

تحسين التنظيم والإدارة من التشخيص إلى التنفيذ

يعتمد صناع السياسة بشكل عام على الأدلة المتداولة شفاهيا لتقييم نوعية التنظيم والإدارة، ولكن هذه المعلومات تكون في كثير من الأحيان مضللة وغير كاملة. فكيف تستطيع الحكومات والمجتمع المدني تشجيع التغيير المؤسسي بإنشاء وتطبيق أسلوب منهجي لقياس أسلوب التنظيم والإدارة والعوامل المقررة له ونتائج؟

دانييل كوفمان، وأرت كراي، وبابلو زويدو - لوباتون

Daniel Kaufmann, Aart kraay, and Pablo Zoido - Lobatón

وقواعد تنظيمية سليمة، (٣) احترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم المعاملات الاقتصادية والاجتماعية المتبادلة بينهم. وهناك مجموعة واسعة من المؤشرات عبر البلدان تلقى الضوء على مختلف أبعاد التنظيم والإدارة. وقد تعرفنا أثناء عملنا على عدة مئات من هذه المؤشرات (للإطلاع على التفاصيل - انظر كوفمان وكراي وزويدو - لوباتون ١٩٩٩ أ، ب). وهذه المؤشرات التي تقاس في الأساس بوحدات نوعية، تنتجها مجموعة واسعة من المنظمات (وكالات لتقدير المخاطر التجارية، ومنظمات متعددة الأطراف، ومؤسسات البحث والدراسة، والمنظمات غير الحكومية الأخرى). وهي تشمل وجهات نظر مختلف المراقبين (الخبراء، ورجال الأعمال، وأفراد المواطنين) وتغطي مجالا واسعا من الموضوعات (الاستقرار السياسي والمناخ الملائم للأعمال، فعالية توفير الخدمات العامة، والخبرة مع الفساد وما إلى ذلك).

وهذه المعلومات النوعية مهمة في قياس أسلوب التنظيم والإدارة. فبالنسبة لبعض جوانب هذا الأسلوب - الفساد على سبيل المثال - لا تتوافر بوجه عام غير المعلومات النوعية، رغم أنه، كما سنرى فيما بعد، قد بدأت أنواع جديدة من الاستقصاءات في تقديم مؤشرات كمية محسنة للتنظيم والإدارة. وعلاوة على ذلك فإن مفاهيم أصحاب المصلحة عن نوعية التنظيم والإدارة - كما تعكسها هذه التقديرات النوعية - لها أهمية على الأقل بقدر المعلومات الموضوعية (المستمدة من الإحصاءات الرسمية) وكثيرا ما تعكس بشكل أدق النتائج الفعلية. وعلى سبيل المثال، فإن حقوق الملكية يضمنها القانون في كل البلدان تقريبا. ومع ذلك فإن الإنفاذ الفعال لهذه الحقوق بواسطة المحاكم يتفاوت بشكل كبير. وعندما ترى المنشآت أن المحاكم لا تفرض هذه الحقوق، فإنها ستبحث عن طرق أخرى أقل كفاءة للالتزام بتنفيذ العقود.

العرض الدقيق لانعدام الدقة

عند غربة هذه الكمية الثرية من المعلومات النوعية، قد ينتاب المرء قدر كبير من الشك. فهل هذه المعلومات مفيدة - مثلا ما الذي يستطيع محللو الأعمال في وول ستريت أن يعرفوه عن الفساد في مولدوفا أو النيجر؟ وهل هذه المعلومات مترابطة منطقيا - وهل البيانات عن مفاهيم المشروعات حول الضغط السياسي على الموظفين العموميين أو الوقت

