتصف الليل، وأن تضع غسالة كهربائية في فرع آخر. ولكن موظفي المدينة اعترضوا على هذه الفكرة الأخيرة؛ لأنهم لم يكونوا يريدون التنافس مع الغسالات الكهربائية الخاصة!

### طريقة النوعية الكلية

في عام 1984 حضر جوزيف سنسنبيرينر، رئيس بلدية ماديسون بولاية ويسكونسين، محاضرة لـ د. إدواردز دمينغ. وكانت ماديسون في ضائقة مالية قاسية، مثل مدن أخرى. فقد تقلصت المعونة الاتحادية تقلصاً شديداً، وكانت ضرائب الملكية على مستويات قياسية في ارتفاعها. يقول سنسنبيرغر: «كانت مناقشات الميزانية آخذة في التحول إلى كابوس سنوي. فلم يكن أهالي ماديسون يريدون أن تتناقص خدماتهم وترتفع ضرائبهم، وكانوا يرون أن خدمات المدينة كانت آخذة في التضاؤل أصلاً، حتى وهم يدفعون لها ثمناً أغلى».

ويلخص سنسنبيرينر شكوى المسؤول العام في العصر الحديث بأربع كلمات: «شعرت أنني محشور بصندوق».

وبدأ له أن دمينغ يقدم له في محاضراته ما يشبه المخرج من الصندوق. فهو يحث المنظمات باستمرار على سؤال زبائنها عما يريدون، ثم تأسيس عمليات خدمتها، وإنتاجها لإنتاجه كاملاً. ومن الناحية الفعلية بالنتيجة، فإن إدارة النوعية الكلية توقف الخريطة التنظيمية التقليدية على رأسها، فهي تقول: إن الزبائن هم أهم الناس للمنظمة؛ ويليهم في الأهمية الأشخاص الذين يخدمونهم مباشرة؛ أما الإدارات فهي موجودة لخدمة الذين يخدمون الزبائن.

«إن هذا هو أصعب شيء في إدارة النوعية الكلية»؛ كما يقول جون كليفلاند، أحد المديرين العديدين الذين أدخلوها إلى إدارة التجارة في ميتشيغان. «فكل سؤال يصبح: «كيف يضيف هذا قيمة للزبون؟ فهناك مدة من الجهل المطبق يتعين عليك عبورها؛ لأنك لا تعرف كثيراً عن زبائنك». وعن طريق إرغام المنظمات على الاستماع، صارت إدارة النوعية الكلية شديدة الفاعلية في تغيير ثقافة تلك المنظمات.

وتأمل إدارة الشرطة، وهي واحدة من ست إدارات في مدينة ماديسون -تعرف باسم إدارات التحول- أن تعتنق الرسالة الجديدة اعتناقاً تاماً. ففي عام 1987 بدأت إدارة الشرطة ترسل استطلاعات بالبريد لشخص واحد من كل خمسين شخصاً تقابلهم، سواء

أكان ضحية لجريمة، أم شاهداً، أم شاكياً، أم مجرماً (وقد زادت العدد الآن حتى صار رسالة الاستطلاعية لشخص واحد من كل خمسة وثلاثين). ففي كل شهر يتلقى مئتا شخص هذا الاستطلاع الذي يأتي ومعه ظرف عليه طابع ومعنون إلى إدارة الشرطة؛ كي يكتب الشخص المعنيّ الإجابة ويرسله دون أن يكلفه ذلك شيئاً في ذلك الطرف. ويطلب الاستطلاع من الشخص أن يصنف ضباط الشرطة الذين قابلهم في سبعة جوانب أو مجالات هي: الاهتمام، المساعدة، المعرفة، نوعية الخدمة، السلوك المهني، مدى جودة حلهم المشكلة، هل جعلوا الشخص يشعر بالارتياح. ويستطيع متلقي الاستطلاع أن يصنف رجال الشرطة في مراتب: «ممتاز»، «جيد»، «لا بأس»، «سيئ»، «سيئ جداً». وهناك سؤال مفتوح يستفسر: «كيف يمكننا تحسين نوعية خدمتنا في المستقبل؟».

ويجب عن الاستطلاع أربعون بالمئة من المتلقين، وهي نسبة لم تصل إليها إدارة الشرطة إلا بعد أن بدأ رئيسها ديفيد كوبر يضيف في الاستطلاع ملحوظة بخط يده، يقول فيها: إنه شخصياً يقرأ بنفسه كل إجابة عن الاستبيان. وينشر كوبر النتائج في الرسالة الإخبارية التي تصدرها الإدارة، ويرسل تعليقات إيجابية إلى الضباط الذين يتلقون تلك النتائج. وبموجب ميزان علامات يعد فيه رقم 3 «لا بأس»، ورقم 4 «جيد» استطاعت الإدارة أن تحسن مرتبتها من 3.8 إلى 4.3.

وفي منطقة الشرطة التجريبية التي سنصفها في الفصل التاسع كانت إجابات استطلاع الإدارة للزبائن تذهب إلى الضابط المعني كنوع من التغذية الراجعة الشخصية. وهي تغذية تصفها وتصف تأثيرها ماري آن واكوف، التي قامت بدراسة تقييمية لمصلحة معهد العدالة الوطني:

في وقت باكر بعد أن بدأت الشرطة تتلقى التقارير عن الزبائن، تلقى أحد الضباط تقريراً فيه انتقاد شديد. فقرأه لزملائه بصوت عالٍ، بلهجة ساخرة تماماً، وتوقع منهم أن يوافقوا معه على عدّه تقريراً سخيفاً؛ فقابلوه بصمت تام. وكان واضحاً أن المجموعة لم تكن بالضرورة متفقة معه. إن هذا النوع في التغيير في العلاقات بين الزملاء المتساوين، يمكن أن يكون له تأثير كبير في الناس. وقد أصيب ذلك الضابط بدهشة شديدة.

وفي عام 1991، أُلّف كوبر فريق مشروع للموظفين لتطوير طرق لاكتشاف الخدمات التي يديرها الزبائن أكثر من غيرها، في كل واحدة من مناطق المدينة: تطبيق قواعد المرور، أم منع الضجيج، أم السيطرة على العنف في الشوارع وما إلى ذلك. ويؤشر كوبر على ما يسميه «الأسئلة المهمة»، مثل: ما هي حاجات الزبائن المهمة في منطقتك؟ وما الذي تفعله لمعالجة تلك المشكلات التي حددها الزبائن؟ وكيف تعرف بالأمر عندما تنجح؟ فإذا استطاعت مدينة ماديسون أن تجيب عن تلك الأسئلة، فسيكون لديها إدارة شرطة تقدم خدمات متنوعة مفصلة بحسب الحاجة، بدلاً من الخدمات الموحدة المقاييس، ثم تقيس النتائج بعد ذلك.

ولعل المؤسسة العامة التي يوجهها الزبائن على النحو الأكمل فيما عثرنا عليه، هي كلية فوكس فالي التقنية. وهي كلية للطلبة الجدد يداوم فيها 45 ألف طالب دواماً كلياً أو جزئياً في مدينة أبلتون بولاية ويسكونسين. ففي عام 1985 اقترحت شركة محلية لصنع الورق أن تقوم فوكس فالي بتقديم تدريب على جودة النوعية والإنتاجية لمصلحة الأعمال التجارية في المنطقة. وبعد أن قام رئيس الكلية ستانلي سبانباور وزملاؤه بالنظر في الإدارة بحسب النوعية الكلية، وقرروا إيجاد برنامج عنوانه النوعية أولاً لموظفيهم. ومنذ ذلك الحين أعادوا تركيب هيكل عمليتهم كلها لتدور على نحو فعلي حول حاجات زبائنهم.

ولتحديد تلك الحاجات، يجرون استطلاعاً سنوياً حول إرضاء الطلبة، يطلبون فيه من عينة من 650 طالباً أن يصنفوا مدى فاعلية التدريس، وطرق التعليم المختلفة (كالمختبرات، والمحاضرات، والمناقشات بين المجموعات، وتجربة المعلم وخبرته، والتعليم القائم على أساس استخدام الحاسوب)، وعن الخدمات الطلابية، مثل: عمليات القبول، والتوجيه والمشورة، والمكتبة. ويتلقى كل قسم من المدرسة النتائج الخاصة به، مما يتيح له أن يحدد أماكن المشكلات بالضبط ليتخذ الإجراء المناسب.

وكانت إحدى المشكلات مثلاً هي إلغاء الدورات. ففي كل عام كانت كلية فوكس فالي تضطر إلى إلغاء 16 بالمئة من الصفوف المدرجة في قائمة فهرسها بسبب عدم تسجيل

عدد كافٍ من الطلبة فيها. ويقول سبانباور: «يمكن أن تحصل على زبائن حقيقيين غير راضين بهذه الطريقة، ولكن عندما نحدد الأقسام التي نواجه فيها أكبر المشكلات، فإن الأمر يتحسن على نحو ملحوظ؛ لأنه كان مجرد نقص في التخطيط الجيد، هكذا ببساطة».

