

الإجازة في عالم من الالايقين

خلق قيمة عامة في أزمنة متغيرة

المقدمة

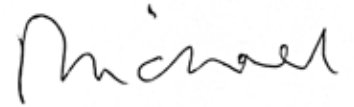
نحن نعيش في أكثر حقبة من اللايقين في ذاكرتنا الحية.

الثقة في المؤسسات قلت أكثر من أي وقت مضى، كما قلت القدرة على التنبؤ بنتائج الانتخابات، وهناك قدراً أكبر من عدم الاستقرار في العلاقات الدولية، ولا يزال عبء الديون في أعقاب الأزمة المالية العالمية كبيراً، وكان هناك نمو صفري إلى نمو متدني في دخل الكثير من الناس، وهناك بعض القلق بشأن مجموعة من القضايا التي تتراوح من تغير المناخ في العالم إلى الأتمتة.

ولكن ليس كل شيء قائم وكئيب، فالأمر ليس كذلك على الإطلاق. إذ ينهض القادة حول العالم لمواجهة هذه التحديات، وهؤلاء الذين ينجحون يفهمون أهمية الوفاء بوعودهم، وإعطاء الأولوية للحكومة القوية والفعالة، ووضع سياسات تعالج هذه القضايا الرئيسية وتحسن حياة المواطنين.

لا يمكننا أبداً ضمان اليقين – سواء في الحياة أو في السياسة، فمهمة القادة والموظفين الحكوميين هي تعلم الإنجاز على الرغم من وجود هذا اللايقين. وهذا يعني وضوح الأهداف، ووجود توجه واضح، وتحقيق تقدم وحوار حقيقي بشكل منتظم. وعندما يكون هناك اضطراب هائل من حولك، عليك أن تثق بالأسس الصلبة التي تقف عليها.

والحكومات في جميع أنحاء العالم تنفق مبالغاً كبيرة من المال، وهذا المال فيما يمكن إنفاقه بحكمة أو إهداره. وفي المناخ العالمي الحالي، لم يعد بإمكان دافعي الضرائب، والقادة، والموظفين الحكوميين تحمل نفقات المال المهدور.



السير مايكل باربر
رئيس مجلس إدارة ومؤسس، "ديلفري اسشويتس"

الإِنجاز في حالة عدم اليقين

هناك العديد من التحديات العالمية الكبيرة في الأفق تواجه الحكومات في شتى أنحاء العالم، وهذه تشمل:

الثقة

انعدام ثقة الناس في الحكومة والمؤسسات العامة يخلق حاجة ملحة لإجراء حوار حقيقي مع المواطنين.



التركيبة السكانية (الديموغرافيا)

التحولات السكانية تفرض ضغوطات وتحديات جديدة في كل مجال من مجالات السياسة العامة.



الاستدامة

التغير في التنوع البيولوجي والمناخ وتأثيره على كل جانب من جوانب الحياة اليومية يتطلب استجابة عاجلة ومنسقة.



التكنولوجيا

تشكل الابتكارات فرصة كبيرة لتحسين مستوى الحياة، ولكن السياسات لم تواكب سرعة التغيير بعد.



إن هذه التحديات مترابطة، والمخاوف بشأن البيانات والخصوصية أدت إلى تراجع الثقة، ولكن البيانات والتكنولوجيا قد تكون أيضاً جزءاً من الحل لإعادة بناء علاقات الحكومات مع مواطنيها. وبالمثل، فإن التغييرات في كل من التركيبة السكانية والاستدامة تعزز كل منها الآخر، والقاسم المشترك بين كل هذه الاتجاهات هو عدم اليقين.

سوف تكون الحكومات بحاجة إلى العمل بطرق جديدة لمواجهة هذه التحديات، ولكن ليست كل الحلول جديدة، فالتركيز على الإنجاز - تحديد النجاح في مرحلة مبكرة، وتحديد الأولويات بشكل صارم، وقياس ومراجعة التقدم المحرز، وتصحيح المسار مباشرة - تبقى أموراً ضرورية.

وعبر الصفحات التالية، سوف نستعرض كيف قامت مجموعة مختارة من الحكومات بالتكيف والإنجاز في عالم من اللائقين، لتحكي قصصاً عن الإبداع، والمثابرة، وتحقيق الأثر تتحدى تصورنا لما يمكن ان تقوم به الحكومات الجيدة. ونأمل أن تستلهموا الدروس والعبر من خلال القراءة عن أبطال هذه القصص، تماماً مثلما حدث لنا عندما التقينا بهم وعملنا معهم.



انخفضت الثقة في السياسيين والمؤسسات العامة في جميع أنحاء العالم. وساهمت وسائل التواصل الاجتماعي و"الأخبار الزائفة" بتسريع هذا الاتجاه العالمي، مما جعل من الصعب معرفة أي من الحقائق أو الأصوات يمكن تصديقها. والأسوأ من ذلك، أن شكوك الناس غالباً ما تستهدف بشكل مباشر القادة المنتخبين والمؤسسات التي تكون في صلب الديمقراطية الفاعلة.

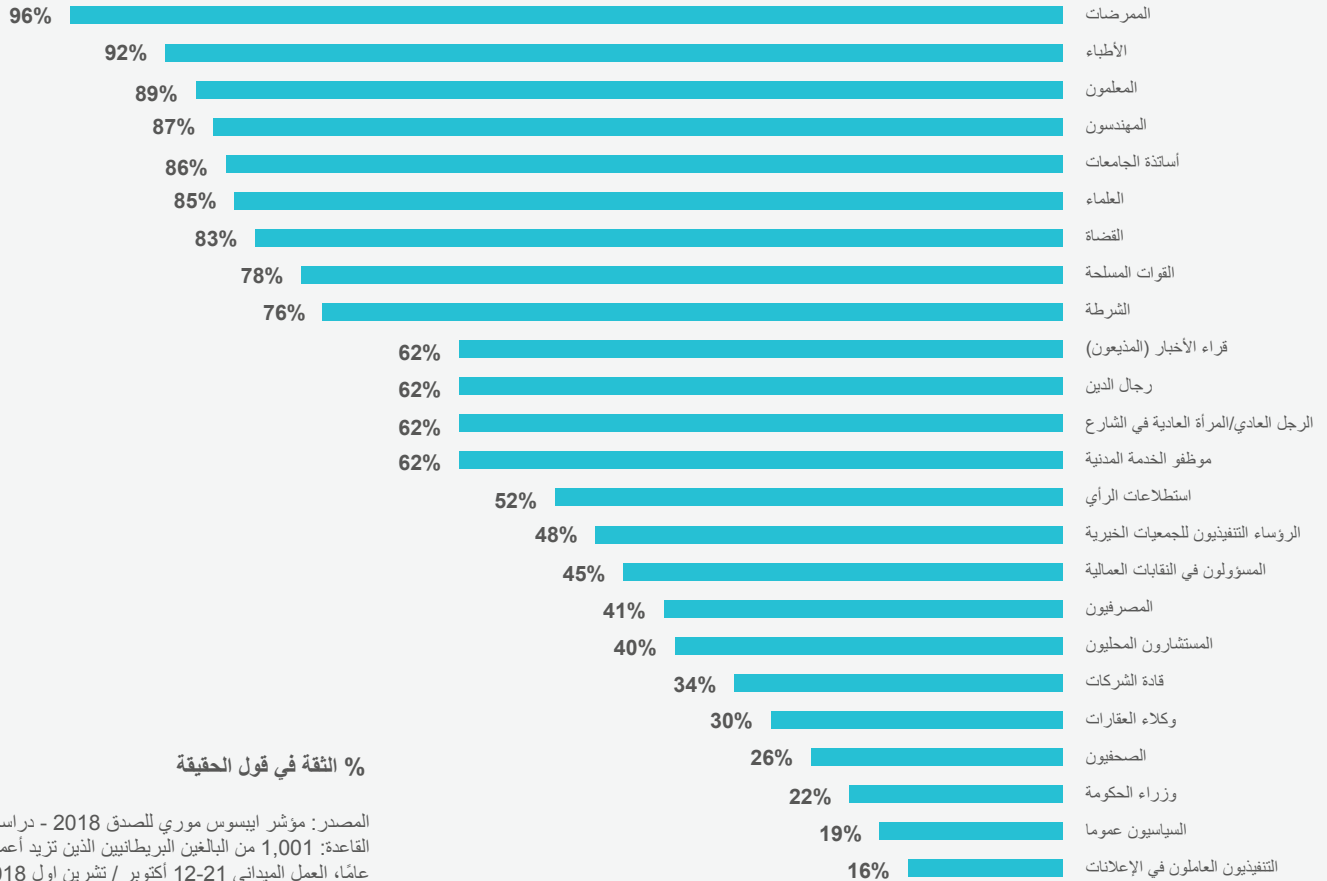
وبشكل متزايد بات الناس يتوقعون قيام السياسيين بتقديم وعود فارغة وعدم الوفاء بالتزاماتهم. وهذا الإستخفاف المتجذر بدأ بالتأثير على الانتخابات، والاستفتاءات والتفاعلات اليومية بين المؤسسات العامة والمواطنين، والتداعيات أصبحت واضحة للعيان في جميع أنحاء العالم.

وفي هذا السياق، فإنه من الأهمية في أكثر من أي وقت مضى أن يفي القادة بالوعد التي يقطعونها، وأن تكون تلك الوعود متوائمة مع الغرض الأدبي للحكومة، فالدواء الشافي لعدم الثقة هو الشفافية والمساءلة.

