



منظور جديد للعمل الحكومي في مرحلة ما بعد كوفيد 19

سلسلة حوارات "ابتكر" العالمية



عندما طوينا صفحة العام 2019 واستقبلنا العام الجديد بكل تفاؤل وأمل، لم ندرك حينها أننا بصدد مواجهة تحديات غير مسبقة ستغير ملامح العالم. ظهرت تداعيات أزمة كوفيد 19 حاملة معها تغييرات متسارعة وظروف مستجدة دفعت حكومات العالم لتوحيد الصفوف والعمل نحو تحقيق هدف واحد ألا وهو تأمين متطلبات الحياة الكريمة لشعوبها. ولأن التحدي غير مسبوق، كان لا بد من مواجهته والتصدي له بأساليب مبتكرة وغير مسبقة وهذا بالفعل ما اعتمدته حكومات العالم في حربها ضد فيروس كورونا.

حالتها حال أي أزمة صحية سبق أن احتاجت العالم، كان من الطبيعي التركيز في البداية على احتواء وتخفيف انتشار المرض نفسه. بيد أن التأثيرات الاقتصادية والتغيرات المجتمعية التي نجمت عن جائحة كوفيد 19 كان لها دور فاصل لم يكن بالإمكان إغفاله أو التغاضي عنه. فقد أثرت هذه الأزمة على صحة أفراد المجتمع النفسية وغيّرت أسلوب حياتهم وعملهم، كما أثرت على الاقتصاد وعالم الأعمال وأحدثت انعطافات غير متوقعة. وبالرغم من أن تكوين صورة كاملة عما يحدث هو أمر غير ممكن في الوقت الحالي ويجب الانتظار عدة سنوات حتى ندرك تداعيات هذه الأزمة؛ إلا أننا نترقب النشرات الإخبارية والتقارير المنشورة للوقوف على آخر المستجدات والتغيرات.

وفي هذا الإطار، تم اعداد هذا التقرير خلال الجلسة الافتراضية التي عقدت خلال شهر يونيو 2020 بحضور أعضاء المجلس العالمي للابتكار لنضع بين يدي القارئ تقريراً يهدف إلى الخروج بتصوّر ومنظور جديد للحكومة خلال مرحلة ما بعد الأزمة، وذلك بالاعتماد على رؤى وأفكار نخبة من الخبراء العالميين من مجلس الابتكار العالمي في مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي. حيث أننا نعلم جميعاً بأن الأزمات الكبرى تؤدي إلى عواقب وخيمة، وفي كثير من الأحيان تكون هذه العواقب غير متوقعة. ولذلك، يستعرض هذا التقرير تداعيات الأزمة والتغيرات التي ستلحق بالحكومة على المدى الطويل والمتوسط. لنبدأ بالسؤال التالية: ما هي التغييرات التي ستلازمنا؟ ما الابتكارات التي ساعدتنا على تجاوز هذه الأزمة، وما الذي ساعدنا أيضاً على التفكير بشكل شمولي؟ ما هي التحديات الرئيسية التي واجهت الحكومات، وكيف تعاملت معها؟

هناك حاجة ملحة اليوم إلى تطوير ووضع نماذج حوكمة جديدة في ظل عجز السياسات التقليدية للاستجابة للأزمة الحالية. لم يعد العالم ينظر إلى الابتكارات الجديدة على أنها عناصر ثانوية؛ بل أصبحت هذه الابتكارات بمثابة ركائز أساسية تقع في صميم العمل الحكومي.

قدرة الحكومات على الابتكار



جيفري سلاغنهاوف

نائب الأمين العام، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

شهدت الحكومات في جميع أنحاء العالم تحديات استثنائية وصعبة خلال الأشهر القليلة الماضية، حيث وجدت نفسها مجبرة على اتخاذ كافة الإجراءات والممارسات الممكنة للاستجابة لأزمة تفشي فيروس كورونا والتكيف معها. ولن يتوقف الأمر هنا، بل ستظل الحكومات قابضة تحت الضغط مستقبلاً مع استمرار هذه الأزمة وانكشاف تداعياتها. وبحسب دراسة أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فيقدر أن يؤدي إغلاق الأعمال إلى انخفاض بنسبة 50% أو أكثر في مستوى الإنتاج في اقتصادات الأسواق الكبرى المتقدمة، ناهيك عن العواقب الوخيمة على سوق العمل ورفاه الأفراد في المجتمعات. ولكن، دعونا نرى نصف الكوب الممتلئ، فبالرغم من السلبية العامة والتكلفة الحقيقية التي نتكبدتها فقد كشفت هذه الأزمة عن العديد من القضايا الهامة ولا تزال تعطينا أفكاراً ورؤى مهمة تساعدنا في الارتقاء بمجتمعاتنا والكشف عن أمور ربما لم نلاحظها من قبل أو أننا اعتدنا عليها فلم تعد مهمة بالنسبة لنا.

أولاً، أهمية الحوكمة العامة. سواء كان الأمر يتعلق بالاستجابة للضرورات الملحة لاحتواء الوباء أو تهيئة الظروف للتعافي أو إعادة بناء القدرة على التصدي للصدمات المستقبلية، فمن الواضح أن الحكومة الفعالة وذات الكفاءة هي التي توفر شبكة الأمان لأفراد المجتمع من جهة والاقتصاد من جهة أخرى. وهذه مهمة لا يسعنا أن نفشل في أدائها.

ثانياً، قدرة القطاع الحكومي على الخروج عن المألوف والابتكار لإيجاد حلول. وقد ثبت ذلك فعلاً عبر مرصد الاستجابات المبتكرة التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حيث تم تسجيل أكثر من ٤٠٠ مثالاً للاستجابات الحكومية المبتكرة للأزمة. قد يكون البعض من هذه الاستجابات بسيط مثل تفعيل تراخيص الزواج عبر الإنترنت بشكل مؤقت في ولاية كاليفورنيا، ولكن بعضها الآخر تميّز بالمنظور بعيد المدى ومثال ذلك إعلان وزارة النقل في حكومة كندا أن السياسة الاقتراضية لموظفيها ستكون العمل من المنزل (عن بعد) في المستقبل. تُظهر هذه الأمثلة وغيرها الكثير أن الحكومات قادرة على الابتكار ومستعدة لمواجهة التحديات التي تواجهها مثل البيروقراطية بكل مرونة وفعالية. لذا، يمكننا القول إن الابتكار في العمل الحكومي هو أمر في غاية الأهمية.

السؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف يمكننا ضمان الأداء الجيد للحكومة ليس فقط في ظل ظروف الأزمة الراهنة، بل الاستثمار في الابتكارات والأساليب الجديدة التي يجب اتباعها للاستعداد لأي أزمات مستقبلية؟ كيف يمكننا التأكد من استعداد الحكومة لهذا العالم الجديد سريع التغير ومساهمتها في تشكيله؟ أصبح المنظور الجديد للعمل الحكومي مطلباً في غاية الأهمية.

تسريع الابتكار الاجتماعي



يوها ليبان

الرئيس التنفيذي لديموس هيلسنكي
عضو مجلس الابتكار العالمي

قدّمت الحكومات على مدى العقود الماضية أشكالًا متنوعة من الابتكارات التي ساهمت بتعزيز العديد من الجوانب والقضايا المرتبطة بعملها. واليوم إذ نواجه أزمة كوفيد 19، فإننا أمام فرصة ذهبية لتسريع عجلة التغيير في العمل الحكومي وتسخير قدرات الحكومات على الابتكار للارتقاء بعملها وتحسينه.

