



## المهمة الحاسمة:

### منهجية جديدة لتصميم تواصل حكومي يضمن النجاح

بقلم ديفيد بيشوب وأحمد إقبال وكالوم باردسلي



## تنظيم أنشطة التواصل الحكومي لمواجهة التحديات المعقدة

يُعدّ التواصل الفعّال معياراً أساسياً حاسماً للجهات الحكومية، فهو يؤدي دوراً جوهرياً في كافة جوانب الحوكمة، وذلك يشمل إطلاق السياسات الجديدة، والاحتفاء بتحقيق الأهداف، وتوجيه الدعوات للأطراف المعنية كي تقدم إسهاماتها في المشاورات العامة، وجذب المستثمرين والسياح، والتعامل مع الإدارات الأجنبية.

وتعمل الجهات الحكومية في سياقات محلية وعالمية معقدة تشهد تغييراً مستمراً، وتؤثر عليها عوامل مختلفة مثل التوجهات الجيوسياسية والاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى تقلبات الرأي العام والتغيّر التكنولوجي والمنافسات السياسية. ويمكن أن تساعد أنشطة التواصل الجيدة الجهات الحكومية على التعامل مع هذه التيارات بالتوازي مع جهودها لتحقيق أجندها الخاصة. وفي المقابل، يُمكن لخطأ بسيط - كنشر صورة خاطئة في تغريدة أو قول كلمة متهورة لصحفي - أن يؤدي إلى رد فعل عكسي أو أن يعرقل تنفيذ استراتيجية معينة.

ومع إدراك معظم الجهات الحكومية أن التواصل يُعدّ أداة أساسية، إلا أن القليل منها تبذل جهوداً حثيثة لتصميم عملية التواصل الخاصة بها، بل غالباً ما يُنظر إليها على أنها مسألة ثانوية، بدلاً من النظر إليها على أنها شريك ملازم في المراحل الأولية ابتداءً من مرحلة وضع الاستراتيجية، وهذا خطأ قد تكون ضريرته باهظة وتبعاته مصرية.

وعندما نصف جهة حكومية بأنها تمارس أنشطة تواصل متميزة، نجد أن الهياكل الداخلية لديها والعمليات التي يمارسها موظفوها والمهارات التي يتمتعون بها وثقافتها التنظيمية جميعها منسجمة مع استراتيجيتها الرئيسية. ولا يمكن لهذا أن يتحقق بمحض الصدفة، بل يجب تصميمه بشكل هادف، وستنتظر فيما يلي إلى الخطوات الأساسية لبناء استراتيجية تواصل مناسبة وقادرة على تجاوز الأوقات الصعبة.

” ومع إدراك معظم الجهات الحكومية أن التواصل يُعدّ أداة أساسية، إلا أن القليل منها تبذل جهوداً حثيثة لتصميم عملية التواصل الخاصة بها.“

## لماذا يُعتبر التواصل الجيد أمراً مهماً للجهات الحكومية؟

تعد أنشطة التواصل أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها الجهات الحكومية في مساعيها للنهوض ببرامجها الاستراتيجية، حيث أنها تهيء بيئة ملائمة لغيرها من الركائز الأساسية والأنشطة. كما يجب الإعلان عن سن القوانين الجديدة أو التشريعات أو الضرائب إلى بطريقة تحظى بدعم الجماهير وتأييدها.

إن التواصل الحكومي يؤدي عدة أدوار أخرى أيضاً، فهو يسهّل عملية تنفيذ السياسات، وتشكيل التوافق في الآراء، وتعزيز التأييد، كما أنه يربط القادة بجمهورها من خلال بناء الشخصية القيادية وتحديد الدوافع وحشد المؤيدين والدعم.

وربما الأهم من ذلك هو دور التواصل الجيد في بناء الثقة ودلالته على الشفافية والمسؤولية والاستجابة. كما تُظهر أبحاث أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي أن الثقة في الحكومة ترتبط ارتباطاً مباشراً بمخرجات اجتماعية واقتصادية أفضل<sup>1</sup>.