يعتبر العمل في السياسة من المهن التي تحظى بأقل قدر من الثقة في المملكة المتحدة

تأسس (مؤشر ايبسوس موري للصدق Ipsos MORI Veracity Index) في عام 1983، وهو أقدم استطلاع للرأي حول الثقة في المهن في بريطانيا. وكان الاستطلاع يتحرى باستمرار آراء البريطانيين حول مدى ثقتهم في بعض المهن الرئيسية في المجتمع. وبينما أظهرت نشرة 2018 تحسناً طفيفاً في علامات الثقة للسياسيين والوزراء مقارنة بالعام السابق، إلا أنها لا زالت تصنفهم كأحد المهن الأقل ثقة.

"الآن سأقرأ لكم قائمة بأنواع مختلفة من الأشخاص. ولكل منهم، أرجو أن تعلموني ما إذا كنتم تثقون عموماً بأنهم سيقولون الحقيقة، أم لا؟"



المصدر: مؤشر ايبسوس موري للصدق 2018 - دراسة الثقة في المهن. القاعدة: 1,001 من البالغين البريطانيين الذين تزيد أعمارهم عن 15 عامًا، العمل الميداني 21-12 أكتوبر / تشرين أول 2018

جعل الثقة هدفاً



الثقة يمكن استعادتها، فالثقافات متغيرة وليست ثابتة، وكذلك الحال بالنسبة للاتجاهات والمواقف. ويمكن للحكومات الفعالة أن تحقق التغيير الذي ينعكس على شعوبها بحياة أفضل وأطول وأكمل.

والخطوة الأولى هي الإقرار بوجود مشكلة، والالتزام بتحسين الثقة كهدف رئيسي محدد يأتي في المرتبة الثانية. على الرغم من أن الأمر قد يبدو من الأمور المجردة، إلا أنه يمكن التعامل مع الثقة بنفس طريقة التعامل مع أي تحدٍ آخر يواجه الإنجاز – من خلال وجود أهداف وخطط واضحة لتحقيقها، وروتين ثابت لرصد التقدم المحرز، والحل المستمر للمشكلات التي قد تحول دون تحقيق الهدف المنشود.

والتحديات والتأخير على كل مستوى، واتضح أنه لم يكن التحقيق نفسه الذي كان يضيف أيام إضافية، وإنما الأنظمة والعمليات المحيطة به.

ومن بين أوجه القصور الرئيسية التي تم تحديدها هي الاستعانة بمصادر خارجية للطباعة، والتي أضافت أياماً إلى العملية وأثرت على سلسلة الحيازة والحراسة. استثمر الفريق في طابعات ذات طاقة إنتاجية أعلى واختصر عدة أيام من العملية.

من خلال إجراء تغييرات في كل خطوة من العملية، قلل الفريق من متوسط الوقت المستغرق للتحقيقات بنسبة ٥٠٪. وبعد الإصلاحات أصبحت نسبة ١٠٠٪ من التحقيقات الجديدة تتم ضمن الإطار الزمني المحدد قانوناً.

أنشأت وزارة الداخلية في بيرو مكتباً للنزاهة المؤسسية بهدف تحسين الثقة في الحكومة مع التركيز على محاربة الفساد. وقد بينت المسوحات والاستطلاعات أن المواطنين يعتقدون أن الشرطة في بيرو كانت من أكثر المؤسسات العامة فساداً في البلاد.

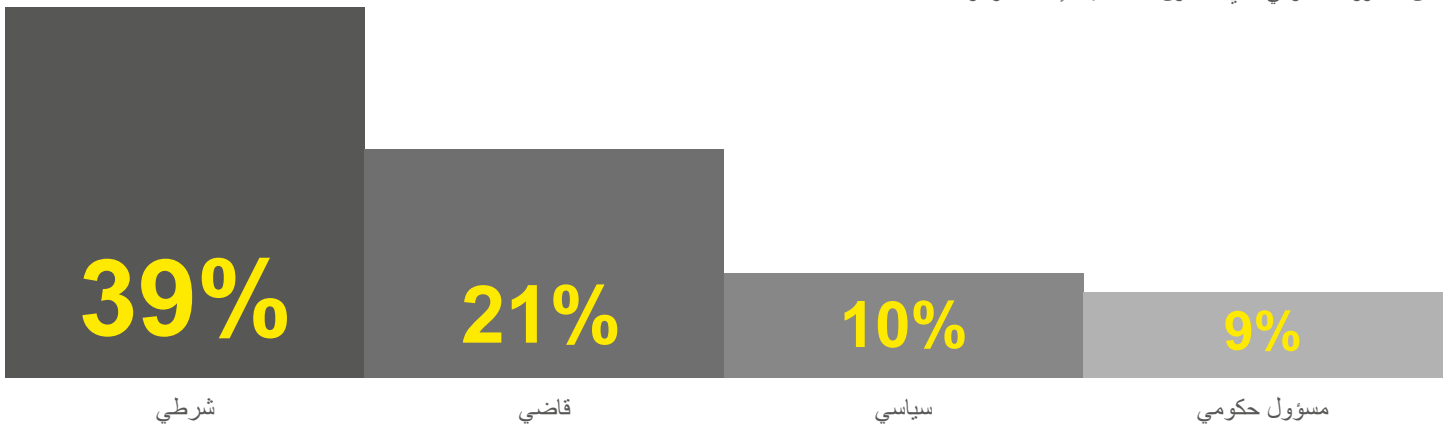
والأسوأ من ذلك هو أن المواطنين في البيرو كانوا يرون أنه لا توجد عواقب لهذا الفساد وأن ضباط الشرطة يمكنهم الإفلات من العقاب. وفي ذلك الوقت، كانت التحقيقات في فساد أفراد الشرطة تستغرق ٤٠ يوماً في المتوسط. وينص القانون على وجوب تقديم التحقيقات إلى المدعين العامين في غضون ٣٠ يوماً، وبالتالي كان ينتهي الزمن المخصص للتحقيقات بعدم تحقيق تقدم وإهدار للعمل.

تم إعطاء المكتب اختصاصاً أكثر استباقية مع موظفين جدد، ومهارات وخبرات جديدة وتركيزاً على إنجاز التغيير. وحلّل الفريق سلسلة الإنجاز لفهم الأدوار التي تنطوي عليها التحقيقات

تُعتبر الشرطة في بيرو انها الأسهل من حيث تقديم الرشاوي لها

"برويتكا" هي فرع منظمة الشفافية الدولية في البيرو، وقد تم تأسيسها في عام 2002 كأول منظمة غير حكومية في البيرو تعمل على وجه التحديد على تعزيز الشفافية وتبسيط الضوء على الفساد. والمسح الوطني العاشر لمدرجات الفساد في البيرو وجد أنه على الرغم من أن حدوث الفساد بين الشرطة قد قلّ بشكل طفيف، إلا أنه ما زال الشرطي يُعتبر أسهل مسؤول حكومي يمكن رشوته.

"من المسؤول الحكومي الذي تعتقدون أنه الأسهل لإعطائه رشوة؟"



المصدر: مسح برويتكا الوطني لمدرجات الفساد، سبتمبر/أيلول 2018. القاعدة – 1,314 شخص تمت مقابلتهم.

جعل المواطنين محور عملنا



يعتبر إشراك المواطنين أمر بالغ الأهمية عند تدني الثقة. وعند وضع الأهداف وتصميم الخدمات لتحقيقها، يجب على الحكومات أن تأخذ بعين الاعتبار السؤالين: هل سيهتم المواطنون بذلك؟ وهل هذا هو ما يريدونه؟

إن تحديد أهداف تقيس رضا المواطنين هو الأساس. ولتحسين هذا المقياس، يمكن أن تشارك الحكومات مواطنيها في اختبار وتطوير النموذج الأولي، وتصميم رحلة محورها المستخدم لكل خدمة. ولا يمكن أن يكون الإشراف مجرد تشاور بحد ذاته، بل يجب أن يكون مدفوعاً بدافع حقيقي لإعطاء الأولوية لتصميم أفضل تجربة ممكنة للمواطنين، فالنزاهة والأصالة هما الأساس لبناء الثقة.

ويتجلى نهج "العميل أولاً" في بوابة "خدمة نيو ساوث ويلز" - وهي منصة واحدة لأكثر من 850 معاملة حكومية مختلفة.

وكانت إحدى نتائج التغذية الراجعة من المواطنين هي إطلاق خدمة إرشادية لتكاليف المعيشة في أغسطس / آب 2018، حيث تهدف هذه الخدمة إلى مساعدة المواطنين على الوصول إلى أكثر من 70 مصدر للحصول على خصومات وعروض توفير في الشراء، وقد قابلوا حتى الآن أكثر من 22,000 عميل وجها لوجه، وتمكن العملاء من تحقيق وفورات تتجاوز 500 دولار في المتوسط.

في "نيو ساوث ويلز" (NSW)، الولاية الأكثر اكتظاظاً بالسكان في أستراليا، حدّد رئيس حكومة الولاية اثني عشر مجالاً ذي أولوية في عام 2015. فإلى جانب وضع أهداف لخلق فرص العمل، وتحسين نتائج التعليم، وبناء المساكن، والاستثمار في البنية التحتية، كان هناك هدف مخصص "لتحسين الخدمات الحكومية".

وكجزء من هذه الأولوية، أعلنت حكومة "نيو ساوث ويلز" التزامها بتحسين رضا العملاء عن الخدمات الأساسية. وإحدى الطرق العديدة التي تم قاموا خلالها بإدماج هذا المُدخّل في تصميم تقديم الخدمة هي القيام بمسح سنوي لقياس رضا العملاء يتضمّن التغذية الراجعة من المواطنين والشركات عن 23 خدمة حكومية مختلفة.