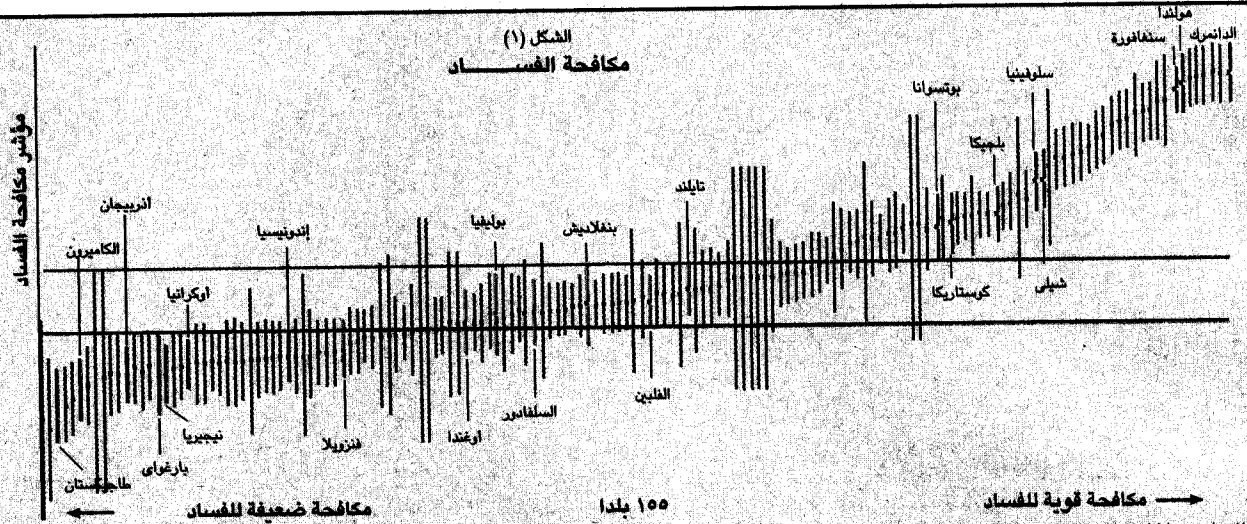
تدهور مستوى المعيشة في أوكرانيا باطراد في أعوام التسعينيات. وقد عزى قدر كبير من هذا التدهور إلى ضعف التنظيم والإدارة الذي اتخذ شكل عدم كفاية سيادة القانون وعدم كفاية حماية حقوق الملكية، وانتشار الفساد، واتباع سياسات خاطئة تخدم مصالح خاصة. وبلدان مثل أوكرانيا وروسيا ليسا على الإطلاق فريدين في مواجهة تحدٍ خطير يتمثل في ضمان سلامة أسلوب التنظيم والإدارة (والذي قد تحاول حكومتاهما المتخبتان حديثا معالجته). ويؤخذ من التجربة العملية في العديد من البلدان أن ثمة ارتباطا بين ضعف التنظيم والإدارة وبطء التنمية الاقتصادية، في حين أن تحسين التنظيم والإدارة يؤدي إلى نجاح التنمية. ويصدق الشيء نفسه على مستوى الأقاليم أو المقاطعات. فقد وجد في الأرجنتين أن الفساد المستشري في عمليات الشراء وتخصيص موارد الميزانية سائد في مقاطعة كوريانتييس. وعلى عكس ذلك، في مدينة بوينس آيريس، أدى برنامج معتمد على المشاركة الشعبية لتعزيز الشفافية في عمليات الشراء إلى تحسينات كبيرة. وفي مدينة كامبو الياس في فنزويلا، أدت الإصلاحات البلدية بعيدة الأثر على ضرب الفساد وتحسين الكفاءة.

ويؤخذ من هذه الأمثلة أن فشل التنظيم والإدارة منتشر ومكلف، في حين أن التنظيم والإدارة الجيدين يوفران مزايا عديدة. وتطرح هذه الأمثلة أيضا نوعين من التحديات:

- الانتقال من الاستماع للروايات الشفهية إلى تكوين أسلوب منهجي لقياس أسلوب التنظيم والإدارة والعوامل المحددة له وتأثيره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- استخدام المعلومات المرتبطة بذلك وتحليلها بدقة لمساندة الإصلاحات المؤسسية لكبح الفساد وتحسين أسلوب التنظيم والإدارة.

