

# حزمة أدوات إرشادية

مايو/أيار 2011

## تحقيق أكبر فائدة من الحوار بين القطاعين العام والخاص: نهج حشد التأييد

بقلم: د. كيم إريك بتشر

يساعد الحوار بين القطاعين العام والخاص على تعزيز وتقوية عملية صنع السياسات من خلال مشاركة القطاع الخاص بإسهاماته القيّمة وإنشاء الزخم من أجل الإصلاح. وحتى يعطي الحوار ثماره بأعلى درجة، يجب على القطاع الخاص المبادرة إلى حشد التأييد لأولوياته في عملية وضع السياسات القائمة على المشاركة. وهذه الحزمة من الأدوات الإرشادية تساعد قادة الأعمال الساعين إلى تحسين مشاركتهم في الحوار لتحقيق نتائج أفضل في مجال السياسات.

هذه الحزمة من الأدوات الإرشادية تشرح ما يلي:

- دور استراتيجية حشد التأييد في الحوار.
- مبادئ الحوار عالي الجودة.
- عناصر الاتصال الفعال: القضايا، والمشاركين، والرسائل، والقنوات.
- خطوات إعداد الحوار

للمزيد من المعلومات حول جهود حشد التأييد برجاء زيارة الموقع: [www.cipe.org/programs/advocacy](http://www.cipe.org/programs/advocacy)



published by the  
Center for International Private Enterprise  
an affiliate of the U.S. Chamber of Commerce  
1155 Fifteenth Street NW • Suite 700 • Washington, DC 20005 • USA  
ph: (202) 7219200- • web: [www.cipe.org](http://www.cipe.org) • e-mail: [cipe@cipe.org](mailto:cipe@cipe.org)



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 25 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.

الصندوق الوطني للديمقراطية "NED" هو منظمة خاصة لا تسعى لتحقيق الربح، أنشئت سنة 1983، بهدف تعزيز المؤسسات الديمقراطية في أنحاء العالم، عن طريق الجهود غير الحكومية. ويدير هذا الصندوق مجلس إدارة مستقل ومحايدين. ويقدم الصندوق في الاجتماعات السنوية للتخصيص المالي مئات المنح لمساندة المجموعات الداعمة للديمقراطية في إفريقيا، وآسيا، ووسط وشرق أوروبا، وأمريكا اللاتينية، والشرق الأوسط، وبلدان الاتحاد السوفيتي السابق.



## مقدمة

الداعمة للسوق، ما يضيف عمقاً للإصلاح الاقتصادي ويعزز التنافسية على المستوى الوطني. من وجهة النظر الديمقراطية، تؤدي المساهمة النشطة للقطاع الخاص في الحوار إلى توسيع نطاق المشاركة في صنع السياسات، ويحسن من جودة تمثيل قطاع الأعمال، ويكمل أداء المؤسسات الديمقراطية.

## الغاية من الحوار

الحوار الناجح يوفر تحسينات جوهرية على عمليات السياسات التكنوقراطية البحتة، فمن الممكن أن يولد الأفكار والرؤى، ويتحقق من صحة مقترحات السياسات، ويبني قوة دافعة للتغيير، أو يؤمن قبول الجهات المعنية لمحتوى الحوار، كما يؤدي الحوار إلى تحسين الحوكمة عبر دعم عملية مستتيرة وتشاركية لصنع السياسات.

ثمة أسباب واضحة لكل جانب تدفع به إلى المشاركة في الحوار: فقد تسعى الحكومة إلى الحصول على معلومات حول أوضاع مجتمع، وترسيخ الشرعية، والحصول على الدعم لمواقف الحكومة، أو بسط سيطرتها على الاقتصاد. ويمكن للقطاع الخاص أن يهدف إلى لفت الانتباه إلى قضايا معينة، والحصول على تمثيل أفضل، وتأمين الدعم لتطوير قطاع الأعمال، أو ترتيب النظم واللوائح. وبشكل عام، يسعى قطاع الأعمال إلى الحصول على مساعدة الحكومة في إنشاء بيئة أعمال منخفضة الكلفة، وقابلة للتنبؤ.

قد يأخذ الحوار الموجه من الحكومة شكل التشاور، وفي عملية التشاور من أعلى الهرم الإداري إلى أسفل، تقرر الحكومة مع من سوف تتشاور وحول أي من القضايا. وهذه العملية تخدم حاجة الحكومة للمعلومات وتفتح قناة أمام التعبير عن آراء القطاع الخاص، ولكن على الرغم من قيمة هذا التشاور، يمكن أن يصبح الحوار ذا طبيعة محدودة لا يتيح المجال دوماً أمام التعبير بشكل كامل عن وجهات نظر القطاع الخاص.