لم يكن الإطار الزمني لأزمة كوفيد 19 واضحًا ولا يزال كذلك؛ فليس لدينا وقتًا محددًا يبشر بانتهاء الأزمة. وقد أدت هذه الحالة من الغموض وعدم اليقين إلى طرح عدة أسئلة تزامنت مع استمرار انتشار فيروس كورونا لأشهر متتالية. بدأ الناس يتساءلون ما الذي سيحدث للاقتصاد؟ وكيف سيبدو قطاع السفر والسياحة، وكيف ستتغير حياتنا اليومية. بدأنا نتساءل عما إذا كنا سنعود إلى الوضع الطبيعي أم أننا سننتقل إلى واقع جديد؟

كل هذه التساؤلات حثّت علينا التفكير بالسياسات الفردية، ومثال ذلك نوع القيود التي ينبغي فرضها وكيفية ضمان سلامة أفراد المجتمع وأمنهم وصحتهم. كما طُرحت حزم التحفيز الاقتصادي على طاولة النقاش بحيث تضمنت استجابات سياسات محددة لحالة حرجية جدًا ناجمة عن كوفيد19-. وبالمضي قدمًا، ظهرت الحوكمة لتصبح محور النقاش بشكل متزايد. وبدلاً من التركيز على السياسات المحددة التي يجب التركيز عليها بجميع الأحوال، ناقشنا آليات بناء نظام تتبع يتسم بالشرعية ويوفر الدعم والشعور بالأمان للأفراد والمجتمعات على حدٍ سواء. لقد بدأنا بمناقشة كيفية دمج الأفكار والأدلة العلمية في عملية وضع السياسات والقرارات السياسية، وبدأنا بشكل متزايد في مناقشة أشكال التعاون التي يجب أن نعتمدها على الصعيدين المحلي والإقليمي، وبالطبع، على الصعيد العالمي أيضًا. لذا، نرى أن التركيز بدأ يتحول بشكل تدريجي من استجابات السياسات الفردية إلى الحوكمة التي تمنح المجتمعات آلية أشمل وأوسع نطاقًا للتعامل مع هذه الأزمة أو أي أزمات قادمة.

مع ظهور كل أزمة، تتجه الأنظار فورًا إلى الحكومات وتنهال عليها موجة من التوقعات من كل صوب وجانب. نؤكد هنا على أن كوفيد19- ليست الأزمة الأخيرة التي ستواجه الحكومات خلال هذا القرن؛ بل على الأرجح نحن بانتظار العديد من الأزمات التي قد تختلف في طبيعتها ولكن تفرض كل منها توقعات تجاه الحكومات. الحقيقة الثابتة التي أدركناها اليوم هي أن الحكومة غير القادرة على الابتكار هي حكومة مكتوب لها الفشل؛ ذلك أنها لن تتمكن من المضي قدمًا والتطور ومواجهة الأزمات،

بل إنها لن تنجح في تخطي القرن الحادي والعشرين. كما نملك بعض الفرضيات فيما يتعلق بنوع الممارسات والثّجّ الجديدة التي يجب على الحكومة النظر فيها، ونذكر أنه على الحكومة التركيز على إجراء التجارب ووضع التصورات للتحقق من الممارسات الناجحة، فضلًا عن دورها في البدء بتطبيق السياسات التي لم تتم تجربتها من قبل لغايات التعلم منها وتصور وبناء مجتمع أفضل. من جهة أخرى، نعلم أنه يجب على الحكومات التركيز على مفهوم المرونة، وهو أمر واجب لا يقتصر على الاستجابة فحسب بل يشمل أيضًا استعداد الحكومات لأخذ زمام المبادرة والسعي في الوقت نفسه لاتخاذ الإجراءات بناء على رؤية ثاقبة وسرعة استجابة. وسواء كانت هذه الإجراءات من داخل الحكومة أو خارجها، فمن المهم جدًا ألا تكون الحكومة مُقيّدة؛ بل يجب أن تكون مستعدة للتعاون ومنفتحة على تجارب العالم. إذًا، لدينا ما يكفي من الأفكار والفرضيات المتعلقة بالدور الذي يجب على الحكومات اتخاذه في الأزمات والاتجاهات الواجب عليها استكشافها، ولكن التحدي الرئيسي يكمن في صعوبة تطبيق تلك الأفكار وتنفيذها بطريقة تعود بالنفع على أفراد المجتمع.

وهي على النحو التالي: كيف يمكن قيادة التحول المجتمعي في ظل التغييرات المتداخلة؟ كيف يمكن تحقيق التوازن بين مختلف أولويات السياسات بصورة شاملة؟ كيف يمكن إدخال نهج مبتكرة بشكل منهجي على مختلف المهام الحكومية؟ هذه ليست أسئلة سهلة؛ بل هي صعبة ويجب على الحكومات التوصل إلى إجابات وحلول كي تتمكن من تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين.

لا يمكننا إنكار حقيقة أن حكومات العالم لديها مجموعة متنوعة من الأفكار والتجارب والأساليب ولربما بعض الابتكارات الجديدة، وبالتالي فكل ما علينا فعله هو تبني سياسة الابتكار وترسيخها كجزء لا يتجزأ من صميم العمل الحكومي. وهنا ينشأ التساؤل التالي: كيف يمكننا تغيير مبادئ الحكومة وتعزيز قدراتها وعملياتها ووظائفها للاستفادة من قوة الابتكار لدى كل منها؟ هذا ليس بالأمر السهل؛ فلو كان سهلاً لرأيناه يتحقق على أرض الواقع. ولكن في ذات الوقت، هو يفرض ضرورة على كل منا لاختيار أفضل الطرق لتحقيقه. إذًا، كيف يمكننا نقل الابتكار الذي كان يحدث سابقاً في جوانب مختلفة بشكل جذري إلى صميم العمل الحكومي؟ كيف يمكننا تغيير عملية وضع السياسات؟ كيف يمكننا تغيير آليات وضع الميزانيات؟ كيف يمكننا تغيير أولويات الحكومات في القرن الحادي والعشرين؟

لن تكون جائحة كوفيد 19 الأزمة الأخيرة التي سنشهداها في القرن الحادي والعشرين؛ فلا يزال أمامنا أزمتان أخرى يجب التعامل معها مثل التغير المناخي وغيرها من التحديات التي يجب على الحكومات اتخاذ موقف استباقي إزاءها ومساعدتنا في مواجهتها وتحديد الاتجاه الواجب علينا سلوكه. والأهم من ذلك، سيشهد القرن الحادي والعشرون تحولاً مجتمعياً يلقي بظلاله على صميم العمل الحكومي. وبالنسبة للعديد من الحكومات التي كانت تركز على الاستقرار، يأتي هذا التحول والتغيير ليكون بمثابة ضرورة جديدة يجب التعامل معها. وهذه بالضبط هي القضية التي علينا البدء بإيجاد حلول مبتكرة لها. لحسن الحظ، لقد أزمة كوفيد 19 إلى الأمام، فهي بمثابة نداء الصحو الأمثل للحكومات في جميع أنحاء العالم، والآن كل ما علينا فعله هو تطبيق هذه الدروس المستفادة على أرض الواقع وتضمينها في صميم العمل الحكومي في جميع أنحاء العالم.

رغزت الحكومات في المرحلة الأولى على التكيف مع الأزمة والاستجابة لها؛ حيث شاهدنا مجموعة متنوعة من السياسات الجديدة والمبادرات المبتكرة. كما شاهدنا الكثير من النهج الجديدة التي كانت قد تبنتها العديد من الحكومات للمضي قدماً خلال العقود الماضية والتي أصبحت الآن وخلال فترة زمنية قصيرة جداً حقيقة واقعة. ولكن في ذات الوقت، هناك العديد من الأسئلة التي يجب على حكومات ما بعد كوفيد 19 طرحها.

