

# قضايا الإصلاح الاقتصادي

## أسلوب التعامل مع جهود العمل الجماعي:

## كيف يتسنى لمجتمع الأعمال قيادة الحرب ضد الفساد؟

بقلم: جون موريل

مسئول برامج آسيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة

د. كيم إريك بيتشر

كبير مديري المعلومات، مركز المشروعات الدولية الخاصة

### المقال في كلمات :

- حينما تكون لدى شركات القطاع الخاص رغبة في الحد من الفساد، يكون بالإمكان تعبئة جهودها لاتخاذ خطوات جادة ومحددة في سبيل التصدي له. ويتناول هذا المقال الأدوات المتاحة للقيام بجهود العمل الجماعي، التي تمثل نهجاً استراتيجياً لتعبئة جهود مجتمعات الأعمال بهدف محاربة الفساد.
- يعد الفساد -في جوهره- بمثابة مشكلة مؤسسية، ويتعين إدخال تغييرات على الأطر المؤسسية التي تعمل على ترسيخ ظاهرة الفساد والإبقاء عليها. ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية لجهود العمل الجماعي في الحد من الحوافز والفرص المتاحة لممارسات الفساد.
- تتمثل جهود العمل الجماعي في عملية قائمة على التعاون بين القطاع الخاص وغيره من أصحاب المصالح، على نحو يتسم بالتنسيق والاستدامة. وفي سياق محاربة الفساد، فإن التحالف بين الشركات التي تجمع بينها المبادئ والمعايير ذاتها، يكون قادراً على إحداث تأثيرات كبيرة إلى حد بعيد.



## مقدمة

الشركات منافع عدة نتيجة تفاعلي تطبيق القوانين، ويميل معتقو هذه الرؤية إلى الاعتقاد بأن استخدام الرشاوي لتجنب الرقابة الحكومية يعد بمثابة وسائل قائمة بالفعل للحد من تلك الرقابة، لتحقيق مصالح دافع الرشوة. ولكن، على الجانب الآخر، هناك من الدلائل والشواهد ما يشير إلى النقيض، حيث إن المستويات المرتفعة لممارسات الفساد إنما تلحق أضراراً بالقطاع الخاص، ويقع الجانب الأكبر من تلك الأضرار على المشروعات الأصغر حجماً. (4) وحقيقة الأمر، أن مشروعات مركز المشروعات الدولية الخاصة في مختلف أرجاء العالم، أظهرت أن شركات القطاع الخاص ليست مهتمة فحسب بالحد من ممارسات الفساد، وإنما بالإمكان أيضاً تعبئة جهودها لاتخاذ خطوات محددة لمحاربة الفساد. وتطرح هذه المقالة الأدوات المتاحة للاضطلاع بجهود العمل الجماعي، التي تمثل نهجاً استراتيجياً لتعبئة مجتمع الأعمال لأغراض محاربة الفساد.

## الفساد مشكلة مؤسسية، وليس مشكلة تتعلق بالمعاملات

تعد ظاهرة الفساد واحدة من أعراض المشكلات التي تعترى مجال الحوكمة. وتتضمن هذه المشكلات غياب الشفافية عن التشريعات المطبقة، وضعف آليات إنفاذها، ووجود عراقيل تحول دون الدخول في أنشطة الأعمال، وضعف كفاءة الأجهزة الحكومية، والمغالاة في هيمنة المسؤولين الحكوميين على مقاليد الأمور، وغياب الحوار العام حول قضايا الفساد، والافتقار إلى إجراءات الرقابة والمراجعة في النظم السارية. ومن ثم، فإن جهود مكافحة الفساد التي تتضمن التعرف على وقائع الفساد، وتطبيق العقوبات، وفضح الممارسين "بضبطهم في حالة تلبس"، إنما تنطوي على إغفال مهمة التصدي للمشكلات الكامنة وراء ظاهرة الفساد.

يتزايد الاهتمام بموضوع الفساد بصورة متسارعة -لم يشهد مثلها سوى القليل من الموضوعات الأخرى- داخل الأوساط المعنية بالتنمية الدولية ومساندة الديمقراطية. فخلال فترة لم تتجاوز 15 عاماً، اعتمدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "اتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية" (Public Convention on Bribery of Foreign Officials)، وأصدر البنك الدولي أولى وثائقه الرسمية بشأن استراتيجية مكافحة الفساد، كما اعتمدت الأمم المتحدة معاهدة محاربة الفساد (Convention Against Corruption). واليوم، يندرج الفساد ضمن القضايا الأكثر أهمية التي تواجه عمليات التنمية الاقتصادية والإدماج الديمقراطي عبر العالم، ويحتل قمة الاهتمامات على المستويات العامة بالمجتمعات المختلفة (1)

