تمهيد

لقد اخترنا عنواناً وقحاً لهذا الكتاب؛ فنحن نعرف أن السخرية من الحكومة تجري عميقاً ضمن الروح الأمريكية. ولدينا جميعاً نعوتنا المفضلة: «هذا قريب بما يكفي من عمل الحكومة»، «أنا من الحكومة، وأنا هنا كي أساعد»، «صديقتي لا تعمل؛ فهي تشغل وظيفة في الحكومة».

إن حكوماتنا غارقة في مشكلات عميقة اليوم، وهذا الكتاب موجه لمن تقلقهم هذه الحقيقة. إنه لأولئك الذين يهمهم أمر الحكومة؛ لأنهم يعملون في الحكومة، أو يشتغلون مع الحكومة، أو يدرسون الحكومة، أو أنهم ببساطة يريدون أن تكون حكومتهم أكثر فاعلية. إنه للذين يعرفون أن هناك خطأً ما، ولكنهم غير متوثقين من ماهيته بالضبط؛ وللذين لمحوا طريقة أفضل، ولكنهم غير متوثقين من كيفية تفعيلها؛ وهو للذين أطلقوا تجارب ناجحة، ثم تفرجوا على تجاهل ذوي السلطة لهم؛ وهو للذين لديهم شعور بالجهة التي تحتاج الحكومة إلى الذهاب إليها، ولكنهم غير متوثقين تماماً من كيفية الوصول إلى هناك؛ إنه للباحثين.

وإن كان للباحثين وقت على الإطلاق فهو الآن. فالألفية تقترب، والتغيير يجري حولنا في كل مكان. فقد تحررت أوروبا الشرقية، والإمبراطورية السوفيتية آخذة في التحلل؛ وقد انتهت الحرب الباردة، وتتحرك أوروبا الغربية نحو الاتحاد الاقتصادي ثم إن آسيا هي المركز الجديد للقوة الاقتصادية العالمية، ومن بولندا إلى جنوب إفريقيا تنطلق الديمقراطية سائرة إلى الأمام.

وقد تبدو فكرة إعادة اختراع الحكومة وقحة أو متهوّرة، في نظر الذين يرون الحكومة شيئاً ثابتاً لا يتغير، ولكن الحقيقة هي أن الحكومات تتغير باطراد. ففي وقتٍ ما كانت موارد الحكومة ومستودعاتها تصنع الأسلحة، ولم يكن أحد يفكر في ترك مشروعات الأعمال الخاصة تقوم بعمل له مثل هذه الأهمية، أما اليوم فلا أحد يفكر في ترك الحكومة تقوم به.

وفي وقتٍ ما لم يكن هناك أحد يتوقع من الحكومة أن تعتني بالفقراء؛ إذ إن دول الرفاهية لم تكن موجودة إلى أن أسس بسمارك أول واحدة منها في سبعينيات القرن التاسع

www.obeikandl.com

عشـر. أمـا اليوم فإن معظم حكومات العالم المتقدم لم تعد تكتفـي برعاية الفقراء، بل إنها تدفع تكاليف الرعاية الصحية والرواتب التقاعدية لكل مواطن.

وفي وقـتٍ مّـا، لم يكن أحد يتوقع مـن الحكومات أن تكافح الحرائق؛ أمـا اليوم فلم تعد هنـاك حكومـة من دون إدارة للمطافئ. وفي الحقيقة فإن نزاعـاتٍ خلافية هائلة تنشب إذا قامت حكومة ما بالتعاقد مع شركة خاصة لإطفاء الحرائق.

وفي وقتٍ ما، كانت الحكومات مستثمرة نشيطة في الاقتصاد الخاص، توزع القروض على نحو روتيني منهجي على مشروعات الأعمال التجارية الجديدة، وتقدم لها منحاً واستثمارات في الأسهـم. فالحكومـة الاتحادية أعطت السكك الحديدية بالفعـل 9.3 في المئة من أراضي القـارة الأمريكيـة بالولايات المتحدة؛ لإغرائها ببنـاء نظام عبر القارة، أمـا اليوم فلم يعد هناك أحد يحلم بشيء كهذا.

