



**التحول ..
الشروط والمتطلبات**

هل بالإمكان اختزال شروط التحول ومتطلباته في عناصر محددة، بل في صفحات محددة في الوقت الذي تمر فيه الدول، في مراحلها التنموية بالكثير من التجارب، وتتبنى العديد من المشروعات، وتستغرق العديد من السنوات؟

الإجابة عن هذا السؤال قد تأخذ كلا الجانبين، أي جانب «النفى» وجانب «الإثبات» أي «لا» و«نعم» في الوقت نفسه. لا، حينما يكون الكتاب دراسة أكاديمية يقوم بها مركز بحثي متخصص أو مشروع وخطة إستراتيجية تمومية تضعها دولة ما بكل تفاصيلها وعناصرها التخطيطية والتنفيذية. أما حينما يكون الكتاب شاملاً وعماماً يهدف إلى إلقاء الضوء على العناصر الأساسية والمتطلبات الرئيسة لذلك التحول، فإن الشق الثاني من الإجابة هو الاختيار الأنسب هنا.

يختزل هذا الكتاب، شروط التحول ومتطلباته في ستة عناصر(*) تميل إلى الشمولية أكثر منها إلى التفاصيل، ولكنها في مجملها تمثل المرتكزات التي يقع تحت كل منها عناصر وجزئيات لا تخرج في تفرعاتها عن نطاق الشرط العام أو المتطلب الأساسي.

(*) حسب معرفة الكاتب، هذه الشروط والمتطلبات لم توجد هكذا من قبل، ولكنها استنتاجات مبنية على قراءات المؤلف ومقارباته.



يأتي تأكيد ضرورة وجود رؤية واضحة مصحوبة ببرامج وآليات عمل كشرط أساسي ولازم، بل هو الشرط الأول من شروط التحول، إذ من دون توافر تلك الرؤية، تبقى الأمور اجتهادية وتطلعات يعترها النقص، بل والتعارض والتناقض الذي لن يقود إلى نتيجة إيجابية. يرتبط بتلك الرؤية، بل ويلازمها، ضرورة وجود مؤسسات وأجهزة قادرة على ترجمة تلك الرؤية ونقلها إلى أرض الواقع من خلال ما تمارسه من أدوار وما تقوم به من أعمال. يتقاطع مع هذين الشرطين أو المتطلبين المهمين، أهمية وجود الإنسان المؤهل والقادر على التعامل مع معطيات التحول ومتطلباته تلك، إذ من الواضح أن كل الدول التي قطعت مراحل متقدمة في مسارات التنمية قامت بجهود جبارة من أجل بناء إنسان قادر وبمواصفات معينة ليؤدي الدور المطلوب والمأمول منه.

يتمثل الشرط الرابع من شروط التحول في أهمية توافر عنصرَي الشفافية والمساءلة، حيث أهمية الوضوح فيما يتم من أعمال وبرامج ومشروعات، ومن ثم المساءلة والمحاسبة حينما يحدث الانحراف وتكون التجاوزات.

الشرطان الأخيران من شروط التحول يتسعان ليشملا جوانب أخرى، تتجاوز مسؤولية الجهاز الحكومي وحده، كما

يبدو في العناصر السابقة. إذ تأتي أهمية إيجاد قطاع خاص قوي يمارس دوره التنموي والاجتماعي، ويقف جنباً إلى جنب مع مؤسسات الدولة الأخرى من أجل تحقيق أهداف التنمية وتطلعاتها، كواحد من العناصر المهمة التي ثبت وجودها في جميع الدول التي مرت بتحويلات تنموية ملحوظة. وأخيراً يأتي المجتمع وثقافته وسلوكياته التي لا بد أن يشملها الكثير من المراجعة والتعديل والتبديل؛ كي يكون المجتمع قادراً على التناغم والتجاوب مع بقية الشروط والمتطلبات الأخرى للتحول من جانب، وقادراً على الاستجابة لمتطلباته ومتكيفاً مع تبعاته من جانب آخر.





الرؤية

إن أول شرط من شروط جاهزية التحول للعالم الأول، هو توافر رؤية واضحة، مصحوبة ببرامج وآليات عمل واضحة أيضاً للانتقال إلى ذلك العالم. والرؤية على درجة عالية من الأهمية في هذا المجال، كما يشير إلى ذلك الرئيس الهندي السابق عبد الكلام في كتابه الذي أصدره بالتعاون مع زميله يقنسوامي راجان تحت عنوان (الهند ٢٠٢٠: رؤية للعصر الجديد) الذي نشر للمرة الأولى عام ١٩٩٨، يقول عبد الكلام: «إن أي منشأة، أو مجتمع، أو أمة، بلا رؤية أشبه ما تكون بسفينة تسير في البحر بلا اتجاه. إن الرؤية الواضحة هي العامل المهم لقيادة الناس لتحقيق الهدف) وهذا مادعاه إلى القول: (الهند المتطورة أو المتقدمة مع حلول عام ٢٠٢٠م ليست حلمًا، كذلك ليست طموحاً فقط، بل هي رؤية علينا جميعاً أن نتحدث عنها، ونعمل على تحقيقها. فشبابتنا أصحاب العقول المثوبة هم المورد المهم، بل هم أهم مورد على وجه الأرض بالنسبة لنا. علينا جميعاً أن نعمل على تحويل الهند، من دولة نامية، إلى دولة متقدمة، وهذا التغيير يجب أن يبدأ في عقولنا جميعاً».

ويضيف: «إن علينا جميعاً أن ندرك أنه لا أحد سيمسك بيدنا إلى نادي العالم المتقدم، لن يقوم بهذا الأمر سوانا



نحن فقط. فعلينا جميعاً أن نتعلم أن على أولئك الطامحين للأعلى أن يتعلموا السير وحيدين، متى ما تطلب الأمر، ولذلك فإن أماننا مهمة كبيرة، وهي التخلص من الروح الانهزامية» ويؤكد أن (الحرب انتقلت من الحرب العسكرية إلى الحرب الاقتصادية، القائمة على التقنية.. لذلك فالهند المتقدمة عليها أن تهتم بمصالحها الإستراتيجية من خلال مصادر قوتها الداخلية وقدرتها على التكيف مع وضعها الجديد، لتحقيق هذا فهي تحتاج إلى قوة أبنائها المتعلمين، الأصحاء، الطامحين، وإلى قوة اقتصادها، وكذلك قوتها لحماية مصالحها الإستراتيجية في الحاضر والمستقبل... لذلك فنحن بحاجة إلى تبني رؤية واضحة وقابلة للتحقيق لنقل الهند إلى دول العالم المتقدم قبل عام ٢٠٢٠م... وفي سبيل ذلك علينا أن نطلب المستحيل من أجهزتنا، ومن ثم سنحصل منها على الممكن).