لقد أصبح الحوار بين القطاعين العام والخاص من الأمور المعترف بها على نطاق واسع، باعتباره عنصراً أساسياً من الجهود الرامية لإصلاح الحوكمة ومناخ الأعمال. يعمل الحوار على تحسين تدفق المعلومات المتعلقة بالسياسات الاقتصادية، وتعزيز المشروعات في عملية وضع السياسات. وحتى اللحظة الراهنة، كان الانتباه الموجه إلى دور القطاع الخاص في تيسير الحوار محدوداً، مقارنة بدور القطاع العام، لهذا تعمل هذه الحزمة من الأدوات الإرشادية على استكشاف قيمة مبادرة القطاع الخاص في صنع السياسات، والشروط الواجب تحقيقها لتأمين مشاركة ناجحة لقطاع الأعمال. من خلال حشد التأيد للسياسات الديمقراطية، يعمل القطاع الخاص على تعزيز عملية الحوار، وتحسين تمثيل المصالح الاقتصادية، ويخلق فضاء للمشاركة المدنية في الحوكمة.

هذه الحزمة من الأدوات الإرشادية كُتبت لقيادة الأعمال الساعين إلى تحسين التفاعل مع الحكومة وصولاً إلى سياسات اقتصادية أفضل وأكثر فاعلية. على الرغم من امتلاك الحكومة للصلاحيات التي تؤهلها إلى دعوة القطاع الخاص للمشاركة في الحوار، إلا أن جودة المشاركة تعتمد على إجراءات القطاع الخاص وقدراته. ولتحقيق أكبر فائدة من الحوار، يجب على ممثلي القطاع الخاص التأكد من تناول الاهتمامات الجوهرية لقطاع الأعمال، حيث إن العملية توفر الفرصة اللازمة لأصحاب المصالح من القطاع الخاص لإيصال صوتهم والتعبير عن مطالبهم، والتأكد أيضاً من أن الحكومة وقطاع الأعمال يجدان أساساً للاتصال المستمر حول المسائل الحيوية للسياسة العامة.

يصب حوار القطاعين العام والخاص في مصلحة مجموعة واسعة من الأهداف ذات الصلة بالقطاع الخاص. فمن الممكن للحوار أن يفضي إلى تحديد أولويات السياسات، وتحسين المقترحات التشريعية، وإدخال الملاحظات وردود الأفعال ضمن الأنظمة والتعليمات. إنه يرسى الدعائم اللازمة لوضع السياسات

ينبغي على ممثلي القطاع الخاص التوضيحية والمطالبة -ليس على سبيل طلب منحة- بالسياسات التي تفيد طيفاً واسعاً من المؤسسات والرياديين. ويمكن التفريق بين حشد التأييد وممارسة الضغط، فممارسة الضغط تشمل في بعض الأحيان تنظيم الحملات لتحقيق مصالح ضيقة لمجموعة صغيرة من الأشخاص، أو الشركات. أما حشد التأييد فإنه يفضي إلى نقاش مفتوح للتوصيات؛ بما تؤدي إلى تيسير عملية تنسيق أفضل للمصالح طويلة الأجل.

حشد التأييد ينطوي دوماً على الحوار؛ لأنه عبارة عن محاولة للإقناع وتوفير الحلول. والغرض منه السعي إلى توفير مناطق للتقارب، والفهم المتبادل، والعلاقات مع المسؤولين المستعدين للإصغاء. ومع ذلك، يذهب حشد التأييد إلى ما هو أبعد من كونه مجرد حوار خاص. فهو يشكل الضغط باتجاه الإصلاح عبر المجتمع، الذي يتعزز عندما يضغط القطاع الخاص باتجاه قضيته من حوار إلى آخر.

## خصائص الحوار الجيد

بموجب معايير الديمقراطية، والفاعلية، وإسهامات النمو على المدى البعيد، يتسم الحوار الجيد بما يلي من الخصائص:

- المشروعية
  - ◇ حوار شفاف بعيد عن التواطؤ، ويعزز المساءلة، ويمكن جميع دوائر المعنيين للمساهمة بشكل مستدير.
  - ◇ حوار شامل يدعم طيفاً واسعاً من الاهتمامات والصالح العام بدلاً من خدمة مصالح ضيقة، فئوية، أو حزبية.
  - ◇ حرية التنظيم وحرية الحديث تضمن حواراً مفتوحاً.
  - ◇ التركيز- الحوار الفعال يحدد القضايا المهمة، ذات أهداف واضحة، تتناول الخيارات الملموسة.
- المرونة - جوهر الحوار يتفوق على المظاهر البروتوكولية، وتستوعب العملية أجناسات القضايا المستجدة.

كما يمكن للقطاع الخاص أن يأخذ المبادرة في عملية وضع السياسات، فمن خلال اعتماد نهج حشد التأييد، يمكنه تحديد القضايا، وتنظيم نفسه، وتقديم مقترحات السياسات الخاصة به. فحشد التأييد -الذي هو جهد استباقي للتأثير في السياسات- يجعل قطاع الأعمال مساهماً فعالاً في الحوار، فهو يعطي القطاع الخاص فرصة التعبير عن آرائه ويضمن الإصغاء إلى احتياجاته ذات الأولوية.