قياس التنظيم والإدارة

إننا نعرف أسلوب التنظيم والإدارة بأنه التقاليد والمؤسسات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة في بلد معين. وهذا يشمل (١) العملية التي تختار بواسطتها الحكومات وتساءل وتراقب وتستبدل، (٢) قدرة الحكومات على إدارة الموارد بكفاءة، وصياغة وتنفيذ وفرض سياسات



المصادر : Kaufmann, Kraay, and Zoido-Lobaton (1999 a and b). ملاحظة : هذا الرسم يبين تقديرات مكافحة الفساد في ١٥٥ من البلدان المختارة للموضحة على المحور الأفقي (الاختيار الذي قمنا به لأغراض توضيحية فقط. ولم يقصد ترتيب الاقتصادات في درجات) والخطوط الرأسية تبين المجال المتصل للمؤشرات التوجيه والإدارة، والنقط في وسط هذه الخطوط تبين القيمة الأكثر احتمالا بالنسبة لكل بلد والبلدان المبنية باللون الأحمر أو الأخضر هي التي لمؤشر التوجيه والإدارة فيها أهمية إحصائية في الثلث الأعلى أو الأدنى بين كل البلدان. والبلدان المبنية باللون الأصفر لاتقع في أي من المجموعتين السابقين. والمواقع النسبية للبلدان خاضعة لاحتمالات الخطأ، وهي تعبر عن رؤية مجموعة متنوعة من منظمات القطاع العام والخاص على نطاق العالم، واختيار هذه البلدان لا يعبر بأي شكل عن الآراء الرسمية للبنك الدولي أو صندوق النقد الدولي.

ونظرا لأنها مستمدة من معلومات من عدة مصادر مختلفة، فإن إجمالي مؤشرات التنظيم والإدارة أكثر دقة من أي مؤشر على حدة. وعلاوة على ذلك، فإننا نستطيع تحديد قدر هذه الدقة. والشكل ١ يقدم بيانات عن المؤشر الكلي « للسيطرة على الفساد ». والبلدان مرتبة على المحور الأفقي طبقا لدرجتها بالنسبة لهذا المؤشر. ويبين المحور الرأسي القيم المحتملة إحصائيا للمؤشر كخط لكل بلد، حيث تبين النقطة في وسطه أفضل تقدير للسيطرة على الفساد في ذلك البلد. وتتفاوت السيطرة على الفساد بدرجة كبيرة عبر البلدان. والأهم من ذلك، أن النطاق المحتمل إحصائيا لتقدير كل بلد واسع جدا أيضا، مما يوحي بأنه حتى المؤشرات الكلية الكفوة غير دقيقة نسبيا، لأن النطاق للتنظيم والإدارة في العديد من البلدان يتداخل. وغنى عن القول أن المؤشرات الفردية أقل دقة حتى عن ذلك !

ويوضح عدم الدقة هذا أن الجري في « سباقات الخيل » بين البلدان لتحديد درجتها بالدقة بالنسبة لأسلوب التنظيم والإدارة ليس مفيدا. ومن الأنسب تصنيف البلدان ببساطة في ثلاث فئات عريضة بالنسبة للأبعاد المختلفة للتنظيم وللإدارة باستخدام أسلوب « ضوء المرور ». ونحن نصور هذا الأسلوب أيضا في الشكل ١ الذي يقدم بلدان مختارة في ثلاث فئات عريضة : البلدان التي لديها « أزمة تنظيم وإدارة » (الضوء الأحمر) والبلدان التي « تحف بها المخاطر » (الضوء الأصفر)، والبلدان « غير المعرضة للخطر » (الضوء الأخضر). ويلفت هذا الأسلوب في التصنيف النوعي العريض النظر إلى نقط الضعف ويشير إلى الحاجة للإصلاح بدون تشجيع المناقشات التي لا طائل منها حول النقاط التي يحرزها كل بلد بدقة أو المرتبة التي يشغلها.