في ماليزيا كان التحول إلى العالم المتقدم أكثر وضوحاً، بل وأكثر ملاحظة على أرض الواقع، وقد بدأ الأمر برؤية واضحة وضعها رئيس الوزراء الأسبق مهاتير محمد الذي أطلق عليه الأستاذ هنق هونق يونق لقب الرئيس التنفيذي لماليزيا في كتاب أصدره يحمل العنوان نفسه. يؤكد يونق في كتابه ذلك، أن مهاتير حينما وضع رؤيته، كان يسعى

إلى التحول (Transformation) وليس التغيير (Change) فقط، والفرق بينهما واضح جداً، لذلك تطلب الأمر، وضع رؤية توحد كل الجهود، من أجل الوصول إلى العالم المتقدم، من خلال برنامج واضح يتم بالطريقة الماليزية وليس الغربية أو اليابانية، على حد تعبير السيد مهاتير، وقد كان مهاتير واضحاً وحريصاً على وضع رؤية لا تركز على الجانب الاقتصادي فقط، بل تشمل كافة الجوانب السياسية، والاجتماعية، والروحية، والنفسية، والثقافية وغيرها.

وقد أدت الرؤية الماليزية دوراً كبيراً في توحيد الجهود، كما يشير إلى ذلك السيد مهاتير محمد، حيث رسمت الرؤية خطأً واضحاً لجميع الماليزيين للسير هداً. وهذا الخط الواضح المتفق عليه من قبل الجميع هو ما قد يكون عناه السيد عبد الكلام، في حال التجربة الهندية، حيث يقول في كتابه المشار إليه آنفاً: (علينا أن نجعل المواطن يدرك معنى الانتقال إلى العالم المتقدم الذي يعني تحسن حالته المعيشية، وارتقاء تعليمه وصحته إلى المستويات العالمية، والحفاظ على أمنه الوطني، واستغلال مصادر قوته وتطويرها.. الرؤية تتطلب أن تكون جزءاً من تفكير كافة شرائح المجتمع، وليس الحكومة فقط، وأن تكون مصحوبة ببرامج تنفيذ؛ لذا يجب علينا جميعاً أن ندرك



أنه لا أحد سيمسك بيدنا ليدخلنا إلى نادي العالم المتقدم، ولن يقوم بهذا الأمر سوانا نحن فقط.

وكما في الهند وماليزيا، فإن سنغافورة اتبعت الطريقة نفسها، من خلال رؤية واضحة، تبناها مؤسس سنغافورة الحديثة ورئيس وزرائها الأسبق السيد لي كوان يو، ولم يقتصر الأمر فيها على التمني للتحول إلى العالم المتقدم، بل كانت هناك برامج واضحة، ومؤسسات قادرة، على نقل سنغافورة إلى ذلك العالم، كما يقول السيد يو في كتابه الذي أصدره تحت عنوان «من العالم الثالث إلى الأول... قصة سنغافورة ١٩٦٥-٢٠٠٠» الذي ترجمته مكتبة العبيكان ونشرته «لكن الحث والإقناع، لا يكفيان وحدهما. كنا بحاجة إلى مؤسسات حسنة التنظيم، مؤهلة الكوادر جيدة الإدارة والتوجيه؛ لمتابعة وتطبيق ما نلقيه من خطب تحث وتشير وتنصح».

ولكن يو، يؤكد أن هناك معايير للعالم الأول، يجب اتباعها والالتزام بها، حيث يقول: «إذا ما استطاعت سنغافورة ترسيخ معايير العالم الأول في ميادين الأمن العام والشخصي، والصحة والتعليم، والاتصالات، والمواصلات، والخدمات، فلسوف تصبح قاعدة انطلاق لرجال الأعمال وأصحاب المشروعات التجارية، والمهندسين، والمديرين

وغيرهم من المتخصصين، الذين تربطهم الأعمال التجارية بالمنطقة. كان ذلك يعني تدريب مواطنينا وتجهيزهم وتأهيلهم لتقديم معايير العالم الأول في الخدمة».

في «كوريا الجنوبية» و«تايوان» و«هونغ كونغ» كانت الرؤية الهادفة إلى نقل تلك الدول إلى دول صناعية واضحة منذ بداية خروج تلك الدول من حروبها ومشكلاتها السياسية، وقد اختلفت الرؤية الصناعية بين تلك الدول، من صناعة تهدف إلى إحلال المستورد، كما هو الحال في تايوان، إلى أخرى موجهة إلى التصدير، كما هو الحال في كوريا الجنوبية، ولكن النهاية كانت نقل تلك الدول وتبوءها مراتب متقدمة بين الدول الصناعية. لقد كان أكثر ما يميز رؤى الكثير من الدول شموليتها، ففي ماليزيا، على سبيل المثال، كانت الرؤية أكثر وضوحاً وتفصيلاً، بل إن مهاتير محمد حاول في رؤيته المواءمة بين العوامل المادية، والنواحي الروحية، لنقل ماليزيا إلى مصاف الدول المتقدمة. وقد اشتملت الرؤية الماليزية على تسعة أهداف، سميت بالأهداف الصلبة (Hard Targets) تمثلت في نسبة النمو الاقتصادي، ودخول الأفراد، والنمو السكاني، ومعدلات الصناعة والصادرات، والإنتاجية، وغيرها.



وهذه الأهداف التسعة تخدم في النهاية ما اتفق على تسميته الأهداف الناعمة (Soft Targets) المتمثلة في النواحي الاجتماعية، والقيم، والأخلاق، والعدالة، والديمقراطية وغيرها. شبيه بالرؤية الماليزية في التفصيل، الرؤية الهندية، وكلتاهما تهدف إلى التحول لدول العالم المتقدم بحلول عام ٢٠٢٠م. وقد نصت الرؤية الهندية، على أن تكون الهند دولة متقدمة مع حلول عام ٢٠٢٠م، وأضافت أن هذا يتطلب أن تكون الهند إحدى القوى الاقتصادية الخمس الأولى في العالم في ذلك التاريخ، مما يتطلب من تطوير تقني وصناعي ومراجعة للقطاع الزراعي وآليات عمله، بل لقد نصت الرؤية أن تكون الهند مصدراً للتقنية في مجالات معينة حددتها الرؤية بالتفصيل.