وقد أسفر الاهتمام المتزايد بالتكاليف المقترنة بالفساد عن القيام بالمزيد والمزيد من جهود الإصلاح من قبل الحكومات، والجهات الدولية المانحة، والمنظمات غير الحكومية. وانصب تركيز الغالبية العظمى من تلك الجهود على القطاع العام، حيث اشتملت على جوانب إصلاح التشريعات، والإفصاح، وإنشاء كيانات جديدة لتولي مهام الإشراف. وفي الوقت ذاته، تاملت مستويات الوعي والإدراك، وضمت العديد من فئات أصحاب المصالح، وبصفة خاصة الجهود المبذولة من القطاع الخاص للتصدي لممارسات الفساد. (2) وقد اتجه مركز المشروعات الدولية الخاصة إلى وضع المناهج المتعلقة بالقطاع الخاص في صلب برامجه الرامية إلى مكافحة الفساد في الأسواق الصاعدة والديمقراطيات الوليدة. (3)

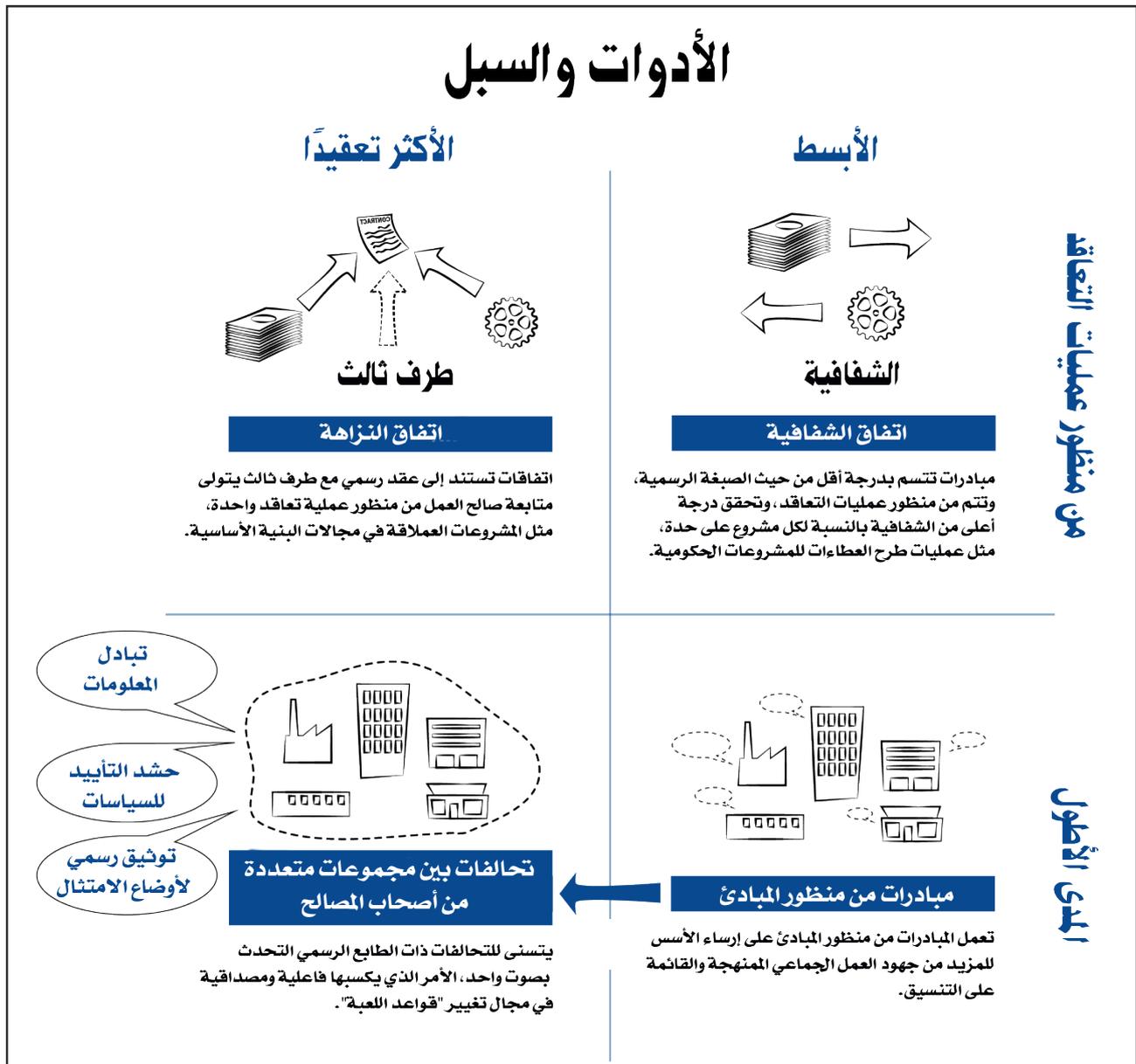
وثمة وجهة نظر شائعة مؤداها أن مصالح أنشطة الأعمال من شأنها تأصيل وتغذية ممارسات الفساد، حيث تحقق

ولهذا، يجب أن تتضمن الجهود الرامية إلى مكافحة الفساد ترتيبات تتجاوز مجرد استبعاد من يثبت فسادهم من موظفي الحكومة والمسؤولين التنفيذيين بالشركات. وبتعبير مبسط، فإن الفساد يعد مشكلة مؤسسية، وينبغي أن يجرى تعديل الإطار المؤسسي الذي يسهم في ترسيخ وجوده. إن أحد الأهداف الرئيسية لجهود العمل الجماعي هو الحد من الحوافز والفرص التي تشجع على ممارسة الفساد.