مؤشر رضا العملاء عن الحكومة للعام 2018:

”يوفر مسح قياس رضا العملاء نظرة شاملة عن خدمة العملاء، بما في ذلك الدرجات الأساسية لرضا العملاء عن الحكومة بأكملها والتي يمكن من خلالها قياس النجاح المستقبلي للإصلاحات التي تركز على المواطن.“

مفوض خدمة العملاء في نيو ساوث ويلز



100/78.9

للمستهلكين



100/78.2

للشركات

تذكروا من مال من أنتم تتفقون



في عصر يشوبه الشك والريبة، يجب على الحكومات إعطاء الأولوية لتحويل الوعود السياسية إلى نتائج حقيقية. وينبغي إنفاق أموال دافعي الضرائب على النتائج التي يراها المواطنون ويشعرون بها في حياتهم اليومية.

ويعني ذلك في الأساس تعزيز إنتاجية القطاع العام، فالمواطنون يستحقون أن يعرفوا أن كل دولار من ضرائبهم يحقق أكبر قيمة ممكنة لهم ولأسرهم ولبلد ككل.

ومن الناحية العملية، يعني ذلك مواعمة الإنفاق مع النتائج التي ترغبون في تحقيقها للمواطنين، وتتبع العائد من الاستثمار، والإفصاح عن النتائج لدافعي الضرائب.

التي يتم فيها إرجاع الأموال. فضلاً على أنه كان هناك مكافأة بسيطة للابتكار أو التقليل من الإنفاق.

وإطار العمل لا يوصي بالتقليل من التدقيق على المدخلات، بل بتعريف أكثر دقة للقيمة العامة يشدد على أهداف متوسطة الأمد، والشرعية مع دافعي الضرائب وإشراك المستخدمين النهائيين. كما يسلط الضوء على أهمية فكرة الإشراف، والتي تعني أنه على الموظفين الحكوميين أن يتركوا المؤسسات التي عملوا بها في حال أفضل مما وجدوها في البداية.

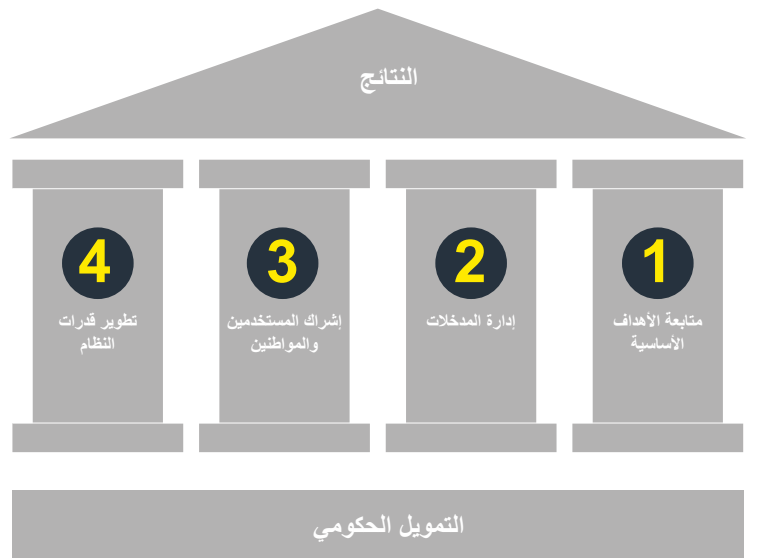
وبعد تجربة ناجحة، تقوم جميع الدوائر الحكومية في المملكة المتحدة الآن بإعداد تقارير عن أدائها على أساس الإطار الوارد في خططها، وسيكون ذلك عاملاً أساسياً في تخصيص الموازنات خلال مراجعات الإنفاق لوزارة الخزانة.

في المملكة المتحدة، أعلنت الحكومة أنها ستنفذ إطاراً للقيمة العامة لتحسين تقديم الخدمات العامة.

وأدركت وزارة الخزانة في المملكة المتحدة التحدي الدائم المتمثل في تقييم، وقياس، وتحسين إنتاجية الحكومة. وبالتالي تم تطوير "إطار القيمة العامة" كأداة لتحديد وتقييم كيفية إنفاق المال العام لتحقيق نتائج حقيقية للمواطنين، والذي يعالج أيضاً قضايا أعمق متعلقة بالنظام المالي الحكومي، بما في ذلك الثقافة الداخلية حول الإنفاق العام.

وكما هو الحال في العديد من البلدان، تميزت العلاقة التقليدية بين دوائر الحكومة (التي تقوم بالإنفاق) والمركز المالي في المملكة المتحدة بالتركيز على التفاوض بشأن المدخلات بدلاً من النتائج. وعادة ما ينظر الى الوزراء نظرة إيجابية حين يفوضون على موازنة كبيرة، وعلى عدد الموظفين في دوائرهم، وندرة الحالات

إطار القيمة العامة



”الإطار وهذا النهج الجديد يقدمان فرصة هامة للتفكير بشكل مختلف بالأداء وتطوير فهم أكبر لعملية تحويل المدخلات إلى نتائج في جميع الخدمات العامة.“

سعادة إليزابيث، تروس، أمين عام وزارة الخزانة (مارس / آذار 2019)

التركيبة السكانية (الديموغرافيا)



تشكّل التغيرات الديموغرافية مجموعة من التحديات امام القادة السياسيين.

نتج عن التنمية الاقتصادية وانخفاض معدلات الوفيات في البلدان ذات الدخل المنخفض مجتمعات فتيّة متسارعة النمو، وحضرية بشكل متزايد، في حين أن الخدمات الحكومية تكافح للحاق بالركب. وعلى النقيض من ذلك، فإن العديد من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تتكيف مع الاقتصاديات الداعمة لشيخوخة السكان.

لكن الصورة العالمية واضحة: التغييرات الديموغرافية تشكل تحديات جديدة للجميع. وعلى مدار السبعين سنة الماضية، تضاعف عدد سكان العالم ثلاث مرات، وتتوقع الأمم المتحدة أن يصل العدد إلى 11 مليار في بداية القرن المقبل. ويعيش أكثر من نصف العالم حالياً في المدن، مع توقع زيادة العدد إلى 68% بحلول عام 2050. وتستمر هذه الاتجاهات في الضغط على الموارد والمطالبة باستجابات مبتكرة من الحكومات التي تقوم بتوزيعها.



مدينة
ضخمة 43

يقطنها +10 مليون نسمة
متوقعين بحلول عام 2030



2 مليار

الزيادة المتوقعة في عدد سكان المناطق
الحضرية في مدن العالم بحلول عام 2050
9 دول سوف تشكل نصف هذا النمو المتوقع

متوسط العمر

40 سنة - المملكة المتحدة

16 سنة - أوغندا

معدل الخصوبة

1.5 في كندا

5.0 في تنزانيا

بين عامي 2010 و 2020: صافي تدفق لأكثر من مليون مهاجر في 14 دولة

استخدام البيانات لفهم الواقع



إن فهم التعقيدات الكامنة وراء حجم السكان، وتوزيعهم، وتركيبهم يعتبر أمراً أساسياً لأي حكومة فعالة.

بشكل عام تتحرك الاتجاهات الكلية ببطء وبصورة تدريجية، وبالتالي تتطلب نظرة طويلة الأمد، ولكنها تحتاج أيضاً إلى دراسة دائمة للعوامل المعقدة التي تحرك الديموغرافيات - بما في ذلك التنمية الاقتصادية، والتغير المناخي، والكوارث الطبيعية، والصراعات - وبالطبع السياسات الحكومية.

خمسة من بين سكانها البالغ عددهم 150,000، وغالباً ما يكون هؤلاء المهاجرين الجدد يعيشون على هامش الفرص الاقتصادية والتعليمية.

ولمواجهة هذا التحدي، تتخذ البلدية نهجاً استباقياً يعطي الأولوية لإشراك المواطنين وادماجهم. وتتم إدارة مشروع (RedGlocal) من قبل هيئة المدينة لريادة الأعمال، ويدعمه فريق استشاري من الجامعات المحلية، ويركز على توفير نافذة خدمات موحدة مصممة حسب احتياجات المهاجرين.

وتم إطلاق خدمات جديدة لربط المهاجرين بفرص العمل، بما في ذلك المهارات وخيارات التدريب، وتقديم المشورة بشأن الوصول إلى سوق العمل المحلي وتطوير برنامج تسريع مدته سنة واحدة لأصحاب المشاريع من الأجانب الذين يرغبون في تأسيس شركات جديدة.

وكانت النتائج الأولية واعدة، فبين يناير/كانون ثاني ومايو/أيار 2019، تم إلحاق سبعة مهاجرين بفرص للعمل، ويتلقى 25 من أصحاب المشاريع دعماً قانونياً وتجارياً لإطلاق أو توسيع مشاريعهم الصغيرة. ولدى المدينة الآن خطاً طموحاً لتوسيع نطاق الخدمة لمجموعات المهاجرين، وازدهار مثال يحتذى به في التنوع والاندماج في المنطقة.

وتم تكريم هذه الابتكارات والجهود التي بذلتها كل من "استاكيون" و"أسونسيون" من قبل مسابقة "تحدي رؤساء البلديات" التي تقيمها مؤسسة بلومبيرغ الخيرية - المسابقة القائمة على مدار العام والتي تتحدى قادة المدن لوضع الأفكار الجريئة والابتكارية واختبارها لمواجهة أعتى المشكلات التي تواجه المدن اليوم، حيث وصلت المدينتان إلى المرحلة النهائية في تحدي رؤساء البلديات لعام 2016 وحصلتا على منحة لمواصلة عملهما.

