



دليل مركز المشروعات الدولية الخاصة

الحكومة طريق الإصلاح

التخطيط الاستراتيجي للأسواق الصاعدة

نسخة لشركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة

دليل مركز المشروعات الدولية الخاصة الحوكمة طريق الإصلاح

التخطيط الاستراتيجي للأسواق الصاعدة

نسخة لشركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة

مركز المشروعات الدولية الخاصة





التحرير والإعداد:

د. كيم اريك بيتشر، مسئول إدارة المعرفة، مركز المشروعات الدولية الخاصة

المشاركون:

د. جون سوليفان، المدير التنفيذي، مركز المشروعات الدولية الخاصة

جين روجرز، نائب المدير التنفيذي لشؤون البرامج، مركز المشروعات الدولية الخاصة

ستيفن ب. روجرز، نائب المدير التنفيذي لشؤون السياسات الداخلية والتشغيل،
مركز المشروعات الدولية الخاصة

عبد الوهاب الكبسي، المدير الإقليمي لأفريقيا والشرق الأوسط، مركز
المشروعات الدولية الخاصة

جون كاليبو، المدير الإقليمي لآسيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة

أندرو ويلسون، المدير الإقليمي لشرق أوروبا وأوراسيا، مركز المشروعات
الدولية الخاصة

جون زيمكو، المدير الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي،
مركز المشروعات الدولية الخاصة

د. أليكسندر شكولنيكوف، مدير إدارة سياسات الإصلاح، مركز المشروعات
الدولية الخاصة

يوجين سبيرو، كبير مسؤولي المشروعات، المنتدى العالمي لحوكمة
الشركات، مؤسسة التمويل الدولية

التصميم والتنسيق:

أشلي كول، مساعدة تحرير وإدارة معلومات

يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" على تعزيز الديمقراطية حول العالم، من خلال الإصلاح الاقتصادي الموجه للسوق. المركز جزء من غرفة التجارة الأمريكية في العاصمة واشنطن، ولا يهدف لتحقيق الربح. وهو أحد أربعة معاهد للصندوق الوطني للديمقراطية. وقد دعم المركز ألف مبادرة محلية في أكثر من مائة دولة نامية، تعامل فيها -على مدى ٢٥ عاماً- مع قادة الأعمال، وصناع القرار، والصحفيين، لبناء المؤسسات المدنية الأساسية للمجتمع الديمقراطي. ومن القضايا الأساسية التي يتعرض لها المركز، مكافحة الفساد، والمشاركة في السياسات، وجمعيات الأعمال، وحوكمة الشركات، والحوكمة الديمقراطية، وإتاحة الوصول للمعلومات، والقطاع غير الرسمي، وحقوق الملكية، وحقوق المرأة والشباب. وتدعم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة.

تم العمل على هذا الدليل بمساندة "الصندوق الوطني للديمقراطية"

دليل مركز المشروعات الدولية الخاصة الحوكمة طريق الإصلاح

مقدمة

9 1 الهدف: ديمقراطية السوق الحرة

- ماذا يعني اقتصاد السوق؟
- مؤسسات السوق الرئيسة
- ماذا تعني الديمقراطية؟
- ماذا تعني الحوكمة الرشيدة؟
- العلاقة بين اقتصاد السوق والديمقراطية

17 2 تحليل الأوضاع بالدولة

- كيف تعمل الإصلاحات المؤسسية؟
- كيفية تحليل أوضاع الدولة
- تحليل بيئة الأعمال
- تحليل أوضاع الحوكمة
- تحليل أوضاع منظمات القطاع الخاص

37 3 استراتيجية الإصلاح

- أهمية الاستراتيجية؟
- مكونات الاستراتيجية
- ترتيب أولويات قضايا الإصلاح
- كيفية الدخول إلى مجال صنع السياسة
- تعبئة القطاعات العريضة
- خطوات بناء أجندة الإصلاح

- السياق الاستراتيجي والتنظيمي
- وضع الأهداف
- خطة العمل
- عوامل النجاح

مقدمة

مع انقضاء القرن العشرين، صار من الواضح أن الدول الديمقراطية ذات التوجه نحو السوق الحر، تتمتع بمزايا عدة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الإنمائية، ورفع مستويات المعيشة للمواطنين، والاستجابة للتحديات الماثلة في عالم تسوده المنافسة والتغير المطرد. فالمزيج بين الحريات الاقتصادية والسياسية يأتي بآثار ضخمة على الحد من الفقر، وتوسيع مجالات الفرص المتاحة للمواطنين. في كل من دول العالم المتقدم والأسواق الصاعدة، على حد سواء.

وقد قام مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE بتطوير مجموعة من الأساليب التي ثبتت جدواها في مجال تعزيز الإصلاحات الديمقراطية وإصلاحات السوق، والتي قامت مجموعات من القطاع الخاص، في مختلف أرجاء العالم، باستخدامها؛ لتحسين بيئة ممارسة الأعمال ونوعية الحوكمة معاً. ويقدم دليل مركز المشروعات الخاصة بالحوكمة طريق الإصلاح هذه الأساليب، والمبادئ الرئيسة في أسلوب وضع أجندة الإصلاح. ويشرح الدليل الكيفية التي يتسنى بموجبها لمواطني ومنظمات القطاع الخاص اعتماد برامج الإصلاح التي تتوافق والأوضاع السائدة في دولهم.

هذه الطبعة من الدليل معدة لاستخدام شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة، وأي منظمة أخرى، في سعيهم للإصلاحات الديمقراطية والتوجه نحو اقتصاد السوق. وقد تم تنظيم الدليل وفقاً للتسلسل المنطقي في مجال إعداد البرامج، والذي يبدأ بإجراء عمليات التحليل، مروراً بإعداد الاستراتيجية، ثم تصميم البرنامج. ويحث المركز جميع شركائه على إجراء مراجعة دورية للمفاهيم الواردة بالدليل، والتشاور حول أقسامه المختلفة، كلما ظهرت الحاجة إلى ذلك. فبتلك الطريقة، سيكون الدليل بمثابة أداة هامة تساعدكم على تحقيق أقصى استفادة من الجهود التي تبذلونها.

الهدف: ديمقراطية السوق الحرة

تعرف اقتصادات السوق والديمقراطيات بأنها مجموعة من الحريات والمؤسسات التي يعزز بعضها بعضاً. وتتخذ هذه الحريات المؤسسات الأساسية أشكالاً مختلفة في جميع أرجاء العالم، وإن كانت -على اختلافها- تمثل مطالب لا غنى عنها للمجتمعات الحديثة التي تسودها الحريات.

ماذا يعني اقتصاد السوق؟

ينظر الكثيرون إلى السوق باعتبارها مكاناً يتيح التقاء البائعين والمشتريين لتبادل السلع والخدمات. وحقيقة الأمر، أن القدرة على التبادل الحر وممارسة أنشطة الأعمال تعد واحدة من الحريات اللازمة، التي تعزز حيوية الاقتصادات الحديثة. إلا أن مفهوم

السوق عادة ما يؤخذ باعتباره أمراً قائماً دون حاجة لجهد ما، لكن الواقع أن الأسواق ينبغي أن يتم تعزيزها، وأن تجرى هيكلتها على نحو يبسر التبادل الحر.

ماذا تعني المؤسسات؟

"تعد المؤسسات بمثابة محددات أرساها الإنسان بهدف وضع هيكل للتفاعلات بين البشر، وهي تتكون من محددات رسمية، مثل: القواعد، والقوانين، والساتير، ومحددات غير رسمية، مثل: القواعد السلوكية، والأعراف والتقاليد، والفرص الذاتي لمدونات السلوك، بالإضافة إلى الخصائص التي تميز عملية إنفاذ تلك القواعد والأعراف. وهذه جميعاً تحدد محرك بنية المجتمعات، والاقتصادات على وجه التحديد".*

فاقتصاد السوق نظام اقتصادي قائم على المنافسة، حيث تطبق فيه القواعد ذاتها على جميع الأطراف داخله، فقواعد الأسواق أو مؤسساتها توفر الثقة لجميع الأطراف المشاركة بها، كما تسهم في الحد من تكاليف إجراء المعاملات. يضاف إلى هذا

أن مؤسسات السوق تعزز تنمية الأنشطة الاقتصادية بما يتجاوز حدود المعاملات المحدودة قصيرة الأجل، صوب المزيد من التخصص، ووفورات الحجم، والابتكار.

وفيما يلي نعرض لخصائص اقتصادات السوق:

- تتبع الترتيبات الاقتصادية من التبادل الطوعي الحر للقيمة بين الأفراد و/أو الشركات. وتتحدد قيم السلع والخدمات بقوى العرض والطلب، داخل نظام سعري غير خاضع للقيود، وتتبع مشروعية هذا الوضع من أن طرفي التعامل يتوقعان الحصول على منفعة نتيجة لعملية التبادل.
- يكفل القانون للأفراد حرية تكوين تجمعات على أساس اقتصادي لإنشاء الشركات، والتعاونيات، والنقابات، وغيرها من صور النشاط الاقتصادي.
- يضمن القانون لجميع الأفراد حرية تملك وتبادل الممتلكات الشخصية ووسائل الإنتاج، دونما اعتبار لخلفياتهم الاقتصادية أو الاجتماعية.
- يكفل القانون حرية الحركة وتداول المعلومات.
- يضمن القانون حرية دخول الأفراد والشركات إلى الأسواق والخروج منها.
- الحفاظ على حرية المنافسة في الأسواق، باعتبارها سمة لنظام قانوني وإطار تنظيمي يمنع الاحتكار و/أو التواطؤ، من خلال تقييد التجارة، أو تحديد الأسعار، أو القواعد الحكومية، أو غيرها من المعوقات.
- دور الحكومة هو إرساء نظم السوق وصيانتها عن طريق وضع القوانين (القواعد) الهادفة إلى حماية الأفراد والشركات من الممارسات الفاسدة. وينبغي أن تتصف الإجراءات بالموضوعية، وأن تكون رادعة بطبيعتها (وآلا تكون ذات توجه سلطوي). فالضرائب -على سبيل المثال- يجب أن تطبق من خلال عوامل موضوعية، وآلا يكون مضمونها هو المصادرة. كما يتعين أن يكون الحصول على الخدمات والسلع الحكومية متاحاً للجميع بطريقة موضوعية.

اقتصاد القطاع الخاص ليس بالضرورة اقتصاد السوق. عندما يكون سلوك

النشاط الاقتصادي الخاص يدور حول الربح، والفساد، والمحسوبية، فهو لا ينتمي إلى اقتصاد السوق. والفلبين تحت حكم فرديناند ماركوس تعد مثالاً كلاسيكياً لاقتصاد القطاع الخاص الذي هيمنت عليه المحسوبية بدلاً من المنافسة النزيهة. فنفس القواعد يجب أن تسري على كل أنشطة القطاع الخاص.

سياسة عدم التدخل (دعه يعمل) ليست كافية كي تقوم الأسواق بوظيفتها. يتعين على الحكومة ضمان قوانين وقواعد عادلة ومتسقة حتى يمكن لاقتصاد السوق أن ينشأ، فدون قواعد ملزمة تحكم جميع اللاعبين بالسوق، تصبح الأعمال أشبه ما يكون بـ"رأسمالية الكازينو"، حيث الاستثمارات مجرد رهانات -المراهنة على أن الناس سوف تحافظ على كلمتها- الشركات لن تكذب، فالعمال سيحصلون على رواتبهم، والديون سيتم الوفاء بها.

مؤسسات السوق الرئيسية

حقوق الملكية - تؤدي حقوق الملكية الخاصة إلى تشجيع الملاك على الاستثمار وإدخال التحسينات على ما يمتلكونه من أصول، كما تعد بمثابة عوامل محفزة على التجديد والابتكار. ومن سمات النظام الرشيد لحقوق الملكية الخاصة، تحديد من يملك، وماذا يملك، وكيف يمكن تبادل هذه الملكية، فضلاً عن حماية الملاك من عمليات المصادرة دون اتباع الإجراءات القانونية.

التعاقدات الآمنة - العقود التي تتسم بالثقة تؤدي إلى تيسير عمليات التبادل والاستثمار على المستوى الوطني، وحتى بين الغرباء. إذ إن تأكيد احترام العقود يشكل أساساً لاتساع دوائر الثقة في التعاملات الاقتصادية، وتضمن القوانين والمحاكم حجية العقود.

حرية الدخول للسوق والخروج منها - الأسواق الحرة تكون تنافسية ومفتوحة للقادمين الجدد، وليس من مقتضيات دور الحكومة أن تعتمد إلى تقييد الدخول إلى الأسواق بوسائل من قبيل المغالاة في فرض القيود أو تحكم الموظفين الرسميين، أو السماح للمنتجين في القطاع الخاص بعرقلة المنافسة. يجب إزالة القيود التي يكون من شأنها الحد من القدرة على الدخول إلى الأسواق، وتعزيز قوانين المنافسة ومنع الاحتكار، بالإضافة إلى إلغاء أية معاملات تفضيلية، كما يتعين تضمين قوانين الإفلاس أحكاماً تنص على وضع حدود للالتزامات الواقعة على أصحاب الأعمال، مع توفير مقتضيات الحماية لدائنيهم.

حرية تداول المعلومات - في اقتصاد السوق تتمتع الحكومة بالشفافية فيما يتعلق بالسياسات، ولا تقييد تداول المعلومات الاقتصادية. ويقترن بهذا إتاحة

المعلومات الاقتصادية، وغيرها من المعلومات المتصلة بالسياسات، والحقوق، واللوائح، والإجراءات لجميع الأطراف، متضمنة: أصحاب الأعمال، ووسائل الإعلام، ومنظمات المجتمع المدني، والمواطنين.

سيادة القانون - تدعم سيادة القانون كل مؤسسات السوق التي أشرنا إليها، وبمقتضى هذا، يتم إنفاذ القوانين على نحو يتصف بالاتساق، والاستمرارية، والعدالة، ولجميع المواطنين حقوق متساوية من الحماية في ظل القانون.