دروس مستفادة من أزمة كوفيد 19



ماركوس بتوري

المدير السابق للإدارة العامة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
عضو مجلس الابتكار العالمي

من بين الأمور العديدة التي أثبتتها أزمة كوفيد 19 وبوضوح شديد هو الحاجة الملحة إلى قطاع حكومي فعال وكفؤ. وإذا كنا نسعى لأي عمل تشاركي مع المجتمع، فلا يقتصر الأمر على قيام القطاع الحكومي بدور هام كمحفز ونقطة وصل بين مختلف المحاور فحسب؛ بل يجب أيضًا أن يتخذ دور الحكم أو الوسيط لمختلف المصالح في المجتمع. بناء على دراسة بعض الأمثلة من مختلف أنحاء العالم، توصلنا إلى أمر مهم للغاية وهو أن العنصر الأساسي الذي يُمكّن الحكومة من القيام بهذا الدور هو الثقة. فقد تبين أن استجابة الحكومات التي حظيت بدرجة عالية من الثقة من مواطنيها كانت أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالحكومات التي ربما حظيت بدرجة أقل من الثقة. وبعد النظر في أمثلة مختلفة للاستجابات على المستوى المحلي أو الإقليمي، وجدنا أن الكثير من الحكومات فشلت في إنجاز المهمة. ولعل السبب الرئيسي وراء هذا الفشل هو افتقار الكثير من الدول للجاهزية اللازمة. وبالتالي، فإن الاستعداد والجاهزية الأولية هي من القضايا المهمة التي يمكن أن تؤثر على قدرة هذه الدول على وضع عمليات استشراف وسياسات فعالة لإدارة المخاطر، وهو ما يرتبط ببعض التحديات التي تواجهها.

من جهة أخرى، فقد أبرزت هذه الأزمة عددًا من القضايا والتحديات التي تتعلق بالمشتريات والموازنات والعمليات التنظيمية. وفي هذا الإطار، أثبتت العديد من الدول كفاءة سياساتها ومرونتها المذهلة؛ فقد رأينا عددًا من التجارب الناجحة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من ناحية تقديم الخدمة وأولويات العمل وغيرها من المجالات الأخرى، فضلًا عن مرونة السياسات التنظيمية. وأعتقد أن هذا جانب إيجابي للغاية؛ وآمل أن نتعلم منه مستقبلًا. هناك نقطة مثيرة للاهتمام ينبغي الإشارة إليها وهي أن كل هذه الممارسات المبتكرة لم تأت بمحض الصدفة، والدليل على ذلك أن الدول التي كانت قادرة على الاستثمار في الابتكار والحلول المبتكرة، هي الدول التي تمكنت من الاستجابة بمرونة أكبر للأزمة.

وإذا ما فكرنا على المدى المتوسط إلى الطويل، فإن الدول التي أفسحت المجال للابتكار في القطاع الحكومي هي الدول التي كانت الأكثر قدرة على الاستجابة للأزمة. وبطبيعة الحال، يمكن أن تكون الأزمة بمثابة حافز يدفع الدول إلى تعزيز القدرة على استشراف المستقبل وإدارة المخاطر للمساهمة في التعافي من الأزمة.

أساس مستقبل الحكومة: المرونة



هدى الهاشمي

رئيس الاستراتيجية والابتكار الحكومي ، الإمارات العربية المتحدة
عضو مجلس الابتكار العالمي

كانت الأشهر الأولى من عام 2020 غنية بتحديات على مستوى غير مسبوق. ولا يمكن لأي شخص مهما كانت لديه قدرات على استشراف المستقبل أن يدعي أنه تنبأ بوقوع هذه الأزمة أو أنه يعرف ما سيأتي بعد ذلك. وفي الوقت الذي تخطط فيه بعض الدول للتعافي وتتجه نحوه، لا تزال دول أخرى عالقة في خضم الأزمة. ولكن، الأمر الأكيد والذي لا يختلف عليه اثنان هو أن جميع دول العالم تأثرت بهذه الأزمة ولم تنج أي منها. هناك العديد من السيناريوهات التي يتم وضعها والتخطيط لها ودراستها في الوقت الحالي، بدءًا من سعي بعض الدول لبدء مرحلة التعافي وصولًا إلى منحنيات التعافي المطوّلة على شكل الحرفين "u" و "w". وقد أصبحت هذه السيناريوهات جزءًا من حياتنا وبدأنا نألف هذه المفاهيم والمصطلحات التي لم تعد حكرًا على خبراء الاقتصاد. إذًا، نحن نخوض رحلة جديدة وطويلة تنطوي على النجاحات كما تنطوي على الإخفاقات، والسؤال اليوم هو، كيف يمكننا التعلم من هذه الرحلة؟ كيف يمكن للدول والحكومات التأقلم وهي واقعة تحت وطأة إدارة الأزمة في ذات الوقت؟

خلال مثل هذه الأوقات التي يغلفها الغموض وعدم اليقين، تتجه أنظار أفراد المجتمع نحو حكوماتهم للحصول على إجابات وتوجيهات لاجتياز الأزمة. وفي ظل ارتفاع سقف التوقعات المنتظرة من الحكومات، علينا أن نسأل أنفسنا: أي نوع من الحكومات ستتسأ عن هذه الأزمة؟ نشهد اليوم تحولًا عالميًا في النماذج الحكومية وكيفية عملها وأداء مهامها، الأمر الذي يجعل دور الحكومات في مرحلة ما بعد كوفيد 19 أكبر وأكثر تعقيدًا وتحديًا لا سيّما مع ارتفاع سقف التوقعات. تتجه الأنظار الآن نحو الابتكار والحكمة والتغييرات الهائلة التي ستحدث في القطاع الحكومي، بالإضافة إلى سعي العديد من الحكومات إلى ترسيخ طبيعة استباقية أكثر قدرة على التكيف والابتكار.

كما هو الحال منذ تأسيسها، التزمت دولة الإمارات باعتماد رؤية طموحة تجاوزت حدود الممكن على مدى خمسين عامًا وهذا ما جعلنا ندرك أهمية القيام بالأمور بطريقة مختلفة والابتعاد عن النهج التقليدية للحكومة والتفوق في الأداء لتحقيق رؤيتنا وتلبية توقعات جميع أفراد المجتمع. لقد كان هذا الوباء العالمي بمثابة نداء صحوه للجميع أثمر عن عدة فرص لتحسين طريقة عمل الحكومة. هنا في دولة الإمارات العربية المتحدة، بدأنا بالاستفادة من هذه الفرص وتسخيرها من خلال تغيير طريقة عملنا في الحكومة وبناء حكومة مستقبلية أكثر قدرة وكفاءة وصمودًا ومرونة.

لقد أثبتت دولة الإمارات استعدادها لمواجهة الأزمة وذلك بفضل رؤية قيادتها المنفتحة وفكرها غير التقليدي وجاهزية بنيتها التحتية، ليتم التأكيد على أن هذا الفكر والنهج المبتكر

لم يعد خيارًا وإنما هو في الواقع حاجة ومطلب أساسي. إن استجابة حكومة الإمارات لكوفيد 19 كانت نتيجة لعقلية قيادتها المستتيرة منذ البداية والتي شكلت أساس متين للقرارات الهامة الواجب اتخاذها.

أولاً، قمنا بوضع سياسات ولوائح بموجب نهج المسار السريع للغاية. فليس هذا الوقت المناسب لوضع جداول زمنية وإجراءات عادية؛ وإنما هو الوقت الذي يجب فيه إنجاز المهمة بأسرع ما يمكن. ولذلك، اتخذت الإمارات حالها حال العديد من الحكومات الأخرى إجراءات وقائية تاريخية وغير مسبقة مثل تنفيذ عمليات الإغلاق وحظر التجول وإغلاق المطارات وإغلاق قطاع التجزئة والتباعد الاجتماعي وغيرها من الإجراءات. ولحسن الحظ، بدأنا الآن جني ثمار هذه الإجراءات حيث دخلنا في مرحلة عكسية تضمنت وضع السياسات والإجراءات الكفيلة بفتح الاقتصاد بشكل تدريجي. بالإضافة إلى ذلك، كان على الحكومة إصدار عدد من القرارات السريعة في مختلف القطاعات، مثل بناء المستشفيات المؤقتة في غضون يومين وتأجيل بعض الضرائب والرسوم والغرامات، إلى جانب إقرار نظام التعلم عن بعد لجميع المدارس لتحويل جميع الطلبة، حوالي 1.2 مليون طالب إلى التعليم المنزلي واعتماد سياسات العمل عن بعد لكافة موظفي الحكومة (حوال 95%). ونظرًا للظرف الراهن فقد حرصنا على اتخاذ من القيادات إلى جانب خبراء عالميين، لمناقشة هذا المحور.