وتستطلع فوكس فالي آراء زبائنها التجاريين أيضاً، ممن يتعاقدون معها على دورات تدريب، وعلى خدمات التنمية الاقتصادية. فلديها ما يقرب من 1200 عقد منفصل مع الأعمال التجارية، والصناعة، والحكومة في كل عام، أي أكثر من عقود أي كلية تقنية أخرى في ويسكونسين. وهي تستخدم نظاماً محوسباً طوره العاملون فيها، فتستطيع في ساعات أن تخبر الأعمال التجارية الطالبة للتدريب فيها إن كان المنهج موجوداً بالفعل، وإن لم يكن موجوداً فتخبرهم كم سيستغرق تطويره، وكم سيكلف، ومتى يمكن للدورة التدريبية أن تبدأ.

وتتابع فوكس فالي بعناية معدل عثور خريجيها على وظائف؛ كي ترى إن كانت دوراتها تهيئهم فعلاً للوظائف المطلوبة. وقد تمكن ثلاثة وتسعون بالمئة من الخريجين الذين تم استطلاع آرائهم في العام الدراسي 1988-1989 من العثور على وظائف في ستة أشهر، من بينهم 87 بالمئة عثروا على وظائف في مجالات لها علاقة مباشرة بعملهم في الدورات التي تلقوها.

وفي عام 1990 قررت فوكس فالي أن تقدم لطلبتها ضماناً لإرغام مدرسيها أن ينظروا بعين الجد إلى متطلبات تهيئة طلابهم للنجاح في سوق العمل. فإذا فشل أحد الخريجين في العثور على عمل في مجال تدريبه في ستة أشهر، فإن الكلية تضمن أن تقدم له ما يصل إلى ست وحدات مجانية من التدريب الإضافي (أي ما يعادل دورتين أو ثلاثاً)، بالإضافة إلى خدمات الدعم مثل التوجيه والمشورة، أو التطوير المهني، أو مساعدته في أساليب حضور المقابلات. وتضمن المدرسة أيضاً دورات تدريبية للزبائن التجاريين: وإذا لم يكن العميل التجاري راضياً، فسوف تُقدم له الدورة مجاناً مرة أخرى على يد مدرب جديد.

ويقول سبانباور: «أعتقد أن ذلك يُحْكِمِ الواجهة الأمامية، فأنت تبدأ بالنظر إلى الطلبة بعناية أكبر فيما يتعلق بتوجيههم، قبل دخولهم في برنامج ما. وتتوثق الكلية من أن ما تدرّسه له صلة؛ لأنها تعلم أن المعيار الأكبر هو حصول الطلبة أو عدم حصولهم على عمل».

وبينما كانت فوكس فالي تنصت لزبائنها، أدركت أن التقويم الدراسي التقليدي كان مخيباً لآمال كثيرين منهم. فالناس لا يحتاجون إلى التدريب في أيلول/ سبتمبر، وشباط/ فبراير فقط، ثم إن الأعمال التجارية لا تستأجر الموظفين في كانون الثاني/ يناير، وحزيران/ يونيو فقط. وهكذا تحولت الكلية إلى تقويم دائم للتسجيل والتخرج. ويتم تدريس الدورات في وحدات قياسية، طول كل منها ثلاثة أسابيع. وفي كل دورة ثلاث نقاط دخول وثلاث نقاط خروج في السنة على الأقل. وفي بعض الدورات يستطيع الطلبة أن يسجلوا كل يوم. والجزء الأكبر من التدريب فردي: فالطلبة يتحركون عبر العمل في دوراتهم بحسب سرعة الإيقاع المناسبة لهم. ويستخدم مربو فوكس فالي 150 برنامج «تدريب باستخدام الحاسوب» على الأقل. ولدى الطلبة وصول إلى 1600 موقع للحاسوب. وكما قال سبانباور في كتابه المنشور عام 1987 بعنوان: النوعية أولاً في التعليم... لم لا؟: «لماذا يستمر المربون في المدارس التقليدية في الإصرار بأعمالهم على أن الطلبة كلهم متشابهون، وأنهم يتعلمون بالمعدل نفسه، وأنهم يحصلون على أفضل تعليم بالطريقة نفسها؟».

ولما كانت كلية فوكس فالي لا سيطرة لها على نوعية التعليم السابق الذي حصل عليه طلابها، فقد أخذت تركز أيضاً على تقديم المشورة والبرامج العلاجية، لتمكين زبائنها من التحرك بإيقاع السرعة المناسب. وفيما يتعلق بمن لديهم متاعب، طورت المدرسة دورة استشارة مدتها 18 ساعة تدعى «مهارات البقاء في الكلية»؛ لمعالجة أشياء مثل إدارة الوقت وعاتات الدراسة. وعند اختبار الدورة مع مجموعة تجريبية ومجموعة سيطرة، وجدت فوكس فالي أنها تقلل نسبة تاركي المدارس بـ 22 بالمئة. ونتيجة لذلك، فإن عدة أقسام الآن تطالب بهذه الدورة.

وتحت الإدارة بحسب النوعية الكلية على القياس المستمر وعلى تحسين النوعية. وكأداة إضافية للقيام بذلك، طورت فوكس فالي نوعاً من قائمة التحقق. فهي تدرج ستة مؤشرات

للامتياز في سبعة مجالات مهمة: وضع الأهداف، وإدارة توجهها النوعية، وخدمة الزبائن، والموارد البشرية، والمناهج والتدريس، واستخدام التكنولوجيا، والتسويق. إذ تحت فقرة خدمة الزبائن مثلاً، تطرح المؤشرات أسئلة عن الأمور الآتية:

- هل الزبائن راضون عن منتجات الوحدة وخدماتها؟
- هل لدى زبائن وحدة الخدمة فرصة لتقويم الخدمات؟
- هل وحدات خدمة الزبائن وإرضائهم تحت المراقبة، والتقويم، والقياس باستمرار، وهل تُستخدم كأساس للتحسين المتواصل؟
- هل يقوم الطلبة كل واحدة من دوراتهم؟
- هل يتم استخدام التقويمات كأساس لتحسين المنهج وإيصال التعليم والتدريب؟

إن جميع برامج التعليم الاثني والستين، وكذلك إدارات الخدمة مثل المحاسبة وخدمات الطعام، يُتوقع منها استخدام هذه المؤشرات لإجراء تدقيق ذاتي؛ لمعرفة المجالات التي تحتاج فيها إلى التحسين. ويتم تدقيق كل واحد من هذه البرامج مرة كل سبع سنوات على الأقل على أيدي فريق من ستة خبراء. وبين هذه التدقيقات الكبرى هناك نظام محوسب للتحقق السريع يشير إلى أي برامج توحى أرقامها الأساسية - من حالات التسجيل، وترك الدراسة، ومعدلات العثور على عمل، والتكاليف، والتناسب بين أعداد الطلبة والأساتذة، وما شابه - بوجود مشكلات.

وفي القطاع العام - على عكس الأعمال التجارية - فإن معظم المؤسسات لها مجموعات متعددة الأطراف من الزبائن. ولما كانت هذه المؤسسات ليست موجودة لتعليم الأشخاص وتدريبهم فقط، بل لتقوية المجتمع والاقتصاد المحليين - على سبيل المثال - فإن فوكس فالي لديها ثلاث مجموعات من الزبائن على الأقل: أي الطلبة، والأعمال التجارية، والمجتمع. ثم إن كثيراً من أقسام الخدمات فيها، كالمشتريات، والمحاسبة لديها زبائن داخليون: هم الإدارات التي تستعمل خدماتها. وهكذا فإن فوكس فالي تجري أيضاً استطلاعات مفصلة في المجتمع وبين موظفيها أنفسهم. وعلى الرغم من أننا نتعامل مع الزبائن الخارجيين على نحو رئيس في هذا الفصل، فإن جزءاً كبيراً مما وصفناه ينطبق أيضاً على الزبائن الداخليين.

### الإنصات لصوت الزبون

كما توضح الأمثلة المستشهد بها في هذا الفصل، فإن هناك عشرات من الطرق المختلفة للإنصات لصوت الزبون.

**استطلاعات الزبائن:** إضافة إلى المنظمات الموصوفة في النص، شاهدنا استطلاعات للزبائن استخدمتها فينكس، وصانيفيل، وأورلاندو - بفلوريدا؛ وسلطة المواصلات في خليج ماساشوسيتس، وسلطة الإسكان في لوزيفيل، وإدارة التجارة في ميتشيغان، وإدارة العمل في نيويورك، وأنظمة المحاكم في ميتشيغان، وولاية واشنطن، ولوس أنجيلوس، وإدارة شرطة نابرفيل بولاية إيلينوي.