أهمية التنظيم والإدارة

هل يعني عدم دقة هذه المؤشرات الإجمالية أن قيمتها محدودة ؟ لا على الإطلاق. فرغم عدم دقتها، فإنه يمكنها تحديد مجموعة البلدان التي تواجه تحديات كبيرة في التنظيم والإدارة. وعلاوة على ذلك، يمكن استخدامها للتقييم المنهجي لمزايا أسلوب التنظيم والإدارة الجيد لعينة كبيرة من البلدان. وليس من المستغرب أن التنظيم والإدارة الجيدين يرتبطان بشدة بالتنمية الأسرع والأفضل. ولكننا نستطيع أن نذهب إلى أبعد من هذه العلاقة الواضحة، والتي قد تعكس ببساطة حقيقة أن البلدان الأغنى تستطيع أن « تتحمل تكلفة رفاهية التنظيم والإدارة

الذي يقضيه العاملون في المشروعات في انتظار الحصول على تصريح الجمارك فطينا في معرفة شيء من فاعلية الحكومة بشكل عام، أم أنها تقيس أشياء مختلفة تماما ؟ وهل تصلح البيانات للمقارنة - هل يمكن أن نقارن النقاط المحرزة ومقدارها ٣ من ٤ في مجموعة من الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال مع نقاط محرزة مقدارها ٧ من ١٠ في مجموعة من بلدان آسيا ؟ وبشكل أعم، هل تقيّد هذه البيانات عند القيام بتليل قياسي اقتصادي وصياغة نصائح تتعلق بالسياسات ؟

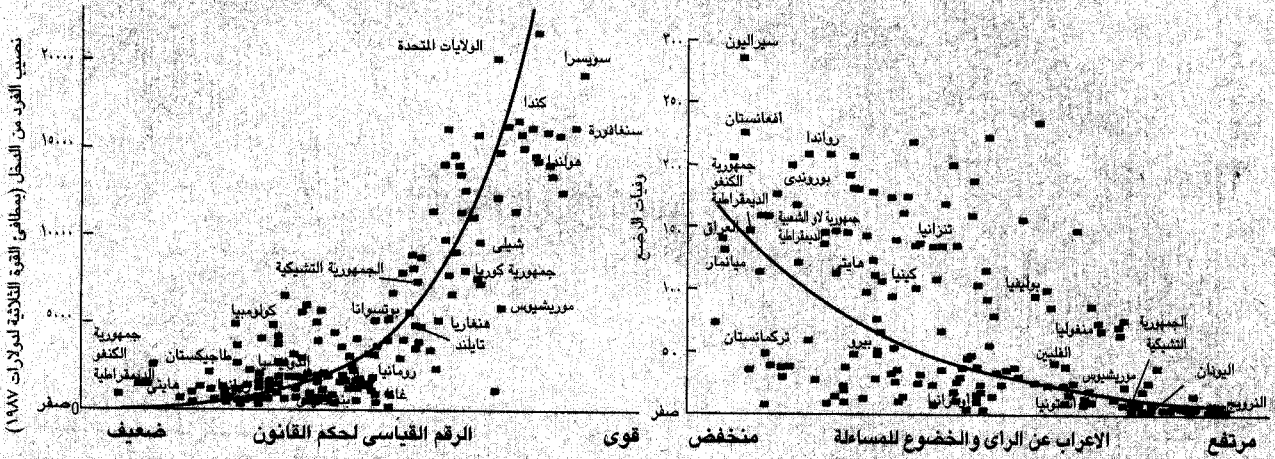
كانت هذه الأسئلة هي الدافع إلى عملنا التطبيقي. ونحن نبدأ من افتراض أن المؤشرات المتاحة تلقي الضوء على عدد صغير لحد ما من المفاهيم العريضة الخاصة بالتنظيم والإدارة والتي تشمل المجالات الستة التالية : الاستماع للآراء والخضوع للمساواة، وعدم الاستقرار السياسي والعنف، وفاعلية الحكومة، والعبء التنظيمي، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد.

واستنادا إلى ذلك، نؤكد ما يلي : أولا، في داخل كل واحد من هذه المجموعات تكون البيانات مترابطة بمعنى أن كل مؤشر على حدة يقدم بعض المعلومات المفيدة (أي إشارة غير كاملة) عن المفهوم الأوسع للتنظيم والإدارة الذي ينسب إليه.

