



CONSULUM

GOVERNMENT ADVISORY

نظام الوعد الحكومي:

النهج الأمثل لتحقيق الأثر المنشود



بقلم ريان كويتزي، وجيمس ديفيس، وناتاشا إيغودارو وسيلفيان فورت

لمحة عامة

تتجح المؤسسات الحكومية في ترك أثر راسخ عندما تتسم برامجها الرئيسية بالشمولية، بحيث تضم مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات وأنشطة التواصل في مختلف مراحلها - بدءاً من ولادة الفكرة، وانتهاءً بتنفيذها. ويمثل تطبيق هذه المنهجية ورسم معالمها جوهر فلسفتنا في كونسولوم، التي تدعمها عقود من الخبرة في تقديم الاستشارات لقادة القطاع العام حول العالم، إلا أننا ما زلنا نرى أن معظم الجهات الحكومية تواجه صعوبات في تحقيق هذا التكامل والحفاظ عليه.

لنستعرض مثال الرئيس الفرنسي إيمانويل ماكرون، الذي نجح حزبه "الجمهورية إلى الأمام" في الوصول إلى سلطة البلاد في عام 2017، مردداً شعارات رنانة تعد بإيجاد حلول جريئة وفعالة واتباع منهج جديد في الحكم. وتضمن ذلك اتباع استراتيجية تستند إلى عدة أفكار ومنهجيات مختلفة "في آن واحد"، الأمر الذي ساهم في سد الشرخ القائم بين حزبي اليسار واليمين. وإلى جانب هذه الاستراتيجية، وضع ماكرون برنامج سياسات يضم العديد من الحلول الابتكارية والحديثة التي تعالج تحديات رئيسية مثل نسبة البطالة بين الشباب وانخفاض المستوى التعليمي، وعزز منهجيته من خلال دمج أنشطة التواصل لإيصال وعود فحواها تحقيق التحضر على خشبة المسرح السياسي المُتخّم بالصراعات، ومن أبرز الأمثلة على ذلك حينها إطلاق مؤيديه نداءات الاستهجان ضد خصوم ماكرون، حيث رد عليهم بأنه يجب ألا نتبع هذا الأسلوب في التعامل مع خصومنا.

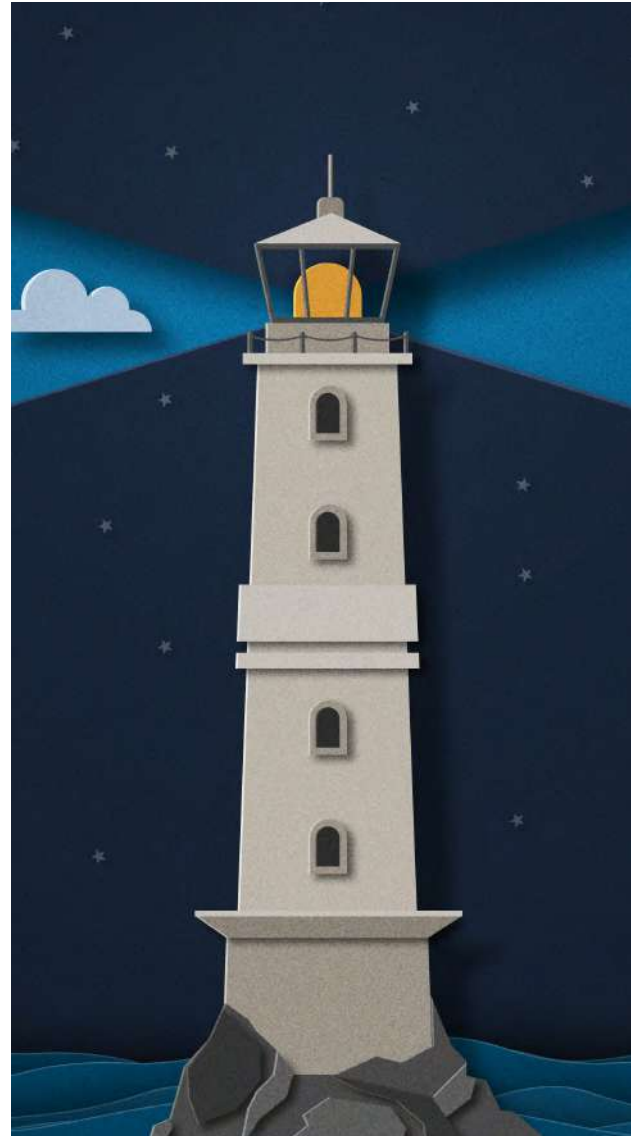
ومع مضي الأعوام ووصولاً إلى العام 2023، واجهت حكومة ماكرون موجة من الاحتجاجات على إصلاحات نظام التقاعد الذي اقترحته، وحظيت هذه الموجة بدعم أغلبية المصوتين الفرنسيين، وأدى ذلك إلى تراجع شعبية ماكرون بمعدل 25% تقريباً. وفي حين أننا ندرك تماماً التحدي الكبير الذي يصاحب إدارة بلد ديمقراطي ضخم مثل فرنسا، فإننا نرى أن الصعوبات التي واجهها ماكرون مؤخراً تمثل فشلاً في الحفاظ على استدامة الاستراتيجية والسياسات والتواصل.