اعتاد المسؤولون في مدينة "أسونسيون" (باراجواي) على تسميتها "مدينة بلا أرقام". فلم يتم إجراء تعداد سكاني لمدة خمسة عشر عاماً، وقرارات تخصيص الموازنة كانت تتخذ باتباع أنماط تاريخية بدلاً من البيانات الحالية عن تركيبة السكان واحتياجاتهم.

وبدون هذه المعلومات، لا سيما تلك الخاصة بالفئات المعرّضة للمخاطر مثل كبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة والأقليات، لم تكن الحكومة تعرف عدد الأشخاص الذين هم بحاجة إلى الخدمات، أو نوع الخدمات المطلوبة، أو كيفية تحسين تقديم الخدمات.

وانطلاقاً من الهدف الأساسي المتمثل في "إظهار المواطنين غير الظاهرين"، تقوم البلدية الآن بتجربة نموذج تشاركي لتحديد احتياجات المواطنين ومطالبهم، وإعطاء الأولوية في استخدام البيانات لضمان وصول نظام الحماية الاجتماعية في المدينة إلى المواطنين الأكثر حاجة.

ولتسهيل ذلك، قامت البلدية بإجراء مقابلات مع 10,000 مواطن وجمع البيانات عن السكان المعرّضين للمخاطر. وانطوى ذلك على الكثير من العمل لتحديد المجتمعات التي لا تحمل وثائقاً، وتعيش في العشوائيات ضمن مناطق معرضة للخطر، وغالباً ما تكون متضررة من الفيضانات.

ومن خلال مزيج من الإشراك والبيانات القوية، حدّدت البلدية الأفراد الأكثر ضعفاً ومجتمعهم في برامج دعم ذات صلة. وفي السنوات القادمة، من المتوقع أن يؤدي هذا النهج الجديد إلى تحسين الإدماج الاجتماعي وتعظيم قيمة الاستثمار العام.

وتظهر قصة مشابهة في مدينة "أيستاكيون" (تشيلي).

شهدت تشيلي بين عامي 2014 و2017 زيادة في الهجرة بنسبة 232% - وهي من بين الأعلى في المنطقة. وتستضيف مدينة أيستاكيون ثالث أكبر عدد من السكان المهاجرين في منطقتها الحضرية الكبرى، حيث يمثل المهاجرون واحداً من كل

”علينا أن نفهم بأن تشيلي قد تغيرت وأصبحت تواجه حقيقة جديدة. إن لم نأخذ بعين الاعتبار هذا الواقع الجديد، سيتحمل البلد كلفة عالية في المستقبل. إن الإدماج الاقتصادي للمهاجرين اليوم أصبح أمراً ملحاً، وعلينا مساعدتهم ليخرجوا من الأوضاع غير المستقرة التي يعيشون فيها الآن.“

رودريغو ديلغادو، عمدة مدينة أيستاكيون

مدينة أيستاكيون

21%

من سكانها من المهاجرين

تشيلي

232%

زيادة في الهجرة بين عامي
2017 - 2014



عندما يكون التحدي معقداً، لا يمكن أن يتم الإنجاز في كثير من الأحيان دون أن يكون عدد كبير من أصحاب المصلحة يفهمون الأهداف الرئيسية، ويدعمون النهج المتبع وفي نهاية المطاف يسرون جميعهم في نفس الاتجاه.

ويبدأ ذلك في مركز عمل الحكومة مع الفريق الذي يحيط بالقائد أو المسؤول الأعلى رتبة، ثم يتوسع بسرعة إلى الدوائر المختلفة، ومستويات الحكومة، والهيئات العامة، والمتعهدين، والموردين، وبالطبع المستخدمين النهائيين وعامة الناس. وباختصار، على الحكومات أن تستوعب وتعمل عبر سلسلة الإنجاز بأكملها كي تكون ناجحة.

ومن أجل تسريع معالجة الأعمال المتراكمة في سندات الملكية على وجه التحديد، قامت الحكومة بعقد جلسات منتظمة وروتينية لحل المشكلات مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة لتحديد العقبات ووضع الحلول التي من شأنها تسهيل تحقيق مكاسب سريعة. ونتيجة لعمل أصحاب المصلحة معاً، تم حل المشاكل الداخلية المتعلقة بالمفوضين بالتوقيع والشهادات، وبدأ الفريق بالعمل مع كتيبة ونايِق نُقِل الملكية في مكاتب مختلفة للبلدية في جميع أنحاء المنطقة لتسريع المسائل المتعلقة بالوكالات والتفويض.

وقد قصدت الحكومة أيضاً تقديم سندات الملكية بشكل علني ومنتظم لأفراد المجتمع - مما ساعد على دفع عجلة التنفيذ والإشراك الفاعل للمجتمعات المتضررة. وشمل ذلك "جمعة سندات الملكية"، حيث كان يقوم رئيس الوزراء، ديفيد ماخورا، شخصياً بزيارة المجتمعات المحلية كل يوم جمعة لتسليم الآلاف من سندات الملكية خلال الربع الأخير من عام 2018.

ونتيجة لهذه التدابير، بدأت الأعمال المتراكمة بالانخفاض وتم إحراز تقدم نحو تحقيق الهدف.

في جنوب إفريقيا، التزمت حكومة مقاطعة "غوتنغ" بإصلاح سياسة الإسكان في المنطقة، ومعالجة بعض الآثار طويلة الأمد لتشريعات حقبة الفصل العنصري بشأن ملكية الأراضي والمساكن.

كان هناك نقص في المساكن على مستوى المقاطعة ككل ورغبة في تحسين الاندماج وعدم المساواة المكانية. في السابق، كان يتم تسليم المنازل بشكل منفصل وبأعداد صغيرة عبر مواقع مختلفة، وغالباً ما كانت تقع بعيداً عن فرص العمل والبنية التحتية.

ولمعالجة مجال السياسة المعقد هذا، وضعت حكومة المقاطعة العديد من البرامج واسعة النطاق، بحيث تشمل استغلال الأراضي والمباني المملوكة للمقاطعة بهدف تطوير المنازل، والاستثمار في إسكان مُيسر التكاليف ضمن مشاريع إسكانية جماعية في جميع أنحاء المقاطعة.

وكجزء من هذا العمل، كان هناك دافع محدد لإعطاء سندات ملكية للذين حصلوا على السكن دون منحهم الحقوق القانونية المرتبطة بها، حيث تم التركيز على نقل ملكية الممتلكات إلى المستأجرين الذين حرموا سابقاً من تملك الممتلكات، فضلاً عن توفير السكن لأولئك الذين تم ترحيلهم قسراً من ممتلكاتهم قبل عام 1994.

لقد كانت عملية طويلة ومعقدة لمعالجة الظلم التاريخي وتطلبت تدخل النظام برمته - بدءاً من الحكومة المركزية ودوائر التخطيط إلى رؤساء البلديات، والبلديات وحكومة المقاطعة.

”إن تسليم سندات الملكية بشكل لحظة فخر للمقاطعة بأكملها. فنحن التزمنا بجبر الضرر عن طريق نقل ملكية الممتلكات للمستأجرين الذين حرموا من التملك في السابق.“

ديفيد ماخورا، رئيس مقاطعة جوتنغ

تملكوا الهدف الخاص بكم



عندما يكون القائد على رأس الهرم مهتماً شخصياً، ويستثمر ويشارك في الإنجاز، يكون هناك احتمال أكبر لتحقيق النجاح.

ويحتاج السياسيون إلى تحديد طموحهم بوضوح وما يريدون تحقيقه للمواطنين، ولكن الكلمات وحدها لا تكفي. والأولوية لا تعتبر فعلاً أولوية ما لم يكن القادة على استعداد لاستثمار وقتهم، وجهدهم، وتركيزهم ورأس مالهم السياسي لتحقيق ذلك.

في جزر البهاما، يقود رئيس الوزراء، هوبير مينيس، مشروعاً طموحاً للتحويل في منطقة "أوفر ذا هيل" (Over-the-Hill) السكنية في العاصمة ناسو. وبعد أن كان المجتمع في هذه المنطقة مزدهراً، تدهورت حالتها الاجتماعية والاقتصادية ببطء وأصبحت الآن أحد أفقر المناطق في البلاد والأعلى في معدلات الجريمة. وتعاني المنطقة من مرافق مجتمعية متداعية وعدم كفاية المساكن، ونقص في البنية التحتية الأساسية بما في ذلك الصرف الصحي وشبكات المياه، وانتشار العنف المرتبط بالعصابات وانتشار واسع للبطالة.

في عام 2014، وضع الدكتور مينيس رؤية لتحسين المجتمع في (Over-The-Hill) وإعادةه إلى "العصر الذهبي". وكونه أحد سكان المنطقة السابقين، شكل ذلك جزءاً أساسياً من بيانه الرسمي أثناء الانتخابات وأصبح أحد الأولويات الستة الرئيسية لرئيس الوزراء عندما تم انتخابه عام 2017.

وتم رسمياً إطلاق مبادرة الشراكة المجتمعية لتنمية (Over-The-Hill) في مايو/أيار 2018، والتزمت الحكومة بمبلغ 5 ملايين دولار سنوياً من الموازنة العامة لتمويل المبادرة، حيث تقوم وحدة الإنجاز التابعة لرئيس الوزراء بإدارة المشروع ورصد التقدم المحرز.

