

تقارير منتدى السياسات العامة
بدولة الإمارات العربية المتحدة 2020

جوهر الحكومة المرنة: القيمة العامة المستقبلية



جوهر الحكومة المرنة:

القيمة العامة المستقبلية

جوهر الحكومة المرنة:

القيمة العامة المستقبلية

ميلودينا ستيفنز

أستاذ إدارة الابتكار، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
دبي، الإمارات العربية المتحدة.

رائد عواملة

العميد، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
دبي، الإمارات العربية المتحدة.

¹ إن الآراء المعرب عنها في هذا التقرير، هي آراء المؤلف (المؤلفين) ولا تعكس بالضرورة آراء الموظفين والكوادر الأخرى بكلية محمد بن راشد الحكومية (MBRSG) والكيانات والمبادرات المرتبطة بها.

الملخص التنفيذي

إن الحكومة المرنة، هي عبارة عن مفهوم متطور يركز على تقديم القيمة العامة المستقبلية. ورغم ذلك، فإن المفاهيم النظرية لكيفية وجوب توصيل هذه القيم في مواجهة التعقيدات غير واضحة. هذه الأطروحة، تجادل من الناحية المفاهيمية بان العملية الناجحة للتحويل المرن للقطاع العام، تعتمد على (1) القدرة على تحديد القيمة المستقبلية (2) القدرة على التوفيق بين تصورات القيم فيما بين العديد من أصحاب المصالح و (3) بناء عملية محكمة، تقوم على الثقة. وتسلط هذه الأطروحة الضوء على أمثلة من دول الإمارات العربية المتحدة واليابان وسنغافورة وإستونيا والولايات المتحدة الأمريكية، وذلك حول التحديات والنجاحات التي تحققت في أثناء إنشاء وبناء حكومة مرنة. ويجب أن يُركز الدور التوجيهي الأكثر سعة والذي تلعبه الحكومة التي ترغب في تحفيز هذا التحويل على الزعامة والقيم، والبنية المؤسسية، وأخيرًا على المواطنة العالمية.

كلمات مفتاحية: حكومة مرنة، قيم عامة، حوكمة، قيادة، توجيه، تحول مرن

1. حكومة مرنة

يقوم دونليفي، وياريد، وباستو بتحديد العمليات الحكومية المرنة بأنها العمليات التي تركز على تحقيق السرعة مع المرونة و الاستجابة، و في تلك العملية، تجعل اتخاذ القرار الحكومي أكثر قدرة على المنافسة مع أفضل الممارسات في قطاع الأعمال. وفي السنوات الأخيرة، ترتبط الحكومة المرنة بالحكم المرن. وقد قام المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) بتجميع وتأسيس مجلس المستقبل العالمي والمعني بإدارة شؤون الحكم المرن في عام 2018. وقد قام المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) (2018) بتعريف الحكم المرن على أنه "عملية صنع السياسات المتكيفة، التي تركز على الإنسان، والشاملة والمستدامة، والتي تعترف بأن وضع السياسات لم يعد مقتصرًا على الحكومات، بل هو جهد متزايد متعدد الأطراف لأصحاب المصلحة. وهو الاستعداد المستمر للانتقال عبر التغيير بسرعة، أو تبني التغيير بشكل استباقي أو كرد فعل والتعلم من التغيير، مع المساهمة في القيم الفعلية أو المتصورة من جانب المستخدم النهائي". وقد قامت شبكة مدارس السياسة العامة والشئون والإدارة (NASPP) بتسليط الضوء على هذا الموضوع في اجتماعها السنوي لعام 2019.

إن التطور التاريخي للحكومة المرنة هو نتيجة للسياق الذي نعيش فيه (انظر العرض التوضيحي الأول). وعلى الرغم من تطور العمليات الحكومية، فإن انهيار الحكومات لا يزال يحدث. وقد قامت مؤسسة "ضوء Light" (في عام 2015) بإجراء بحث حول انهيار 48 حكومة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت إلى أنه من حيث الأولوية، فإن أهم الأسباب للفشل هي:

1. السياسة العامة (سوء التصميم، درجة عالية من صعوبة التنفيذ، والتفويض لوكالة محطة أو ضعيفة).
2. الموارد (نقص التمويل، ضعف عدد الموظفين، وضعف الأنظمة الإدارية).
3. الثقافة التنظيمية (المهام المنحرفة والغير متفقة مع المبادئ الأخلاقية، وسوء السلوك، وعدم وجود رقابة فعالة للتنفيذ).
4. الهيكل (البنية) (تضخم المنظمات، والإفراط في الاعتماد على التعاقدات، والازدواجية

والتداخل).

5. القيادة (ضعف القيادة، وضعف القرارات، والأماكن الشاغرة والتأخير في شغل المناصب الأساسية).

لقد كانت الحلول المقترحة من بين المواضيع والتي كان من أمثلتها تقليص حجم الحكومة، وإعادة ابتكار الحكومات، الحركة المرنة، والحكم المرن، أو المرونة الاستراتيجية. وغالباً ما يتم الخلط بين موضوع الحكومة المرنة والتكنولوجيا. فعلى سبيل المثال، تمتد جذور تركيز المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) على الحكم المرن بذاته، إلى الثورات الصناعية الرابعة (IR4)، و التحديات التي تواجهها الحكومات. رغم أن التكنولوجيا و تكييفها في القطاع العام محفوفة بالتحديات، فإنها عنصر للتمكين، وتعد نتيجة لذلك (تاساباجي، هاكني، و بوبوفيتش، 2016). بينما موضوع الحكومة المرنة هو المرحلة المبكرة من التنمية، فلا يزال هناك بعد المناطق الغير واضحة والمبهمة. وتعد نقطة الانطلاق الكبرى هنا هي أن الغرض من أية حكومة مرنة - ويقصد في هذا السياق، أية حكومة - هي التي تسعى لتحقيق القيمة العامة.

العرض التوضيحي 1: التطور التاريخي للحكومة المرنة

حكومة مرنة

المسائلة المتزايدة في الداخل والخارج (تنمو منذ عام 2000) – الإشراف، سيطرة الحكومة العالمية و الشراكة بين القطاعين العام و الخاص PPP و الحاجة للمشاركة في خلق نفوذ متزايد من قِبَل وسائل الإعلام. عدم القدرة على التنبؤ بـ "المستقبل" إيرات فولوتيات

إعادة ابتكار الحكومات

العولمة & التكنولوجيا تدفع للحاجة إلى مشاركة إعادة تركيز المواطن. الشفافية & الحكومة – "إضفاء الطابع المؤسسي" حيث بدأت الإدارة العامة الجديدة في حقبة ثمانينات القرن العشرين.

دولة الرفاهية

حماية الموظفين العموميين والسلع العامة، ورعاية المواطنين من "الاستدانة حتى الممات" انظر لنموذج ريجز في نموذج سالا المنشوري عام (1962)

جداول الأعمال التنموية

مساعدات التنمية – تساعد ازدهار التخطيط المركزي للنمو الاقتصادي (فيما بعد أزمة الكساد الاقتصادي العظيم في عام 1930 أنشئت الإدارة العامة لأجل مجتمع "صالح"، منظمات الحكومة الدولية الجديدة UGOs... الحروب بالوكالة عن طريق استخدام "الدبلوماسية" – مثال ذلك، خطة مارشال للإدارة العامة في حقبة ستينيات القرن العشرين.

الدولة الديمقراطية

تتنافس الحكومة مع السوق للحصول على المواهب، مفهوم المواطنة و الحكومة (المسائلة، و الشفافية، و القدرة على الاستجابة، و الإجراءات الواجبة) تصاعدت قوتها بوجود الحرب الباردة و حلّ الاتحاد السوفيتي.

الدولة البيروقراطية [ما بعد الإمبريالية]

الرؤية للخدمة العامة، والدولة كصاحب عمل نموذجي، وقد وضع "ماكس وبير" مفهوماً لذلك في عام 1968 "إعادة تركيز الخدمة على المصلحة العامة"



المصدر: المؤلفون (تم الاقتباس من أجريادس، عام 2007؛ جاين، 2007؛ أوزبورن وجايلر عام 1993)

2. القيمة العامة

قام موور في عام (1995) بتعريف الدور الحكومي في خلق القيمة العامة، باعتبارها حزمة من الأصول والقدرات التي أوُتمن عليها لإشراف الموظفين العموميين وذلك بهدف خلق قيمة إيجابية. ويجب على القيمة العامة أن الكفاءة (التخصيص الأمثل للموارد واستخداماتها)، والمسائلة (تحديد الأهداف والإشراف عليها)، والعدالة (تنمية القدرات الفردية حتى يتم إدراك الحقوق والمسئوليات) (ستوكر، 2009). ماهو التغيير المطلوب في العقلية التي نتوقعها من الحكومة المرنة؟ ويقوم العرض التوضيحي 2، بتصوير التغيرات في المواقف تجاه القيمة العامة التي يتعين على الحكومة المرنة أن تتبناها.