كما أن التواصل مهم على الساحة العالمية، فالبلد الذي يسعى لجذب استثمارات أجنبية مباشرة أو الترحيب بالسياح لا بد أن يكون قادراً على التسويق لنفسه بشكل مقنع أمام العالم.



# دراسة الحالة الأولى: استراتيجية التواصل الثقافي الخاصة بالمملكة العربية السعودية

تمتلك المملكة العربية السعودية بتاريخ ثقافي غني يعود إلى آلاف السنين، وإدراكاً منها لأهمية هذا التاريخ العريق، أنشأت الحكومة في عام 2018 وزارة الثقافة، في إطار رؤية السعودية 2030.

وقد كان الهدف استخدام الثقافة كوسيلة لتعزيز التنمية الاجتماعية والثقافية، ولتحقيق ذلك، احتاجت الوزارة إلى إيصال هذه المبادرات وقيم الثقافة السعودية إلى الجمهور المحلي والعالمي. وقد ساهم مستشارو شركة كونسولوم في تصميم إدارة التواصل في الوزارة، والذي يضمن أن استراتيجيتهم المصممة خصيصاً لتنسجم مع السياق الثقافي الفريد للمملكة العربية السعودية تستند أيضاً إلى تطبيق أفضل الممارسات المتبعة على مستوى العالم.

كما سلّطت استراتيجية التواصل الجديدة الضوء بشكل فعال على أهمية القطاع الثقافي السعودي، الأمر الذي أدى إلى تحقيق تطور قابل للقياس على مستوى التفهم والتقدير بين عامة الشعب. وتؤكد هذه الحالة على أهمية التواصل الواضح والفعال للجهات الحكومية، وخاصةً عندما تهدف إلى تعزيز الفهم الثقافي وتشجيع المبادرات الوطنية.

## الصعوبة تكمن في أبسط الأشياء

كتب الجنرال البروسي كارل فون كلاوزفيتز في القرن التاسع عشر مرةً قائلاً: "كل شيء في الحرب بسيط جداً، لكن أبسط ما فيها صعب" - الأمر الذي يبدو مألوفاً لدى القائمين على أنشطة التواصل في الحكومة<sup>3</sup>. وعملية الحكم صعبة بطرق تجعل التواصل مسألة معقدة لعدد من الأسباب كما يلي:

- تعمل المؤسسات الحكومية في سياق مليء بالتحديات وتشهد ساحاته تغييراً مستمراً. حيث تشكّل العوامل الجيوسياسية البيئة الواسعة للسلام والحرب، والتعاون والمنافسة. كما تؤدي الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية إلى بزوغ فرص وتهديدات جديدة. أما التكنولوجيا الجديدة (مثل الذكاء الاصطناعي) فتشكل قطاعات جديدة، لكنها قد تساهم في زعزعة الاستقرار، وذلك من خلال ممارسة التضليل عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي على سبيل المثال.
- يبدو أن هذه البيئة لن تزداد إلا اضطراباً. يسّط تقرير المخاطر العالمية لعام 2023 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي الضوء على المخاطر المألوفة (التضخم والحروب الاقتصادية والتوترات الجيوسياسية) إلى جانب التحديات الجديدة والمتصاعدة مثل ارتفاع الديون وانتهاء العولمة وتغير المناخ<sup>4</sup>.
- نطاق الأنشطة الحكومية وتنوعها يجعل من التنسيق أمراً صعباً، فهي تشمل الترحيب بشخصية أجنبية رفيعة المستوى أو التوصل إلى اتفاقية تجارية أو التعامل مع هجوم سيبراني أو سن تشريعات جديدة أو الرد على استجواب عام، ناهيك عن تقديم الخدمات اليومية.