لقد قمنا «بإعادة اختراع» حكومتنا آخر مرة في أثناء العقود الأولى من القرن العشرين، أي منـذ نحـو عـام 1900 إلى عام 1940، وقد قمنـا بذلك في أثناء المـدة التقدمية من أيام الصفقـة الجديـدة [في ثلاثينيـات القـرن العشريـن]؛ كـي نتمكن مـن التعامل مـع ظهور الاقتصـاد الصناعـي الذي أوجد مشكلات جديـدة هائلة وفرصاً جديـدة هائلة في الحياة الأمريكيـة. أما اليوم، فإن عالم الحكومة يتعرض مـرة أخرى لتغير كبير على نحو متواصل مـرة أخرى؛ إذ إن الاقتصـاد العالمي المبني على المعرفة في مدة ما بعـد العصر الصناعي، قـد قوّض الحقائق القديمـة في جميع أنحاء العـالم، فأوجد بذلك فرصـاً رائعة ومشكلات مخيفة، وبدأت الحكومات تستجيب، سواء الصغيرة منها أم الكبيرة، سواء أكانت اتحادية، أم حكومات ولايات، أم حكومات محلية.

إن غرضنـا من تأليف هذا الكتاب مزدوج: وهو تصوير لقطة للحكومات التي بدأت هذا المشوار، وتقديم خريطة للذين يريدون أن يشاركوا فيه. فعندما انطلق كولومبوس قبل خمس مئـة عام للعثور على طريق جديـد للعودة بالتوابل من الشرق، تعثر على نحو مفاجئ بالدنيا الجديـدة. وهكـذا قام هو والمستكشفـون الذين لحقوا به – كـ: أماريكـو فسيوشي، والسير فرانسيـس دريك، وهرناندو دي سوتو – بالعثور على قطع مختلفة من هذه الدنيا الجديدة.

www.obeikandl.com

ولكن ظلت لصانعي الخرائط مهمةُ تجميعِ هذه النتف من المعلومات التي تبدو غير مترابطة، ووصلِهَا ببعضها في خريطة متجانسة للقارات الحديثة الاكتشاف.

وبطريقة مماثلة، فإن الذين يقومون اليوم بإعادة اختراع الحكومة قد شرعوا في ذلك في الأصل ليحلوا مشكلة، وليسدّوا نقصاً، وليدوروا حول بيرقراطية الدواوين. ولكنهم أيضاً قد تعثروا بدنيا جديدة، فقد بدؤوا -دون أن يعلموا تقريباً- باختراع طريقة جديدة جذرياً للقيام بالأعمال في القطاع العام. وتماماً مثلما لم يعرف كولومبوس ألبتة أنه قد عثر على قارة جديدة، فإن كثيراً من رواد اليوم -من الحكام إلى مديري المدن، ومن المعلمين إلى الباحثات الاجتماعيات- لا يفهمون الأهمية العالمية لما يقومون به. فقد وضع كل منهم يده على جزء من الدنيا الجديدة؛ ولدى كل منهم نظرة إلى واحدة أو اثنتين من أشباه الجزر أو الخلجان. ولكن الأمر يتطلب آخرين لتجميع كل هذه المعلومات، وربطها ببعضها في خريطة متجانسة متماسكة للنموذج الجديد الذي يقومون بإنشائه.

إننا نأمل أن يقدم هذا الكتاب شيئاً شبيهاً بتلك الخريطة: مخططاً أولياً بسيطاً وواضحاً لطريقة جديدة للقيام بالأعمال العامة. فسنقدم لقطات مصورة للحكومات الريادية الموجودة، والخطوط الأساسية لعشرة مبادئ يبدو أن تلك اللقطات مبينة عليها. ونحن نقدم هذه المبادئ -هذه الخريطة- لا بوصفها آخر كلمة حول الحكومة المعاد اختراعها، ولكن بوصفها مسوَّدة تقريبية؛ ذلك أننا نشهد عملية من التغير الهائل الجاري على نحو متواصل. ونحن نعتقد أن لقطتنا المصورة دقيقة، ولكننا نعرف أن الرواد سيواصلون استكشافاتهم، ونتوقع أنه مع اكتشافهم أراضٍ جديدة، فسيتم رسم خرائط أحدث وأفضل للذين سيأتون من بعدهم.

