المساعدةُ فى بناءِ ديمقراطيةٍ تُؤتى ثمارَها

مَركِزُ المشروعاتِ الدَّوليةِ الخاصة

مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» مركز تابع لغرفه تجارة الولايات المتحدة الأمريكية لا يهدف لتحقيق الربح. وهو أحد أربعة معاهد أساسية تابعه "للصندوق الوطني للديمقراطية" "NED". وقد دعم مركز المشروعات الدولية الخاصة ١٠٠٠ مبادرة محليه في أكثر من ١٠٠ دوله نامية، وذلك بإشراك القطاع الخاص في نشر سياسته، وفى تحقيق الإصلاح المؤسسي، وتحسين الحوكمة، وتعزيز فهم النظم الديمقراطية المبنية على قواعد السوق. ومن أجل بناء قدرات المنظمات المحلية وتمكينها من تحقيق الإصلاح الديمقراطي والاقتصادي، يقدم المركز لها مساعدات فنية إدارية، وخبرات عمليه، ودعم مالي. وتدعم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية «USAID» برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة.

للحصول على مزيد من المعلومات، يُرجى الاتصال مع:

Center for International Private Enterprise

USA • ٢٠٠٠٥ Washington, DC • ٧٠٠ Fifteenth Street NW • Suite ١١٥٥

web site: www.cipe.org • email: cipe@cipe.org • ٩٢٠٠-٧٢١ (٢٠٢) : .Tel

المساعدة فى بناء
ديمقراطية تُؤتى ثمارها

مركز المشروعات الدولية الخاصة

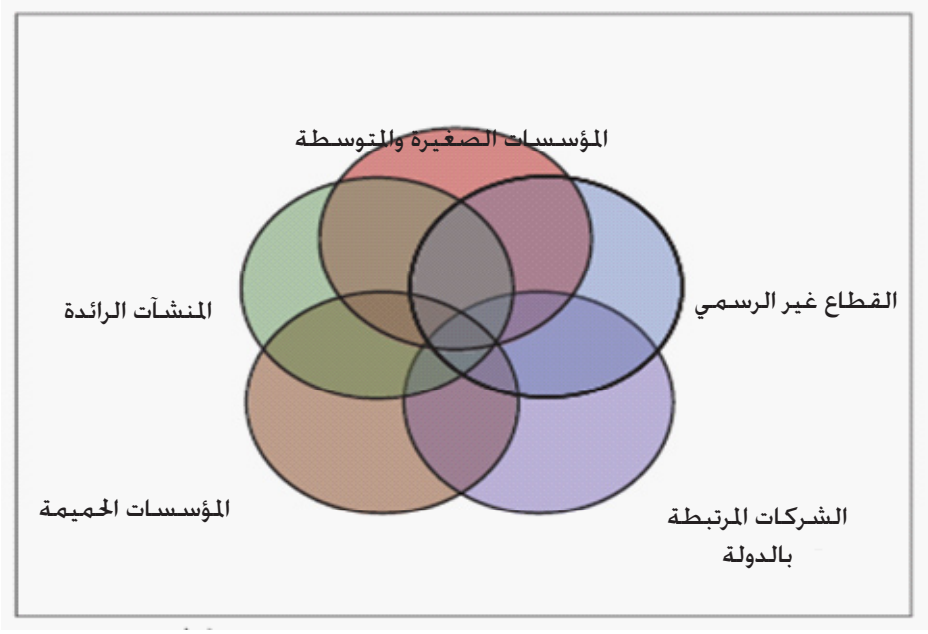
جدول المحتويات

	مقدمة	٥
١	ديمقراطية تؤتى ثمارها: تحسين الحوكمة	٧
٢	الركائز الاقتصادية للتنمية الديمقراطية	١٠
٣	دور مجتمع الأعمال فى التنمية الديمقراطية	١٥
٤	نموذج الأعمال لدى مركز المشروعات الدولية الخاصة	١٨
٥	أساليب العمل	٢٠
٦	محاور البرنامج	٢٢
٧	القيمة المضافة التى يحققها مركز المشروعات الدولية الخاصة	٢٤