كما تم إطلاق مركز اتصال وطني موحد للخدمات الحكومية، وتم تقديم أكثر من ثلاثة ملايين خدمة خلال شهر مارس وحده. ويمثل هذا زيادة بنسبة 173% مقارنةً بعام 2019، حيث تم استخدام أكثر من 2400 خدمة حكومية رقمية كانت موجودة أصلاً قبل الأزمة.

وفي هذا الإطار، نؤكد على أن مستقبل الحكومة يجب أن يكون مبنياً على مبدأ المرونة الذي يجب مراعاته عند تطوير كل ما نقوم به وتخطي الحدود وتبني أساليب وطرق غير تقليدية وقبول التغيير دون أن نكون مُقيدين بالبنى التحتية المادية والتشريعات والأنظمة التي تقف عائقاً أمام التغيير. وبناء على تجربتنا الخاصة، فإننا نؤكد على أهمية الخبرة العملية والبدء بالتنفيذ على نطاق ضيق ومن ثم بناء الثقة في اتباع مبدأ المسرعات. وعليه، بدأنا منذ أكثر من ثلاث سنوات ببناء منصة «المسرعات الحكومية» التي تمثل جميع خصائص إطار العمل المرن/المتقدم. ومنذ إطلاقها وبفضل تسريع النتائج، نجحنا ببناء جسور الثقة في اتباع هذا النهج القائم على مبادئ إدارة الأزمات حيث تم تحديد فترة زمنية قصيرة لتحقيق أهداف طموحة بحيث تستغرق مائة يوم فقط لتنفيذها.

وتهدف المسرعات الحكومية إلى إعادة التفكير في آلية عمل الجهات الحكومية من خلال طرح نموذج عمل فريد من نوعه قائم على تسريع النتائج وتعزيز التعاون وتحفيز الابتكار. تؤكد مبادرة المسرعات الحكومية على أهمية التكامل بين الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية والقطاع الخاص والقطاع الأكاديمي والمؤسسات غير الحكومية، وذلك بهدف دفع عجلة الابتكار وتحقيق الخطط الطموحة لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. كما استخدمنا مجال التعاون المشترك بين القطاعات وقمنا بتشكيل فرق العمل المتكاملة مستبعدة الهياكل الهرمية الجامدة مما ساهم في الحد من كل أوجه البيروقراطية ومنح الفرق المختلفة درجة عالية من الاستقلالية لمواجهة التحديات بأنفسهم

لم تتوقف الحكومة هنا، بل واصلت عملها واعتمدنا حوالي 250 إجراءً للسياسات واللوائح خلال فترة مارس ومايو 2020 وهذا أمر غير مسبوق على الإطلاق في أي جدول زمني. وكان الدرس الثاني المستفاد هنا هو ضرورة وجود فرق متوازية والعمل بطريقة مرنة وكفاءة من خلال تشكيل تسع لجان وفرق عمل خاصة من مجلس الوزراء لضمان سير الأعمال. ومن المثير للاهتمام أنه في بداية مارس، تم إنشاء فريق عمل آخر في الوقت ذاته للعمل على مرحلة ما بعد أزمة كوفيد 19. بمعنى آخر، أنشأنا فرق متوازية منذ المراحل الأولى من الأزمة بحيث لم ينصب تركيزنا في الحكومة على التعامل مع الأزمة في الوقت الحالي فحسب؛ وإنما بحثنا أيضاً مرحلة ما بعد الأزمة ومن ثم قمنا بدمج هذه الفرق للعمل معاً. تمثلت مهام فريق مرحلة ما بعد أزمة كوفيد في استكشاف التحديات الرئيسية والاتجاهات العالمية وتطوير الفرص والاستراتيجيات للحياة في دولة الإمارات بعد أزمة كوفيد. وفي الشهر الماضي، قمنا بتنظيم اجتماع استراتيجي افتراضي ترأسه رئيس وزرائنا وشارك فيه مئات من القيادات إلى جانب خبراء عالميين، لمناقشة هذا المحور.

من جهة أخرى، فقد تعلمنا درس آخر ألا وهو التشجيع على توثيق الابتكارات بسرعة كبيرة ومشاركتها مع كافة الحكومات حول العالم. وخلال هذه الأوقات، شاهدنا العديد من الابتكارات التي أطلقتها العديد من الحكومات المحلية والاتحادية المختلفة، مثل المحاكم الافتراضية والذكاء الاصطناعي لدعم التعليم عن بعد، والروبوتات والطائرات بدون طيار للتقييم والتحكم، فضلاً عن العديد من التطبيقات الرقمية لمراقبة انتشار الفيروس والتطبيب عن بعد وحملات الصحة النفسية. وقد حرصت الحكومة على تسجيل جميع هذه الابتكارات وتوثيقها كدراسات حالة في وقت مبكر جداً وتم نشرها خلال منصة "ابتكر" حتى تتمكن الحكومات الأخرى من الاستفادة منها لا سيما وأن الأزمة لم تنته بعد ولا تزال بعض الحكومات بحاجة لمعرفة أحدث الممارسات أو الآليات والتقنيات التي يمكن استخدامها في التصدي لتداعيات الازمة الحالية التي يواجهها العالم بأكمله.

اما الدرس الرابع فيتعلق بالجاهزية الرقمية. لقد ساهم بُعد نظر قيادة دولة الإمارات وحرصها على دعم الاستثمار في برامج التعلم الذكي والخدمات الإلكترونية الحكومية الذكية في ضمان استمرارية الأعمال وتقديم الخدمات دون توقف حتى خلال الأزمة.

تغيير مبادئ عمل الحكومات



رودني غالي

أمين ديوان وحدة التأثير والابتكار، حكومة كندا

تتطوي جهود تغيير المبادئ الأساسية لعمل الحكومات على محورين رئيسيين الأول يرتبط بالحكومة نفسها والثاني يرتبط بالسياسات وتنفيذها. لنبدأ بالمحور المرتبط بالحكومة، فقد عملنا وفق أسلوب "وستمنستر" في الحكم على مدى 152 العام الماضية وهو عبارة عن منهج يفرض مسؤوليات إدارية ووزارية قوية جدًا. تطورت هذه المنظومة الهيكلية وتغيرت بسرعة مع بدء الأزمة لينتج عن ذلك أولاً، انهيار المنظومة الهيكلية لمجلس وزرائنا التقليدي إلى منظومة هيكلية تركز بشكل كبير على لجنة مجلس وزراء مخصصة جديدة برئاسة نائب رئيس وزرائنا وتضم الوزراء الرئيسيين. وكانت هذه اللجنة تؤثر بدورها على قرارات رئيس الوزراء ومجلس وزرائنا بأكمله. كما شاهدنا أيضاً انهياراً في المنظومة الهيكلية لنواب الوزراء؛ فهذه قيادات عليا داخل الحكومة الاتحادية لم يتم انتخابها لكنها تتأثر جميع وزارات الحكومة حيث شهدت هذه المنظومة انهياراً هي الأخرى لتتحول إلى هيئة واحدة لصنع القرار وتبادل المعلومات برئاسة نائب رئيس الوزراء وهو ثاني أكبر مسؤول في الحكومة. كما شاهدنا اندماجاً سريعاً للحكومات الوطنية والمحلية. أما فيما يتعلق بالأقاليم والمقاطعات الاتحادية، فقد جرت العادة قبل أزمة كوفيد أن نرى اجتماعات سنوية أو نصف سنوية لرؤساء الوزراء وغيرهم، أما في مرحلة ما بعد أزمة كوفيد، أو خلالها يتم عقد اجتماعات أسبوعية بين رئيس الوزراء ونظرائه على مستوى الحكومة. ولا بد من الإشارة إلى أن الأزمة عجلت في حدوث هذه التغييرات والظواهر بكل تأكيد.