ونحن لم نلتقط مبادئنا العشرة من الهواء ولا من تخيلاتنا -فهي ليست ما نرغب في أن تكون عليه الحكومات- بل لقد طورنا خريطتنا من النظر إلى ما حولنا، إلى منظمات القطاع العام الناجحة التي نراها آخذة في البروز، قطعة بعد قطعة، في جميع أنحاء البلد. ومن هنا، فإن هذا الكتاب -بالمعنى الحرفي تماماً- هو نتاج تفكير أناس كثيرين. ونحن المؤلفين لا نخترع أفكاراً جديدة بقدر ما نقوم بتركيب أفكار الآخرين وتجاربهم؛ فالذين نكتب عنهم هم الذين يعيدون اختراع الحكومة؛ فهم أبطال هذه القصة.

www.obeikandl.com

ونحن بالطبع مسؤولون عن الشكل النهائي للخريطة التي رسمناها. وعلى هذا الأساس، فإننا نشعر بالمسؤولية عن توضيح الاعتقادات الكامنة تحتها، التي دفعتنا إلى تأليف هذا الكتاب، والتي لا شك في أنها أضفت الحيوية على استنتاجاته.

فأولاً: نحن نؤمن بالحكومة إيماناً عميقاً. إننا لا ننظر إلى الحكومة بوصفها شراً لا بدّ منه؛ فكل المجتمعات المتحضرة لديها نوع من أنواع الحكومة. والحكومة هي الآلية التي نستخدمها لاتخاذ قرارات مجتمعية: أين نبني طريقاً عاماً؟ وما الذي ينبغي عمله بشأن الذين لا مأوى لهم؟ وما نوع التعليم الذي نقدمه لأطفالنا؟ فهي طريقة تقديم خدمات مفيدة للناس جميعاً: كالدفاع الوطني، وحماية البيئة، والحماية البوليسية، والطرق العامة، والسدود، وأنظمة إسالة المياه، وهي طريقة حلنا للمشكلات الجماعية. وفكروا في المشكلات التي تواجه المجتمع الأمريكي اليوم: إدمان المخدرات، والجريمة، والفقر، والتشردن والأميّة، والنفايات السامة، وشبح الاحترار العالمي؛ والكلفة المتفجرة للرعاية الطبية. كيف سنحل هذه المشكلات بالعمل على نحو جماعي؟ وكيف نعمل على نحو جماعي عبر الحكومة؟

وثانياً: نحن نؤمن بأن المجتمع المتحضر لا يستطيع أن يؤدي مهماته بطريقة فاعلة من دون حكومة فاعلة - وهذا شيء شديد الندرة اليوم. إننا نؤمن بأن حكومات العصر الصناعي، بدواوينها المكتبية البيرقراطية المركزية الكبيرة، وخدماتها الموحدة المقياس (واستخدامها حجماً واحداً للجميع)، لا ترقى إلى مستوى مواجهة تحديات مجتمع المعلومات الآخذة في التغير بسرعة، والاقتصاد المبني على أساس المعلومات.

وثالثاً: نحن نؤمن بأن الناس الذين يعملون في الحكومة ليسوا هم المشكلة، بل إن الأنظمة التي يعملون فيها هي المشكلة: إننا لا نكتبه كي نوبخ الموظفين العامين، ولكن لكي نعطيهم الأمل. وقد يبدو أحياناً أننا منهمكون في مهاجمة البيروقراطيين، ولكن قصدنا هو مهاجمة البيرقراطية لا البيروقراطيين. فلقد عرفنا آلافاً من موظفي الخدمة المدنية على مرّ السنين، وكان معظمهم -وبالتأكيد ليس كلهم- أناساً مسؤولين، موهوبين، متفانين، محبوسين في فخ أنظمة عتيقة الطراز، تحبط قدرتهم المبدعة وتستنزف طاقاتهم. ونحن نؤمن أن هذه الأنظمة يمكن تغييرها لتحرير الطاقات الهائلة لموظفي الخدمة العامة؛ ولرفع قدرتهم على خدمة عامة الناس.