**متابعة الزبائن:** قامت كلية فوكس فالي التقنية وخدمة التحديث في ميتشيغان باستطلاع زبائنها بعد خدمتهم بستة أشهر، ثم بعد سنة، أو سنتين؛ لمعرفة هل الخدمة قد أعطت النتائج المرغوب فيها، بل إن فوكس فالي تخطط لمتابعة الاستطلاع بعد خمسة أعوام أيضاً.

**استطلاعات المجتمع:** وهي أكثر شيوعاً من استطلاعات الزبائن. ففي كل عام تقوم مدن كثيرة -تشمّل فيساليا، وصانيفيل، وفيرفيلد، وسان بطرسبرغ، ودايتون، ودالاس- باستطلاع آراء سكانها لمعرفة ماذا يحبون، وماذا يكرهون في مدينتهم وحكومتهم؛ بل إن الرابطة الدولية لمديري المدن قد نشرت كراساً يشرح الطريقة تحت عنوان **استطلاعات المواطنين**.

**الاتصال بالزبائن:** يمضي ديفيد كوبر، رئيس شرطة ماديسون شهراً من كل عام في الميدان، إذ يعمل ضابط شرطة في خط المواجهة الأمامي. وقد أوصت هيئة مراقبة الضرائب في فلوريدا بأن «كل موظف في الولاية ليس لديه اتصال مباشر مع عامة الناس، ولذا يجب أن يمضي يومين من كل عام على الأقل في خدمة تنطوي على اتصال مباشر». ثم إن برنامج السعي لتحقيق الامتياز في الأداء (انظر: الفصل التاسع) قد حثّ المديرين على الجلوس في مناطق الخدمة التابعة لمكاتبهم؛ للتحدث مع الزبائن، وسؤال موظفي خط المواجهة الأمامي عما سمعوه من الزبائن، وعن كيفية تحسين الخدمات.

**تقارير الاتصال بالزبائن:** إن المنطقة التجريبية للشرطة في ماديسون تعطي تغذية الزبائن الراجعة مباشرة للموظف الذي قام بخدمة الزبون.

مجالس الزبائن: إن عدة سلطات سكنية، وفيها سلطة لوزير فيل، تستخدم مجالس السكان لتبقى على اتصال بزبائنهم. وقد استعملت خدمة التحديث في ميتشيغان مجلس زبائن لإعطاء التغذية الراجعة، ولا سيما حول الأفكار الجديدة.

مجموعات التركيز: وهي شائعة في الصناعة والحملات السياسية. إن مجموعات التركيز تجمع الزبائن معاً ليناقشوا منتجاً، أو خدمة، أو موضوعاً. وعن طريق مجموعات التركيز، اكتشفت المؤسسة الاستشارية المسماة «وظائف للمستقبل» أن الناس في إنديانا، كان رد فعلهم سلبياً تجاه عبارة برنامج التدريب المهني؛ لأنه يشير إلى وجود شيء خاطئ لديهم. ويفضلون استخدام عبارة «فرص تنمية الحياة المهنية»؛ لأنها تشير إلى احترام إمكانياتهم.

مقابلات الزبائن: إن الفريق المكلف بمهمة مكافحة الأمية في ميتشيغان أجرى مقابلات مع 130 شخصاً - من المجهزين والزبائن - لاكتشاف نوع النظام الذي تحتاج إليه ميتشيغان لتعليم الكبار وتدريبهم مهنيًا. فاكتشف هذا الفريق أن المشكلات الاجتماعية - القضايا المتعلقة بالحافز المحرك، والموقف، والتوقعات - هي عائق أكبر من عائق نقص البرامج. وتعلم الفريق أن كثيراً من عمال ميتشيغان يرون أن «العودة إلى المدرسة» فكرة مؤذية، ويربطون زيارة مكاتب الخدمة الحكومية بتلقي الإعانة الاجتماعية أو إعانة البطالة - «وهذا شيء لا يفعله الناس الناجحون».

البريد الإلكتروني: في سانتا مونيكا بولاية كاليفورنيا يستطيع المواطنون أن يستخدموا الشبكة الإلكترونية العامة للاتصال مباشرة بأي إدارة. إذ إن الموظفين الإداريين يتوقع منهم الاستجابة لأي طلب في 24 ساعة. ويستطيع المواطنون أن يتصلوا عن طريق حواسيبهم نفسها، أو يمكنهم استخدام المواقع العامة الموجودة محلياً في سائر أنحاء المدينة.

التدريب على خدمة الزبائن: إن كثيراً من الحكومات، وفيها حكومات ماديسون، وفينكس، وويسكونسين، وأركنساس، تقدم لموظفيها تدريباً على خدمة الزبائن. وقد طورت سان أنطونيو طريقة مثيرة للاهتمام، هي مبادرتها القائلة: «نعم إنها مشكلتي»؛ لتشجيع موظفي المدينة على حل مشكلات المواطنين عن طريق مكالمات هاتفية واحدة، بدلاً من قذفهم من وكالة إلى وكالة.

ضمانات النوعية: يقدم عدد من الكليات المجتمعية على الأقل ضمانات لتدريبها على الصناعة. فبرنامج فريق العمل المضمون في وست فرجينيا يحتفظ بالموظفين بأي ثمن، بحسب مواصفات أرباب العمل، إذا لم يكن أرباب العمل راضين.

وكثيراً من المدارس الثانوية في كولورادو ووست فيرجينيا تضمن تأهيل الخريجين لأرباب العمل. وإذا كان الخريج يعاني مشكلاتٍ تتصل بإحدى المهارات الأساسية المطلوبة في الوظيفة، فإن الثانوية تؤهله مجاناً في ذلك المجال.

المفتشون: تقوم لجنة سيارات الأجرة بمدينة نيويورك بإرسال مفتشين متنكرين كركاب للاطلاع على سلوك سائقي سيارات الأجرة نيويورك. وترسل المؤسسات الخاصة على نحو روتيني مصنفيين محترفين للخدمات للتفتيش على نوعية مصارفها، ومراكز تسوقها، ومطاعمها. وقد نشأت صناعة كاملة لتقديم هذه الخدمة بموجب تعاقدها.

المحققون في الشكاوى: أوجدت بعض الحكومات التي يوجهها الزبائن وظيفة محقق في الشكاوى؛ كي يكون لدى المواطنين شخص يمكنهم الاتصال به ليعمل مع الإدارة المسيئة لمعالجة المشكلة. ويطلق بيتر دركر على هؤلاء المحققين لقب الحفاظ على صحة المنظمات، أو «فرشاة أسنانها على الأقل». ثم إن السويد، التي اخترعت الفكرة، لديها محقق وطني في الشكاوى، وكذلك الحال في البلدان الإسكندنافية الأخرى، ومعظم دول الكومنويلث البريطاني. وفي الولايات المتحدة كان هناك محققون فيما لا يقل عن 15 ولاية، ومدينة، ومقاطعة عند حلول عام 1988.

أنظمة متابعة الشكاوى: توجد في مدن كثيرة أنظمة متابعة الردود على الاستعلامات والشكاوى، لتحسين وقت الاستجابة. وفي نظام فينكس المحوسب، يستطيع أعضاء مجلس المدينة أن يروا إن كان مواطنو مقاطعتهم يحصلون على الإجابات المطلوبة من إدارات المدينة.

**800 رقم:** في ولاية ميريلاند، أقام الحاكم دونالد شايفر خطاً هاتفياً ساخناً روتينياً، يستطيع المواطنون عن طريقه الإبلاغ عن حالات سوء الإدارة البيروقراطية.

ثم إن إدارة التجارة في ميتشيغان تستخدم 800 خط هاتفية لتسهيل الاتصال على الأعمال التجارية. وأقامت لجنة الخدمة العامة في جورجيا 800 رقم؛ لتمكين جميع المواطنين من الاتصال الهاتفي بمسؤولي مقاطعتهم مجاناً.

صناديق الاقتراحات أو أشكالها: إن السؤال المفتوح المطروح من قبل إدارة شرطة ماديسون لاستطلاع آراء الزبائن هو بالنتيجة صندوق مقترحات. ثم إن كلية فوكس فالي التقنية فيها 23 صندوقاً للاقتراحات في بنائها. وتضع إدارة خزينة ميتشيغان صندوق مقترحات فوق استثماراتها الضريبية تماماً.

## وضع الزبائن في مقعد السائق

إن أفضل طريقة وحيدة لجعل مجهزي الخدمات يستجيبون لحاجات زبائنهم؛ هي وضع الموارد في أيدي الزبائن وتركهم يختارون. وكل أساليب الاستماع المذكورة أنفاً مهمة، ولكن إذا لم يكن لدى الزبائن اختيار لمجهزهم - للمدارس، ولبرامج التدريب، وملكاتب السيارات - فإنهم يظلون معتمدين على حسن نية المجهز. فالمجهزون هم في مقعد السائق، وليس في وسع الزبائن سوى الأمل أن يقود المجهزون المركبة إلى المكان الذي يريد الزبون أن يذهب إليه. ومن جهة أخرى، فعندما يسيطر الزبائن على الموارد، فإنهم هم الذين يختارون المقصد والطريق إليه.