إضافة إلى الشمولية، فقد كانت تلك الرؤى مصحوبة ببرامج وآليات للتنفيذ، بل ومقارنات بين ما تم تنفيذه، وما تم التخطيط له. فعلى سبيل المثال، وبعد ست سنوات من اعتماد الرؤية الماليزية، ألقى السيد مهاتير محمد خطاباً في ٢٩ أبريل ١٩٩٧م، لمراجعة تلك الرؤية، وتحديد ما تم تنفيذه منها؛ ليكتشف أن ما تم تنفيذه فاق ما هو مخطط له. وتنفيذ هذه الرؤى، مع خضوعه للمراجعة والمتابعة، إلا أنه يخضع للمساءلة أيضاً، حيث تم إشراك العديد من شرائح المجتمع

في صياغة تلك الرؤى، ما ولد لديهم شعوراً بالمسؤولية التي كانت حاضرة في أثناء التنفيذ.

فعلى سبيل المثال كانت صياغة الرؤية الهندية عملاً شاقاً، تطلب الكثير من النقاشات، والاجتماعات، وجلسات العصف الذهني، وتوزيع أكثر من خمسة آلاف استبانة.

وإن كان من شيء لا بد من الختام به، عند الحديث عن أهم شروط التحول للعالم الأول، والمتمثل في وجود رؤية واضحة ترسم الطريق لذلك الانتقال، فإنه لن يكون هناك أجمل من تلك المقارنة التي وضعها السيد عبد الكلام عند حديثه عن الهند، وهي مقارنة فيها الكثير من التشابه، وفيها الفائدة لنا على وجه التحديد، يقول عبد الكلام: (لقد تمثلت رؤية الهند الأولى في الاستقلال، وهي الرؤية التي قادها الجيل السابق بقيادة مهاتما غاندي، كانت رؤية ذلك الجيل تتمثل في تحرير الهند، وقد كانت جزءاً من عقولهم وتفكيرهم، حيث كانت الدافع لإحراز التحرير. جيلنا الحالي أسهم في تطوير الهند من كافة النواحي الاقتصادية والزراعية والتقنية، ولكننا أطلنا البقاء في هذه المرحلة، علينا جميعاً، أن نسعى الآن؛ لتحقيق رؤيتنا الثانية المتمثلة في نقل الهند إلى دول العالم المتقدم، وهذا أمر قابل للتحقيق خلال العشرين عاماً القادمة).





المؤسسية

الرؤية، على ضرورتها وأهميتها، ليست وحدها كافية لانتقال الدول للعالم الأول. صحيح أن الرؤية هي الأساس، بل هي المحرك والباعث في ذلك الانتقال، ولكنها قد تبقى حلمًا أو طموحاً فقط ما لم تلازمها شروط أخرى أساسية، بل وضرورية لتوفير قاعدة مناسبة لذلك الانتقال.

إن المتلازمة الثانية التي لا بد من توافرها، حين وجود الرؤية الواضحة والجدادة في الانتقال، تتمثل في وجود هياكل إدارية وتنظيمية قادرة على إيجاد البنية المناسبة، والأرضية المطلوبة التي تمكن تلك الرؤية من الانتقال من كونها كلاماً وحديثاً مجرداً، إلى أمر وواقع معيش.

في عام ١٩٦٢م، أي قبل سبعة وأربعين عاماً، أصدر أستاذ الإدارة الإستراتيجية الشهير البروفسور ألفرد تشاندلر كتابه الشهير أيضاً «الإستراتيجية والهياكل التنظيمية». سعى تشاندلر في ذلك الكتاب إلى بحث العلاقة بين خطط المنشآت وإستراتيجياتها من جانب، وبين هياكلها التنظيمية من جانب آخر، من خلال دراسة معمقة ومفصلة. كانت الخلاصة أنه لكي تحقق المنشآت رؤاها وتطلعاتها وأهدافها، فإنه لا بد من توافر هياكل تنظيمية قادرة على التكيف والتجاوب مع تلك الخطط والأهداف، بل ومع



التطلعات والطموحات، فالخلل في تلك العلاقة، والضعف في قدرة الهياكل التنظيمية وسرعة تجاوبها مع التغيرات والتحويلات الإستراتيجية، سيكون عائقاً أمام تطور المنشأة وتحقيقها لأهدافها.

وفي عام ٢٠٠٧م، أي بعد خمسة وأربعين عاماً من كتاب البروفسور تشاندلر، أصدر البروفسور ريتشارد فيتور الأستاذ في جامعة هارفارد الأمريكية الشهيرة، كتاباً بعنوان (كيف تتنافس الدول) أكد فيه أهمية التلازم بين الإستراتيجية والهياكل التنظيمية، بل وبمعنى أشمل، بين رؤية الدولة وتطلعاتها وبين تشكيل مؤسساتها وتكوينها، وكذلك أهمية توافر المرونة والتكيف، من قبل تلك المؤسسات لتحقيق تلك التطلعات ومسايرتها، وقد كانت المملكة واحدة من تلك الدول التي ضمنها البروفسور فيتور في ذلك الكتاب، حيث قسم كتابه إلى مجموعتين من الدول: المجموعة الأولى التي تضم اليابان وسنغافورة والصين والهند، وهي تلك الدول التي نجحت في المواءمة بين تطلعاتها التنموية وإستراتيجياتها من جانب، وبين الهياكل التنظيمية اللازمة لتحقيق تلك التطلعات والإستراتيجيات من جانب آخر، مع تأكيد أنه اليابان كانت هي النموذج السباق في هذا المجال الذي كان

قدوة اتبعته بقية دول شرق آسيا. أما المجموعة الأخرى التي واجهتها متاعب في إيجاد مثل ذلك التوازن، أو كما أسماه الأستاذ فيتور (difficulties of structural adjustment) مع توافر القدرات والإمكانات، فهي دول المكسيك وجنوب أفريقيا والمملكة وروسيا.