www.obeikandl.com

ورابعاً: نحن نؤمن بأن النزعتين التقليديتين الليبرالية والمحافظة، ليست لهما صلة كبيرة بالمشكلات التي تواجهها حكوماتنا اليوم: إننا لن نحل مشكلاتنا بإنفاق أكثر أو أقل، ولا بإنشاء بيرقراطيات عامة جديدة أو «خصخصة» البيرقراطيات الموجودة. ففي بعض الأوقات، وفي بعض الأماكن، نحتاج إلى زيادة الإنفاق أو تقليصه، وإلى إنشاء برامج جديدة أو خصخصة المهمات العامة. ولكن من أجل جعل حكوماتنا فاعلة مرة أخرى علينا أن **نعيد اختراعها**.

وأخيراً: نحن نؤمن بالإنصاف - في تكافؤ الفرص للأمريكيين جميعهم: إن بعض الأفكار التي نعبر عنها في هذا الكتاب، قد تصدم القراء بوصفها غير منصفة. فعندما نتحدث مثلاً عن جعل المدارس العامة تتنافس، يخشى بعض الناس أن تكون النتيجة نظاماً تعليميّاً أقل إنصافاً مما نملكه اليوم. ولكننا نؤمن أن هناك طرقاً لاستخدام الاختيار والتنافس **لزيادة** الإنصاف في نظامنا المدرسي. ونحن نؤمن بقوة حماسية بأن زيادة الإنصاف ليست محقة وعادلة فحسب، بل إنها حساسة الأهمية لنجاحنا بوصفها أمة. ففي سوق هذه الأيام المعولمة لا تستطيع أمريكا أن تنافس بفاعلية إذا كانت تضيع ربع مواردها البشرية.

إننا نستخدم عبارة **الحكومة الريادية** لوصف النموذج الجديد الذي نراه آخذاً في الظهور عبر أمريكا. وقد تدهش هذه العبارة كثيراً من القراء الذين لا يفكرون في الرواد إلّا بوصفهم رجال أعمال وسيدات أعمال فقط، ولكن المعنى الحقيقي أوسع من ذلك كثيراً. فاصطلاح «الريادي» صناعة الاقتصادي الفرنسي ج. ب. ساي في نحو عام 1800، إذ كتب يقول: «إن الريادي ينقل الموارد الاقتصادية من منطقة ذات إنتاجية منخفضة، إلى منطقة ذات إنتاجية عالية ومردود أكبر». وبعبارة أخرى فإن الريادي يستخدم الموارد بطرق جديدة لرفع الإنتاجية والفاعلية إلى أقصى حد.

وينطبق تعريف ساي بطريقة متساوية على القطاع الخاص، والقطاع العام، والقطاع التطوعي، أو الثالث. فمديرو المدارس ورؤساؤها نشيطو الحركة يستخدمون الموارد بطرق جديدة لزيادة الإنتاجية والفاعلية إلى الحد الأقصى. ومديرو المطارات المجدون يفعلون الشيء نفسه، ثم إنَّ مفوضي الرفاهية، وأمناء سر العمل، وموظفي الإدارات التجارية كلهم ينقلون الموارد إلى مناطق ذات إنتاجية ومردود أعلى. وعندما نتحدث عن الرياديين العامين، فإننا نقصد الناس الذين يفعلون ذلك على وجه التحديد. وعندما نتحدث عن النموذج

www.obeikandi.com

الريـادي، فإننـا نقصـد مؤسسـات القطاع العـام التي تتصـرف بهذه الطريقـة في **العادة**؛ فتستخدم مواردها على نحو مطرد بطرق جديدة، لرفع كفاءتها وفاعليتها معاً.