العرض التوضيحي 2: الجدول 1: الاتجاه نحو القيمة العامة

العامل	العقلية السابقة	العقلية المرنة
انتشار المؤسسات	يتجه هبوطاً نحو الأسفل	اتجاه رأسي و أفقي، وعبر كافة المستويات
السلوك	الحفاظ على التصورات المؤسسية - التركيز على الطموح الفردي و تضيق بؤرة التركيز على المشكلة	إعادة التفاوض على التكاليف بتفويضات ولاية السياسات العامة - التركيز على القيمة العامة و الفرص المتاحة
المسائلة	أدوار و مسؤوليات معرّفة بتحديدًا ضيقًا	تجاوز حدود أدوار الوظيفة لخلق قيمة إيجابية
الدور	التقني: الكفاءة التشغيلية، الفعالية (تحسينات تسير باتجاه خطي)	الخبير الاستراتيجي: الابتكار و الترويج لتغييرات الأدوار أو لزيادات في القيمة طويلة الأجل (مُخَلَّةً بالنظام)
الإشراف	صانع السياسات (تقتصر على الحكومة)	القائم بتيسير السياسات (يشمل أصحاب المصالح الرئيسيين الآخرين)
المُلاك & و المستفيدون	ضمن نطاق وتسلسل القيادة - المستهلك / العميل	أصحاب المصالح المتعددين، توسيع الحدود - كافة الناخبين
المهمة	التعبير عن الأهداف	توصيل وتحقيق القيمة العامة، الأعرض العامة
الاستراتيجية	البقاء على قيد الحياة و تلبية التفويضات بولاية السياسات	المثلث الاستراتيجي - (1) استراتيجية أن تكون ذو قيمة بصورة موضوعية (2) مشروعة و مستدامة سياسيًا (3) مجدٍ من

الناحية التنفيذية و الإدارية

التنسيق	مركزي، أفراد	لا مركزي، فريق العمل
اتخاذ القرارات	العدالة الإجرائية	الشفافية، و الأخلاقية، وصياغة الأطر
عدم اليقين	تقليل المخاطر	استغلال الفرصة
الميزانية	ضمن الموارد المخصصة	البحث عن طرق مبتكرة لتحسين الموارد

المصدر: مقتبس من موور 1995، موور، 2014؛ باسون & وبرويكارت (2019)؛ هيمان (1987)

ولخلق قيمة عامة مستقبلية، هُنَاكَ ثلاثة تحديات. الأولى، ينبغي على الحكومات أن تعمل على خلق قيمة مستقبلية من خلال التنبؤ باحتياجات ورغبات ناخبها المتنوعة (ألفورد وهيجوز، 2008). وتتطلب تلك القدرة وجود حكومة تتمتع بالخيال أو البصيرة. وثانياً، تنشأ القيمة العامة على استهلاك المنتجات والخدمات على المستوى الجماعي. ونتيجة للتفضيل الفردي، قد لا يدرك العامة من الجمهور قيمة الخدمات المقدمة. (موور، 1995؛ ألفورد، 2002؛ ألفورد وهيجوز، 2008). وتتطلب تلك القدرة، وجود حكومة ماهرة ومتمرسية في التواصل. وثالثاً، ينبغي على الحكومات أن تضمن أن عملية توصيل وتحقيق القيمة تستند على الثقة، حتى يستمر الناخبين في دعم المبادرات والإجراءات الحكومية (شانلي، ورودولف، وراهن، 2000). وتتطلب تلك القدرة، وجود حكومة تتبنى الشفافية، والإنصاف، واستخدام النزاهة كدعامة أساسية في عملية التوصيل والتحقيق للقيمة. ويبدو هذان المفهومان – المرونة والحوكمة – على طرفين متنازعين من المنظور.

3. الحكومة المرنة وعملية توصيل وتحقيق القيمة

نحن نبرز الحلول الثلاثة لعملية قيام الحكومة المرنة بتوصيل وتحقيق القيمة العامة:

3.1 تحديد القيمة المستقبلية

تستثمر الحكومات في الخطط والاستراتيجيات الإنمائية طويلة الأجل، وذلك من أجل خلق قيمة مستقبلية. ورغم أنهم غالبًا ما يعملون بطريقة وأسلوب رجال الإطفاء في مكافحة الحرائق، فإن الكثير من العمل مثل التعليم، وتنمية البنية التحتية، والسياسات الصحية، والإصلاحات الاقتصادية طويلة الأمد تكون جميعها طويلة الأجل، وقد لا يكون لدى الناخبين الصبر الكافي للوقت اللازم لتأخذ هذه السياسات مجراها وتأثيرها. إن السياسات في هذا المستوى يجب أن يكون لها رؤية، قوة وسلطة التنفيذ، والبصيرة اللازمة لرصد ورقابة التأثيرات الغير مقصودة.

كان التركيز الحالي من الحكومات والمنتدى الاقتصادي العالمي WEF على الثورات الصناعية الرابعة (IR4). تركز العديد من أوراق العمل التي أصدرها المنتدى الاقتصادي العالمي WEF بخصوص الحكومة المرنة، قامت بالتركيز على الثورات الصناعية الرابعة (IR4) والتعلم من القطاع الخاص. وكثيرًا ما يتم الاستشهاد بوثائق مثل البيان الرسمي عن المرونة Agile Manifesto (والمستخدم في اعتماد التكنولوجيا). وعلى كل حال، فمع استخدام التكنولوجيا، يكمن التحدي الرئيسي في التنبؤ بمتي يمكن استخدام ابتكار يوفر الوقت اليوم بشكل آمن لأسباب خاطئة. وهذا الحكم، هو حكم غير موضوعي وشخصي، بطبيعة الحال إن المناقشات والصراعات كثيرة - جدلية مثل برامج التعرف على الوجه والتعرف على الصوت في برامج المساعدين الشخصيين (مثل أليكسا Alexa، وسيري Siri، وجوجل Google) وجدلية الخصوصية، والتسليح الدفاعي،

والإرهاب. هيشمان (2019)، وهو باحث، يُسلط الضوء على المعضلة في أخلاقيات الذكاء الاصطناعي AI. وغالبًا ما يتم تصميم البرامج والأجهزة بدون أية نوايا معرّضة أو خبيثة، ولكنها يُمكن بسهولة أن يتم تعديلها لتتسبب في أضراراً جسيمة. ما هو دور الحكومات في خلق القيمة المستقبلية في خضم كل هذا؟ تقوم مؤسسة " ضوء "Light بتوثيق الأسباب الموضوعية للانهيارات (العرض التوضيحي 3)

رغم أننا نتفق سياسياً على احتياجنا إلى مدخل ونهج مستدام ويقوم بالتركيز على البشر في عملية صنع السياسات، فإن تلك المبادئ كثيراً ما تضيع في ظل تضارب السياسة مع صنع السياسات. وغالباً ما تكون القيادات الحكومية أكثر اهتماماً بالبقاء السياسي والذي يشكل حلّاً طويلاً الأجل. وهذا التركيز يثير المشاكل، حيث أن الحكومات لا تزال هي المصدر الرئيسي للوظائف في الكثير من الدول. ومن هنا، فإن الاحتياج إلى منظمة صحية يتطلب وجوده ملازماً لتمرکز نحو الخدمة العامة.

في عام 2017، قامت اليابان بالكشف عن استراتيجيتها المكونة من خمسة أركان (استراتيجية المجتمع 5.0)، وهو مخطط علمي وتكنولوجي، وذلك لموائمة التحديات الاجتماعية مع الرقمنة. والهدف من ذلك طمس الفضاء الإلكتروني السيبراني والفضاء المادي والتركيز على خمسة مواضيع رئيسية: (1) الجيل الثاني من التنقل/المدينة الذكية، (2) الخدمات الذكية العامة، (3) البنية التحتية للجيل التالي، (4) مجتمع فينتك FinTech (التقنية المالية) مجتمع بدون سيولة نقدية، و(5) الرعاية الصحية للجيل التالي. ولضمان النجاح تم إنشاء مجلس استراتيجي النمو المكون من وزراء و رؤساء تنفيذيين لشركات و أكاديميين لتأسيس العديد من اللجان الحكومية للصناعات، والتي تتألف من ممثلين عن قطاع الأعمال ومديري الأقسام من الوزارات، وذلك للتركيز على كل مجال. ومن شأن تلك التوصيات أن تُحدد التحديات المتعلقة بالموارد البشرية، والإصلاح التنظيمي، والبيانات المفتوحة، والأمن الحاسوبي (الأمن السيبراني)، وكان القصد من هذا هو المشاكل اليابانية بصورة فريدة، ومشاكل تناقص نمو السكان والعمال، وشيخوخة السكان، واقتصاد ثابت (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة - اليونسكو UNESCO، 2019).