ولأغراض تغيير البيئة المؤسسية بالاقتصاد، ينبغي

ولهذا، يجب أن تتضمن الجهود الرامية إلى مكافحة الفساد ترتيبات تتجاوز مجرد استبعاد من يثبت فسادهم من موظفي الحكومة والمسؤولين التنفيذيين بالشركات. وبتعبير مبسط، فإن الفساد يعد مشكلة مؤسسية، وينبغي أن يجرى تعديل الإطار المؤسسي الذي يسهم في ترسيخ وجوده. إن أحد الأهداف الرئيسية لجهود العمل الجماعي هو الحد من الحوافز والفرص التي تشجع على ممارسة الفساد.

ولأغراض تغيير البيئة المؤسسية بالاقتصاد، ينبغي



الفساد. وعلاوة على ذلك، تواجه الشركات -منفردة- عراقيل شديدة لاكتساب أوضاع متميزة داخل بيئة غير مواتية لممارسة النشاط، في غمار سعيها لتحديد المعايير الملائمة، والحصول على المعلومات المتعلقة بالممارسات الجيدة.

## جهود العمل الجماعي

تتمثل جهود العمل الجماعي في صورة عملية تستهدف التعاون بين القطاع الخاص وغيره من أصحاب المصالح في المجتمع، بشرط أن يتصف بالتنسيق والاستدامة. وتؤدي هذه العملية إلى توسيع نطاق الآثار المترتبة على جهود الشركات، وتجميع الأطراف الفاعلة بالسوق من المجموعات الأكثر تعرضاً للمخاطر، في صورة تحالف، وإتاحة المجال للعمل على أسس من التكافؤ (5) وفي غمار محاربة الفساد، يتسنى لتحالف الشركات -التي توحيها ذات المبادئ والمعايير- تحقيق آثار ضخمة إلى حد بعيد.

وقد تتضمن جهود العمل الجماعي قدرًا من الالتزامات المشتركة، والمساندة المتبادلة، وتبادل المعلومات، وتنسيق الحملات، وتجميع الموارد المستخدمة في مجال محاربة الفساد. كما أن بالإمكان تنظيم تلك الجهود، إما عن طريق جمعيات الأعمال، أو خلال المبادرات متعددة القطاعات على مستويات مختلفة. وتستهدف تلك الجهود الجماعية خفض احتمالات حدوث وقائع الفساد، وتحسين بيئة الأعمال عن طريق إرساء الضوابط الذاتية والعمل بصورة بناءة مع الأجهزة الحكومية في محاربة ظواهر الفساد.

وفي إطار التحالفات ذات البناء السليم والتماسك، يتاح للقطاع الخاص فرصة التحدث بصوت واحد أمام الحكومة بشأن قضية الفساد. وينطوي هذا الاعتبار على أهمية خاصة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة،

الأجهزة الحكومية لطلب الرشاوى وإساءة استخدام السلطات الممنوحة لهم لأغراض تحقيق مكاسب شخصية. وحتى هذه الإصلاحات المنصبة على جانب الطلب تستفيد من المدخلات التي يقدمها القطاع الخاص، نظراً لما يتوافر لدى هذا القطاع من معلومات من مصادرها الأولية حول التشوهات والتناقضات التي تشوب التشريعات المطبقة، على النحو الذي يؤدي إلى تعزيز الفرص والحوافز لدى الموظفين الحكوميين للانخراط في ممارسات الفساد.

وتستهدف جهود الإصلاح في جانب العرض، الحد من القدرة والحوافز التي تؤدي بالقطاع الخاص إلى الانخراط في ممارسات الفساد. وتتضمن تلك الجهود التدابير الرامية إلى إضفاء الطابع المؤسسي على عنصر الشفافية والمساءلة في جميع أشكال التعاملات، وأيضاً في مجالات المحاسبة والحوكمة بالشركات الخاصة، علاوة على بذل الجهود الرامية إلى تعزيز الأخلاقيات والنزاهة في القطاع الخاص. وتمثل جهود العمل الجماعي نهجاً استراتيجياً لتوحيد مجتمع الأعمال حول مجموعة من المبادئ والمعايير، بهدف الحد من احتمالات الانخراط في ممارسات الفساد.

وبوسع الشركات أن تضطلع، بشكل منفرد، بتنفيذ السياسات، والإجراءات، وممارسة الرقابة، ووضع الضوابط الخاصة بها في مجال محاربة الفساد. وفي هذا السياق، يتسنى لكل شركة، منفردة، الحد من تعرضها لمخاطر الفساد، وتقديم مثال إيجابي. إلا أن الجهود التي تُبذل من جانب الشركات منفردة تُجابه في نهاية الأمر بضغط تنافسية، وتهديدات متمثلة في الابتزاز، وإثارة الشكوك حول مدى الدقة والمشروعية. وإن لم يتكاتف أصحاب المصلحة بالقطاع الخاص للقضاء على الفساد، يكون من المحتمل جنوح بعض الشركات، ووصولها -تبعاً لذلك- على بعض الامتيازات الوقتية جراء المشاركة في ممارسات