ثانيا، إن البيانات مفيدة. ولو لم تكن كذلك لما رأينا الاتفاق القوي بشكل مدهش عبر كل المصادر حول نوعية التنظيم والإدارة. وما يلفت النظر بشكل خاص هو توافق الرأي العريض الذي يظهر عندما يقارن المرء بين ردود أفعال محلي وكالات تقدير المخاطر مع ردود أفعال أصحاب الأعمال أو المواطنين في بلد ما. إن المحللين الدوليين يعكسون نظرة عالمية، بينما يجلب أصحاب الأعمال والمواطنون المعرفة المحلية، وبشكل عام تتفق وجهات النظر بين هؤلاء وهؤلاء، وبين النهج الإحصائي الذي نتبعه - وهذا ليس بغريب، ذلك أن بعض المصادر الفردية تقدم إشارات أفضل من مصادر أخرى عن نوعية التنظيم والإدارة، ولكن ليس هناك مصدر غير مفيد بشكل كامل.

ثالثا، رغم أن المصادر المختلفة تقيس التنظيم والإدارة بوحدة مختلفة، فإن هناك تقنيات إحصائية متاحة تسمح لنا بأن نثبت كل مصدر في مجموعة مشتركة من الوحدات، مما يجعلها قابلة للمقارنة. فنحن نستخدم « نموذج المكونات غير الملحوظة » لاستخلاص توافق إحصائي من المؤشرات الكثيرة المتاحة المقابلة لكل من المفاهيم الستة العريضة التي ذكرناها أعلاه. ويلخص إجمالي مؤشرات التنظيم والإدارة بكفاءة البيانات المتاحة ويغطي عمليا كل بلدان العالم.

الشكل (٢)
عوائد التنمية



المصادر: Kaufmann, Kraay, and Zoido-Lobaton (1999 a and b).

ملاحظة: يبين الرسمان العلاقة بين: مؤشر سيادة القانون ونصيب الفرد من الدخل في ١٦٦ بلداً في ١٩٩٨/٩٧ في الجزء الأعلى من الرسم، وبين الجزء الأدنى من الرسم مؤشر الاستماع إلى صوت الشعب والخضوع للمساءلة وفيات الأطفال في ١٧٣ بلداً في الفترة ١٩٩٨/٩٧. وتبين الخطوط الأثر التقديري لتحسين التنظيم والإدارة على نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وعلى وفيات الأطفال، وقد تم اختيار البلدان لأغراض التوضيح فقط. والوضع النسبي للبلدان بشأن سيادة القانون والاستماع للآراء والخضوع للمساءلة يخضع لاحتمالات كبيرة للخطأ (انظر الشكل ١) ويعبر عن زخات نظر مجموعة متنوعة من مؤسسات القطاعين العام والخاص. وهذا الاختيار لا يعبر بأي شكل عن الرأي الرسمي للبنك الدولي أو صندوق النقد الدولي.

بالنسبة للفساد في الريف. وبمشاركة البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير والتنمية اكتمل هذا المسح للمشروعات تقريبا بالنسبة للاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال. وبالتحقيق في الأشكال الكبرى للفساد، مثل شراء المراسيم والقوانين البرلمانية، فهو يقدم نظرة جديدة لمدى نقشى «السيطرة على الدولة» والتورط في ذلك من قبل بعض المشروعات - أى الحصول على سيطرة فعالة على المنظمين الحكوميين بدفع الرشاوى أو بوسائل غير قانونية أخرى - بما فى ذلك استفادة الشركات من الاستثمار الأجنبى المباشر. وهذا يوحى بضرورة معالجة الحوافز التي تؤدي للاستراتيجيات الضارة للشركات والسيطرة على الدولة عند صياغة الاستراتيجيات المناهضة للفساد.