ماذا تعني الديمقراطية؟

الديمقراطية تشير إلى شكل من أشكال الحكم يركز على سيادة الشعب، أي "الحكم بواسطة الشعب".

الحقوق والحريات - ينطوي مفهوم الديمقراطية على احترام الحقوق المدنية والسياسية، بما فيها حرية التعبير، وحرية تكوين الجمعيات، وحرية الملكية الخاصة، وحرية تداول المعلومات، حيث يتمتع المواطنون بالحرية في كل مناحي الحياة.

المنافسة - يتم اختيار المسؤولين الرسميين، وممثلي المصالح المختلفة، عن طريق المنافسة المفتوحة التي تحدها قواعد راسخة ومتسقة يلتزم بها الجميع. وفي هذا السياق، تكون جميع الأفكار والآراء، والسياسات مطروحة للنقاش والحوار المفتوح.

المشاركة - تستمد مشروعية وفاعلية الديمقراطيات من اتساع نطاق المشاركة في العملية السياسية، فجميع المواطنين يتمتعون بفرص متساوية، وتتاح لهم مناسبات عديدة للمشاركة السياسية.

المساءلة - جميع الحكومات الديمقراطية ملزمة بسيادة القانون، وتخضع لقواعد المساءلة عما تمارسه من سلطات، وبمقتضى ذلك يمتلك المواطنون والمجتمع المدني القدرة على مساءلة الحكومة عن أعمالها وأدائها.

ماذا تعني الحوكمة الرشيدة؟

ينصرف مفهوم الحوكمة الرشيدة إلى ارتكاز عمل الحكومات على أسس من الاستجابة للمطالب الشعبية، والفاعلية، والمساءلة أمام الشعب. كما تركز الحوكمة الرشيدة على أن تكون عملية صنع القرارات بمستويات مرتفعة من الجودة، وفي إطار من المشاركة السياسية. وتتطوي الحوكمة الديمقراطية على استكمال لعملية التمثيل الديمقراطي التي تجرى عن طريق الانتخابات والأحزاب السياسية، مما يجعل الممارسة الديمقراطية فعالة.

- تتاح للمواطنين وللممثلين من جماعات المصالح والضغط فرص المشاركة والتأثير في عمليات صنع القرار، ولا يكون ذلك خلال فترات الانتخابات فحسب، وإنما فيما بين الدورات الانتخابية أيضاً.
- يتوافر للمسؤولين الرسميين المنتخبين الوسائل والحوافز لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- يعمل استقلال القضاء على تعزيز حيادية القانون والحفاظ على سيادته، ويتمتع المواطنون بفرص متساوية من الحماية في ظل القانون، ولا يتم التعامل مع الحكومة بوصفها فوق القانون.
- تتسم أجهزة الخدمة المدنية بارتفاع مستويات المهنية، وكذا بالخضوع للمساءلة أمام المسؤولين الرسميين المنتخبين.
- تتسم القوانين واللوائح بالوضوح، والاتساق، كما تتطوي على إتاحة لمزايا ومنافع اجتماعية تفوق ما يقترن بها من تكاليف.
- الإجراءات الحكومية، وصياغة القوانين وتطبيقها، تتم في أطر شفافة.

العلاقة بين اقتصاد السوق والديمقراطية

تتسم اقتصادات السوق والديمقراطيات بنظم منفتحة وتنافسية، تركز على قواعد مشتركة وحرية واسعة، وتعكس هذه الخصائص مجموعة من القيم المشتركة، من بينها: المشاركة، والشفافية، والعدالة، وتكافؤ الفرص. وتقع

الحوكمة الرشيدة في موقع القلب من العلاقة المتبادلة بين هذين النظامين، إذ من شأنها تعزيز سوق مثمر يتمتع بالثقة، بالإضافة إلى إضفاء عنصري الفاعلية والمشروعية على النظم الديمقراطية.

ففي اقتصاد السوق، يقوم القطاع الخاص -الذي يمارس أنشطته في ظل المنافسة- على موازنة دور الدولة، ويضفي الحيوية على الخطاب السياسي، فضلاً عما يوفره من حيوية ونشاط للمجتمع المدني. يضاف إلى ذلك أن وجود ثقافة ريادية الأعمال المرتكزة على المبادرة وقبول المخاطرة تعمل على تنمية ثقافة المشاركة السياسية للمواطنين والقيادة. كما أن النمو والفرص التي تنشأ نتيجة لحرية السوق تسهم في تعزيز تنمية الطبقة الوسطى، الأمر الذي يمكن النظم الديمقراطية من رفع مستويات المعيشة في المجتمع.

ويمثل النظام الديمقراطي أفضل ضمان للاستقرار السياسي، وتحقيق سيادة القانون، وحماية حقوق الملكية، وجميعها مطالب أساسية -على المدى البعيد- لتحقيق النمو الاقتصادي، وجذب استثمارات القطاع الخاص. ففي النظم الديمقراطية، تركز عملية صنع القرار على المشاركة الشعبية، وأخذ مقترحات المواطنين في الاعتبار، وتتيح المساءلة للقطاع الخاص تقديم إسهامات قيّمة في مجال صنع السياسات الاقتصادية. ومن منظور آخر، برهنت الديمقراطيات على قدراتها في مجال إحداث التوازن بين الضغوط الاجتماعية الناجمة عن النمو السريع، من جانب، والتشجيع على توفير الفرص الاقتصادية للجميع، وتحسين مؤشرات التنمية البشرية، على الجانب الآخر. كما تعد الحوكمة الديمقراطية مطلباً أساسياً لتحقيق مشروعية النظام الاقتصادي واستدامته.

قراءات إضافية

de Soto, Hernando. The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else. New York: Basic Books, 2000.

Diamond, Larry. Developing Democracy: Toward Consolidation. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1999.

Fukuyama, Francis. State-Building: Governance and World Order in the 21st Century. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2004.

North, Douglass C. a, NY: Cornell Univer's Through Time. h Time. Prize Lecture, December 9, 1993. Available at: nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1993/north-lecture.html.

World Bank. Building Institutions for Markets. World Development Report 2002. Washington, D.C.: World Bank, 2002.

*Douglass C. North, Through Time, h Time, Prize Lecture, December 9, 1993

تحليل الأوضاع بالدولة

تتفاوت بشكل كبير -من بلد إلى آخر- نقطة الانطلاق لبرامج الإصلاح، ووجهتها، وهو ما يعكس اختلافات الظروف والقائمة في بداية جهود الإصلاح. ومن ثم، يتعين تحليل المتطلبات والإمكانات القائمة بالدولة عند تصميم البرامج الملائمة للإصلاح المنشود. ونتيجة لإدراك أن اقتصادات السوق والديمقراطيات تتخذ أشكالاً متباينة وفقاً للأطر الثقافية والمؤسسية التي تتواجد بها، فإن ضمان الفاعلية لعمليات الإصلاح عادة ما يقترن بوجود صبغة برامجية في اتباع مبادئ السوق والديمقراطية. ويتصف

المؤسسات غير المنظورة

تخيل أن التحدي الذي تواجهه التنمية أمر يماثل تربية الأسماك ونموها داخل حوض أسماك زجاجي. ربما تتعامل مع هذا التحدي عن طريق تعليم الأسماك مهارات السباحة بطريقة أفضل. إذ يمكن تعليمها كيفية تحريك زعانفها بطريقة مثلى، على النحو الذي يضعها في مصاف أبطل السباحة، إلا أن هذا لا ينفي حقيقة أنها لا تزال تسبح في مياه راكدة، وهو ما يجعل مستويات أدائها بالغة التدني. ومن ثم، فإن لم يتم تغيير المياه، لن تكون هناك جدوى لدروس السباحة.

والواقع أن الأسماك في الدول النامية تخوض نضالاً مستمراً؛ نتيجة لأنها تسبح في المياه دون إمكان الوصول إلى حقوق الملكية، أو تحقق سيادة القانون، أو العدل، أو غير ذلك من مؤسسات اقتصاد السوق والديمقراطية. أما الأسماك في الدول المتقدمة فهي حتى لا ترى المياه، إذ إنها تسبح في مياه نظيفة ونقية. ومن ثم، يتم التعامل باعتبارها من المسلمات.

التحليل الإنمائي الجاد بالتركيز على طبيعة وأداء المؤسسات بالدولة. وتمثل المؤسسات -بتعبير مبسط- "قواعد اللعبة"، فهي تسهم في توفير القدرة على التنبؤ بالتفاعلات البشرية. إذ عن طريق الالتزام بالقواعد، والأعراف، والمبادئ، يكون بمقدور الأفراد ممارسة أنشطتهم وحياتهم بدرجة من الأمان واليقين. فالمؤسسات الاقتصادية توفر القدرة على تخطيط الاستثمارات

والتجارة بقدر من الثقة، والابتكار، كما تعمل مؤسسات الحوكمة على تحقيق أسس السلم والنظام، والحفاظ على الحريات، وسلامة المؤسسات الاقتصادية.

كيف تعمل الإصلاحات المؤسسية؟

تنصب الإصلاحات المؤسسية حول الحصول على أنماط الحوافز المناسبة، فسلوك الأفراد في كل مكان هو في حقيقته استجابة لطبيعة ومدى المنافع والتكاليف السائدة في البيئة المحيطة، ولهذا يتعين إقناعهم بالأسباب التي تحتم مشاركتهم في الأسواق وفي العمليات الديمقراطية، ولا بد أن تتطوي تلك الأسباب على ما يتوافق مع مفاهيم الرفاه الشخصي للمواطنين. وحينما تسود حوافز السوق والديمقراطية، يكون بالإمكان توجيه الطاقة المجمعمة للمواطنين صوب تعزيز التنمية على المستوى القومي.

إلا أن إرساء القواعد المتسمة بالوضوح والعقلانية لا يكفي وحده لحل معضلة الإصلاح المؤسسي، بل يتعين إجراء تشخيص سليم للمشكلات السائدة في الدولة قبل المضي قدماً في إدخال التغييرات الملائمة. وعلى سبيل المثال، فإذا كان الجانب الأكبر من التمويل في دولة ما يتم توفيره عن طريق الاقتراض من النظام المصرفي، لا يكون الحل الأساسي لمشكلة الحصول على التمويل في تلك الدولة هو إصلاح التشريعات المتصلة بنشاط سوق رأس المال. وبالمثل، فإن تصميم نظام لحقوق الملكية يرتكز على سجلات تستخدم تقنيات بالغة الحداثة والتطور لا يعد ملائماً للمناطق الريفية الفقيرة، والتي تفتقر أجهزتها الإدارية إلى المعدات والتقنيات اللازمة. فالإرادة والوسيلة -معاً- تتطويان على أهمية بالغة في مجال إنفاذ القوانين واللوائح.

وتعمل جميع المؤسسات في أطر مؤسسية أكثر اتساعاً، ومن ثم، ينبغي أن تتواءم مع غيرها من المؤسسات القائمة، فإن لم يتحقق التواءم، تكون النتيجة الحتمية هي افتقاد الحوافز التي تقدمها تلك المؤسسات إلى الفاعلية اللازمة، أو تصبح مشوبة بالقصور والخلل. وعلى سبيل المثال، قامت الحكومة الفيدرالية في روسيا -أواخر تسعينيات القرن الماضي- بانتهاج عدد من السياسات الهادفة إلى تشجيع تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لكن ظهر -في كثير من الحالات- تعارض بين تشريعات الأقاليم والتشريعات الفيدرالية المقابلة، الأمر

حدود الممارسات الدولية المثلى

في عام 1999، قام برلمان جورجيا بالتصديق على قانون جديد للإدارة العامة، وهو القانون الذي كانت قد صاغته في الأصل مجموعة من الأكاديميين وخبراء التنمية، وتمت ترجمته إلى اللغة الجورجية. وقد كان بالإمكان -في حال تحقيق التطبيق الكامل للقانون، الذي جاءت صياغته رفيعة المستوى- تحقيق الشفافية الكاملة للأجهزة الإدارية، وتعزيز مشاركة المجتمع المدني في عملية صنع القرارات الخاصة بالتشريعات واللوائح.

إلا أن البحوث التي أجرتها مؤسسة المشاركة في المبادرة الاجتماعية (PSI) -إحدى شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE- أظهرت أن عدداً من الأحكام الهامة في القانون لم يتم إنفاذها على الإطلاق، نتيجة لقصور موارد التمويل المتاحة للأجهزة الإدارية، وأيضاً بسبب صور اللامبالاة البيروقراطية، فضلاً عن جهل أصحاب الأعمال والمواطنين بأحكام القانون. وإزاء هذه الأوضاع، حرصت المؤسسة على نشر الوعي بالقانون، وتنظيم التحالفات لحشد التأييد، بالإضافة إلى ممارسة الضغوط على الهيئات المختلفة للاستجابة للمطالب المنادية بحرية تداول المعلومات، مع اللجوء إلى القضاء في حالات الضرورة.

وثمة دروس عدة يتسنى استخلاصها من تجربة جورجيا، يمكن تلخيصها فيما يلي: أن الخبراء المحليين هم المنوط بهم تشخيص الأوضاع؛ نظراً لاختلاف الظروف من دولة إلى أخرى. وأن درجة توافر القدرات والخبرات المحلية تؤثر في الكيفية التي يتم بها التنفيذ الفعلي للحلول. وأنه يتعين انخراط المجتمع المدني والمسؤولين الرسميين في صياغة التشريعات بحيث يتحقق لهم الفهم السليم لتلك التشريعات، ومساندتها، والحرص على تطبيقها. وأن تحالفات المجتمع المدني تلعب دوراً مهماً في متابعة تنفيذ التشريعات والدفع في اتجاه تطبيقها.

الذي نجم عنه نشوء فجوة واسعة بين نصوص القوانين وبين تطبيقاتها بواسطة سلطات الأقاليم.