إن المتتبع للتنمية الاقتصادية في الكثير من الدول الناجحة التي استطاعت أن تنتقل إلى مراحل متقدمة في سبيل اللحاق بدول العالم المتقدم، أو أصبحت ضمن ذلك العالم، يجد ذلك التناغم العجيب بين طموحات قادتها وشعوبها، وبين هياكلها التنظيمية الموكلة إليها ترجمة وتنفيذ تلك الطموحات والأهداف. بل إنه يلمس ذلك الحراك العجيب، والتكيف السريع من قبل تلك الهياكل والقائمين عليها لتحقيق متطلبات التغير والتطور. فهذه الهياكل تصبح وسيلة وليست غاية، بل هي تابعة وليست متبوعة، ومتناغمة وليست متنافرة، وحريصة على الكيف وليس الكم، ونوعية الأداء وليس كبر الحجم.

ثم إن المتتبع يلحظ أن تلك الأجهزة تتفاعل وتتغير وتتبدل وفق مستويين في الأجهزة ذاتها، من حيث العدد والتواجد، وفي داخل تلك الأجهزة مما يجري من إجراءات وأنظمة وقوانين، ففي الحالة الأولى ينشأ الجهاز بسرعة وحسب



الحاجة، ودمج مع غيره بنفس السرعة وعند الحاجة، ويختلفي من الوجود حينما لا يكون هناك حاجة، فالحاجة، ومتطلبات الرؤية هي المتحكم في بقاء الجهاز واستمراره، بل وفي الشكل والحجم الذي يتخذه ذلك الجهاز. أما داخل الجهاز فإن الإجراء يبقى وسيلة لتحقيق هدف، وليس غاية يقدسها الموظف ويلتزم بها، فالإجراءات والأنظمة سريعة التغير والتكيف، حسب ما تقتضيه المتغيرات والمستجدات، والنتيجة أن تكون الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وما يدور في داخلها من أنظمة وإجراءات في حراك دائم تتماشى من خلاله مع الأهداف الموضوعية والرؤى المنشودة.

إن توافر الهياكل التنظيمية، بأشكالها، وأحجامها، وإجراءاتها، وأنظمتها المرتكزة على الوسائل التقنية الحديثة والقادرة على تمكين الرؤى والإستراتيجيات من أخذ نصيبها على أرض الواقع، هو شرط أساسي ولازم للانتقال والتحول لدول العالم المتقدم. أما أن تكون هناك هياكل جامدة وغير متفاعلة، ويتطلب الكثير من الوقت لتحريكها أو تعديلها، أو حتى تعديل وتطوير الإجراءات داخلها، لدرجة أن يتم التعديل بعد انقضاء الحاجة إليه، فإن مسافة التحول ستبقى كبيرة، بل ستزداد اتساعاً، فالعالم يتحرك ويتطور بدرجة يصعب اللحاق بها، حيث الثبات هو الاستثناء، والتغير هو القاعدة.





صناعة الإنسان

إن الرؤية الواضحة والصادقة للتحول، والمصحوبة بمؤسسات وأجهزة فاعلة وقادرة على التجاوب والتفاعل مع تلك الرؤية شرطان أساسيان من شروط ذلك التحول، كما أشرت في الصفحات السابقة، ولكن يبقى هناك عنصر ثالث لا يقل أهمية عنهما، بل هو متداخل ومتشابك معهما، في توفير البنية التحتية المناسبة لذلك التحول، وهو توافر العنصر البشري المؤهل والقادر على إيجاد متطلبات ذلك التحول والتعامل معها بكل جدية واقتدار.

إن المتتبع لدول العالم المتقدم، وتلك الدول السائرة في ذلك الاتجاه، يلحظ اهتماماً كبيراً ببناء الإنسان وتهيئته بكافة العلوم والمعارف والمهارات المطلوبة، للتعامل مع معطيات العصر ومتطلباته. فالإنسان في تلك الدول هو الأساس، وهو محور التنمية، وحوله ومن أجله تصاغ كل البرامج والجهود والأنشطة، بل إن الدول التي قطعت مراحل متقدمة في التنمية والنمو منذ سنوات وأصبحت، من ثم، تصنف ضمن ذلك العالم، حينما تهتز اقتصاداتها، أو تقل مداخيلها، أو تضعف تنافسياتها الدولية، يكون أول ما تفكر فيه، قبل كل شيء، هو الإنسان وإعادة النظر في إعداده وتأهيله، ومن ثمّ مراجعة كل متطلبات ذلك الإعداد والتأهيل.



حينما اشتدت المنافسة بين الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا من جانب واليابان من جانب آخر في التسعينيات الميلادية، وعندما أصبحت المنتجات الأمريكية والأوروبية مهددة في عقرب دارها من قبل المنتجات اليابانية كان أول شيء تمت مراجعته من قبل أمريكا وأوروبا هو المهارات والقدرات التي يمتلكها مواطنوها؛ كي يتمكنوا من منافسة مثلهم الياباني، وهذا ما حدا بأحد المفكرين وأرباب الأعمال اليابانيين أن يقول في تلك الفترة، وفي جمع غفير من أصحاب الشركات الأمريكية: إننا تفوقنا عليكم وسنظل نتفوق لسبب بسيط وهو أنكم، أيها الأمريكيون، ركزتم في عملكم، خلال السنوات الماضية، وكان جل اهتمامكم وتفكيركم هو الجانب المالي أو المادي، أما نحن فكان مصب تفكيرنا وجل اهتمامنا هو الإنسان.

في الصين، والهند، وسنغافورة، وماليزيا، وغيرها من الدول السائرة في طريقها للتحول إلى دول متقدمة، كان شغل مسئوليتها وتفكيرهم الدائم هو كيفية بناء الإنسان وصياغته بطريقة تتواءم وتتواءم مع متطلبات وشروط اللحاق بركب العالم المتقدم. يؤكد السيد لي كوان يو المؤسس للمعجزة السنغافورية، مراراً وتكراراً أهمية الإنسان

والمواطن السنغافوري في بناء تلك المعجزة، حيث تجده يقول في إحدى خطبه، وكثيراً ما يردد ذلك: (لقد أدركنا الحكمة الصينية التي تقول: إن سنة واحدة ضرورية لكي تنمو بذرة قمح، وعشر سنوات ضرورية لكي تنمو شجرة، ومئة ضرورية لكي ينمو إنسان، لذلك فقد عملنا على تكوين مجتمع آمن ومستقر، وتمكنا من تكوين أشخاص قادرين على اختيار مواقعهم ووظائفهم، يؤمنون بأن الحياة تستحق العناء من أجلهم وأجل أبنائهم).

