

# استراتيجيات لإصلاح السياسات الجزء الثاني

إشراك ريادي الأعمال في الحوكمة الديمقراطية

مركز المشروعات الدولية الخاصة



"يكشف أحدث كتب مركز المشروعات الدولية الخاصة النقباب عن سلاحه السري لتعزيز المشروع الخاص في جميع أنحاء البلدان النامية، وبلدان ما بعد انهيار الاتحاد السوفيتي السابق، ألا وهو بناء المشاركات مع أكثر فئات الجمهور توفراً إلى الديمقراطية وإصلاحات السوق، أي مختلف فئات ريادي الأعمال. وسوف يستفيد من قراءة دراسات الحالة هذه أي شخص معني بتحسين مناخ الأعمال".

**هيرناندو دي سوتو**

**رئيس ومؤسس معهد الحرية والديمقراطية**

"إن حشد التأييد لإصلاح الحوكمة شيء، وإنجاز الإصلاح على الأرض في كل ظرف مختلف شيء آخر. ويعد حفز وتشجيع الأحزاب والمنظمات العامة والخاصة ذات الصلة، بمثابة النهج الضروري الذي يتطلب منا الدراسة والعناية والمثابرة. ولعل نهج مركز المشروعات الدولية الخاصة يعد ملائماً من حيث الكفاءة والانحياز للتغيير. والقصاص الواردة في هذا المجلد تتطرق إلى أحداث وأناس حقيقيين في ظروف تحتاج إلى الإصلاح. وهي قصص جديرة بالإعجاب، ونأمل الاقتداء بها كنماذج".

**إيرا ميلشتين**

**العميد المشارك لحوكمة الشركات، معهد بيل للإدارة**

مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" هو جزء من غرفة التجارة الأمريكية فى واشنطن، يعمل على بناء المؤسسات اللازمة للإصلاح الاقتصادي الذى يتبنى آليات اقتصاد السوق. المركز لا يهدف الى تحقيق الربح وقد قدم الدعم لأكثر من ألف مبادرة



محلّية فى أكثر من مائة من الاسواق الصاعدة. ومنذ نشأته فى 1983، تعاون المركز مع قيادات جمعيات الاعمال وصانعى القرار ومؤسسات الاعلام فى بناء الأطر القانونية والمؤسسية الداعمة لبيئة اقتصادية ديمقراطية. ومن أهم القضايا الأساسية التى يتعاون فيها المركز مع شركائه المحليين تعزيز مفاهيم وممارسات حوكمة الشركات ومواطنة الشركات، والنزاهة والشفافية، وكذلك تدعيم البنى المؤسسية لجمعيات الاعمال، وحقوق الملكية، وايجاد حلول للتعامل مع قضايا قطاع الاقتصاد غير الرسمى وغيرها من الموضوعات المرتبطة ببناء مجتمع اقتصادى سليم تنعكس آثاره على حياة المواطنين.



البرامج المذكورة في هذا الكتاب تم تمويلها من المنظمات التالية.  
ويسجل مركز المشروعات الدولية الخاصة امتنانه لدعم منظمات:

الصندوق الوطني للديمقراطية

الوكالة الأمريكية للتمية الدولية

مبادرة شراكة الشرق الأوسط

المحرر: د. كيم إريك بيتشر

#### المشاركون:

- نجوزيكا أمالو

- عمر باريتو

- د. كيم إريك بيتشر

- مارتن فريدل

- إكسيواهنج ليو

- د. جويلرمو بييري

- فيكتور سافيدرا

- د. أليكسندر شكولينكوف

- كاترين تاي

- أندرو ويلسون

- جون إيه زيمكو

بالإضافة إلى العديد من شركاء المركز والعاملين الذين قدموا المعلومات  
الخاصة بدراسات الحالة.

البحوث: نجوزيكا أمالو - نفيس الإسلام

# مقدمة

## التصدي لتحدي الحوكمة

تطبيق الحوكمة السليمة يعني إصلاح نظم السياسات العامة بما يدعم الحرية والمشاركة في الحكم وفي الأسواق أيضاً. ففي المجتمعات الديمقراطية والمؤيدة لريادية الأعمال، تشجع آليات الحوكمة مبادرة المواطنين وتدعم الحوار الصحي بشأن السياسات. ولا شك أن حصول القطاع الخاص على صوت في الحوار الديمقراطي يعزز نشأة اقتصادات قادرة على المنافسة دولياً، إلى جانب إتاحة الفرص لكل المواطنين. وهذا هو جوهر الديمقراطية التي تحقق صالح الجميع.

ويبين الجزء الثاني من "استراتيجيات لإصلاح السياسات" كيف تمكن أنصار الإصلاح المحليون، بالشراكة مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، من تحويل حوار السياسات في بلدانهم إلى مسار يسمح بخلق قطاع خاص ومجتمع مدني ممثلين بالحيوية. ويقدم هذا الجزء نماذج لبرامج إصلاحية فعالة ومبتكرة، ارتقت بالحوكمة الديمقراطية ومناخ الأعمال نتيجة ما حققته من فوائد كبيرة للمواطنين. وقد تأسست كل هذه المسارات على الاقتناع بأن التقدم يتطلب الحرية، وعلى ضرورة أن يقود القطاع الخاص مسيرة التغيير المؤسسي من أجل توسيع نطاق الحرية.

ويحتوي الجزء الثاني على قائمة جديدة تماماً من دراسات الحالة من مختلف أرجاء العالم، وتمثل طيفاً من المسارات الملبية لاحتياجات الجماهير والمواقف المتنوعة. وبرغم أن كل قصة منها تتميز بالخصوصية، إلا أن هناك أنماطاً عامة تتشأ منها، مثل قيمة التخطيط الاستراتيجي لحشد التأييد. وقد صُمم الكتاب بما يتيح تسليط الضوء على الموضوعات والدروس المهمة في التخطيط للإصلاح. باستخدام مجموعة ثرية من النماذج الواقعية في العالم. نرجو أن تتمتعوا بالقصص الواردة في "استراتيجيات لإصلاح السياسات"، وابعثوا فيها عن الدروس التي يمكن أن نفيد يوماً في تحويل مجتمعاتكم أيضاً.

## أبرز الإنجازات في مجال السياسات

ساهم مركز المشروعات الدولية الخاصة وشركاؤه في إدخال تحسينات ملموسة على بيئة الأعمال من خلال توسيع مشاركة قطاع الأعمال في الحوار الديمقراطي.

### عالمياً

- دعا كل من منظمة الشفافية الدولية، ومركز المشروعات الدولية الخاصة، لأول مجموعة من المبادئ لبرامج القطاع الخاص ضد الفساد، وهو ما شكل الأساس للمبدأ العاشر في الميثاق العالمي للأمم المتحدة.

### أفريقيا

- في غانا، طالبت مذكرات تشريعية مستقلة بإدخال تعديلات على قانون جرائم الاحتيال الخطيرة، حماية للملكية الخاصة، وكذلك من أجل إصدار أول قانون تعرفه غانا لحرية تبادل المعلومات.

### آسيا

- في الفلبين، اشتركت 171 شركة مدرجة في منظومة تقييم حوكمة الشركات على أساس مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وقد تحسن متوسط تقييم الشركات من 53% عام 2005 إلى 72% عام 2008.

### وسط وشرق أوروبا

- قامت ائتلافات تمثل القطاعات الثلاثة في الاقتصاد الروماني بحشد التأييد لزيادة حرية تبادل المعلومات، والحد من الروتين، وذلك في إطار حملة خلقت 2850 فرصة عمل، ونمواً يقدر بأكثر من عشرة ملايين دولار أمريكي.

- قام مركز للأفكار في كوسوفو بتنسيق أول مُدخل يقدمه القطاع الخاص في صنع السياسات، وهو ما أدى إلى خصخصة أكبر ثلاثة مشروعات مملوكة للدولة.

## أوراسيا

- في أرمينيا استطاعت جمعية أعمال. من خلال حشد التأييد لقانون ضريبي جديد، القضاء على فرص الفساد وتخفيض الأعباء الضريبية عن الأعمال بنسبة تتراوح بين 12% و15%.
- تمكن 30 ألفاً من ريادي الأعمال ونشطاء المجتمع المدني في بيلاروسيا من الحصول على نسبة موحدة لضريبة الدخل تقدر بـ12%. وكذلك تصفية الأسهم المملوكة للحكومة في الشركات الخاصة.
- شكل أكثر من 200 شركة و80 ألف من ريادي الأعمال في "فيرغيزستان" التحالف الوطني لاتحادات الأعمال في هذا البلد. وحشدت التأييد من أجل قانون ضريبي مبسط أدى إلى وفورات للشركات تقدر بـ40%.

## أمريكا اللاتينية

- دفعت حملة لحشد التأييد الحكومة في جواتيمالا إلى تبسيط إجراءات تسجيل الشركات وخفض تكاليفها، مما أدى إلى زيادة في المنشآت المسجلة بنسبة 24%.
- كان من نتائج تحسينات تشريعية أوصت بها تقارير خاصة بالسياسات في كولومبيا، تحقيق وفورات في إدارة الموارد الطبيعية، وتقوية سلطة الحكم الذاتي لإنفاذ قانون المنافسة.
- نتج عن حوار غير مسبوق بين القطاعين الخاص والعام في نيكاراغوا تثبيت تكاليف الطاقة، والتنمية المتسارعة لقطاع السياحة.

## الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

- نجح ائتلاف من شباب ريادي الأعمال الأردنيين في تخفيض المتطلبات الرأسمالية لشركات المسؤولية المحدودة، وهو ما سمح بتسجيل أكثر من 1800 مشروع صغير ومتوسط جديد.
- أنشأ المعهد العربي لرؤساء المؤسسات بتونس أول مركز لحوكمة الشركات في هذا البلد، بهدف تدريب مدراء الشركات، وتشجيع ممارسات الحوكمة الرشيدة.

## جنوب آسيا

- في باكستان، اضطلع مركز المشروعات الدولية الخاصة بدور قيادي داخل اللجنة التي كُلفت بمراجعة قانون منظمة التجارة، الأمر الذي فتح الطريق أمام تمثيل كيانات تجارية بشكل حقيقي، وإنشاء أول غرف تجارية نسائية.
- تعلم 23 ألف طالب أفغاني بالمدرسة العليا أسس المشروع الحر، وهو ما شجع على بدء أكثر من 500 مشروع.

## دروس لمن يخطعون بإصلاح السياسات

يتضمن إصلاح السياسات الكثير من السبل والجهات الفاعلة، لكن هناك بعض المبادئ الرئيسية التي تدعم التخطيط للتغيير.

### إشراك القطاع الخاص في صنع القرار العام

لا يمكن حل الكثير من تحديات الاقتصاد والحوكمة بدون تدخلات من القطاع الخاص، إذ يزود القطاع الخاص صناعات السياسات بالمعلومات الضرورية عن متطلبات نمو الأعمال، وتأثير السياسات على مستوى الاقتصاد الجزئي. كما تُثري منظمات القطاع الخاص النشيطة (مثل جمعيات الأعمال، ومراكز الفكر) المجتمع المدني، وتوسع نطاق التعددية في الحياة العامة.

### فهم طبيعة المشكلة

لا يجوز الاكتفاء بالتعامل مع الأعراض الظاهرية، وإنما يجب تحليل مصادر المشكلات، مثل اللوائح التي تشوه الحوافز الاقتصادية وتضع العراقيل أمام تحرير الأسواق. وتكون البداية تحديد الجماعات المستفيدة من الوضع القائم، والجماعات التي تم استبعادها من المشاركة. وفيما هو أبعد من التحليل الفني، ينبغي استشارة رجال الأعمال بشأن أولويات البلد.

### حشد التأييد لحلول تتعلق بالسياسات

الحجج المقنعة والتي تستند إلى المنطق لديها القدرة على التأثير في السياسات إذا تمتعت بالشعبية، والدعم الجماهيري، والمشاركة في الحوار. وحتى يخدم حشد التأييد الصالح العام ينبغي أن يتم بشكل علني وشفاف، وأن يتبع التحليل والتوصيات أنشطة تستهدف إشراك صناعات القرار والجمهور.

### الإعداد لحشد التأييد

تتوقف فاعلية حملة حشد التأييد على مهارات حشد التأييد، والقدرات التنظيمية، والتمتع بالمصداقية، ويكتسب كل هذا عن طريق الاستثمار والخبرة.

فلاستثمارات في قدرات حشد التأييد تُؤتى ثمارها في شكل أعضاء جدد وموارد جديدة، ناهيك عن الانتصارات في مجال السياسات.

## **بناء الجسور عبر القطاعات**

ويقصد به إنشاء قنوات الحوار بين القطاعين العام والخاص، وكذلك عبر القطاعات الاقتصادية، وبين القطاع الخاص والمجتمع المدني ووسائل الإعلام. ويجب التماس المدخلات من الشركاء الرئيسيين أثناء المراحل المبكرة من حملة حشد التأييد من أجل ضمان تقبلها.

## **بناء التحالفات**

تُحقق التحالفات مزايا زيادة الأعداد، والظهور الواضح، والموارد، والمصدقية. ويجب التفكير بطريقة عمودية (تنظيم القواعد الجماهيرية) وأفقية (التنسيق مع المنظمات الأخرى). ولا يتطلب الأمر أن يتخذ كل تحالف شكلاً رسمياً. ولكن يجب أن تحمل كل أطرافه رسالة مشتركة.

## **تكيف الاستراتيجيات مع الظروف المحلية**

يجب البحث عن نماذج إصلاح من بلدان أخرى وتكييفها بما يتلاءم مع الأوضاع المحلية، فالاستراتيجيات الجيدة لحشد التأييد تعمل بشكل جيد في الظروف المختلفة، لكن قد يختلف مضمون وتكتيكات حملات حشد التأييد.

## أسلوب تعامل مركز المشروعات الدولية الخاصة

يطبق مركز المشروعات الدولية الخاصة -في إطار مشاركته مع المنظمات المحلية- ممارسات إصلاحية دولية قوية للتحفيز على إجراء الإصلاحات المؤسسية، والتغيير القابل للاستدامة.

### التشارك في النماذج والأدوات

يُعد من أكثر النماذج فاعلية لحشد التأييد للسياسات تلك التي وضعها واختبرها مركز المشروعات الدولية الخاصة وشركاؤه الدوليون. فخدمات الاستشارات القانونية مثلاً -الموضحة في هذا الكتاب بأمثلة من كولومبيا وغانا- ترجع أصلاً إلى مشروع نفذه المركز في جمهورية الدومينيكان، ثم قام المركز بنشر هذه الأمثلة في مختلف أنحاء أمريكا اللاتينية والعالم. وكذلك فإن "أجندة الأعمال الوطنية" -التي كانت غرفة التجارة الأمريكية رائدة لها- قد تم تكييفها بما يتفق مع مشروعات مركز المشروعات الدولية الخاصة حسبما توضح أمثلة من بيلاروسيا، ونيكاراجوا، ورومانيا. وفوق هذا قدم المركز نماذج للمسوح الميدانية في أرمينيا، ونيكاراجوا.

### تبادل المعرفة

عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة على توسيع النجاحات من خلال تبادل الخبرات والأساليب الفنية مع المنظمات الناجحة الأخرى. فقد رتب المركز رحلة دراسية متخصصة لممثلين من "قيرغيزستان" كان موضوعها بناء الجمعيات في أوكرانيا. وأشرف مركز المشروعات الدولية الخاصة على مداولة بين مركزين أحدهما تونسي والآخر برازيلي لبحث كيفية تأسيس مركز لحوكمة الشركات، كما تضمن مشروع جواتيمالا المعروض هنا أفكاراً من المشروعين الفنزويلي والبيروفي، من خلال مؤتمر المركز عن القطاع غير الرسمي.

### التدريب والمساعدة التقنية

يعد تمكين منظمات القطاع الخاص من الاضطلاع بحملات حشد التأييد من أولويات عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة. ففي كوسوفو قام المركز

بجمع خبراء دوليين في حشد التأييد والتنمية التنظيمية بهدف دعم مركز قيادي للبحث والأفكار وجمعيات الأعمال. كما عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة لمدة ثلاث سنوات على المساعدة في تحويل الجمعيات الرومانية. فازدادت عضويتها بنسبة 26٪، وإيراداتها بنسبة 20٪، وذلك عن طريق تحسين حوكمتها، ورفع درجة المهنية للعاملين بها، وإعادة تصميم الخدمات التي تقدمها للأعضاء.

### تيسير حوار السياسات وإقامة التحالفات

يتمتع مركز المشروعات الدولية الخاصة بخبرة واسعة في بناء التحالفات، وهو ما تجلّى في بناء تحالفات في الأردن، وقيرغيزستان، ورومانيا وغيرها. وفي باكستان اضطلع المركز بتيسير إشراك القطاع الخاص في إصلاح المنظمات التجارية، من خلال لعب دور قيادي في اللجنة المكلفة بصياغة تشريع جديد، وكان هذا بناءً على طلب من وزارة التجارة.

### إرساء المعايير

على المستوى العالمي، اشترك مركز المشروعات الدولية الخاصة في مبادرات بارزة لتعزيز المعايير الأخلاقية للأعمال، خاصةً فيما يتعلق بمبادئ منظمة الشفافية الدولية بشأن مكافحة الرشوة. وعلى المستوى الوطني، ساعد المركز في وضع المبادئ الإرشادية لحوكمة الشركات في تونس، بما يضمن تطابقها مع المعايير الدولية.

### تشكيل المحتوى

يسهم مركز المشروعات الدولية الخاصة بطرق مختلفة في صياغة المحتوى الفكري للمشروعات. ففي حالة الأردن، رتب العاملون بالمركز عقد مناقشات للمحتوى، وحرروا أوراقاً أولية تتعلق بالسياسات. وفي أفغانستان، استطاع المركز إدخال مقرر مدرسي عن ريادة الأعمال، كما قام بترجمة وتعديل المقرر، بالإضافة إليه بما يتفق مع الاحتياجات المحلية.

## تنمية المشروعات

يهتم مركز المشروعات الدولية الخاصة -في سائر مشروعاته- بعمل توجيهات إرشادية لتنمية المشروعات، بهدف تعزيز الجهود المحلية للاستفادة من المساعدة والخبرة الدولية. حيث يبحث المركز عن الشركاء المحليين الموهوبين، ويعمل على تنميتهم ومساعدتهم فيما يتعلق بتقدير الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي، كما يقدم العون لتحويل الأفكار الإصلاحية إلى مشروعات مناسبة وممكنة التحقيق. وفيما بعد يضطلع المركز بالمتابعة والتقييم للتحقق من إنجاز أهداف المشروع، ومن تعلم الدروس.

# الحوكمة الديمقراطية

تتكون الحوكمة الديمقراطية من عمليات صنع القرار التي تترجم خيارات وأولويات المواطنين إلى تطبيق لسياسات تجعل الديمقراطية تؤتي ثمارها. فخلال الفترة المحصورة بين إجراء الانتخابات، يجب أن تتوفر للمواطنين سُبُل المشاركة في صنع القرار، والحصول على المعلومات بانتظام، ومحاسبة الحكومة على أداؤها. وتتسم الحوكمة عالية الجودة بالشفافية، والحوار المفتوح، والتنظيم الفعال، وسيادة القانون.

وتعطينا خبرة ما بعد الصراع في كوسوفو الكثير من الدروس، من أهمها ضرورة تفهّم الإدارة لهموم السكان. إذ تعد المدخلات المحلية في صنع القرار عنصراً جوهرياً لعملية إعادة إعمار ناجحة. وتدعم مراكز الفكر قرارات إعادة الإعمار بالمعلومات عالية الجودة، وتقيم الجسور بين المصالح المدنية والحكومة.

ففي نيكاراغوا، البلد المعروف بالاستقطاب السياسي، قام الاتحاد الوطني للأعمال بتنسيق حوار غير مسبوق بين القطاعين العام والخاص، تمثل في منتدى التخطيط للتنمية. وقد أسهمت هذه العملية في تمثيل واسع لوجهات نظر مختلفة داخل مجال صياغة السياسات، علاوة على توسيع الحوار الديمقراطي.

للمزيد من الاطلاع:

*The CIPE Guide to Governance Reform* (Center for International Private Enterprise)

## مركز للفكر

## يسد العجز الديمقراطي

بقلم: أندرو ويلسون، كيم إريك بيتشر

كان مركز بحوث التنمية، "رينفست" (Riinvest)، من أوائل المنظمات المحلية الخاصة التي استجابت لاحتياجات كوسوفو إلى الحكومة في أعقاب صراع التسعينيات، فقد نجح هذا المركز في إشراك كل من المجتمع المدني ومجتمع الأعمال في عملية الحكومة، حيث كان في الغالب يتم إهمال المدخلات المحلية في هذه العملية.

وبينما كانت المساعدات الدولية تستهدف في البداية تلبية الاحتياجات الإنسانية، فإنها أولت اهتماماً قليلاً بتأثير الحرب على القطاع الخاص في كوسوفو، أو التخطيط لإعادة الإعمار الاقتصادي. فقد كان القطاع الخاص منغمساً في الأنشطة الرأسمالية القائمة بالفعل، أكثر من توجهه إلى الاستثمار في مشروعات تستهدف النمو، يمكنها توليد المزيد من فرص العمل. وكان المجتمع المدني عميق الجذور وفي وضع يسمح له بالتعامل مع الهموم الاقتصادية، لكنه لم يكن يملك فرص النفاذ إلى عملية وضع السياسات داخل إدارة الأمم المتحدة للبلد، وقد تسبب هذا الانفصال بين المجتمع المدني والإدارة، في مشكلات تتعلق بالمساءلة، ومن ثم عجز العملية الديمقراطية.

وكان إشراك المجتمع المحلي في عملية إعادة الإعمار يمثل المدخل الحقيقي للتغلب على هذا العجز الديمقراطي. وقد اشترك مركز المشروعات الدولية الخاصة، مع مركز "رينفست"، في تشجيع مشاركة القيادات المحلية في صنع القرار، لتطوير مهارات حشد التأييد، وتحسين استدامة "رينفست" وجمعيات الأعمال المختارة.

### الخطوات الأولى

نشأ مركز "رينفست" كأحد المؤسسات المستقلة القليلة ذات القدرة على المشاركة في وضع سياسة إعادة إعمار كوسوفو. فقد تأسس عام 1995 كمنظمة غير هادفة للربح، تتمثل رسالته في دعم التنمية الاقتصادية المبنية على فلسفة ريادية الأعمال. وقد ذاع صيت المركز لمصداقيته، وشفافيته ونهجه غير الحزبي.

وفي وقت مبكر -عام- 1997 بدأ "رينفست" بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، في إجراء دراسة متميزة للسياسات، أدخلت معايير جديدة للاستقصاء والتحليل في خدمة التخطيط الاقتصادي. فقام التقرير الصادر عام 1998، تحت عنوان: "الأنشطة الاقتصادية وتنمية الديمقراطية في كوسوفو"، بتحليل حالة الاقتصاد الوطني، ودور المشروع الخاص في التنمية الديمقراطية، وكان التقرير الأول من نوعه على مدى ثماني سنوات الذي فضّل الاتجاهات الاقتصادية في كوسوفو. وقد كتب الدكتور محمد مصطفى، رئيس المركز: "بدون مساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة، لم يكن في الإمكان قط أن ترى النور هذه الدراسة، التي تعد أول وأهم دراساتنا. فقد جاء اعترافه بمركزنا وأهمية عملنا في توقيت بالغ الحرج لنا ولكوسوفو". ومن خلال تحليل البيانات المتاحة، واستطلاع أحوال أكثر من 300 مشروع، والبحث عن نماذج ديمقراطية واقتصادية بديلة، استطاع "رينفست" صياغة استراتيجية للإصلاح الاقتصادي.