الجدول 2: الأشخاص المشتبه بهم منطقيًا في التسبب في الانهيار

هل كان من المحتمل أن تعالج السياسة المسألة المطروحة؟	التصميم	السياسة
هل كانت السياسة صعبة في التحقيق بصورة خاصة؟	درجة الصعوبة	
هل تم إسناد السياسة إلى وكالة "عالية الخطورة"؟	المهمة	
هل تم منح التمويل الكافي للوكالة المُنفذة، لتنفيذ السياسة؟	الميزانية	الموارد
هل تم إعطاء الوكالة المُنفذة العدد الكافي من الموظفين لتنفيذ السياسة؟	رأس المال البشري	
هل كان لدى الوكالة المُنفذة النظام الإداري المُلائم لتنفيذ السياسة؟	أنظمة الدعم	
هل كان هناك تسلسل قيادي واضح، لضمان التوجيه والمسائلة الواضحين لتنفيذ السياسة؟	التسلسل الهرمي	الهيكل التنظيمي
هل تم تصميم العقود على نحو ملائم و الاستعانة بمصادر خارجية ومراقبتها على النحو الملائم لأجل تنفيذ السياسة؟	التعاقد	
هل يؤدي الازدواج والتداخل مع الإدارات والوكالات الأخرى إلى الحد من فعالية التنفيذ؟	التداخل	
هل كان لدى القيادة العليا المهارات اللازمة لتقديم السياسة؟	الخبرة	القيادة
هل اتخذت الإدارة العليا قرارات فعالة قبل، و أثناء، وبعد الفشل؟	اتخاذ القرار	
هل كانت القيادة العليا في المنصب المناسب وفي الوقت المناسب لتحقيق وتنفيذ تلك السياسة؟	الوظائف الشاغرة	
هل تمت موائمة الوكالة للدعم الكامل للسياسة؟	الموائمة	الثقافة
هل تم تقويض السياسة عن طريق الفساد أو سوء السلوك؟	سوء السلوك	
هل تم مراقبة السياسة بصورة ملائمة أثناء التنفيذ والتسليم المستمر لها؟	المراقبة	

المصدر: مؤسسة Light (2015)

أنشأت وزارة التعليم في اليابان والثقافة والرياضة والعلوم والتكنولوجيا لجنة من الممثلين عن الدوائر الصناعية والأكاديمية والتي أصدرت تقريراً مؤقتاً في أبريل 2019 (الممثل الكندي ساوا، 2019). وكانت واحدة من الأفكار، تغيير التعليم وإزالة الحواجز بين الموضوعات والتخصصات ومفهوم مسارات التقدم في الصفوف للسماح بالتركيز على المهارات. ولقد تصور مكتب إدارة المشاريع PMO هذه الحقيقة بالاستعانة بعدة مقاطع فيديو، وسلسلة المؤتمرات العالمية لنشر الأفكار الجديدة TED Talks، والتقارير التي تتحدث عن شراء المنتج ومساعدة ناخبها في "رؤية" المستقبل الذي يستند على التكنولوجيا البشرية.

إن تحديد القيمة المستقبلية يتطلب الخيال أو الرؤية. وتحتاج القيادة الحكومية أن تكون قادرة على الحلم بالمستحيل وخلق مستقبل جديد يلهم ناخبها. إن هذه القدرة على التنبؤ بمستقبل منطقي تتطلب من الحكومة أن تغير قواعد لعبة القدرة التنافسية العالمية. قد تكون هذه الاستراتيجية عالية المخاطر، ولكن بعد إعادة كتابة اللعبة، تصبح فرصة الفوز أعلى. وعلى مستوى أقل قبولاً، قد يحاكي أو يتكيف ما قامت به دول أخرى أو حتى منظمات أخرى (الحكومة والقطاع الخاص) من خلال المسح العالمي الشامل. ولعل هذا المسار هو الأسلوب الأقل خطورة. وعلى مستوى رد الفعل، قد تضطر الحكومة إلى التغيير عندما تواجه نكبة أو كارثة. وبعد أن قلت هذا، فإن هذا ليس بالأمر السيئ؛ فالفرص كثيراً ما تكون حاضرة في خضم الأزمة. وقد تم تصوير الاستراتيجيات المختلفة في العرض التوضيحي.

العرض التوضيحي 4: سعة خيال الحكومة: القيمة المستقبلية



المسح الشامل والمحاكاة / التكيف مع ما هو موجود بالفعل
"دعونا نقوم به بشكل أفضل"
التحدي: قد لا ينجح في السياق المحدد



التغيير الناتج عن الأزمة –
انتهاز الفرصة لدفع عجلة الزخم
وركوب الموجة
"إعادة تصور مستقبل أفضل"
التحدي: يتطلب تأييد أصحاب المصالح



جديد مُخلّ بالنظام
تغيير قواعد اللعبة
"نحن الأول"
التحدي: الفشل هو احتمال وارد. وقد
يتحول الأمر إلى أن تكون الأول ليس
القيمة العامة حقيقة

المصدر: المؤلفون

فيما يخص المخيلة الاستباقية والابتكار والقدرة على التكيف لدى الحكومات، فإن دولة الإمارات العربية المتحدة مثال رائع على ذلك. وتعمل دولة الإمارات العربية المتحدة، الدولة الصحراوية الصغيرة على تحويل نفسها إلى اقتصاد معرفي. وفي دولة تصل نسبة 85% من السكان من الوافدين الأجانب، فإن هذا ليس بالمهمة السهلة. فما قامت به الحكومة قد خلق حقائق وزارية فريدة باستخدام مفهوم عدد أقل من الوزارات والمزيد من الوزراء. وهي أول دولة لها وزير دولة لشؤون الشباب؛ وفي الوقت الذي تولت فيه دورها في عام 2016، كان عمر صاحبة المعالي شامًا بنت سهيل فارس المزروعى 22 سنة فقط. وكانت الإمارات هي أول دولة في عام 2017 لديها وزير دولة للذكاء الاصطناعي AI. وقد أتاح هذا النهج قدرًا أكبر من المرونة والاستجابة

لعملية صنع القرار. وهي أيضا أول دولة تدرك أهمية التسامح وتعين وزيرا للدولة لذلك الدور.

الإمارات العربية المتحدة هي الدولة العربية الوحيدة التي لديها نظام اتحادي مع حكومات محلية مستقلة. وهذا يعني أن مفهوم الحكومة المرنة على المستوى اتحادي يشكل عملية تتطلب قدراً كبيراً من التنسيق والتفاوض بين الإمارات لضمان عدم عرقلة تقدم البلاد. إن تبني القيمة العامة الأعلى على المستوى الفيدرالي قبل مستوى احتياجات الإمارة الفردية ليس بالأمر السهل دائماً إذا لم يتم تقاسم مختلف موارد الإمارة على المستوى الفيدرالي. فطبقاً لنص الدستور، فإن الموارد المستخرجة بالتعدين أو التنقيب، تنتمي إلى كل إمارة. وعلى هذا، فعلى سبيل المثال، فإن الإمارة التي تمتلك أعلى احتياطات النفط هي أبو ظبي. معظم الشركات تقع في إمارة دبي، وهي مركز عالمي لإعادة التصدير، وهي محور تركز سياحي.

وقد سمحت هذه الطريقة في الحكم في الإمارات العربية المتحدة بإجراء تجارب حية في كل إمارة من الإمارات. ويتيح تقاسم نجاحاتها وإخفاقاتها على المستوى الفيدرالي إلى التكرار المعدل لتحقيق الفائدة التراكمية للجميع.

على سبيل المثال، كانت دبي أول إمارة تقدم مناطق تجارة حرة في عام 1985 ثم أصبحت ملكية حرة في عام 2002. واليوم في الإمارات العربية المتحدة هناك 45 منطقة تجارة حرة، وهي أكبر عدد للمناطق الحرة في دولة واحدة. وتمثل هذه المناطق ومنتجاتها مجتمعة نسبة 20% من إجمالي صادرات الإمارات العربية المتحدة (بلي، 2019).

إن النهج القياسي المتجه من أعلى إلى أسفل والذي تستخدمه أغلب الحكومات لا يمكن تطبيقه بسهولة في هذا السياق، حيث تشكل المفاوضات، والتعاون، والتسامح أهمية بالغة للتنفيذ. وبأخذ أحد الأمثلة الأخرى، فيما يتصل بالبنية التحتية، فإن الطرق تشكل الوسيلة الأساسية لربط الإمارات السبع (وفي بعض الحالات البحر). وقد تم تصور مشروع للسكك الحديدية في عام 2009 بموجب مرسوم فيدرالي. وقد تم إنشاء المشروع تحت اسم شركة يونيون للسكك الحديدية قبل عام 2011، ثم أصبح الاتحاد للطيران برأس مال قدره مليار درهم، وانقسمت الملكية بنسبة

70% حكومة أبو ظبي، و30% حكومة الإمارات الاتحادية. وكانت المرحلة الأولى جاهزة للعمل بحلول عام 2016 كمشروع تجاري (كان من المفترض استكماله في البداية بحلول عام 2012). ومع ذلك، فإن المشروع الأكثر تعقيداً الذي يربط جميع الإمارات حتى عام 2019 من حيث التزامات التمويل، والاتفاقات الموقعة مع الموائئ والمجمعات الصناعية، وتصميم وبناء العقود الممنوحة للحزم من مدينة الغويفات إلى الفجيرة (الاتحاد للسكك الحديدية، 2019). في البداية، كان من المعتقد أنه بحلول عام 2018، سيتم ربط أكبر إمارتين في الإمارات على الأقل. ورغم أن المشروع كان له فوائد اقتصادية كبيرة، فإن المقاومة جاءت في أشكال متعددة، حيث كانت عقلية النقل العام غائبة، وكان هناك عزوف من البنوك عن تمويل المشروع الذي كان سيحتاج إلى رأسمال صبور على مدة السداد. في عام 2018 فقط، وقعت وزارة المالية الإماراتية وإدارة الشؤون المالية في أبو ظبي اتفاقية لتمويل المرحلة 2 من شبكة السكك الحديدية الوطنية التابعة للاتحاد للسكك الحديدية (جوائز اللوجستيات للشرق الأوسط للعام 2018). وكما يُبرز هذا المثال، لا يكفي أن نتخيل قيمة عامة مستقبلية؛ بل يتعين عليك أن تعمل بشكل استباقي من أجل تحقيق ذلك، وغالباً من وراء الكواليس.