لنلق نظرة عن كثب على سياسة التقاعد: أطلق ماكرون مُقترح الإصلاحات لأول مرة في عام 2019، واتباع خلالها منهجاً متميزاً ومرناً، بناه على نظام النقاط (وهو منهج يتماشى مع التوجه البراغماتي والابتكاري الذي اتبعه في بداية مسيرته). ولكن هذه الإصلاحات المقترحة تتناقض مع النهج الأصلي لماكرون، وتتبع الأسلوب التقليدي القائم على رفع سن التقاعد. ومثلت هذه النقطة تغييراً ملحوظاً على نهج ماكرون في التواصل. ففي السنوات الأولى من رئاسته، حرص فريق ماكرون على فهم احتياجات وانطباعات المواطنين بعناية، وأشركوهم في تطوير رؤية فرنسا المستقبلية، ولكن هذا التفاعل انخفض لاحقاً عندما اتبع الرئيس أسلوباً يميل إلى إملاء الأوامر، وبالتالي لم يكن من المفاجئ انخفاض معدلات دعم الشارع الفرنسي له.

يُعد تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والسياسات وأنشطة التواصل أمراً ضرورياً لإحداث التغيير المستهدف، إلا أنه يصعب الوصول إلى تصور واضح لإنجاز تلك الغاية. ومن هنا تأتي أهمية توظيف نظام حكومي هادف وقوي، يتسم بالقدرة على الوعد والوفاء به، ويعمل كدليل يُسترسد به في السير قدماً.

طورت شركة كونسولوم نظام الوعد الحكومي ليشكل أداة فعالة لتوجيه أنشطة التواصل التي تجريها المنظومات الحكومية، ودعم القادة وصناع القرار في:

- إيضاح مبادئهم وقيمهم الأساسية وتجسيدها على شكل أهداف ملموسة
- صياغة بيان الغاية والقيمة لتعريف الجهات المعنية بطبيعة المنظومة والقيم التي تضيفها
- إعداد خطة متكاملة وتنفيذها لتسهم في توجيه أنشطة المنظومة وإيضاح مهامها ورسائلها



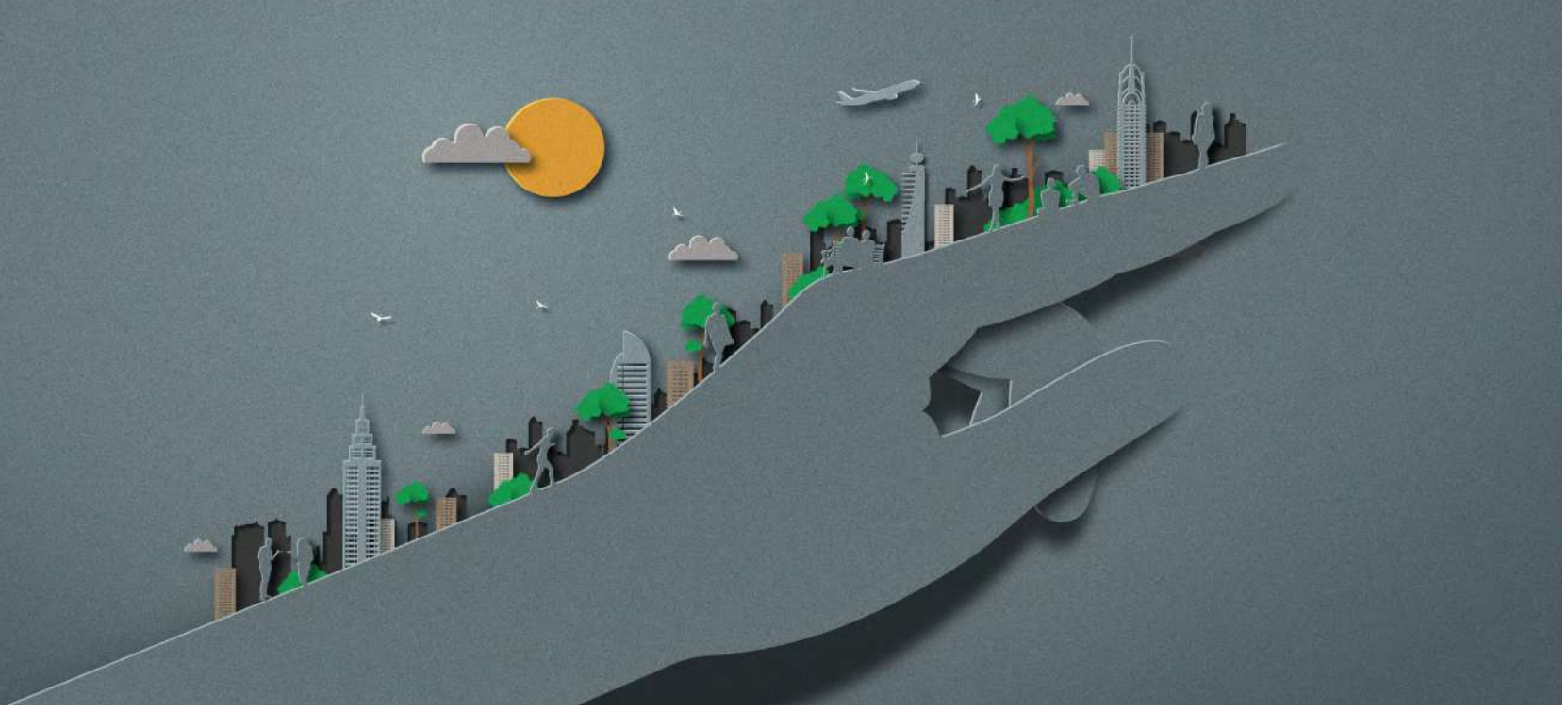
1. توضيح أسس فلسفتهم السياسية ومبادئهم، وترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية.
2. صياغة وعد مبني على تلك المبادئ يوضح الغاية والفائدة التي تقدمها المنظومة للجهات المعنية.
3. الوفاء بالوعد من خلال وضع خطة متكاملة وتنفيذها بالاستناد إلى برنامج تحليلي شامل يساهم في توجيه أعمال المنظومة ورسائلها.