لقد قام التقرير بقياس مدى حدة الأوضاع القائمة، واستطلاع وجهات نظر أصحاب الأعمال بشأن العوامل التي تحول دون التحول. ووجد التقرير أن الإنتاج الصناعي تناقص بنسبة 65% مقارنة بعام 1989، كما تناقص الاستثمار بنسبة 69%. وقد حدد أصحاب الأعمال عدم الثقة والوضع السياسي باعتبارهما أكبر عقبتين أمام الاستثمار، فالغالبية العظمى منهم لم يكن باستطاعتهم الحصول على المعلومات بخصوص التعديلات التشريعية المؤثرة على قراراتهم الاستثمارية. وبناءً على نتائج هذه الدراسة، وضع "رينفست" برنامجاً لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب أفضل السبل للحصول على الائتمان.

أشرك مركز "رينفست"  
كلًا من المجتمع المدني  
ومجتمع الأعمال في عملية  
الحوكمة، حيث كان في  
الغالب يتم إهمال المدخلات  
المحلية في هذه العملية.

وبعد طرد القوات الصربية عام 2000، أصبح من الضروري إعادة تقييم الموقف الاقتصادي، فأجرى "رينفست" مسحًا ميدانيًا جديدًا لـ 300 مشروع، على نفس نمط العينة في دراسة 1997. وقد أعرب أصحاب الأعمال في إجاباتهم عن قلقهم من بعض الحلول التي اقترحتها الإدارة التابعة للأمم المتحدة، في

مجالات مثل الجمارك، والضرائب، ورأوا أن هذه الحلول يمكن أن تضع عقبات في طريق تنمية الأعمال؛ ذلك لأن السياسات الاقتصادية لهذه الإدارة التي أُقرت في غياب مدخلات من قطاع الأعمال، وسَّعت الهوة بين المجموعات التي صاغت السياسات ومجتمع الأعمال. وطالب مجتمع الأعمال بإجراء تغييرات في السياسات تؤدي إلى التقدير المتساوي في الضرائب والجمارك بين جميع قطاعات الأعمال، وإعادة تصميم سياسات جمركية وضريبية أكثر كفاءة، وخفض الجمارك والأعباء المالية عن المشروعات، وخفض معدلات الفائدة.

عقد مركز "رينفست" ورش عمل في المراكز الإقليمية السبعة بكوسوفو، لإجراء حوارات وزيادة التفهم للقضايا الإصلاحية وسط قطاع الأعمال، وفيها التقى رجال الأعمال المحليون، وموظفو الأقاليم، وممثلو الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، والإعلاميون. وبلغ إجمالي المشاركين في ورش العمل حوالي 200 مشارك، تدارسوا خلالها: بيئة الإصلاح المؤسسي، ومنظومة دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتمثيل مصالح مجتمع الأعمال. وقد رأى المجتمع الدولي في نتائج وتوصيات الدراسة الميدانية مدخلات قيمة يجب أن يراعيها صناع السياسات عند وضع استراتيجياتهم التطبيقية.

## الارتقاء بالمجتمع المدني

اهتم مركز المشروعات الدولية الخاصة طوال الفترة 2000-2002، برفع قدرة مركز "رينفست" والمجتمع المدني على المشاركة في صنع السياسات. وفي أول الأمر شكل مركز "رينفست" هيئة استشارية للأعمال، لضمان أن يعكس المشروع الأولويات والاهتمامات المحلية في استراتيجيته الخاصة بتنمية القطاع

الخاص. وتشكلت الهيئة من ريادي أعمال، وكبار رجال الأعمال، وخبراء في السياسات الاقتصادية والقانون، ومحللين مستقلين. وبعد ذلك وضع "رينفست" خطة استراتيجية له بالتشاور مع الهيئة الاستشارية. تضمنت: تنمية القدرات البحثية للمركز، والمعايير المهنية لإنتاجه ومخرجاته، وصورته العامة في المجتمع، واستدامته الذاتية.

وقد دعم مركز المشروعات الدولية الخاصة كافة جوانب التنمية المؤسسية والتدريب. فقام سبعة خبراء دوليين بعشر زيارات لمركز "رينفست" من أجل تقديم المساعدة الفنية في مجال البحوث، وتقنيات حشد التأييد، والتنمية التنظيمية. ودعم مركز المشروعات الدولية الخاصة ومركز "رينفست" تكوين أكثر من عشر جمعيات أعمال جديدة، ونظما دورة تدريبية لقيادة جمعيات الأعمال حول الجوانب الرئيسية في تنمية جمعياتهم. وكان من نتائج المساعدات الفنية لكل جمعية على حدة تيسير اشتراكها في عملية وضع السياسات.

وفيما يتعلق بحشد التأييد، نظم مركز "رينفست" خمس مؤائد مستديرة حول موضوعات: التخصص، والسياسة الضريبية، وتمويل وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير منظومة التقاعد، والتنمية الاقتصادية المحلية. وكانت سلسلة المؤائد المستديرة بمثابة أداة متميزة للحوار بشأن السياسات بين مجتمع الأعمال، والخبراء، والمجتمع المدني، ووسائل الإعلام، وصناع السياسات. فتضمنت المائدة المستديرة المخصصة للتنمية الاقتصادية المحلية مشاركة ممثلين من البرلمان والحكومة الجديدين في كوسوفو، حيث اتضح للأخيرين قيمة المشورة في مجال السياسات. وتم توزيع نتائج هذه المؤائد المستديرة على مجموعة كبيرة من القادة في مجالي السياسات والأعمال، فضلاً عن نشرها في التغطيات الإعلامية.

وأدى هذا الحوار إلى زيادة المدخلات المحلية في عملية صنع القرار، ودعم حكومة وبرلمان كوسوفو المشكلين حديثاً بالخبرة المناسبة في قضايا الإصلاح. وقد نتج عن ذلك العديد من الإنجازات في مجال السياسات، فتمت الموافقة على إنشاء وكالة متخصصة لإدارة عملية التخصص، كما خلق ضغطاً بناءً للتعامل مع عملية التخصص بدرجة من الرصانة. وأدخلت تحسينات على السياسة الضريبية بهدف توسيع القاعدة الضريبية، وفرض الضرائب على

الملكية، وليس على الأعمال فقط. وأخيراً، تشجيع المنافسة في سوق إقراض المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إنشاء اتحاد المصارف، وحشد التأييد لتنظيم التمويل العقاري.

## دروس في الحوكمة الديمقراطية

نظراً لغياب الآليات المناسبة لردود الفعل السياسية، عمل مركز "رينفست" كوسيط للديمقراطية، فاستطلع آراء مجتمع الأعمال، وأنشأ قنوات لنقلها إلى صناعات السياسات. ومن خلال قيامه بهذا الدور، أثار اهتمامات القطاع الخاص بأهمية تنميته، التي طال تجاهلها. ولم يبق إثارة هذه القضايا فحسب، بل حافظ على الاستمرار والتركيز على أجندة إعادة الإعمار.

يتمثل التحدي في أوضاع بلدان ما بعد الصراع في تحقيق التوازن بين المتطلبات الملحة، والحاجة إلى تنمية اقتصادية مستدامة. وكلما أسرعت الإدارة الحاكمة في إشراك مجتمع الأعمال المحلي في تخطيط السياسات، كان ذلك أفضل. ولا يجوز النظر إلى القطاع الخاص كما لو كان مجرد أداة لتقديم الخدمات، وإنما كأحد المكونات الأساسية في المجتمع المدني، بما له من حقوق، وما عليه من مسؤوليات. غير أن إعداد القطاع الخاص المقطع الأوصال، للمساهمة بدور في السياسات يتطلب وقتاً وجهداً. ويمكن لمراكز الفكر أن تقوم مؤقتاً بسد ثغرات معينة فيما يتعلق بالمعلومات والحوار، ومساعدة جمعيات الأعمال في التطور كمؤسسات مدنية.

وفيما بعد الخطوات الأولى لمركز "رينفست"، شجع المركز على إعادة هيكلة مشروعات القطاع العام. ففي يونيو عام 2008، صدر قانون يلزم تلك المشروعات على الامتثال لمدونة حوكمة الشركات التي أصدرها "رينفست"، وبدأت بالفعل عملية خصخصة ثلاثة من أكبر المشروعات العامة، هي: مؤسسة الكهرباء، ومؤسسة البريد والاتصالات، ومطار "بريستينا" الدولي. وبالنسبة لمركز "رينفست" فليس هناك مجال للعودة إلى الوراء، حيث يقول محمد مصطفى: "إن عشر سنوات من القمع لم تستطع القضاء على روح ريادية الأعمال، أو طاقات شعب كوسوفو، والآن نحن نتطلع إلى الفرص في عالم جديد".

مول الأنشطة الواردة في دراسة الحالة هذه الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية،  
والصندوق الوطني للديمقراطية.

### المصادر:

- “Corporate Governance Catches on in Kosovo,” OverseasREPORT no. 41(Summer 2009).
- Muhamet Mustafa, Presentation at CIPE, August 9, 2007.
- “Profile: Dr. Muhamet Mustafa,” OverseasREPORT no. 8 (September/October 1999).
- Riinvest, Economic Activities and Democratic Development of Kosova (Prishtina: Riinvest, 1998).

## حوار من أجل التنمية

بقلم : نجوزيكا أمالو

وفق أجندة الأعمال الوطنية -على مدى ثلاث سنوات متتالية، من 2006 إلى 2009 عزز مجتمع الأعمال في نيكاراغوا الاستثمار، وريادية الأعمال، والنمو الاقتصادي. وفي بلد عرف تاريخياً بالاستقطاب السياسي، شكل الحوار بشأن الهموم الاقتصادية المشتركة الطريق نحو حوكمة ديمقراطية أفضل. وقد استخدم اتحاد الأعمال الوطني -المجلس الأعلى للمشروع الخاص- "كوسيب" (COSEP) - نهج أجندة الأعمال القائم على رؤية مركز المشروعات الدولية الخاصة، كرد فعل على عودة حكومة "الساندنيستا" (Sandinista) اليسارية. ونجح الاتحاد، من خلال هذه العملية، في توسيع وجهات النظر المختلفة في مجال السياسات، وتطوير الحوار الديمقراطي مع الحكومة. وقد اعترفت الحكومة بالمساهمات الإيجابية التي يمكن أن يقوم بها القطاع الخاص في مجالات التوظيف والاستثمار، الأمر الذي يسمح بتوافق بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتشريعات الاقتصادية.

### دعوة الصحو، والفرصة

في الانتخابات الرئاسية عام 2006، فاز بالمنصب "دانييل أورتيجا" زعيم "جبهة الساندنيستا للتحرك الوطني" (Sandinista Nationalist Liberation Front). ونظراً لتاريخ الحرب الأهلية والحكم السابق للجبهة في الثمانينيات، فقد أثارت نتيجة الانتخابات التساؤل عما إذا كان من الممكن أن تأتي حكومة يسارية أكثر ديمقراطية وأقل تشدداً وإثارة للنزاع. وعلى الرغم من تمتع المواطنين بعدد من الحريات الديمقراطية، مثل: حرية الصحافة، وحرية المشروع الخاص، والحق في الملكية الخاصة، فإن جبهة "الساندنيستا" كانت بوجه عام غير مؤيدة لسياسات السوق الحرة وتوسع القطاع الخاص. يضاف إلى ذلك أن جمعيات الأعمال لعبت دوراً ضئيلاً في صياغة السياسات، الأمر الذي كان يعني عدم

تمثيل وجهة نظر القطاع الخاص، وأصبح واضحاً لقادة الأعمال الحاجة إلى وجود صوت منظم ومدافع عن قضايا القطاع الخاص في مواجهة الحكومة.

وقد فوضت أكثر من 100 منظمة الاتحاد لقيادة حوار وطني واسع، ومثل الاتحاد مظلة تضم 11 غرفة تجارية تمثل أكثر من 40 ألف عضو، وعمل كهيئة تمثيلية قيادية لقطاع الأعمال في نيكاراغوا، حيث تمتع بقاعدة عريضة من العضوية بما يكفي لتعظيم الدعوة للإصلاح. وقد اشترك الاتحاد مع مركز المشروعات الدولية الخاصة في دعم الحوار الديمقراطي باستخدام أجندة الأعمال الوطنية.

ولعبت أجندة الأعمال الوطنية دوراً في تعزيز الحكومة في نيكاراغوا من خلال فتح الطريق أمام مجموعات العمل التي تضم ممثلي القطاعين الخاص والعام، للسماح بالرقابة التشريعية من جانب الجمعية الوطنية، وزيادة قدرة مجتمع الأعمال على المشاركة في مجال السياسات. وفي العام 2006، قدم الاتحاد أجندته إلى الحكومة وحصل على دعم الرئيس "أورتيجا"، الذي أعلن التزامه بالعمل على تطبيق الأجندة وإدماجها في الخطة الوطنية للتنمية.

### إيجاد الأرضية المشتركة

النقطة الجوهرية في جهود الاتحاد لتطوير حوار فعال بين القطاعين العام والخاص تتمثل في الجمع بين الأهداف المتشابهة لكل من مجتمع الأعمال وحكومة نيكاراغوا. وفي أول الأمر، لم تكن حكومة "السانديستا" حريصة على العمل مع القطاع الخاص، ولم تكن ترى نتائج المساهمة الإيجابية للقطاع الخاص المزدهر في الاقتصاد والمجتمع بنيكاراغوا. بينما رأى الاتحاد في ذلك فرصة متاحة لتثقيف كل من قادة قطاع الأعمال الخاص، والمسؤولين الحكوميين، بالفائدة التي يمكن أن تعود على القطاعين جراء هذا الحوار.

وبدلاً من أن يتبنى الاتحاد سبيلاً للإصلاح يتمحور حول مصالح قطاع الأعمال من خلال المطالبة بخفض الضرائب، أوضح للحكومة أن أهدافه تتمثل في إرساء الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتحقيق النمو الاقتصادي، والقضاء على الفقر. وبدأت الحكومة في الاقتناع بأن أهداف القطاعين ليست متباعدة، فوجود قطاع خاص نشط يخلق فرص العمل ويعزز البنية الرأسمالية، مما يؤدي

إلى القضاء على الفقر واطراد النمو. فكما أوضح "إروين كروجر" (Erwin Krüger)، الرئيس السابق للاتحاد، فإن "القطاع الخاص يوفر معظم فرص العمل في نيكاراغوا... بما يعني أن له إسهاماً كبيراً في التنمية، ومن ثم يجب على الحكومة أن ترى أن من مصلحتها يعمل القطاع الخاص بشكل جيد.

أدرت حكومة نيكارجوا  
أن المساهمات الايجابية  
التي يمكن أن يؤديها القطاع  
الخاص في مجالي التوظيف  
والاستثمار، ستؤدي  
إلى توفير فرص عمل  
وتحقيق النمو الاقتصادي،  
والقضاء على الفقر؛ مما  
أفضى الى بناء توافق في  
الآراء بين القطاعين العام  
والخاص حول التشريعات  
الاقتصادية.

وقد نسق الاتحاد عملية تكوين مجموعات عمل  
لمناقشة التشريعات المؤثرة على القطاعات  
الممثلة في عضويته، مثل: السياحة، والصناعة،  
والأنشطة الزراعية... إلخ. وتكونت كل  
مجموعة من 10 من قادة القطاع الخاص، و10  
من ممثلي الحكومة، على أن تكون رئاستها  
مشتركة بين رئيس لإحدى جمعيات الأعمال  
ومسؤول حكومي رفيع المستوى. وعقدت  
ما بين ثمانية وعشرة اجتماعات أسبوعياً من  
الاجتماعات المشتركة للقطاعين، مما يمثل  
مستوى ملحوظاً في النشاط بعدما كان من  
النادر تماماً عقد اجتماعات كهذه. وبالإضافة  
إلى ذلك يجتمع رئيس الاتحاد شهرياً مع  
الرئيس "أورتيجا"، ونائبه "موراليس"، وكبار المستشارين الاقتصاديين. وفي  
سياق هذا المشروع عقد أكثر من 60 اجتماعاً بين القطاعين العام والخاص.

## نتائج الحوار

خلال سير عملية أجندة الأعمال الوطنية، سمح الحوار بين القطاعين العام  
والخاص، بتأجيل الموافقة على قوانين تهدد نشاط مجتمع الأعمال، وإدخال  
تعديلات بناءة على القوانين السارية. فمثلاً استطاع الاتحاد إدخال تغييرات على  
قانون استقرار الطاقة، تضمن الحصول على الكهرباء بشكل ثابت وملائم مع  
تثبيت تكاليف الطاقة في الأجل الطويل. كما نجح الاتحاد في الدفاع عن مسودة  
قانون المياه، التي توسع حق الشركات في الملكية الخاصة بالمناطق الساحلية،  
من أجل دعم تنمية قطاع السياحة. وقد نجم عن التعاون الوثيق بين مسؤولي

القطاعين العام والخاص، تيسير التوصل إلى العديد من الحلول الوسط، ففي حالة قانون الحد الأدنى للأجور، اتفق مجتمع الأعمال والحكومة، على تسوية تخلى كل منهما نتيجة لها عن مواقفهما الأولية في هذا الشأن.

لقد مهدت جهود الاتحاد الأرض للحكومة الديمقراطية، ليس فقط بتعزيز الحوار، وإنما أيضاً بتغيير التصورات السائدة بشأن اقتصاد السوق، وزيادة قدرة قطاع الأعمال على حشد التأييد للسياسات، وتوفرت الرغبة عند حكومة "الساندنستا" للتفاوض مع القطاع الخاص لتنفيذ عدد من توصياته التشريعية، وهو ما أوضح انفتاح القادة على المشاركة البناءة مع قادة القطاع الخاص. وبالرغم من حقيقة أن العلاقة بين القطاعين العام والخاص ما زالت هشة، فإن الرئيس "دانييل أورتيجا" يؤيد في العلن أجندة الأعمال الوطنية، ويحافظ على التزامه بالعمل مع القطاع الخاص. ومع مسيرة مشروع أجندة الأعمال الوطنية نمت عضوية الاتحاد من 11 إلى 16 غرفة تجارية وجمعية أعمال.

كذلك شهدت جهود الاتحاد في حشد التأييد تحسناً فيما يتعلق بتصورات المواطنين لمجتمع الأعمال. فقد قام الاتحاد بإجراء استطلاعين للرأي العام، بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة. أوضح استطلاع 2006 أن هامش ثقة الجمهور في القطاع الخاص كان عند مستوى (3 نقاط بالسالب). أما استطلاع ديسمبر 2008 فقد أظهر ارتفاع مستوى الثقة إلى (15 نقطة بالموجب). وقد ساعد هذا التحسن في ازدياد التأييد للإصلاحات التي يدافع عنها الاتحاد، مما شجع الحكومة الشعبية على دعم تلك الإصلاحات. ويسعى قادة الأعمال اليوم إلى تسليط الضوء على القيمة الاجتماعية لمشروعاتهم، مما جعل المسؤولين الحكوميين أكثر استعداداً لتفهم قضيتهم. ومن حيث النظرة المستقبلية، يبحث الاتحاد عن شركاء جدد غير تقليديين، ومنافذ إعلامية جديدة، بهدف تحسين صورته وزيادة قدرته على حشد التأييد.

مول الأنشطة الواردة في دراسة الحالة هذه الصندوق الوطني للديمقراطية.

### المصادر

- Erwin Krüger, "Using the National Business Agenda to Create Public-Private Alliances in Nicaragua," in The Return of the Left and the Future of Reform in Latin America (CIPE, 2008).
- Erwin Krüger, "Promoting Growth and Reducing Poverty in Nicaragua: The Public-Private Partnership Approach," Economic Reform Feature Service (September 28, 2007).

# جمعيات الأعمال

تلعب جمعيات الأعمال دوراً رئيسياً في المجتمع المدني والحوكمة الديمقراطية من خلال تمثيل الدوائر الاقتصادية المشروعة، والدفاع عن حرية تكوين الجمعيات، والمشاركة في وضع سياسات شفافة ومنفتحة. ولا تضم الاتحادات المشروعات المنفردة بهدف النجاح في اقتصاد السوق فحسب، بل تشجع أيضاً على تدفق المعلومات وتيسير العمل الجماعي من أجل تحسين السياسات والحوكمة. وحتى المشاركة الفعالة في صنع السياسات، ينبغي عليها أن تطور حوكمتها الداخلية، وتكتسب مهارات حشد التأييد، وتبني شبكات أعضائها وحلفائها.

وكما تبين حالة باكستان، فإن نوعية الهيئات التمثيلية تؤثر في طريقة استجابتها لاحتياجات أعضائها. وقد نتج عن إصلاح تشريع التنظيمات التجارية، الارتقاء بحرية تكوين الجمعيات في باكستان، من خلال إيقاف التدخلات الحكومية في الغرف التجارية، وتحسين حوكمة هذه الغرف نفسها لزيادة قدرتها التنافسية.

وفي أغلب الأحوال، نجد أن الائتلافات الفعالة تصنع الفرق بين نجاح وفشل حملات حشد التأييد. ويعد إنشاء الاتحاد الوطني لجمعيات الأعمال في "فيرغيزستان" وسيلة مهمة لأنشطة الأعمال عبر قطاعات عدة كي تضطلع بمسائل ذات أهمية واسعة النطاق، مع تحسين بيئة الأعمال.

لمزيد من الاطلاع

*Business Associations for the 21st Century* (Center for International Private Enterprise)

## إصلاح قانون منظمة التجارة

بقلم: كيم إريك بيتشر

إدراكاً من مركز المشروعات الدولية الخاصة بأهمية الإطار القانوني المنظم للكيانات التجارية في باكستان، دعا -عام- 2006 إلى إجراء إصلاح قانوني للتغلب على مشكلة القيود التنظيمية الزائدة، وعدم فاعلية الغرف التجارية. فكما هو الحال في بلدان أخرى كثيرة، مارس النظام القانوني الباكستاني تأثيراً قوياً على مدى استجابة الغرف وجمعيات الأعمال لاحتياجات أعضائها، وعلى جودة الحوكمة في مجتمع الأعمال.

### الآثار المترتبة على ضعف حوكمة جمعيات الأعمال

كان هناك تحديان رئيسيان يعيقان تطور منظومة الغرف التجارية والصناعية في باكستان حتى عام 2005: أولهما، سلطة الحكومة التقديرية المفرطة للتدخل في عمل الغرف. وثانيهما، أن الغرف نفسها كانت مسيسة بدرجة كبيرة، وتعاني من ضعف الحوكمة الداخلية. ونتج عن تفاعل هذين التحديين غرف وجمعيات أعمال ضعيفة وسيئة التوجيه.