يضاف إلى هذا أن العادات والأعراف غير الرسمية تمارس تأثيرات قوية على المؤسسات الرسمية، بصورة قد تعمل على تعزيز أدائها، أو إضعافه. وقد مرت بوتسوانا بتجربة إيجابية في هذا الشأن، إذ قامت الدولة بإرساء آليات رسمية للحوار بين القطاعين الخاص والعام، والذي تم تعزيزه بالأعراف التقليدية للتشاور (therisanyo). ولكن يتبين أنه في كثير من الثقافات، أسهمت الممارسات غير الرسمية -مثل تقديم الهدايا- في إجهاض الجهود الرسمية الرامية إلى منع تعارض المصالح وكبح جماح الفساد.

تؤدي التحولات المؤسسية الناجحة إلى القضاء على عناصر الخلل والتشوه في نظام الدولة الاقتصادي أو السياسي، وذلك عن طريق إدخال عدد من التحسينات المستهدفة، والحفاظ على الدور الوظيفي للعناصر المقبولة محلياً. ويمكن اعتبار المؤسسات ناجحة في حال اتسامها بالكفاءة النسبية، المقترنة بالتطبيق السليم لقواعدها وأحكامها، مع اتساع نطاق اكتسابها للشرعية.

كيفية تحليل أوضاع الدولة

نظراً لما تتطوي عليه الأوضاع القائمة عند بداية التحليل من أهمية بالغة، فإن المكوّن الأول في أي برنامج للإصلاح يجب أن يتخذ شكل تحليل متمعن، إذ إن ما تقوم بإجرائه من تحليلات سوف يمثل الأساس الذي تركز عليه استراتيجيتك.

ابدأ بطرح الأسئلة التالية: كيف تسير الأمور في الوضع الراهن؟.. إلى أي مدى تعاني من اختلالات؟.. لماذا تسير الأمور على ما هي عليه؟.. واستمر في طرح التساؤل: "لماذا؟"، وافحص الإجابات وأعد فحصها حتى تتوصل إلى تفسيرات منطقية بشأن العوامل التي تدفع وتوجه هذا السلوك. وتذكر دوماً أن التحليل المؤسسي لا ينصب فقط على القواعد والهياكل الرسمية على النحو المصاغ على الورق، بل يمتد الأمر إلى استكشاف الدوافع التي تكمن خلف صور الاستجابة الفعلية من جانب الأفراد.

- من المستفيد من الوضع الراهن؟
- كيف تقوم المؤسسات باستبعاد الآخرين من المشاركة في الاقتصاد وصنع القرار؟
- ما الكلفة التي تفرضها المؤسسات الحالية؟
- هل هناك معايير وممارسات تنافس غير رسمية، وما هي مزاياها وعيوبها؟
- هل تطبيق القوانين والقواعد بشكل متسق؟
- ما المعوقات التي تحول دون تدفق المعلومات؟

تحليل بيئة الأعمال

يقوم تحليل بيئة الأعمال على استجلاء الأوضاع المتصلة بممارسة أنشطة الأعمال، وسلامة مؤسسات السوق. وواقع الأمر، أن الأسواق التي تتمتع بالكفاءة لها من الخصائص ما يتجاوز مجرد تحرير التجارة والاستثمار، فهي تضم تنظيمات الحوكمة التي تعمل على توفير الحوافز لأنشطة ريادة الأعمال، وتيسر أداء الأسواق المتسمة بالكفاءة، كما تعمل على حماية الملكية وحماية حريات مجتمع الأعمال. إذ إن بيئة النشاط التي تسودها الحوكمة، من شأنها أن تشجع على الابتكار والاستثمار، وتؤدي إلى رفع الإنتاجية، فضلاً عما ينتج عنها من توسيع لنطاق الفرص المتاحة، ومن ثم، ففي غمار سعيكم لتحديد المشكلات التي قد تشوب بيئة الأعمال، يستوجب الأمر أن توجهوا إلى أنفسكم السؤالين التاليين: "ما هي أكبر المعوقات التي تحول دون إمكان الدخول إلى الأسواق؟" .. "ما هي التكاليف الحقيقية لممارسة النشاط؟".

ومن الأساليب الملائمة لتقييم أوضاع أنشطة الأعمال في دولة ما، يبرز ذلك الأسلوب القائم على تبني منظور المستثمر الأجنبي، فهناك كثير من الاهتمامات المشتركة بين المستثمرين المحليين ونظرائهم الأجانب. ولنتمعن في المعايير التالية التي عادة ما يستند إليها المستثمرون الأجانب عند اتخاذ قراراتهم:

السوق الداخلي - حجم وإمكانات النمو في السوق المحلي، خاصة القوة الشرائية لعملائه. فأنت لن تستثمر في سوق لا يشارك بتحقيق الربح.

طرح السؤال: "لماذا؟"

عندما عاد الاقتصادي ورجل الأعمال هيرناندو دي سوتو إلى وطنه بيرو، قادماً من أوروبا. انتابته حيرة إزاء تفسير إخفاق مواطني دولته في مجال ريادة الأعمال. خاصة أن آخرين من مواطني بيرو حققوا نجاحات ملحوظة في دول أجنبية، وبرز بالتالي هذا التساؤل: "لماذا لم يتمكن أولئك الأفراد -الذين استطاعوا استخدام جميع الاختراعات الغربية، بدءاً من مشبك الأوراق، وانتهاء بالمفاعلات النووية- من إنتاج رأس المال الكافي لتمكين الرأسمالية الوطنية في بلدهم من العمل؟"¹ في غمار البحث عن الإجابة، حرص دي سوتو على استبعاد التفسيرات الثقافية والتكنولوجية من سياق البحث، ولجأ إلى التحدث إلى الفقراء من مواطني دولته. وقد أظهر بحثه أن المشكلة الأساسية لم تكمن في الافتقار إلى الأصول. فالفقراء من مواطني بيرو كانوا يمتلكون ما قيمته 80 مليار دولار من "رأس المال الميت". وهي الأصول غير المسجلة في إطار الاقتصاد الرسمي.

وقد توصل دي سوتو -خلال جهده في محاولة الوصول إلى الحقيقة- إلى أن المعوقات القانونية، مقترنة بغياب حماية حقوق الملكية، هما العقبتان الرئيسيتان اللتان تواجهان معظم مواطني بيرو. ونتيجة لذلك، قام بصياغة وسائل فعالة من شأنها إدماج أصول وممارسات التملك المتواجدة بالقطاع غير الرسمي في نظم الملكية الرسمية. "فالملكية لا تعني فحسب احترام قصاصات من الورق لمجرد وجودها... بل إن عبقرية خلق حقوق الملكية تكمن في تحديد العقد الاجتماعي الراهن فيما يتصل بحقوق التصرف في أصل ما، ثم البناء على هذا الواقع"². وقد أسهم اكتشافه هذا في مساعدة ما يزيد على نصف مليون من مواطني بيرو في الانخراط بالاقتصاد الرسمي، كما أوضح هذا الاكتشاف القيمة الكامنة في الإصرار على طرح التساؤل: "لماذا تسيير الأمور على ما هي عليه؟"

متى يتم إجراء التحليل؟

يتعين تحليل أوضاع دولتك في أي من الأحوال التالية:

- إعداد وثيقة الاستراتيجية، أو مراجعتها.
- مراجعة سياق العمل بالنسبة لمشروع جديد.
- حدوث تطورات رئيسية في دولتك.

حرية الدخول إلى السوق – وتقاس بمدى قوة المنافسة، بالإضافة إلى درجة تدخل الحكومة في مسألة الدخول إلى سوق دولة ما. فكلما ارتفعت درجة حرية السوق، يصبح أكثر جاذبية كفرصة للاستثمار.

الأيدي العاملة والمواد الخام – بينما تقع على عاتق المستثمر مهمة الإتيان برأس المال، والتقنية، والإدارة لتأسيس مشروع ما، فعلى قدر مساوٍ من الأهمية تبرز مسائل نوعية قوة العمل المحلية، ومدى توافر المواد الخام.

الحماية من تأثير انخفاض قيمة العملة – في حال إقدامك على الاستثمار بالدولار، ثم حدث انخفاض في قيمة الأصول المحلية (المقيمة بالعملة المحلية)، تكون قد خسرت جزءاً (أو ربما كل) استثمارك الأصلي المقيم بالدولار.

تحويل حصص الأرباح، والفوائد، وعوائد المساندة الضنية – إن لم تكن لديك القدرة على تحويل أموالك إلى خارج الدولة، فما الداعي للاستثمار في الأساس؟

حماية حقوق الملكية – لمواجهة احتمالات سرقة ملكية الشركة المادية، والفكرية (براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر، إلخ).

إمكانات التصدير – قدرة الحصول على منتجات وحدة تشغيل بسوق ما لخدمة أسواق مجاورة، أو تحقيق أكبر قدر من الكفاءة العالمية لشركة ما عن طريق التبادل التجاري فيما بين وحداتها في الدول المختلفة.

أعباء اللوائح والإجراءات – التكاليف الناشئة عن التدخل الحكومي في أنشطة الأعمال، وفي مآل الأرباح المحققة في دولة ما.

المعاملة التفضيلية والحوافز الضريبية – على الرغم من أهمية الحوافز الضريبية الهادفة إلى جذب الاستثمارات، فإن القرار النهائي بشأن الاستثمار عادة ما يتوقف على الكيفية التي سيؤثر بها نظام وهيكل الضرائب في الدولة على بيئة التشغيل المعتادة.

انخفاض المخاطر السياسية – تمكن المستثمر من الاعتماد على نزاهة الحكومة المضيفة وقدرتها على الحفاظ على القانون والنظام العام داخل الدولة.

القدرة على التنبؤ باتجاه الإدارة الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي
- الثقة في أن الاقتصاد سوف يدار بأسلوب يتسم بالكفاءة والمهنية، ويسمح بالقدرة على التنبؤ، وأن قواعد اللعبة لن تتغير في منتصف الطريق أثناء القيام بالاستثمار.

بنية تحتية موثوق بها وفعالة - القدرة على إنجاز المعاملات والوصول بالسلع والخدمات إلى الأسواق. فواقع الأمر، أن الاستثمارات لن تتمكن من تحقيق العوائد المجزية في حال غياب خدمات البنية التحتية، مثل: خدمات النقل، والطاقة، وخدمات التأمين والمحاسبة، والنظم المالية التي تتمتع بالكفاءة، وغيرها.

المصدر: غرفة التجارة الأمريكية، مركز المشروعات الدولية الخاصة.

لاحظ أن العديد من معايير الاستثمار المشار إليها -حقوق الملكية، وأعباء اللوائح والإجراءات، والمخاطر السياسية- إنما ترتبط على نحو مباشر بنوعية أوضاع الحوكمة في الدولة، أما العوامل الأخرى فترتبط غالباً بهذه الأوضاع. يرتبط تحسين مناخ الاستثمار إلى حد بعيد بالتحسين المناظر في أوضاع الحوكمة، عن طريق: القضاء على المعوقات الإدارية، وحماية المستثمرين، وتحقيق المزيد في مجال استجابة الحكومات لاحتياجات أصحاب الأعمال، والاقتصاد بوجه عام.

وربما تلاحظ أن بعض المستثمرين لا يولون اهتماماً خاصاً لأوضاع الحوكمة في الدول المضيفة، أو لمستويات كفاءة المؤسسات القائمة بها؛ بل غاية ما يهمهم هو الاستثمارات القائمة على المضاربة في الأجل القصير، حيث سرعان ما يتحولون صوب وجهة تالية إن لم يتحقق لهم ما يستهدفون حصاده من ربح سريع. والواقع أن هذه النوعية من الاستثمار موجودة بالفعل، إلا أن المستثمر الجاد عادة ما يكون على دراية بما يكتنفها من مخاطر وما تجابهه من محددات. أما مجال الاستثمار الأجنبي المباشر فهو -على سبيل المثال- المجال الذي يتيح فرص الاستثمار طويل الأجل لأولئك الشركاء من المستثمرين الذين يعينهم وجود بيئة أفضل للاستثمار.

ما المعوقات الرئيسية للدخول إلى الأسواق؟

تتخذ المعوقات التي تحول دون الدخول إلى الأسواق أشكالاً عدة، فالبعض منها ينشأ نتيجة لما تخلقه الشركات من مزايا تنافسية عن طريق الاستثمار والابتكار، وهناك من أشكال العقبات الأخرى ما يحول دون المنافسة العادلة ولا مكان له في اقتصاد السوق. فالمنافسة غير العادلة تنال من الكفاءة، وتثبط كلاً من الاستثمار والابتكار، وتحد من الحريات، وتتيح امتيازات للأفراد من ذوى العلاقة بالمسؤولين، الذين يعينهم الحصول على الربح (نتيجة للامتيازات) دون تحقيق أية تنمية. ويعد اتساع نطاق القطاع غير الرسمي في الاقتصاد واحداً من الدلائل المؤكدة على وجود عقبات جمة تحول دون الدخول إلى الأسواق، فحينما تكون أصول وأنشطة شريحة كبيرة من السكان غير معترف بها قانونياً، تصبح النتيجة الحتمية انتشار المعاناة بالدولة من ضعف إمكانات الوصول إلى فرص ممارسة النشاط الاقتصادي .

- هل هناك تكتلات احتكارية (كارتلات) أو احتكارات تهيمن عليها الحكومة؟
- هل يتطلب تسجيل شركات جديدة المرور بإجراءات معقدة ومرهقة، وبدفع رسوم باهظة؟
- ما مدى صعوبة الحصول على سند للملكية؟
- هل الأعباء الضريبية باهظة؟
- هل يضطلع المقربون من المسؤولين بممارسات يكون من شأنها إحداث تأثيرات لصالحهم في مجالات السياسات العامة، والتعاقدات، والاستثمار؟
- هل توفر نظم التجارة والاستثمار حماية لبعض الشركات، أو القطاعات، على حساب الشركات الأكثر تنافسية؟

ما التكاليف الحقيقية لممارسة أنشطة الأعمال؟

تتخذ التكاليف المقترنة بممارسة أنشطة الأعمال صوراً مختلفة، إذ تتكبد الشركات أنواعاً متباينة من تكاليف الإنتاج، تبعاً لطبيعة عناصر الإنتاج التي تستخدمها. وبالإضافة إلى هذا، تواجه الشركات في كثير من الدول تكاليف جمة في غمار ما تجريه من معاملات، وتشتمل عناصر تكاليف المعاملات على

تكلفة الوقت، والتكلفة النقدية، فضلاً عن التكلفة التي تنطوي عليها المخاطر الناجمة عن حالات: قصور المعلومات بشأن أوضاع شركاء النشاط والفرص المتاحة، أو نشوء نزاعات تتعلق بحقوق الملكية، أو مجابهة صعوبات في إنفاذ العقود. ولهذه التكاليف جميعها تأثيرات هائلة على عملية التنمية:

" أوضح آدم سميث أن إنتاجية النظام الاقتصادي تعتمد على التخصص.. غير أن التخصص لا يتحقق إلا في وجود التبادل، وكلما انخفضت تكلفة التبادل (أو ما نطلق عليه: تكلفة المعاملات)، ازدادت فرص التخصص، وارتفعت أيضاً الإنتاجية بالنظام الاقتصادي. وبدورها، تعتمد تكاليف التبادل على طبيعة المؤسسات القائمة بالدولة...."³.