ولإحداث تغيير ناتج عن الأزمة، فلنتأمل مثال نيويورك بعد الهجوم الإرهابي في الحادي عشر من سبتمبر 2001. وبعد أربعة أشهر من ذلك، في عام 2002، واجه "بلومبرج" التحدي المتمثل في إعادة بناء المدينة مستخدماً الموعد النهائي لتقديم العطاءات في الألعاب الأولمبية في عام 2012. عملية إعادة تنشيط وإعادة تركيز أصحاب المصالح المختلفين وإعادة تصور المساحات قام باستحضار الخطط السابقة والجديدة الأكثر جرأة مما أدى إلى إعادة تطوير خمسة مناطق (مثل الواجهة البحرية، ساحة هيدسون)، تحسين البنية التحتية (خطوط مترو الأنفاق والعبارات)، أسلوب الوخز بالإبر في المناطق الحضرية Urban Acupuncture (هاي لين)، وفي المجمل تم إعادة تقسيم 140 منطقة منفصلة خلال إدارة بلومبيرج (تم إعادة تقسيم 40% من المدينة) لخلق المزيد من المواقع المتاحة للإسكان. وواجهت إدارة "بلومبيرج" عجزاً بلغ 8 مليار دولار أميركي في السنة المالية الثانية، وقد أوكلت إلى عملية ضبط ميزانية المدينة. وكانت الطريقة المتبعة هي زيادة الضرائب — ضريبة الملكية بنسبة 18.5%، وتم رفع أيضاً ضريبة الدخل في المدينة لذوي الأجور المرتفعة.

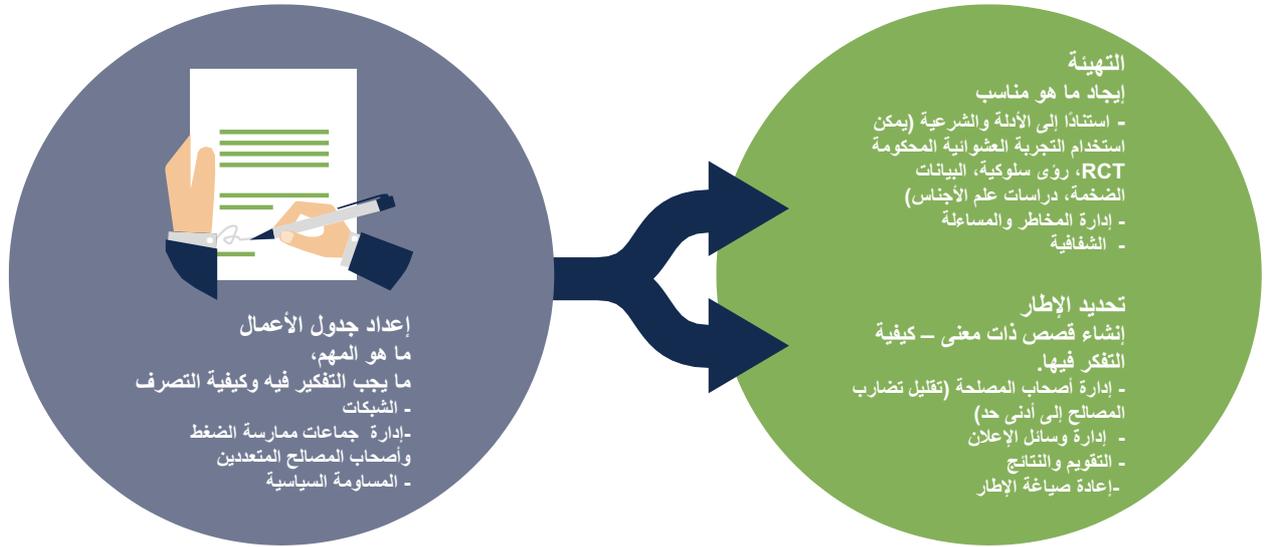
وكانت النتيجة الصافية — على مدى 12 عاماً من إدارة "بلومبرج"، هي خلق الوظائف (نحو نصف مليون وظيفة، مع ضعف متوسط نمو الوظائف الوطني). ويقول دان دوكتوروف، نائب عمدة التنمية الاقتصادية السابق: "إنك تخلق النمو من خلال تبني سياسات حكومية ذكية لتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار بطرق منطقية لهذه المدينة. وعندما يأتي المزيد من الناس فإن الفائدة الهامشية لهؤلاء الناس من حيث العائدات الضريبية تصبح كبيرة. يمكنك إعادة استثمار تلك الأموال في تحسين نوعية الحياة، مما يجذب المزيد من الأشخاص. وهذه هي دورة النمو الحميدة، هذه هي الصيغة الخالدة لتوليد النجاح الطويل الأمد للمدينة" (فلوريدا، 2017). فقد سجلت الميزانية في ظل ولاية "بلومبرج" نمواً من 42 مليار دولار في عام 2003 إلى 70 مليار دولار في عام 2014، مع إعادة الاستثمار بشكل كبير في التعليم، والخدمات الاجتماعية، والإسكان الاقتصادي، ووسائل النقل، وغير ذلك من الخدمات.

3.2. الموائمة بين التصورات المتعلقة بالقيمة المستقبلية

ولكن من المؤسف أن الحكومات، على النقيض من الشركات، تحتاج إلى الموائمة بين القيمة ومجموعة متنوعة من المكونات. وهذه الموائمة تجعل عملية التأيد صعبة. على سبيل المثال، تفشي مرض الحصبة مؤخراً في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2018 بسبب وجود عدد كبير من المعارضين لتلقي اللقاحات Anti-vaxers والاتصال بالمسافرين الدوليين. وسجلت حالات تفشي الحصبة في 30 ولاية من بين 50 ولاية رغم إعلان منظمة الصحة العالمية القضاء على الحصبة في عام 2000 في الولايات المتحدة. وقد أدى ذلك إلى حالة طوارئ في واشنطن ونيويورك، مما أبرز أهمية الاتصالات والتعليم. إن إيجاد المؤثرين الرئيسيين في مجموعات أصحاب المصالح المختلفة ومواءمتها مع القيمة المستقبلية التي ترغب الحكومة في تقديمها يشكل تحدياً كبيراً، خاصة وأن السياسات الجديدة قد لا تحظى بشعبية كبيرة وتتطلب التأيد لكي تكون فعالة. ولا يسهل عملية الموائمة هذه حيث تتطلب القيام بحملات أو التوعية، والتفاوض

والابتكار للحصول على التأييد على جميع المستويات من الحكومة إلى مستوى القاعدة الشعبية. يمكن استخدام استراتيجيات الاتصال لخلق الموائمة. وبالنسبة للاتصال السياسي، هناك ثلاث استراتيجيات تستخدم مجتمعة - وضع جدول الأعمال، والتهيئة، وصياغة الإطار (شيوفل، 2000). يتم إبراز هذه الاستراتيجيات في العرض التوضيحي 5.

العرض التوضيحي 5: عملية موائمة تصور القيمة المستقبلية



المصدر: المؤلفون

يركز إعداد جدول الأعمال على ما هو مهم وما يجب التفكير فيه وكيفية التصرف (وولف، جونز & باومجارتن، 2013). وهكذا تمكنت "غريتا ثانبيرغ" من لفت الانتباه إلى جدول الأعمال الخاص بالمناخ، وذلك من خلال اقناع الشباب على الإضراب. وينبغي أيضاً تذكر دور وسائل الاعلام. وتقول "غريتا": "إنهم يتحدثون عن عصرنا، ومظهرنا، وما إلى ذلك. ولا تزال الانبعاثات الحرارية في ارتفاع، وهذا كل ما يهم. لم يحدث أي شيء، وهو أمر بالغ الأهمية للتذكر" (فوغان، 2019).

ما الذي يختلف إذن بين حركة اللاعنف من أجل الحرية في (الهند) أو لإنهاء الفصل العنصري (جنوب أفريقيا) وإضرابات "غريتا"؟ هل هو مجرد البقاء أقوى؟ إن الإجابة الأكثر مباشرة هي أنه لابد أن ينتشر إلى كل أو على الأقل غالبية الناخبين. ومن المؤسف أن البالغين مع التغييرات في المناخ رفضوا التدخل ولذا لولا يرفضون التدخل في هذه الحركة. إن وضع جدول الأعمال عمل مُصنّ وينطوي على المساومة السياسية والمفاوضات. فهي تحتاج إلى أبطال متعددين قد يعملون خلف الكواليس. ولم تكن الحركة اللاعنف في الهند مجرد جهد تبذله الأحزاب السياسية بل كانت تمثل الجماهير — الغنية والفقيرة، الذكر والأنثى، والهندوسيين، والمسلمين، والديانات الأخرى، المتعلمين وغير المتعلمين، والحضري والريفي، والشعراء، ورجال الدولة، ورجال الجيش والبلط الملكي. لقد كانت تنتشر عبر أغلبية المواطنين.

ورغم أن قضية نيل الحرية في الهند لا تتعلق بحكومة مرنة، فإن قضية تغير المناخ وضرورة حمل الهند على التركيز على الرقابة السياسية العالمية تسلط الضوء على بعض التحديات من خلال وضع الأجندة. هذه هي المشاكل التي تعتبر شائكة وخبثية. وهي مسائل معقدة لا تظهر فيها المشكلة الجذرية، كما لا توجد حلول سهلة (هيد، 2008). وإذا خفضنا الانبعاثات الصناعية، فإن الدول الأقل تقدماً تصبح متضررة، وإذا خفضنا الاستهلاك والتجارة، فإن الاقتصاد سوف يتأثر، وقد لا يكون هذا مقبولاً بالنسبة للمواطنين الذين يتمتعون بالنزعة الاستهلاكية وقد يزعزع استقرار الحكومات، الأمر الذي قد يخلق المزيد من عدم اليقين. وإذا لم نفعّل أي شيء، فإن العالم سوف يصل إلى نقطة تحول بالغة الأهمية.