فبدلاً من اتحاد الغرف التجارية والصناعية في باكستان (Pakistan Federation of Chambers of Commerce)، وانتهاءً بجمعيات الأعمال والغرف الإقليمية، افترقت كل هذه الهيئات إلى وضوح الاتجاه والبنية. وغابت الإدارة الاحترافية تقريباً في جمعيات الأعمال، بينما أحجم أعضاؤها عن المشاركة في أنشطتها. وبدلاً من أن تقدم الجمعيات الخدمات لأعضائها، أو حشد التأييد حول مسائل متعلقة بالسياسات الاقتصادية، ركزت هذه الجمعيات على الدفاع عن مصالح رجال أعمال أو قطاعات بعينها، وكثيراً ما كانت قياداتها وعضويتها في حالة نزاع. وفي حقيقة الأمر كان هناك عدد من الغرف المصطنعة التي خُلقت لدوافع سياسية، من أجل التأثير في انتخابات اتحاد الغرف التجارية والصناعية.

وقد خول قانون منظمة التجارة لعام 1961 (وكان لا يزال سارياً في عام 2005) الحكومة الحق في التدخل في شئون الجمعيات، ولم يضع معايير لحدود هذه التدخلات. فكان بمقدور الحكومة إلغاء الترخيص الخاص بكيان تجاري، أو إعفاؤه من شروط الترخيص والتسجيل إذا رأت ذلك. كما مارست الحكومة رقابة مبالغاً فيها على محاولة تعديل اللوائح الداخلية لتلك المنظمات، فإذا رأت الحكومة أن كياناً تجارياً ما لا يُدار على النحو السليم، يكون بإمكان مدير منظمة التجارة إلغاء نتائج الانتخابات، وإبعاد أعضاء بعينهم من عضوية اللجنة التنفيذية، وتعيين مدير لفترة تصل إلى ثلاث سنوات.

### نحو إطار أكثر تمثيلاً للجمعية

لقد لعب مركز المشروعات الدولية الخاصة دوراً قيادياً في لجنة أنشأتها وزارة التجارة في أبريل 2006، لمراجعة قانون منظمة التجارة لسنة 1961، فبعد موافقة مجلس الوزراء في 6 أغسطس على اقتراح اللجنة بوضع قانون جديد للكيانات التجارية، طلب المجلس من مجتمع الأعمال -الذي تقوده اللجنة المذكورة- وضع مسودة تشريع جديد لطرحه على البرلمان. وللحصول على مدخلات مجتمع الأعمال وتعزيز الشعور بالملكية الواسعة للقانون الجديد، عقدت اللجنة اجتماعات تشاورية مع الشركاء بكل الأقاليم الأربعة في الفترة من أغسطس إلى سبتمبر، وهي الاجتماعات التي شهدتها مدن كراتشي، ولاهور، وبيشاور، وكويتا.

وبعد صدور توصيات اللجنة في 30 ديسمبر 2006، ألغت الحكومة القانون القديم وأصدرت قانون منظمة التجارة. وقد عزز القانون الجديد حرية تكوين الجمعيات، وأوجد أشكالاً جديدة من آليات الحوكمة الذاتية. كما عمل على إنهاء استقطاب الكيانات التجارية عن طريق عملية انتخاب شفافة وتنمية الإدارة الاحترافية داخلها.

وبموجب القانون الجديد، تكون لمنظمة التجارة منظومة من العاملين الأكفاء، مع توجيهات إرشادية سليمة لتيسير عمل الكيانات التجارية. وبينما تطلب قانون 1961 إطاراً قانونياً لم يكن موجوداً على الإطلاق، جاء قانون 2006 بقواعد محددة للأعمال، على أساس جداول زمنية محددة للإجراءات الواجب اتخاذها للتعامل مع التطبيقات العملية أو الشكاوى. بالإضافة إلى ذلك، شدد القانون الجديد إجراءات

الترخيص للقضاء على المنظمات المصطنعة أو الخاملة، كما شجع الكيانات التجارية على تبني أنساق التنظيم الذاتي. وألغيت كل التراخيص السابقة في ظل قانون 1961، وطلب من كل الكيانات التجارية القائمة أن تتقدم ثانية، في غضون ثلاثة أشهر، للحصول على التراخيص في إطار القانون الجديد. وتقدم للتسجيل 152 كياناً تجارياً، وتم إلغاء 30 غرفة لم تكن موجودة بشكل فعلي.

"يشجع القانون الجديد على نمو منظمات تجارية أكثر تمثيلاً وكفاءة في باكستان، التي يمكنها ممارسة حشد التأييد للإصلاح الاقتصادي بكفاءة أكبر" - معين فودا (مدير مركز المشروعات الدولية الخاصة في باكستان).

كان للقانون الجديد أعظم الأثر على النساء في قطاع الأعمال، حيث سمح لهن بتكوين غرف في كل إقليم. وتم تسجيل أول غرفتين في يوليو وأغسطس 2008، هما: غرفة النساء للتجارة والصناعة في شمال البنجاب، وغرفة النساء للتجارة والصناعة في جنوب البنجاب. كما فتحت الإصلاحات الباب أمام تضمين أكبر للنساء في مجالس إدارات الغرف، مما أنعش آمال أنشطة الغرفة تجاه النساء. فعلى سبيل المثال، قامت غرفة التجارة والصناعة

في لاهور بإنشاء مركز موارد المرأة الذي اجتذب 34 عضواً جديداً خلال الشهر الأول من افتتاحه.

وقد أشار "معين فودا" (Moin Fudda) -مدير مركز المشروعات الدولية الخاصة في باكستان- إلى أن "القانون القديم أعاق تطور منظومة تنافسية للغرف، بينما القانون الجديد سيشجع على نمو جملة من المنظمات التجارية الأكثر تمثيلاً وتأهيلاً في باكستان، والتي يمكن أن تقوم بحشد للتأييد أكثر فعالية لصالح الإصلاح الاقتصادي". ومن المأمول أن يؤدي الإطار القانوني المعدل إلى تحرك الغرف الباكستانية في اتجاه نموذج مختلط، حيث تكون الصلاحيات والمسئوليات محددة بشكل أوضح، ويمكن للغرف التنافسية أن تزدهر بتقديم الخدمات لأعضائها. وينبغي للحكومة الداخلية الأفضل، إلى جانب الحد من التدخل السياسي، أن ينتجاً جمعيات أعمال أكثر كفاءة، وبيئة أفضل لصنع السياسات، وتعزيز سيادة القانون.

مول الأنشطة الواردة في دراسة الحالة هذه الصندوق الوطني للديمقراطية.

### المصادر

- “Advocacy Efforts Spur New Chamber Law in Pakistan,” OverseasREPORT no. 31 (Winter 2007).
- “President Promulgates TOO 2006,” Business Recorder (December 31, 2006).
- “Initial Recommendations of the Committee for Revision of Trade Organization Ordinance, 1961” (July 07, 2006).

## ائتلاف لتحسين بيئة ريادية الأعمال

بقلم : نجوزيكا أمالو

شارك كل من "نادي بشكيك للأعمال" (Bishkek Business Club)، ومركز المشروعات الدولية الخاصة، في تعزيز مشاركة القطاع الخاص في صنع السياسات في قيرغيزستان، من خلال توحيد مجتمع الأعمال وراء ائتلاف لحشد التأييد. ففي العام 2007، كون النادي والمركز "الائتلاف الوطني لجمعيات الأعمال" (National Alliance of Business Associations)، وهو منظمة تضم 30 مجموعة أعمال تمثل أكثر من 2000 شركة و80 ألفاً من رياديين الأعمال في قيرغيزستان. وقد أثمرت جهود نادي بشكيك للأعمال"، والائتلاف الوطني لجمعيات الأعمال، عن إصلاحات تشريعية تكفلت بتحسين بيئة ممارسة الأعمال في قيرغيزستان، ورفع مستوى وعي المجتمع المدني بالتشريع.

### بيئة مليئة بالتحديات لمجتمع الأعمال

في أواسط التسعينيات كان في قيرغيزستان نظام سلطوي، بينما يلعب مجتمع الأعمال دوراً هامشياً في عملية صنع السياسات، وكانت السياسات الاقتصادية توضع دون اكرتات بأثرها على القطاع الخاص. وقد أفضت هذه العملية غير الديمقراطية في صنع السياسات إلى بيروقراطية ثقيلة الوطأة وفساد منهجي، مما رفع تكاليف ممارسة الأعمال بشكل كبير، وأجبر رياديين الأعمال على الهروب للاقتصاد غير الرسمي. غير أن الإطاحة بالرئيس "أكاييف" (Akayev) عام 2005، أشاعت بعض الارتياح للقطاع الخاص، وناضلت منظمات الأعمال من أجل البدء في حوار فعال بين القطاعين العام والخاص. إلى جانب توسيع قاعدة عضويتها في بيئة غير مستقرة سياسياً. وقد أصبح واضحاً لقادة الأعمال أنه حتى يتم نمو اقتصادي حقيقي، وحتى تعمل الشركات بكفاءة، ينبغي أن يحدث تدخل من جانب القطاع الخاص.

وقد عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة مع نادي أعمال بشكيك لمدة ست سنوات على دعم حملات حشد التأييد التي تقوم بها جمعيات الأعمال في قيرغيزستان. واستهدف نادي أعمال بشكيك -وهو جماعة غير رسمية لحشد التأييد، وتضم رجال أعمال موضع احترام- التعجيل بإصلاحات السوق والديمقراطية، وتحسين البيئة الضرورية لريادية الأعمال. وقد عزز التفاعل والشراكة بين كبار رجال الأعمال قدرتهم على حشد التأييد. وبدأ بتكوين أكبر ائتلاف مؤيد للإصلاح في قيرغيزستان.

### بناء القدرات من خلال الائتلافات

على الرغم من أن الجهود السابقة لحشد التأييد، أرست علاقات بناء بين حلفاء نادي أعمال بشكيك وممثلي الحكومة، شهد نادي أعمال بشكيك حركة احتجاجات ضخمة كان لها تأثير كبير. ومن ثم، أدرك النادي الحاجة لأن يكون صوت رجال الأعمال مسموعاً على نطاق أوسع، حتى يستطيع حشد التأييد لصالح أولويات محددة بشكل جيد كبديل عن حركة الاحتجاج في الشارع. بناء على الأسس التي قام عليها التحالف من أجل ضرائب عادلة -التي أنشئت عام 2006 لتقديم توصيات لإصلاح قانون الضرائب- أنشأ النادي الائتلاف الوطني لجمعيات الأعمال، بهدف تعبئة قطاع الأعمال وإيصال صوته فيما يتعلق بجملة قضايا أوسع من موضوع الضرائب.

قام الائتلاف الوطني لجمعيات الأعمال بتوحيد مجموعات أعمال من مختلف أرجاء قيرغيزستان في ائتلاف يشكل منبراً لتنظيم وتنفيذ حملات حشد التأييد لثلاث أولويات رئيسية للإصلاح. هي: فرض الضرائب، وحملات التفتيش، وعمليات الاستحواد العدائية. ومن أجل تيسير نمو التحالف اعتمد الائتلاف الوطني لجمعيات الأعمال بنية غير رسمية وشفافة للعضوية، فلم تكن هناك اشتراكات عضوية، وكان الأعضاء أحراراً في الانضمام للتحالف وتركه وقتما يرون. وبهذه الطريقة ظل الائتلاف الوطني لجمعيات الأعمال عالي الاستجابة للقضايا التي تهم القطاع الخاص، مع أهداف سنوية للإصلاح تتبنى أولويات الجمعيات الأعضاء في الائتلاف. وقد شدد التحالف الوطني لاتحادات الأعمال على الشفافية في انتخاب سكرتاريته، واختيار الأعضاء الجدد، وتحديد المبادرات الإصلاحية.

ومن أجل تعزيز الائتلاف الفتيّ قام استشاريو نادي أعمال بشكيك، ومركز المشروعات الدولية الخاصة، بالتجول في المنطقة لتبادل المعرفة والدروس المستفادة من المشروعات المماثلة لمركز المشروعات الدولية الخاصة في بناء الجمعيات. وكجزء من جولة دراسية، سافر المدير التنفيذي ورئيس نادي أعمال

بشكيك إلى أوكرانيا للاطلاع على خبرات "مركز المجتمع التنافسي" (Institute for Competitive Society) -شريك مركز المشروعات الدولية الخاصة في أوكرانيا- في بناء الائتلافات ووضع أجندة الأعمال. وكان من نتائج تبادل الخبرات بين نادي أعمال بشكيك، ومركز المجتمع التنافسي، إطلاق حملة واسعة النطاق لزيادة الدعم

**أدت إصلاحات قانون  
الضرائب -التي دعمها نادي  
أعمال بشكيك- إلى تبسيط  
نظام الإقرارات الضريبية،  
مما حقق لريادي الأعمال  
وفراً قدره 40%.**

الشعبي للإصلاح في قيرغيزستان. وعقدت اجتماعات مع أعضاء الائتلاف من أجل ضرائب عادلة، وجمعيات الأعمال الوطنية والإقليمية، شاركهم فيها نادي أعمال بشكيك الدروس المستفادة من أوكرانيا، مع شرح مفهوم تحالف مجتمع الأعمال من أجل الإصلاح.

بحلول عام 2009 كان الائتلاف الوطني لجمعيات الأعمال يضم في عضويته 30 جمعية أعمال، كل منها يمثل آلاف الشركات في جميع أنحاء قيرغيزستان. وفي نهاية المطاف، ومع التزايد الكبير في أصوات القطاع الخاص المطالبة بالإصلاح، بات من الصعب على قادة قيرغيزستان عدم الاكترات بتوصياتهم، فمن خلال المدخلات الاستراتيجية التي قدمها الاستشاريون التابعون لمركز المشروعات الدولية الخاصة وشركاؤه، حشد نادي أعمال بشكيك التأييد لإدخال إصلاحات مواتية لقطاع الأعمال، والتي ساعدت في تحسين تصنيف قيرغيزستان على مؤشر البنك الدولي لممارسة الأعمال. فقد تمكن نادي أعمال بشكيك، والائتلاف الوطني لجمعيات الأعمال، من تحقيق نتائج تشريعية كبيرة، وبالذات فيما يتعلق بإصلاح قانون الضرائب، وقانون التفتيش، واعتماد سياسة غير عدائية تستهدف حماية حقوق الملكية الخاصة.

### تبسيط قانون الضرائب

في استطلاع رأي أجري على 300 من رجال الأعمال، صنف المستطلعة آرائهم النظام الضريبي في المركز الثاني كأكبر عقبة أمام ريادة الأعمال، بعد الفساد مباشرة. وهي العقبة التي أطلق عليها راديو الأعمال "الضغط الضريبي" في إشارة إلى المتناقضات في النظام الضريبي. وقد التقى نادي أعمال بشكيك مع الشركاء وصناع القرار لمناقشة تعديل قانون الضرائب ومتابعة التقدم في تنفيذ توصياتهم.

وانتهت إصلاحات قانون الضرائب المطروحة من نادي أعمال بشكيك إلى نظام مبسط للإقرارات الضريبية، كان من شأنه تحقيق وفر لريادبي الأعمال بقدراً بـ40٪. كما تم تخفيض ضريبة القيمة المضافة من 20٪ إلى 10٪، مع إلغاء الضرائب على السلع المصدرة؛ مما ساعد على تحفيز اقتصاد قيرغيزستان. وأخيراً أقر مبدأ افتراض البراءة عند دافعي الضرائب، الذي يتطلب من مسؤولي الضرائب مراعاة حقوق ريادة الأعمال.

### قانون بشأن عمليات التفتيش، ومناهضة سياسة نزع الملكيات

في إطار مساعي مواجهة الفساد، اقترح نادي أعمال بشكيك، والائتلاف الوطني لجمعيات الأعمال، قانوناً بشأن عمليات التفتيش، ألزم هذا القانون -الذي صدر بالفعل في -2007 بتسجيل عمليات التفتيش في وزارة التنمية الاقتصادية، ومن ثم قضى على فرص قيام الموظفين الحكوميين بأعمال تفتيش غير قانونية. كما تضمن القانون قواعد عامة لإجراءات التفتيش، مثل السماح بمهلة من 3 إلى 30 يوماً كي يقوم أصحاب الأعمال بعلاج الأخطاء المتضمنة في أي تقارير للتفتيش. وأدى هذا القانون إلى خفض عدد عمليات التفتيش، وبالتالي توفير بيئة أكثر ملاءمة للأعمال.

وكان من الأسباب الأخرى لسوء أداء الأعمال في قيرغيزستان، ممارسة الحكومة لاستلاب الملكيات الخاصة. فبسبب وجود ثغرات في القانون الإداري، وضعف النظام القضائي، كان من السهل على موظفي الحكومة مصادرة الملكية من ملاك المشروعات، مستهدفين بالذات الناجحة منها، أو الملاك الذين

يعترضون على السياسات الحكومية. وقدم نادي أعمال بشكيك وشركاؤه تقريراً مفصلاً عن عمليات نزع الملكية، أوضحوا فيه كيف يتم التلاعب بسهولة بالمنظومة القانونية، وأوصى التقرير باتخاذ إجراءات للحد من هذا التلاعب. وقام الائتلاف الوطني لجمعيات الأعمال بحشد التأييد لهذا التقرير مدعوماً من قادة رجال الأعمال، إلى جانب قضاة ومحامين. وبعد اجتماعات مكثفة مع الوزراء وغيرهم من المسؤولين الحكوميين، وقع الرئيس "باكييف" في ديسمبر 2008 المرسوم الخاص بـ "دعم حماية الملكية الخاصة"، كخطوة أولى على طريق قبول توصيات نادي أعمال بشكيك.

### الدور الخاص ببناء جمعيات الأعمال

كان من المقومات الرئيسية لنجاح هذا المشروع، التأييد الواسع من جانب جمعيات الأعمال في سائر أنحاء قيرغيزستان. فقد قامت الجمعيات الأعضاء في الائتلاف الوطني لجمعيات الأعمال بخلق 400 ألف فرصة عمل، وضخ استثمارات بقيمة ملياري دولار أمريكي، وهي الإنجازات التي قوت جهود الائتلاف في حشد التأييد للإصلاح في قيرغيزستان. وقد اتضحت القوة التشريعية لهذا التحالف من نجاحه في حشد التأييد لإصلاح قانون الضرائب، وإصدار قانون التفتيش، ومناهضة سياسة نزع الملكيات. وقللت هذه النجاحات من العقوبات أمام تطور ريادة الأعمال في قيرغيزستان، وخفضت تكلفة ممارسة الأعمال، وحمت حقوق الملكية الخاصة للمشروعات. وقد أرسيت مبادرة الائتلاف، المشاركة في صنع السياسات في قيرغيزستان، وخلق بيئة أكثر ملاءمة لنمو القطاع الخاص.

---

مؤل الأنشطة الواردة في دراسة الحالة هذه الصندوق الوطني للديمقراطية.

# الاستشارات التشريعية وحشد التأييد

تقوم خدمة الاستشارة التشريعية بتحليل التشريع المقترح، وتقديم تقييماً مبسطاً للخسائر والمكاسب الناجمة عن تنفيذه المرتقب، وتوفير هذه الاستشارة لمنظمات القطاع الخاص آلية للتعبير عن آرائها بشأن المسائل الاقتصادية، والاشتراك في عملية صنع السياسات الاقتصادية على الصعيد الوطني، كما تساعد المشرعين في اتخاذ قراراتهم بناءً على معلومات متكاملة، وتوعية الرأي العام بخصوص التدابير الاقتصادية التي تدرسها الحكومة.

ففي حالة كولومبيا، عملت سلسلة من التقارير الشهرية الموجزة حول السياسات كأساس للمشورة الفنية للكونجرس، مع توسيع نطاق الحوار العام بشأن المبادرات التشريعية. واتسم هذا التحليل الرصين بالفاعلية عندما تلاه عقد اجتماعات مع أعضاء الكونجرس ومساعدتهم.

وقد تميزت خدمة الاستشارات التشريعية في غانا بالجمع بين وجهات النظر المختلفة للقطاعين العام والخاص حول موائد مستديرة لمناقشة السياسات. واستخدم المركز المستضيف هذه الاجتماعات كوسيلة لتشجيع المشاركة وصياغة التوصيات التي تُشَر في مذكراتها التشريعية.

وفي الأردن، قامت جمعية أعمال بتشكيل ائتلاف لرجال الأعمال والقادة السياسيين من أجل تعزيز الحوار حول القضايا التي تتناولها أوراقها حول السياسات، مما أدى إلى تواجد صوت القطاع الخاص في مجال السياسات.

لمزيد من الاطلاع:

“Legislative Advisory Services” (CIPE REFORMToolkit)

## الاقتصاد والسياسة: مبادرة تشريعية

بقلم: جويلرمو بييري، فيكتور سافيدرا، عمر باريتو

منذ العام 2004، تقدم "مؤسسة التعليم العالي والتنمية" (Foundation for Higher Education and Development) - "فيديسرويو" (Fedesarrollo) - خدمات الاستشارة التشريعية للكونجرس عن طريق تقديم تقييمات شاملة ومحادية للحوارات المتعلقة بالسياسات. وبالرغم من أن الإصلاح الدستوري عام 1991 حاول الحد من سطوة السلطة التنفيذية بإنشاء المحكمة الدستورية، ووضع سلطات أكبر في أيدي الكونجرس، فقد افتقر المشرعون للقدرة التحليلية التي تسمح لهم بلعب دور قيادي في صياغة السياسات. ومن ثم، فقد هيمنت على مناقشة السياسات العامة ومبادراتها العوامل الأيديولوجية والسياسية، بدلا من الحجج المدروسة والتحليل الاقتصادي. فلم يكن أعضاء الكونجرس وغيرهم من صناع السياسات على إمام بالجوانب الفنية في التحليل الاقتصادي، ومن ثم افتقروا إلى المهارات اللازمة لاتخاذ قرارات مبنية على معلومات سليمة، مما أدى إلى هيمنة السلطة التنفيذية على الاعتبارات الفنية في صياغة القوانين والحوار بشأنها، فجاءت معظم التشريعات المقترحة والمقررة من داخل السلطة التنفيذية.

بناءً على تطبيق مركز المشروعات الدولية الخاصة لبرامجه في الأرجنتين وبيرو لمساعدة صناع السياسات في تحليل التشريعات الاقتصادية المعقدة، عقد المركز شراكة مع مؤسسة "فيديسرويو" -وهي مركز للفكر غير حكومي، مهتم بتعزيز الطابع التمثيلي والتشاركي لعملية صنع السياسات في كولومبيا. وعلى سبيل المساهمة في تعزيز الحوار العام حول المبادرات التشريعية، وتقديم المشورة الفنية المستقلة للكونجرس، نشرت "فيديسرويو" سلسلة تقارير شهرية بشأن السياسات تحت عنوان "السياسة والاقتصاد" (Economía y Política)، تضمنت تقييمات مفصلة للقوانين، وقرارات المحاكم، والمسائل الرئيسية في السياسات. وقد أسهمت هذه السلسلة في زيادة معرفة أولئك المشاركين في

وضع واعتماد القوانين، ومن ثم إدخال تغييرات على التشريعات. ومن خلال هذه السلسلة شجعت "فيديسرويو" السياسات التي تخدم الصالح العام، والمثل العليا للديمقراطية، بديلاً عن المصالح الشخصية.