إذا ما عدنا بالتاريخ للوراء، نجد بأننا شهدنا تغييرات مماثلة نتيجة للأوبئة السابقة والهيكل التنظيمية السابقة، ولكن لم تكن أي من تلك التغييرات بهذا الحجم من ناحية التغيير في هيكل الحكومة. وفيما يتعلق بالسياسات وآليات التنفيذ، فقد رأينا مخرجات وعواقب غير مسبوقة. أعتقد أننا، كجميع دول العالم، لاحظنا تركيز الحكومات على اتخاذ إجراءات سريعة في القطاعين الصحي والاقتصادي على حد سواء. فمن الناحية الصحية، كانت الأولوية محاولة إبقاء العدوى تحت السيطرة. وقد تسبب ذلك في مواجهة بعض التحديات الاقتصادية الصعبة للغاية، كما يعلم الجميع. وفي إطار سعيها لمواجهة هذه التحديات، لجأت الحكومات إلى طرح حزم اقتصادية واجتماعية بعشرات المليارات من الدولارات في غضون أيام أو أسابيع. وكما تعلمون كانت عملية صنع القرار لتطوير هذه السياسات تستغرق شهوراً أو ربما سنوات قبل جائحة كوفيد، ولكن الآن ولأننا لا نملك هذه الرفاهية والمتسع من الوقت جدنا أنفسنا مجبرين على تطوير السياسات بسرعة أكبر.

إن هذه القدرة على تسريع عملية اتخاذ القرارات ووضع السياسات هي في حد ذاتها ابتكار رائد، سواء من وجهة نظر الحكومة أو أفراد المجتمع وفيما يتعلق بإجراء التجارب والابتكار. وقد استفادت كندا بالتأكيد من الاستثمارات القوية والبنى التحتية في مجال الابتكار وإجراء التجارب على مدى السنوات الأربع الماضية على الأقل، إن لم يكن قبل ذلك. كما أننا شاهدنا ظاهرة الاستقطاب السريع لبعض الكفاءات الهامة التي قمنا بتطويرها في الهياكل الحكومية والتي تركز بشكل كامل على الاستجابة لأزمة كوفيد-19. لذا، حتى لو نظرت إلى فريق مكتب الديوان الخاص التابع لحكومة كندا، والذي يعتبر في جوهره مكتب رئيس الوزراء، فقد

سارعنا بتعيين مجموعة من علماء السلوك الذين يبحثون في إمكانية المضي قدماً لتنفيذ تدخلات الرؤى السلوكية لدعم تدابير الصحة العامة، بالإضافة إلى علماء السلوك الذين يعملون على أدوات وتوهم البيانات الجديدة للمساعدة في فهم سلوكيات أفراد المجتمع في فترة تفشي الوباء. كما لجأنا إلى التفكير غير التقليدي على نطاق عمل جميع الفرق الحكومية القائمة على تطبيق سياسات الابتكار وإجراء التجارب، حيث يطبقون هذا المنظور غير التقليدي على التدابير قصيرة الأمد التي تجري الآن، بالإضافة إلى بعض التدابير متوسطة الأمد وتدابير ما بعد كوفيد التي تفكر الحكومة في اتخاذها.

لكي نضمن تحقيق أقصى منفعة وتسخير الإيجابيات الناجمة عن الأزمة الحالية، لا بد أن نسأل: ما الذي سيبقى ويدوم بعد كوفيد 19؟ إذا كان السؤال عن دوام السياسات وآليات التنفيذ، فالإجابة المختصرة هي بالطبع، نعم. لكن من غير الواقعي الاعتقاد أن هذا ينطبق على كل جانب من جوانب السياسة نظراً لأن هذه العملية تركز على القضايا الرئيسية المؤثرة في الوقت الحالي، سواء كان ذلك لضمان توفر البيئة الاجتماعية المناسبة لضمان استمرار دعم أفراد المجتمع بصورة جيدة، أو لضمان توفر الإجراءات المناسبة من الناحية الاقتصادية. لذا لا يمكننا أن نرى ذلك في جميع المجالات، ولكن أعتقد أنه يمكننا تصوّر سيناريو يقوم على توافر عملية تتخطى هذه الحدود التقليدية التي تفرضها أنظمة على غرار نظام وستمنستر والتي تسببت في بعض الأحيان بفرض عقبات ومن ثم تنتقل إلى الجانب الآخر الذي يركز بشكل أكبر المجتمع ككل فيما يتعلق بآلية التنفيذ.

أعتقد أنه في حال اتخذت الحكومة نهجًا متعدد القطاعات يركز على المجتمع بأكمله وتعاملت مع الوضع بطريقة مختلفة تمامًا عما رأيناه حتى الآن في عدد من المجالات الرئيسية (وبالتأكيد عما شاهدناه خلال أزمة كوفيد)، فإننا سنتمكن من تحقيق نتائج أفضل بكثير من النتائج المتحققة بخلاف ذلك.

إن أكبر درس يمكن تعلّمه من هذه الأزمة هو تهيئة المواطنين لتقبّل فكرة أن التغيير قد ينطوي على بعض التداعيات في البداية وأن الحكومة مستعدة بشكل تام لمعالجة تلك التداعيات بأسرع ما يمكن لضمان حصولها على الدعم اللازم. وهذا جزء من روح الجماعة التي آمل أن تتمكن من الحفاظ عليها بعد أزمة كوفيد، لضمان ترسيخ عملية ديمقراطية أقوى بكثير في المستقبل.

غالبًا ما تواجه نماذج الحكومات الاتحادية تحديًا يتمثل في كيفية عمل مستويات الحكومة المختلفة مع بعضها البعض بشكل أفضل، ويظهر هذا التحدي بوضوح لدى الحكومات الاتحادية والمحلية كما هو الحال في كندا التي تتضمن حكومات اتحادية وحكومات المقاطعات والأقاليم والبلديات. وهنا لا يسعني إلا أن أؤكد مرة أخرى على أننا جميعًا نخدم أفراد المجتمع بغض النظر عن أدوارنا المختلفة دستوريًا في جميع قضايا السياسة. وبالطبع في أوقات الأزمات، هناك جوانب عمل تتجاوز السياسة، وأعتقد أن هذا هو التطلع الذي نشأ على المستوى السياسي. أما على المستوى البيروقراطي، فبالرغم من وجود علاقات جيدة، إلا أن طبقات البيروقراطية تقف في طريقها في بعض الأحيان. لذا فالحالة مطابقة لملاحظاتني حول تطوير السياسات وتنفيذها. آمل أن نتّمكن من إيجاد الأفكار النموذجية ذات القيمة المشتركة على نطاق الحكومات، ونقرّ بأن علينا جميعًا العمل معًا لتحقيق المصلحة العامة وتحقيق المنفعة القصوى للجميع.

