القمة العالمية للحكومات
WORLD GOVERNMENT SUMMIT

بالتعاون مع

OECD
BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

تبنّي الابتكار في الحكومة:

الاتجاهات العالمية 2018

القمة العالمية للحكومات
WORLD GOVERNMENT SUMMIT

بالتعاون مع

OECD
BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

OPSI Observatory of Public Sector Innovation

مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي
MOHAMMED BIN RASHID CENTRE FOR GOVERNMENT INNOVATION

يقوم مرصد الابتكار في القطاع العام بجمع وتحليل الأمثلة والخبرات المشتركة لابتكارات القطاع العام بهدف تقديم مشورات عملية قابلة للتنفيذ إلى الدول حول كيفية إنجاح الابتكار.

إن هذه الوثيقة وأي خريطة مذكورة لا تمس أياً من مكانة أو سيادة أي إقليم؛ وتخطيط الحدود الدولية؛ واسم أي إقليم أو مدينة أو منطقة.

هذه الوثيقة مرخصة بموجب ترخيص
Attribution – ShareAlike 3.0 IGO (CC BY-SA 3.0 IGO)،
المقدم من قبل Creative Commons، باستثناء الصور التي تعتمد حقوق ملكيتها على النحو الممنوح من قبل أصحابها.

القمة العالمية للحكومات

القمة العالمية WORLD
للحكومات GOVERNMENT
SUMMIT

القمة العالمية للحكومات منصّة عالمية تهدف إلى استشراف حكومات المستقبل. وتحدّد القمة كل عام برنامج عمل لحكومات المستقبل مع التركيز على كيفية الاستفادة من الابتكار والتكنولوجيا في التغلب على التحديات العالمية التي تواجه البشرية.

القمة العالمية للحكومات مركزٌ لتبادل المعرفة بشأن عدّة موضوعات من بينها عمل الحكومات واستشراف المستقبل والتكنولوجيا والابتكار، ومنصّة للتواصل بين صناع السياسات والخبراء والروّاد في مجال تحقيق التنمية البشرية.

تفتح القمة العالمية للحكومات بابًا على المستقبل من خلال دراسة وتحليل أحدث التوجهات والتحديات والفرص التي تواجهها البشرية. كما أنها منصّة لعرض أحدث الابتكارات وأفضل الممارسات والحلول الذكية التي تحفّز الابتكار في مواجهة التحديات المستقبلية.

فهرس المحتويات

أبرز النقاط

مقدمة

الاتجاه ١: الهوية

دراسة حالة: "أدهار" – الهند

دراسة حالة: "بي بادجيز" – بلجيكا

دراسة حالة: بحوث العلامة التجارية الأسترالية – أستراليا

دراسة حالة: أول سفارة بيانات في العالم - أستونيا

الاتجاه ٢: منهجيات الأنظمة

دراسة حالة: "أبيكس" – سنغافورة

دراسة حالة: "بريديكتيف" - المملكة المتحدة

دراسة حالة: "الوكلاء المستقلون" و"جي سي تالنت كلاود"

الاتجاه ٣: الشمولية والشرائح الأضعف من السكان

دراسة حالة: سياسة "سيول ٥٠+" جمهورية كوريا

دراسة حالة: برنامج الشمول المالي للمهاجرين – المكسيك

دراسة حالة: مختبر "آسكر" للرفاه - النرويج

الخاتمة

الملاحق

كيف تبتكر الحكومات لمعالجة التحديات غير المسبوقة؟

يشهد العالم حالياً وضعاً سياسياً واقتصادياً معقداً وسريع التغير، ما يُحدث تحولات في المجتمع لا تتفق مع وجهات النظر القائمة حالياً بشأن العالم وكيفية التحكم به والسيطرة عليه. بالإضافة إلى ذلك، تُحدث التكنولوجيا تغييراً جذرياً في الوضع الراهن وتخلق مستقبلاً ينطوي على الكثير من العناصر المجهولة. وبالتزامن مع ذلك، فقد تسارعت وتيرة العولمة، ما أدى إلى خلق ردة فعل نتيجةً للتفاوت الاقتصادي المتنامي والمتزايد. ولا تزال مسألة المساواة بين الجنسين تشكل معركة صعبة يجب خوضها، وإن الصراعات تجبر أرقاماً قياسية من السكان على مغادرة منازلهم، كما أن الثقة في الحكومة تسجل أدنى مستويات لها، ناهيك عن أزمات التغير المناخي وأتمتة الوظائف التي تلوح في الأفق. وقد تبدو هذه التحديات عصيّة على الحل، إلّا أنّ أهميتها تنعكس بقدرة الحكومات وإمكانياتها على اتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال اعتماد مقاربات جديدة إزاء السياسات والخدمات. فالحكومات تستجيب بالفعل لهذه التحديات وتعمل على الابتكار من أجل مواكبة الحقائق الجديدة ومن أجل بناء مستقبل أفضل لمواطنيها.

استعراض عالمي للابتكار الحكومي

للتواصل مع مرصد الابتكار في القطاع العام

http://oe.cd/opsi

@OPSIgov

opsi@oecd.org

http://tiny.cc/opsinewsletter

يعتبر مرصد الابتكار في القطاع العام (OPSI) التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) بمثابة منتدى لتبادل الدروس المستفادة والرؤى في مجال الابتكار الحكومي[1]. وبهدف تعزيز رسالته والتعلم من المبتكرين الرائدين، أبرم مرصد الابتكار في القطاع العام شراكة مع مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي (MBRCG)[2] في حكومة الإمارات العربية المتحدة، إذ يعمل هذا المركز على تحفيز ثقافة الابتكار وإثرائها ضمن الحكومة. وأعدّ المرصد والمركز معاً استعراضاً عالمياً شمل بحوثاً موسعة ودعوة مفتوحة للابتكارات لاستطلاع الطريقة التي تعتمدها الحكومات للابتكار استجابةً منها للتحديات الهائلة التي يواجهها عالم اليوم المعقد. وعبر تحديد هذه الاتجاهات والأمثلة ومشاركتها من خلال الاستعراض، وانطلاقاً من عملهما معاً كمنتدى للابتكار العالمي، يسعى مرصد الابتكار في القطاع العام ومركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي إلى توفير مصدر للإلهام للعمل المقبل، وتضمين النجاحات، والحدّ من تأثير الفشل، وتسريع العملية التحويلية للابتكار بهدف تزويد المواطنين بنتائج فُضلى. ونُشر هذا الاستعراض بالتزامن مع انعقاد القمة العالمية للحكومات ٢٠١٨ التي تجمع أكثر من ١٣٠ بلداً لمناقشة السبل المبتكرة لمواجهة التحديات التي تشهدها البشرية. ومن أبرز سمات القمة بذكر "ابتكارات الحكومات الخلاقة" وهي سلسلة من المعارض التفاعلية التي تجسد الابتكارات على أرض الواقع. وتشمل هذه المعارض دراستي حالة واردتين في هذا الاستعراض، كما سيناقش لاحقاً.

وضع مرصد الابتكار في القطاع العام بالتعاون مع مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي من خلال البحوث والدعوات إلى الابتكار، ثلاثة اتجاهات رئيسية للابتكار في القطاع العام تستند إلى اتجاهات محددة من خلال الاستعراض العالمي الذي أصدراه عام ٢٠١٧[3]. وتشكل هذه الاتجاهات هيكلية الاستعراض، ويشمل كلّ قسم مناقشة للمبادرات المبتكرة بحسب الحكومات وشركائها، مع أمثلة واقعية تجسد الاتجاه على أرض الواقع، وتوصيات ترمي لمساعدة الدول على فك شيفرة الابتكار. هذا وتركز الاتجاهات على ما يلي:

١ مرصد الابتكار في القطاع العام هو جزء من مديرية الحوكمة العامة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. انظر www.oecd.org/gov.
٢ انظر www.mbrcgi.gov.ae.
٣. انظر www.worldgovernmentsummit.org.

٢٧٦
حالة مقدمة من ٥٨ دولة

١٠
منها عُرضت كدراسات حالة في هذا الاستعراض

أبرز النقاط

الهوية

تعتبر الهوية شرطاً أساسياً بالنسبة للأفراد والشركات للحصول على الخدمات الحكومية والمشاركة في المجتمع، وبالنسبة للاقتصاد والحكومات لفك شيفرة إمكانيات الخدمات المبتكرة الجديدة. تعمل الحكومات وشركاؤها على الابتكار بغرض تصور طرق جديدة لتوفير هويات الأفراد والشركات من خلال التقنيات الناشئة. كما تساعد المواطنين على إظهار مزيج فريد من المعرفة، والمهارات، والخبرات التي تشكل هوياتهم الشخصية. وفي عالم مترابط تتلاشى فيه الحدود بشكل متزايد، فإن الحكومات تتساءل حول إمكانية اعتماد مفاهيم تقليدية للهوية الوطنية، وتتطلع قدماً إلى معنى أن يكون الفرد مواطناً ومقيماً.

وتمت في هذا السياق ملاحظة المواضيع التالية:

إطلاق الدول برامج هوية جديدة.

تتركز آخر التطورات تتركز في المجالات البيومترية وتقنيات التعاملات الرقمية "بلوك تشاين"، إلا أنها قد تثير مخاوف تتعلق بالخصوصية.

تساعد المعايير المفتوحة الأفراد في التعبير عن هويتهم الفريدة.

تتيح التكنولوجيا اتخاذ قرارات أفضل في مجال الهوية التجارية.

يحفز الابتكار نقاشات جديدة متعلقة بالهوية الوطنية والفردية.

Image sources are included in the main body of the report

الهوية

التوصيات الأساسية

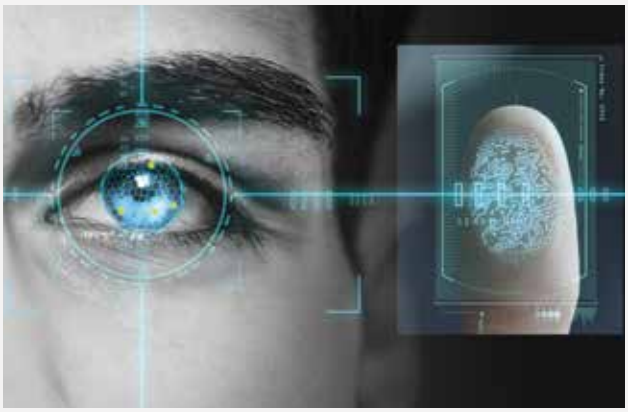
١. تطوير حلول الهوية التي تتناسب مع ثقافة البلاد.

٢. جعل المفاضلات مفهومة بوضوح من قبل السكان.

٣. التفكير فيما هو أبعد من مفاهيم الهوية التقليدية.

٤. استخدام معايير مفتوحة وواجهات برمجة التطبيقات (API) لفك شيفرة الإمكانيات.

دراسة حالة: "أدهار" – الهند



يُعدّ "أدهار" (Aadhaar) أكبر برنامج للهوية البيومترية في العالم ويشمل ١,٢ مليار مواطن هندي. يحصل كل مستلم على رقم هوية فريد وتؤخذ بصمات أصابعه وبصمة العين. تمّ تصميم المبادرة بهدف الحدّ من عمليات الاحتيال من خلال ضمان استفادة الشخص المناسب من المنافع، وتوسّعت لتشمل أجزاء عديدة من الحياة اليومية في الهند. ومع تطوّر البرنامج، ثار جدل حول الخصوصية والأمن، فأصدرت المحكمة العليا الهندية حكماً اعتبرت فيه أنّ الخصوصية حق من حقوق الإنسان، ما قد يؤثر على مستقبل برنامج "أدهار".

دراسة حالة: "بي بادجيز" – بلجيكا

يتعلم الأفراد ويتطورون طوال حياتهم، سواء في المدرسة أو من خلال التدريب أو في الحياة المهنية أو حياتهم الشخصية. ومع ذلك، فإن هناك خيارات قليلة لإبراز المهارات التي لم يكتسبونها وفقاً لإثباتات رسمية مثل الدبلوما والشهادات. ولمعالجة هذا المسألة، أطلقت الحكومة البلجيكية بطاقات "بي بادجيز" (Be Badges)، وهي منصة رقمية تتيح لأصحاب العمل والمدارس وغيرها التعرف على تجارب الأفراد. ويمكن لأصحاب البطاقة تقاسم بطاقاتهم مع الآخرين وسوق العمل، كما يمكن لأصحاب العمل الوصول إلى المنصة للعثور على موظفين جدد.

دراسة حالة: بحوث العلامة التجارية الأسترالية – أستراليا

يتجسد أكثر من ٨٧ في المائة من قيمة الشركة في أصول غير ملموسة بما فيها العلامات التجارية التي تمثلها. ومع ذلك، فإن ضمان تفرّد العلامة التجارية للشركة قد يكون صعباً ويستغرق وقتاً طويلاً. وقد أطلق مكتب براءات الاختراع في أستراليا، بهدف توفير المساعدة في هذا الصدد، نظام البحث في العلامات التجارية الأسترالية، وهو أداة ثورية للتعرف على الصور واستخدام الذكاء الاصطناعي من شأنها أن تساعد الشركات في إنشاء علامة تجارية تشكل أساساً متيناً تبنى عليه بقية الأعمال التجارية ويهدف إلى تمييز هويتها ومنتجاتها وخدماتها الفريدة في السوق.

دراسة حالة: أول سفارة بيانات في العالم - أستونيا

تشتهر أستونيا بحكومتها المتقدمة على الصعيد التكنولوجي، ويتمّ أداء كل خدمة حكومية بشكل إلكتروني تقريباً. ونتيجة لذلك، تعتمد أستونيا إلى حدّ كبير على نظم المعلومات لديها. وبهدف حماية بياناتها، ابتكرت أستونيا سفارات للبيانات - الخوادم المخزنة مادياً في بلدان أخرى، وتخضع لاختصاص أستونيا من الناحية القانونية، ويتم تخزين نسخ من قواعد البيانات الرئيسية على تلك الخوادم ويمكن الوصول إليها في حالة وقوع أي حادث كبير. ومن خلال هذه المبادرة وغيرها، أصبحت أستونيا "بلداً بلا حدود"، ما يثير التساؤلات حول معنى السيادة والهوية الوطنية في عالم رقمي.

منهجيات الأنظمة وعناصر التمكين

تلجأ الحكومات إلى الابتكار لإحداث نقلة نوعية في الطريقة التي تقدم من خلالها الخدمات. فالمقاربات الأكثر ابتكاراً تمتنع عن تكديس الإصلاحات واحداً فوق الآخر، وبدلاً من ذلك تعيد جمعها بطريقة تسمح لها ببلوغ الهدف الحقيقي الكامن في التغيير المنشود. وتستعرض منهجيات الأنظمة العملية الكاملة للحكومة كنظام مترابط بدلاً من تفكيكه إلى قطع متباينة. وهي تعمل على تحويل العمليات والطرق الكامنة وراء الابتكار وتعيد مواءمتها لتغيير طريقة عمل الحكومة بطريقة شاملة، مع إشراك كافة الجهات الفاعلة المتأثرة سواء من داخل الحكومة أو خارجها على حدّ سواء. وهي بذلك تستفيد من عدد من الأدوات والظروف المواتية لتحقيق النجاح.

وتمت في هذا السياق ملاحظة المواضيع التالية:

يتبنّى المبتكرون منهجيات الأنظمة لمعالجة المشاكل المعقدة، مع قيامهم كذلك بتجاوز الحدود الإدارية أيضاً.

تسجل الدول تحسناً في تشخيص المشاكل لإطلاق التغيير في الأنظمة.

تتضمن منهجيات الأنظمة مفاضلات يجب تقييمها.

يتطلع المبتكرون في الأنظمة للتوسع: من التراكمي إلى الجذري.

يستعمل المبتكرون منهجيات الأنظمة لإحداث تحوّل في القطاع العام

التوصيات الأساسية

١. التركيز على مشكلة، وليس على وسيلة.

٢. تطبيق أدوات جديدة لتشخيص المشكلة.

٣. تحليل الآثار المنهجية المحتملة ومفاضلات القيمة الناتجة عن الابتكار.

٤. البقاء على استعداد لمواجهة التغيرات الطارئة من مستوى القواعد إلى القمة.

٥. تجربة التغير التحويلي داخل الحكومة.

دراسة حالة: "أبيكس" – سنغافورة

"أبيكس" (APEX) هي منصة حكومية شاملة تحدد واجهات برمجة التطبيقات المشتركة (API) التي تتيح للوكالات العامة تبادل البيانات مع الوكالات الأخرى والكيانات الخاصة. كما تمكّن "أبيكس" برامج البيانات الحكومية المختلفة من التواصل مع بعضها البعض، وتوفر حوكمة موحدة واتساقاً وأداءً موثوقاً به. وتتيح هذه المنصة الابتكار من خلال كتيّب مركزي وبوابة الخدمة الذاتية حيث يمكن للمبتكرين الاستفادة بسهولة من واجهات برمجة التطبيقات المشتركة كركائز أساسية لخلق خدمات وتجارب جديدة للمواطنين. وتشكّل "ماي إنفو" (MyInfo) واحداً من المشاريع التجريبية الأولية وهي عبارة عن خدمة تلغي حاجة المواطنين لتقديم معلوماتهم الشخصية بشكلٍ متكرر إلى الخدمات الحكومية. وتعالج "أبيكس" تحدياً نظامياً رئيسياً: قابلية التشغيل البيني للأنظمة.

دراسة حالة: "بريديكتيف" - المملكة المتحدة

"بريديكتيف" (Predictiv) هي منصة على الإنترنت لتشغيل التجارب السلوكية. وتمكّن "بريديكتيف" الحكومات من إجراء تجارب عشوائية مع عدد من المشاركين عبر الإنترنت ومن اختبار ما إذا كانت السياسات والتدخلات الجديدة تعمل بشكل جيد قبل نشرها في العالم الحقيقي. وتتمتع "بريديكتيف" بالقدرة على تغيير أساليب عمل الحكومات بعمق من خلال تقليص الوقت اللازم لاختبار التدخلات الجديدة بشكل كبير. بالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من أن ضيق الوقت والواقع السياسي يزيد من صعوبة تطبيق "التجارب الميدانية" على السياسة السائدة في بعض الأحيان، فإن "بريديكتيف" تجعل الطرق التجريبية أكثر سهولة.

دراسة حالة: "الوكلاء المستقلون" و"جي سي تالنت كلاود" – كندا

تعمل كندا على اختبار عدة نماذج لتوظيف وتوزيع المواهب في الخدمة العامة في العصر الرقمي. ويعتبر "تالنت كلاود" (Talent Cloud) المشروع الأكثر طموحاً الذي يهدف إلى أن يصبح مصدراً موثوقاً للبحث عن المواهب المشتركة بين القطاعات. ويصور هذا المشروع سوقاً رقمية يتمتع العمال فيها بإمكانية الوصول إلى حقوقهم ومكاسبهم وتمثيلهم النقابي مع المحافظة على المرونة في اختيار العمل داخل الحكومة وخارجها، وفقاً لما هو متوافر. كما يمثل تخلياً عن نموذج التوظيف الدائم في الخدمة العامة، وتنظيم المواهب والمهارات بدلاً عن ذلك للعمل على أساس المشاريع. وعلى الرغم من أن المشروع لا يزال في مراحله التصورية، فقد أصدرت "تالنت كلاود" عدة مشاريع منبثقة مبتكرة وناجحة في حد ذاتها مثل "الوكلاء المستقلين" (Free Agents).

الشمولية والشرائح الأضعف من السكان

في مواجهة التحديات الرئيسية الشاملة مثل الهجرة، وأزمات شيخوخة السكان، وعدم اليقين بشأن مستقبل أتمتة العمل والتوظيف، واستمرار أوجه التفاوت بين الجنسين والاقتصاد، تتجه الحكومات نحو الابتكار لبناء مجتمعات أكثر شمولية. وتمضي الحكومات في سعيها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال إيجاد مسارات جديدة نحو المساواة بين الجنسين، وتخفيف حدة ظروف الانتقال والظروف الاقتصادية بالنسبة للمهاجرين. وتعتبر الحكومات التي تبحث عن طرق مبتكرة لإعداد المجتمع لمواجهة أتمتة الوظائف ومستقبل العمل قليلة، ولا تزال الطريق طويلة أمامها للوصول إلى هدفها وقد تعترضها بعض الفجوات خلال مسيرتها، ولكنّ الشمولية آخذة بالتوسع ويجري حالياً إنشاء شبكة أمان مترابطة. فالعالم يقف اليوم عند منعطف يتحدى الحكومات للإقرار بالواقع الجديدة وإيجاد حلول جديدة للجميع عبر الابتكار.

وتمت في هذا السياق ملاحظة المواضيع التالية:

- تبتكر الحكومات والمؤسسات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- المساواة بين الجنسين معركة شاقة، إلاّ أنّ الدول المبتكرة تعمل على ردم الهوة.
- يتوجب على الحكومات التكيف مع شيخوخة المجتمعات.
- تساعد موجات الهجرة على حلّ بعض التحديات ولكنّها تخلق تحديات أخرى.
- تدعم منهجيات الأنظمة الفئات الأكثر ضعفاً.
- تحتاج الحكومات إلى الابتكار في مواجهة أتمتة الوظائف.

التوصيات الأساسية

١. التواصل مع المجتمعات الدولية لدفع التقدم الموحد.

٢. التأكد من أخذ كافة أفراد المجتمع بعين الإعتبار واستشارتها بشأن صنع السياسات وتقديم الخدمات.

٣. البدء بتحضير الجيل الحالي لدعم الجيل المستقبلي من الشرائح الأضعف من السكان.

دراسة حالة: سياسة "سيول ٥٠+" جمهورية كوريا

تمثل سياسة "سيول ٥٠+" (Seoul 50+) لمن تجاوزوا سن الخمسين مقاربة مبتكرة بين سياسات الرفاه الاجتماعي والتوظيف والتعليم مدى الحياة الموجهة نحو تلبية احتياجات مجتمع يسير نحو الشيخوخة. وتتناول هذه السياسة احتياجات المواطنين الذين تتراوح أعمارهم بين ٥٠ و٦٤ عاماً، وتمكنهم من البقاء نشطين وعاملين وفاعلين في المجتمع. وتقوم حكومة مدينة سيول كجزء من سياسة "سيول ٥٠+"، بإنشاء بنية تحتية شاملة مع مؤسسات وكليات ومراكز في جميع أنحاء المدينة. وبذلك، تقوم حكومة مدينة سيول بإعادة تعريف معنى "العمل" في عصر يتسم بتكيف الشرائح المسنة من السكان مع أتمتة الوظائف.

دراسة حالة: برنامج الشمول المالي للمهاجرين – المكسيك

يعتبر برنامج الشمول المالي للمهاجرين مبادرة مبتكرة بمجال الخدمات المالية توفر حسابات مصرفية وغيرها من أشكال الدعم لمجموعة مميزة من المهاجرين المتحدرين من المكسيك العائدين من الولايات المتحدة في ظل المناخ السياسي الذي أدخل قدراً كبيراً من الشك في حياتهم. ولمساعدة أولئك المواطنين، قام المصرف الوطني للادخار والخدمات المالية، وهو مصرف إنمائي أنشأته الحكومة الاتحادية للوصول إلى الشرائح الأضعف من السكان، بفتح ١١ فرعاً للخدمات في مواقع استراتيجية على طول الحدود بين الولايات المتحدة والمكسيك، بالإضافة إلى فرع واحد في مطار مكسيكو سيتي. توفر هذه الخدمات للمواطنين العائدين خدمات مالية ومعلومات حيوية.

دراسة حالة: مختبر "آسكر" للرفاه - النرويج

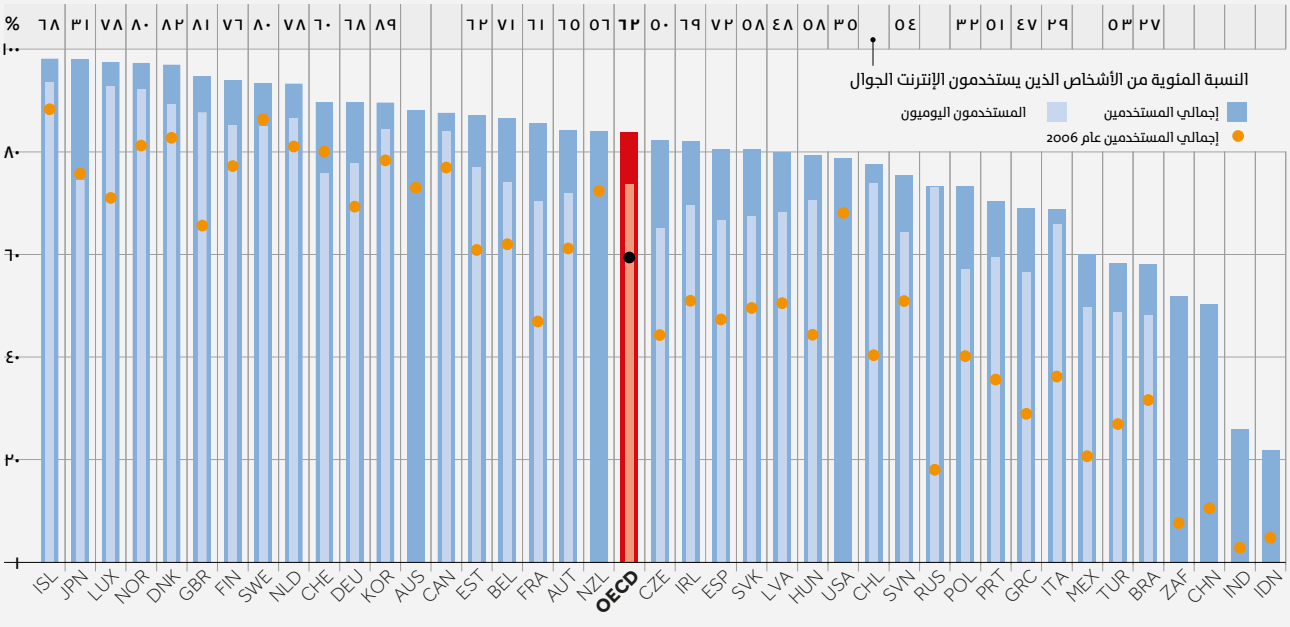
يعدّ مختبر الرفاه "آسكر ويلفير لاب" (Asker Welfare Lab) مفهوماً جديداً لتقديم الخدمات يرتكز فقط على المواطن، حيث تستثمر جميع الخدمات البلدية ذات الصلة مع الشركاء الخارجيين –فريق الاستثمار- في رفاه الفرد. ويتبنّى المختبر عقلية استثمارية ويعامل المواطنين كمستثمرين مشاركين. ويكمن الهدف من ذلك في رفع مستوى معيشة الأفراد المستضعفين، وبالتالي تحسين نوعية حياة كل فرد وعائلة في البرنامج. والأهم من ذلك، يجب على الخبراء أن يشاركوا المواطنين الذين يريدون تغيير حياتهم على أساس "لن يُتخذ أي قرار بالنيابة عني بدون مشاركتي". هذا وتجري مراقبة استثمارات القطاع العام عن كثب من خلال شكل جديد من التقارير التي تركز على تحقيق النتائج.

الحكومات في مواجهة تحديات غير مسبوقة وإمكانيات هائلة

يتسم الوضع السياسي والاقتصادي العالمي الحالي بالتعقيد وسرعة التغير، كما يخوض المجتمع عملية تحولٍ لا تُصدق والتي تفرض تحديات جدية أمام الأنظمة والرؤى القائمة حول طبيعة سير العالم والطريقة التي ينبغي تنظيمه وفقها. ولا تساهم التقنيات الناشئة في إحداث تحول جذري في الوضع الراهن فحسب، بل تغير الأفكار المسبقة القائمة وتخلق مستقبلاً مجهولاً. عندما تم إطلاق جهاز "آي فون" لأول مرة قبل عشرة أعوام، كان موقع "تويتر" في انطلاقاته الأولى، ولم تكن شركة "أوبر" موجودةً بعد – وكان بوسع عددٍ قليل من الناس أن يتخيلوا عالمنا الحالي المتصل باستمرار والمترابط بلا انقطاع، حيث تستخدم غالبية السكان الإنترنت الجوال على أساسٍ يومي (انظر الشكل ١).

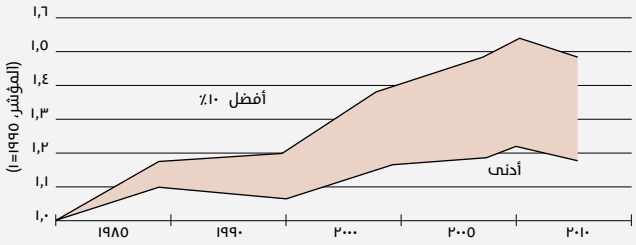
وساهم هذا الترابط في تسارع وتيرة العولمة السريعة بالفعل، والتي عززت تحفيز التعديلات البنيوية التي تتطلب استجابةً من الحكومة، فضلاً عن إحداثها لردة فعل متنامية ناجمة عن الاستياء من تزايد انعدام المساواة في جميع أنحاء العالم. ويسود شعورٌ في العديد من البلدان بأن فوائد هذا العالم المتصل والمتغير بسرعة قد تركزت في أيدٍ قليلةٍ جداً. ووصلت الفجوة بين الأغنياء والفقراء في الغالبية العظمى من البلدان المتقدمة إلى أعلى مستوى لها منذ ثلاثة عقود. وتجني نسبة الـ١٠ في المائة الأكثر ثراءً من السكان في منطقة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حالياً نحو ١٠ أضعاف دخل الـ١٠ في المائة الأكثر فقراً، أي بزيادةٍ بنحو سبع مرات عن ثمانينات القرن الماضي. وتزداد المشكلة سوءاً (انظر الشكل ٢) حيث يسيطر ثمانية رجال فقط على ثروةٍ تماثل قيمتها ثروة نصف سكان العالم (مولاني، ٢٠١٧). ويؤثر هذا الوضع على ثقة الناس في المؤسسات، وإيمانهم بفوائد العالم المعولم. وفي الوقت الحالي، يثق ٤٣ في المائة فقط من المواطنين بحكوماتهم، كما أن هذا المعدل آخذٌ في الانخفاض (انظر الشكل ٣). ويسود اعتقادٌ عام بأن الحكومات غير قادرةٍ على حماية مصالح شعوبها (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٦ إيه: ١٩٨).

الشكل ١: عالمٌ متصل باستمرار: إجمالي مستخدمي الإنترنت اليومي والجوال عام ٢٠١٦



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ إيه: ١٩٦)

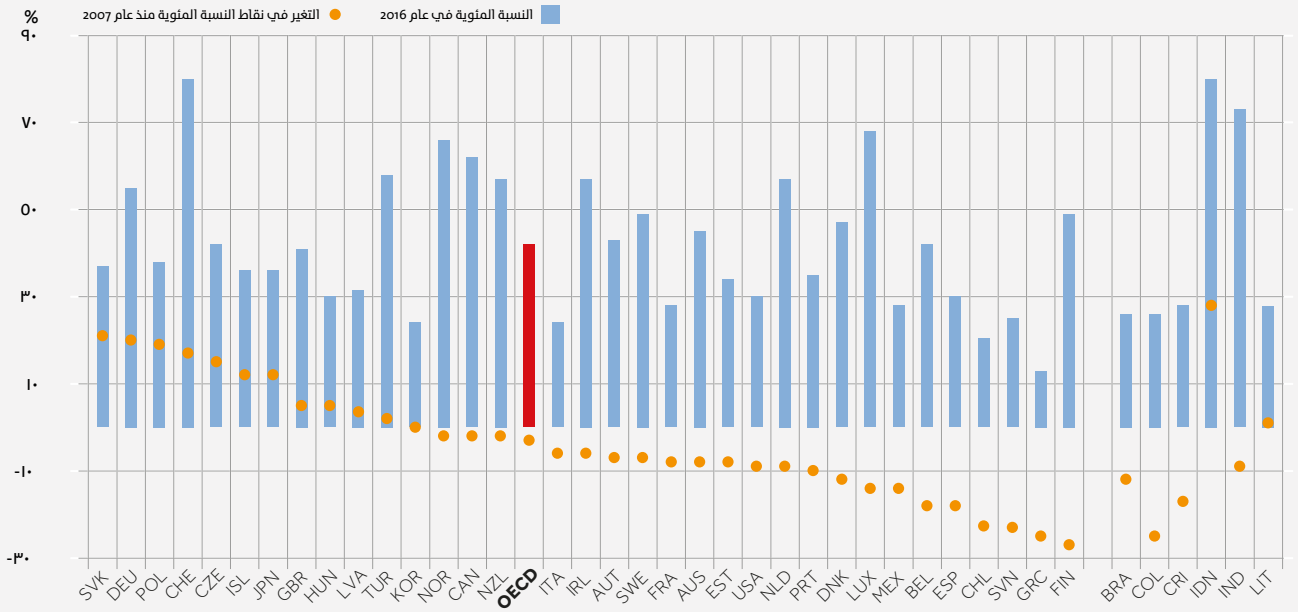
الشكل ٢: الأغنياء يصبحون أكثر ثراءاً والفقراء يزدادون فقراً
دخل الأسر، المعدل في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٦:٦٦)

يمثل فتور الثقة بقدرة الحكومات على إدارة التحديات العالمية أساساً ضعيفاً لخوض غمار موجاتٍ جديدة من التغيير. ويعيد الجمع بين التغير التكنولوجي والعولمة تشكيل مفهوم العمل، والغرض من البشر، وسبل كسب الرزق. وتقدر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن نسبة وقدرها ١٠ في المائة من الوظائف في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية معرضة بشدة لخطر أن تصبح مؤتمتةً (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٦ إيه)، في حين ستتغير مهام نسبةٍ إضافية من القوة العاملة وقدرها ٢٥ في المائة بشكلٍ كبير بسبب الأتمتة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٦ سي: ٥٧).

الشكل ٣: الثقة في الحكومات الوطنية، عام ٢٠١٦ - ٢٠٠٧



المصدر: منظمة غالوب العالمية لاستطلاعات الرأي

الحكومات في مواجهة تحديات غير مسبوقة وإمكانيات هائلة

وتغذّي التحولات السكانية الرئيسية هذا التحول أيضاً، ويعدّ الجيل الحالي من الشباب في جميع أنحاء العالم أكبر جيلٍ على مدى العصور، إلا أن نسبة الشباب في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قد انخفضت على مدى الأعوام الخمسين الماضية وكان لذلك نتائج واضحة على الإنفاق عبر الأجيال على المعاشات التقاعدية، والرعاية الصحية والتعليم. وتواجه العديد من البلدان شيخوخة السكان، الأمر الذي يفرض ضغوطاً متزايدة على العديد من البرامج الحكومية والآليات الاجتماعية (انظر قسم الشمولية والشرائح الأضعف من السكان في هذا الاستعراض).

وتعدّ ضغوط الهجرة عاملاً آخر يساهم بتفاقم الأمر، إذ يتم إرغام أعدادٍ قياسيةٍ من الناس على النزوح من منازلهم بسبب الصراعات، أو العنف والعوامل البيئية مثل تغير المناخ، حيث سجلت بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أكثر من مليون ونصف طلب لجوء جديد في عام ٢٠١٦ بالمقارنة مع العام السابق[٤]. ويفرض هذا الاتجاه السائد ضغوطاً كبيرة على الحكومات لتقوم بمواءمة خدماتها العامة لضمان ألا يتم إغفال أحد.

والأمر الواضح الوحيد بالنظر إلى حجم التغيير، وحجم التحول المرافق له وحالة انعدام اليقين بالنسبة للمستقبل المترتبة عن ذلك هو: ليس ثمة رجوعٌ إلى الوراء. ويتسارع معدل التغير بوتيرةٍ هائلة، وهناك ضرورة ملحة بأن تقوم الدول والأفراد بإعادة النظر في الوضع الراهن ومناقشة الأساليب المحتملة للمضي قدماً. كما توجد هناك حاجةٌ إلى منهجياتٍ جديدة لضمان إتاحة الفرصة للجميع لتحسين رفاههم في اقتصادٍ تتزايد عولمته ورقمنته. ويعد التجديد السبيل الوحيد إلى تحقيق مستقبلٍ مزدهر، ومثمرٍ وشامل، والأهم من ذلك كله هو الابتكار.

ويتمحور الابتكار في الحكومة حول إتاحة سبلٍ جديدة للتأثير بشكلٍ إيجابي على حياة الناس اليومية، وتقديم منهجياتٍ جديدة لتشجيعهم على أن يصبحوا شركاء في تشكيل مستقبل الحكومة. وينطوي هذا الأمر على التغلب على أسس وأساليب التفكير القديمة وتبنّي تقنياتٍ وعمليات وأفكار جديدة. وحتى يكون الابتكار مستداماً يجب أن يرتكز أيضاً إلى ضمان ثقة الجمهور العام، وبناء الثقة في قدرة الحكومة على التعامل مع عالمٍ سريع التغير بمهارة، وأن يعمل بوصفه راعياً سليماً لمواردها.

٤ انظر
.https://edge.worldgovernmentsummit.org

للتواصل مع مرصد الابتكار في القطاع العام
http://oe.cd/opsi
@OPSIgov
opsi@oecd.org
http://tiny.cc/opsinewsletter

ابتكارات الحكومات لمعالجة هذه التحديات والاستفادة من هذه الإمكانيات

تتمثل مهمة مرصد الابتكار في القطاع العام التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بأن يكون بمثابة منتدى لتبادل الدروس والأفكار حول ممارسة الابتكار في الحكومة[٥]. وعمل المرصد منذ عام ٢٠١٤ على الوفاء باحتياجات الدول والمدن في جميع أنحاء العالم، ليوفر مرجعيةً مشتركة لتحديد وجمع وتحليل طرقٍ جديدة لوضع وتنفيذ السياسات والخدمات العامة. ويتعين على الحكومات أن تدرك، وتختبر وتَدمج طرقاً جديدة للقيام بالأمور في وقتٍ يشهد تعقيداً متزايداً، ومتطلباتٍ سريعة التغير وضغوطاً مالية كبيرة. ويعمل مرصد الابتكار في القطاع العام على تمكين موظفي الحكومة من خلال أفكار ومعارف وأدواتٍ وروابط جديدة لمساعدتهم على استكشاف إمكانيات جديدة من خلال:

- **استطلاع ممارساتٍ ناشئة وتحديد الخطوات التالية.** ويتضمن ذلك تحديد ممارساتٍ جديدة رائدة في الحكومة، والربط بين الأشخاص الذين يشرعون في أساليب جديدة للتفكير والعمل، وأخذ ما تعنيه هذه التوجهات الجديدة بالنسبة للقطاع العام بعين الاعتبار.
- **استطلاع كيفية تحويل الأمور الجديدة إلى أمور معتادة.** ويعني هذا دراسة الابتكار في مختلف سياقات القطاع العام واستقصاء الأطر والأساليب المحتملة لإطلاق الإبداع والابتكار، وطرق ربطها بالعمل اليومي للموظفين الحكوميين.
- **تقديم مشورة موثوقة حول كيفية تعزيز الابتكار.** وينطوي هذا على مشاركة التوجيهات والموارد المتعلقة بالأساليب التي يمكن أن تدعم الحكومات الابتكار من خلالها للحصول على نتائج أفضل لشعوبها.

وللمساعدة على تحقيق هذه المهمة والتعلم من الحكومات الرائدة في هذا المجال، دخل مرصد الابتكار في القطاع العام في شراكة مع حكومة الإمارات العربية المتحدة ومركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي[٦]. ويسهم مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي في تحفيز وإثراء ثقافة الابتكار داخل الحكومة. وأجرى كل من مرصد الابتكار في القطاع العام ومركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي دراسةً عالمية للابتكار الذي تقوده الحكومة لتحديد الطريقة التي تُبدع وفقها الحكومات في مواجهة التحديات الجسيمة في عالمنا الحالي المعقد ولتسليط الضوء على الاتجاهات والأمثلة التي ظهرت حديثاً في الابتكار في القطاع العام. وتأمل كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي أن تحفز على المبادرة، وتدمج أوجه النجاح، وتحد من تأثير حالات الإخفاق، وتسرّع عملية الابتكار التحولية لتقدم القيمة للمواطنين عند مستوياتٍ ونطاقاتٍ جديدة من خلال تحديد ومشاركة هذه الاتجاهات والأمثلة الواردة في هذا الاستعراض ومن خلال العمل كمنتدى عالمي للربط بين الأفكار والمبتكرين في جميع أنحاء العالم. وتدعو منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي موظفي الحكومة المهتمين بالابتكار إلى التواصل مع مرصد الابتكار في القطاع العام والانضمام إلى مجموعةٍ متنامية من المبدعين لتبادل الأفكار والمبادرات التي قد تساعد الآخرين على التعلم، وللسعي للحصول على معلوماتٍ وصلاتٍ إضافية متعلقة بالأمثلة المشمولة في هذا التقرير وما يفوق ٤٠٠ دراسة من دراسات حالات الابتكار الواردة على منصة مرصد الابتكار في القطاع العام على شبكة الإنترنت[٧].

ويمثل هذا الاستعراض المبادرة التعاونية الثانية الناتجة عن الشراكة بين مرصد الابتكار في القطاع العام ومركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، وتأتي في أعقاب التقرير الصادر في عام ٢٠١٧ بعنوان " تبنّي الابتكار في الحكومة: التوجهات العالمية"[٨] الذي تم إطلاقه في القمة العالمية للحكومات لعام ٢٠١٧، وهو حدث سنوي يجمع آلاف المسؤولين الحكوميين، والمفكرين، وواضعي السياسات والخبراء في القطاعات من أكثر من ١٣٠ بلداً لمناقشة أساليب الاستفادة من الابتكار والتكنولوجيا للتصدي للتحديات التي تواجه البشرية[٩]. وحدد الاستعراض الخاص بالعام الماضي الاتجاهات الرئيسية التي تبين الممارسات الرائدة والمسارات التي تتخذها الحكومات لمواجهة التحديات المتزايدة وتلبية تطلعات المواطنين. ووجدت أن الحكومات قد أنشأت أقسام، ومختبرات ووزارات للابتكار (مثل وزارة ابتكارات القطاع العام في الدنمارك)[١٠]، فضلاً عن التطبيقات، والأدوات والمنهجيات للتصدي لتحديات محددة في القطاع العام والتفاعل مع المواطنين بصفتهم شركاء ومشاركين في الإبداع. ووجدت أيضاً أن الحكومات تستفيد من التقنيات الناشئة إعادة تحديد شكل الدور الذي تؤديه الحكومة وأساليب تقديمها للخدمات للمواطنين والمقيمين.

٥ http://oe.cd/eig.v.
٦ انظر الموقع الإلكتروني: www.mbrcgi.gov.ae.
٧ انظر الموقع الإلكتروني: http://oe.cd/opsi. بالإمكان التواصل مع مرصد الابتكار في القطاع العام على "تويتر" على: @OPSIgov، أو عبر البريد الإلكتروني: opsi@oecd.org. ينشر مرصد الابتكار في القطاع العام نشرة إخبارية حول الابتكار كل أسبوعين (للتسجيل والاطلاع على الإصدارات السابقة انظر الموقع الإلكتروني http://bit.ly/2AFsnKb).
٨ انظر الموقع الإلكتروني: http://oe.cd/eig.
٩ انظر الموقع الإلكتروني: www.worldgovernmentsummit.org.
١٠ انظر الموقع الإلكتروني: https://uk.fm.dk/about-us/minister-for-public-innovation.

المقدمة

وبالإضافة إلى ذلك، توصل الاستعراض إلى أن العديد من الدول تعيد صياغة مفهوم وظائف مكاتب الدعم الحكومية باعتبارها فرصاً لتطور برامج وخدمات مبتكرة، ولا تزال هذه الاتجاهات وثيقة الاتصال بالموضوع وتمثل أساساً للابتكار في المستقبل.

ومع ذلك، لا يزال يتعين القيام بالكثير، إذ تستند غالبية برامج الابتكار الحكومية في جميع أنحاء العالم إلى مفاهيم غير محددة بدقة واستراتيجياتٍ تنفيذية غير متناسقة. ولا تدمج معظم الحكومات الابتكار في أطر الكفاءات التي تُعِدّ موظفي الحكومة لمواجهة التحديات، وإن نحو نصف هذه الحكومات لم تخصص تمويلات للابتكار (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٦ سي). وربما يكون الأهم من ذلك أن الابتكار غالباً ما يحدث في أماكن معزولة ومنغلقة، الأمر الذي يمثل تحدياً قديم العهد للحكومات مثل المراكز والمختبرات. وما دام الأمر هكذا، فقد يظهر الابتكار في أفضل الأحوال كسلسلة من التغييرات الواضحة، ولكنه لن يتمكن من الانتشار في جميع القطاعات الحكومية أبداً.

ويتمثل الاستنتاج الأهم والأكثر تفاؤلاً الذي توصل إليه هذا الاستعراض في الحماس الذي تتمتع بها الحكومات للتصدي لهذه التحديات وتشييد البنية التحتية اللازمة لانتشار الابتكار. وحتى لو كان الابتكار والأنظمة والمهارات اللازمة لتعزيزه لا تزال في طور النضج، إلا أن الاتجاهات والأمثلة الواردة في هذا الاستعراض تبين أن الحكومات تسلّم بالحاجة إلى التغيير. وعلاوةً على ذلك، يجب أن يتجاوز هذا التغيير البنى الحكومية المجزأة المصممة لتتلاءم مع أوقاتٍ سابقة وتستخدم أدوات وأساليب لحل للمشاكل لم تعد ناجحةً في حالة التعقيد وعدم اليقين لم يسبق لها مثيل التي نشهدها حالياً. وتهيئ الحكومات الظروف والآليات المواتية التي تشكل الركائز التأسيسية للابتكار، وتعتمد حلولاً ومنهجيات مبتكرة من شأنها أن تتسبب بآثارٍ متتالية بالنسبة للابتكارات الجديدة لتستند عليها. وعلاوةً على ذلك، تعزز هذه العمليات التواصل، وتتخذ أسلوباً منظماً لتحويل القطاع العام بدلاً من اعتبار الحكومة كسلسلةٍ من الكيانات المنفصلة. ويتم القيام بكل هذا مع وضع هدفٍ رئيسي بعين الاعتبار ألا وهو: بناء مجتمع أكثر شمولاً يضمن رفاهية جميع الناس.

ويتجلى الدليل على هذا الابتكار في دعوة عالمية للابتكارات (Call for Innovations) والتي قدمها مرصد الابتكار في القطاع العام ومركز راشد بن مكتوم للابتكار الحكومي وذلك لتحديد أمثلةٍ للممارسات المبتكرة في الحكومات في جميع أنحاء العالم (انظر الشكل الرابع)[11].

١١ انظر الموقع الإلكتروني: http://oe.cd/callforinnovations/2017.

الشكل ٤: الاتجاهات التي تم تحديدها في هذا الاستعراض

الشكل٥: نتائج الدعوة العامة للابتكار (Call for Innovations) خلال الفترة من ٢٥ يوليو ٢٠١٧ وحتى ٢٢ سبتمبر ٢٠١٧.

حدد مرصد الابتكار في القطاع العام من خلال الأبحاث الأخيرة التي قام بها والدعوة العالمية للابتكارات ثلاثة اتجاهاتٍ رئيسية في مجال ابتكار القطاع العام والتي تستند إلى الاتجاهات التي تم تحديدها العام الماضي وتحفز الابتكار بطريقة مترابطةٍ وشاملة لعدة قطاعات. وتشكل هذه الاتجاهات الثلاثة أساس هذا الاستعراض.

ويتضمن كل قسم معني منها مناقشةً لمبادرات الابتكار التي تقوم بها الحكومات وشركاؤها، وأمثلةً واقعية على الاتجاهات في حيز التطبيق، وتوصيات لمساعدة البلدان على إطلاق الابتكار. وتركز الاتجاهات على ما يلي:

الهوية: تعتبر الهوية شرطاً أساسياً بالنسبة للأفراد والشركات للحصول على الخدمات الحكومية والمشاركة في المجتمع، وبالنسبة للاقتصاد والحكومات لفك شيفرة إمكانيات الخدمات المبتكرة الجديدة. تعمل الحكومات وشركاؤها على الابتكار بغرض تصور طرق جديدة لتوفير هويات الأفراد والشركات من خلال التقنيات الناشئة. كما تساعد المواطنين على إظهار مزيج فريد من المعرفة، والمهارات، والخبرات التي تشكل هوياتهم الشخصية. وفي عالم مترابط تتلاشى فيه الحدود بشكل متزايد، فإن الحكومات تتساءل حول إمكانية اعتماد مفاهيم تقليدية للهوية الوطنية، وتتطلع قدماً إلى معنى أن يكون الفرد مواطناً ومقيماً.

منهجيات الأنظمة وعناصر التمكين: تلجأ الحكومات إلى الابتكار لإحداث نقلة نوعية في الطريقة التي تقدم من خلالها الخدمات. فالمقاربات الأكثر ابتكاراً تمتنع عن تكديس الإصلاحات واحداً فوق الآخر، وبدلاً من ذلك تعيد جمعها بطريقة تسمح لها ببلوغ الهدف الحقيقي الكامن في التغيير المنشود. وتستعرض منهجيات الأنظمة العملية الكاملة للحكومة كنظام مترابط بدلاً من تفكيكه إلى قطع متباينة. وهي تعمل على تحويل العمليات والطرق الكامنة وراء الابتكار وتعيد مواءمتها لتغيير طريقة عمل الحكومة بطريقة شاملة، مع إشراك كافة الجهات الفاعلة المتأثرة سواء من داخل الحكومة أو خارجها على حدّ سواء. وهي بذلك تستفيد من عدد من الأدوات والظروف المواتية لتحقيق النجاح.

الشمولية والشرائح الأضعف من السكان: في مواجهة التحديات الرئيسية الشاملة مثل الهجرة، وأزمات شيخوخة السكان، وعدم اليقين بشأن مستقبل أتمتة العمل والتوظيف، واستمرار أوجه التفاوت بين الجنسين والاقتصاد، تتجه الحكومات نحو الابتكار لبناء مجتمعات أكثر شمولية. وتمضي الحكومات في سعيها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال إيجاد مسارات جديدة نحو المساواة بين الجنسين، وتخفيف حدة ظروف الانتقال والظروف الاقتصادية بالنسبة للمهاجرين. وتعتبر الحكومات التي تبحث عن طرق مبتكرة لإعداد المجتمع لمواجهة أتمتة الوظائف ومستقبل العمل قليلة، ولا تزال الطريق طويلة أمامها للوصول إلى هدفها وقد تعترضها بعض الفجوات خلال مسيرتها، ولكنّ الشمولية آخذة بالتوسع ويجري حالياً إنشاء شبكة أمان مترابطة. فالعالم يقف اليوم عند منعطف يتحدى الحكومات للإقرار بالواقع الجديدة وإيجاد حلول جديدة للجميع عبر الابتكار.

الاتجاه ١:
الهوية

ينبغي على كل مواطن ومقيم وشركة امتلاك هوية للحصول على الخدمات الحكومية والمشاركة في المجتمع والاقتصاد. غير ان ذلك ليس أمراً بسيطا كما يبدو، فالعملية غالباً ما تكون معقدة، بل يمكن أن تكون مثيرة للجدل في العديد من السياقات. وتعمد الحكومات إلى تصور طرق جديدة لتوفير هويات للأفراد من خلال تقنيات بيومترية وناشئة مثل التعاملات الرقمية "بلوك تشاين". وتساعد الهويةُ حامليها من الشركاتِ على اتخاذ قرارات أفضل بشأن هوياتها التجارية في سوق تنافسية على نحو متزايد، وتساعد المواطنين على إظهار مزيج فريد من المعرفة والمهارات والخبرات التي تشكل هوياتهم الشخصية. وفي العالم الحديث المترابط على نحو متزايد، تثير الحكومات والأفراد أيضاً تساؤلات حول الهوية الوطنية مع إعادة تخيل ما يعنيه أن تكون مواطناً في عالم يتجه أكثر فأكثر نحو إلغاء جميع الحدود. ويبحث المبتكرون الحكوميون في هذه الجوانب العديدة الخاصة بالهوية ويتبعون المبادرات التي تشكل اللبنات الأساسية للابتكار.

الهويات الرقمية أصبحت أساس الاقتصاديات الرقمية

مع تحول جميع قطاعات الاقتصاد نحو الرقمنة، يصبح من الأهمية بمكان أن يكون لدى مستخدمي الخدمات الرقمية هوية رقمية من أجل الوصول إلى الحسابات والحصول على الخدمات. وهذه الهويات موجودة في القطاع الخاص منذ الأيام الأولى للإنترنت، حيث يسجل المستخدمون الدخول بسهولة إلى الخدمات للوصول إلى البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي والحسابات المصرفية. ولقد أدى توفير الهويات الرقمية إلى إحداث تحوّل في الغرض من استخدام الإنترنت ووظيفته من نواح عديدة. إن تطور صفحات الويب من مجرد وسيط نشر إلى منصة تفاعلية لتقديم الخدمات الشخصية، أتاح التجارة الإلكترونية، وأوجد الحكومة الإلكترونية والعديد من التفاعلات الأخرى الغنية والمتنوعة عبر الإنترنت، من التعلم الإلكتروني إلى الشبكات الاجتماعية والويب التشاركي الأوسع نطاقاً. وبشرّت إمكانية التفاعل الشخصي للأفراد عن بعد مع حاسوب، وإمكانية تعرف الحاسوب عليهم في المقابل، بقدوم عقدين من الابتكار ما ساهم في انتشار خدمات الإنترنت في كل مكان، وتزايد أهميتها في حياتنا اليومية، إذ أدت إلى تحوّل في الاقتصادات والمجتمعات، وكانت بمثابة لبنة أساسية للاقتصاد الحديث (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، ٢٠١١).

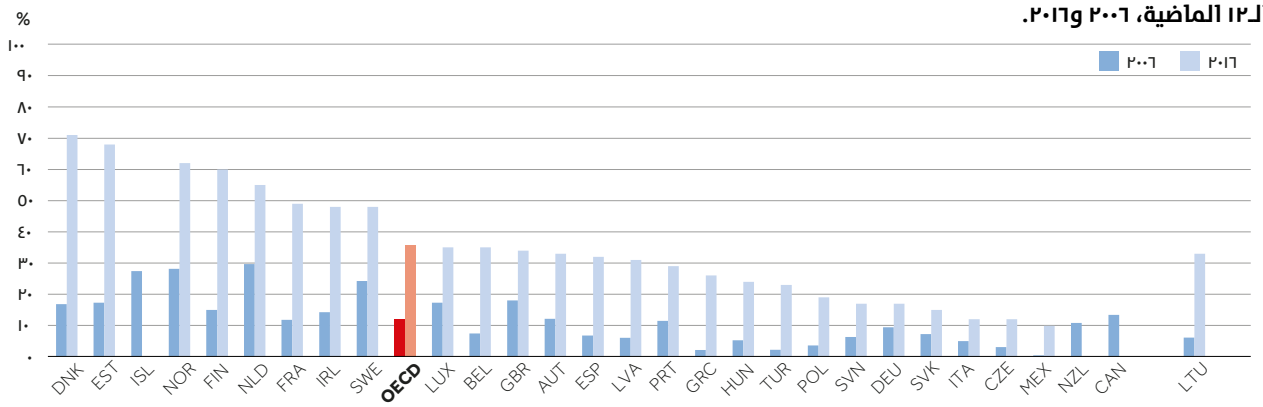
ووفرت الهويات الرقمية الفيدرالية في الأعوام الأخيرة وسيلة لربط

الشكل ٦: صفحة تسجيل الدخول لصحيفة نيويورك تايمز باستخدام الهويات الرقمية الخاصة بـ "فيس بوك" و"جوجل"

المصدر: https://newyorktimes.com

الهوية الرقمية للأفراد عبر منصات وأنظمة متعددة (مثل "جوجل" و"فيس بوك" و"تويتر" و"جيت هاب") من خلال تسجيل دخول موحد (انظر الشكل ٦). وشهد القطاع العام بعض النجاح في تزويد المستخدمين الرقميين بإمكانية الوصول إلى خدمات معينة، أو حتى إلى جميع الخدمات التي تقدمها إدارة واحدة؛ ولكنه واجه تحديات في بناء نموذج اتحادي أكثر لتزويد المواطنين والمستخدمين الآخرين بهوية واحدة يمكن استخدامها عبر الخدمات الرقمية وحتى غير الرقمية. إن نهج الانغلاق الحالي المعتمد في معظم الحكومات، والذي يتطلب من الأفراد إنشاء هوية رقمية وإدارتها لكل خدمة أو عرض عبر الإنترنت، ويتضمن قواعد بيانات متعددة تحتوي على معلومات حساسة، ليس مستداماً، فهو يزيد من خطر تعرض البيانات للاختراق وسرقة الهوية ويقلل من الرغبة في المشاركة عبر الإنترنت. وكما هو مبين في الشكل ٧، ازداد استخدام المواطنين للخدمات الرقمية الحكومية بشكل كبير في الأعوام الأخيرة الماضية، ولكنه لا يزال منخفضاً نسبياً في معظم البلدان. وتشكل المخاوف المتعلقة بالخصوصية والأمان لدى المستخدمين عاملاً هاماً في هذا الصدد (انظر الشكل ٨). وتعتبر الإدارة الآمنة للهوية الرقمية الخاصة أمراً أساسياً لمواصلة تطوير الاقتصادات الرقمية. وبناء عليه، أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية توصية رسمية بشأن المصادقة الإلكترونية (انظر المربع ١) تعمل البلدان على تنفيذها، على سبيل المثال من خلال مبادئ ضمان الهوية في المملكة المتحدة.

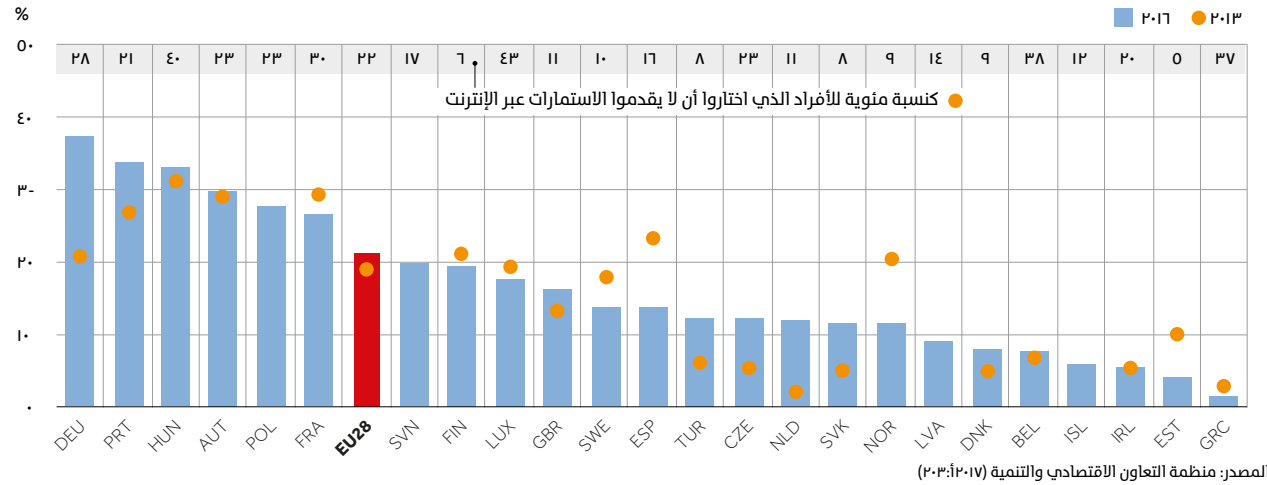
الشكل ٧: الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت لإرسال استمارات مُستكملة عبر المواقع الإلكترونية للهيئات العامة خلال الأشهر الـ١٢ الماضية، ٢٠٠٦ و٢٠١٦.



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ ب: ٢٠٥)

الشكل ٨: الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت لإرسال استمارات مُستكملة عبر المواقع الإلكترونية للهيئات العامة خلال الأشهر الـ١٢ الماضية، ٢٠٠٦ و٢٠١٦.

لأفراد الذين يستخدمون الإنترنت لإرسال الاستمارات عبر مواقع الهيئات العامة على الإنترنت خلال الأشهر الـ١٢ الماضية، ٢٠٠٦ و٢٠١٦



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧أ:٢٠٣)

الاتجاه ١: الهوية

المربع ١: توصية[١٣] مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن المصادقة الإلكترونية

توفر المصادقة الإلكترونية مستوى من التأكيد والضمان بأن شخصاً ما أو شيئاً ما هو بالفعل من أو ما يزعم في بيئة رقمية. وتؤدي المصادقة الإلكترونية دوراً رئيساً في إرساء الثقة في التجارة الرقمية والحكومة الرقمية والعديد من التفاعلات الاجتماعية الأخرى. كما تشكل المصادقة الإلكترونية عنصراً أساسياً في أي استراتيجية لحماية نظم وشبكات المعلومات والبيانات المالية والمعلومات الشخصية وغيرها من الأصول، مثل الوصول غير المصرح به أو انتحال هوية. ولذلك، فإن المصادقة الإلكترونية ضرورية للقيام بالمساءلة على الإنترنت. وتنص التوصية، في جملة أمور أخرى، على أنه ينبغي للبلدان:

- وضع منهجيات محايدة تكنولوجياً من أجل المصادقة الرقمية المحلية أو عبر الحدود بالنسبة للأشخاص والشركات.
- تعزيز استخدام منتجات وخدمات وضمانات المصادقة الرقمية.
- تشجيع أساليب المصادقة القابلة للتشغيل البيني للتفاعلات عبر القطاعات وعبر الحدود.
- ضمان خصوصية وأمن بيانات المستخدم.

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٠٧).

إطلاق الدول برامج هوية جديدة

سيحصل نحو ٣,٦ مليار مواطن بحلول عام ٢٠٢١ على بطاقة هوية رقمية وطنية ("أكيوتي ماركيت إنتليجنس"، ٢٠١٧). وهناك عدد متزايد من الدول التي تملك بالفعل برامج وطنية للهوية الرقمية تعمل بكفاءة ونجاح. وتمثّل أستونيا، على سبيل المثال، قصة النجاح الدائمة لحكومة رقمية متقدمة تدعمها هويات رقمية آمنة وموثوقة لجميع المواطنين. وتتيح شبكة تبادل البيانات "إكس- رود" (X-Road) في البلاد إضافة إلى بطاقة الهوية الوطنية البيومترية المتصلة، لمواطنيها وسكانها إجراء جميع المعاملات الحكومية وحتى معاملات القطاع الخاص عبر الإنترنت باستخدام بطاقاتهم الشخصية ورقم التعريف الشخصي. وتشمل هذه المعاملات التصويت، ومعاملات المصارف، وتسجيل ملفات الضرائب، والوصول إلى السجلات الصحية والوصفات الطبية (إيغرز، ٢٠١٦). ومع ذلك، فإن حالة أستونيا فريدة من حيث عدد سكانها البالغ ١,٣ مليون نسمة والذي يتناسب مع عدد قليل من شركات التكنولوجيا الكبيرة[١٤]، ما يسمح لها بأن تكون بمثابة ساحة اختبار للابتكار والتجريب ويمكن للعالم أن يتعلم منها. ويمثل برنامج أستونيا لتحديد الهوية الآن منصةً للعديد من المبادرات الخلاقة والمبتكرة الأخرى، على النحو المبين أدناه.

ولم يصل أي بلد آخر إلى مستوى التطور الرقمي للهوية الذي وصلت إليه أستونيا، على الرغم من أن الكثيرين يبتكرون للوفاء بوعد الحكومات الرقمية بتلبية التوقعات المتزايدة لشعوبها. وقطعت هذه البلدان المبتكِرة شوطاً كبيراً في الأعوام القليلة الماضية بتطوير برامج الهوية الرقمية الوطنية. وجاء العديد من أحدث الابتكارات من البلدان التي تواجه تحديات تتعلق بتعداد سكاني أكبر، وبمقاومة ثقافية لأي نوع من بطاقات الهوية الوطنية. واستلزم ذلك القيام بالابتكار من أجل إيجاد حل مقبول من السكان.