وتميل تكاليف المعاملات في الاقتصادات النامية والاقتصادات التي تمر بمرحلة تحول إلى الارتفاع الكبير -مقارنة بغيرها- حيث لا تتاح المعلومات إلا لفئات بعينها، أو تكتنفها أوجه قصور تحد من الاعتماد عليها، كما تكون حقوق الملكية مشوبة بعدم التحديد، فضلاً عما تعانيه المحاكم من ضعف، ويقترن بهذا كله ضعف للثقة، وغياب لمساءلة الحكومة.

- ما مدى ثقل الأعباء الإدارية، بما في ذلك أعباء الحصول على التراخيص والتصاريح؟
- إلى أي مدى تتاح المعلومات الاقتصادية، وغيرها من المعلومات المرتبطة بالسياسات العامة؟
- ما درجة الأمان التي تتمتع بها حقوق الملكية والاستثمارات؟
- ما الوقت الذي تستغرقه عملية إنفاذ عقد ما؟
- ما التكاليف الإجمالية التي تتكبدها أنشطة الأعمال بسبب الفساد، بما في ذلك تكاليف الابتزاز، والتكاليف في الأجل الطويل؟

تحليل أوضاع الحكومة

يتطلب تفعيل النظم الديمقراطية أموراً تتجاوز بكثير مجرد ضمان انتخابات حرة ونزيهة، ففي الفترات البينية للدورات الانتخابية، يتعين أن تتاح للمواطنين مجالات

استهداف تكاليف المعاملات

في منتصف التسعينيات من القرن الماضي، كان إجماع الآراء لدى القطاع الخاص في البرازيل يشير إلى أن ارتفاع تكاليف المعاملات يمثل عقبة تحول دون تعزيز تنافسية الاقتصاد البرازيلي. ومن ثم، قام المعهد الحر بريو دي جانيرو (ILRJ)، بالاشتراك مع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIFE، بإجراء مشروع بحثي استهدف استجلاء الأسباب التي كانت تؤدي إلى ارتفاع تكاليف المعاملات، وتحليل تأثيراتها الاقتصادية.

تضمنت إحدى دراسات المشروع البحثي توثيقاً للتكاليف المرتفعة والفترة الطويلة التي تستغرقها القضايا العمالية بالمحاكم، الأمر الذي أوضح أن الاهتمام كان عادة ما ينصب على بحث جوانب النزاع، لا على السعي إلى إيجاد الحلول. وفي سياق متصل، تم تبني اثنتين من التوصيات الصادرة عن المعهد وصياغتهما على شكل قانون، تضمن إنشاء جهاز للتحكيم في النزاعات التجارية.

أظهرت دراسة أخرى مدى التأثير الذي يترتب على انعدام الكفاءة وضعف الشفافية في المشتريات الحكومية، حيث تظهر المعاملات ارتفاعات كبيرة في التكاليف نتيجة لاستشراء الفساد.

قام المعهد الحر بريو دي جانيرو، بطرح إحدى عشرة توصية -مثل ضرورة الحد من السلطة التقديرية لمسؤولي المشتريات، وتوسيع مجال المناقصة بين المقاولين والموردين- وتلا ذلك الأخذ بسبع من تلك التوصيات في شكل قرارات أو قوانين.

يمكن تفسير جانب من النجاح الذي تحقق للمعهد الحر بريو دي جانيرو إلى حرصه على تقديم بيانات واضحة ودقيقة، جنباً إلى جنب مع قيامه بطرح توصيات محددة، وبذل جهود حثيثة لحشد التأييد، حيث كانت وسائله تتمثل في عقد المؤتمرات، وإصدار النشرات التي كان يتم توزيعها على المسؤولين المنتخبين، ووسائل الإعلام، والقطاع الخاص.

المشاركة في عمليات صنع القرار، فضلاً عن ضرورة إحاطتهم بمجريات الأمور، وإخضاع الحكومة للمساءلة عن أداؤها للمهام الموكلة إليها، ومن ثم، ففي سياق تحليلك لأوضاع الحكومة، يستلزم الأمر بحث العوامل التي تعزز فاعلية أداء الحكومة، ورفع درجة استجابتها، بالإضافة إلى التعرف على السبل التي يمتلكها المواطنون للتعرف على السياسات والتأثير فيها.

ما مدى فاعلية الحكومة؟

بالنظر إلى فاعلية الحكومة من منظور الديمقراطية والتنمية، يستوجب الأمر ألا يتم التركيز على جانبي السلطة والرقابة فحسب، بل من حيث قدرة الحكومة على تحقيق وتيسير بلوغ الأهداف الهامة. وتشتمل تلك الأهداف: تنفيذ القرارات الديمقراطية، وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يقوده القطاع الخاص، والدفاع عن الحريات الأساسية.

كما تمثل جودة الإدارة العامة واحداً من المكونات الهامة لفاعلية الحكومة، ففي غياب إدارة تتمتع بالكفاءة، يتلاشى تأثير القرارات التي تصدر عن المسؤولين المنتخبين. وعلاوة على ذلك اعتماد المواطنين على الإدارة العامة للحصول على الخدمات الحكومية.

- هل تتوافر لدى جهاز الخدمة المدنية عناصر القدرة، والمهنية، والأمانة اللازمة؟
- هل من اليسير على المواطنين الحصول على الخدمات، والالتزام باللوائح والإجراءات؟
- هل تتداخل المحسوبية والفساد مع الأداء التنفيذي؟
- هل ينفذ البيروقراطيون الإصلاحات التي اعتمدها المسؤولون المنتخبون؟

كما تمارس نوعية القوانين واللوائح تأثيرات هائلة على الأداء الحكومي، وكذا على حيوية القطاع الخاص ونشاطه. ومن ثم، يستلزم الأمر، أن تتسم القوانين بالوضوح، والاتساق، وأن تحقق للمجتمع قدرًا من المنافع يفوق ما يرتبط بها من تكاليف.

- ما مدى العبء الذي تفرضه اللوائح والإجراءات على المسؤولين التنفيذيين والمواطنين؟
- ما الحوافز المشجعة على الالتزام بالقوانين واللوائح؟
- هل تتوافق القوانين مع العادات والممارسات المحلية، أم أنها تشجع على توسيع نطاق الصبغة غير الرسمية للممارسات السائدة؟
- هل ينجم عن التشريعات بعض الحوافز غير المقصودة، التي يكون من شأنها زيادة مخاطر استسراء الفساد؟

ما مدى استجابة الحكومة، وإلى أي درجة تخضع للمساءلة؟

كي تسفر الانتخابات عن وجود حكومة راغبة وقادرة على الاستجابة للمطالب العامة، ينبغي أن تتاح للمسؤولين المنتخبين كل من السلطة والحافز لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

- هل يشارك المشرعون بصورة فعالة في عملية صنع السياسات، وفي مراقبة السلطة التنفيذية؟
- هل تتصف الأحزاب السياسية بدرجات كافية من التنظيم والتمثيل، على النحو الذي يتيح لها الاضطلاع بأدوار القيادة، وطرح الخيارات، والقيام بالمهام التي يوليها الناخبون أهمية واضحة؟
- هل يمتلك المواطنون السبل الكفيلة بجعل صوتهم مسموعاً خلال الفترات البينية للدورات الانتخابية؟

ويعد التدفق الحر للمعلومات أمراً حاسماً للممارسة الديمقراطية، إذ يقتضى مبدأ الشفافية بذل الجهود من جانب القطاعين العام والخاص للإفصاح عن المعلومات وتبادلها.

- هل لدى الحكومة من الآليات ما يتيح تعزيز الشفافية، مثل قانون حرية تداول المعلومات؟
- هل تتاح مشروعات القوانين واللوائح للنقاش العام على نطاق واسع؟
- هل تمتلك وسائل الإعلام الإخبارية المستقلة كلاً من الحرية والقدرة على نشر المعلومات حول القضايا التي تؤثر في أحوال المواطنين؟

- هل تضطلع منظمات المجتمع المدني بمتابعة أعمال الحكومة، وتثقيف أعضائها، وإحاطة المسؤولين بالمعلومات المتصلة بمطالب المواطنين؟
- هل تتوفر الشفافية لما يتم إجراؤه من معاملات بين الشركات الخاصة والقطاع العام؟

في ظل الديمقراطية، تضمن سيادة القانون قيام الحكومات بخدمة المصلحة العامة، وألا تقتصر في أدائها على الاهتمام ببعض المصالح الخاصة فحسب. وترتكز سيادة القانون على ثلاثة مبادئ ديمقراطية رئيسية: أن القانون فوق الجميع، وأن الجميع يتمتع بحماية متساوية في ظل القانون، وأن إنفاذ القوانين يتم دون انتقائية.

- هل يتمتع القضاء بالاستقلالية؟.. هل تتوفر لديه القدرة الكاملة على تطبيق القانون والتصدي لأية ممارسات غير قانونية من جانب الحكومة؟
- هل يتم إنفاذ القوانين بصورة تتسم بالاتساق والعدالة؟
- هل يتمتع المواطنون بالحق في اللجوء إلى المحاكم، أو إجراءات التحكيم، لحل نزاعاتهم، بما في ذلك النزاعات التجارية ومنازعات العقود؟
- هل هناك من فئات المجتمع من يحرم الحق في اللجوء إلى القضاء، أو تسجيل حقوق الملكية لما لديه من أصول؟

ما المقصود ببيئة السياسات العامة؟

تتبع أهمية فهم بيئة السياسات من ثلاثة أسباب: أولاً، أن تحقيق التغيير في مجال السياسات يقتضي فهم قواعد اللعبة. ومن ثم اختيار الاستهداف المناسب في مجال حشد التأييد. وثانياً، أنه قد يكون من الممكن إعادة تشكيل بيئة السياسات بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار بالنسبة للقضايا التي تبرز في المستقبل. وثالثاً، أنه عن طريق توسيع مجالات المشاركة في عملية صنع السياسات، يتسنى تعزيز قدرات الناخبين في ترسيخ دعائم الديمقراطية. وبرغم أنه في بعض الأحيان قد تكون السلطات غير مهيأة في البداية لتقبل المداخلات في صياغة السياسات، فإنها في الواقع تكون في حاجة للحصول على معلومات من القطاع الخاص؛ كي تتمكن من العمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية والإنمائية.

وفيما يلي نعرض خصائص النظام الرشيد للسياسات:

الاستقرار والقابلية على التنبؤ - سياسات مفهومة وتسمح للأفراد بالقدرة على التخطيط للمستقبل.

التكيف - سياسات قادرة على الاستجابة إلى الأوضاع المتغيرة وأولويات التنمية.

التماسك - سياسات متناسقة عبر مختلف القطاعات، والوزارات.

التوجه نحو تحقيق الصالح العام - سياسات تستهدف خدمة جميع المواطنين، ولا تقتصر على تلبية مصالح ضيقة.

الكفاءة - منافع السياسات تفوق كلفتها.

الوضوح والشفافية - سياسات يمكن مراقبة صنعها، وتطبيقها، وإنفاذها، والآثار الناشئة عنها.

الانفتاح - سياسات توفر مجموعة من القنوات التي تتيح الحوار مع المجتمع المدني وتلقى تعليقات المواطنين.

تعتمد جودة نتائج السياسات إلى حد بعيد على كيفية صياغتها وتنفيذها.

- ما أدوار وصلاحيات كل من السلطات التنفيذية، والتشريعية، والقضائية؟.. وما أدوار كل من الهيئات العامة والإدارات المحلية؟.. هل يتحقق في الواقع العملي التحديد الواضح والتطبيق السليم للصلاحيات وإجراءات اتخاذ القرار؟
- من الذين يشاركون في صنع السياسات؟.. ما هي دوافعهم، وتفضيلاتهم؟.. هل يتوافر لديهم منظور طويل المدى، أم قصير المدى؟.. ما المجموعات المؤيدة لعمليات الإصلاح، أو المعارضة لها؟.. كيف يشارك نشطاء المجتمع المدني؟
- ما المعلومات المتاحة لصناع القرار، والمواطنين؟
- ما المؤسسات ذات الصلة بعمليات صياغة السياسات وتنفيذها؟.. هل هناك مؤسسات منخرطة في الحوار العام/الخاص؟

بعد تحليل الوضع القائم، تأمل كيف يمكن أن تبدو عملية سياسة أكثر ديمقراطية.

- كيف يتسنى إضفاء المزيد من الانفتاح والشفافية على عملية صنع القرار؟
- كيف يمكن إشراك عدد أكبر من الناخبين في عملية صنع القرار؟
- كيف يمكن توفير معلومات أفضل لمتخذي القرار؟
- كيف يمكن تحسين عمليات تطبيق السياسات، وإنفاذها؟

تحليل أوضاع منظمات القطاع الخاص

يمكن للقطاع الخاص أن يضطلع بدور القيادة في غمار عملية الإصلاح. فحين ينخرط مجتمع الأعمال في عملية صنع السياسات، يكون بوسعه تمثيل المصالح الاقتصادية المشروعة، بالإضافة إلى الدفاع عن الحقوق الديمقراطية والمؤسسات.