ومع ذلك فإن أفضل المعلومات المستمدة عبر البلدان من مسح واحد لا تأخذنا أبعد من ذلك. وتحتاج البلدان التي ستشرع فى برامج لتحسين التنظيم والإدارة ومحاربة الفساد إلى تحليل عميق للتحديات المؤسسية المحددة التي تواجهها. وأدوات التشخيص المتاحة للبلدان مثل تلك التي استنتجها معهد البنك الدولي بالتعاون مع آخرين داخل البنك الدولي وخارجه، يمكن أن تساعد فى توليد معلومات جديدة، وبناء القدرة المحلية، وتطوير الاستراتيجيات والسياسات، ومساندة بناء التحالف لتحسين التنظيم والإدارة. والمكونات الأساسية لهذا التشخيص هي المسوحات العميقة فى كل بلد - التي تقوم بها منظمات غير حكومية محلية - لآلاف الأسر والمشروعات والموظفين العموميين التي تجمع معلومات محددة حول نقط الضعف فى داخل مؤسسات البلد. إن ردود فعل «التقييم الذاتى» لهذه الجماعات الثلاث من أصحاب المصلحة تقارن من أجل الاتساق وتجمع لتيسير التحليل العميق والتعرف على أولويات العمل (من أجل الحصول على تفاصيل عن عملية دعمها أيضا مانحون ثنائيون ومنظمات غير حكومية مثل هيئة الشفافية الدولية ومركز كارتر، انظر معهد البنك الدولي وجماعة القطاع العام لأوروبا وآسيا الوسطى، ١٩٩٩). فعلى سبيل المثال، تعرف التشخيص الذي تم فى البانيا والاكوادور وباراجواى وبوليفيا وجورجيا ولاتفيا على مجالات أساسية لإجراء الإصلاح فيها مثل القضاء والجمارك والشرطة ومستويات الإدارة دون القومية، كما كشف عن الارتباط الوثيق بين شكل الإدارة وانتشار الفقر.

وهناك أهمية خاصة للمسوحات التي تتناول الموظفين العموميين. إذ إن إجاباتهم الصريحة - التي يحميها عدم ذكر الاسم - على أسئلة

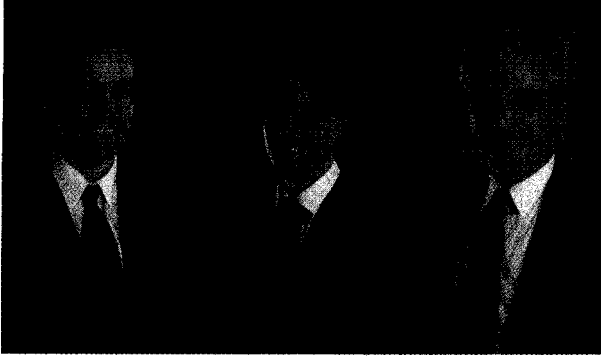
الجيدين» - كما يقول بعض الممارسين لأسوأ أشكال التنظيم والإدارة فى العالم.

وقد وجدنا فى بحثنا، علاقة سببية قوية بين تحسين التنظيم والإدارة وتحقيق نتائج أفضل فى التنمية. ووجدنا أن التحسن فى أحد الانحرافات المعيارية فى سيادة القانون من المستوى المنخفض السائد فى روسيا إلى المستوى «المتوسط» الموجود فى جمهورية التشيك، أو أن تقليل الفساد من المستوى العالى جدا السائد فى أندونيسيا إلى المستوى الأقل فى كوريا، يؤدى إلى زيادة تصل إلى ما بين ضعفين إلى أربعة أضعاف فى دخل الفرد، وانخفاض فى وفيات الأطفال بنفس الحجم، وتحسن مستوى محو الأمية بمقدار يبلغ من ١٥ إلى ٢٥ نقطة فى المائة. ويوضح الشكل ١ مثالين لهذا «المكسب فى التنمية»، الذى يبين الآثار المفيدة «للاستماع لصوت» المواطنين بشأن وفيات الأطفال، وتأثير سيادة القانون على دخل الفرد، وذلك بالنسبة لعينة من ١٦٦ بلدا باستخدام بيانات من أواخر التسعينيات. وهذه الآثار السببية الكبيرة توحي بأن التنظيم والإدارة الجيدين يجب أن يعطيا أولوية متقدمة فى جدول أعمال التنمية.

التوصل إلى تشخيص متعمق

إن المؤشرات الإجمالية المبنية على المصادر الموجودة من البيانات عن التنظيم والإدارة هي أداة قوية للفت الأنظار لمسائل مهمة فى هذا العدد. وهى أيضا لا غنى عنها للأبحاث عبر البلدان فى أسباب التنظيم والإدارة ونتائجها. ولكنها أداة غير جيدة للاستخدام فى صياغة نصائح تتعلق بالسياسات.