إن معظم الزبائن يعرفون ما هو المهم عندهم. فقد يكون ذلك مدرسة لها سمعة وطنية طيبة، وقد يكون مدرسة يحصل خريجوها على وظائف جيدة الرواتب، وقد يكون من جهة ثالثة مدرسة قريبة من بيوت الزبائن. فإذا توصل الزبائن إلى كل المعلومات ذات الصلة، وإذا كانوا يصوتون بأقدامهم بالابتعاد عن إحدى المدارس، فلن يستطيع أحد أن يجادل في أن تلك المدرسة تقدم تعليماً جيد النوعية.

إن وضع الموارد في أيدي الزبائن مباشرة قد يبدو في أول الأمر فكرة جذرية أساسية، ولكنه ليس كذلك. والواقع أنه ليس فكرة جديدة أيضاً؛ ذلك أن سندات الضمان، والمنح النقدية، وأنظمة التمويل التي تخصص كمية محددة من الدولارات لكل زبون مخدوم كانت موجودة في الميدان منذ عشرات السنين.

إن طوابع الطعام هي سندات ضمان. فبرنامج الدعم الخاص للغذاء المقدم للنساء والرضع والأطفال الذي تصل قيمته إلى ملياري دولار، يستخدم سندات ضمان، فهناك ولايات كثيرة، تشمل: كاليفورنيا، وماساشوسيتس، وكونيكتيكوت، وأجزاء من مينيسوتا، تقدم سندات ضمان أو ما يعادلها إلى ذوي الدخل المنخفض؛ من أجل رعاية الأطفال. ثم إن هيئة الإسكان والتنمية الحضرية تمول سندات ضمان سكنية. وإن أكبر دعم سكني - أي خفض الفائدة على ضريبة الرهون العقارية - هو ما يعادل سند ضمان. وإن منح بيل التي

هي النموذج الأولي من المساعدة المالية الاتحادية تشبه سندات ضمان؛ فماتقوها يستطيعون استخدامها في أي كلية معتمدة. والواقع أن الجزء الأكبر من نظام التعليم العالي عندنا يوجهه الزبائن. وهو يعد على نطاق واسع الشيء الأفضل في العالم؛ فإذا كان يعمل بنجاح لمصلحة الطلبة الذين تراوح أعمارهم بين 18 و25 عاماً، فلماذا لا يعمل بنجاح لمصلحة من تراوح أعمارهم بين خمسة أعوام وثمانية عشر عاماً؟

ولعل أفضل تناقض بين نظام يمول أفراداً وآخر يمول مؤسسات قد حدث بعد الحرب العالمية الثانية، عندما عاد جنودنا إلى وطنهم. فمن أجل دفع تكاليف تعليمهم في الكليات، أقر الكونغرس لائحة قانون المجندين الحكوميين - التي ربما كانت أنجح برنامج اجتماعي في التاريخ الأمريكي. ولم يمول الكونغرس كليات المجندين، بل ترك لكل مجند أن يختار كلية، أو جامعة، أو مدرسة تقنية معتمدة، وعرضت عليه أن تدفع تكاليفها. وبهذا القانون حوّل الكونغرس ملايين الشباب، الذين عانوا أضرار المعارك وجراحها، إلى العمود الفقري المتعلم لازدهار اقتصادي امتد على مدى 30 عاماً.

وفي مجال الرعاية الصحية، اتبع الكونغرس الطريق الأكثر تقليدية. فأقام مستشفيات للمجندين، وأرسل محاربين قدامى إلى مستشفيات محددة. وسمح أحد الأنظمة للزبائن باختيار مؤسستهم. وبذلك شجع التنافس؛ وقام نظام آخر بإحالة الزبائن إلى مؤسسات تعدهم شيئاً عفوياً كتحصيل حاصل، لأن تلك المؤسسات احتكارات. فأيهما عمل بنجاح أفضل، لائحة قانون تعليم المجندين، أم مشايخ المحاربين القدامى؟

إن مزايا نهج قانون المجندين واضحة. فأولاً: إن الأنظمة التي يوجهها الزبائن ترغم مجهزي الخدمات على الخضوع للمساءلة أمام الزبائن: لما كان الزبائن قادرين على تحويل أعمالهم إلى أماكن أخرى، فإن على المجهزين أن يسعوا دائماً إلى الحصول على تغذية راجعة حول حاجات زبائنهم، وأن يفعلوا ما هو ضروري لتلبيةها. ويوضح ذلك عالم الاجتماع جيمس كولمان، الذي ظل أحد مراجعنا القيادية حول التعليم طوال ثلاثين عاماً بقوله: «هناك نوعان من الإخضاع للمساءلة، فأحدى الطرق تأتي من الأعلى إلى الأسفل، وهي نوع من السلطة البيروقراطية. والطريقة الأخرى هي من الأسفل إلى الأعلى لإيجاد

مسألة أمام الآباء والأمهات والأطفال. وأعتقد أن كل شيء رأيناه يشير إلى أن الطريقة الثانية نموذج لمساءلة أكثر فاعلية من الطريقة الأولى».

وثانياً: إن الأنظمة التي يوجهها الزبائن تبعد السياسة عن قرار اختيار المجهزين: حتى في الأنظمة التنافسية لإيصال الخدمات، فإن الوكالات العامة في العادة تتعاقد مع مجهزين مختلفين (مثل التعاقد للتدريب)، أو تخصص ميزانيات بين مجهزين مختلفين (مثل مختلف الكليات العامة). وفي حالات أكثر من اللازم، تتدخل السياسة في هذه القرارات. فالمجهزون الذين لديهم الجمهور الأكبر يحصلون على أكثر الأموال، وذلك ببساطة؛ لأنهم قادرون على ممارسة أكبر ضغط سياسي في وقت مناقشة الميزانية. فكل كلية وكل مقاول للتنمية العقارية، وكل جهاز لخدمة إنسانية كبيرة له جمهوره؛ وكثير من هذه الجماهير تشمل المسهمين والعاملين ذوي الوزن الثقيل في الحملات الانتخابية. فليس هناك سياسة يتم انتخابهم لقيام مجهزي الخدمات بعمل جيد، ولكن كثيراً من السياسة يندحرون بسبب متمردين في صفوف جمهورهم، وهكذا فإن السياسة في العادة ينصتون. ولكن عندما يسيطر الزبائن على الموارد، فليس هناك هيئة تشريعية تستطيع حماية المجهزين المتخلفين من وطأة الأحكام التي يصدرها أولئك الزبائن.

وثالثاً: إن الأنظمة التي يوجهها الزبائن تتظاهر بالتجديد أكثر: فعندما يضطر المجهزون إلى التنافس، فإنهم يبحثون باستمرار عن طرق لخفض تكاليفهم ورفع سوية نوعية خدماتهم؛ كما أوضحنا في الفصل الثالث. ولكن عندما يحصلون على تمويلهم من زبائنهم بدلاً من هيئة تشريعية، فسيكون لديهم أيضاً حافز أكبر كثيراً للاستثمار في التجديد.

وفي كتاب البيروقراطية يقارن (جيمس ك. ولسون) محنة مدير تسجيل سيارات يريد تحسين الخدمة مع محنة مدير امتياز لمحلات ماكدونالدز. فإذا كان مدير التسجيل يريد الاستثمار في معدات جديدة، أو تعيين مزيد من الكتبة، فإن عليه أن يقنع الهيئة التشريعية. ولكن فرادى المشرعين لا يستفيدون من تقصير صفوف الانتظار أو زيادة رضا الزبائن في أحد مكاتب التسجيل (أو في مكاتب التسجيل كلها). فلماذا يدفعون الثمن السياسي لزيادة الضرائب أو الأجور - أو إبعاد الأموال عن وكالة أخرى - لإنفاق المزيد منها على مكتب التسجيل؟ وعلى عكس ذلك، فإن امتياز تراخيص محال ماكدونالدز،

سوف يكسب المزيد إذا تقلصت صفوف الانتظار أمامه وزادت سرعة خدماته. وهكذا فإن مديره قادر بسهولة على تبرير الاستثمار، وأصحابه سوف يستثمرون بتلهف. ولسوء الحظ، فإن ولسون يحذف الحجة الحاسمة وهي: لو كانت مكاتب التسجيل تتلقى أموالها بحسب عدد الزبائن الذين تخدمهم، كما تفعل مطاعم ماكدونالدز، لتصرفت تلك المكاتب كما يتصرف ماكدونالدز.