ولهذا، يتعين التدقيق بالنظر في المصالح المركبة والمتنوعة لقطاع الأعمال والشركات، ولا تفترض أن جميع أصحاب الأعمال والشركات لهم نفس المصالح ووجهات النظر المشتركة. فالاقتصادات يمكن تصنيف مكوناتها إلى قطاعات ومجالات عمل، مثل: القطاع المملوك للدولة، والقطاع الخاص، والقطاع غير الرسمي. ولكل منها مصالحه الخاصة، وأهدافه. وغالباً ما يكون للسياسات الحكومية تأثيرات متباينة على الشركات ومجالات العمل المختلفة، فالشركات التي تعمل في ظل قيود الحماية الجمركية، أو تلك التي تتوافر لها روابط قوية مع الحكومة، تتمسك -جميعها- بالإبقاء على الأوضاع الراهنة. وعلى العكس من ذلك، أما الشركات التي تعاني تهميشاً نتيجة للسياسات الحكومية، مثل: المشروعات الريادية الصغيرة، أو الشركات التي تدخل في منافسة على المستوى الدولي، فهي عادة ما تتحو نحو المطالبة بالتغيير.

ومن ثم، يجب تحليل أوضاع اللاعبين الرئيسيين الذين يمثلون القطاع الخاص، وتقييم إمكاناتهم للاضطلاع بأدوار قيادية في مجال الإصلاح. وضع في الاعتبار مصالحهم، وقدراتهم، والبيئة التي يمارسون فيها أنشطتهم. ويمكن الإشارة إلى اللاعبين الرئيسيين على النحو التالي: جمعيات الأعمال، والغرف التجارية، ومراكز البحوث الاقتصادية، والمنظمات غير الحكومية. ثم حدد مجموعات

البيئة

- حرية الجمعيات.
- القوانين واللوائح التي تحكم أنشطة غرف واتحادات الأعمال، والمنظمات غير الحكومية.
- قوة المجتمع المدني.

طبيعة الكيان

- جمعية أعمال.
- مركز فكر.
- منظمة غير حكومية.
- مؤسسة إعلام.
- مؤسسة تعليمية.

التوجه

- أسواق تنافسية، أم حمائية؟
- عضوية طوعية، أم إلزامية؟
- نموذج العضوية الحرة، أم نموذج العضوية الإلزامية؟

قاعدة عضوية رجال الأعمال

- الحجم.
- التنوع.
- القطاع.
- التركيبة السكانية.
- مستوى المشاركة السياسية والاقتصادية.

القدرة

- هيكل الحوكمة.
- القيادة.
- الموارد.
- العضوية.
- التأثير.

رجال الأعمال الذين يمثلون حلفاء محتملين، والمجموعات التي يمكن تعيبتها، والمجموعات التي قد تبدي مقاومة للتغيير.

البيئة

تعمل منظمات القطاع الخاص في إطار بيئة، أسهم في تشكيلها أطراف متعددة، هي: الحكومة، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص ذاته. فالحكومة إما أن تقيد حريات المنظمات أو تحميها، وهي عادة تنظم عمليات تسجيل المنظمات الخاصة، وتضع لها الأنشطة والمهام المسموح بممارستها، كما قد تتدخل للتأثير في تحديد قيادات وأساليب تمويل هذه المنظمات.

وتقليدياً، فإن وجود مجتمع مدني قوي يجعل تطور جمعيات الأعمال أمراً أكثر يسراً، فحينما يكون الأفراد معتادين على المشاركة في منظمات العمل الطوعي، فإن هذا يؤدي إلى مستوى من الثقة والمهارات التنظيمية المطلوبة للتصدي للقضايا الاقتصادية، أما إذا كانت الأنشطة الطوعية نادرة داخل المجتمع، فإن تنظيم وتمثيل كيانات القطاع الخاص يواجه تحدياً أكبر.

التوجه

ثمة عامل أساسي يمكن استخدامه للتمييز بين منظمات القطاع الخاص، هو تحديد ما إذا كانت الجمعية المعنية تنادي بتحرير السوق وتفعيل المنافسة، أم أنها تطالب بعمليات إعادة التوزيع، والحماية، والتمتع بامتيازات خاصة. أما الأمر الهام الثاني، فهو ما إذا كانت الجمعية تمارس نشاطها بشكل مستقل عن الحكومة، وتتمتع بعضوية طوعية، أم لا. فالجمعيات ذات العضوية الطوعية تميل إلى أن تكون أكثر ديمقراطية، وأكثر حيوية وفاعلية، وأكثر استجابة لاحتياجات مجتمع الأعمال. وأخيراً، ادرس الهيكل العام لتمثيل المصالح، هل تتبع نموذج العضوية الحرة، أم تتحو نحو نموذج العضوية الإلزامية؟.. فالنموذج الثاني يميل إلى توجيه عملية تمثيل المصالح من خلال هيكل ثابتة، مثل الاتحادات التي تتحدث باسم جميع أصحاب الأعمال، أما نماذج التصنيف العام فهي أقل صرامة من حيث التنظيم، كما أنها أكثر تنوعاً، وتتسم بدرجة أعلى من حيث التنافسية.

قاعدة عضوية رجال الأعمال

اكتشف الجهات الممثلة من قطاعات مجتمع الأعمال المستهدفة، أيّ القطاعات ممثلة تمثيلاً كافياً؟.. وأيها ممثلة تمثيلاً ناقصاً؟.. بعض مراكز الفكر الاقتصادية، واتحادات رجال الأعمال، توجه خطابها إلى دوائر واسعة من القطاعات المستهدفة، والبعض الآخر يخاطب مجالات معينة أو شريحة سكانية محددة. ادرس ما إذا كانت منظمات الأعمال المعنية تمارس أنشطتها بصورة تتطوي على استجابة لاحتياجات أعضائها ومجمعها الانتخابي، وهل تحرص على التشاور معهم بشأن القضايا الهامة؟.. وهل تضع في الاعتبار احتياجات المجموعات التي يتواتر استبعادها من التيار العام للمنظمات على المستوى الوطني، وبصفة خاصة، مشروعات القطاع غير الرسمي، ورياديو الأعمال من النساء والشباب.

القدرة

تؤثر نقاط القوة التنظيمية للمجموعات الممثلة للقطاع الخاص على القدرات التي تتوافر لديها لحشد التأييد على نحو يتسم بالفاعلية وخدمة مجتمع الأعمال. وعليه، تكون الأسئلة المطروحة: هل يتوافر لدى تلك المنظمات قيادة ذات طابع مؤسسي، أم أنها تدور في فلك شخصية واحدة؟.. وهل لديها مجموعة من العاملين المهنيين القادرين على تنفيذ البرامج الموكلة إليهم؟.. وهل يشارك أعضاؤها في أنشطتها، وهل يقدمون إسهامات مالية لهذا الغرض؟.. وهل لديهم الخبرة الكافية في مجال حشد التأييد للسياسات؟

هوامش

1 Hernando de Soto, *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else* (New York: Basic Books, 2000), p. 7.

2 Interview with Hernando de Soto, , ew with Hernando de Soto, *Economic Reform Today* (1996, no. 1).

3 Ronald Coase, ase, *New Institutional Economics*,cs,s,mics, *Economic Review* 88, no. 2 (May 1988), p. 73.

استراتيجية الإصلاح

بمجرد استكمال تحليل الأوضاع في الدولة، سوف تبحث عن الفرص المتاحة للقيام بعمل أو مشروع ما. ولكن قبل المضي قدماً في ذلك، يتعين رسم مسارك، فاستراتيجية الإصلاح الخاصة بك ينبغي أن تستند إلى نتائج التحليل المشار إليه في الفصل الثاني. يجب أن تشارك كل مكونات منظمتك -الأعضاء، ومجالس الإدارة، وفريق العاملين- في وضع وتنفيذ الاستراتيجية. وإذا كانت هناك استراتيجية بالفعل، فيجب عليك إعادة تقييمها من وقت إلى آخر وتعديلها، إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.

أهمية الاستراتيجية؟

ينصب التخطيط الاستراتيجي على الربط بين الغايات، والأهداف، والأنشطة، والموارد، والنتائج. إنه بمثابة تحويل الأفكار إلى أفعال لبلوغ نتائج معينة. وتوفر الاستراتيجيات المصاغة على نحو واضح وسليم عدداً من المزايا:

الاتجاه - امتلاكك لاستراتيجية يمنحك هيكلًا لتحقيق أهدافك، فالاستراتيجية تبين على وجه التحديد كيفية متابعة مهمتك، كما توفر مرشداً لتنفيذ أنشطة البرامج.

الاستخدام الفعال للموارد - بدلاً عن الغوص في المشكلات دون تمييز، تمكنك الاستراتيجية من الاستهداف والتسيق في مجال استخدام الموارد.

تحديد الأولويات - لا يمكن إنجاز جميع الأمور في آن واحد. ومن شأن الاستراتيجية أن تحدد نقطة البدء والتسلسل المنطقي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

تعظيم الأثر – تسهم الاستراتيجيات المنطوية على التركيز وتحقيق الاستدامة في إحداث التحولات المطلوبة بالمؤسسات السياسية والاقتصادية، الأمر الذي يولد تداعيات في مختلف أرجاء المجتمع.

مكونات الاستراتيجية

تتكون استراتيجيات الحوكمة وإصلاح السياسات من مكونات مرنة وأخرى صلبة. المكونات المرنة تتكون من: القضايا، والأفكار، والقيم. ويأتي الكفاح من أجل تحقيق الأهداف العليا للديمقراطية على مستويات عدة: تشكيل مفاهيم الأفراد، وتحويل اتجاهات الحوار العام، وتطوير الحلول المبتكرة، وبناء المشروعات للمؤسسات القائمة على آليات السوق وقواعد الديمقراطية.

أما المكونات الصلبة للاستراتيجية فهي تتضمن الموارد التنظيمية والمادية المتاحة للقائمين على عمليات الإصلاح. والتي تضم القدرات التنظيمية، والتمويل، والشبكات الداعمة من فئات المجتمع. تلك هي الموارد التي يتسنى للقائمين على عملية الإصلاح حشدها في ساحة معركة الأفكار.

وتتسم الاستراتيجيات السليمة بالخصائص التالية:

البساطة – حافظ على عدد محدود من الأهداف، والأنشطة، والأجزاء المتحركة في استراتيجيتك، فالبساطة تيسر التنفيذ، جنباً إلى جنب مع المتابعة والتعلم (وإن كان من اللازم تجنب المبالغة في التبسيط إلى الحد الذي يؤدي إلى إغفال طبيعة ظروف الدولة).

التركيز – تجميع أصول متعددة لخدمة هدف واحد، بغية تركيز الأثر.

التماسك – يجب أن يتحقق التكامل بين أجزاء الاستراتيجية، لا أن تتقاطع غاياتها وأهدافها. وتعبير آخر، ينبغي تجنب الأساليب الجزئية، أو المتفرقة.

الجدوى – يجب أن تكون الأهداف دافعة لمواجهة التحديات، وأن تكون في ذات الوقت قابلة للتنفيذ.

الجمع بين الحاجة والفرصة

تحيط بنا الاحتياجات من كل جانب، فمهمتك التي سوف تضطلع بها لن تخلو من الاحتياجات، وقبل اتخاذ أية إجراءات ينبغي البدء بتقييم ووضع أولويات الاحتياجات داخل الدولة، عليك البحث بعمق، وطرح التساؤل عن الأسباب المؤدية للظواهر السائدة، للتعرف على تلك التي تعد أساسية، وتلك التي تعد بمثابة أعراض لمشكلات أكثر عمقاً.

ولكن مع ما تكتسبه الاحتياجات من أهمية، فإن الفرص هي التي تدفع الاستراتيجية إلى الأمام، فالتركيز على الفرص سيساعد على الوصول إلى أفضل السبل لاستخدام الموارد، وفي ذات الوقت الحفاظ على قوة الدفع لعملية الإصلاح. وقد ترتبط الفرصة بوجود مسألة مدرجة بالأجندة العامة للإصلاح، أو بوجود قادة سياسيين جدد، أو بقطاع أعمال جاهز للتعبئة. وبصفة عامة، فعندما تلوح فرصة جيدة، يتعين اغتنامها إلى أقصى حد. وفي المقابل، عندما تبدو الفرص ضعيفة، ابحث عن عناصر القوة التي يمكن بناؤها بشكل استباقي لحين ظهور الفرص في المستقبل، أو العمل على إعادة صياغة الطريقة التي يفكر بها الناس حول المشكلات. وركز على تحقيق مكاسب صغيرة، وانطلق منها للتقدم إلى الأمام.

الاستفادة من نقاط القوة، ومعالجة جوانب الضعف

ثمة جانب خارجي للاستراتيجية، يتمثل في البيئتين السياسية والاقتصادية، وجانب داخلي، يتمثل في قدرات منظمتك، وفيما يتعلق بالجانب الداخلي، فمن الضرورة حصر عناصر القوة وعناصر الضعف داخل منظمتك، وعليك أن تسأل نفسك: هل يعمل مجلس الإدارة بالفاعلية المطلوبة؟.. وهل تتوفر للعاملين الكفاءة اللازمة؟.. وهل أعضاء المنظمة يتمتعون بالفاعلية؟.. وهل تتوفر الموارد اللازمة؟.. وهل تمتلك المنظمة مهارات لحشد التأييد؟

كما يجب أن تركز خطة منظمتك على عدد محدود من الأهداف الأساسية التي تعكس سعي المنظمة صوب تحقيق رسالتها، كما يجب على الخطة أيضاً أن تحدد الكفاءات الأساسية المتوافرة، وكيفية العمل على تنميتها.

التركيز، والحافز، والقوة بشكل كمي

يجسد برنامج الحوكمة العامة لمدن الفلبين - الذي يقوم بتنفيذه معهد التضامن في آسيا (ISA)، بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة - CIPE - العديد من خصائص الاستراتيجية السليمة.

فأولاً، يعمل البرنامج على تعبئة العديد من قطاعات المجتمع - مجتمع الأعمال، ومنظمات المجتمع المدني، والمهنيين، والشباب، والأكاديميين، والمسؤولين المحليين - حول الهدف المشترك لتحسين أوضاع الحوكمة على المستوى المحلي.