يتمحور مشروع إعادة التطوير طويل الأمد حول ست ركائز أساسية، ويغطي مجموعة واسعة من المبادرات من ترميم المتنزهات، وتوظيف ضباط شرطة جدد وتمديد شبكات للصرف الصحي والمياه، وصولاً إلى تركيب شبكة إنترنت لاسلكي (Wi-Fi)، وحوافز ضريبية للشركات.

ويستدعي مشروع بهذا النطاق تركيز ومساندة من عدد من الدوائر الحكومية وأصحاب المصلحة المختلفين. وللتأكد من حدوث ذلك، كان رئيس الوزراء هو الوجه العام والخاص للمشروع حيث حرص على حضور اجتماعات المجتمع المحلي، وعمل على حشد الدعم المالي من القطاع الخاص، وألقى العديد من الخطب على المستوى المحلي والدولي حول أهمية المشروع.

وكانت اجتماعات التقييم المنتظمة حول تقدم سير العمل تغطي كل عنصر من عناصر المشروع وكان يترأسها رئيس الوزراء شخصياً، وكان يعرف عن التفاصيل والإنجاز بقدر معرفته بالرؤية والطموح.

وبعد عام واحد فقط من التنفيذ، أظهر المشروع بالفعل بعض التقدم في مرحلة مبكرة: فقد تم تجديد متنزهين اثنين، وتم استكمال إنشاء أكبر متنزه جديد بنسبة 80 %، كما تراجع معدل الجريمة في المنطقة.

مقاطعة "أوفر ذا هيل Over-the Hill" تعاني من النقص في البنية التحتية والمرافق الأساسية

” يمكننا تحويل مجتمعات مدينتنا الداخلية بطرق حلما فيها فقط. أنا أترأس حكومة ستواصل توفير الحوافز للسكان والشركات الذين يشاركون بطرق ذات مغزى في برنامج إحياء مجتمعاتنا. إذا أردنا تغيير حياتهم، يجب أن نبدأ أولاً بتغيير بيئتهم. معاً، سوف نبني باهاما أفضل، وأكثر إشراقاً للجميع.“

سعادة الدكتور هوبرت مينيس

جرائنس تاون	سنترفيل	باين تاون	
10.6	7.2	6.3	دون كهرباء
37.6	33.0	26.9	دون خط ثابت
43.3	36.8	56.5	دون إنترنت
20.3	14.4	15.6	دون شبكات مياه داخلية

المصدر: الكتاب الأبيض لإوفر ذا هيل

(تتألف مقاطعة إوفر ذا هيل من ثلاث مناطق رئيسية - باين تاون، و سنترفيل، جرائنس تاون سنترفيل وجراننس تاون)



مع بلوغ عدد السكان الآن 7.7 مليار نسمة، فإن الحاجة إلى تزويد الجميع بالغذاء والكساء والسكن والطاقة أصبحت تشكل ضغطاً على الموارد الطبيعية للعالم.

ويتعين على كل حكومة أن تحقق توازناً بين احتياجات مواطني اليوم واحتياجات الأجيال المقبلة. وتتجلى هذه المقايضة بشكل أكثر وضوحاً في قضايا البيئة والتغير المناخي، حيث تتطلب حماية المستقبل تضحية مشتركة في الوقت الحاضر.

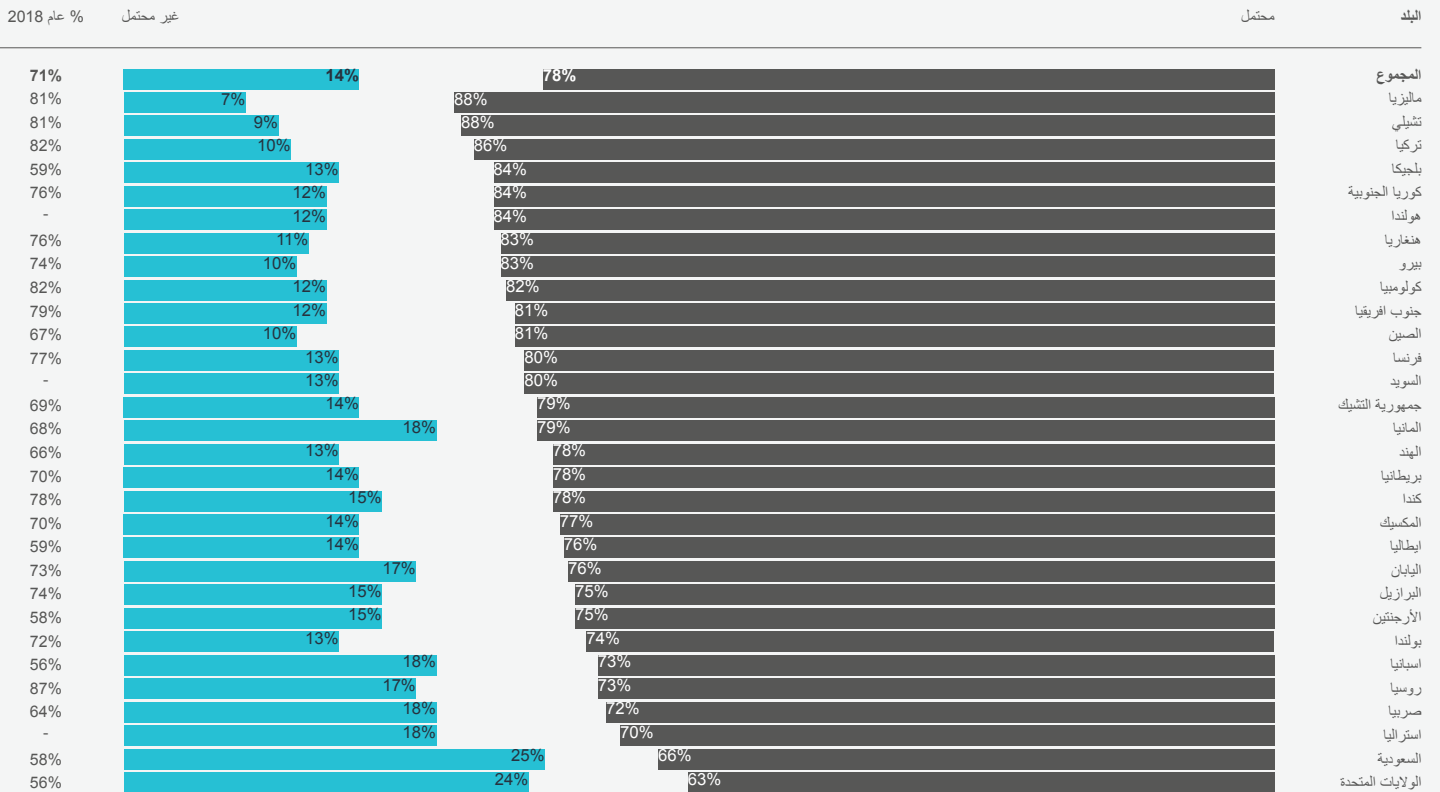
ويدرك القادة وصانعو السياسات هذا التحدي بشكل متزايد، حيث تمخض عن التوافق العلمي في الآراء اتفاقية باريس للمناخ، ولكن دخلت القضية الآن في خضم التيار السياسي السائد. ويتطور الرأي العام حول المناخ نحو المزيد من الوعي حيث أن آثار التغير المناخي أصبحت قريبة منهم، وبدأ المواطنون يهتمون بشكل أكبر بالقضايا البيئية التي تؤثر عليهم يومياً، مثل تلوث الهواء، والنفايات وإعادة التدوير.

ويتوقع المواطنون أن تقوم حكوماتهم باتخاذ الإجراءات اللازمة وقيادة تنفيذها، مع الحفاظ في نفس الوقت على الازدهار وتحقيق الإنصاف. ويتمثل التحدي المائل امام القادة في كيفية تضمين الاستدامة في عمل الحكومة برمتها، وتنفيذ سياسات بنفس قدر التحدي، وتحقيق نتائج ملموسة تعود بالنفع على الجميع، سواء اليوم أو في المستقبل.

يعتقد المواطنون بأن درجات الحرارة سوف ترتفع في العالم

استطلعت ايبسوس موري توقعات أكثر من 20,000 شخص بالغ في 31 دولة بشأن عام 2019، بما في ذلك وجهات نظرهم حول ما إذا كانت درجات الحرارة العالمية سوف ترتفع. وفي المتوسط 78% اعتقدوا أن ذلك محتمل، زيادة عن نسبة العام السابق والبالغة 71%.

" لكل واحد من البلدان التالية، أرجو اعلامي بما هو اعتقادكم بشأن احتمالية أو عدم احتمالية حدوث زيادة في متوسط درجات الحرارة في العالم ... "



تقليص الفترات الزمنية وتحديد أوجه التركيز



قد تكون قضية تتعلق بجيل كامل، مثل التغير المناخي، أقل إلحاحاً بالنسبة للقادة، وتتسم بطابع غير شخصي بالنسبة للناخبين، وأكثر إشغالاً لكليهما. لكن العلم واضح ويشير إلى أن نافذة التصرف في هذا المجال آخذة بالانغلاق.

من السهل الالتزام بأهداف كبيرة على مدى فترة زمنية طويلة - فالعديد من الحكومات لديها التزامات بأهداف مناخية للأعوام 2040 أو 2050 - ولكن من الصعب معرفة من أين يمكن البدء على المدى القصير، ومن الصعب تطوير شعور بالإلحاح عندما يكون الموعد النهائي على بُعد عقود من الزمن.