ويستلزم الأمر وضع المعايير والمتطلبات الخاصة باتفاق الشفافية بصورة مسبقة قبل طرح إعلان العطاءات، كما ينبغي الاتفاق عليها من جانب الحكومة والجهات التي تعتزم التقدم بعطاءات. وعلى سبيل المثال، قد تعرب الجهة الحكومية عن التزامها بالأداء يقوم موظفوها بطلب أو قبول رشوى، وأن يجري اتباع الإجراءات والقوانين السارية في سياق عملية الشراء، وأن يتم الإفصاح عن العطاء الفائز ومعايير الاختيار، قبل إبرام العقد. ويطلب من جميع مقدمي العطاءات بالتوقيع على مستندات العطاء التي تتضمن إعلانات محاربة الفساد ومتطلبات الشفافية.

ولا تتطلب اتفاقات الشفافية وجود أطراف خارجية للمتابعة بهدف تأكيد الالتزام، كما أنها ليست ملزمة من الناحية القانونية. إلا أن المشاركة بعطاءات في أي من عمليات الشراء الحكومية التي تخضع لمتطلبات اتفاق للشفافية لا تستلزم الإعلان عن تعهدات يمكن مراجعتها لاحقاً، ويكون الإخفاق في الالتزام أمراً قابلاً للملاحظة. وواقع الأمر، أن غياب عمليات الإنفاذ، جنباً إلى جنب مع التركيز على منظور المشروع، يضيفان على اتفاقات الشفافية صبغة البساطة النسبية، كما يجعلانها من أساليب العمل الجماعي ذات التكاليف المنخفضة. وقد يكون الدافع وراء وضع اتفاقات الشفافية إما من التكتلات الحكومية، أو من تكتلات القطاع الخاص.

### اتفاقات النزاهة(7)

يدور اتفاق النزاهة، مثله مثل اتفاق الشفافية، حول إعلان عام ينص على الالتزام بمجموعة من معايير الأخلاقيات والشفافية من قبل جميع الأطراف المعنية بعملية شراء معينة. ولكن هذا الإعلان يتخذ شكل العقد الملزم من الناحية القانونية، ويتعين بموجبه،

التي يفتقر كل منها -منفرداً- إلى بلوغ موقف قوي في التفاوض والمساومة، وإمكانات الوصول إلى المسؤولين الحكوميين، فضلاً عما يواجهونه من ضغوط حادة في مجال المنافسة، وما يعانونه من ضعف في المعرفة المتعلقة بحقوقهم القانونية. وإضافة إلى هذا، فإن التحالفات ذات الأطر والهيكل السليمة تحظى بمصداقية ومشروعية خلال الإجراءات التي يتم اتخاذها خلال التمثيل بشكل مناسب، والشفافية، والحوار. وخلافاً لهذا الوضع، تكون الجهود المبذولة من قبل مجموعة مكونة من عدد محدود من الشركات، بغرض وضع معايير مرتفعة للتعاملات، عرضة لمخاطر الظهور بمظهر المساعي الرامية إلى تقييد المنافسة، ووضع ترتيبات ذات طبيعة خاصة للتعامل بين القطاع الخاص والحكومة.

### أدوات وسبل جهود العمل الجماعي

ثمة أشكال عدة لجهود العمل الجماعي، يتميز كل منها بدرجة مختلفة من درجات التطبيق والإنفاذ.(6) وتعتمد طبيعة أي من مبادرات العمل الجماعي على أغراض المبادرة، وسياقها، وأساليبها، وأهدافها.

### اتفاقات الشفافية لكل مشروع على حدة

يعد اتفاق الشفافية بمثابة إعلان عام -لكنه غير ملزم- لتفادي ممارسات الرشوة، والتواطؤ، والتلاعب في العطاءات، بالنسبة لإبرام تعامل محدد. وغالباً ما تكون اتفاقات النزاهة متعلقة بالعطاءات الحكومية، التي يجري في إطارها موافقة جميع الجهات المتقدمة بعطاءات على الالتزام بمجموعة عريضة من معايير الأخلاقيات ومتطلبات الشفافية، وتسري تلك الموافقة على جميع أطراف التعامل، بما فيها الجهاز الحكومي.

## دراسة حالة - تايلند: معهد المديرين وتحالف القطاع الخاص لمحاربة الفساد

عمل معهد المديرين التايلندي (Thai Institute of Directors)، منذ عام 2010، على بناء تحالف ضم الشركات الكبرى وجمعيات الأعمال الأكثر نفوذاً وتأثيراً، حيث اتحدوا جميعاً في اتجاه الالتزام بالتصدي لجانب العرض من ممارسات الفساد. وقد قام أعضاء التحالف بالتوقيع على إعلان جهود العمل الجماعي لمحاربة الفساد، وتعهدوا باتخاذ خطوات ملموسة وقابلة للقياس بهدف المبادأة بالحد من المخاطر المرتبطة بممارساته. وتتضمن هذه الخطوات تنفيذ سياسات لمحاربة الفساد، وبرامج الامتثال، مع تزويد المديرين والموظفين بالخطوط التوجيهية المتعلقة بسلوك الأعمال، والإفصاح عن السياسات والتجارب الداخلية من أجل المساعدة في نشر وترويج الممارسات المثلى في هذه المجالات. وربما تمثل الأمر الأكثر أهمية في قبول الشركات الخضوع لعمليات تقييم من أطراف خارجية، بغرض التحقق من مدى الالتزام بالمتطلبات الموضوعية في هذا السياق.