وثانياً، يقدم نظام التخطيط الاستراتيجي الذي ينتهجه المعهد تركيزاً حاداً من خلال تحديد الأهداف والغايات، ويعمل المعهد على تيسير مشاركة جميع قطاعات المجتمع في عملية التخطيط

وثالثاً، يعمل البرنامج في إطار مجموعة من الحوافز القوية. فرؤساء البلديات لا يشاركون في الاجتماعات إلا بناء على دعوة توجه إليهم، ويتم تكريمهم عن إنجازاتهم حال تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وفق البرامج الزمنية المحددة لها. أما قطاعات المجتمع فهي لا تتبع فحسب قرارات وإجراءات المسؤولين الرسميين بالمدينة، بل تعتمد أيضاً إلى وضع أهداف خاصة بها، يتعين عليها إنجازها في سبيل تحقيق أهداف وغايات الحوكمة.

وقد تشمل الكفاءات: الخدمات المتخصصة، والخبرات، وحشد التأييد في مجالات السياسات العامة. ويجب الوضع في الاعتبار مجالات مثل تطوير العضوية، واكتساب أجيال جديدة، وتنمية مهارات العاملين، والعلاقة بأصحاب المصالح. وكيف لكل ذلك أن يؤثر على قدرة منطمتك في تنفيذ استراتيجية الإصلاح.

ترتيب أولويات قضايا الإصلاح

تتمثل نقطة البدء في سماحك للأعضاء وقادة مجتمع الأعمال بطرح أولوياتهم. ولهذا الغرض، يجب توجيه السؤال التالي: "ما القضايا الهامة من وجهة نظركم؟" .. وإذا تكررت نفس الإجابة -مرة تلو الأخرى- يكون هذا مؤشراً قوياً على أن محتوى الإجابة هو بالفعل قضية يجدر التركيز عليها.

جمع المعلومات

ثمة ضرورة لاستخدام أساليب منهجية سليمة لجمع المعلومات، ويمكن استخدام أساليب الاستطلاعات، أو حلقات النقاش، لتحديد العقبات التي تواجه أصحاب الأعمال، ووضع الأولويات على مستوى الدولة. ومن ثم، يجدر تقييم احتياجات وآراء أصحاب الأعمال ذاتهم، علاوة على استطلاع آراء الخبراء الاستشاريين، إذ يعد اللجوء إلى اللجان الاستشارية لمشروع ما مصدراً جيداً لاستقاء النصح حول الأفكار المطروحة للمشروع، والتوصيات المتعلقة بالسياسات.

وتأتى أجندة الأعمال الوطنية في مقدمة السبل الاحترافية المتطورة في مجال جذب المواطنين إلى صياغة أولويات القضايا المطروحة، ومن سمات الأجندة الوطنية التي تتمتع بالكفاءة، القدرة على تركيز القضايا في شكل مجموعة محدودة العدد من التوصيات القابلة للتنفيذ على نحو يتسم بالجدوى والفاعلية. وتوفر هذه الأولويات فرصة للتركيز من جانب القائمين بحشد التأييد وصناع القرار، كما تتيح لهم إمكانات تحقيق مكاسب مبكرة تسهم في بناء المصدقية.

تحديد رأس الحرية

تتسم جهود الإصلاح المؤسسي بالتعقد والتداخل، وعلى الرغم من هذا، فالإصلاح ينبغي أن يبدأ في مكان ما، فالعشور على قضية تعد بمثابة رأس حرية يمكن اعتبارها نقطة انطلاق مناسبة، والقضية "رأس الحرية" هي تلك القضية التي يرى الناس أن من الممكن إنجازها خلال فترة زمنية معقولة، وقد لا تكون تلك هي أهم قضية، ولكنها إذا كانت تمثل القضية الوارد حلها، فإنها تعد بمثابة رأس حرية تفتح الباب لفرص التغيير في المستقبل.

وللهواة الأولى، قد تبدو القضية "رأس الحرية" بسيطة وسهلة المعالجة، ويعد موضوع حوكمة الشركات من الأمثلة الواردة في هذا السياق، فبوسع الجميع الاتفاق على وجود مشكلة، ويمكن اتخاذ إجراء ما، ولكن، مع المضي قدماً في التصدي للمشكلة، يبدأ الجميع في القول بأن المعالجة الحقيقية لقضية حوكمة الشركات إنما تقتضي النظر في أسلوب عمل المحاكم، وفي موضوع سيادة القانون. وربما يستلزم الأمر أيضاً النظر إلى تنظيم سوق الأوراق المالية، والتعرف على دور الحكومة في هذا الصدد. وبالتوازي مع هذا، تكون ثمة حاجة لإلقاء نظرة على الأوضاع داخل الشركات، وعلى هياكل مجالس إدارتها، والكيفية التي تقدم بها تلك المجالس التقارير عن أنشطتها وأدائها. وفوق هذا كله، تبرز مسألة أخرى تتعلق بحقوق المساهمين، وصور حمايتهم، وإنفاذ ما يتصل بها من لوائح وقوانين. بتعبير آخر، إن التصدي لمسألة واحدة من شأنه أن يفتح الباب لظهور جميع القضايا المتعلقة بالإصلاح المؤسسي داخل الدولة، ويتيح للمواطنين فرصة الحوار حول مفاهيم أوسع نطاقاً.

كيفية الدخول إلى مجال صنع السياسة

ثمة عوامل ثلاث تنطوي عليها أية عملية لصنع القرار: المشكلة، والحل، واتخاذ القرار. وتتطلب جميعها التركيز على المنظور الاستراتيجي.

إلقاء الضوء على المشكلة، ووضع إطار لها.

تحديد المشكلات، عن طريق إجراء عمليات الاستطلاع، وإعداد الأولويات، وتحليل الاحتياجات المحلية، ويقترن بهذا، السعي إلى التحليل المتعمق لتحديد الأسباب

الكامنة وراء المشكلات، خاصة ما يتمثل منها في أية تشوهات قد تشوب هيكل الدوافع والحوافز. وبمجرد تحديد المشكلة الأساسية، يلزم العمل على الإعلام بها ووضعها في موقع متقدم من أجندة السياسات العامة، ويرتبط بهذا، وضع إطار للمشكلة بحيث يتيح الربط بينها وبين اهتمامات الشأن العام، ومن أمثلة ذلك، إظهار أهمية الإصلاح لتعزيز التنافسية على المستوى القومي، أو لتحقيق النهوض على مستوى قطاعات مستهدفة واسعة النطاق.

صياغة الحل

واقع الأمر، أن صناع السياسات لا يستجيبون دائماً لما يطرح أمامهم من شكاوى، لكنهم غالباً ما يميلون للإنصات إلى أية حلول يتم طرحها، فهم يعتمدون على الآخرين للحصول على المعلومات، كما أنهم كثيراً ما يقبلون بالحلول الجاهزة. ولهذا، يجب أن تحرص جميع الحملات المتصلة بالسياسات على إعداد مقترحات بحلول تستند إلى معلومات سليمة، وبحيث تكون تلك الحلول عملية، ومحددة، وملائمة للظروف المحلية. كما يقتضي الأمر طرح رؤى نقدية للحلول البديلة المقترحة.

تحديد متخذي القرار الملائمين

من هم متخذو القرار؟ - من الضرورة بمكان إعداد خريطة لمسارات عملية صنع السياسات، سواء من المنظور الدستوري، أو في الممارسة العملية. وارتباطاً بهذا، يجب معرفة من يناط بهم اتخاذ القرارات، وتقييم مدى تأثيرهم، وما لديهم من خلفيات معرفية، بالإضافة إلى تقييم مدى تأييدهم لجهود الإصلاح. وثمة أهمية أيضاً لتحديد الفئة من صناع القرار التي تميل إلى الانخراط في حملات فعالة تستهدف الإصلاح، مقابل أولئك المتحفظين الذين قد يعملون على معارضة السياسات. ويلي ذلك، دعوة متخذي القرار للمشاركة في مناقشات مفتوحة وحررة حول مشكلات السياسة والحلول المطروحة لها، مع تزويدهم بمعلومات واقعية، وإظهار المساندة الجماهيرية لما يفضله القطاع الخاص.

التوقيت - نظراً للصعوبة النسبية لتحريك أي من القضايا أو المسائل المثارة صوب أعلى سلم الأولويات في أجندة السياسات، يكون من الصواب التركيز على القضايا الراهنة التي تحظى باهتمام واسع. وفي هذا السياق، ينطوي التوقيت الجيد على

مفهوم التنسيق لجهود حشد التأييد المنصب على الفرص المتاحة، والتي قد تتضمن تغييراً في القيادات السياسية، أو إجراء للانتخابات، أو بزوغ فرص على المستوى الدولي، أو نشوء أزمة اقتصادية، أو استعادة تجربة سبق نجاحها في مجال السياسة.

إلا أن تمرير القوانين وإصدار اللوائح لا يعدو كونه تحقيقاً للفوز بنصف المعركة، بينما يكمن الفوز بالنصف الآخر في تنفيذ وتطبيق القوانين واللوائح. ومن ثم، يتعين تضمين آليات التنفيذ وردود الأفعال في عملية صنع السياسات. وبعد صنع السياسات، تأتي لاحقاً أولويات الإصلاح من خلال التنفيذ المقترن بالرقابة والمساءلة.

ودائماً ما تكون المكاسب الملموسة للسياسات ذات قيمة، وإن كان من المجدي أيضاً السعي إلى محاولة إعادة تشكيل عملية صنع السياسات ذاتها. فمن شأن عملية إعادة التشكيل إرساء الحوكمة الديمقراطية، في ذات الوقت الذي يجري فيه تيسير إجراء عمليات إصلاح السياسات مستقبلاً. وتشمل عملية الإصلاحات الأساسية، تحقق مكاسب في الشفافية، والمشاركة، وإيجاد منطديات جديدة للحوار.

تعبئة القطاعات العريضة

تتطلب عملية السياسات العامة الديمقراطية إشراك العديد من القطاعات العريضة، وفي هذا الصدد ينبغي تحديد القطاعات التي لها الحق في الجمع بين الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها، والفرص التي ستكون ذات نفوذ في التغيير، مع الوضع في الاعتبار تلك المجموعات التي يمكن أن تكون أكثر تمثيلاً، أو تعبئة، أو أكثر ميلاً تجاه أفكار السوق، وربما كل تلك المجموعات تمثل فرصاً جديدة بالاهتمام.

القطاعات المستهدفة

المشروعات الصغيرة - تضم قطاعاً عريضاً من أصحاب الأعمال، والناخبين، وأعضاء جمعيات الأعمال. وتتعرض المشروعات الصغيرة -بوجه خاص- للضغوط والأعباء التي تفرضها اللوائح، والنظم الضريبية، والقرارات الحكومية التحكومية، ومن ثم، تتوافر لديهم الدوافع الداعمة للتغيير. كما يجدر التنويه إلى محدودية المعلومات المتاحة لهذا القطاع.

الشركات الكبيرة الخاصة - يمكن لهذا القطاع أن يكون ذا تأثير، وقدرة على عقد التحالفات، وإن كان بعض الشركات الكبيرة يرتبط بعلاقات وثيقة - إلى حد كبير - مع الحكومة والنخب السياسية. وبالإمكان أن تلعب الشركات الساعية للمنافسة في الأسواق العالمية دوراً قاتداً كدعاة للإصلاح، ويمثل تأسيس الحكومة الرشيدة أولوية متقدمة بالنسبة للشركات الكبيرة.

القطاع غير الرسمي - وهو قطاع عريض لا يتمتع بتمثيل كافٍ. وتعتمد الإصلاحات في هذا القطاع على توسيع نطاق سيادة القانون، وخفض تكاليف إدماج أنشطته في القطاع الرسمي، وإتاحة الفرص لرياديين الأعمال. إن الحوافز المتاحة للقطاع غير الرسمي تنطوي على أهمية كبرى، وغالباً ما يجري إغفالها لصالح اعتبارات إنفاذ القوانين واللوائح.

رياديات الأعمال من النساء - القيادات الصاعدة في مجالات الأعمال، والسياسة، والخدمة المجتمعية، وقد يتعرضن للتمييز، ويواجهن عقبات في مجال ممارستهن لأنشطة الأعمال أو الأنشطة السياسية، بدرجات تفوق ما يواجهه الرجال.

الشباب - قطاع يمكن أن تتوافر له القدرة على الابتكار، وتقبل الأفكار الجديدة، ومفعم بالحياة. ولذا، فإن مساعدتهم على فهم ريادية الأعمال، واقتصاد السوق الحر، من شأنه فتح المجالات لفرص جديدة.

بناء الجسور بين مختلف فئات المجتمع

يؤدي إغفال بناء الجسور بين القطاع الخاص، وقطاعات المجتمع الأخرى، إلى تعريض جهود حشد التأييد التي يمارسها لمخاطر واضحة. لهذا، وعلى سبيل المثال، ينبغي أن يجذب مجتمع الأعمال، وسائل الإعلام الإخبارية كشركاء في جهود الإصلاح. كما يمكن أيضاً مشاركة المنظمات غير الحكومية في التصدي لقضايا بعينها، أو في الجهود العامة الرامية لتعزيز أوضاع ومعايير الحكومة. وعلى الرغم من أن قيام تحالفات شاملة أمر مرغوب فيه، إلا أنه ينبغي التنبه إلى أهمية توافر مستوى التمثيل الملائم لكل من فروع أنشطة الأعمال، جنباً إلى جنب مع وجود إدراك واضح لأهداف السياسات العامة، وشعور بالانتماء لدى القطاعات المختلفة، قبل أن تلعب أي منها دور الشريك الفاعل داخل أي تحالف.

الإصلاح من أعلى إلى أسفل، أم من أسفل إلى أعلى... لم لا يستخدمان معاً؟

في مصر، تندفق قيادات الأعمال المعنية بالتغيير في اتجاهات مختلفة، ويبرز منها -بصفة خاصة- منطمتان تربطهما علاقات شراكة مع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، وتقدمان- معاً- نموذجين مختلفين من حيث طبيعة القطاعات التي يمثلها كل منهما.