ورابعاً: إن الأنظمة التي يوجهها الزبائن تعطي الناس خيارات بين أنواع الخدمة المختلفة: كان توحيد المقاييس مهماً جداً للتقدميين؛ لأن المكائن السياسية في عهدهم كثيراً ما كانت توزع الخدمات بطريقة غير متساوية ولا متجانسة. فكانت المعاملة الجيدة من نصيب ذوي الديانة المناسبة لهم، أو ذوي الأصوات الانتخابية المؤيدة لهم، أو العاملين عند رئيس الحي المحلي لأولئك التقدميين. أما الآخرون فكانوا يُتركون ليتدبروا أمورهم بأنفسهم، أو أسوأ من ذلك، يتعرضون للمضايقة والاضطهاد.

حتى يومنا هذا، فإن لدى الكثيرين شعور متأصل بأن الوكالات العامة ينبغي أن تعطي نوع الخدمة نفسه للجميع؛ لأن هناك طريقة صحيحة واحدة لعمل الأشياء لإدارة المدرسة، أو لتقديم الإعانة الاجتماعية، أو لتسيير أمور جيش. وتقول أستاذة التربية ماري آن راويود: «إن أحد أسباب عدم انتشار الخيارات التعليمية بطريقة أسرع هو أن تلك الخيارات تتحدى واحداً من أكثر الافتراضات التعليمية رسوخاً وأوسعها متابعة: وهو الافتراض القائل: إنه يجب أن تكون هناك إجابة صحيحة لمسائل الممارسة التعليمية، وأن كل الإجابات الأخرى لا يمكن أن تكون إلا متخلفة».

ونحن لا نفكر بهذه الطريقة طبعاً فيما يتعلق بالبضائع أو الخدمات الخاصة. فلا أحد يريد من شركة آبل أن تنتج حاسوباً من النوع نفسه الذي تنتجه شركة IBM بالضبط. حتى قبل خمسين عاماً، عندما قال هنري فورد: «يمكنك شراء سيارة بأي لون ما دامت سوداء»، فإن موقفه هذا كاد يدمر شركة سيارات فورد. وهذا الموقف نفسه اليوم يدمر التعليم الأمريكي والحكومة الأمريكية. فالناس لم يعودوا يريدون الخدمات موحدة المقاييس ألبتة.

هل يمكنك أن تتصور مطالبة جميع متلقي الرعاية الطبية والمساعدة الطبية بالذهاب إلى المشايخ العامة؟ أو مطالبة جميع الركاب باستخدام الشكل نفسه من المواصلات للانتقال؟ ومع ذلك، فإننا من الناحية العملية نطالب جميع الأطفال بالدوام في مدرسة عامة أو بتحمل أسلوب التعليم الأساسي نفسه؛ وبالرغم من أننا نعرف أن الأطفال المختلفين يتعلمون بطرق مختلفة. ولعل جوناثان قد عبر عن ذلك بأفضل طريقة في كتابه: المدارس العامة عن طريق الاختيار: «إننا نؤمن بأن التكافؤ الحقيقي في الفرص يتطلب أن تكون أنواع مختلفة من البرامج متاحة ومتوافرة. ونعتقد أن تقديم برامج متطابقة متماثلة لجميع الطلاب يضمن نتائج غير متساوية».

فهل تعرف أي شخص لا يريد أن يختار المدرسة التي يداوم فيها أطفاله؟ طبعاً لا. فإنا نرى ربما يعارضون الاختيار من حيث المبدأ، ولكن عندما يكونون قادرين على تحمل كلفته، فإن كل شخص إما أن يختار حياً محلياً فيه مدارس جيدة، وإما أن يرسل أطفاله إلى المدارس الخاصة، أو أن يستخدم مدرسة عامة منتقاة. حتى الذين يعارضون الاختيار من حيث المبدأ، أخذون في الاحتفاء بسرعة. فاستطلاعات غالوب تظهر أن البالغين المؤمنين بوجود تمكين الآباء والأمهات من اختيار المدرسة العامة لدوام أطفالهم، قد زادوا من 12 بالمائة في عام 1980 إلى 62 بالمائة عام 1990. ودعم هذه الفكرة هو الأعلى بين البالغين الشباب (الذين تراوح أعمارهم من 19 إلى 29 عاماً) والأقليات العنصرية، حيث يصل الدعم إلى 72 بالمائة. حتى غالبية المعلمين قالوا في استطلاع أجري عام 1989: إن الاختيار من شأنه أن يساعد طلابهم.

وخامساً: إن الأنظمة التي يوجهها الزبائن أقل تبذيراً؛ لأنها توفّق بين العرض والطلب: إن نوعية معظم الخدمات العامة وحجمها لا يقررها ما يريده الزبائن بطلباتهم، بل يقررها القانون. والمشرعون يسنون القوانين لا استجابة لطلبات الأفراد، بل لطلبات جمهور ناخبهم. ونتيجة لذلك، فإن تلك القوانين تميل إلى فرض معاملة غير منحازة، وتقديم خدمات متساوية لكل أعضاء المجموعة المستهدفة. وهذا حافز طبيعي كثيراً ما يضمن إنصافاً أساسياً في الأنظمة العامة؛ ولكن له آثار جانبية معاكسة. فبعض الزبائن

قد لا يريدون خدمة موحدة المقاييس؛ وكثير منهم يرغبون رغبة أكبر في أشياء أخرى. ولكن إذا كان القانون موجوداً فإن الأموال تُنفق.

فالنساء الفقيرات قد يكنّ بحاجة إلى تدريب، وإسكان، ورعاية للأطفال، ورأس مال لبدء مشروعات. ولكن قوانيننا تجعل من الأسهل عليهن كثيراً أن يحصلن على طواع الطعام والإعانة الاجتماعية (وفكر في التبذير في تلك المعادلة - في تضييع الإمكانيات البشرية ودولارات دافع الضرائب). والعمال المتقلقة وظائفيهم ربما يريدون تأميناً صحياً، ولكن البرامج التي نمولها لها ميل أكبر إلى دفع الأموال لمنتديات البحث عن وظائف. غير أن الأنظمة التي تضع الموارد في أيدي الزبائن تتيح لهم أن يشتروا ما يريدون، لا ما تعتقد الهيئة التشريعية أو مجلس المدينة أنهم محتاجون إليه، وبذلك فإن هذه الأنظمة تميل إلى إرضاء زبائنها وهي أقل تبذيراً.

وسادساً: فإن الأنظمة التي يوجهها الزبائن تمكنهم من الاختيار، والزبائن الممكنون هم أكثر التزاماً؛ تظهر البحوث التعليمية أن الطلبة أكثر التزاماً بالتعلم في المدارس التي يختارونها. والمدارس المختارة تقلل معدلات ترك الدراسة، ومشكلات الانضباط السلوكي فيها أقل، ودوام الطلبة فيها أفضل، ورضا الأساتذة فيها أعلى. ومن الناحية العملية ينطبق الشيء نفسه على أيدي خدمة أخرى، كالإسكان، والتدريب، والرعاية الصحية، والترفيه أيضاً.

وقد تكون الفوارق كبيرة ومفاجئة. ففي عام 1982 قامت شركة أمريكيان إكسبريس بإنشاء الأكاديمية المالية بنيويورك؛ من أجل تاركي المدارس الثانوية. فأخذت تجمع بين العمل المدرسي والخبرة الوظيفية، ووعدت كل طالب بإدخاله إلى عالم المال في فصل الصيف. وكان أولئك الطلاب يفشلون في النظام الرسمي الموحد؛ ولكنهم عندما اختاروا مدرسة تقدم لهم فهماً للعالم الحقيقي، أخذوا الأمر على محمل الجد تماماً. ويقول «لويس ف. غير شتر الأصغر»، الذي كان رئيساً للأمريكان إكسبريس آنذاك: «لقد أخذوا يقومون بعملهم المدرسي، ويأتون إلى العمل في الوقت المحدد، ويرتدون بدلات وربطات عنق. وذهب تسعون بالمئة من طلبة الصف الأول إلى الكليات».

وأخيراً: فإن الأنظمة التي يوجهها الزبائن توجد فرصاً أكبر للإنصاف: عندما تمول الحكومات برامج أو مؤسسات على نحو مباشر، يصبح تحقيق الإنصاف صعباً. وإذا حققناه فعلاً، محددین الاستعمال بذلك للفقراء، فإننا نوجد مؤسسات منفصلة لا تتدهور فقط، بل تنشأ فيها وصمة. وفكر فقط في الإسكان العام أو عيادات الصحة العامة، وسوف تفهم المشكلة. «فالانفصال مع المساواة» مستحيل عملياً، إذا كان جميع مستخدمي المؤسسات المنفصلة فقراء.

وإذا لم نجعل المؤسسة أو البرنامج قاصراً على الفقراء وحدهم، فليس لدينا طريقة لضمان الإنصاف، بل كثيراً ما ننتج العكس؛ لأن المرفهين يصبحون أشد المستعملين للخدمة. وفكر في طريقة تمويلنا للجامعات العامة: فنحن نستخدم واردات الولاية الضريبية التي تُجَبَى من الجميع لدعم التعليم العالي للطبقة الوسطى والعليا بالدرجة الأولى. وقد أظهرت دراسات أجريت في ويسكونسين وكاليفورنيا أن أنظمتها الجامعية الجيدة في الواقع تشجع عدم المساواة؛ لأن المداومين فيها يأتون من الأسر الميسورة الحال في المعدل الوسطي أكثر من أبناء الأسر الأخرى.