وهنا تجدر الملاحظة أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليست مرادفاً للحوار بين القطاعين. فالحوار مصمم من أجل تضمين رؤى ومقترحات القطاع الخاص في وضع السياسات، وهو ينطوي على تبادل الآراء بما فيه المساهمة في السياسات من أسفل الهرم الإداري إلى أعلى. وعلى الجانب الآخر، من الممكن تصميم الشراكات لتنسيق الاستثمار في المشاريع العامة، والتعاقد على إنجاز الخدمات الحكومية، أو الحصول على مساعدة القطاع الخاص في تنفيذ السياسات العامة. هذه الشراكات، التي تطلقها الحكومة عادة، تستبعد النظرة الأوسع من اهتمامات القطاع الخاص.

## حشد التأييد والحوار

حشد التأييد عبارة عن جهد للتأثير في السياسات العامة في إطار من المكاشفة والشفافية، كأداة من أدوات المجتمع المدني التي تتناول قضايا ذات اهتمام واسع للمجتمع أول البلد، وتبلور حالة التغيير من خلال تقديم الدعم من الدوائر الانتخابية. فحشد التأييد يدعم عملية صنع القرار عندما يوفر المعلومات للجمهور ويؤدي إلى تمكينه.

ومن خلال حشد التأييد، يشرك القطاع الخاص الحكومة في المعلومات الأساسية لدى العاملين فيه ووجهات نظرهم حول الأسواق وبيئة التشغيل في قطاع الأعمال، والحكومة تحتاج إلى مثل هذه المعلومات على مستوى الاقتصاد الجزئي لتفهم الآثار التي تتمخض عنها خيارات سياساتها، ولخلق محفزات الاستثمار والنمو.

خلالها تعزيز جهود حشد التأييد. وعند وضع خطة الحوار يمكن لقادة الأعمال الاستفادة من نموذج مبسط للاتصالات، الذي يشمل المكونات التالية:

- القضايا
- المشاركون
- الرسائل
- القنوات

• التجذر في المجتمع المدني - المشاركون من القطاع الخاص يمثلونه ومؤهلون للحديث عن منظماتهم أو دوائر المعنيين.

• سياسي التوجه - الحوار البناء ينشئ إطاراً عاماً للسياسات الداعمة للنمو طويل المدى وسيادة القانون. تحدد الأجزاء التالية من حزمة الأدوات الإرشادية هذه مكونات الحوار ومجالاته التي يمكن لقادة الأعمال من

## الحوار في الجبل الأسود

### قادة القطاع الخاص:

مركز الريادية والتنمية الاقتصادية (CEED)، عبارة عن منظمة غير حكومية مستقلة متخصصة في دعم الإصلاح الاقتصادي، والخصخصة، والريادية. وتحالف الجبل الأسود للأعمال (MBA)، فهو جمعية أعمال خاصة تطوعية كمظلة مفتوحة للرياديين، والشركات، وغيرها من الجمعيات.

### نتائج الحوار:

خلال الفترة من 2000-2005، حقق مركز الريادية والتنمية الاقتصادية، وتحالف الجبل الأسود للأعمال، سبعة إصلاحات تشريعية مهمة بما فيها قانون المشروعات، وقانون المحاسبة والتدقيق. كما أدت الإصلاحات إلى خفض المعدلات الضريبية، وتيسير عملية تسجيل المشروعات الجديدة، ورفع مستوى المعايير المحاسبية، وتبسيط إجراءات الإفلاس.

### العملية:

عبر الأعضاء في تحالف الجبل الأسود للأعمال عن احتياجاتهم على شكل أجندات أعمال وطنية تصدر سنوياً، حددوا من خلالها المعوقات التي تواجه تنمية قطاع الأعمال، وقدموا حججهم للإصلاحات القانونية. وأجرى مركز الريادية والتنمية الاقتصادية الأبحاث، ونشر التوصيات، ونظّم لقاءات عالية المستوى للقطاع الخاص وممثلي الحكومة، ودعم جهود حشد التأييد التي يقوم بها تحالف الجبل الأسود للأعمال.

### دور مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بمساعدة مركز الريادية والتنمية الاقتصادية في خطته الاستراتيجية، وعمل معه على إنشاء تحالف الجبل الأسود للأعمال؛ ليصبح جمعية مستدامة، ودرّب التحالف على أساليب حشد التأييد بما فيها عملية وضع أجندات الأعمال الوطنية. دعم هذا المشروع من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

## اختيار القضايا - ما الذي سيناقش؟

يبدأ الحوار المركز باختيار القضايا التي ستضمونها أجندة الحوار، وأي كان من يضع الأجندة فإنه يحظى بقدر كبير من السلطة. ومن ثم ينبغي على القطاع الخاص ألا يترك الأجندة بمجملها بين يدي الحكومة، بل ينبغي عليه أن يضع أولويات مجتمع الأعمال على طاولة الحوار، ويشارك في تسلم زمام الأمور عند وضع أطر معالجة المشاكل.

