

# قضايا الإصلاح الاقتصادي

الجزر قبل العصى:

تحفيز الشركات متوسطة الحجم

في الأسواق الناشئة على إطلاق برامج الامتثال

بقلم: فرانك براون

وآنا كومبانيك

## المقال في كلمات :

- يُعد الفساد مشكلة مؤسسية إجمالاً وتتطلب محاربته منع وتجنب العديد الممارسات بشكلٍ فاعل ونشط، وذلك من خلال تنفيذ الإصلاحات المرتبطة بأليات السوق ومن أهمها لعرض والطلب.
- يُعتبر العمل الجماعي والامتثال لمحاربة الفساد منهجيتان عمليتان يُمكن للشركات ذات العقلية الإصلاحية تبنيهما من أجل إيجاد كتلة حرجة من الشركات الملتزمة بالعمل بنزاهة واستقامة.
- تستطيع الشركات العاملة في الأسواق الناشئة الاستفادة بشكلٍ كبير من تحسين ممارسات محاربة الفساد، مما يجعلها أكثر مواتة لشركاء الأعمال المنتمين إلى سلاسل القيمة العالمية.



published by the

Center for International Private Enterprise

an affiliate of the U.S. Chamber of Commerce

1211 CONNECTICUT AVENUE, NW, SUITE 700 Washington, DC 20036 • USA

ph: (202) 7219200- • web: www.cipe.org • e-mail: cipe@cipe.org

## مقدمة

وبالتالي، لا يساعد تعريف الفساد أو الإعلان عن هويته على إيجاد حلول مُنظمة وفعالة لتلك المشكلة. وفي هذا الصدد، يهتم مركز المشروعات الدولية الخاصة بإصلاح الهياكل المؤسسية التي قد تُمكن الفساد من الانتشار. وعليه، تتمحور الأسئلة الرئيسية حول ما يلي: (1) ما هي العوامل القانونية والتنظيمية وغيرها من العوامل المؤسسية في كل دولة أو شركة بعينها، التي تُحفز الأفراد على قبول الرشاوي؟ و (2) ما الذي يُمكن أن تفعله الشركات المحلية العاملة في الأسواق الناشئة لبيان التزامها الكامل بتحري النزاهة في عملياتها؟

دور الشركات متوسطة الحجم في التعاطي مع الفساد لا يُعد مجال الأعمال هو المصدر الأوحيد لمشاكل الفساد، حيث أنه إذا ما قام أحد المسؤولين الحكوميين بطلب الرشوة، فإن طلبه سيُلبى في الكثير من الحالات، لا سيما إذا ما تداخل ذلك مع فرض الأتاوة. كما أن الشركة التي تقوم بدفع الرشاوي تقع أيضاً فريسة للفساد، إذ لا توجد شركة ترغب في أن يتم إجبارها على دفع الرشوة أو قبول الأتاوة. وعليه يُركز مركز المشروعات الدولية الخاصة على كيفية تمكّن الشركات ذاتها من أن تكون جزءاً من الحل.

غالباً ما تكون الشركات الصغيرة والمتوسطة ضحية سهلة للمسؤولين الفاسدين، بينما تجد بعض الشركات - وخاصة الأصغر حجماً - صعوبة في المقاومة عند رفضها دفع الرشاوي، ذلك لأنها تفتقر إلى الموارد التي تُترجم التزامها بمحاربة الرشاوي إلى برامج امتثال موثوقة وقوية. فهي لا تملك الأموال اللازمة لسداد رسوم مكتب قانوني أو استشاري يساعدها على تنفيذ مثل تلك البرامج، وكثيراً ما تعجز عن تصميم البرامج بحيث تلائم حجمها وقطاع نشاطها. الأهم من ذلك، وفي الأسواق الناشئة التي يعمل بها مركز المشروعات الدولية الخاصة، تقل عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة المُلمة بالقانون الأمريكي لممارسات الفساد الدولية