وقد زود مركز المشروعات الدولية الخاصة بمعهد المديرين، ومعه تحالف القطاع الخاص، بمجموعة من الأدوات اللازمة للقيام بجهود العمل الجماعي، استناداً إلى أمثلة مستمدة من شركاء المركز وبرامجه في مختلف أرجاء العالم. واشترك المركز والمعهد في إعداد محتويات برنامجي تدريب جديدين، وتم تغطية تكاليفهما برسوم التدريب المدفوعة من المشاركين. ويستهدف البرنامج الأول تعريف مديري الشركات ومسئوليها التنفيذيين بمصادر المخاطر المقترنة بممارسات الفساد، والسياسات الرامية إلى التصدي لتلك المخاطر، علاوة على برامج تدريب العاملين والبروتوكولات المتصلة بممارسات الامتثال. أما البرنامج الثاني، فموجه إلى الموظفين المنوط بهم مراقبة الامتثال والمراجعة الداخلية، حيث يعمل على تنمية معارفهم ومهاراتهم في مجال تعديل نظم الامتثال بالشركة، بحيث تتضمن بروتوكولات مكافحة الرشوة، وآليات إعداد وعرض التقارير ذات الصلة. وأخيراً، قام المركز والمعهد بوضع منهج جديد لمنح الشهادات الدالة على امتثال الشركات الأعضاء بمنظومة القيم التي ينتهجها التحالف.

وقد أدى عدد كبير من الفعاليات رفيعة المستوى التي جرى تنظيمها إلى جذب انتباه وسائل الإعلام، ورفع مستويات الوعي العام، كما ساعد على اجتذاب أعضاء جدد إلى التحالف. ويقدر المركز والمعهد أن الشركات الأعضاء (غير متضمنة جمعيات الأعمال) في الوقت الراهن تمثل ما يزيد على 15% من حجم الاقتصاد التايلندي، كما تضم ما يربو على مليون موظف. ومن شأن تلك الحملة -خلال إرساء معايير نمطية للسلوك، وتبادل للخبرات في مجال محاربة الفساد- تحقيق التكافؤ في ممارسات الأعمال، وزيادة الشفافية والمساءلة في السوق التايلندية.(8)

يسيرة، فضلاً عن أنها تتطوي على تكلفة مرتفعة. وعلاوة على ذلك، يستلزم الأمر الاستعانة دائماً بطرف ثالث يمتلك الخبرة اللازمة لمتابعة الاتفاق. وأخيراً، فإن اتفاقات النزاهة لا تؤدي إلى تغيير مناخ الأعمال.

## تحالفات بين أطراف مجتمع الأعمال مبنية على المبادئ

استهدافاً لمد نطاق جهود العمل الجماعي إلى ما يتجاوز مجرد العطاءات، يكون بوسع شركات القطاع الخاص تكوين تحالفات تستند إلى مبادئ مشتركة، وقد يتم تحديد تلك المبادئ في ميثاق توقع عليه الشركات الأعضاء. ومن النماذج في هذا الشأن تبرز "مبادئ الشفافية الدولية لمكافحة الرشوة" (Transparency International's Principles for Countering Bribery). ويعد التحالف بمثابة مبادرة أطول أمداً تستهدف تغيير ممارسات الأعمال على نطاق أكثر اتساعاً، وتحقيق التكافؤ في مجال تلك الممارسات -سواء على مستوى الدولة أو على مستوى قطاع النشاط الاقتصادي- على نحو يتسم بدرجة أكبر من الاستدامة.

واستهدافاً لإضفاء القوة والمصدقية لأي من المبادرات القائمة على المبادئ، قد يتجه التحالف نحو إنشاء آلية للتحقق تتيح توثيق ما إذا كانت الشركات الأعضاء تلتزم بالمعايير الموضوعية من قبله، وبالإمكان منح مكافآت للشركات الملتزمة، بينما تستبعد من التحالف الشركات غير الملتزمة. وبطبيعة الأمر، فمن شأن مثل هذه الآلية للتوثيق، إضافة قدر من التعقد إلى المبادرة المعنية، فضلاً عما تتطلبه من وجود أمانة فنية على قدر عالٍ من القدرة والكفاءة.

وفيما بين تحالفات أطراف مجتمع الأعمال المبنية على المبادئ، يوجد مجال من المستويات المتزايدة للتحقق

قيام جميع الأطراف بالتقدم لجهة مراجعة خارجية، بما يفيد الالتزام بالمتطلبات الموضوعية. ويترتب على عدم الالتزام بمتطلبات اتفاق النزاهة الخضوع لعقوبات يتم وضعها موضع التنفيذ عن طريق اللجوء للمحاكم.