### الخدمات الاستشارية للكونجرس

استخدمت تقارير "السياسة والاقتصاد" ثلاث أدوات رئيسية للتأثير في وضع القوانين: الأولى، تمثلت في التحليل الدقيق والشهري للأجندة التشريعية بوجه عام، وبعض مسودات القوانين، وقرارات المحاكم، والمسائل المهمة التي أهملها صناع السياسات بوجه خاص. ولتحديد موضوعات المذكرات التشريعية، تابع العاملون في "فيديسرويو" الأجندة التشريعية بمساعدة مطبوعات منظمة غير حكومية موضع احترام. وتزأوج هذا الرصد والمتابعة مع عقد مداولات مع وسائل الإعلام وصناع السياسات، لتوضيح الموضوعات الأكثر إلحاحاً، والموضوعات التي ستقوم "فيديسرويو" بتحليلها. بعد ذلك يقوم فريق تقارير "السياسة والاقتصاد" باعتماد دراسة متأنية للقانون موضع البحث، تتضمن مقارنته بالسوابق التشريعية وغيرها من القوانين المطلوب تعديلها، ويتضمن السياق التحليلي إجراء بحوث للخبرات الدولية والأدبيات الفنية المتاحة.

وقد تكفل كل تقرير شهري موجز بتحليل أسباب وآثار المشكلة موضع المناقشة، مع تقييم الحلول الممكنة، ووضع أولويات لمسار العمل. وفي مرحلة الصياغة يتم الاستفادة من الاجتماعات التي تعقد مع الخبراء وصناع السياسات، وتتشارك "فيديسرويو" في الصياغة النهائية للتقرير الموجز (بما في ذلك التوصيات) مع أعضاء الكونجرس، وقضاة بالمحكمة الدستورية، وأكاديميين،

ومسؤولين حكوميين، وصحفيين. وتُنشر نسخة مختصرة من تقارير "السياسة والاقتصاد" في وسائل الإعلام الوطنية، أولاً في مجلة قانونية، ثم في صحيفة يومية.

أما الأداة الثانية للتأثير في وضع القوانين، فتتمثل في المناقشات المفتوحة التي تنظمها "فيديسرويو"، ومعهد العلوم الاجتماعية. وقد

أكثر من 80% من أعضاء الكونجرس أبدوا موافقتهم الشديدة على أن دور تقارير "السياسة والاقتصاد" كان له أثر إيجابي على أجندة التشريع الاقتصادي.

عملت المناقشات -التي ضمت مسئولين حكوميين، وخبراء، وقادة جمعيات أعمال، وأعضاء في الكونجرس- على صياغة القوانين موضع المراجعة. وعقدت سبع دورات للنقاش من هذا النوع خلال الفترة من يوليو 2008 إلى يوليو 2009، تناول كل منها قانوناً أو حكماً قضائياً أو مسألة اقتصادية أثارها تقارير "السياسة والاقتصاد" الشهرية. وبعد استضافة "فيديسوريو" للنقاش حول مشروع قانون المنافسة، جرى الحوار في الكونجرس مع أعضاء اللجنة المكلفة بمراجعة القانون، التي قبلت العديد من التوصيات.

وأخيراً، أقامت "فيديسوريو" إفطار وغداء عمل، للاجتماع بأعضاء في الكونجرس ومساعدتهم لتقديم النتائج الأولية لتقديراتها ولمناقشة التوصيات بشأن القوانين. واستهدفت هذه الاجتماعات التغلب على ضعف الاتصال بين الكونجرس والساسة والجمهور. كما أفسحت اللقاءات مجالاً لأعضاء الكونجرس لتوضيح أولوياتهم بشأن السياسات والموضوعات التي يبحثون عن دعم تحليلي، ومشورة فيها.

### تأثير "فيديسوريو" على قانوني إدارة الموارد الطبيعية والمنافسة

أقر الدستور الكولومبي عام 1991 بأن تعود إيرادات استغلال الموارد الطبيعية إلى الحكومات المحلية في مناطق إنتاج أو نقل هذه الموارد، وليس إلى الحكومة المركزية. وفي إطار استراتيجية اعتمدت عام 2008 لضمان الاستقرار المالي للأقاليم المعتمدة على الموارد الطبيعية، قدمت وزارة المالية مشروع قانون إلى الكونجرس أجبر الحكومات الإقليمية على ادخار جزء من مواردها للمستقبل. وقدمت تقارير "السياسة والاقتصاد" تحليلاً لمشروع القانون، كما طرحت توصياتها المتعلقة بضمان تحقيق مدخرات للإقليم، بديلاً عن إنشاء وكالة تنمية حكومية كوسيط. كما أشار التقرير إلى سوابق قانونية أكثر دقة يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد. وصاغت الحكومة قانوناً جديداً اعتمد على توصيات "فيديسوريو"، كما اعترف نائب وزير المالية علناً بتأثير دور تقارير "السياسة والاقتصاد".

ووجهت الدعوة لفريق "السياسة والاقتصاد" في ديسمبر 2008، لتحليل مشروع قانون بشأن المنافسة. وبناءً على تقرير سياسي موجز أعده الفريق، عقدت جلسة

لمناقشة المشروع، ووافق الكونجرس على عدد من توصيات "فيديسرويو". وقد أدت مقترحاتها إلى تعزيز جهاز "مراقبة الصناعة والتجارة" (Superintendent of Industry and Commerce) باعتباره السلطة الرئيسية للرقابة على الالتزام بالقوانين في المنافسة. ومنذ البداية حددت المقترحات التي تناولتها تقارير "السياسة والاقتصاد" دور هذا الجهاز من حيث علاقته بالسلطات الأخرى، خاصة قطاعات الأعمال، وشجعت على إيجاد نظام يسمح للشركات المنضبطة بتقديم مساهمات مالية لدعم جهاز مراقبة الصناعة والتجارة، ورسمت هذه الإصلاحات بدقة دور الجهاز كهيئة مستقلة في تنفيذ قانون المنافسة، ومن ثم أنشأت منظومة موحدة لضبط القواعد.

### دعم القرارات المتعلقة بالسياسات

على سبيل تقييم الإنجازات التي حققتها تقارير "السياسة والاقتصاد"، أجرت "فيديسرويو" استطلاع رأي لأعضاء اللجنة الاقتصادية في الكونجرس، شمل 21 عضواً. وأشارت نتائج الاستطلاع إلى أن أكثر من 80% من الأعضاء المستطلعة آرائهم، أفادوا بأن تقارير "السياسة والاقتصاد" كان لها تأثير إيجابي على أجندة التشريعات الاقتصادية، كما أوضح المشاركون في الاستطلاع -بالنسبة نفسها- أنهم أخذوا بعين الاعتبار ما ورد بالتقارير الشهرية الموجزة قبل تحديد مواقفهم أو التصويت في المجلس، كما تواصل أعضاء الكونجرس مع "فيديسرويو" لطلب معلومات إضافية أو إصدارات أخرى من هذه التقارير.

في بيئة غاب فيها تقريباً التحليل المتأني المبني على المعلومات لمسودات القوانين، مثلت تقارير "السياسة والاقتصاد" إحدى المساهمات القليلة للتقييم التقني للمناظرات بشأن السياسات، مع توزيع واسع لمطبوعة سهلة القراءة. فقد قدم هذا المشروع للكونجرس، والمحكمة الدستورية، والمجتمع المدني، والإعلاميين، والجمهور عامة، معلومات ذات مصداقية وتحليلات للإصلاحات التشريعية ذات الصلة بالقضايا الاجتماعية-الاقتصادية. وبالرغم من صعوبة معرفة ما إذا كانت هذه التقارير الموجزة قد ساعدت على تغيير مواقف البرلمانيين كأفراد، إلا أنها شجعت على توفير مناخ يسمح بالحوار حول السياسات يعتمد على تحليل الحقائق، بدلا من الاعتماد على الهوى والتصورات.

مؤل الأنشطة الواردة في دراسة الحالة هذه الصندوق الوطني للديمقراطية.

### المصدر:

هذا الموضوع عبارة عن نسخة مختصرة لورقة قدمها المؤلفون في يوليو 2009، خلال ندوة نظمها في بوجوتا كل من مركز المشروعات الدولية الخاصة، و"فيديسرويو" لمراكز الفكر بأمريكا اللاتينية.

## مصدر للسياسات البديلة

بقلم : نجوزيكا أمالو

لعب معهد الشؤون الاقتصادية (Institute of Economic Affairs) على مدى عقدين دوراً أساسياً في تطوير خطاب صحي بشأن السياسات، ودعم اتخاذ القرار في المجال التشريعي، واستقرار العملية الديمقراطية في غانا. وباعتباره معهداً معنياً لتحليل السياسات والحوار حولها، فقد قدم مساهمات عميقة في عملية الإصلاح وإعادة النظر في القوانين التي وقفت في طريق الحريات الاقتصادية والاجتماعية. وقد تبنى المعهد في سنواته الأولى واحدة من أقوى أدواته في حشد التأييد، ألا وهي تقديم الاستشارات التشريعية على نمط برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة في أمريكا اللاتينية. وكان من النجاحات التشريعية لمعهد الشؤون الاقتصادية، تعديل قانون جرائم الاحتيال الخطيرة، وإلغاء قانون التشهير الجنائي، وتوسيع حرية وسائل الإعلام، وإصدار أول قانون لحرية تبادل المعلومات في غانا، بالإضافة إلى عدد لا حصر له من التدخلات التشريعية لزيادة الشفافية الحكومية وحماية حقوق المشاريع الحرة.

### ملء الفراغ الديمقراطي

حينما تأسس معهد الشؤون الاقتصادية عام 1989، كانت غانا أبعد من أن تكون رمزاً للديمقراطية والحوكمة الرشيدة في غرب أفريقيا، كما هي اليوم. ومنذ اللحظات الأولى لنشأته، أصبح المعهد من منتقدي سياسات النظام العسكري، وقام بحشد التأييد لاستعادة القيادة للمدنيين. وفي عام 1992، تغير الحكم في غانا من عسكري إلى مدني، لتنشأ الجمهورية الرابعة، ووضعت البلاد أقدامها على طريق انتقال سياسي واقتصادي حقيقي، ومع ذلك لا تزال البنية الديمقراطية القائمة هشّة. لم يكن هناك حزب معارض ممثل في البرلمان، وافتقر أعضاء البرلمان الجدد (99% منهم ليس لديه خبرة برلمانية سابقة) إلى القدرات الكافية للمهمة الصعبة الملقاة على عاتقهم.

يضاف إلى ذلك، ضعف منظمات المجتمع المدني التي لم تكن تملك مستوى التنظيم، أو مهارات حشد التأييد الضرورية لمحاسبة الحكومة. ومن المعلوم أن وجود مدخلات ومشاركات من طيف واسع من المنظمات لضمان التشريع الكفء، يعد مكوناً مهماً في العملية الديمقراطية حتى يصبح الانتقال الديمقراطي مستداماً.

ومع بداية العام 1992، لعب كل من معهد الشؤون الاقتصادية، ومركز المشروعات الدولية الخاصة، دوراً قيادياً في وضع أجندة للحكومة والإصلاح الاقتصادي، من خلال حشد التأييد، وتقديم خدمة المشورة التشريعية للبرلمان. فأجرى المعهد بحثاً متأنية، ونشر على نطاق واسع تحليلاته للتأثيرات الاقتصادية لمشروعات القوانين المطروحة للنقاش، إلى جانب القوانين الموجودة بالفعل. كما فتح الطريق أمام المناقشات المفتوحة حول قضايا السياسات وسط مجتمع الأعمال، والمنظمات غير الحكومية، والبرلمانيين، والإعلاميين، وغيرهم من الشركاء الرئيسيين في عملية صنع وتطبيق السياسات. وقد أدخلت هذه المبادرة مستوىً جديداً من خطاب شامل مبني على القضايا الموضوعية إلى المشهد السياسي الغاني.

### نهج ثلاثي المحاور للإصلاح

طبق معهد الشؤون الاقتصادية برامجه للإصلاح التشريعي على ثلاث مراحل: أولاً، أجرى المعهد بحثاً متأنية ومدققة لمشروعات القوانين في البرلمان. وبتوجيه من مجلس إدارته -الذي يضم رؤساء منظمات أعمال، وأعضاء في الغرف التجارية، وخبراء اقتصاديين، وغيرهم من قادة مجتمع الأعمال- حدد المعهد القوانين الأكثر أهمية للقطاع الخاص والتنمية، والتي تحتاج إلى أوسع دعم. وهكذا ضمن المعهد منذ البداية أن تعكس أهدافه في الإصلاح أولويات مجتمع الأعمال.

وبمجرد تحديد القوانين والقيام بأعمال البحث والتقييم، يقوم المعهد بعقد لقاءات وموائد مستديرة مع قادة القطاعين العام والخاص من أجل رفع مستوى الوعي بنتائج الدراسات، وتشجيع المشاركة في صياغة التوصيات. ولهذه المرحلة من العملية أهمية خاصة في بيئة السياسات بغانا، حيث كان المعهد في البداية المحفل الوحيد بالنسبة للأفراد الذي يمثل الآراء المتنوعة للمشاركة في

أثمرت الجهود التشريعية  
الناجحة لمعهد الشؤون  
الاقتصادية عن تعديل  
قانون جرائم الاحتيال  
الخطيرة، والغاء قانون  
التشهير الجنائي، وزيادة  
حرية وسائل الإعلام،  
وصدور أول قانون لحرية  
تبادل المعلومات في غانا.

الحوارات والتأثير في التشريعات. وقد قال  
رئيس اتحاد الصناعات الغاني عام 1994: "يعد  
معهد الشؤون الاقتصادية شيئاً جديداً تماماً  
في غانا. وهو مكان نستطيع أن نبني فيه معاً  
ثقافة العمل المشترك لصنع مستقبل البلاد".

استخدم معهد الشؤون الاقتصادية تلك  
الاجتماعات واللقاءات لوضع الصياغة النهائية  
قبل إطلاقها رسمياً. وفي هذه الاجتماعات/  
اللقاءات طرح الأفكار الرئيسية التي تكمن

خلف توصياته الإصلاحية، وبعد مناقشتها كانت تُصاغ وفق توافقات يرضى عنها  
الجميع. وفي بعض الحالات أفادت المناقشات في رفع مستوى الوعي بمسائل  
لم تكن واردة في التقارير التشريعية الموجزة، لكنها انطوت على أهمية  
للمشاركين. فمثلاً، كانت الموائد المستديرة التي عقدها المعهد أول المحافل  
التي قامت بالتصدي لمشكلة الاحتكار في منظومة الضمان الاجتماعي الذي  
تديره الدولة (هيئة الضمان الاجتماعي والتأمين الوطني SSNIT)، حيث دعا  
المعهد إلى إنهاء احتكار الهيئة وإخضاع سجلاتها المالية للتدقيق العام، وهو ما  
كشفت عن سوء الإدارة وإساءة استخدام منظومة التقاعد. وأدت حملة المعهد إلى  
إقدام الحكومة على إنشاء مفوضية جديدة لمعاشات التقاعد، أدخلت منظومة  
معاشات تجمع العاملين في القطاعين العام والخاص.

وفي أعقاب البحث والحوار تأتي المرحلة الثالثة لبرامج الاستشارات، حيث ينشر  
المعهد مذكرات قانونية ونشرات وتقارير عن الحوكمة. وتوزع هذه المطبوعات  
على المسؤولين في فروع السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية، إلى جانب قادة  
الأعمال، والأكاديميين، والأحزاب السياسية، والنقابات العمالية، ووسائل الإعلام.  
وتستهدف المطبوعات مراجعة القوانين القائمة والكشف عن جوانب القصور  
فيها، وتوجيه الانتباه إلى احتياجات الحوكمة في البلاد، وتقديم الاقتراحات حول  
أفضل السبل للسير قدماً.

## تغيير التشريعات

كانت المنشورات الشهرية التي يصدرها المعهد تنطوي على أهمية حاسمة في تعديل مشروع قانون جرائم الاحتيال الخطيرة، الذي كان يسمح بتوسيع صلاحيات الحكومة في مكافحة الفساد إلى حد السماح للمسؤولين بالبحث في الأصول المالية للأفراد ومصادرتها دون فتح تحقيق رسمي. وإدراكاً من معهد الشؤون الاقتصادية للخطر الذي يمثله ذلك على حقوق الملكية الخاصة وحقوق المعاملة العادلة المنصوص عليها في الدستور، فقد نجح في حشد التأييد لحذف هذه المواد من مشروع القانون قبل تمريره.

وربما كانت الشهادة الأقوى على كفاءة النهج التي يستخدمه معهد الشؤون الاقتصادية، تتمثل في إلغاء قانون التشهير الجنائي الذي كان موضع خلاف شديد. ويعود تاريخ هذا القانون إلى حقبة ما قبل استقلال غانا، حينما كان أداة في أيدي الحكومات لقمع وسئل الإعلام والانتقادات العامة لأعمال الحكومة. فقد دعا المعهد في مذكراته التشريعية إلى إلغاء القانون، وإنشاء هيئات مستقلة لرصد ومحاكمة جرائم التشهير. وكان من نتائج هذا الجهد رعاية المعهد لقانون حرية تداول المعلومات، الذي دعا إلى إتاحة كل المعلومات للرأي العام، فيما عدا تلك التي تخص الأمن القومي. وبعدها حصل المشروع على موافقة الحكومة، أحيل إلى البرلمان، كما تصدر المشهد في الحوار العام.

وقد نجح معهد الشؤون الاقتصادية، من خلال برنامجه لحشد التأييد والاستشارات التشريعية، في أن يصبح منتدى للسياسات يتسم بالتعددية وقوة التأثير، وزيادة الوعي العام بقضايا السوق. وظل المعهد لفترة من الوقت المصدر الوحيد للسياسات البديلة أمام برلمان أحادي الاتجاه، يصدر القوانين دون أي مناقشات خارجه. وقد أقر أحد أعضاء البرلمان بأنه "لو لم يكن هناك هذا المعهد لما كان تميز البرلمان بالكفاءة".

وقد استفاد معهد الشؤون الاقتصادية من تغير المناخ السياسي في غانا، للتشجيع على قيام حوكمة شفافة ومسئولة، ولم يتوقف عند الدعوة إلى سحب أو تعديل أو إعادة النظر في القوانين، وإنما أسهم أيضاً في الطرق التي ينظم بها المجتمع المدني نفسه في غانا، حيث اجتذب مشاركين جددًا إلى مواعيد الحوار المستديرة.

كما اضطلع برفع وعي صناع القرار وتزويدهم بالمعلومات. ومع قدوم الألفية الجديدة قام المعهد بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة بإضافة محافل جديدة للحوار، كان أبرزها رعاية مناظرات الانتخابات الرئاسية عام 2008، والتي تميزت بالتركيز على الحوكمة والقضايا الاقتصادية والاجتماعية. وظل المعهد -مع تطور أساليبه- قائداً في مجال حشد التأييد المدعوم بإجراء البحوث والحوار.

---

مؤل الأنشطة الواردة في دراسة الحالة هذه الصندوق الوطني للديمقراطية.

### المصادر:

- Robert W. Mashek, Evaluation Report on the Policy Advocacy Program of the Institute of Economic Affairs of Accra, Ghana, 1994.
- Jean Mensa, "Advocating Reform: The IEA Way," Presentation at CIPE Africa Partners' Roundtable in Accra, July 18, 2008.

## صوت لشباب ريادي الأعمال

بقلم : نجوزيكا أمالو

تعد المشاركة العامة ضرورية لإنجاز إصلاح اقتصادي مستدام في إطار عملية ديمقراطية. ولما كان قطاع الأعمال يلعب دوراً رئيسياً في نمو الاقتصاد، فإنه يجب تضمين ممثلي جماعات الأعمال في مناقشات السياسات الاقتصادية. غير أنه لا يوجد في الأردن سوى هيئات قليلة تسعى إلى إشراك قطاع الأعمال في مناقشة همومهم بشأن السياسات، أو تدعو إلى مراجعة مستقلة وشفافة للسياسات. وقد تقدمت جمعية الرواد الشباب (YEA) -وهي منظمة غير حكومية ذات عضوية واسعة- لسد هذه الفجوة كمثل للقطاع الخاص.

تأسست جمعية الرواد الشباب (The Young Entrepreneurs Association) عام 1998 لتشجيع روح ريادة الأعمال، وتحسين بيئة البدء في إنشاء أعمال جديدة. وقد تشاركت الجمعية عام 2006 مع مركز المشروعات الدولية الخاصة في دعم حشد التأييد للقطاع الخاص، ولفت الانتباه العام للشئون المتعلقة بالسياسات. وقد أثمرت هذه الشراكة برنامج "صوتنا" (Sawtouna) ليكون ذراع الجمعية في التحليل وحشد التأييد. ونشرت الجمعية من خلال "صوتنا" أوراقاً تناقش السياسات، واتبعت أجندة قوية لحشد التأييد تستهدف تيسير عملية تدشين المشروعات الجديدة، وكان من نتيجة ذلك إقرار الحكومة لتشريع يهدف إلى تحسين بيئة بدء المشروعات، وتشجيع نمو القطاع الخاص في الأردن. وقد تعززت هذه المبادرة بظهور الجمعية كجماعة حشد تأييد مستقلة للقطاع الخاص، وشجعت نشوء حوار تشاركي من أجل الإصلاحات المستقبلية.

### القطاع الخاص الناشئ

عندما تولى الملك عبد الله الحكم، بدأ بتنفيذ برنامج طموح للإصلاح الاقتصادي حقق عدداً من النجاحات، فظهر قطاع قوي في مجال الاتصالات وتكنولوجيا

المعلومات، وتمت خصخصة العديد من الصناعات العامة فأصبحت أكثر كفاءة، كما انضم الأردن لمنظمة التجارة العالمية. إلا أن هذه الإصلاحات لم تقض على المتاعب الاقتصادية لمعظم الأردنيين، فما زالت الحكومة تفتقر إلى المساءلة والمسئولية المناسبين تجاه المواطنين.

وقد سعت جمعية الرواد الشباب بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة من أجل حضور صوت القطاع الخاص في مجال السياسات، لضمان أن تأتي الإصلاحات مليئة لاهتمامات قطاع الأعمال. وركزت الجمعية و"صوتنا" معظم جهدهما على تحسين بيئة بدء الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وشدد برنامج "صوتنا" خلال حملاته على ضرورة أن يكون الطريق إلى ريادية الأعمال مفتوحاً أمام الجميع.

وكان من الأساليب الأولية التي استخدمها "صوتنا" في حشد التأييد، نشر المناقشات والتوصيات في أوراق سياسات. ومن بين ست أوراق نشرتها جمعية الرواد الشباب، ركزت بشكل خاص على الموضوعات الواردة في ورقتين: الأولى تتعلق بخفض الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لإنشاء شركات ذات مسئولية محدودة، والثانية تتعلق بتخفيف وتوضيح متطلبات التسجيل والحصول على التراخيص.