ويكمن العلاج في جعل الموعد النهائي أقرب والتركيز أكثر إلحاحاً. في مجال الإستدامة، هذا يعني تحديد مسارات قصيرة المدى نحو تحقيق أهداف طويلة الأجل، وربط العمل بقضايا أكثر إلحاحاً مثل الصحة العامة، التكيف، والاستثمار في وسائل النقل العام، والاستقرار الاقتصادي.

وتشمل هذه المدن:

البوكيرك - التي ستقوم بتطوير حقل للطاقة الشمسية لخدمة عمليات حكومة مدينة البوكيرك، والعمل على استخدام الطاقة من مصادر متجددة بنسبة 100% بحلول عام 2030.

هونولولو - وتشمل خطتها لإطلاق أول 10 أميال من نظام مؤتمت للنقل بالسكك الحديدية يبلغ طوله 21 ميلاً في هونولولو، وإنشاء منطقة نقل خالية من الانبعاثات على طول أحد الطرق السريعة الأكثر ازدحاماً في الولاية، وزيادة حصة الدراجات الهوائية، والنقل الخفيف، ومحطات الحافلات الكهربائية على طول الطريق.

سانت بول - الاستثمار في 35 محطة لشحن السيارات الكهربائية، بهدف جلب 90% من السكان من مسافة تستغرق 10 دقائق سيراً على الأقدام ضمن 4 خيارات للتنقل بالطاقة البشرية، أو الكهربائية، أو ذات الانبعاثات المنخفض من الكربون بحلول عام 2025.

سينسيناتي - تركيب محطة كبيرة لتوليد الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة لتشغيل عمليات البلدية.

شيكاغو - تحديث البرنامج التدريبي المقدم لجميع مفتشي المباني من أجل تطبيق نظام كودات الطاقة بشكل أكثر فعالية، والقيام بإعادة تصميم بعض التقاطعات ونقاط الضغط في ممرات الباص السريع.

مع إدراك أن المدن تشكل أكثر من 70% من انبعاثات الكربون على مستوى العالم، قامت مؤسسة بلومبرج بإعداد مسابقة تحدي المناخ للمدن الأمريكية باستثمار قدره 70 مليون دولار وذلك لتعزيز العمل الذي يقوم به بالفعل رؤساء البلديات في جميع أنحاء الولايات المتحدة، ودعم المدن في جهودها الرامية إلى معالجة التغير المناخي.

ويُدمع المشروع عمل 25 مدينة أمريكية وهو مصمم كمشروع مُسرَّع لمدة عامين مع تحديد عام 2020 كموعِد مستهدف لرفع مستوى الإلحاح، والتوتيرة، والتنفيذ الفوري للمشروع. ويشجع المشروع على التركيز من خلال أخذ الطموح العالمي إلى مستوى المدينة ودعم المخططات العملية والمبتكرة في اثنين من القطاعات التي بها أعلى مصادر للانبعاثات: المباني والنقل.

تم اختيار المدن الـ 25 الفائزة بناء على خططها المبتكرة، وتركيزها على النتائج، وأثرها الكبير التي لا تقلل فقط من الانبعاثات بل تحسّن أيضاً حياة المواطنين من خلال الاستثمارات في الصحة العامة، والتنمية الاقتصادية، ونوعية الحياة.

” نحن ملتزمون ببناء مجتمع عالمي يعمل من أجلنا جميعاً ويتناسب مع القرن الحادي والعشرين. نحن متحمسون لإقامة شراكة مع مبادرة مسابقة تحدي الاستجابة للتغير المناخي في المدن الأمريكية الذي تقيمه مؤسسة بلومبرج الخيرية لتوسيع قدرتنا على الحصول على طاقة أنظف، وحلول للنقل أنظف وأكثر كفاءة تقيّد مدينتنا والمنطقة.“

ملفين كارتر رئيس بلدية سانت بول



البحث عن طرق جديدة لتغيير السلوكيات القديمة

الاستدامة في العالم لا تعتمد على الإجراءات الحكومية فحسب، بل على تغيير سلوك نطاق واسع من المواطنين. وهذا صحيح بشكل خاص بالنسبة للخيارات التي يتخذها الناس حول التخلص من النفايات، واستخدام الطاقة، والنقل.

وتبحث الحكومات والقادة في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد عن طرق مبتكرة لتحقيق هذا النوع من التغيير، وذلك باستخدام مزيج من الحوافز والدوافع السلوكية لمساعدة المواطنين على تحسين حياتهم.

وعلى مدار السنوات الثلاث القادمة، سيتم العمل لمحاولة تقليل القيادة الفردية في وسط المدينة بنسبة 5% بين سكان المدينة. وتهدف مدينة "دورهام" إلى التخفيف من مشكلة ملحة تتعلق بمواقف السيارات، والتي سيكون لها أيضاً آثار بيئية واجتماعية واسعة، خصوصاً تقليل الازدحام والانبعثات وتحسين نوعية الهواء.

أعطى قادة المدينة الأولوية لفهم السلوكيات الأساسية للركاب والعوامل المحفزة للتغيير، فضلاً عن الدعم والمعلومات اللازمة لتغيير الخيارات. ومن خلال العمل مع مركز الإدراك المتقدم The Centre for Advanced Hindsight، وهو معهد لأبحاث الاقتصاد السلوكي في جامعة ديوك، يقوم الفريق باختبار مجموعة من الطرق لتحفيز الركاب على الابتعاد عن شغل المركبات بشكل فردي. وتشمل هذه الطرق سحب الياصيب للفوز بتذاكر مجانية لاستخدام الباص للوصول إلى المدينة، وحلول الركوب الجماعي للسيارات، وتسعيرة متغيرة لمواقف السيارات وأداة التخطيط الشخصي للرحلات.

وخلال التطبيق التجريبي المشروع، شهد الفريق زيادة بنسبة 19% في عدد الأشخاص الذين أبلغوا عن استخدام وسيلة بديلة للنقل على الأقل مرة واحدة خلال فترة الدراسة التي كانت لمدة 5 أسابيع، وذلك من خلال الجمع بين أداة التخطيط الشخصي للرحلات وسحوبات الياصيب للفوز بتذاكر الباص الأسبوعية المجانية.

قادت هذه الفكرة المدينة إلى الفوز بتمويل قدره مليون دولار من من مسابقة "تحدي بلومبيرغ لرؤساء البلديات في الولايات المتحدة"، حيث سيتم استخدامه خلال الأعوام الثلاثة المقبلة لمحاولة البناء على هذا النجاح والحد من قيادة السيارات في وسط المدينة بشكل منفرد بنسبة 5%.

في "نيو ساوث ويلز"، وضع رئيس الحكومة المحلية "الحفاظ على بيئتنا نظيفة" كأحد الأولويات الرئيسية، حيث كان للنفايات تأثيراً ضاراً على الممرات المائية والنظم البيئية. وقد سلطت التغذية الراجعة من المواطنين الضوء على أنها مصدر رئيسي للقلق، حيث أظهرت الأبحاث أن 90% من "سكان نيو ساوث ويلز" يعتقدون أنها تشكل قضية مهمة تواجه الولاية.

وحدد رئيس الحكومة هدفاً طموحاً لتقليل حجم النفايات بنسبة 40% بحلول عام 2020 - وهو هدف طموح ولكنه قابل للتحقيق.

وأحد البرامج التي قدمتها الحكومة للمساعدة في تحقيق هذا الهدف هو برنامج إيداع العبوات بعنوان "أرجع وإكسب"، حيث يمكن هذا البرنامج المواطنين من إرجاع عبوات المشروبات في مئات المواقع في جميع أنحاء الولاية واسترداد 10 سنتات عن كل عبوة مرتجعة.

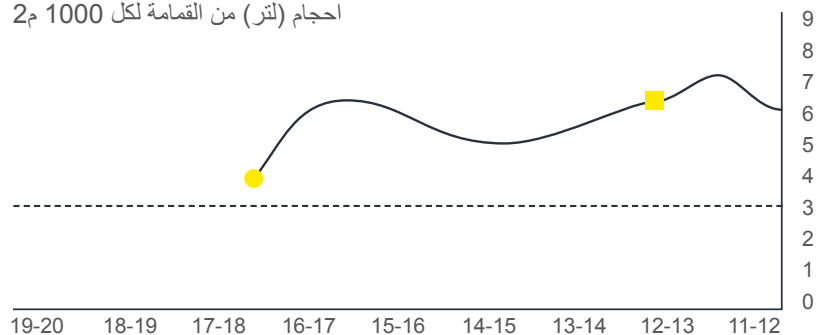
وخلال العام الأول من العمل، تم جمع مليار عبوة مشروبات خلال البرنامج، وذكر 90% من المستخدمين أنهم سيعيدون استخدامه مرة أخرى، بينما 81% أشاروا إلى أنهم سيقومون بالتوصية به للآخرين.

تظهر أحدث بيانات عامي 2017-2018 أن نيو ساوث ويلز تسير على الطريق الصحيح نحو تحقيق الهدف الذي وضعه رئيس الحكومة مع انخفاض حجم القمامة في البيئة بنسبة 37% منذ عامي 2013-2014.

وبالمثل، في مدينة "دورهام" في ولاية نورث كارولينا، حصلت المدينة على منحة بقيمة مليون دولار من مسابقة "تحدي مؤسسة بلومبيرغ لرؤساء البلديات في الولايات المتحدة" التي تقيمها مؤسسة بلومبيرج الخيرية وذلك لفكرة المدينة المبتكرة لاستخدام تغيير السلوك وبرنامج الحوافز لتغيير الآراء حول قيادة السيارات.