يدعم مركز المشروعات الدولية الخاصة ممارسات الحوكمة الجيدة ويعمل على تعزيز الامتثال لمحاربة الفساد في الأسواق الناشئة حول العالم. هذا وتسعى العديد من مؤشرات ومقاييس محاربة الفساد العالمية، مثل المبدأ الـ 10 من مبادئ الأمم المتحدة والقوانين المحلية والقوانين العابرة للدول بما فيها القانون الأمريكي لممارسات الفساد الدولية وقانون الرشوة البريطاني، إلى دعم ومساندة نزاهة معاملات الأعمال والتجارة الدولية. كما توجد جدوى واضحة من محاربة الفساد على مستوى الشركات، حيث أن الشركات التي تحد من المخاطر عن طريق البرامج المحكمة للامتثال تتمتع بثمين أعلى وبسُمعة أقوى لعلاماتها التجارية وبميزتها التنافسية الأفضل في السوق العالمية. ولكن وبرغم ذلك، فعادةً ما تفتقر الشركات العاملة في الأسواق الناشئة إلى الموارد التي تضمن مراعاة الامتثال في عملياتها اليومية، ومن ثمة تفوت فرصة الانضمام إلى سلاسل القيمة العالمية. وبناءً عليه، يوفر مركز المشروعات الدولية الخاصة الأداة التي تعالج هذه الفجوة.

يقدم مركز المشروعات الدولية الخاصة البرامج وورش العمل التدريبية حول العالم من أجل مساعدة الشركات على تفعيل وتطبيق مبادئ المسؤولية ضمن عملياتها. وعليه، يسعى المركز إلى تعزيز الامتثال لبرامج الشركات المحلية على أساس أفضل الممارسات العالمية، مما يدفع بتلك الشركات إلى إدارة مخاطر الفساد بشكل أفضل وأن تصبح أكثر موثوقة كشركاء أعمال بالنسبة إلى سلاسل القيمة والتجارة العالمية.

هذا ويُعد الفساد ظاهرة عالمية تحدث في كل مكان ولكن بنسب متفاوتة. الأهم من ذلك، وهو كون الفساد مشكلة مؤسسية، وليس فقط آفة معاملاتية.

وقد أصدرت روسيا قانوناً جديداً للفساد، والذي تم طرح المادة 13.3 منه في عام 2013 كجزء من محاولة روسيا الانضمام إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ينص القانون على وجوب قيام كافة الجهات القانونية بوضع وتطبيق محاذير من شأنها منع الفساد، فضلاً عن طرح إصلاحات أخرى كذلك، مثل تنصيب مُحقق خاص يتولى سماع الشكاوى الواردة من مجتمع الأعمال وأخذ الخطوات المناسبة بشأنها. هذا ويُعد قانون محاربة الفساد في روسيا جيداً على الورق، ومعقولاً من حيث الأخذ في الحسبان عوامل مثل حجم الشركة التي تحاول تنفيذ برنامج الامتثال. إلا أن القوانين والسياسات لا تُطبق باتساق وغالباً ما تكون بمثابة "واجهة تجميلية" وضعها الكرملين لتهدئة رواد الأعمال المتأثرين ببيئة الفساد السائدة. غير أنه وفي ظل وجود بيئة مُقيدة مثل تلك الموجودة في روسيا، فإن مجرد تناول الكرملين لقضية الفساد باعتبارها مشكلة حقيقية، يفتح المجال أمام المنظمات غير الحكومية لكي تبادر باتخاذ التدابير الرامية إلى محاربته.

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة في عام 2014 بتحليل مدى إمكانية قيام 15 غرفة تجارة إقليمية بتقديم خدمات استشارية في الامتثال للشركات المحلية. وقد تمحورت منهجية المركز - بالنسبة إلى روسيا - حول تدريب استشاريي الامتثال الذين يبادرون بعد ذلك بالعمل في غرف التجارة وتقديم مشورة منخفضة الكلفة. تعمل الغرف التجارية بفاعلية حالياً في هذا المجال، وتتولى توفير خدمات مثل استضافة الخط الساخن ونمذجة السياسات والإجراءات وتقديم التدريب والتثقيف الخاص بالامتثال. هذا ويلاحظ وجود طلب من الشركات الأعضاء بسبب شروع المدعين في إنفاذ قانون محاربة الفساد، حتى وإن كان هذا الإنفاذ انتقائياً أو مدفوعاً باعتبارات سياسية في بعض الأحيان.