وعندما تمول الحكومات الأفراد بدلاً من المؤسسات، فإن تعزيز الإنصاف يكون أسهل كثيراً. فهي تستطيع ببساطة أن تجعل التمويل متساوياً لكل فرد - أو أن تزيده لذوي الدخل الأقل. وهذا أيضاً وصمة حالات دعم الفقراء بالسماح لهم بالمشاركة في الاتجاه السائد في المجرى العام - بالدوام في أي مدرسة، والعيش في أي شقة في مبنى ضمن إمكانياتهم، واستخدام أي عيادة صحية.

ولكن الأنظمة التي يوجهها الزبائن لن تعزز الإنصاف إذا لم يكن جميع الزبائن قادرين على الوصول إلى المعلومات عن كلفة مختلف المجهزين ونوعيتهم. وعلى سبيل المثال، حتى المدارس العامة سوف تتصرف مثل الأعمال التجارية عند إرغامها على التنافس للحصول على طلبتها ودولاراتها: فتتلاعب بعلامات الامتحان، وتنتج كراسات دعاية ملساء صقيلة، وتدشن أفضل حملة تسويق تستطيع حشدها. وإن مسؤولية الحكومة هي التحقق أن كل الأسر، مهما كانت مستويات دخلها وتعليمها، ستحصل على معلومات دقيقة عن نوعية المدارس ومدى رضا زبائنها عنها، وأن تضبط السوق بمنع الاحتيال.

وهناك تحذيران آخران: فأولاً: إن ما ناقشناه في هذا الجزء ينطبق على إيصال الخدمات لا تنظيمها. ففي الأنشطة التنظيمية ليس الزبائن الأصليون في الأساس هم الأفراد بل المجتمع جميعه. وثانياً: إن الأنظمة التي يوجهها الزبائن تتطلب التنافس وجهاً لوجه بين مجهزي الخدمات. وإذا كان المجهزون المتنافسون قليلين، ويواجه المنافسون الجدد حواجز تمنع دخولهم، فإن الزبائن سيواجهون مشكلات الاحتكار. وإذا كانت الجوانب الاقتصادية تجعل التنافس المباشر على كل مسار مفتقراً إلى الكفاءة - كما هي الحال في جمع النفايات - فإن المدينة تستطيع أن تختار بين المتنافسين، ولكن لا معنى لإتاحة الاختيار أمام الزبائن الأفراد.

### قلب الحكومات التي توجهها الوكالات رأساً على عقب

بالرغم من أن وضع الموارد في أيدي الزبائن عملية قوية التأثير، فإنها ليست كافية دائماً. فإذا كان مجهزو الخدمة جهات عامة، أو ذات تمويل عام، فإن الحكومات الريادية كثيراً ما تجد نفسها تواجه خطوة إضافية أخرى: إذ يجب عليها أن تغير بيرقراطياتها الموجودة. فإذا تحولت إدارة شؤون المحاربين القدامى فجأة إلى سندات الضمان، فإن مستشفياتها يجب عليها أن تخضع لتغييرات عميقة وقسرية ومؤلة.

إن الأنظمة العامة التقليدية - حتى تلك التي تضع الموارد في أيدي الناس - مصممة لتناسب الإداريين ومجهزي الخدمات لا لراحة الزبائن. فالرعاية الصحية شديدة التعقيد، إلى درجة أن كثيراً من العجائز يضطرون إلى استئجار مؤسسات خاصة؛ كي تساعدهم على التحرك وسط غابة أكداس المعاملات الورقية، والاستمارات، والمطالبات. ثم إن أنظمة الإعانة الاجتماعية عندنا مجزأة ومبعثرة، إلى درجة أن كثيراً من الأسر الفقيرة تضطر إلى الانتظار في صفوف أمام خمسة مكاتب مختلفة، وملء عشر استمارات مختلفة. وفي عام 1989 أدلى معاون وزير الصحة بشهادة قال فيها: إن هناك 93 برنامجاً اتحادياً تديرها عشرون وكالة مختلفة لها علاقة بخفض وفيات الأطفال.

ولفهم ما يحدث عندما يعمل نظام ما لراحة وكالاته بدلاً من راحة زبائنه، تأمل في قصة يونغزتاون، بولاية أوهايو، كما يرويها تيري بوس وروجر فوغان في كتابهما الرائع:

النهوض من العثرة. ففي أواخر سبعينيات القرن العشرين وأوائل ثمانينياته، أغلقت 25 من مصانع الفولاذ في منطقة يونغزتاون، وفقد أربعون ألف عامل فولاذ وظائفهم. وكما يمكن توقعه، فقد سارعت البنى التحتية الموجودة لإيصال الخدمات إلى مساعدتهم. ولكن لم يكن لأي من هذه البنى عادة سؤال زبائنها عما يحتاجون إليه؛ غير أن ذلك لم يمنعها من التحرك. ومع تدفق الأموال الاتحادية وأموال الولاية، فقد جمعت كل هيئة البيانات كلها التي استطاعت الحصول عليها؛ كي تثبت أن عمال الفولاذ المتعطلين لا يحتاجون إلا إلى الخدمات التي تقدمها وهي: الاستشارات النفسية، والتدريب المهني، والنصائح المالية.

وفيما بعد، ذهب بوس وزملاؤه في جامعة الولاية بمدينة يونغزتاون وطرحوا سؤالاً على عينة من الأربعة الآلاف عامل -الذين سُرحوا من معمل صفائح وأنايب يونغزتاون- عما يحتاجون إليه، وأي الخدمات كانت لها قيمة. فأتضح لهم أن برنامج إعادة التدريب لم يستخدمه سوى 29 بالمائة منهم. ويشرح فوغان السبب:

إن قانون شراكة التدريب المهني كان المقصود منه في الأصل أن يساعد المحرومين والفقراء، ثم جرى توسيعه ليشمل معالجة مشكلة اضطراب عمالة العمال؛ لأنه تم تمريره وإقراره في عام 1982، عندما كان العمال ذوو الوظائف المتقلبة قضية رئيسية. وهكذا أُرسِلَ عمال الفولاذ المسرحون في يونغزتاون إلى جلسات يتلقون فيها مواعظ عن كيفية الذهاب إلى الدوام في الوقت المحدد، وعن مواصفات بيئة العمل، وعما يتوقعه منك أرباب العمل، ولذلك لم يكن من المستغرب أن تثور نائرتهم.

وكانت هناك برامج أخرى تدرب الناس على أعمال الفولاذ، واللحم، وتصليح المكينات الصغيرة، وهي مجالات لم تكن فيها وظائف متاحة آنذاك. وعلى نحو إجمالي، فإن 37 بالمائة فقط من الذين «أعيد تدريبهم» عثروا على عمل. بل إن الذين تجنبوا برامج التدريب هذه كان حظهم أفضل في العثور على عمل. ويقول فوغان: «وكان البرنامج الوحيد الذي نجح هو تحويل دولارات شراكة التدريب المهني إلى اتحاد عمال الحديد والصلب. فقام الاتحاد بتدريب العمال على مساعدة زملائهم، أي جعل عمال الحديد والصلب يساعدون عمال الحديد والصلب».

وكان الوضع في نظام الصحة العقلية أسوأ من ذلك. فللحصول على مزيد من التمويل أثبت أحد المراكز الاجتماعية للصحة العقلية أن هناك زيادة في المطالب من العمال ذوي الوظائف المتقلقلة. ولكن عندما نظر باحثو بوس إلى ملفات ذلك المركز، وجدوا أنهم قد أدرجوا اسم كل عضو من أسرة العاطل عن العمل بوصفه حالة خاصة منفصلة قائمة بذاتها. ويقول فوغان: «لقد كانوا يحاولون إقناعنا بأن العمال المسرحين يعانون إصابات نفسية بسبب فقدانهم للعمل:

ولكن في يونغزتاون تناقصت معدلات حالات القتل، والطلاق، وإساءة معاملة الأطفال. بل تناقصت كل الأمراض التي ترتبط مع البطالة في أذهاننا كما نعتقد. وهكذا أنفقوا الملايين على برامج الصحة العقلية في يونغزتاون، ولم يزد عدد العمال الذين استفادوا منها بحسب تعقبنا لحالاتهم على ثلاثة وثلاثين عاملاً.

لقد كانت الخدمة الوحيدة التي يديرها عمال الفولاذ أكثر من غيرها، عندما سألتهم بوس وزملاؤه، هي الضمان الصحي؛ ولكن لم تكن هناك وكالة ضمان صحي في المدينة. وهكذا لم يتقدم أحد لتلبية تلك الحاجة.