جمعية شباب الأعمال (EJB) تضم في عضويتها عددًا يربو على أربعمئة (400) من شباب المديرين وأصحاب الأعمال. يحمل الكثير منهم شهادات من كبريات المؤسسات العلمية بالخارج، فضلاً عما اكتسبوه من خبرات متميزة، نتيجة لانخراطهم في إدارة شركات كبيرة. وقد لعبت هذه النخبة دوراً رائداً في تعزيز أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية للشركات.

فمنذ عام 2004، تتولى جمعية شباب الأعمال (EJB) إصدار أجندة الأعمال الوطنية كل عام، مستخدمة في إعدادها نموذج مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، وتعكس فيها أولويات أعضائها بالنسبة لسياسات المختلفة. وقد أصبح الإصدار السنوي لهذه الأجندة موضع ترقب من جانب المسؤولين الحكوميين، كما صار جاذباً لاهتمام عدد يعتد به من أعضاء مجلس الوزراء.

وثمة نموذج لا يقل أهمية، يتمثل في **اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية (FEDA)**. وهو اتحاد يضم المشروعات الصغيرة في 18 محافظة من بين محافظات مصر البالغ عددها 26 محافظة، ويضم في عضويته 102 جمعية، و32000 من أصحاب المشروعات الصغيرة ورياديين الأعمال. كما يتحدث الاتحاد باسم أصحاب المشروعات الرسمية وغير الرسمية في المناطق النائية، الأمر الذي يؤدي إلى فتح مجالات تتيح للمسؤولين الحكوميين إمكانات الوصول إلى أصحاب المشروعات الصغيرة والتعرف على وجهات نظرهم واهتماماتهم. ويحظى الاتحاد بثقة أعضاء البرلمان المصري، إلى الحد الذي أسفر عن تضمين ما يقرب من 45% من عدد التوصيات التي أصدرها في القانون المصري الجديد المعني بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وتعمل المؤسساتان في تكامل يدعو للإعجاب، حيث يتيح هذا التكامل امتداداً متصلاً من القواعد العريضة، وصولاً إلى قمة هرم صنع السياسات.

خطوات بناء أجندة الإصلاح

1 تحديد الأوضاع القائمة. ما أهم العقبات التي تحول دون دخول الأسواق، وما التكاليف الفعلية لممارسة الأعمال؟.. ما الذي يكمن وراء المشاكل؟.. نشر النتائج في كل من الصحافة المالية، والصحف واسعة الانتشار.

2 تحديد النقاط الرئيسة للتغيير. ما الإصلاحات المؤسسية التي تسفر عن استجابات مواتية من جانب القطاع الخاص؟.. كيف يمكن تحسين هيكل الحوافز القائم؟.. شرح المنافع التي تتحقق لقطاعات الأعمال، والاقتصاد، والمجتمع ككل.

3 حشد جمعيات الأعمال، ومراكز الفكر، ومنظمات المجتمع المدني، للانخراط في برنامج العمل الجماعي من أجل حشد التأييد للإصلاح المؤسسي.

4 طرح توصيات محددة بشأن السياسات، مثل: تقليل العقبات التي تحول دون الدخول إلى الأسواق، أو إصلاح الإجراءات الجمركية، أو تبسيط الإجراءات الضريبية، وينبغي أن تكون التوصيات محددة قدر الإمكان، أما الأفكار العامة -على غرار "تقليل معدلات الضرائب"- فلا يجري تناولها إلا فيما ندر. ومن جانب آخر، يستوجب الأمر ضمان توافق الحلول مع الأطر المؤسسية المحلية، وأن تكون التكاليف منخفضة نسبياً، مقارنة بالمنافع.

5 إدارة التوقعات، عن طريق صياغة أهداف قابلة للتحقق، تقنع قطاعات الأعمال والمواطنين بأن أهداف الإصلاح يمكن بلوغها.

6 الاضطلاع بجملة لحشد التأييد، يمكن خلالها نقل المفاهيم المعقدة بأسلوب يتسم بالفاعلية، والبساطة، والجاذبية، بغرض تأسيس إطار داعم لإصلاح السياسات العامة.

7 التتويح بجهود المسؤولين الحكوميين، والقادة السياسيين، وأصحاب الأعمال، القائمين على أجندة الإصلاح. علاوة على مراقبة التنفيذ، والتطبيق.

قراءات إضافية

CIPE's Strategies for Policy Reform: Experiences from Around the World available at www.cipe.org/strategies presents case studies of effective, innovative reform programs designed and implemented by business associations, think tanks, and other independent organizations in partnership with CIPE.

تصميم المشروع

المشروعات ذات التصميم الجيد التي تتوافق مع السياق الاستراتيجي والتنظيمي، تؤدي إلى تحديد أهداف ملائمة، وتوضيح الكيفية التي يتم بها استخدام الموارد بصورة فعالة، لتحقيق الأهداف.

السياق الاستراتيجي والتنظيمي

ماذا تعني استراتيجية الإصلاح الخاصة بك؟

هل تعمل فكرة مشروعك على تقوية دعائم استراتيجيتك؟.. ينبغي أن تكون الاستراتيجية هادياً لاختيارات وتصميم كل مشروع، فوجود مشروعات غير مترابطة ولا تتواءم مع الاستراتيجية يكون من شأنه الحد من فاعلية الجهود المبذولة في البرنامج، وإن كان من الضروري أن يتم ضمان المرونة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، فإذا ظهرت فرص أو تحديات جديدة ذات شأن، فقد ترى إعادة النظر في الاستراتيجية، وتحديد ما إذا كانت هناك ضرورة لتعديلها.

ما هي معالم الخطة الاستراتيجية لمنظمتك؟

بينما تحدد استراتيجية الإصلاح اتجاهات إحداث التغيير في مؤسسات الديمقراطية واقتصادات السوق، فإن الخطة التنظيمية تحدد اتجاه النمو والتنمية لمنظمتك. ويتعين تطوير الاستراتيجيتين على النحو الذي يكفل تلبية احتياجاتك بأسلوب يتصف بالاستدامة.

هل تعالج الفكرة التي يقدمها مشروعك احتياجاً واضح المعالم؟

هل قامت منظمتك بإجراء أي من عمليات المسح الاستطلاعي، أو التشاور مع أعضائها، بشأن احتياجاتهم؟.. هل أجريت تحليلات تشخيصية أو دراسات بشأن

المشكلة المعنية؟.. إن لم يكن قد تم إجراء مثل هذه التحليلات أو الدراسات، فابحث فيما إذا كان من المنطقي تضمين المشروع دراسة من هذا النوع، إلا أن مطلب الحصول على معلومات ينبغي أن يتوازن مع الضرورة الحتمية للاضطلاع بأنشطة حشد التأييد.

هل تتبوأ منظمتك وضعاً يؤهلها للقيام بتلبية هذا الاحتياج؟

هل منظمتك مجهزة للاضطلاع بالأنشطة الضرورية؟.. هل يمكنها أن تكون ذا تأثير حقيقي في هذا المجال؟.. هل هناك منظمات أخرى منخرطة في أنشطة مماثلة لأنشطتك داخل بلدك؟.. بدلاً عن تكرار الجهد الذي تكون قد بذلته منظمات أخرى، من المفيد أن تسعى منظمتك للبحث عن مناطق تفتقر إلى المستويات الملائمة من الخدمات، أو أن تعمل على تحسين الأساليب التي يكون آخرون قد حاولوا استخدامها قبلاً.

ما هي الجهود التي قامت بها منظمتك فيما سبق، وماذا كانت النتائج؟

تتطلب برامج الإصلاح وقتاً واستمرارية حتى تؤتي أكلها. إذ ينبغي أن يقوم كل مشروع بالبناء على إنجازات الجهود السابقة في تقدم المشروعات المتطورة ذات الصلة. وفي هذا السياق، يكون من المفيد أن تقوم -من وقت إلى آخر- بتقييم ما إذا كانت الأساليب التي اتبعتها قد أحدثت تأثيرات يمكن قياسها، أو ما إذا كان تغيير التكتيك قد يكون لازماً لمواصلة المضي قدماً في تنفيذ الاستراتيجية. وسواء كانت الجهود السابقة حققت نجاحات أو إخفاقات، قم بتحليل وتسجيل الأسباب التي أدت إلى ما تحقق من نتائج.

ما الدروس المستفادة من تجارب الدول الأخرى؟

لقد أسفرت تجارب شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة وغيرهم من المنظمات عبر العالم عن عدد من الدروس القيمة التي يمكن تطبيقها على كثير من الحالات المشابهة. لذا، ينبغي استيعاب الدروس. وتطبيق المفاهيم، والتكتيكات، واستخدام الموارد التي ثبتت فعاليتها، فالتعلم من نجاحات الآخرين وأخطائهم يجنبك عناء الوقوع في المشاكل.

وضع الأهداف

لا يتسنى للمشروع النجاح في غياب أهداف واضحة المعالم، تسهم في تعزيز الاستراتيجية، وتكون هادياً ومرشداً لأنشطة المشروع. ولهذا، ينبغي أن تتصف الأهداف بالطموح والمنطقية، جنباً إلى جنب مع اتسامها بالواقعية.

الأثار المضاعفة

يتطلب هدف ديمقراطية السوق الحرة إحداث تحولات بعيدة المدى في النظم السياسية والاقتصادية بالدولة. لهذا، ينبغي تصميم المشروع للاستفادة من المدخلات والمخرجات لتحقيق مكاسب أكبر.

التغيير المؤسسي – تمارس أوجه التحسن، التي يجري إدخالها على بيئتي نشاط الأعمال وصنع السياسات، تأثيرات إيجابية على أعداد من الشركات والأفراد، تفوق كثيراً ما يتحقق في حال توجيه المساندة إلى عدد محدود من الشركات أو الأفراد.

القيادة المحلية – تمثل تنمية قدرات القادة في منظمات وأنشطة الأعمال، وفي المجتمع المدني، وسيلة هامة تسهم في تحفيز الإصلاح. ويستتبع ذلك تبادل هؤلاء القادة لمعارفهم مع الآخرين، ومتابعة جهود حشد التأييد، وتنمية قدرات جيل جديد من القادة.

الاستدامة – كي يكتسب برنامج الإصلاح تأثيراً دائماً، يجب أن يقترن بخطة للاستدامة تستهدف جذب التمويل والخبرات في المستقبل.

مستوى التأثير

لا يمكن تغيير مستوى النظام بضربة واحدة، لذا يحتاج المرء إلى وضع خطة للوصول إلى ذلك. فعلى الرغم من أن سعيك قد يهدف إلى إصلاح المؤسسات، فإنه -على مستوى المشروع- عليك حتماً التشارك مع الأفراد والمنظمات. ويجب معايرة أهداف المشروع على مستوى التغيير الاجتماعي الذي يمكن توقعه

بدرجة معقولة، نظراً لأوضاع البلد ودرجة التقدم الذي أحرز سابقاً. وبشكل عام، فإن المشروعات تطور القيادات الفردية، ومن ثم يقوم أولئك القادة ببناء وإصلاح المنظمات، التي حينذاك تقوم بتغيير أوضاع الحوكمة في قطاع جماهيري أو في السياسات العامة، ومن ثم تسهم في تطور المجتمع باتجاه ديمقراطية السوق الحرة.

أفراد ← منظمات ← قطاع ← مجتمع

وينبغي أن تكون كل من خطوة من خطوات الخطة ممكنة التحقيق. فالخطط التي تتطوي على طموحات بالغة عادة ما تتعثر في منتصف الطريق، وتخفق في تحقيق أية مكاسب. لهذا، ابدأ بخطوة صغيرة، وتقدم لبناء النجاح.

SMART Objectives	الأهداف الذكية
S Specific	"محددة"
M Measurable	"قابلة للقياس"
A Achievable	"قابلة للتحقق"
R Resource-sufficient	"موارد كافية"
T Time-sensitive	"حساسة للوقت"

الجمهور المستهدف

تستهدف برامج حشد التأييد قطاعات عريضة من الجمهور، سعياً لإيصال المفاهيم إليها، وكسب تأييدها. وتلعب كل مجموعة دورها الخاص في عملية الإصلاح. كما تطرح ما يخصها من فرص وتحديات، وبشكل -بشكل ملحوظ- النموذج المتبع للوصول إلى الجمهور طبيعة المشروع. لهذا، فعند اختيار الجمهور، يتعين الأخذ بعين الاعتبار رد الفعل المطلوب من جانب كل من تلك الفئات، وأي الإجراءات سوف تكون أكثر فاعلية.

متخذو القرار - يمتلك القادة السياسيون القدرة على إصلاح السياسات العامة، وفي هذا السياق، يجب أن يتوافر لديهم الإلمام الكافي باحتياجات القطاع الخاص، من خلال التزود بالمعلومات المحددة وفتح قنوات الاتصال معه.

قادة مجتمع الأعمال - يقوم ذوو

العقلية الإصلاحية بإعداد حملات حشد التأييد وتنفيذها. وهم بهذا يقفون عند النقطة الحاسمة التي تعبر عن الالتقاء بين القاعدة العريضة لريادبي الأعمال، ومتخذي القرار، وغيرهم من قادة مجتمع الأعمال .

الأنشطة الصغيرة ومتناهية الصغر

- من الصعوبة بمكان التواصل مع أصحاب المشروعات الصغيرة بالقطاع غير المنظم، ولكن هذه القطاعات تكتسب قوة حال انخراطها في القطاع المنظم. لهذا، ينبغي الاستماع إلى تلك المشروعات كيما يتحقق لها التقدم صوب الأسواق المفتوحة والديمقراطية.