” كل شيء في الحرب بسيط جداً، لكن أبسط ما فيها صعب.“

- كارل فون كلاوزفيتز

- لا تتعاون الوزارات مع بعضها بسلاسة دائماً، ولا تشارك جميع المعلومات. وقد تصبح الفرق منعزلة حتى داخل الإدارة الواحدة.
- التفاعل بين السياسة والسياسات العامة مهم أيضاً، فلن تتماشى الأجندات والأيديولوجيات بشكل دائم مع احتياجات التواصل والسياسات الفعالة والقائمة على الأدلة.
- يجب أن يتخذ قادة الحكومة قرارات صعبة تنطوي على عواقب وخيمة قصيرة وبعيدة المدى على مسار الحياة والسمعة. وفي مواجهة مثل هذه التحديات الكبيرة، يمكن للجهات الحكومية أن تتجنب المخاطر وتخفف من حدتها. فيمكنها تأجيل اتخاذ الخيارات الصعبة أو استخدام التواصل لإخفاء أشياء عن الجماهير بدلاً من تسليط الضوء عليها.
- يصعب التواصل مع وجود كل هذه التعقيدات، حيث يمكن بسهولة ألا يتم تحقيق الانسجام بين الخطة الاستراتيجية والسياسات والتواصل، مما يعني أنه لم يتم تنفيذ السياسات على نحو فعال، حيث يمكن أن يؤثر الخطأ والنقد والفشل على الخطة الاستراتيجية والمسار المهني للمعنيين بها.



## دراسة الحالة الثانية: السيطرة على الأضرار في المدارس الأسترالية

في عام 2022، كانت الحكومة الأسترالية تواجه معضلة. فقد كانت الحكومة تمول المدارس الحكومية والخاصة على أساس عدد الطلاب<sup>5</sup>. ومع ذلك، أشارت أوراق الميزانية فقط إلى التمويل الإجمالي للقطاع. وقد بسّاء تفسير هذا بسهولة على أن حكومة حزب العمال الجديدة تعمل على زيادة التمويل للمدارس الخاصة الأكثر ثراءً.

أدرك فريق التواصل الاستشاري (والذي ضم زميلاً من شركة كونسولوم) هذا الخطر. لكن الأوان كان قد فات لتغيير أوراق الميزانية، لذلك احتاجت الحكومة إلى توضيح موقفها، فبدأ الفريق باتخاذ إجراءاته.

لم يكن بالإمكان اتخاذ أي إجراء قبل إصدار الميزانية، لكن كان من الضروري إطلاع الشركاء على القضية بعد ذلك مباشرة، وبالأخص اتحاد التعليم الأسترالي. فتم وضع قائمة بأسماء الشركاء واستدعاهم على الفور. كما تم الاتصال بجميع الصحفيين المختصين بشؤون التعليم، وإعداد رسائل بسيطة ومقصرة للمقابلات الإعلامية. بالإضافة إلى إطلاق التجمع الحزبي وترويده بأوراق حقائق وأصول رقمية.

في هذه الحالة، هناك عدة عوامل - كالتعقيد الداخلي للحكومة الفيدرالية والسياق التشغيلي الصعب الذي يتضمن منتقدين ينتهزون الفرصة، بالإضافة إلى نقص مهارات التواصل المتخصصة - وتعني هذه العوامل أن الخطة الاستراتيجية وعملية وضع السياسات والتواصل لم تكن متكاملة بشكل جيد.

قضت الاستجابة السريعة والمنسقة على الإشاعات المحتملة، لكن كان من الأفضل التنبؤ بها، مما يمكن من تحسين التخطيط واتخاذ القرارات والتواصل. لكن في نهاية المطاف، الوقاية خير من العلاج.

# تمهيد الطريق لتواصل ناجح

تدرك المؤسسات الناجحة أن التصميم جزء لا يتجزأ من الأداء. لكن نادراً ما تطبق المؤسسات الحكومية هذا النهج على عمليات التواصل.