ومن الناحية العملية، يمثل نظام الوعد الحكومي بوصلة تستعين بالمنظومة الحكومية بها لتنفيذ أعمالها وأنشطة التواصل الخاصة بها، فعندما تكون الإجراءات التي تتخذها المنظومة متسقة مع ما وعدت به، فإنها بالتأكيد ستحقق أثراً راسخاً لا تشوبه شائبة. والعنصر الجوهري في هذه المعادلة هو الاستدامة، إذ تمتلك أهمية عظيمة في بناء الثقة مع الجهات المعنية - وتعزيز منهجية التواصل التي تُشرك الجماهير، وتولد اهتماماً واسع النطاق بين المواطنين.

لنأخذ مثلاً حياً على مفهوم "الوعد" في سياق تجربة ماكرون. أبدت سياسات الرئيس الفرنسي وقتها نجاحاً لا سيما في بدايتها، إذ أرسى استراتيجيات التواصل مع الجماهير وأعطى وعداً لا يشق لها غبار، وأظهرت هذه الوعود المبادئ الأساسية التي يؤمن بها ماكرون، وأبدى أنه من خلالها سيلبي الاحتياجات الحقيقية للفرنسيين. وبعد أن قطع الرئيس هذه الوعود، كان من الطبيعي أن يتوقع الفرنسيون انعكاساتها على كافة سياسات الحكومة الفرنسية وأنشطة التواصل التي تتبعها. إلا أن الفرنسيين أيقنوا بما لا يدع المجال للشك، في لحظة فارقة، أن الواقع مغاير تماماً لما وُعدوا به، وبهذا كانت النتيجة الحتمية: زوال الثقة وبروز الخلافات.

ولدعم القادة وصناع القرار في تعزيز التكامل وتحقيق الأثر الراسخ، طورت كونسولوم نظام الوعد الحكومي الذي يجسد منهجية لوضع الاستراتيجيات وتمكين المؤسسات الحكومية من موازنة سياساتها وخطط التواصل لديها مع قيمها، كما يساعد هذا النظام القادة على تحقيق الجوانب التالية:





العقبات التي تواجه التكامل الحكومي

ونادراً ما تحقق الحول السياسية السطحية، مثل إعلان "الحرب على المخدرات"، تقدماً في مواجهة هذه التعقيدات.

التحدي القيادي. تُعدُّ وظيفة القائد الحكومي من أصعب الوظائف التي يمكن للفرد توليها. ومع ذلك، غالباً ما يتم تعيين رؤساء الحكومات ووزرائها لتولي تلك الأدوار دون الأخذ بعين الاعتبار امتلاكهم خبرات سابقة في المجال، وبالتالي يواجهون تحديات واسعة ومتشعبة تتطلب غالباً طولاً فورية؛ وكما يتعين عليهم تلبية المصالح واتباع الإجراءات الدارجة، ومحاولة التأثير عليها، والتعامل في الوقت ذاته مع المفاجآت الخارجية والانتقادات الصعبة. ويجب على المسؤولين الحكوميين التعاون مع زملائهم في الوزارات الأخرى، وإدراك أنه قد يتم استبدالهم في أي وقت. وفي ضوء هذه الصعوبات التي تحيط بمهام القادة الحكوميين، تبرز ضرورة القصوى لوضع نهج متكامل للاستراتيجيات والسياسات وأنشطة التواصل.

العزلة، والقصور، وصعوبة قيادة الآخرين. تتسم المنظومات الحكومية بأنها ضخمة ومنعزلة وغير منسقة وبطيئة الحركة، وهذه السمات تعيق مسيرة التقدم في تحقيق الأولويات مثل جذب الاستثمار وخلق فرص العمل والعناية بصحة المواطنين، وهي مساعي تتطلب عملاً منسقاً بين مختلف الوزارات والدوائر. وغالباً ما تؤدي أنظمة المساءلة إلى تفاقم المشاكل من خلال تشجيع الأفراد على التثبت بسلامتهم الشخصية وتجنب إظهار الفشل، بدلاً من محاولة تحقيق النجاح وتحمل مسؤولية خوض تجارب جديدة ومختلفة. وغالباً ما تكون الأنظمة والهياكل التنظيمية المعتمدة لدى الحكومات بالية، ولكن تغيير النظام المتبع على أساس مقارنته مع جهات أخرى مشابهة لن يفي بالغرض، لا سيما أن الجهات محل المقارنة قد لا تكون أمثلة يحتذى بها. ونفتيس في هذا السياق ما قاله الخبير الاقتصادي جون ماينارد كينز: "الصعوبة لا تكمن في تكوين الأفكار الجديدة، بل