يجب أن يمتلك القطاع الخاص آلية لتحديد أولوياته والاتفاق عليها قبل الشروع بالحوار، فعملية الإعداد أساسية للأسباب الثلاثة التالية: أولاً، في أي حوار، يجب على المرء أن يحدد ما يريده لبلورة موقف، والمساومة لتحقيق مكاسب ذات مغزى. ثانياً، الرسالة موحدة لمجتمع الأعمال تخلق المزيد من المصادقية وتضع الحوار على المسار الصحيح. ثالثاً، التحديد المسبق للقضايا يتيح لمجتمع الأعمال إيجاد حلول للمشاكل التي يثيرها.

عند اختيار القضايا المتعلقة بحشد التأييد، ينبغي على قادة الأعمال أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- مصلحة دوائر المعنيين - ينبغي على جمعيات الأعمال التشاور مع الأعضاء والإصغاء لآرائهم قبل وضع ما يعتبرونه القضايا الأكثر إلحاحاً.
- المنفعة الأوسع نطاقاً - ينبغي على قطاع الأعمال تجنب القضايا ذات الاهتمامات الضيقة، وأن يعطي الأولوية للقضايا التي تؤثر في قطاعات متعددة من الاقتصاد.
- الجدوى - ينبغي على القطاع الخاص أن يركز جهوده لحشد التأييد على المجالات التي يتمتع فيها بفرصة جيدة لتحقيق نتائج إيجابية أو على الأقل للتخفيف من النتائج السلبية.

إن المفتاح نحو إطلاق حوار مثمر يتمثل غالباً في إيجاد قضية تستقطب الكثير من الاهتمام -قضية حالة ذات

اهتمام واسع تتطلب فعلاً وتفتح الباب أمام تناول القضايا ذات الصلة لأهميتها الاستراتيجية بالنسبة لمجتمع الأعمال. عندما يسود إدراك واسع بأن هناك شيئاً ما ينبغي القيام به بشأن قضية معينة، لنقل مثلاً، خفض معدلات البطالة في أوساط الشباب، أو تعزيز التنافسية الوطنية- حينها يمكن لمجتمع الأعمال الظهور في المشهد وتقديم الخطة المناسبة. ينبغي البدء بالتدابير البسيطة التي تبني الثقة، على سبيل المثال، إنشاء نافذة واحدة للتراخيص، ومن ثم الانتقال إلى إصلاح السياسات الجذري، مثل تحسين الإشراف الذي تمارسه الهيئات التنظيمية.

عند تحديد القضايا، يحتاج مجتمع الأعمال أيضاً إلى معرفة أولويات الحكومة. إن عملية وضع الإطار المؤسسي للسياسات توضح ما سيتم اتخاذه من قرارات وتأسيس قنوات الاستجابة لهذه القضايا. يجب أن تراعي الحكومة الشفافية بشأن نواياها، وأن تنشر التشريعات قيد الإنشاء، وأن تفصح عن المعلومات المتعلقة بالسياسات.

## المشاركون من القطاع الخاص - من الذي

### يتحدث

انتقاء ممثلي القطاع الخاص في الحوار يؤثر في القضايا والمصالح التي سيتم حشد التأييد لها، كما يؤثر أيضاً في مصادقية مشاركة مجتمع الأعمال. لا يوجد بلد يتمتع فيه مجتمع الأعمال باهتمامات ومصالح موحدة، فالشركات تتباين من حيث الحجم، والقطاع، والعلاقة مع الحكومة، والصلة مع الاقتصاد العالمي... إلخ، ولذلك فمن المهم الحرص على انتقاء من يتحدث بالنيابة عن مجتمع الأعمال.

من المتوقع وجود ثلاثة معايير تحكم عملية انتقاء ممثلي القطاع الخاص:

1. ينبغي أن يكون الحوار شاملاً. فالمشاركة الموسعة تعظم المشروعية، وتبني الزخم، وتدعم احترام المصالح المتنوعة.

## الحوار في مصر

### قائد القطاع الخاص:

اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية (FEDA)، عبارة عن مظلة تمثل أكثر من 30.000 مشروع صغير ومتوسط في مصر.

### نتائج الحوار:

في العام 2008، حدد اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية وحشد التأييد ضد 132 مرسوماً وقراراً تنظيمياً صادراً عن وزارة الصناعة والتجارة، يعود تاريخها إلى الاقتصاد القديم في مصر، وتم إلغاء 84 من تلك القرارات والمراسيم. وكان من نتائج ذلك، على سبيل المثال، لم تعد المشروعات الصناعية ممنوعة من استيراد معادن الخردوات أو أدوات الآلات الأقل سعراً.