مقدّمـــة

يدعم مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» الإصلاحيين في أنحاء العالم كافةً، ممَّن ينهضون بقضية الحرية السياسية والحرية الاقتصادية ويرتقون بها إلى مستويات أعلى. فالديمقراطية هي الأمل الذي يتطلع إليه الناس في أي مكان، لتحسين حياتهم. ولأن الديمقراطيةَ تنمو وتزدهر في بيئة اقتصاديات السوق، فإن مركز «CIPE» يُدرك الدور الحيوي للقطاع الخاص في بناء مجتمعات حرة مزدهرة. وقد وجد المركزُ سُبُلاً لرعاية ودعم الأصوات المستقلة التي تُعبّر عن الإصلاح في أوساط شركاء المركز من القطاع الخاص. تجدر الإشارةُ إلى أنَّ استراتيجيات المناصرة وكسب التأييد، وبرامج بناء القدرات لدى جمعيات الأعمال، المجرَّبة كلها والتي ثبت نجاحها لدى مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE»، تدعم التنمية الديمقراطية على جبهتين: الجبهة الأولى تتمثّل في إنشاء مؤسسات فاعلة ومتجاوبة مع السياسات الحكيمة والحوكمة الرشيدة. أما الجبهة الثانية، فهي تتمثّل في إشراك جميع أنواع رجال وصاحبات الأعمال على مستوى القاعدة، الذين يتولّون عملية الإصلاح ذاتها.

فلماذا إذن يُعتبر مجتمع الأعمال مهماً للتنمية الديمقراطية؟ إنّ من الواجب إعطاء مكوِّنات المجتمع وزناً واعتباراً عند تطبيق أي نمط من أنماط الديمقراطية، ويجب أن يتمتع رجال وصاحبات الأعمال أيضاً بالحرية في التعبير عن أنفسهم سياسياً. ففي الكثير من الأحيان لا تُمثل غالبية مصالح ونشاطات الأعمال المشروعة في العملية السياسية؛ ذلك لأن الأعمال لا تمارس نشاطها ككيان واحد موحَّد. فبينما تستطيع حفنةٌ من النُّخب والأصدقاء المقربون الأقوياء وأصحاب النفوذ احتكار فرص الوصول والنفاذ إلى الحكومة، فإن المنشآت الصغيرة، والمنشآت المتنافسة، والروّاد من قطاع الأعمال غير الرسمي ستكون لهم جميعا مصالح وتوجهات شديدة الاختلاف (انظر الشكل رقم ١). ومن الضروري أن لا يكون مجتمع الأعمال هذا ـ الأوسع نطاقاً ـ مشاركاً فحسب، بل منخرطاً في عملية الإصلاح، بهدف ضمان سيادة المنافسة العادلة وانتشارها، وضمان مشاركة قطاع الأعمال في العمل السياسي على نحو منفتح ونظيف. إن المنافسة الاقتصادية العادلة تُقوِّي تنوّع الأعمال وتعدّدها، مما يخلق مناخا مواتيا للمنافسة السياسية السليمة والصحية، والتحقّق من سلامة وصحة ممارسات السلطة الحكومية. فالديمقراطية تزدهر وتترعرع في الدول ذات الاقتصاديات المنفتحة، والتي توفّر فرصاً عادلةً، وتتحلّى بالمسئولية، وترعى قطاع أعمال مزدهر.



الشكل رقم ١- تنوّع مصالح قطاع الأعمال

لمحة عامة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة

نظرة عامة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة

أسَّست غرفةُ التجارة الأمريكية في عام ١٩٨٣ مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE»، اعتقاداً منها بأن الحريات الاقتصادية والحريات السياسية هي حريات متضافرة مع بعضها البعض. ويتشارك مركز «CIPE» مع جمعيات الأعمال، والمؤسسات البحثية، ومؤسسات القطاع الخاص الأخرى، في الدول التي يتوافر فيها كلٌّ من الحاجة إلى التقدم والفرصة للإصلاح. وتتيح هذه الشراكات الاستراتيجية لمركز «CIPE» المجال لتقديم المساعدة الإدارية والخبرة العملية، والدعم المالي للمؤسسات/المنظمات المحلية لتقوية خبراتها، وتحقيق أهداف تنموية أساسية في الوقت ذاته. ومن الجدير بالذكر أن برامج «CIPE» تتلقَّى الدعم ـ بصفة أساسية ـ من الوقفية الوطنية للديمقراطية، ومن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وأنّ المركز قام ـ منذ تأسيسه ـ بتقديم الدعم لما يزيد عن ١,٠٠٠ مبادرة محلية في ما يربو على ١٠٠ دولة نامية.