- أطلقت وكالة إيطاليا الرقمية (AgID) في مارس ٢٠١٦، النظام العام لإدارة الهوية الرقمية (SPID)، وهو أحد حلول الهوية الرقمية الذي يمكّن المستخدمين من الوصول إلى الخدمات الرقمية الحكومية (مثل عرض السجلات الصحية ودفع الرسوم المدرسية) عن طريق تسجيل الدخول الموحد. وتصدر هويات المستخدمين الرقمية من قبل مزودي الهويات من القطاع الخاص. ويتوافق نظام (SPID) مع نظام الاتحاد الأوروبي للهوية والمصادقة (eIDAS) (انظر المربع ٢)، ما يجعله قابلاً للتشغيل المتبادل مع برامج الهوية الوطنية الأخرى التي تتوافق مع المعايير نفسها المتاحة عبر الإنترنت[١٥].

- أطلقت كل من الخدمة الرقمية في الولايات المتحدة (USDS) و"١٨ إف" (18F) في إبريل ٢٠١٧ موقعَ (Login.gov) وهو حل لتسجيل الدخول الموحد إلى مواقع الحكومة التي تمكّن المواطنين من الوصول إلى الخدمات العامة لجميع الوكالات، باستخدام اسم المستخدم نفسه وكلمة المرور ذاتها (والمصادقة الثنائية عبر الهواتف الجوالة أو عبر طلب المصادقة). ويتيح موقع (Login.gov) في الوقت الراهن للمستخدمين الوصول فقط إلى عدد بسيط من الخدمات، ولكن من المتوقع أن يتغير ذلك في المستقبل القريب مع استمرار طرح الخدمات الجديدة التي تقوم مقام مئات من تسجيلات الدخول الفردية. إن جميع البيانات مشفرة بشكل متكامل ولا تتم مشاركتها مع الوكالات الشريكة ما لم يمنح المستخدمُ إذناً صريحاً منه بذلك (مينتون آند ميلز، ٢٠١٧). وتتوفر التعليمات البرمجية ووثائق الدعم الخاصة بالمنصة على شبكة الإنترنت كمصدر مفتوح، ما يسمح للبلدان الأخرى بالتعلم من التكنولوجيا وربما حتى تكييفها لأغراضها الخاصة[١٦].

١٣ "التوصية" عبارة عن صك قانوني، وإن لم يكن ملزماً قانوناً، تعتبر البلدان الأعضاء أنه يحمل قوة معنوية كبيرة. وتُعتمد توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عندما تكون البلدان الأعضاء على استعداد لتقديم الالتزام السياسي اللازم لتنفيذ المبادئ الواردة في النص. وغالباً ما يشار إلى هذا النوع من الأدوات باسم "القانون غير الملزم".

١٤ على سبيل المثال، عدد الموظفين العالميين من شركة "أمازون" (٥٤١٩٠٠ اعتباراً من عام ٢٠١٧)، "آي بي إم" (٣٨٠٠٠٠ اعتباراً من عام ٢٠١٦) و"سامسونج" (٣٠٨٧٤٥ اعتباراً من عام ٢٠١٦) أي ما مجموعه ١,٢٣ مليون موظف ("كيك بريد"، ٢٠١٧؛ "آي بي إم"، ٢٠١٦، "سامسونج" ، ٢٠١٦).

١٥ تقرير وكالة إيطاليا الرقمية ( ) لممارسات التمويل الجماعي في الدعوة العالمية للابتكارات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ٢٩ أغسطس ٢٠١٧.

١٦ انظر: https://github.com/18F?utf8=%E9%2C93%&q=identity.

المربع ٢: نظام الاتحاد الأوروبي للهوية والمصادقة (eIDAS) (الهوية الإلكترونية، وخدمات المصادقة والثقة)

إن نظام الاتحاد الأوروبي للهوية والمصادقة (eIDAS) هو نظام أصدره الاتحاد الأوروبي في يوليو ٢٠١٤ يضع معايير لخدمات تحديد الهوية الرقمية وخدمات الثقة بالنسبة للمعاملات الإلكترونية في السوق الأوروبية الموحدة، بما في ذلك التوقيعات الإلكترونية والمصادقة. وهو مصمم لتسهيل التفاعلات الرقمية القابلة للتشغيل البيني في الاتحاد الأوروبي. وسيصبح استخدام نظام الهوية الرقمية المتوافقة إلزامياً في سبتمبر ٢٠١٨.

المصدر: www.cryptomathic.com/news-events/blog/understanding-eidas.

المربع ٣: إعلان "تالين" (Tallinn Declaration)

وافقت جميع الدول الأعضاء[١٩] في الاتحاد الأوروبي ودول منطقة التجارة الحرة الأوروبية في ٦ أكتوبر ٢٠١٧ وبالإجماع على إعلان "تالين" للاحتفاء بالتزام الاتحاد الأوروبي واسع النطاق بضمان تزويد المواطنين والشركات بخدمات رقمية سلسة، ذات جودة عالية، عابرة للحدود، وتركز على المستخدم. ومن بين سلسلة الالتزامات والمبادئ، التزمت الدول الأعضاء بالإسراع في استخدام الهويات الرقمية على نطاق واسع وتعزيزها بما يتسق مع نظام الاتحاد الأوروبي للهوية والمصادقة (eIDAS).

المصدر: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration.

- أطلقت الخدمةُ الرقمية في الحكومة البريطانية (GDS) موقعَ التحقق (Verify GOV.UK)، وهو حل عبر الإنترنت يسمح للمستخدمين بإنشاء هوية رقمية من أجل الوصول إلى الخدمات الرقمية (مثل دفع ضرائبهم أو الحصول على المنافع الاجتماعية). ولكي يتم التحقق من هوية المستخدم، يقوم هذا الأخير باختيار شركة معتمدة لتتحقق من هويته (على سبيل المثال من خلال معلومات جواز السفر أو رخصة القيادة). تستغرق عملية التحقق ٥-١٥ دقيقة. ولضمان أمن البيانات، لا يتم تخزينها مركزياً ولا يحدث أي تبادل لمعلومات غير ضرورية. ووفقاً للمملكة المتحدة، "سيكون المواطن قادراً على استخدام هويته الرقمية طيلة حياته الرقمية من دون أن يتم تتبع أعماله أو تعريفها". وقد تم إنشاء مجموعة مستقلة من المدافعين عن الخصوصية لتقديم المشورة للحكومة بشأن تطور الخدمة. وهذه المبادرة هي الأولى من نوعها في العالم، وفقاً للمملكة المتحدة (GOV.UK، ٢٠١٧). وسيتم في عام ٢٠١٨ إطلاق الخدمة إلى القطاع الخاص[١٧].

- أطلقت الحكومة الأسترالية في أكتوبر ٢٠١٧ نسخة تجريبية من "غوفباس" (Govpass)، وهو برنامج تسجيل دخول رقمي واحد يسعى إلى الحلول محل أكثر من ٣٠ تسجيل دخول مختلف لجميع الخدمات الرقمية. ويقدم المستخدم للتحقق من هويته تفاصيل من عدد من المستندات الشخصية (مثل شهادة الميلاد أو رخصة القيادة)، والتي يتم التحقق منها فيما بعد من قبل سلطة إصدار الوثيقة الحكومية. ويحمّل المستخدمون على الجهاز صورة تُرسل لمقارنتها مع معرفات الصور الحالية. ويتم حذف جميع البيانات والصور التي تم إرسالها بعد اكتمال عملية التحقق. وسيتم طرح هذه الخدمة على نطاق أوسع في عام ٢٠١٨ (هيتشكوك، ٢٠١٧). وقد اعتبرت الحكومة الأسترالية أن الهوية الرقمية هي أهم الأولويات الرقمية الرئيسية (إيستون، ٢٠١٧).

تعتزم بلدان أخرى السير على خطى تلك الدول، فعلى سبيل المثال، ترى سنغافورة أن الإطلاق القادم لهوية وطنية جديدة يعد أولوية استراتيجية و"شرطا مسبقا" للاقتصاد الرقمي. (روهيدي، ٢٠١٧). وفي مثال آخر جديد جداً، ستبدأ الصين بالسماح لمستخدمي برنامج "وي تشات"[١٨] باستخدام التطبيق كهويتهم الوطنية. وفي التجربة الأولية التي ستجري في مدينة غوانغزو، يمكن الوصول إلى وظائف محدودة تستخدم معرف الهوية في "وي تشات" من خلال التعرف على الوجه فقط، وستُمنح الوظائف الكاملة بعد زيارة المستخدم لمحطة خارج الشبكة للتحقق من بطاقات هويتهم (ويلداو، ٢٠١٧). ومن الجليّ أن البلدان تسرع جهودها الرامية إلى توفير هويات رقمية لمواطنيها بطرق مبتكرة في كثير من الأحيان، من خلال آليات تخطيط مختلفة ومتعددة تناسب الاحتياجات الفريدة لبلدانها. ووقعت جميع دول الاتحاد الأوروبي في عام ٢٠١٧ على إعلان "تالين" (Tallinn Declaration) حول الحكومة الإلكترونية، والذي يرسخ هذه الالتزامات (انظر المربع ٣). وبالنسبة لهذه البلدان، تشكل السوق الرقمية الموحدة إحدى الأولويات الرئيسة لدى المفوضية الأوروبية، ما يسهم بشكل كبير في القدرة على الصمود الاقتصادي والنمو. ولضمان نجاحها، فإن تحديد الهوية الإلكترونية والضمانات المتعلقة بالخصوصية هما أمران أساسيان. ويجب أن يُمنح المواطنون والشركات ضمانات تؤكد أن معالجة بياناتهم تحترم التشريعات القائمة لحماية البيانات.

١٧ تقرير مجلس الوزراء البريطاني لممارسات التمويل الجماعي في الدعوة العالمية للابتكارات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٢ سبتمبر ٢٠١٧.

١٨ "وي تشات" هو تطبيق الرسائل والاتصال الذي يتيح للمستخدمين التواصل مع الآخرين. وغالباً ما يُعتبر تطبيق الاتصالات الشامل للرسائل النصية والصورة ومقاطع الفيديو؛ والمكالمات الصوتية والمكالمات عبر الفيديو؛ وتبادل الصور والألعاب وإرسال المدفوعات. أنظر: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.tencent.mm.

١٩ تتألف بلدان رابطة التجارة الحرة الأوروبية من أيسلندا وليختنشتاين والنرويج وسويسرا.

ومن المرجح أن يكون لهذا التركيز المعزز على برامج الهوية الابتكارية آثار إيجابية كبيرة على القطاع الخاص، خاصة وأن إعلان "تالين" يُلزم البلدان بتمكين القطاع الخاص من استخدام الهويات الرقمية الحكومية من أجل بناء الخدمات المفيدة للمواطنين. وبينما توفر العديدُ من الخدمات الخاصة مستوياتٍ مختلفةً من التأمين على الهويات الرقمية، تبقى الحكومات بصفة عامة المصدر الأساس لأكثر أوراق الاعتماد موثوقية لسمات هوية الأفراد (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١١). وقد يفتح هذا المستوى العالي من الثقة بهويات المستخدمين الأبواب أمام خدمات ومعاملات لم يتم تصورها بعد.

تتركز آخر التطورات تتركز في المجالات البيومترية وتقنيات التعاملات الرقمية "بلوك تشاين"، إلا أنها قد تثير مخاوف تتعلق بالخصوصية

المعايير البيومترية

تنطوي المعايير البيومترية على استخدام الأدوات المؤتمتة للتعرف على هوية الأفراد من خلال الخصائص الجسدية مثل بصمات الأصابع، أو بصمة العين، أو التعرف على الوجه[٢٠]. يستخدم الكثير من الأشخاص المعايير البيومترية عدة مرات يومياً، فعلى سبيل المثال خلال فتح هاتف "آيفون" من "آبل" باستخدام بصمة إصبعهم أو عبر خاصية التعرف على الوجه (غلاسر، ٢٠١٦). وفي القطاع العام، لا تعتبر الهويات الحكومية البيومترية ابتكاراً حديثاً، حيث أصدرت ماليزيا أول جواز سفر بيومتري منذ ١٠ أعوام[٢١]. غير أن الهويات البيومترية يتم تطبيقها حالياً بأساليب جديدة وتستخدم على نطاق غير مسبوق، يصاحبه تصاعد في الجدل والاعتراض من قبل بعض المعارضين. وتقوم حالياً أكثر من ١٢٠ دولة بنشر جوازات السفر البيومترية وأكثر من ٥٠ دولة تقوم بتطبيق نظام بطاقات الهوية الإلكترونية البيومترية[٢٢]. تحتوي الهويات الإلكترونية البيومترية هذه على صورة حاملها وشكل من أشكال التعرف على الهوية من خلال السمات البيولوجية، وتكون في أغلب الأحيان من خلال بصمات الأصابع ويمكن استخدامها لأغراض تحديد الهوية الدقيق للغاية.

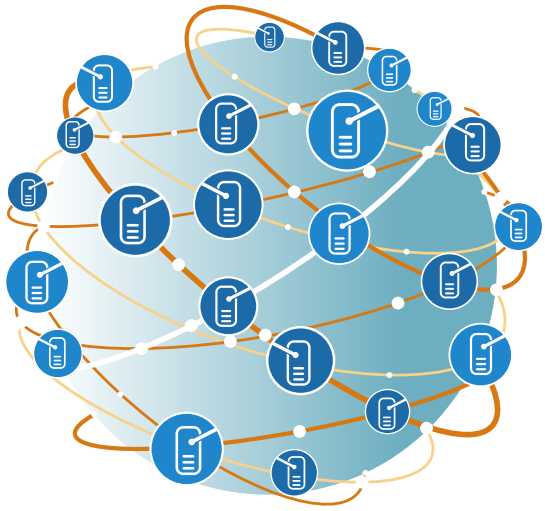
لا يمكن إنكار فوائد الهويات البيومترية، إذ يمكن تحديد إثبات الهوية بمستوى عالٍ من الدقة، وبالتالي التقليل من سرقة الهويات واستبدال الحاجة إلى التحقق "وجها لوجه". وبالمقارنة مع الممارسات الحالية التي تحتوي عادة على كلمات مرور وأرقام تعريف شخصية، فإنه لا يمكن تخمين المعايير البيومترية من قبل الآخرين (غلاسر، ٢٠١٦). ويمكنها عند استخدامها في الحكومات التقليل من عمليات الاحتيال إلى حد كبير وجعل التعاملات الرقمية سلسة، وتمكين التوقيعات الإلكترونية، وإتاحة التعاملات الأكثر بساطة للحكومة والشركات على حد سواء، وبالتالي تسهيل عملية خلق برامج وخدمات مبتكرة (سينغ، ٢٠١٧). إنها تتحول بسرعة إلى معيار يمكّن من الحصول على الخدمات بفضل كفاءتها وفعاليتها وأمانها[٢٣].

غير أن الهويات البيومترية أثارت بدورها أيضاً جدلاً شديداً، فمعارضو الهويات البيومترية يرون أنها قد تستخدم لرصد الأفراد وتتبعهم، ما يؤدي إلى انعدام الخصوصية ويسلب المواطنين القدرة على التحكم ببياناتهم الشخصية[٢٤]. ويمكن من خلال الهويات البيومترية استخدام معلومات مفصلة عن الفرد لاستنتاج الأوضاع الراهنة والتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية بطريقة لا توفرها الأساليب التقليدية للتحقق من الهوية. وفي حين قد يوفر ذلك سهولة استخدام ومزايا للمؤسسات من حيث الخدمات المبتكرة الجديدة، ستساهم التغييرات في طبيعة الهوية الرقمية في خلق مخاوف تتعلق بالسياسات إذا لم يتم تنفيذها بطريقة آمنة بما فيه الكفاية وتحترم الخصوصية وتتيح للمواطنين امتلاك بياناتهم الشخصية والتحكم في كيفية استخدامها. كما يخشى بعض المعارضين من أن الهويات البيومترية والبيانات المجمعة، إذا لم تتم حمايتها ومراقبتها بعناية من قبل المواطن، قد تؤدي إلى تقييد الأفراد ضمن الملفات الشخصية التي أنشئت لهم. وفي ظل مثل هذا السيناريو، قد لا يتمكن شخص مولود في أسرة فقيرة أو الذي يرتكب الأخطاء في وقت مبكر من العمر أبداً من الهروب من الآثار المترتبة على مثل هذه الظروف. فقد يصبح منغمساً في دوامة من الحرمان ويجد نفسه يُعامل بشكل سلبي باستمرار من قبل الشركات والهيئات الحكومية نتيجة لملفه الشخصي. ومن المثير للاهتمام أن الأبحاث الأخيرة تشير إلى أن الديمقراطيات القوية أقل ميلاً إلى اعتماد برامج قوية لتحديد الهوية البيومترية وأكثر ميلاً لأن يكون لديها قوانين تتعلق بالخصوصية وحماية البيانات (فينكاتاراماكريشنان، ٢٠١٧).

٢٠ يرجى الاطلاع على: www.rand.org/natsec_area/products/biometrics.html.
٢١ يرجى الاطلاع على: http://passport.com.my/biometric_passports.htm.
٢٢ يرجى الاطلاع على: https://www.gemalto.com/govt/identity/-2016national-id-card-trends.
٢٣ يرجى الاطلاع على: https://www.rand.org/natsec_area/products/biometrics.html.
٢٤ يرجى الاطلاع على: www.rand.org/natsec_area/products/biometrics.html.

وبالإضافة إلى المخاوف المتعلقة بالخصوصية، هناك مخاوف مشروعة تتعلق بـأمن المعلومات. وشهدت الأعوام الأخيرة اختراقات كبيرة وانتهاكات للمعلومات التي يمكن التعرف على هوية أصحابها شخصياً في القطاع الخاص والعام على حد سواء. وتشمل الأمثلة البارزة حادثة خرق للبيانات في "إكيفاكس" (Equifax) والتي كشفت بدورها عن بيانات حساسة حول ١٤٣ مليون مستهلك أمريكي[٢٥]، وخرق للبيانات في المكتب الأمريكي لإدارة شؤون الموظفين أدى إلى الكشف عن معلومات حساسة للغاية لأكثر من ٢١,٥ مليون من السجلات، بما في ذلك معلومات أساسية مفصلة عن تصاريح أمنية وبصمات أصابع تعود إلى ٥,٦ مليون موظف في القطاع العام[٢٦]. وتجدر الإشارة إلى أن العواقب في العالم الحقيقي للتسرب الهائل للمعلومات البيومترية، مثل بصمات الاصابع التي تم اختراقها في مكتب إدارة شؤون الموظفين، تظل غير معروفة بصورة كاملة. ولا تهدف مناقشة المعلومات البيومترية في هذه الدراسة إلى تأييد أو التشجيع على استخدامها، إنما إظهار إمكانياتها الابتكارية فضلاً عن المسائل الصعبة وعمليات المفاضلة التي ينبغي على الحكومات معالجتها في العالم الرقمي اليوم.

ومن أمثلة التطبيق المبتكر للهوية البيومترية، بالإضافة إلى إمكانية الجدل والردود المرتبطة بها، برنامج "أدهار" (Aadhaar) (والتي تعني "المؤسسة") الذي أطلقته الحكومة الهندية عام ٢٠٠٩. تطور برنامج "أدهار" ليصبح أكبر مبادرة بيومترية في العالم، ويرتكز على قواعد بيانات الأسماء والعناوين وأرقام الهواتف وبصمات الأصابع والصور وبصمة العين الخاصة بنحو ١,٢ مليار هندي، ما يمثل نسبة مذهلة تصل إلى ١٥ في المائة من سكان العالم. ويثير اعتماد هذا البرنامج مناقشات حول الخصوصية والمراقبة، وهذا الأمر يعتبر جديداً بحد ذاته. وفي ظل مجموع السكان الذي يصل إلى ١,٣ مليار نسمة[٢٧]، تستعد الهند لتتجاوز الصين كأعلى بلدان العالم تعداداً للسكان في الأعوام السبعة المقبلة (روكميني، ٢٠١٧). ينبغي على الحكومة التعامل مع القضايا المتعلقة بالهوية على نطاق واسع، وأن تسعى إلى معالجة الكثير من المشاكل من خلال تعيين هوية موحدة لكل فرد في البلاد. وسيتم عرض دراسة حالة كاملة عن برنامج "أدهار" في وقت لاحق من هذا القسم.



٢٥ يرجى الاطلاع على:
www.oecd.org/going-digital/oecd-digital-economy-outlook-paris2017-.htm.
٢٦ يرجى الاطلاع على:
www.opm.gov/news/releases/09/2015/cyber-statement923-.
٢٧ بيانات مخصصة مأخوذة من الموقع الإلكتروني الخاص بالتوقعات السكانية في العالم لعام ٢٠١٧ (https://esa.un.org/unpd/wpp/DataQuery) وhttps://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Department_of_Economic_and_Social_Affairs.

تقنية التعاملات الرقمية "بلوك تشاين"

تشمل أحدث الأنواع من برامج الهوية استخدام تقنية التعاملات الرقمية "بلوك تشاين" (انظر المربع ٤).

المربع ٤: ما هي تقنية التعاملات الرقمية "بلوك تشاين"؟

أصبحت تقنية التعاملات الرقمية "بلوك تشاين" (Blockchain) موضوع نقاش متكرر خلال الأعوام الأخيرة، إلا أن تعقيدها التقني يمكن أن يجعلها صعبة الوصف أو الفهم. وبحسب المنتدى الاقتصادي العالمي، "يستخدم معظم الناس في الوقت الحالي وسيطاً موثوقاً به مثل المصرف لإجراء المعاملات. ولكن تقنية 'بلوك تشاين' تتيح للمستهلكين والموردين الاتصال بشكل مباشر وإزالة الحاجة إلى طرف ثالث".

ومن خلال استخدام التشفير للحفاظ على أمن التعاملات، توفر "بلوك تشاين" قاعدة بيانات لامركزية أو "سجل حسابات رقمي"، للمعاملات المرئية من الجميع على الشبكة. تعتبر هذه الشبكة في الأساس سلسلة من الحواسب التي يجب عليها جميعها الموافقة على معاملة معينة قبل التحقق منها وتسجيلها. وتكون شبكة الحواسب هي "السلسلة" (chain) والمعاملة التي يجري التحقق منها بأنها "الكتلة" (block). وفور التحقق، يتم إضافة معاملة "الكتلة" بشكل دائم ولا يمكن تغييرها.

هذا وترتبط "بلوك تشاين" في الأغلب بعملة "بيتكوين"، وهي عملة رقمية مشفرة حققت أرقاماً قياسية في الأشهر الأخيرة، ووصلت إلى قيمة قصوى تقدر بنحو ٢٠ ألف دولار أمريكي لكل عملة "بيتكوين" وقيمة إجمالية تفوق ٣٢٦ مليار دولار أمريكي في ديسمبر من عام ٢٠١٧، (روزنفيلد وتشنغ، ٢٠١٧)، وتقلبت بشكل كبير فيما بعد. ومع ذلك يمكن استخدام "بلوك تشاين" لأغراض تتجاوز بكثير نطاق العملة الرقمية، بما في ذلك وثائق التفويض والهويات الصادرة عن الحكومات.

المصدر: www.weforum.org/agenda/2016/06/blockchain-explained-simply/
https://gsa.github.io/emerging-technology-atlas
https://blockchain.info/charts/market-cap.

وفيما يتعلق بقسم هذا الاستعراض حول الشمولية والفئات السكانية الضعيفة (يرجى الاطلاع على الصفحة X) هو مشروع هوية "بلوك تشاين" المبتكر (ID2020)[٢٨]. يعد المشروع المبتكر (ID2020) شراكة بين القطاعين العام والخاص بين منظمات الأمم المتحدة وشركات القطاع الخاص مثل "مايكروسوفت" و"أكسنتشر"، ومؤسسات مثل "مؤسسة روكفلر". ولدى مشروع (ID2020) القدرة على إحداث أثر عميق في القطاع العام وكذلك سكان العالم الذين يبلغ عددهم ١,١ مليار شخص ممن يعيشون من دون هوية معترف بها رسمياً، بما في ذلك الكثير من اللاجئين. ويؤدي عدم وجود هوية معترف بها رسمياً إلى الحد بشدة من إمكانية استفادة الناس من خدمات التعليم والرعاية الصحية والتصويت والخدمات المصرفية والخيارات السكنية ضمن جملة أمور كثيرة أخرى[٢٩]، كما يجعلهم أكثر تعرضاً لمخاطر الاستغلال، مثل الإتجار بالبشر[٣٠]. ويهدف مشروع (ID2020) إلى معالجة هذه التحديات من خلال تزويد هؤلاء الأفراد بهوية عبر منصة قائمة على تقنية "بلوك تشاين" ومبنية على معايير مفتوحة وواجهة برمجية تطبيقات قابلة للتشغيل البيني[٣١]، ويتم حالياً اختبار نموذج أولي تجريبي[٣٢]. كما سيتم دمج المعايير البيومترية من خلال استخدام بصمات الأصابع وبصمة العين[٣٣]. ومن المهم للغاية بالنسبة لبرنامج (ID2020) بأن تكون هويات الأفراد مملوكة من قبل المستخدمين، وأن تمكّن المنصة المستخدمين من أن يكون لهم سيطرة مباشرة على الأشخاص الذين لديهم حق الوصول إلى بياناتهم الخاصة ومتى يتم تقاسم تلك البيانات[٣٤].

"قد يكون هذا أهم وأكبر تطبيق يقضي على الفقر على الإطلاق".
جيم يونغ كيم
رئيس البنك الدولي

ترتكز مبادرة (ID2020) على الاعتقاد بأن التقارب الحالي في الاتجاهات يوفر فرصة لم يسبق لها مثيل لبلوغ هدف الهوية الرقمية العالمية (انظر الشكل ٩) من خلال جهود منسقة ومتضافرة. وتستند فلسفة (ID2020) إلى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الأمم المتحدة، والذي ينص على أن "لكل إنسان أينما وجد الحق في أن يعترف بشخصيته القانونية"[٣٥] وهدف التنمية المستدامة ١٦,٩ (انظر المربع ٥)[٣٦]. ويجري تنفيذ هذه المبادرة من خلال تحالف (ID2020)، وهي شبكة من الحكومات والمنظمات غير الحكومية والشركات التي تتعاون من أجل تنسيق التمويل وبناء معايير وحلول تكنولوجية مبتكرة تستجيب لاحتياجات البلدان والأفراد، وتضم تقنيات مبتكرة. وتعتزم المبادرة إدخال نظام هوية آمن ويمكن التحقق منه بحلول عام ٢٠٣٠. وتتمثل الأهداف على المدى القصير في تجربة واختبار حلول تكنولوجية مختلفة والدخول في شراكات مع الحكومات والمنظمات من أجل التنفيذ في وقت مبكر.

المربع ٥: هدف التنمية المستدامة ١٦,٩

"توفير هوية قانونية للجميع، بما في ذلك تسجيل المواليد، بحلول عام ٢٠٣٠".

المصدر: https://sustainabledevelopment.un.org/sdg16.

الشكل ٩: اتجاهات التمكين الخاصة بمبادرة (ID2020)

١. **قوة الإرادة السياسية المتنامية:** هدف التنمية المستدامة المتمثل في "توفير هوية قانونية للجميع بحلول عام ٢٠٣٠".

٢. **تعزيز الربط بالشبكات على نطاق العالم:** الانتشار السريع للأجهزة الذكية، والشبكات عريضة النطاق والقدرة الحاسوبية.

٣. **التقنيات الناشئة:** تقنية "بلوك تشاين" تعمل إلى جانب المعايير البيومترية المثبتة منذ فترة طويلة.

٤. **نداءات عالمية تدعو إلى نموذج هوية جديد:** متطلبات تجربة المستخدم، أنظمة خاصة بالأمن، والخصوصية والبيانات المملوكة من قبل المستخدم.

المصدر: (ID2020) http://id2020.org/digital-identity-1).

٢٨ يرجى الاطلاع على: http://id2020.org.
٢٩ يرجى الاطلاع على: https://newsroom.accenture.com/news/accenture-microsoft-create-blockchain-solution-to-support-id2020.htm.
٣٠ يرجى الاطلاع على: https://static1.squarespace.com/static/578015396a4963f7d4413498/t/596e5d636a49635fe12cf40b/1500405109983/ID+2020Alliance+Governance.
٣١ يمكن ايجاد توضيح أشمل لواجهات برمجية التطبيقات في الصفحة ##
٣٢ يرجى الاطلاع على: https://static1.squarespace.com/static/578015396a4963f7d4413498/t/596e5d636a49635fe12cf40b/1500405109983/ID+2020Alliance+Governance
٣٣ يرجى الاطلاع على: https://newsroom.accenture.com/news/accenture-microsoft-create-blockchain-solution-to-support-id2020.htm
٣٤ يرجى الاطلاع على: https://static1.squarespace.com/static/578015396a4963f7d4413498/t/596e64b037c581db7dcc748a/1500406962140/ID2017_2020SummitHighlights.pdf
٣٥ يرجى الاطلاع على: www.un.org/en/universal-declaration-human-rights
٣٦ يرجى الاطلاع على قسم الشمولية والفئات السكانية الضعيفة من هذا التقرير للحصول على مزيد من المعلومات حول أهداف التنمية المستدامة.

وفي مجال التطوير أيضاً، تم إطلاق شركة "إيد: تك" (AID:Tech)[٣٧] للاستفادة من تقنية التعاملات الرقمية "بلوك تشاين" بهدف تحقيق الفوائد المرجوة عبر الهوية الرقمية. هذا وسبق أن اختيرت شركة "إيد: تك" لتقديم المساعدات الدولية إلى اللاجئين السوريين في لبنان. وقامت الشركة بالتعاون مع الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، بتقديم الهويات على شكل ٥٠٠ بطاقة ذكية إلى ١٠٠ أسرة سورية (انظر الشكل ١٠). وتحتوي كل بطاقة ذكية على سجلات لاستحقاقات المعونات، يستطيع المستفيدون الحصول عليها من التجار المحليين (انظر الشكل ١١). وتم خلال البرنامج التجريبي توزيع جميع المخصصات بنجاح، وتم ضبط جميع محاولات الاحتيال وإيقافها في نقاط البيع. ويتمثل هدف "إيد: تك" الرئيسي في تحقيق الآثار المنشودة على الصعيدين الاجتماعي والمالي لصالح المجتمعات التي لا تحظى بخدمات كافية، وذلك من خلال الجمع ما بين الهوية والتكنولوجيا الناشئة. ويوجد حالياً نحو ملياري شخص حول العالم لا يمكنهم الحصول على حسابات مصرفية. وتشكّل عدم إمكانية حصولهم على الخدمات الاجتماعية والمالية الرسمية من العوائق المباشرة التي تقف حاجزاً أمام التطور. وبالإضافة إلى ذلك، يتم فقدان ١,١ تريليون سنوياً في البلدان النامية بسبب عمليات السرقة والاحتيال. وتعتقد شركة "إيد: تك" بأن حلولها قادرة على المساعدة في هذه المشاكل بالشراكة مع الحكومات وغيرها من المنظمات[٣٨].

الشكل ١٠: بطاقة الهوية والتطبيق الخاص بشركة "إيد: تك"

الشكل ١١: استخدام الهوية الرقمية من "إيد: تك" لتحقيق الفوائد

المصدر: تقرير "إيد: تك" (AID:Tech) في الدعوة العالمية للابتكارات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٣١ أغسطس ٢٠١٧

ولا تزال برامج هوية "بلوك تشاين" هذه في مراحلها الأولى. ومع هذا، يعتبر البعض أن تقنية "بلوك تشاين" تحدث تغيرات جذرية تماماً مثل شبكة الإنترنت نفسها. وسيقوم مرصد الابتكار في القطاع العام (OPSI) بمتابعة التطورات المستقبلية في هذا المجال، ويتوقع تحقيق ابتكارات هامة في هذا المجال في المستقبل القريب.

٣٧ يرجى الاطلاع على: https://aid.technology.

٣٨ تقرير "إيد: تك" (AID:Tech) لممارسات التمويل الجماعي في الدعوة العالمية للابتكارات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٣١ أغسطس ٢٠١٧.

تساعد المعايير المفتوحة الأفراد في التعبير عن هويتهم الفريدة

الهوية ليست مجرد مسألة توفير وثائق رسمية للأفراد، إنما يمكنها أيضاً أن تتعلق بتمكين الأفراد من التعبير عن الجوانب الفريدة من أنفسهم والتجارب التي تجعلهم ما هم عليه، ولإدراك هذه الجوانب عند الآخرين. فعلى سبيل المثال، "بي بادجيز" (Be Badges) هو تطبيق مبتكر تابع لمنصة الشارات المفتوحة (Open Badges) من شركة "موزيلا" (Mozilla) تم تطويره من قبل حكومة بلجيكا. وهو يتيح للمستخدمين توفير شارات افتراضية تعطي معلومات عن المهارات والإنجازات التي تهم سوق العمل للآخرين. وتم توسيع هذا المفهوم مؤخراً إلى شارات "إيسكو" (ESCO Badges) التي تتزامن مع تصنيف "إيسكو" (ESCO) الجديد للمهارات والكفاءات الخاص بالاتحاد الأوروبي. ويمكن الاطلاع على دراسة حالة كاملة حول الاستخدامات المبتكرة للشارات المفتوحة من أجل المنفعة العامة في الصفحة #.

تتيح التكنولوجيا اتخاذ قرارات أفضل في مجال الهوية التجارية

يتجاوز الدور الذي تؤديه الحكومة في مجال الهوية تقديم وثائق لإثبات هوية الأفراد، فالحكومات معنيّة أيضاً بتسهيل عملية تطوير هويات القطاع الخاص من خلال الاعتراف بالماركات والعلامات التجارية وتسجيلها بهدف المساهمة في إنجاح شركاتهم في الأسواق العالمية. ويوجد نحو ٣١,٥ مليون علامة تجارية سارية المفعول على الصعيد العالمي، ونحو ٨,٥ مليون طلب لتسجيل علامات تجارية سنوياً. وبالتالي، يجب النظر في الملايين من هويات العلامات التجارية القائمة قبل أن تتمكن الشركات من الحصول على علامة تجارية تحدد هويتها. إنها ليست مهمة بسيطة للحكومات، إلّا أنّ واحدة من دراسات الحالة المتعلقة بالدعوات من أجل الابتكارات التي أجريت لهذا الاستعراض قد أنشأت تقنية جديدة مبتكرة لمنح الشركات ميزة جديدة. وفي فبراير ٢٠١٧، أطلق مكتب أستراليا للملكية الفكرية، وهو الوكالة الحكومية الأسترالية المعنية بإدارة حقوق الملكية الفكرية، البحث في العلامات التجارية الأسترالية لمساعدة الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجياتها المتعلقة بتصميم العلامات التجارية والهوية التجارية. ويجمع البحث في العلامات التجارية الأسترالية بين تمييز الصور الرائدة عالمياً والذكاء الاصطناعي لتشغيل محرك بحث خاص بهويات الشركات، بما في ذلك تصميم العلامات التجارية والشعارات والعلامات التجارية الأخرى لمساعدة الشركات على تمييز هويتها التجارية عن الآخرين. ويتمثل هدفها في توفير منصة تتيح لأفراد الجمهور البحث عن هويات العلامة التجارية باستخدام صورة فقط، مثل رسم أو رسم رقمي. ويمكن الاطلاع على دراسة حالة كاملة متعلقة بهذه المبادرة في الصفحة رقم #.

يحفز الابتكار نقاشات جديدة متعلقة بالهوية الوطنية

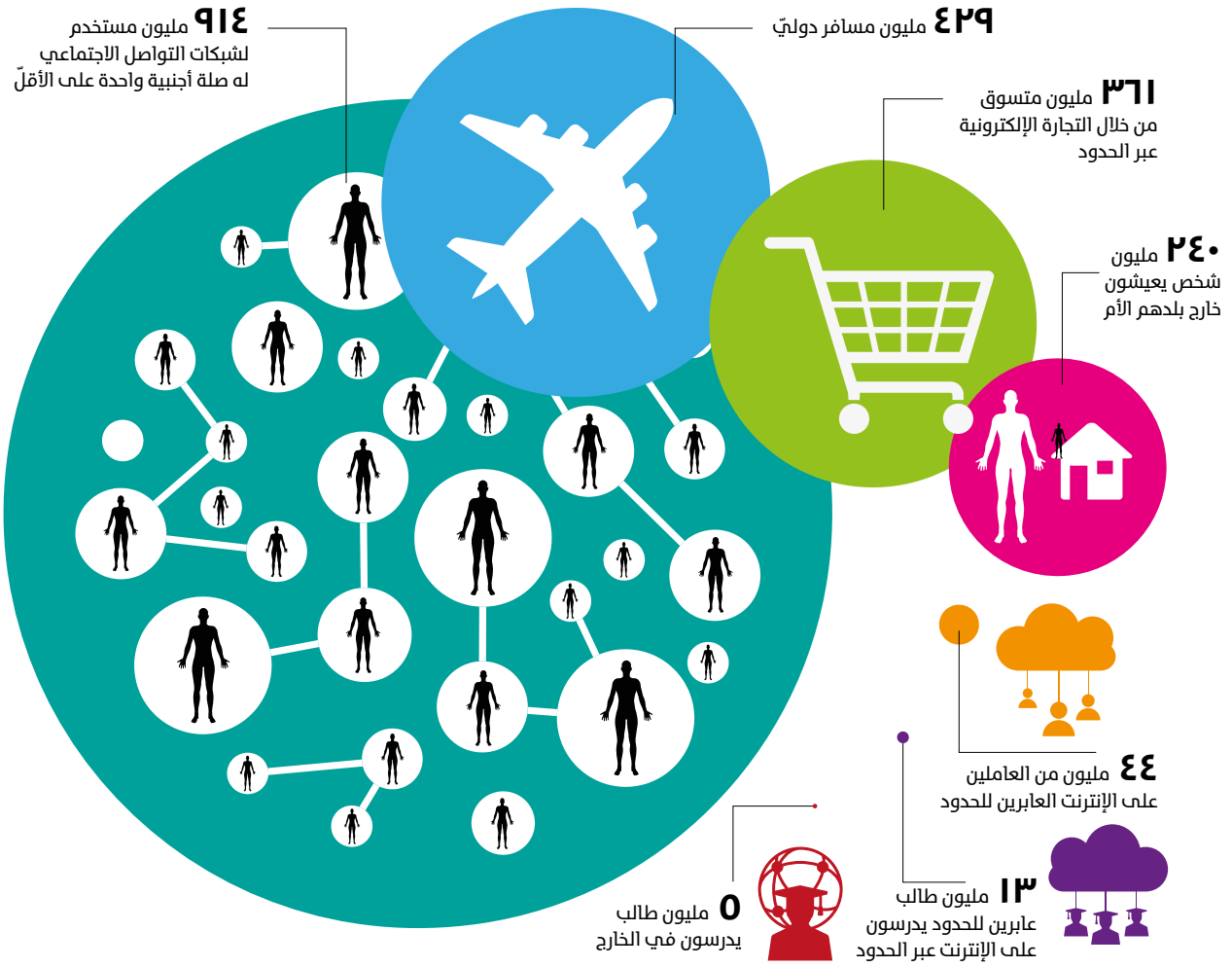
مع استمرار التكنولوجيا في تعزيز الترابط العالمي، تصبح الحدود الوطنية أقل أهمية. وللمرة الأولى، تُظهر دراسة استقصائية أجرتها هيئة الإذاعة البريطانية (BBC World Service) في عام ٢٠١٦ أن نحو النصف (أي ما يعادل ٤٩ في المائة) من أصل ٢٠ ألف شخص شملتهم الدراسة في ١٤ بلداً، يعتبرون أنفسهم مواطنين عالميين أكثر من كونهم مواطنين في بلدهم. ووجدت دراسة استقصائية أجراها المنتدى الاقتصادي العالمي في عام ٢٠١٦ شملت ٢٦ ألف مشاركاً من ١٨١ بلداً، أنّ ٣٦ في المائة من الشباب (الذين تتراوح أعمارهم بين ١٨-٣٥ عاماً) عرّفوا أنفسهم بأنهم مواطنون عالميون (داي، ٢٠١٦).

وأصبح الناس في جميع أنحاء العالم الآن أكثر تنقلاً عما كانوا عليه في الماضي، إذ قد يعيش الأفراد في بلدٍ ما ويعملون في بلدٍ آخر، أو يتسوقون عبر الحدود أو ينتقلون للإقامة في منزل جديد بشكل دائم في الخارج (انظر الشكل ١٢).

وليس الأفراد هم الوحيدون الذين يتساءلون عن دور حدود البلاد. فقد قطعت أستونيا، وهي نموذج اختبار الابتكار الحكومي المذكور سابقاً، شوطاً بعيداً في سعيها إلى تحويل نفسها إلى "بلد بلا حدود" (وزارة الشؤون الاقتصادية والاتصالات، ٢٠١٦)، وأطلقت العديد من المبادرات المبتكرة الرامية إلى إعادة النظر في التفكير التقليدي حول الهوية والحدود الوطنية.

ونفذت الحكومة الأستونية مبادرة "الإقامة الإلكترونية" (e-Residency)، وهي هوية رقمية عابرة للحدود متوفرة لأي شخص مهتم بإدارة شركة عالمية على الإنترنت مقرها في الاتحاد الأوروبي من أي مكان في العالم، بغض النظر عن جنسيته أو مكان إقامته. وتهدف هذه المبادرة الرائدة إلى خلق مجتمع رقمي جديد بلا حدود للمواطنين العالميين، ما يتيح للأفراد أن يصبحوا سكان إلكترونيين افتراضيين عبر بطاقة هوية رقمية آمنة تمكّنهم من إنشاء شركة في غضون يوم واحد، والتقدم بطلب للحصول على حساب مصرفي رقمي وبطاقة ائتمان، وإجراء الخدمات المصرفية الإلكترونية، والتوقيع رقمياً على الوثائق والعقود، والتصريح عن

الشكل ١٢: الأفراد المشاركون في العولمة



الضرائب. وأطلقت الحكومة الأستونية مبادرة "الإقامة الإلكترونية" لجعل أستونيا أكبر من خلال بناء عدد رقمي من السكان والمساعدة في إطلاق العنان لإمكانات ريادة الأعمال في جميع أنحاء العالم[٣٩]. واحتفل برنامج "الإقامة الإلكترونية" بعيده الثالث، وجمع نحو ٣٠ ألف مقيم إلكتروني من ١٥١ بلداً في جميع أنحاء العالم أنشؤوا نحو ٣٠٠٠ شركة (كورجوس، ٢٠١٧)[٤٠]. وتهدف أستونيا إلى جذب ١٠ مليون مقيم إلكتروني لإضافتهم إلى تعداد سكانها البالغ ١,٣ مليون نسمة بحلول عام ٢٠٢٥. وحققت المبادرة نجاحاً كبيراً من الناحية المالية - حيث يتوقع أن يعود كل يورو مستثمر في البرنامج بـ١٠٠ يورو على الاقتصاد الأستوني من خلال الضرائب والأجور، وفقا لدراسة أجرتها شركة "ديلويت"[٤١]. وبدأت الدول الأخرى تلاحظ ذلك وتعمل على تطبيق هذا النموذج، إذ أطلقت أذربيجان برنامجاً مماثلاً،، كما تقوم عدة دول أخرى باستكشاف إمكانية التطبيق (كورجوس، ٢٠١٧).

بالإضافة إلى الإقامة الإلكترونية، تعمل أستونيا على تطوير أول سفارة للبيانات في العالم للمساعدة في مواجهة التحدي الذي نشأ عن الجهود التي تبذلها البلاد لجعل بياناتها رقمية فقط وغير ورقية: كيفية ضمان الاستمرارية الرقمية للبلاد من خلال تأمين بياناتها ضد مخاطر الهجوم السيبراني أو كارثة كبيرة. وتتكون سفارة البيانات من خوادم واقعة في بلدان أخرى ولكن تخضع لولاية أستونيا القانونية التامة. وتقوم هذه الخوادم بتخزين البيانات المحدثة باستمرار ما يتيح للدولة وخدماتها الاستمرار في حال وقوع كارثة ما (يمكن الاطلاع على التغطية المعمّقة لسفارة البيانات الخاصة بأستونيا في دراسة الحالة في الصفحة رقم ###).

٣٩ تقرير الحكومة الإستونية لممارسات التمويل الجماعي في الدعوة العالمية للابتكارات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٣٠ أغسطس ٢٠١٧.

٤٠ يمكنكم الاطلاع على لوحة بيانية في الوقت الفعلي لطلبات المقيمين الإلكترونيين على الرابط الإلكتروني التالي:
https://app.cyfe.com/dashboards/5587/195223fe4e52036102283711615553.

٤١ انظر الرابط الإلكتروني التالي:
http://news.err.ee/646254/deloitte-e-residency-brought-4-14-million-to-estonia-in-first-three-years.

التوصيات

يعتبر توفير الهويات الرقمية التي تمكّن المواطنين من إثبات هويتهم من أجل إجراء المعاملات الموثوق بها خطوة تأسيسية في إنشاء الخدمات الحكومية الحديثة والمبتكرة، والتحول نحو الاقتصاد والمجتمع الرقمي. إنّ مساعدة الناس في جعل هذه الهويات الافتراضية أكثر تعبيراً عن شخصياتهم وإنجازاتهم، بالقدر الذي يرونه مناسباً، قد تساهم أيضاً في فتح المجالات أمام إمكانيات جديدة. ويمكن للشركات أن تستفيد أيضاً من خلال صياغة هويتها الفريدة الخاصة، وبإمكان الحكومات أن تساعد بتوفير أدوات جديدة تساهم في نجاحهم في الاقتصادات الجديدة. وبهدف زيادة إمكانات البرامج المتصلة بالهوية، يوصي مرصد الابتكار في القطاع العام (OPSI) الحكومات أن تقوم بما يلي:

١. **تطوير حلول الهوية التي تتناسب مع ثقافة البلاد.** تنظر الدول في برامج الهوية من زوايا مختلفة، فالحلول التي تصلح لبلد ما قد لا تصلح لبلد آخر. ويتوجب على الحكومات أن تقدر الحقائق الثقافية الخاصة ببلدانها لتحديد أفضل نهج لإنشاء واستخدام برامج الهوية. على سبيل المثال، أنشأت المملكة المتحدة برنامج هوية وطنية بيومترية عام ٢٠٠٨، وأصدرت بطاقات هوية لآلاف الأشخاص، إلّا أنّه تمّ إلغاء البرنامج في عام ٢٠١٠ باعتباره يشكل "انتقاصاً كبيراً من الحريات المدنية" (كيرك، ٢٠١٠). ومن خلال برنامج التحقق (GOV.UK)، الذي تمت مناقشته سابقاً، تقوم المملكة المتحدة الآن ببناء حلول هوية أكثر ملاءمة بالنسبة لدولة تعزز إرساء مفهوم الخصوصية وتقيمه بهذا الشكل. وتستطيع جميع الدول بل ينبغي عليها أن تبني برامج الهوية الرقمية التي تساعد في إطلاق الخدمات الرقمية من الحكومة والقطاع الخاص. ومع ذلك، لا يوجد نهج واحد أفضل من غيره لإنشاء برامج الهوية الرقمية، إذ سيتعين على كل بلد تحديد نهج يجسد قيمها الوطنية على أفضل وجه.

٢. **جعل المفاضلات مفهومة بوضوح من قبل السكان.** ستحتاج الحكومات دائماً، حتى عند اتباع المبادئ الواردة في التوصية السابقة، إلى إجراء المفاضلات عند تطوير حل متعلق بالهوية. وتعدّ المشاورات العامة الشفافة أمراً ضرورياً لتحديد هذه المفاضلات وإيصالها لمواطنيها والمقيمين فيها.

٣. **التفكير فيما هو أبعد من مفاهيم الهوية التقليدية.** هناك جوانب كثيرة من الهوية الشخصية والتجارية وحتى الوطنية، وعلى الحكومات أن تنظر في طرق للمساعدة في ضمان قدرة مواطنيها والمقيمين فيها على التعبير عن جميع أوجه هويتهم والاستفادة منها، والاعتراف بها في مناطق أخرى. على سبيل المثال، يضيف إطلاق "بي بادجيز" (Be Badges) في بلجيكا مسارات جديدة في سوق العمل. ومع تزايد ارتباط العالم، تستمر الحدود الوطنية في فقدان بعض الجوانب من أهميتها. ويتعين على البلدان ألا تخشى هذا التطور، إنما ينبغي عليها النظر في الآثار المحتملة واستطلاع الفرص التي قد تترتب عنها واغتنامها.

٤. **استخدام معايير مفتوحة وواجهات برمجة التطبيقات (API) لفك شيفرة الإمكانيات.** تُعتبر الهوية مجموعة فريدة من الخصائص التي تكوّن الفرد أو الشركة أو التراث الوطني. ومع ذلك، تُعدّ الهوية أيضاً منصة لربط الأشخاص وبناء عمليات التبادل والعلاقات القائمة على الثقة في اقتصاد حديث، وإنّ استخدام المعايير والواجهات المفتوحة، كمعايير البطاقات المفتوحة في "بي بادجيز" (Be Badges)، وواجهات برمجة التطبيقات المفتوحة، كما هو الحال في "أدهار" (Aadhaar)، يتيح خلق خدمات جديدة، مع الإبقاء على الهوية كأساس من شأنه أن يحفز الابتكار على نطاق لا يمكن تخيله.

دراسة حالة

"أدهار" – الهند

عدّ "أدهار" (معناه "المؤسسة" في العديد من اللغات الهندية)، أكبر برنامج للهوية البيومترية في العالم. وسجل منذ إطلاقه في عام ٢٠٠٩ نحو ١,٢ مليار مواطناً ومقيماً في الهند (نحو ١٥ في المائة من سكان العالم)، ويشمل هذا العدد أكثر من ٩٩ في المائة من جميع الهنود البالغين. ويحصل كلّ مستفيد من برنامج "أدهار" على رقم هوية فريد يتألف من ١٢ رقماً، ويقدمون بياناتهم البيومترية من خلال أخذ بصمات الأصابع وبصمة العين. صُمم هذا البرنامج في الأصل للمساعدة في الحد من الاحتيال وهدر واستغلال برامج الإعانة الاجتماعية من خلال ضمان حصول الشخص المناسب على الإعانات، إلا أنّ هذه المبادرة تطورت لتشمل أجزاء عديدة من الحياة اليومية في الهند، كالمعاملات المصرفية وتفعيل الهاتف الجوال. وبات استخدام "أدهار" إلزامياً بالنسبة لعدد متزايد من هذه البرامج. ومع تطوّر البرنامج، ازداد الجدل حوله، فأصدرت المحكمة العليا الهندية في نوفمبر ٢٠١٧ حكماً اعترفت فيه للمرة الأولى بأنّ الخصوصية حق أساسي من حقوق الإنسان، مما قد يؤثر على مستقبل "أدهار". هذا وتتجه الأنظار كلّها نحو الهند فيما يتعلق بالهويات الرقمية.

الاتجاه ١: الهوية

المشكلة

تواجه الهند مشاكل رئيسية عند تحديدها المستفيدين من البرامج الاجتماعية، إذ أن نسبة كبيرة من السكان لا يحملون أوراق ثبوتية رسمية تثبت هويتهم، في حين أن آخرين يملكون أوراق ثبوتية معترف بها محلياً فقط. ونظراً لعدم كفاية سجلات الهوية وعمليات التحقق منها، فذلك يعني أنّ الوكلات الحكومية قامت في كثير من الأحيان بتوزيع خدمات الرعاية الاجتماعية على الأشخاص نفسهم مرات عديدة، أو على أشخاص غير مؤهلين للحصول على الرعاية الاجتماعية. وقبل اعتماد "أدهار"، أشارت التقديرات إلى أنّ ٥٨ في المائة من الحبوب الغذائية المدعمة و٣٨ في المائة من الكيروسين المدعم الموزعة في إطار البرامج الحكومية لم تبلغ المستفيدين المستهدفين منها (حكومة الهند، ٢٠٠٥)؛ الأمر الذي أدى إلى هدر هائل في الموارد. كذلك، أثرت هذه المسائل أيضاً على البرامج الاجتماعية الأخرى، بما في ذلك المنح الدراسية، والرعاية الصحية، والمعاشات التقاعدية، والسلع المنزلية المدعمة. ومما لا شك فيه أنّ بعض الأسر المؤهلة حُرمت من المساعدة الاجتماعية التي كان يحق لها تلقيها لأنها لم تتمكن من إثبات هويتها.

حلّ مبتكر

للتغلب على هذه المشاكل، أطلقت الحكومة الهندية برنامج "أدهار" – وهو برنامج طموح يهدف إلى تزويد كلّ شخص، سواء رجل، أو إمرأة، أو طفل، مقيم في الأراضي الهندية، برقم هوية رقمي فريد على أساس معلوماته البيومترية (بصمات الإبهام، وبصمة العين). فالتعريف الفريد من خلال المعلومات البيومترية هذه يسهل على السلطات التأكد من أنّ السلع المدعومة تصل إلى المستفيدين المناسبين ويساعدها في الحدّ من نطاق الأنشطة الاحتيالية.

استهدف برنامج "أدهار" في الأساس نظام توزيع المساعدات العامة ( ) في البلاد، وهو برنامج مساعدات مدعوم من الحكومة يهدف إلى تعزيز الأمن الغذائي ويعتبر بمثابة شبكة أمان لنحو ٣٣٠ مليون هندي يواجهون مخاطر غذائية. وبناءً عليه، يوزع الطعام على أكثر من ٥٠٠,٠٠٠ "محل بالسعر العادل" ما يجعل من البرنامج شبكة التوزيع الأكبر من نوعها في العالم. أمّا التحدي الأساسي الذي واجهته الحكومة فتمثل بالاحتيال واسع النطاق وتحويل الحبوب الغذائية إلى المستفيدين ذوي الدخل المنخفض، إذ كان قبل طرح "أدهار" من السهل وقوع الاحتيال بطرق عديدة منها:

- تسجيل المبيعات يدوياً، وبالتالي يستحيل التأكد من حصول عملية البيع فعلياً أو لا، أو معرفة ما إذا الفريق العامل على التوزيع في المحلات بالسعر العادل يحول الطعام بطريقة احتيالية أو ما إذا كان الفريق يتقاضى رسماً إضافياً على المخصصات.
- حصول الأفراد على بطاقات حصص إعاشة وهمية من خلال إنشاء أسر وهمية.
- استخدام الأفراد بطاقات حصص إعاشة حقيقية مسروقة أو مشتراة من أشخاص آخرين.

ويتيح "أدهار" رقمنة شاملة في عمليات التوزيع والمبيعات، ما يساعد على الحدّ من حالات الاحتيال، وساهم جهاز الوزن الآلي لحصص الإعاشات الخاص بـ"أدهار" في الحدّ من التسريب خلال النقل والتسليم إلى المحلات بالسعر العادل بما أنّه مرتبط مباشرةً بهوية "أدهار" الخاصة بالناقل الحالي[٤٢]. وإذا لم يكن الوزن دقيقاً، لا يمكن متابعة نقل البضائع وتكون هوية الناقل معروفة. وللحدّ من إساءة استخدام المستفيد النهائي للبضائع، يزود كلّ محل توزع عليه البضائع بالسعر العادل بأجهزة نقاط بيع رقمية يستعملها موظف المحل للتأكدّ من هوية المستفيدين من خلال تسجيل البصمات أو من خلال مسح قزحية العين (انظر الشكل ١٣). وتكون هذه الأجهزة موصولة بقاعدة بيانات "أدهار" عبر الهاتف الجوال، أو خدمة الـ"واي فاي"، أو الاتصال بشبكة الإنترنت، للتأكد من هوية المستفيد والتحقق من أهليته. ويتم التسديد بدفعات غير نقدية عبر "أدهار"، وبالتالي لا يوجد مال يسدد فعلياً ويتم تناقله بين الأيدي، ما يمنع استيفاء رسوم إضافية من المستهلكين. ويتم قياس وزن حصص الإعاشات مجدداً، للتأكد من أنّ الوزن الصحيح يسلّم إلى المستفيد (انظر الشكل ١٤). لا يمكن للمحل الاستفادة من المنافع في حال كان الأفراد غير مؤهلين، أو هؤلاء الذين سبق لهم وحصلوا بالفعل على حصصهم الغذائية، أو في حال تبين أنّ الوزن غير صحيح. وفي بعض الولايات، يتم التأكد من المستفيدين المعاقين، وتوفَّر لهم الحصص الغذائية مباشرةً إلى منازلهم، بينما في ولايات أخرى، يمكن تفويض قريب أو جار يكون من حقه استلام حصص الإعاشات بدلاً من الشخص المعاق. وأخيراً، ساهم "أدهار" في جعل العملية أكثر كفاءة من خلال السماح للحكومة بتحديد مخزون كلّ محل توزع عليه البضائع بالسعر العادل بالوقت الحقيقي، لإعادة ملء المخزون بالكمية الصحيحة عند الاقتضاء؛ الأمر الذي يقضي على إمكانية اللجوء إلى عمليات السوق السوداء في المحلات عبر استخدام المخزون الفائض، كما كانت الحال عليه في كثير من الأحيان في الماضي.

بالإضافة إلى الحدّ من الاحتيال في نظام التوزيع العام، يهدف نظام "أدهار" المبسط والآلي إلى ضمان:

- تلقي المستفيدين رسائل قصيرة عبر جهاز الهاتف لإبلاغهم بوجود مؤونات جديدة، بدلاً من أن يضطروا إلى التأكد شخصياً من توفرها.
- تمكّن المستفيدين من استعراض خريطة كلّ المتاجر ومستوى مخزوناتها الحالي عبر تطبيق على الهاتف الجوال.
- تأكيد هوية المستفيدين على الفور للحصول على الإعانات، والحدّ من فترة الانتظار في المتجر بحيث لا تستغرق العملية إلاّ دقائق قليلة بدلاً من قضاء نصف يوم للحصول على الحصص.
- اختيار المستفيدين للمتجر حيث يستطيعون استلام الإعانات. وتتيح قاعدة البيانات المركزية إدارة الإعانات والتأكد من هوية المستفيد في أي موقع، وبالتالي تعزيز عملية الاختيار وحركة التنقل.

٤٢ عندما تفرغ البضاعة وتسلم من شخص إلى آخر (مثلاً عندما يفرغ المورد البضائع في محل السعر العادل)، يكون كلّ من المفرغ والمستلم مسؤولاً عن التأكد من صحة المعاملة في الوقت نفسه، الأمر الذي ينطوي أيضاً على ترجيح الوزن آلياً. فذلك من شأنه أن يضمن خطوط واضحة للمساءلة من دون احتمال قيام أي من الفريقين بأي تحويل للبضائع.

الشكل ١٣: الحصول على الأرز باستخدام بصمات الأصابع وبصمة العين

المصدر: مرصد الابتكار في القطاع العام (OPSI).

الشكل ١٤: استخدام ميزان للأرز في محلّ بالسعر العادل

المصدر: مرصد الابتكار في القطاع العام (OPSI).

وإلى جانب الخدمات الاجتماعية مثل نظام التوزيع العام، يضمّ برنامج "أدهار" أكثر من ٣,٥٠٠ خدمة من الخدمات الحكومية وغير الحكومية في الهند، انطلاقاً من فتح الحسابات المصرفية، والمدفوعات الرقمية، والتسجيل في المدارس، وتشغيل الهواتف الجوالة، وقبض معاشات التقاعد، والتصريح الضريبي، والتصويت، والتوقيع الإلكتروني[٤٣،٤٤]. وقد أطلقت الحكومة خدمة "ديجي لوكر" (DigiLocke)[٤٥]، وهي منصة لإصدار الوثائق والشهادات وتبادلها والتحقق منها، في إطار الجهود التي تبذلها نحو التحول إلى مجتمع غير ورقي.

ويعتقد المؤيدون أنّ إمكانات "أدهار" الكاملة ليست واضحة بعد[٤٦]، وأنّ الموجة التالية من الابتكار ستأتي من القطاع الخاص بواسطة الشركات التي تستخدم "أدهار" كمنصة. ويشمل النظام واجهة برمجة التطبيقات المفتوحة (API) التي تتيح استخدام البرنامج كمنصة لشركات القطاع الخاص لبناء الخدمات باستخدام إدارة الهوية من "أدهار" كأساس. ويتمتع هذا الأخير بالقدرة على تمكين منظومة شاملة من التطبيقات. على سبيل المثال، يسمح تطبيق "تيز" (Tez) الذي أطلقه "جوجل" للأفراد بإرسال مدفوعات رقمية للأصدقاء والأقارب والشركات. وقد جمع "تيز" (Tez) نحو ٧,٥ مليون مستخدم في الأسابيع الخمسة الأولى منذ إطلاقه، ما أدى إلى زيادة كبيرة في عدد عمليات برنامج "أدهار" (انظر الشكل ١٥) (باهوا، ٢٠١٧). ونظراً للواجهة المفتوحة التي يتمتع بها "أدهار"، يعتقد مهندس البرنامج أنّ الأشخاص في المستقبل سيستخدمون "أدهار" بطرق لا يمكن تصوّرها اليوم (ميرشاندايني، ٢٠١٧).

٤٣ انظر الرابط الإلكتروني:
https://economictimes.indiatimes.com/tdmc/your-money/-7benefits-of-aadhaar-card/tomorrowmakersshow/58412087.cms.

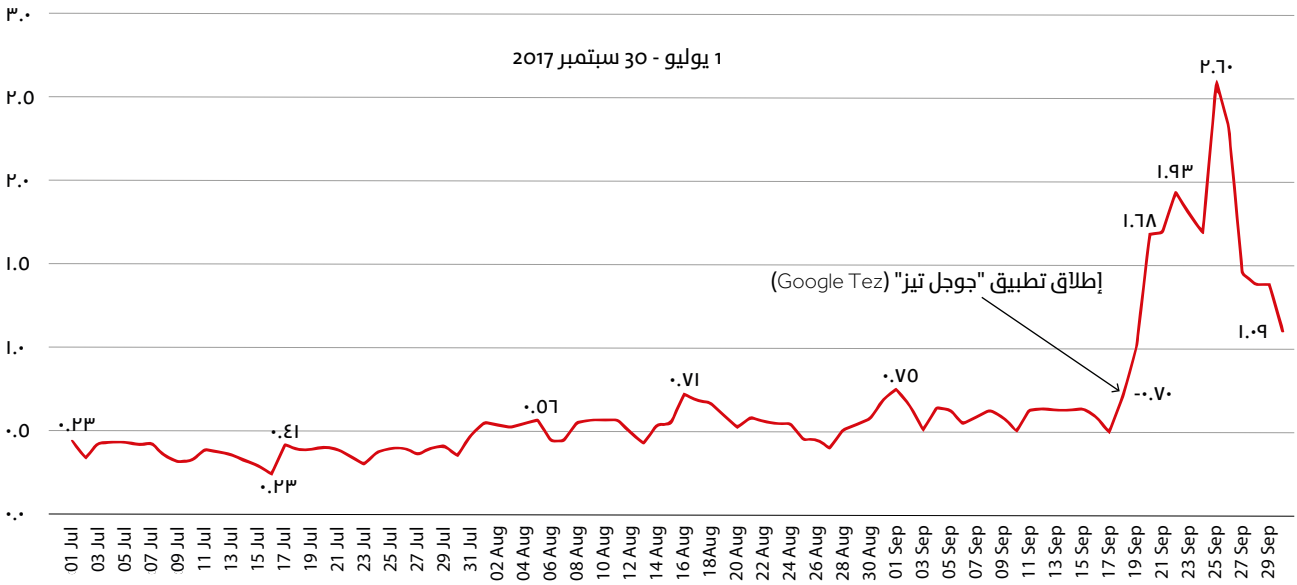
٤٤ انظر الرابط الإلكتروني:
ttp://etaal.gov.in/etaal/auth/Login.aspx

٤٥ الرابط الإلكتروني:
https://digilocker.gov.in.

٤٦ مقابلة مع أجاي بهوشان باندي، الرئيس التنفيذي للهيئة الهندية للهوية الفريدة (UIDAI) وسكرتير شؤون تكنولوجيا المعلومات، ١٢ ديسمبر ٢٠١٧.

الاتجاه ١: الهوية

الشكل ١٥: إحصاء عمليات "أدهار"



المصدر: مرصد الابتكار في القطاع العام (OPSI).