ويتعين على جميع الأطراف التوقيع على عقد، تلتزم بموجبه الشركات المتقدمة بعطاءات بالألا يقوم موظفوها بتقديم رشوى، أو بالتواطؤ مع شركات أخرى متقدمة بعطاءات، والإفصاح عن جميع المعلومات ذات الصلة، التي لا تتصف بالخصوصية والسرية، بهدف ضمان الشفافية. وفي المقابل، يلتزم المشتري (وتمثله عادة جهة حكومية) بأن موظفيه لن يقبلوا أو يطلبوا رشوى، وبأنه يضمن اتسام عملية الشراء بالشفافية والمعاملة المتكافئة. كما يتضمن العقد تحديداً لطرف مستقل يتولى متابعة التعاملات، وعمليات الإفصاح والاجتماعات، بهدف التحقق من الالتزام بالمتطلبات الموضوعية من قبل اتفاق النزاهة. وأخيراً، فإن العقد يتضمن تحديداً للجزاءات التي توقع في حال عدم الالتزام.

وبإمكان اتفاق النزاهة، إذا ما تم تنفيذه على نحو فعال، أن يسهم إلى حد كبير في الحد من الانخراط في ممارسات الفساد التي تتعلق بعمليات الشراء. ويعد هذا الشكل من أشكال العمل الجماعي بمثابة محاولة تتسم بالجدية والشمول لضمان مستوى من التكافؤ في أوضاع الشركات المتنافسة، وزيادة الشفافية والمساءلة في عمليات الشراء الحكومي ذات القيم التعاقدية الكبيرة.

ولا تخضع لأحكام وشروط اتفاقات النزاهة سوى عمليات التعاقد كل على حدة، الأمر الذي يتطلب إبرام عقد جديد بأحكام وشروط محددة لكل عملية من عمليات الشراء. ونظراً لأن مثل تلك العقود تكون ملزمة من الناحية القانونية، فإن صياغتها لا تكون

## دراسة حالة - روسيا: التحالفات الإقليمية التي تمثل المشروعات الصغيرة(8)

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة، خلال الفترة الممتدة بين عامي 2002 و2011، بمساندة "الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية" (U.S. Agency for International Development)، بتنفيذ مشروع "سياسات حشد التأييد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة" (SME Policy Advocacy) في روسيا، الذي استهدف الحد من العراقيل التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والحد من فرص ممارسات الفساد. وقد ساعد المركز في بناء تحالفات لحشد التأييد في 17 إقليمًا داخل روسيا، ضمت 225 من الغرف التجارية وجمعيات الأعمال، بحجم عضوية بلغ 20000 ألف شركة يعمل بها 2.2 مليون شخص.

وإذ خلصت التحالفات إلى تحديد العراقيل التي تواجه الشركات على المستوى المحلي، اتجهت إلى صياغة أجندات أعمال إقليمية بهدف تشجيع الحكومات الإقليمية على تنفيذ عمليات الإصلاح المختلفة. وأصبح هناك إدراك متزايد لحقيقة أن الفساد يمثل المعوق الرئيسي لممارسة أنشطة الأعمال في روسيا، علاوة على المعوقات الإدارية، والتشريعات الضريبية المعقدة، ومحدودية القدرة على الوصول إلى المعلومات، فضلاً عن ضعف نظم حماية حقوق الملكية.

وقد أسفرت جهود حشد التأييد التي قامت بها التحالفات المختلفة عن إصدار 138 تعديلاً تشريعياً على المستوى الإقليمي، تعلق الكثير منها بموضوعات الضرائب، والمعوقات الإدارية، والفساد.

كما قام التحالف الإقليمي بإعداد آلية مكونة من أربع خطوات للقيام بجهود العمل الجماعي:

1. تبادل المعلومات بصورة تستند إلى الشفافية، وبناء التوافق في وجهات النظر والمواقف بين المشاركين في التحالف، بهدف ضمان الوصول إلى صوت واحد للشركات في مواجهة المسؤولين الحكوميين.
2. خلق خط دفاع مشترك وموحد ضد الفساد وغيره من العراقيل التي تواجه أنشطة الأعمال.
3. إجراء عمليات التحليل في مجال التشريعات، متضمنة مراجعة مسودات التشريعات، وكذا متابعة تنفيذ القوانين واللوائح السارية.
4. البدء في إجراء حوار بين الشركات والحكومة، بهدف حشد التأييد للتغييرات المطلوب إدخالها.

وواقع الأمر، أن الشركات بجميع أحجامها تستفيد من الموارد والتدريب على السياسات والممارسات الداخلية. وبوسع التحالف أن يقوم بدور غرفة للمقاصة، وأن يتولى ترتيب عمليات تدريب يقوم بها خبراء لصالح أعضائه. ومن شأن هذا أن يسهم في رفع مستويات الجودة، والتعلم، والاتساق بين التدابير التي تتخذها الشركات - كل على حدة - لمحاربة الفساد.

### حشد التأييد

يتاح للتحالف القوي، ذي التمثيل العريض، فرص القيام بجهود حشد التأييد للسياسات. وتتضمن هذه الجهود تعبئة المساندة للقطاع الخاص من أجل التصدي لمخاطر الفساد التي تعترى أطر الحوكمة بالقطاع الحكومي، والعلاقات فيما بين أجهزة الدولة ومجتمع الأعمال. فإذا حققت الشركات بالفعل التكتاف فيما بينها للمبادرة بإحباط ممارسات الفساد، وتنمية الشفافية في السوق، تكون لمثل هذا التحالف مصداقية أعلى في مجال حشد التأييد لإصلاح السياسات.