عملنا في كونسولوم ضمن شراكاتنا الراسخة مع المؤسسات الحكومية حول العالم على تطوير نظام الوعد الحكومي بهدف تخطي العقبات التي وجدنا أنها تُعيق تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والسياسة والتواصل، ويشمل ذلك:

عدم الاتساق على مستوى القيم. تتبع المؤسسات الحكومية منظوراً مبنياً على القيم في تنفيذ أعمالها، وأحياناً ما يكون ذلك بوعي كامل من المؤسسة، ويأتي ذلك بصورة عفوية في أحيان أخرى، وعلى أية حال، فإن المسألة لا تقتصر على النتائج النهائية أو مقياس الكفاءة وحسب - وإن كانت مهمة - بل إنها تكون خاضعة للمبادئ والقيم التي تُدار بها المجتمعات، بما لا يتنافى مع ما تؤمن به تلك المؤسسات. إلا أنه يصعب تحقيق الاتساق على مستوى القيم لدى قادة المؤسسات الحكومية نظراً إلى أن الأنظمة البيروقراطية لها مصالحها الخاصة، ناهيك عن اختلاف وجهات نظر القادة وصناع القرار من أصحاب الشأن. ومن هنا يأتي اللجوء إلى الحل الأسهل الذي يتمثل في التغاضي عن مثل هذه التباينات أو الاتفاق على تسوية غير متماسكة - الحل الذي من شأنه أن يفتك بالاستراتيجية التي اعتمدها الحكومة.

القضايا المعقدة ذات الأبعاد المتعددة. لا يتمتع القادة الحكوميون بالرفاهية التي يحظى بها نظراؤهم في القطاع الخاص من ناحية القدرة على تركيز طاقتهم في أسواق مستهدفة وقطاعات ربحية محدودة. وبحكم طبيعة المؤسسات الحكومية، يتعين عليها دائماً أخذ زمام المبادرة لمعالجة المشاكل المجتمعية المعقدة التي عادةً ما تتركها الكثير من العوامل، مثل الأضرار الصحية والاجتماعية الناجمة عن إدمان المخدرات، وهي قضية تبرز غالباً نتيجة الحرمان الاقتصادي، الذي يمكّن عصابات الجريمة المنظمة من ملء الفجوة التي تخلقها قوانين الردع، إضافة إلى تعقيدات التفكك الاجتماعي والمشاكل النفسية على مستوى الأفراد.

التواصل الحكومي... أداة ثانوية أم أساسية؟

ومشاركة المعلومات مع المواطنين، إذ تشكّل هذه الجوانب ركائز أساسية للالتزام بالعقد الاجتماعي وتمكين الدولة الحديثة من تنفيذ وظائفها الأساسية.

ثانياً، يشكّل التواصل أداة سياسية فعّالة لتحقيق أهداف محددة، خاصة عندما يصبح جزءاً أساسياً من البنية التنظيمية للسياسات. وتقدّم الأنشطة الرامية إلى تغيير السلوكيات مثلاً واضحاً على ذلك، حيث يمكن تنفيذ أنشطة التواصل الفعّالة التي تأخذ العوامل النفسية المؤثرة بعين الاعتبار لتعظيم أثر الحوافز المقدّمة وتحفيز التغيرات السلوكية عبر تغيير البيئة المحيطة. ومن شأن التواصل الفعّال أيضاً أن يحقق منفعة استراتيجية لحياة المواطنين، خاصة عندما يقوم القادة باستحداث رؤية للمستقبل ترغب الغالبية العظمى من المواطنين المشاركة بتحقيقها، الأمر الذي يمكن ملاحظته في الأوقات التي تمر بها المجتمعات بتغيّرات جوهرية. فقد قام أعظم القادة عبر التاريخ، من أمثال غاندي ومانديلا وأتاتورك وغيرهم من قادة القرن العشرين، ببناء سرديات استقطبت دعماً شعبياً هائلاً بفضل إشراكهم للمواطنين في بناء هذه السرديات.

بعيداً عن هذه العقبات، يواجه قادة القطاع العام مشكلة أخرى تُعزى إلى أساليب التفكير، إذ تنظر مُعظم الجهات الحكومية إلى أنشطة إعداد الاستراتيجيات والسياسات على أنها أنشطة عالية الأهمية ورفيعة المستوى، في حين نعتبّر أنشطة التواصل أنشطة ثانوية تُستخدم في أفضل أحوالها لتقديم المعلومات الأساسية للمواطنين وحماية سمعة القادة واستقطاب الدعم العام لقرارات تم اتخاذها مسبقاً. أما في أسوأ الأحوال، فلا تُنفذ أنشطة التواصل على الإطلاق.

تؤدي أنشطة التواصل، في الحقيقة، دورين محوريين يتطلبان دمج هذه الأنشطة وجعلها جزءاً من أنشطة إعداد الاستراتيجيات والسياسات منذ البداية. فأولاً، كي تحظى الحكومات بالشرعية اللازمة، عليها إطلاع المواطنين على الإجراءات والسياسات الجديدة كي يكونوا قادرين على تقديم آرائهم إزاءها، خاصة في مرحلتها التخطيط والتنفيذ. كما على الحكومات أن تدرك احتياجات المواطنين ووجهات نظرهم ومشاعرهم قبل إعداد البرامج. ولذلك، لابد من إجراء الأبحاث وتلقّي المشورة والآراء والملاحظات حول الأداء الحكومي

قطع وعد طموح والوفاء به

أعدت كونسولوم إطار عمل نظام الوعد الحكومي (انظر الشرح أدناه) لمساعدة الجهات الحكومية في تقديم وعد مقنع ومميز والوفاء به وتفادي أوجه القصور الناجمة عن الأنشطة القيادية العشوائية وغير الاستباقية، ونعمل مع عملائنا خطوة بخطوة، ونمكّنهم من اتخاذ قرارات قائمة على التحليل المعمقة والأفكار الرشيدة.