### العملية:

عقد الاتحاد ست جلسات سياسات على المستوى الإقليمي -على هيئة موائد مستديرة- لتقديم ورقة موقف وتحديد أولويات التوصيات لمشروع القانون الموحد للصناعة. شارك في هذه الجلسات ممثلون عن أعضاء البرلمان، والهيئة العامة للتنمية الصناعية، والاتحاد المصري للصناعة، وغرف التجارة، وأصحاب المشاريع الأعضاء في الاتحاد، والمجتمع المدني، ووسائل الإعلام.

### دور مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE

عمل المركز مع اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية في مصر لوضع استراتيجية حشد التأييد، وساعد في تيسير جلسات المائدة المستديرة، وساعد الاتحاد على جمع توصيات السياسات في حزمة واحدة.

يجب أن ينظم نفسه، ويقرر من الذي له شرعية الحديث نيابة عنه، كما ينبغي احترام حرية تكوين الجمعيات.

تبعاً للبلد المعني، يميل تنظيم مصالح مجتمع الأعمال إلى نموذج التمثيل المؤسسي أو التعددي. في التمثيل المؤسسي، يبنى الحوار من خلال قنوات محددة تعترف بها الدولة. وفي ظل التمثيل المؤسسي، تحصل جميع الشركات اسمياً على التمثيل، ولكن في الواقع العملي تميل هيئات التمثيل المؤسسي إلى عدم حشد التأييد لمصالح أعضائها.

أما التمثيل التعددي، فيفضل النقاش المفتوح، ويتيح

2. ينبغي أن يتمتع الممثلون بالفاعلية: قادرون على الحديث المقنع، يحشدون الدعم للأعمال، ويتوصلون إلى اتفاقيات مع الحكومة.

3. ينبغي أن يتمتع قادة الأعمال بالنزاهة وأن يلتزموا بالإصلاح الذي يسترشد بالديمقراطية، والنهج القائم على اقتصاد السوق.

يجب أن يمتلك مجتمع الأعمال ما يكفي من السلطة لترشيح من يمثلونه بدلاً من الإذعان إلى قبول اختيار الحكومة للمتحدثين باسمه. وللمتبع بالاستقلالية في الحوار،

الحوار. فبعض الجمعيات تحاول أسر الدولة، وإعادة توزيع الثروة على أعضائها، وتحد من المنافسة في السوق. وبعضها الآخر يشجع الحلول المرتبطة باقتصاد السوق، وحشد التأييد للسياسات التي تعزز الأداء الاقتصادي في إطار سيادة القانون. وهذه الأخيرة، توفر أساساً أفضل للحوار المشروع واسع النطاق.

لا يمكن الاعتماد على الأفراد -بغض النظر عن مدى تميزهم- لتأمين التمثيل الكافي لمجتمع الأعمال، فإن لم ينتموا إلى دوائر قاعدة انتخابية لمجتمع الأعمال، لا يمكنهم الحديث من خلال معرفة تامة باحتياجاته، كما لا يمكنهم

المجال أمام التعبير المستقل عن مصالح القطاع الخاص؛ لأن التمثيل التعددي قائم على الجمعيات الطوعية، ويمكن للتنسيق والتمثيل المستدام أن يشكل تحدياً في نظم التمثيل التعددي. غير أن العمل الطوعي يتمخض عنه ديناميكية أعظم ويوفر لجمعيات الأعمال الصوت المستقل في الحوار، فالجمعيات المستقلة تكون بمثابة الوسائط الرئيسية للتعبير عن آراء القطاع الخاص وتعمل على تيسير العمل الجماعي بشأن السياسات.

وبعيداً عن الطابع الطوعي للجمعيات، تشكل أهداف وتوجهات الجمعيات أهمية خاصة عندما يتعلق الأمر بجودة

## الحوار في بوتسوانا

### قائد القطاع الخاص

اتحاد بوتسوانا للتجارة والصناعة والقوى العاملة (BOCCIM)، اتحاد أعمال وطني يضم أعضاء من جميع قطاعات الاقتصاد في بوتسوانا.

### النتائج من الحوار

عبر عقدين من الزمن منذ بداية 1988، تمخض الحوار عن تطبيق العديد من توصيات اتحاد بوتسوانا للتجارة والصناعة والقوى العاملة، بما فيها صياغة السياسة الوطنية للخصخصة، وإلغاء الضوابط على الصرف الأجنبي، وإنشاء هيئة بوتسوانا لتنمية الصادرات والاستثمار، وتخفيض معدلات ضريبة الشركات والأفراد.

### العملية

المؤتمر الوطني للأعمال هو الحدث الذي يعقد كل سنتين، ويجمع بين قادة القطاعين العام والخاص وغيرهم من أصحاب المصالح لمناقشة التحديات الاقتصادية والاجتماعية الرئيسية في بوتسوانا. المجلس الاستشاري الأعلى الذي يرأسه رئيس الدولة يجتمع مرتين في السنة للحوار على مستوى الوزراء مع قادة الأعمال.