لا شك أن برنامج الهوية البيومترية "أدهار" كان مثيراً للجدل على قدر ما كان مبتكراً. ومع دمج المزيد من الخدمات في "أدهار"، أصبح بالإمكان جمع البيانات معاً لخلق نبذة مفصلة عن الفرد. ومع مرور الوقت، يمكن استخدام هذه البيانات للتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية بطرق غير ممكنة مع الأساليب التقليدية للهوية. ويتمحور جدل المدافعين عن الخصوصية بأن ذلك قد يحدّ من الحراك الاجتماعي، لأن الناس يمكن أن يكونوا سجناء طبقتهم أو أعمالهم السابقة أو أي وصمة عار مرتبطة بهم. ويرى البعض أيضاً أن ذلك قد يشكل خطوة نحو "دولة المراقبة" (Surveillance State)، أو يؤدي إلى سوء الاستخدام من قبل القطاع الخاص، حيث تواصل الشركات تمكين المصادقة الإلكترونية على خدماتها بواسطة "أدهار" (كولاكالام، ٢٠١٧). إلى جانب ذلك، يثير البعض مخاوف أمنية بشأن إمكانية تسريبات أو اختراق الخصوصية في قاعدة بيانات "أدهار"، ما يمكن أن يؤدي إلى استخدام احتيالي لهوية الفرد. وهذا القلق لا يأتي من فراغ، حيث تم سابقاً اختراق بيانات "أدهار" الحساسة في عدة مناسبات. ففي يوليو ٢٠١٧، تسربت أسماء وعناوين وأرقام "أدهار" وتفاصيل حسابات مصرفية لنحو ١,٤ مليون متقاعد عن طريق الخطأ من قبل مكتب الضمان الاجتماعي التابع للدولة (سيثي، بنسال وروي، ٢٠١٧). وفي الآونة الأخيرة، ذكرت صحيفة "ذا تريبيون" الهندية أنها تمكنت من شراء إمكانية الوصول الكامل إلى تفاصيل "أدهار" الخاصة بكل رقم مسجل في "أدهار" - بما في ذلك الأسماء والعناوين والرموز البريدية وأرقام الهواتف وعناوين البريد الإلكتروني (ولكن ليس المعايير البيومترية) - من بائعين مجهولين على تطبيق "واتساب". واستغرقت الصفقة ١٠ دقائق وبتكلفة ٧ يورو فقط. ومقابل ٤ يورو إضافية، كانت الصحيفة قادرة على الحصول على البرمجيات التي من شأنها أن تسمح لها بطباعة بطاقات "أدهار" الخاصة بها بفضل المعلومات التي تم الحصول عليها (خيرا، ٢٠١٨). وكان مصدر المعلومات المسروقة من بين عشرات الآلاف من مقدمي التسجيل الخاص في "أدهار" المرخص لهم بمعالجة عمليات تسجيل جديدة في "أدهار"، وبالتالي تمكنوا من الوصول إلى قاعدة بيانات "أدهار" (ذا إكونوميست، ٢٠١٨). وردّت الحكومة من خلال منح المستخدمين القدرة على توليد واستخدام هويات افتراضية بدلاً من الأرقام الخاصة بهم في "أدهار". وبإمكان هذه الطبقة الإضافية من الخصوصية أن تساعد في إخفاء هويات المستخدمين حتى إذا تعرضت بياناتهم للخطر (سينغل، ٢٠١٨). كما حصرت الحكومة عدد مقدمي التسجيل في "أدهار" الذين يستطيعون الوصول إلى قاعدة بيانات "أدهار" (ذا إكونوميست، ٢٠١٨) ومع ذلك، فمن السابق لأوانه تحديد إلى أي مدى نجحت هذه الإجراءات في معالجة المخاوف الأمنية.

وفي مقابلات أجريت مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، واجه مسؤولون كبار في الحكومة الهندية مخاوف تتعلق بالخصوصية والأمن، مشيرين إلى أن عمليات بيانات "أدهار" تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية:

١. **الحد الأدنى من البيانات:** تقوم الحكومة بجمع البيانات المطلوبة فقط لإثبات الهوية. ولا تجمع معلومات أخرى، مثل العِرق والدين ومستوى التعليم والمهنة.

٢. **عدم المعرفة التامة:** على الرغم من أن قاعدة بيانات "أدهار" تصادق على هوية الأفراد، إلا أنه لا يتم إرسال أية بيانات إلى الحكومة بشأن استخدام حساب "أدهار"، الأمر الذي يحدّ من قدرة

الحكومة على جمع بيانات عن عادات الفرد. وبالإضافة إلى ذلك، لا تتم مشاركة أي معلومات من قاعدة بيانات "أدهار" مع مزود الخدمة. ويزود نظام "أدهار" مقدمَ الخدمة فقط بالإجابة بنعم أو لا (أي مصادقة أم لا). وأخيراً، وبموجب القانون، فإن أي شخص يجمع بيانات "أدهار" مكلف باستخدامها فقط للغرض الذي جمعت من أجله، وحتى لو كان لدى شركة كبيرة ما العديد من الخدمات المختلفة التي يدعمها "أدهار"، فإنها لا تستطيع مشاركة بيانات "أدهار" فيما بينها من دون موافقة صاحب الهوية.

٣. **قواعد البيانات الموحدة:** تحتفظ جميع الخدمات التي تستخدم برنامج "أدهار" (على سبيل المثال نظام التوزيع العام "PDS" والمنح الدراسية، والمعاشات التقاعدية، والأعمال التجارية) بقاعدة بيانات خاصة بها تحتوي على بيانات خاصة بها. وتساهم تلك اللامركزية بحماية الخصوصية عن طريق منع جمع البيانات من مصادر متعددة لتمكين تكوين نبذة عن شخصية ما. كما أنها تحافظ على الأمن، حيث لا توجد قاعدة معرفية مركزية، وبالتالي لا يوجد مضيف رئيسي للهجمات أو التسريبات[٤٧]. وبالإضافة إلى ذلك، ولتمكين خدمة واحدة من مشاركة معلومة مع خدمة أخرى، ينبغي الحصول على الموافقة من مالك هوية "أدهار".

وذكر المسؤولون أيضاً أن الحاجة إلى الحصول على إذن بيوميتري للمصادقة على مستخدم ما، تحول دون إمكانية إجراء معاملات احتيالية في حالة حدوث خرق للبيانات. ولزيادة تخفيف مخاطر الخصوصية والأمن، قامت الحكومة بتشكيل لجنة لحماية البيانات تضم خبراء في شؤون الخصوصية والأمن يرأسها عضو سابق في المحكمة العليا. وتستطيع هذه اللجنة أن تقدم توصيات بشأن السياسات والتشريعات اللازمة لضمان استمرارية حماية الخصوصية والأمن في المستقبل. وكان أحد إنجازاتها الأولى وضع إطار لحماية البيانات، وهو حالياً في شكل مشروع[٤٨]، ويتوقع قادة الحكومة البدء بالعمل بهذا الإطار في النصف الأول من عام ٢٠١٨[٤٩].

وعلى الرغم من المبادئ الأساسية المذكورة أعلاه، فقد انتهى المطاف بالخلافات المحيطة ببرنامج "أدهار" أمام النظام القضائي الهندي، ففي أغسطس ٢٠١٧، وردّاً على دعوى أثارتها سلسلة من الالتماسات قدمت من قبل المدافعين عن الخصوصية ضد دستورية "أدهار"، أصدرت المحكمة العليا الهندية بالإجماع حكماً تاريخياً يقضي بأن دستور الهند ينص على أن لدى جميع الهنود حقاً أساسياً في الخصوصية (انظر المربع ٦)، وبذلك، ألغت المحكمة حكمين سابقين[٥٠]. وبالرغم من أن هذا الحكم قد شكل سابقة جديدة كبيرة للمجتمع الهندي، فإنه لم يصدر أي حكم رسمي يبين ما إذا كان برنامج "أدهار" ينتهك الخصوصية أم لا. ومع ذلك، يمهد هذا الحكم لانعقاد جلسة قضائية مقبلة، باستخدام هذه السابقة الجديدة كسابقة قانونية (ميرتشانداني ، ٢٠١٧)[٥١]. وبحسب الرئيس التنفيذي[٥٢] لبرنامج "أدهار"، والمهندس الأصلي لبرنامج "أدهار" (ميرتشانداني، ٢٠١٧)، فإنه لا ينبغي أن يكون لذلك أي تأثير على البرنامج إذ يقوم النظام على الاعتقاد بأن هناك حقاً في الخصوصية، وهو يعمل على جمع الحد الأدنى من البيانات. وينص الحكم أيضاً على أنه في بعض الحالات، مثل حالات الرعاية الاجتماعية والسلامة العامة، فإنه يمكن للحكومة تقييد هذا الحق، على الرغم من أن ذلك سيحتاج إلى اختبار على أساس كل حالة على حدة. وليس من الواضح ما يمكن أن يعنيه الحكم بالنسبة لمستقبل "أدهار"، ولكن العديد من الأطراف، من أنصار الهويات البيومترية والوطنية وصولاً إلى المدافعين عن الخصوصية، يراقبون الوضع عن كثب.

المربع ٦: قرار المحكمة العليا بشأن الحق في الخصوصية

"يعتبر الحق في الخصوصية عنصراً من عناصر الكرامة الإنسانية. وتكمن حرمة الخصوصية في علاقتها الوظيفية بالكرامة. وتضمن الخصوصية حق الإنسان في أن يعيش حياة كريمة من خلال تأمين الإنجازات الداخلية للشخصية البشرية ضد التسلل غير المرغوب فيه. وتعترف الخصوصية باستقلالية الفرد وحق كل شخص في اتخاذ الخيارات الأساسية التي تؤثر على مسار حياته. وفي هذا الصدد، تعترف الخصوصية بأن العيش بحياة كريمة أمر ضروري للإنسان لتحقيق الحريات التي تمثّل الركن الأساسي في الدستور".

المصدر:
www.countercurrents.org/24/08/2017/right-to-privacy-judgement-highlights-and-full-judgementhighlights-and-full-judgement.

الجانب المُبتَكر

يُعتبر "أدهار" أكبر برنامج للهوية تم إنشاؤه على الإطلاق، وأدى إلى إيجاد أكبر مستودع للبيانات البيومترية في العالم، كما أن حجم نظامه الحالي وإمكانية استخدامه كمنبر هما جانبان غير مسبوقين.

٤٧ مقابلة مع أجاي بهوشان باندي، الرئيس التنفيذي للهيئة الهندية للهوية الفريدة (UIDAI) وسكرتير شؤون تكنولوجيا المعلومات، ١١ ديسمبر ٢٠١٧.
٤٨ انظر
http://meity.gov.in/writereaddata/files/white_paper_on_data_protection_in_india_171127_final_v2.pdf.
٤٩ مقابلات مع جاي ساتيانارايانا، الخدمة الإدارية الهندية (IAS)، رئيس الهيئة الهندية للهوية الفريدة (UIDAI)، ومستشار رئيس وزراء ولاية أندرا براديش؛ وأجاي ساوني، من (IAS)، سكرتير الحكومة الهندية لوزارة الالكترونيات وتكنولوجيا المعلومات، ١٢ ديسمبر ٢٠١٧.
٥٠ للحصول على معلومات عن الحكمين السابقين،أنظر
http://indianexpress.com/article/india/right-to-privacy-judgment-a-fundamental-right-here-are-the-two-judgments-supreme-court-overruled4811117-/
٥١ انظر
https://thewire.in/170700/right-to-privacy-aadhaar-supreme-court.
٥٢ مقابلة مع أجاي بهوشان باندي، الرئيس التنفيذي للهيئة الهندية للهوية الفريدة (UIDAI) وسكرتير شؤون تكنولوجيا المعلومات، ١٢ ديسمبر ٢٠١٧.

النتائج والآثار

منح "أدهار" في غضون أعوام قليلة نحو ١,٢ مليار هندي هوية معترف بها على الصعيد الوطني تطلق مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية وخدمات القطاع الخاص. ويساهم اتصال الخدمات ببرنامج "أدهار" بإحداث تغيير في القطاعات بجميع أنحاء الهند. وتم إجراء معاملات مالية بأكثر من ١٢ مليار دولار أمريكي (ميرتشانداني، ٢٠١٧)، وتم ربط أكثر من مليار حساب مصرفي وهواتف جوالة ببرنامج "أدهار"[٥٣].

كما ساهم برنامج "أدهار" بتسهيل العديد من العمليات وجعلها أكثر كفاءة، ما أدى إلى تقديم خدمات أفضل للمواطنين والمقيمين وتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف بالنسبة للحكومة. ومن خلال التخفيف من عمليات الاحتيال وسوء الاستخدام، وفّرت المبادرة على الحكومةَ ما يقدر بنحو ١٠ مليار دولار على مدى العامين ونصف الماضية، وفقاً لما ذكره الرئيس التنفيذي[٥٤] لبرنامج "أدهار"، فقد تم على سبيل المثال القضاء على الاحتيال المتعلق بالمنافع الغذائية[٥٥].

وتظهر بيانات جديدة أيضاً أن برنامج "أدهار" قد عزز الشمولية المالية والمساواة بين الجنسين، وأجرى مركز التنمية العالمية استطلاعاً تناول مستخدمي "أدهار" في ولاية راجستان، لمعرفة المزيد عن تجربتهم (جيلب وآخرون، ٢٠١٧)[٥٦]. ووجد الاستطلاع أن لدى جميع الأسر تقريباً الآن حساباً مصرفياً واحداً على الأقل، وأن نسبة كبيرة من هذه الحسابات تملكها نساء. ولم يكن قبل الإعلان عن "أدهار" لدى النساء سوى ٤٤ في المائة من الحسابات المصرفية؛ وقد ازدات هذه النسبة الآن إلى ٩٠ في المائة. وأظهر الاستطلاع أيضاً أن النساء يمِلن إلى القيام بأكبر قدر من الخدمات المصرفية للأسرة.

ووفقاً لما ذكره نانداني نيلكاني، المهندس الأصلي لبرنامج "أدهار" والمؤسس الشريك لشركة "إنفو سيس" التقنية، أن برنامج "أدهار" قد غيّر بشكل جذري القدرة على المساومة من المورد إلى المستهلك (ميرتشانداني، ٢٠١٧). أما بالنسبة لنظام التوزيع العام وحده ( )، فقد انخفضت أوقات انتظار العملاء من أيام إلى ساعات. وتتيح إمكانية التنقل المعززة للعملاء الحصول على حصصهم الغذائية من أي متجر يحلو لهم. وفي حال كانت خدمة المتجر سيئة، ويفتح لساعات غير منتظمة أو يحاول الاحتيال على العملاء (على سبيل المثال، الشحن الزائد أو وضع الحجارة في الأرز للتلاعب في وزنها)، يستطيع العملاء التعبير عن عدم رضاهم والذهاب إلى أحد المتاجر الأخرى العديدة. وتتابع الحكومة بيانات الاستخدام وتقوم بإيقاف المحلات التجارية ذات الأداء الضعيف، وتوفر لهم الحوافز لقاء خدمة العملاء الجيدة.

وكان لمهمة "أدهار" وأدائها التشغيلي تأثير ملحوظ على تعزيز ثقة المواطنين بحكومتهم وببعضهم البعض، بحسب رأي المسؤولين الحكوميين المعنيين ببرنامج "أدهار". ويساهم حصول المواطنين على مستحقاتهم وإعاناتهم في الوقت المناسب، وعلمهم بأنّ الحكومة تحميهم ضد الفساد والهدر، في زيادة ثقتهم بالحكومة (ميرشانداني، ٢٠١٧). ويعزز ذلك أيضاً الثقة بين المجتمعات المحلية، بحيث أنّ المستفيدين لن يخشوا بعد الآن أن يحصل الآخرون على ما هو ملك لهم حقيقة، كما يزيد ثقة مقدمي الخدمات والشركات بالمتعاملين والمستخدمين الذين بات بإمكانهم التعريف بأنفسهم وبالتالي لن يتمكّنوا من الاحتيال عليهم. على سبيل المثال، يساعد "أدهار" على تعزيز ثقة المصارف بالمتعاملين ما يزيد احتمال تقديم القروض إليهم. ووفقاً لما أفاد به الرئيس التنفيذي لبرنامج "أدهار"، ستساعد هوية "أدهار" والثقة التي توفرها على إطلاق العنان للإمكانات الكاملة التي يتمتع بها كل مواطن هندي، على الرغم من عدم اقتناع النقاد بذلك[٥٧].

ومن المتوقع أن تتجاوز النتائج والتأثيرات الذي أحدثها "أدهار" حدود الهند. فعلى الرغم من الخلافات الجارية، تفيد التقارير أن أكثر من ٢٠ بلداً يبدي استعداده للتنفيذ المحتمل لبرامج مماثلة في مجال الهوية والتكنولوجيا التي ترتكز عليها (جايادیفان، ٢٠١٨).

وجهة نظر المستخدم

كانت ردود الفعل على الخدمات القائمة على "أدهار"، مثل نظام التوزيع العام (PDS) والمعاشات التقاعدية، إيجابية بصورة عامة بحسب الدراسة التي أجراها مركز التنمية العالمية. وأفاد معظم الذين شملهم الاستطلاع أن خدمات "أدهار" جيدة على الأقل بجودة الخدمات التي قدمتها الأنظمة السابقة، بحيث اعتبر العديد منهم أنها أفضل من قبل بينما اعتقد عدد قليل منهم فقط أنها أسوأ. بشكل عام، وجد المستخدمون أنّ الخدمات أصبحت أسرع وأكثر ملاءمة، وأعربوا عن ارتياحهم لأنّ أحداً لن يتمكن من سرقة البضائع المخصصة لهم. ومع ذلك، برزت بعض التحديات إذ أفاد ٢٥ في المائة من المستخدمين أنهم اضطروا إلى توثيق هويتهم ثلاث أو أربع مرات حتّى تمّ قبولهم من قبل النظام، في حين أفاد البعض أن النظام لم يقبلهم على الإطلاق (جيلب وآخرون، ٢٠١٧).

التحديات والدروس المستفادة

نتجت أبرز التحديات المتعلقة ببرنامج "أدهار" عن مخاوف الشعوب والمجموعات المؤيدة فيما يتعلق بالخصوصية والأمن. وكان للدعم السياسي القوي الذي قدّمه حزب المؤتمر ورئيس الوزراء، فضلاً عن وزارة المالية، أهمية بالغة بالنسبة لنجاح "أدهار" من حيث تطبيقه والتفاعلات اللاحقة. كما شكّل التعاون بين العديد من الإدارات والمستويات الحكومية عاملاً حاسماً، وفقاً لرأي المهندس الأصلي لبرنامج "أدهار" (ميرشانداني، ٢٠١٧).

٥٣ مقابلات مع جاي ساتيانارايانا، الخدمة الإدارية الهندية (IAS)، رئيس الهيئة الهندية للهوية الفريدة (UIDAI)، ومستشار رئيس وزراء ولاية أندرا براديش؛ وأجاي ساوني، من (IAS)، سكرتير الحكومة الهندية لوزارة الالكترونيات وتكنولوجيا المعلومات، ١٢ ديسمبر ٢٠١٧.
٥٤ مقابلة مع أجاي بهوشان باندي، الرئيس التنفيذي للهيئة الهندية للهوية الفريدة (UIDAI) وسكرتير شؤون تكنولوجيا المعلومات، ١٢ ديسمبر ٢٠١٧.
٥٥ مقابلة مع جورو براساد، المركز الوطني للمعلوماتية، الهند، ١٢ ديسمبر ٢٠١٧.
٥٦ أجرى الاستطلاع مقابلات مع ٦٣٣ أسرة من المناطق الحضرية والريفية على حد سواء، مزيج من الأسر ذات مستويات دخل مختلفة وملّاكي أراضي من مختلف المستويات. وكان ٦٣ في المائة من الذين شملهم الاستطلاع من النساء.
٥٧ مقابلة أجريت مع أجاي بهوشان باندي، الرئيس التنفيذي للهيئة الهندية للهوية الفريدة (UIDAI) وسكرتير شؤون تكنولوجيا المعلومات، ١٢ ديسمبر ٢٠١٧.

دراسة حالة

"بي بادجيز" – بلجيكا

يتعلم المواطنون ويتطورون طوال حياتهم، ويستمرّ الأفراد سواء في المدرسة أو من خلال التدريب أو الحياة المهنية أو حياتهم الشخصية، في التطور واكتساب الكفاءات والمهارات الجديدة. ومع ذلك، تتوفر خيارات قليلة للأشخاص لتسليط الضوء على هذه المهارات وإبرازها بعيداً عن وثائق التفويض الرسمية، مثل الدرجات العلمية والشهادات، أو الإفادات غير المفصلة أو التي لم يتم التحقق منها، مثل توصيات "لينكد إن" المعتمدة. وقامت "سيلور" (Selor)[٥٨] وهي الوكالة الفيدرالية البلجيكية، في عام ٢٠١٦ بإطلاق "بي بادجيز" (Be Badges)[٥٩] وهي منصة رقمية تتيح لأصحاب العمل والمدارس ومراكز التدريب التعرف بشكل رسمي على المهارات والخبرات التي اكتسبها الأفراد. ويمكن للحاصلين على بطاقة "بي بادجيز" أن يتقاسموا تلك المهارات مع الآخرين وفي سوق العمل، ويمكن لأصحاب العمل المحتملين ووكالات التوظيف الوصول إلى المنصة للعثور على موظفين مهرة جدد.

٥٨ كانت "سيلور" وكالة مستقلة تابعة للحكومة الاتحادية البلجيكية، معنية، في جملة أمور، بتعيين الموظفين العموميين على جميع المستويات الحكومية (الاتحادية والإقليمية والمحلية). اسمها هو دمج لكلمتي "سيلكشن" (أي الاختيار) و"أورينتيشن" (أي التوجيه). وقد تمّ إدراج هذا الكيان مؤخراً كجزء من المديرية العامة للتوظيف والتنمية في حكومة بلجيكا ولم يعد موجوداً كوكالة مستقلة.

٥٩ انظر www.bebadges.be.

الاتجاه ١: الهوية

المشكلة

يواجه الباحثون عن عمل غالباً العديد من التحديات المثبطة في مسيرتهم نحو عملهم الجديد. وتشمل هذه التحديات خوض العديد من الاختبارات المماثلة والمضيعة للوقت والتي تشمل المعلومات الأساسية نفسها. ومن ناحية أخرى، ينفق أصحاب العمل قدراً كبيراً من الموارد سعياً على وضع مثل هذه الاختبارات للمساعدة على ضمان استيفاء المرشحين المهرة الذين يختارونهم لاحتياجاتهم. وبالإضافة إلى ذلك، تميل الاختبارات دوماً إلى تفضيل الدرجات والشهادات الرسمية على حساب المهارات الشخصية أو المهارات المكتسبة من خلال أوساط غير أكاديمية.

حلّ مبتكر

تعتبر "بي بادجيز" منصة رقمية تمكّن مراكز التدريب وشركات التوظيف ووكالات التوظيف من منح بطاقات رقمية عبارة عن تجسيد بصري لمهارة ناعمة أو صلبة، إلى أشخاص خضعوا للتدريب في هذه المراكز، أو وظفوا عبر هذه الشركات، أو تم اختبار كفاءاتهم لدى هذه الوكالات. صمّمت هذه المنصة بالاستناد إلى فلسفة ومعايير "البطاقات المفتوحة" (Open Badges) التي أطلقتها "مؤسسة موزيلا" (Mozilla Foundation)في عام ٢٠١١ [٦٠]. وتعتبر البطاقات المفتوحة "بطاقات رقمية يمكن التحقق منها ومحمولة تتضمن بيانات وصفية مدمجة متعلقة بالمهارات والإنجازات" وتعتبر بمثابة شكل من أشكال "الاعتراف المفتوح".

ويكمن الهدف من هذه المنصة في تمكين حاملي البطاقة من الحصول على الاعتراف الرسمي بالتعليم والمهارات غير الرسمية التي اكتسبوها، فهذه البطاقات هي بمثابة دليل على أنّ حامل البطاقة قد أثبت أو طوّر مهارات معينة. ويمكن الحصول على بطاقات مماثلة عبر عمليات شبيهة بإنهاء برنامج تدريبي أو اجتياز اختبار معين. كما يمكن منح بطاقات "بي بادجيز" عند إكمال المشاريع بنجاح، الأمر الذي تتجاهله الشهادات النموذجية وغيرها من الشهادات[٦١].

تتمتع "سيلور" بخبرة واسعة في تقييم المرشحين لوظائف معينة، بحيث تعرض أكثر من ١٠٠ ألف مرشح لوظائف الخدمة العامة سنوياً. إلا أن نسبة تتراوح ما بين ٢-٣ في المائة فقط من هؤلاء المرشحين تحصل على وظيفة؛ على الرغم من أنّ كثيرين هم من تمّ تقييمهم إيجابياً لاستيفائهم شروط العمل ولكنّهم مع ذلك لم يكونوا الاختيار النهائي. تسعى "سيلور" إلى إتاحة الفرصة لهؤلاء المرشحين لعرض نتائج تقييمهم الإيجابية على أصحاب عمل آخرين حتى لا يضطروا للخضوع مجدداً إلى اختبارات للتأكد من تمتعهم بكفاءات مطابقة أو مماثلة. كما تسعى "سيلور" من خلال "بي بادجيز" إلى المضي إلى ما هو أبعد من مجرد درجات رسمية ومستوى تعليمي فحسب، وبالتالي، إيجاد حلول جديدة لتحديات المواهب، والتنقل الوظيفي، وهدر المواهب، وإمكانية التوظيف، وعدم مواءمة المواهب.

الشكل ١٦: الأطراف الثلاثة المشاركة في منصة "بي بادجيز"

المصدر: فريق "بي بادجيز"

٦٠ انظر الرابط الإلكتروني: https://openbadges.org.
٦١ انظر الرابط الإلكتروني: www.youtube.com/watch?v=jlYUuwwy3v4&feature=youtu.be.

الشكل ١٧: لقاء "سامر أوف كود"

ومنذ إنشائها، اعتبرت منصة "بي بادجيز" بمثابة جهد مجتمعي بمصادر مفتوحة ومستمرة بحيث تنظم لقاءات مفتوحة لإشراك الأطراف المعنية كافة، سواءً من مؤسسات رسمية أو خاصة، أو مستخدمين أفراد. ويتعاون المشاركون عبر مجموعة لقاء مفتوح (Open Meetup Group)[٦٢]، وقناة "سلاك" مفتوحة[٦٣]، ويعتبَر بذلك كلّ من المشاركين والمستخدمين بمثابة مطورين مساعدين وشركاء يقدمون المساعدة من أجل نشر البطاقات المفتوحة.

وتستخدم حالياً أكثر من ٣,٠٠٠ مؤسسة في جميع العالم "البطاقات المفتوحة" (Open Badges) (المعيار المفتوح الذي صُممت على أساسه منصة "بي بادجيز") لبناء المواهب والاعتراف بالإنجازات. ويتمحور هذا النظام حول معيار مفتوح يجعل "البطاقات المفتوحة" قابلة للتشغيل البيني والمشاركة عبر الإنترنت. ويمكن لحاملي البطاقة أن يجمعوا البطاقات من جهات مصدّرة متعددة لتوفير صورة كاملة عن خبراتهم وإنجازاتهم[٦٤]. وتدعم "سيلور" بشكل فعال مجتمع "البطاقات المفتوحة" في نشر هذا المعيار، ليس بمثابة نتائج تجارب التعلم فحسب، بل أيضاً كنقطة دخول إلى أسواق العمل، وركائز أساسية للسير الذاتية الرقمية. وتعمل "سيلور" باعتبارها جزء من هذا المجتمع، بالتعاون مع منظمات مختلفة على أساس معيار "البطاقات المفتوحة" في جميع أنحاء العالم، وتستفيد منها وتساعدها في توفير المعلومات، بحيث تتقاسم معها المعارف والخبرات بروح من الابتكار المفتوح وفلسفة المصدر المفتوح. ونظراً لاعتبار "البطاقات المفتوحة" معياراً مفتوحاً قابل للتشغيل البيني، فإنه يمكن للجهات التي تحصل على البطاقة أن تجمع أنواع أخرى من البطاقات التي لا توفرها "بي بادجيز" في "الحقائب الرقمية" (Digital Backpacks) لإظهار مقومات هويتهم الأخرى.

وبدأت "سيلور" بالفعل بتوسيع نطاق الفكرة إلى ما وراء سوق العمل البلجيكي، ففي عام ٢٠١٧ شاركت "سيلور" بإطلاق مشروع المعارف المفتوحة "أوبن نوليدج سمر أوف كود" (Open Knowledge Summer of Code)[٦٥] لبناء أداة تربط "البطاقات المفتوحة" بعملية التصنيف متعددة اللغات للمهارات/الكفاءات والمؤهلات والمهن الأوروبية (ESCO) التي تمّ إطلاقها من قبل المفوضية الأوروبية (انظر الشكل ١٧)[٦٦]. ونتج عن تلك العملية "إسكو بادجيز" (ESCO Badges) التي أصبحت متوفرة عبر الإنترنت بمثابة منصة تجريبية مفتوحة المصدر[٦٧]. فمن خلال ربط البطاقات بعملية تصنيف (ESCO) الجديد، أصبح من الأسهل بالنسبة للجهات المستعرضة أن تقيم بشكل صحيح المهارة المحددة المذكورة في البطاقة من خلال مبدأ البيانات المرتبطة المفتوحة.

---

٦٢ انظر www.meetup.com/Belgian-Open-Badges-Meetup.

٦٣ انظر http://bebadges.herokuapp.com.

إنّ "سلاك" (Slack) (الموقع الإلكتروني: "سلاك دوت كوم" slack.com) هو موقع رقمي تعاوني. أمّا قناة "سلاك" فهي حيز

٦٤ انظر https://openbadges.org/get-started.

٦٥ انظر http://2017.summerofcode.be.

٦٦ انظر https://ec.europa.eu/esco/portal/home. باعتبارها جزء من استراتيجية أوروبا ٢٠٢٠، تقوم (ESCO) بتحديد وتصنيف المهارات والكفاءات والمؤهلات والمهن المتعلقة بسوق العمل والتعليم والتدريب في الاتحاد الأوروبي. فهي تسهل الحوار بين سوق العمل وقطاع التعليم والتدريب من خلال توفير لغة مشتركة من شأنها أن تساعد في التغلب على أوجه الاختلال في سوق العمل وزيادة التنقل المهني والجغرافي في الاتحاد الأوروبي.

٦٧ انظر http://escobadges.eu.

الجانب المُبتَكر

تمثل "بي بادجيز" شكلاً فريداً من أشكال الابتكار في جميع أنحاء العالم، سواءً من حيث استخدام الحكومة لمعيار "البطاقات المفتوحة" (Open Badges) وتطبيقه في سوق العمل، وذلك حسبما أفادت "سيلور".

النتائج والآثار

على الرغم من كون "بي بادجيز" و"إسكو بادجيز" المرتبطة به برامج جديدة إلى حدّ ما، فقد سجلت بالفعل تقدماً ملحوظاً في بلجيكا. هذا وأجرت مدينة غنت، وهي ثاني أكبر بلدية في بلجيكا، تجربة تسمح لبعض المرشحين المتمتعين بمؤهلات كافية بحسب برنامج "بي بادجيز" بتجاوز مرحلة الاختيار الأساسية وبلوغ مرحلة التوظيف الثانية مباشرةً. بالإضافة إلى ذلك، فقد أُدرجت "بي بادجيز" في تجارب في المؤسسات التعليمية والجامعات البلجيكية، على غرار "أوديسي" (Odisee)، وهي إحدى أكبر المؤسسات التعليمية في فلاندرز، بلجيكا[٦٨].

وبمرور الوقت، قد يتمكّن كلّ من برنامج "بي بادجيز" و"إسكو بادجيز" من تعزيز "الاعتراف المفتوح" (Open Recognition)، الأمر الذي يتيح الاعتراف بالأفراد من خلال النظر في كافة جوانب هويتهم، لا تلك المدرجة في الشهادة فقط. وينطوي هذا الاعتراف على إمكانية فتح أنواع جديدة من الحوافز لحثّ الأفراد، وبناء سوق عمل أكثر تنوعاً وشمولية.

وجهة نظر المستخدم

وتتوافر في الوقت الحالي معلومات قليلة من وجهة نظر المستخدم، وأوضحت قيادة البرنامج أنّ تطبيق البرنامج واستخدامه حديث نسبياً ويجري حالياً التركيز أكثر على وجهات نظر المستخدمين، إذ يعمل الفريق حالياً على تكرار المنتجات الأصلية.

التحديات والدروس المستفادة

ثبت أنّه من الصعب نوعاً ما دفع الناس ضمن الحكومة إلى قبول فكرة القيام بالأعمال بطريقة علنية وشفافة، من خلال المجموعات التي تعقد لقاءات وعبر المنصات الإلكترونية المفتوحة على سبيل المثال. ويعتقد البعض أنّ قضاء الوقت على القنوات المفتوحة ليس هو جوهر العمل الحكومي، إلّا أنّ هذا التردد في البداية تلاشى بعدما أصبح واضحاً أنّ العمل في العلن ساهم في تعزيز مصداقية المنتَج والخدمة بطرق يستحيل التوصل إليها من خلال العمل في نظام مغلق.

وتمثّل التحدي الآخر بتفسير وشرح معايير "البطاقات المفتوحة" وفوائدها إلى جمهور غير تقني. لذلك، تم العمل على إنتاج شريط فيديو قصير[٦٩] يشرح للأفراد المهتمين بهذه البرامج منافع المنتج وفوائده، واتضح أنّه وسيلة فعالة جداً لإقناع الأشخاص بمزايا البرنامج وتعريفهم بالمفاهيم الأساسية التي يشتمل عليها.

وتواجه فرق "بي بادجيز" و"إسكو بادجيز" تحدياً مستمراً يتمثل بقبول هذه البطاقات في سوق العمل. وسيتطلب هذا التحدي عملاً مستمراً ولا بدّ من معالجته من خلال التواصل بشكل واضح ومستمر بشأن الفوائد التي يوفرها البرنامج، مع تسليط الضوء على قصص النجاح المحققة مع مرور الوقت من وجهة نظر الجهات المصدرة وحاملي البطاقات.

---

٦٨ انظر www.bebadges.be/single-post/25/01/2017/What-if-LinkedIn-endorsements-would-have-real-value.

٦٩ انظر https://youtu.be/jlYUuwwy3v4.

الشكل ١٨: عرض تقديمي في مؤتمر حول "بي بادجيز" و"إسكو بادجيز"
المصدر: فريق "بي بادجيز"

دراسة حالة

بحوث العلامة التجارية الأسترالية – أستراليا

إنّ أكثر من ٨٧ في المائة من قيمة الشركة هي أصول غير ملموسة بما فيها الماركات والعلامات التجارية التي تمثل هوية الشركة (ستاتيس، ٢٠١٥). تعتبر العلامة التجارية الجيدة وسيلة للتعريف بالمنتج أو الخدمة الفريدة من نوعها في السوق. وهي تميز هوية الشركة التجارية عن غيرها من العلامات في القطاع نفسه أو في قطاع مماثل. تعتبر هذه الخطوة ركيزة أساسية يستند إليها ما تبقى من الأعمال. إلا أن الخطوات الرامية إلى التأكد من تفرد العلامة التجارية للشركة صعبة وتستغرق الكثير من الوقت. على سبيل المثال، أطلق مكتب أستراليا للملكية الفكرية، وهو الوكالة الحكومية المعنية بإدارة حقوق الملكية الفكرية في أستراليا، خدمة البحث في العلامات التجارية الأسترالية[٧٠] لمساعدة الشركات على الازدهار في إطار اقتصاد عالمي[٧١]. ويقوم هذا الحل، الذي يعمل بواسطة البرنامج الثوري للتعرف على الصور الذي ابتكرته "تريدمارك فيجن" (TrademarkVision) الشريكة في القطاع إلى جانب تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، بتوفير الأمن للشركات عبر حماية أصولها الأكثر أهمية، ويتمتع بقابلية التطبيق على الصعيد العالمي.

٧٠ انظر https://search.ipaustralia.gov.au/trademarks/search.
٧١ انظر https://youtu.be/CKzx0mKt9PU للاطلاع على مقطع فيديو توضيحي.

الاتجاه ١: الهوية

المشكلة

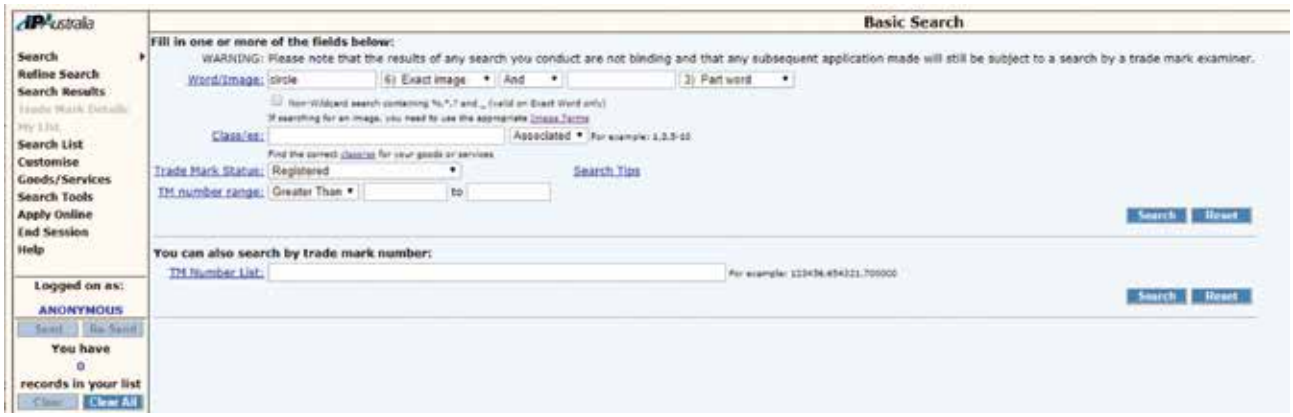
لا تزال قيمة هوية العلامة التجارية تتنامى على الصعيد الدولي، فقد أشارت التقديرات في عام ١٩٧٥ إلى أنّ ٨٠ في المائة من قيمة الشركات الكبرى كانت تتكون من الأصول الملموسة. بيد أن الوضع انعكس في عام ٢٠١٦، بحيث أصبحت نسبة تفوق ٨٧ في المائة من قيمة الشركات الكبرى تتكون من الأصول غير الملموسة – بما في ذلك هوية العلامة التجارية (ستائيس، ٢٠١٥). هذا ويوجد نحو ٣١,٥ مليون علامة تجارية نشطة عالمياً، وما لا يقلّ عن ٨,٥ مليون طلب للحصول على العلامات التجارية سنوياً. وهناك أكثر من ٧٠ ألف طلب سنوياً في أستراليا وحدها، بدءاً من الأفراد أو الشركات الصغيرة الراغبة في تسجيل أول علاماتها التجارية من خلال الشركات متعددة الجنسيات. وفي حال تقديم شركة ما طلباً للحصول على علامة تجارية مشابهة لإحدى العلامات التجارية القائمة، يتمّ رفض الطلب. وقد يؤدي ذلك إلى هدر وقت الشركة مقدمة الطلب وأموالها، خاصةً إذا كانت قد دخلت بالفعل في السوق. وفي حال عدم تقديم الشركة طلباً للحصول على العلامة التجارية، فإنها تخسر الفرصة لضمان الأصول الأكثر أهمية التي تملكها.

ولا بدّ من النظر في ملايين العلامات التجارية قبل دخول الشركات أو المنتجات الجديدة إلى السوق. ويسمح البحث في العلامات التجارية للشركات في جميع أنحاء العالم باتخاذ قرارات سديدة بشأن الاستراتيجيات المتعلقة بعلامتها التجارية. بالإضافة إلى ذلك، يتيح البحث الفعال عن العلامات التجارية قبل الدخول إلى السوق توفير أفكار قيمة تترتب عليها تأثيرات متعاقبة بالنسبة لمستقبل الشركة. وبالتالي، يشكّل وجود نظام قائم يتيح لأفراد الجمهور البحث في العلامات التجارية أمراً بالغ الأهمية. وكانت أستراليا تملك القدرة على البحث إلكترونياً في العلامات التجارية منذ التسعينات، ولكن النظام الذي اعتمدته كان معقداً للغاية، إذ كان يتطلب كلمات للبحث في العناصر المرئية في قاعدة بيانات قائمة تتضمن هويات العلامات التجارية. ويملك مكتب أستراليا للملكية الفكرية (IP Australia) دليلاً فريداً يضم أكثر من ٣٥٠٠ مصطلحاً باللغة الإنجليزية تصف العناصر المرئية للعلامات التجارية. وفي السابق، كانت هذه هي الطريقة الوحيدة للبحث في العناصر المرئية (انظر الشكل ١٩). لكنّ المستخدمين المبتدئين وجدوا أن العملية تكاد تكون مستحيلة، بل وأعرب الخبراء المدربون تدريباً خاصاً أيضاً عن خيبة أملهم إزاء التعقيدات التي تنطوي عليها. ووجد الكثيرون أنّ استخدام عمليات البحث المستندة إلى النصوص لتحديد الصور المشابهة من حيث الصورة المرئية أمرٌ صعب بحدّ ذاته، وقد يؤدي إلى عدم معرفة الشركات بوجود علامات تجارية مماثلة لعلاماتها التجارية، ما قد يستلزم إجراء عمليات مكلفة لإعادة التوصيف أو رفع الدعاوى القضائية المحتملة.

حلّ مبتكر

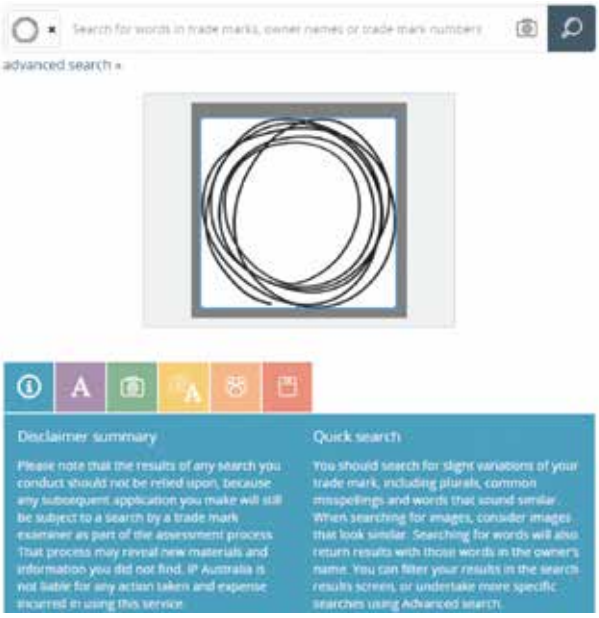
من هذا المنطلق، ولمساعدة الشركات الأسترالية في الانطلاق في أقرب وقت ممكن مزودة باستراتيجية هوية علامة تجارية ناجحة، فقد قرر مكتب أستراليا للملكية الفكرية (IP Australia) إعادة التفكير في منهجيته عبر اعتماد ممارسات رائدة في القطاع وتجاوز حدود أنظمة البحث في العلامات التجارية. لهذه الغاية، قام مكتب أستراليا للملكية الفكرية بتشكيل فريق صغير يضمّ خبراء في تخصصات متعددة، وقدم الدعم إليهم للعمل بشكل مبتكر، ونجح الفريق في فبراير ٢٠١٧ بإطلاق نظام البحث في العلامات التجارية الأسترالية. ويستفيد النظام الجديد من البحث الثوري باستخدام الصور المدمجة وتكنولوجيا تعليم الآلات من أجل تبسيط عملية البحث في العلامات التجارية وتخطي الحواجز التي كانت تعيق المستخدمين. فبدلاً من استخدام مواصفات نصية للبحث في هويات العلامات التجارية، أصبح بإمكان المستخدم تحميل شعار العلامة والبحث على الفور عبر قاعدة بيانات مكتب أستراليا للملكية الفكرية ضمن ٤٠٠,٠٠٠ صورة متوفرة، وتظهر النتائج بالعلامات التجارية على أساس التشابه البصري من خلال التعرف على الصورة. وبالتالي، تزيد هذه العملية قابلية إنجاز البحث عن الصور بالنسبة للشركات، سواء في أستراليا أو على الصعيد العالمي، إذ أنّها متوفرة على الأقل بجميع اللغات، ما يمثّل عاملاً هاماً في السوق العالمية (انظر الشكل ٢٠ و٢١). كما أنّها تساعد في زيادة نوعية طلبات الحصول على العلامات التجارية في أستراليا، عبر تحقيق منافع اقتصادية أكبر للشركات الأسترالية. وبناءً عليه، فإن عدد الشركات التي ستتقدم بطلبات علامات تجارية مشابهة أو مطابقة للعلامات التجارية المسجلة مسبقاً في السوق سيكون قليلاً، وسيكون للشركات أيضاً ثقة أكبر بالطلبات التي تقدمها.

الشكل ١٩: البحث في العلامات التجارية في السابق باستخدام الكلمات



المصدر: مكتب أستراليا للملكية الفكرية

الشكل ٢٠: البحث في العلامات التجارية الأسترالية باستخدام صورة

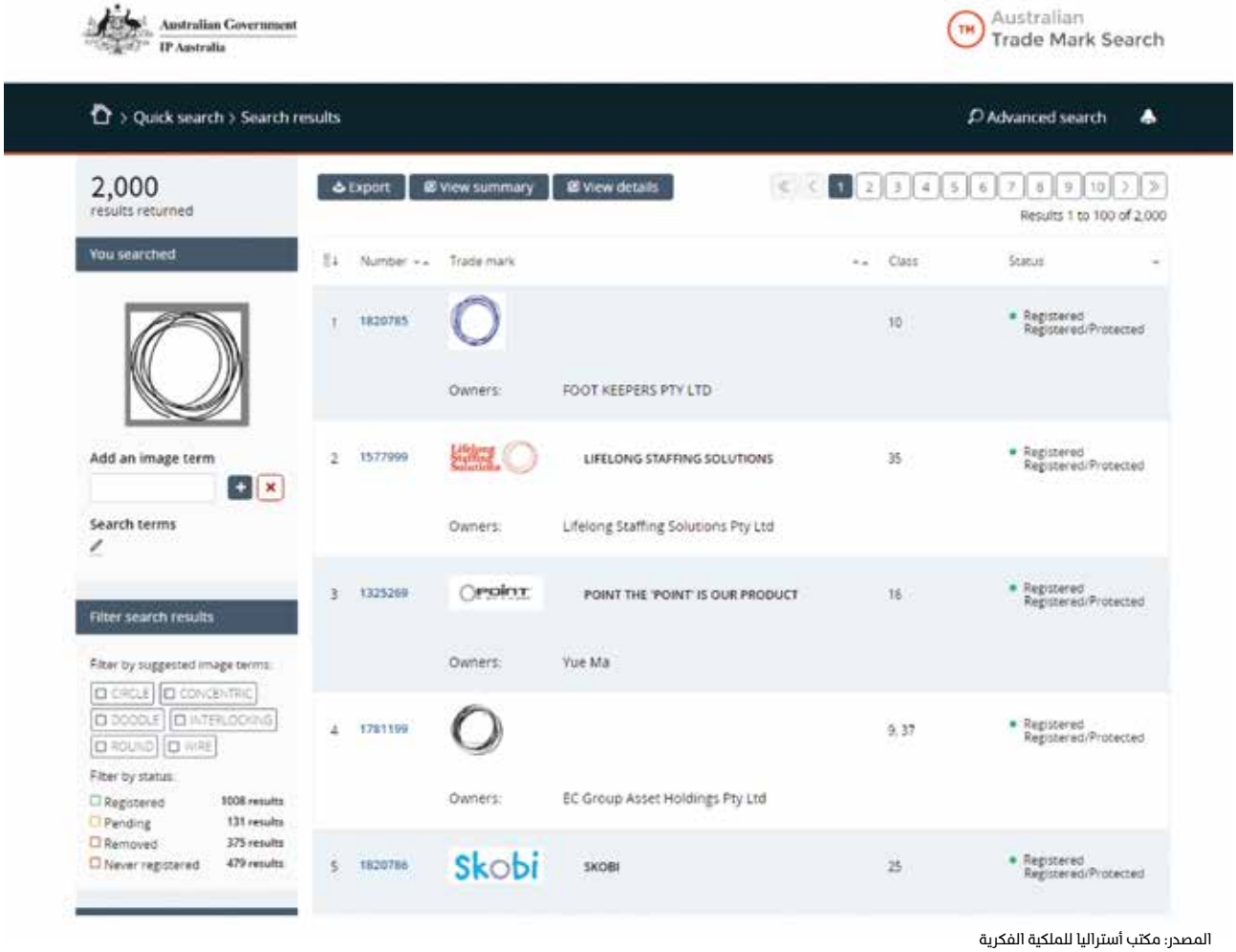


المصدر: مكتب أستراليا للملكية الفكرية

تعاون مكتب أستراليا للملكية الفكرية بشكل وثيق مع شركاء من القطاع الخاص والشركة الأسترالية الناشئة "تريدمارك فيجن" من أجل تطوير هذا النظام، والذين جرى اختيارهم بعد عملية استدراج عروض مفتوحة. كما عمل أيضاً بشكل وثيق مع المستخدمين لفهم احتياجاتهم، وذلك من خلال جلسات تصميم مشتركة وجهاً لوجه، والاختبار عبر أنظمة "ألفا" (النموذج الأولي) و"بيتا" (النموذج التجريبي) مع تقدم المشروع. وأسفر استخدام أحدث التقنيات وعمليات التنفيذ المرنة عن تطوير البحث في العلامات التجارية الأسترالية التي أصبحت مع الوقت منصة لإجراء التحسينات المستمرة، في ظلّ تغير احتياجات المستخدمين وتوقعاتهم وقدراتهم التقنية. ويؤكد قادة مكتب أستراليا للملكية الفكرية أن التحسينات التي ستتم ستؤدي إلى تطور الخدمة بشكل تفاعلي، ما يضمن الملاءمة والنجاح المستمر للخدمة.

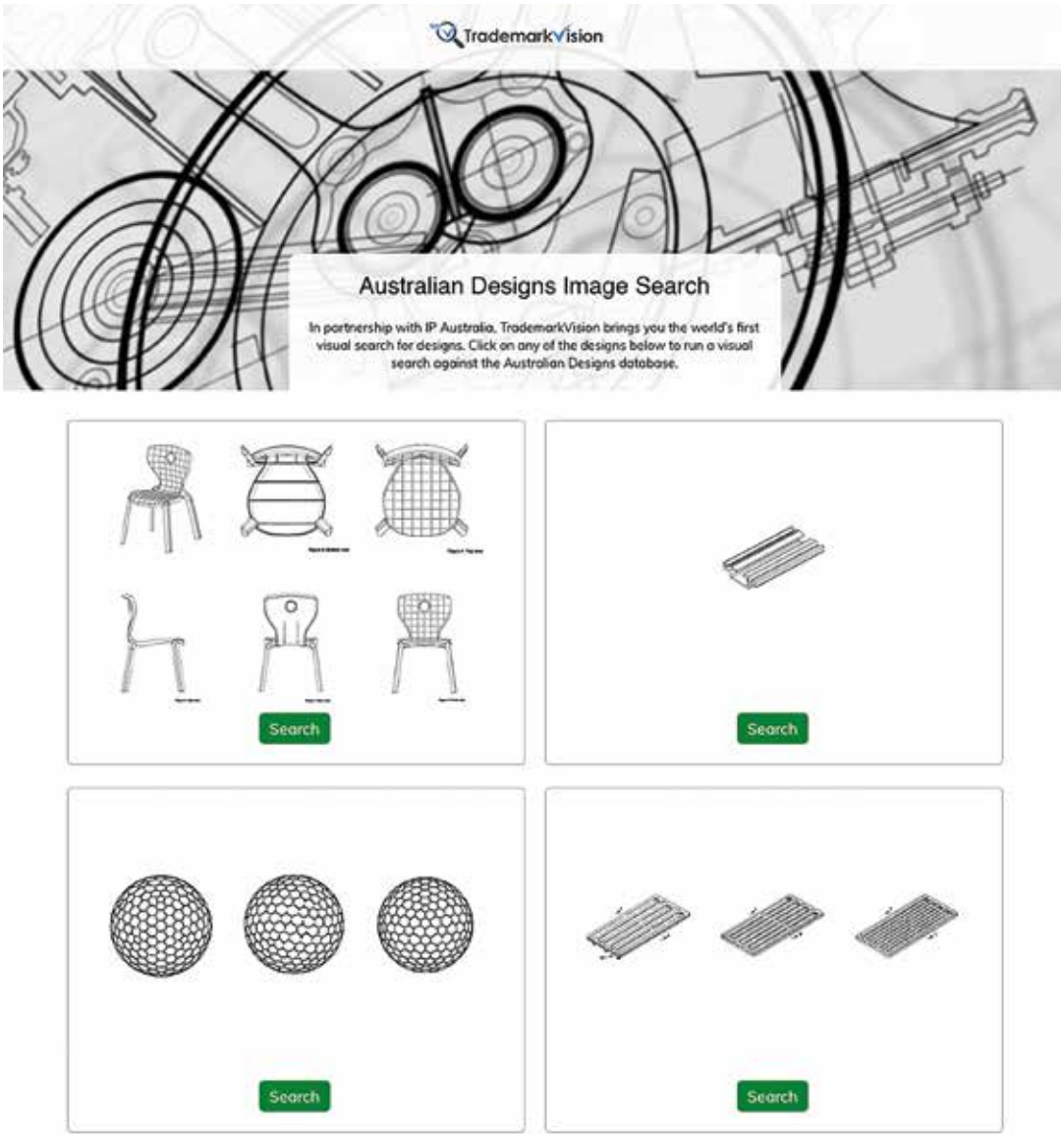
ودفع نجاح منصة البحث في العلامات التجارية الأسترالية الخاصة بهويات العلامات التجارية، مكتب أستراليا للملكية الفكرية لتوسيع نطاق التكنولوجيا إلى مجالات الملكية الفكرية الأخرى. ومن المرتقب أن يكون حل البحث الذي سيقدمه مكتب أستراليا للملكية الفكرية إلى جمهوره هو منصة البحث في التصاميم الأسترالية التي ستتيح للمستخدمين البحث في التصاميم الصناعية المسجلة باستخدام الصور. ويعتبر مكتب أستراليا للملكية الفكرية أول مكتب للملكية

الشكل ٢٠: نتائج البحث في العلامات التجارية الأسترالية



المصدر: مكتب أستراليا للملكية الفكرية

الشكل ٢٢: البحث في صور التصاميم الأسترالية



المصدر: مكتب أستراليا للملكية الفكرية

الفكرية يعمل على توفير برهان عام لهذه القدرة (انظر الشكل ٢٢). وقد جذبت هذه المبادرة الأولى من نوعها في العالم الاهتمام في المؤتمرات الدولية وبين الهيئات الأسترالية للمصممين الصناعيين، إذ أنّها تتمتع بالقدرة على تبسيط عملية البحث عن التصاميم المسجلة في أستراليا بشكل كبير. وبما أنّ التصاميم الصناعية قائمة على الصورة المرئية فقط، فإنّ التعرف على الصورة يساهم بشكل كبير في مساعدة الشركات على فهم ما إذا كانت منتجاتهم جديدة ومميزة بما فيه الكفاية لتسجيلها في قسم حماية التصاميم، أم أنها تنطوي على خطر انتهاك تصميم مسجل آخر.

ويسعى مكتب أستراليا للملكية الفكرية إلى توسيع الأداء الوظيفي لهذه التكنولوجيا لتشمل براءات الاختراع وحقوق مربّي النباتات في المستقبل.

الجانب المُبتَكر

تستند تقنية التعرف على الصور على أساس الصورة، وتستعمل لتحديد الأشياء الشبيهة بأشياء حقيقية في الصور (مثال: الوسم الآلي للصور على موقع "فيس بوك")، وإن العلامات التجارية التي تتضمن صور أو أشياء شبيهة بأشياء حقيقية هي قليلة، إذ أن الغالبية العظمى منمقة للغاية أو هي رسوم متحركة لأشياء؛ الأمر الذي يجعل من منصة البحث في العلامات التجارية الأسترالية، والتقنية الأساسية التي أطلقتها شريكتها "تريدمارك فيجن"، شكلاً فريداً ومتخصصاً من تقنية التعرف على الصور. وعلى الرغم من توافر أنظمة البحث في العلامات التجارية، التي يستخدم بعضها تقنية التعرف على الصور، إلاّ أن تقنية البحث في العلامات التجارية الأسترالية تُحدث تغيرات جذرية في هذا المجال باستخدام خوارزميات تعليم الآلات للكشف عن الأشياء ضمن صورة العلامة التجارية.

النتائج والآثار

تسجل منصة البحث في العلامات التجارية الأسترالية بعد عام على إطلاقها أكثر من مليون مشاهدة شهرياً. كما شهد مكتب أستراليا للملكية الفكرية انخفاضاً بمعدل ٥٤ في المائة في الاتصالات المتعلقة بالبحث في العلامات التجارية، ما يشير إلى قدرة الشركات المتزايدة على تلبية احتياجاتها من المعلومات، موفرةً بذلك الوقت والمال على الشركات الأسترالية. ولا تزال المعرفة بموضوع المنصة والنقاشات الدائرة بشأنها تتطور نتيجة تناول العلامات التجارية الأسترالية في وسائل الإعلام وبين الشركات الصغيرة والشبكات الناشئة. وهذا يساعد بدوره الشركات في إطلاق أعمالها بسرعة مزودةً بهويات علامة تجارية مقنعة وفريدة من نوعها، الأمر الذي يعتبر حاسماً للتنافسية في السوق العالمية. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي منصة البحث في العلامات التجارية الأسترالية إلى تحقيق الكفاءة ضمن الحكومة إذ يستخدم مدققو العلامات التجارية حالياً النظام لتقييم طلبات الحصول على العلامات التجارية بطريقة أسهل وأسرع من أي وقت مضى.

وتمّ الاعتراف بابتكار ونجاح نظام "البحث في العلامات التجارية الأسترالية" على المستوى العالمي أيضاً، إذ يعتبر النظام مثالياً ونجح في التأثير على حكومات عديدة أخرى وإلهامها. وتواصل المكاتب الدولية للملكية الفكرية سعيها إلى التواصل مع مكتب أستراليا للملكية الفكرية من أجل فهم كيفية تطوير حلول مماثلة من شأنها أن تؤثر على الملايين من الشركات في جميع أنحاء العالم، بدءاً من أكبر الشركات في العالم وصولاً إلى أصغر الشركات الناشئة. وحاز مكتب أستراليا للملكية الفكرية على الميدالية الفضية في جوائز رئيس الوزراء للتميز في مؤسسات القطاع العام[٧٢] عام ٢٠١٧. وبالإضافة إلى ذلك، كرّمت مجلة "فاست كومباني" شركة "تريدمارك فيجن"، وهي شريكة مكتب أستراليا للملكية الفكرية، كواحدة من الشركات العشرة الأكثر ابتكاراً في العالم في مجال الذكاء الاصطناعي وتعليم الآلات[٧٣].

وجهة نظر المستخدم

أجري مكتب أستراليا للملكية الفكرية دراسة استقصائية بين الباحثين المبتدئين بشأن تجربتهم مع أداة البحث الجديدة باستخدام الصور. واعتبر ٨٧ في المائة من الباحثين الذين أجابوا أنّ النظام "سهل الاستخدام"، ما يمثل تحسناً مشهوداً على نظام البحث السابق. وتشير الملاحظات المقدمة من المستخدمين كذلك إلى أنّ الأداة الجديدة "واقعية وغنية بالمعلومات"، وأنها "أفضل بكثير من الموقع [السابق]" و"أكثر ملاءمة للمستخدم".

التحديات والدروس المستفادة

تشمل التحديات الأساسية التي واجهها مكتب أستراليا للملكية الفكرية، تحديد المستخدمين المبتدئين، إذ أن أكثر من ثلث مستخدمي النظام يقومون بالبحث للمرة الأولى أو لا يبحثون عبر المنصة إلاّ لمرة واحدة فحسب. ولكن على الرغم من أنّ تفاعلاتهم مع مكتب أستراليا للملكية الفكرية غالباً ما تكون قصيرة الأجل، إلا أنهم يشكلون جزءاً هاماً منها. ولتحديد موقع هؤلاء المستخدمين، نظم مكتب أستراليا للملكية الفكرية فعاليات الشركات الصغيرة والناشئة للقاء هؤلاء الذين كانوا على دراية بالنظام وأولئك الذين لم يجربوه بعد. ونتيجة تلك التفاعلات، تبين أنّه لا بدّ من اتباع صيغتين: صيغة بحث سريع للمستخدمين غير الرسميين، وصيغة بحث خاصة بالخبراء للمستخدمين المتقدمين، الذين يعمل العديد منهم في القطاع القانوني أو لدى الشركات الكبيرة.

وساعد عمل مكتب أستراليا للملكية الفكرية بشكل وثيق مع هؤلاء المستخدمين وغيرهم في بيئاتهم الخاصة على فهم استخداماتهم واحتياجاتهم. كما ساعدت هذه البحوث الواسعة والتركيز على المستخدمين في تحديد المنتجات الحالية التي تلبي الاحتياجات، مع تسليط الضوء على أهمية المرونة لاستخدامها في المستقبل، الأمر الذي دفع مكتب أستراليا للملكية الفكرية إلى اعتماد حل مخصص. فلولا هذه العملية لكان عليهم اختيار حل جاهز قد يؤدي إلى نتائج وسيطة ومعالجة مكلفة.

ووفقاً للمسؤولين في مكتب أستراليا للملكية الفكرية، تم استخلاص درس حاسم آخر خلال دورة حياة الابتكار والنجاح الناجم عن منصة البحث في العلامات التجارية الأسترالية يتمثل بالعناية الواجبة التي تولى للحلول المتاحة في قطاعات الملكية الفكرية والقطاعات المماثلة. وعمل مكتب أستراليا للملكية الفكرية خلال مرحلة التطوير، على التواصل مع مكاتب أخرى معنية بالملكية الفكرية في جميع أنحاء العالم وقام بتقييم العديد من الحلول المحتملة المتوفرة في السوق.

الشكل ٢٣: فريق مكتب أستراليا للملكية الفكرية

المصدر: مكتب أستراليا للملكية الفكرية

٧٢ انظر
www.act.ipaa.org.au/pms-20%awards-winners2017
٧٣ انظر www.fastcompany.com/company/trademarkvision.

دراسة حالة

أول سفارة بيانات في العالم - أستونيا

قامت أستونيا من خلال إطلاق مبادرة "أستونيا الإلكترونية" (e-Estonia)[٧٤] ببناء مجتمع رقمي وتطوير الحكومة الأكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية في العالم. وعملياً، أصبحت كل الخدمات الحكومية غير ورقية، ويتمّ تنفيذها إلكترونياً. ونتيجة لذلك، تعتمد أستونيا بشكل كبير على أنظمة المعلومات الخاصة بها والبيانات المخزنة فيها. وبهدف حماية بياناتها، طوّرت أستونيا مفهوم سفارات البيانات - أي أن تكون الخوادم خارج البلاد لكنها تخضع لولاية أستونيا القضائية. ويمكن الوصول إلى النسخ الرقمية المخزنة في قواعد البيانات الرئيسية في حال وقوع حادث كبير متعلق بالبيانات في البلاد، وبالتالي حماية ما يمثل شريان الحياة الرقمي لهذا البلد الصغير في شمال أوروبا. وتشقّ أستونيا طريقها نحو تحقيق هدفها المتمثل في أن تصبح "بلد بلا حدود" (وزارة الشؤون الاقتصادية والاتصالات، ٢٠١٦)، وتعتبر سفارة البيانات أحد البرامج الأستونية التي تؤدي إلى تلاشي خطوط الحدود الوطنية والهوية السيادية في إطار عالم رقمي.

---

٧٤ انظر https://e-estonia.com.

المشكلة

نفّذت أستونيا بفعالية سياسة "الحوكمة غير الورقية" (Paperless Governance) كجزء من عملية الرقمنة، وأسفر ذلك عن توفر قواعد البيانات الأساسية (مثل سجلات الأراضي وتعداد السكان والشركات) بشكل رقمي فقط. وعلى الرغم من الفوائد الضخمة التي تحققها الحكومة غير الورقية، فإنها تثير بعض التحديات التي تشمل كيفية تأمين البيانات التي قد تصبح عرضة للخطر في حالة وقوع كارثة طبيعية كبرى أو هجوم سيبراني إرهابي أو عسكري. وإنّ هذا الهجوم ليس نظرية محضة، فقد واجهت أستونيا عدداً من الهجمات السيبرانية في الأعوام الأخيرة، إذ قام مهاجمون روس في عام ٢٠٠٧ بتعطيل ٥٨ موقعاً أستونياً، بما في ذلك المواقع الحكومية، ومعظم الصحف والعديد من المصارف[٧٥].