الأمر نفسه يعيده ويكرره الدكتور إزرا فوغل في دراسته التي أسماها (التنانين الأربعة الصغيرة) ويقصد تايوان وكوريا الجنوبية وهونج كونج وسنغافورة، حيث يعزو تقدم تلك الدول وقدرتها على المنافسة إلى اهتمامها وعنايتها بمواردها البشرية وبنائها بناء صحيحاً، حتى وصل الأمر إلى أن نصف خريجي جامعة أم أي تي، الجامعة الأمريكية الشهيرة، في إحدى السنوات، وفي أحد التخصصات، كانوا من كوريا الجنوبية. ويبدو أن هذا كان امتداداً لاهتمام هذه الدولة بمواطنيها، بل وحرص مواطنيها على العمل والإنتاجية، لدرجة كان فيها المواطن الكوري، في بداية خروج الدولة من حربها واستعدادها للبناء والتنمية، يعمل ساعات



طوالاً تتجاوز الـ ٦٥ ساعة في الأسبوع، كما يذكر ذلك الأستاذ فوغل في كتابه سالف الذكر. وساعات عمل الموظف ومدة إجازاته، هما دلالة على حرص الدول، ورغبتها في التقدم والرقي، وهذا ما جعل البروفسور ألبرتو إيسينا من جامعة هارفارد، وزميله البرفسور فرانسكو جيا فازي من جامعة أم أي تي، يراهنان على تدهور الدول الأوروبية، وذلك في كتابهما (مستقبل أوروبا) ويستشهدان على ذلك، بكثرة الإجازات وقلة ساعات العمل «نتيجة للعديد من العوامل، فإن الأوروبيين يعملون ساعات أقل وأقل، فالإيطاليون يتركون الجامعة عند السابعة والعشرين من العمر، ويمضون عامين في البحث عن الوظيفة، ثم يعملون ثلاثين عاماً، ويتقاعدون عند الستين، ويعيشون حتى التسعين، والفرنسيون يعملون ٣٥ ساعة في الأسبوع، وفي شهري مايو وأغسطس قليل من الفرنسيين تجدهم في أماكن العمل. أما في ألمانيا فإن ساعات الازدحام يوم الجمعة تكون عند الساعة الثانية ظهراً».

الأمر نفسه ينطبق أيضاً على بعض الدول الأوروبية التي لفتت أنظار المهتمين والباحثين والمراقبين بقفزاتها التتموية. ويكفي الاستدلال، هنا، بتجربتي فنلندا وأيرلندا، حيث انتقلت هاتان الدولتان من مرحلة تمموية يعتمد اقتصادها



على بعض الموارد الطبيعية كالزراعة وغيرها إلى دول تقنية، بل ذات ريادة في مجال التقنية والاتصالات وصناعة الحواسيب، وما كان لذلك أن يحدث دون الاستثمار القوي والمخطط في العنصر البشري في تلك الدول.

هنا، أتحدث عن الإنسان وتكوينه بوصفه شرطاً أساسياً للتحوّل لدول العالم المتقدم، وأتحدث، عامداً، الحديث عن التعليم أو التأهيل والتدريب، لسبب واحد أن هذه الدول، والأخرى التي سبقتها في التقدم، تنظر إلى هذه الجوانب بصفتها وسائل، وليس بوصفها غايات في حد ذاتها. فالتعليم بمناهجه ومدارسه، والتدريب ببرامجه ومؤسساته ليسا سوى وسيلة لبناء الإنسان، ومن ثمّ يتم الاهتمام والعناية بهما وفق متطلبات المخرج وحسب مواصفات الإنسان الذي تسعى تلك الدول إلى تشكيله وتكوينه. لذلك كان التعليم والتدريب خاضعين للتطوير والتبديل والتعديل وفق الشروط والمواصفات التي يقتضيها بناء الإنسان. ولم يكن التعليم غاية، بل هو وسيلة، تقاس كفاءتها وقدرتها بشكل المخرج وتكوينه وقدرته على المساهمة في تقدم الدولة، وعلوم تربتها مقارنة بغيرها من الدول.





الشفافية والمساءلة

بالإمكان اختزال الشرط الرابع، من شروط جاهزية التحول للعالم الأول، في ثلاث مفردات هي المسؤولية والشفافية والمساءلة. الأولى أتت ضمناً في أثناء الحديث عن الشرط الثاني، المتمثل في أهمية إيجاد الأجهزة والمؤسسات القادرة على توفير البنية المناسبة لذلك التحول والقادرة أيضاً على إدارته. إن وجود مثل تلك المؤسسات الملتزمة بشروط التحول ومتطلباته قادرة على تحديد المسؤولية، سواء على مستوى المؤسسات ذاتها، أو داخلها فيما يتعلق بالأفراد العاملين.

تحديد المسؤولية، من خلال تلك المؤسسات، شرط أساسي لتوفير عنصرين مهمين ومتطلبين أساسيين من متطلبات التحول وهما الشفافية والمساءلة. حينما تتحدد المسؤولية المؤسساتية والفردية نستطيع الحديث عن هذين الشرطين المتلازمين، إذ من دون مؤسسات محددة الأدوار، واضحة المعالم، يصعب توافر الشفافية اللازمة، ومن ثمّ المساءلة والمتابعة والمراقبة. والعكس متى اتضحت تلك المسؤولية، حيث يصبح الحديث عن الشفافية والمساءلة ممكناً ومشروعاً.

علينا أن نتفق، أن التحول للعالم الأول، يبقى ناقصاً وغير مكتمل، بل هو غير ممكن، ما لم تنتقل الشفافية



والمساءلة من كونهما مصطلحاً فكرياً ترفيلاً، إلى واقع ممارس وملموس على أرض الواقع، حيث هما ركيزة أساسية في بناء الدول. وقبل الاستشهاد بتجارب بعض الدول الحديثة التي سجلت نجاحات باهرة في هذا المجال، مما أهلها للتحول والانتقال من عالم متخلف تنموياً إلى آخر متقدم، يحسن بنا أن نتذكر أن هذين الأمرين كانا حاضرين في تاريخنا الإسلامي، وبالذات في عهد الرسول ﷺ وفي عهد خلفائه الراشدين رضوان الله عليهم، وكذلك في فترات الازدهار الإسلامي في العصور الإسلامية اللاحقة، وما أقسم رسول الله ﷺ بقطع يد فاطمة رضي الله عنها لو سُرقت، وما مواقف عمر بن الخطاب رضي الله عنه الكثيرة في هذا المجال وقولته الشهيرة: «من أين لك هذا؟» وما ممارسات عمر بن عبدالعزيز رضي الله عنه اللافتة، الإ دلالة على تجذر هذين العنصرين في ثقافتنا، بل ودلالة على تلازمهما وعصور التفوق للدولة الإسلامية.