رسالة "CIPE"

تعزيز الديمقراطية حول العالم من خلال المشروعات الخاصة والإصلاح الاقتصادي.

يعتبر مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" فريداً من نوعه بين الجماعات التي تدعم المقرطة (أي التحوّل إلى الديمقراطية)، من حيث إنه يحشد القطاع الخاص: مجتمعات الأعمال، والمؤسسات البحثية الاقتصادية، والصحفيين، والمختصين بالأعمال، من أجل الإصلاح.. وذلك عن طريق إثبات أن «قطاع الأعمال على حق في سعيه إلى ممارسة الديمقراطية». ويؤكد مركز "CIPE"، عن طريق تقديم الدليل والبرهان، على أن الدول بحاجة إلى بناء مؤسسات موجَّهة نحو السوق، ومؤسسات ديمقراطية في آنٍ معاً؛ لأنهما يمثلان وجها عملة واحدة. فاقتصاديات السوق، المبنية على مبادئ المشروعات الحرة والملكية الخاصة، لا تستطيع البقاء دون أنظمة ديمقراطية تحمي حقوق الملكية، ودون وجود مؤسسات تكافئ المبادرات الخاصة. وبدورها، فإن الديمقراطية لا يمكن بناؤها في غياب الأسواق الحرة؛ لأن الديمقراطية والأسواق الحرة تتشاركان في الأساس نفسه، وهو: العدالة،والمسئولية، والشفافية والمشاركة. كما أن الإصلاحات التي تُساعد في بناء اقتصاديات السوق تساعد أيضاً في تعزيز المؤسسات الديمقراطية.

أهداف "CIPE"

- تعزيز التنمية للهياكل القانونية والمؤسسية الضرورية لترسيخ الإصلاح الاقتصادي والحفاظ على التوجه نحو اقتصاد السوق.
- تعظيم مشاركة مجتمع الأعمال في العملية الديمقراطية.
- مساندة المنظمات الخاصة القائمة على العمل التطوعي، ودعم حرية تكوين الجمعيات.
- تنفيذ البرامج التي من شأنها تعزيز معرفة قطاع الأعمال، وترسيخ الثقافة الريادية لدى القطاع الخاص.
- زيادة التأييد والفهم للحقوق والحريات والواجبات الجوهرية لمنظومة المشروعات الخاصة الديمقراطية بين أوساط المسئولين الحكوميين، ورجال الأعمال، وعامة الناس.
- زيادة فرص وصول مجتمع الأعمال إلى المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار المبني على الوعي والدراية.

١ | ديمقراطية تُؤتي ثمارها: تحسين الحوكمة

في العديد من الدول التي استطاعت الديمقراطية أن تحقق فيها المزيد من النجاحات، وأُجريت فيها الانتخابات، لا تزال غالبية السكان بانتظار أن تشهد تحسينات ملموسة في حياتها. وفي تلك الدول، قد يتساءل العديد من الناس عن الجانب التطبيقي العملي للديمقراطية، أو قد يصبح وجه الديمقراطية مشوها لا يعبر عن الوجه والطبيعة الحقيقية لها، وقد يصبحون عُرضة للمفاهيم الشعبية أو السلطوية (نوع من الحكم يخضع فيه الفرد وحقوقه خضوعاً كاملاً لمصلحة الدولة) التي تطرح شكلا مخادعا للديمقراطية، يشبهها دون أن يحققها بالفعل. إن أفضل طريقة لتحسين حياة هؤلاء الناس جميعا إنما تتمثل في تحقيق قَدْر أكبر من الإصلاح، وديمقراطية أكثر اكتمالاً، دون التفريط في الحريات السياسية أو الاقتصادية، على أن يكون حجر الزاوية في هذا السياق هو الحاجة إلى حوكمة أفضل. فبينما تخلق الانتخابات أساساً للتمثيل الشعبي، فإن الحكومة الرشيدة النشطة تعد شرطا ضروريا لا بد منه لتحسين حياة الناس.