وهناك مقايضات في تحديد الأجندة. وهذا هو الثمن الذي يتعين التفاوض عليه إلى أن تصبح نقطة التحول في الاستجابة العاطفية الشعبية كافية لتوليد القدر الكافي من الزخم. ومن عجيب المفارقات هنا أن المفاوضات السياسية لابد وأن تحدث في بعض الأحيان في الخفاء وبخصوصية دون تسليط الأضواء الإعلامية، وفي بعض الحالات تجري مفاوضات متزامنة مع وسائل الإعلام (سبورر فاجنر ومارسينكوفسكي، 2010). إن المساومة السياسية لا تقتصر على الموارد، أو الائتمان فحسب، بل إنها أيضاً تتعلق بمن يتحمل المسؤولية عن هذه المساومات، بل إنها أيضاً لعبة النتائج (جروسكلوز و ماكارثي، 2001). إن المساومة السياسية تتطلب نهجاً شاملاً للمشاركة بين أصحاب المصالح المتعددين، والذي يتضمن الربط الشبكي والتعاون والعمل المشترك

(سفيندسن و لابيرج، 2005). وفي المقام الأول، مع عمل الحكومات المرنة في سياق الحشود والتكتلات، والتي تعتبر أنظمة معقدة للغاية ومتفاعلة للمشاكل التي قد تؤثر على أجزاء متعددة من النظام الاجتماعي أو البيئي (أكوف، 1999). ولابد من تدريب الموظف بالحكومية المرنة على هذه المهارات، وخاصة في مجال المساومة السياسية، حتى يتمكن من التفاوض على أجندة للتغيير.

التهيئة هي عملية يتم بموجبها تغيير المعايير أو الاثقال التي يستخدمها الناس لإجراء التقييمات (في أغلب الأحيان السياسية) (اينجار وكيندر، 1987، ص 63). ويؤدي إلى تنشيط روابط الذاكرة وبالتالي إلى ما يرتبط بها من استجابة/تقييمات. على سبيل المثال، مسدس ← تأمين ← جيد؛ وفي المقابل مسدس ← عنفا ← موت طفل ← سيئ. وبالنسبة لحكومة مرنة فلا بد من تقديم الإبداعات على النحو الذي قد تكون به مخاطرها مقبولة، والمطالبات تتمتع بالشرعية.

على المدى القصير، لتحفيز السكان أو حتى تحديد نقاط التشغيل ذات الصلة، يمكن استخدام أدوات مثل الرؤى السلوكية أو التجارب العشوائية المحكومة RCT. ولكن كما رأينا مع تجربة فنلندا مع الدخل الأساسي العالمي، فإن هذا يتطلب الوقت، والاستثمارات الضخمة، والدعم السياسي للتنبؤ بالقيمة والمقايضات. وقد أدى التركيز على التجريب والإبداع إلى مجموعة من الوسائل الممكن استخدامها مثل مختبرات السياسات الحكومية، وضع آليات التحديد التنظيمية Regulatory Sandbox، ومؤسسات حاضنة Incubators، والتجارب العشوائية المحكومة RCT، والمشكلة هي أن هذه التدخلات لا تزال على نطاق صغير، تقتصر على الإدارات أو المبادرات الحكومية الصغيرة، ولا تؤثر على سياق الموظفين الحكوميين الأوسع نطاقاً.

وقد أصاب في تحذيره كريستيان باسون وكريس برويكارت (2019). "لا يمكنك" إجراء تجارب" على الناس أو وضعهم في "بيئة معملية" بدون السرد وصياغة الإطار المناسبين. فالناس لا يريدون أن يجرى عليهم تجارب، ولكنهم يريدون أن يشاركوا بشكل مفيد في اتخاذ قرارات سياسية". وفي عام 1991، كانت استونيا قد حصلت على عطاء تحويلي بعد انفصالها عن الاتحاد السوفياتي. فقد كانت دولة تعاني من ضعف البنية التحتية، ويتنوع بها السكان ولكنه أعدادهم قليلة، ويأتي دخلها الأساسي من الزراعة. وقد احتضنت التحول الرقمي، وقاموا بإعادة صياغة التحول في بلدهم

الصغير إلى إستونيا الإلكترونية معها العديد من الأوائل

- أول دولة تعتمد التصويت عبر الإنترنت، أول حكومة إلكترونية على قاعدة البيانات المتسلسلة blockchain، أول دولة تقدم الإقامة الإلكترونية، وهي الدولة الأوروبية التي تضم أكبر عدد نادر الوجود (مثل حيوان وحيد القرن) من نصيب الفرد. وفي حين أن العديد من هذه العوامل كانت الأولى، وبالتالي كان منحنى تعلم شديد الانحدار، فقد حافظت حكومة استونيا على الشفافية وخصوصية البيانات باعتبارهما دعامتين رئيسيتين لحكومتها. يملك الفرد كل بياناته الشخصية، والنظام شفاف للغاية - لديك الحق في معرفة من وصل إلى بياناتك ويمكنك الطعن على ذلك في المحكمة. ومن خلال أجندتهم الحكومية الاستباقية للخدمات غير المرئية باستخدام الذكاء الاصطناعي، فإنهم يعملون على تنسيق الخدمات بشكل سلس للأحداث الحياتية. وبحلول عام 2017، كانت نسبة 15% من الاقتصاد الإستوني منبثق من التصنيع؛ ونسبة 26% من صادرات الآلات والأجهزة الميكانيكية.

لا تركز صياغة الإطار على المواضيع أو المشاكل التي يتم تحديدها لتغطيتها من قبل وسائل الإعلام الإخبارية، ولكن بدلا من اتباع الطرق الخاصة التي يتم بها تقديم هذه القضايا أو كيفية تفسير تضارب الأطر المختلفة - الفردية أو الكلية (السعر وتوكسبيرري، 1997 ص 184؛ جامسون 1985؛ وولف، و جونز & و باومجارتنر، 2013)- إن كيفية التفكير في ذلك. في المثال المذكور بعاليه (مثال المسدس)، تستطيع وسائل الإعلام أن تقدم وفاة طفل باعتباره قضية حول طفل مضطرب (إذاً فهو بشأن الطفل) في مقابل حقيقة مفادها أنه كان لديه سهولة في الوصول إلى مسدس (بشأن ضوابط الأسلحة).

لقد برز مصلح مونشوتس في خطاب كينيدي في مايو 1961، بعد ستة أسابيع فقط من قيام الاتحاد السوفييتي بوضع يوري جاغرين على متن رحلة طيران مدارية حول الأرض. وقد قام الحديث بوضع صياغة للإطار. ولقد تحدث الرئيس عن "الأوقات غير العادية" وأبرز تلك الأوقات التي كانت تواجه تحدياً غير عادي. ولقد تحدث عن الكفاح من أجل الحرية: "إن العدوان مختبئ". وطلب مساعدة الكونغرس والأمة في عدة قضايا منها قضية الفضاء. وقال: "أخيراً، إذا كنا نريد الفوز بالمعركة الدائرة الآن في مختلف أنحاء العالم بين الحرية والطغيان، فإن الإنجازات الهائلة التي تحققت في الفضاء في الأسابيع الأخيرة كان من الواجب أن توضح لنا جميعاً، كما فعل تعبير

سبوتنيك في عام 1957، إن تأثير هذه المغامرة على أذهان الرجال في كل مكان، الذين يحاولون تحديد الطريق الذي ينبغي لهم أن يسلكوا" (كينيدي، 1961). وكان الإطار المرجعي لرجل الولايات المتحدة الأمريكية، فيما يخص مهمة الصعود إلى القمر، هو الحرب الباردة والسباق الخفي في سبيل إبراز واستعراض الإيديولوجية والتقدم الأميركي.

كان كينيدي في عام (1961) واضحا أن الهدف كان "أولاً، أعتقد أن هذه الأمة لابد أن تلتزم بتحقيق الهدف، قبل انتهاء هذا العقد، هذا الهدف المتمثل في إنزال رجل على القمر وإعادته إلى الأرض بسلام. ولا يوجد أي مشروع فضائي منفرد في هذه الفترة أكثر إبهارا للبشرية، أو أكثر أهمية لاستكشاف الفضاء على المدى البعيد؛ ولن يكون إنجاز أي مشروع من المشاريع بهذه الصعوبة في تحقيقه أو تكاليفه". والأهم من ذلك أنه أكد على ذلك قائلا: "ولكن بمعنى حقيقي للغاية، لن تكون الفكرة بذهاب رجل واحد إلى القمر - إذا ما أجبنا على هذا الحكم- فسوف تكون أمة بأكملها. ويتعين علينا جميعاً أن نعمل على إيصاله إلى هناك".