إن تحويل نظام كهذا توجهه الوكالات يتطلب أكثر من وضع الموارد في أيدي الزبائن. ولقد كان من الممكن لسندات ضمان التدريب المهني، وسندات ضمان الصحة العقلية، وسندات ضمان المشورة المالية، أن تكون تحسناً كبيراً. ولكن ما كان يحتاج إليه العمال المسرحون فجأة في الحقيقة هو نوع من المراجع التي تتيح لهم أن يقرروا بأنفسهم ما هي احتياجاتهم.

ولعل أكبر جهد مثير لإحداث هذا النوع من التحول هو ما حدث في ميتشيغان في أثناء الثمانينيات. ففي عام 1983 طلب حاكم الولاية بلانتشارد من الناشر الصحفي فيليب باور أن يتراأس مجلسه لتنسيق التدريب المهني. فأضى باور عدة أعوام وهو يحاول أن يفهم البنية التحتية للتدريب المهني في الولاية، وهي البنية نفسها التي كانت قد خدمت يونغزتاون على نحو سيئ جداً. فوجدها مثيرة للحيرة والالتباس على نحو لا يصدق؛ لأنها كانت على ما يبدو من دون أساس منطقي. ويتسم وهو يقول: «وبقيت أسأل الناس: «من هو الخبير؟

من هو العبقرى الذي يمكن أن يأتي ويقول لنا كيف يعمل النظام؟ ولكن موظفي الحاكم كانوا يقولون: «لا يوجد أي خبير». وهكذا ذهبنا بعد ذلك إلى كثير من المؤتمرات، ولكننا لم نجد أي شيء هناك كذلك». وأخيراً، في أحد المؤتمرات شكوا باور لموظف اتحادي سوء نوعية إدارة المعلومات في شراكة التدريب المهني. فقال الموظف: «إنها ليست نظاماً لإدارة المعلومات، فهي لم تصمم لذلك، بل تم تطويرها ملء الاستمارات الاتحادية المطلوبة». ويقول باور في ختام كلامه: «أعتقد أن هذا هو ما جعلني أستشيط غضباً».

وفي غمرة إحباطه وخيبة أمله، فعل باور ما يفعله أي رجل أعمال حين يواجه عملاً تجارياً لا يفهمه: فقام بعملية جرد. «فقلت: دعونا فقط نرى ما الذي لدينا».

وكانت النتيجة مذهشة تماماً. كان في ميتشيغان سبعون برنامجاً محلياً للتدريب المهني أو تعليم الكبار، يتم تمويلها بثمانى مئة مليون دولار سنوياً. وكانت تراوح بين برامج قانون شراكة التدريب المهني، وبرامج تدريب الإعانة الاجتماعية، وبرامج معسكرات الشباب الصيفية، والتعليم الأساسي للكبار؛ وكان كل منها قد أوجده تشريع منفصل. وكان معظمها غير ظاهر للعيان بحيث يراه المواطن العادي. وكان الوصول إلى معظمها صعباً، بل كان يجب عليك أن تكون «محروماً»، أو عاطلاً عن العمل، أو مرتكباً لخطأ ما لكي تحصل منها على كثير من المال. وكان كثير من الزبائن المستحقين يتم قذفهم من مكتب إلى آخر، حيث يملؤون استمارة بعد أخرى حتى يئسوا ويتخلوا عن المحاولة في نهاية المطاف.

وكان بعض المال يأتي من واشنطن، وبعضه من حكومة الولاية، وبعضه من الحكومة المحلية. وكانت تسع من إدارات ولاية ميتشيغان أو وكالاتها لها سلطة على واحد على الأقل من البرامج السبعين. ولم يكن أحد يدري أيها فاعل وأيها غير فاعل؛ لأنه لم يكن فيها برنامج يجمع أي بيانات عن الأداء. وبالنتيجة، فقد كان هذا فوضى مختلطة لا نظاماً؛ فهناك سبعون صندوقاً مطلقاً للمال، من دون ترابط، ومن دون صداقة للمستعمل، وبلا بيانات تذكر عن الأداء، وبلا إدارة تذكر. فالتناس في الحكومة كثيراً ما يتحدثون عن «جداول التمويل المتدفقة»، ولكن هذه كانت بركاً موحلة، لا يستطيع المال أن يتدفق من إحداها إلى الأخرى بحسب تحول الحاجات. كان التشريع يقودها وكانت منظمة لراحة الوكالات العامة، ولم يكن يقودها الطلب، وما كانت منظمة لتتناسب الزبائن وتريحهم.

ويقول باور: «لقد صدع لي ذلك الجرد رأسي، وأصيب كبار المديرين في الولاية بالذهول. فهذه كانت ثماني مئة مليون دولار خفية على نحو مطلق لا يراها أحد، ولقد كنا جميعاً نعتقد أن لدينا مشكلة مالية، ولكن لم تكن لدينا مشكلة مالية، بل مشكلة إدارية».

وبالتدريج، طور باور وزملاؤه خطة لتحويل البرامج السبعين إلى خطة متماسكة للاستثمار البشري. فبدؤوا بإيجاد منظمة توجيه على القمة، باسم مجلس صندوق الاستثمار البشري، تضم مديري وكالات الولاية التسع، وممثلين عن الأعمال التجارية المهمة، وعن العمل، وعن المنظمات التعليمية. ثم جمعوا معاً وكالات الولاية الأمامية ومنظمات التجهيز على المستوى المحلي، فكوّنوا منها مجموعات جوهرية تعتمد استثمارات متطابقة مكونة من صفحة واحدة، تتصل بالآلات الحاسوب ذاتها؛ كي تعمل كنقاط استلام مختلفة للنظام الواحد نفسه. وشغلوا المجموعات الجوهرية للعمل على تحديد أهداف ومقاييس أداء للنظام برمته. ووضعوا خريطة لمجموعة من محال الفرص - مكاتب تحمل أوراقها ترويسة مشتركة بألوان فاقعة، مثل أي امتياز لمشروع خدمات مرخص - مع توزيع هذه الاستثمارات في مراكز التسوق، والكليات المجتمعية، والشوارع الرئيسية في طول الولاية وعرضها، كي تعمل بصفة «الأبواب الأمامية» الظاهرة للعيان التابعة للنظام. وأنشؤوا كراسيات فرص مرتبة بحسب الحروف الأبجدية: أكشاكاً فيها مكينات عدادات آلية، كالتى تستخدمها المصارف، فيتمكن الزبائن من استخدامها بطريقة إلكترونية؛ لتفقد خيارات التدريب والتعليم المتاحة في مناطقهم الجغرافية أو في المناطق التي يهتمون بها. ثم أوجدوا خطأً هاتفياً للفرص، فيه 800 رقم يستطيع أي شخص أن يطلبها للحصول على معلومات عن فرص التدريب والتعليم.

وأخيراً، في ضربة معلم، اخترعوا بطاقة الفرص: وهي بطاقة ائتمان «ذكية» فيها رقاقة حاسوب، تصل إلى كل مواطن في سن العمل بولاية ميتشيغان. وهكذا يصبح لدى كل مواطن بطاقة ضمان اجتماعي للتقاعد، وإجازة سائق سيارة للتنقل، وبطاقة فرص لتعليم وتدريب يستمران مدى الحياة. وبوسع كل مواطن أن يأتي ببطاقة الفرص الخاصة به إلى أي محل للفرص، حيث يدخلها مستشار المحل إلى حاسوبه، ويقرأ بيانات من آخر مرة دخل فيها

المواطن المعني إلى نظام الاستثمار البشري، ثم ينصحه حول كيفية العثور على التدريب أو التعليم الذي يريده ومكانه. فإذا كان مهتماً بتعلم خطة بمساعدة الحاسوب، فإن المستشار يخبره عن ماهية البرامج الموجودة في المنطقة، وكم تكلف، وما نسبة خريجها الذين حصلوا على عمل، وما هو مستوى رواتبهم.

وبعد ذلك يتصفح المستشار صناديق المال المطلقة السبعين؛ فقد يكون هناك شخص عاطل عن العمل أو فقير يستحق تمويلاً من صندوق واحد منها أو أكثر. فتوضع هذه المعلومات على البطاقة الذكية، ثم يستطيع الزبون استعمالها لشراء خدمات من أي بائع في الولاية؛ أو برنامج تدريب، أو الدوام في كلية مجتمعية، أو مدرسة تقنية من القطاع الخاص، أو الجامعة أيضاً.

وبحسب تفكير باور وزملائه، فإن من نضوج هذا النظام أن المعلومات عن طلبات الزبائن وأداء البائعين سوف تتجمع وتتراكم في قاعدة البيانات. وبالتدريج سيتضح من هم بائعو التدريب الذين وضعوا 90 بالمئة من خريجهم في وظائف، ومن هم الذين لم يضعوا في الوظائف سوى 40 بالمئة. وأي برامج الكليات المجتمعية أرسلت خريجها إلى وظائف ثابتة وأيها لم تفعل. وأي برامج لتعليم الكبار حققت ارتفاعاً مهماً في مستوى إتقان طلابها للقراءة، وأيها لم تفعل. وسيتضح أي من صناديق المال السبعين كان الطلب عليها أكثر، وأيها كانت غير ذات صلة.