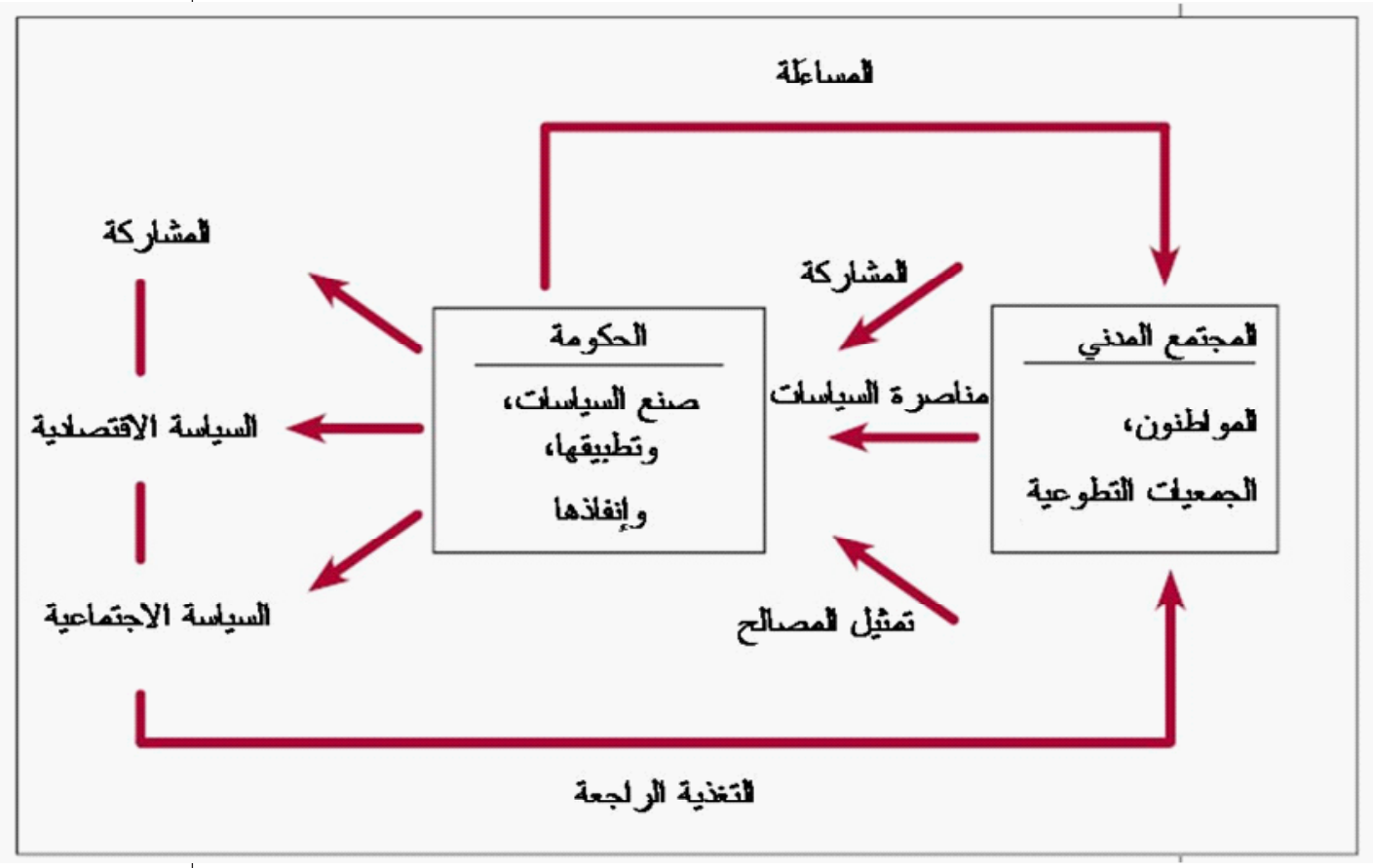
وبالمثل، ففي الكثير من الدول التي تم فيها تحرير الأسواق، بصورة جوهرية،لا تزال غالبية السكان بانتظار جني ثمار النمو المتحقِّق، وهنا فالحل لا يكمن في التراجع عن تحرير الأسواق، بل في استكمال الإصلاحات عن طريق إقامة مؤسسات تُعنى بالأسواق، وتُشجِّع على السلوك المسئول، وتحمي الحريات الاقتصادية للجميع. إذ يجب إعطاء المواطنين الفرصة للمشاركة في الأسواق، وتوفير الحماية لحقوقهم الاقتصادية، وجعلهم جزءاً من الاقتصاد القانوني. وكل هذه الإصلاحات تعتمد على الحوكمة الرشيدة.