ولكى نتقدم للأمام نحتاج لبيانات أفضل وأدوات أفضل. وهناك مجال واسع لتحسين نوعية مؤشرات التنظيم والإدارة القابلة للمقارنة دوليا. وأحد هذه الجهود هو إجراء «مسح لبيئة الأعمال فى العالم» الذى يقوم به البنك الدولي بالمشاركة مع جامعة هارفارد والبنك الأوروبى للإنشاء والتعمير وبنك البلدان الأمريكية للتنمية الذى سيقطى حوالى ١٠ آلاف شركة فى ٩٠ بلدا. وهذا المسح يسأل أسئلة تفصيلية حول مختلف أبعاد التنظيم والإدارة ويبحث كميًا فى مسائل تعتبر فى المعتاد نوعية. فهو على سبيل المثال يطلب معلومات محددة عن نصيب الرشاوى التي تدفع من إجمالي الدخل، وعن النسبة المئوية للرشوة التي «تستقطع» فى مشروعات الشراء العام، بدلا من الآراء الغامضة



دانييل كوفمان (إلى اليمين) كبير مديري جماعة التنظيم والإدارة
والمالية في معهد البنك الدولي.

أرت كراي (إلى اليسار) كبير الاقتصاديين في جماعة أبحاث
التنمية في نيابة الرئاسة لاقتصادات التنمية في البنك الدولي.

بابلو زويدو - لوباتون (في الوسط) باحث اقتصادي في جماعة
التنظيم والإدارة والمالية في معهد البنك الدولي.

استخدام البيانات لتشجيع العمل

توجد الآن كمية وافرة من المؤشرات عبر البلدان لمختلف جوانب التنظيم والإدارة، وهي توحى بقوة بأن أسلوب التنظيم والإدارة له تأثير جوهري على التنمية. ولكن حتى أفضل مؤشرات التنظيم والإدارة عبر البلدان تظل غير دقيقة ولا تفيدنا كثيرا في معرفة الأسباب المحددة لفشل المؤسسات والذي يؤدي إلى ضعف التنظيم والإدارة في إطار ظروف معينة. ويمكن التحدي الحقيقي في العمل مع البلدان على تشخيص وتحديد مواضع الضعف ومعالجتها على المستوى القومي ودون القومي وعلى مستوى الشركات، وفهم الروابط الأساسية بين هذه المستويات. إن الإمكانية الهائلة للمعلومات في التعرف على أولويات السياسة، التي تمنح أصحاب المصلحة القوة، وتبنى الإجماع السياسي على العمل المنسق والمبنى على معلومات صحيحة لتحسين التنظيم والإدارة هي الآن في بداية التعرف عليها، بينما شرع عدد صغير ولكنه متزايد من القادة الوطنيين والمحليين ومن الشركات في حشد التأييد لهذه التجديدات التي تعزز الشفافية. التصوير والنشر

المراجع :

Joel Hellman, Geraint Jones, and Daniel Kaufmann, 2000, "Seize the State, Seize the Day: An Empirical Analysis of State Capture and Corruption in Transition," Paper Presented at the World Bank's Annual Bank Conference on Development Economics, April (Washington: World Bank), www.worldbank.org/wbi/governance.

Daniel Kaufmann, Aart Kraay, and Pablo Zoido-Lobaton (1999a), "Aggregating Governance Indicators," World Bank Policy Research Working Paper No. 2195 (Washington), www.worldbank.org/wbi/governance.

— (1999b), "Governance Matters," World Bank Policy Research Working Paper No. 2196 (Washington), www.worldbank.org/wbi/governance.

World Bank Institute and Europe and Central Asia Public Sector Group, 1999, "New Empirical Tools for Anti-Corruption and Institutional Reform: A Step-by-Step Guide to Their Implementation" (Washington), www.worldbank.org/wbi/governance.