وضعت ولاية "نيو ساوث ويلز" هدفاً طموحاً لتقليل أحجام القمامة بنسبة 40%

احجام (لتر) من القمامة لكل 1000 م2



” إن التقليل من القمامة هو جزء رئيسي من الحفاظ على بيئتنا نظيفة. فالقمامة تؤثر علينا جميعاً، وتضر بيئتنا الطبيعية وتقلل من جمال مجتمعاتنا.

أولويات رئيس وزراء "نيو ساوث ويلز"

2018 - 2017

خط الأساس

الهدف



تعمل التكنولوجيا على تغيير كل جانب من جوانب الحياة العامة والخاصة، فمن الطائرات المسيّرة التي تقوم بتوصيل اللقاحات في المناطق الريفية في إفريقيا إلى التطبيقات المحمولة التي تتيح الوصول الفوري إلى الخدمات، فالتكنولوجيا لديها القدرة على تحويل الطريقة التي تقدّم بها الحكومات الخدمات للمواطنين.

إلا أن التكنولوجيا تتسبب أيضاً في زعزعة الوضع القائم، فهناك هواجس حقيقية، خصوصاً تلك المتعلقة بالخصوصية، والأمن، وأتمتة القوى العاملة الأمر الذي يشكّل مجموعة جديدة من التحديات التي يتعين على الحكومة معالجتها. ومن المفارقات أن على الحكومة أن تصبح أكثر مهارة في استخدام التكنولوجيا لمواجهة هذه التحديات بشكل جيد. وعلى وجه الخصوص، فإن البيانات الأنيبة والمعرفة عن تجارب المواطنين أمور تشكل أحد الجوانب الهامة التي تستحق الاستثمار العام.

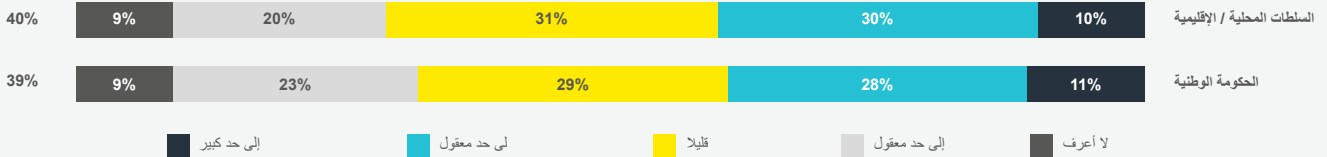
وإذا ما تم استخدامها بشكل جيد، فإن التكنولوجيا يمكن أن تساعد الحكومات على معرفة الأثر الذي تحقّقه.

تدني الثقة والمعرفة باستخدام البيانات من قبل الحكومة

في معظم البلدان التي شملها مسح ايسوس، كان المواطنون يميلون إلى عدم الثقة بان الشركات والحكومات سوف تستخدم المعلومات التي لديها عنها "بالطريقة الصحيحة". وفي المتوسط، أقلية فقط من المواطنين يتقنون بتعامل حكوماتهم الوطنية (39%) مع بياناتهم الشخصية. وبالإضافة إلى ذلك، كان معظم البالغين الذين شملهم الاستطلاع في جميع أنحاء العالم يعرفون القليل أو لا يعرفون شيئاً عن مقدار البيانات الشخصية التي تحتفظ بها الحكومات وكيف تستخدمها.

إلى أي مدى، تثقون شخصياً، أو لا تثقون إطلاقاً، باستخدام الجهات التالية للمعلومات التي لديها عنكم بالطريقة الصحيحة؟

إلى حد كبير أو
معتدل



المصدر: مسح ايسوس - المنتدى الاقتصادي العالمي: الخصوصية العالمية للمواطنين والبيانات 2019. القاعدة: 18,813 بالغاً تتراوح أعمارهم بين 16 و64 عاماً في الأرجنتين، وأستراليا، وبلجيكا، والبرازيل، وكندا، وتشيلي، وفرنسا، وألمانيا، وبريطانيا، وهنغاريا، والهند، وإيطاليا، واليابان، وماليزيا، والمكسيك، والبيرو، وبولندا، وروسيا، وجنوب إفريقيا، وكوريا الجنوبية، وإسبانيا، والسويد، وتركيا، والولايات المتحدة من أكتوبر / تشرين أول إلى نوفمبر / تشرين ثاني 2018.

بشكل عام، كم تعرف عن كل مما يلي ...

إلى حد كبير أو
معتدل

مقدار البيانات التي تحتفظ بها السلطات الوطنية والمحلية عنكم



المدة الزمنية التي يمكن للسلطات الوطنية والمحلية الاحتفاظ خلالها ببياناتكم



حقوقكم تجاه الطريقة التي تتعامل بها السلطات الوطنية والمحلية بمعلوماتكم الشخصية



ماذا تفعل السلطات الوطنية والمحلية بالبيانات التي تحتفظ بها عنكم



مع من تشارك السلطات الوطنية والمحلية بالبيانات التي تحتفظ بها عنكم ولمن يبيعونها



كيف يمكنكم الوصول إلى، أو تغيير أو حذف البيانات التي تحتفظ بها السلطات الوطنية والمحلية عنكم



المصدر: مسح ايسوس - المنتدى الاقتصادي العالمي: الخصوصية العالمية للمواطنين والبيانات 2019. القاعدة: 17,304 بالغاً تتراوح أعمارهم بين 16 و64 عاماً في الأرجنتين، وأستراليا، وبلجيكا، والبرازيل، وكندا، وتشيلي، وفرنسا، وألمانيا، وبريطانيا، وهنغاريا، والهند، وإيطاليا، واليابان، وماليزيا، والمكسيك، والبيرو، وبولندا، وروسيا، وجنوب إفريقيا، وكوريا الجنوبية، وإسبانيا، والسويد، وتركيا، والولايات المتحدة من أكتوبر / تشرين أول إلى نوفمبر / تشرين ثاني 2018.

استخدام التكنولوجيا كأداة ثنائية الاتجاه



يشهد المواطنون بالفعل رقمنة أعداد متزايدة من الخدمات العامة، بدءاً من تقديم الإقرارات الضريبية عبر الإنترنت إلى تطبيقات لتتبع البيانات الحكومية بشكل فوري وآني، مما يجعل الوصول إلى الخدمات أسهل، وأرخص، وأسرع.

إلا أن الإمكانيات تتجاوز معاملة المواطنين كمتلقين سلبيين للخدمات، فالفرصة الحقيقية تكمن في تغيير علاقتهم بالحكومة بالكامل.

إن استخدام التكنولوجيا لإقامة حوار حقيقي باتجاهين مع المواطنين سوف يسمح بتصميم برامج أكثر تركيزاً على المستخدم وتحقيق نتائج أفضل. وبنفس القدر من الأهمية، ستمكّن التكنولوجيا أيضاً من بناء شراكة جديدة بين الحكومات والمواطنين الذين تخدمهم - شراكة يمكن أن تتميز بالثقة، والاستجابة، والاحترام المتبادل.

واعتمدت المدينة إصلاحاً حاسماً لتمكين الترخيص عبر الإنترنت وأطلقت موقعها الإلكتروني التجريبي في سبتمبر/ أيلول 2017. وبحلول ديسمبر/كانون أول 2018، تمت معالجة 60% من شهادات استخدام الأراضي و40% من التراخيص التجارية عبر الإنترنت، مع أهداف واضحة لزيادة هذا الأمر خلال العام القادم. وتم تقليل أوقات معالجة إجراءات الترخيص بشكل هائل من أسابيع إلى دقائق. وبالإضافة إلى إشراك المواطنين وتحسين الثقة، وقر النظام الجديد ظروفًا أفضل للشركات لتنمو، مع نتائج طويلة المدى على التنمية الاقتصادية والحضرية، فالنتيجة كانت مربحة للطرفين، الحكومة والمواطنين.

كما حازت المنصة الإلكترونية "فيزور اوربانو Urbano Visor" على جائزة الشفافية الوطنية في البلاد تقديراً للتحسن الذي طرأ على نظرة المواطنين لنظام حكومي مهم. وتجدر الإشارة إلى إن الابتكار الذي قَدّمته مدينة "غوادالاهارا" يتم تطبيقه وتكييفه بما يناسب ست مدن أخرى المكسيك.

في المكسيك، عانت مدينة "غوادالاهارا" من فساد في نظام التخطيط ومنح التراخيص. ففي السابق، كان يتم منح التراخيص على أساس تقديري لملكية الأرض وتشييد المباني، حيث أدى ذلك إلى انتشار المحسوبية، والافتقار إلى الشفافية تجاه المواطنين، ونهج عشوائي في التنمية الحضرية.

قامت مدينة "غوادالاهارا" بتطوير مشروع لإصلاح النظام وجعله رقمياً بالكامل من أجل إعطاء الأولوية للشفافية وإشراك المواطنين كجهات رقابية لهذه العملية، وفازت الفكرة بمسابقة مؤسسة بلومبيرغ لرؤساء البلديات للعام 2016، وحصلت على جائزة بقيمة مليون دولار لتطوير هذا المفهوم.

ولا يسمح النظام الجديد للشركات بالحصول على التراخيص عبر الإنترنت بطريقة أسرع وأسهل وأكثر عدلاً فحسب، بل يمنح المواطنين أيضاً أداة فعالة عبر الإنترنت للتحقق من قرارات تطوير المدينة واستخدام الأراضي والمشاركة في تلك القرارات. فالهدف من الإصلاح ليس فقط تحسين النظام، ولكن إظهار أن المصالح العامة تسود على المصالح الخاصة.