إن الوكالة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء - ناسا والتي تشكلت عام 1958 ورغم أن مشروع القمر كان في جدول أعمالها إلا أنها كانت تحتاج إلى موارد لتحقيق الهبوط للقمر. وقد تم حساب هذا العمل بالفعل في أقل من عقد من الزمان. وفي ذلك الوقت كان عدد موظفيها أقل من 8000 شخص، وكانت ميزانية ناسا NASA السنوية 100 مليون دولار. وقد تطلب هذا المسعى ميزانية إضافية قدرها 549 مليون دولاراً أمريكياً لوكالة ناسا NASA وفوز للقوات الجوية، والتي حاولت مرة واحدة تولي برنامج الفضاء (ليفين، 1972). ولقد تمكن كينيدي هذا من التفاوض مع الكونجرس، وقد حدد انتصارات أخرى: "الاستقصاءات العلمية، والاتصالات التشغيلية عبر الأقمار الصناعية على مستوى العالم، وأنظمة التنبؤ بالطقس، والتطوير المتزامن لمحركات الوقود السائل (من قِبَل الوكالة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء - ناسا)، وأجهزة محركات الوقود الصلب (من قِبَل القوات الجوية)" (ليفين، 1972).

ومع بروز الوكالة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء الأمريكية - وكالة ناسا، فقد تعرضت لفحص أكبر من قبل مكتب المحاسبة العام الأمريكي بحلول منتصف الستينات (وكالة ناسا، 2012). وباعتبارها وكالة شبه حكومية كرسست أيضاً نسبة كبيرة من ميزانيتها للبحوث والدفاع الأساسية،

فقد واجهت وكالة ناسا أن المعوقات البيروقراطية تتعدى الحدود وتضع ضغوطاً من أجل خفض التكاليف، وتزيد من العمليات والإجراءات والموافقات، حيث قرر "خبراء" أن وكالة ناسا سوف تستفيد من تفكير القطاع الخاص الموجود في نموذج أعمال سكانها من نماذج شركة لوكهيد أو نماذج إدارة الجودة الشاملة TQM من نماذج إدارة الجودة من اليابان. فقد أدت الأعوام المتعاقبة من "الأسرع والأفضل والأرخص" (FBC) إلى إخفاقات متزايدة — مشاريع "الهبوط القطبي على المريخ" و"مشاريع مناخ مدارات المريخ"، وكوارث مكوك الفضاء تشالنجر وكولومبيا. والسبب الرئيسي لذلك هو انهيار الثقافة وإخفاقات الاتصالات. د. جونسون (2008)، مؤلف "سلاح الجو الأميركي وثقافة الابتكار"، 1945-1965، و"سر أبولو": وتقول إدارة الأنظمة في برنامج الفضاء الأميركي والأوروبي: "على الرغم من أن الإحصائيات لم يتم دراستها بالكامل، فإن اعتقادي، من واقع خبرتي في المجال والمناقشات مع مهندسين آخرين من ذوي الخبرة، أن 80 إلى 95% من حالات الفشل ترجع في النهاية إلى خطأ بشري أو سوء تواصل. وفي كثير من الأحيان نجد أن تأثيرات الفشل والأسباب المباشرة وراء ذلك تكون فنية، ولكن الأسباب الجذرية والعوامل المساهمة فيها اجتماعية أو نفسية". ومن ثم فإن نجاح عملية صياغة الإطار تتطلب استراتيجيات اتصال ناجحة.

تلعب وسائل الإعلام دوراً كبيراً، كما يتم تسليط الضوء بإبراز ما يسمى "الأخبار الزائفة". ويتم عرض هذه الإطارات غالباً كقصص. وبالنسبة للحكومات المرنة فإن القدرة على نشر قصص "نجاحاتها" تشكل المفتاح الرئيسي للحصول على تأييدات دعم المستقبل. ويكمن التحدي دوماً في هذه العملية — حين تكون القصة بهدف و من أجل القصة وليس هناك بحث كاف على الابتكارات أو التدخلات في الأجل الطويل، مع مراعاة أن التغييرات، قد تستغرق ما يصل إلى 15 سنة من أجل التأثير. هذه مسألة معقدة لأن الميزانيات محدودة دائماً، ولإيجاد أموال إضافية لعرض النتائج قد يكون صعباً. وعلاوة على ذلك، هناك ميل إلى عرض ما يصلح بدلاً من العملية والإخفاقات، التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من التجارب ومن ثم حكومة مرنة. ومؤخراً، وقد أظهر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (على سبيل المثال، فيسبوك وتويتر) أيضاً كيف يمكن استخدام وسائل الإعلام كأداة لتحويل المسار عن القضايا الأساسية. إن وضع صياغة للأطر يتطلب سرداً قوياً للحصول على التأييد.

وفي بعض الحالات، قد تختار الحكومات سلوك المسار غير الإعلامي ولكنها تركز على التواصل الداخلي من خلال المذكرات، والتدريب الداخلي، وغير ذلك من التدخلات. ومن بين الأمثلة الأخرى المثيرة للاهتمام التنظيم السياسي والحركة الاجتماعية التي انطلقت في حملة أوباما في عام 2008 والتي استخدمت المتطوعين من القاعدة الشعبية (غانز، 2009). وقد يكون هذا التنظيم السياسي ممكناً أيضاً بالنسبة للحركات الحكومية المرنة.

3.3. عملية الثقة

إن الحكومات تزدهر على الثقة. ولكن من المؤسف أن بقاء الحكومة يحدث أيضاً بالخوف والقمع، ولكن في نهاية المطاف، كما تعلمنا من التاريخ، فإن هذا السقوط محقق. وبالتالي فإن العملية التي ينبغي للحكومة أن تحكم بها لا بد أن تكون عملية تتخذ الحفاظ على الثقة أو تعزيزها من خلال الشفافية والمساءلة وأفضل الممارسات. إن التحديات التي تواجه الحكومات المرنة هي أن الاستجابات السريعة، والتجريب، والإبداع (والمخاطر المرتبطة بالإخفاقات) قد لا تبدو وكأنها الاستخدام الأفضل للتمويل العام. وهذه الصعوبة تكمن في أن الحكومة سوف تضطر إلى إيجاد التوازن في عالم متقلب وغير مؤكد ومعقد وغامض (VUCA world).

لقد واجهت سنغافورة تحدياً عصبياً عندما اضطرت إلى مغادرة ماليزيا في عام 1962. لقد غير التركيز على الجدارة والنزاهة مسار تاريخهما. ولم يكن من السهل فرض هذا الأمر. وتعرف الجدارة بأنها نظام يقدر مبادئ المنافسة، والاختيار المفتوح، والتقييم الدقيق للخصائص، ووضع مجموعة من معايير التأهيل وعملية التوظيف الثابتة؛ بدلا من التعيين التعسفي للأفراد في وظائف الخدمة المدنية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015: 6). وبالإضافة إلى ذلك، في سنغافورة، يحصل موظفي القطاع العام على أجر مساو للقطاع الخاص حيث يتم أستقطاب أفضل الموارد البشرية من اصحاب المواهب. ويتم دفع مكافأة أداء إلى القيادة العليا بناء على أداء الدولة. ولعل هذه الطريقة ساعدت سنغافورة في تطوير الحكم الديناميكي كما يشرح لنا نيو

وتشن (2007:27) — قدرة صناع السياسات على "التفكير في المستقبل من أجل إدراك التغيرات في البيئة، والتفكير مرة أخرى في للتأثير والانعكاس على ما يقومون به حالياً، وتفكر ملياً في التعلم من الآخرين ودمج التصورات والأفكار والمعارف الجديدة في معتقداتهم وقواعدهم وسياساتهم وهيكلهم بشكل مستمر لتمكينهم من التكيف مع التغير البيئي". يتم وضع خطة للتعاقد بين الموظفين، مع مراعاة أن العروض محدودة، للسماح للمواهب الجديدة بالنمو وأعلى أداء. ووراء كل هذا كانت روح الجدارة والحكم الرشيد في الخدمة المدنية، والقوات المسلحة، والشركات المرتبطة بالحكومة، والتعليم. وكان التركيز على خدمة الشعب السنغافوري. ويعمل في الخدمة العامة في سنغافورة ما يقرب من 145,000 موظف عام في 16 وزارة، وأكثر من 50 مجلساً تشريعياً، و9 أجهزة للدولة. وعلى مر السنين، فقد نفذت سياسات كثيرة حتى تتحمل سرعة الاستجابة على سبيل المثال، في عام 2004 — حيث قدمت مفهوم "لا يوجد باب خطأ"، الذي تم تعديله في عام 2012 ليشمل بروتوكول المستجيب الأول First Responder Protocol ، والذي يضمن قيام الوكالة التي تتلقى المعلومات المرتدة بتنسيق الاستجابة بحيث لا يكون للمواطن سوى نقطة اتصال واحدة للخدمة العامة.

من خلال هذه الأساليب المختلفة، ثقافة الجدارة، تعززها النزاهة والتميز من خلال المراقبة والانغماس، وبالتعاون مع أصحاب المصالح الآخرين في النظام البيئي (الإيكولوجي)، تمكنت حكومة سنغافورة من خلق قيمة عامة وزيادة القدرة التنافسية العالمية.