حلّ مبتكر

أثبت الهجوم الأولي ضرورة إيجاد حل خارج نطاق البلاد، وقام الخبراء في مجال الأمن السيبراني والأكاديميين والمتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات في الدولة بمناقشة تلك المسألة على مدى عدة أعوام. وأطلقت أستونيا في إطار سعيها لمعالجة المشكلة، سفارة البيانات الأولى في العالم بالتعاون مع حكومة لوكسمبورغ. وفي يونيو ٢٠١٧، وقع رئيس وزراء أستونيا ورئيس وزراء لوكسمبورغ اتفاقاً ثنائياً فريداً من نوعه بين الحكومتين بشأن البيانات الأستونية والأنظمة ذات الصلة (انظر الشكل ٢٤)، التي يتمّ تخزينها في مركز البيانات الذي تملكه الحكومة في لوكسمبورغ. يرسي هذا الاتفاق الأساس لإنشاء سفارة البيانات الأولى في العالم. وتمثل سفارة البيانات امتداداً لسحابة الحكومة الأستونية، ما يشير إلى أن الدولة الأستونية تملك الموارد المتعلقة بالخوادم خارج نطاق حدودها. ولن تستخدم الخوادم للنسخ الاحتياطي للبيانات فحسب، بل لتشغيل الخدمات بالغة الأهمية أيضاً. وتعتبر الخوادم سفارات سيادية في مراكز بيانات خارجية، كما هو الحال مع السفارات الأستونية المادية.

"يُعدّ ضمان الاستمرارية من أهمّ الواجبات المتوخاة على مستوى الدولة وفيما يتعلق بالخدمات العامة على حد سواء. وبما أنّ المجتمع الأستوني الرقمي والمعلوماتي متطور جداً بالفعل، لم يعد ممكناً العودة إلى عصر الورق. لذلك، علينا أن نبذل قصارى جهدنا لضمان الأمن السيبراني، بما في ذلك الحفاظ على الاستمرارية الرقمية."[٧٦]

سيم سيكوت، الرئيس التنفيذي لشؤون المعلومات في حكومة أستونيا.

---

٧٥ انظر https://e-estonia.com/estonia-to-open-the-worlds-first-data-embassy-in-Luxembourg.

٧٦ انظر https://e-estonia.com/estonia-to-open-the-worlds-first-data-embassy-in-Luxembourg.

الشكل ٢٤: حفل التوقيع بين أستونيا ولوكسمبورغ المصدر: حكومة أستونيا.

الاتجاه ١: الهوية

ينطوي فتح أول سفارة للبيانات على وضع الأنظمة والبيانات الأستونية في بلد سيادي آخر، ما يخلق ضمانةً أمنية إضافية للسيادة الأستونية. ستجري أستونيا عملية النسخ الاحتياطي للبيانات والخدمات بالغة الأهمية والضرورية لتسيير أعمال الدولة خارج أراضي أستونيا، وتضمن لوكسمبورغ من جهتها أن تكون البيانات والخوادم محمية بنفس الضمانات القانونية التي تحمي البيانات والخوادم في أستونيا. وستساعد هذه المنهجية على ضمان الاستمرارية الرقمية في البلاد- وقدرتها على الحفاظ على الخدمات والبيانات الرقمية بصرف النظر عن حالات الانقطاع.

توفر سفارة البيانات منافع كبيرة للمواطنين الأستونيين الذين سيستفيدوا من مجتمع رقمي أكثر موثوقية وأمناً. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تخلق ضمانة أمنية إضافية للمقيمين الإلكترونيين في أستونيا الذين يزيد عددهم عن ٢٠ ألف، كما نوقش أعلاه، والذين يتوقعون توفير الخدمات الرقمية الأستونية في أي وقت، بغضّ النظر عن الموقع.

بعد اكتمال تنفيذ أول مركز للبيانات في لوكسمبورغ والاستفادة من الدروس المستخلصة، من المرجح أن تفتح أستونيا سفارات إضافية للبيانات في البلدان الأخرى[٧٧]. من جانبهم يعتقد مسؤولو سفارة البيانات أنه يتوجب على كلّ حكومة أن تنظر في هذا المفهوم نظراً إلى حقيقة أنّ الدول أصبحت أكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية. هذا وتواصلت دول عدة بالفعل مع أستونيا وتعتزم إنشاء شبكة من سفارات البيانات في الخارج.

الجانب المُبتَكر

تتصف بأنها سفارة البيانات الأولى من نوعها، وتقدم نموذجاً جديداً مبتكراً في عالمٍ رقمي تقوم بموجبه إحدى الدول بتوزيع نظم بياناتها ومعلوماتها الهامة بالتعاون مع الدول الأخرى لضمان استمراريتها وأمنها. ويمثل هذا الابتكار أيضاً أول اتفاق ثنائي لتوسيع نطاق اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية، والتي توفر إطاراً للعلاقات الدبلوماسية الدولية، لاستضافة نظم البيانات والمعلومات. وعلى هذا النحو، يصفها المسؤولون الأستونيون على أنها دراسة حالة فريدةٍ في القانون والعلاقات الدولية، كما أنها قد تدعم أيضاً مفهوماً جديداً للحركة الحرة للبيانات بالإضافة إلى الأفراد، في جميع أنحاء الاتحاد الأوروبي.

وتعدّ سفارة البيانات مبتكرةً أيضاً من حيث تصميمها وتنفيذها التقني، فالتفكير المبتكر مطلوب لتصميم نظامٍ يحافظ على تزامن بيانات الموقعين، مع قيامه بذات الوقت بمنع فقدان البيانات. ولتحقيق ذلك، سيتم تطوير حلولٍ تقنية جديدة تشمل على سبيل المثال استخدام تكنولوجيا التعاملات الرقمية "بلوك تشاين" لضمان سلامة البيانات.

النتائج والآثار

لا زالت سفارة البيانات جديدةً للغاية ولم يتم تطويرها وتنفيذها بالكامل بعد. وكانت معظم آثارها الأولية فكريةً، إذ أن المفاهيم المبتكرة لعمليات تخزين واستخدام البيانات خارج نطاق حدود البلاد شكّلت مرحلةً جديدة في القانون الدولي. ومع مرور الوقت، ستثبت أول سفارةٍ للبيانات في العالم أهمية ضمان الاستمرارية الرقمية للدولة وإمكانيات تشييد نظمٍ موزعة بدعمٍ من تقنيات مثل التعاملات الرقمية "بلوك تشاين" للمساعدة على تعزيز الأمن في البلد.

التحديات والدروس المستفادة

واجه مشروع سفارة البيانات تحدياتٍ قانونية تمحورت في المقام الأول حول ضمان سرية وأمن البيانات الهامة الموجودة في منطقة واقعة تحت سلطة دولة أخرى. وللتغلب على هذه التحديات، وقعت حكومتا أستونيا ولوكسمبرغ اتفاقيةً ثنائية أوجدت حصانةً لسفارة البيانات، ويعد هذا الاتفاق الأول من نوعه. كما واجه المشروع أيضاً تحديات تقنية (مثل كيفية حماية سلامة وسرية البيانات الهامة خارج أستونيا، وكيفية إعادة تصميم نظم المعلومات لتعمل بشكلٍ موثوق في البيئات المنتشرة في أماكن مختلفة من العالم، وما إلى ذلك)، الأمر الذي يتطلب حلولاً تقنيةً جديدة، ويجري حالياً تطوير هذه الحلول والأدوات اللازمة للتغلب على التحديات الواردة.

وتعد أهمية إيجاد شركاءٍ يفكرون بطريقةٍ مماثلة وتواقين للابتكار وهناك ثقةٌ متبادلةٌ معهم، إحدى أهم الدروس المستفادة وفقاً للمسؤولين الأستونيين. وتعتبر لوكسمبرغ شريكاً جيداً لأستونيا نظراً لإدراك حكومتها لأهمية الاستمرارية الرقمية واستعدادها ورغبتها ببذل الجهود لتأمين هذا المستقبل. وقد أمكن تنفيذ هذا المشروع بفضل دعم لوكسمبورغ له واستعدادها لاستضافة أول سفارة بياناتٍ في العالم داخل مركز البيانات الخاص بها الذي تملكه الحكومة، لتوفر بذلك الحصانة القانونية للبيانات واستضافةً للمخدمات.

---

٧٤ انظر
https://e-estonia.com/estonia-to-open-the-worlds-first-data-embassy-in-Luxembourg.

الاتجاه ٢:
منهجيات الأنظمة

تتطلب أوجه التعقيد التي تكتنف مشاكلنا الحالية تغييراً شاملاً بدلاً من استجاباتٍ بسيطة وتدريجية. وتمارس التكنولوجيا، والتحديات البيئية وعدم رضا المواطنين عن "أساليب العمل المعتادة" جميعها ضغوطاً على الحكومات لتغيير أساليب عملها وتجاوز الحلول البسيطة والمعادلات الخطية بين السبب والنتيجة، ما يمثل نقلةً نوعيةً مبتكرة في الحوكمة. وبدلاً من مراكمة الأنشطة فوق بعضها البعض، يتعين على القطاع العام أن يعيد صياغة السياسات بطرق تتيح الوصول إلى الهدف الفعلي للتغيير وتقديم القيمة للمواطنين. وتعد مطالب الإنسان واحتياجاته ورغباته معقدةً، كما تعد الأنظمة التي تم ابتكارها بهدف تلبية هذه الاحتياجات معقدةً بدرجة أكبر، ولذلك فلو استخدمنا نماذج بسيطة لتحليلها فإنها ستسفر عن تقديم حلول بسيطة. وهناك حاجة لأساليب عملٍ مبتكرة تراعي هذا التعقيد وتقدم حلولاً مفيدة بالفعل وذلك نتيجة للتداخل الكبير ما بين حياة البشر والمشاكل التي تؤثر عليها. ويعد تطبيق منهجية أكثر انتظاماً لتحقيق الابتكار أحد طرق التصدي لهذه التحديات. وقد يكون لمنهجيات الأنظمة ( ) تأثير هادف للتغيير بصورة شاملة في القطاع العام حيث أنها:

- تحدد الهدف الفعلي وراء عملية التغيير.
- تساعد على تحليل العوامل الحاسمة المتداخلة التي تؤدي للمشاكل المعقدة.
- تساعد على وضع ابتكارات منهجية تنجح في سياقات محددة.

الاتجاه ٢: منهجيات الأنظمة

يتبنّى المبتكرون حلول معقدة لعالم معقد

تتمتع منهجيات الأنظمة (Systems Approaches) بتاريخ عريق في مجال الهندسة يتراوح بين إنشاء المدن وصولاً إلى تخطيط حركة المرور. ويتم تطبيقها مؤخراً على المشاكل الاجتماعية (انظر المربع ٧ للاطلاع على التعاريف). وعلى الرغم من ذلك، فإنها لم تحظَ بالاهتمام الكافي في القطاع العام إلا مؤخراً، ويُعزى ذلك بدرجةٍ كبيرة إلى عدم توفير منهجيات الأنظمة لحلول بسيطة، أو لمبادئ توجيهية أو مجموعة أدوات معينة (أو يجب عليها ألا تقوم بذلك على الأقل)، بل إنها تركز عوضاً عن ذلك، على الخبرة التطبيقية، والتحليل الشامل لكيفية بلوغ الهدف، واختيار الأدوات والأساليب التي تناسب المشكلة، وليس العكس.

المربع ٧: تعاريف الأنظمة ومنهجيات الأنظمة

تعد الأنظمة عناصر مترابطة تم تحديدها وإيجادها لتحقيق هدف معين.

منهجيات الأنظمة هي مجموعة من العمليات والأساليب والممارسات التي تهدف إلى التأثير على إحداث تغييرٍ في الأنظمة. وتركز منهجيات الأنظمة على آثار السياسات ونتائجها وأهدافها، لتتجاوز منطق وضع السياسات الخطي التقليدي المتمثل بـ: "المدخلات – المخرجات- النتائج". كما تؤكد على مشاركة جميع الأطراف الفاعلة داخل وخارج الحكومة، بالإضافة إلى أهمية ترك المجال مفتوحاً أمام عملياتٍ متكررة لمراعاة حالة انعدام اليقين المرتبطة بالمشاكل المستعصية.

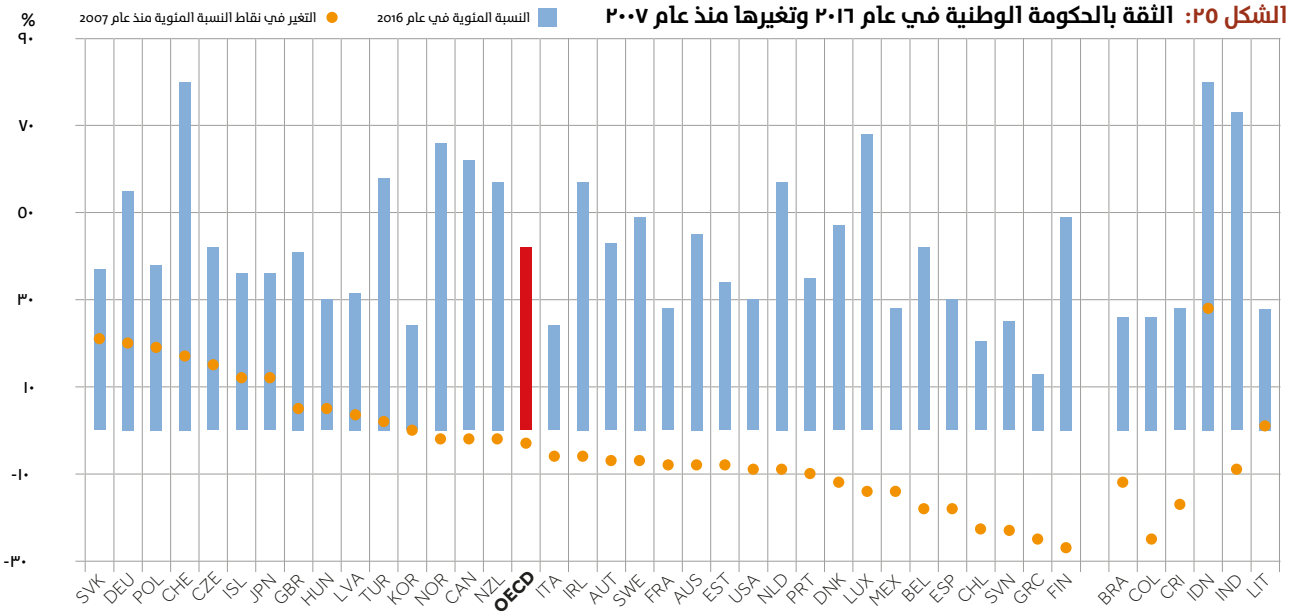
المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ سي).

ويحدث التغيير في الأنظمة المعقدة بسبب التفاعل بين عوامل متنوعة قد تكون بالغة الارتباط ببعضها البعض، ومن المهم ألا نقوم فقط بتحديد العناصر المختلفة للنظام، بل كيفية تأثيرها وتفاعلها مع بعضها البعض، وذلك حتى نكون قادرين على تحقيق نتائج إيجابية في الظروف المعقدة. على سبيل المثال، هل من الممكن أن نعزو عدم ثقة[٧٨] المواطنين بالحكومة إلى سبب وحيد؟ يخلط المواطنون تجاربهم الشخصية عند الأطباء، أو الشرطة، أو مكتب البريد مع أداء الحكومة على نطاق أوسع. وعلاوةً على ذلك، تعد الثقة شخصية: أي بحال لم تثق الحكومة بمواطنيها، فهل يمكننا توقّع من المواطنين أن يثقوا بحكوماتهم؟ هل يمكن أن يرتبط فقدان الثقة الحاصل مؤخراً بالحكومات (الشكل ٢٥) فقط بآثار الأزمة المالية عندما تتفاوت هذه الآثار باختلاف البلدان؟ إن معالجة هذه القضايا يعني تجاوز التدخلات السياسية الجزئية التي تتطرق إلى جزء من المشكلة فحسب.

ويواصل مرصد الابتكار في القطاع العام التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تحديث تكتيكاته المتعلقة بتغيير الأنظمة (الشكل ٢٦). ويعد التطرق إلى جوهر المشاكل في الأنظمة أمراً صعباً، وينطوي أحياناً على تفسير مجموعات البيانات الضخمة (مثل تخطيط التنقلات في المدن)، وبالتالي، تحتاج الحكومات إلى مساعدة من الخبراء، ولكن تعد معرفة نوع المساعدة اللازمة مهارةً بحد ذاتها. ويقوم مرصد الابتكار في القطاع العام حالياً بإطلاع الدول

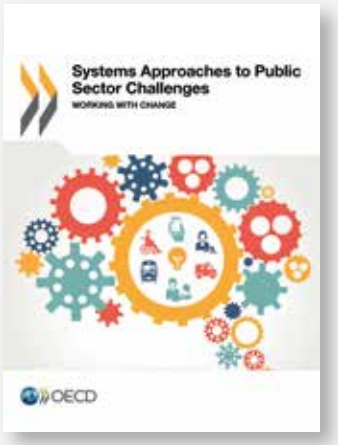
٧٨ صرح ١٨ في المائة فقط من الأمريكيين في دراسة تم إجراؤها مؤخراً من قبل مركز "بيو" للأبحاث أنهم كانوا يثقون بالحكومة دوماً أو معظم الوقت. انظر الموقع الإلكتروني: www.people-press.org/03/05/2017/public-trust-in-government2017-1958-.

الشكل ٢٥: الثقة بالحكومة الوطنية في عام ٢٠١٦ وتغيرها منذ عام ٢٠٠٧



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ بي)

الشكل ٢٦: تكتيكات الأنظمة لمواجهة تحديات القطاع العام



لأفراد
لجمع بين مجموعة متنوعة من الأفراد: "إذا كنت تعرف الجميع في الغرفة: فستفشل"

المكان
إيجاد المكان المحايد للتباحث والابتعاد عن نظام الحياة اليومي

المسكن
إيجاد الوقت والظروف للتفكير والتباحث بشأن الهدف النهائي

التواصل
التواصل مع جميع أصحاب المصلحة لإثراء العمليات وإيجاد تحالفات للدعوة على حد سواء

الصياغة
صياغة المسألة بالاستناد إلى النتيجة / الهدف (القيمة العامة وليس بالاستناد إلى البنى القائمة للنظم

التصميم
بالاستناد إلى التحليل السابق، تصميم الحلول التي قد يكون لها آثار منهجية

الاختبار
الحد من عدم اليقين من خلال إجراء التجارب على نطاق صغير بواسطة مختلف الحلول وخطط عمل واضحة.

وضع النماذج الأولية
إيجاد نموذج أولي للمقياس والذي يمكن اختباره من قبل مختلف فئات السكان

التوجيه
دعم وتوجيه العملية من خلال إيجاد الموارد والدعم السياسي على حد سواء من أجل تحقيق التغيير

القياس المجدي
قياس الآثار بالاستناد إلى النتائج المرجو تحقيقها، وليس بالاستناد إلى الوسائل الوسيطة

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ سي).

على منهجيات الأنظمة من خلال العمل معها على قضايا معقدة معينة. ويهدف هذا العمل إلى تمكين المبدعين في القطاع العام من تجاوز أساليبهم الانعزالية الفورية والأنظمة الحالية وتصوّر نظم المستقبل. ولا تعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الوحيدة التي تبذل هذه الجهود، بل إن البنك الدولي عكف على استحداث منهجيات الأنظمة بصورة متكررة فيما يخص المسائل المتعلقة بالتنمية (باور، ٢٠١٧)، في حين قامت الأمم المتحدة بتحليل المشاكل البيئية على مستوى "الأنظمة البيئية"، وربط خبراء العقود الآجلة في المنظمات الدولية الرؤية الاستراتيجية بأطر الأنظمة الاستباقية (ميلر ، ٢٠١٧).

وبعيداً عن الدعوة والعمل لصالح المنظمات الدولية، تتجلى عدة اتجاهات مرتبطة بمنهجيات الأنظمة مثل:

- أولاً، يقلص المبدعون باستمرار من حجم النهج الانعزالي الإداري بهدف تقديم قيمةٍ فعلية للمواطنين.
- ثانياً، يستخدم المبدعون أدوات تشخيصية أكثر تطوراً للوصول إلى الأسباب الرئيسية للمشاكل.
- ثالثاً، يناقش المبدعون ويحللون مفاضلات القيمة والآثار غير المقصودة للابتكارات المنهجية. ويعني هذا إعادة إرساء عملية تقديم قيمة عامة للمواطنين في جوهر الجهود المبذولة من أجل تحقيق التغيير.
- رابعاً، يبحث المبدعون عن عوامل التغيير للانتقال من التحول التدريجي إلى التحول الجذري في القطاع العام.
- أخيراً، يتطلع المبدعون لإحداث تغييرٍ منهجي في القطاع العام بذاته، من خلال استكشاف كيفية جعل المؤسسات العامة تعمل بطرقٍ تتيح لها العمل بشكل مختلف واختبار أفكار بعيدة المدى.

المبتكرون يتجاوزون الحدود الإدارية

يتجسد الاتجاه الأول للممارسة الناشئة في التحول إلى تجاوز المنهجيات الانعزالية الإدارية التقليدية، وتتمتع التكنولوجيا كما تناولها القسم السابق، بتأثير عميق على المفاهيم الأساسية والممارسات التشغيلية للقطاع العام. ولم تعد البيانات مرتبطة بإدارةٍ أو وكالة واحدة، بل قد تكون مترابطة، ويمكن جعلها قابلة للتشغيل البيني واستخدامها لأهداف مختلفة. ولا تؤدي هذه المنهجية إلى حلول شاملة للحكومة فحسب، وإنما إلى حلول شاملة تغطي كامل المجتمع. وتقوم حلول مثل "أبيكس" (APEX) من سنغافورة (انظر لاحقاً في هذا القسم؛ الصفحات ×× - ××) بإتاحة وتوحيد ممارسات تشغيل البيانات عبر القطاعات، الأمر الذي يؤدي إلى آثارٍ منهجية. وفيما يتعلق بالمخاوف المتعلقة بأمن البيانات وخصوصيتها، يعدّ مختبر بيانات القضاء (Justice Data Lab)[٧٩] في المملكة المتحدة أول خدمة تقيّم أثر التدخلات الرامية إلى إعادة التأهيل، من خلال توفير وصولٍ آمن إلى البيانات الحساسة والتحليل الفني للقطاع الثالث وما خارجه. كما يوضح طريقة التغلب على العقبات الأمنية للبيانات، وكيف مكنت التقنيات الإحصائية الابتكار من خلال استخدام مجموعات البيانات الإدارية الواردة أعلاه وتجاوز غرضها الأصلي.

إن المعرفة قوة، ويعني تشارك المعلومات أن الحكومات قد بدأت بتشارك قوتها أيضاً إلى حد ما (تونوريست، ٢٠١٥). وتشهد الحدود التقليدية (مثل الولايات السياسية، والعمل مع المواطنين، والشراكات، وما إلى ذلك) في القطاع العام تغيراً (الشكل ٢٧). ويمكن تخصيص الخدمات من خلال التحول الرقمي مع أخذ أحداث الحياة الفردية والسياق بعين الاعتبار، وإيجاد الحلول المشتركة مع المواطنين. وتتيح أتمتة المهام البيروقراطية البسيطة تحرير المزيد من الموارد اللازمة للمسؤوليات الرئيسية. على سبيل المثال، تستخدم بلدية تريليبورغ في السويد[٨٠] روبوتاً مسؤولاً عن القضايا لأتمتة أجزاء معينة من عمليات الدعم الاجتماعي التي تتصل بالدعم المالي، وأدى ذلك إلى تحقيق مكاسب كبيرة من حيث الكفاءة (تم توفير ٩٠ في المائة من الوقت اللازم لتجهيز المعونات الاجتماعية)، وتمت أيضاً إتاحة المزيد من الوقت والموارد في الحكومة للاضطلاع بأعمالٍ هامة تتعلق باحتياجات المواطن. وفي سياقٍ مماثل، أجرت هيئة الضرائب الأسترونية تحليلاً مؤتمتاً للبيانات، وخفضت أعداد الموظفين، واستثمرت بكثافة في الخدمات الرقمية الجديدة، ما زاد من صعوبة العمل في الاقتصاد الموازي (ليمبر، وكاتل وتونوريست، ٢٠١٧). ويمكن تحقيق مكاسب كبيرة أيضاً من خلال مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (الحكومة كمنصة) (تونوريست، وليمبر وكاتيل، ٢٠١٦).

وعلى صعيدٍ آخر، تلعب المنصات الجديدة التي تربط الناس واحتياجاتهم المعقدة دوراً رئيسياً في إعادة صياغة الحدود. وفي هذا السياق، لا يعد تقليص حجم المنهجيات الانعزالية الإدارية هدفاً بحد ذاته، إذ أن الهدف الحقيقي هو القيمة الناتجة من الحلول المنهجية الجديدة المخصصة لاحتياجات الناس المعقدة. على

الشكل ٢٧: الحدود المتغيرة للقطاع العام

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ دي: ٢١)

سبيل المثال، يتم استخدام تكامل البيانات في نيوزيلندا لنمذجة أحداث الحياة الهامة (انظر المربع الثامن)، ما يجعل جميع الخدمات اللازمة متاحةً للأشخاص في مكان واحد عندما يواجهون تغييراً في حياتهم ويحتاجون للمساعدة. وتحتاج هذه المنهجية إلى استجابة مدروسةً بقدر أكبر من قبل المواطنين الذين أصبحوا الآن أكثر معرفة واطلاعاً، لأن الحكومة قد توقعت احتياجاتهم بدلاً من مطالبتهم بتجميع المعلومات من عدة مصادر. وفي مثالٍ آخر، تجمع مراكز الإرشاد المتكاملة المخصصة للشباب في فنلندا التي لا تضم كماً كبيراً من البيانات لكنها مبتكرةٌ للغاية (انظر المربع ٩)، مختلف مقدمي الخدمات في مختلف القطاعات لتفادي ازدواجية الأنشطة. وتبسط هذه المنهجية الأمور بالنسبة للمستخدمين الذين لم يعودوا بحاجة إلى الاطلاع على البنى الحكومية الداخلية من أجل الحصول على الخدمات. وبالتالي، يتم الاشتراك في إيجاد استجابة موحدة لاحتياجات مجموعة محددة مستهدفة بين مختلف القطاعات. وتشمل الأمثلة الأخرى على هذه المنهجية سياسة سيول ٥٠+ (Seoul 50+ Policy)، ومختبر الرفاه "أكسر ويلفير لاب" (Asker Welfare Lab) ، الواردين بالتفصيل في القسم التالي من هذه النشرة.

٧٩ انظر الموقع الإلكتروني: www.gov.uk/government/publications/justice-data-lab.
٨٠ انظر الموقع الإلكتروني: www.trelleborg.se/en/english.

المربع ٨: تسليط الضوء على الابتكار:
"سمارت ستارت" (نيوزيلندا)[٨٤]

تعد "سمارت ستارت" خدمة الأحداث الحياتية على شبكة الإنترنت المشتركة بين عدة وكالات مرتبطة بولادة أطفال في نيوزيلندا. وتعد هذه الخدمة الأولى من سلسلةٍ من الخدمات الرقمية المتكاملة المبنية حول الأحداث الهامة في الحياة. وبإمكان النيوزيلنديين عبر "سمارت ستارت" ( ) أن يطّلعوا على معلومات عن إنجاب طفل؛ وعن تصفح الخدمات الحكومية، والوصول إليها والتعامل معها؛ والموافقة على إعادة استخدام المعلومات المقدمة إلى إحدى الوكالات من قبل وكالة أخرى.

وتجمع "سمارت ستارت" بين ٥٥ خدمةً (مثل تسجيل المواليد، والإعانات المالية، وخدمات صحة الطفل) وتشارك البيانات المطلوبة من قبل العميل بين الإدارات بأقل قدر ممكن من الجهد. ويُقصَد بالمحتوى الشبكي المتكامل وإمكانية الوصول للخدمات أنه لم يعد يتعين على المواطنين أن يملؤوا الاستمارات ويقدموا المعلومات ذاتها عدة مرات.

المصدر: "هناك طفل على وشك أن يولد"، منشور تم إصداره من قبل "سمارت ستارت" لعام ٢٠١٧، حكومة نيوزيلندا.

قائمة المهام

أسابيع الحمل ٠٠-١٤
- ☐ اختيار مقدمي الرعاية الرئيسيين للولادة.

أسابيع الحمل ١٥-٣٠
- ☐ التحقق من إجازة الأمومة التي بإمكانكم الحصول عليها.
- ☐ التحقق من نوع المساعدة المالية التي بإمكانكم الحصول عليها.
- ☐ تأكيد هويتكم بواسطة مبادرة "ريل مي" (RealMe).

٣١ أسبوعاً حتى الولادة
- ☐ تجهيز مقعد للسيارة.
- ☐ اختيار مزود خدمة "ويل تشايلد تاماريكي أورا" (Well Child Tamariki Ora).

مولود جديد عمره من أسبوع لستة أسابيع
- ☐ تسجيل المولود.
- ☐ تقديم طلب للحصول على رقم لدى "إنلاند ريفينيو" (IRD) لطفلكم.
- ☐ إضافة طفلكم إلى تطبيق "ووركينج فور فاميليز" (Working for Families).
- ☐ إبلاغ وزارة التنمية الاجتماعية بولادة طفلكم إذا كنتم تسعون للحصول على إعانة.
- ☐ اطلبوا شهادة الميلاد

عمر المولود بين ثلاثة إلى ستة أسابيع
- ☐ التحقق من تغيّر المساعدة المالية التي بإمكانكم الحصول عليها

عمر المولود بين ثلاثة وستة أشهر
- ☐ أبلغوا "إنلاند ريفينيو" بحال تغير دخلكم، إذا كنتم تحصلون على دفعات من "ووركينج فور فاميليز" (Working for Families).
- ☐ التحقق مما إذا كان بإمكانكم الحصول على المساعدة في الدفعات لرعاية طفلكم.

المربع ٩: تسليط الضوء على الابتكار: "أوهيامو" (فنلندا)[٨٥]

"أوهيامو" ( ) هو مركز الإرشاد المتكامل الذي يعمل بوصفه مركز خدمات سهل الاستخدام للشباب دون سن الـ ٣٠. ويجمع المركز أصحاب المصلحة سوياً من قطاعاتٍ متنوعة، ويقدم الخدمات للشباب بطرق جديدة ويشجعهم على العمل معاً، ويبتكر ممارسات تشغيلية جديدة ويطور المهارات في الإدارة متعددة القطاعات.

وتتمثل وظيفة "أوهيامو" الأساسية في تقديم المشورة والتوجيهات الشخصية، والدعم في إدارة الحياة، والتخطيط الوظيفي، والمهارات الاجتماعية وبناء القدرات، فضلاً عن التعليم والتوظيف. ويقوم المهنيون العاملون في "أوهيامو" بدراسة الحالة والاحتياجات من الخدمات لكل شاب على حدة، بهدف مساعدة الشباب على تولي مسؤوليات حياتهم.

وفي عام ٢٠١٦، عمل ٤٢٩ موظفاً في ٤٠ مركزاً من مراكز "أوهيامو". ووصلت خدماتهم إلى ٦٩ في المائة من الشباب الفنلنديين الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و٢٩ عاماً. واستخدم ٨٠ ألف شاب في جميع أنحاء فنلندا خدمات "أوهيامو" في عام ٢٠١٦. وبحلول عام ٢٠٢٥، ستصل خدمات "أوهيامو" إلى جميع الشباب دون سن الثلاثين.

المصدر: حكومة فنلندا.

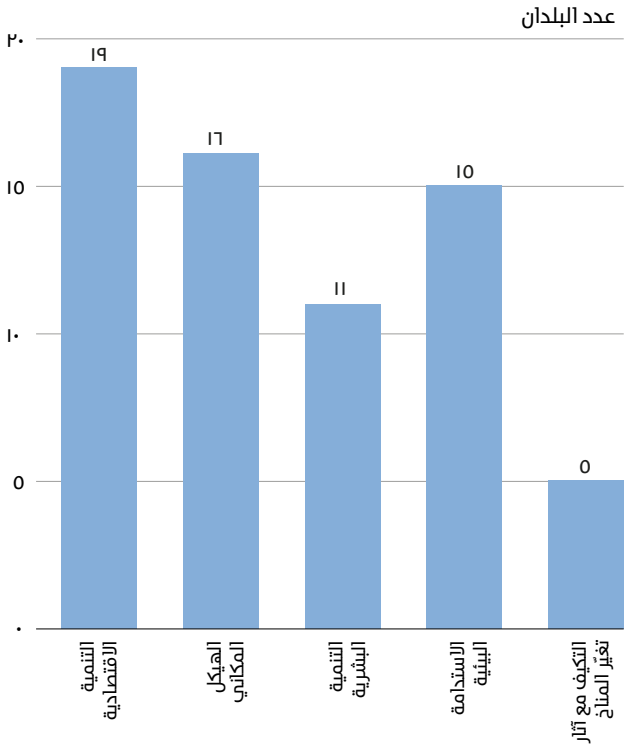
يعيش الناس حالياً حياةً تتسم بطابع أكثر تنقلاً مما يزيد الأمور تعقيداً. وليس من غير المألوف، على سبيل المثال، للأفراد أن يعيشوا في إحدى المدن، أو الدول حتى، وأن يعملوا في بلدٍ آخر. ويعد هذا هو المبدأ الرئيسي لحرية تنقل اليد العاملة في الاتحاد الأوروبي الذي يجعل التنقل حقاً بحد ذاته. ومع ذلك، يثير هذا الأمر تساؤلاً وهو: هل تتسم الخدمات العامة بطابعٍ متنقل بما فيه الكفاية لتلبية احتياجات المواطنين؟ وهل يتعين على المواطنين أن يتعاملوا مع مختلف الإدارات الحكومية على مختلف المستويات لضمان حقوقهم وتلبية احتياجاتهم؟ تستخدم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية شتى الآليات لتشارك بتنسيق الإجراءات من المستوى الوطني وصولاً إلى المستوى الإقليمي (انظر الشكل ٢٨)، ولكن يختلف نطاق هذا التنسيق المشترك من حيث المضمون (الشكل ٢٩). وتضغط التحديات الجديدة والناشئة من أجل التنسيق المشترك بسرعة أكبر فيما يخص المنهجيات الانعزالية الإدارية التقليدية. ومن الأمثلة على ذلك المختبر المشترك في السويد (الذي يرد بمزيد من التفصيل في الفصل الثالث)، والذي أدخل طرائق عمل جديدة للعمل عبر القطاعات من أجل تلبية احتياجات الأحداث في صفوف اللاجئين ممن لا يرافقهم أهاليهم.

٨١ انظر الموقع الإلكتروني: http://smartstart.services.govt.nz.
٨٢ انظر الموقع الإلكتروني: www.ohjaamot.fi.

الشكل ٢٨: أدوات التنسيق المشترك العمودي في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المصدر: شربت ورومانو (٢٠١٧)

الشكل ٢٩: المناطق التي تحتل حيّزاً واسعاً ضمن السياسات الحضرية الوطنية لبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(٢٠١٧ ت: ١٥).

هذا ويبيّن لنا مثال آخر مستقى من منطقة غوتنبرغ في السويد (انظر المربع ١٠) كيف يمكننا تحقيق الاستفادة القصوى من الابتكار التعاوني. تبدأ المنطقة بالقاسم المشترك الأصغر الذي يجمع بينها، لتعمل بعدها على مدّ جسور التواصل وتعزيزها من خلال تحقيق التعاون بين مختلف البلديات. وهي ترى نفسها أيضاً جزءاً من سياق دولي أكبر بكثير، حيث تتخطى احتياجات سكانها سيطرتها المباشرة. وعليه، فإن التحديات التي نصادفها في الوقت الراهن تتجاوز الحدود الإدارية، وغالباً ما تكون العولمة وراء هذا الواقع. وفي بعض الحالات، تنشأ المشاكل المرتبطة بالسياسة حيث يصعب تحديد الأسباب والآثار، من هنا فإن معالجتها تستدعي مدخلات أوسع نطاقاً من الجهود التي يبذلها فاعل واحد أو قطاع السياسات. ويمكن أن يؤدي عدم تلبية احتياجات الناس بشكل كاف ووافٍ في البلدان إلى الاستقطاب والتجزؤ.

المربع ١٠: الابتكار تحت المجهر: رابطة منطقة غوتنبرغ للسلطات المحلية (السويد)[٨٦]

تعمل منطقة غوتنبرغ وهي رابطة إقليمية تغطي ١٣ بلدية عضو في غرب السويد، للتعويض عن القيود التي تفرضها الحدود الإدارية بين المدينة والبلديات المحيطة منذ إنشائها. ويريد سكان منطقة غوتنبرغ تلبية احتياجاتهم بسلاسة وسهولة، بغض النظر عن هذه الحدود المفروضة التي لا تؤثر بأي شكل من الأشكال في حياتهم اليومية.

وفي إطار مساعيها الرامية لتحقيق هذه الغاية، تعزز منطقة غوتنبرغ التعاون التعليمي وأسواق العمل المشتركة وخدمات الرعاية المجتمعية والنقل واستراتيجيات الاستدامة وتعزيز الكفاءة بطرق مبتكرة. واضطلعت المنصة بدور حيوي ومهم في مواجهة التحديات الشائكة التي تواجه المنطقة (مثل استقبال اللاجئين الوافدين حديثاً عام ٢٠١٥)، من خلال المساعدة على تجاوز الحدود الإدارية والقطاعية لإيجاد حلول للمشاكل المعقدة.

المصدر: رابطة منطقة غوتنبرغ للسلطات المحلية (السويد)

٨٣ يرجى زيارة الموقع التالي: www.grom.com. كما يمكن قراءة المزيد في تقرير الابتكار المقبل الخاص بمرصد الابتكار في القطاع العام.

كما يوجد هناك مبادرة مبتكرة أخرى تعمل على تخطي الحدود الإدارية الأوسع نطاقاً ألا وهي "مبدأ المرة الواحدة فقط"[٨٤] (Once Only Principle)، وترمي هذه المبادرة، التي تندرج في سياق خطة عمل الحكومة الإلكترونية للاتحاد الأوروبي ٢٠١٦-٢٠٢٠، إلى ضمان توفير المعلومات من الشركات التجارية إلى الإدارات العامة مرة واحدة فقط، بغض النظر عن بلد المنشأ للشركة. وتمثل هذه الخطوة دفعة كبيرة للسوق الموحدة الرقمية، التي تهدف إلى تعزيز كفاءة العمليات، وتتمتع أيضاً بإمكانات هائلة لتحقيق ابتكار شامل في القطاع العام في مختلف البلدان. وبعد تكامل البيانات الواردة من مختلف البلدان، تكمن الخطوة التالية في تجاوز الخدمات العامة للحدود، عندها تصبح المنهجيات أساسية لرؤية أبعد من الهياكل الانعزالية القائمة -العقلية أو الإدارية أو الموضوعية- وتولّد قيمة عبر الحدود والمستويات.

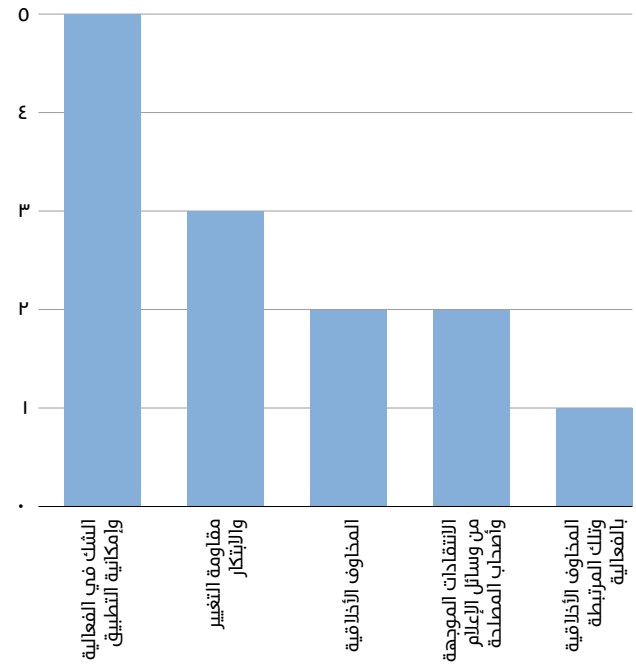
تسجل الدول تحسناً في تشخيص المشاكل لإطلاق التغيير في الأنظمة

يكمن الاتجاه الثاني الذي يؤدي إلى التغيير المنهجي باستخدام عملية تشخيص مشاكل أكثر تطوراً. تمثل عملية صياغة المشكلة المفتاح الرئيسي لاستخدام منهجيات الأنظمة وآثارها، وستعتمد النتيجة النهائية على اختيار الحيثيات والعلاقات والقيم لإدراجها في النقاش، وكذلك على كيفية تسمية المشاكل وتعريفها. فعلى سبيل المثال، عمد منهج للأنظمة في آيسلندا مؤخراً إلى إعادة وضع العنف الأسري في إطار المسائل العامة لا الشخصية، ما مكن من اللجوء إلى أدوات ووسائل تدخل مختلفة لمعالجة هذه المشكلة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، عام ٢٠١٧ تقريباً). هذا وتعتبر منهجيات الأنظمة مهمة أيضاً لفهم أنماط المعلومات الجديدة واستخدام التحليلات بطريقة هادفة، خاصة مع مراعاة وفرة البيانات المتاحة وقدرات معالجة البيانات المعززة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، عام ٢٠١٧ تقريباً). هذا ولا تنبثق عملية التحول عن البيانات الضخمة فحسب، ولكن من القدرة على نمذجة التفاعلات بين مصادر البيانات وتحليلها بطرق توفر فهماً أعمق للمشاكل المرتبطة بالأنظمة. من هنا فإنه من الواعد أن نرى ظهور مبادرات جديدة تساعد على الجمع ما بين البيانات في سبيل تحسين تشخيص المشاكل. فعلى سبيل المثال، يحدد مشروع تعاونيات البيانات[٨٥] (Data Collaboratives) من "غوف لابز" (GovLabs)، الاستخدامات المبتكرة للبيانات الخاصة (وغالباً المؤسسية منها) لمواجهة التحديات العامة.

وهناك مضمار آخر يسهم في تغيير الأنظمة ألا وهو زيادة استخدام المنهجيات السلوكية في صناعة السياسات. تساعد دراسة السلوكيات على التمعّن في تعقيدات وتناقضات الأعمال الإنسانية، وتفسح المجال أمام استخدام مبادرات الحلول السلوكية لتطويع السلوك. ونشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مؤخراً مجموعة من دراسات الحالة حول تطبيق الحلول السلوكية، بما في ذلك حالات من ٢٣ بلداً (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٧) في مختلف مجالات السياسة على غرار حماية المستهلك، والتعليم، والطاقة، والبيئة، والتمويل، والصحة والسلامة، وأسواق العمل، وتقديم الخدمات العامة، والضرائب، والاتصالات (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٧). ومن أبرز الأمثلة هو منصة "بريديكتيف" (Predictiv)، التي سيتم بحثها بالتفصيل في هذا القسم (الصفحات xx-xx)، وتسمح باختبار مختلف حلول السياسة (التي تعتمد على السلوك) بشكل متكرر وواسع النقاط على مجموعة من المستجيبين عبر الإنترنت. وتساعد هذه الأنواع من المبادرات الحكومات على فهم أي من الحلول ستكون ناجعة عند التطبيق العملي على نحو أسرع بكثير مما يتطلبه الأمر عادة، لتقوم بعدها بتقييمها تبعاً لذلك. وعلاوة على ذلك، يمكن لاستخدام الحلول السلوكية أن يوفر أدلة تجريبية حول تعقيد وترابط الخيارات الشخصية التي يواجهها الناس في حياتهم اليومية. ومن شأن ذلك أن يحسّن مدى فهم واضعي السياسات للعوامل المؤثرة في السلوك، مما يخوّلهم من وضع حلول منهجية محددة ومحسّنة. وعلى الرغم من ذلك، لا بد من إيلاء أهمية خاصة لضمان ألا تؤدي الأدوات المستخدمة لتحليل المشاكل إلى تشتيت الانتباه بعيداً عن المواد وتحديد أطر المشاكل. هذا ونالت مبادرات الحلول السلوكية حصتها من النقد (الشكل ٣٠) وذلك لعدم

الشكل ٣٠: نوع المعارضة / النقد إزاء تطبيق الحلول السلوكية

العدد الإجمالي للمستجيبين – ٦٠



المصدر: رابطة منطقة غوتنبرغ للسلطات المحلية (السويد)

٨٣ يرجى زيارة الرابط التالي:
https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/once-only-principle-toop-project-launched-january2017-

٨٥ يرجى زيارة الموقع التالي: http://datacollaboratives.org.

معالجتها لجوهر المشكلة والعمل وفق شعار "أكبر تغيير بأقل جهد ممكن" (Changing More by Doing Less)، وبقيامها بهذا فهي تعيق التغيير الأساسي والابتكار. لقد تم تهميش الحلول السلوكية لفترة طويلة جداً في الحكومة، وينبغي إدراجها في أدوات مفكري الأنظمة وصانعي التغيير في القطاع العام.

ومع ذلك، فإن الاستخدام المنتظم للبيانات بطرق أكثر ذكاء لتشخيص المشاكل والحلول المحتملة، يمكن أن يؤدي إلى الوصول إلى نتائج أفضل، وإلى تحقيق وفورات مالية كبيرة. ففي هولندا، يجمع المركز الهولندي للإحصاءات (CBS) بين خبراته الكبيرة في مجال البيانات مع المشاكل المدنية الحقيقية والمعارف المتعلقة بسياسة المدينة (انظر المربع ١١). ويعمل المركز الهولندي للإحصاءات (CBS) بصفته هيئة اتحادية على دعم المدن من خلال توفير الخبرة التي غالباً ما تفتقر إليها المدن. هذا وتساعد مراكز البيانات الحضرية التي تم تطويرها بشكل مشترك على تحسين فهم الوضع الراهن وآليات المشكلة في المدينة. وتقوم هذه المراكز بإنشاء مدخلات قائمة على البيانات ومحددة المشاكل والموقع من أجل وضع السياسات المحلية التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير تحويلي. وفي المملكة المتحدة، قامت إدارة المجتمعات المحلية والحكومة المحلية كذلك بجمع مشاريع البيانات كافة في إطار برنامج واحد لتقديم الابتكار الاستراتيجي والرؤية المشتركة[٨٦]. ويتيح هذا التوجه الشامل للإدارة تحديد أوجه الترابط والكفاءة في جميع أقسام الإدارة، وتعزيز المشاركة داخل الإدارة وخارجها. على سبيل المثال، يسمح توحيد الجهود المتضافرة للحكومة بتنسيق المشاريع المبتكرة والجمع فيما بينها، مثل "إيجاد حلول للأسر المضطربة"، وهو أول مشروع يربط البيانات الإدارية الشخصية على نطاق واسع.

٨٦ يرجى زيارة الموقع التالي: http://opendatacommunities.org

٨٧ يرجى مراجعة الرابط الإلكتروني التالي:
www.cbs.nl/en-gb/dossier/regional-statistics/wegwijzer/cbs-urban-data-centres.

المربع ١١: الابتكار تحت المجهر: مراكز البيانات الحضرية (هولندا)[٨٧]

بدأ المركز الهولندي للإحصاءات (CBS) عام ٢٠١٦ تطوير مراكز البيانات الحضرية من خلال الجمع بين البيانات الوطنية والخبرة في مجال البيانات، مع احتياجات المدينة الذكية المدفوعة بالبيانات. قامت مدينة أيندهوفن الهولندية بتطوير مركز بيانات حضرية بالتعاون مع مركز (CBS). وبُنيت هذه المراكز مع الأخذ بالاعتبار اهتمامات المدينة واحتياجاتها -إذ تختلف مصالح البلدات الصغيرة عن مصالح المدن الكبيرة- وذلك من خلال الجمع بين المسح الوطني والبيانات الإدارية الضخمة مع بيانات المدينة. وبعد إطلاق أول مركز للبيانات الحضرية برعاية مركز (CBS) تمّ إنشاء سبعة مراكز إضافية خلال عام واحد فقط. ويمكن أيضاً تكييف هذا المفهوم لتنفيذه في البلدان النامية، ويمكن أن يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

المصدر: مركز الإحصاءات الهولندي (CBS).

على الرغم من ذلك، لا توفر البيانات الحلّ لكل شيء، وأحياناً ما تكون البيانات الموجودة غير كافية، من هنا تبرز الحاجة إلى طرق وأساليب جديدة لتحليل المشاكل وتشخيصها. يستعرض القسم التالي مثالاً لمختبر "آسكر ولفير لاب" (Asker Welfare Lab) (الصفحات xx-xx) الذي طوّر أداة تشخيص تحويلية. كما وضعت بلدان أخرى منهجيات مماثلة قائمة على الاحتياجات، فعلى سبيل المثال، وضعت مبادرة "ماي لايف" (My Life) في فنلندا (انظر المربع ١٢) منهجية تقييم ذاتي لتقييم حالات الحياة وأهداف الشباب، في سبيل معالجتها بشكل منظّم.

تنطوي منهجيات الأنظمة على مفاضلات يتعيّن تقييمها

لا يوجد منهجية مبتكرة كاملة ومثالية، وإن لجميع التغييرات آثارها غير المقصودة الإيجابية منها والسلبية، وهذا هو الحال مع

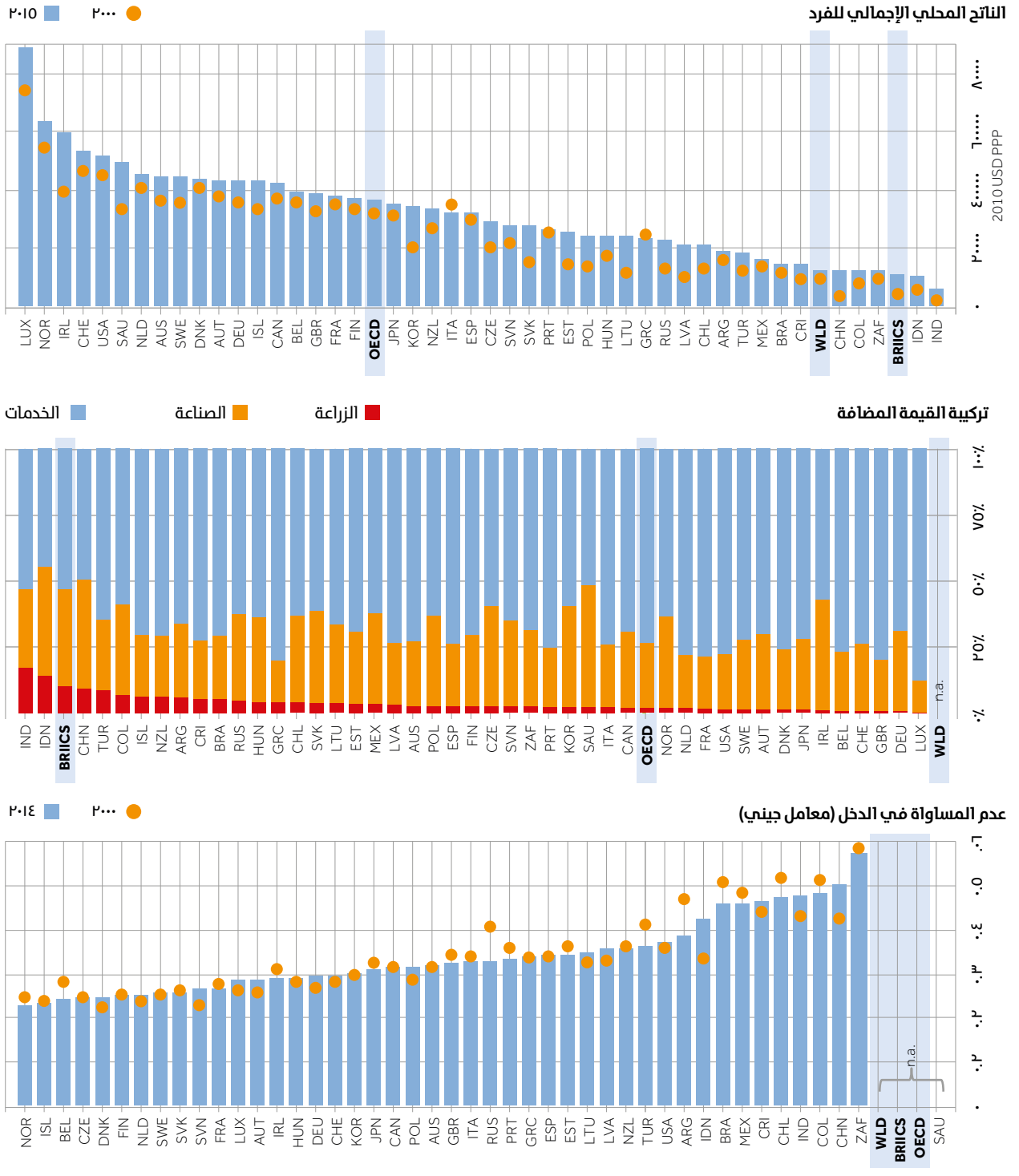
المربع ١٢:
الابتكار تحت المجهر: "ماي لايف" (مدينة كوبيو، فنلندا)

سعى مشروع "ماي ليف" (My Life) (٢٠١٥-٢٠١٦) إلى وضع منهجية تقييم ذاتي شاملة –استبيان "٣ إكس ١٠ دي" (3X10D)- لتقييم حالة الحياة الشاملة وأهداف الشباب. وتوفر المنهجية للمهنيين معلومات وافرة حول حياة الشباب وتساعدهم على تحديد الخدمات التي يحتاج إليها الشباب فعلاً. وتتيح هذه المنهجية تحديد أولوية الخدمات وتيسير تقسيم العمل بين المهنيين والشباب نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما أدخلت المبادرة أيضاً منهجية متكاملة تعنى برفاه الشباب.

المصدر: مدينة كوبيو، فنلندا

تغيير الأنظمة. ويكمن جزء مهم من استخدام منهجيات الأنظمة في تحليل قيمة المبادلات المتصلة بقضايا مختلفة، والنظر في آثارها غير المقصودة. ومن الأمثلة على ذلك التفكير في النمو الاقتصادي في سياق تغير المناخ والعولمة ونوعية الحياة. ويرتبط النمو بمؤشرات متعددة يمكن أن يكون تفسيرها معقداً جداً، ومن هنا تظهر ضرورة وضعها في سياق أوسع (الشكل ٣١). وفي حين يمكن أن يكون للنمو في بعض الحالات آثار إيجابية على تلوث الهواء واستهلاك الأراضي وعدم المساواة في توزيع الدخل، إلا أنه في معظم الحالات قد تكون هناك مفاضلات يصعب تحقيقها (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٧). ما يضعنا أمام السؤال التالي: أي من القيم يجب أن تسود ومن يقرر ذلك؟

الشكل ٣١: السياق الاجتماعي والاقتصادي وخصائص النمو



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧: ٢٥)

الاتجاه ٢: منهجيات الأنظمة

يسهم فهم طبيعة المشاكل وترابطها تيسير النقاش حول مفاضلات القيمة العامة المتصلة بالابتكارات ذات الآثار النظامية. على سبيل المثال، ما هي المفاضلات في مجتمع سكانه متقدمين في السن عندما تعمل الحكومة من أجل ضمان مشاركة عالية في سوق العمل في مرحلة لاحقة من الحياة، في حين تكافح ضد ارتفاع بطالة الشباب؟ (اقرأ المزيد حول هذه القضايا في دراسة حالة "سياسة سيول ٥٠+"، الصفحات xx-xx).

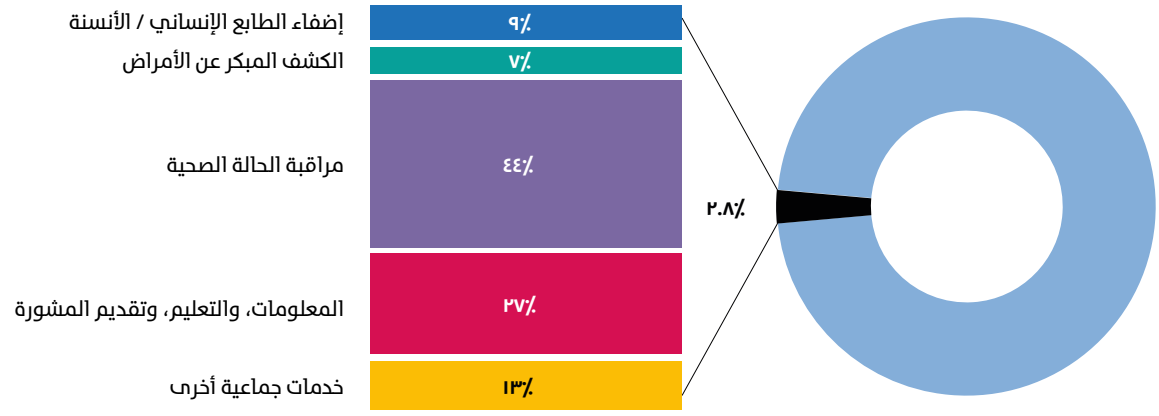
تكمن مشكلة الابتكار في الأنظمة في أن المجتمعات تواجه في كثير من الحالات فشلاً مباشراً في التأثيرات البعيدة: تحقق التدخلات والأنظمة نتائج غير ملائمة اليوم، ولكن لا يمكن أن نستشف الآثار الأكثر ضرراً إلا في المستقبل. يمثّل تغير المناخ المثال الأكثر وضوحا على هذا، ولكن يمكن استخدام الوقاية الصحية أيضاً كمثال جيد. يتم تخصيص جزء ضئيل فقط من الإنفاق الصحي في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للوقاية (الشكلان ٣٢ و٣٣)، وعلى الرغم من أن الدول قطعت شوطاً كبيراً فيما يتعلق ببعض عوامل الخطر السلوكية (مثل استهلاك الكحول والتدخين)، غير أن ثمة عوامل أخرى تشهد تصاعداً على غرار السمنة الناتجة عن الفقر (غمايندر، مورجان ومولر، ٢٠١٧). وتسهم هذه العوامل في أمراض مزمنة تكلّف البلدان أكثر بكثير على المدى الطويل من حملات الوقاية في الوقت الحاضر. ويتمثّل التحدي في تغيير النظام مع ضمان استمرار عمله: إذ يجب أن تواصل المستشفيات تقديم خدماتها ويجب مواصلة توفير الخدمات، حتى إذا كانت الحكومات ترغب في الاستثمار في مدخرات مستقبلية. من هنا تبرز أهمية تحديد كيفية تحفيز السياسيين الذين يسعون لإعادة انتخابهم وذلك للعمل على مخرجات لن تظهر ملامحها بوضوح إلا بعد مرور عقود من الزمن.

ثمة مثال آخر معقد وهو حالة اقتصاد المشاركة، وتحديداً تنظيم شركة "أوبر" (Uber) (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٧ سي). على الرغم من أن "أوبر" تغيّر التصورات حول تجربة التنقل للمستهلك العادي، فإن عواقبها بالنسبة للمدن يمكن أن تشمل المزيد من السيارات في الشوارع، القضاء على الوظائف، وارتفاع

الشكل ٣٢: الإنفاق على الوقاية الصحية

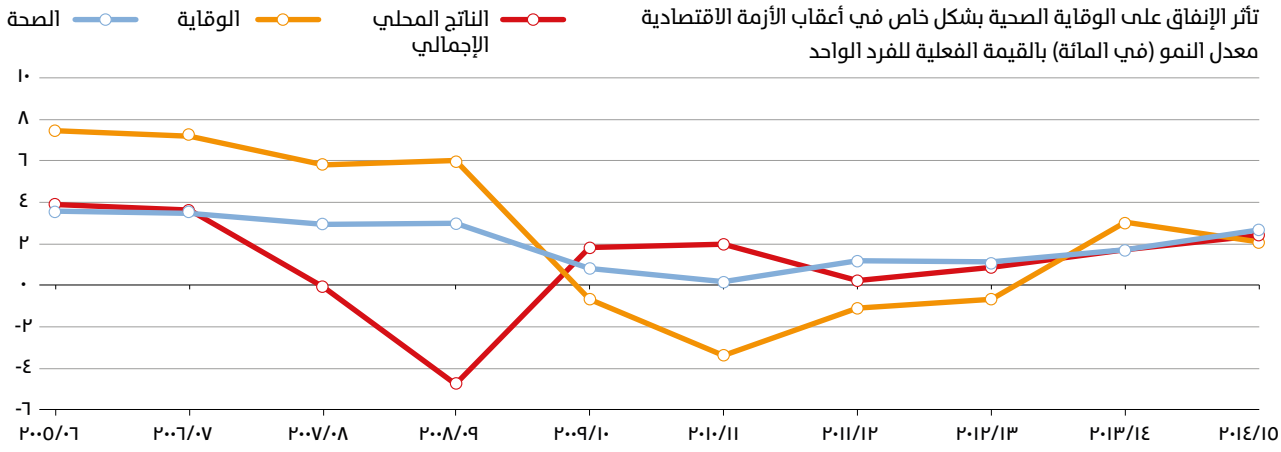
لا يذهب سوى جزءٌ صغير من الإنفاق الصحي إلى أنشطة الوقاية

مع نسبة كبيرة مخصصة لبرامج مراقبة الحالة الصحية



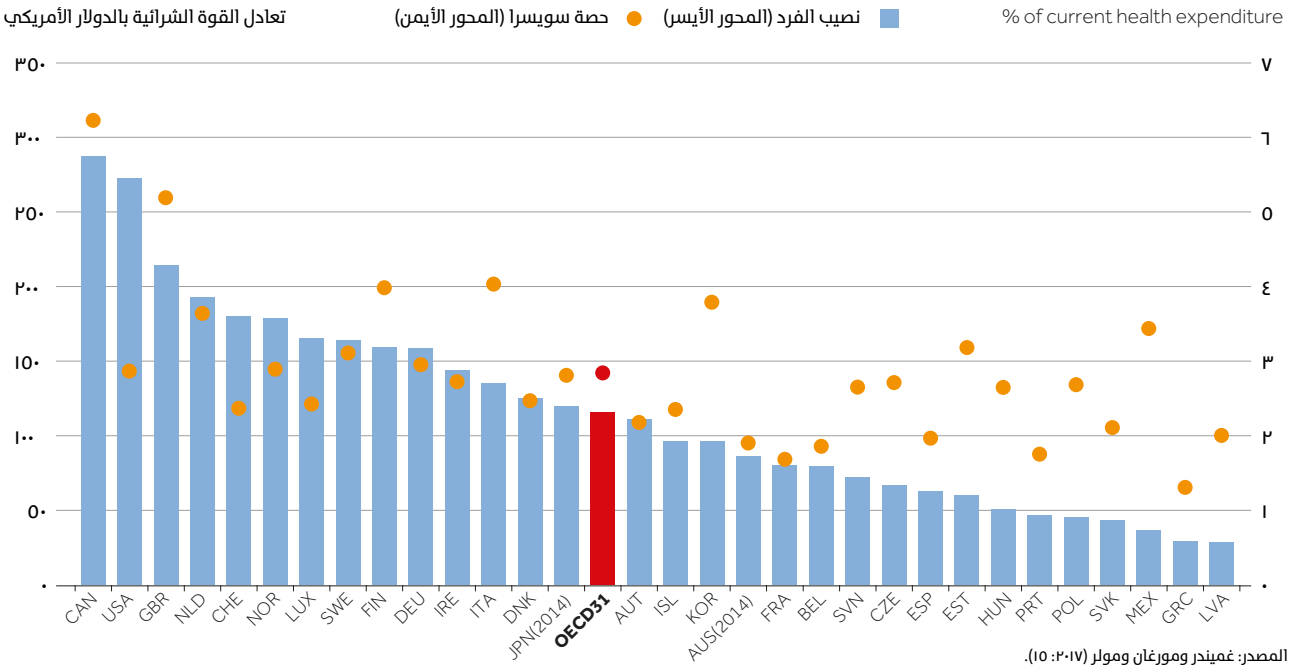
تأثر الإنفاق على الوقاية الصحية بشكل خاص في أعقاب الأزمة الاقتصادية

معدل النمو (في المائة) بالقيمة الفعلية للفرد الواحد



المصدر: غمايندر ومورغان وموبلر (٢٠١٧: ٦)

الشكل ٣٣: الإنفاق على الوقاية للفرد الواحد وكحصة من الإنفاق الصحي الحالي، ٢٠١٥



المصدر: غميندر ومورغان ومولر (٢٠١٧: ١٥).