كيف تُثمر الديمقراطية بالضرورة

لكي تُحدثَ الديمقراطية فارقاً أو أثراً ذا معنىً، يتحتم عليها أن تؤتي أُكُلها بثلاث طرق (انظر الشكل رقم٢): أولاً، يجب على الحكومة أن تركز وظائفها في تقديم خدمات اجتماعية، وتوفير الأمن، وتحقيق العدالة، وغير ذلك من توفير المدارس، والطرق، والشرطة، ولقاحات التطعيم من الأمراض على سبيل المثال. وثانياً، يجب على الحكومة أن تُيسِّر النمو الاقتصادي لكي تحسِّن مستويات المعيشة، ولا يعني التيسير هنا أنّ الحكومة يجب عليها أن توجّه الاقتصاد، بل يعني أن الحكومة من واجبها أن تدعم مؤسسات السوق، وأن تخلق مُناخاً استثمارياً إيجابياً، وأن تفسح المجال أمام القطاع الخاص كي يزدهر ويترعرع. وثالثاً ـ وهذا ما يميِّز النظم الديمقراطية عن الأشكال الأخرى من أنظمة الحكم ـ فإنه يجب على الحكومة أن تكون سريعة الاستجابة لاحتياجات عامة الشعب ومطالبهم، وهذا يعني أن واجب الحكومة يقتضي مواصلة العمل على هذه التعهدات حتى تمام إنجازها كاملةً، إضافة إلى وجوب قيامها بتشريع السياسات التي تُعالج هموم عامة الناس. ويعتمد مواصلة العمل الملائم بهذا النحو على عاملين: وجود إدارة حكومية قادرة على تنفيذ سياساتها، ووجود آليات عمل متاحة للجمهور لمساءَلة الحكومة عن تعهداتها.

ولكي تستطيعَ الحكومات الديمقراطية أن تقوم بوظيفتها وتتبع السياسات التي تستجيب للاحتياجات الحقيقية لعامة الناس، يتعيّن زيادة قدرات الدولة والمجتمع المدني. فكثيرةٌ هي الحالات التي تفشل فيها الحكومة في أداء وظائفها الأساسية بسبب وجود إطار عمل قانوني متشابك شديد التعقيد، وبسبب السلطة التقديرية الذاتية المُفرطة الممنوحة للمسئولين الحكوميين، وبسبب التأثيرات التي يفرضها الفساد على الإدارة. إن قوة المجتمع المدني هي التي تصوغ شكل ونوعية الأداء الرشيد للدولة، فالمجتمع المدني القوي النشط يستطيع توجيه اهتمام الدولة ومحور تركيزها إلى مجالات الاهتمام الكُبرى لدى الجمهور العام، ويمنع تدخلات سلطة

الدولة في المجالات التي تُقيّد وتكبح حرية القطاع الخاص ومبادراته. إن منظمات المجتمع المدني تُشكّل روابط بالغة الأهمية بين المجتمع والحكومة، وهي التي توجّه مسار مشاركة المواطنين ليصبّ في العملية السياسية، مزوّداً الحكومة بالمعلومات عما يجب عليها القيام به، وهي كذلك تقوم بمراقبة عمل الحكومة وتوجّه مسار المعلومات ليجد المواطنون مردودا لها، مما يساعد على مساءَلة الحكومة وإبقائها مستجيبةً لاحتياجاتهم. وتستطيع الحكومات أيضاً أن تكون أكثر فاعلية إذا عهدت إلى القطاع الخاص القيام بمهمات معيَّنة، وإذا ما ركّزت على تحسين أدائها.