مستقبل إدارة الموارد البشرية في الحكومة



عبدالرحمن العور

مدير عام الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، الإمارات العربية المتحدة

لم يكن أحد يتوقع أن تكون هناك أزمة، ولكننا لسنا بصد مناقشة هذا الآن. سنناقش هنا استجابة الجهات أو الحكومات للأزمة وكيف اختلفت هذه الاستجابة من حكومة إلى أخرى. هناك عنصر مهم يتعلق بالاتساق ووجود نهج شامل يضم جميع الهياكل، وأعتقد أن دولة الإمارات خير مثال على ذلك بفضل الثقافة التي تبنتها الحكومة. لنأخذ أولاً استمرارية العمل التي شكّلت عنصرًا هامًا بالنسبة لجميع الحكومات، والتي تحققت بكل سهولة في دولة الإمارات نتيجة للاستثمار في مسيرة التحول الرقمي لجميع الخدمات.

تأتي الأتمتة في المرتبة الثانية، فهي الأخرى كانت من المحاور الهامة التي ركّزت عليها الحكومات ومنها حكومة دولة الإمارات التي كانت قد أطلقت مشاريع تجريبية عدة ليتم تسريع العمل عليها بسبب الأزمة. من جهة أخرى، أود أن أؤكد على أهمية قياس الإنتاجية. وللحديث عن هذا المحور، دعوني استعين بمثال من الإمارات ومن منظور رأس المال البشري وأشار تجربتنا الخاصة لعام 2019 وما قبل أزمة كوفيد. أطلقنا مشروعًا تجريبيًا لاستخدام حلول قياس الإنتاجية التي تعمل بالذكاء الاصطناعي في أكثر من جهتين تابعتين للحكومة الاتحادية. والآن، مع أزمة كوفيد-19، أصبحت هذه الحلول بمثابة فرصة عظيمة لتوسيع نطاق هذا المشروع والبدء باستخدامه على مستوى الحكومة.

كان هناك عنصر آخر ساهم في إنجاح كل هذه السياسات ألا وهو رأس المال البشري المتقدم والقادر على التكيف والذي يتمتع بمهارات ترتقي بالفعل إلى المستوى المتوقع في المستقبل. ولحسن الحظ، فإن هذا العنصر متوفر أيضًا بفضل سياسة التطوير الحكومي لدولة الإمارات التي ركزت في جزء منها على تعزيز مهارات وقدرات محددة للموارد البشرية. لقد سبق وأن استخدمنا منصات التعلم الإلكتروني التي أثبتت فعاليتها وزادت أهميتها بعد ظهور الأزمة. لم يعد استخدام هذه المنصات مقتصرًا على اعتبارها أداة لرفع مستوى المهارات والتعلم وتطوير القدرات؛ بل أصبحت الآن المحور الرئيسي للأدوات المستخدمة. ومن الأمثلة التي أود الحديث عنها بإيجاز ورش العمل التي أطلقناها في الحكومة على مدى سنوات والتي اعتمدت على منصات التعلم الإلكتروني ومكنت المشاركين من تحقيق مستويات غير مسبوقة من النجاح والازدهار. كما قمنا بعقد جلسات متنوعة حضرها حوالي ثمانية عشر ألف شخص. لقد ساعدتنا هذه الأنواع من الأدوات المتاحة في دولة الإمارات على الاستفادة من التقنيات والاستثمارات التي وفرناها للتقدم نحو المستقبل.

وفي مثال آخر على استجابة دولة الإمارات وجاهزيتها للتعامل مع أزمة كوفيد، باشرت الشركات بتطبيق نظام العمل عن بُعد دون مواجهة أية تحديات رئيسية. ويمرّ ذلك بشكل أساسي إلى المشاريع التجريبية التي أطلقتها الحكومة في عام 2017، فضلًا عن مشروعين تجريبيين مع مجموعات مختلفة من الجهات والوظائف التي حققت نجاحًا كبيرًا. وبالتالي، فإن أزمة كوفيد-19 دفعتنا إلى تسريع تنفيذ سياسة العمل عن بُعد التي وافقت عليها حكومة الإمارات الاتحادية في مارس 2020 لتكون بمثابة سياسة متكاملة.

كما تم اعتماد سياسة رأس المال البشري بهدف تنظيم كيفية استمرار العمل عن بُعد بعد انتهاء الأزمة. ولا بد من التذكير إن العمل عن بُعد مرتبط بإنتاجية وكفاءة الحكومة. وعليه، أعتقد أن تحقيق نموذج ناجح منوط بوجود حلول رقمية تسمح بقياس كفاءة الحكومة وتقييمها. وبالنسبة لحكومة الإمارات، فقد كان هناك استثمار في المشاريع التجريبية، كما ذكرت، قبل أزمة كوفيد-19، وتم استخدام الحلول الرقمية وحلول الإنتاجية التي تعمل بالذكاء الاصطناعي للسماح لنا بالاستفادة منها، لتمكيننا من فهم المحفزات التي ستساعدنا على تعزيز كفاءة الحكومة، سواء كان الموظفون يعملون عن بُعد أو يعملون في المكاتب. لذا، نعتقد أن هذه الآلية ستصبح القاعدة التي ستنطبق على أدوار وظيفية معينة، مثل موظفي المعارف الأساسية وموظفي إدارات المساندة ووظائف أخرى.

البيانات: أساس عمل الحكومات في المستقبل



جيف مولفان

أستاذ الذكاء المجتمعي والسياسة العامة، كلية جامعة لندن
عضو مجلس الابتكار العالمي

جاءت جائحة كوفيد 19 لتضع حكومات العالم تحت اختبار استثنائي قيّم قوانينها وقدراتها اللوجستية وطريقة تعاملها مع الشؤون المالية والحفاظ على ثقة المتعاملين في الأوقات الحرجة. وللأسف، فقد أخفقت بعض الحكومات في النجاح بهذا الاختبار بسبب ضعف قدراتها وهو ما اضطرها لدفع ثمن باهظ في الأشهر القليلة الماضية وأيضًا في المستقبل.

أثمرت الأزمة عن إطلاق مجموعة من الابتكارات المميزة التي تمحورت حول طريقة استخدام الحكومات للمعلومات الاستخبارية وطريقة تفكيرها. وباعتقادي، فقد بدأت بعض الحكومات التفكير بطرق نموذجية للغاية لها آثار كبيرة على المستقبل. يمكننا أن نرى أن بعض الحكومات، خاصة في شرق آسيا، تعتمد على البيانات لتكوين صورة واضحة وفورية لما يحدث؛ إذ يتم استخدام بيانات الهاتف المحمول وبيانات بطاقات الائتمان وتطبيقات التتبع وبيانات الاختبارات، فضلًا عن البيانات المتعلقة بأمور مثل الصحة النفسية. وبالمقارنة مع العام السابق، فقد تم تحقيق تقدم كبير في هذا الصدد حيث ساهم استخدام النماذج أو حقيقة وجود نماذج محددة حول كيفية انتشار الوباء وآثاره الاقتصادية في قطع شوط كبير نحو الأمام.

تلجأ بعض الدول، مثل ألمانيا، إلى خبرة العلماء للحصول على المشورة كما تتفاعل في الوقت نفسه مع الجمهور. وقد أقرّت غالبية الحكومات بأن الأمور العلمية معقدة نوعًا ما وأحيانًا تتناقض مع بعضها البعض، حيث شاهدنا تأثير العلم في تطوير السياسات خلال الشهرين الماضيين والذي ربما كان سيستغرق عشر سنوات لولا هذه الأزمة. كما حظيت الأدلة المتعلقة بالتدابير الناجحة بتنسيق وتنظيم أكثر منهجية، ذلك أن كل دولة استفادت من تجارب الدول الأخرى. وعليه، نشأت الحاجة إلى تجارب أسرع وأكثر مرونة، لا سيّما في مجال الإغلاقات التي تعد بمثابة تجربة جديدة يجب تعديلها أو ضبطها بدقة لتتوافق مع القطاعات المختلفة وأماكن العمل والأحياء المختلفة.