أما في عصرنا الحاضر، فإن الحديث حول هذا الموضوع سيكون أكثر وضوحاً وفهماً عند الاستشهاد بإحدى التجارب المميزة في هذا المجال، وأقصد بذلك التجربة السنغافورية، وهي تجربة مكنت سنغافورة من أن تحوز مراكز متقدمة ضمن التصنيفات الدولية، مما جعلها محط أنظار المتابعين

والمهتمين. لم تحز سنغافورة درجات متقدمة في مستوى الشفافية والمساءلة مصادفة، بل كان هناك مشروع لوجود هذين العنصرين اللازمين لتقدم الجمهورية وتطورها، وقد كان ذلك واضحاً منذ بدايات التأسيس. يقول السيد لي كوان يو في كتابه الذي تمت الإشارة إليه سابقاً: (كان لدينا إحساس عميق بضرورة تأسيس حكومة نظيفة وكفأة، وحين قمنا بأداء اليمين في احتفال أقيم في قاعة مجلس المدينة في حزيران يونيو ١٩٥٩م، لبسنا جميعاً قمصاناً خفيفة وسراويل بيضاء في إشارة رمزية إلى النقاء والطهارة والأمانة في سلوكنا الشخصي وحياتنا العامة).

ويضيف (قررنا تركيز جهدنا على الحيتان الضخمة واللصوص الكبار، ووجهنا مكتب التحقيق تبعاً لأولوياتنا، كما شرعنا بالنسبة للأسماك الصغيرة بتبسيط الإجراءات وإلغاء الممارسات السرية عبر الإعلان عن خطط إرشادية واضحة وجليّة) والأجمل من كل ذلك قوله: (تجسد أهم تغيير فاعل أجريناه عام ١٩٦٠م في مبدأ «من أين لك هذا؟»، أي السماح للحاكم بالتعامل مع البيانات التي تثبت أن المتهم يعيش حياة تتجاوز حدود إمكانياته المادية، أو أنه يملك عقاراً لا يسمح دخله بشرائه، كدليل دامغ على أنه قبل رشوة



أو تقاضاها) وقد سعت سنغافورة إلى إيجاد قانون واضح يطبق على الجميع، حيث يقول السيد لي كوان يو: (إن حقيقة كون النظام الذي وضعته يعرضني شخصياً للمساءلة، والتحقيق في تصرفاتي تثبت أنه فاعل وغير شخصي، وأنه لا يوجد أحد فوق القانون) ولأنه لا أحد فوق القانون، متى كان ذلك القانون واضحاً وشفافاً، ومتى كانت الحقوق معلنةً وصريحة وإجراءات الحصول عليها واضحة ومكتوبة، حيث ذلك شرط من شروط التحول، فإن سنغافورة في طريقها كي تكون ضمن دول العالم المتقدم، كما هو الشأن في كل من ماليزيا التي تطمح أن تكون كذلك بحلول عام ٢٠٢٠، والهند في عام ٢٠٢٠ أيضاً، وأخيراً الصين التي تتوقع أن تكون كذلك في عام ٢٠٤٠م.

ولا أظنني أستطيع أن أنهي الحديث عن الشفافية والمساءلة كأحد شروط التحول المهمة والضرورية دون الإشارة إلى ما كتبه الأستاذ عبد الله القفاري في جريدة الرياض في تاريخ ١/١/١٤٣٠ تحت عنوان القوي الأمين، حيث يقول: (الموارد المالية لن تصنع مجتمعاً يعاود استلهاام النهوض من دون مقومات النهوض. هناك من يتوسل المال لمعاودة كفاءة الإنجاز، لكن هذا المال من دون مقومات

الرقابة القوية والحقيقية والنافذة ربما يتحول إلى وسيلة للإفساد والتعطيل. أي أن المال الذي يتوسل عبره معاني إصلاح الخلل يتحول إلى مشكلة أخرى عنوانها الفساد الإداري، وهو معوق لن يحل عبر توسل القوة والأمانة التي يصعب أن تجتمع في عنصر، وإذا اجتمعتا لن تكون ضمانات دائمة للتفوق على الذات، وإذا كانت ضمانات دائمة في ذات القيادة فلن يكون بمقدور الأمانة أو القوة بهذا المفهوم أن تقاوم وسائل أخرى قد يتسرب منها الخلل دون أن تدين عنصر القيادة أو الأمانة؛ لأنه يظهر نوعاً من الفساد المكن والمحروس، وربما بأدوات النظام وإجراءاته).





تنمية القطاع الخاص

الشرط الخامس من شروط التحول للعالم الأول يتمثل في وجود قطاع خاص فاعل ومتفاعل مع خطط الدولة التنموية، قطاع خاص يشاطر الدولة مسؤوليتها التنموية والاجتماعية، قطاع خاص يتجاوز مصالحه الذاتية والأنانية إلى مصالح المجتمع العامة والمستقبلية. إن هذا يعني وجود شراكة قوية بين القطاعين العام والخاص يكون هدفها تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة التي تتطلبها البلاد، وتكون قاعدتها تتجاوز والبعد عن الصراعات والخلافات، بل والاتهامات التي تكون نتيجتها إعاقة التنمية، بل وإعاقة كافة الأهداف والتطلعات التي ينشدها أبناء الوطن وبناته.