### دور مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE

في الفترة 1989-1993، ساعد مركز المشروعات الدولية الخاصة اتحاد بوتسوانا للتجارة والصناعة والقوى العاملة، على متابعة جهود حشد التأييد للتوصيات المتعلقة بالمؤتمر الوطني الثاني، وساند الاتحاد لإنشاء مكتبين ميدانيين إقليميين، والتوسع في إمكانية الوصول إلى الفئات المستهدفة في القرى والمناطق الريفية.

مقترحاته مفيدة في تحقيق الأهداف العامة. مثل خلق النمو الاقتصادي.

وعلى سبيل المثال، فبدلاً من الدخول في حوار للحصول على معدلات ضريبية أقل لقطاعات معينة، من الممكن لائتلاف من رجال الأعمال حشد التأييد لمطلب تبسيط النظام الضريبي، يكون من شأنه خفض تكاليف ممارسة الأعمال، وتحسين حوافز الاستثمار، والتقليل من الاختلالات الاقتصادية. أو يمكن لقطاع الأعمال حشد التأييد حول مطلب التخفيف من اللوائح والإجراءات على أساس أن الإطار التنظيمي المبسط، الذي يدرك حقائق ممارسة الأعمال، سوف يرفع من مستوى الامتثال وبالتالي يدعم الأهداف العامة.

المحاور الجيد هو الذي يصمم الرسالة التي تستهدف جمهوراً محدداً، فيظهر التفهم لاهتمامات الجانب الآخر ويستخدم لغة مألوفة للجمهور. كما أن المحاور الجيد هو الذي يأخذ الوقت اللازم للإصغاء، ويحاول فهم أسباب القلق، ويوجه أسئلة للحصول على المزيد من المعلومات. على الرغم من أنه ينبغي للقطاع الخاص -بكل تأكيد- أن يكون لديه إطار جاهز ينطلق منه، فإنه ينبغي عليه أن يبحث عن الفرص لبلورة التوصيات بالاشتراك مع الحكومة بحيث يؤمن قبول المسؤولين للمطالب المطروحة.

## القنوات - أين يحدث الحوار؟

قد يتخذ الحوار مجراه من خلال قنوات متعددة، وعلى القطاع الخاص أن يقيّم الفرص المتاحة، وأن يقرر في أي منها ينبغي توظيف حشد التأييد.

- يمكن أن يمثل مجتمع الأعمال في الهيئات الموجودة، وفرق العمل، ومجالس التنظيم والرقابة، أو في جلسات الاستماع العامة.
- يمكن للحكومة أن تنشئ مبادرات خاصة للتشاور أو الحوار.

الحديث بنفس قوة الجمعيات المنظمة. قد يكون قادة الأعمال الأفراد مستشارين ذوي قيمة، ولكن دون المدخلات واسعة النطاق، لا يمكن أن يقوم حوار أصيل بين القطاعين العام والخاص.

## الرسائل - ما الذي يقوله القطاع الخاص؟

يجب على القطاع الخاص وضع الرسائل المعدة إعداداً جيداً على طاولة الحوار، ويشمل هذا الإعداد تحديد موضوعات الحوار، والمواقف التي سيتخذها مجتمع الأعمال، والنقاط التي ستلقى القبول لدى القطاع العام، والنتائج المنشودة.

تحديد أولويات الموضوعات يساعد على توجيه النقاش، من خلال التعبير عن القضايا عالية المستوى -مثل الحد من المعوقات أمام الأعمال، وزيادة الشفافية، أو تحسين البنية التحتية- ينتقل قطاع الأعمال إلى ما هو أبعد من الأسئلة الفنية ويدعو مجموعة واسعة من الفئات ذات المصالح للتركيز على القضايا. تشكل الموضوعات أفكار المشاركين بشأن أهداف السياسات، وإفهام الجميع أن للحوار غايات أوسع نطاقاً من مجرد تلبية مصالح معينة.

بهدف تحويل أهداف السياسات إلى أفعال، يجب أن يقدم مجتمع الأعمال توصيات محددة، يساعد من خلالها صناع السياسات على اتخاذ خطوات إيجابية، ويظهر الاستعداد والإرادة للعمل مع الحكومة. ينبغي استخلاص التوصيات من مدخلات الأعضاء وتحليل السياسات، وأن تكون مجدية ضمن البيئة الحالية، كما ينبغي أن تكون مدعومة بالبحوث الموثقة، ربما بالاعتماد على مركز أبحاث.

يجب على مجتمع الأعمال وضع أطر رسائله بتأن وعناية، وأن يدرك أن دور الحكومة هو خدمة المصلحة العامة. إن وضع أطر الرسائل يعني تقديم القضية من منظور ملائم يتناسب والقيم الحالية للجمهور، وفهمه للمسألة. وعليه، ينبغي على مجتمع الأعمال أن يشرح إلى أي مدى ستكون

حواراً مركّزاً حول قضايا بعينها. من الممكن للحوار العام أن يؤمّن التزاماً عالي المستوى، واستجابة منسّقة للمسائل التي تؤثر في اختصاصات أو قطاعات متعددة، وفي المقابل، من الممكن أن يكون الحوار المركّز أكثر ملاءمة لتناول تفاصيل السياسات وتنفيذها. فلا شيء يحول دون مشاركة القطاع الخاص في لقاء عام، مع السعي في الوقت ذاته إلى العمل على مستويات منخفضة حول قضايا محددة. ويجب أن يكون لدى القطاع الخاص الوسائل المناسبة لترتيب موافقه وصولاً إلى المصادقية والاتساق.