أعتقد أن التحدي الرئيسي الذي يواجه الحكومات في الفترة القادمة هو تحدّي يتعلق بالبيانات، مع مراعاة حقيقة أن تأثير البيانات الحقيقي ينشأ عند ربطها معًا الأمر الذي يوجب علينا التفكير بطرق مبتكرة لضمان عدم انتهاكها أو إساءة استخدامها. وعليه، سنحتاج إلى حوكمة أقوى للبيانات للاستفادة من مفهوم الحكومة الذكية بشكل كامل. وبالتأكيد نحن بحاجة إلى مهارات جديدة داخل الحكومة لأن معظم الحكومات لا تملك القدرة على ربط هذه الأنواع المختلفة من المعلومات بنظام حقيقي، كما أن بعض هذه الحكومات لا تعرف من أين تبدأ.

تظهر اليوم فرصة حقيقية لنشوء نوع جديد من الشراكة بين الحكومات وأفراد المجتمع حيث يقوموا بتشغيل بعض هذه المنصات بشكل مشترك. على سبيل المثال، شاركت في إحدى المنصات التي يطلق عليها اسم "جود سام" (GoodSAM).

وهي عبارة عن مبادرة مشتركة بين الحكومة والمجتمع المدني يتطوع فيها ثلاثة أرباع مليون شخص لتقديم الخدمات الصحية.

وفي جميع أنحاء العالم، هناك منصات مماثلة تنظم أنشطة رعاية المسنين أو توزيع الطعام أو حشد الذكاء الجمعي لتصميم معدات الوقاية الشخصية للعاملين في المجال الصحي أو للتوصل إلى علاجات جديدة لفيروس كورونا. تدلّ هذه المنصات على رؤية مستقبلية وأكثر ذكاء للمجتمع والحكومة على حد سواء. ولعلّ أهم ما يميز هذه المنصات أنها في كثير من الأحيان تعتمد منهجية منفتحة للغاية بالاشتراك مع المجتمع، على عكس النموذج القديم للاستخبارات، والذي كان عبارة عن جهاز أمني يجمع المعلومات ولا يشاركها مع أفراد المجتمع. وأظن أن الحكومات التي قدمت أفضل أداء في التعامل مع الأزمة والتداعيات الاقتصادية لها ستكون هي الأكثر قدرة على التعامل مع تلك البيانات بحلول نهاية العام.

نردد في بريطانيا المثل القائل، "الحاجة أم الاختراع"، وقد رأينا الحاجة والكثير من الاختراع في هذه الفترة. أعتقد أن جزء من الحاجة التي نشأت خلال الأزمة يكمن في آلية تواصل الحكومات؛ لذا فإن المؤتمرات الصحفية اليومية التي تعقدها الحكومات تضع أمامنا الآن أكثر من أي وقت مضى الكثير من الحقائق ولكنها تثير بعض الشكوك أيضًا.

من ناحية البيانات، كانت دول مثل تايوان ونيوزيلندا منفتحة للغاية فيما يتعلق بالبيانات وكذلك فيما يتعلق بالقيود المفروضة على البيانات التي تحاول تحسينها. كما شهدنا ابتكارات استثنائية في مجالات مختلفة مثل الدعم المالي ومواجهة التحديات. ففي هذا البلد، أدت الأزمة إلى القضاء على التشرد على الفور؛ حيث لم يكن ذلك منذ أمد بعيد. أعتقد أن جاسيندا أديرن (رئيسة وزراء نيوزيلندا) كانت نموذجًا لما يجب للحكومة أن تكون عليه، بحيث جمعت بين القوة والتعاطف في ذات الوقت، وأبدت مستوى عالي من الوضوح والصراحة حتى في الشؤون التي يغلّفها شيء من عدم اليقين. وهذا هو النموذج الذي يبدو أنه يبني الثقة أكثر من أي شيء آخر.

لطالما كان محور تركيز مجتمع الابتكار في القطاع الحكومي على فكرة التحليلات التنبؤية، بحيث يمكنك مساعدة الأفراد المعرضين للخطر أو المحتاجين بشكل استباقي، بالإضافة إلى تحديد تحديات إنفاذ القانون بشكل استباقي وتوزيع الموارد المحدودة بحيث تحصل على أكبر قيمة مقابل الأموال التي أنفقتها. يكمن أكبر تحدي يواجه تقييم المخاطر والتحليلات التنبؤية في حقيقة أن البيانات تُخزّن بمعزل عن بعضها البعض، فضلًا عن التردد في استخدام جميع البيانات الموجودة لدى الحكومة بسبب مخاوف متعلقة بالسياسة أو التمييز العرقي، وهي بالمناسبة مخاوف حقيقية. أعتقد أن عقلية تخزين البيانات بمعزل عن بعضها البعض تشهد تغييرًا سريعًا كونها ترزخ تحت ضغط الأزمة. فها نحن نرى الابتكارات عبر الحدود وندرك جميعًا أن اتباع نهج أكثر شمولية لمواجهة التحديات أمر ضروري.

من جهة أخرى، أعتقد أن الجدل حول القيم المتنافسة والتأكد من عدم تحويلنا إلى مجتمع مراقبة ضخم هو أمر مهم للغاية. وأعتقد أنه بقدر ما تواجه هذه الأزمة تحديات فنية تقنية، فإن مسألة إعادة النظر في الميثاق الاجتماعي والقيم المتنافسة أو المتعارضة الكامنة وراء جهودنا في الإدارة العامة أصبحت تحتل موقع الصدارة. اليوم، تقع على عاتقنا جميعًا كأفراد مجتمع وقيادات عامة مسؤولية تيسير وتنسيق حوار لا نتجنب فيه مناقشة هذه القيم بل نفتتح الفرصة للحديث عنها وعدم قبول الحلول الوسط أو التسويات. علينا الابتكار بطريقة يمكننا من خلالها حماية الخصوصية والسرية والإنصاف والعدالة، بالإضافة إلى تطوير عمليات إدارة مخاطر تتسم بقدر أكبر من الكفاءة والقدرة على تخصيص الموارد بفعالية أكبر.

الجاهزية للمستقبل مفتاح الاستثمار



يوريت دي جونغ

بروفيسور في كلية كينيدي للإدارة الحكومية، جامعة هارفارد
عضو مجلس الابتكار العالمي

باتت الحوكمة أكثر أهمية من أي وقت مضى، كما أن ترسيخ الابتكار في صميم العمل الحكومي هو الآخر عنصر في غاية الأهمية. لم يعد الابتكار اختياريًا؛ بل هو ضرورة ملحة. وعندما نتحدث عن الابتكار، لا بد من التوضيح أننا لا نتحدث عن الابتكار من أجل الابتكار؛ بل نتحدث عن الابتكار الذي يثمر عن حكومات أكثر كفاءة وقدرة على مواجهة التحديات وتوفير الموارد وتحقيق العدالة للأفراد والمجتمعات، وأيضًا أكثر استجابة وقابلية للاستماع لأفراد المجتمع والتفاعل معهم وأكثر قدرة على التكيف والصمود والاستمرار. لذا، عندما تفكر في هذه المسؤوليات الأساسية للحكومة والقيم الجوهرية الراسخة في مفهوم الحوكمة العامة، ندرك كيف أجبرت أزمة كوفيد 19 حكومات العالم على القيام بالمزيد منها.

في برنامج بلومبرج هارفارد لمبادرة تدريب كبار موظفي الحكومة الأمريكية، نعمل مع أكثر من ثلاثمائة مدينة اجتمعنا معها على مدار الأشهر الثلاثة الماضية بهدف تسهيل التعلم من مدينة إلى أخرى. وبناء على هذه التجربة، وجدنا بأن فكرة تسريع عمل الحكومة والتكرار والتجريب والتعلم العابر للحدود في الوقت الفعلي هي فكرة مهمة حقًا. وهذا ما نراه هنا في الولايات المتحدة، حيث تستكشف المدن طرقًا مختلفة للتعلم والاستكشاف خلال هذه الأزمة. لا توجد حلول واضحة، كما لا توجد إجابات نهائية؛ كلنا نتعلم في الوقت ذاته. أعتقد أن الابتكار الأهم الذي نشهده اليوم على مستوى الحوكمة هو منهجية العمل من أسفل إلى أعلى؛ حيث نرمي علاقة أكثر أفقية بين المدن ويمكن ملاحظة الكثير من الأمور المثيرة للاهتمام حول الأبعاد الخمسة التالية.