كونسولوم - نظام الوعد الحكومي



الخطوة الأولى

تتمثل الخطوة الأولى، كما ذكرنا آنفاً، بتحديد المعتقدات والمبادئ التوجيهية والأهداف الأساسية للمؤسسة الحكومية المعنية، والتي تنقسم إلى أهداف استراتيجية وأخرى تشغيلية. وبناء على خبرتنا، لا يولي العديد من القادة أولوية لتمديد مبادئهم حول العوامل التي تمكّن المواطن من تحقيق مستوى معيشي ملائم وحول الرؤية اللازمة لخلق هذه العوامل وتعزيزها.

إن دمج أنشطة التواصل في البنية التنظيمية للاستراتيجيات والسياسات يتطلب وضوحاً فلسفياً. فدون هذا الوضوح، يُعزّض القادة أنفسهم لظيف من المخاطر كأن ينجروا وراء السياسات الشعبوية قصيرة المدى والتي أثبتت فشلها في تلبية الاحتياجات على المدى البعيد، أو يتعرضوا لضغوطات من زملائهم أو جماعات الضغط كي يتولوا مناصب لا تتفق مع قيمهم، أو يفقدوا وراء كلام التكنوقراطيين والاستشاريين الذين يضعون الفاعلية نصب أعينهم ويتجاهلون مبادئ القادة وقيمهم، أو أن يعملوا بأسلوب عشوائي ملؤه التناقض.

الخطوة الثانية

أما الخطوة الثانية، فتتمثل بالإدلاء بوعد واضح يعبر عن مبادئ المؤسسة الحكومية وأهدافها ويتناسب مع احتياجات أصحاب المصلحة المعنيين ويعكس السياق الفريد الذي تعمل به المؤسسة. ويقدم تحليل CAPE الذي طوّرتة وتملكه شركة كونسولوم أفكاراً واعتبارات حول أربعة عناصر أساسية:

- الفئة - تحديد مدى ملائمة الوعد لسياق المؤسسة الحكومية، وذلك عبر فهم الاتجاهات الأساسية السائدة في الفئة التي تنتمي المؤسسة إليها. فعلى وزارة التعليم مثلاً في دولة ما أن تأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات العالمية في مجال الإصلاحات التعليمية.
- الجمهور - تعظيم مستوى دعم الجماهير للوعد، وذلك عبر فهم أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين تستهدفهم المؤسسة وفهم أفكارهم ومشاعرهم واحتياجاتهم.
- النظراء - إضفاء طابع مميز على الوعد عبر فهم الوعود المماثلة للنظراء والمنافسين المحتملين، وذلك بهدف تمكين المؤسسة من تقديم وعد مختلف ومميز عن غيره.
- المؤسسة - ضمان مصداقية الوعد عبر تسليط الضوء على قدرة المؤسسة على الوفاء به وعلى التجارب السابقة التي من شأنها أن تثبت لأصحاب المصلحة قدرة المؤسسة على الوفاء بالوعد في المستقبل.

ولإجراء تحليل للوضع يتسم بالديناميكية ويقدم طيفاً من المعلومات القيّمة، عملنا عن كثب مع فرق الإدارة العليا في العديد من المؤسسات الحكومية وقدمنا المشورة حول

كيفية هيكلة هذه الفرق وتعيين أعضائها. وقد وجدنا أن تعيين الفريق المناسب لإعداد الاستراتيجية يشكّل أهم إجراء قد يتخذه أي قائد حكومي؛ فعلى هذا الفريق أن يلمّ بكيفية مواءمة أنشطة إعداد الاستراتيجية والسياسات مع أنشطة التواصل وصرها في بوتقة واحدة متناغمة. فكما يقول الفيلسوف الصيني صن تزو "إن الاستراتيجية بلا تكتيكات هي أبطأ طريق نحو النصر. أما التكتيكات بلا استراتيجية، فهي الضجيج الذي يسبق الهزيمة".

إن من شأن الوعد الواضح، والذي يستقي وضوحه من تحليل CAPE، أن يمكّن الحكومة من بناء رؤية واستراتيجية بطريقة واضحة ومتكاملة. وبصفة عامة، يشكّل الوعد بياناً داخلياً يوضّح للمؤسسة ولموظفيها المبادئ التي يؤمنون بها، والأدوار التي يشغلونها. فعلى سبيل المثال، قامت إحدى حكومات دول مجموعة العشرين، والتي كانت تُجري إصلاحات اقتصادية سريعة، بصياغة وعد عزز مكانتها كوجهة استثمارية جذابة للمستثمرين الدوليين كما يلي:

"يمر اقتصادنا بمرحلة انفتاح غير مسبوق، ويؤدي ذلك إلى فتح باب الفرص على مصراعيه أمام المستثمرين. إننا نرحّب بطيف واسع من صنّاع التغيير كي يشاركونا في انتهاز فرص فريدة أنتجها هذا التحول".