يتم تشكيل الهيئات الحكومية بطرق مختلفة. بعضها مؤسسات منظمّة بشكل تقليدي، والتي ربما تطوّرت على مدى عقود عدة. ويسري هذا الأمر على غالبية الحكومات الغربية، حيث يتم وضع المسؤولين وفق تراتبية في وزارات وإدارات ومديريات، ولكل منها مسؤولياتها الواضحة وإجراءاتها المتبعة.

أما في الحكومات الأخرى – ولا سيما في الاقتصادات النامية والناشئة – غالباً ما يقوم خبراء استشاريون إداريون بتصميم الوزارات والإدارات، وذلك وفقاً لنماذج مستوحاة من قطاع الأعمال.

وفي النظامين، غالباً ما يتم النظر إلى التواصل على أنه مجرد وظيفة أخرى داخل الوزارة، وليست مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية ووضع السياسات، وهذا خطأ فادح. فهذه الترتيبات لا تأخذ في الاعتبار الدور المتفرد والاستثنائي الذي يلعبه التواصل ضمن المنظومات الحكومية الحديثة، أو التحديات المتزايدة التي يمكن أن تتوقع الحكومات مواجهتها، أو وتيرة التغيير.

فتنشأ الحاجة إلى رسم نهج جديد يستوعب الدور الحاسم للتواصل الحكومي ويعتبره جسر الوصل بين الخطة الاستراتيجية وتنفيذ السياسات.

”فتنشأ الحاجة إلى رسم نهج جديد يستوعب الدور الحاسم للتواصل الحكومي ويعتبره جسر الوصل بين الخطة الاستراتيجية وتنفيذ السياسات.“

## نموذج ACE الخاص بشركة كونسولوم

يتمتع استشاريو كونسولوم بخبرة واسعة النطاق في العمل مع الجهات الحكومية حول العالم، الأمر الذي ساعدنا في تصميم منهجية ACE المكونة من ثلاث خطوات (التقييم، الإنشاء، التضمين) (Assess, Create, Embed) لتحويل التواصل.

تسترشد منهجية ACE بأفضل الممارسات العالمية وبمبادئ التصميم التنظيمي وفهم العالم الحقيقي لما يصلح في هذه البيئة المميزة والمليئة بالتحديات:

**التقييم (Assess):** الاتفاق على رؤية واضحة لما تهدف إلى تحقيقه، ومواءمة الغرض والخطة الاستراتيجية. بعد ذلك، تقييم الوضع الحالي والعقبات التي يجب التغلب عليها.

**الإنشاء (Create):** يحتاج فريق أو مؤسسة التواصل إلى نموذج تشغيل فعال. وهذا يتجاوز أنه مجرد هيكل تنظيمي، حيث يؤسس نظاماً شاملاً للحوكمة والمساءلة، والإمكانيات وقدرات الموظفين، والعمليات وسير العمل، والأداء والمكافأة، والثقافة والقيم. ويشكل كل هذا فيما بعد التصميم التنظيمي.

**الإدماج (Embed):** تركز هذه المرحلة على العناصر البشرية لتطوير قدرات مؤسسة التواصل، مع إجراء تدريب مخصص وصقل للمهارات، وذلك بغية تمكينهم من استخدام أدوات جديدة مثل رصد وتحليل الذكاء الاصطناعي. كما أنها تركز على القيم والثقافة والأداء، التي تُعدّ عناصر أساسية في تضمين التحسينات على المدى الطويل.

## نموذج ACE الذي طورته شركة كونسولوم لتعزيز التواصل الحكومي

### الإدماج

التدخلات المحددة لتعزيز مسار التغيير ودمج العمليات الجديدة والأنظمة وقدرات الموظفين.