أولاً: الفاعلية. حسنًا، أنت تعرف كل شيء عن أهمية مواجهة التحديات، ولكن نود إعلامك بأن التحديات أصبحت أكبر. نعم، فقد تعمقت التحديات التي كانت تواجهنا بدءًا من تفاقم حالات عدم المساواة وزيادة الفقر مع الركود بالإضافة إلى زيادة الاضطراب الاجتماعي. من هنا، لجأت المدن إلى تبني بعض الابتكارات لتكون أكثر استباقية ومرونة في إجراء الفحوص والتتبع والعزل، وهو النموذج الناشئ لمنع انتشار الفيروس. أدركت الحكومات أن هذا النموذج له تبعات إقليمية؛ فما لم تبقى أفراد المجتمع تحت الإغلاق إلى الأبد، سيكون عليك التكيف مع حقيقة أن الناس يسافرون وأن الفيروس يتنقل معهم. وهذا ما دفع المدن إلى اعتماد ممارسات الفحوص والتتبع والعزل المدعوم وتنفيذ المقاييس التي يمكن الاسترشاد بها حول أوقات الإغلاق وإعادة الفتح، وأوقات الإغلاق مرة أخرى حتى قبل أن تصل الحكومة الاتحادية إلى تلك المرحلة. إذًا، هذا ابتكار ملهم لأنه حقًا مثال على الحكومات المرنة والمتقدمة.

وفيما يتعلق بالبعد الثاني، فهو الكفاءة، أي تحقيق المزيد بموارد أقل؛ حسنًا، لقد أصبح هذا الأمر أكثر أهمية نظرًا لقلّة الموارد. يواجه تمويل البلديات أزمة كبيرة، ونرى أن ذلك يجبر المدن على إعادة النظر في ميزانياتها. وقد أدى تزامن أزمة الشرطة مع انتشار الوباء إلى دفع بعض المناطق في الولايات المتحدة الأمريكية إلى إعادة النظر في كيفية تخصيص الموارد لإنفاذ القانون. فالبعض منهم يؤيدون قطع تمويل الشرطة أو التخلي عنها تمامًا، بينما يفكر الكثيرون منهم بالمهام التي لا يتعين على الشرطة القيام بها بالضرورة ولكن يمكن للمجتمع أن يقوم بها.

إنها الفكرة القديمة للشرطة المجتمعية ولكن في سياق جديد. يمكننا القول إن إعادة النظر في كيفية تخصيص الموارد العامة هي شكل من أشكال الإبداع والابتكار.

مروّزًا بالبعد الثالث وهو التركيز على الإنصاف: كما قلت، فإن عدم المساواة في ازدياد وقد شهدنا بعض الابتكارات البسيطة والمهمة في الوقت نفسه مثل تحديد ساعات عمل مختلفة لكبار السن. أي بمعنى آخر، يحظى الأشخاص الأكثر ضعفًا وتأثرًا بالفيروس بمعاملة تفضيلية وأولوية الحصول على الخدمات الحكومية وأيضًا حماية أكبر. وفي مثال آخر، استحدثت الحكومة وظيفة تقضي المخالطين مما قلّل من أعداد العاطلين عن العمل وساهم في الحد من انتشار الفيروس. حيث خضع الأفراد الذين فقدوا وظائفهم، لا سيما في المجتمعات ذات الدخل المنخفض، للتدريب على كشف الأمراض وتتبع المخالطين بأساليب مهنية.

وفيما يتعلق بفكرة الاستجابة: يجب أن تكون الحكومات أكثر استجابة من أي وقت مضى. تعاني العديد من المجتمعات من المزيد من الاضطراب والتخوف والقلق بشأن الوضع الراهن وما سيؤول إليه. وقد رأينا رؤساء البلديات يغيرون شكل تفاعلهم مع الجمهور سواء عبر تنظيم اللقاءات المفتوحة الافتراضية أو إجراء المكالمات عبر "زوم"، فكل هذه الأمور التي اعتقد البعض أنها لن تحدث أبدًا بدأت تظهر وبشكل متسارع الآن.

وأخيراً، فيما يخص مسألة القدرة على التكيف والصمود: تُخيم على العالم اليوم أكثر من أي وقت مضى حالة من الغموض وعدم اليقين. ولذلك، تتركز الابتكارات التي نشهدها اليوم في تبني طرق جديدة للعمل وتخطيط السيناريوهات وإدارة الطوارئ. ولا تقتصر هذه التغييرات على المراسيم العامة المتعلقة بإعادة الفتح والإغلاق فحسب؛ بل تغطي أيضًا الشؤون المالية والحاجة للتفكير في سيناريوهات متعددة. أعتقد أن هذا مثال رائع حقًا على الحوكمة المرنة والتجريبية والعابرة للحدود. تجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما زادت حالة عدم اليقين والطوارئ المتعلقة بالسياسة والإدارة العامة، زاد الضغط على الحكومة المحلية لوضع نموذج مرّن تعمل بموجبه. وعليه، فعندما تلتزم الحكومة بتعزيز أهميتها وقدراتها، فهي لا تعمل في إطار علاقة رأسية مع الحكومة الاتحادية فحسب، وإنما تعمل على تيسير الحوكمة الأفقية وتمكينها بشكل فعال. كل هذا يسهم في تمكين الحكومة المحلية وحكومات الولايات وحكومات الأقاليم من العمل معًا على أساس هيكلي وبطريقة أكثر مرونة، الأمر الذي يمنح الحكومة الاتحادية مساحة أكبر للتركيز على الأمور التي تندرج تحت مسؤولياتها الحصرية ولا يمكن لأحد آخر القيام بها.



مجلس الابتكار العالمي

أطلق مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، "مجلس الابتكار العالمي" الهادف لتطوير بيئة الابتكار لإيجاد حلول فعالة لتحديات حكومات المستقبل في مختلف دول العالم. يهدف مجلس الابتكار العالمي، إلى المشاركة في تطوير سياسات حكومية قائمة على الابتكار في حكومة دولة الإمارات وحكومات العالم، والمساعدة في تأسيس اتجاهات عالمية تركز على التجارب والدراسات العلمية. يضم مجلس الابتكار العالمي ٩ أعضاء هم: سعادة هدى الهاشمي مساعد المدير العام للاستراتيجية والابتكار في مكتب رئاسة مجلس الوزراء، يوها لباين المدير التنفيذي لشركة ديموس هيلسنكي الفنلندية للاستشارات، وماريانا مازوكاتو بروفيسور في معهد "UCL" للابتكار في لندن، وماركوس بنتوري مدير الإدارة العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وإيلسي ترونتشيت الرئيس التنفيذي السابق لمنظمة "مارس ديسكفري" الكندية غير الربحية لتمويل الأبحاث الصحية والمشاريع العلمية وجهود الابتكار المجتمعي، وبورت دي يونج أستاذ في كلية جون كينيدي للإدارة الحكومية، وبول بينيت المدير الإبداعي لدى شركة "IDEO" الأمريكية للتصميم والتطوير، وبينج فو المديرية التنفيذية لعدد من المؤسسات المعنية بالابتكار ومؤلفة عدد من الكتب في الأعمال والسياسات، وجيف مولجان الرئيس التنفيذي لمؤسسة نيسا للابتكار العالمي.