## إعداد القطاع الخاص للحوار

الإعداد للحوار الجاد يستغرق شهوراً يعمل فيها قادة الأعمال على تقييم تحديات السياسات، وحشد أصحاب المصالح، وصياغة المواقف.

تلعب جمعيات الأعمال المنظمة بشكل جيد دوراً أساسياً في صياغة مواقف مجتمع الأعمال تجاه القضايا المختلفة، حيث يمكنها أن تزعم -وهي صادقة في ذلك- أنها تمثل دوائر أصحاب المصالح. لذلك، يمكن لبناء القدرات أن يجهز هذه الجمعيات لقيادة الحوار من خلال تعزيز إصلاحات الحوكمة الداخلية، وتنمية العضوية، وامتلاك مهارات حشد التأييد. تنشئ الجمعيات القوية روابط قوية مع أعضائها، وتستجيب إلى اهتمامات أعضائها، وتشركهم في نقاشات السياسات.

يتطلب قادة الأعمال طرقاً لجمع ومعالجة المقترحات من مجتمع الأعمال حول احتياجاته وأهدافه، ومن الممكن جمع هذه المقترحات بطرق شتى بما فيها الاستقصاءات، ومجموعات العمل، وتوعية أعضاء الجمعيات. ومن الضروري جمع المعلومات حول التحديات التي تواجه مجتمع الأعمال، والأسباب والآثار المترتبة على هذه التحديات، والحلول الممكنة، ويمكن لسكرتارية تتمتع بالمهنية أن تدير هذه العملية.

• يمكن للقطاع الخاص أن يأخذ المبادرة باقتراح الحوار أو دعوة مندوبي القطاع العام للمشاركة في الأنشطة.

• يمكن للقطاع الخاص أن يتابع الحوار وحشد التأييد من خلال الأنشطة الموازية لجهات عديدة من أصحاب المصالح، بما فيها المسؤولون، وأعضاء مجتمع الأعمال، ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني.

• يمكن لطرف ثالث حيادي -مثل جهة مانحة دولية أو مؤسسة غير ربحية- التوسط في الحوار، فهذا يساعد على إطلاق المحادثات، وبناء الثقة، على الرغم من أنه يجب على قادة الأعمال المحليين في نهاية المطاف أن يبنوا القدرات وأخذ الأمور بأيديهم.

عادة ما ينطوي الحوار على محادثات رسمية وغير رسمية، وقد تكون المحادثات غير الرسمية وسيلة قيّمة لبناء العلاقات، وإيجاد الحلول المرنة، والتشجيع على التدفق المستمر للمعلومات، ودعم الحوار، خاصة في الفترات الفاصلة بين الاجتماعات الرسمية. لكن المحادثات غير الرسمية لا تخلو من مخاطر معينة، مثل الشكوك بوجود صفقات سرّية، كما أن الحوار غير الرسمي لا يمكن أن يحل محل الحاجة إلى حوار منظم، شامل، وشفاف.

الهيكل الرسمية تسمح بالنقاش المنظم، وتضيف وزناً إلى النتائج، ومن الممكن أن تكون مفتوحة للعامّة. كما تعمل على ترسيخ الحوار، ومن ثم تجعله قابلاً للاستدامة. ينبغي عدم السماح للأمر الرسمي بأن تخنق التحوار، كما لا ينبغي للبروتوكول أن يلقي بظلاله على جوهر الحوار. وعقب الاجتماعات، يمكن عقد المؤتمرات الصحفية للتعبير عن المواقف ورصد التقدم؛ مما يسهم في طمأنة الجمهور بشأن المكاشفة والمساءلة.

يجب على المشاركين أن يقرروا ما إذا كانوا سيجرون حواراً عاماً لتغطية مختلف القضايا المتقاطعة، أم سيجرون

وفي بعض الأحيان، فإن أفضل نتيجة يمكن لقطاع الأعمال تحقيقها هي التخفيف من المقترحات الضارة أو حتى حجبتها، وكل نتيجة من هذه النتائج تحمل قيمة لقطاع الأعمال ومن الممكن أن توفر المسارات لجهود حشد التأييد المستقبلية.

بعيداً عن طاولة المفاوضات، تلمس منظمات القطاع الخاص فوائد الحوار في قدرتها على استقطاب أعضاء جدد، فتجربة حشد التأييد تعزز مهارات الجمعيات وسمعتها، وتزودها بما يلزم لتوفير القيمة التي يبتغيها أعضاؤها. بالإضافة إلى ذلك، تنشط هذه التجارب جمعيات الأعمال من خلال تعبئة الأعضاء وتوجيههم للانتباه إلى مسائل ذات أهمية بالنسبة لمجتمع الأعمال.