4. المحفزات الموصى بها للتحول لحكومة مرنة

ويود المؤلفون أن يشددوا على أن تقديم القيمة العامة هو وظيفة كل حكومة، ولكن التحديات التي تبرز بالنسبة لحكومة مرنة تتسم بالسرعة والقدرة على التكيف مع السياق الذي يتسم به الوضع العاجل. فقد انتقلت وظيفة أي حكومة إلى دور توجيهي وليس مجرد اتخاذ القرار السياسي باعتبارها مهمة صنع السياسات، ولم تعد من اختصاص الحكومات وحدها. كما أن الحاجة

المتزايدة إلى مشاركة المواطنين وخلق مشاركة بين أصحاب المصالح المتعددين تجعل عمل الحكومات أكثر تعقيدا. وفي حين أن الحكومة المرنة عبارة عن مفهوم لا بد من تبنيه رأسياً وأفقياً في المنظمات وفيما بين المنظمات، فإننا نوصي بثلاثة مجالات رئيسية للتغيير: القيادة والقيم، الهياكل المؤسسية، والمواطنة العالمية.

4.1 القيادة والقيم

لا يمكن أن تكون الحكومة المرنة كبيرة إلا إذا كان هناك دعم من القيادة، وتتماشى قيم الحكومة مع المفهوم الذي تقوم عليه الحكومة المرنة - التجريب والابتكار والشراكة والتجديد في السعي إلى تحقيق القيمة العامة. ولا بد من تكييف روح الحكومة وثقافتها وهيكلها وعملياتها لتيسير سرعة التنفيذ. ولا يكفي أن نبين القيم بوضوح؛ بل يتعين على كل ممثل للحكومة أن يؤمن بهذه القيم ويتصرف وفقاً لها. إن القيادة المرنة، وخاصة في المواقف حيث السياق هو "نفكر في ما ينبغي علينا أن نقوم به، ثم، نقوم به" (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي OECD، 2017)، من الممكن أن ننظر إليها باعتبارها "فن إنجاز الأمور في خضم سياق معقد وديناميكي. إن الإشراف يشكل قدرة أساسية لوكلاء التغيير عندما تشارك العديد من العقول في تصور مسار عمل، وتتمكن العديد من الأيدي في تحقيق هذا المسار". (بوير،، وكوك وشتاينبرج 2013: 7) كما يعكس أيضاً "المدى الذي يصل عنده الفرد عن طيب خاطر لإخضاع مصالحه الشخصية للعمل في حماية رفاهة الآخرين في الأمد البعيد" (هرنانديز، 2008: 174). تتمحور القيادة في حكومة مرنة حول تمكين الفرق (ستيفنز وآخرون، 2019).

القدرة البشرية للمؤسسات: الناس هم العمود الفقري لأي عملية حكومية. يجب تطوير المهارات المطلوبة لحكومة مرنة عبر المستويات والمكافأة وفقاً لذلك (ستيفنز وآخرون، 2019؛ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي OECD / 2017ب). والفرق في المهارات المطلوبة لكل مستوى له آثار في السياسة العامة على التعيين والتدريب وتقييم الأداء. والأهم من ذلك أن

ثقافة الكيانات الحكومية تحتاج إلى التغيير إلى عقليات أكثر تعاونية. وحدد "إن جي Ng" (1990) سبع مشاكل متعلقة بالأشخاص فيما يخص الخدمة المدنية في سنغافورة، لا سيما عندما يكون الدعم الإداري غير متوفر. وكانت هذه المشاكل هي التجنب والمقاومة واللامبالاة والخوف من العجز عن التأقلم والخوف من الفشل والخوف من الالتزام والخوف من فقدان السيطرة والسلطة، فضلاً عن الخوف من التعرض للمخاطر والضعف. هذه هي مجالات التركيز لمديري الموارد البشرية.

4.2. الهيكل المؤسسي

يجب أن يكون إعداد العمليات والأنظمة متمركزاً حول تمكين الحكومة المرنة. غالباً ما تؤدي العمليات المتضمنة لزيادة الابتكار إلى منافسة ضارة حيث يتم فقدان الغرض (وهو إنشاء قيمة عامة) في مهمة الفوز. وحيثما تكون الأنظمة والهياكل ضعيفة، فإن احتمالات نشوء قضايا ومشاكل الحكم واردة بالزحف. وعلى أقل المستويات، قد يترجم هذا إلى عدم تماسك في السياسات (سوء التنفيذ، ضعف الاتصال)، ولكن على مستوى أكثر خطورة قد يؤدي ذلك إلى تحديات تتعلق بالنزاهة (هيوبرتس، و بيجل، وستين، 1999:449-451). وتدعو هذه البنية إلى الحكم التفاعلي، والذي يُعرّف بأنه "مجمل التفاعلات التي يتم اتخاذها لحل المشاكل المجتمعية وخلق الفرص المجتمعية، بما في ذلك صياغة وتطبيق المبادئ التي توجه هذه التفاعلات ورعاية المؤسسات التي تمكنها أو تتحكم فيها" (كويمان، 2010). ويجب أن تكون للكيانات شفافياً فيما بينها وأن تناقش القضايا لضمان سلامة العمليات والخدمات.

4.3. المواطنة العالمية

وفي عالمنا اليوم، يتعين على الحكومات أن تتعاون مع المواطنين، وفي رحلة خلق القيمة العامة، يصبح الفرد شريكاً. وقد أصبحت مهمة الإنشاء المشترك هذه أكثر صعوبة في مجال التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي. فمن ناحية، تستطيع الحكومات أن تتبنى نهج الصين الذي يتمتع

بمجموع نقاط ائتمانية اجتماعية لضمان سلوكيات المواطنة الجيدة، أو تستطيع أن تلعب دور الاتحاد الأوروبي EU حيث القيمة التي يتربى عليها المواطن عندما تكون خصوصية البيانات أساسية. إن النقطة الأساسية الكبرى الحقيقية في كل من السياقين هي أن وجهة النظر الوطنية قد لا تكون كافية لإنقاذ العالم إذا لم نعالج أهداف التنمية المستدامة SDGs لأن احتواء الأزمات ليس بالأمر السهل، ويتعين على الإنسانية أن تكون لها الأسبقية على المصالح الوطنية.

الخاتمة

وبينما تمثل هذه الورقة مقدمة موجزة لدور الحكومة المرنة في خلق قيمة مستقبلية، فإنها تسلط الضوء بوضوح على ضرورة أن تكون الحكومة قادرة على وضع سياق لما تم اكتسابه عبر الكيانات، والحكومات وغيرها من المبادرات التي تخدم غرضها الخاص في تحقيق القيمة الأكثر أهمية لشعبها. ومن بين أهم العوامل لهذه العملية القيادية والهياكل المؤسسية التي تم تطويرها لتمكين الحكومة المرنة. هناك تحديات - حيث أن القيمة التي قد يفضلها الشعوب في دولة ما قد لا تكون هي نفس القيمة التي تريدها شعوب دولة أخرى. وهذا يحد من القدرة على ترجمة الدروس المكتسبة عبر الحدود أو حتى المنظمات. وفوق ذلك، هناك حاجة إلى أن يكون مفهوم القيمة العامة أوسع نطاقاً من مجرد التركيز على الحدود الوطنية، بل أن يوسع نطاق هذا المفهوم ليشمل مفهوم القيمة العامة العالمية. ونعتقد أن نقطة البداية هي تركيز قوي على الاهداف المتتالية من حيث القيمة العامة حتى يمكن وضع الاولويات.

References

- Ackoff, R.L. (1999). *Ackoff's Best: His Classic Writings on Management* (New York: John Wiley)
- Alford, J. (2002, June). The necessity and difficulty of trust in partnerships between government and non- government organizations. Paper presented at the international conference on Knowledge, Networks, and Joined Up Government, International Political Science Association Research Committee on the Structure and Organisation of Government, Melbourne, Australia.
- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130-148.
- Argyriades, D. (2007). *Resisting Change: Some critical remarks on contemporary narratives about reform*. Public Administration in Transition Ed. Argyriades, D., Dwivendi O.P., and Jabbra, J.G., Valentine Mitchell: London.
- Bason, C. & Broekaert, K. (2019). Here are 4 tips for governing by design in the Fourth Industrial Revolution <https://www.weforum.org/agenda/2019/03/four-tips-governing-bydesign-fourth-industrial-revolution-policy-making/> [Accessed 5 December, 2019]
- Belle, N. (2019). UAE emerges as a major free trade player. *Khaleej Times*, dated 27 January, Available: <https://www.khaleejtimes.com/emergence-of-a-major-free-tradezone-player> [Accessed 12 January, 2020]
- Page 22
- Boyer, B., Cook, J. and Steinberg, M. (2013). *Legible Practices: Six Stories About the Craft of Stewardship*. Sitra
- Chanley, V. A., Rudolph, T. J., & Rahn, W. M. (2000). The origins and consequences of public trust in government: A time series analysis. *Public opinion quarterly*, 64(3), 239-256
- Cohen, B.C. (1963). *The Press and Foreign Policy*. Princeton NJ. Princeton University Press.
- Dunleavy, P., Yared, H., & Bastow, S. (2003). *Government Agility: The Scope for Improving Public Sector Performance*. A report for AT Kearney by the London School of Economics Public Policy Group, August 5.

Etihad Rail (2019). The Etihad Rail, Available: <https://www.etihadrail.ae/the-etihad-railnetwork/> [Accessed 10 January, 2020].

Florida, D. (2017). Dan Doctoroff on Rebuilding New York After 9/11, CityLab, dated 19 September, Available: <https://www.citylab.com/life/2017/09/dan-doctoroff-reflects-onrebuilding-new-york-post-911/540237/> [Accessed 16 December, 2019]

Gamson, W.A. (1985). Goffman legacy to political sociology. *Theory and Society*, 14, 605-621. Ganz, M. (2009). Organizing Obama: Campaign, Organization, Movement. In the Proceedings of the American Sociological Association Annual Meeting San Francisco, CA, August 8-11.