أو بقانون الرشوة البريطاني، واللذان يُمكنهما تعريض شركاء الأعمال الأجانب للملاحقة القانونية بسبب كونهم مساءلين عن الفساد الذي تشهده سلاسل القيمة العالمية المرتبطة بهم. فإذا ما نجح الوصول إلى شركات الأسواق الناشئة من خلال الأدوات والدعم المناسب - وهو الأمر المعني به مركز المشروعات الدولية الخاصة - فإن احتمالية الحد من الفساد تكون مُجدية للغاية.

هذه لحظة فارقة للعمل على تحقيق الامتثال لمحاربة الفساد، وذلك بسبب مبادرة كتلة حرجة من الدول حول العالم بوضع تشريعات تستهدف ممارسات الفساد الخارجية، مثل البرازيل وكندا وحتى الصين. وبالتالي، تطالب المزيد من الشركات متعددة الجنسيات الامتثال من الأطراف الثالثة العاملة ضمن سلاسل القيمة، مما يؤثر على الشركات المتوسطة في الأسواق الناشئة.

ما يلي هو استعراض لأربع دراسات حالة تُفصل الجهود المبذولة لمحاربة الفساد في كلٍ من روسيا وكينيا وتايلاند وأوكرانيا. هذا وتختلف منهجية مركز المشروعات الدولية الخاصة بحسب السياق المحلي، ولكنها تعتمد دوماً على شركاء الأعمال المحليين - أي جمعيات الأعمال والغرف التجارية وغيرها من مؤسسات القطاع الخاص - لتأييد ومناصرة وتطبيق ممارسات وآليات أقوى لمحاربة الفساد.

## روسيا

خلال السنوات الأخيرة، أضحت روسيا بيئة يشوبها الفساد للحد الذي دفع ببعض الجهات الحكومية لأن تنتهج أدواراً كانت حكراً في السابق على كيانات الجريمة المنظمة. و لكن في نفس الوقت، تظل روسيا سوقاً مُربحة للشركات متعددة الجنسيات، وخاصةً تلك العاملة في قطاعي السلع الاستهلاكية والطاقة. أما الشركات متعددة الجنسيات المتواجدة في مثل تلك البيئة، فتواجه تخوفات حقيقية بشأن الامتثال لمحاربة الفساد.

بالأيلولة - أعطى المزيد من السلطات إلى مقاطعات الدولة الـ 47. هذا وتحصل المقاطعات على بعض التمويل من الميزانية الوطنية ولكنها تحتاج أيضاً إلى توليد بعض الإيرادات، مما يضع ضغطاً كبيراً على الشركات بسبب استهداف المسؤولين الحكوميين بالمقاطعات لمجتمع الأعمال المحلي في محاولة لجني تلك الأموال.

وبينما تُنذر حوادث الفساد المتكررة بالوضع السيء، إلا أن نقاشاً مفتوحاً يتناول تلك الحالات يشير إلى أن الإقرار بوجود الفساد يُعد أمراً مهماً. كما أن المناظرات الدائرة بشأن كيفية محاربة الفساد توجد أيضاً الأفكار البناءة بما يُمكن أن يفعله أصحاب المصلحة - من الحكومة والقطاع الخاص على حد سواء.

ويُلاحظ تحقيق تقدم على صعيد القطاع العام. فقد زار الرئيس الأمريكي الأسبق باراك أوباما كينيا في يوليو 2015 وقام بالتوقيع على اتفاقية شاملة للتصدي لاستغلال النفوذ. وتقوم الولايات المتحدة بمشاركة كينيا موارد محاربة الفساد، بالإضافة إلى توليها تدريب المسؤولين الحكوميين ومد يد العون والمساعدة في إجراء التحقيقات. على الجانب الآخر، أبدت كينيا استعدادها للالتزام بالمشاركة في المبادرات الدولية مثل المبادرة الخاصة بشفافية الصناعات الاستخراجية.