هذا الوعد قابل للتحقيق وذو أثر كبير (الأمر الذي يتيح للمستثمرين فرصاً استثمارية غير مسبوقة، خاصة عندما يكون للمستثمرين حاجةً لمثل هذه الفرص) ومرغوب وجذاب (بحيث يمكّن المستثمرين من الوصول إلى أسواق كانت في السابق مغلقة أمامهم) ومميز (إذ يخلق بيئة حاضنة للابتكار الحقيقي والشراكات) وذو مصداقية (مدعوماً بسجل حافل من الإصلاحات السياسية والاستثمارات في البنية التحتية). وتشكّل هذه العوامل الأربعة مجتمعاً المعايير الأساسية لتقييم جودة الوعد الحكومي، سواء أكان الوعد صادراً عن حكومة وطنية أو إقليمية أو عن شركة أو هيئة مملوكة لها.

الخطوة الثالثة

أما الخطوة الثالثة، فتتجسد في الوفاء بالوعد والاستفادة منه لتعظيم أثر السياسات والأنظمة والتواصل مع أصحاب المصلحة (المحليين والدوليين) والتواصل الداخلي وتغيير الثقافة التنظيمية. ويتمخض عن هذه الخطوة الخروج بخطة عمل متناسقة يتم تمويلها وتقسيمها إلى مراحل، وتعيين الموظفين المعنيين بتنفيذها بالشكل الأمثل.

وعلياً أن نؤكد مجدداً مدى أهمية دمج استراتيجيات التواصل بصفاتها جزءاً أساسياً من خطة الوفاء بالوعد. وفي هذا السياق، لا يكفي اتباع المنهجيات التقليدية للعلاقات العامة والتسويق الرقمي والتواصل الإبداعي، إذ يجب الاستعانة



خبراء في مجال التواصل، على أن يتمتعوا بفهم عميق لبيئة السياسات والسياق السياسي والجيوسياسي الأوسع، وأن تكون لديهم القدرة على المساهمة في تحليل السياسات وإعدادها.

ولإيفاء بالوعد، لا بد من إيلاء الأهمية لإدارة أصحاب المصلحة، إذ يجب على القادة ألا يعتمدوا على مهاراتهم الشخصية أو شبكات معارفهم فحسب، فعلى الرغم من أهميتها، يجب عليهم أيضاً أن يقوموا بإعداد برامج وأنظمة رسمية فعّالة لبناء العلاقات لتعظيم فرص التأثير على أصحاب المصلحة وضمان تناغم التنفيذ.

ولن ينجح قادة الحكومات في الوفاء بوعدهم إلا إذا قاموا بتحفيز الموظفين العاملين لديهم وإشراكهم بخطة الوفاء بالوعد، فكثيراً ما يكتفي قادة الحكومات بإرسال المذكرات أو التوجيهات للموظفين ويتوقعون منهم الالتزام بما ورد بها والافتتاع بها. لكن الشعور بوضوح الوعد واتساقه ليس مجرد حبراً على ورق ولا يجوز حصره في وحدة معينة داخل المؤسسة، كوحدة الاستراتيجية والأثر مثلاً، بل يجب على كل موظف مسؤول عن تنفيذ أي رؤية أو وعد أو خطة أن يشعر بملكيتها لها.

كيف يخلق الوعد الواضح نظاماً في عالم تعمه الفوضى: قصة حكومتين

ثم قامت الحكومة بتدعيم هذه الفلسفة بتحليل معمق للظروف الاقتصادية والاجتماعية للناس في كيب الغربية ووفرت لها بيئة حاضنة من السياسات الوطنية والاتجاهات الجيوسياسية وأجرت تقييماً لفاعلية العمل الحكومي. وقد نتج عن ذلك كله وعد مميز:

"نجعل التقدم ممكناً عبر خلق بيئة يتمتع بها الناس بالحق والفرصة لعيش حياة يتغونها ويتحملون مسؤولية انتهاز هذه الفرص"

وقد لخصت حكومة كيب الغربية هذا الوعد الداخلي بشعار "معاً نغدو أفضل" (بدلاً من أن يقولوا مثلاً "نوفي بوعودنا")، والذي شكّل أساساً لكافة أنشطة إعداد السياسات والتواصل. ومن هذا المنطلق، تمت صياغة برامج الاستراتيجية والسياسات بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف ذات الأثر الملموس وبما يتماشى مع الوعد الذي قطعتة الحكومة والمتمثل بإتاحة الفرص للمواطنين مع التأكيد على مسؤوليتهم الفردية عن انتهازها. وقد منحت هذه البرامج الأولوية للإنفاق على البنية التحتية الاقتصادية بدلاً من التركيز حصراً على الرعاية الاجتماعية، كما ساهمت بصياغة إطار عمل تنظيمي لتمكين المراقبة المجتمعية للأحياء بدلاً من الاعتماد على الوجود الدائم لعناصر الشرطة. وساهمت أيضاً بتشجيع عقد الشراكات بين القطاعين العام

دعونا الآن نطرح مثالين وننتقل من الجانب النظري إلى العملي. يوضّح المثال الأول الميزة التي قد تنبثق عن إعداد وتنفيذ برامج متناسقة تدمج أنشطة التواصل مع أنشطة إعداد الاستراتيجية والسياسات. أمّا المثال الثاني، فيستكشف ما يحدث عندما تفتقد الحكومات إلى ثقافة الدمج والإجراءات الهيكلية اللازمة لتعزيزها وتفشل في معالجة أوجه التناقض وفي القيام التنازلات الضرورية وضمان استقطاب أكبر دعم داخلي ممكن للسياسات المقترحة قبل طرحها على الصعيد الخارجي.