في بداية النهضة الصناعية في أوروبا، وبعد ذلك أمريكا، كان للقطاع الخاص - برغم إمكاناته في ذلك الوقت - دور فاعل في تنمية تلك الدول. امتد ذلك الدور وازداد مع التطورات الاقتصادية والتقنية اللاحقة، وأصبح القطاع الخاص مكملاً، بل وشريكاً للحكومة في تنمية تلك الدول وتقدمها وازدهارها. الأمر نفسه يتكرر مع الدول حديثة التنمية - كما يسميها البعض - مثل اليابان وكوريا الجنوبية وماليزيا وسنغافورة وغيرها. يؤكد مهاتير محمد رئيس الوزراء الماليزي الأسبق ذلك الأمر، بل ويتحدث



دائماً عن إعجابه بالتجربة اليابانية في علاقة القطاعين العام والخاص، ويذكر أنه سعى لنقل تلك التجربة، وذلك الأسلوب إلى ماليزيا، وجعله جزءاً من رؤيته لنقل ماليزيا إلى مصاف الدول المتقدمة، وهذا ما دعاه إلى رفع شعار (Malaysia Inc.) على غرار (Japan Inc.)، حيث العمل المشترك والتعاون المستمر بين القطاعين العام والخاص، مع أهمية أن يؤدي القطاع الخاص دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية متجاوزاً في ذلك أهدافه الربحية قصيرة الأجل. وكما يشير إلى ذلك الأستاذ سمير العبيدي في مجلة بحوث اقتصادية عربية العدد ٤٣/٤٤ فإن مهاتير محمد قد حدد دور كل من الحكومة والقطاع الخاص، بحيث تؤدي الحكومة دور الذراع الخادم للمشروعات الخاصة على أن تسيّر تلك المشروعات فيما يخدم الأهداف القومية العامة للدولة.

والأمر نفسه حدث في كوريا الجنوبية، إذ أدى القطاع الخاص، وتحديداً الشركات الكبيرة منه، دوراً كبيراً في نقل كوريا إلى درجة متقدمة تبوأ من خلالها مركزاً مرموقاً في الساحة التنموية والاقتصادية العالمية. ذلك الدور كان واضحاً في شركات بناء السفن وشركات الإلكترونيات وغيرها، بل كان واضحاً من خلال الحوافز والتوجيهات

والتعليمات التي تقدمها الدولة لذلك النوع من الشركات،
التي بالمقابل قامت بأدوار اجتماعية وتنموية مشهودة.

إن المتتبع للتنمية الاقتصادية في الكثير من الدول
المتقدمة، يلحظ تلك الأدوار التكاملية التي يقوم بها كل من
القطاعات العام والخاص، لتحقيق الأهداف التنموية لتلك
الدول. حيث كان القطاع الخاص حاضراً في كل مراحل
التنمية، بدءاً بالثورة الصناعية التي انطلقت من أوروبا،
وتحديداً بريطانيا، في القرن التاسع عشر الميلادي، وحتى
عصر الثورة المعلوماتية التي نعيشها في القرن الحادي
والعشرين. بل إن القطاعات العام والخاص يتبادلان الأدوار
حسب مرحلة التنمية التي تمر بها الدولة، إذ يؤدي القطاع
العام دوراً أكبر، يتجاوز في بعض الأحيان إلى قيامه بأمور
تعد من صميم عمل القطاع الخاص في بداية التنمية،
ليتبدل ذلك الدور ويتغير، مع مرور الوقت، ليبرز دور أكبر
للقطاع الخاص في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية،
حيث يتجاوز القطاع الخاص أدواره التقليدية المتمثلة في
مصالحه الربحية قصيرة الأجل ومحدودة النظرة، إلى
أدوار تنموية أشمل وأكبر تتمثل في الكثير من المساهمات
الاجتماعية والتنموية، وجهود أكبر في البحث والتطوير،





وتأهيل المواطنين وتدريبهم، بل والعمل على رفع كفاءة وقدرة القطاع ذاته؛ ليكون أكثر قدرة على المنافسة العالمية.

إن التحول للعالم الأول يتطلب إيجاد شراكة قوية بين القطاعين العام والخاص، وهي شراكة تحتاج إلى بناء قطاع خاص قادر على تجاوز اهتماماته ومصالحه الشخصية، إلى اهتمامات مجتمعية ومصالح وطنية؛ كي تتحقق بذلك تنمية شاملة، ركائزها قطاع عام قادر على إيجاد أرضية اقتصادية ملائمة، وكذلك قطاع خاص قادر على أن يكون مكملاً ومتجاوباً لتطلعات الدولة وطموحاتها.





الثقافة المجتمعية

توقفت قليلاً عند بداية الكتابة عن الشرط السادس من شروط التحول والمعنون بـ «الثقافة المجتمعية» توقفت لأنني أدرك، بدءاً، إمكانية التفسير والقراءة الخاطئة لما سأحدث عنه، وبالذات أن تعريف ما سأطرق إليه يبقى متداخلاً ومتشابكاً، بل غير محدد في الكثير من جوانبه. ولذلك، ولكي أتجنب خطأ التفسير، فإنني أقصد هنا الثقافة السلوكية والتعاطي مع متطلبات العصر وفق ما تمليه حاجة المشترك العالمي لطبيعة ذلك السلوك.

علينا أن ندرك أن هناك ممارسات وسلوكيات مشتركة بين قاطني الدول المنتمية للعالم الأول، وهي ممارسات وسلوكيات حضارية لا ترتبط بأي بعد ديني، أو ثقافي، أو غير ذلك. وهي متطلبات أساسية يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تبني مشروع للتحويل. إن هذا يعني أن هناك جهداً يجب أن يتم لتغيير الكثير من السلوكيات والعادات والممارسات المجتمعية، إذ من دون ذلك يبقى مشروع التحول حلماً ورغبة فاقداً القدرة الدافعة لترجمته على أرض الواقع. وهنا أجدني مضطراً لإعادة ما أشرت إليه سابقاً من كتاب الرئيس الهندي السابق السيد عبد الكلام في كتابه آف الذكر، حيث يقول: (علينا أن نجعل المواطن يدرك معنى الانتقال إلى



العالم المتقدم الذي يعني تحسن حالته المعيشية، وارتقاء تعليمه وصحته إلى المستويات العالمية، والحفاظ على أمنه الوطني، واستغلال وتطوير مصادره قوته) وبضيف، وهو يتحدث عن رؤية الهند للتحول للعالم المتقدم: (الرؤية تتطلب أن تكون جزءاً من تفكير كافة شرائح المجتمع، وليس الحكومة فقط..... لذلك يجب علينا جميعاً أن ندرك أنه لا أحد سيمسك بيدنا ليدخلنا إلى نادي العالم المتقدم، لن يقوم بهذا الأمر سوانا نحن فقط... علينا جميعاً أن نتعلم أن على أولئك الطامحين للأعلى أن يتعلموا السير وحيدين، متى ما تطلب الأمر ذلك).