العمالة الهشة، وربما توجيه القيمة الاقتصادية بعيداً عن المدن. ولحسن الحظ، بدأ المبتكرون في القطاع العام بالتفكير في إيجاد مساحات لهذا "الحديث حول القيمة" (Value Conversations) كجزء من تغيير النظم. وتتيح هذه المساحات، مثل مختبر "أرينا إيه-لاب" (Arena A-Lab) في أستراليا الذي يعالج تحويل الطاقة (انظر المربع ١٣)، لمختلف أصحاب المصلحة المعنيين من ذوي المصالح المتضاربة أن يجتمعوا ويناقشوا مفاهيم مختلفة حول "القيمة العامة" (Public Value)، بهدف إيجاد أرضية مشتركة. وتجمع "فيوجن بوينت" (Fusion Point)[٨٨] في السويد (انظر المربع ١٤) المخططين المدنيين والمطورين والأكاديميين لمناقشة وإثراء العمل حول أكبر تنمية مدنية في شمال أوروبا. واعتمدت قاعة "سيتي هول" رؤيةً للتنمية تعرّف برنامج التنمية المدنية "ريفر سيتي غوتنبرغ" (RiverCity Gothenburg) باعتباره شاملاً وصديقاً للبيئة وديناميكياً. ومع ذلك، لم يحدد واضعو السياسات على سبيل المثال، معنى الشمولية في الممارسة العملية. هل هي مزيج من المجتمعات المتنوعة المتعايشة مع بعضها البعض، أم سكن بأسعار معقولة أكثر، أم أنها مجرد منفذ يوصل إلى المنطقة الجديدة من المدينة؟ وسيؤثر هذا التوسع الكبير أيضاً على أجزاء أخرى من المدينة. هل يمكن تخطيط هذه التغييرات وتوقعها وإدارتها؟ وتناقش "فيوجن بوينت" (Fusion Point)[٨٩] هذه القضايا مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين، وتبلغ واضعي السياسات بالممارسات الناشئة ومفاضلات القيمة بمساعدة كبار علماء المناطق المدنية.

المربع ١٣: بقعة ضوء على الابتكار: "أرينا إيه-لاب" (أستراليا)[٩٠]

إن الوكالة الأسترالية للطاقة المتجددة (ARENA) هي هيئة الحكومة الاتحادية التي تمول التقنيات الجديدة، وتُدير المحادثات، وتشارك المعارف حول الطاقة المتجددة. تم إنشاء مختبر "أرينا إيه-لاب" (Arena A-Lab) في عام ٢٠١٦ لتذليل العوائق أمام الطاقة المتجددة في أستراليا.

ويعتمد مختبر "إيه-لاب" على شبكة من الناس تتمتع بقدر واسع من الخبرة والشغف لإجراء تغيير نظامي في قطاع الكهرباء. ويمكن لأصحاب المصلحة في مختبر "إيه-لاب" تصميم وتقديم حلول لمواجهة التحديات الأكثر تعقيداً لجهة دمج الشبكات المتجددة، والجمع بين نقاط القوة الخاصة بها وبناء قوة دفع للتغيير.

ويشكل الابتكار في "إيه-لاب" برنامج عمل ملموس وتكتيكي يهدف إلى حل قضايا الطاقة المستقبلية. ويسمح هذا النهج لمجموعة متنوعة من الأفراد من ذوي وجهات النظر المتعارضة باستطلاع الفرص وإيجاد حلول جديدة وخلاقة.

المصدر: الحكومة الأسترالية

٨٨ أنظر http://alvstranden.com/stadsutveckling/fusion-point-gothenburg.
٨٩ أنظر http://alvstranden.com/stadsutveckling/fusion-point-gothenburg (باللغة السويدية)
٩٠ أنظر https://arena.gov.au/a-lab-energy-system-innovation.

المربع ١٤: بقعة ضوء على الابتكار: "فيوجن بوينت" (السويد)[٩١]

يجمع برنامج أبحاث "فيوجن بوينت" (Fusion Point) القائم على الممارسة بين أحدث الأبحاث وممارسة التخطيط المدنية لإثراء أكبر مشروع للتنمية المدنية في شمال أوروبا – "ريفر سيتي غوتنبرغ" (RiverCity Gothenburg)[٩٢]. وسيصل وسط مدينة غوتنبرغ بعد عشرين عاماً من الآن إلى ضعف حجمه الحالي. ويتمثل الهدف من هذا البرنامج في تعزيز تبادل الآراء بين البحث والممارسة في العمارة والتصميم المدني، وتوفير مساحات للقاء حيث تُدمج وجهات النظر النظرية والعملية المختلفة بطرق منتجة. وينصبّ التركيز على وضع منهجية للتصميم في مجال التنمية المدنية، تُدمج فيها المعارف الأكاديمية بكفاءة أكبر في مختلف عمليات صنع القرار في المؤسسات العامة.

المصدر: مدينة غوتنبرغ، السويد؛
http://alvstranden.com/stadsutveckling/fusion-point-gothenburg.

إن القيمة العامة ليست ثابتة، بل هي عنصر متغير. وينبغي أن يتشارك المجتمع في فهم القيمة، وبالتالي لا يمكن أن تكون القيمة موضوع نقاش تقوده النخبة فقط. ولذلك فمن المهم أن تفهم قاعدة كبيرة من أصحاب المصلحة المعنيين–لا سيما المواطنين- التحولات والمفاضلات الحاصلة في التغييرات المخطط لها. وهذا يعني أن المشاركة العامة تتغير أيضاً بطريقة منهجية. ولم تحظَ الاجتماعات والمشاورات العامة التقليدية بأي نوع من الرضا كونها تميل إلى أن تكون سطحية ورجعية في طبيعتها. ويتمثل أحد سبل المضي قدماً بهذه الاجتماعات والمشاورات في زيادة حجم المشاركة بها، فعلى سبيل المثال، قامت وزارة الداخلية والسلامة في كوريا، بالتعاون مع خمس وزارات أخرى، بإجراء تجربة واسعة النطاق بعنوان "شارع غوانغوامون الأول" (1st Gwanghwamoon Street) أو "مكتب انتقال الأشخاص" (People's Transition Office) لجمع أفكار المواطنين العاديين حول الانتقال إلى حكومة جديدة[٩٣]. وبدأت المبادرة بعد أسبوعين فقط من التحضيرات بعد يوم تنصيب الرئيس الجديد. وتم جمع اقتراحات الناس من خلال مجموعة متنوعة من المنصات بما في ذلك المكاتب المؤقتة، والفروع المحلية القائمة في كل بلدية، وعبر شبكة الإنترنت، والهاتف، والرسائل النصية والبريد الإلكتروني. وبعد أكثر من ٤٩ يوماً من إطلاقها في مايو ٢٠١٧، جمعت المبادرة ١٨٠٧٠٥ اقتراحات، أدرجت ٩٩ منها في جدول الأعمال الوطني و١٧١٨ منها وردت في سياسات الوزارات الفردية.

وتهدف المبادرات الجديدة أيضاً إلى تعميق المشاركة المجتمعية وإيجاد حلول مع المواطنين. على سبيل المثال، في إيطاليا، تهدف "لابوراتوري دي كوارتير" (Laboratori di Quartiere) (مختبرات

الشكل ٣٤: مكتب الاستقبال في المكتب المؤقت في شارع غوانغوامون الأول

المصدر: حكومة جمهورية كوريا.

الأحياء السكنية)[٩٤] إلى التحول بعيداً عن نموذج "المدينة الذكية" نحو "المدينة المعززة" (Augmented City) التعاونية، التي تتطلب من المواطنين ليس فقط التعاون على استخدام الأماكن في المدينة، بل أن يصبحوا أيضاً جزءاً من التحول المستمر. وفي كندا، استخدمت لوحات مرجعية وجمعيات ولجان للمواطنين (انظر المربع ١٥) لمعالجة المشاكل المعقدة، حيث يمكن أن تكون القيم المختلفة في حالة تضارب، أو قد تؤدي المصلحة الذاتية لصنّاع القرار في تقويض شرعية قراراتهم. وهذا الشكل المتعمق والمكثف من أشكال المشاركة قد يكشف عن وجهات نظر جديدة حول مشاكل السياسة وتوضيح القيمة الفعلية للمجتمعات.

٩١ اقرأ المزيد في تقرير ابتكار المدن لمرصد الابتكار في القطاع العام.
٩٢ "فيوجن بوينت" هو برنامج للتعاون بين "ألفسترندن أوتفيكلينغ إيه بي" (Älvstranden Utveckling AB) (شركة التنمية البلدية التي تملكها مدينة غوتنبرغ)، وجامعة "تشالمرز" للتكنولوجيا، وقسم الهندسة المعمارية والهندسة المدنية، وكلية ييل للهندسة المعمارية (شريك تعاون خارجي).
٩٣ أنظر https://gwanghwamoon1st.go.kr (باللغة الكورية)
٩٤ أنظر www.comune.bologna.it/laboratoriquartiere

المربع ١٥: بقعة ضوء على الابتكار: الهيئات والجمعيات واللجان المرجعية للمواطن (كندا)[٩٥]

تعمل (MASS LPB) على مساعدة الحكومة الكندية في تنظيم الهيئات المرجعية وجمعيات ولجان المواطنين العاملة لصالح الحكومة على مستويات مختلفة منذ عام ٢٠٠٧[٩٦]. وقد ساعدت هذه في معالجة بعض من أصعب القضايا وأكثرها إثارة للانقسام في السياسة العامة والتي تندرج فيها صراعات معقدة أو مصالح ذاتية سياسية متجذرة (مثل دمج البلديات).

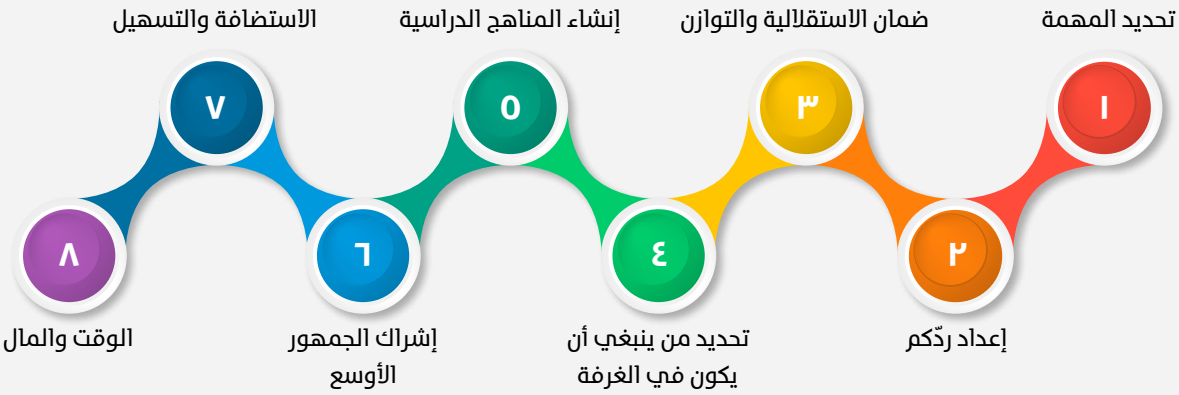
كجزء من عملها، أدخلت "ماس" عملية اليانصيب المدني بالتعاون مع "كندا بوست". تراسل "ماس" عشرات الآلاف من العائلات الكندية سنوياً، وتدعو السكان للتطوع وللمشاركة في هيئة أو لجنة مرجعية. تنتج عمليات اليانصيب المدني مجموعات تمثيل عشوائية للمجتمعات المعنية بقضية محددة قيد الدرس.

ومن أجل المداولات، طورت "ماس" كتيب الهيئة المرجعية. تتألف هذه الهيئات عادة من ٣٦ مقيماً يتم اختيارهم بشكل عشوائي ويجتمعون لعدة أيام من أجل تقديم المشورة للحكومة بشأن قضية سياسة معينة. ستسمح الهيئات بواسطة التفويض المعلن للمواطنين بالتعرف على قضية معقدة من كبار الخبراء ومناقشة قيمة المقايضات المطروحة بمساعدة ميسرين متمرسين. تسلط الهيئات المرجعية الضوء بتعمقها أكثر من تقديم تقنيات المشورة التقليدية على وجهات نظر المجتمع وخيارات السياسة العامة.

حتى يومنا هذا، ساعدت "ماس" في تنظيم ٢٥ هيئة مرجعية وجمعية ولجنة مواطنين لصالح الحكومة بإشراك أكثر من ألف كندي وبالتواصل مع ٢٥ ألف عائلة

القواعد المرجعية

كيفية إدارة عملية تداول تستند إلى قيمة اجتماعية أوسع



لمصدر: الصورة تستند إلى ( )، الحكومة الكندية.

يتطلع المبتكرون في الأنظمة للتوسع: من التراكمي إلى الجذري

ليست جميع الاختراعات المنهجية مخطط لها مسبقاً، إذ تظهر مفاهيم ومناهج جديدة من التجربة التصاعدية، أي الابتكار من خلال التطبيق والتطورات التكنولوجية من خارج القطاع. إلا أنه يتعين على الحكومات تطبيق الحلول على نطاق واسع، لا أن تستهدف مجتمعات معينة فحسب. بالتالي، يتعين تطبيق الحلول على كامل مستوى الحكومة لضمان استفادة قاعدة المستخدمين كافة من الفوائد بشكل متساو (مثلاً، جميع الطلاب ضمن النظام التعليمي). ويؤدي ذلك إلى طرح السؤال حول كيفية توقع التأثيرات المنهجية للتغييرات التدريجية.

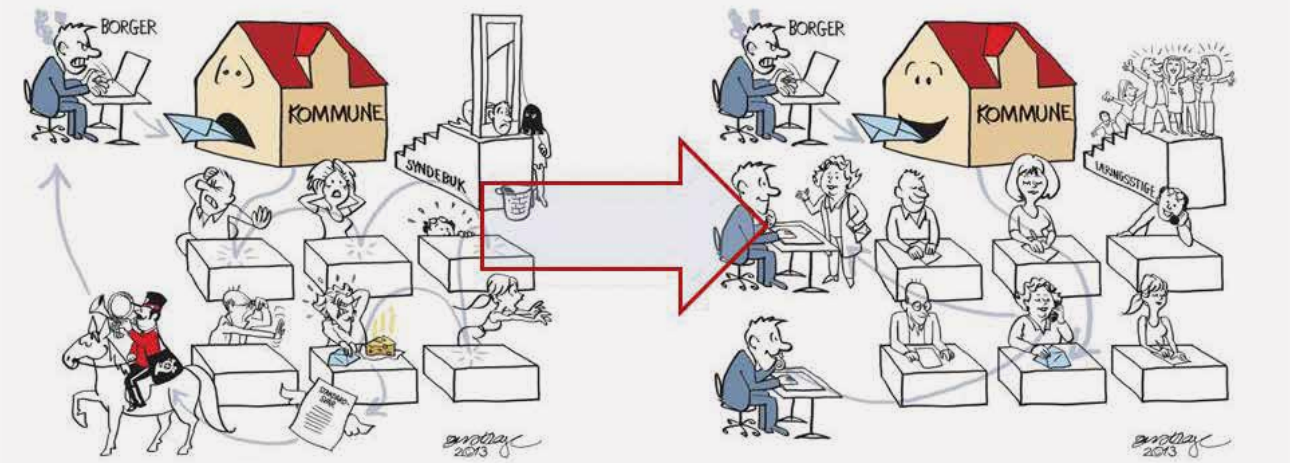
سلط القسم الخاص بالهوية الضوء على الحاجة للاطلاع على التطورات التكنولوجية الكبرى مثل الذكاء الافتراضي والتعاملات الرقمية "بلوك تشاين" والشؤون البيومترية. ولكن الكثير من الاختراعات تبدأ صغيرة أو تركز على فئة عملية ضيقة، ولكن يكون لها ترددات كبيرة. على سبيل المثال، قد يكون للمعايير المفتوحة والبروتوكولات التشغيلية المشتركة (مثل APEX) تأثير مستمر على كيفية إقامة الشراكات ونوع الابتكارات العابرة للقطاعات والتي تنشأ عن النظام. ويمكن لتحديد المسائل الصغيرة ضمن المنظومة أن يصبح مصدراً لشرعية التعامل مع مشاكل أكبر. لقد طبقت بلدية روسكايلد نظام إدارة شكاوى مبتكر (انظر المربع ١٦) حيث تستخدم الأخطاء كوسيلة للتوصل إلى حلول جديدة، والبعض منها أساسي جداً. وبالتالي فمن المهم تحديد التحسينات المحتملة لتحقيق تغيير الأنظمة، من خلال التطلع إلى النطاق والمجال الملائم، مع الحفاظ على الانفتاح على التطورات التصاعدية.

٩٥ للمزيد من التفاصيل راجع تقرير ابتكار المدن المقبل لمرصد الابتكار في القطاع العام.
٩٦ أنظر www.masslbp.com/work-panels.

المربع ١٦: بقعة ضوء على الابتكار: إدارة الشكاوى المبتكرة (الدانمرك) [٩٧]

طوّر روسكلايد كوميون عام ٢٠١٥ نظام إدارة شكاوى مبتكر مستلهم من نموذج (ABC) الهولندي، وهو يعمل من خلال تغيير مفهوم المنظمة للشكاوى من خلال النظر إلى الشكاوى على أنها أخطاء قد تشكّل حلولاً محتملة. أمّا الهدف فهو تحسين الخدمات المقدمة من قبل البلدية من خلال النظر إلى الشكاوى على أنها فرصة لتصبح منظمة تعليمية.

إدارة الشكاوى المبتكرة | **معالجة الشكاوى التقليدية**



المصدر: بلدية روسكيلد

في البداية، قد لا تبدو الأشياء التي تنتج عنها العديد من الاضطرابات النظامية الرئيسية في الحكومة مبتكرة على الإطلاق. ومن بين الأمثلة على ذلك تحسين بروتوكولات العمليات الحكومية العادية من خلال جعلها أكثر شفافية. وبما أنّ التغيير النظامي غالباً ما يستتبع العمل عبر حدود القطاعات المختلفة، فإن إحد الرافعات الرئيسي للتغيير المنهجي ضمن القطاع العام ترتبط بالمشتريات العامة والابتكار القائم على الطلب. فالحكومات تستعين بمصادرها الداخلية لتأمين المنتجات والخدمات على أساس يومي، بيد أنّ الطبيعة الابتكارية والتحويلية لهذه المنتجات والخدمات (أي بمعنى آخر كيفية تمكين التغيير لإحداث نتائج إيجابية) نادراً ما تتجلى في هذه المعاملات. هل تستطيع الحكومات إحداث تغيير منهجي ضمن نطاق سياسة معتمدة؟

قامت العديد من الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتطوير استراتيجيات متعلقة بمشتريات السلع والخدمات المبتكرة على مستوى الحكومة المركزية، في حين استخدمت بعض الدول الأخرى هذه الاستراتيجية لكن على مستوى الوكالات (انظر الملحق "آي.١"). وعلى الرغم من ذلك، فقد سلطت دراسة أعدّتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول موضوع عوامل تمكين الابتكار في القطاع العام ("٢٠١٧ بي")، الضوء على الارتباك الكبير الذي لا يزال يحيط بتمويل الابتكار. وخلصت الدراسة إلى أنّ العديد من واضعي السياسات لا يستكشفون فعلياً الاستراتيجيات القائمة على الطلب من أجل الابتكار في القطاع العام، الأمر الذي من شأنه عرقلة القدرة على الربط الفعال بين الجهات الفاعلة خارج القطاع العام مع جهود الابتكار التي تبذلها الحكومة. ومع ذلك، يبحث المبتكرون في جميع الدول عن طرق لإدراك وفهم هذا المجال وتوليد معلومات أفضل تتعلق بالمشتريات العامة بشكل عام. ومن الأمثلة على ذلك نذكر عمل "مدونة أستراليا" (Code for Australia)[٩٨] خلال دورات سريعة لمساعدة العديد من الوكالات الحكومية الفيكتورية على إيجاد بيانات تتعلق بمشتريات الإدارة العامة للبنية التحتية والبناء، وإدارتها، وإعداد التقارير عنها. وفي فنلندا، قامت "هانسيل أو واي" (Hansel OY) بتطوير طريقة لمراقبة الإنفاق الحكومي في الوقت الفعلي[٩٩]. بذلك، أصبحت الشفافية الوسيلة المسيّرة للابتكار. فعندما يمنح الموردون إمكانية الولوج إلى الإنفاق الحكومي الحالي، فإنهم قد يحفزون اقتراح بدائل أرخص وأكثر كفاءة. وفي حقيقة الأمر فإن الوضوح المتزايد بشأن الإنفاق لا يجعل من المعاملات أكثر شفافية فحسب، بل يسمح أيضاً للحكومات بالعمل مع شركاء خارجيين بهدف تحقيق هدف منهجي مشترك. وبالتالي، يمكن لمجرد تحسين تشغيلي بسيط أن يحدث "تأثيراً بسيطاً" تحويلياً في القطاع العام.

وعلى وجه العموم، تترتب على الحكومات مهمة مراقبة مشاريع الابتكار الجذرية، مع العمل بالتزامن على تشجيع التجارب التصاعدية من القاعدة إلى القمة، وإحداث تغيير على أرض الواقع يمكن أن يصبح القوة المؤدية إلى التحول في المستقبل. ولا بدّ إذاً أن يتعلم المبتكرون في القطاع العمل ترقب ومتابعة التأثيرات النظامية التي تحدثها الابتكارات التدريجية.

٩٧ أنظر http://roskilde.dk/kommunen/innovation-og-nytaenkning/klagedrevet-innovation

٩٨ انظر https://github.com/CodeforAustralia/dtf-genesis.

٩٩ انظر www.tutkihankintoja.fi.

يستعمل المبتكرون منهجيات الأنظمة لإحداث تحوّل في القطاع العام

تشمل أصعب المواضيع التي يواجهها المبتكرون كيفية إدراج التغيير في الوظائف الحكومية. فمن أجل التأكد من أنّ الحكومات الحالية قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، لا بدّ من معالجة مواضيع مثل سرعة التغيير، والاضطراب التكنولوجي، والمشاكل المستعصية. ويعمل مرصد الابتكار في القطاع العام حالياً على إعداد استعراض هو الأول من نوعه يتناول موضوع نظام الابتكار في الخدمة العامة في البلاد – وفي هذه الحالة عن كندا. ومن المرتقب أن تشمل هذه العملية ونتائجها دروساً ستستفيد منها دول أخرى. فالهدف ليس تزويد مبتكري القطاع العام في كندا بحلول ثابتة فحسب (مثلاً كيفية دفع الابتكار إلى إحداث ازدهار في البلاد هنا وفي هذه اللحظة)، بل أيضاً تصميم نظام ابتكار يكون قابلاً للتكيف وقوياً بما يكفي للتعامل مع التغيير المستمر.

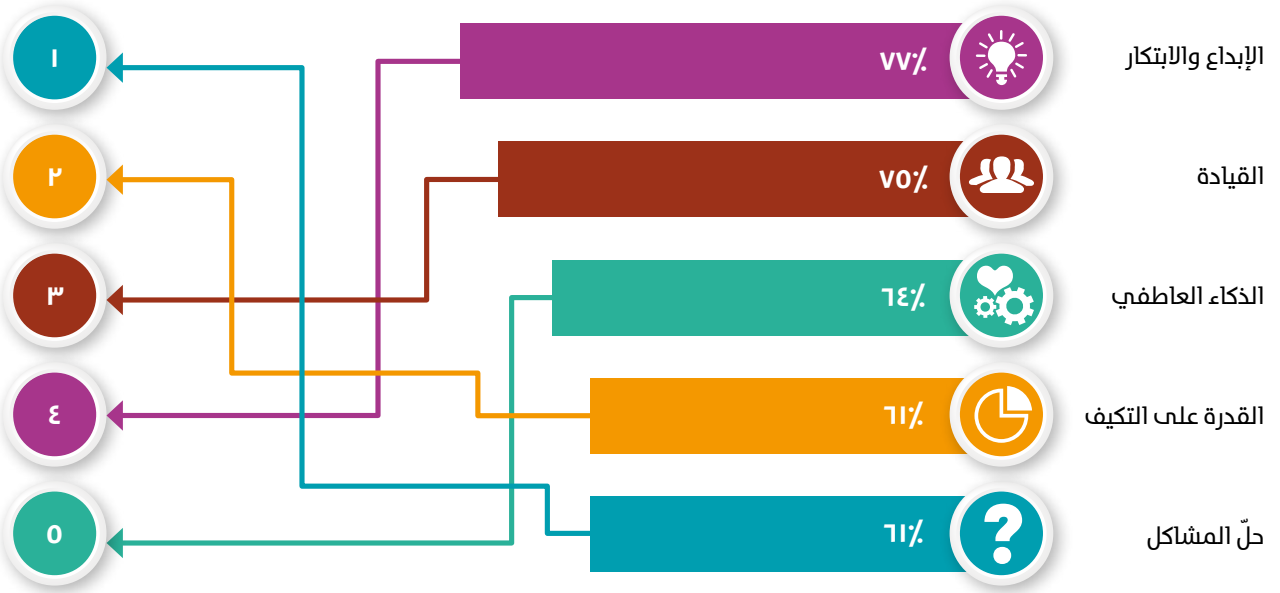
من المعروف أنّ من بين المواضيع الرئيسية التي تقلق المبتكرين في القطاع العام في كندا وفي أي بلد آخر في العالم كيفية استبقاء المواهب في القطاع العام، الأمر الذي من شأنه أن يسمح بتغيير النظم على نطاق أوسع. وفي الحقيقة، لا يزال الإبتكار موضوعاً حديث النشأة في العديد من أطر إدارة الموارد البشرية التقليدية واستراتيجياتها وبرامجها، ومع تحول التدابير لتصبح أكثر واقعية –محدثةً بذلك تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين المدنيين وتحسنهم– فقد أصبح الابتكار ملحوظاً بسبب غيابه (انظر الملحق "آي.٢"). مع ذلك، تواجه الحكومات التحديات نفسها التي تتصدى لها القطاعات الأخرى: غياب الوظائف بسبب الأتمتة والتحول الرقمي والتي تتطلب مجموعة فكرية ومهارات مختلفة تماماً.

وقد لا تكون هذه المهارات رقمية دائماً، على الرغم من أنّ الوعي بالقدرات التكنولوجية أمر محتم. فالمهارات التي من الصعب استبدالها بالآلات –بما في ذلك الابتكار والإبداع– هي نفسها الأصعب من حيث العثور عليها وتوظيفها (انظر الشكل ٣٥)، ناهيك عن أنّها المهارات التي هناك حاجة أكبر لها لإحداث تغيير في النظم. على سبيل المثال، اعتاد بعض المبتكرين الذين يتمتعون اليوم بهذه المهارات العمل في مواجهة التحديات في "اقتصاد قائم على الوظائف المؤقتة" (أي العمل على أساس التحدي بدلاً من العمل ضمن هياكل انعزالية حكومية). وهم في هذه الحالة يتوقعون قيادة تحولية ذات استقلالية، وفاعلية، والتزام عاطفي، وينجذبون بالتالي إلى الحكومات بسبب مسيرتها المدنية، ولكن يميلون إلى الابتعاد عنها عند تبيان عدم قدرة هذه الحكومات على تطبيق هذه المسيرة بطرق عملية لتحقيق نتائج أفضل. وبالتالي، قد يكون من الصعب على الحكومات استبقاء المواهب المستقبلية أو استقطابها. وفي مواجهة هذه المسألة، تعمل استراتيجية "الوكلاء المستقلين" (Free Agents) وسحابة المواهب المعتمدة من الحكومة الكندية (GC Talent Cloud) (انظر الصفحات ××-××) على حلّها. وتوصي هاتان المبادرتان بامتناع الحكومات عن إجراءات إصلاحات هشة حول حواف نظم الموارد البشرية القائمة، وأن تجرب بدلاً من ذلك حلولاً أكثر انتظاماً لتنقل المواهب عبر القطاع العام.

الشكل ٣٥: أكثر المهارات التي يصعب إيجادها هي تلك التي لا يمكن أداء مهامها بواسطة الآلات

سؤال: ما مدى الصعوبة التي تواجهها مؤسستك، إن وُجدت، في توظيف أشخاص يتمتعون بهذه المهارات أو الخصائص؟

سؤال: إلى جانب الخبرة الفنية في مجال الأعمال، ما مدى أهمية المهارات التالية بالنسبة لمؤسستك؟



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ("٢٠١٧ إتش:٣٤")

الاتجاه ٢: منهجيات الأنظمة

من جهة أخرى، تحاول حكومات أخرى بناء زخم لإحداث تغيير من الداخل للمساعدة على ضمان عدم تجاهل الموظفين المدنيين الحاليين عبر التركيز على فريق عمل جديد – وهو انتقاد متكرر تواجهه مختبرات الابتكار، وفرق الخدمة الرقمية، وغيرها من الهيئات المشابهة إلى الشركات والمؤسسات. ومثال على ذلك، اعتمدت حكومة كوريا في عام ٢٠١٥ نظام لتشخيص إدارة شؤون الموظفين (Personnel Management Diagnosis) مع مؤشر يعمل على تشخيص مستوى ابتكار إدارة الموظفين في كلّ وكالة. فاستعمال التركيبة الحالية هي وسيلة لاستيعاب القيمة الأساسية للابتكار واعتمادها كقوة دافعة للحث على التغيير في الإدارة. بالمقابل، اعتمدت "ويكد لاب" (Wicked Lab) في أستراليا نهجاً أكثر دقة عبر تطوير برنامج قيادة أنظمة معقدة (المربع ١٧). وتدعم الأداة المتصلة التحولات في المجتمع في الوقت المحدد، وهي تعتمد منهجية تقوم على منظومة وتزيد من الاتساق بين كافة المبادرات في مجتمع يدعم مشكلة مستعصية، وبالتالي تعمل على المواءمة بين الأعمال والأهداف.

المربع ١٧: بقعة ضوء على الابتكار: أداة على الإنترنت للتغيير المنتظم (أستراليا)[١٠٠]

قامت شركة "ويكد لاب" (Wicked Lab) عام ٢٠١٧ بتطوير أداة لمساعدة المجتمعات والحكومات على معالجة المشاكل المستعصية (على اختلاف أنواعها) من خلال تهيئة الظروف المواتية للتغيير المنتظم. وهي تركز على مساعدة المجتمعات المحلية على الانتقال إلى طرق عمل أكثر اتساقاً وفعالية. هذا وتساعد هذه الأداة أيضاً الحكومات على الاضطلاع بالعملية غير المخطط لها لاستكشاف الحلول مع المجتمعات والعملية المخطط لها لاستكشاف معرفة المجتمع وأفكاره وابتكاراته. ويشمل الحل التطبيقات والبرامج التعليمية والمنتديات، وتم تطويره لدعم استخدام الأداة من قبل الحكومات والمجتمعات.

المصدر: "ويكد لاب".

كيفية البدء باستخدام منهجيات الأنظمة

حدّد مرصد الابتكار في القطاع العام خمس توجهات مختلفة ناشئة في مجال منهجيات الأنظمة: (١) تبني التعقيد، (٢) تجاوز الحدود الإدارية، (٣) استخدام عملية تشخيص أفضل للمشاكل في سبيل الشروع بالتغيير المنتظم، (٤) البحث عن طرق للانتقال من التغيير التدريجي إلى التحوّل الجذري؛ (٥) استخدام منهجيات الأنظمة لتحويل القطاع العام. هذا وتزداد شعبية منهجيات الأنظمة بين جماعة المبتكرين في القطاع العام ممن يرغبون بتقديم قيمة حقيقية للمواطنين، من أجل تلبية احتياجاتهم المعقدة. وفي سبيل تحقيق ذلك، يقوم المبتكرون باستخدام أدوات وأساليب جديدة للوصول إلى صميم المشكلة، وليس من خلال دراسة المواطنين بشكل سطحي فحسب، بل عن طريق الفهم المعمّق للسبب الكامن وراء سلوكهم والعواقب المترتبة عليها في المستقبل. وفي الوقت نفسه، يتوقع المواطنون المزيد من حكوماتهم. وقد انتشرت مجموعة متنوعة من الابتكارات التي ذهبت إلى ما وراء الأفكار السائدة، مستخدمة طرقاً جديدة لتحليل البيانات بطرق منتظمة، ومناقشة المفاضلات المرتبطة بالابتكارات والاقتراب من حجم التغيير المنشود في الحكومة. وتستعرض دراسات الحالة في القسم التالي هذه التوجهات بمزيد من التعمق.

يعتبر آخر هذه التطورات –التي تستخدم منهجيات الأنظمة لتحويل القطاع العام نفسه- الأكثر صعوبة ربما ويثير عدداً من الأسئلة: من أين نبدأ؟ ما هي الطريقة المثلى لمواجهة الرفض من النظام الحالي، والمعايير والثقافة القائمة التي لا تعالج تحديات الحاضر والمستقبل؟ كيف يمكن لعملية تطبيق الابتكار في مجال التغيير المنتظم أن تتلافى أن تصبح مدمرة (التغيير من أجل التغيير فقط)؟

وتسلط دراسات الحالة التالية الضوء على استراتيجيات مختلفة. تتعامل الدراسة الأولى مع الابتكار بعيداً قليلا عما هو مألوف في النظام الحالي "بريديكتيف" (Predictiv)، وتبدأ الدراسة الثانية بحل تقني "لا ينطوي على تهديدات" قبل أن تركز على الأعمال الأساسية (APEX)، أما الدراسة الثالثة فتعتمد منهجية المحفظة، أي بناء حالة من خلال التقدم خطوة بخطوة والاعتماد على مبدأ إثبات المفهوم مع الدفع قدماً بعملية الابتكار التحويلي في موازاة ذلك (برامج "الوكلاء المستقلين" Free Agents، وGC Talent Cloud). وعلى الرغم من أن هذه الخيارات ليست هي الوحيدة المتوافرة، إلا أن تطبيقاتها والتحديات التي تواجهها توفر عدداً من الدروس والعبر.

يقضي المسار الذي انتهجه مرصد الابتكار في القطاع العام بتطوير خدمة للحكومات لمساعدتها على بدء عمليات التغيير المنتظم ودفعها قدماً. وتحدد طبيعة المشكلة بحد ذاتها الطريقة التي يعرّف بها مرصد الابتكار في القطاع العام الحكومات على منهجيات الأنظمة - حتى إلى مستوى تحديد أطر المشكلة. وبهذه الطريقة، فقد أصبح عاملاً موحداً موضوعياً لمختلف أصحاب المصلحة المعنيين الذين يعانون من مشاكل معقدة، وعاملاً ميسراً للمناقشات في حلقات العمل التفاعلية المصممة لحلّ القضايا وإعادة النظر في تعريفات المشكلة، وثغرات المعرفة والحلول المحتملة. فضلاً عن ذلك، لا يجب أن تكون منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي المهندس الوحيد لهذه العمليات؛ إذ يمكن للدول أن تطلق هذه الأنشطة بنفسها بمساعدة من مفكري النظم. غير أن مرصد الابتكار في القطاع العام يحثّ الحكومات كافة على أخذ بعض التوصيات الرئيسية في الاعتبار.

---

١٠٠ انظر: wickedlab.com.au.

التوصيات

لقد انتهى وقت الحلول الجزئية في القطاع العام. ويتعيّن على الحكومات التي تلتمس الحلول المبتكرة الناجحة أن تأخذ في الاعتبار الطبيعة المعقدة للمشاكل في العالم الحقيقي. ويمكن للمنهجيات المنتظمة أن تساعد الحكومات على معالجة القضايا الشاملة وتحليل المشاكل من خلال التركيز على الأهداف التي يريد القطاع العام تحقيقها، وإعادة رسم الحدود التنظيمية استناداً إلى تلك الأهداف، والجمع بين أصحاب المصلحة المختلفين القادرين على تخطي قدرات القطاع العام. ومن أجل تحقيق الاستفادة القصوى من منهجيات الأنظمة، يوصي مرصد الابتكار في القطاع العام الحكومات بما يلي:

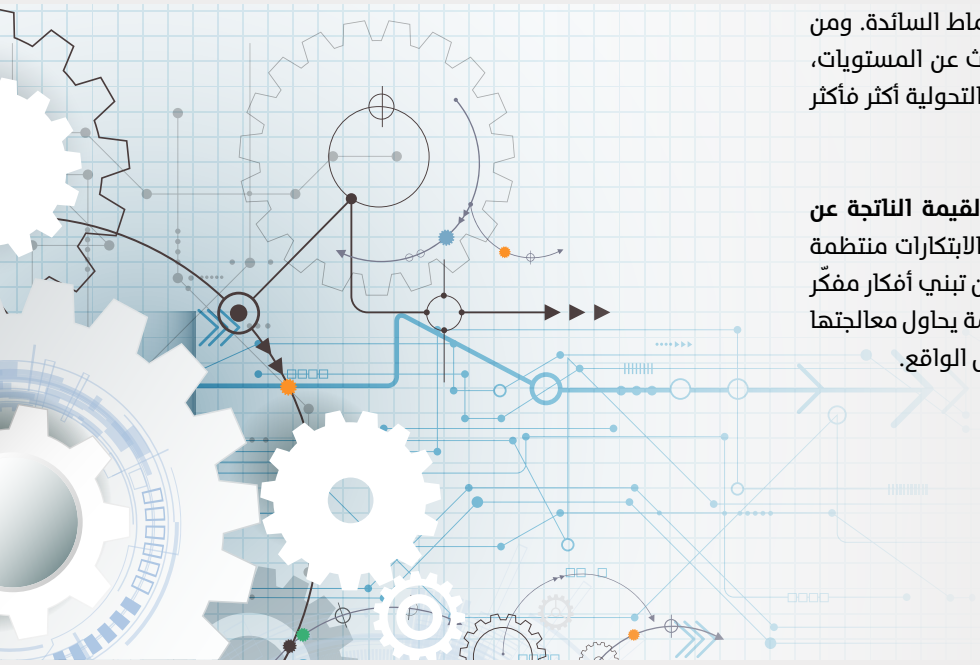
١. **التركيز على مشكلة، وليس على وسيلة.** هناك طيف متنوع من أساليب النظم المتاحة التي تتراوح بين الأساليب الكمية جداً إلى تلك النوعية جداً. لذا من الأهمية بمكان تشخيص المشكلة والفجوة المعرفية قبل اختيار طريقة لتطبيقها. إن المنهجيات والتوجهات المنتظمة متعددة الأوجه لسبب ما - فهي تتعامل مع التعقيد - لذلك ليس مُخجلاً طلب المساعدة من الخبراء. وفي الواقع، ينبغي للحكومات أيضاً أن تلتمس المساعدة من غير الخبراء، لأن المشكلة لا يمكن تعريفها بشكل كامل من دون مساهمة جميع المعنيين. كما من الأفضل تسخير المزيد من الوقت في البداية لفهم المشكلة التي نتعامل معها، وتحديدها كما يجب، بدلاً من أن نبقى محصورين بحلّ واحد منذ البداية.

٢. **تطبيق أدوات جديدة لتشخيص المشكلة.** كلما أصبحت البيانات قابلة للتشغيل البيني أكثر، فإنها تسلّط الضوء أكثر على الممارسة في الوقت الفعلي. ويمكن أن تشكّل الأدوات الجديدة لتشخيص المشاكل -الرقمية منها أو التي تم تطويرها استناداً إلى الأعراق البشرية- وسيلة رائعة ليس فقط للحصول على وجهة نظر مختلفة حول قضية معقدة، ولكن أيضاً للخروج عن الأنماط السائدة. ومن شأن ربط النقاط عددياً أو إنشاء شخصية تتحدث عن المستويات، أن يعطي المزيد من الشرعية لدفع التغييرات التحولية أكثر فأكثر داخل المنظمات.

٣. **تحليل الآثار المنهجية المحتملة ومفاضلات القيمة الناتجة عن الابتكار.** لا يوجد شيء مثالي، فكلما أصبحت الابتكارات منتظمة أكثر، زاد عدد الفائزين والخاسرين. يعتمد جزء من تبني أفكار مفكّر الأنظمة على تحليل أي من ابتكارات القيم العامة يحاول معالجتها فعلاً، وما هي المفاضلات، وما يحدث على أرض الواقع.

٤. **البقاء على استعداد لمواجهة التغيرات الطارئة من مستوى القواعد إلى القمة.** قد لا تأتي دعامات تغيير الأنظمة دوماً من المشاريع الشخصية للقيادة العليا، بل من على مكتب موظف أو مشفّر. ويعدّ إدراك الإمكانيات في الأشياء الصغيرة وإفساح المجال أمامها لتنمو وتكبر مهارة في حد ذاتها. ولذلك يجب أن نحون محفزين وراعين للمبتكرين في الداخل.

٥. **تجربة التغير التحويلي داخل الحكومة.** يجب العمل وفقاً لما نعظ به، وعلى الحكومات أن تكون مثالاً يُحتذى به. ويمكن لتجربة منهجيات الأنظمة في وظائف المكاتب الخلفية الحكومية أن يتردى صداها أفقياً عبر مختلف أقسام الحكومة وخارجها إلى قطاعات أخرى ومواطنين آخرين. وقد يصعب على الحكومات تحدد دائماً الطريقة المثلى، ولكن يجب أن تتحلى بشجاعة التجربة.



دراسة حالة

"أبيكس" – سنغافورة

"أبيكس"[١٠١] هي منصةٌ حكومية شاملة تحدد البروتوكولات المشتركة (واجهات برمجة التطبيقات) (انظر المربع ١٨) والتي تتيح للمؤسسات العامة أن تشارك البيانات والخدمات مع المؤسسات الأخرى والهيئات الخاصة. وتُبَسّط "أبيكس" بروتوكولات الاتصال التي يمكن بواسطتها لمختلف البرامج الحكومية أن تتواصل مع بعضها البعض، لتقدم حوكمةً موحدة وتوافقية وأداءاً موثوقاً. كما تتيح هذه المنصة الابتكار من خلال دليل مركزي، وبوابة خدمةٍ ذاتية إذ سيكون بإمكان المبدعين اختيار البروتوكولات المشتركة لإيجاد خدمات وتجارب جديدة للمواطنين. وبالتالي تعالج "أبيكس" أحد أكبر التحديات المنهجية التي تواجه الحكومات في المرحلة السابقة لعصر التعلم "من آلة-إلى-آلة"، وقابلية التشغيل البيني للنظم والذكاء الاصطناعي والبيانات.

---

١٠١ https://portal.apex.gov.sg (بالإمكان الوصول إليه فقط عبر شبكة "الإنترانت"). بالإمكان تحميل مقطع الفيديو التعريفي حول "أبيكس" عبر الموقع الإلكتروني التالي: https://drive.google.com/file/d/0B8-84GlFcQYKNVdmVVFMWHRVeWs/view?usp=sharing

المشكلة

يتعين على الجهات الحكومية في عالمنا الحالي الرقمي والسريع أن تتطور بسرعة لتحافظ على أهميتها. وتعد الأساليب القديمة لحيازة ونقل البيانات بطيئةً للغاية في تلبية الاحتياجات الحالية للمواطنين، ونتيجةً لذلك، ثمة رغبة بخدماتٍ حكومية مبتكرة ومتكاملة يمكن بواسطتها تبادل البيانات بسلاسة بين المؤسسات العامة. وتتسم المنتجات التي يمكن أن توفرها المؤسسات التجارية بحال أتيحت لها إمكانية الوصول إلى بيانات مختارة للمؤسسة والتي يحتمل أن تكون موجهةً بدرجة أكبر وتركز على المواطنين، بالقدر ذاته من الجاذبية. وبالتالي تحتاج المؤسسات الحكومية إلى حلول تكنولوجية لتتبادل البيانات والنظم بفعالية، لكي تقدم خدمات أكثر تكاملاً ومتمحورة حول المواطنين. ومع ذلك، لا تعد قابلية التشغيل البيني للبيانات والنظم أمراً سهلاً، إذ أن معايير تبادل البيانات غالباً ما تتسم بعدم الاتساق والتجزؤ، على الرغم من أن الاحتياجات الأمنية والشواغل المتعلقة بالخصوصية للحكومات تعيق في أغلب الأوقات محاولات تنفيذ المنصات الحكومية الشاملة. وسيواجه معظم موظفو الحكومة باستثناء موظفي الحكومة الأكثر كفاءة من ناحية التكنولوجيا، صعوبات في تنفيذ هذه العمليات والحلول الجديدة.

حلّ مبتكر

أطلقت وكالة التكنولوجيا الحكومية في سنغافورة "جوف تيك" (GovTech) في عام ٢٠١٧ "أبيكس" (APEX)، وهي المنصة الحكومية الشاملة والمركزية التي تسمح لجميع المؤسسات الحكومية بتبادل البيانات بين بعضها البعض ومع شركات خاصة عبر واجهات برمجة التطبيقات. وكانت منصة (APEX) قبل إطلاقها عبارةً عن خاصيةٍ صغيرة ضمن منتج "المنصة-كخدمة" (PAAS) الذي أتاح للخدمات المستضافة أن تعرض واجهات برمجة التطبيقات لخدمات خارجية. وأصبح واضحاً أنه يمكن توسيع نطاق تكنولوجيا استضافة واجهة برمجة التطبيقات لتلبية حاجةٍ أكبر عبر المؤسسات الحكومية، وتوفير وسيلة بسيطة لتبادل المعلومات. وأعادت الحكومة تشكيل (APEX) كمشروع منفصل يتمتع بمجالٍ أكثر طموحاً بكثير – وذلك بهدف تأمين تبادل البيانات، وجعل إدارة واجهة برمجة التطبيقات سهلة الفهم وزيادة وضوح واجهات برمجة التطبيقات المتوافرة.

المربع ١٨: ما هي واجهة برمجة التطبيقات (API)؟

تشمل واجهة برمجة التطبيقات (API) مجموعةً من التعاريف، والبروتوكولات، والأدوات المخصصة لإنشاء برمجيات التطبيقات. وهي ببساطة مجموعة من الأساليب التي تتيح للمكونات البرمجية أن تتفاعل مع بعضها البعض، مما يتيح نسخ ولصق النصوص أو الأشكال الأخرى من البيانات من تطبيق إلى آخر مثلاً. وهناك العديد من الأنواع المختلفة من واجهات برمجة التطبيقات المخصصة لأنظمة التشغيل، أوالتطبيقات أو المواقع الإلكترونية. وتسهّل واجهة برمجة التطبيقات الجيدة تطوير برنامج من خلال توفير جميع الركائز الأساسية، والتي يتم بعد ذلك تجميعها من قبل المبرمج.

المصدر: www.webopedia.com/TERM/A/API.html

الشكل ٣٦: فروقات تبادل البيانات بواسطة الأساليب التقليدية وعبر بوابة واجهة برمجة التطبيقات

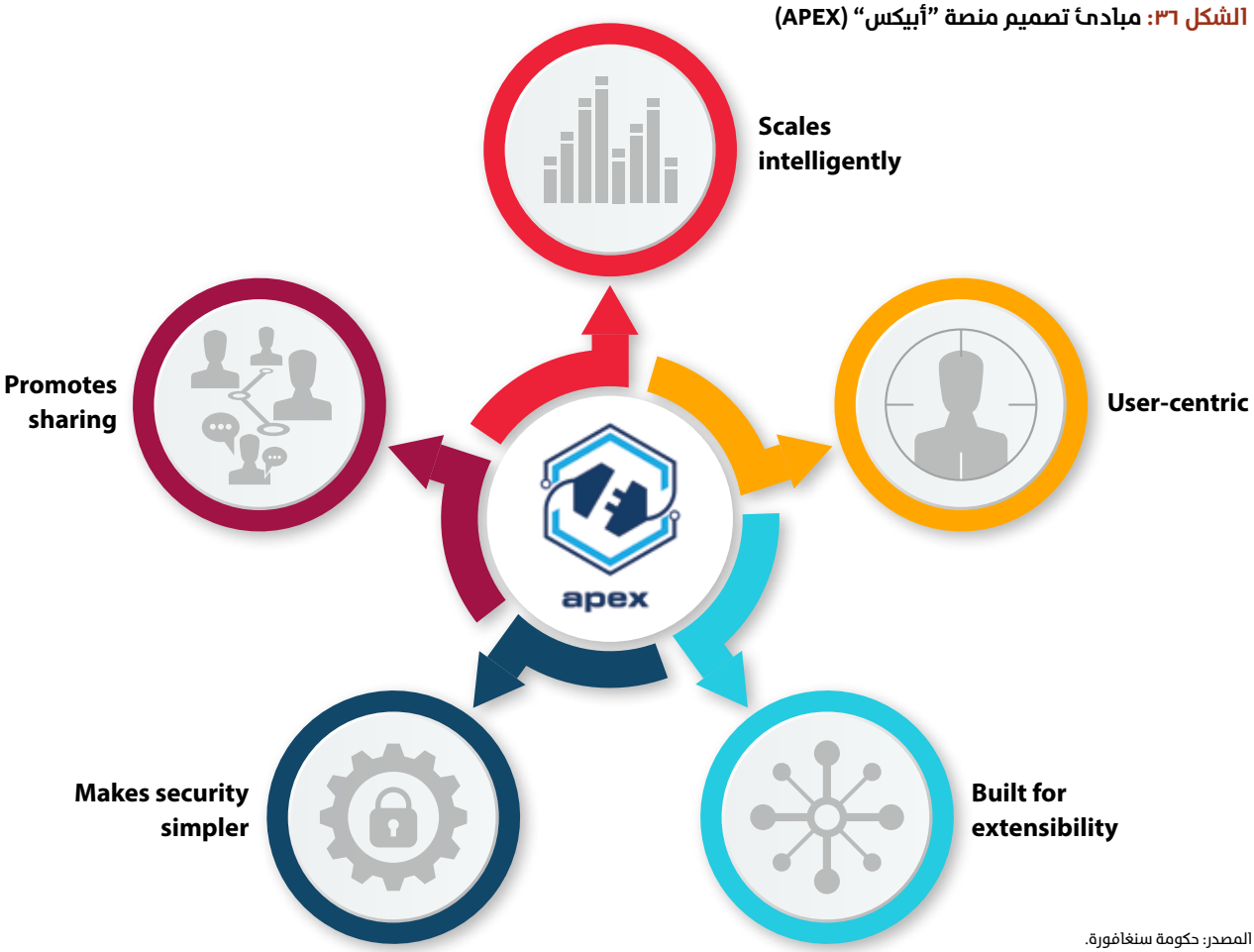
المصدر: حكومة سنغافورة.

توفر (APEX) بيئةً آمنة لتبادل البيانات حيث تتم حماية واجهات برمجة التطبيقات الخاصة بالمؤسسات من قبل سياسات التوثيق التي تتسق مع أحدث المعايير الأمنية. ويضمن الرصد على مدار الساعة وتسجيل المعاملات أيضاً ارتفاع درجة توافر النظم ومتابعةً للدخول. والأهم من ذلك، تتيح "أبيكس" تبادل البيانات بين شبكة "إنترانت" الخاصة بالحكومة وشبكة الإنترنت العامة من خلال إيجاد رابطةٍ بين الشبكتين في بيئة سليمة وآمنة. ويتيح هذا الأمر للمؤسسات الحكومية أن تقوم بنشر واجهات برمجة التطبيقات لكي تشارك البيانات المستضافة في شبكة "إنترانت" مع المؤسسات التجارية التي تنشر الخدمات على شبكة الإنترنت. على سبيل المثال، تم تطوير أحد المشاريع التجريبية والذي يحمل اسم "ماي إنفو"، لمشاركة بيانات المواطنين الرئيسية التي تتم استضافتها على قواعد بيانات المؤسسة مع المصارف لجعل إنشاء الحسابات المصرفية يغدو أكثر راحةً للمواطنين. ويتيح هذا الأمر للقطاع الخاص أن يعزز الأعمال التجارية باستخدام بياناتٍ حكومية مفتوحة. كما يساهم أيضاً إلى حد كبير في الحد من عدد المرات التي يتوجب فيها على المواطنين أن يقوموا بتسجيل المعلومات الخاصة بهم لدى الحكومة – من عدة مرات وصولاً لمرةٍ واحدة فقط[١٠٢].

تبسّط منصة (APEX) إدارة واجهة برمجة التطبيقات من خلال توفير بوابةٍ سهلة الاستخدام لكل من الخبراء والمستخدمين العاديين على حد سواء. ويعد هذا الأمر نادر الوجود في الحكومة – حيث غالباً ما يطغى تحديد أولويات الحلول التلقائية المعنية بالمظهر الأمامي للمواطنين على إيجاد نظم سهلة الاستخدام داخل القطاع العام. ومع ذلك، يعد إنجاح هذه النظم داخل القطاع العام – حيث لا تزال مهارات تكنولوجيا المعلومات شحيحة – أساس الابتكار في المستقبل. وبالإضافة إلى ذلك، يتم تسجيل واجهات برمجة التطبيقات المقدمة من خلال منصة (APEX) في دليل واجهات برمجة التطبيقات الذي يمكن تصفحه بسهولة من قبل المستخدمين الآخرين. ويشجع هذا الأمر على تبادل المعلومات ويتفادى خلق منهجيات انعزالية رقمية. وبإمكان المستخدمين تصفح الدليل والبحث فيه عن واجهات برمجة تطبيقات ملائمة، والتي قد تحفز أفكاراً لمد جسور التعاون مع المؤسسات الأخرى. وتتيح قدرة التسجيل الذاتي وطلب الاطلاع على واجهات برمجة التطبيقات الخاصة بالمؤسسات الأخرى، للمؤسسات أن تبدأ باستخدام البيانات التي تحتاج إليها دون نفقاتٍ إداريةٍ كبيرة. وتوفر البوابة أيضاً مستودعاً للمعلومات لإرشاد المستخدمين بالالتحاق بالخدمة بصفتهم مستهلكين للبيانات أو مزودين لها. وتساعد خدمات "أبيكس" المهنية أيضاً المؤسسات على تحسين معاييرها العامة لتصميم واجهة برمجة التطبيقات وأمنها.

١٠٢ انظر الموقع الإلكتروني: www.singpass.gov.sg/myinfo/intro.

الشكل ٣٦: مبادئ تصميم منصة "أبيكس" (APEX)



المصدر: حكومة سنغافورة.

تم تصميم منصة (APEX) من قبل فريقٍ هندسي داخل المؤسسة استناداً إلى مفهوم التطوير المرن، بما يتيح الإضافة السريعة لميزاتٍ جديدة للمنصة. وتم ضمان مواصلة النهج النمطي من خلال إنشاء المنصة على بنية خدمات صغيرة مدعومةٍ من قبل واجهات برمجة تطبيقات "ريستفول" (RESTful)[١٠٣]. ويتيح هذا الأمر لمنصة "أبيكس" أن تتكامل بسهولة مع النظم الجديدة في المراحل الأولية والنهائية على حد سواء.

الجانب المُبتَكر

لا تعد واجهات برمجة التطبيقات وبوابات واجهات برمجة التطبيقات تقنيات جديدةً أو مبتكرة. وينشأ الابتكار الذي تتصف به منصة (APEX) وقيمتها من جعل هذه التقنيات متاحةً بشكل أكبر وزيادة قابلية اعتمادها في الحكومات. وتحظى مشاريع التوصيل البيني وقابلية التشغيل البيني حالياً بأكبر قدر من الاهتمام. على سبيل المثال، يعمل مشروع "ونس-أونلي برنسيبل بروجكت" (Once-Only Principle Project)[١٠٤] في أوروبا على اختبار الحلول بالنسبة لـ٥٠ من مؤسسات الاتحاد الأوروبي والدول المشاركة. وتصبح الإمكانيات لا محدودة عندما تدعم التكنولوجيا التبادل السلس والآمن للبيانات.

النتائج والآثار

تلغي منصة (APEX) حاجة المستخدمين لمواجهة العديد من الصعوبات الأمنية التي ينطوي عليها تقديم واجهات برمجة التطبيقات لقاعدةٍ كبيرةٍ من المستهلكين. وضمت (APEX) مستخدمين جدد بصورة مستمرة، وألحقت تسعة مشاريع من خمس وكالات بصورة مطردة منذ انطلاقها في يوليو عام ٢٠١٧. وقدمت هذه المشاريع الخدمات لما يزيد مجموعه عن ٦٢٥ ألف طلب من واجهات برمجة التطبيقات خلال شهر واحد. وتزداد هذه الأرقام سريعاً مع اكتساب منصة (APEX) زخماً كمنصة موثوقةٍ لواجهة برمجة التطبيقات. هذا وحصلت منصة (APEX) مؤخراً على جائزة من رابطة دول جنوب شرق آسيا لنجاحها في هذا المجال.

١٠٣ بإمكانكم الاطلاع على المزيد عبر الموقع الإلكتروني التالي: https://restfulapi.net.
١٠٤ انظر الموقع الإلكتروني: www.toop.eu/about.

الشكل ٣٨: فريق منصة (APEX) يحصل على الجائزة الفضية في حفل جوائز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لرابطة دول جنوب شرق آسيا ضمن الفئة العامة.

في الصورة من اليسار إلى اليمين: الدكتور يعقوب ابراهيم، وزير الاتصالات والمعلومات في سنغافورة؛ جونسون كوه وجون تنج من فريق منصة ( )؛ وسعادة السيد ماساهيكو توميناجا، نائب الوزير في وزارة الشؤون الداخلية والاتصالات في اليابان. المصدر: حكومة سنغافورة.

الاتجاه ٢: منهجيات الأنظمة

التحديات والدروس المستفادة

تعد (APEX) نموذجاً للابتكار نجح في التمسك برؤيته في ظل قيودٍ صارمة. وتصفّح الفريق الإجراءات والمعايير الحكومية ليكشف ماهية تبادل البيانات بشكل آمن. وتعتمد "أبيكس" على فريقٍ متخصص يتمتع بمجموعة متنوعة من المهارات وقادر على توفير رؤية واضحة والزخم اللازم لتحقيقها بسرعة. وببدايته المتواضعة كمشروع ضمن المؤسسة، كان الفريق يتمتع بالحرية ليقوم بالإدارة الذاتية، ويجري الاختبارات، ويفشل سريعاً ويعيد تنظيم نفسه بسرعة.

تعيّن إنشاء منصة (APEX) مع أخذ المستخدم بعين الاعتبار نتيجةً لاعتماد نجاحها على انضمام الشركاء إليها. وتوجب عليها أن تزيل الحواجز التي تحول دون انضمام مؤسسات تستخدم المنصة. واتبع فريق (APEX) منهجيةً مرنة لصياغة وإنشاء واعتماد ميزات المنصة بشكل تكراري وتدريجي. وساعد هذا الأمر الفريق على تقسيم المشاكل الكبيرة إلى أجزاء قابلة للتحقيق بصورة تدريجية ومكّنه من الاستجابة السريعة لتعليقات المستخدمين، فضلاً عن تجربة ميزاتٍ جديدة ذات قيمةٍ عالية. وتمكن الفريق بالتالي من التركيز على إصدار منتج عملي أصغر بوقت مبكر وذلك حتى يتم اختباره. وحفّز هذا الأمر دورةً إيجابيةً من الاختبار والتكرار وتوسيع النطاق، ما أتاح للفريق إصدار تحديثات دورية ذات ميزات محسنة، وإصلاح الأخطاء وإجراء أحدث التصحيحات الأمنية.

وبطبيعة الحال، هناك أوجه مفاضلة واضحة بين الالتزام بالمعايير الأمنية الحكومية وتوفير التبادل السلس للبيانات بين المؤسسات التي تحتاج (APEX) إليها لتحقيق التوازن. وتضمنت التحديات التي واجهت المشروع والتي تم تحديدها خلال مرحلة التخطيط، الحاجة إلى الربط بين البنى التحتية المنفصلة لشبكتي الإنترانت والإنترنت والامتثال لمعاييرٍ أمنيةٍ صارمة. وشكلت هذه الصعوبات بنية وتصميم منصة (APEX).

وتشمل التحديات المستمرة توسيع نطاق نظم منصة (APEX) لتتواءم مع الطلب والحفاظ على استقرار النظام مع نمو قاعدة المستخدمين. وقام الفريق بأتمتة عملية نشر وتشكيل معظم النظم الفرعية لتوسيع النطاق بسرعة وموثوقية من أجل تلبية الطلب. ويتم تعزيز إمكانات الرصد باستمرار لضمان أن تتم ملاحظة أية مشاكل في النظام والتصدي لها في الوقت المناسب من أجل الحفاظ على استقراره.

الشكل ٣٩: فريق "أبيكس"

المصدر: حكومة سنغافورة.

دراسة حالة

PREDICTIV

"بريديكتيف" - المملكة المتحدة

تعد "بريديكتيف" (Predictiv) منصةً مخصصةً لإدارة تجارب السلوك على شبكة الإنترنت. وتمكن الحكومات من إجراء تجارب عشوائية مع عدد من المشاركين على شبكة الإنترنت، واختبار ما إذا كانت السياسات والمبادرات الجديدة ناجحة قبل أن يتم نشرها في العالم الفعلي. وبعد مرحلة إعدادٍ قصيرة، تستغرق الاختبارات من أسبوع إلى أسبوعين ليتم إنجازها، ما يمكّن واضعي السياسات من الحصول على إجابات عن الأسئلة التي كان من الممكن أن تستغرق الإجابة عنها عدة أشهر (أو أعوام). وبناءً على ذلك، تتمتع الاختبارات بالقدرة على إحداث تغيير بالغ في أساليب عمل الحكومات، وفي حين يصّعب ضيق الوقت والواقع السياسي إجراء "التجارب الميدانية" في بعض الأحيان عن السياسات المطبّقة، تجعل منصة "بريديكتيف" من الوسائل التجريبية أيسر منالاً. ومع ذلك، ما زال يتعين معرفة ما إذا كانت "بريديكتيف" ستُحدث تحولاً ثقافياً على نطاق أوسع في الإدارات الحكومية والمكاتب التنظيمية بشأن الطرق التي يتم تغيير السياسات والعمليات وتنفيذها وفقاً لها.

المشكلة

تزداد أهمية الدلائل في عملية وضع السياسات (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٦ بي). ويمكن أن تفشل أفضل الأفكار حتى أثناء التنفيذ، لأنه من الصعب توقع السلوك البشري، وخاصة في سياقات مختلفة. بيد أن عملية وضع السياسات بحد ذاتها لا تؤدي دائماً إلى تقديم الأدلة المتوافرة أو الاستفادة منها. وتزداد سرعة التغيير ولا يترك التفاعل مع المشاكل الجديدة على أساسٍ يومي وقتاً كافياً لاستعراض الأدلة القائمة لاتخاذ القرارات بشكل مدروس، هذا ولا تتوافر لدى أعضاء البرلمان أو المسؤولين الذين يقومون بصياغة القوانين دائماً مهلة ستة أشهر على سبيل المثال للحصول على إجابات لأسئلتهم.

وتمتلك الحكومات أدوات للحد من عدم اليقين في عملية وضع السياسات، ولكن ليس لديها وقت تقريباً لاستخدامها عملياً. فعلى سبيل المثال، تتيح التجارب العشوائية لواضعي السياسات تقييم الأمور الناجحة وغير الناجحة من حيث تغيير السلوك وتحسين نتائج السياسة العامة. ومع ذلك، فقد يستغرق إعدادها بشكل صحيح وقتاً طويلاً وغالباً ما تكون هناك حاجة لأن تتم إعادتها في سياقات مختلفة. وقد يستغرق إجراء دراسة بحثية أو تجربة عشوائية "قيد التنفيذ" أشهراً أو حتى أعوام. وعلاوةً على ذلك، غالباً ما تكون أساليب البحث التقليدية (مثل مجموعات التركيز) مقيدةً بحجمها، وكثيراً ما تكشف المزيد عما يقول عدد قليل من الأشخاص أنهم "يفعلونه"، عوضاً عما "يقومون به" فعلياً. وتحد القيود العملية التي تتمثل بالوقت والمال على حد سواء، من عدد مجموعات التركيز أو التجارب العشوائية التي يمكن إجراؤها، وكذلك من مختلف صيغ السياسات التي يمكن اختبارها، وتعيق هذه التعقيدات دون شك انتشار الثقافة التجريبية في الحكومة.

حلّ مبتكر

تم إطلاق "بريديكتيف" في عام ٢٠١٦ من قبل شركة "بي آي فينتشرز" (BI Ventures)، وهو فريقٌ ضمن فريق التبصرات السلوكية (BIT) (انظر المربع ١٩) والذي يعتمد المنتجات الرقمية القابلة للتطوير التي تعالج القضايا الاجتماعية . وتم تأسيسه على فرض أن إجراء التجارب العشوائية مع مجموعة من المشاركين على شبكة الإنترنت يعد أسرع وأرخص وأسهل طريقة للكشف عن مسببات السلوكيات الانعزالية.