حشد التأييد

يعد حشد التأييد للسياسة العامة بمثابة مكون حيوي في مشروعات الإصلاح، كما يمثل حقاً ديمقراطياً أصيلاً، وهو جهد مشترك يضطلع به مجتمع الأعمال بهدف التأثير في السياسات الحكومية بأسلوب يتسم بالانفتاح والشفافية. فعن طريق تزويد صناع السياسات بالمعلومات والتحليلات اللازمة، بوسع منظمات القطاع الخاص المساعدة في ضمان تصدي المسؤولين الرسميين للاحتياجات الحقيقية والاهتمامات الواقعية للقطاعات المتأثرة بالقوانين واللوائح. كما تقدم الحملات الفعالة لحشد التأييد حلولاً محددة للقضايا ذات الأولوية، عن طريق الحوار البناء بين جمهور رجال الأعمال وصناع القرار.

الرأي العام - يستفيد جمهور المواطنين

من وجود قطاع خاص نشط وحوكمة رشيدة. ولهذا، يجب الحرص على اكتساب دعم الجماهير لعمليات الإصلاح عن طريق توجيه رسائل بسيطة، ومتسقة، تكون مقترنة بأمثلة قوية، وأن توجه عن طريق وسائل الإعلام، وشبكات التواصل على المستوى الجماهيري.

ما مكونات النجاح؟

من الأهمية بمكان الحصول -في مرحلة مبكرة- على صورة واضحة عن كيفية تصور النتائج الناجحة، وهو ما يتجاوز مجرد مسألة التقييم. إذ إن الإجابة عن هذه

النقطة من شأنها أن تشكل كيفية صياغة الأهداف، كما توجه الأنشطة صوب بلوغ الغايات الحقيقية. وفي هذا الصدد، يتعين طرح تساؤلين بسيطين:

ما التغييرات التي ستحدث كنتيجة لهذا المشروع؟ - على سبيل المثال، هل ستتجه مجموعات جديدة للمشاركة في مجال السياسات؟.. وهل سيتم تأسيس أنشطة أعمال جديدة؟

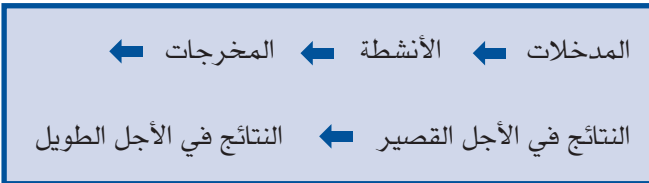
ما مغزى هذا كله؟ - ما الأسباب التي تعزى إليها أهمية المشروع؟.. كيف سيستفيد منه الجمهور؟

خطة العمل

بمجرد أن تتضح أهدافك، عليك أن توضح بالتفصيل خطتك لإنجاز هذه الأهداف، متضمنة الأنشطة ذات الصلة والموارد اللازمة. وعلى الرغم من أنك قد تعدل خطتك في مراحل تالية، فثمة أهمية لوضع تخطيط دقيق، لتجنب العثرات واحتمالات التأخير التي قد تطرأ بعد الشروع في العمل.

النموذج المنطقي

يصف النموذج المنطقي العلاقات السببية الكامنة وراء صياغة المشروع. إذ ينطوي النموذج على تفسير لكيفية عمل المشروع، ولماذا يعمل هكذا. بتعبير آخر، كيف سيتم تحقيق النتائج (لا مجرد المخرجات) التي يستهدفها المشروع. ومن شأن النموذج المنطقي المساعدة في توضيح الفرضيات، وتنسيق الأنشطة، وأيضاً في الإعداد لإجراء التقييم.



اختبار المسارات الخمس

هل من المناسب تنفيذ المشروع؟.. في سياق البحث فيما إذا كان من المناسب المضي قدماً في تنفيذ المشروع من عدمه، يجب مراجعة خمسة معايير، هي:

1. هل يتفق نشاط المشروع مع رسالة المنظمة؟
2. هل ينطوي النشاط على مضمون ذي نفع للمجتمع؟
3. هل يقوم النشاط على أساس تحقيق أفضل استخدام للموارد؟
4. هل تتوافر الموارد المالية الكافية لتنفيذ أنشطة المشروع؟
5. هل تتطوي أنشطة المشروع على ازدواجية في الجهود نتيجة للتشابه مع جهود مماثلة تضطلع بها منظمات أخرى؟

قم بإعداد شكل تخطيطي مبسط لإضفاء مزيد من الوضوح على النموذج، بحيث يستطيع من ينظر إلى الشكل التخطيطي أن يتعرف بسهولة على تلك الخطوات التي ينبغي إنجازها كي يتسنى تنفيذ الخطوات التالية.

طرح الفرضيات الأساسية

يعتمد نجاح تنفيذ المشروع على مدى ما يولي من اهتمام للفرضيات الأساسية المتصلة بالاحتياجات التي يجري التصدي لها، وأيضاً تلك المتصلة بالظروف التي يجري في ظلها العمل على تحقيق هدف المشروع. ويتم تقييم سلامة الفرضيات والاستعداد لتعديل المشروع حال تغير الظروف.

مثال:

تقدم أحد مراكز الفكر بمقترح لاستضافة جلسات للحوار العام حول القضايا الانتخابية، بهدف رفع درجة الوعي لدى الناخبين. وقد تشمل الفرضيات على أن الانتخابات سوف تجري، وأن إجراء حوار عام شيء ممكن، وأن الجماهير ذات الصلة يمكن الوصول إليها عن طريق دعوة ممثلي وسائل الإعلام.

الأنشطة

يجب تصميم أنشطة المشروع على نحو يتيح تحقيق الأهداف المحددة له، إذ ينبغي ربط كل نشاط، بالترويج لهدف معين. ولهذا، يجب العودة بالتفكير إلى الأهداف، لتحديد أي المهام يجب القيام بها، ويجب أن تكون الأنشطة مركزة، وأن يدعم بعضها بعضاً، فالأنشطة الكثيرة جداً أو المبعثرة تؤدي إلى تعقد إدارة المشروع وإضعاف تأثيراته.

وفي خطة الأنشطة، يلزم تحديد ما يلي: من سيفعلون ماذا، ومتى سيفعلون ذلك، وما عدد الذين سيضطلعون بذلك. فإن لم تكن أي من هذه التحديدات واضحة من البداية، يلزم الإعداد لتوضيح هذه البنود غير المعروفة. كما يجب أن يكون واضحاً أي الأنشطة قد تعتمد على استكمال مهام أخرى، أو أحداث تقع خارج نطاق سيطرة المشروع. علاوة على هذا، يجب إعداد جدول زمني للأنشطة، يكون من شأنه تيسير إدارة المشروع وتتبع مدى الالتزام بالتوقيتات المحددة للإنجاز.

فريق العاملين

تحدد جودة صياغة المشروع بالجودة المناظرة التي تكون عليها عملية التنفيذ، والتي تعتمد على قيادة المشروع، وأداء العاملين الرئيسيين به. وثمة ندرة في أعداد الأفراد المهنيين والمتخصصين العاملين بالمنظمات غير الهادفة للربح، وهم عادة ما يتولون إدارة مشروعات متعددة، ومن ثم، يكون من الضرورة بمكان أن تضمن لمشروعك قيادة تركز وقتها لإدارته، وأن يعاونها في ذلك عدد كاف من العاملين. كما يلزم قيام أعضاء مجلس الإدارة بالأدوار الموكلة إليهم، والتي تتمثل في صياغة الاستراتيجية، ومراقبة الأداء، وتقديم المساندة اللازمة للعاملين. وبإيجاز، يجب على أعضاء المجلس تمكين فريق العاملين من الاضطلاع بالإدارة الفعلية للمشروع.

الميزانية

تفصح ميزانية المشروع عن الكثير مما يتصل بكيفية التنفيذ الفعلي لأنشطته، ولذا يجدر التأكد من أن تلك الأنشطة تتوافر لها موارد التمويل الكافية. وفي سياق إعداد الميزانية، يجب البدء بوصف الأنشطة، وإعداد قائمة بالموارد المطلوبة. ويعد الفصل بين المرتبات والأجور وبين ما عداها من بنود المصروفات بمثابة وسيلة سهلة لمعرفة تقسيم المصروفات في شكل مبدئي. ولهذا، يجب إعداد تقدير كمي لكل التفاصيل، والتأكد من توافر إجابات للأسئلة الخمس: من، وماذا، ومتى، وأين، ولماذا؟

الجهات المانحة

إذا ما اعتزمت القيام بمشروع عن طريق التعاون مع مؤسسة مانحة، فيجب عليك في البداية التأكد من أن المشروع سوف يلبي أولوياتك، وليس مجرد أولويات المؤسسة المانحة. ففي مقابل المنافع قصيرة الأجل لنشاط ما قد يرضي المؤسسة المانحة، توجد النتائج السلبية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة، وعلى قاعدة التأييد لها، وهي آثار عادة ما تفوق بكثير المنافع قصيرة الأجل. ولتتذكر دائماً أن القاعدة العريضة من مجتمع الأعمال المحلي هو أهم مصادر إيرادات منطقتك.

وفي حال انخراطك في أنشطة مع جهة مانحة، يتعين عليك إدراك أن كلا الجانبين عليه التزامات معينة. فبالنسبة لك، يجب أن تكون على استعداد لتخصيص الوقت والموارد اللازمة للمشروع. إلى جانب الحفاظ على التواصل المستمر مع الجهة المانحة، واحترام الشروط المرجعية، مع التركيز على أهداف المشروع. وإذا ما تبين وجود ضرورة لتعديل أنشطة المشروع لصالح تحقيق الأهداف، يكون من الضروري شرح ذلك للجهة المانحة.

عوامل النجاح

ثمة أسباب ثلاثة لإخفاق أي مشروع:

تغيرات البيئة المحيطة – يجب التنبه إلى تغيرات الظروف، وما إذا كانت الفرضيات الأساسية لا تزال سارية. وفي بعض الأحيان، يكون من شأن الإدارة المرنة الإسهام في إنقاذ المشروع، خاصة إذا ما كان ثمة حرص على التمسك بالأهداف النهائية للمشروع.

قصور أداء إدارة المشروع – تعتمد جودة إدارة المشروع على أداء العاملين به، وأيضاً على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة، والمتابعة الدورية. وواقع الأمر، أن التنفيذ هو الذي يحدث الفرق بين الفكرة الجيدة والنتائج الجيدة.

عدم ملاءمة المشروع لظروف الدولة – من شأن الاهتمام بالسياق، والاستراتيجية، والمعرفة المحلية، تجنب أية أوجه تضارب قد ينطوي عليها المشروع، والمعلومات والتجارب الجديدة يمكن أن تؤدي إلى تغيير المفاهيم بشأن الوضع، والأمر الهام هنا هو ضرورة استخلاص الدروس مما جرى.

ابدأ صغيراً، وقم بالبناء على النجاحات المحققة. مع الطرح المستمر للتساؤل عن حقائق مجريات الأمور، سواء كانت مواتية، أو غير ذلك.

قراءات إضافية

CIPE's How to Advocate Effectively: A Guidebook for Business Associations is available at www.cipe.org/programs/advocacy. This guidebook describes the key steps in an advocacy program and provides numerous practical tools.

Bell, James, and Clinton Doggett. CIPE Self-Directed Evaluation Assistance Tools, 2008.

Bettcher, Kim Eric. "Helping Build Democracy That Delivers." Center for International Private Enterprise, 2006. Available at: www.cipe.org/about.

Callebaut, John, and Andrew Wilson. Presentation to CIPE staff, March 26, 2007.

Dahl, Robert A. Polyarchy: Participation and Opposition. New Haven: Yale University Press, 1971.

De Soto, Hernando. The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else. New York: Basic Books, 2000.

Diamond, Larry. Developing Democracy: Toward Consolidation. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1999.

Fukuyama, Francis. State-Building: Governance and World Order in the 21st Century. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 2004.

Geurts, Geoffrey, Steven Rogers, and John D. Sullivan. CIPE 15 Year Evaluation: Impact and Results, 1984–1999. Washington, D.C.: CIPE, 2001.

Kikeri, Sunita, Thomas Kenyon, and Vincent Palmade. "Reforming the Investment Climate: Lessons for Practitioners." World Bank Policy Research Paper 3986, August 2006.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 1998.

North, Douglass C. "Economic Performance Through Time." Nobel Prize Lecture, December 9, 1993. Available at: nobelprize.org/nobel_prizes/economics/

laureates/1993/ north-lecture.html.

North, Douglass C. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

Reisman, Jane, Anne Gienapp, and Sarah Stachowiak. A Guide to Measuring Advocacy and Policy. Baltimore, MD: Annie E. Casey Foundation, 2007.

Rogers, Jean. "Building Rule of Law: From Buzzword to Reality." Economic Reform Feature Service (March 7, 2005).

Stein, Ernesto, et al. The Politics of Policies: Economic and Social

Progress in Latin America. Washington, D.C.: Inter- American Development Bank, 2005.

Sullivan, John D. "Building Democratic Governance and Market Reforms: Experiences of the Center for International Private Enterprise." Economic Reform Feature Service (May 15 2003).

Sullivan, John D. "Building Sound Corporate Governance for Global Competitiveness." Presentation to the Colombian Confederation of Chambers of Commerce, Cartagena, Colombia, November 17, 2000.

Sullivan, John D. "Market Institutions and Democracy." Economic Reform Today, no. 2 (1996).

Sullivan, John D., Aleksandr Shkolnikov, and Catherine Kuchta- Helbling. "Democratic Governance: The Key to Political and Economic Reform." CIPE Economic Reform Issue Paper, January 22, 2004.

U.S. Agency for International Development. Fundamentals of Project Management and Design. Developed by GPS Technologies, 1994.

U.S. Agency for International Development, Center for Democracy and Governance. Conducting a DG Assessment: A Framework for Strategy Development. Technical Publication Series. Washington, DC, November 2000.

World Bank. Building Institutions for Markets. World Development Report 2002. Washington, D.C.: World Bank, 2002.



CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE
15TH STREET NW, SUITE 700 1155
WASHINGTON, DC 20005
9250-721-FAX: 202 9200-721-TEL: 202

مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)

العنوان: 1 شارع الفيوم ، متفرع من شارع كيلوباترا ، الدور الثامن ، شقة 801 ،

مصر الجديدة ، القاهرة ، مصر

هاتف: 24143283 / 202 24143282 - فاكس: 202-24143295

الموقع باللغة العربية : www.cipe-arabia.org