**الدفاع الناجح لجمعية  
الرواد الشباب من أجل  
تعديل قانون الشركات  
الأردني بشأن خفض الحد  
الأدنى لرأس المال المطلوب،  
أدى إلى تسجيل أكثر من  
1800 مشروع جديد، صغير  
ومتوسط.**

حثت الورقة الأولى على ضرورة تخفيض الحد الأدنى المطلوب من رأس المال، ونجحت جمعية الرواد الشباب في هذا المطلب. حيث تم تعديل قانون الشركات الأردني بخفض الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لإنشاء الشركات ذات المسئولية المحدودة من 30 ألف دينار أردني إلى ألف فقط. وأدى هذا التعديل إلى حفز أنشطة الأعمال، وشجع على انضمام المشروعات التي كانت فيما مضى خارج إطار القانون، إلى القطاع الرسمي. ومع نهاية عام 2008 كان خفض الحد الأدنى لرأس المال المطلوب قد أدى إلى تسجيل أكثر من 1800 مشروع جديد، صغير أو متوسط.

أما الورقة الثانية فقد أقرها وزير التجارة والصناعة، وطلب من "صوتنا" وضع خطة تفصيلية للعمل التشريعي المطلوب بخصوص موضوع التراخيص والتسجيل. فتم تقديم ورقتين بحثيتين إلى البرلمان، إحداهما عن التراخيص المؤقتة للأعمال، والأخرى عن تطبيق مبدأ "الصمت علامة الرضا". ومن المتوقع أن تحد هذه الإصلاحات من العراقيل البيروقراطية، وتقلل الحيز الزمني لحصول ربايدي الأعمال الجدد على ترخيص وتسجيل مشروعاتهم. وقد دعم مركز المشروعات الدولية الخاصة عملية البحث والصياغة من قبل "صوتنا" عن طريق مناقشة المحتوى ووضع مسودات الأوراق.

### بناء التحالفات

استقادت جمعية الرواد الشبان من مشروعات مركز المشروعات الدولية الخاصة كنماذج لتطوير شبكة اتصالات واسعة. وبناء ائتلاف قوي لتعزيز قدرة "صوتنا" على المساهمة في الإصلاح. ومن خلال وضع نهج أكثر تفاعلية لحشد التأييد، أنشأت المبادرة موقعا إلكترونياً لنشر ومناقشة أوراق السياسات. ومن أجل دعم مصداقية توصيات "صوتنا" أقامت جمعية الرواد الشباب ائتلافاً ضم قادة أعمال، وسياسيين، ومسؤولين حكوميين، ومنظمات للقطاع الخاص. وحصلت الجمعية داخل هذا الائتلاف على التأييد من رئيسي وزراء سابقين. إلى جانب وزير الصناعة والتجارة، ووزير التنمية الثقافية. ونجحت جمعية الرواد الشباب عام 2008 في الجمع بين 11 منظمة تمثل مختلف قطاعات الاقتصاد الأردني، لتوقيع مذكرة تفاهم بدعم حملات حشد التأييد التي تقوم بها "صوتنا". وكان هذا التأييد الحماسي للقطاع الخاص، مع علاقات العمل الوثيقة بين "صوتنا" وأعضاء البرلمان، قوة محرّكة لنجاح المبادرة.

وفي المراحل التي تلت اكتمال أوراق السياسات، تواصلت "صوتنا" مع أعضاء البرلمان ومجتمع الأعمال، فاستضافت "صوتنا" مؤائد مستتيرة ومننديات جمعت بين قادة القطاع الخاص، ومسؤولين من أعلى المستويات. ولم تقف هذه الاجتماعات عند التشديد على ضرورة الإصلاح ومراجعة التوصيات، وإنما أرست وضعا لجمعية الرواد الشباب، باعتبارها منظمة تجيد أساليب البحث، وصوتاً يعبر بصدق عن القطاع الخاص. وكان من نتائج هذا أن كلفت وزارة التجارة والصناعة "صوتنا"

للمعمل مع دائرة مراقبة الشركات، ومن ثم دُعيت الجمعية للاشتراك في اللجنة الوطنية لإصلاح قانون الإفلاس. وفي وقت لاحق طُلب من جمعية الرواد الشباب دعم التقدم الأردني في مجال حقوق الملكية الفكرية، من خلال المساهمة في العمل البحثي لورقة تقدير موقف بشأن التشريعات المتصلة بالملكية الفكرية في الأردن، وقد تم تسليم الورقة فيما بعد للممثل التجاري الأمريكي عبر غرفة التجارة الأمريكية في الأردن.

---

مؤل الأنشطة الواردة في دراسة الحالة هذه الصندوق الوطني للديمقراطية.

### المصادر:

- “Entrepreneurship is the Solution,” YEA Newsletter, March 2009.
- “The Young Entrepreneurs Association’s Advocacy Role in Jordan,” Presentation by Laith Al-Qasem, CIPE Middle East and North Africa Economic Reform Roundtable, June 192008 ,21-.

# أجندات الأعمال الوطنية

تُعد أجندة الأعمال الوطنية (NBA) أداة ممتازة لتوحيد مجتمع الأعمال وحشد التأييد للإصلاحات الموجهة نحو اقتصاد السوق. وتساعد أجندة الأعمال الوطنية -التي يضعها مجتمع الأعمال- في تحسين مناخ الأعمال والاستثمار لحفز النمو الاقتصادي. وتحدد أجندات الأعمال الوطنية القوانين واللوائح التي تعرقل أنشطة الأعمال، وتقدم الحلول الملموسة على مستوى السياسات لإزالة تلك العقبات. وهكذا تحدد أجندات الأعمال الوطنية أولويات القطاع الخاص، وتضعها أمام صناعات السياسات.

ويمكن لأجندة الأعمال الوطنية أن تساعد في تسويق حشد التأييد على أساس مصالح القطاعات المتعددة من أجل تكوين جبهة موحدة، إلى جانب تناول الاهتمامات ذات الأهمية المشتركة. ففي رومانيا، سلطت الأجندة الضوء على الحاجة إلى عملية شفافة في صنع السياسات، مع تقديم التوصيات التي أثمرت عن توفير فرص العمل، وتخفيف الضرائب، وزيادة النمو في القطاعات المشاركة. وقد لعب القيام بهذه الجهود على مستوى القواعد الجماهيرية دوراً في الوصول إلى نتائج واضحة.

وفي بيلاروسيا، تكونت شراكة ثلاثية كمنبر لأجندة الأعمال الوطنية، جمعت هذه الشراكة بين شبكة لجمعيات الأعمال، واثنين من مراكز الفكر، وكان لتركيز هذه الشراكة على النمو الاقتصادي الأساس المشترك للحوار بشأن الإصلاح بين قطاع الأعمال والمجتمع المدني والحكومة. وهكذا فتحت أجندة الأعمال الوطنية الطريق أمام الحوارات اللاحقة للسياسات المستقبلية.

لمزيد من الاطلاع:

*National Business Agenda Guidebook* (Center for International Private Enterprise)

## فتح أبواب صناعة السياسات

بقلم: كيم إريك بيتشر

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بتجميع تحالفات مجتمع الأعمال الروماني بهدف تعزيز الشفافية ومدخلات الرأي العام في الحكم، والقضاء على القيود البيروقراطية المفروضة على ريادة الأعمال، ودعم الأسواق في قطاعات السياحة والتكنولوجيا والصناعات الخفيفة. ومن خلال حملة حشد التأييد لفتح الأبواب (2002-2003) نسق مركز المشروعات الدولية الخاصة ثلاثة تحالفات قاعدية تمثل تلك القطاعات، وقامت هذه التحالفات بتجميع توصياتها في مجال السياسات وتعزيزها في إطار أجندة أعمال موحدة.

### مناخ الأعمال في رومانيا

كانت رومانيا خلال السنوات السبع الأولى لعملية الانتقال، بطيئة في بناء أسس نمو القطاع الخاص، فقد أصبحت المشروعات الخاصة قانونية عام 1990 لكنها تعثرت بسبب صعوبة البيئة المؤسسية، التي تسبب في إحباط ريادي الأعمال، مثل: الروتين والبيروقراطية، والفساد، وعدم الوصول الكافي إلى المعلومات، وتخلف بنية الأسواق.

وفي العام 1997 أسرعت الحكومة من إيقاع الإصلاحات، بما في ذلك الخصخصة، غير أنها ظلت تحابي المشروعات المملوكة للدولة، خاصة في الصناعات الثقيلة التي لا تتمتع بالكفاءة، على حساب الشركات الخاصة الأصغر حجماً. وواجهت المشروعات الخاصة منافسة غير عادلة من جانب قطاع الدولة، فقد كان الأخير محتكراً للمعلومات والمواد الخام والطاقة. وقد أصبحت رومانيا "مثالاً بارزاً لعراقيل سياسة المصالح الخاصة": فبدلاً من توفير الشروط اللازمة كي يعمل رياديو الأعمال بحرية ويحققون الأرباح، استمرت الحكومة الرومانية في وضع وتطبيق التشريعات المنحازة للمصالح المستقرة، وهو ما يمكن أن يعرقل العملية

الديمقراطية على حساب مشروعات ريادي الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي تكافح من أجل إيصال أصواتها إلى دوائر صناعة السياسات.

مارس تحالف لجمعيات الأعمال المستقلة الضغط على الحكومة لإلغاء القوانين المقيدة أو المتناقضة، وصياغة قوانين وسياسات جديدة يمكن أن تحفز ريادية الأعمال واقتصاد السوق. وكانت هذه الجمعيات تعاني حالة من الانقسام لا تسمح بالدفاع عن مصالحها المشتركة، فضلاً عن الضعف الذي لحق بها بسبب المنافسة من الغرف التجارية المستقرة التي غلب عليها الاصطفاف مع قطاع الدولة، وهو ما جعل مركز المشروعات الدولية الخاصة يجري في يوليو 2000 تقييماً مفصلاً لأكثر من عشرين جمعية أعمال، أسفر عن اكتشاف أن أكثر من 60% من جمعيات الأعمال تشارك مشاركة محدودة في مجال السياسات العامة، إن اشتركت من الأصل، أما بقية الجمعيات، انصب تركيزها على القضايا المتعلقة بقطاعات محدودة. كما غلب على قطاع الأعمال الاعتماد على العلاقات الخاصة مع دوائر في الحكومة، بدلاً من القيام بحملات منسقة لحشد التأييد.

### حملة حشد التأييد لفتح الأبواب

في عام 2002، جمع مركز المشروعات الدولية الخاصة عدداً من شركائه الرومانيين في حملة حشد التأييد لفتح الأبواب، وضمت هذه المبادرة ثلاثة ائتلافات تمثل قطاعات اقتصادية مختلفة، صاغت توصياتها معاً في وثيقة واحدة تتناول السياسات، وخاضت حملة مشتركة حولها.

وحددت الائتلافات القطاعية القضايا الرئيسية وأولوياتها، مثل: الفساد، والبيروقراطية، والنظام الضريبي، والقيود التنظيمية، ونقص حرية تدول المعلومات، والشفافية. إلى جانب هذا، حدد كل ائتلاف القضايا والأولويات الخاصة بالقطاع. فمثلاً، اعترضت الشركات العاملة في السياحة على ضريبة السياحة المقدرة بـ3% فوق ضريبة القيمة المضافة المقدرة بـ19%. كما طالبت هذه الشركات الحكومة بإنشاء مكاتب سياحية إقليمية، وطالب قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بخفض ضريبة العاملين في شركاتها، وإنشاء مجمعات لتكنولوجيا المعلومات. أما قطاع الصناعات الخفيفة فقد كان معنياً بخفض المعدلات العالية للضريبة على الربح (21%) ورسوم التصدير المرتفعة، كما طالب بقانون للعمل يكون

يرجع الفضل أساساً في إصدار رومانيا قانون حرية تداول المعلومات إلى حملات حشد التأييد التي قامت بها جمعيات الأعمال لفتح الأبواب.

عادلاً للعاملين وأصحاب الأعمال معاً. وأعلن كل ائتلاف أجندته التشريعية الخاصة في مناسبة إعلامية حضرها مسؤولون حكوميون كبار وقادة أعمال.

بعد ذلك، دشنت هذه الائتلافات جولات لحشد التأييد طافت بعشر مدن من أجل دعم

أجنداتها التشريعية. ولم يتوقف نجاح هذه الجولات عند توليد قدر كبير من الضغط الإيجابي، وإنما أقتعت المسؤولين الحكوميين أيضاً بإمكانية الحصول على تأييد شعبي للإصلاحات الضرورية لتعافي الاقتصاد. وقد حصلت حملة فتح الأبواب على أكثر من ألف توقيع من قادة الأعمال، وتأييد 40 منظمة يبلغ إجمالي عضويتها أكثر من ثلاثة آلاف رجل أعمال.

وفي أعقاب جولة حشد التأييد، نظمت التحالفات أياماً لحشد التأييد في عامي 2002 و2003، شارك فيها ممثلو حوالي 300 شركة، حيث أتيحت لهم فرصة اللقاء بالمسؤولين الحكوميين والالتحاق بجلسات الاستماع. وقد سلطت هذه الفعاليات الأضواء على أهمية المشاركة العامة في اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسات، وشفافية عملية التشريع، وحرية تبادل المعلومات، وإخضاع الحكومة لتواعد المساءلة. وعلى الرغم من تبني الحملة للقضايا القطاعية، فقد قدمت التوصيات كحزمة واحدة لإظهار أن القطاع الخاص يتكلم بصوت موحد. وولدت الحملة ضغوطاً على صناع السياسات كي يستجيبوا للتوصيات التي تمثل هموم قطاع الأعمال، وتتميز بالشفافية ومبنية على المعلومات، وتمثل أهمية كبرى بالنسبة للاقتصاد.

### محصلة الحملة

يرجع الفضل أساساً في إصدار رومانيا قانون حرية تداول المعلومات إلى حملات حشد التأييد التي قامت بها جمعيات الأعمال لفتح الأبواب، واتخذت وزارات عديدة مبادرات للخفض المنهجي للقيود البيروقراطية غير الضرورية. ووضعت وزارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة خطة استراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لتلك المشروعات، كما تم رفع 13 توصية بتعديل مطلوب على قانون العمل إلى

الوزير المختص، أوصت بها لجنة خبراء بعد جلسات استماع عامة، وأقر الوزير بأن التوصيات مناسبة، وشكل فريق عمل من القطاع الخاص لتحليل أجزاء من القانون قبل وضع قواعد التنفيذ.

كما حصل كل ائتلاف لقطاع منفرد على كثير من التغييرات التي أرادها، فوافقت وزارة السياحة على إنشاء المكاتب الإقليمية، التي استطاعت -من خلال أنشطتها الترويجية- في غضون عام من إنشائها من جني الآلاف من الدولارات، كما ألغيت الضريبة الخاصة بالسياحة (3%) في يونيو 2003. وأصدرت الحكومة قانوناً ينظم إنشاء ثلاثة مجمعات لتكنولوجيا المعلومات، كما تم تخفيض الضريبة على العاملين بهذا القطاع، ومن ثم تمكنت شركات تكنولوجيا المعلومات من أن تضيف 1500 فرصة عمل جديدة في غضون 18 شهراً. كذلك حصل قطاع الصناعات الخفيفة على التعديلات التي أرادها في قانون العمل.

أفضت الإصلاحات المقترحة من حملة فتح الأبواب إلى خلق 2850 فرصة عمل، وإضافة أكثر من 10 ملايين دولار أمريكي إلى النمو الاقتصادي، ناهيك عن آثار خفض الضرائب على شركات السياحة وتكنولوجيا المعلومات. وخلال الفترة 2002-2003 ارتفعت الأجور بنسبة 38% تقريباً في قطاع تكنولوجيا المعلومات، و28% في قطاع السياحة، و18.6% في قطاع الصناعات الخفيفة. وقد أقر الخبراء في تلك الصناعات بأن التغييرات التي أدخلت على القوانين -التي اقترحت ائتلافات حملة الأبواب المفتوحة الكثير منها- أدت إلى زيادة الأجور.

---

مَوَّل الأنشطة الواردة في دراسة الحالة هذه الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

### المصادر:

- Ion Anton, "Assessment of Economic Restructuring in Romania" (Bucharest: International Center for Entrepreneurial Studies, 1994)
- Ion Anton, "From Entrepreneurship Education to Policy Advocacy," Economic Reform Today 4 (CIPE, 1998)

- “Romanian Business Association Development Project Final Report, 2000–2003” (CIPE, 2003)
- “Rebuilding Romania Through Private Sector Development,” CIPE Case Study No. 0501, available at <http://www.cipe.org/publications/papers/pdf/IP0501.pdf>. (CIPE, 2005)
- Cristina Grecu and Despina Pascal, “Creation of Regional Advocacy Centers: The Advocacy Academy Association in Timisoara,” (CIPE, 2006)

## أجندة أعمال

## من أجل الحرية الاقتصادية

بقلم : نجوزيكا أمالو

استجمع مجتمع الأعمال في بيلاروسيا قواه عام 2005 لحماية المشروع الخاص ودعم التغيير من خلال حشد التأييد البناء والحوار مع الحكومة. وكان رياديو الأعمال في بيلاروسيا يعانون منذ منتصف التسعينيات من التشريعات المقيدة وارتفاع منسوب الفساد. كما شهدوا فترة من النمو المكبوت بسبب السياسات الاقتصادية الخاطئة والبيئة السياسية غير المواتية. وقد اشترك مركز المشروعات الدولية الخاصة، مع "اتحاد مينسك لرياديين الأعمال وأرباب العمل" (Minsk Union of Entrepreneurs and Employers)، ومركزين آخرين للفكر، هما: "مركز استراتيجية" للتحليل "Analytical Center "Strategy"، ومعهد التخصصية والإدارة (Institute for Privatization and Management)، في الجهود الرامية لتعبئة تأييد القطاع الخاص للإصلاح التشريعي. وجمعت هذه الشراكة الثلاثية شبكة داعمة تضم الجمعيات الأعضاء في اتحاد مينسك لرياديين الأعمال وأرباب العمل. مع خبراء تحليل السياسات في المركزين الآخرين، من أجل وضع أجندة الأعمال الوطنية. وقد عززت المبادرة إشراك القطاع الخاص في عملية صنع السياسات، وقللت من سيطرة الحكومة على قطاع الأعمال، وأدخلت معدلات ضريبية منخفضة وموحدة على الدخل.

## بناء شبكة المجتمع المدني

صيغت أجندة الأعمال الوطنية في بيلاروسيا اقتداءً بمسار أجندة الأعمال الوطنية لغرفة التجارة الأمريكية، وتمكنت من توحيد رياديين الأعمال، وجمعيات الأعمال، والأكاديميين، والمنظمات غير الحكومية الأخرى، وراء قضايا محددة تتعلق بالسياسات. وعند بداية هذه العملية نظم مركز المشروعات الدولية الخاصة وشركاؤه ندوة على مدى أربعة أيام، ضمت 35 ممثلاً لجمعيات الأعمال في مختلف أنحاء بيلاروسيا، لمساعدة مجتمع الأعمال على بلورة رؤية موحدة ومبادئ

## أجندات الأعمال الوطنية

توجيهية تنظيمية للاتلاف. وبلاستفادة من خبرات شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة في روسيا ورومانيا وأوكرانيا، شكل المجتمعون ائتلافاً رئيسياً للأعمال أطلقوا عليه "اتحاد ريادية الأعمال في بيلاروسيا" (Confederation of Entrepreneurship of Belarus)، وحددوا ستة مجالات ذات أولوية للإصلاح. وبالإضافة إلى ذلك، تم تشكيل لجنة لهذا المشروع هدفها تنظيم المناقشات حول أجندة الأعمال الوطنية بين قادة رجال الأعمال والأكاديميين وغيرهم من قادة المجتمع المدني، وعمل أعضاء لجنة المشروع على رفع مستوى الوعي بالأجندة في المؤتمرات والمعارض، كما زودوا الشركاء والرأي العام بالمعلومات عن أنشطة الائتلاف.

شكل هذا العمل القاعدي مكوناً استراتيجياً مهماً في المبادرة، حيث سد فجوة المعلومات في بيلاروسيا حول ماهية وظائف اقتصاد السوق وكيفية عملها. وعقدت سلسلة ندوات بلغ عددها 27 ندوة في ست مدن، اشترك فيها أصحاب مشروعات صغيرة، ومدراء، وصحفيون، وممثلو الحكم المحلي، وقد نجحت هذه الندوات في رفع مستوى الوعي بالحاجة إلى إصلاحات السوق، واستكشاف سبل تحسين بيئة الأعمال. وفي إطار حملة لطرق الأبواب، قام المتطوعون من طلاب الجامعة بتوزيع أكثر من 15 ألف نسخة من أجندة الأعمال الوطنية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجتمعاتهم المحلية.

وأعاد المشروع الحياة لـ"حركة الحرية" (freedom movement) في بيلاروسيا، مما وسع من تأييد المجتمع المدني ليشمل المنظمات غير الحكومية، والأحزاب السياسية، ووسائل الإعلام، والمثقفين، إلى جانب جمعيات الأعمال. وخلال الفترة

من 2007-2009 ازدادت عضوية الائتلاف من 12 إلى 30 منظمة، كما انخرط أكثر من 30 ألف مشارك في صياغة أجندة الأعمال الوطنية عام 2009، مقارنة بـ12 ألف مشارك في أجندة 2007. وخلال السنوات الأولى من المشروع اكتسبت جمعيات الأعمال داخل الاتحاد 223 عضواً جديداً.

اعتمدت الحكومة نصف  
توصيات عام 2008 تقريباً،  
سواء كلياً أو جزئياً، وبذلك  
أسهمت أجندة الأعمال  
الوطنية في تحسين بيئة  
الأعمال ووسعت المشاركة  
العامة في الإصلاح.

## المشاركة في صنع السياسات عن طريق الحوار بين القطاعين العام والخاص

بمجرد التوحد حول قائمة واضحة من القضايا المتعلقة بالسياسات، أصبح الشركاء قادرين. من خلال أجندة الأعمال الوطنية، على تقديم توصيات من القطاع الخاص تتسم بالوضوح والشمول. ونظمت لجنة المشروع مجموعات عمل لمتابعة تبني توصيات الاتحاد، وتأثير التشريعات، إلى جانب حشد التأييد لأجندة الأعمال الوطنية. واشترك أعضاء هذه المجموعات في اللجان المشتركة بين القطاعين العام والخاص لمراجعة التشريعات بشأن الإجراءات الإدارية، والغرامات، والضرائب، واستخراج التراخيص. وبناءً على التوصيات الواردة في أجندة الأعمال الوطنية لعام 2007، حشدت مجموعات العمل التأييد لتبسيط إجراءات استخراج التراخيص، وتخفيف الشروط التي بمقتضاها يمكن سحب التراخيص. بالإضافة إلى ذلك كان من نتائج توصيات 2007 إجراء تخفيضات ضريبية على أنشطة الأعمال في المناطق الريفية بنسب تصل إلى النصف، الأمر الذي أنعش بيئة الأعمال في الصناعات الريفية الراكدة في بيلاروسيا. أما أجندة الأعمال الوطنية لعام 2008 فقد حفزت إجراء خفض آخر لضريبة الدخل ووحدها عند مستوى 721.