وبدأ فريق التبصرات السلوكية المستوحى من التجارب المختبرية الأكاديمية المُدارة من خلال منصاتٍ مثل "ميكانيكال تورك" (Mechanical Turk) من "أمازون" ، وأخذ يشكك فيما إذا كان يمكن اتباع نهجٍ مماثل من قبل واضعي السياسات. وتتطلب المنصات القائمة مثل "إم تورك" (MTurk) خبرةً تقنية كبيرة، الأمر الذي مثّل

المربع ١٩: ما هو فريق التبصرات السلوكية؟

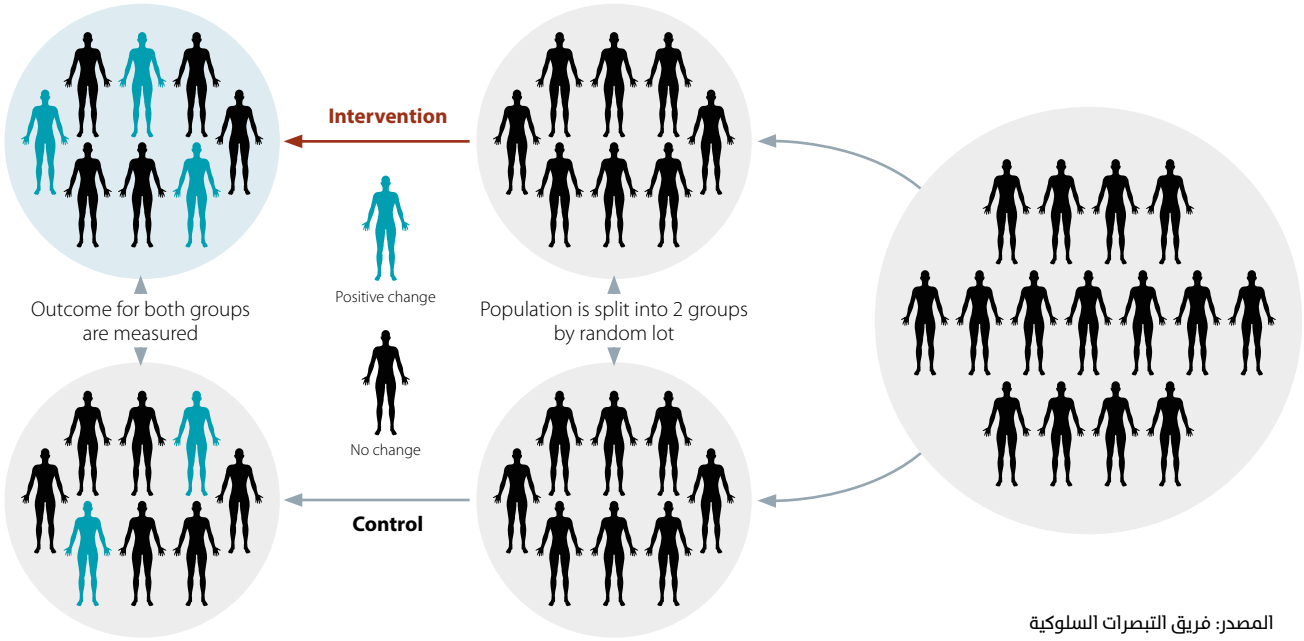
المربع ١٩: ما هو فريق التبصرات السلوكية؟

تم تأسيس فريق التبصرات السلوكية من قبل مكتب رئيس الوزراء في عام ٢٠١٠ لتطبيق العلوم السلوكية على السياسة العامة. وفي فبراير من عام ٢٠١٤، تحوّل فريق التبصرات السلوكية إلى شركةٍ ذات أغراضٍ اجتماعية، مملوكة من قبل حكومة المملكة المتحدة، و"نيستا" (جمعية خيرية مبتكرة) وموظفيها.

ويهدف فريق التبصرات السلوكية إلى جعل الخدمات العامة أكثر فعالية من حيث التكلفة وأيسر من حيث الاستعمال بالنسبة للمواطنين؛ وإلى تحسين السياسة من خلال إدخال نموذج أكثر واقعية من السلوك البشري؛ وتمكين الأفراد حيثما أمكن، من اتخاذ "خيارات أفضل لأنفسهم".

المصدر: www.behaviouralinsights.co.uk/about-us

الشكل ٤٠: أسلوب التجارب العشوائية



المصدر: فريق التبصرات السلوكية

الشكل ٤١: القرارات القائمة على الأدلة التي تتخذها للحكومات

عملي

من خلال الاعتماد على فريق كبير من المشاركين على شبكة الإنترنت، تتجنب "بريديكتيف" العديد من القيود العملية التي تتسم بها البحوث التقليدية وبإمكانها إجراء برامج بحثية والتي لن يكون القيام بها ممكناً في العالم الفعلي.

عملي

من خلال الاعتماد على فريق كبير من المشاركين على شبكة الإنترنت، تتجنب "بريديكتيف" العديد من القيود العملية التي تتسم بها البحوث التقليدية وبإمكانها إجراء برامج بحثية والتي لن يكون القيام بها ممكناً في العالم الفعلي.

اختبار مجموعةٍ من الأفكار

تختبر "بريديكتيف" صيغاً مختلفة من سياسةٍ، أو برنامج أو حملة إعلامية جديدة بتكلفة أقل بالمقارنة مع البحوث التقليدية. على سبيل المثال، بإمكان "بريديكتيف" أن تقيّم العديد من الصيغ من الرسالة التي يستطيع المتلقي إدراكها.

المصدر: www.predictiv.co.uk/governments.html.

عقبةً رئيسية أمام دخول المستخدمين اليوميين. وبناء على ذلك، قرر فريق التبصرات السلوكية تطوير المنصة الخاصة به والتي تتسم بأنها أكثر سهولة من حيث الاستخدام، والاستفادة من خبرات فريقه الفنية في علم الاقتصاد التجريبي السلوكي لصياغة منهجيات الاختبار الممكنة، وتمثلت المسألة الرئيسية في كيفية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد. ومن ضمن جهوده المبذولة لمعالجة هذه المسألة، تعاون فريق التبصرات السلوكية مع المنظمات التي تتمتع بخبرة في استخدام لوحات على شبكة الإنترنت للقيام ببحوث بسيطة ذات نمط استقصائي. وتضمن أكبر تحد تقني توزيع "مجموعاتٍ" مختلفة للتجربة بشكل عشوائي لمختلف المشاركين بطرق تحافظ على الدقة العلمية. وبمجرد التوصل إلى حلّ لهذا التحدي صادق فريق التبصرات السلوكية على المنصة من خلال سلسلة من الاختبارات للتأكد مما إذا كانت النتائج متسقة مع بحثٍ أكاديمي مماثل قائم على معايير صارمة.

ومكّنت شركة "بريديكتيف" منذ إطلاقها واضعي السياسات من الحصول على الإجابات بسرعة، خلال أطرٍ زمنية حرجة، لتتيح إجراء تغييرات في السياسات أثناء تطويرها. وتسهل "بريديكتيف" إجراء تجربة عشوائية على شبكة الإنترنت من البداية إلى النهاية، دون الحاجة لخبرات علماء السلوك. ويمكن للمستخدمين الاختيار من بين مجموعةٍ مختارة من التجارب التي تم تصميمها من قبل فريق التبصرات السلوكية والقائمة على العلوم السلوكية الفعالة ومنهجيات الاقتصاد التجريبي. ومن ثم تقوم المنصة بتعيين المشاركين، وتجري البحوث على شبكة الإنترنت وتلخص النتائج، وتقدم أدلة كمية بسرعة.

وتستقطب "بريديكتيف" أيضاً المشاركين من مجموعة من البالغين على شبكة الإنترنت في جميع أنحاء المملكة المتحدة (أي ما يصل إلى أربعة ملايين شخص)، ما يسمح لها باستهداف البحوث وفقاً للتركيبة السكانية مثل الجنس والعمر والدخل والتعليم. ويتفادى هذا الأسلوب العديد من القيود العملية التي تتسم بها البحوث التقليدية ويتيح لشركة "بريديكتيف" أن تقوم بإجراء الاختبارات التي لن تكون ممكنة في "عالم الواقع". كما تتيح المنصة الإلكترونية أيضاً اختبار صيغٍ مختلفة من السياسات، أوالبرامج أو الحملات الإعلامية بتكلفةٍ أقل بالمقارنة مع البحوث التقليدية. ويساعد هذا الأمر على تحديد التكرار الأكثر فعالية في تحقيق النتيجة المرجوة.

تستخدم الإدارات الحكومية برنامج "بريديكتيف" لمعالجة مجموعة واسعة من المسائل المتعلقة بالسياسة العامة، ويشمل ذلك اختبار ما إذا كان المواطنون يفهمون السياسات العامة والعمليات الجديدة (مثل تفسير المخاطر، ومعرفة الإجراءات الواجب اتخاذها، والموافقة على البيانات ومشاركتها)؛ كما يشمل فعالية طرق العمل الجديدة (مثل كيفية عمل المكون الإلكتروني الجديد لبرنامج حكومي ما)؛ والردود على الخيارات المختلفة (مثل آثار تغيير طريقة عرض القرار المالي). وعلى سبيل المثال، تم استخدام "بريديكتيف"، من بين أمور أخرى، لاختبار ما إذا كانت التغييرات في عرض بيانات بطاقة الائتمان ستزيد من حجم المدفوعات الشهرية التي يتحضر المستهلكون لسدادها، أو ما إذا كانت التغييرات في طريقة الحصول على الموافقة ستزيد من عدد المواطنين الذين يوافقون على مشاركة بياناتهم مع مقدمي الخدمات العامة؛ أو ما إذا كانت التغييرات في نموذج الضرائب الإلكتروني ستزيد من دقة المعلومات المقدمة من المستخدمين. وفي كل من هذه الحالات، كان الجواب "نعم". لذا، يبدو أن التغييرات الصغيرة تؤثر بشكل كبير على الخيارات التي يقوم بها الناس.

تخطط "بي آي فينتشرز" (BI Ventures) لأتمتة المنصة بشكل متزايد من خلال بناء وتوفير "القوالب" القياسية التي تشمل مجموعة كاملة من الأسئلة التي قد يرغب واضعو السياسة في الإجابة عنها. ومن الممكن أيضاً استخدام برنامج "بريديكتيف" على الصعيد الدولي عن طريق ربط المنصة باللوحات الدولية على شبكة الإنترنت (اعتماداً على وجود لوحات كبيرة بما فيه الكفاية).

الجانب المُبتَكر

على الرغم من أن برنامج "بريديكتيف" كان مستوحىً من التجارب الأكاديمية عبر الانترنت التي تعمل على منصات خاصة، إلا أنه أول مبادرة من نوعها لتمكين واضعي السياسات من إجراء تجربة عشوائية. ويستطيع واضعو السياسات إجراء تجارب عبر الانترنت بجزء قليل من الوقت الذي تستغرقه هذ التجارب عادة، من دون الحاجة إلى حمل درجة الدكتوراه في الاقتصاد التجريبي، ما يتيح لهم اختبار اقتراحات السياسة في غضون أيام للتأكد من أنها تحقق الآثار المرجوة.

النتائج والآثار

أجريت حتى اليوم أكثر من ٣٠ تجربة عبر منصة "بريديكتيف" وتعكس النتائج بالفعل صورة عن سياسة الحكومة. فعلى سبيل المثال، يستخدم "مكتب المساواة الحكومي" (Government Equality Office) و"إدارة العمل والمعاشات" (Department for Work and Pensions) نتائج تجربة واحدة لتغيير المراسلات الحكومية حول إجازات الأمومة والأبوة المشتركة. وبالإضافة إلى ذلك، تقوم السلطات المشتركة في مانشستر الكبرى بإصدار نسخة من إشعارات الخصوصية المبسطة بعد إجراء تجربة أخرى. ويمكن القول بأن برنامج "بريديكتيف" قد بدأ تجاربه للتو، وأن العديد من التجارب الأخرى هي في طور الإعداد.

وجهة نظر المستخدم

لقد كانت نتائج تجربة المستخدم مع "بريديكتيف" إيجابية، فقد ساعدت هذه المبادرة خدمة الاستشارات المالية على إدارة مجموعة من التجارب العشوائية عبر الإنترنت كجزء من "مختبر القدرة المالية" (Financial Capability Lab) الذي تم إنشاؤه لاختبار الأفكار المصممة خصيصاً لمواجهة التحديات المالية التي تؤثر على كل فرد من الجمهور. "لقد أتاح لنا برنامج 'بريديكتيف' استنباط أدلة قوية اقتصادياً تبرهن إلى أي مدى تستطيع الأفكار أن تساعد الناس على التغلب على بعض العوائق الرئيسة التي تحول دون بناء احتياطيات الادخار، وإدارة استخدام الائتمان والتماس المساعدة المالية" (خدمة الاستشارات المالية).

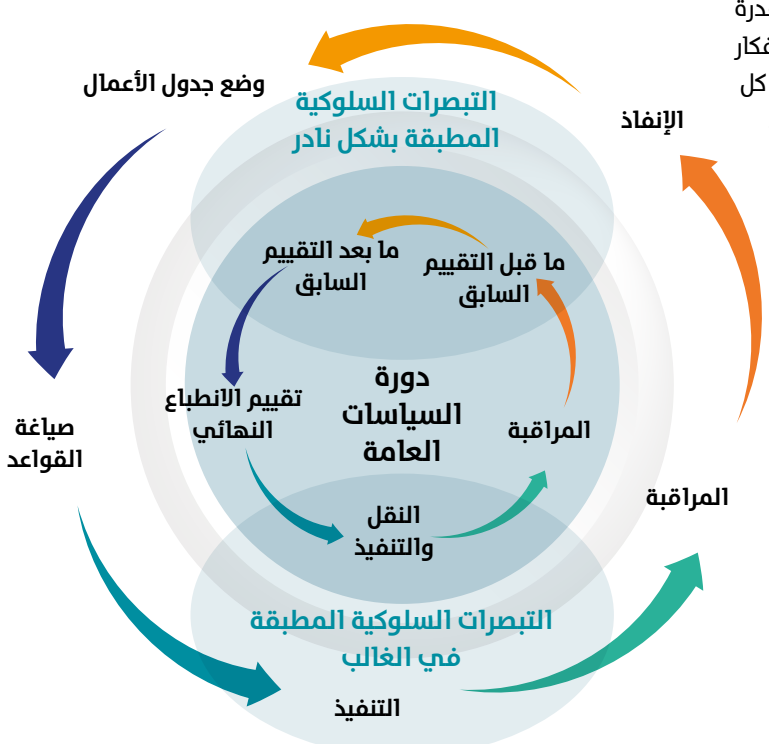
لقد استخدم مكتب أسواق الغاز والكهرباء "أوفجيم" (Ofgem) برنامج "بريديكتيف" لتحسين رسالة تستهدف عملاء الطاقة غير المشتركين: "لقد سعدنا بكفاءة عملية الإعداد، والنصائح المفيدة التي قدمها الفريق والسرعة التي حصلنا بها على النتائج، واستغرق الأمر أياماً معدودة فقط. ونحن نأمل بالتأكيد استخدام هذه الخدمة مرة أخرى في المستقبل".

التحديات والدروس المستفادة

يعتمد فريق التبصرات السلوكية (BIT) بصورة عامة منهج الحافظة (Portfolio Approach) لدعم الابتكارات، فصحيح أن بعض الابتكارات ستفشل، إلا أن بعضها الآخر سوف ينجح. وبفضل "بريديكتيف" فقد كان التحدي الرئيسي هو تحديد الحل التكنولوجي للواجهة التي تفصل التجربة عن اللوحات على الإنترنت. وبما أن المنصة لا تقتصر على مجموعة محددة من التجارب فقط، يواصل الفريق تطوير المنصة لمواكبة مصلحة الحكومة.

وينطوي برنامج "بريديكتيف" ككل على إمكانيات كبيرة، حيث يسهل حصول واضعي السياسات -الذين يفتقرون في كثير من الحالات إلى المهارات أو الوقت لإجراء تجارب تجريبية أكبر- على تقنيات تجريبية قوية. ومع ذلك، وبمجرد الاستفادة من هذه النتائج سهلة المنال، فسيتمثل التحدي في تصميم تجارب متزايدة التعقيد تعبر عن كثب عن القرارات المتخذة في "العالم الفعلي"، ومن ثم دمج هذا المناهج مع دورة السياسات العامة الكاملة (الشكل ٤٢). وعلاوة على ذلك، تشير المنصات الرقمية التي تسمح بإدراج وجهات نظر المستخدمين في الوقت الفعلي حول وضع السياسات، إلى حدوث تغيير أكثر منهجية في عملية صنع / ظهور الحوكمة الرقمية في الوقت الفعلي، حيث يمكن للقطاع العام أن يكرر ويختبر ويغير السياسات فوراً في الوقت الحاضر.

الشكل ٤٢: الرؤى السلوكية ودورة السياسات العامة



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ إف: ٥٣)

دراسة حالة

"فري إيجنتس" و"جي سي تالنت كلاود" – كندا

كانت الحكومة الكندية تختبر نماذج عديدة لحشد المواهب وتوظيفها في قطاع الخدمات العامة في العصر الرقمي. وتعتبر سحابة الموهوبين التابعة للحكومة الكندية "جي سي تالنت كلاود" (GC Talent Cloud)، التي تصبو إلى أن تصبح مخزناً موثوقاً ويمكن البحث فيه عن المواهب متعددة القطاعات، المشروع الأكثر طموحاً. وهي تطمح لتصميم سوق رقمي يحظى فيه العمال بإمكانية الحصول على الحقوق والفوائد والتمثيل النقابي، بينما يحافظون على مرونة اختيار العمل داخل الحكومة وخارجها، بحسب العرض المقدم. وهي تمثل التخلي عن نموذج التوظيف الدائم في الخدمة العامة وتنظيم المواهب والمهارات لصالح العمل المستند إلى نظام المشاريع. ومع أن هذه المنصة لا تزال في مرحلة التصور، فقد أنتجت الكثير من المشاريع الفرعية التي تحقق النجاح بحدّ ذاتها، نذكر من تلك المشاريع نموذج "الوكلاء المستقلين" (Free Agents)، الذي ابتكر في الأساس كاختبار مسبق لعناصر التصميم الأساسية في سحابة (GC Talent Cloud). وعلى الرغم من أن نموذج "الوكلاء المستقلين" أصبح شيئاً فشيئاً برنامجاً قابلاً للتوسع، إلا أن سحابة "جي سي تالنت كلاود" لا تزال تواكب التطورات وهي حالياً في مرحلة التصميم. وتتطلع هذه الدراسة إلى كندا لمعرفة ما إذا كان بإمكان الحكومات تولّي تحوّلات نموذجية في عصر رقمي أم اللجوء فقط إلى الابتكار بطرق تدريجية .

الاتجاه ٢: منهجيات الأنظمة

المشكلة

لمواجهة التحديات التي تزداد تعقيداً وتتطور بشكل سريع، ينبغي على واضعي السياسات البحث في الهياكل المنعزلة واستقدام مهارات وقدرات جديدة، واعتماد أسلوب عمل أفقي سريع الوتيرة. ويجب على المديرين حشد مهارات متنوعة سريعاً والالتزام بالمهل الزمنية القصيرة المخصصة للمشاريع. وبموازاة ذلك، يدعو التحول الرقمي إلى التحول نحو الكثير من المنظمات البارزة، ومن المرجح توفر عدد كبير من الوظائف الزائدة عن الحاجة في قطاع المعرفة والخدمات في العقد المقبل نتيجةً للتعلم بين الآلات والذكاء الاصطناعي. وفي مواجهة هذا الواقع الجديد، حدّدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حاجتها إلى أساليب قيادية جديدة وطرق مفيدة ومهارات ابتكارية في الخدمة العامة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٧ دي.، ٢٠١٧ آي.) ومع ذلك، ما زالت معظم الحكومات تعتمد على نماذج القوى العاملة المعدّة للعمل في عصر مختلف.

ويركز هذا السيناريو في كندا على التوظيف غير المحدد، والذي ترفده القوى العاملة المؤقتة، وهو أمر غير ملائم لمواجهة التحديات المذكورة سابقاً. وتؤدي نماذج التوظيف هذه التي يدير دفتها أصحاب العمل إلى عدم الكفاءة: إذ يتعين على المسؤولين عن التوظيف التعامل مع ارتفاع معدلات التقدم للوظيفة، وارتفاع مستويات الازدواجية، وتدني رؤية مهارات الموظفين، وتدني مستويات الاستقلالية في اختيار العمل وانخفاض معدلات إستبقاء الموظفين الذين يتمتعون بأفضل المواهب. ويتطلب هذا الأمر الكثير من التكاليف والوقت، مع نتائج مختلطة من ناحية توظيف "الشخص الأنسب"، وبشكل خاص للوظائف المتطورة. ويستغرق توظيف شخص جديد حالياً ما بين ٩٠ يوم عمل وعام واحد. ولا يكفي هذا الجدول الزمني بالنسبة إلى أي عمل يستند إلى نظام المشاريع، فالمشاريع مجال للطلب المتزايد في عالم رقمي سريع التطور.

وتقوّض الثقافة الهرمية وأنظمة العمل البالية قدرة الخدمة العامة على توظيف أفضل المواهب، وتسهم في فقدان "المبتكرين" من القطاع العام لصالح القطاع الخاص. ينبغي أن تصبح الخدمة العامة أسرع في استحضار مواهب جديدة وأفضل في تعزيز المواهب القائمة والوصول إلى مهارات جديدة. ولكن لا يكفي الاستثمار في الحلول المجزأة وتبسيط النظم القائمة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة ، إذ لا تلبّي هذه المناهج سوى جزء صغير من الاحتياجات الحقيقية.

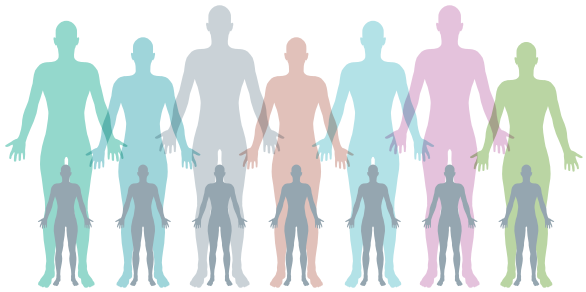
هل سيكون من الممكن دمج هذا البيان كرسم بياني بطريقة ما: ليس بصيغة "ما هي أنواع العمل الذي تتم ممارسته ؟" بل "ما هي إمكانات قوة مواهبك؟"]

حلّ مبتكر

اقترحت حكومة كندا، مستوحيةً من مفهوم "ديلويت غوف كلاود" (Deloitte GovCloud) لعام ٢٠١٢ (تيرني وكوتل وجورغنسن، ٢٠١٢)، إعادة هيكلة القوى العاملة الحكومية لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمواطنين في بيئات معقدة. وفي هذا السياق، باشرت هيئة الموارد الطبيعية في كندا (NRCan) باختبار شكل جديد من تخطيط القوى العاملة، وهو سحابة "جي سي تالنت كلاود". وتكمن الفكرة الرئيسة في أن تصبح "جي سي تالنت كلاود" منصة رقمية جديدة من المواهب المؤهلة مسبقاً مع عملية للتحقق من الكفاءة وسهولة في البحث. وكان "الوكلاء المستقلون" (Free Agents) من بين أول تجاربها لاختبار جدوى (بما في ذلك حيوية السوق والوفورات الناتجة عن الكفاءة، والضغط النفسي على العاملين في اقتصاد الأعمال الحرة ونمذجة الكفاءات ومخطط فرز العوامل الهامة) نوع جديد من القوى العاملة (انظر المربع ٢٠). وكانت أهداف المشروع التجريبي:

١. عرض فوائد نموذج الوكالة المستقلة القائمة على السحابة بالنسبة للموارد البشرية.
٢. دعم الموظفين الرسميين الموهوبين وتطويرهم واستبقائهم.
٣. زيادة قدرة الخدمة العامة للابتكار وحلّ المشاكل.

بما أنه بإمكان أنواع كثيرة مختلفة من العمل الاستفادة من هذا النموذج، فقد اختار مركز الابتكار (NRCan) التخلي عن اختيار خلفية محددة أو مهارات معينة "للعملاء المستقلين". وبدلاً من ذلك، وضع



Ask NOT *"What types of work are being done?"*
BUT *"What is your talent force capable of?"*
GC Talent Cloud project proposal

الخانة ٢٠: ماذا يعني "الوكلاء المستقلون" (Free Agents)؟

"الوكلاء المستقلون" (Free Agents) هم أفراد يتمتعون بصفات ناجحة في الابتكار وحل المشاكل ويرغبون في العمل بطريقة قائمة على المشاريع. ويمكنهم اختيار عملهم وخوض الفرص المستندة إلى المشاريع عبر الخدمة العامة، ويتمتعون بحرية اختيار العمل الذي يتناسب مع مهاراتهم ومصالحهم، ما يتيح لهم القيام بمساهمة هامة بالنسبة إليهم.

المصدر: حكومة كندا

المربع ٢١: نموذجا "تالنت كلاود" و"والوكلاء المستقلون"

نموذج "جي سي تالنت كلاود"

يمثل هذا النموذج رؤية للمخزن الرقمي للمواهب المؤهلة مسبقاً، حيث يتم تحسين تنظيم المواهب وتوزيعها لتعيينها سريعاً في أعمال تستند إلى نظام المشاريع.

ويتم أخذ الموهبة من المخزن باستخدام آلية توظيف مؤقتة، ما يضمن حماية حقوق العمال.

ويجري التحقق من صحة مؤهلات الأشخاص الموجودين في "جي سي تالنت كلاود" والحفاظ عليها بطريقة تخفف من الاستبدال وتزيد من سلامة المؤهلات وترفع إلى حد كبير نطاق المواهب المتاحة لمديري التوظيف.

المصدر: اقتراح مشروع "جي سي تالنت كلاود" (GC Talent Cloud) من قبل حكومة كندا.

نموذج "غوف كلاود للوكلاء المستقلين"

يفحص هذا البرنامج الموظفين الرسميين ويختارهم بحسب مواصفاتهم وسلوكياتهم لا بحسب المؤهلات التعليمية التقليدية.

يعمل كاختبار تجريبي لتقييم ما إذا كانت هذه الصفات ذات أهمية للعمل القائم على المشروع وذات أثر على حلّ المشاكل والابتكار في الخدمة العامة.

توفر سرعة النموذج وملاءمته فرصة فردية للمديرين لتزويد مشاريعهم بالعمال سريعاً بنسبة أدنى من المخاطر.

المصدر: وصف حالة "الوكيل المستقل" (Free Agent)

مركز الابتكار مجموعة من الصفات والسلوكيات التي يعتبرها مجتمع الابتكار في الخدمة العامة قيّمة بالنسبة للابتكار وحل المشاكل في منظماتها، وشكلت هذه الصفات الأساس لعملية فحص المشاريع التجريبية. ويُعرض على المرشحين الذين ينجحون بإظهار هذه الصفات الأساسية خيار نقلهم إلى مواقع في وحدة خاصة من مركز الابتكار (NRCan). ونتيجةً لنموذج النشر هذا، فإن هناك مرونة في عملية الاختيار ومنهجية التقييم، ولا تحتاج عمليات النشر إلى أولويات واضحة أو الخضوع لعملية تنافسية من أجل التعيين.

الشكل ٤٣: فوائد نموذج سحابة المواهب " تالنت كلاود"

المصدر: مقترح مشروع "جي سي تالنت كلاود" من حكومة كندا

الاتجاه ٢: منهجيات الأنظمة

يقوم الاختبار التجريبي "للوكيل المستقل" بتعقب الأداء ونتائج المشروع والتكاليف والمخاطر والفوائد من أجل تقديم توصيات واسعة النطاق تستند إلى البيانات حول الجدوى على المدى الطويل من النموذج المحتمل لسحابة "جي سي تالنت كلاود" (GC Talent Cloud) كامل النطاق. ويجري العمل على تطوير شكل للمهارات والكفاءات المفيدة للابتكار في الخدمة العامة. وبمجرد تطويره، فإن هذا النموذج سيوفر إطاراً للوكيل المستقل لمتابعة التدريب وفرص التعلم، وسيكون مستمداً من البحوث الحالية التي تقوم بها مجموعات مثل مرصد الابتكار في القطاع العام (OPSI) (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٧i) و"نيستا" (Nesta) .

الجانب المُبتَكر

على الرغم من أن تقرير "غوف كلاود" (GovCloud) من "ديلويت" (Deloitte) قد أثار حماساً كبيراً، فإن أقرب ما توصلت إليه أي حكومة على الصعيد العالمي من ناحية اختبار الفكرة المستخدمة هو نموذج (NRCan) للوكلاء المستقلين. وتشمل الاختبارات الأخرى السابقة لـ "جي سي تالنت كلاود" في كندا، منصة البعثات الصغيرة، و"الشارات المفتوحة" (المؤهلات الرقمية الدقيقة القابلة للتحقق)، ومسارات التعلم والملاحظات التصاعدية من القاعدة إلى القمة.

النتائج والآثار

لقد تجاوز برنامج "الوكلاء المستقلين" (Free Agents) القاعدة الأساسية في دائرة الموارد الطبيعية في كندا، ولا يزال مستمراً في توسعه، بعد تحديد دائرة شريكة لها لتوظيف الوكلاء المستقلين الـ٣٠ التاليين.

يقوم المشروع التجريبي حالياً على إجراء تقييم بنيوي، إلّا أنّ استقصاءات الآراء الأولية أظهرت أنّ الوكلاء المستقلين ومديري التوظيف على حدّ سواء قد استفادوا كثيراً من أنشطة البرنامج. وخلال السنة الأولى من المشروع التجريبي، ضمّ البرنامج ٤٢ مشروعاً في ٢٠ دائرة مختلفة، فيما شملت المشاريع مجموعة واسعة من خطوط الأعمال التي تشمل إعداد السياسات، والاتصالات، والعلوم، والبحوث، والبرمجة الحاسوبية. وتراوحت مدة المشاريع بين الشهرين و١٨ شهراً؛ بيد أنّ غالبية المشاريع (٧٦ في المائة منها) تراوحت مدتها بين ٦ و١٢ شهراً.

وقبل مشاركة المرشحين في البرنامج، شغل العديد منهم بشكل مؤقت مناصب تفوق المستوى الفني الذي يتمتعون به وذلك لفترات طويلة. وكثيراً ما كان يتمّ تشجيعهم ليكونوا مبتكرين؛ ومع ذلك، يعتقد العديد منهم خلال العمليات التنافسية بأنهم عاجزون عن إثبات قدرتهم على الابتكار وأنّ القيام بذلك من شأنه أن يقلّل بالفعل فرصهم في التقدم الوظيفي. وبمجرد الانضمام إلى البرنامج، يتبين أنّ مستوى الرضا الوظيفي والتمتع بالوظيفة يتزايد كثيراً لدى الوكلاء المستقلين مقارنة مع العاملين الآخرين في الخدمة العامة. بالإضافة إلى ذلك، تشير الغالبية العظمى من الوكلاء المستقلين إلى توفر فرص جديدة أمامهم لتطبيق المهارات التي يملكونها حالياً وتطوير مهارات جديدة، إلى جانب زيادة فرص وصولهم إلى مجتمع الابتكار وزيادة احتمال استمرار عملهم في الخدمة العامة.

وسجل الوكلاء المستقلون مستويات أقل نسبياً فيما يتعلق بالموافقة على مسائل تتعلق بالتنوع، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والصحة العقلية، على الرغم من أنّ هذه المستويات لا تزال أعلى بالمقارنة مع العاملين الآخرين في الخدمة العامة. وبحسب البيانات الواردة في الدراسات الاستقصائية والمجلات الشهرية، يشعر الوكلاء المستقلون ببعض الضغوط لضمان الإبقاء على مستوى عالٍ من الأداء وضمان القضاء على الوقت الضائع بين المهام. ويستخدم المشروع التجريبي المناقشات والأفكار المستمدة من حلقات العمل هذه للاستنارة بها في تشكيل منهجية البرنامج القائمة على التنوع، والإدماج، والرفاه في مكان العمل، والصحة العقلية. كما سيبحث المشروع التجريبي في أفضل السبل لمعالجة الخصائص والضوابط الفريدة للوكالة المستقلة ولوضع ضمانات لتقليل احتمال إثقال كاهل الوكلاء المستقلين إلى أدنى حدّ.

وجهة نظر المستخدم

تُجمع وجهات نظر المستخدم من خلال دراسات استقصائية تشمل مديري التوظيف والوكلاء المستقلين على حدّ سواء. وبناءً على النتائج المجمعة من الدراسة الاستقصائية التي شملت مديري التوظيف، فإن سرعة توظيف وكيل مستقل وملاءمته للوظيفة تمثل القيمة الأكبر التي يوفرها البرنامج. وتبين أنّ مستوى الرضا العام بين المديرين ضمن المشروع التجريبي سجل مستويات عالية جداً (٩٠ في المائة) وأبدت الغالبية العظمى نيتها إعادة توظيف وكيل مستقل مرةً أخرى (٨٤ في المائة).

التحديات والدروس المستفادة

في البداية، بدا دعم الإدارة العليا حاسماً لإطلاق التجربة باستخدام نموذج سحابة المواهب "تالنت كلاود" وتجربة تطبيق اختبار الوكيل المستقل في مركز (NRCan) في كندا. وتراجعت أهمية القيادة العليا عبر برنامج "ذا فري إيجنت" (Free Agent) إذ أظهر نتائج مهمة مع تصاعد نجاح النموذج. ومع تقدم البرنامج، سيعتمد نجاح النموذج على الالتزام بعملية التصميم المتكررة والمرتكزة على المستخدم، التي تستجيب للتطورات المتغيرة.

ومع ذلك، تستغرق عملية بناء نقلة نوعية في نظم إدارة المواهب وقتاً ليس بقليل، لا سيما في إطار الحكومة. فعديدة هي النظم القديمة المتوارثة في مجال التوظيف، وتصنيف الوظائف، والتقدم، وجميعها تتطلب عناية خاصة. وبالتالي، فإنّ مبادرة "جي سي تالنت كلاود" (GC Talent Cloud) لا تزال غير قابلة للتطبيق على أرض الواقع. فالفريق العامل على المبادرة قد غادر مركز (NRCan) في كندا وانضموا إلى أمانة سرّ مجلس الخزانة، حيث يشغلون مواقع أفضل تتيح لهم إجراء تجربة بعيدة المدى شاملةً لقطاعات متعددة. فتمكنوا بالتالي من وضع مقترح مشروع متكرر شامل لبناء منصة تجريبية والعمل بالتزامن على قضايا رئيسية في اقتصاد الخدمات المستقلة/الأعمال الحرّة (بما في ذلك حقوق العمال، وعلاقات العمل، والحقوق والمنافع، والإجهاد على الصحة العقلية والدعم المالي). ومع ذلك، لا يزال هذا المشروع محصوراً بالقاعدة الشعبية، ويحتاج لإظهار نتائجه بشكل سريع لمواصلة اجتذاب التمويل والدعم لمتابعة مهامه.

الاتجاه ٣:
الشمولية والشرائح الأضعف من السكان

في مواجهة الهجرة، وأزمات السكان المسنين، والشكوك حول مستقبل العمل والأتمتة، واستمرار التفاوتات الجندرية والاقتصادية، وعلى الرغم من محاولات الإصلاحات التي تتابعت على مدار عقود، تتحول الحكومات حول العالم نحو الابتكار للمساعدة في إنشاء مجتمعات أكثر شمولية لا يبقى فيها أحد متخلفاً– لا سيما أولئك الأكثر ضعفاً. وحشدت العديد من البلدان وراءها مبادرات عالمية منها على سبيل المثال أهداف التنمية المستدامة، في حين أنّ بلدان أخرى عملت على وضع مبادراتها الخاصة عند مواجهتها تهديدات غير متوقعة لضمان رفاهية شعوبها. ومن الملاحظ أنّ الأعوام القليلة الأخيرة قد سجلت مستويات قياسية من النازحين الذين هجروا منازلهم نتيجة العنف والصراعات، والعوامل البيئية مثل التغير المناخي، إلى جانب الموجات العالمية من القومية التي تحدّ من قدرة هؤلاء المهاجرين على الاندماج بشكل جيد في مجتمعاتهم الجديدة. كما شهدت الفترة نفسها مبادرات تستهدف إدماج الجنسين، واعترافاً بسوء المعاملة القائمة على النوع، فضلاً عن استمرار التفاوت في الأجور وفي الإدماج السياسي. كما تظهر في الأفق قضايا رئيسية أخرى، مثل السكان المسنين والتشريد الوظيفي نتيجة الأتمتة. ويقف العالم اليوم عند مفترق طرق مع الحكومات التي تواجه هذه التحديات للإقرار بالوقائع الجديدة وإيجاد حلول جديدة من خلال الابتكار.

الاتجاه ٣: الشمولية والشرائح الأضعف من السكان

الحكومات والمؤسسات تبتكر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

عبر اعتماد خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، تلتزم كلّ دولة بمجموعة من الأهداف والغايات العالمية والمتكاملة والتحويلية، تعرف بأهداف التنمية المستدامة (انظر الشكل ٤٤). وتمثل الأهداف الـ ١٧ والغايات الـ ١٦٩ مسؤولية جماعية ورؤية مشتركة للعالم بحلول عام ٢٠٣٠. ويعتبر توافق آراء ١٩٣ رئيساً بالإجماع وغيرهم من كبار القادة إنجازاً تاريخياً، وحفزت أهداف التنمية المستدامة حركة عالمية من أجل الشمولية لتحسين حياة السكان المستضعفين في العالم، إلى جانب تطلعات أخرى. وتلتزم كلّ دولة ببناء بيئات تمكينية للتنمية المستدامة على كافة المستويات بمشاركة كافة الجهات الفاعلة، الأمر الذي يشمل طرق جديدة لإنجاز الأمور من خلال منهجيات حكومية (تشمل الحكومة ككلّ) ومجتمعية (تشمل المجتمع ككلّ) وعابرة للحدود الوطنية. تعتبر هذه المنهجيات ضرورية لتحقيق التحول الحقيقي في الأعوام المقبلة، ممّا سيستلزم الاعتماد على الابتكار حتماً .

إنّ أهداف التنمية المستدامة الـ ١٧ هي رؤية مشتركة من أجل البشرية وعقد اجتماعي بين قادة العالم والشعوب ... إنها قائمة بالمهام الواجبة الإنجاز للشعوب والكوكب، وخطة للنجاح.
الأمين العام للأمم المتحدة- بان كي مون، ٢٠٠٧-١٦

ووجدت دراسة استقصائية أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مؤخراً أن مركز الحكومة في معظم البلدان يقود أو يشترك في قيادة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة (انظر الشكل ٤٥). وتدعم هذه المنهجية الابتكار والتنفيذ المتسق والشامل لعدة قطاعات، بحيث يملك المركز عادة خبرات التنسيق مع الحساسية السياسية اللازمة للمساعدة على إنجاح التنفيذ. كما أنه يسعى إلى تحقيق هدف شامل ويتمتع بقدرة تنظيمية، وكلاهما أمران حيويان لوضع أسس لمسارات جديدة لتحقيق النجاح. ومن الناحية الأخرى، تتمتع الوكالات التنفيذية بخبرة محدودة في قيادة السياسات المتعددة التخصصات مثل أهداف التنمية المستدامة. ووجدت الدراسة نفسها أنّ البلدان حددت نتائج إيجابية من الاحتشاد حول أهداف التنمية المستدامة (انظر الشكل ٤٦).

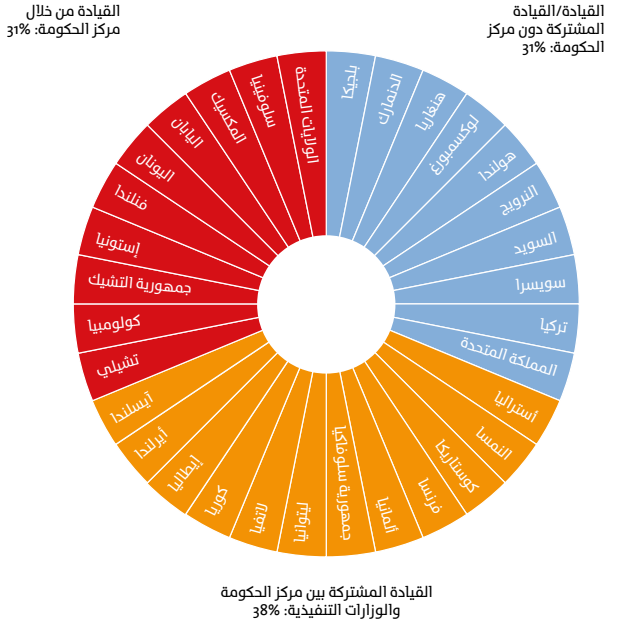
انظر
sustainable-development-goals-kick-off-with-/١٢/٢٠١٥/www.un.org/sustainabledevelopment/blog
.start-of-new-year

أجاب ٢٨ بلداً من البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية و٣ بلدان ساعية للانضمام إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عن الدراسة حول التخطيط والتنسيق فيما يتعلق بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة في عام ٢٠١٦. وكان المستجيبون في الغالب من كبار المسؤولين في مركز الحكومة.

الشكل ٤٤: أهداف التنمية المستدامة الـ ١٧

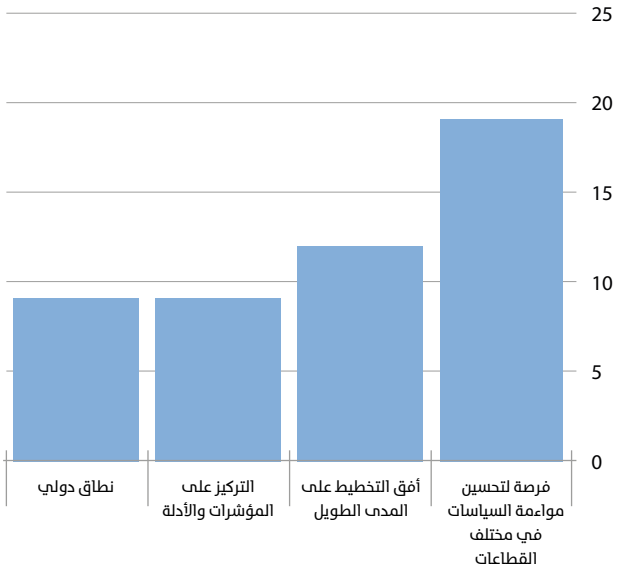
المصدر: www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals.

لشكل ٤٥: القيادة والقيادة المشتركة من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، ٢٠١٦



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ ب).

الشكل ٤٦: معظم الجوانب الإيجابية لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة التي أشارت إليها مراكز الحكومة



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ ب).

وبدأ تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في عام ٢٠١٦ وكان بمثابة القوة الحاشدة وخطة عمل عالمية. وهو يساعد على التخلص من الانغلاق داخل البلدان وعلى الصعيد الدولي. ومن خلال وضع جدول أعمال موحد، تقوم الدول والمدن بالابتكار من أجل تحقيق المبادرات الأكثر طموحاً وتنوعاً وعالميةً في تاريخ البشرية. ودعت الأمم المتحدة الدول وشركائها في قطاعات أخرى إلى تعزيز الحوار والشراكات بين الحكومات والمبتكرين بهدف بناء مراكز الابتكار الرامية إلى نقل المعرفة والمهارات وإشراك العقول في جميع أنحاء العالم . وتم إدراج ذلك في هدف رئيسي شامل - الهدف ١٧ من أهداف التنمية المستدامة: عقد الشراكات لتحقيق الأهداف. ويمكن الاطلاع على نتائج هذه الدعوة إلى العمل في العديد من المبادرات المبتكرة التي تدعم جدول الأعمال الخاص بأهداف التنمية المستدامة، كالأمثلة المبينة في المربعين ٢٢ و٢٣.

ويبيّن هذا الاستعراض أنّ الحكومات تعمل على التغلب على التحديات الكبيرة والابتكار لدفع عجلة التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع بذل الجهود الأوسع نطاقاً الرامية إلى تعزيز الشمول ودعم الفئات الضعيفة من السكان. وتعالج العديد من هذه الابتكارات التحديات الشاملة التي يمكن أن تساهم في إحراز تقدم واسع النطاق في مجموعة كبيرة من أهداف التنمية المستدامة. وحدد الاستعراض أيضاً مجالاً واحداً على وجه الخصوص يستلزم تحقيقه بذل جهود إضافية.

انظر www.un.org/pga/٧٢/٢٠١٧/٠٩/١٨/sdg-innovation.

المربع ٢٢: "النبض العالمي"

إنّ "النبض العالمي" (Global Pulse) مبادرة الأمم المتحدة الرائدة المتعلقة بالبيانات الكبيرة، هي شبكة من مختبرات الابتكار التي تعتبر بمثابة اختبار للابتكار القائم على البيانات. وتعمل مبادرة "النبض العالمي" على تحديد طرق لاستخدام البيانات بهدف إحراز التقدم في كل هدف من أهداف التنمية المستدامة، مثل أداة "هيز غيزر" (Haze Gazer) التي تقوم بتتبع المناطق الساخنة حيث تندلع حرائق الغابات في إندونيسيا في الوقت الفعلي لتعزيز إدارة الأزمات، أو استخدامها لأساليب تحليل "من الشفهي إلى النصي" (speech-to-text) على محتوى الإذاعة المحلية للمساعدة في فهم الشعور المحلي بشأن تدفقات اللاجئين .

المصدر:
www.unglobalpulse.org/projects/understanding-perceptions-refugee-influx-through-analysis-radio-content.

انظر www.unglobalpulse.org.
انظر http://hazegazer.org.
انظر www.unglobalpulse.org/projects/understanding-perceptions-refugee-influx-through-analysis-radio-content.

المربع ٢٣: مبادرة "أنليش"

تمّ إطلاق مبادرة "أنليش" (UNLEASH) ، وهي مبادرة غير ربحية طوّرها شركاء أساسيون من مجموعة متنوعة من البلدان والقطاعات المختلفة، كمختبر للابتكار ومنصة للمواهب على الصعيد العالمي. ويمكن هدفها في دعوة الناس من مختلف أنحاء العالم إلى إقامة شبكات تتناول أهداف التنمية المستدامة. تهدف "أنليش" إلى إحداث تغيرات جذرية في الوضع الراهن من أجل خلق عالم أفضل وأكثر استدامة، والمساعدة على احتضان ودعم الأفكار المبتكرة.

المصدر:
https://unleash.org.

الاتجاه ٣: الشمولية والشرائح الأضعف من السكان

المساواة بين الجنسين معركة شاقة، إلاّ أنّ الدول المبتكرة تعمل على ردم الهوة

تعتبر المساواة بين الجنسين إحدى أهم القضايا الشاملة في أهداف التنمية المستدامة. وقد تم تحديدها رسمياً في الهدف ٥ من أهداف التنمية المستدامة: تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات، وهو يشكل منصة ضرورية لإحراز التقدم في كل هدف من أهداف التنمية المستدامة. ولا تعدّ المساواة بين الجنسين مجرّد حق أساسي من حقوق الإنسان، بل هي أيضاً حجر الأساس لاقتصاد مزدهر ومعاصر يوفر نمواً شاملاً مستداماً ويؤدي إلى مختلف الأفكار والآراء التي تحفز الابتكار. وتعتبر المساواة بين الجنسين أمراً أساسياً لضمان إسهام الرجل والمرأة بشكل كامل في المنزل وفي العمل وفي الحياة العامة، بهدف تحسين المجتمعات والاقتصادات عموماً.

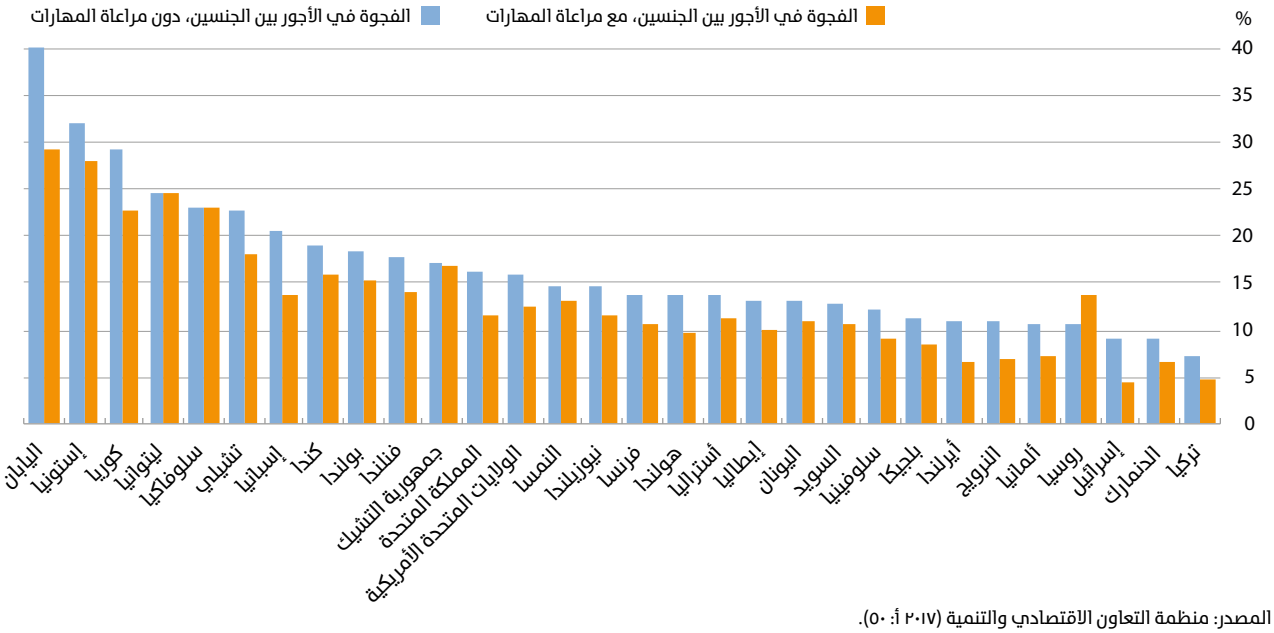
والمؤسف أنّ البلدان لم تحرز سوى تقدماً متواضعاً في مجال تحقيق الأهداف المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في الأعوام الخمسة الماضية. ولا تزال الفجوات بين الجنسين قائمة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية وفي مختلف البلدان، ولم يشهد حجم هذه الفجوات تغيراً ملموساً. إنّ النساء أقل ميلاً إلى التخصص بمجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (المعروفة بتخصصات STEM) المربحة، أو المشاركة في العمل مدفوع الأجر. وبمجرد دخولهنّ سوق العمل، فإنهن أقل قدرةً على بلوغ المناصب الإدارية ويتقاضين عموماً أجوراً تقلّ بنسبة ١٥ في المائة تقريباً عن أجور نظرائهنّ من الذكور (انظر الشكل ٤٧). ولا تزال المرأة غير ممثلة تمثيلاً كافياً في المناصب السياسية والمناصب القيادية في مجال الأعمال (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٧ جيه). وبالإضافة إلى ذلك، فإن نسبة النساء اللواتي يخترن إدارة الأعمال التجارية لم ترتفع بشكل كبير في معظم البلدان منذ سنوات عديدة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٥ إيه). وإنّ معظم البحوث العلمية لا تعتبر الجنس أو نوع الجنس كمتغيرات وتعامل الذكور على أنهم قاعدة، ما يؤدي إلى نتائج مختلفة في مجالي الصحة والسلامة بالنسبة للنساء والرجال (الاتحاد الأوروبي، ٢٠١٣). وكان ينبغي تسوية أوجه التفاوت هذه منذ فترة طويلة، إذ ليس هناك ما يدعو المرأة إلى التخلف عن الرجل في النتائج الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. فإنّ أوجه التفاوت هذه تعيق أيضاً الابتكار كونها تسمح باستمرار التفكير السائد.

ومع ذلك، تشير بعض الدلائل الإيجابية إلى أنّ الفجوة آخذة في التقلص. وعلى الرغم من تراجع المرأة عن الرجل، إلا أنّ مشاركتها في مجال السياسة آخذة في الازدياد، مع ارتفاع معدلات التحاقها بالتعليم العالي وزيادة مشاركتها في سوق العمل. وتحرز المساواة بين الجنسين تقدماً ملحوظاً في مستوى التعليم العالي: في معظم البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تمثّل النساء بالفعل ٥٠ في المائة على الأقل من معدلات الالتحاق بالتعليم العالي. وهناك قدر كبير من التفاؤل مفاده بأنه بحلول منتصف القرن، ستكون الفجوات العالمية بين الجنسين على مستوى المدارس الابتدائية قد اختفت إلى حد كبير (وزارة الدفاع البريطانية، ٢٠١٤). وقد أدركت بلدان كثيرة أن الوضع الراهن غير كافٍ لتحقيق تغيير ملموس في إطار زمني مقبول، وقامت بدلاً من ذلك بتنفيذ سياسات ومبادرات مبتكرة.

ويوجد العديد من هذه المبادرات في البلدان النامية والاقتصادات الناشئة التي كثيراً ما تتخلف عن البلدان المتقدمة من حيث المساواة

انظر https://wbkanyashree.gov.in.

الشكل ٤٧: الفجوة في الأجور بين الجنسين بحسب البلد، ٢٠١٢ و٢٠١٥



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ أ: ٥٠).

الشكل ٤٨: المستفيدات من مبادرة "كانياشري" يرتدين أساور مصممة خصيصاً لهن.
المصدر: www.wbkanyashree.gov.in/readwrite/notice_publications/000227.pdf.

بين الجنسين. وعلى سبيل المثال، يظهر مشروع "كانياشري براكالبا" (Kanyashree Prakalpa) ("مشروع الفتيات المراهقات") الذي أطلقته حكومة البنغال الغربية في الهند في أكتوبر ٢٠١٣، نتائج باهرة الآن . يؤثر زواج الأطفال كل يوم على ٤١ ألف فتاة على الصعيد العالمي، وتأتي الهند في الترتيب الأول من حيث عدد العرائس الأطفال في العالم على الرغم من حظر هذه الممارسة منذ عقود. ويهدف البرنامج الفريد والقائم على التكنولوجيا للتحويل النقدي المشروط إلى تحسين حياة الملايين من الفتيات المراهقات ذوات الدخل المنخفض من خلال التمكين التعليمي والاجتماعي والمالي والرقمي. ويتجسد الهدف الأساسي للبرنامج الذي أُنشئ على أساس مبدأ أنّ "التعليم هو حجر الأساس في تحقيق حياة تشتمل على عناصر تمكين"، في ضمان بقاء الفتيات في المدرسة وتأخير سنّ الزواج إلى عمر ١٨ سنة على الأقل. فهو يوفر حافزاً قدره ٧٥٠ روبية هندية (١٠ يورو) للفتيات اللواتي تتراوح أعمارهنّ بين ١٣ و١٨ سنة في كل سنة يبقين فيها غير متزوجات مع إكمال المراحل التعليمية، كما يقدّم منحة لمرة واحدة قدرها ٢٥ ألف روبية هندية (٣٢٧ يورو) تُدفع بعدما تبلغ الفتاة ١٨ سنة، طالما أنها غير متزوجة وتسعى إلى متابعة الدراسة الأكاديمية أو المهنية. وتستخدم الفتيات هذه المنحة لدفع تكاليف التعليم العالي أو الشروع في نشاط تجاري. وتتم إدارة العملية برمتها بدءاً من التسجيل وصولاً إلى التحويل المصرفي من خلال استخدام تطبيق واحد يتضمن عنصر التعرف على الوجه لمنع سوء استخدام الأموال.

ويعمل البرنامج أيضاً على تعزيز قوة الفتيات الاجتماعية واحترام ذاتهنّ من خلال الفعاليات والمنافسات وإعطاء أمثلة نسائية ممن يعتبرن قدوة يحتذى بها. وبالإضافة إلى ذلك، يوفر البرنامج المشورة المهنية، والتوعية المالية ودورات مشورة للوالدين. ومنذ انطلاقه، سجّل البرنامج ٤,٣ مليون فتاة تتراوح أعمارهن بين ١٣ و١٩ سنة. وحققت ١,٢ مليون فتاة تقريباً الهدف المتمثل بتأخير سنّ الزواج إلى ١٨ سنة، وتملك كلّ فتاة منهنّ الآن حساباً مصرفياً باسمها. وتشير بيانات الحكومة إلى انخفاض متوسط معدل التسرب المدرسي السنوي للفتيات من ٣,٥ في المائة في عام ٢٠١٢ إلى ٢,٩ في المائة عام ٢٠١٥. ويظهر تقييم مستقل أجراه معهد براتيتشي في الهند أن معدل التحاق الفتيات اللواتي تتراوح أعمارهنّ بين ١٣ و١٨ عاماً قد ارتفع أيضاً بنسبة ١١ في المائة من ٨٠ في المائة إلى ٩١ في المائة بين عامي ٢٠١٤ و٢٠١٦ . ونالت هذه المبادرة العديد من الجوائز بما في ذلك الجائزة الكبرى للخدمة العامة في الأمم المتحدة (بانيرجي، ٢٠١٧).

وفي مثال آخر، أبرم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي شراكة مع "مايكروسوفت" والمجلس الوطني المصري لإطلاق مركز "أسباير" للابتكار الاجتماعي. ويوجد في مصر نحو ٧٨ في المائة من النساء

غير موظفات، في حين يدير القليل منهن مشاريع ريادية. ويسعى المركز إلى ردم الهوة بين الجنسين عبر تمكين الشابات من إطلاق مشاريع وتوفير التدريب والموارد لهن في مجال علوم الحاسوب. وتجتمع الشابات في المركز للتشارك في تصميم مفاهيم أعمال تساهم بتعزيز الصالح العام، في مجالي الرعاية الصحية ومساعدة اللاجئين مثلاً. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٧).

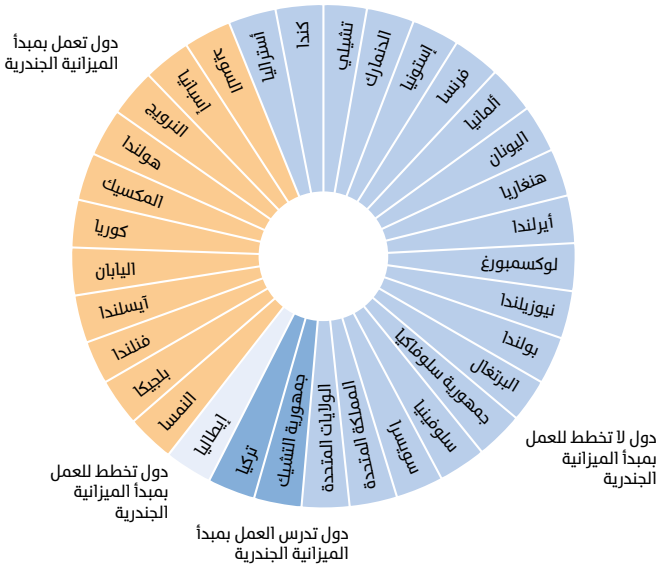
وبدأت نيبال أيضاً تشهد جهوداً لتعزيز ريادة أعمال، حيث تقوم رائدات الأعمال بإنتاج نسيج من نبات القراص العملاق في جبال الهيمالايا لاستخدامه في منتجات مثل السجاد والملابس. وتتّسم عملية استخراج النسيج بصعوبتها البالغة إضافةً إلى تأثيرها الضار على صحة العاملات. فأبرم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي شراكة مع وزارة الشؤون الخارجية والتجارة النيبالية، لإطلاق تحد بقيمة ٢٠ ألف دولار أمريكي لتطوير تقنيات جديدة لهذه المهمة، سعياً لتحسين حياة هؤلاء النسوة وتعزيز كفاءة أعمالهن. وفاز أربعة طلاب حديثي التخرج من كلية الهندسة بالتحدي بفضل حلّ مبتكر بسّط مراحل متعددة من العملية، ما قلّص وقت الإنتاج من عدة أيام إلى بضع ساعات فقط. وتموّل الحكومة حالياً عملية نشر المنهجية الجديدة في ٢٢ مقاطعة. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٧).

وأقرّت الدول المتقدمة أيضاً بالحاجة إلى اتخاذ إجراءات استباقية، إذ أطلقت حكومة أستراليا، في عام ٢٠١٧، الجائزة الأسترالية للتنوع في الخدمة العامة والمساواة بين الجنسين (Australian Public Service Diversity and Gender Equality Awards) لتسليط الضوء على المساهمات المميزة في مجال التنوع في مكان العمل. وكانت شبكة (NEWinIT) من بين المنظمات الفائزة بالجائزة، وهي عبارة عن شبكة لتوظيف النساء في مجال تكنولوجيا المعلومات، ضمن إدارة التوظيف. وتهدف الشبكة إلى توفير التحفيز والدعم للنساء العاملات في تكنولوجيا المعلومات من خلال بناء مساحات شاملة، والتصدي للتحيزات الصعبة واستضافة برنامج إرشادي.

وتسعى دول عدة إلى تحقيق المساواة بين الجنسين من خلال برامج ميزانيات المبتكرة. وتعتبر عملية وضع الميزانية عنصراً أساسياً في رسم السياسات الوطنية. وبناءً على ذلك، يتزايد عدد الدول التي تعتبر الميزانية الجندرية أداة هامة لتعزيز الشمول والمساواة بين الجنسين. كما تبنت العديد من الدول مفهوم الميزانية الجندرية، وهو تطبيق مبتكر لتعميم المنظور الجندري في عملية وضع الميزانية. وينطوي ذلك على إدماج منظور جندري واضح في عملية وضع الميزانية، باستخدام عمليات وأدوات تحليلية خاصة، لتعزيز السياسات المراعية للمساواة بين الجنسيين التي تهدف إلى معالجة أوجه عدم المساواة والفوارق بين الجنسين. وأظهر استبيان أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ٢٠١٦ حول الميزانية الجندرية أن أكثر من ثلث دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (١٢ دولة) أدخلوا مفهوم تعميم المنظور الجندري في عملية وضع ميزانياتها. إلا أن معظم الدول الأعضاء تفتقر إلى مثل هذه الخطط (انظر الشكل ٤٩). وتتباين ممارسات الميزانية الجندرية في الدول العاملة بهذا المفهوم، وتوجد ثلاث فئات أساسية لنظم الميزانية الجندرية:

١. تخصيص الموارد على أساس النوع، حيث تسترشد قرارات السياسة الفردية و/أو عمليات تخصيص التمويل بالتقييمات الجندرية.
٢. الميزانيات المقيمة حسب النوع، حيث تخضع الميزانية ككل للتقييم الجندري.
٣. الميزانية الجندرية على أساس احتياجات الجنسين، حيث يشكل تقييم احتياجات الجنسين جزءاً من عملية وضع الميزانية.