” هذه المنصة سوف تساعد في تحديد وإثبات إجراءات الإستجابة للاحتياجات الحقيقية للمدينة من خلال تطبيق معايير الجودة، وأفضل الممارسات، وإنفاذ القانون في مجال التطوير الحضري. “

ماريو أروز، مدير مكتب الابتكار



المصدر: لقطات مصورة من فيزور اوربانو



يجب أن تتطور أدوات الإنجاز وتتكيف مع ظروف محددة. وينطبق هذا بشكل خاص على التكنولوجيا المستخدمة لجمع البيانات والتحقق منها: فالطريقة التي تنجح في مراقبة السلامة المرورية في مدينة أمريكية من المرجح أن تكون مختلفة تماماً عن تلك المستخدمة لقياس معدلات التطعيم في المناطق الريفية في آسيا.

ويجب أن يكون صانعو السياسة على دراية بالأمور العملية والتحديات على أرض الواقع، وتحديد التقنيات المناسبة لتوليد معلومات راسخة وموثوق بها. وبالتوتيرة الحالية للتقدم التكنولوجي، يكون هناك دائماً مجال للابتكار.

بين عامي 2010 - 2018، أحدثت حكومة مقاطعة "البنجاب" في باكستان ثورة في استخدام التكنولوجيا منخفضة التكلفة لدفع التغيير.

وكجزء من عملها على تحسين معايير التعليم، أدخل مجلس تكنولوجيا المعلومات في البنجاب بالنيابة عن الحكومة اختباراً شهرياً يدعى "دافع معرفة القراءة والكتابة والحساب" (LND) - وهو تقييم للطلاب للتحقق من جودة التعليم. وكان التحدي يكمن في كيفية جمع إجابات الاختبار من أكثر من 230 ألف طالب في المدارس المنتشرة في جميع أنحاء الإقليم - والقيام بذلك بنزاهة وبسرعة.

ولمعالجة ذلك تم تصميم اختبار "دافع معرفة القراءة والكتابة والحساب" كاختبار يعتمد على الحاسوب اللوحي وتم استقطاب أكثر من 1000 ضابط سابق في الجيش لجمع البيانات من المدارس. وهؤلاء المراقبون الميدانيون الذين تم تسميتهم بمساعدي الرقابة والتقييم (MEAS)، كانوا يسافرون في جميع أنحاء المقاطعة على دراجات نارية، مستخدمين أجهزة لوحية لتسجيل كل من نتائج الاختبار والملاحظات العامة للمدارس، وكان ذلك مدعوماً بصور. ونتيجة لذلك، لم يتم تتبع نتائج الطلاب فقط ولكن تم تحسينها، ففي نيسان/أبريل 2017 حصل الطلاب على علامة 78%، وبحلول فبراير/ شباط 2018، ارتفعت إلى 90%.

وفي مثال آخر، استخدم الفريق مجموعة متنوعة من التدخلات التكنولوجية المختلفة لإصلاح قطاع النفايات الصلبة - وهو مجال رئيسي يثير القلق على الصحة والبيئة في مدن "البنجاب". ولرصد وتحسين أداء المقاولين من القطاع الخاص المسؤولين عن القطاع، تم تزويد جميع شاحنات القمامة بأجهزة تتبع من خلال نظام التموضع العالمي (GPS) و13,000 حاوية قمامة في جميع أنحاء المدن تم رسمها جغرافياً. هذا سمح للفريق المركزي بالتحقق من وتتبع الحركات بشكل آني ومباشر. كما بدأت القبانات التي تتحقق من حمولة الشاحنات باستخدام نظام الـ (RFID) بإعطاء بيانات آنية حقيقية وإضاءات حول سير العمل. بالإضافة إلى ذلك، تم تكرار نموذج مساعدين الرقابة والتقييم، مع قيام المراقبين الميدانيين بزيارة الأماكن العامة بشكل عشوائي، وتقييم درجات النظافة باستخدام تطبيق على هواتفهم الذكية.

والتعلم من العمل الميداني وتكرار الأدوات كان ضرورياً أيضاً. وتم تتبع حضور العمال في مرافق إدارة النفايات من خلال صور موسومة جغرافياً تم التقاطها من تطبيقات الهاتف الذكي للمشرفين. وبعد أن أظهرت الأدلة أن بعض الأشخاص كانوا يقومون بتزوير السجلات، قام الفريق بتكليف التتبع بحيث يتم استخدام مسح شبكية العين.

ونتيجة لهذه التدخلات، ارتفعت أرقام النظافة بنسبة 8% في المتوسط بين عامي 2017 و2018، وتحسّن رضا المواطنين.



$$= \text{النظافة} + \text{رضا المواطنين} \checkmark$$

دفع الإجراءات الروتينية بالبيانات



البيانات هي العمود الفقري للإنجاز، وبدونها ستزداد الفجوة بين السياسات والتنفيذ. لكن مجرد الحصول على البيانات لا يكفي، إذ يجب دراستها، وتقديمها بشكل صوري، واستخراجها بهدف تشكيل رؤى من شأنها أن تدفع بإجراءات حقيقية.

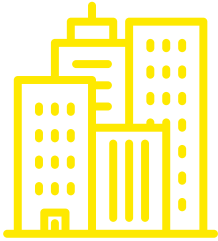
إن الالتزام بالروتين الممنهج والمنضبط من أجل استعراض وتقييم التقدّم المحرّز مع كبار المسؤولين والقادة هو المحرّك لإنجاز الحكومة. ويجب أن تكون البيانات الجيدة في صميم هذا الروتين، فالروتين بدون بيانات يفقد للاتجاه. وعلى العكس من ذلك، فإن البيانات بدون روتين لا قوة لها. لكن الجمع بين الاثنين يمكن أن يشكل تحوّلًا.

تتوفر لوحة المعلومات لجميع المشاركين في المشروع، من موظفي المدن إلى رؤسائها وقيادة مؤسسة بلومبرج الخيرية. فهي تكون بمثابة أساساً للروتين والحوارات التي تتم حول تقدم سير العمل على مستويات متعددة داخل المدن.

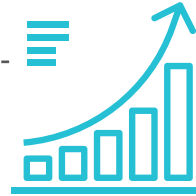
كيفية تقديم بياناتك أمر مهم فعلاً، خاصة للمشاريع المعقدة ومع كبار المسؤولين والقادة الذين لديهم القليل من الوقت. التصميم الصحيح لعرض البيانات سوف يجعلها سهلة الفهم ويسمح برسم الرؤى الصحيحة لاتخاذ القرارات.

تواجه "مسابقة الاستجابة لتحدي المناخ في المدن الأمريكية" التي تقوم بها مؤسسة بلومبرج الخيرية تحدياً هائلاً مرتبطاً بالبيانات وكيفية الجمع بين الأهداف، والمسارات والتقدم في 25 مدينة مختلفة في جميع أنحاء الولايات المتحدة في الحد من انبعاثات الكربون، مع متابعة ما يقارب من 200 مشروع وعشرات أنظمة البيانات.

ولحل هذه المشكلة، قام الفريق بتصميم وإنشاء لوحة معلومات مركزية (Dashboard) مع واجهة بسيطة للمستخدم لإدخال البيانات وعرض النتائج. وتوفر هذه المعلومات الأنية حول التقدم المحرّز في المشروع ككل، وتفصيل التنفيذ في كل مدينة.



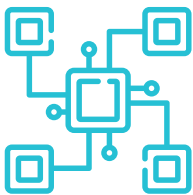
25
مدينة



200
إجراء ومشروع
وسياسة مختلفة



مشاريع
مختلفة



50
منظمة



لوحة مركزية
واحدة

الخلاصة

تُذكّرنا هذه القصص بأنه حتى في الأوقات التي يكتنفها عدم اليقين، هناك قادة وموظفون حكوميون حول العالم يتبنّون أساليب جديدة، ويقدمون وبضاعفون جهودهم لإحداث فرق في حياة المواطنين الذين يخدمونهم.

وضع هؤلاء القادة الهدف الأدبي للحكومة نصب أعينهم، وهم يدركون تمام الإدراك أن سياسة عامة مصممة ومنفذة بشكل جيد يمكن أن تجعل الحياة أفضل للجميع.

للهولة الأولى، يمكن أن تبدو المواضيع المطروحة هنا - الثقة، والديموغرافيا، والاستدامة، والتكنولوجيا - صعبة المراس بالنسبة للحكومات، لكن هذه القصص تذكّرنا بأن الأفكار القديمة يمكن أن تساعد في حل المشاكل الجديدة. وتظل القيم الأساسية للإنجاز - التي تركّز على تحقيق نتائج للمواطنين، والتخطيط لإحداث الأثر، والتكيف بسرعة مع ما تظهره البيانات - جامعة حتى مع تغيّر العالم.

يمكن أن يكون عدم اليقين مقلقاً، لكنه لا يجب ان يتسبب في تعطيل حركتنا. وهذه القصص تعطينا الأمل بشأن ما هو ممكن إذا ما رأينا الفرصة الكامنة في أي تحدي نواجهه.

الديموغرافيا

- استخدم البيانات لعكس الواقع
- إشراك سلسلة الإنجاز
- تملكوا الهدف الخاص بكم

الثقة

- جعل الثقة هدفاً
- جعل المواطنين محور عملنا
- تذكروا من مال من أنتم تنفقون

التكنولوجيا

- استخدام التكنولوجيا كأداة ثنائية الاتجاه
- كونوا مبدعين
- دفع الروتين بواسطة البيانات

الاستدامة

- تقليص الفترات الزمنية وتحديد أوجه التركيز
- البحث عن طرق جديدة لتغيير السلوكيات القديمة