كما يُحرز القطاع الخاص تقدماً في هذا المجال، وهو المجال الذي يُعنى به مركز المشروعات الدولية الخاصة. فـلسنوات طويلة، شرع المركز في العمل مع منظمات الأعمال المحلية في كينيا للتعاطي مع مشكلات بيئة الأعمال، حيث تساهم الجهود المبذولة من قبل المركز في تحديد وإصلاح القوانين والنظم والقواعد التي قد تُقيد الأعمال وتُحفز الرشاوى. ومؤخراً، واستناداً إلى اهتمام الجمعية الكينية للمُصنعين - والتي تُعد الشريك المحلي للمركز - فقد بات المركز يُركز على

وفي مرحلة مُبكرة من البرنامج، تفاعل مركز المشروعات الدولية الخاصة مع شركات متعددة الجنسيات مثل ABB وجونسون & جونسون وفايزر وعدد من الشركات الروسية الكبرى ومكتب القانون الدولي بيكر & ماكنزي، بشأن المشورة المتعلقة بالاحتياجات المحلية والمنهجيات الفضلى لمساعدة الشركات المحلية على تذليل عقبات وتحديات الامتثال. ومن خلال العمل مع تلك المؤسسات، شكّل المركز مجموعة استشارية لروسيا، أُنذرت الشركات المحلية المشاركة في البرنامج بأنه إذا ما رغبت في ممارسة الأعمال مع الشركات متعددة الجنسيات، فإنه سيتوجب عليها مراعاة الامتثال.

ويُعد مثال روسيا تجسيدا لكيف أنه يتعين على المركز تحري المرونة بحسب تغير السياق المحلي، علماً بأن المركز قد قام مؤخراً بمغادرة روسيا وغلق مكاتبه هناك بسبب تدهور الوضع السياسي في البلاد. ولكن، وعلى الجانب الآخر، فإن غرف التجارة تمضي قدماً في جهودها الرامية إلى تعزيز الامتثال، حتى في ظل غياب الدعم المقدم لها من المركز، إذ تهدف في هذا الصدد إلى تلبية الاشتراطات الحكومية الخاصة ببرامج الامتثال لمحاربة الفساد وإلى جعل الامتثال خدمة مستدامة تُعطى في مقابل رسوم إلى أعضاء الغرفة وكذلك الشركات المحلية الأخرى.

## كينيا

تضمّن دستور كينيا الصادر في عام 2010 مواد واضحة لمحاربة الفساد، والذي يظل موضوع الساعة في المناظرات الوطنية، التي يتناولها الإعلام المحلي عن كثب. فعلى سبيل المثال، اشتمل تقرير تديقي صادر مؤخراً على أرقام أظهرت بأن جزءاً كبيراً من الميزانية الوطنية غير مُعلل أو غير موثق كما ينبغي. وقد حدثت مشكلات مشابهة على المستوى الإقليمي، لا سيما وأن إحدى مواد دستور عام 2010 - والخاص

المهتمة بالتوقيع عليه، بينما تمثلت الخطوة التالية في عملية تدريب واعتماد تلتزم الشركات بموجبها باتخاذ تدابير محددة للامتثال. كما يتضمن الميثاق أيضاً قيام طرف ثالث بالتدقيق والمراجعة (كجزء من عملية التدقيق المالية الاعتيادية) لبيان قيام الشركة بتنفيذ التزاماتها من عدمه.

في بداية هذا المشروع، قام المعهد التايلندي للمديرين باستقصاء آراء الشركات المحلية بشأن مشكلات الفساد، وقد جاءت الرشاوى والخدمات السياسية وغيرها من أشكال الفساد على رأس القائمة. وعليه، قام المركز والمعهد بجمع الشركات الراغبة في تبني حراك جماعي لأخذ موقف مضاد للفساد. وعندما استهل المركز عمله في تايلاند، كان التجسيد الغالب للعمل الجماعي هو اتفاقيات النزاهة المرتبطة بالمشتريات الحكومية. وعادةً ما تقوم جهة رقابية تابعة للمجتمع المدني بالتأكد من التزام الطرفين بتعهداتهما فيما يخص عملية المشتريات. ما من شك في أن اتفاقيات النزاهة قيّمة بالفعل، ولكنها قائمة على المعاملات، فضلاً عن ارتفاع التكاليف المرتبطة بها بسبب الوقت والموارد اللازمة لهيكله الصنفية وتعيين مراقب مستقل. اقترح المركز نظر المعهد في تبني أشكال أخرى من العمل الجماعي التي تُفيد المزيد من الشركات وتطبيق مبادئ النزاهة بشكلٍ أوسع على كيفية ممارسة الشركات لأنشطتها اليومية.