وكان باور يعتقد أنه مع تعاظم هذه المعلومات وتوافرها، فإن الزبائن ومجهزي الخدمات على حد سواء سوف يضغطون على الهيئة التشريعية لحذف بعض الصناديق، وتوسيع صناديق أخرى، ومراجعة وضع الصناديق الباقية. وفي آخر الأمر قد تدرك الهيئة التشريعية أن نظاماً فاعلاً للتعليم مدى الحياة لن يكون له سبعون صندوقاً من المال، بل صندوقاً واحداً - وأن كل مواطن في ولاية ميتشيغان تحت مستوى دخل معين ينبغي أن يصل إليه. وعند تلك النقطة، فإن بطاقة الفرص ستصبح سند ضمان حقيقياً، وكان باور وزملاؤه يحملون بتراكم ائتمان للتعليم والتدريب على بطاقة كل عامل بمبلغ 500 دولار سنوياً؛ كي يتمكن من شراء إعادة التدريب أو فرصة الوظيفة التي يحتاج إليها في أي وقت طوال حياته المهنية كلها.

وعندئذ ستكون النتيجة نظاماً يوجهه الزبائن حقاً. وسيعرف الزبائن بالضبط أين سيذهبون بحثاً عن نوعية الخدمات المختلفة وتوافرها، وسوف يتمكنون من اختيار الخدمة التي يفضلونها. وسوف يضطر كل بائعي الخدمات -كالبرامج العامة، والمدارس الخاصة، والكليات المجتمعية، والمؤسسات الباحثة عن الربح- إلى التنافس في دولارات الزبائن بتقديم تدريب أو تعليم جيد النوعية. وسوف يستجيب السوق لحاجات الزبائن. بل إن الأعمال التجارية يمكنها أن تستخدم النظام لاختيار مقاولين للتدريب الذي تحتاج إليه، أو لتشغيل أموال إعادة التدريب التي كانت قد وضعتها جانباً من أجل العمال الذين تسرحهم.

ولم يكن في رؤية باور الحاملة سوى خطأ واحد، وهو أنها كانت تتطلب الدعم الكامل من حاكم الولاية. وقد خسر حاكم باور الانتخابات، في حين كان النظام لا يزال قيد الإعداد والتطوير. والاستمرارية في القيادة لها أهمية حساسة في تحويل الأنظمة العامة. (وهذا فرق ضخم آخر بين الأعمال التجارية والحكومة: فالخلفاء السياسيون كثيراً ما يكونون معادين لأسلافهم أكثر من الخلفاء التجاريين). ولما كانت بطاقات الفرص غير متاحة على نطاق واسع في أثناء الحملة الانتخابية عام 1990، التي كان فيها الحاكم بلانتشارد يسعى إلى الفوز بدورة ثالثة في منصبه، فقد سخر خصمه من الفكرة وعدّها مناورة تحايل دعائية للعلاقات العامة وكسب التأييد. وأخذ هذا الخصم في أثناء الخطابات يسأل المستمعين على نحو حتمي: «هل يملك أحد منكم هنا بطاقة فرص؟». وعندما فاز سارع إلى تفكيك النظام. غير أنه كان تقدماً مفاجئاً بلغ من الأهمية حداً جعل ولايات أخرى تبدأ بالنظر فيه على الفور.

### مصادقة المستخدم: الشفافية والشمول

كان باور وزملاؤه يعتقدون أن النظام الذي يوجهه الزبائن ينبغي أن يكون صديقاً للمستخدم؛ فالزبائن «ينبغي أن لا يواجهوا بمتاهة محيرة من البرامج المجزأة، ومتطلبات الاستحقاق المتناقضة، والاستثمارات العديدة التي يجب ملؤها». وكانوا يشعرون أيضاً أن النظام ينبغي أن يكون «شفافاً»: فيجب أن يكون الزبائن قادرين على البحث في خياراتهم دون الاضطرار إلى البحث في البيروقراطية المعقدة الكامنة وراءها.

وفكروا في أنظمتنا العامة بوصفها بُنى تحتية -مثل مجاري التصريف، وأنابيب المياه، وخطوط الكهرباء- فتتضح لكم فكرة الشفافية. فالزبائن لا يهمهم كيف تعمل البنى التحتية؛ وهم لا يريدون أن يعرفوا ما الذي يجري تحت الأرض، بل هم يريدون فقط أن تعمل أضواؤهم وصنابيرهم وهواتفهم فلا تتعطل. فالأنظمة الشفافة الصديقة للمستخدم مصممة لإخفاء تمديدات الأنابيب والأسلاك تحت الأرض، ولكن لإعطاء الزبائن كل المعلومات التي يحتاجون إليها عن الأضواء، والصنابير وأجهزة الهاتف.

والأنظمة التي يوجهها الزبائن تتيح للأفراد أيضاً أن يلبوا حاجاتهم بطريقة شاملة، من دون تقديم التماسات لعدد من البرامج المختلفة. ثم إن بطاقات الفرص ومعالها في ولاية ميتشيفان كانت مصممة لمساعدة الزبائن على شراء أي نوع يحتاجون إليه من خدمات التعليم، والتدريب، والتوظيف، من دون زيارة عدد من المكاتب. وهناك مثال آخر تقدمه أماكن إيواء المشردين المتعددة الخدمات - التي تجمع سلسلة من الخدمات معاً تحت سقف واحد.

وقد أثبت مقال نشرته حديثاً مجلة الحكم عن الشباب المعرضين للمخاطر أهمية النهج الشمولي. فقد وصف المقال فتاة تعيش على الإعانة الاجتماعية، وكانت حاملاً، ولها سجل في جنوح الأحداث. وعبر اتصالاتها بالإصلاحات ووكالات الإعانة الاجتماعية، كان يعالج حالتها عدد كبير من الباحثين. إذ إن النظام كان مجزأً إلى درجة أن كل وكالة كانت تؤدي خدمة منفصلة وبلا ترابط، ولم تكن أي وكالة منها تعالج حاجات الفتاة من الناحية العاطفية. وقال أحد العاملين في حالتها: «كان لدى الفتاة كل هذا العدد من الناس الذين يقدمون الخدمات، وكل منهم يقوم بعمله الخاص به، ومع ذلك لم تكن حالة تاشا تتحسن. إننا بحاجة إلى شخص يقول: «انظروا الآن، دعونا نتحدث عن خطة عمل من أجل تاشا».

حتى الـ AFL-CIO بدأ يحتج على الأنظمة المجزأة المعادية للمستخدم. ففي نشرة مطبوعة تدعى جعل الحكومة تعمل، أوصت إدارة الموظفين العامين بإعادة تركيب أنظمة إيصال الخدمات لإيجاد محطة واحدة للتسوق، وأنظمة يقدم لها طلب واحد فقط، وإدارة

للحالات، وما إلى ذلك. وأبرزت نماذج لذلك الاتجاه، مثل دمج مكاتب خدمة التوظيف والضمان ضد البطالة معاً في مراكز الخدمة الاجتماعية، حيث يستطيع العاطل عن العمل أن يضع توقيعه للحصول على الضمان ضد البطالة وعلى طوابع الطعام، ويتلقى معلومات عن التعليم، والتدريب، ورعاية الأطفال، والوظائف الممكنة حتى في أوقات المساء. وقالت الإدارة إن الفكرة هي «خدمة الناس، لا تمويل الجداول».

ولسوف يأتي زمن لا يصدق الناس فيه أن طالبة مدرّسة مراهقة وحاملاً كان يعالج قضيتها في أمريكا ذات يوم عدد كبير من الباحثين. وسيأتي زمن لا يصدق فيه الناس أن الفقراء في أمريكا كانوا ذات يوم يضطرون إلى زيارة 18 مكتباً مختلفاً للحصول على كل الفوائد التي هي من حقهم. وسيأتي زمن لن يصدق فيه الناس أن الآباء والأمهات في أمريكا كانوا ذات مرة عاجزين عن اختيار المدارس العامة التي سيداوم فيها أطفالهم.

وبحسب الأدلة الآخذة في التراكم في طول هذا البلد وعرضه، فإن ذلك الزمن سيأتي في وقت أبكر مما يظن معظمنا. ففي عالم تملك فيه أنظمة البث التلفزيوني السلكي خمسين قناة، وتسمح المصارف لربائتها بعقد صفقات تجارية بالهاتف، حتى الدكاكين والمحال التجارية بدأت تفصل خدماتها على مقاسات الأفراد، فإن الحكومة البيروقراطية الممتعة عن الاستجابة، التي تريد فرض مقياس واحد على الجميع، لن تستطيع أن تستمر أو تدوم.