ويفترض كثيرون أيضـاً أن الرياديين مغامرون، فينفرون من فكـرة الحكومة الريادية؛ لأنـه ليس هناك أحـد يريد من البيروقراطيـين أن يخاطروا بـدولارات ضرائبهم التي يتم الحصول عليها بتعب ومشقة. ولكن كما توضح الدراسات الجادة الدقيقة، فإن الرياديين لا يغامرون، بل يبحثون عن فرص. وها هو بيتر دركر، حكيم نظرية الإدارة، يروي عن المغامرة قصة تستحق أن نقتبس منها مقتطفات مطولة، إذْ يقول:

> قبل عام أو عامين حضرت ندوة جامعية عن الريادة، تحدث فيها عدد من علماء النفس. وعلـى الرغم من أن أوراقهـم اختلفت حول كل شيء آخـر، فإنهم جميعهم تحدثوا عن «الشخصية الريادية» التي تتميز «بنزعة طبيعية للمخاطرة».
>
> ثم طلبوا تعليقاً من مجددٍ وريادي معروف وناجح، كان قد حوّل ابتكاراً قائماً على عملية إلى مشروع تجاري كبير على نطاق عالمي في مدة خمسة وعشرين عاماً. فقال: «أجـد نفسي محتاراً من أوراقكم؛ فأنـا أعتقد أنني أعرف عدداً كبيراً من المجددين والرياديين بقدر ما يعرفه أي أحد، ابتداءً من نفسي. فلم أصادف «شخصية ريادية» ألبتة، غير أن الناجحين الذين أعرفهم، لديهم جميعاً شيء مشترك واحد فقط: وهو أنهـم غير «مغامرين»؛ فهم يحـددون المخاطر التي لا بد لهم من خوضها، فيحاولون تقليلهـا إلى أدنـى حد ممكن. وإلّا فمـا كان يمكن لأي واحد منّـا أن ينجح. أما فيما يتعلق بي فإنني لو أردت أن أكون مخاطراً، لذهبت للعمل في مجال الأملاك العقارية، وتجارة السلع، أو لأصبحت رساماً محترفاً كما كانت أمي تريدني أن أكون».
>
> وهـذا ينسجـم مـع تجربتي الخاصـة... فالمجـددون الذيـن أعرفهـم ناجحون بقـدر ما يحـددون المخاطر ويحصرونها. وهـم ناجحون بقدر مـا يقومون على نحو منهجـي، بتحليل مصادر فرص التجديد، ثم يحـددون موقع الفرصة بدقة محكمة، ويستغلونها.

www.obeikandl.com

ويؤكد دركر لنا أن أي شخص تقريباً يستطيع أن يكون ريادياً، إذا كانت المنظمة مركبة لتشجيع الريادة. وعلى عكس ذلك، فإن أي ريادي تقريباً يمكن أن يتحول إلى موظف بيرقراطي، إذا كانت المنظمة التي يعمل فيها مركبة لتشجيع السلوك المكتبي. فقد كتب دركر: «إن أكثر الناس الرياديين تجديداً، يتصرفون كأسوأ موظف بيرقراطي حبيس مكتب، أو كسياسي متعطش للسلطة بعد ستة أشهر من توليهم إدارة مؤسسة للخدمات العامة، وخاصة إذا كانت مؤسسة حكومية».

إن أزمة الثقة بالحكومة في أمريكا قد زادت عدد الكتب عن السياسة العامة، بحيث حولت تلك الكتب إلى صناعة متنامية، ومعظمها يعالج ما يجب على الحكومة أن تعمله، ومعظمها يركز على واشنطن حصراً. ولكن هذا الكتاب مختلف: فهو يركز على جميع مستويات الحكومة -الاتحادية، وحكومة الولاية، والحكومة المحلية- وموضوعه ليس ما تعمله، بل **كيف تشتغل**.

وعلى الرغم من أن أجهزة الإعلام تتسلط عليها فكرة الحكومة الاتحادية، فإن معظم أعمال الحكومة في أمريكا تتحدث فعلياً خارج واشنطن. فهناك 83000 وحدة حكومية في الولايات المتحدة، وحكومة اتحادية واحدة. وخمسون حكومة ولاية، وألوف المدن، والمقاطعات، والمناطق المدرسية، والمناطق المائية، ومناطق النقل والمواصلات. وغالبية خدماتنا العامة توصلها الحكومات المحلية - في المدن، والمقاطعات، والبلدات، والمناطق. ثم إنَّ أكثر من 12 مليوناً من موظفي الخدمة المدنية العامة، البالغ مجموعهم 15.1 مليوناً من المتفرغين، يعملون عند حكومة الولاية أو الحكومة المحلية بدوام كامل.