ويعتبر حشد التأييد بمثابة جهد ممنهج للتأثير في السياسات التي تلقى اهتماماً واسع النطاق، خلال عملية تتسم بالشمول والشفافية. وتتضمن جهود حشد التأييد عمليات تعبئة للشبكات المعنية، والتعريف بالحلول المتاحة للقضايا ذات الأولويات المشتركة، علاوة على تجميع للبراهين ذات الصلة للمساندة المجتمعية للتوصيات المطروحة. وحينما تستهدف جهود حشد التأييد تحقيق إصلاحات معينة في مجال الحوكمة، تقوى إمكاناتها في تعزيز نشوء بيئة أفضل لممارسة السلوكيات الأخلاقية بمجتمع الشركات.

والإنفاذ. وبينما تعد مدونات السلوك القائمة على أساس طوعي بمثابة خطوة جيدة، فإن البراهين المتوافرة حتى هذا التاريخ تشير إلى افتقار تلك المدونات إلى الفاعلية في حال غياب تدابير أخرى لتنفيذ المدونات وتثبيط الممارسات المنطوية على عدم الامتثال. ومن ناحية أخرى، فإن النظم الطموحة لترسيخ الامتثال، تتطوي على استثمار يعتد به من قبل التحالف والشركات المشاركة، ومن ثم، يكون من المتعين على كل تحالف اتخاذ قرار بتبني نهج ملائم ومستدام.

### تشارك المعلومات، والتدريب

قد تسهم التحالفات وجمعيات الأعمال في تيسر تبادل الخبرات والمعلومات فيما بين الشركات بشأن أفضل الممارسات في مجال محاربة الفساد. وبالإمكان أن تسفر المبادرات التي تزود الشركات بالمعارف المتعلقة بتشريعات واستراتيجيات محاربة الفساد عن تأثيرات يعتد بها بشأن الحد من الاعتماد على الفساد من أجل "إنجاز الأمور"، أو التعامل مع السلطات الحكومية.

وتكتسب مجالات المعرفة هذه قيمة خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة والشركات العائلية، التي تتكبد أعلى مستويات التكلفة المقترنة بالفساد. إذ عندما تدرك الشركات ما لها من حقوق، وما تتمتع به من حماية قانونية، علاوة على إمامها بالاستراتيجيات اللازمة للتصدي للسيناريوهات الشائعة في مجال الفساد، يصبح بوسعها المبادرة بالجهود اللازمة للحد من تعرضها لمخاطر الفساد، وحماية كياناتها إذا ما واجهت ممارسات تستهدف النيل من حقوقها. وتساعد خطوط الهاتف الساخنة في حل المسائل المعقدة، كما يتاح خلالها تقديم خدمات النصح والإرشاد لأعضاء التحالف.

## الخلاصة: اختيار الطريق السليم للمضي قدماً

تمثل جهود العمل الجماعي نهجاً استراتيجياً لتحفيز ومساندة مختلف أصحاب المصالح والشركاء لمجتمعات الأعمال في الدولة فيما يتعلق بهدفيهم المشترك المتمثل في الحد من الفساد. وينطوي هذا النهج على إمكانات قوية لتدعيم السلوكيات الإيجابية في مجال أخلاقيات العمل، عن طريق إرساء المعايير، وتبادل المعارف، وتحقيق التكافؤ في حقوق ممارسة النشاط. كما يتسنى للقطاع الخاص -عبر التعاون مع أصحاب المصالح- الاضطلاع بالمزيد من بناء المؤسسات، وإتاحة المناخ لبلوغ أوضاع أفضل في مجال الحوكمة.

وقد أظهر عدد من المبادرات الناجحة نماذج مختلفة من شأنها تحقيق الجدوى لجهود العمل الجماعي، وفقاً للموقف والهدف. وينبغي على قادة جهود العمل الجماعي إجراء الاختيارات المتعلقة بكل من مدى الأفق والإطار الزمني لجهودهم، علاوة على مستويات التنسيق، والمتابعة، والإنفاذ، المطلوبة لتحقيق أهدافهم. واعتماداً على عناصر القوة المتوافرة للتحالف، ربما يتسنى لهم أيضاً تضمين عناصر مكملة، مثل الجمع بين تبادل المعارف ووضع المعايير، أو بين حشد التأييد على المستوى العام وجهود العمل على مستوى القطاع الخاص. فإذا ما تم تطوير النهج الذي يستخدمه قادة التحالف ليتواءم والظروف المحلية، مع التخطيط لبرمجة التركيز والاستدامة، فإنه يكون بوسعهم اتخاذ خطوات ملموسة صوب تحسين أوضاع الحوكمة.