وبغض النظر عن مستوى النجاح المتحقق، يجب أن يتبع الحوار بخطوات تطبيقية ومراقبة للسياسات، فيجب على القطاع الخاص مواصلة الضغط باتجاه المتابعة حتى النهاية، وتقييم النتائج التي تتمخض عنها تغييرات السياسات.

يتطلب الإصلاح جهداً متواصلًا يستند إلى المنجزات السابقة، فبعد كل مرحلة من مراحل الحوار، تبدأ الاستعدادات للمرحلة التالية. ويجب على قادة القطاع الخاص تقييم الدروس والفرص التي تنشأ في كل مرحلة، وتعديل استراتيجياتهم لحشد التأييد وفقاً لذلك. وبمرور الوقت، تشجع هذه الاستثمارات في حشد التأييد على إيجاد عملية أكثر سلاسة وأكثر إنتاجية للحوار.

## المصادر

مركز المشروعات الدولية الخاصة. "خلق صوت للرياديين في الجبل الأسود". دراسة حالة وضعها المركز حول الإصلاح، أغسطس/آب 2006.

مركز المشروعات الدولية الخاصة. كيف تحشد التأييد بشكل فاعل: دليل لجمعيات الأعمال، 2007.

لا يخلو التوافق حول مواقف السياسات من التحدي؛ لأن رجال الأعمال لديهم مصالح وآراء متنوعة. ويمكن للجمعيات والاتحادات التي تؤدي عملها بشكل جيد في هذا الصدد -عن طريق عمليات داخلية لإيجاد التوازن بين المطالب وتحديد أولوياتها- بأن تقيّم مدى اتساع مطالب مجتمع الأعمال، بالإضافة إلى النقاط ذات الاهتمام المشترك، وعلى القادة تقديم التقارير إلى الأعضاء حول مسودات التوصيات وضمان تأييدهم.

تتطلب جهود حشد التأييد مهارات فنية في التحليل والاتصال، فيجب على قادة جمعيات الأعمال تنمية هذه المهارات، ووضع خطة حشد التأييد، وتخصيص الموارد اللازمة. ويمكنهم اللجوء إلى خيار الشراكة مع مراكز التفكير، أو الإعلاميين المهنيين، للحصول على الخبرة التي تنقصهم، وقبل الشروع في حوار شامل، من الأفضل تطوير قدرات حشد التأييد الداخلية وامتلاك شيء من الخبرة.

ينبغي على قادة الأعمال الوصول إلى مجموعات في مجتمع الأعمال والمجتمع المدني للحصول على فهم متبادل، وإنشاء التحالفات التي إن أُسست على نواة من الجمعيات القوية ذات الاهتمام المشترك يمكن أن تشمل مجموعات مختلفة من الداعمين، وسواء كانت التحالفات مؤقتة أو دائمة، يجب على جميع الأعضاء تقديم رسالة مشتركة واحدة للتأثير في مصداقية الحوار.

## نتائج الحوار

من الممكن أن تتخذ نتائج الحوار أشكالاً عديدة، وعلى سبيل المثال، يمكن لمجتمع الأعمال الحصول على الاعتراف بوصفه الممثل الشرعي لأصحاب المصالح للمشاركة في صنع السياسات. وقد يتوصل القطاعان العام والخاص إلى اتفاقية حول المبادئ ذات الأهمية أو بلورة خطط عمل مشترك، مثل التفاوض على معايير وتكاليف السياسات.

نيكولاس بينو. الحوار في البلدان النامية: فرص ومخاطر. باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مركز التطوير، 2007.

جون د. سوليفان، كيم إريك بتشر، وآلكساندر شكولنكوف، "جمعيات مؤسسات الأعمال، مناخ الأعمال، والنمو الاقتصادي: الدليل من الاقتصادات المتحولة." ورقة مسائل إصلاح الاقتصاد صادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، سبتمبر/أيلول 2008.

وليم يوري. تجاوز اللات: التفاوض لإيجاد طريقك من المواجهة إلى التعاون، طبعة منقحة. نيو يورك: بانتام، 1993.

الياس م. ديواه "ممارسة الحوار حول السياسات العامة في بوتسوانا، 1988-2007". حالة دراسية وضعها مركز المشروعات الدولية الخاصة حول الإصلاح، نوفمبر/تشرين الثاني 2007.

بنجامين هيرزبيرغ وآندرو رايت. "الشراكات التنافسية: بناء الحوار بين القطاعين العام والخاص وإدامته لتحسين مناخ الاستثمار." ورقة عمل أبحاث السياسات صادرة عن البنك الدولي رقم 3683، 2005.

بنجامين هيرزبيرج وآندرو رايت. دليل الحوار بين القطاعين العام والخاص: مجموعة أدوات لمصلي بيئة الأعمال. البنك الدولي، دائرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2006.

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 25 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.