حقة عمل إدارة التغيير

خطة التعلم وتطوير القدرات

خطة تنفيذ مكونة من 10 خطوات

خطة التوظيف والدعم

تقديم المشورة باستمرار

### الإنشاء

بناء العمليات والفرق والأدوار لتحقيق أهداف وظيفة الاتصال، والعمل مع الفريق طوال الوقت.

المعايير الوظيفية

المؤشرات المرجعية العالمية

مجموعات التركيز الداخلية

الحكومة

مواثيق الأدوار والوظائف

إطار تنمية القدرات

### التقييم

نظرة عامة وشاملة على الهيكل التنظيمي والمعايير وتحفيز الموظفين والمواءمة والإمكانيات.

حقة العمل التمهيدية

استقصاء القدرات

مراجعة الهيكل التنظيمي

التقارير وخطة العمل

النموذج المستهدف لعملياً التواصل.

العمل باستمرار على تحديد المكاسب السريعة وتنفيذها

وتركز العديد من برامج تحويل التواصل على العناصر "الثابتة" التي تم تناولها في مرحلة الإنشاء؛ الهيكل والأدوار والعمليات. في حين أن هذه العناصر ضرورية، إلا أنه من غير المرجح أن تنجح منهجية ما دون وجود العوامل البشرية "المرنة".

فقد كُتِب الكثير عن صعوبات "تصميم" الثقافة التنظيمية، لكن من الممكن تقديم آليات تساعد على تغيير العقلية وإنتاج أنظمة أكثر مرونة وقابلية للتكيف وملاءمة للمستقبل.

وحددنا خمسة سلوكيات أساسية لإحداث التحول الناجح للتواصل الحكومي:

1. **المسح الأفقي:** التنبؤ بالاتجاهات والتحديات ورصدها.
2. **التخطيط للسيئاريوهات:** الإعداد الاستراتيجي للنتائج المحتملة في المستقبل.
3. **المنهجيات القائمة على الأدلة:** الاستناد في اتخاذ القرارات إلى بيانات مؤكدة تستند إلى البحوث.
4. **عقلية تعاونية:** تعزيز التواصل الواضح والمفتوح وتشارك الأفكار على كافة المستويات ضمن الوزارات والجهات الحكومية وعلى الصعيد الدولي.
5. **إطار أخلاقي واضح:** وضع أسس أخلاقية تيسر عملية التواصل الشفاف وتتسم بالثقة المتبادلة.



## دراسة الحالة الثالثة: التخطيط طويل الأجل: التحضير للتواصل المستقبلي في ماليزيا

في عام 2015، تم تشكيل وحدة الاستراتيجية الوطنية (NSU) ضمن وزارة المالية الماليزية، وذلك لتنسيق الخطة الاستراتيجية والسياسات والتواصل عبر البرنامج الوطني لاستراتيجية المحيط الأزرق (NBOS) <sup>6</sup>.

وأشرفت الوحدة على المبادرات واستعرضتها، وقدمت توصيات استراتيجية، وكفلت إدماج التعاون المشترك بين الوزارات في جميع المشاريع. وقدمت المشورة بشأن التواصل، حيث أوصت، على سبيل المثال، بتفعيل مشاركة الهيئات الدولية مثل البنك الدولي في استعراض البرنامج الوطني لاستراتيجية المحيط الأزرق.

لم يقتصر دور الفريق الاستشاري (الذي ضم زميلاً من شركة كونسولوم) بالمساعدة في إنشاء هيكل لوحدة الاستراتيجية الوطنية، بل وضع منهجية وإطار عمل لتشغيلها. كما تم أخذ تطوير المهارات المستمر بعين الاعتبار، مع تدريب شخصي يتماشى مع المنهجية والثقافة التنظيمية المستهدفة. بالإضافة إلى وضع دورة دراسية إلكترونية تغطي مبادئ وأدوات البرنامج الوطني لاستراتيجية المحيط الأزرق مع دراسات حالات وتمارين عملية تساعد على ضمان الشعور بتأثير البرنامج على نحو جيد في المستقبل.