## الهوامش:

(1) Daniel Kaufmann, "Back to Basics: 10 Myths About Governance and Corruption," Finance and Development 42, no. 3 (International Monetary Fund, September 2005); Larry Diamond, Developing Democracy: Toward Consolidation (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1999), pp. 9293-; Globescan, "Corruption Is World's Most Talked About Problem," BBC World Service Poll, December 9, 2010.

(2) Susan Cote Freeman, "Restoring Trust in Business: The Center for International Private Enterprise Road Ahead," Presented at the 14th International Anti- Corruption Conference in Bangkok, November 102010, 13-; Peter Brew, "The Power of Joining Forces: The Case for Collective Action in Fighting Corruption," Development Outreach 8, no. 2 (Washington, DC: World Bank Institute, September 2006); Business Against Corruption: A Framework for Action (New York: United Nations Global Compact, Transparency International, International Business Leaders Forum, 2011).

(3) Kim Eric Bettcher and Boris Melnikov, "Combating Corruption: A Private Sector Approach," CIPE Reform Toolkit, (Washington, DC: Center for International Private Enterprise, January 2011).

(4) Daniel Kaufmann and Shang-Jin Wei, "Does 'Grease Money' Speed Up the Wheels of Commerce?" IMF Working Paper 0064/ (International Monetary Fund, March 2000); CIPE, "Business Environment for Small and Medium-Sized Enterprises in Egypt and SMEs' Interaction with Government Agencies," 2009 Survey on Corruption Final Report, funded by the United States Agency for International Development.

يتمثل أحد الأسباب الكامنة وراء عدم تجنب عمليات الرشوة لأعباء اللوائح والإجراءات الواقعة على الشركات في أن الرشوة تخلق حافزاً للموظفين الحكوميين لوضع عراقيل إجرائية، بهدف الحصول على رشوى.

(5) Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business (World Bank Institute, 2008).

ترسل المقالات بالبريد الإلكتروني، ويتم نشرها على الموقع. فلو أردت الاشتراك، مجاناً، نرجو أن تشترك في شبكة مركز المشروعات الدولية الخاصة، وذلك بإدخال بريدك الإلكتروني في الموقع:

[www.cipe.org](http://www.cipe.org) أو [www.cipe-arabia.org](http://www.cipe-arabia.org)

يرحب المركز بالمقالات التي يقدمها القراء. على أن تتراوح عدد كلمات المقال ما بين 1000 إلى 3000 كلمة، وسوف يُنظر فقط إلى المقالات ذات الصلة برسالة المركز المتمثلة في بناء مؤسسات ديمقراطية تخضع للمساءلة من خلال إصلاحات تعتمد على السوق، وذلك على أساس قيمة المقال.

يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" على تعزيز الديمقراطية حول العالم، من خلال الإصلاح الاقتصادي الموجه للسوق. المركز جزء من غرفة التجارة الأمريكية في العاصمة واشنطن، ولا يهدف لتحقيق الربح. وهو أحد أربعة معاهد للصندوق الوطني للديمقراطية. وقد دعم المركز ألف مبادرة محلية في أكثر من مائة دولة نامية، تعامل فيها -على مدى 25 عاماً- مع قادة الأعمال، وصناع القرار، والصحفيين، لبناء المؤسسات المدنية الأساسية للمجتمع الديمقراطي. ومن القضايا الأساسية التي يتعرض لها المركز، مكافحة الفساد، والمشاركة في السياسات، وجمعيات الأعمال، وحوكمة الشركات، والحوكمة الديمقراطية، وإتاحة الوصول للمعلومات، والقطاع غير الرسمي، وحقوق الملكية، وحقوق المرأة والشباب.

(6) يستند الإطار المقدم هنا إلى المرجع التالي:

Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business.

(7) كانت منظمة الشفافية العالمية هي أول من صاغ فكرة وأطر اتفاقات النزاهة.

(8) Brooke Millis and Ivan Perflyev, "Fighting Corruption in the Russian Regional Environment: Handbook for Small and Medium-Sized Enterprises" (CIPE, 2011); CIPE, "Small and Medium-sized Enterprise Policy Advocacy Program, Russia, 20022011-: Executive Summary and Advocacy Impact Description, funded by the U.S. Agency for International Development.

الآراء الواردة بالمقال تعبر عن وجهة نظر كاتبه، ولا تعكس بالضرورة رؤية مركز المشروعات الدولية الخاصة. ويسمح المركز بإعادة طباعة المقالات الواردة في سلسلة قضايا الإصلاح، و/أو ترجمتها، و/أو نشر المقالات الأصلية، بشرط:

- نسبة المقال إلى كاتبه الأصلي، وإلى مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- إخطار مركز المشروعات الدولية الخاصة بموضوع نشر المقال وإرسال نسخة منه إلى مكتب المركز في واشنطن.

سلسلة "قضايا الإصلاح الاقتصادي": خدمة على الإنترنت يقدمها مركز المشروعات الدولية الخاصة لنشر للمقالات الإلكترونية. تطرح تلك الخدمة مقالات معمقة موجهة إلى شبكة من صناع السياسات، وقادة الأعمال، والإصلاحيين المدنيين، والأكاديميين، وغيرهم من المهتمين بالقضايا ذات الصلة بالإصلاح الاقتصادي وعلاقته بتتمية الديمقراطية.