الشكل رقم١: عملية الحوكمة الديمقراطية

كيف تُثمرُ برامجُ مركز المشروعات الدولية الخاصة

تتناول المجالات الأساسية لبرنامج «CIPE» موضوعات تحسين الحوكمة، وتعزيز قدرات منظمات المجتمع المدني، ودعم مشاركة الفئات الاجتماعية المهمّشة في العمليات الديمقراطية. ففي مجال الحوكمة، يدعم مركز المشروعات الدولية الخاصة البرامج التي تقوّي المساءَلة وسيادة القانون، وتوسّع قاعدة المشاركة الجماهيرية العامة، وتُعزّز مشاريعَ المناصرة وكسب التأييد الموجَّهة نحو الإصلاحات القانونية والتنظيمية، كما تُعزّز التنفيذ الفعّال لتلك السياسات. وتعمل الإصلاحات القانونية والتنظيمية، التي تُقلّص العوائق الإدارية لتأسيس وتنفيذ الأعمال، على الحد من محفزات الفساد، وتعزيز إنتاجية القطاع الخاص. ويُعالج مركزُ المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» جانب العرض من الفساد، في برامج حوكمة الشركات لديه، التي تغرس في الذهن قيم المسئولية، والشفافية والمساءَلة، وكلُّها قيمٌ تكتسب الدرجة نفسها من الأهمية لدى قطاع الأعمال والحكومة على حدٍّ سواء.

وفي مجال المجتمع المدني، يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» عن كثب، مع جمعيات الأعمال ومنظمات

القطاع الخاص الأخرى بهدف رفع مستوى كفاءتها. فجمعيات الأعمال المستقلة تعتبر من الجهات التي تمس الحاجة لمشاركتها في عملية تشكيل السياسة الاقتصادية السليمة، من هنا تبرز أهمية إسهاماتها في تحقيق الرفاهية الاجتماعية العامة. ويقدم «CIPE» لتلك الجمعيات والمنظمات المشورة حول كيفية إعداد استراتيجياتها في مجال المناصرة وكسب التأييد، من أجل تيسير وضع سياسات أكثر مواءمة، والوصول إلى مستوىً أفضل من الحوكمة، إلى جانب تبصيرها بكيفية حشد جمهور أعضائها كي يصبحوا شركاء في عملية الحوكمة.

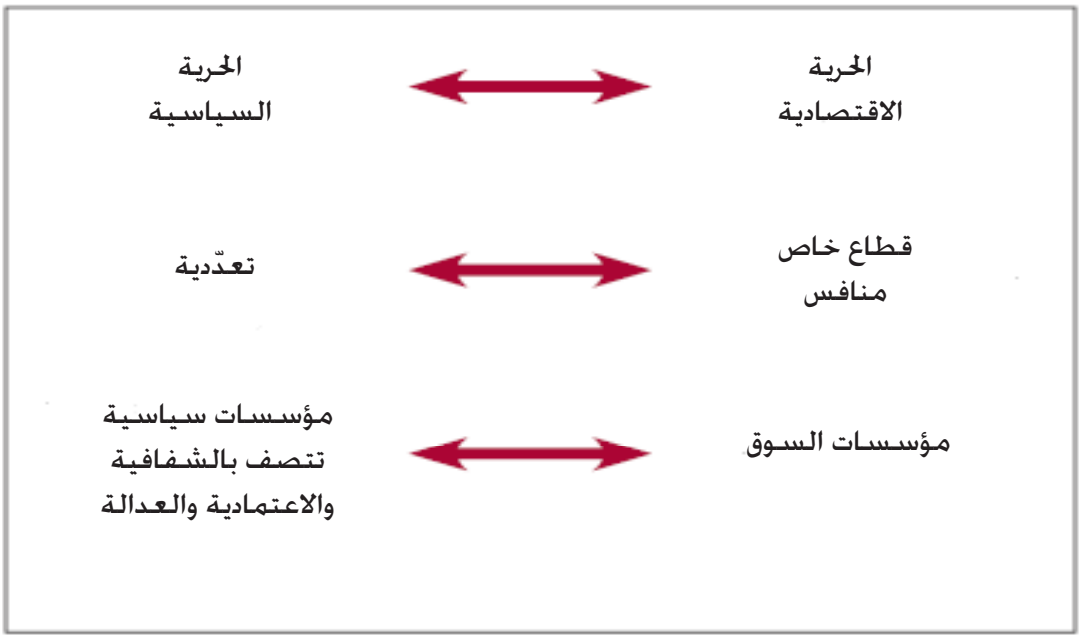
وأخيراً، فإن مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» يعمل مع شرائح من المجتمع مُنعت، ولا تزال تُمنع، من الحصول على فرصتها الاقتصادية والسياسية، فالبرامج التي تستهدف الجماعات المهمَّشة تستكمل الجهود الرامية إلى إصلاح مؤسسات الحوكمة. ويعتقد «CIPE» أن أصحاب الأعمال الصغيرة وغير الرسمية، والرواد والرائدات من أصحاب الأعمال، يجب أن يشاركوا في إيجاد مستوىً أفضل من الحوكمة. وعن طريق قيام «CIPE» ببناء مهارات تلك الشرائح والفئات، وإنشاء جمعيات تمثيلية لهم، ومناصرة حقوقهم الاقتصادية والسياسية، فإن برامجه تستطيع إشراك تلك الفئات في عملية الحوكمة، مما يفتح أمامهم فرصاً جديدةً. وسوف يستطيع هؤلاء المواطنون أنفسهم جني منافع وثمار الديمقراطية، سواءٌ أكان ذلك عن طريق تشجيع الحكومة على أن تكون مستعدةً للمساءلة عن سياساتها وخدماتها، أو عن طريق تمكين هؤلاء المواطنين من تحقيق الاستفادة القصوى من الحرية الاقتصادية المتاحة لهم.