إن العمل الجماعي القائم على تحالفات الأعمال لمحاربة الفساد يضفي المصداقية والقوة على مبادرة المركز والمعهد، حيث تتمتع المبادرة حالياً بمشاركة عدد كبير من الشركات، يفوق الـ 500، مما أدى إلى انضمام المزيد. كان أول المشاركين الشركات الأكبر، سواء متعددة الجنسيات أو الشركات التايلندية، وذلك بفضل التزام معظمها بآليات امتثال بالفعل. وقد قام البرنامج بتمتين الجهود المبذولة من قبل تلك الشركات، وزودها

الامتثال لمحاربة الفساد. هذا وتُعد الجمعية الكينية من أكبر منظمات الأعمال في البلاد، بأكثر من 800 عضو منتشر في أنحاء كينيا. كما أن الجمعية هي ذاتها أمانة شبكة الأمم المتحدة العالمية المجمعمة، والتي تساهم في خلق كتلة حرجة من الشركات الملتزمة بمبادئ الشبكة، بما فيها المبدأ الـ 10 الخاص بمحاربة الفساد. وفي العام الماضي، تعاونت الجمعية الكينية للمُصنعين مع KPMG والمفوضية البريطانية العليا لنشر دراسات جدوى لشركات محلية ملتزمة بتحسين مستوى نزاهة عملياتها ومنها AAR ومصانع جعة شرق إفريقيا وكابا المحدودة لتكرير البترول وسافاريكوم. وقد قامت تلك الشركات بإجراء تقييم ذاتي لبرامجها الرامية إلى الامتثال لمحاربة الفساد، مع مشاركة أفضل الممارسات والدروس المستفادة.

أظهرت هذه الشركات وغيرها الكثير من الاهتمام بتعزيز امتثالها لمحاربة الفساد، ويبحث مركز المشروعات الدولية الخاصة حالياً الخطوات التالية مع الجمعية الكينية للمُصنعين حول كيفية توفير الأدوات العملية وتدريب الشركات المحلية على الامتثال لمحاربة الفساد.

## تايلاند

بدأ تركيز مركز المشروعات الدولية الخاصة على ما يُمكن للشركات عمله على الصعيد الداخلي أو الجماعي - بغض النظر عن التدابير التي تتبناها الحكومة في محاربة الفساد - في تايلاند عام 2010. فقد اشترك المركز مع المعهد التايلندي للمديرين، الذي تم تأسيسه في التسعينيات رداً على الأزمة المالية الآسيوية وزيادة الطلب على المزيد من المدراء المؤسسيين المُدربين والأكفاء. قام المركز بمساعدة المعهد على التوسع في جهود محاربة الفساد، والتي تُعد مُكملة للتركيز على الحوكمة المؤسسية. وعليه، فقد أنشأ المركز ميثاقاً للنزاهة، تقوم الشركات



والمحلية عن الإعلان عن إشكالياته، وذلك على الرغم من أن السياسيين لم يُظهروا بعد القدر المأمول من الرغبة السياسية تجاه ذلك، برغم إصدار القوانين الممثلة للمقاييس الدولية لمحاربة الفساد. تتيح هذه القوانين بمراقبة وبيان شفافية وأداء مختلف الهيئات بمعرفة مكتب محاربة الفساد. ولكن لاتزال أوكرانيا تفتقر إلى مُدعٍ فعال، حيث أن هذا المنصب يظل حكرًا على النخب الفاسدة الراضة لاتخاذ أي خطوات جادة لإنفاذ محاربة الفساد.