الشكل ٤٩: حالة الميزانية الجندرية



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٦)، استبيان حول الميزانية الجندرية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس.
المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ بي/ ١٣١)

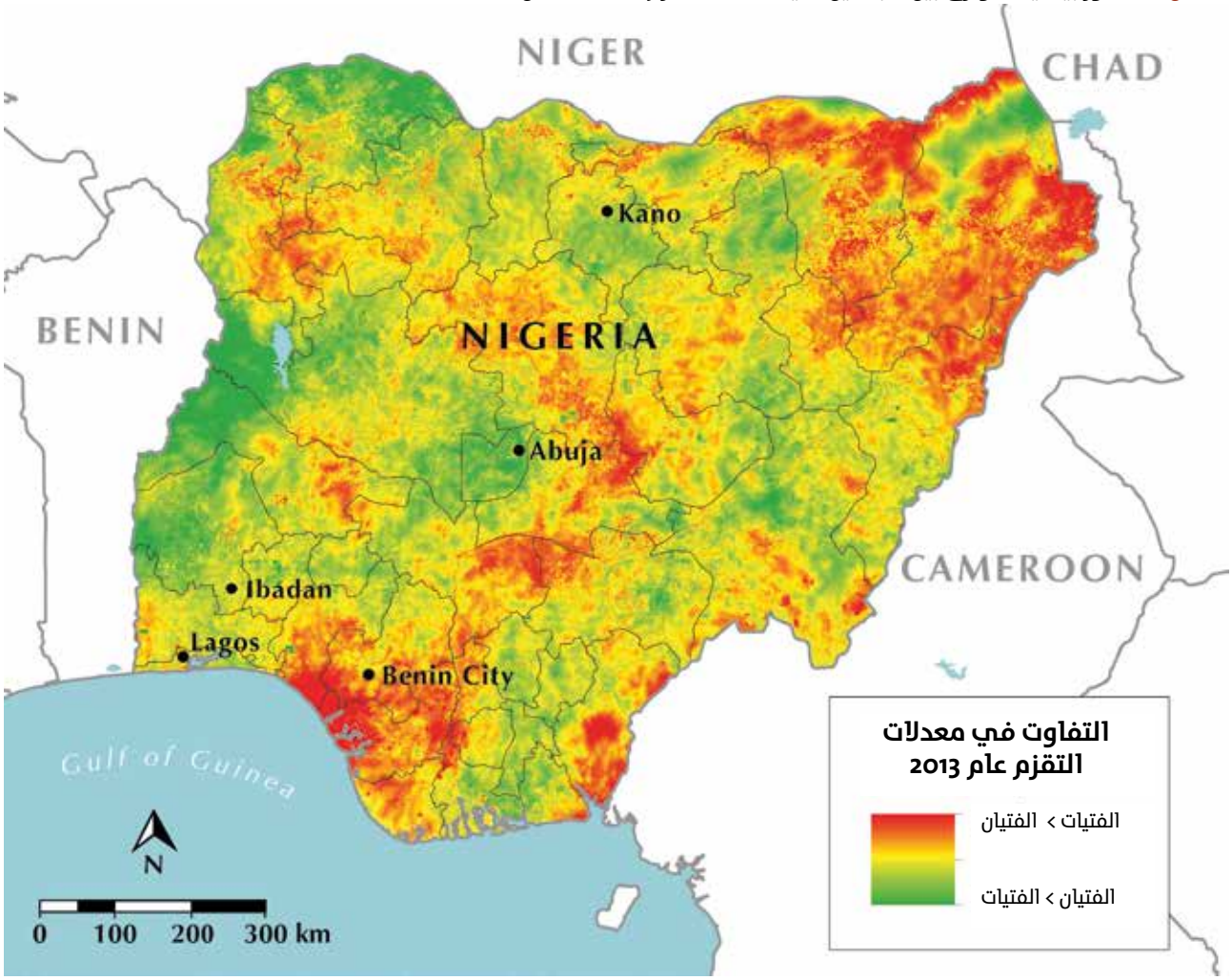
المركز الوطني للمعلوماتية، وزارة الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات، تقرير الحكومة الهندية لممارسات التمويل الجماعي في الدعوة العالمية للابتكارات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، ٣٠ أغسطس ٢٠١٧.
انظر www.apsc.gov.au/publications-and-media/networks-events-and-finalists/2017-seminars/aps-diversity-and-gender-equality-awards

المربع ٢٤: ما هي الميزانية الجندرية؟

الميزانية الجندرية هي وسيلة تعتمدها الحكومات لتعزيز المساواة عبر السياسات المالية. وتنطوي على تحليل التأثيرات المختلفة للميزانية على الرجال والنساء وتخصيص الأموال تبعاً لذلك، ووضع الأهداف، مثل المساواة في الالتحاق بالمدارس للفتيات - وتخصيص الأموال لتحقيق هذه الأهداف.

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧)؛ "ذي إكونوميست" (٢٠١٧)

الشكل ٥٠: تصور بياني للفوارق بين الجنسين في معدلات التقزم لدى الأطفال



المصدر: بوسكو وآخرون. ٢٠١٧. برنامج "وورلدبوب"، مؤسسة "فلومايندر"، جامعة ساوث هامبتون؛ "داتا ٢ إكس" (٢٠١٧).

كما تمثّل تحليلات البيانات الضخمة منهجية مبتكرة تُستخدم أيضاً لمعالجة قضايا المساواة بين الجنسين. وكشف بحث أجراه مشروع "داتا ٢ إكس"، وهو جهد مشترك بين مؤسسة الأمم المتحدة ومؤسسة "ويليام وفلورا هيوليت"، ومؤسسة بيل وميليندا غيتس – عن عدد من مشاريع البيانات الضخمة المبتكرة الرامية إلى تحسين فهم الوضع الاجتماعي والاقتصادي للنساء والفتيات ("داتا ٢ إكس"، ٢٠١٧). وتشكل هذه المعرفة أساساً لمواجهة تحديات عدم المساواة من خلال الابتكار. ونستعرض فيما يلي بعض التطبيقات البارزة لتحليلات البيانات في مجال المساواة بين الجنسين:

- استخدام بيانات مجهولة الهوية لبطاقات الائتمان والهواتف الجوالة لفهم الأنماط الشرائية وأنماط التنقل لدى النساء، لفهم احتياجاتهن وأولوياتهن بشكل أفضل. ويمكن أن يساعد ذلك الحكومات في تحسين توجيه الخدمات.

- تحليل التغريدات واستخدام التعلم الآلي لتحديد أعراض الاكتئاب لدى النساء والفتيات. وترصد هذه المنهجية الأمراض النفسية بدقة ٩٦ في المائة، ويمكنها تفعيل استجابات آلية توفر معلومات عن طلب المساعدة أو المشورة.

- استخدام البيانات الجغرافية المكانية وصور الأقمار الاصطناعية لتحديد أوجه التفاوت بين الجنسين في مجالات مثل التقزم لدى الفتيات أو مستوى الأمية في صفوف النساء، ما من شأنه أن يساعد في توجيه الخدمات بالشكل الأمثل (انظر الشكل ٥٠)

ولا شك في وجود حاجة ملحة إلى بذل جهود إضافية لتحقيق المساواة بين الجنسين وإحراز التقدم اللازم (الذي طال انتظاره)، ولا شك بأنها مبادرات مبتكرة واعدة، تساهم في تسريع وتيرة تقدم أهداف التنمية المستدامة في هذا المجال.

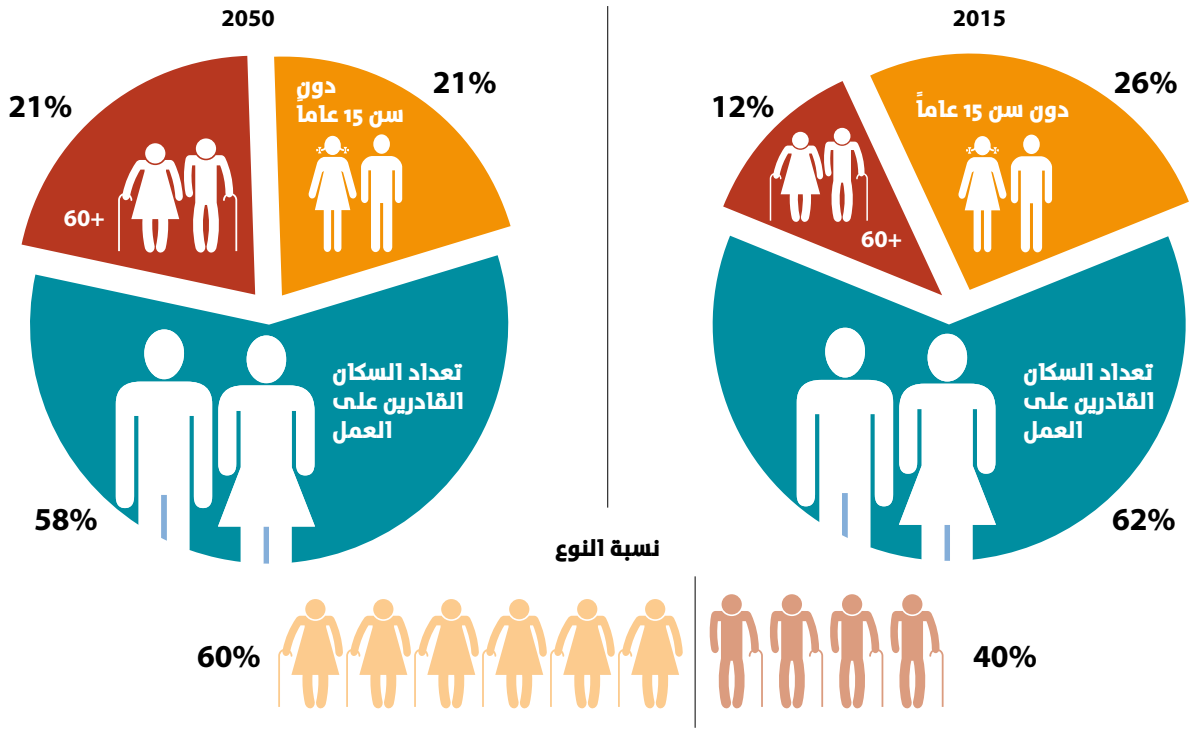
الاتجاه ٣: الشمولية والشرائح الأضعف من السكان

يتوجب على الحكومات التكيف مع شيخوخة المجتمعات

تتقاطع التحديات التي تطرحها المجتمعات المتحولة إلى الشيخوخة مع أهداف التنمية المستدامة فيما يتعلق بالقضاء على الفقر، والصحة الجيدة، والمساواة بين الجنسين، والنمو الاقتصادي، والعمل الكريم، والحد من أوجه عدم المساواة والمدن المستدامة. وسيؤدي الجمع بين انخفاض معدلات الخصوبة وازدياد معدل الحياة إلى بروز مجتمعات متقدمة في السن في جميع المناطق الرئيسية في العالم. ووفقاً للمعدلات الحالية، سيتساوى عدد الأشخاص الذي تجاوز عمرهم الستين مع عدد الأطفال بحلول عام ٢٠٥٠ (انظر الشكل ٥١). ويمثل هذا تحولاً جذرياً عن الماضي والحاضر. إذ يضم تعداد السكان العالمي نحو ٩٠٠ مليون نسمة تجاوز عمرهم الستين. ومن المتوقع أن يرتفع هذا العدد إلى ١,٤ مليار نسمة بحلول عام ٢٠٣٠ و٢,١ مليار نسمة بحلول عام ٢٠٥٠. كما يتوقع أن يتمركز العدد الأكبر من السكان الذي تجاوز عمرهم الستين في أوروبا (٣٤ في المائة عام ٢٠٥٠ مقابل ٢٤ في المائة عام ٢٠١٥). ولكن ستشهد مناطق أخرى من العالم أيضاً تحولاً سريعاً نحو الشيخوخة بين سكانها، لا سيما آسيا (الأمم المتحدة، ٢٠١٥ إيه). وسيعيش ما يقرب من ٨٠ في المائة من سكان العالم الأكبر سناً في مناطق تعتبر حالياً الأقل تطوراً. وبحلول عام ٢٠٥٠، سيبلغ عدد المواطنين الصينيين الذي تجاوز عمرهم الـ٦٥ نحو ٣٣٠ مليون نسمة، أما في الهند فسيبلغ تعدادهم ٢٣٠ مليون نسمة، بينما سيصل تعدادهم إلى ٥٠ مليون نسمة في كل من البرازيل وإندونيسيا (الأمم المتحدة، ٢٠١١). من المتوقع أن يتضاعف تعداد السكان الذي تجاوز عمرهم الثمانين ثلاث مرات، عالمياً، بحلول عام ٢٠٥٠ (من ١٢٥ مليون عام ٢٠١٥ إلى ٤٣٤ مليون عام ٢٠٥٠ و٩٤٤ مليون عام ٢١٠٠). وبلغت نسبة من تجاوز عمرهم الثمانين ١ في المائة فقط من سكان دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ١٩٥٠، ولكن هذه النسبة ارتفعت إلى ٤ في المائة عام ٢٠١٠، ومن المتوقع أن تصل إلى ١٠ في المائة تقريباً بحلول عام ٢٠٥٠ (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٦ إيه: ٣٠).

تنطوي الشيخوخة على تغيرات في نمط الحياة وأنماط الاستهلاك، ما يؤثر بشكل كبير على الطلب على أنماط من المنتجات والخدمات. وتشكّل نسب الإعالة المرتفعة للشيخوخة والأمراض غير المعدية الأكثر انتشاراً وزيادة العجز بين المسنين، أعباء كبيرة على قطاع الرعاية الصحية والخدمات الأخرى. كما أن الأمراض المرتبطة بالشيخوخة، ومن ضمنها السرطان والخرف، قد تهيمن بشكل متزايد على مجالات تركيز الحكومات، مثل الأجندة الصحية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٦ إيه). ويجب على الحكومات حالياً أن تستعد لمواجهة التحديات المستقبلية التي يفرضها تحول المجتمع إلى الشيخوخة. وأطلقت بعض الدول بالفعل برامج مبتكرة لمعالجة هذه المسألة.

الشكل ٥١: التناسب العالمي بين الشيوخ والأطفال



ستكون غالبية السكان الذي تجاوز عمرهم الثمانين من النساء عام 2050

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٦ إيه، ٢٨)

وتتعامل حكومة العاصمة سيول في كوريا مع هذه التحديات من خلال "الخطة الشاملة لمساعدة من تجاوز سنهم الخمسين"، الموضحة في دراسة الحالة في الصفحة #. وفي حين تتوقع دول أخرى حلول وقت يتساوى فيه عدد سكانها الشباب بسكانها من الشيوخ، إذ تخطى تعداد الشيوخ في كوريا عدد سكانها الشباب، ويتزايد هذا العدد أسرع من أي دولة متقدمة أخرى (ستيجر، ٢٠١٧). وتوجد "الخطة الشاملة لمساعدة من تجاوز سنهم الخمسين" نماذج اجتماعية مبتكرة جديدة ومنهجية للكوريين في الخمسينات والستينات من العمر ويستعدون للمرحلة العمرية المقبلة. وتشمل هذه الأنشطة التمارين الرياضية المناسبة للمسنين والدعم العاطفي وإعادة التدريب لمواصلة العمل والمشاركة في المجتمع.

هذا وتتعاون "نيستا" وهي مؤسسة للابتكار في المملكة المتحدة مع برنامج رعاية المسنين (Active and Assisted Living Programme) المدعوم من المفوضية الأوروبية لدعم السكان المسنين. وتشجع مبادرتهما المشتركة، "جائزة الشيخوخة الذكية" (Smart Ageing Prize)، على استخدام التقنيات المبتكرة لمساعدة المسنين على بناء روابط اجتماعية أقوى. كما تحث على مشاركة المجتمع في المساعدة على تحسين الرفاه وجودة الحياة بين المسنين. ولا يرتبط البرنامج بفترة تطبيق محددة ويوفر الإرشاد والدعم لمجموعة من المرشحين الذين وصلوا إلى مرحلة نصف النهائية من الجائزة. وفي سبتمر ٢٠١٦، منحت الشراكة الجائزة الأولى بقيمة ٥٠ ألف يورو إلى "أكتيف ٨٤ هيلث" التي تمنح نزلاء دور رعاية المسنين جولات افتراضية في أرجاء العالم أثناء ركوب دراجات التمرين. وبدأت المبادرة بتلقي طلبات الترشح للدورة الثانية من الجائزة. كما قطعت "نيستا" شوطاً طويلاً في مشروعها الذي يمتد على فترة خمسة أعوام، لمتابعة عدد من المبادرات المبتكرة المتعلقة بالشيخوخة ، مثل جهود لتوفير شارات رقمية للتشجيع على الركض، وتطبيق لطلب الأفراد والمدربين على الإسعافات الأولية المتواجدين في مكان قريب عند حدوث طارئ. ويعتبر هذا النوع من الدراسات الطولية والتعلّم من الدروس المستقاة نادراً، وقد تكون النتائج مفيدة للغاية للحكومات.

ويعمل المركز الأسترالي للابتكار الاجتماعي لدعم السكان المسنين من خلال التركيز على مقدمي الرعاية. وتشكل مبادرة "ويفرز" (Weavers) التي أطلقها المركز برنامجاً يشمل الأقران مصمم لدعم مقدمي الرعاية، الذين غالباً ما يحملون أعباء خفية يمكن أن تؤثر على رفاههم. ويربط البرنامج مقدمي الرعاية بأفراد مدربين، يتمتعون أيضاً بالخبرة في مجال الرعاية، للمساعدة على تزويدهم بأدوات وطرق تفكير لتحسين رفاههم وتمكينهم من رعاية الآخرين على نحو أفضل. وصمم هذا البرنامج بالتعاون مع مقدمي الرعاية ويستخدم ممارسات مثبتة لمساعدة المشاركين على التغلب على التحديات الكبيرة خلال رعاية أحبائهم. وفي عام ٢٠١٦، تم تحويل المبادرة إلى برنامج مفتوح المصدر للسماح لآخرين في جميع أنحاء العالم بتكييف واعتماد برنامج "ويفرز" دون تكاليف. كما يتيح ذلك للآخرين تحسين النموذج وتبادل التحسينات مع مجتمع "ويفرز" بما يعود بالنفع على الجميع.

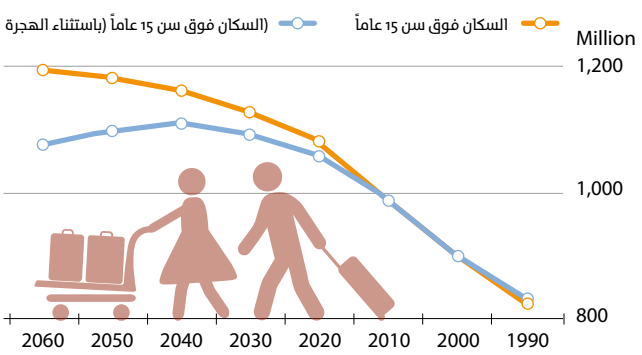
انظر www.nesta.org.u
انظر www.aal-europe.eu
انظر www.activ84health.eu
انظر http://aal.challenges.org
انظر www.nesta.org.uk/blog/three-scaling-insights-accelerating-ideas-fund
انظر http://tacsi.org.au/project/weavers

موجات الهجرة تساعد على حلّ بعض التحديات ولكنّها تخلق تحديات أخرى

تشكل الهجرة واحدة من أبرز تحديات القرن الحادي والعشرين وتغطي ما لا يقل عن نصف أهداف التنمية المستدامة، ومن ضمنها تلك المتعلقة بالتعليم والمساواة بين الجنسين والعمل والنمو الاقتصادي والسلام والعدالة. وشهدت دول العالم معدلات هائلة من الهجرة في الأعوام القليلة الماضية، سواء أكان ذلك خياراً حراً لأفراد يبحثون عن وظائف أو تجارب جديدة في دول أخرى، أو مجبرين بالنسبة للاجئين الذين يضطرون إلى مغادرة ديارهم بسبب النزاع أو الكوارث. وفي حين أن أسباب وتجربة الهجرة قد تسبب صدمات للمهاجرين، فقد يحمل هذا التوجه بعض النتائج الإيجابية. وكما ذكرنا أعلاه، فإن العديد من الدول تواجه مشاكل كبيرة تتعلق بشيخوخة السكان، حيث لا يكفي عدد السكان ممن هم في سن العمل لإعالة من يعتمدون عليهم (أقل من ١٥ عاماً أو أكثر من ٦٤ عاماً). وقد تساعد الهجرة الدولية على الحد من النقص المتوقع في اليد العاملة والمهارات في الدول المستقبلة (انظر الشكل ٥٢). ويفترض السيناريو الرئيسي لتوقعات النمو طويل الأجل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن تدفق العمال المهاجرين سيكون عاملاً هاماً في الحد من التأثير السلبي لشيخوخة السكان

انظر: agenda-sustainable-development-2030/https://unofficeny.iom.int

الشكل ٥٢: السكان والهجرة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ١٩٩٠-٢٠٦٠



سيشكل العمال المهاجرون عاملاً هاماً للتخفيف من آثار الشيخوخة في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٦ إيه: ٢٩)

في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ويستمور ٢٠١٤).

ويتمتع العديد من المهاجرين بالمؤهلات والمهارات. في عام ٢٠١١، استقبلت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ٣١ مليون مهاجر من ذوي التعليم العالي، مع زيادة هجرة ذوي المهارات العالية بنسبة ٧٢ في المائة خلال العقد الماضي (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٥ بي). ويمكن أن يمثل ذلك قيمة هائلة للدول المستقبلة. غير أنه لا تتم الاستفادة من مهارات المهاجرين على نحو كامل في أسواق العمل في الدول المستقبلة، ويعمل ما يقرب من ٨ ملايين مهاجر من ذوي التعليم العالي في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في وظائف تتطلب مهارات منخفضة ومتوسطة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٥ بي). ويعزى هذا جزئياً إلى نقص الخدمات التي تساعد المهاجرين على التكيف والتأقلم مع بيئتهم الجديدة. إلا أن الحكومات وضعت برامج مبتكرة لمساعدة المهاجرين على بناء حياة كريمة في مواطنهم الجديدة. فعلى سبيل المثال، أطلق البنك الوطني للادخار والخدمات المالية (بانسيفي) في المكسيك، وهو بنك للتنمية أنشأته الحكومة الاتحادية، فروعاً متنقلة عام ٢٠١٧ للمواطنين المكسيكيين المهاجرين من الولايات المتحدة (انظر دراسة الحالة في الصفحة #). وجاءت المبادرة كاستجابة على الشكوك المحيطة بمستقبل نحو ٦٠٠ ألف مكسيكي ضمن برنامج "الحالمين" (Dreamers) وغيرهم من المواطنين المكسيكيين في الولايات المتحدة، الذين قصد الكثير منهم الولايات المتحدة وهم أطفال. وعادة ما يشغل المسجلون ضمن برنامج "الحالمين" وظائف تتطلب مهارات أعلى وتقدّم أجوراً أفضل من المهاجرين غير الموثقين (بارلابيانو ويوريش، ٢٠١٨). وحتى الآن، تم افتتاح ١٢ فرعاً متنقلاً على طول الحدود، لتوفير الحسابات المصرفية والتأمين والخدمات الأخرى للمهاجرين القادمين من الولايات المتحدة.

وفي مثال آخر، أطلقت الرابطة السويدية للسلطات المحلية والأقاليم ("SOLAR") مختبراً مشتركاً في السويد عام ٢٠١٦ "كو-لاب سويدن" (Co-Lab Sweden) . وأنشئ مختبر الابتكار الشامل لعدة قطاعات لإيجاد حلول تركز على المستخدم لمعالجة التحديات المعقدة التي يواجهها ٥٠ ألف من اللاجئين القاصرين دون ذويهم الذين يصلون إلى السويد. ويتعين على هؤلاء الشباب التعامل مع العديد من المنظمات العامة وغير الحكومية التي لا تتواصل بشكل جيد وتميل إلى العمل بصورة منعزلة. وأدى التدفق الهائل للاجئين القاصرين دون ذويهم إلى بروز حاجة ملحة إلى أشكال جديدة من التفاعل بين منظمات الدعم للتعامل مع الحالة الخاصة لهذه الفئة الأكثر ضعفاً بشكل أفضل.

انظر www.fornyelselabbet.se

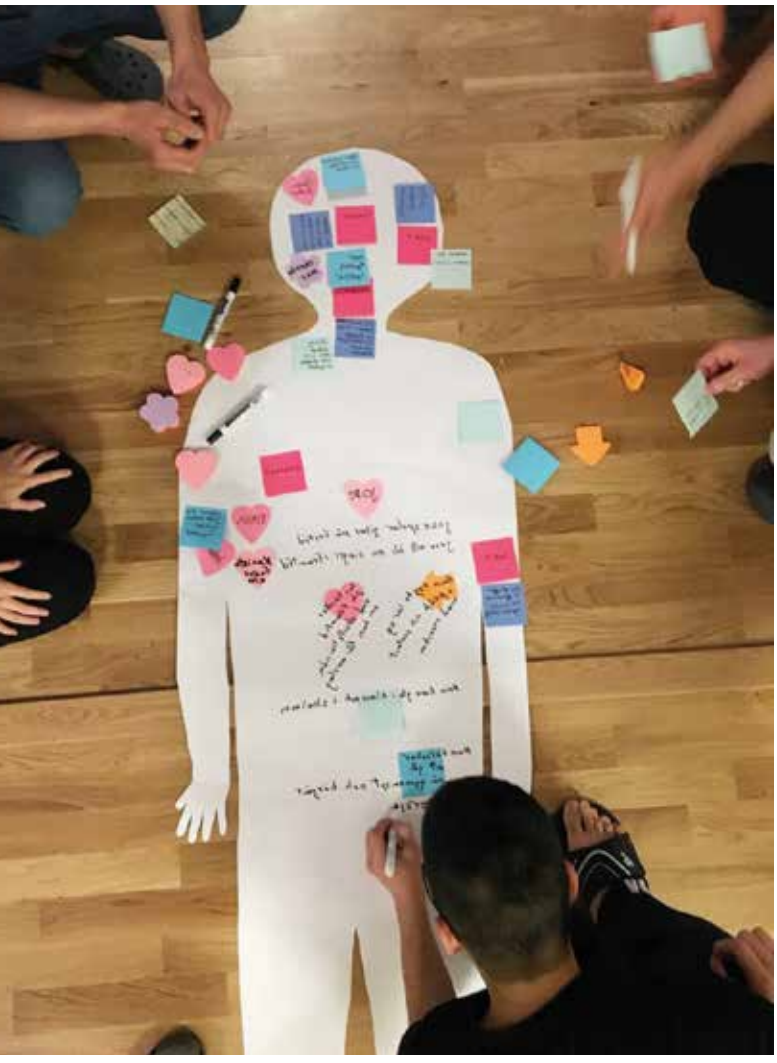
ويجمع "كو-لاب سويدن" المجموعة المستهدفة أي اللاجئين القاصرين دون ذويهم، ومجموعة من مؤسسات القطاع العام والخاص والقطاع المدني للمشاركة في وضع حلول لتسهيل عملية الانتقال وتحسين دمج اللاجئين. وسمح المختبر بتطوير منصة مشتركة وفهم مشترك بين المستخدمين ومجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة بشأن وضع اللاجئين القاصرين دون ذويهم وحياتهم اليومية. وولّدت عملية التطوير المشترك أفكاراً يجري اختبارها حالياً حول كيفية تمكين اللاجئين القاصرين وكيفية تمكين مختلف أصحاب المصلحة والمنظمات من بناء القدرات للتعاون بطرق جديدة وتطوير وسائل أكثر كفاءة للعمل مع اللاجئين القاصرين دون ذويهم .

يواجه المهاجرون تحديات عديدة بسبب عدم وجود هوية رسمية، ما

تقرير (SALAR) لممارسات التمويل الجماعي في الدعوة العالمية للابتكارات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، ٣١ أغسطس ٢٠١٧ .

انظر https://sustainabledevelopment.un.org/sdg16.

الشكل ٥٣: دورة مشتركة ضمن "كو-لاب سويدن"



المصدر: "كو-لاب سويدن".

يمنعهم من الحصول على الكثير من خدمات القطاعين الحكومي والخاص، والاقتصاد عموماً. ويناقش قسم الهوية من هذه الدراسة مبادرة "آي دي ٢٠٢٠" (ID٢٠٢٠) الطموحة والمبتكرة التي تهدف إلى توفير هويات رسمية لـ١,١ مليار شخص تقريباً يعيشون دون هوية، ومنهم العديد المهاجرين. وتعتبر مبادرة "آي دي ٢٠٢٠" استجابة مباشرة للهدف ١٦,٩ من أهداف التنمية المستدامة: "توفير هوية رسمية للجميع بحلول عام ٢٠٣٠".

ويبدو أن أزمة اللاجئين الإنسانية الأخيرة تراجعت مقارنة بالعام الماضي، بعد تدفقات غير مسبوق خلال النصف الثاني من عام ٢٠١٥ ومطلع عام ٢٠١٦ (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٧ كي). إلا أن كل الدلائل تشير إلى تعزيز العوامل التي تؤثر على تدفقات الهجرة في العقود المقبلة. وتؤدي زيادة أعداد الشباب في بعض الدول النامية إلى تهيئة الظروف المواتية للهجرة الخارجية. وسيدفع عدم توافر فرص العمل وتزايد مخاطر الصراعات الداخلية الكثيرين على الهجرة سعياً للأمان وحياة أفضل في أماكن أخرى. كما قد يؤثر تغير المناخ على تدفقات الهجرة الدولية مستقبلاً (الوكالة الأوروبية للبيئة، ٢٠١٥). وينبغي على الدول والمدن في جميع أنحاء العالم مواصلة الابتكار للتعامل مع الهجرة كواقع مستمر والاستفادة من المساهمات الإيجابية التي يقدمها المهاجرون لمجتمعاتهم.

منهجيات الأنظمة تدعم الفئات الأكثر ضعفاً

ركّز القسم السابق من هذا التقرير على منهجيات الأنظمة المتبعة لمواجهة تحديات القطاع العام، بالإضافة إلى أمثلة عن التقنيات والأدوات التي تربط المعلومات والخدمات بطرق تعتبر بالغة الأهمية

الشكل ٥٤: فريق الاستثمار يتدرب على استخدام "أداة التخطيط" لتحديد أوضاع المتعاملين الحياتية

المصدر: بلدية آسكر.

الاتجاه ٣: الشمولية والشرائح الأضعف من السكان

لتحقيق التحول الحقيقي للأنظمة. وتشمل منهجيات الأنظمة بطبيعتها عدة قطاعات وتؤثر على كثير من مجالات السياسات والمجتمع. ولهذا تطرح الحكومات مبادرات نظم مبتكرة لمساعدة الفئات السكانية الأكثر ضعفاً. وكما سنرى في دراسة الحالة التالية (انظر الصفحة #)، يقوم مختبر "آسكر ويلفير" (Asker Welfare Lab) في النرويج بتطبيق منهجيات مبتكرة للأنظمة لمساعدة مواطنيها الأكثر ضعفاً، بما فيهم اللاجئون والفئات الأكثر ضعفاً من الشباب (مثل المنقطعين عن الدراسة) وأسر الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة. ويتم تشكيل "فرق استثمار" متعددة الاختصاصات تركز على المواطنين من ممثلين من جميع الخدمات الاجتماعية المعنية والذين يتعاونون، على عكس الطرق التقليدية المجزأة لتقديم الخدمات. ويتلقى أعضاء فرق الاستثمار تدريباً متخصصاً في الفكر الاستثماري ويعملون مع المتعاملين لتحديد مجالات في حياتهم يكون لاستثمارات الخدمات التأثير الأكبر فيها .

كما تُستخدم منهجيات الأنظمة المبتكرة للتصدي للعنف المنزلي، إذ أطلقت حكومة أيسلندا برنامج "متحدون ضد العنف" (United Against Violence) للتصدي للعنف ضد المرأة. وطرح البرنامج نظاماً جديداً ومتكاملاً لدعم الضحايا على أساس أن العنف الأسري هو مسألة اجتماعية (وليست خاصةً) تؤثر على الجميع. ويستند البرنامج إلى مفهوم تغيير جذري في الأنظمة يركز الدعم على الضحية وتحقيق استقرار الأسرة، بدلاً من التركيز على مقدمي الخدمات والهيئات (المحامين والشرطة والخدمات الاجتماعية وغيرها). وتعمل الشرطة والخدمات الاجتماعية وخدمات حماية الأطفال (مع مشاركة متزايدة من المدارس ومقدمي الرعاية الصحية) حالياً بطريقة منسقة للكشف عن حالات العنف الأسري والتصدي لها بفعالية في جميع أنحاء أيسلندا (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٧ سي).

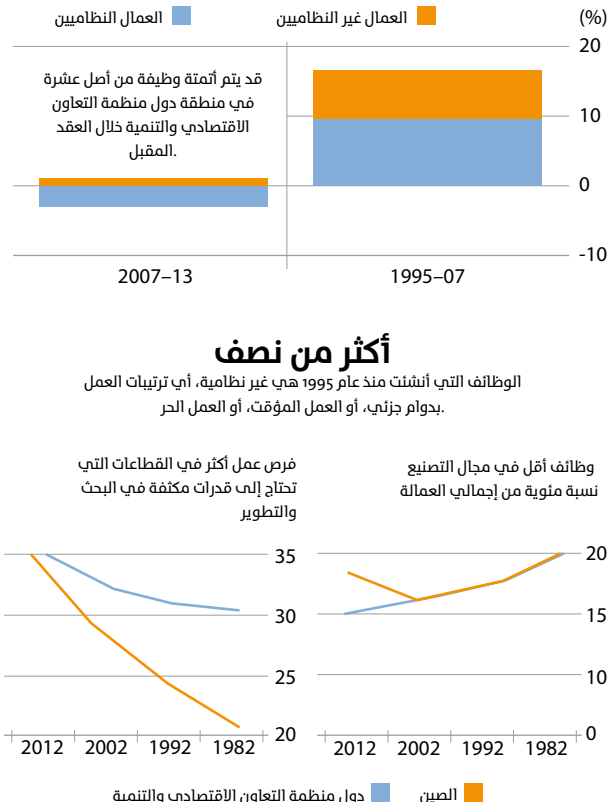
وهذه مجرد أمثلة قليلة على مدن ودول بدأت باستخدام منهجيات الأنظمة المصممة خصيصاً لمواطنيها الأكثر ضعفاً. وشهدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ارتفاعاً ملموساً في وضع وتنفيذ هذه البرامج خلال الأعوام الأخيرة وتتوقع استمرار نمو هذا الاتجاه في المستقبل القريب.

الحكومات تحتاج إلى الابتكار في مواجهة أتمتة الوظائف

تجرب الحكومات منهجيات جديدة ومبتكرة لتعزيز الشمول وحماية مواطنيها وسكانها الأكثر ضعفاً. إلا أنه تبيّن، خلال إعداد هذه الدراسة واستعراض الحالات التي وردت في الدعوة العالمية للابتكار لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أن الجيل المقبل من الأفراد الأكثر ضعفاً حصلوا على اهتمام أقل، مثل المعرضين لاستبدال وظائفهم من خلال الأتمتة بالروبوتات والذكاء الاصطناعي وغيرها من التقنيات. وتقوم تقنيات الإنتاج الجديدة بإعادة تحديد شكل توافر العمل وطبيعته. ولذا، من المهم أن تدرك استراتيجيات الشمول هذه العملية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٧ آي: ٥). ولم تركز أي من الحالات الـ٢٧٦ الواردة هذا العام، على العدد المتزايد من الأشخاص المهددين بفقدان وظائفهم وربما حتى هدفهم في الحياة. وفي حين أن عدداً من الحالات المتعلقة بأتمتة الخدمات الحكومية من خلال الروبوتات وخيارات الخدمة الذاتية، لم تدرس الآثار المحتملة على الإنسان، على الرغم من ابتكارها. ولم تحدد الأبحاث سوى جهود بسيطة لمعالجة هذه المشكلة.

كما بين بحث أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية احتمال أتمتة ١٠ في المائة من الوظائف في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في المستقبل القريب، في حين تتجه الكثير من الوظائف إلى مناصب غير تقليدية تقدّ/ نسبة أقل من الأمن والاستقرار (انظر الشكل ٥٥). ويمكن أن ينخفض عدد الوظائف بشكل دائم تقريباً، حسب قدرة الاقتصادات على الاستجابة بسرعة وإيجاد فرص عمل جديدة

الشكل ٥٥: تزايد ضعف العمالة، نسبة مئوية من النمو في معدلات العمالة ، ٢٠٠٧-٢٠١٣



المصدر: توقعات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار (الصفحة ٥٧)

تقرير بلدية "أسكر" لممارسات التمويل الجماعي في الدعوة العالمية للابتكارات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٣١ أغسطس ٢٠١٧.

لتحل محل الوظائف التي فقدت (إلى جانب التغير في الأجور). وقد يساعد تقاسم العمل وتخفيض زمن أسبوع العمل على توزيع العمل بالتساوي، ولكن هذه المنهجيات قد تحتاج إلى ضمان الحد الأدنى للأجر، عبر نوع من برامج "الدخل الأساسي العالمي" (سكيدلسكي، ٢٠١٣) (انظر المربع ٢٥). ويعتبر مفهوم الدخل الأساسي الاستثناء الرئيسي لعدم التركيز على أتمتة الوظائف، إذ تدرست قلة من الدول مشاريع تجريبية متعلقة بمنح دخل أساسي، أو لا تزال في المراحل الأولى من إطلاق مشاريع تجريبية بهذا الصدد.

هذا وأطلقت فنلندا خلال عام ٢٠١٧ البرنامج التجريبي الوطني الوحيد في العالم للدخل الأساسي. ومنذ يناير ٢٠١٧، دفعت الحكومة ٥٦٠ يورو شهرياً لألفي مواطن غير موظفين تم اختيارهم عشوائياً، لتحديد ما إذا كان الدخل الأساسي يؤثر على نتائج التوظيف (مثل ما إذا كان احتمال تولي الأفراد الذين يتلقون الدخل الأساسي المضمون لوظائف جديدة أكبر مقارنة بالأفراد الذين يحصلون على منافع البطالة التقليدية) . وبعد عدة أشهر من التجربة، أشارت النتائج المبكرة غير المؤكدة إلى أن الأفراد الذين يتلقون الدخل الأساسي يعانون بالفعل من مستويات ضغط أقل في حياتهم، وهذا يساعدهم على تحسين قدرتهم الذهنية في البحث عن وظيفة أو القيام بمشاريع ريادية (رافاييل وأنجيل وهول ٢٠١٧). إلا أن بعض النقّاد يعتقدون بأن حجم العينة قد لا يكون كافياً لتوفير فهم دقيق للآثار ويشعرون بالقلق لأن المتغيرات الاقتصادية قد تشوش النتائج (وارد، ٢٠١٧). وسيتم الإعلان عن النتائج الرسمية عند انتهاء التجربة في نهاية عام ٢٠١٨.

المربع ٢٥: ما هو الدخل الأساسي العالمي؟

الدخل الأساسي العالمي هو منفعة نقدية غير مشروطة محددة تقدمها دولة أو مدينة، أو بعض المنظمات غير الحكومية، لجميع المواطنين، بغض النظر عن وضعهم الوظيفي، أو دخلهم الحالي أو أي عامل آخر. ويهدف الدخل الأساسي العالمي إلى المساعدة في القضاء على الفقر وتوفير ضمان أساسي للدخل لجميع المواطنين والقضاء على الوصم المرتبط بالحصول على المنافع المالية العامة.

ويعتقد البعض أن الدخل الأساسي يمكنه التحفيز على الإبداع والريادة، و يمكن أن يساعد في تخفيف أسوأ الآثار الناجمة عن أتمتة الوظائف. في حين يرى البعض الآخر أنه يمكن أن يشكل عقبة أمام الاحتفاظ بوظيفة أو قد يؤثر سلباً على ميزانيات الحكومات. ويظهر البحث الذي أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الدخل الأساسي قد يستلزم زيادات كبيرة في الضرائب وتخفيض المنافع الأخرى.

المصدر:
https://futurism.com/images/universal-basic-income-answer-automation/
https://www.oecd.org/els/soc/Basic-Income-Policy-Option-2017-Presentation.pdf

ويتم العمل على عدد من تجارب الدخل الأساسي في كينيا، بالإضافة إلى التجربة الفنلندية، حيث أطلقت المنظمة غير الحكومية "جيف دايريكتلي" (GiveDirectly) تجربة بقيمة ٣٠ مليون دولار أمريكي شملت ١٢٠ قرية في شهر نوفمبر من عام ٢٠١٧. وستستمر التجربة بأكملها لأكثر من ١٢ عاماً، بحيث سيتم تقديم نتائج مرحلية خلال التجربة. ويمكن لمشروع بهذا النطاق والحجم توفير أفكار وأدلة هامة حول مفهوم الدخل الأساسي العالمي، والتي قد تكون هامة لمساعدة الآخرين على اتخاذ قرار بشأن تنفيذ المشروع وكيفية تطبيقه.

وعلى الرغم من تلك الأمثلة المبتكرة والهامة، يبدو أن الآثار المحتملة للأتمتة ومستقبل الأعمال تغطي على الجهود المبذولة حالياً للتحضير لها، ما يدلّ على الحاجة إلى بذل جهود إضافية في هذا المجال. وهذه إحدى المجالات التي ينبغي على الحكومات أن تعمل فيها بشكل استباقي قبل فوات الأوان.

انظر www.kela.fi/web/en/basic-income-objectives-and-implementation
انظر www.givedirectly.org/basic-income

التوصيات

يعدّ بناء مجتمع أكثر شمولاً وضمان حماية الفئات الأكثر ضعفاً من أهم التحديات التي تواجهنا حالياً. وكما نُلاحظ في هذا القسم، تقوم الدول باتخاذ خطوات مبتكرة، موحدة على الصعيد العالمية لتحقيق ذلك. وعلى الرغم من أن ضمان المساواة بين جميع الأفراد يتطلب الكثير من الإجراءات وتركيزاً متواصلاً، يمكن أن تساعد التوصيات التالية على إرساء الأسس والروابط اللازمة لمعالجة مشاكل الحاضر والمستقبل.

١. **التواصل مع المجتمعات الدولية لدفع التقدم الموحد.** لم يسبق للعالم أن يشهد هذا القدر من الترابط أو تحديات معقدة إلى هذا الحد. فلا يمكن لحوكمات تعمل بشكل مستقل عن بعضها أن تحقق مبادرات عالمية مثل أهداف التنمية المستدام، إذ تتطلب هذه التحديات والأهداف استجابة دولية وموحدة. وينبغي على الحكومات بجميع مستوياتها أن تتواصل مع المجتمعات الدولية القائمة وأن تشارك فيها بفعالية، مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والأمم المتحدة، بالإضافة إلى المجتمعات الجديدة التي يتم تأسيسها للمساعدة على تلبية احتياجات غير مخدّمة، عبر الجمع بين الجهات الفاعلة غير الحكومية كالمجتمع المدني وقطاع الصناعة مثلاً. ولا يمكن للحكومات "تعزيز اتساق السياسات لتحقيق التنمية المستدامة" إلا بالعمل معاً –أهداف التنمية المستدامة ١٧,١٤.

٢. **ضمان شمول جميع أفراد المجتمع واستشارتهم في عملية وضع السياسات وتقديم الخدمات.** غالباً ما يطغى صوت أفراد المجتمع الذين شاركوا في تقديم آرائهم حول عمل الحكومة لفترة طويلة، على أصوات الفئات المهمشة والأكثر ضعفاً. وينبغي على الحكومات بجميع مستوياتها أن تسعى لفهم آراء وتجارب وظروف جميع أفراد المجتمع الذين تطالهم سياساتها وخدماتها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال آليات رسمية كبرى مثل إعداد الميزانية الجندرية أو الخدمات المتركزة علـى المستخدم كما هو الحال في دراسة مختبر "آسكر ويلفير". ففي حال وضع الحكومات لسياسات واستحداث خدمات من دون فهم راسخ لجميع أنواع الأفراد المستهدفين، فإن جهودها لا تعتبر كافية.

٣. **المباشرة فوراً في الاستعداد لدعم الجيل المقبل من الفئات الأكثر ضعفاً من السكان.** يمكن للحكومات أن تفقد تركيزها على التحديات المستقبلية نظراً لكثرة القضايا التي يجب معالجتها في الوقت الحاضر. وتستطيع الحكومات المباشرة بالابتكار حالياً لبناء أسس لدعم الفئات الأكثر ضعفاً من السكان مستقبلاً، ومن بينهم الأفراد الأشخاص الذين قد يفقدون وظائفهم أو سبل عيشهم نتيجة الأتمتة. ويمكن أن يساعد ذلك على تخفيف حدة أثر ذلك مستقبلاً. ويمكن للتطلعات الابتكارية أن تساعد على تحديد التحديات المحتملة والإجراءات التي يمكن أن تتخذها الدول استعداداً لمواجهتها[١٣٧].

---

١٣٧ انظر ww.oecd.org/naec/reflection-and-horizon-scanning.htm

دراسة حالة

서울시50플러스
Seoul 50 Plus

سياسة "سيول ٥٠+" جمهورية كوريا

يحمل التقدم التكنولوجي والعولمة والتغيرات الديمغرافية آثاراً واضحةً على أسواق العمل[١٣٨]. وستقدم التجهات الكبرى في العقد المقبل، مثل الشيخوخة وأتمتة الوظائف فرصاً هائلة، وتطرح تحديات صعبة. وكيف للتعلم مدى الحياة والمشاركة المستمرة في سوق العمل أن ينجحا في ظل تلاشي فرص العمل؟ وبالإضافة إلى ذلك، فإن احتياجات سكان المناطق الحضرية حديثي التقاعد تختلف كثيراً عن احتياجات الأجيال السابقة. وتشكل هذه التوجهات تحدياً بالنسبة لأسواق العمل وأنظمة المعاشات التقاعدية والسياسة الاجتماعية بشكل عام، وتضع عبئاً مالياً كبيراً على الدول التي تطبق نظام الرعاية الاجتماعية. ولذا تحاول حكومة العاصمة سيول معالجة هذه التحديات من خلال "الخطة الشاملة لمساعدة من تجاوز سنهم الخمسين" (المشار إليها فيما يلي بسياسة "سيول ٥٠+"). وتوفر سياسة "سيول ٥٠+" التمارين الرياضية المناسبة للمسنين، والدعم العاطفي، والخبرات الثقافية، إضافةً إلى إعادة تدريب السكان حديثي التقاعد لمواصلة الحياة الاجتماعية. وكجزء من هذه المبادرة، قامت سيول بإعادة تعريف مفهوم "العمل" في القرن الحادي والعشرين.

١٣٨ انظر مشروع مستقبل العمل لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:
www.oecd.org/employment/future-of-work

الاتجاه ٣: الشمولية والشرائح الأضعف من السكان

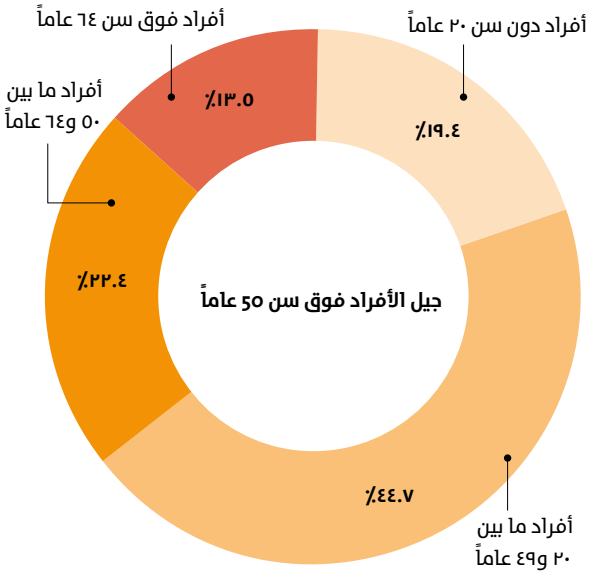
المشكلة

يمضي المجتمع الكوري بسرعة نحو المجتمع المئوي، مع ازدياد عدد السكان المسنين. وشهدت البلاد انخفاضاً حاداً في مستوى الخصوبة وزيادة كبيرة في معدلات أعمار السكان (الأمم المتحدة، ٢٠١٥). وفي عام ٢٠٠٠، أصبحت كوريا مجتمعاً يخطو نحو الشيخوخة بنسبة ٧,٢ في المائة من السكان تجاوز عمرهم ٦٥ عاماً، ومجتمعاً مسناً (١٤,٠٢ في المائة) خلال عام ٢٠١٧. وستصبح "مجتمعاً طاعناً في السن" بحلول عام ٢٠٢٦ (٢٠,٨ في المائة) (كيم وجين، ٢٠١٧). ويعتبر معدل الشيخوخة في الدولة أسرع بثلاث مرات مقارنةً بالدول التي دخلت مرحلة التحول نحو الشيخوخة قبل كوريا. ومع الانخفاض المستمر لعدد السكان ممن هم في سن العمل، ينشأ صراع بين الأجيال بسبب العبء المالي المتزايد على الرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية والمعاشات التقاعدية. لا يمكن بلوغ ١٠٠ عام ضمن سياق ٢٥-٣٠ عام من النشاط الاقتصادي قبل التقاعد في ظل البنى الاجتماعية الاقتصادية الراهنة.

وفي الوقت ذاته، تصل مجموعة ديمغرافية كبيرة من الجيل التالي للحرب، والتي تشكل القوة العاملة الرئيسية للنمو الاقتصادي الكوري، إلى سن التقاعد. وتخلق هذه الموجة من المولودين في فترة طفرة المواليد والذين يتوجهون نحو التقاعد مشكلة اجتماعية خطيرة، والتي تعتبر أزمة شخصية أيضاً. قد يعيش المتقاعدون لمدة ٥٠ عاماً بعد التقاعد: فماذا يفعلون في النصف الثاني من حياتهم؟

ويتمتع هؤلاء الأفراد بمستويات تعليمية عالية وهم من أجيال سابقة وتحمل قيماً مختلفة. وكانوا القوة الأساسية الدافعة للتنمية الاقتصادية وإرساء الديمقراطية في كوريا. وتعتبر خبراتهم وقدراتهم ومشاركتهم في سوق العمل حلاً لمجتمع مسن. إلا أن الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ عاماً غير واثقين من مستقبلهم وجودة حياتهم، إذ تتراجع فرص العمل والمشاركة الاجتماعية بعد التقاعد[١٣٩]. وبالنسبة للكثير من الأفراد، لا تسمح منافع التقاعد للحاصلين عليها بالتمتع بمستوى معيشي يماثل مستواهم قبل التقاعد، بل وتعرضهم لخطر التراجع إلى الفئات منخفضة الدخل. وقام قلة من المولودين في فترة طفرة المواليد بالاستعدادات المالية المناسبة للتقاعد (كيم، ٢٠١٢).

وإضافة إلى ذلك، فإن الموظفين الذين يتقاعدون في الخمسينات وأوائل الستينات من عمرهم، جيل الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ عاماً (ويشكلون فئة عمرية بين ٥٠ و٦٤ عاماً) يتم استثناؤهم من مختلف سياسات الرعاية الاجتماعية، ما يجعلهم في وضع ضعيف. وتضم فئة السكان الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ عاماً حالياً ١١,٥ مليون نسمة، يمثلون ٢٢,٤ في المائة من سكان كوريا. وفي سيول وحدها، تشمل هذه الفئة العمرية ٢,١٩ مليون نسمة (الشكل ٥٦).



سكان كوريا الجنوبية حسب الفئة العمرية (ديسمبر 2016)

المصدر: عرض من مؤسسة "سيول ٥٠+" التابعة لحكومة العاصمة سيول، سيول ٢٠١٧.

أما في أوروبا وأماكن أخرى حول العالم، كان رد الفعل على هذا التحول الديمغرافي زيادة سن التقاعد، وإبقاء كبار السن في سوق العمل لفترات أطول. كما أدخلت كوريا مؤخراً تعديلات على التنظيمات القائمة للتقاعد، بحيث رفعت الحد الأدنى لسن التقاعد العادي إلى ٦٠ عاماً في عام ٢٠١٣. وفي نفس الوقت، يواصل العمال الأكبر سناً العمل بعد سن التقاعد، إذ يبلغ متوسط السن الفعلي للخروج من سوق العمل ٧٢ عاماً تقريباً للرجال والنساء[١٤٠]، وهو أعلى من المعدل بالنسبة للعديد من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأخرى. ومع ذلك، تقوم الشركات الكورية عادة بتحديد سن التقاعد الإلزامي دون سن ٦٠ عاماً، يصل غالباً إلى ٥٥ عاماً. ونتيجة لذلك، يبلغ متوسط سن التقاعد الفعلي، وبخاصة في القطاع الخاص، ٥٣ عاماً. وما يزيد تعقيد الأمور، أن توافر الوظائف يتغير باستمرار نتيجة الأتمتة والعولمة، إذ تعمل كوريا أيضاً على معالجة نسبة البطالة المرتفعة لدى الشباب. وفي دول أخرى تواجه تحديات مماثلة، يساهم التوجه الذي يضمن "مواصلة العمل" في قبول الموظفين الأكبر سناً بأجور أقل، تكون غالباً أقل بكثير (أوجيكان وكواكو وشنايدر، ٢٠١٦).

حلّ مبتكر

تنبع مبادرة "سيول ٥٠+"، التي نشأت في المجتمع المدني وقدّمها للقطاع العام رئيس بلديّة مدينة سيول، بارك وون سون، من حاجة المتقاعدين للدعم لإنشاء نمط حياة جديد لأنفسهم (انظر المربع ٢٦). وفي حين أن التمييز على أساس السنّ واسع الانتشار في المجتمع

١٣٩ بيانات مأخوذة من تقييم احتياجات جيل السكان فوق سن ٥٠ عاماً. (٢٠١٥)
١٤٠ انظر
www.oecd.org/els/emp/older-workers-scoreboard2016-.xlsx.

المربع ٢٦: ما هي سياسة "سيول ٥٠+"؟

تجمع هذه السياسة بين سياسات الرعاية الاجتماعية والتوظيف والتعلّم مدى الحياة الموجهة لتلبية احتياجات وخصائص أفراد تتراوح أعمارهم بين ٥٠ و٦٤ عاماً، ما يمكنهم من مواصلة نشاطهم وعملهم والمشاركة في الحياة المجتمعية.

المصدر: مؤسسة "سيول ٥٠+" التابعة لحكومة العاصمة سيول، باريس ٢٠١٧.

الكوري، اتخذت المبادرة منهجية مبتكرة من خلال احتضان الجيل الأكبر سناً كطرف فاعل في المجتمع.

وفي عام ٢٠١٦، وبعد أكثر من عامين من التحضير والمشاريع التجريبية، أعلنت المدينة عن "الخطة الشاملة لمساعدة من تجاوز سنهم الخمسين". وفي عام ٢٠١٥، أجرت المدينة تقييماً لاحتياجات من تجاوز سنهم الخمسين ووجدت أن مخاوفهم الثلاثة الأساسية هي الشعور بعدم الأمان وقلّة العمل وعدم وجود مكان يقصدونه.

الشكل ٥٧: مبنى لمبادرة "سيول ٥٠+"

المصدر: مؤسسة "سيول ٥٠+" التابعة لحكومة العاصمة سيول، باريس ٢٠١٧.

وبالتالي، ركزّت سياسة "سيول ٥٠+" على تأمين منصة تتيح "التعلّم والاستكشاف" وتوفر "الوظائف والمشاركة في المجتمع" و"الثقافة والبنية التحتية". وكانت المهمة الأساسية لسياسة "سيول ٥٠+" إيجاد رؤية جديدة للحياة لمن تجاوزوا سن الخمسين في سيول. واستلزم ذلك تحسين نوعية حياة الجيل، ما أدى إلى تحوّل نظرة المسنين وتعزيز المشاركة الاجتماعية والمشاركة في المجتمع. وحاولت المبادرة، بشكل عام، تحضير المدينة وسكانها لنموذج جديد لمجتمع مسنّ.

يتمثل محور المبادرة بالبنية التحتية الشاملة المخططة لمن تجاوزوا سن الخمسين في سيول. وتتضمن إنشاء مؤسسة "سيول ٥٠+" (هيئة التنسيق)، وعدة مباني ومراكز مخصصة لمن تجاوزوا سن الخمسين قائمة على التعاون متعدد القطاعات[١٤١]. تم التخطيط لبناء ١٩ مركزاً لمن تجاوزوا سن الخمسين في مناطق المدينة بحلول عام ٢٠٢٠، مع وجود أربعة مباني عاملة حالياً. وبما أن كل منطقة تتميز بخصائص مختلفة، من الأحياء المكتظة سكانياً إلى المناطق الجامعية أو المكتبية، فإن المراكز ستعكس مزايا واحتياجات محلية معينة. وتعدّ المباني مراكز كبيرة شاملة الخدمات تقدم خدمات مخصصة بدقة من بينها الإرشاد والتعليم ونماذج العمل الجديدة، وتشجيع على التبادل بين الأجيال. تم التخطيط لبناء ستة مباني لمبادرة "سيول ٥٠+" بحلول عام ٢٠٢٠ مع وجود ثلاثة مباني عاملة حالياً.

١٤١ لا تستطيع سيول لوحدها أن توفر جميع الخدمات المطلوبة، حتّى بمساعدة مجتمع مؤسسة "سيول ٥٠+". ولذا وقعت مؤسسة "سيول ٥٠+" مذكرة تفاهم مع أكثر من ٣٠ منظمة لتطوير مجموعة متنوعة من البرامج وخلق فرص جيدة لمن تجاوزوا سن الخمسين عبر هذه الشراكات.

الشكل ٥٨: نموذج خدمات سياسة "سيول ٥٠+"

المصدر: العرض الذي قدّمته مؤسسة "سيول ٥٠+" التابعة لحكومة العاصمة سيول، باريس ٢٠١٧.

الاتجاه ٣: الشمولية والشرائح الأضعف من السكان

تقدم البنية التحتية الدعم والمساحات الثقافية لمن تجاوزوا سن الخمسين للتفاعل مع أقرانهم وتحفيز التغيير وإنشاء خدمات حسب الاحتياجات لبعضهم البعض. ويتجاوز هذا تدخلات السياسة التقليدية، ليوفر دعماً إضافياً شاملاً ويتعامل مع الجانبين العملي والعاطفي من تحولات الحياة (مثل تقديم دروس الطهي للمتقاعدين من الرجال أو دورات عامة عن تحولات الحياة للأشخاص الملتحقين حديثاً). وصمم وأطلق نصف الدورات المقدمة في المباني من قبل من تجاوزوا سن الخمسين، وتقدّم المجموعة المستهدفة إرشاد الأقران. ومع تحول الجيل الأكبر سناً إلى شريحة كبيرة من السوق لتقديم الخدمات، تساعد سياسة "سيول ٥٠+" هذه المجموعة الديموغرافية على تحديد مواقع الطلب والمبادرة إلى تأسيس مشاريع وفرص عمل ذاتية. ويعتبر الأساس الاجتماعي للمجموعة المستهدفة معتاداً على التعامل مع مسائل التقدم في السن في المجتمع.

كما تحاول مبادرة "سيول ٥٠+" إعادة تعريف مفهوم العمل في المجتمع الكوري لجيل كامل كرّس نفسه لإعادة بناء الدولة. تحاول المبادرة الوصل بين اهتمامات هذه المجموعة السكانية وطموحاتهم الاجتماعية وفرص العمل وأنماط جديدة من التوظيف على شكل "مهنة ثانية". ويعني ذلك فرص عمل متواصلة عبر مشاريع، بدل "الانتماء" إلى جهة عمل واحدة. وتمكّن هذه المنهجية المجموعة السكانية ممن تجاوزوا سن الخمسين من بناء روابط اجتماعية وإيجاد سبل جديدة لخدمة مجتمعاتهم، وتتيح لهم الاستفادة من هذه الفترة من حياتهم إلى أقصى حد، مع مواصلة كسب الدخل واكتساب مغزى جديد للحياة والتأثير على المجتمع. وتُنشئ سياسة "سيول ٥٠+" نماذج أعمال جديدة لمن تجاوزوا سن الخمسين في القطاعين العام والخاص، عبر توسيع نماذج الأعمال الهادفة اجتماعياً من خلال وظائف تطوعية مدفوعة الأجر ("Boram jobs")، وعقد منافسات بين الشركات الناشئة التي أسسها من تجاوزوا سن الخمسين واحتضان وتنفيذ برامج للتعيين الخارجي الثاني.

الجانب المُبتَكر

تعدّ طبيعة سياسة "سيول ٥٠+" نطاقها الشامل سمتين فريدتين. وأطلقت دول أخرى مشاريع مماثلة، مثل (Bundesprogramm Perspektive 50plus)[١٤٢] في ألمانيا (٢٠٠٥ حتى ٢٠١٥)، لكن ليس بالمستوى أو الحجم نفسه.

١٤٢ انظر www.perspektive50plus.de.

الشكل ٥٩: تقديم المشورة بين الأقران

لمصدر: مؤسسة "سيول ٥٠+" التابعة لحكومة العاصمة سيول، باريس ٢٠١٧.

الشكل ٦٠: إحصاءات مبادرة "سيول ٥٠+" المصدر: مؤسسة "سيول ٥٠+" التابعة لحكومة العاصمة سيول، باريس ٢٠١٧

النتائج والآثار

سجلت برامج "سيول ٥٠+"، لغاية أغسطس ٢٠١٧، أكثر من ١٥ ألف فرد، ونظم جيل من تجاوزوا سن الخمسين ١١٢ مجتمعاً، وشارك ٦٠٠ شخص في ١٣ مسار من الأعمال التطوعية مدفوعة الأجر وقدمت مباني المبادرة أكثر من ٣٠٣ دورات. ووعلى الرغم من أن هذه الأرقام ليست كبيرة مقارنةً بحجم المجموعة المستهدفة، لا تزال مسيرة طويل قبل إضفاء طابع مؤسسي كامل على البرنامج، ولكن نطاق المبادرة يزداد اتساعاً. وتتبع البلديات المحلية الأخرى نهج مباني ومراكز حكومة العاصمة سيول للأفراد ممن تجاوزوا سن الخمسين، كما أعلنت الحكومة الوطنية عن خطة تشمل عدة وزارات لإنشاء بنية تحتية اجتماعية للفصل الثالث من الحياة. وسيعتمد نجاح هذه المبادرة على قدرة الوزارات الوطنية على العمل بفاعلية عبر تدخلات مجزأة.

منظور المستخدم

أجرت المدينة، قبل إطلاق مبادرة "سيول ٥٠+"، تقييماً لاحتياجات ١٠٠٠ من سكان سيول ممن تجاوزوا سن الخمسين. وتلى ذلك مجموعة من الاستشارات مع أصحاب المصلحة لتوضيح الأدوار والمسؤوليات بين هيئات الرعاية الاجتماعية القائمة. يتم دمج آراء المستخدمين في البرنامج مع تطوره واتساع نطاقه، بمساهمة جيل من تجاوزوا سن الخمسين. في نهاية أغسطس، التقى فريق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة مختارة من مستشاري الأقران للأشخاص ممن تجاوزوا سن الخمسين وقادة المجتمع والمشاركين في البرنامج، الذين أعربوا عن أهمية هذه المبادرة بالنسبة لهم.

التحديات والدروس المستفادة

نادراً ما يكون للمجموعات الأكثر ضعفاً صوت مسموع داخل النظام السياسي، لذا تقتضي الحاجة وجود أنصار سياسيين أقوياء. واضطر رئيس بلدية سيول للدفاع عن المبادرة عن انطلاقها، إذ أشار معارضو البرنامج بأن الاستثمارات يجب أن توجّه لمساعدة الأفراد الذين يواجهون الفقر حالياً.

وبما أن جيل من تجاوزوا سن الخمسين الحالي يختلف عن الأجيال السابقة المتقاعدة، كان من الضروري وضع منهجية تركز على المستخدمين. ولكنها لم تنجح في تلبية جميع احتياجات المستخدمين، لا سيما تلك المتعلقة بالأمان المالي على المدى الطويل للمجموعات التي تشارف على مرحلة العمر المتقدم. كما نجد أيضاً انقطاعاً من ناحية الخدمات والنماذج التي يبنغي على الأفراد اعتمادها بعد بلوغهم سن الـ٦٥ عاماً، إذ تصبح مسؤوليتهم منوطةً بمنظمات مختلفة في المدينة (مثل مؤسسات الرعاية الاجتماعية في سيول ومؤسسات الرعاية الاجتماعية لكبار السن).

بشكل عام، يصعب إدراج سياسة جديدة ضمن الهيكليات المنعزلة القائمة. ولا بد من بذل جهود إضافية، سواء أكانت في مجال التوظيف أو التعلم مدى الحياة أو الرعاية الاجتماعية، لتمييز سياسة جديدة كشيء مختلف، ولضمان التنسيق مع السياسات القائمة لإنشاء أوجه التآزر. وتستغرق نقلات نوعية كهذه وقتاً، لذا، تحتاج المبادرة إلى مساحة كافية لتتطور كي تضمن عدم سيطرة عقلية "العمل بالطرق المعتادة".

دراسة حالة

برنامج الشمول المالي للمهاجرين – المكسيك

برنامج الشمول المالي للمهاجرين هو مبادرةٌ مبتكرةٌ للخدمات المالية والتي توفر الحسابات المصرفية وغيرها من أشكال الدعم لمجموعةٍ فريدة من المهاجرين - كالمواطنين المكسيكيين العائدين إلى أوطانهم من الولايات المتحدة في خضم مناخٍ سياسي أضاف قدراً كبيراً من عدم اليقين إلى حياتهم. وبهدف مساعدة هؤلاء المواطنين، قام مصرف الادخار الوطني والخدمات المالية (Bansefi)، وهو مصرفٌ إنمائي أسسته الحكومة الفيدرالية بهدف الوصول إلى الفئات السكانية الضعيفة، بافتتاح ١١ فرعاً للخدمات ذات المواقع الاستراتيجية على طول الحدود بين الولايات المتحدة والمكسيك، وفرعاً في مطار مدينة مكسيكو لتزويدهم بالخدمات المالية والتعليم، الذي يعد شرطاً أساسياً للعودة إلى وطنهم (انظر الشكل رقم #).