٢ | الركائز الاقتصادية للتنمية الديمقراطية

تتطلب التنمية الديمقراطية تحقيق تقدّم على ثلاثة مستويات: الحرية الفردية، والحياة المستقلة للجمعيات والمؤسسات. فالحريةُ تُتيح المجال للأفراد لتطوير إمكاناتهم وصياغة مصائرهم. والجمعياتُ المستقلةُ تُشكِّل شريان الحياة اللازم للتعدّدية، وهو عنصر ضروري للتمثيل السليم للمصالح، ولفرض القيود على السلطة. أما المؤسسات، فهي تحمي الحقوق وتُحافظ على عملية صنع القرارات التشاركية غير العنيفة، وعلى التنافس الحر والعادل. وعندما يفكّر معظم الناس في هذه المستويات الثلاث ضمن إطار الديمقراطية، تُثار في أذهانهم أمثلة من قبيل الحريات المدنية، والأحزاب السياسية والانتخابات، بالإضافة إلى هذه الأمثلة والضرورات السياسية الأخرى، هناك أيضاً حريات اقتصادية أساسية، وجمعيات ومؤسسات تدعم الديمقراطية.

وفي كل مستوى من تلك المستويات الثلاث، تؤثّر حالة الحياة الاقتصادية للمجتمع في جودة حياته السياسية (انظر الشكل رقم ٣). فالحرية الاقتصادية تُعزز الحرية السياسية، ووجود اقتصاد مفتوح يعمل مع قطاع خاص ديناميكي يسمح للتعدّدية بأن تنمو وتترعرع، ومؤسسات السوق، كالمؤسسات الديمقراطية، تُعزِّز قيم وممارسات المنافسة العادلة التي تنظمها مجموعة عامة من القواعد الشفافة.

وفي الحالات التي تغيب فيها الحرية الاقتصادية والاقتصاد المفتوح ومؤسسات السوق عن الوجود، تكون عواقب ذلك وخيمة على التنمية الديمقراطية. فالأوتوقراطيون (أي «الحكام المستبدون») يجرِّدون خصومهم السياسيين من ممتلكاتهم، والأصدقاءُ المقربون للنُّخب السياسية يهيمنون على منافذ الوصول إلى الموارد الحكومية وعملية صنع السياسات، والفساد يشوِّه نواتج ومحصلات السياسات بينما يفسد حكم القانون والشرعية. أما السيطرة الحكومية على الاقتصاد فتجعل المواطنين اتّكاليين كما تجعل المسئولين الحكوميين غير خاضعين للمساءلة. وأخذا لكل هذه الأمور بعين الاعتبار، فإن الفرص والموارد المتاحة للعمل السياسي المستقل تجفّ وتنضب.