كان هذا نموذجاً لنهج شامل ومتكامل مع دمج عناصر ثابتة ومرنة في نموذج تشغيلي واضح. وقد كان التصميم التنظيمي المعتمد خطوة جوهرية إلى جانب بناء المهارات والمقدرات لدى فريق وحدة الاستراتيجية الوطنية لإنشاء مؤسسة قادرة تماماً على تنفيذ رسالتها.

\*\*\*

تعدّ عملية التواصل الحكومي الناجحة نتاجاً للتصميم المدروس، حيث أنها تتماشى مع الغرض التنظيمي والاستراتيجية والنموذج التشغيلي. وكثيراً ما يهمل القادة الحكوميون هذه العملية. لكن في الأوقات الصعبة قد يشكّل التواصل الذي يتضمن مهام حرجة الفرق بين النجاح والفشل بالنسبة للحكومات التي تسعى للتواصل مع شعبها ومع العالم.



## حول المؤلفين



ديفيد بيشوب

يقود ديفيد ممارسة بناء القدرات في شركة كونسولوم، وهو شغوف بتقديم الدعم للجهات الحكومية في التواصل الفعال لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ويتمتع بعقدين من الخبرة في قيادة فرق التواصل الاستراتيجي، بالإضافة إلى عمله في مشاريع التصميم الاستراتيجي والتنظيمي لمجموعة من المؤسسات الحكومية بما فيها إكسيو دبي ٢٠٢٠ و"فيزيت بريتين" وعدة وزارات في المملكة العربية السعودية.



أحمد إقبال

متخصص في العلاقات الحكومية والتصميم التنظيمي، إلى جانب امتلاكه خبرة مميزة في مجموعة من الإدارات الحكومية في المملكة المتحدة، بما في ذلك قيادة العلاقات الثنائية الأوروبية في وزارة الأعمال والطاقة والاستراتيجية الصناعية في المملكة المتحدة. كما كان رئيساً لاستراتيجية مشاركة الأعمال في وزارة التجارة الدولية، حيث أدى دوراً ريادياً في استحداث وتسليم المجموعات الاستشارية التجارية في المملكة المتحدة.



كالوم باردسلي

خبير في بناء القدرات والتصميم التنظيمي، ويتمتع بخبرة واسعة في العمل مع مؤسسات القطاع الخاص الكبرى ضمن المملكة المتحدة والشرق الأوسط. قبل انضمامه إلى شركة كونسولوم، دعم تسليم تكامل شركة "Virgin Media Or" ما بعد الاندماج، وهي إحدى أكبر عمليات الاندماج ضمن قطاع التواصل في أوروبا. كما ساعد سابقاً في تقديم برامج تحويل الأعمال لشركتي "سكاي" و"بي دبليو سي"، وتقييم البيانات التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

<sup>1</sup> "Trust in government"، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، OECD.org، أندرو. د وآخرون، "Trust – necessary fuel for effective governance"، مدونة "Governance for Development"، مدونات البنك الدولي، 11 يناير 2022.

<sup>2</sup> "Saudi Vision 2030: The story of transformation"، www.vision2030.gov.sa، "Saudi Culture Ministry formed following a major Cabinet reshuffle"، 2 يونيو 2018.

<sup>3</sup> كارل فون كلاوزفيتز، كتاب "عن الحرب"، 1832.

<sup>4</sup> نُشر في 11 يناير 2023.

<sup>5</sup> روزي كلارك، "Gov funding for private schools up \$3338 per student vs \$703 for public schools"، موقع 16، School News Australia، فبراير، 2022.

<sup>6</sup> "Breaking Down Silos: Malaysia's Experience in Strengthening Inter-agency Cooperation"، دراسة الحالة 2، Improving Public Sector Performance، مجموعة البنك الدولي، Global Knowledge، and Research Hub in Malaysia.