وأثمرت حملات حشد التأييد في مجال التشريعات -في إطار أجندة الأعمال الوطنية- عن التخفيف بشكل عام من السيطرة الحكومية على مجتمع الأعمال. ففي استجابة من الرئيس "لوكاشينكا" (Lukashenka) لأجندة الأعمال الوطنية عام 2007، أعلن عن إصلاحات تستهدف تحرير الاقتصاد البيلاروسي وزيادة الاستثمار. فصدر مرسوم رئاسي عام 2008 ألغى شرط "الحصة الذهبية" (golden share) من تنظيم الأعمال، وهو ما يؤدي عملياً إلى إنهاء ملكية الحكومة لأسهم في الشركات الخاصة. وفي أعقاب صدور هذا القرار التاريخي، دعت أجندة الأعمال الوطنية لعام 2008 إلى إلغاء تدخل الحكومة في تحديد الأسعار، والسماح لها بأن تتحدد وفق تنافسية الأسواق، وهي النقلة التي وفرت للشركات في بيلاروسيا ما قيمته 40 مليون دولار.

وقد جاءت هذه التغييرات نتيجة حوار مكثف بين القطاعين العام والخاص، فقد اجتمع قادة القطاع الخاص بشكل متواصل مع قيادات الوزارات وغيرهم

من المسؤولين الحكوميين، لصياغة التعديلات التشريعية ومناقشة الكيفية التي يمكن بها أن تعود هذه الإصلاحات بالفائدة على القطاعات التي تديرها الدولة مثلما تعود على القطاع الخاص. فعلى سبيل المثال، أدخلت الحكومة في سبتمبر 2008 سقفاً لهامش الربح يقدر بـ30% على جميع الواردات، ليغطي الرسوم وتكاليف النقل والمعالجة وأرباح التجزئة، وهو التشريع الذي كان سيفلس آلاف المستوردين ويزيد من أعداد العاطلين. ورداً على ذلك القرار اشترك محللو مركزي "استراتيجية" و"الخصخصة والإدارة" في إظهار ما سيكون لهذا التشريع من أثر سلبي على مشروعات الدولة نفسها، وخفض القدرة التنافسية. ونظم اتحاد مينسك لريادتي وأرباب الأعمال قيام 120 مستورداً بحمل هذه النتائج إلى الحكومة، التي سحبت هذا التشريع في النهاية بعد اجتماع مع قادة مجتمع الأعمال.

### خلق مساحة للحوار

بمجرد بناء تحالف قاعدي بين أعضاء المجتمع المدني، أصبح المشروع وسيلة للإصلاح عن طريق المشاركة، ويقوم على الحوار بين القطاعين العام والخاص. وكان من الضروري لإنجاز ذلك أن يقوم مركزا "استراتيجية" و"الخصخصة والإدارة"، واتحاد مينسك لريادتي وأرباب الأعمال، بتركيز الاهتمام على النمو الاقتصادي، وكان من المهم إزالة الخط الفاصل بين الإبقاء على الالتزام بمطالب المجتمع المدني في الإصلاح، والمشاركة البناءة مع الحكومة. وقد تحقق هذا من خلال تعبئة المشاركة من جانب المجتمع المدني، مع تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه الحكومة حينما تنفتح على الإصلاح.

وفي مناقشات شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة مع قادة الأعمال، كانوا يشيرون إلى تصريحات "لوكاشينكا" لإظهار مدى تحقق بعض الخطوات الإيجابية نحو إصلاح القطاع الخاص. فمثلاً، قال الرئيس في ديسمبر 2008 "إن على الدولة أن تترك المجالات التي لا يمكن لها إدارتها بكفاءة". وأظهرت هذه الاقتباسات أن الحكومة لم ترفض فكرة تشجيع المشروع الحر الواردة في أجندة الأعمال الوطنية، وشجعت القطاع الخاص على الاقتناع بإمكانية وجود منظومة السوق في بيلاروسيا. كذلك لجأ قادة الأعمال إلى استخدام كلمات

"لوكاشينكا" كأداة مؤثرة في تعاملهم مع المسؤولين الحكوميين. مشيرين إلى دعوة الرئيس لإدخال إصلاحات على الإجراءات الإدارية والبيروقراطية.

وقد تحقق هذا المستوى من المشاركة المدنية في السياسات العامة من خلال أجندة الأعمال الوطنية التي أنتجت عدداً من التغييرات التشريعية غير المسبوقه في بيلاروسيا. بل إن الأهداف المنصوص عليها في أجندة الأعمال الوطنية أدخلت في برنامج المعارضة السياسية. ومن جانبها اعتمدت الحكومة نصف توصيات عام 2008 تقريباً، سواء كلياً أم جزئياً، وهكذا أسهمت أجندة الأعمال الوطنية في تحسين بيئة الأعمال ووسعت المشاركة العامة في الإصلاح. وإلى جانب هذه الإنجازات التشريعية الملموسة لأجندة الأعمال فإنها لعبت دوراً في توحيد رياديي الأعمال وراء رسالة واضحة للإصلاح. وفتحت الأبواب أمام المجتمع المدني للانخراط مستقبلاً في الحوار بشأن السياسات.

---

#### المصدر:

.Jaroslav Romanchuk, Presentation at CIPE, April 30, 2009

## مكافحة الفساد

تعد مشاركة القطاع الخاص في مكافحة الفساد أساسية لتحقيق النجاح وأكثر البرامج فاعلية في هذا الشأن تلك التي تشرك القطاع الخاص في الإصلاحات المؤسسية التي تدعم الأسواق التنافسية والحوكمة الرشيدة، إذ يمكن لمجتمع الأعمال أن يقوم بعمل إيجابي في المجال العام. فبالنسبة للحكومة، بالدعوة إلى الإصلاحات القانونية والتنظيمية والشفافية. وبالنسبة للقطاع الخاص، بالدعوة لتحسين حوكمة الشركات والالتزام بالمعايير الطوعية.

وكجزء من مكافحة الفساد يجب على الشركات أن تتخذ تدابير طوعية لضمان النزاهة في عملياتها ومنع الرشوة. ف"مبادئ الأعمال في مواجهة الرشوة" (The Business Principles for Countering Bribery) أعطت الإرشادات اللازمة للشركات، ووضعت أساساً جديداً للأعمال وفقاً للمعايير الدولية. ولم تكتف هذه المبادئ برفع مستوى الوعي والتوافق بشأن مسألة الفساد، وإنما وفرت أيضاً إطاراً لتطبيق إجراءات مواجهته. وفي أغلب الأحوال، يكون أفضل رد على الفساد هو إصلاح القوانين واللوائح التنظيمية التي تمنح البيروقراطيين سلطات تقديرية مفرطة، وتخلق الحافز لدفع الرشى. ففي حالة أمريكا اللاتينية أثبتت الإصلاحات الضريبية نجاحاً في القضاء على السلطات التقديرية والغموض، وخفض تكاليف الأعمال في الوقت نفسه.

لمزيد من الاطلاع:

*"Combating Corruption: A Private Sector Approach"* (CIPE REFORMToolkit)

## مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة

بقلم: ألكسندر شكولينكوف

أصبح هناك اعتراف واسع بـ"مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة" (The Business Principles for Countering Bribery) - التي وضعتها منظمتا الشفافية الدولية (Transparency International) والمساءلة الاجتماعية الدولية (Social Accountability International). في إطار عملية متعددة الشركاء- كميّار عالمي أساسي في مكافحة الفساد. وقد قدم مركز المشروعات الدولية الخاصة الدعم للاختبارات الميدانية لهذه المبادئ ومراجعتها، بالإضافة إلى نشرها على المستوى الدولي. وقد وفرت هذه المبادئ الأساس للجهود الدولية الكبرى، مثل "مبادرة الشراكة ضد الفساد" (Partnership Against Corruption Initiative)، كمبادئ للمنتمى الاقتصادي العالمي (Principles of the World Economic Forum). كما وفرت أساساً مهماً للـ"مبادئ العشرة لميثاق الأمم المتحدة لمكافحة الفساد" (Anti-Corruption Forum the 10th Principle of the UN Global Compact on). وعلاوة على ذلك، ساعدت مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة الشركات التي تحارب الرشوة والابتزاز في اتخاذ تدابير أكثر شمولاً تجاه مخاطر الرشوة.

### صياغة المبادئ

بدأ العمل على مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة أواخر التسعينيات، عندما بدأت مواقف القطاع الخاص تتغير تجاه الفساد. فقد ظل القطاع الخاص العالمي لوقت طويل ينظر إلى الفساد على أنه مسألة خاصة بالقطاع العام، ومن ثم ينتظر من الحكومات أن تقوم هي بمبادرات مكافحة الفساد. وفي أغلب الأحوال تجنبت الشركات الدخول في جدل حول الفساد، بل إن الرشاوى في بعض البلدان كانت تخصص من الوعاء الضريبي. وجاءت اتفاقية مكافحة الرشوة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1997، لتشكل بداية التغيير في المواقف

العالمية من الفساد. ومع زيادة عدم التسامح مع الفساد وتزايد إدراك تكاليفه على أنشطة الأعمال، بدأت الشركات في البحث عن حلول يمكن من خلالها تحسين الشفافية، والمساعدة في إدارة مخاطر الرشوة.

وكان اعتماد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لاتفاقية مكافحة الرشوة السبيل إلى إقناع منظمتي الشفافية الدولية، والمساءلة الاجتماعية الدولية، بالحاجة إلى مبادرة لمساعدة القطاع الخاص على إرساء آليات للنزاهة ومنع الرشوة. وفي الوقت نفسه لم يكن متوفراً مجموعة من المبادئ والنهج القائمة على نظم لإدارة مكافحة الرشوة.

من ثم قامت منظمتا الشفافية الدولية، والمساءلة الاجتماعية الدولية، بتلك المبادرة، وطرحتا مجموعة من المبادئ التوجيهية الطوعية التي توفر طريقاً واضحاً للشركات لتطهير صفوفها. فشكّلنا لجنة توجيهية موسعة للمبادرة ضمت ممثلين قياديين لقطاع الأعمال والمجتمع المدني من مختلف أنحاء العالم، بهدف وضع المبادئ الأساسية. وقد أثبتت هذه المبادئ التوجيهية -التي عُرفت بمبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة- نجاحها كأداة تنفيذية عملية ومرنة للاستخدام بطرق مختلفة: من قبل الشركات، ككمقياس معياري لممارساتها.. ومن قبل المجتمع المدني، كأساس لصياغة القوانين المحلية.. ومن قبل غرف التجارة والصناعة، لأغراض التوعية ونشر المعايير.

وفي هذا الصدد، تقول "سوزان كوتيه-فريمان" (Susan Côté-Freeman)، مديرة البرامج في منظمة الشفافية الدولية: "إن رسالة مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة بسيطة، إذ ينبغي على الشركات أن تحظر الرشوة بأي شكل من الأشكال، وأن تطبق برنامجاً شاملاً لضمان الامتثال لهذا الحظر على مستوى المؤسسة. فالالتزام الدقيق بهذه القواعد يمكن أن يساعد في الوصول إلى حالة من التكافؤ العادل لكل الأطراف، وهي الحالة التي ما زالت تتملص منها الشركات في كثير من الأسواق". وتغطي تلك المبادئ أشكال الرشوة الرئيسية، مثل: العمولات، والدفع مقابل التيسير، إلى جانب مسارب أخرى يمكن استخدامها بشكل احتيالي للرشوة، كالمساهمات المالية للمنظمات السياسية والخيرية، والرعاية التجارية للأنشطة، والهدايا، والاستضافة، ونفقات السفر.

"الالتزام الدقيق بهذه القواعد يمكن أن يساعد في الوصول إلى حالة من التكافؤ العادل لكل الأطراف، وهي الحالة التي ما زالت تتملص منها الشركات في كثير من الأسواق".

سوزان كوتيه- فريمان،  
مديرة البرامج في منظمة  
الشفافية الدولية

وتُفصل مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة كيفية تطبيق الشركات لبرنامجها في علاقات الأعمال، فتشدد على الدور القيادي لمجلس الإدارة والإدارة العليا بالشركة في تنمية ثقافة مكافحة الرشوة وسط العاملين، والاتصال الفعال للتوعية بالبرنامج، والتدريب المناسب في هذا الشأن، والاحتفاظ بأطر للرقابة الداخلية الفعالة ومراجعتها.

### اختبار المبادئ

حتى تضمن المبادئ التأييد لها، كان من المهم أن تعكس الواقع الفعلي الذي تتم فيه ممارسة الأعمال، وقد أجرت منظمة الشفافية الدولية وشركاؤها اختبارات ميدانية متعددة، مثلت طيفاً واسعاً لظروف التطبيق، وعقدت مشاورات مع الأطراف المعنية. وفي مسعى منها للتعريف بمبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة، وتشجيع الشركات على استخدامها، اشتركت منظمة الشفافية الدولية مع مؤسسات مالية دولية، وجهات تنظيم حكومية، وكيانات أخرى، من أجل دعم مبادرات مكافحة الفساد والمسئولية الاجتماعية للشركات.

وكان من التحديات الرئيسية التي واجهت منظمة الشفافية الدولية، إيجاد الشركات القومية المستعدة للاختبارات الميدانية، وازداد التحدي صعوبة بفعل عوائق الموارد والزمن، وفوق هذا كله، كان التحدي الخاص بنشر المبادئ في مختلف أرجاء العالم، والاستفادة من الاهتمام الأولي بها من جانب القطاع الخاص، والمضي قدماً في تنفيذ برامج ملموسة، وقد أسهمت مشاركة مركز المشروعات الدولية الخاصة بهذه العملية في تزويد القطاع الخاص بمدخلات من البلدان النامية والشركات مختلفة الأحجام، إلى جانب ربطه بغرف التجارة وجمعيات الأعمال بوصفها حلفاء مهمين في تدابير مكافحة الفساد.

ومع تبلور هذه المبادئ ونشرها بنجاح عبر العالم، برزت الحاجة إلى موارد إضافية، وقد حصلت منظمة الشفافية الدولية على دعم مركز المشروعات

الدولية الخاصة في صياغة وثائق التطبيق وتقييم المبادئ التوجيهية، والأهم من ذلك، التحقق من جودة الأدوات لضمان أن يترجم الالتزام بتلك المبادئ ترجمة فعلية في الواقع العملي. وقد صيغت فيما بعد أيضاً نسخة منها تركز تركيزاً خاصاً على المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

### وضع المبادئ موضع التنفيذ

أدى إدخال مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة بلدان العالم إلى إطلاق عدد من المبادرات المحلية المهمة التي بدأت تغيير في طريقة تناول القطاع الخاص لمسألة الفساد. ففي لبنان على سبيل المثال، انتهت ورشة العمل التي عقدت لتعريف مجتمع الأعمال المحلي بالمبادئ إلى تكوين فريق عمل محلي لحوكمة الشركات، اضطلع عملياً بتكليف مبادئ الأعمال وفق السياق اللبناني. وفي الأرجنتين، وقعت الشركات الرئيسية العاملة بقطاع المياه اتفاقاً حول مكافحة الفساد في القطاع، وصيغت هذه الوثيقة على أساس مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة، وانضم للاتفاقية 80% من الشركات العاملة في قطاع توزيع المياه.

وفي العام 2006، حصلت مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة على اعتراف البنك الدولي، والوكالة الأمريكية للاستثمار الخاص فيما وراء البحار، باعتبارها نموذجاً يحتذى لبرامج مكافحة الرشوة. كما أثرت المبادئ في مبادرات كبيرة أخرى لمكافحة الفساد وحوكمة الشركات، مثل المبادئ العشرة لميثاق الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، كما استخدمت كأساس لمبادئ مكافحة الرشوة بمبادرة الشراكة في مكافحة الفساد للمنتدى الاقتصادي العالمي. كما دفع انتشار هذه المبادئ الاتحاد الدولي لوكالات التفتيش (International Federation of Inspection Agencies) إلى الاسترشاد بها في وضع مدونة للسلوك ألزم جميع أعضائه بها.

وقد تبني مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة عدد كبير من الشركات في مختلف أنحاء العالم، مما وفر أساساً جديداً لشفافية الشركات وتقارير مكافحة الرشوة. فمثلاً أدخل مؤشر "FTSE4Good" للاستثمار المسئول اجتماعياً معياراً لمكافحة الرشوة على أساس هذه المبادئ. كما تستند إلى هذه المبادئ مؤشرات أخرى، مثل: مؤشر "داو جونز للاستدامة" (Dow Jones Sustainability)، ومؤشر

"مجتمع الأعمال البريطاني" (UK's Business in the Community). وهو عبارة عن مبادرة لـ800 من الشركات الكبرى في بريطانيا التي ألزمت نفسها بالتأثير الإيجابي في المجتمع.

وإجمالاً يمكن القول إن مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة برزت كأحدى الأدوات الأساسية المتاحة للقطاع الخاص في مجال مكافحة الفساد. وبالرغم من كون ضغوط الفساد التي تواجهها الشركات تتعقد دائماً من جراء الفروق الدقيقة في النسيج المؤسسي للبلدان، فإن هذه المبادئ توفر إطاراً ملموساً لمحاربة الفساد، تستطيع الشركات في أي جزء من العالم أن تنطلق منه للتطبيق بنفسها وفق ظروفها، دون انتظار أن تفعل الحكومات ذلك لها.

---

مؤل الصندوق الوطني للديمقراطية الأنشطة التي دعمها مركز المشروعات الدولية الخاصة في دراسة الحالة.

## مكافحة الفساد عن طريق الإصلاح الضريبي

بقلم : نجوزيكا أمالو

بعد سقوط الاتحاد السوفيتي، كان من نتائج الافتقار إلى الشفافية والمساءلة في النظام المالي الأرميني، إلى جانب عدم وضوح وازدواجية قواعد المنظومة الضريبية، السماح للمسؤولين بالتلاعب بالمنظومة مع إخضاع قطاع الأعمال لتجاوزات مستمرة مستفيدة من قوانين ملتبسة. وقد ألحق سوء استخدام القوانين الضريبية في أرمينيا الأذى البالغ ببيئة الأعمال والاستثمار، وأدى إلى عرقلة العملية الديمقراطية. وفي العام 2006 اشتركت "جمعية الاستثمار الأجنبي والتعاون" (the Association for Foreign Investment and Cooperation)، مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، في جهود مكافحة الفساد من خلال تصعيد حملات حشد التأييد والتعاون بين القطاعين العام والخاص من أجل الإصلاح الضريبي. وبأشرت الجمعية برنامجاً للبحث وحشد التأييد، عمل على توسيع الحوار الديمقراطي بين الحكومة والمجتمع المدني؛ مما أدى إلى إدخال إصلاحات على قوانين الضرائب التي طالما ساعدت على استمرار ممارسات الفساد. وقد بادر الاتحاد بتبني قانون ضريبي موحد جديد، وحشد التأييد بنجاح لإدخال الإصلاحات اللازمة للقضاء على فرص الفساد. ومن ثم تخفيض الأعباء الضريبية على ممارسة الأعمال بما يتراوح بين 12% و15%.

### تحديد المشكلة الضريبية

أجرت جمعية الاستثمار الأجنبي والتعاون دراسة تحليلية متأنية لتحديد أوجه القصور التي تسمح بالفساد في النظام الضريبي، واستخدمت نماذج مركز المشروعات الدولية الخاصة في القيام بدراسة ميدانية شملت 205 من رياديي وجمعيات الأعمال. وساعدت هذه الدراسة في تحديد الثغرات الكامنة في النظام الضريبي، بينما راجع المحللون الدراسات الخاصة بالإصلاح الضريبي ومكافحة الفساد المتاحة من خلال شبكة مراكز الفكر التي يربعاها مركز المشروعات

الدولية الخاصة، وكان من أكبر المشكلات التي سلطت الضوء عليها: غموض التشريعات، والتعديلات الكثيرة التي أدخلت على القوانين في كثير من الأحيان، بالإضافة إلى الأوضاع البيروقراطية غير الضرورية.

وقد عقدت الجمعية ائتلافًا ضم جمعيات الأعمال، وغرف التجارة، ومنظمات غير حكومية، ليكون بمثابة المحرك الرئيسي لحشد التأييد والتوعية في مكافحة الفساد ومن أجل الإصلاح المالي. وقد استخرج الائتلاف من نتائج الدراسة الميدانية توصيات ملموسة بشأن السياسات، ثم قام بجهود حشد التأييد لإدخال الإصلاحات، من خلال عقد لقاءات مع المشرعين، ومسؤولي الضرائب، وجمعيات الأعمال، والمنظمات غير الحكومية. وعقد الائتلاف في العام الأول من البرنامج خمس مواعيد مستديرة، شارك فيها 106 من ممثلي القطاعين العام والخاص، وهكذا أرسى الجمعية مبدأ المشاركة في حوار حول مسألة الإصلاح الضريبي كوسيلة لمحاربة الفساد.

### تعزير العدالة الضريبية

وفي سبيل حفاظ جمعية الاستثمار الأجنبي والتعاون على قوة التأييد العام والسياسي، عملت على ضمان التدفق الثابت للمعلومات عن الإصلاحات ونتائج المشروع إلى دافعي الضرائب. وبالإضافة إلى نشر الجمعية لمطبوعتين، هما "توصيات من أجل الإصلاح الضريبي في أرمينيا" و"الدليل الضريبي المختصر"، أنشأت صفحة على الإنترنت باللغتين الأرمنية والإنجليزية، وضعت عليها معلومات عن السياسة الضريبية، ودعت الخبراء وصناع السياسات للتعليق وتقديم مقترحات للإصلاح.

ومن خلال استهدافه لتعديلات تشريعية محددة، ظهر تأثير ملحوظ للمشروع على إنشاء نظام ضريبي جديد لمحاربة الفساد. ففي أغسطس 2008، اعتمدت "الجمعية الوطنية الأرمنية" (Armenia's National Assembly) حزمة إصلاحات تشريعية، تضمنت توصيات من جمعية الاستثمار الأجنبي والتعاون، من بينها تعديل قانون الضريبة المبسطة، ففي النص القديم للقانون كان باستطاعة الشركات الكبرى عدم إعطاء صورة حقيقية عن إيراداتها السنوية بغرض خفض الضرائب

المقدرة عليها، لذا أوصت الجمعية بمراجعة القانون للحد من قدرة الشركات الكبرى على خداع المنظومة الضريبية، وفي الوقت نفسه حفز نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى تخفيضات ضريبية. وفي تعديلات أخرى -وافقت عليها الجمعية الوطنية- تم السماح بالتعامل عن طريق البريد الإلكتروني في المعاملات الضريبية، بينما خلق تعديل آخر نظاماً حديثاً يقوم على الحاسب الآلي، يمكن من خلاله إرسال الإقرارات الضريبية والتعامل معها. وقد استهدف كل ذلك تقليل فرص طلب الرشوة من خلال انتفاء الحاجة إلى اللقاء وجهاً لوجه بين الممول والعاملين بالضرائب. وقد أدت هذه الإصلاحات وغيرها إلى الحد من الإجراءات البيروقراطية، وتقليل الوقت اللازم للمعاملات الضريبية، وبالتالي تقليل إغراءات الفساد للتحفظ من الإجراءات والأعباء الضريبية. وطبقاً لما توصلت

**نجحت جمعية الاستثمار  
الأجنبي والتعاون في حشد  
التأييد لإدخال الإصلاحات  
اللازمة للقضاء على فرص  
الفساد، ومن ثم تخفيض  
الأعباء الضريبية على  
ممارسة الأعمال بما يتراوح  
بين 12% و15%.**

إليه دراسة ميدانية قامت بها جمعية الاستثمار الأجنبي والتعاون، فقد أدت تلك الإصلاحات الضريبية إلى خفض التكاليف المرتبطة بالضرائب بما يتراوح بين 12% و15%. وقد لوحظ هذا أولاً من خلال انخفاض المطالبات بتيسير عمليات الدفع.