في عام 2009، تولى حزب جديد زمام القيادة في محافظة كيب الغربية في جنوب أفريقيا وقام بإعداد استراتيجية جديدة لتعزيز مكانة الحكومة وتوجيه سياساتها وأنشطة التواصل التي تنفذها. وتمثّل المبدأ التوجيهي الرئيسي للحكومة الجديدة بما يسمى "الحرية الأساسية"، والذي يقول بأن الناس قادرون على توجيه حياتهم بأنفسهم، لكنهم يحتاجون إلى الفرص الضرورية للقيام بذلك بالشكل الأمثل. ويرفض هذا المبدأ فكرة المواطنة السلبية والتي يعتمد فيها المواطن اعتماداً كبيراً على المنافع التي تقدّمها الحكومة ويشجع المواطنين على انتهاز الفرص التي تتيحها الحكومة. وعليه، فقد ركّزت الفلسفة السياسية لهذه الحكومة على المسؤولية الفردية للمواطن وتفادت ترسيخ التصوّر السائد بأن الحكومة هي المزود الأوحده للخدمات والحلول.

والخاص لتعزيز فاعلية إجراءات توصيل الأدوية للمرضى المصابين بأمراض مزمنة بدلاً من الاعتماد على مقدّمي الخدمات الصحية الذين يركزون تحت وطأة الضغط.

والأهم من ذلك، صممت حكومة كيب الغربية استراتيجية التواصل بطريقة تمكّنها من الوفاء بالوعد وتمكين المبادرات الحكومية من النجاح في الوقت ذاته. فعلى سبيل المثال، عند افتتاح مدرسة جديدة، لم تقم الحكومة بالإعلان عن ذلك وتهنئة نفسها بهذا الإنجاز فحسب، بل كانت تحثّ الأهالي والمعلّمين والمؤسسات المجتمعية والهيئات الحكومية في المنطقة على تولّي مسؤولية حراسة المدرسة وضمان أمن الأطفال.

واعتمد البرنامج برقمته على "نظام إدارة شامل" والذي عزز التنسيق والتعاون بين الإدارات الحكومية وحكومات المقاطعات والحكومات المحلية. وقد نقّدت حكومة كيب الغربية أجدتها بوضوح واتساق وتناغم منذ العام 2009، الأمر الذي مكّنها من التفوق في كافة المقاييس على جميع حكومات مقاطعات جنوب أفريقيا الأخرى، سواء في مجالي التعليم والصحة أو في جودة البنية التحتية والنمو الاستثماري والاقتصادي.

وعلى النقيض من قصة حكومة كيب الغربية، دعونا ننظر إلى قصة "الفوضى العارمة" (أو Omnishambles كما تُدعى في بريطانيا)، والتي تدور أحداثها في وزارة الخزانة البريطانية والتي جعلت حزب المحافظين عاجزاً عن الوفاء بوعدته المتمثل بتحقيق إدارة مالية مسؤولة. ففي مارس 2012، أعلنت الحكومة الائتلافية بقيادة حزب المحافظين عن موازنتها السنوية الرابعة. وفي أعقاب الأزمة المالية العالمية لعام 2008، تعهّدت الحكومة بتبني موازنات "محايدة مالياً" وأقرّت قانوناً صارماً ينص على أن إجراءات الإنفاق الجديدة يجب موازنتها بإجراءات جديدة تُعزز الإيرادات.

وكان من المفترض أن يُعزز هذا النهج القاسي والضروري مكانة الحكومة ويُظهرها بصورة حكومة تتبع ممارسات مالية مسؤولة، لكنه أشعل جدلاً كبيراً بين الأوساط الانتخابية

وعرّض الحكومة لموجة من الانتقادات اللاذعة. وتمحورت هذه الانتقادات على وجه الخصوص حول ضريبة جديدة صغيرة أعلنت عنها الحكومة وأسمها النقّاد "ضريبة الفطائر" والتي تفرض ضريبة قيمة مضافة قدرها 20% على الفطائر الساخنة والمخبوزات الأخرى، ما رفع أسعار الفطائر نصف باوند تقريباً. ورأى النقّاد هذا التحرك على أنّه خيانة للوعد الذي قطعتة الحكومة والمتمثل بحماية العائلات ذات الدخل المنخفض وعرّضها لانتقادات واسعة من النواب ووسائل الإعلام والجمهور العام.

وفي غضون أسابيع، أُجبر وزير المالية البريطاني حينها، جورج أوزبورن، على إلغاء ضريبة الفطائر، ما شجّع الجمهور على فرض مزيد من الضغوطات على الحكومة وإجبارها عن التراجع عن ضرائب أخرى فرضتها. فقد تراجعت الحكومة أيضاً عن قرارها بفرض "ضريبة الأجداد" وهو مقترح لإلغاء الإعفاء الضريبي الممنوح لكبار السن الذين تزيد أعمارهم عن 65 عاماً. وتراجعت الحكومة كذلك عن قرار يتعلق بـ"ضريبة الأعمال الخيرية" والتي حاولت من خلاله بوضع سقف قدره 25% للإعفاء الضريبي الذي يمكن للشخص المطالبة به عند تقديم تبرّعات خيرية. وفي ظل تراجع الحكومة عن هذا الكمّ من القرارات، طرح مسؤولون حكوميون السؤال التالي "متى ستتوقف الحكومة عن التراجع عن قراراتها؟".