Groseclose, T., & McCarty, N. (2001). The politics of blame: Bargaining before an audience. *American Journal of Political Science*, 100-119.

Gu, V. (2019). Society 5.0: Japan's vision to live with robots, GovInsider, dated 15 April, Available: <https://govinsider.asia/connected-gov/society-5-0-inside-japans-vision-to-live-with-robots/> [Accessed 10 December, 2019]

Head, B. W. (2008). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy*, 3(2), 101-118.

Hechman, D. (2019). Robotics researchers have a duty to prevent autonomous weapons, The Conversation, dated 5 December, Available: <https://theconversation.com/roboticsresearchers-have-a-duty-to-prevent-autonomous-weapons-126483> [Accessed 6 December, 2019]

Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of business ethics*, 80(1), 121-128.

Heyman, P. B. (1987), *The Politics of public Management*, Yale University Press.

Huberts, LWJC, Pijl, D. & Steen, A. (1999). Integriteit en corruptie. In C. Fijnaut, E. Muller & U. Rosenthal (Eds). *Politie, Studies over haar werking en organist* (433-472). Alphen aan den Rijn: Samsom.

Page 23

Iyenger, S. and Kinder, D. R. (1987). *News That Matters: Television and American Opinion*. Chicago: University of Chicago Press.

Jain, R. B. (2007). The State of the Study of Comparative Public Administration in Argyriades, D., Dwivendi, O.P., and Jabbra, J.G. (Eds.), *India. Public Administration in Transition*. Valentine Mitchell. Middlesex.

Johnson, S. B. (2008). Success Failure and NASA Culture, NASA, dated 1 September,

Available:<https://appel.nasa.gov/2008/09/01/success-failure-and-nasa-culture/>

[Accessed 6 December, 2019]

Kennedy, J.F. (1961). Special Message To Congress On Urgent National Needs, 25 MAY

1961, Audio Archives, <https://www.jfklibrary.org/asset-viewer/archives/JFKWHA/1961/>

JFKWHA-032/JFKWHA-032 [Accessed 6 December, 2019]

Kooiman, J. (2010). Governance and Governability, Ed. Osborne, S. The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance.

Routledge: Oxon

Levine, A. (1972), NASA SP-4102 Managing NASA in the Apollo Era, Available: [https://](https://history.nasa.gov/SP-4102/ch5.htm)

history.nasa.gov/SP-4102/ch5.htm [Accessed 10 December, 2019]

Light, P.C. (2015), Vision + Action = Faithful Execution: Why Government Daydreams and How to Stop the Cascade of Breakdowns That Now Haunts It, The Volker Alliance, December.

LogisticsEM (2018). UAE and Abu Dhabi finance departments sign agreement for financing Stage 2 of Etihad Rail network, Available: <https://www.logisticsmiddleeast.com/transport/rails/31758-uae-and-abu-dhabi-finance-departments-sign-agreement-for-financing-stage-2-of-etihad-rail-network> [Accessed 10 January, 2020]

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government.

Cambridge, MA: Harvard University Press.

Moore, M. H. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465-477.

NASA (2012), A Chronology of Defining Events In Nasa History, 1958-1998, Available:

<https://history.nasa.gov/40thann/define.htm> [Accessed 15 December, 2019]

Neo, B.S. and Chen, G. (2007), *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. World Scientific Publishing, Singapore.

Ng, N. (1990), The Implementation of Work Improvement team in the Singapore Civil Service. In CT Foo & CH Chan (Eds), *Productivity on Transition* (pp. 179-206). Singapore: McGraw-Hill.

OECD (2017a), *Working with Change: Systems approaches to public sector challenges*

OECD (2017b) *Skills for a High Performing Civil Service*, Paris

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. New York: Penguin Press.

Price, V., & Tewksbury, D. (1997). *News values and public opinion: A theoretical*

account of media priming and framing. In G. A. Barrett & F. J. Boster (Eds.), *Progress in communication sciences: Advances in persuasion* (Vol. 13, pp. 173–212). Greenwich, CT: Ablex.

Sawa, T. (2019), dated October 16, <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2019/10/16/commentary/japan-commentary/reforming-education-society-5-0/#.Xexfli2B1sM> [Accessed 15 December, 2019]

Scheufele, D. A. (2000). Agenda-setting, priming, and framing revisited: Another look at cognitive effects of political communication. *Mass Communication & Society*, 3(2-3), 297-316.

Spörer-Wagner, D., & Marcinkowski, F. (2010). Is talk always silver and silence golden? The mediatisation of political bargaining. *Javnost-the public*, 17(2), 5-26.

Stephens, M., Spraggon, M., and Vammalle, C. (2019), Agile Government Policy Council Paper, No. 13, MBRSG.

Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance? *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.

Svendsen, A. C., & Laberge, M. (2005). Convening stakeholder networks: A new way of thinking, being and engaging. *Journal of Corporate Citizenship*, (19), 91-104.

Tassabehji, R, Hackney, R. & Popovic, A. (2016). Emergent Digital Era Governance: Enacting the Role of the “Institutional Entrepreneur” in Transformational Change. *Government Information Quarterly*, 33 (2), 223-236.

UNDP. (2015). *Is the Private Sector More Efficient? A Cautionary Tale*. Singapore.

UNESCO (2019), Japan pushing ahead with Society 5.0 to overcome chronic social challenges, Available: <https://en.unesco.org/news/japan-pushing-ahead-society-5-0-overcome-chronic-social-challenges> [Accessed 15 December, 2019]

Vaughan, A. (2019), Greta Thunberg: Why I began the climate protests that are going global, dated 13 March, Available: Read more: <https://www.newscientist.com/article/mg24132213-400-greta-thunberg-why-i-began-the-climate-protests-that-are-goingglobal/#ixzz67Kq6Kt00> [Accessed

WEF (2018). *Agile Governance: Reimagining Policy-making in the Fourth Industrial Revolution*, White paper, Available: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Agile_Governance_Reimagining_Policy-making_4IR_report.pdf [Accessed 12 November, 2019]

Wolfe, M., Jones, B. D., & Baumgartner, F. R. (2013). A failure to communicate: Agenda setting in media and policy studies. *Political Communication*, 30(2), 175-192.

المؤلفون

ميلودينا ستيفنز

أستاذ إدارة الابتكار، كلية محمد بن راشد الحكومية

رائد عواملة

العميد، كلية محمد بن راشد الحكومية

حقوق الطبع محفوظة

نص إخلاء مسؤولية

الآراء المعبر عنها في التقرير هذا هي آراء المؤلف أو المؤلفين ولا تعكس بالضرورة آراء كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، أو مجلس أمنائها أو أعضاء هيئتها الإدارية أو التدريسية.

© كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية والمؤلف

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية هي مؤسسة بحثية وتعليمية متخصصة في السياسات العامة. تأسست عام 2005 برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات، رئيس مجلس الوزراء، وحاكم دبي. تهدف الكلية إلى تعزيز قدرات المؤسسات الحكومية على اعتماد سياسات عامة فعالة في الدولة والمنطقة العربية.

وسعيًا لتحقيق هذا الهدف، تتعاون الكلية مع مؤسسات دولية فيما يتعلق بالبحوث وبرامج التدريب. بالإضافة إلى ذلك، تنظم الكلية منتديات ومؤتمرات دولية لمناقشة السياسات العامة وتيسير تبادل الأفكار وتعزيز الحوار على المستويين الوطني والإقليمي.

تلتزم الكلية بإنتاج المعرفة ونشر أفضل الممارسات وتدريب صناع السياسات في الدولة والمنطقة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تسعى الكلية لتطوير قدراتها لدعم برامج البحوث والتدريس بما فيها:

- بحوث تطبيقية في السياسات العامة والإدارة العامة
- ماجستير في السياسات العامة والإدارة العامة
- التعليم التنفيذي لكبار المسؤولين والمدراء
- منتديات المعرفة التي تضم الخبراء وصناع السياسات

يركز قسم البحوث على مجالات بحوث السياسات السبعة التالية ذات الأولوية:

1. حكومة المستقبل و الابتكار

2. السياسات الاجتماعية والرفاهية والسعادة

3. سياسات التنمية المستدامة

4. سياسات الاقتصاد

5. السياسات التعليمية

6. السياسات الصحية

7. القيادة في العمل الحكومي



- يمكن التواصل مع قسم البحوث في الكلية عبر البريد الإلكتروني:

FutureGov.Research@mbrsg.ac.ae

- للمزيد من المعلومات حول المشاريع البحثية في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية ، يرجى

زيارة الموقع: <http://www.mbrsg.ac.ae/home/research.aspx>

حكومة المستقبل والابتكار

يركز هذا المسار على التحولات المجتمعية في العصر الرقمي، والسياسات التكنولوجية، وسياسات الابتكار، والبيانات الضخمة، وحوكمة الذكاء الاصطناعي في الأداء الحكومي، والبيانات الحكومية المفتوحة، والمدن الذكية، والتفاعل بين الحكومة والمجتمع في عصر المعلومات، وسياسات الأمن المعلوماتي، وتداعيات الثورة الصناعية الرابعة.

الشكر والتقدير لفريق العمل

التحرير والترجمة

صالح الحموري

فريق الانتاج

إنجي شبل

لما زقزق

مروان الغزال

غيث يكن

شعيب كنوث