ألقى نهج جمعية الاستثمار الأجنبي والتعاون الضوء على أن محاربة الفساد تتطلب الانتباه

إلى الأسباب الأساسية التي تنتج دوافع وفرص الفساد، فقد كانت السياسة المالية السيئة في حالة أرمينيا سبباً إلى زيادة جانبي العرض والطلب في مسألة الفساد. وحرصت الجمعية من خلال دعوتها للإصلاح المالي على تناول كلا من جانبي العرض والطلب للمشكلة، والتعامل مع المصدر الأساسي لانعدام الثقة في المؤسسات العامة. فمن حيث الجوهر، أدى قانون الضريبة الموحدة إلى القضاء على البيروقراطية، وحجم فرص السلطة التقديرية في إدارة الضرائب، ومن ثم الحد من فرص طلب المسئول الضريبي رشوة، وتقليل الحافز لدى الشركات على عرض دفع الرشوة مقابل تخفيف الإجراءات والتقديرية الجزافية. كما ألقت خبرة الجمعية الضوء على الحاجة إلى تأييد واسع من القطاع الخاص لتفكيك الفساد المنظم. فيقول "جاجيك بوجوسيان" (Gagik Poghosian)، نائب رئيس الجمعية، إنه "لمن المثير تماماً ذلك المناخ من التعاون الذي تكوّن بين جمعيات

الأعمال ومنظمات دعم الأعمال من جانب، والهيئات الحكومية من جانب آخر،  
وأتمنى أن يستمر هذا التعاون دائماً".

---

مؤل الصندوق الوطني للديمقراطية الأنشطة التي دعمها مركز المشروعات  
الدولية الخاصة في دراسة الحالة هذه

### المصادر:

- Gagik Poghossian, "Reform of the Tax System: Armenia's New Anti- corruption Tool," Economic Reform Feature Service (January 30, 2009).
- Samvel Sargsian, "Tax Reforms in Armenia Are Aimed at Developing SME," Noyan Tapan Highlights (September 29, 2008).

## حوكمة الشركات

أصبحت حوكمة الشركات أداة رئيسية لتحسين أداء الشركات، والتقدم في تنمية الديمقراطيات الموجهة نحو اقتصاد السوق. إذ تحافظ ممارسات الحوكمة الرشيدة على نزاهة المعاملات، ومن ثم تقوي سيادة القانون والحوكمة الديمقراطية. وتعد حوكمة الشركات الترياق الحقيقي ضد الفساد، حيث توضح كلاً من الحقوق الخاصة والمصالح العامة، وتمنع أي انتهاك للثلاثين.

ويمكن للحوكمة القوية أن تمنح الشركات ميزة تنافسية، غير أن هذا يتوقف على مدى توفر النقاط المرجعية المقبولة لدى الشركات والمستثمرين، على حد سواء. ففي الفلبين، حفز نظام بطاقات تصنيف الأداء الشركات على تغيير ممارساتها في اتجاه الأفضل، واستخدمت الشركات التي تبنت إصلاحاً أفضل هذا النظام لرفع مستوياتها، بينما استخدمته البورصة في جمع البيانات وإعلام المستثمرين.

وفي تونس، تكفلت مجموعة من المبادئ التوجيهية للحوكمة ومؤشراتها بحفز الشركات على تحسين أدائها، ودعمت تعديلات أُدخلت على القانون التجاري، وكان تضمين أفكار مستخلصة من طيف واسع من أصحاب المصلحة المعنيين، العامل المحوري في صياغة وتنفيذ هذه المبادئ التوجيهية، وذلك من خلال ورش العمل، ومجلس استشاري، ومركز جديد متخصص في حوكمة الشركات.

لمزيد من الاطلاع:

“Corporate Governance for Emerging Markets” (CIPE REFORMToolkit)

## رفع المستويات عن طريق بطاقات تصنيف الأداء

بقلم : كاترينا تاي

في أعقاب الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، شهد المجتمع الدولي اهتماماً متزايداً بحوكمة الشركات باعتبارها أحد سبل الحماية من التعرض لأزمات أخرى. ومنذ ذلك الحين، أصبح "معهد مديري الشركات" (Institute of Corporate Directors) بالفلبين المؤسسة التدريبية الرئيسية في حوكمة الشركات ونظم الإدارة. وقد وضع المعهد نظاماً مبتكراً لبطاقات تصنيف الأداء، يضمن معايير موحدة للشركات، ويحفز على الالتزام بالإصلاح المستمر.

ومن المؤلفين في الفلبين أن تفتقر مجالس إدارات الشركات إلى المديرين المستقلين استقلالاً حقيقياً، ممن يسخرون قدراتهم لتوفير إشراف مناسب على نشاط الشركة، ويمثلون مصالح جميع الشركاء. كما تفتقر مجالس الإدارة غالباً إلى وجود لجان قوية للتدقيق المحاسبي؛ مما سهل على بعض العاملين إخفاء معاملات معينة من التسجيل في الدفاتر، أو دفع الرشاوى، بينما تعد المساءلة والشفافية في القطاع الخاص أساساً مهماً لتحسين الحوكمة في الحياة العامة، وهو ما يمثل التحدي الأساسي الذي يواجه الديمقراطية في الفلبين.

وقد بدأ معهد مديري الشركات منذ 2005 تعزيز الحوكمة الأفضل عن طريق تسجيل تصنيف الشركات من حيث ممارساتها، وتطوير فهم أفضل داخل قطاع الأعمال لمبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). ويساعد برنامج بطاقات التصنيف الشركات في تقييم حوكمتها مقارنةً بالممارسات الإقليمية والدولية، ويوفر خارطة طريق لإدخال إصلاحات ملموسة، وامتثال قادة الشركات للحوكمة. وقد طبق المعهد هذا البرنامج بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، وشمل 171 شركة مدرجة، وامتد إلى المؤسسات المالية والقطاع العام والمشروعات العائلية.

## بطاقات تصنيف أداء الحوكمة، ونتائجها

أظهرت بطاقات تصنيف أداء الحوكمة تحسناً ملحوظاً في امتثال الشركات لأفضل الممارسات منذ بدء العمل بهذا النظام عام 2005. وتصنف البطاقات الشركات على أساس مستوى الإفصاح في تقاريرها السنوية، ومدونات السلوك الأخلاقي فيها، وغيرها من الوثائق العامة. ويتواءم التصنيف مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويتكون من خمسة عناصر ذات أوزان مختلفة:

- |   |   |
|---|---|
| "هذه خطوة كبيرة يجب أن تخطوها بورصتنا حتى تستطيع التنافس عالمياً" | • الإفصاح والشفافية (25٪)               |
| فرنسيس ليم- رئيس البورصة الفلبينية                                | • مسؤوليات مجلس الإدارة (25٪)           |
|   | • حقوق حملة الأسهم (20٪)                |
|   | • المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (20٪) |
|   | • دور الشركاء (10٪)                     |

ويجري التصنيف بواسطة مقيمين مستقلين تم تدريبهم في معهد مديري الشركات، وهم طلاب في كلية "أتينيو" للقانون. ولضمان سلامة هذا التقييم تقوم الشركات من جانبها أيضاً بإجراء تقييم ذاتي كخطوة أولية، أما معهد مديري الشركات فيتحقق من صحة التقييمات، ويقدم توصياته لكل شركة مشتركة في البرنامج من أجل تحسين ممارسات الحوكمة فيها.

يستخدم بطاقات التصنيف عدد كبير ومتزايد من الشركات الفلبينية، وأدت إلى تحسن شامل في هذا المجال. فقد ارتفعت مشاركة الشركات المدرجة بالبورصة في هذا البرنامج من 49 شركة عام 2005، إلى 171 شركة عام 2008، وبلغ متوسط تصنيف الشركات 72٪ عام 2008، ما يمثل تحسناً كبيراً عن مستوى 53٪ المسجل عام 2005. وقد لعبت شركات القمة دوراً ملحوظاً في تحقيق هذا الارتفاع الكبير، ولناخذ كمثال شركة "سيبو هولدنجز" (Cebu Holdings Inc) التي قفز تصنيفها من 51٪ عام 2007 إلى 92٪ في العام التالي. وقد نجحت في هذا بسبب التزامها بتطبيق كل توصيات معهد مديري الشركات، بما فيها إعادة هيكلة لجنة البدلات والمكافآت بإضافة عدد أكبر من المديرين المستقلين، وإجراء تقييم سنوي لمجلس الإدارة والرئيس التنفيذي،

ونشر اجتماعات حملة الأسهم. كما التزمت بالتوصيات شركات كبرى مثل "شركة أيلالا" (Ayala Corporation) -وهي شركة عائلية قابضة- وأجرت التغييرات المقترحة كوسيلة لجذب رؤوس الأموال من الخارج. وجاءت "أيلالا" في المركز الثاني في تصنيف 2008 بمستوى 98٪.

اهتم معهد مديري الشركات بتضمين الشركات من خلال شراكات فعالة مع الجهات المنظمة. فعلى سبيل المثال، يتطلب البنك المركزي الفلبيني أن يلتزم المديرون في جميع البنوك بتوجيه معهد مديري الشركات فيما يتعلق بحوكمة الشركات. وبالمثل، تتطلب هيئة التأمين من المديرين وكبار الموظفين في القطاع الحصول على التدريب نفسه. والأهم أن هيئة الأوراق المالية وبورصة الفلبين تطلبان كل الشركات المدرجة الاشتراك في مشروع بطاقات تصنيف الحوكمة. وفي هذا الصدد يقول فرنسيس ليم رئيس البورصة: "أتمنى أن تترجم الشراكة إلى غرس ثقافة حوكمة الشركات وسط شركائنا المدرجة. وهي خطوة كبيرة يجب أن تخطوها بورصتنا حتى تستطيع التنافس عالمياً".

لقد حصل معهد مديري الشركات، عبر دراسة ميدانية أجراها، على ردود فعل إيجابية من الشركات المنضمة للمشروع. فقد رأى المشاركون أن بطاقات التصنيف فعالة في تعزيز حوكمة الشركات عن طريق نشر الوعي وسط المديرين والعاملين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التحدي الذي يواجه الشركات يدفعها إلى رفع مستوى تصنيفها. فقد أفادت الشركات بأن تصنيفات معهد مديري الشركات كانت محفزة للغاية، وأصبح تحقيق مستوى أعلى حافظاً حقيقياً لدى الشركات. واتفقت الشركات المشمولة في الدراسة الميدانية على أنها استفادت من المشاركة في مشروع بطاقات التصنيف وإدماج ممارسات الحوكمة في نظمها وإجراءاتها.

وقد شددت شركة "ميرالكو" (Meralco)، -أكبر موزع للكهرباء في الفلبين- على أن "التقييم الخارجي، مثل بطاقات التصنيف، يشكل دفعة ضرورية لإصلاح حوكمة الشركات، فبطاقة التصنيف تمثل قائمة مرجعية لضبط رؤيتنا لحوكمة الشركات". وعلقت شركة "أيلالا" بأن بطاقات التصنيف "بالتأكيد تؤدي إلى تعزيز وتحسين حوكمة الشركات، فهي بمثابة أداة لقياس نجاح الشركة في ممارستها، وامتثالها لمبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات".

### اتجاهات جديدة

يواصل معهد مديري الشركات عمله في توسيع انتشار البرنامج وتحسينه، ففي "المائدة المستديرة الآسيوية العاشرة لحوكمة الشركات" (10th Asian Roundtable on Corporate Governance)، التي عقدها المعهد بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في سبتمبر 2009، قدم الدكتور "د. جيسوس إستانيسالو" (Dr. Jesus Estanislao)، رئيس المعهد، المبادرة التي فتحت آفاقاً واسعة بتطبيق برنامج بطاقات تصنيف حوكمة الشركات على البنوك التجارية والمشروعات المملوكة للدولة، وكان من جراء ذلك أن طلب البنك المركزي من معهد مديري الشركات صياغة بطاقات تصنيف متخصصة للبنوك التجارية.

أما المشروعات المملوكة للدولة التي تحصل على الدعم من الحكومة الفلبينية، فقد أظهرت قدرًا كبيراً من التحسن في أدائها. وحيث كان من بواعث القلق أن المصالح السياسية تؤثر في الغالب تأثيراً غير مناسب على المعينين لتولي زمام الأمور في هذه المشروعات، فلمواجهة هذا الأمر -وفق التوجيهات الصادرة عن ديوان الرئيس في -2007 قام معهد مديري الشركات بالتعاون مع وزارة المالية بوضع بطاقة تصنيف متخصصة لحوكمة الشركات في المشروعات المملوكة للدولة، وأصبحت بطاقات التصنيف التي أعدها معهد مديري الشركات الأولى من نوعها في آسيا، وأصبح يُنظر إليها الآن على نطاق واسع كأداة مفيدة تساعد المشروعات المملوكة للدولة في الامتثال للمبادئ التوجيهية التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة هذا النوع من المشروعات.

وأخيراً، بادر معهد مديري الشركات بوضع نظام حوكمة الأداء، لإرضاء الشركات المدرجة التي حققت متطلبات بطاقات التصنيف، وتسعى نحو مزيد من التحسينات. ويستهدف هذا النظام إضفاء الطابع المؤسسي على عملية الحوكمة في كل الشركات، حيث يقوم على الاقتناع بأن مبادئ الحوكمة تتطلب ما هو أكثر من إجراءات بيروقراطية بسيطة، وإنما يجب أن تتغلغل في جميع أرجاء الشركة، واتساقاً مع هذا النظام الجديد شكل معهد مديري الشركات دوائر للحوكمة، تضم كل منها أفضل الشركات في كل قطاع بهدف تقديم الدعم والمعرفة للشركات المشابهة. وتقدم الشركات القائدة نموذجاً يُحتذى لكثير من الفاعلين في الاقتصاد الفلبيني، وفي آسيا كلها.

مؤل الصندوق الوطنى للديمقراطية الأنشطة المذكورة فى دراسة الحالة هذه.

**المصادر:**

- "Philippines Stock Exchange Commits to Good Corporate Governance," OverseasREPORT no. 34 (Fall 2007).
- Catherine Tai, "Asian Partners Lead the Way in Good Governance," Corporate Governance Trends no. 16 (CIPE, 2009).

## بناء مركز حوكمة الشركات

بقلم: نجوزيكا أمالو

يتضمن بناء مؤسسات ديمقراطية قوية وقوية تطبيق معايير حوكمة الشركات التي ترسي ثقافة المساءلة والشفافية والنزاهة. ففي 2005، تعاون مركز المشروعات الدولية الخاصة، مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات (IACE) بتونس، في شراكة لتعزيز حوكمة الشركات، ورفع مستوى الوعي بها في ذلك البلد. وقد وضع المعهد بمعاونة مركز المشروعات الدولية الخاصة دليلاً للمبادئ التوجيهية الخاصة بحوكمة الشركات، ومؤشراً لقياسها، لمساعدة المشروعات الراغبة في تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة. وبعد ذلك أنشأ المعهد في عام 2009 أول مركز لحوكمة الشركات في شمال أفريقيا، ليكون بيتاً للخبرة والتدريب ورفع الوعي بممارسات الحوكمة. وقد أفضت هذه المبادرات إلى إدخال تعديلات على القانون التجاري التونسي، ساعدت على تعزيز ممارسات حوكمة الشركات، وشجعت عدداً من الشركات التونسية على اتخاذ خطوات نحو حوكمة أفضل وتحسين الشفافية.

### غياب حوكمة الشركات

باشرت الحكومة التونسية أواخر الثمانينيات عدداً من سياسات التحرير الاقتصادي الهادفة لزيادة الاستثمار الخاص، غير أنها لم تبذل جهوداً كافية لتحسين الشفافية والمساءلة، أو تشجيع المشاركة في عملية صنع القرار. واستمر الوضع على هذا الحال حتى 2002 حينما شارفت "مجموعة باتام" (Batam Group) على الانهيار، وتدخلت الحكومة لإنقاذها، وعندئذ أدرك قادة مجتمع الأعمال أهمية الحوكمة الرشيدة والممارسات الأخلاقية للشركات. فعلى الرغم من التقدم الذي حققته تونس في مجالات تنمية القطاع الخاص والحرية الاقتصادية، استمرت ممارسات الحوكمة السيئة في تهديد الإصلاح الديمقراطي واستدامة النمو.

وقد أدرك المعهد العربي لرؤساء المؤسسات -وهو مركز للفكر يشجع ثقافة ريادية الأعمال ويقوم بإرشاد شباب قادة الأعمال- الحاجة إلى رفع الوعي بأخلاقيات الأعمال، وإبراز فوائد حوكمة الشركات وسط الشركات التونسية. وفي عام 2006 أشرف مركز المشروعات الدولية الخاصة مع المعهد على دراسة ميدانية لـ 500 شركة عائلية تونسية، وأظهرت النتائج الرئيسية للدراسة أنه على الرغم من اتفاق أغلب الشركات التونسية على أهمية حوكمة الشركات، فقد اتضح تردد 63% من العينة في تبني ممارسات الحوكمة بسبب تصورهم بأنها تعرضهم لمخاطر ضريبية، ونتيجة قلة الحوافز المالية للإقدام على ذلك. وأظهرت هذه النتائج الحاجة إلى دليل لحوكمة الشركات ونشره على نطاق واسع.

### دليل الأعمال للحوكمة

تشاور المعهد العربي لرؤساء المؤسسات لمدة عام كامل مع قادة في القطاع الخاص، وأكاديميين، ومسؤولين حكوميين، عبر عقد 36 اجتماعاً بين القطاعين العام والخاص، لتقييم نتائج دراسة 2006، ووضع المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات. وتم وضع دليل للمبادئ التوجيهية مع خطوات عملية لمساعدة مديري الأعمال في تطبيق الحوكمة الرشيدة للشركات. وقد عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة، مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، في صياغة المبادئ التوجيهية، بالإضافة إلى توفير أمثلة لسبل مختلفة من المنظمات الشريكة للمركز، والتأكد من صياغة المبادئ التوجيهية على أساس من المعايير الدولية. وقد أطلق المعهد العربي لرؤساء المؤسسات المبادئ التوجيهية في مؤتمر وطني عقد في يونيو 2008.

من مزايا تعديلات القانون التجاري، بناء على التوصيات المستخلصة من المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات، توفير الحماية لصغار حملة الأسهم، ومطالبية الشركات بمزيد من الشفافية المالية.

وبادر المعهد بالسعي للجداد للحصول على ردود الأفعال المتعلقة بالمبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات من القطاعين العام والخاص. فعقد أربع ورش عمل، كانت الأولى مع المؤسسات المالية والمصارف والمراجعين والمحاسبين، والثانية مع مجالس إدارات أكبر الشركات التونسية، والثالثة مع مديري المشروعات العائلية، وأخيراً مع المصالح الحكومية. وقد

كان من المهم في هذه العملية الحفاظ على التعددية لضمان تأييد واسع النطاق من الحكومة والقطاع الخاص، ومن ثم توسيع نطاق تطبيق المبادئ التوجيهية.

### رفع مستوى الوعي

أصبحت المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات بمثابة نقطة انطلاق لعدد من المبادرات الأخرى للمعهد العربي لرؤساء المؤسسات. فبناءً على ذلك، نظم المعهد ورش عمل لتدريب المدربين والاستشاريين؛ بهدف إعداد خبراء لتدريب مديري الشركات واستشارييها وإدارتها العليا حول أفضل ممارسات حوكمة الشركات. كما صمم المعهد مؤشراً لقياس حوكمة الشركات بهدف مساعدة الشركات على إدراك الثغرات والمجالات المطلوب تحسين الممارسات فيها. وقد وُضع المؤشر بشكل مباشر على أساس المبادئ التوجيهية وردود الفعل من "الاتحاد الأوروبي لجمعيات المديرين" (European Confederation of Directors' Associations)، وهي منظمة تمثل عشرة معاهد أوروبية للمديرين.

وعلى المستوى الدولي، سجل "المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات" (European Institute of Corporate Governance) المبادئ التوجيهية في مؤشره على الإنترنت. كما كان المدير التنفيذي للمعهد أول تونسي يتم ضمه إلى شبكة المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات. وقد أسهم هذا الاعتراف من جانب المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات في توفير التعريف والمصادقية الضروريين لرفع الوعي وتطبيق المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات.

حسّنت ما لا يقل عن 13 شركة تونسية الشفافية والمساءلة اللتين أوصى بهما المعهد العربي لرؤساء المؤسسات. ونخص بالذكر "مجموعة بوليننا" (Poulina Group)، وهي من أكبر الشركات العائلية في تونس، حيث بادرت بإعلان راتب رئيسها في الجمعية العمومية للشركة ووسائل الإعلام. كما أن الدعم القوي من جانب البنك المركزي شجع "هيئة سوق المال" على إدماج مكونات من المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات في لوائحها الخاصة بإدراج الشركات؛ بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة. وتلزم هيئة سوق المال الآن الشركات المدرجة بنشر أي اتفاقات أعمال في النشرة المالية لكل من هيئة سوق المال. وسوق الأسهم التونسية. وعلى الجانب التشريعي أدخلت وزارة المالية ستة تعديلات على القانون

التجاري بناءً على توصيات المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات، وتوفر هذه التعديلات حماية أكبر لمصغار حملة الأسهم، تطالب الشركات بشفافية مالية أكبر.

### إنشاء بيت لممارسات الحوكمة الرشيدة

استفاد المعهد العربي لرؤساء المؤسسات من الزخم الناتج عن المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات، فأنشأ بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة "مركز حوكمة الشركات" (Center for Corporate Governance)، وهو الأول من نوعه في تونس. ومن أجل إنشاء هذا المركز قام المعهد العربي لرؤساء المؤسسات بتشكيل مجلس استشاري من 20 من الشركاء رفيعي المستوى، يمثلون كلاً من القطاعين العام والخاص، ويضم التشكيل الحالي للمجلس ممثلين لوزارة المالية إلى جانب رئيس هيئة سوق المال.