وقد أقر مسؤولو الخزانة البريطانية أن إجراءات الموازنة التي اتخذتها الحكومة قد انحرفت كثيراً عن مسارها المرسوم ضمن الاستراتيجية الكلية التي أعدتها الخزانة. وقد قام عدد من المسؤولين عن السياسات، والذي غالباً ما كانوا يعملون دون تنسيق، بمحاولات يائسة لرفع الأرباح الهامشية بأية طريقة ممكنة. كما أبدى فريق التواصل التابع للخزانة مخاوف إزاء هذه الإجراءات لكن بصورة متأخرة للغاية، وعليه، فلم يحظ بوقت كاف لتقديم المبررات المنطقية اللازمة للدفاع عن القرارات الأخيرة التي اتخذتها الحكومة بهذا الصدد. ببساطة، لقد عملت العديد من إدارات الخزانة وأقسامها بصورة عشوائية ودون تنسيق، الأمر الذي تفاقم أثره بفعل الإجراءات التي يتم صياغتها في اللحظة الأخيرة.

يتجسد الهدف الأساسي للحكومات في تحقيق أثر ملموس لمواطنيها، وذلك عبر تعزيز الازدهار والارتقاء بالمنظومات التعليمية والأمنية والصحية. ولا شك أن دمج أنشطة التواصل مع أنشطة إعداد الاستراتيجيات والسياسات يمهد الطريق نحو تحقيق هذا الأثر. لكن الجهود التي تبذلها الحكومات لدمج هذه الأنشطة غالباً ما تبوء بالفشل، وإن نجاح الحكومة منوط بقدرتها على قطع وعود صادقة مدعومة بغاية واضحة تُعزز تركيز الحكومة وتوجّه طولها وأفعالها وآلية تواصلها مع المواطنين.

نبذة عن المؤلفين:



رايان كوتزه

عمل **رايان** مديراً للاستراتيجية لنائب رئيس الوزراء البريطاني وشغل منصب رئيس الاستراتيجية والسياسات في حكومة كيب الغربية، كما كان عضواً في برلمان جنوب أفريقيا ومديراً للاستراتيجية ضمن حملة "بريطانيا أقوى في الاتحاد الأوروبي" (Britain Stronger in Europe). ويتمتع رايان بخبرة عميقة وعملية بالضغوطات الشخصية والمهنية التي يتعرض لها القادة في سياق عملهم ومعرفة واسعة بكيفية الحد من هذه الضغوطات وتحقيق النجاح. يشغل رايان حالياً منصب الرئيس التنفيذي لشركة كونسولوم.



جيمس ديفس

يختص **جيمس** بصياغة الاستراتيجيات الحكومية والسياسات العامة. وقد عمل في مكتب رئيس الوزراء البريطاني في 10 داوونينغ ستريت تحت قيادة رؤساء الوزراء غوردن براون وديفيد كاميرون. وشغل جيمس أيضاً منصب مدير سياسات الموازنة في وزارة الخزانة البريطانية، حيث قاد عدة فرق لتقديم حلول مبتكرة لعدد من التحديات المعقدة والحساسة سياسياً كتلك المتعلقة بالضرائب والسياسة المالية. ويعمل جيمس حالياً شريكاً إدارياً في كونسولوم.



ناتاشا ايغودارو

قادت **ناتاشا** جهود إعداد الاستراتيجية لمشروع القدية ونومو؛ إحدى أضخم وأبرز المشاريع السعودية. وشغلت ناتاشا في السابق عدة مناصب استراتيجية عليا في شركتي "جيه وولتر ثومبسون" و"امباكت بي بي دي أوه" حيث نفذت استراتيجيات التواصل الخاصة بهوية عدد من المؤسسات القطاعية الخاصة والحكومية في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا. وبصفتها مديرة الاستراتيجية والأثر في كونسولوم، توجّه ناتاشا فريقاً من الخبراء المختصين في إعداد الاستراتيجيات لتصميم برامج تحويلية للحكومات والشركات المملوكة لها..



سيلفين فورت

عمل **سيلفين** مديراً للأنشطة التواصل ضمن الحملة الانتخابية لإيمانويل ماكرون عام 2017 وشغل المنصب ذاته في حكومة ماكرون حتى عام 2019. بعدها، قدّم خدماته كمستشار لرئيس الجمهورية الفرنسية. ويتمتع سيلفين بخبرة تزيد عن 20 عاماً في مجال التواصل وعمل مع العديد من الشركات الدولية والمؤسسات العامة والحكومات حول العالم. ويقدم سيلفين أيضاً وبشكل منتظم آراءه وتحليلاته السياسية والدبلوماسية في عدد من المنافذ الإعلامية الفرنسية والأوروبية، بما يشمل عمود رأي أسبوعي يُنشر في صحيفة لكسبرس الفرنسية. ويعمل سيلفين شريكاً في إدارة الاستشارات الحكومية التابعة لكونسولوم.



CONSULUM

GOVERNMENT ADVISORY