الأمر نفسه ينطبق على قول الرئيس السنغافوري لي كوان يوجي في كتابه المشار إليه سلفاً: (إذا ما استطاعت سنغافورة، ترسيخ معايير العالم الأول، في ميادين الأمن العام والشخصي، والصحة والتعليم، والاتصالات، والمواصلات، والخدمات، فلسوف تصبح قاعدة انطلاق لرجال الأعمال وأصحاب المشروعات التجارية، والمهندسين، والمديرين، وغيرهم من المتخصصين الذين تربطهم الأعمال التجارية بالمنطقة، إن ذلك يعني تدريب مواطنينا وتجهيزهم وتأهيلهم لتقديم معايير العالم الأول في الخدمة).



قد بذلت سنغافورة جهداً شاقاً للرقى بمواطنيها وتغيير ثقافتهم وأساليب حياتهم للوصول إلى شروط ومقتضيات ومعايير العالم الأول.

يصف السيد لي كوان يو الوضع في مرحلة التحول بقوله: (التأقلم مع الوضع الجديد كان أمراً صعباً لكن يتعذر اجتنابه، ونجمت عنه أحياناً مفارقات كوميدية، بل حتى عبثية، إذ لم يتحمل بعض مربى الخنازير فراق حيواناتهم، فحملوها معهم إلى شققهم في المباني العالية، وشوهد العديد منهم وهم يحاولون «إقناع» خنازيرهم بصعود السلالم، عائلة مؤلفة من زوجين واثني عشر طفلاً حملت معها من كوخها سرباً من الدجاج والبط أملاً بتربيته في مطبخ شقة هيئة الإسكان والتنمية في شارع المطار القديم، الأم صنعت بوابة خشبية على مدخل المطبخ لمنع دخول الدجاج إلى غرفة الجلوس، بينما انشغل الأطفال في الآماسي في البحث عن حشرات وديدان صالحة للأكل في المساحات العشبية خارج منازلهم، واستمر الوضع على حاله عشر سنين إلى أن انتقلت الأسرة إلى شقة أخرى. فضل الملاويون البقاء قريباً من الأرض والطبيعة، فزرعوا الخضراوات حول أبنية بيوتهم العالية، كما كانوا يفعلون في قراهم وحول أكواخهم. ولفترات



ظل العديد من الصينيين والملاويين والهنود يصعدون السلالم على الأقدام، بدلاً من المصعد، لا حياءً في الرشاقة، بل خوفاً من المصاعد. واستمر الكثير منهم في استخدام فوانيس الكيروسين بدل مصابيح الكهرباء، كما تابع آخرون تجارتهم المعتادة، فباعوا السجائر والحلوى والخردوات من الغرف الأمامية في طوابقهم الأرضية. لقد عانوا جميعاً من الصدمة الحضارية).

في ماليزيا، كان هناك جهد كبير للرئيس مهاتير محمد في تغيير ثقافة الشعب الماليزي، وتحديدًا الملايو، وذلك حينما أصدر في عام ١٩٧٠م أول مؤلفاته تحت عنوان (معضلة الملايو) انتقد فيه الملايو على لامبالاتهم وقبولهم أن يصنفوا مواطنين من الدرجة الثانية واستحثهم على مراجعة واقعهم والكثير من أساليب حياتهم بل دعاهم، كما يشير إلى ذلك الأستاذ سمير العبيدي في العدد ٤٣/٤٤ من مجلة «بحوث اقتصادية عربية» الصادر في خريف ٢٠٠٨م إلى تعلم أخلاقيات العمل من الصينيين، وينقل الأستاذ العبيدي عن مهاتير محمد في آخر تقرير له عن الموازنة العامة قبل تقاعده بوصفه رئيس وزراء: «إن حكومته أدركت تماماً أهمية اعتناق قيم إيجابية لتحقيق التقدم المنشود، ولهذا اعتنق

منذ ٢٢ عاماً سياسة النظر إلى الشرق» وهو يقصد، حسب الأستاذ العبيدي تبني قيم العمل السائدة في اليابان وكوريا الجنوبية التي تقوم أساساً على الانضباط الشديد والإخلاص التام لجهة العمل، والحرص على اختيار المديرين؛ ليكونوا قدوة لموظفيهم. والأمر نفسه حدث في الهند، كما يشير إلى ذلك السيد عبد الكلام، حين قامت الهند بإرسال مجموعة من المزارعين خارج البلاد للاطلاع على الجديد في التقنية الزراعية، وكذلك إرسال مجموعة من المزارعين داخل الدولة من مكان إلى آخر للهدف نفسه.

ولتأكيد أهمية الثقافة يروي السيد عبد الكلام في كتابه موقفاً لأحد المسؤولين الهنود، الذي كان في مهمة في اليابان، حيث حدث عطل في صنوبر الماء في حمام غرفته في الفندق، ما سبب له إزعاجاً ذلك المساء، اضطر معه إلى الاتصال بمسؤولي الفندق، حيث جاءه شابان قاما بإصلاح العطل، وبعد أن أخبراه بقرار الإدارة إعفائه من رسوم ذلك المساء، رفع أحدهما القطعة التي أصابها العطل ليؤكد له أن هذه القطعة مستوردة وغير مصنوعة في اليابان، ويعلق عبد الكلام على هذه الحادثة بأنها دلالة على اعتزاز اليابانيين بوطنهم وقدرته وكفاءته، وهو أمر لو تحقق في الهند - حسب رأي السيد عبد الكلام - لاستطاعت أن تصل إلى مراتب متقدمة بوقت أسرع مما هو متوقع.



والعمل على تغيير الثقافة كان أكثر وضوحاً في الأسلوب الذي اتبعه مهاتير محمد الذي عمل، كما يذكر هنتق هونق يونق، على تفكيك الأفكار القديمة وإحلال الجديدة بدلاً منها، وقد كان ذلك يتم أحياناً بالتدرج من خلال الإقناع والتعليم، وأحياناً يتم من خلال القرارات والتوجيهات المباشرة مثل ما حدث حينما طلب مهاتير من كل الوزراء وكافة موظفي الحكومة التوقيع عند الحضور لمكاتبهم وعند الانصراف منها، بالإضافة إلى إعادته تسمية الخدمة المدنية (civil service) إلى الخدمة العامة (public service)، إن تغيير ثقافة المجتمع وعاداته وممارساته ليس بالأمر الهين، كما يؤكد السيد لي كوان يو: (محاربة العادات القديمة بحاجة للدأب والمثابرة والقدرة على الاحتمال، كان الناس يسيرون فوق الغراس، ويدوسون العشب، وينهبون مساكب الورد، ويسرقون الشجيرات).