إننا نهتم بعمق **بما** تعمله الحكومات، ولكن هذا كتاب عن **كيفية** تشغيلها. فعلى مدى الخمسين عاماً الماضية ظل النقاش السياسي في أمريكا يركز على الأسئلة الخاصة بالغايات: ماذا يجب على الحكومات أن تعمل؟ ولمن؟. ونحن نؤمن أن مثل هذه المناقشات ثانوية اليوم؛ لأننا ببساطة لا نملك الوسائل لتحقيق الغايات التي نسعى إليها. وبعد عشرة أعوام من الإصلاح التعليمي، وستين مليار دولار من الأموال الجديدة، فإن علامات الاختبارات راكدة، ومعدلات ترك الطلاب مدارسَهم أعلى مما كانت عليه في عام 1980. وبعد عشرين عاماً من التشريع البيئي لتنظيف الهواء والماء، فإن التلوث يعادل في سوئه ما كان عليه سابقاً. وبعد سنوات قليلة فقط من الادخار والاقتراض للتنظيف، تصاعدت الكلفة المتوقعة نحو السماء من خمسين

www.obeikandl.com

مليـار دولار إلى خمسـ مئة مليار. صحيح أن لدينا أهدافاً جديـدة، ولكن لا يبدو أن حكوماتنا قادرة على تحقيقها. وإن الفشل المركزي للحكومة اليوم هو فشل الوسائل لا الغايات.

إننا نأمل أن يسلط هذا الكتاب الضوء على الوسائل الجديدة التي شرع الناس يطورونها عبر أمريكا -في نوبات وانطلاقات، بالتجربة والخطأ- للقيام في أعمال عامة الناس. وبينما كنـا نقوم بالبحـث لتأليف الكتاب، أذهلتنـا درجة التغيير الحادث في مدننـا، ومقاطعاتنا، وولاياتنـا، ومناطقنـا المدرسية. وقد يجد بعض القراء صعوبة في ابتـلاع اكتشافاتنا هذه، والاقتنـاع بهـا في أول الأمـر. ولكننا نحثكـم على تعليق حكمكـم وتأجيل إصـداره، ومتابعة القـراءة، إلى أن تتـاح لكم أنتم أيضـاً فرصة الاطلاع على التغيير الواسـع الكاسح المتغلغل بمساره في الحكومة الأمريكية؛ ونعتقد أنكم ستجدونه مذهلاً.

وليسـ غرضنـا انتقاد الحكومة -كما فعـل كثيرون- ولكن تجديدها. وفينـا عناد الثور، بشـأن مستقبل الحكومة، وفظاظة الدب، فيما يخص وضع الحكومة الحالي. فنحن لا نقلل من عمق الأزمة، ولا من صعوبة حلها؛ ولكنّ لما رأينا عدداً كبيراً من المؤسسات تحول نفسها من بيرقراطيات مكتبية جامدة إلى منظمات مجددة مرنة مستجيبة، فإننا نعتقد أنه **توجد** حلول بالفعل.

وقـد كتـب مارسيل بروسـت ذات مـرة: «إن رحلـة الاستكشاف الحقيقيـة لا تتكون من البحث عن أراضٍ جديدة، بل من الرؤية بعيون جديدة». إن هدفنا من تأليف هذا الكتاب هو مساعدتكـم علـى الرؤية بعيون جديدة، ونحن نأمل بحماسة شديـدة أنكم عند الانتهاء من قراءة هذا الكتاب، لن تروا الحكومة بالطريقة نفسها مرة أخرى، ونحن نصلي؛ كي تنضموا إلى ألوف الأمريكيين الذين بدؤوا بالفعل يعملون على إعادة اختراع حكوماتهم.

www.obeikandi.com