ولعب المجلس الاستشاري، بالتشاور مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، ومركز المشروعات الدولية الخاصة، الدور القيادي المطلوب لبحث وحشد التأييد لإنشاء مركز حوكمة الشركات التونسي، وكانت دراسة الجدوى التي أجراها المعهد ذات أهمية كبرى في هذا الصدد. ومن أجل تقييم المعايير الدولية وبلورة رسالة لمركز حوكمة الشركات ووضع رؤية له، اشترك المعهد العربي لرؤساء المؤسسات في رحلة دراسية دولية مع "المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات" (Brazilian Institute of Corporate Governance)، أحد شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة. وقد مثل هذا التبادل للمعرفة، الذي استمر لأربعة أيام، فرصة كي يتعلم المعهد العربي لرؤساء المؤسسات من الخبرة البرازيلية في إنشاء مركز حوكمة الشركات، والاستفادة من آراء الشركات الخاصة والأكاديميين في البرازيل، فضلاً عن مجلس إدارة المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات. ولم تقتصر دراسة الجدوى على توضيح الخدمات التي يمكن أن يقدمها مركز حوكمة الشركات التونسي، بل تضمنت أيضاً الهيكل الإداري للمركز واتصالاته.

أطلق مركز حوكمة الشركات في صيف 2009، لتوفير التدريب للمديرين، ومنحهم شهادات دراسية، ورفع مستوى الوعي بحوكمة الشركات في القطاعين

العام والخاص، وسيمارس المركز رسالته على أساس قواعد وتطبيقات المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات، فيما يشكل نواة لنشر الحوكمة الرشيدة للشركات في تونس.

---

مؤل كل من الصندوق الوطني للديمقراطية، ومبادرة الشراكة للشرق الأوسط، الأنشطة المذكورة في دراسة الحالة.

### المصادر:

- Corporate Governance Trends, Numbers 11 (2007), 14, 15 (2009).
- M. Majdi Hassen, "The Tunisian Corporate Governance Implementation Program," Presentation at the CIPE Economic Reform Roundtable, June 19 –21, 2008.
- James Liddell, "CIPE-IACE Partnership through the National Endowment for Democracy and the Middle East Partnership Initiative."

## القطاع غير الرسمي والشباب

يمثل الشباب والقطاع غير الرسمي دائرتين مجتمعيتين مليئتين بطاقات هائلة للمساهمة كمواطنين ورياديين أعمال وقادة. فقط هم يحتاجون الفرصة، وحتى يحصلوا على الفرص يجب أن يكون لهم دور في تشكيل النظم السياسية والاقتصادية، إذ إن حصولهم على موضع قدم في المجتمع يسمح لهم بتطوير أفكار ومشروعات جديدة بمبادراتهم الخاصة من أجل خير مجتمعاتهم.

وتتطلب معالجة مشكلة القطاع الرسمي في الاقتصاد التشاور مع السكان المهمشين بشأن العراقيل التي يواجهونها في مجال الأعمال وفي الحياة العامة. وكان من نتائج حملة في جواتيمالا لرفع مستوى فهم هذه المسألة، التوصل إلى إجراءات مبسطة لتسجيل المشروعات ومنح حقوق الملكية الرسمية للسكان الأصليين، وحققت هذه الإصلاحات نتائج مباشرة على أنشطة الأعمال، كما عملت على توسيع سيادة القانون في الأجل الطويل.

يواجه الشباب طيفاً من التحديات، ويحتاجون بشكل خاص إلى فهم الكيفية التي يمكنهم من خلالها خلق فرص اقتصادية جديدة من خلال ريادة الأعمال. ففي أفغانستان بدأ تدريس ريادة الأعمال لطلاب المدارس الثانوية، وهو ما أطلعهم على المفاهيم الأساسية للسوق، ورفع مستوى الاهتمام عند مئات من الطلاب الذين اتبعوا أفكاراً جديدة في مجال الأعمال.

لمزيد من الاطلاع:

*“Reducing Economic Informality by Opening Access to Opportunity”*  
(CIPE REFORMToolkit)

*“Promoting Youth Development: Policy Options and Reform Recommendations”* (CIPE ECONOMICReform Policy Paper)

## التغلب على الإقصاء

بقلم: جون زيمكو ، مارتن فريدل

اضطلع "المركز الوطني للبحوث الاقتصادية" (National Economic Research Center) في جواتيمالا على مدى الفترة من 2004 إلى 2007، بتغيير التصور السائد للقطاع غير الرسمي في جواتيمالا، ولعب دوراً في التأثير على الإصلاحات التي شجعت تسجيل المشروعات، وإضفاء الطابع الرسمي على الملكيات. حيث يعمل في القطاع غير الرسمي ثلاثة أرباع قوة العمل وأغلبية السكان الأصليين في جواتيمالا، ولأن الدولة لم تكثر قط بخدمة الجماعات الناشطة في القطاع غير الرسمي، فإنها بذلك قد أفقتهم أيضاً من الإجراءات القانونية والاقتصادية وعملية صنع السياسات. ولما كان هؤلاء بعيدين عن سلطة الضرائب، فإن مؤسسات الحكم كانت غائبة عملياً عن أصحاب المشروعات غير الرسميين، وينطبق الشيء نفسه حتى على المحاكم والأمن. ومن ثم عانى معظم أصحاب المشروعات من التكلفة المرتفعة للمعاملات، وضعف المكاسب التي يحصلون عليها من المؤسسات الرسمية.

ونظراً للحقائق الثقافية والمؤسسية في جواتيمالا، فقد حدد "هوجو مانويل" (Hugo Maúl)، مدير القسم الاقتصادي بالمركز الوطني للبحوث الاقتصادية، مهمتين تكتسبان الأولوية في التغلب على الإقصاء، وتعزيز المؤسسات الديمقراطية. فحدد المهمة الأولى في أنه "يجب على جواتيمالا أن تدرک، وتتأقلم، وتحترم وجود التعددية الثقافية، بما يمكن شعباً ذا ثقافات مختلفة من العيش معاً بسلام. أما المهمة الثانية فهي ضرورة أن تتكامل المؤسسات غير الرسمية، مع المؤسسات الرسمية التي تشجع الجوانب الإيجابية في الترتيبات غير الرسمية".

## تقييم القطاع غير الرسمي

في عام 2005، نظم مركز المشروعات الدولية الخاصة مؤتمراً ليوم واحد حول الاقتصاد غير الرسمي، بهدف الاستفادة من خبرة شركاء المركز في أمريكا اللاتينية عند وضع برنامج لجواتيمالا في هذا الشأن. وفي هذا الصدد، قدم "مركز نشر المعرفة الاقتصادية في فنزويلا" (Venezuela's Center for the Dissemination of Economic Knowledge) دروساً أثرت إطار عمل حشد التأييد لدى المركز الوطني للبحوث الاقتصادية في جواتيمالا، بينما أفاد "معهد الحرية والديمقراطية في بيرو" (Peru's Institute for Liberty and Democracy) في تقديم المشورة بشأن النهج الذي يمكن اتباعه في بحوث البرنامج.

كذلك درس المركز الوطني للبحوث الاقتصادية الأدلة المتاحة على الممارسات الاقتصادية وواقع الحياة في مجتمعات السكان الأصليين.

وفي مسعى من المركز للحصول على رؤى أعمق للقطاع غير الرسمي، أجرى دراسة ميدانية في خمس مدن على عينة من 1200 من أصحاب المشروعات غير الرسمية. تناولت الدراسة الميدانية التصورات والفوائد الناجمة عن التحول إلى القطاع الرسمي، ومدى حضور مؤسسات الدولة، والعلاقة بين الانتماء العرقي والطابع غير الرسمي. وأوضحت النتائج التي توصل إليها المركز الوطني للبحوث الاقتصادية أن النشاط غير الرسمي في جواتيمالا ليس ظاهرة ثقافية، وإنما ينجم عن غياب الدولة، والتكاليف المرتفعة للانضمام إلى القطاع الرسمي، واستبعاد لجماعات مختلفة من عملية صنع السياسات، بما في ذلك -على سبيل المثال وليس الحصر- السكان الأصليين.

كما أجرى المركز مقابلات فردية مع 200 من رياديي الأعمال، تم اختيارهم من السكان الأصليين منتجي البروكلي، والباعة الجائلين، والنساء العاملات بالمشغولات اليدوية. واستهدفت المقابلات تقييم العراقيين أمام الالتحاق بالاقتصاد الرسمي. وقد ركزت المقابلات على عنصري التكاليف والفوائد من العمل بالقطاع الرسمي، ووجهة نظر العاملين بالقطاع غير الرسمي تجاه الحكومة المركزية والمحلية. فأوضحوا، على سبيل المثال، أن تكاليف إضفاء الطابع الرسمي على المشروعات يمثل في بعض الحالات أكثر من 18 ضعف أرباح المشروع في الشهر.

كما عقد المركز الوطني للبحوث الاقتصادية ست مجموعات عمل، ضمت أكثر من مائة من رياديين الأعمال غير الرسميين يمارسون نشاطهم في أحد أسواق مدينة جواتيمالا. وفقاً لنهج أجندة الأعمال الوطنية لمركز المشروعات الدولية الخاصة. وحصلت مجموعات العمل على مدخلات عن أهم المعوقات أمام ممارسة الأعمال وطرق التخلص منها. وسمحت هذه العملية لرياديين الأعمال في السوق بالتوصل إلى توافق على أولوياتهم. وإدماج الحلول التي يفضلونها في وثيقة لحشد التأييد تتمتع بالمصداقية.

### حملة حشد التأييد

نشر المركز الوطني للبحوث الاقتصادية نتائج الدراسة في كتاب تحت عنوان: "الاقتصاد غير الرسمي: التغلب على المعوقات في دولة تمارس الإقصاء" (Informal Economy: Overcoming the Barriers of an Exclusionary State).

حيث أوصى الكتاب بمجموعة من إصلاحات الحوكمة، مثل: زيادة الشفافية في صياغة السياسات، وتحسين قنوات التواصل مع القطاع غير الرسمي، وزيادة الحضور الحكومي على المستويين الوزاري والمحلي، وتشجيع مشاركة المواطنين في الحياة السياسية. وبدلاً من مواجهة النشاط غير الرسمي بقيود وأعباء ضريبية أكبر، دعا المركز إلى منح فوائد ملموسة مقابل التحول إلى القطاع الرسمي، وأوصى بشكل خاص بإدخال إصلاحات لخفض تكلفة إضفاء الطابع الرسمي على العقارات والمشروعات، والاعتراف بالممارسات التجارية غير الرسمية، ومراجعة الحد الأدنى للأجور، وقانون العمل.

ومن أجل رفع الوعي بفوائد إضفاء الطابع الرسمي على المشروعات، عقد المركز الوطني للبحوث الاقتصادية مؤتمراً خاصاً، وعرض الكتاب في اجتماعات مع قادة الأعمال في ست مدن. أما حملته الإعلامية فيقدر أنها وصلت إلى عدة ملايين من السكان، حيث تضمنت 7 مؤتمرات صحفية، و 11 برنامجاً تلفزيونياً، و 21 برنامجاً

إذاعياً، و32 مقالاً صحفياً. وبفضل تعاون المركز مع "المعهد الوطني للإحصاء" (National Institute of Statistics)، أقتعت أدلته العلمية صناعات السياسات والرأي العام بأن الطابع غير الرسمي يمثل القاعدة وليس الاستثناء في جواتيمالا.

استطاع المركز الوطني للبحوث الاقتصادية الوصول إلى أكثر من نصف أعضاء الكونجرس في جواتيمالا بعدما نشر بحثه وتوصياته في إحدى النشرات التشريعية للمجلس. كما اقترب المركز من عدة لجان بالكونجرس، خصوصاً لجنة شؤون السكان الأصليين، وكانت الزيارة التي قام بها أعضاء المركز لهذه اللجنة ذات تأثير على الكونجرس كي يقوم بإصلاح القوانين ذات الصلة بتملك وتسجيل الأراضي.

عُرِضت أجنحة الأعمال الخاصة بسوق مدينة جواتيمالا -المذكور آنفاً- في البداية على المشاركين من مجموعات العمل وقادة في السوق. وبعد ذلك عُرِضت في مبنى البلدية على الجمعية العمومية للباة الجائلين غير الرسميين في تلك السوق، بالإضافة إلى أكثر من 400 شخص. وعلاوة على ذلك كانت عُرِضت الأجنحة حوار عام عُقد بشأن النشاط غير الرسمي. نظمته المركز الوطني للبحوث الاقتصادية، وحضره قادة من السكان الأصليين، وناشطون غير رسميين، وخبير أكاديمي، ورئيس اللجنة الاقتصادية بالكونجرس، ومدير التخطيط الاقتصادي في العاصمة. وبعد عدة شهور من المفاوضات، ساعد المركز الباعة الجائلين غير الرسميين والسلطات البلدية على التوصل إلى اتفاق بشأن تغييرات في سياسات إخلاء وأمن وتنظيم الباعة الجائلين في الشوارع وعلى الأرصفة.

### الأثر على تسجيل المشروعات وحقوق الملكية

أنتجت حملة حشد التأييد العامة التي قام بها المركز الوطني للبحوث الاقتصادية تغييرات مهمة كان من شأنها الحد من العراقيل أمام اكتساب المشروعات للطابع الرسمي. ففي العام 2006، طبقت الحكومة نظام "الشباك الواحد" (single-window) لتسجيل المشروعات الجديدة، مما أدى إلى خفض الأعمال الورقية بنسبة 90٪، وعدد مرات التردد على المكتب من 15 مرة إلى 3 مرات، كما انخفضت تكلفة التسجيل إلى أقل من 50 دولاراً أمريكياً. وبفضل هذه التغييرات قفز عدد المشروعات المسجلة بنسبة 24٪ في الفترة بين 2006 و2007.

وأصبح أكثر من 8000 مشروع جديد التحقت الآن بالاقتصاد الرسمي. كانت في السابق مشروعات غير رسمية.

لقد كان "قانون كاداستر" (Cadastral Law) الذي صدر عام 2006 بشأن التملك وتسجيل الأراضي الخطوة الأولى في إضفاء الطابع الرسمي على حقوق الملكية في جواتيمالا، وبالأخص في مجتمعات السكان الأصليين. وقد لعب الحوار الذي أداره المركز الوطني للبحوث الاقتصادية مع لجنة شؤون السكان الأصليين في الكونجرس، مدعوماً بالحملة الإعلامية التي نظمها المركز، دوراً في تمهيد الأرض للموافقة على هذا القانون.

فقد أوضح المركز بالأدلة الإحصائية التي نُشرت في كتابه لاحقاً، أن نظام تسجيل الملكيات العقارية يفرض تكلفة عالية على المعاملات العقارية للملاك غير الرسميين. وتعاون المركز مع اتحاد بناء ومطوري المساكن في التوصل إلى توصيات تشريعية أدت إلى خفض ضريبة نقل الملكية من 12% إلى 3%. وكان من نتائج الإصلاحات الخاصة بتيسير التسجيل ارتفاع معدل بناء المساكن بنسبة 40%. وأدى استمرار المركز الوطني في حشد التأييد إلى تحقيق انتصار آخر عندما أقر الكونجرس قانون الضمانات العقارية، الذي فتح الباب أمام الآلاف من أصحاب المشروعات الصغيرة للحصول على الائتمان، عندما سُمح لهم باستخدام الأصول غير الثابتة (بالإضافة إلى الأرض والمباني) كضمان.

---

مؤل الصندوق الوطني للديمقراطية الأنشطة المذكورة في دراسة الحالة.

### المصادر:

- Hugo Maúl et al., *Economía Informal: Superando las Barreras de un Estado Excluyente* (Guatemala: Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, 2006).
- Hugo Maúl, "Between Myths and Politics: Informality and Indigenous People," in *The Return of The Left and the Future of Latin America* (Washington, DC: Center for International Private Enterprise, 2008).

## "تشابوس": مناهج دراسية لريادية الأعمال

بقلم : إكسياوهونج ليو

في إطار تركيز مركز المشروعات الدولية الخاصة على تنمية أفغانستان بعد عقود من الحرب، ساعد المركز إعداد آلاف من الشباب الأفغاني للمشاركة في إحياء اقتصاد بلدهم. كانت شركة "جنرال موتورز" (General Motors) نشرت -في سبعينيات القرن الماضي- كتاباً بالإسبانية تحت عنوانه: "الشركة: كيف يعمل نظام المشروع الخاص" (Empresa: How the Private Enterprise System Works)، وكان الهدف من هذا الكتاب تعليم العاملين في أمريكا اللاتينية مبادئ اقتصاد السوق والمشروع الحر. وبعد ذلك بعقود قام مركز المشروعات الدولية الخاصة عام 2005 بترجمة هذا المقرر الدراسي إلى لغة الداري الأفغانية. وسمته "تشابوس" (Tashabos) -وهي كلمة تعني: ريادية الأعمال- حتى يتلاءم أكثر مع المجتمع الأفغاني.

وفي إطار برنامج موسع يهدف إلى تعليم ريادية الأعمال لطلاب المدارس الثانوية، تم توزيع 23 ألف نسخة من الكتاب على الطلاب في 44 مدرسة، وفي غضون سنوات قليلة من هذا البرنامج كانت أعداد هائلة من الفتيات والفتيان الذين اشتركوا في البرنامج يطبقون ما تعلموه بالفعل. وطبقاً لدراسات ميدانية أُجريت عليهم، فإن أكثر من 508 مشروعات جديدة أنشأها الطلاب الذين طبّقوا في عالم الواقع ما اكتسبوه من معرفة في هذا المقرر الدراسي. كما قام 86 طالباً آخرون بتحسين المشروعات القائمة لأسرهم. وبالطبع، فإن كل من تلقى هذا البرنامج لن ينضم إلى صفوف رياديين الأعمال بشكل فعلي، لكن كل منهم أصبح لديه فهم راسخ للمفاهيم الاقتصادية مثل: المدخرات، الاستثمار، المخاطر. وفي الحقيقة، فإن هناك عدداً كبيراً من الطلاب يفكرون الآن في ممارسة العمل بالقطاع الخاص، وهو مؤشر صحي، حيث كان أغلب الطلاب يفضلون العمل في الحكومة منذ سنوات.

### ميلاد "تشابوس"

في مايو 2005، أطلقت وزارة التعليم الأفغانية نسخة تجريبية من "تشابوس" بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة. وبدأ تنفيذ البرنامج في مدرستين ثانويتين، حيث جاءت ردود الأفعال إيجابية. سواء من الطلاب والمدرسين والآباء. ومنذ ذلك الوقت، تقوم الوزارة بالاشتراك مع المركز في توسيع نطاق البرنامج، حتى وصل فعلياً إلى 23 ألف طالب.

أدى "تشابوس" إلى تكوين  
508 مشروعات جديدة  
بواسطة الطلاب الذين  
حولوا ما تعلموه في الفصل  
إلى واقع فعلي.

كان "تشابوس" في الأصل مقرراً لعام دراسي واحد لطلاب الصف العاشر، وهو من الكتب القليلة التي يحتفظ بها الطلاب الأفغان. ويصف الكتاب النجاح الذي حققه زوج وزوجته من الاستفادة بمهاراتهما الخاصة في الحياكة كي يصلا إلى إنشاء مشغل كامل. ومن خلال

هذه القصة، يتعلم الطلاب مفاهيم: العرض، والطلب، ورأس المال، والاستثمار، والمخاطر. وبعد السنة الأولى وضع المركز مقرراً أكثر تطوراً لطلاب الصفين الحادي عشر والثاني عشر، حيث يتجاوز المقرر المتقدم المفاهيم العامة، ويقدم مادة أكثر تعقيداً تتناول: إدارة الأعمال، والمالية، والتسويق. كما يتضمن المقرر تدريبات عملية يستطيع الطلاب من خلالها تطبيق ما تعلموه حول ريادة الأعمال في الواقع الفعلي.

ومع تزايد أعداد المسجلين في المقرر، اهتم مركز المشروعات الدولية الخاصة برفع كفاءة المدرسين عن طريق برامج تدريبية مخصصة لهم، خاصة بالنسبة للمستويات المتقدمة، وأطلق مبادرات للتحسين، مثل تحديث المادة وإضافة محتوى جديد. في الوقت نفسه، راقب المركز عن كثب التقدم الحادث في تنفيذ البرنامج، وأجرى دراسات ميدانية للتحقق من مدى استفادة الطلاب، وتقييم كفاءة المدرسين، وتقييم أثر البرنامج على كل من الطلاب والآباء، لأن كثيراً من الآباء استفادوا من فهم أبنائهم لريادة الأعمال.

## قصص من واقع الأعمال

يمكن ملاحظة أثر "تشابوس" في شوارع كابول. فبعد أن دراسة "سادار" (Sadaar) -البالغ من العمر 19 عاماً- لمقرر ريادية الأعمال بمدرسته الثانوية، بدأ في تطبيق مفاهيم القدرة التنافسية والمخاطر في مخبز أبيه، وكانت فكرته بسيطة: إحداث تنوع أكثر في منتجات الخبز لجذب قاعدة أكبر من الزبائن. وبفضل مبادرة "سادار" ازدادت مبيعات المخبز بدرجة كبيرة، مما استدعى إضافة ثلاثة خبازين، وهكذا خلقت مبادرته فرصاً جديدة للعمل، مع توفير خيارات أكثر للزبائن.

وبالمثل، هناك الطالب "مسلم" (Muslim) -البالغ من العمر 16 عاماً- الذي أجرى تحليلاً للسوق، مستفيداً من دروسه في ريادية الأعمال، وفتح مشروعه الخاص لبيع النظارات الطبية والعدسات اللاصقة، وقد حصل على رأسمال المشروع من والده وبالأستدانة أيضاً. وساعد نجاح المشروع "مسلم" على شراء الآلة التي تكيف العدسات مع الإطارات، وذلك بدلاً من استيراد الإطارات الجاهزة بعدساتها.

بل إن بعض مدرسي "تشابوس" جمعوا ببراعة بين التدريس والخبرة العملية، فقد شجعت "مدرسة زينب الكبرى الثانوية للبنات" (The Zinab Kobra High School for girls) الطالبات على عرض وبيع مشغولاتهن اليدوية في المدرسة. فاستفادت طالبة بالصف العاشر تدعى "شابنام" (Shabnam) من تجربة البيع في المدرسة لتتسنى مشروعها الخاص في مجال تفصيل الملابس، وذلك بعدما افتتحت أول الأمر محلاً للتجميل. وحول تجربتها تقول: "قبل أن أبدأ دراسة تشابوس في الصف العاشر، كنت أعمل مساعدة في محل للتجميل، ولكن بعد دراسة المقرر، تعلمت من شخصيتي "أوميد" و"ليما" في قصة الكتاب المدرسي كيف يمكن للمرء أن يحسن وضعه، لذا قمت بالمجازفة واستخدمت عشرة عاملين وافتتحت محلاً للتجميل".

وإلى جانب الفوائد الملموسة لـ"تشابوس"، مثل: توليد الأرباح، وزيادة دخل الأسرة، وخلق الوظائف، تعلم الطلاب من البرنامج مفهوماً أكثر أهمية، ألا وهو السوق الحرة. فقد تعلم طلاب هذه المدارس الثانوية الأفغانية كيفية المشاركة في اقتصاد السوق الحر، وتحسين أوضاعهم الحالية. يضاف إلى ذلك، أنهم إلى جانب

تعلم ماهية المشروع الخاص. يحصلون على لمحة عن الحرية والديمقراطية. ومن المتوقع أن تصبح هذه العقلية الريادية الجديدة عنصراً رئيسياً في مستقبل أفغانستان.

---

مؤل الصندوق الوطني للديمقراطية الأنشطة المذكورة في دراسة الحالة.