محددة حول التنظيم والإدارة في هيئاتهم كان لها تأثير كبير في إقناع المؤسسات السياسية بضرورة اتخاذ قرارات صعبة للإصلاح. وتلقى هذه المسوحات الضوء على الاقتصاد السياسي والأسباب المؤسسية لفشل التنظيم والإدارة وتشير إلى إصلاحات محددة للقطاع العام. على سبيل المثال، تعرفت المسوحات الأخيرة في الاكوادور وباراجواي وكمبوديا على متغيرات مهمة ترتبط بعلاقة عكسية مع مستويات الفساد في الإدارات العامة مثل الجدارة عند التعيين والترقية والفصل، وفاعلية تدفق المعلومات، وغياب السلطة التقديرية التحكيمية في صنع القرار، والشفافية في إدارة الميزانية. وقد اختلفت النتائج التطبيقية الواضحة لهذه المتغيرات مع النتائج الأكثر غموضا لمسائل مثل مستويات الأجور أو وجود عقوبات صارمة في اللوائح.

وأخيرا، فإن أدلة المسح تصور بوضوح تكلفة الفساد. فالنتائج من الاكوادور وبوليفيا مثلا تبين أن هناك في كثير من الأحوال تفرقة ضد الفقراء في توفير الخدمات العامة، وأن تكلفة الرشوة تقع بشكل غير متناسب على عاتق الأسر الأفقر والمشروعات الأصغر. وفي جورجيا، أبلغت ٧٧ في المائة من الشركات استعدادها لدفع ما يصل في متوسطه إلى ١١ في المائة أخرى من إجمالي دخلها للضرائب إذا تم القضاء على الفساد. فمن الواضح أن الفساد مكلف جدا لخزانات الدول وكذا للأسر والشركات !

ولقد ساعد استخدام بيانات التشخيص الذاتي بواسطة معظم أصحاب المصلحة ونشرها من خلال ورش عمل مشتركة على تعبئة تحالفات أوسع لمساندة الإصلاح المؤسسي. وقد عقدت ورشة عمل في ألبانيا بشأن التنظيم والإدارة على المستوى القومي في نفس الوقت الذي كانت تدور فيه مباريات الدور قبل النهائي لكأس العالم في كرة القدم لعام ١٩٩٨ في فرنسا. وتولى رئيس الحكومة رئاسة الورشة، وشاركت فيها الوزارة ومئات من أصحاب المصلحة في المجتمع المدني. وتم خلالها تقديم الاكتشافات الأساسية لنتائج التشخيص العميق وإجراء حوار حول أولويات العمل، واختتمت بالتزام القيادة ببرنامح محسن للتنظيم والإدارة. وفي اليوم التالي نشرت الصفحات الأولى لكل الجرائد في تيرانا خرائط تبين نتائج تشخيص التنظيم والإدارة، مع تقارير مفصلة في الداخل. وأحيلت نتائج كأس العالم إلى الصفحات الخلفية ! واليوم، بمساندة قرض من البنك الدولي، شرعت ألبانيا في برنامج لمكافحة الفساد يشمل إصلاح القضاء والجمارك.

وقد تقدمت بلدان مثل بوليفيا وجورجيا ولاتفيا من التشخيص إلى العمل الملموس. ففي بوليفيا يتم التأكيد على إصلاح الخدمة المدنية وعمليات (الشراء) بينما أصبح إصلاح الضرائب والجمارك في لاتفيا من البنود ذات الأولوية على الأجندة الوطنية. وفي جورجيا، بعد الكشف عن حقائق مفزعة عن الفساد في القضاء في المسوحات التشخيصية، قرر الرئيس ادوارد شيفرنادزة إعادة اختبار كل القضاة. وتم الاختبار في الصيف الماضي على شاشة التلفزيون! ورسب ثلثا القضاة في الامتحان وتم تعيين آخرين بدلا منهم. وفي مدن مثل كامبو الياس، في فنزويلا، وتيرنوبيل في أوكرانيا، سيؤدي الجمع بين الأدلة من مسح للتنظيم والإدارة تم أخيرا والعمل الجماعي للمجتمع المدني إلى تحسين في فاعلية التنظيم والإدارة المحلية، والاستماع بدرجة أكبر إلى «صوت» المواطنين في قرارات الحكومة، وزيادة خضوع الحكومة للمساءلة من جانب المواطنين، وتحسين توفير الخدمات العامة.