تُعد أوكرانيا بمثابة دراسة حالة مثالية تُبرز كيف أنه وبالرغم من تبني كافة عناصر الإصلاح لمحاربة الفساد - فضلاً عن رغبة الغالبية العظمى من العامة في التغيير والضغط الخارجي الملحوظ - إلا أن وجود بعض القوى قد يُعيق إحراز تقدم في هذا المجال. لا تنتظر الشركات الأوكرانية قيام الحكومة باتخاذ التدابير، وإنما، وبمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة، تتحرى الشركات السبل التي يُمكن اتباعها لدفع ممارسات النزاهة في الأعمال.

يوضح قانون محاربة الفساد الجديد المسؤوليات المناطة بالشركات، وقد قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بتنفيذ برنامج تدريب تجريبي في مدينة دنيبروبيتروفسك لتنفيذه الشركات والمسؤولين القانونيين حول تطبيق برامج الامتثال. وقد شرع المركز - بالتعاون مع بيكر & ماكنزي - بتدريب التنفيذيين حول ماهية الامتثال لمحاربة الفساد والخطوات التي يتعين على الشركات اتباعها ليتم اعتبارها مُمتثلة. وبينما تُعد فرص جذب أوكرانيا للاستثمارات الأجنبية ضعيفة حالياً، إلا أنه ومتى تمت تسوية الصراع الدائر شرقي البلاد، فسوف تصبح تلك الشركات مستعدة لتأسيس شراكة مع المؤسسات متعددة الجنسيات بهدف جلب الاستثمارات التي تحتاجها أوكرانيا إلى داخل البلاد.

بمنصة لتحسين مجالات محددة من برامج الامتثال. كما انضمت أيضاً الشركات متوسطة الحجم، مع نمو المبادرة، وذلك بهدف الاستفادة من تجربة نظرائها.

تقوم كافة الشركات المنضمة بالتوقيع على تعهد بالنزاهة وتخضع لتدريب وتحصل على الاعتماد متى فعلت آليات الامتثال الداخلية، لتكون بذلك قد رسخت برنامج الامتثال لمحاربة الفساد لديها. يتمحور التدريب والاعتماد حول 71 سؤالاً تتعاطى مع السياسات والإجراءات الداخلية لمحاربة الرشوة - وتحديداً ما إذا كانت تلك السياسات والإجراءات موجودة وما إذا كانت تُطبق عملياً. ومن ثمة، تتم المصادقة على الامتثال من خلال تدقيق خارجي يُجرى كجزء من عملية التدقيق المالي المعتادة لكل شركة. وتُعد هذه المنهجية فريدة وفعالة، تجعل من تعهد النزاهة أمراً قيماً وقابلاً للتطبيق.

## أوكرانيا

في أوكرانيا، شهدت السنوات القليلة الماضية سلسلة من الأحداث السياسية التي جاءت برئيس وبرلمان جديدين، وكان من أهم أولويات الناخبين المطالبة بمحاربة الفساد. أظهرت استطلاعات الرأي أن الفساد يحتل المرتبة الثانية في قائمة مخاوف الشعب الأوكراني - بعد الصراع العسكري مع روسيا، مع إظهار المواطنين مراراً وتكراراً استعدادهم للمخاطرة بحياتهم في سبيل معالجة مشكلة الفساد، وهو أمر غير معتاد بالنسبة لجمهوريات الاتحاد السوفييتي السابق، والتي لطالما التزمت شعوبها بالسلبية. وفي هذه الأثناء، تحتاج الحكومة بشكلٍ مُلحٍ إلى مليارات الدولارات التي يُمكن لبنوك التنمية والبنوك الدولية إقراضها، لتحقيق النمو الاقتصادي.

يُعد الإعلام الحر في أوكرانيا بالغ الفاعلية في كشف الفساد، ولا تتوان المنظمات غير الحكومية الوطنية

الامتثال، مثل ذلك المقدم من مركز المشروعات الدولية الخاصة في كلٍ من كينيا وروسيا وأوكرانيا، على تعريف الشركات المحلية بمزايا ومنافع محاربة الفساد.