الشكل ٦١: مواقع الفروع الجوالة التي تقدم برنامج الشمول المالي

المصدر: "بانسيفي"

المشكلة

يعيش أكثر من ١١ مليون شخص ولدوا في المكسيك في الولايات المتحدة. وتؤثر عمليات الإعادة إلى الوطن (أي الرجوع إلى المكسيك) على أكثر من ٢٠٠ ألف مكسيكي سنوياً. ويصل العائدون إلى الوطن عادةً دون أي من ممتلكاتهم الشخصية ودون وثائق أيضاً، ولكنهم عادةً ما يحملون بعض النقود. ومن المحتمل أن يحدث ارتفاع مفاجئ في الترحيل في المستقبل القريب بسبب سياسات الهجرة الأمريكية الأكثر حزماً. وقدّرت الحكومة المكسيكية في أوائل عام ٢٠١٧ أن هذه السياسات قد تؤثر على أكثر من مليون مواطن من رعاياها، فضلاً عن عدد كبير من "الحالمين" (Dreamers).

ويعدّ السكان النازحون في المكسيك مجموعةً ضعيفة كان عليها تاريخياً أن تواجه مختلف العوائق التي تحول دون الحصول على الخدمات المالية، سواء بسبب نقص المعرفة أو المعلومات، أو عدم حيازة وثائق هوية، أو وضعهم القانوني كمهاجرين، أو ببساطة بسبب عملية الترحيل المعقدة. وكثيراً ما يفتقر هؤلاء المهاجرون إلى إمكانية الحصول على الخدمات المالية، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على الوصول إلى الخدمات الأخرى. ولم تقدم أية منظماتٍ مالية خدماتٍ مالية للتدفقات المنتظمة حتى من العائدين إلى الوطن، ناهيك عن الزيادة المحتملة التي يمثلها الحالمون.

المربع ٢٧: من هم الحالمون؟

في يونيو من عام ٢٠١٢، أصدرت الولايات المتحدة سياسة الهجرة لبرنامج "الإجراء المؤجل للقادمين في سن الطفولة" (DACA) التي سمحت للبعض من غير المواطنين الذين وصلوا إلى الولايات المتحدة وهم أطفال وبقوا في البلد دون وثائق أن يحصلوا على فترات تأجيل الترحيل لمدة سنتين قابلة للتجديد (أي أن الحكومة ستؤخر أية إجراءات لترحيل الفرد من البلد)، فضلاً عن تصريحٍ بالعمل بشكل قانوني (وزارة الأمن الداخلي للولايات المتحدة DHS، ٢٠١٧). وتمت الموافقة على إدراج ما يفوق مليون شخص من الحالمين – وهو لقب المقيمين الذين يستفيدون من الإجراء المؤجل للقادمين في سن الطفولة – في البرنامج، وعلى أن يعيشوا في كل ولاية في الولايات المتحدة. ويفوق عدد الحالمين من المكسيك ٧٠٠ ألف شخص. وفي سبتمبر من عام ٢٠١٧، ألغت الحكومة الأمريكية الإجراء المؤجل للقادمين في سن الطفولة، والذي سيتم إنهاؤه تدريجياً وانتهى رسمياً بعد ستة أشهر (وزارة الأمن الداخلي للولايات المتحدة "دي إتش إس"، ٢٠١٧). وسيكون مستقبل هؤلاء السكان شديد الغموض بمجرد انتهاء وضع إجرائهم المؤجل الحالي ما لم يتخذ الكونجرس الأمريكي إجراءات، ما قد يؤدي إلى زيادة عدد الأفراد العائدين إلى المكسيك. وتشهد الحكومة المكسيكية بالفعل زيادةً في عمليات إعادة الحالمين وغيرهم من المواطنين المكسيكيين إلى البلاد.

المصدر: وزارة الأمن الداخلي للولايات المتحدة "DHS"؛
www.uscis.gov/sites/default/files/USCIS/Resources/Reports20%and20%Studies/Immigration20%Forms20%Data/All20%Form20%Types/DACA/daca_performancedata_fy2017_qtr4.pdf.

حلٌّ مبتكر

"بانسيفي" هو مصرفٌ اجتماعي يتخذ من المكسيك مقراً له ويهدف إلى تقديم الخدمات المصرفية والمالية للسكان المستبعدين من قبل النظام المالي أو الذين لا يحظون بخدمات كافية منه. وفي مارس من عام ٢٠١٧، أطلق "بانسيفي" برنامج الشمول المالي للمهاجرين للمساعدة في تمكين هؤلاء الرعايا من خلال تقديم الخدمات المالية والبرامج التعليمية الرامية لتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم على بدء حياتهم من جديد في المكسيك. وتم فتح ١٢ فرعاً لتقديم الخدمات على طول الحدود حتى الآن. ويساعد "بانسيفي" هؤلاء المواطنين من خلال تقديم مجموعةٍ من الخدمات بما في ذلك:

- حساب مصرفي وبطاقة خصم مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات هؤلاء المهاجرين، مع حوافز تشجعهم على الادخار. ولا تتقاضى الحسابات المصرفية أي عمولة وليس لها حد أدنى للأرصدة.
- خدمات استشارية ومواد ترويجية لتزويد الرعايا بالمعلومات والمشورة حول مواردهم المالية الشخصية، بحيث يمكنهم تحسين استعمال مواردهم وإدارتها بشكل ملائم.
- تأمين بسيط على الحياة وغيرها من بوليصات التأمين ضد الحوادث.
- حوالات مالية ميسّرة لتسهيل استلام الأموال من الولايات المتحدة من خلال الوكلاء المعتمدين مسبقاً والتحويلات المصرفية من حساب مصرفي خاص بالنازح في الولايات المتحدة.
- خدمات صرف العملات للمساعدة في مقايضة الدولار الأمريكي بالبيزو المكسيكي.

الاتجاه ٣: الشمولية والشرائح الأضعف من السكان

الشكل ٦٢: موظفو "بانسيفي" يقدمون الخدمات في الفرع الجوال المصدر: "بانسيفي"

يستخدم مصرف "بانسيفي" الحواسب اللوحية للعمل مع المواطنين على فتح حساباتٍ في غرف الانتظار في مكتب الهجرة بالإضافة إلى مساعدته للنازحين على الحصول على الخدمات في فروعه. وبعد تفعيل الحساب، يمكن للمستخدمين الاتصال بشبكة "بانسيفي" المؤلفة من أكثر من ٤٠٠ فرعاً في جميع أنحاء المكسيك. ويتمثل الهدف الرئيسي من هذا البرنامج في الحد من ضعف هذه الشريحة من السكان وتحسين نوعية حياتهم، من خلال تزويدهم بالأدوات التي تتيح الشمول المالي الكامل، الذي يعتبر رئيسياً لتأمين عدد كبير من نواحي الحياة اليومية الأخرى في المكسيك.

ويعتقد فريق "بانسيفي" الذي يقود الابتكار أنه يمكن استنساخ هذه الخدمات في ظل أوضاعٍ أو ظروف مماثلة في بلدان كثيرة، كما هو الحال بالنسبة للأشخاص الذين يطلبون اللجوء ويفتقرون إلى الوثائق الرسمية أو المعرفة بكيفية فتح حساب.

الجانب المُبتَكر

لم تكن هناك سياسات أو مبادرات عامة للشمول المالي للمهاجرين قبل هذا البرنامج. وبالإضافة إلى إيجاده لنوعٍ جديد من الخدمات، يعد مصرف "بانسيفي" فريداً من نوعه لأنه يمثل السابقة الأولى التي تصرّح فيها اللجنة الوطنية للأعمال المصرفية والأوراق المالية الحكومية (CNBV) لمؤسسةٍ مالية بأن تقوم باستخدام "تراخيص قبول المكسيكيين العائدين إلى الوطن"، الصادرة عن المعهد الوطني للهجرة (INM)، كوسيلةٍ رسمية لتحديد الهوية وإثباتٍ مكان الإقامة بالنسبة للخدمات المالية. ويجوز لحاملي هذه التراخيص أيضاً استخدام هذا الترخيص للحصول على وثيقة هويةٍ رسمية صحيحة تمكنهم من الحصول على خدمات أخرى والقيام بالتصويت. ويعد "بانسيفي" المصرف الوحيد المفوض بالسماح للأفراد بفتح حساباتٍ باستخدام هذا الترخيص باعتباره وثيقة الهوية الوحيدة، ليزيل بالتالي عدداً لا يحصى من العقبات التي سيواجهها هؤلاء المواطنون خلافاً لذلك.

النتائج والآثار

حظيت الخدمات المالية المقدمة في فروع مصرف "بانسيفي" بقبول جيد من جانب الرعايا الخاضعين لعملية الإعادة إلى الوطن. وأسفرت عن إدماجٍ أسرع للعائدين إلى الوطن في الاقتصاد، وعائداتٍ أكثر إنتاجية ناتجة عن استئناف أنشطة العمل لتوليد

الشكل ٦٣: أحد العملاء في الفرع الجوال الخاص ببرنامج الشمول المالي المصدر: "بانسيفي"

الدخل، وتحسين رفاه الأسر عن طريق المساعدة على توفير الأمن للموارد المالية الخاصة بالعائدين إلى بلادهم والسماح لهم بتلقي التحويلات المالية. ويسود اعتقادٌ بأنه سيكون للإدراج الاجتماعي والمالي للعائدين أثر كبير على رفاه الأسرة والتنمية في المكسيك. وعلى الرغم من أن البرنامج جديد تماماً، إلا أنه قد ساعد بالفعل ٦,٩٦٢ مواطناً على فتح حسابات مصرفية، وتبادل العملات و/أو استلام التحويلات المالية خلال الأشهر الستة الأولى من تشغيله.

منظور المستخدم

تجاوز الطلب على المنتجات التوقعات، ويفيد العملاء بأن الخدمات التي تقدمها فروع "بانسيفي" تقلل من العوائق التي تحول دون الوصول إلى الموارد، وتوفر راحة البال وتتيح لهم بلوغ وجهاتهم مع تأمين مواردهم. ويفيدون أيضاً بأن فتح حساب مصرفي يشجعهم على استخدام الأدوات المالية المتاحة بفعاليةٍ أكبر.

التحديات والدروس المستفادة

يمثل الإطار الزمني المحدود للغاية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه برنامج الشمول المالي للمهاجرين. وكان لا بد من تطبيق وتنفيذ البرنامج بأكمله في غضون أربعة أشهر، حيث أرادت الحكومة التحرك بسرعة بسبب ارتفاع مستوى الشكوك والتكهنات. ولضمان حدوث ذلك، تعيّن إيلاء الأولوية للمشروع مع تركيز جميع الموارد المتاحة على البرنامج. ومثّل الدور التوجيهي الذي تضطلع به القيادة العليا، على المستوى السياسي والمستويات العليا على حد سواء داخل "بانسيفي"، شرطاً ضرورياً.

ووجد فريق "بانسيفي" الذي نفذ المبادرة أيضاً أن التنفيذ الناجح والسريع يتطلب جميع فريقٍ على أهبة الاستعداد لتلبية ما يستجد من احتياجات. كما سلط الضوء أيضاً على أهمية تنسيق سلسلةٍ من الفرق المشتركة بين المؤسسات وضمان فهم جميع الأشخاص المعنيين لأهمية المشروع ونطاقه. ويرى الفريق أيضاً أنه من المهم الاستفادة من البنية التحتية القائمة (مثل المكاتب الواقعة على طول الحدود، وفروع المصارف العاملة، وما إلى ذلك) لتقليل النفقات العامة قدر الإمكان، والاستفادة من النماذج التي حققت نجاحاً بالفعل.

دراسة حالة

مختبر "آسكر" للرفاهية- النرويج

يمثل مختبر "آسكر" للرفاهية (Asker Welfare Lab)[١٤٣] مفهوماً جديداً لتقديم الخدمات التي تركز فقط على المواطن، حيث تقوم جميع إدارات الخدمات البلدية ذات الصلة، جنباً إلى جنب مع الشركاء الخارجيين - فريق الاستثمار - بالاستثمار معاً في رعاية ورفاهية المواطن. يعتمد المختبر عقلية الاستثمار ويعامل المواطنين كمستثمرين مشاركين. أما الهدف من ذلك فهو رفع مستوى معيشة الأفراد الضعفاء، وبالتالي تحسين نوعية حياة كل فرد وأسرته من المشاركين في البرنامج. والأهم من ذلك أنه ينبغي على خبراء أن يتشاركوا مع المواطنين الذين يريدون تغيير حياتهم - "أي قرار بشأني لا يتخذ من دوي". وتجري مراقبة استثمارات القطاع العام عن كثب من خلال شكل جديد من التقارير التي تركز على تحقيق النتائج[١٤٤].

١٤٤ أنظر www.asker.kommune.no/om-asker-kommune/innovasjon-i-asker/innovasjonsprosjekter.

١٤٥ كما تم عرض مختبر "آسكر" للرفاهية (Asker Welfare Lab) النرويجي في معرض "ابتكارات الحكومات الخلاقة" ضمن فعاليات القمة العالمية للحكومات ٢٠١٨. أنظر https://edge.worldgovernmentsummit.org

المشكلة

يميل القطاع العام إلى عزل الخدمات. ففي داخل الحكومات الوطنية، قد يكون من الصعب تصور مفاعيل أماكن العزل تلك، ولكن الآثار تصبح أقرب إلى المواطنين، المستخدمين النهائيين، بشكل أكثر وضوحاً. تقدم البلديات الخدمات للمواطنين "من المهد إلى اللحد"، ولكن الخدمات نفسها غالباً ما تكون مختلفة بحيث لا تُظهر سوى القليل من أوجه التعاون فيما بينها. فحين توضع الخدمات العامة بعضها فوق بعض، وتصمم وتسلّم بطريقة مجزأة، تضيع قيمة المواطنين وتُهمل. ومع ذلك، فإن السبب الوحيد وراء وجود الخدمات العامة هو استفادة المواطنين في مراحل مختلفة من حياتهم بطريقة مجدية. وعادة ما يكون أولئك الذين يعيشون في أكثر الأوضاع ضعفاً هم الأكثر معاناة من تجزئة الخدمات، وهم عادة أكبر المستفيدين من الخدمات. وبالتالي، يمكن للخدمات العامة أن تزيد من تعقيد الحياة الصعبة أصلاً (مثلاً من خلال إجراءات التطبيق المتعبة وأهداف التدخل المتناقضة، وما إلى ذلك)، بدلاً من مساعدة الناس على إيجاد حلول مستدامة.

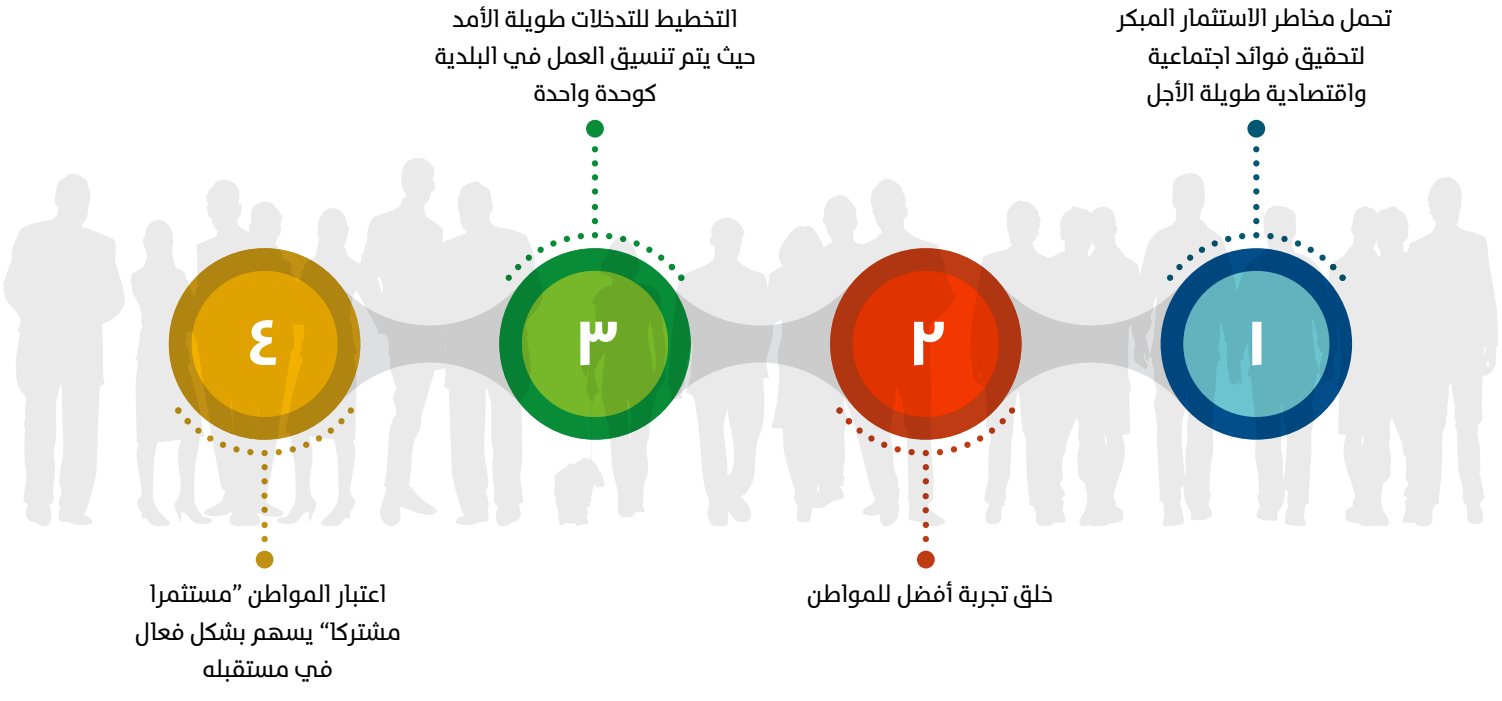
وتميل منظمات القطاع العام إلى معالجة مشاكل التنسيق بين الخدمات ضمن الهياكل التنظيمية القائمة، من خلال الاجتماعات المشتركة بين الخدمات أو الاجتماعات الميدانية. غير أن المعرفة التي تنجم عن العمل في جميع الركائز (مثل الرعاية والرفاهية والعمل

الشكل ٦٥: مبادئ مختبر "آسكر"

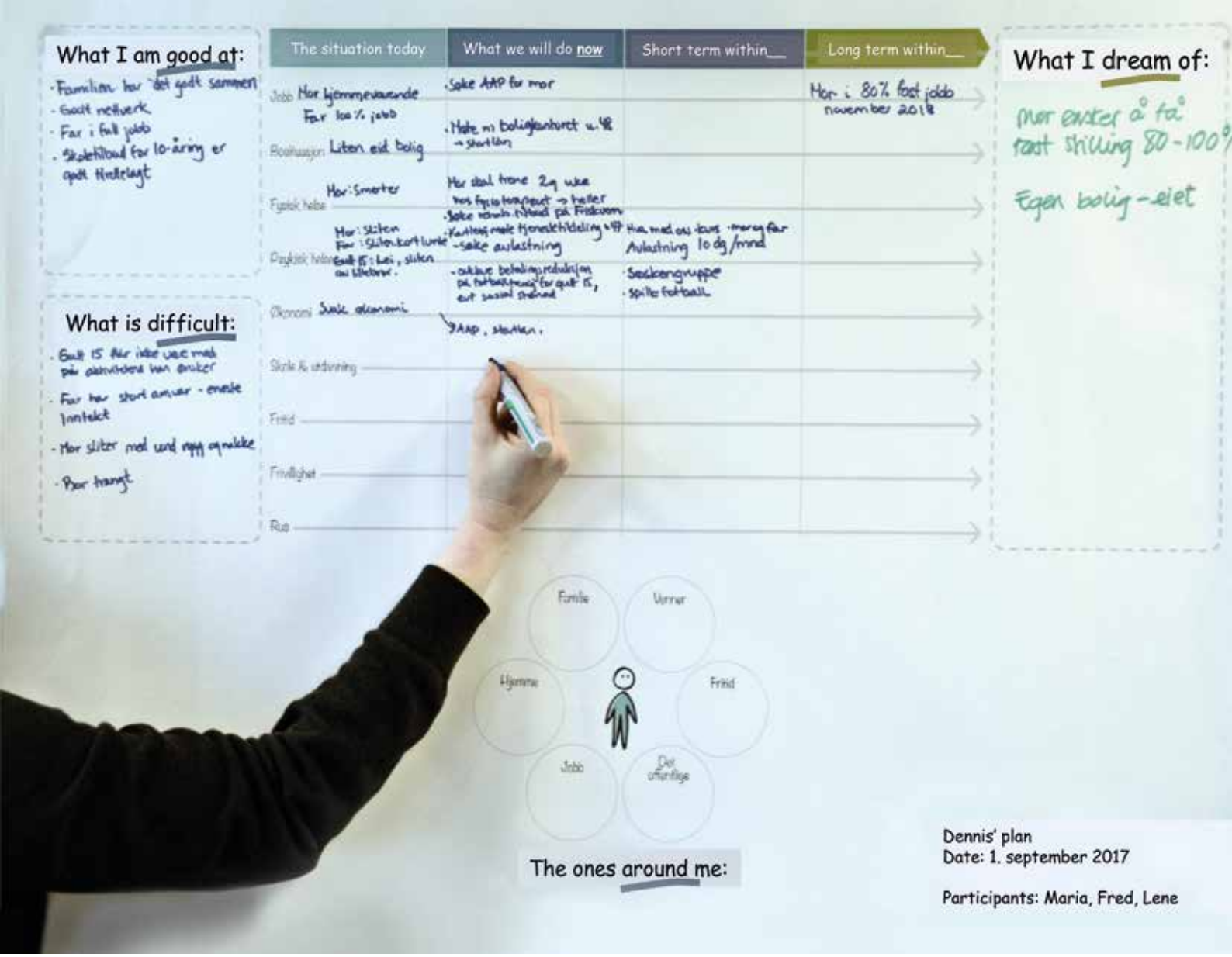
المصدر: مختبر "آسكر"

والصحة والتعليم والإسكان) لا تعني أن المنظمات ستتصرف على هذا النحو. وبغية حل هذه المعضلة تساءلت بلدية "آسكر": "ماذا لو بدأت البلدية بالتفكير كمستثمر - الاستثمار في الناس، بدلاً من كونها مجرد عامل اجتماعي يقوم بتحريك الناس وأوراق المعاملات؟"

الشكل ٦٤: فريق وبرمجة مختبر "آسكر" للرفاهية (Asker Welfare Lab) المصدر: مختبر "آسكر" للرفاهية (Asker Welfare Lab)



المصدر: مختبر "آسكر"



الشكل ٦٦: أداة تخطيط مختبر "آسكر" للرفاهية المصدر: مختبر "آسكر" للرفاهية (Asker Welfare Lab)

حلّ مبتكر

في عام ٢٠١٣، شاركت بلدية "آسكر" في مشروع مع المركز النرويجي للتصميم والهندسة المعمارية (DOGA)[١٤٥] و"استوديو لايف وورك" (LiveWork Studio)، لتصميم الخدمة كوسيلة لإعادة تشكيل الإسكان الاجتماعي. وكان الغرض من المشروع هو إيجاد اتجاه جديد لخدمات الإسكان الاجتماعي تحت عنوان "مكتب إسكان المستقبل" (Housing Office of the Future). وسرعان ما اتضح أن احتياجات المواطنين في الظروف المعقدة التي يمر بها كل من قطاع السكن والمعيشة، لم تتم تلبيتها على النحو الملائم وأنه تم تحديد المشكلة على نطاق ضيق للغاية. ووجد العاملون في البلديات أنهم لا يستطيعون تحقيق هدفهم ضمن نموذج الخدمة التقليدية بطريقة ملائمة. وقد أعاد الشركاء صياغة المشروع ووافقوا على أن تركز الخدمات المستقبلية على المواطنين بشكل خاص وأن يعتمد القطاع العام عقلية شبيهة بعقلية المستثمر. وقبل إطلاق المختبر، تم اختبار التفكير الاستثماري وتجريبه في عام ٢٠١٤ من قبل إدارة جديدة أنشئت داخل البلدية وهي: "ساحة المواطن". ومع وضع مبادئ جديدة، وضعت البلدية نموذجاً لمفهوم خدمة مختبر "آسكر" للرعاية.

يتيح المختبر للموظفين المدنيين في مكاتب الخطوط الأمامية، كمستثمرين، العمل عبر مخازن الخدمة والخريطة وتحديد الاحتياجات الشاملة للمواطنين. وتحقيقاً لهذه الغاية، تم تصميم مصفوفة جديدة للتخطيط تتيح إجراء محادثات منظمة بين المواطن وفريق الاستثمار. ويساعد هذا المنهج على كشف الطبيعة الحقيقية للمشكلة. فعلى سبيل المثال، في إحدى الحالات، كان موظفو الخدمة المدنية يعملون على جعل وضع السكن أكثر استقراراً، بينما كانت حاجة المواطن نابعة من تهديده المباشر بفقدان رخصة القيادة. وعلى الرغم من أن ذلك لم يكن "مسؤولية بلدية"، كان من الواضح أن الوضع العام للشخص سوف يستفيد كثيراً من المساعدة الأكثر استهدافاً. ولذلك يحتاج المستثمرون إلى إلقاء نظرة عامة على القضايا التي يواجهها المواطنون، وينبغي عليهم أحياناً أن يتحملوا المخاطر ويتجاوزوا مهامهم المعتادة، على أمل الحصول على مكافآت أكبر.

١٤٥ أنظر
.15376=www.visitoslo.com/en/product/?TLp

بالرغم من ذلك، فإن المستثمرين، الذين يعملون مع المواطن، بحاجة إلى اختيار ما يريدون الاستثمار فيه والذي يمكن أن يحقق أكبر قيمة. ولاختيار الاستثمار المناسب فهم في حاجة إلى تحليل معمق يتناول الاحتمالات والعوائق المحيطة بالمواطن وبشبكاته. ويساعد المختبر المواطنين على تحديد أصولهم الخاصة من أجل تعزيز الاستثمار المشترك مع فريق الاستثمار الأوسع في قلب المختبر. وتتألف الفرق من مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة الذين يمكن أن يساعدوا على تجميع الموارد داخل القطاع العام وخارجه ويحفزوا التغيير[١٤٦]. ويتم تدريب هذه الفرق على التفكير الاستثماري ولها صلاحية موسعة لاتخاذ القرارات.

في البداية، كانت "ساحة المواطن" هي البوابة الوحيدة لمختبر "آسكر" للرفاهية (Asker Welfare Lab). أما الآن، فأي خدمة عامة في البلدية يمكن أن تصبح وسيلة للوصول إلى فريق الاستثمار. إن مختبر "آسكر" حالياً هو في مرحلته الثانية من التطوير التي تشمل مجموعة أوسع من الخدمات والمشاركين. وفي الفترة الممتدة بين عامي ٢٠١٦ - ٢٠١٧، ركزت أحدى التجارب على ثلاث مجموعات مستهدفة محددة هي: الأسر التي لديها أطفال يعانون من "مستوى معيشي ضعيف"، والفئات الضعيفة من الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين ١٧-٢٥ سنة، والأسر التي لديها أطفال معوقين. وتحول تركيزُ المختبر من المساعدة بعد معرفة الوقائع إلى الوقاية والتدخل المبكر.

الجانب المُبتَكر

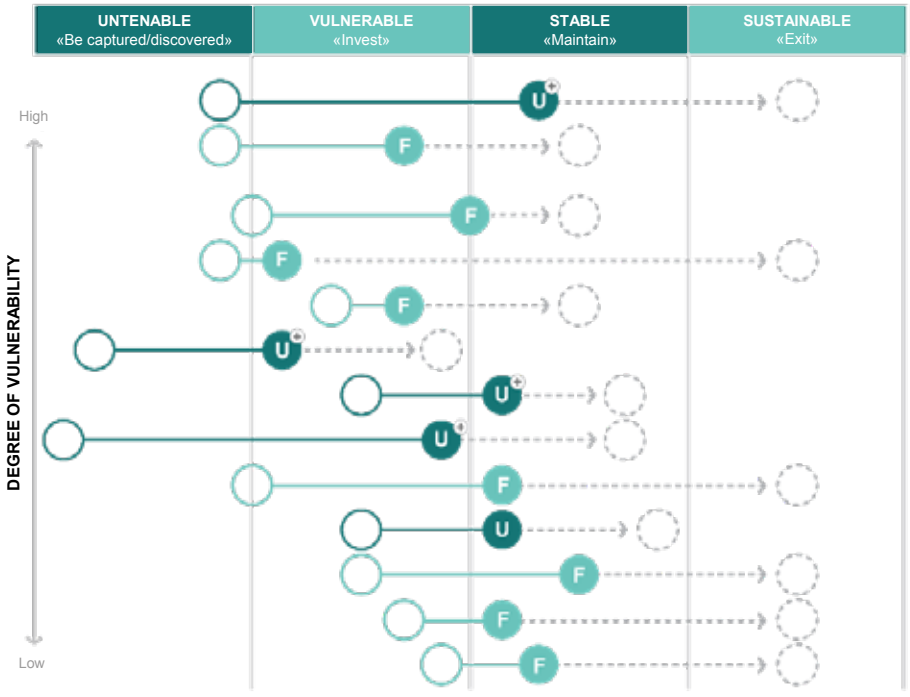
على الرغم من تفشّي مفاهيم الإنتاج المشترك والابتكار المشترك والابتكار التعاوني، يعكس مختبر "آسكر" فلسفة جديدة تماماً لتقديم الخدمات، ما يشكل تحدياً لعقلية القطاع العام التقليدية التي تميل للتركيز على الخبراء، وفي بعض الأحيان، على رعاية المواطنين أو التعاطف معهم. وتتقاطع عقلية المستثمرين - "تنظيم الطريق لإيجاد حل" (organising the way to a solution)– مع الهياكل التنظيمية الانعزالية، وتمكّن الموظفين في مكاتب الخطوط الأمامية وتمنحهم صلاحيات في الميزانية. وعلاوة على ذلك، ونظراً لضرورة عمل المواطنين والشركاء كمستثمرين مشتركين في صنع القرار، فإنه يتم تقاسم السلطة والصلاحيات مع أولئك المحتاجين.

النتائج والتأثير

انتهت المرحلة التجريبية في ربيع عام ٢٠١٧ وتشير أول مشاركة من المستخدمين إلى أن المشاركة كانت قيمة بالنسبة للمواطنين. وتم اختبار نموذج مختبر "آسكر ويلفير" بمشاركة ٢٠-٣٠ مواطناً/عائلة على الأقل. وتم قياس الظروف المعيشية وجودة الحياة قبل وبعد لقاء فريق الاستثمار حيث جرى تسجيل تحسن ملحوظ. ويشعر موظفو البلديات المعنيين الذين لديهم حالياً قدر أكبر من فرص الحصول على الموارد ويمكنهم الاستثمار في مرحلة مبكرة، أنهم قادرون على إحداث تأثير حقيقي، كما أن التخطيط المشترك يوفر الوقت الذي يمكن استثماره في معالجة قضايا أكثر فعالية.

١٤٦ يمكن أن يتألف فريق الاستثمار من أفراد من العيادات الصحية ورياض الأطفال والمدارس وغيرها من الوكالات المتخصصة (مثل "الخدمات الخاصة بالأطفال والشباب والأسر" و "خدمات الصحة العقلية وإساءة استعمال المواد المخدرة" وما إلى ذلك) ومن ممثلين خارج المؤسسة البلدية من القطاع التطوعي والقطاع الخاص، ومن شبكة الأسرة نفسها.

الشكل ٦٧: مصفوفة تخطيط مختبر "آسكر" للرفاهية



Degree of vulnerability is defined as the collected resources of the citizen/family, and their ability to change their own situation.

U Young people

F Family

U Additional investment

Every «line of circles» in the diagram illustrates the «Investment Journey» for a citizen/family that have participated in the pilot.The first circle is their starting point, the second circle shows how the situation has developed over the course of the pilot and the third circle (dotted line) what is the desired goal.

The citizens and families that participated in the Welfare Lab all were in an either untenable or vulnerable situation, and have, **already after 8 months or less, moved forward in their «Investment Journey».**

Through Asker Welfare Lab, it is a realistic estimate that an **overwhelming majority of the citizens/families will be in a stable or sustainable situation in the course of 2-3 years.**

المصدر: مختبر "آسكر"

الاتجاه ٣: الشمولية والشرائح الأضعف من السكان

هذا ويتم تطوير التفكير الاستثماري بشكل أكبر في سياق محلي أوسع، كما يجري وضع الحلول والتدابير من خلال التعاون مع القطاع التطوعي، والشركات الخاصة ومجتمع "آسكر" بأكمله. وتعمل بلدية "آسكر" في الوقت الحالي على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المطلوبة لتوسيع النموذج ونشره على الصعيدين الداخلي والخارجي. فالبلدية ليست مستقلة عن محيطها ولا يمكنها التأثير على حياة الناس وحدهم. وبالتالي، من الضروري تنسيق التدخلات الإقليمية أو التدخلات على مستوى الدولة مع تدخلات البلدية في المستقبل.

وحظي هذا المشروع بالتقدير باعتباره مشروع وطني للتعلم في النرويج، وكان واحداً من ثلاثة مشاريع حصلت على الجائزة الوطنية السنوية للابتكار من قبل وزارة الحكم المحلي والتحديث. كما حصل على شهادة أفضل الممارسات من قبل (EPSA) خلال المؤتمر الذي أقيم عام ٢٠١٧.

وجهة نظر المستخدم

تشكل وجهات نظر المستخدمين العناصر الرئيسية في مختبر "آسكر" للرفاهية والتي تساهم بشكل كبير في تحديد المشاكل ونهج المختبر للعمل مع المواطنين. وتم استخدام التفكير التصميمي والابتكار في جميع مراحل التطوير. وعلى الرغم من مواصلة المختبر تطوير أدوات تقييم أكثر تعقيداً، فقد برز دليل مبكر على أن هذا النهج يعمل لصالح المواطنين. وأوضح أحد المواطنين قائلاً: "تجعلني أداة المسح البياني أشعر بالانتماء. تجعلني أشعر بأنه يمكنني فعلاً التأثير على النتائج".

التحديات والدروس المستفادة

تسلط حالة مختبر "آسكر" الضوء على أهمية وجود بنية تحتية داعمة للابتكار، تشمل القيادة التي تتيح إجراء التجارب وارتكاب الأخطاء والتعلم منها سريعاً. ومن الضروري أيضاً الحصول على تمويل خارجي لإتاحة العاملين المختصين الذين يتمتعون بالكفاءة لتجربة ممارسات جديدة. ومن دون ذلك، يصبح من الصعب جداً دفع عجلة التغيير في المؤسسات العامة.

ويتوصل المختبر من خلال التجربة إلى أن جعل الأسرة والمواطن واحتياجاتهم محوراً للخدمات هو أمر أساسي، ما يتيح للمختبر مواجهة تحيز المتخصصين (محاولة مطابقة الواقع مع آراء الخبراء) وإحداث تغير حقيقي في حياة الناس. "انتقلنا من مرحلة عدم الاطمئنان بشأن مراجعة المواطنين إلى عدم الاطمئنان إذا لم نقم بمراجعة المواطنين أولاً".

ويتطلب الإبقاء على نظرة عامة حول المشاكل وحلولها تنسيقاً أفضل للموارد، والمهام والمسؤوليات المشتركة بين الإدارات العامة، ونماذج جديدة لقياس الآثار. وبالإضافة إلى ذلك، تبيّن الحالة أن النتائج المحتملة للتعاون بين القطاع التطوعي والشركات الخاصة وأصحاب المشاريع الاجتماعية أكبر بكثير مما كان متوقعاً. وفي حين أن هذا النهج ليس سهلاً أو موثوقاً به دائماً، إلا أنه قادر على تحقيق النتائج المتوخاة.

الشكل ٦٨: جلسة تخطيط مختبر "آسكر ويلفير"

المصدر: مختبر "آسكر" للرفاهية (Asker Welfare Lab)

الخاتمة

أجريت هذه الدراسة في لحظة تاريخية صعبة ومليئة بالتحديات، حيث تقوم التقنيات التي تُحدث تغيرات جذرية والعولمة والتفاوت الاقتصادي، في جعل تحديات القطاع العام أكثر تعقيداً من أي وقت مضى. ويشكل هذا التعقيد السمة الأساسية لمعظم قضايا سياسات اليوم، وإن خصائصها مترابطة بطرق متعددة يصعب تحديدها، كما توجد هناك حاجة لأدوات جديدة لمساعدة الحكومات على الاستجابة. غير أن الحكومات غالباً ما تكون غير مستعدة للتعامل مع مثل هذه المشاكل المعقدة. ولم تتكيف الهياكل والأنظمة والعمليات والمهارات القائمة بعد مع الواقع الراهن، ومن الواضح أن الوضع الحالي غير كافٍ لمعالجة الطابع المعقد لعالمنا اليوم.

يحتاج القطاع العام إلى تصحيح رئيسي في المسار لمواجهة هذه الحالة المتزايدة من التعقيد وعدم اليقين. وتدعو هذه الحاجة إلى اتباع طرق جديدة لدراسة المشاكل واتخاذ القرارات التي تؤثر على مليارات الأشخاص كل يوم، ولا يمكن تحقيق هذا التصحيح إلا من خلال الابتكار. غير أنه لا يمكن لأي مؤسسة من مؤسسات القطاع العام، سواء كانت مدينة أو حكومة وطنية، إجراء هذا التغيير بمفردها. وينبغي على جميع الحكومات، وكذلك شركائها في القطاع الصناعي والمجتمع المدني، العمل معاً لإيجاد حلول تستند إلى منظورات أساسية وجماعية على نطاق المنظومة. ويجب على الابتكار أن يتدرج صعوداً من البلدات والمدن إلى الولايات والمناطق وصولاً إلى البلدان ومن ثم جميع أنحاء العالم- وكذلك أفقياً عبر جميع هذه المستويات. ويجب أن يكون الابتكار مدفوعاً من قبل أفراد متفانين يعملون على جميع المستويات من الموظفين المبتدئين إلى الوزراء والرؤساء التنفيذيين.

وكما تُظهر هذه الدراسة، تنظر الحكومات إلى تحديات اليوم كنداء للعمل من أجل إعادة النظر في الركائز الأساسية لكيفية عملها، وهدفها، وكيفية تعاملها مع المواطنين والشركات ودعمها لهما. وتقوم الحكومات بصفة خاصة بالابتكار للأسباب التالية:

- بناء وتوسيع نطاق برامج الهوية الرقمية التي تعتبر بمثابة أساس للخدمات المبتكرة، مع دعم الاشخاص والشركات للتعبير عن هوياتها الفريدة وتفعيل النقاش حول الهوية الوطنية في عالم تتلاشى فيه الحدود بشكل متزايد.
- تبني نهج الأنظمة وعوامل التمكين لإحداث نقلة نوعية في طريقة تقديمها للخدمات، من خلال الابتكار لتحويل وإعادة توحيد العمليات وأساليب عمل الحكومة الأساسية بطرق متشعبة.
- تهيئة ظروف أفضل للشمولية والفئات السكانية الضعيفة من أجل معالجة المشاكل المعقدة الحالية والمستقبلية، وخلق عالم لا يتم فيه التخلي عن أحد ويتاح لجميع الأشخاص الفرص لحياة أفضل.

وتشكل هذه الاتجاهات جزءاً من حركة ناشئة تعتبر الابتكار بمثابة النظام الجديد للحكومة. وتثبت الكثير من الابتكارات التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة أنه يمكن تحقيق تأثيرات ملحوظة من خلال ربط الخدمات المتفاوتة والأنظمة والأشخاص. وبالاستناد إلى هذا المبدأ، يعمل مرصد الابتكار في القطاع العام (OPSI) إلى جانب مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي من أجل تفعيل هذه الحركة من خلال القيام بدور الجهة الداعية وجهة الاتصال للمبتكرين والابتكارات في جميع أنحاء العالم. ويسعى مرصد الابتكار في القطاع العام (OPSI) ومركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي من خلال هذه الدراسة، إلى نشر الأفكار الجديدة والمثيرة للاهتمام وجمع طائفة متنامية من المبتكرين لتبادل الأفكار والمبادرات الجديدة لمساعدة الحكومات على جميع المستويات للمضي قدماً معاً.

الملاحق

الملاحق ١ : تطوير المشتريات العمومية لدعم أهداف السياسة الثانوية

	المشتريات العامة الخضراء		الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم		السلع والخدمات المبتكرة	
	2016	2014	2016	2014	2016	2014
أستراليا	■	●	●	●	●	●
النمسا	◆●	●	◆●	◆	◆●	●
بلجيكا	◆●	◆●	●	●	●	●
كندا	◆●	◆●	●	●	◆	●
تشيلي	◆●	◆●	◆●	◆●	○	●
جمهورية التشيك	–	–	–	–	–	–
الدنمارك	●	●	●	●	●	●
استونيا	●	○	●	○	●	○
فنلندا	◆●	●	◆	◆	◆●	◆
فرنسا	–	◆●	–	◆●	–	◆●
ألمانيا	●	●	●	●	●	●
اليونان	◆	◆●	◆	●	○	○
المجر	●	◆	●	●	●	●
أيرلندا	●	●	●	●	●	●
إيطاليا	●	◆	◆	◆	◆	◆
اليابان	●	●	●	●	○	●
كوريا	●	●	●	●	●	●
لاتفيا	●	–	●	–	◆	–
لوكسمبورغ	–	◆●	–	◆●	–	◆
المكسيك	●	●	●	●	●	●
هولندا	●	◆	◆●	◆●	◆●	◆●
نيوزيلاندا	◆●	◆●	◆●	◆●	◆●	◆●
النرويج	◆	■				
بولندا	◆●	●	●	●	●	●
البرتغال	●	●	●	◆	◆	◆
جمهورية سلوفاكيا	◆	○	●	○	○	○
سلوفينيا	●	◆●	●	◆●		◆●
إسبانيا	●	◆●	●	●	●	●
السويد	●	◆●	–	◆●	–	◆●
سويسرا	–	◆●	–	●	●	●
تركيا	●	●	●	●	●	●
المملكة المتحدة	●	●	●	●	●	●
الولايات المتحدة	–	●	–	●	–	◆●
مجموع بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية						
● الاستراتيجيات/السياسات التي وضعت على المستوى المركزي	25	26	24	24	19	22
◆ الاستراتيجيات/ السياسات الداخلية التي وضعت من قبل بعض الجهات المشترية	11	14	8	12	9	11
■ ألغيت	1	1	0	0	0	0
○ لم تُطور	0	2	1	3	6	4
– لا تتوافر معلومات	6	3	6	3	6	3
كولومبيا	●	◆	●	●	●	●
كوستاريكا	●	●	●	●	○	○
الهند	○	–	●	–	◆	–
ليتوانيا	●	–	●	–	●	–
روسيا	–	○	–	●	–	○

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٦،٢٠١٤) دراسة حول المشتريات العامة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، باريس.

رابط الإحصاءات:

888933535240/10.1787/http://dx.doi.org

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ بي: ١٧٣)

الملاحق ٢ : الابتكار في أطر واستراتيجيات وبرامج إدارة الموارد البشرية في الحكومة المركزية/الاتحادية، ٢٠١٦

	إطار الكفاءة	برامج التدريب والتطوير	استراتيجية/ المبادئ التوجيهية للتوظيف	تقييم الأداء	معايير الترقية	إطار تنمية المهارات القيادية (أو البرنامج)	برامج التنقل	جوائز الابتكار
	○	○	○	○	○	○	●	●
	○	●	●	○	○	●	●	●
	●	●	●	●	○	●	●	○
	●	●	●	●	●	●	●	●
	●	●	○	○	○	○	○	●
	○	●	●	●	●	●	○	○
	●	●	○	○	○	○	○	○
	●	●	○	○	○	●	○	○
	●	●	○	○	○	●	○	●
	○	●	○	○	○	●	○	●
	○	●	○	○	○	○	○	●
	●	●	●	●	●	●	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	●
	○	●	●	○	○	○	●	●
	○	●	○	●	●	●	○	●
	●	●	●	●	●	●	●	●
	●	○	○	○	○	●	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○
	●	●	○	○	○	○	●	●
	○	○	○	○	○	○	○	●
	○	○	○	○	○	○	○	●
	○	○	○	○	○	●	○	○
	○	●	○	●	●	○	○	●
	●	○	●	●	●	●	○	○
	●	●	●	●	●	●	●	●
	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○
	●	●	●	●	●	●	○	●
	●	●	●	○	●	●	●	●
	○	○	●	○	○	●	○	●
● مدرجة	16	21	11	14	8	19	9	22
○ غير مدرجة	19	14	24	21	27	16	26	13

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٦) دراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الحكومات المركزية/الاتحادية لبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس

رابط الإحصاءات: http//dx.doi.org/10.1787/888933505304

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٧ بي: ١٩٧)

الملاحق

Economist (2018), "A watertight store of Indians' personal data proves leaky", The Economist, 11 January 2018, www.economist.com/news/asia/21734468-journalist-discovers-information-aadhaar-id-scheme-available-online-watertight.

Economist (2017), "What is gender budgeting?", The Economist, 3 March 2017, www.economist.com/blogs/economist-explains/2017/03/economist-explains-2.

Eggers, W. (2016), Delivering on Digital: The Innovators and Technologies that are Transforming Government, Deloitte University Press.

EU (2013), Gendered Innovations – How Gender Analysis Contributes to Research, Publications Office of the European Union, Luxembourg, http://dx.doi.org/10.2777/11868.

European Environment Agency (2015), The European Environment: State and Outlook 2015 – Assessment of Global Megatrends, European Environment Agency, Copenhagen.

Gelb, A. et al. (2017), "What a new survey of Aadhaar users can tell us about digital reforms: Initial insights from Rajasthan", Centre for Global Development, 12 December 2017, www.cgdev.org/publication/what-a-new-survey-aadhaar-users-can-tell-us-about-digital-reforms-initial-insights.

Glaser, A. (2016), "Biometrics are coming, along with serious security concerns", Wired, 9 March 2016, www.wired.com/2016/03/biometrics-coming-along-serious-security-concerns.

Gmeinder, M., D. Morgan and M. Mueller (2017), "How much do OECD countries spend on prevention?", OECD Health Working Papers, No. 101, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/f19e803c-en.

Government of India (2005), Performance Evaluation of Targeted Public Distribution System (TPDS), Planning Commission, Government of India, New Delhi, http://planningcommission.nic.in/reports/peoreport/peo/peo_tpds.pdf.

GOV.UK (2017), Guidance: GOV.UK Verify, Cabinet Office/Government Digital Service, London, www.gov.uk/government/publications/introducing-govuk-verify/introducing-govuk-verify.

Acuity Market Intelligence (2017), The Global National eID Industry Report: 2017 Edition, Acuity Market Intelligence, Louisville, CO, www.acuity-mi.com/GNeID_Report_2017.php.

Banerjie, M. (2017), "Kanyashree scheme for girls in Bengal wins UN award", NDTV, 24 June 2017, www.ndtv.com/india-news/kanyashree-scheme-for-girls-in-bengal-wins-un-award-1716321.

Bauer, R. (2017), "Building capacity vs. building capability: Why development needs 'Systems Thinking'", World Bank, https://blogs.worldbank.org/publicsphere/building-capacity-vs-building-capability-why-development-needs-systems-thinking.

Cakebread, C. (2017), Amazon is now the size of a small country, Business Insider, 27 October 2017, www.businessinsider.fr/us/amazons-workforce-grew-at-an-unprecedented-rate-in-2017-charts-2017-10/#Ijixu5ZOJco3gFCK.99.

Charbit, C. and O. Romano (2017), "Governing together: An international review of contracts across levels of government for regional development", OECD Regional Development Working Papers, No. 2017/04, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/ff7c8ac4-en.

Dai, D. (2016), "From optimism to the end of the nation state, how millennials see the world today", World Economic Forum, 24 August 2016, www.weforum.org/agenda/2016/08/millennials-uphold-ideals-of-global-citizenship-amid-concern-for-corruption-climate-change-and-lack-of-opportunity.

Data2X (2017), Big Data and the Well-being of Women and Girls: Applications on the Social and Scientific Frontier, United Nations Foundation, Washington, DC, www.data2x.org/wp-content/uploads/2017/03/Big-Data-and-the-Well-Being-of-Women-and-Girls.pdf.

DHS (2017), Memorandum on Recission of Deferred Action for Childhood Arrivals (DACA), Department of Homeland Security, Washington, DC, www.dhs.gov/news/2017/09/05/memorandum-rescission-daca.

Easton, S. (2017), "DTA chief lists five priorities, but digital identity 'the one that really matters'", The Mandarin, 4 August 2017, www.themandarin.com.au/82170-five-priorities-as-the-commonwealth-hits-reset-on-digital-transformation.

Miller, R. (2017), The challenge of systemic change: Is it time to change the way Governments use the future? Questions Inspired by the Republic of Korea's Strategic Foresight Initiatives from 1999 to 2010[1]. Emergence: Complexity and Organization, Edition 1, doi:10.emerg/10.17357.99297bb988774f37d01d1edd6c986870.

Minton, J. and T. Mills (2017), "Government launches Login.Gov to simplify Access to public services", DigitalGov, 28 August 2017, www.digitalgov.gov/2017/08/28/government-launches-login-gov-to-simplify-access-to-public-services.

Mirchandani, R. (2017), "What can India's biometric ID system do for development? – Podcast with Aadhaar architect Nandan Nilekani", Centre for Global Development, 9 November 2017, www.cgdev.org/blog/what-can-indias-biometric-id-system-do-development-podcast-aadhaar-architect-nandan-nilekani.

MoEAC (2016), Implementation of the Virtual Data Embassy Solution: Summary Report of the Research Project on Public Cloud Usage for Government, Conducted by Estonian Ministry of Economic Affairs and Communications and Microsoft Corporation, Ministry of Economic Affairs and Communications, Tallinn, www.mkm.ee/sites/default/files/implementation_of_the_virtual_data_embassy_solution_summary_report.pdf.

Mullany, G. (2017), "World's 8 richest have as much wealth as bottom half, Oxfam says", New York Times, 16 January 2017, www.nytimes.com/2017/01/16/world/eight-richest-wealth-oxfam.html.

OECD (2017a), OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-20725345.htm.

OECD (2017b), Government at a Glance, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm.

OECD (2017c), Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264279865-en.

OECD (2017d), Skills for a High Performing Civil Service, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en.

OECD (2017e), National Urban Policy in OECD Countries, OECD

Hitchcock, F. (2017), Creating a Govpass Digital Identity, 17 October 2017, Australian Government Digital Transformation Agency, www.dta.gov.au/blog/creating-a-govpass-digital-identity.

IBM (2016), You, with IBM: 2016 IBM Annual Report, IBM, www.ibm.com/annualreport/2016/images/downloads/IBM-Annual-Report-2016.pdf.

Jayadevan, P.K. (2018), "India's latest export: 20 countries interested in Aadhaar, India Stack", Factor Daily, 10 January 2018, https://factordaily.com/aadhaar-india-stack-export.

Khaira, R. (2018), "Rs 500, 10 minutes, and you have access to billion Aadhaar details", The Tribune, 4 January 2018, www.tribuneindia.com/news/nation/rs-500-10-minutes-and-you-have-access-to-billion-aadhaar-details/523361.html.

Kim, C. (2012), "Analysis: Retirees in South Korea find it's no country for old men", Reuters, 23 July 2012, www.reuters.com/article/us-korea-economy-babyboomers/analysis-retirees-in-south-korea-find-its-no-country-for-old-men-idUSBRE86M1AN20120723.

Kim, S. and H. Jane (2017), "Korea officially becomes aged society", Chosunilbo, 4 September 2017, http://english.chosun.com/site/data/html_dir/2017/09/04/2017090401307.html.

Kirk, J. (2010), "UK to kill national ID card program", Computer World, 14 May 2010, www.computerworld.com/article/2517526/government-it/uk-to-kill-national-id-card-program.html.

Kolachalam, N. (2017), "The privacy battle over the world's largest biometric database", The Atlantic, 5 September 2017, www.theatlantic.com/technology/archive/2017/09/aadhaar-worlds-largest-biometric-database/538845.

Korjus, K. (2017), "Happy 3rd birthday to our global e-resident community", Medium, 1 December 2017, https://medium.com/e-residency-blog/happy-3rd-birthday-to-our-global-e-resident-community-7143adc73994.

Lember, V., R. Kattel and Tõnurist, P. (2017), "Technological capacity in the public sector: The case of Estonia", International Review of Administrative Sciences, forthcoming.

OECD (2015b), Connecting with Emigrants: A Global Profile of Diasporas 2015, OECD Publishing, Paris, http:// dx.doi.org/10.1787/9789264239845-en.

OECD (2011), Digital Identity Management: Enabling Innovation and Trust in the Internet Economy, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/sti/ieconomy/49338380.pdf.

OECD (2007), OECD Recommendation on Electronic Authentication and OECD Guidance for Electronic Authentication, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/sti/ieconomy/38921342.pdf.

Pahwa, N. (2017), "Google Tez gets 7.5M users, over 30M transactions in five weeks", Medianama, 30 October 2017, www.medianama.com/2017/10/223-google-tez-gets-7-5m-users-30m-transactions-five-weeks.

Parlapiano, A. and K. Yourish (2018), "A typical 'Dreamer' lives in Los Angeles, is from Mexico and came to the U.S. at 6 years old", The New York Times, 10 January 2018, www.nytimes.com/interactive/2017/09/05/us/politics/who-are-the-dreamers.html

Raphael, T.J, I. Angell and A. Hall (2017), "Finland's guaranteed basic income is working to tackle poverty", Kera News, 06 May 2017, http://keranews.org/post/finlands-guaranteed-basic-income-working-tackle-poverty.

Rohaidi, N. (2017), "Exclusive: New identity system the 'prerequisite' for a digital economy, says Balakrishnan", GovInsider, 29 March 2017, https://govinsider.asia/innovation/exclusive-new-identity-system-the-pre-requisite-for-a-digital-economy-says-balakrishnan/?ct=t(GI_WSub420.1)&mc_cid=0314629a9c&mc_eid=524d791096.

Rosenfeld, E. and E. Cheng (2017), "Bitcoin sees sudden, sharp spike after smashing through $10,000", CNBC, 29 November 2017, www.cnbc.com/2017/11/29/bitcoin-sees-sudden-sharp-spike-after-smashing-through-10000.html.

Rukmini, S. (2017), "Five surprising trends in India's population growth in the coming decades", Huffpost, 24 June 2017, www.huffingtonpost.in/2017/06/24/five-surprising-trends-in-indias-population-growth-in-the-comin_a_22676736.

Samsung (2016), Fast Facts: Samsung Electronics, Samsung Newsroom, https://news.samsung.com/global/fast-facts.

Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264271906-en.

OECD (2017f), Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264270480-en.

OECD (2017g), Green Growth Indicators 2017, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264268586-en.

OECD (2017h), Schools at the Crossroads of Innovation in Cities and Regions, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264282766-en.

OECD (2017i), Core Skills for Public Sector Innovation, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf.

OECD (2017j), The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264281318-en.

OECD (2017k), International Migration Outlook 2017, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/migr_outlook-2017-en.

OECD (2017l), The Next Production Revolution: Implications for Governments and Business, OECD Publishing, OECD, http://dx.doi.org/10.1787/9789264271036-en.

OECD (2016a), OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-25186167.htm.

OECD (2016b), Governing Better through Evidence-Informed Policy Making, Summary of the June 26 Conference, www.oecd.org/gov/governing-better-through-evidence-informed-policy-making-proceedings.pdf.

OECD (2016c), Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments of OECD Countries, OECD Publishing, Paris.

OECD (2015a), OECD Report to G7 Leaders on Women and Entrepreneurship: A Summary of Recent Data and Policy Developments in G7 countries, Paris, OECD Publishing, www.oecd.org/gender/OECD-Report%20-toG7-Leaders-on-Women-and-Entrepreneurship.pdf.

Ujikane, K., K. Kuwako and J. Schneider (2016), "60 seen as too young to retire in ageing, worker", Japan Times, 15 July 2016, www.japantimes.co.jp/news/2016/07/15/national/60-seen-young-retire-ageing-worker-short-japan/#.Wku761SpndR.

UK Ministry of Defence (2014), Global Strategic Trends – Out to 2045, Strategic Trends Programme, Fifth Edition, Ministry of Defence, Swindon, www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/348164/20140821_DCDC_GST_5_Web_Secured.pdf.

UNDP (2017), UNDP Innovation Facility – Innovation for the Sustainable Development Goals, United Nations Development Programme, New York, www.undp.org/content/dam/undp/library/innovation/Version%2024%20web%20friendly%20-%20August%202%20-%20%20Annual%20Report%202016%20V17.pdf.

United Nations (2015), World Population Ageing, UN, New York, www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf.

Venkataramakrishnan, R. (2017), "Are countries with a poor democratic record more likely to mandate an Aadhaar-like ID?", Scroll.in, 29 September 2017, https://scroll.in/article/851282/are-countries-with-a-poor-democratic-record-more-likely-to-mandate-an-aadhaar-like-id.

Ward, T. (2017), "What we can learn from Finland's basic income experiment", Futurism, 26 July 2017, https://futurism.com/what-we-can-learn-from-finlands-basic-income-experiment.

Westmore, B. (2014), "International migration: The relationship with economic and policy factors in the home and destination country", OECD Economics Department Working Papers, No. 1140, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2014)36&docLanguage=En.

Wildau, G. (2017), "China unveils digital ID card linked to Tencent's WeChat", Financial Times, 27 December 2017, www.ft.com/content/3e1f00e2-eac8-11e7-bd17-521324c81e23.

Sethi, A. S. Bansal and S. Roy (2017), "Details of over a million Aadhaar numbers published on Jharkhand govt website", Hindustan Times, 19 July 2017, www.hindustantimes.com/india-news/in-massive-data-breach-over-a-million-aadhaar-numbers-published-on-jharkhand-govt-website/story-EeFlScg5Dn5neLyBzrkw1I.html.

Singh, S. (2017), "Benefits of Aadhaar are real but so are fears of biometric theft. Here's why", The Economic Times, 13 April 2017, https://economictimes.indiatimes.com/news/politics-and-nation/heres-how-aadhaar-has-become-hydra-headed-the-most-used-identity-in-the-world/articleshow/58155674.cms.

Singhl, M. (2018), "Aadhaar adds fresh security layer with 16-digit 'Virtual ID'", The Times of India, 11 January 2018, https://timesofindia.indiatimes.com/india/aadhaar-adds-fresh-security-layer-with-16-digit-virtual-id/articleshow/62450598.cms.

Skidelsky, R. (2013), "Rise of the robots: What will the future of work look like?", The Guardian,19 February, www.theguardian.com/business/2013/feb/19/rise-of-robots-futureof-work.

Stathis, K.L. (2015), "Ocean Tomo releases 2015 annual study of intangible asset market value", Insights Blog, 5 March 2015, www.oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value.

Steger, I. (2017), "South Korea is ageing faster than any other developed country", Quartz, 31 August 2017, https://qz.com/1066613/south-korea-demographic-time-bomb-its-ageing-faster-than-any-other-developed-country-with-lowest-birth-rate-of-oecd-countries.

Tierney, C., S. Cottle and K. Jorgensen (2012), "GovCloud: The future of government work", 01 January 2012, Deloitte Insights, www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/public-sector/the-future-of-the-federal-workforce.html.

Tõnurist, P. (2015), "Technological change in the public sector: Redefining control, power and authority in traditional bureaucracies", International Conference on Public Policy (ICPP), Milan, Italy, July.

Tonurist, P., V. Lember and R. Kattel (2016), "Joint data platforms as X factor for efficiency gains in the public sector?" Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics, No. 70.

تحقيق نتائج أفضل من خلال الابتكار

مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي
MOHAMMED BIN RASHID CENTRE FOR GOVERNMENT INNOVATION

يعمل مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي من أجل تحفيز وإثراء ثقافة الابتكار داخل الحكومات من خلال تطوير إطار متكامل للابتكار. ويتمثل الهدف من ذلك في أن يصبح الابتكار أحد الركائز الأساسية لحكومة الإمارات العربية المتحدة بما يتماشى مع رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي والتي تهدف إلى تطوير العمليات الحكومية وتعزيز القدرة التنافسية لدى دولة الإمارات العربية المتحدة.

OECD
BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

تتمثل مهمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تعزيز السياسات التي من شأنها تحسين الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأشخاص في جميع أنحاء العالم. وتم تطوير هذه الدراسة من خلال مديرية الحوكمة العامة والتنمية الإقليمية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تعمل على مساعدة الحكومات على تنفيذ سياسات استراتيجية ومبتكرة قائمة على الأدلة بهدف تعزيز الحوكمة العامة والاستجابة بفعالية للتحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

القمة العالمية للحكومات
WORLD GOVERNMENT SUMMIT

قام مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي برعاية هذه الدراسة بالتنسيق مع القمة العالمية للحكومات التي تحرص على رسم معالم مستقبل الحكومة في جميع أنحاء العالم. وتقوم كل عام بوضع جدول أعمال للجيل القادم من الحكومات مع التركيز على تسخير الابتكار والتكنولوجيا من أجل معالجة التحديات العالمية التي تواجه البشرية. وهي بمثابة منصة لتبادل المعارف، والقيادة، وإقامة الشبكات والتحليل.

OPSI
Observatory of Public Sector Innovation

كجزء من مديرية الحوكمة العامة والتنمية الإقليمية، يقوم مرصد الابتكار في القطاع العام بجمع وتحليل الأمثلة على الابتكار الحكومي لتقديم البحوث والنصائح العملية بشأن كيفية إنجاح الابتكار وهو يعتبر بمثابة منتدى عالمي لتبادل الأفكار المبتكرة. وقام مرصد الابتكار في القطاع العام بدور ريادي في إعداد هذه الدراسة.

لمزيد من المعلومات حول مرصد الابتكار في القطاع العام أو هذه الدراسة، يرجى زيارة الرابط التالي: http://oe.cd/opsi أو الاتصال عبر البريد الإلكتروني التالي: opsi@oecd.org

ISO codes of countries referred to in this report

Argentina	ARG	Guatemala	GTM	Panama	PAN
Australia	AUS	Honduras	HND	Paraguay	PRY
Austria	AUT	Hungary	HUN	Peru	PER
Belgium	BEL	Iceland	ISL	Philippines	PHL
Brazil	BRA	Indonesia	IDN	Poland	POL
Canada	CAN	Ireland	IRL	Portugal	PRT
Chile	CHL	Italy	ITA	Romania	ROU
Colombia	COL	Japan	JPN	Slovak Republic	SVK
Costa Rica	CRI	Jordan	JOR	Slovenia	SVN
Czech Republic	CZE	Korea	KOR	Spain	ESP
Denmark	DNK	Latvia	LVA	Sweden	SWE
Dominican Republic	DOM	Lithuania	LTU	Switzerland	CHE
El Salvador	SLV	Luxembourg	LUX	Tunisia	TUN
Estonia	EST	Mexico	MEX	Turkey	TUR
Finland	FIN	Morocco	MAR	United Kingdom	GBR
France	FRA	Netherlands	NLD	United States	USA
Germany	DEU	New Zealand	NZL	Uruguay	URY
Greece	GRC	Norway	NOR		

Acknowledgements

This report was prepared by the Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) in the Public Sector Reform Division of the Governance Directorate (GOV) of the OECD. OPSI collects and analyses examples and shared experiences of public sector innovation to provide practical advice to countries on how to make innovation work.

The report has been prepared by Jamie Berryhill and Piret Tõnurist, Innovation Specialists, OPSI, under the co-ordination of Marco Daglio, Senior Project Manager, OPSI and the leadership of Edwin Lau, Head of the OECD Reform of the Public Sector (RPS) Division. The report is the result of close co-operation with the Government of the United Arab Emirates (UAE) and its Mohammed Bin Rashid Centre for Government (MBRCGI), and the World Government Summit.

The OECD and MBRCGI thank all of the governments and organisations that contributed examples and materials for this report, as well as public sector innovators everywhere.

جميع الصور محمية بموجب حقوق الملكية الممنوحة، بالإضافة إلى:
الصور غير المحمية بحقوق الملكية - www.Shutterstock.com و www.pixabay.com

التصميم والإنتاج قبل طباعة النسخة النهائية: www.baselinearts.co.uk