وأخيراً، فإن التشديد على مزايا ومنافع ("جزر") برامج الامتثال القوية يُعد أكثر فاعلية بالمقارنة بالتهديد بعقاب عدم الامتثال ("العصى")، كحافز للشركات العاملة في الأسواق الناشئة لكي تؤسس برامج امتثال خاصة بها. كما تساعد هذه المنهجية أيضاً على سد الفجوة القائمة بين ما تفعله الشركات متعددة الجنسيات لدفع أفضل ممارسات محاربة الفساد عبر سلاسل القيمة بالكامل، وما تفعله الشركات المحلية لتحسين بيئات عملها. يوجد تآزر ملحوظ في هذا المجال، وتتمتع جمعيات الأعمال والغرف التجارية وغيرها من مؤسسات القطاع الخاص بوضع يسمح لها بالاستفادة من هذا التآزر لتحسين الامتثال على مستوى الشركات وأيضاً الحوكمة على مستوى الدول.

للتعرف أكثر على جهود مركز المشروعات الدولية الخاصة في مجال محاربة الفساد، يُمكنكم تحميل "الامتثال لمحاربة الفساد: دليل للشركات متوسطة الحجم العاملة في الأسواق الناشئة"، بالإضافة إلى زيارة المدونة الإلكترونية للمركز بعنوان توجهات الامتثال المؤسسي.

هذا وسوف يُركز مركز المشروعات الدولية الخاصة مستقبلاً على الشركات المملوكة للدولة، وذلك نظراً للدور المهم الذي تقوم به في الاقتصاد الأوكراني ولأنها تواجه مخاطر جمة مصدرها الفساد. فبدون ترسيخ تدابير أفضل للحوكمة والامتثال، لن تكون تلك الشركات مستعدة لعملية الخصخصة المزمعة، والتي تسعى إلى تعزيز الاقتصاد بالأموال والحدائق.

## خاتمة

يُعد الفساد مشكلة مؤسسية تستوجب مشاركة مجموعة من أصحاب المصلحة، بمن فيهم جمعيات الأعمال والغرف التجارية والحكومات ومنظمات المجتمع المدني للمساعدة على تغيير الحوافز والممارسات الحالية. وبينما تتباين مواطن الاستفادة بحسب الدولة، فقد نجح مركز المشروعات الدولية الخاصة في تحديد منهجيات عملية للتعاطي مع مشكلات الفساد الممنهج، وذلك عن طريق إشراك القطاع الخاص في الأسواق الناشئة.

أولاً، يتيح العمل الجماعي تحت قيادة مؤسسات القطاع الخاص متابعة الجهود الرامية إلى محاربة الفساد أكثر من قيام الشركات بذلك بمفردها. وقد أظهر عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة في تايلاند بأن مساءلة الشركات عن وعودها في مجال محاربة الفساد عبر الاعتماد وتدقيق الأطراف الثالثة قد يساعد بشكل كبير في دفع العمل الجماعي.

ثانياً، يُمكن تصميم برامج الحوكمة والامتثال بحيث تلائم القطاع الذي تعمل به الشركات، طالما أدركت تلك الشركات فوائد الامتثال المنشود. هذا وتتيح مثل تلك البرامج فوائد تتجاوز مجرد محاربة الفساد، مثل جعل الشركات أكثر جاذبية للشركاء من المؤسسات متعددة الجنسيات وتبنيها لممارسات إدارية أقوى واكتسابها سمعة أفضل. ويساهم التدريب على

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 أو 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.

فرانك براون هو قائد فريق عمل برنامج سلاسل القيمة/ محاربة الفساد في مركز المشروعات الدولية الخاصة  
آنا كومبانيك هي مدير البرامج الإقليمية في مركز المشروعات الدولية الخاصة

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 بموضع 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 صناعات السياسات، وقادة الأعمال، والإصلاحيين المدنيين، والأكاديميين، وغيرهم من المهتمين بالقضايا ذات الصلة بالإصلاح الاقتصادي وعلاقته بتنمية الديمقراطية.