الشكل رقم ٣- النتائج الطبيعية الاقتصادية للديمقراطية

لا يُمكن فهم واستيعاب الحرية السياسية عندما تكون الحرية الاقتصادية بعيدة المنال. وبناء على ذلك، فإن الدمقرطة (التحوّل إلى الديمقراطية) الناجحة تعتمد على الإصلاح الاقتصادي على جبهات عديدة، بما فيها إنشاء مؤسسات ديمقراطية، والنهوض والارتقاء بالحوار المبني على المعلومات بشأن السياسة الاقتصادية، وتمكين القطاع الخاص. إن وجودَ قطاع خاص تنافسي يتحلّى بالمسئولية في إطار اقتصاد مفتوح يوفّر للدولة قوةً أو نفوذاً موازناً مهمًّا، ويَحقِنُ نوعاً من الحِراك الديناميكي في الخطاب السياسي، ويجعل إمكانية وجود مجتمع مدني نشط وحيوي أمراً ممكناً.

يشرح هذا الفصل الروابط الضرورية بين عملية التنمية الديمقراطية وعملية التنمية الاقتصادية بقيادة القطاع الخاص.١ ثم يُحلِّل العملية الديمقراطية إلى مكوِّناتها بطريقة تحدد المتطلبات الاقتصادية لكل مكوِّن، ويختتم نقاشه باستعراض مكوِّنات خطة للعمل.

العناصر المكونة للديمقراطية

أدرك كل من «لارى دايموند» و«ليوناردو مورلينو» أنَّ العمليةَ الديمقراطية مفهومٌ متعدد الأوجه، وأنَّ نوعية (جودة) الديمقراطية أمرٌ له أهميته، فقاما ببناء إطار عمل لتقييم نوعية الديمقراطيات من خلال ثمانية أبعاد.٢ فهذا الإطار الذي أعدّه وصمَّمه الباحثان يلائم ويناسب الدول التى تمرّ بمرحلة تحول ديمقراطي. ويبيّن القسم التالي كيف تتقاطع مكوِّنات اقتصاد السوق مع مكوِّنات العملية الديمقراطية وكيف تُعزِّز تلك المكوِّنات بعضها بعضاً.

• **سيادة القانون** - تحمي سيادةُ القانون الحقوقَ وتضمنُ التعهدات باعتبارها ركناً ضرورياً من أركان صيانة كل من الديمقراطية واقتصاد السوق. وسواءٌ أكان تطبيق القانون في الحياة الاقتصادية أم في الحياة السياسية، فإن هذا التطبيق يحفظ ويصون استقلالية الفرد تجاه الدولة، ويُعزِّز رأس المال الاجتماعي المطلوب لإنجاح مفهوم المجتمعات المفتوحة. «ويشتمل كلٌّ من الإصلاح الاقتصادي والتوحيد الديمقراطي على استحداث توقّعات مستقرة وقواعد بشأن السلوك»، مما يوفّر ضمانات للمستثمرين وللجماعات السياسية المتنافسة.٣ وقد كان المستثمرون وأصحاب الأعمال الروّاد ولا يزالون، في كثير من الأحيان، مناصرين أقوياء لسيادة القانون وللمؤسسات التي تدعم وتعزِّز وجوده، فمتى تم تأسيس هذه السيادة والعمل بها، أصبحت هذه الأمور كلها متاحة لجميع المواطنين للدفاع عن حقوقهم.

• **المنافسة** - حاجج «روبرت دال» مستخدماً الدليل والبرهان قائلاً بأنّ العمل السياسي التنافسي يتطلب وجود نظام اجتماعي تعدّدي. وهذا النظام الاجتماعي التعدّدي يتطلب هو الآخر بدوره وجود اقتصاد لا مركزي.٤ وهذا يتضمن، في حدِّه الأدنى، توزيع السلطة الاقتصادية إلى ما هو أبعد من القطاع الحكومي، بحيث يتم إبقاء احتكارات القلّة (للسلطة) مقيّدة وتحت المراقبة، وحرمان مصالح الأعمال المبنية على الصداقات الحميمة من النفاذ التفضيلي إلى الحكومة. فاقتصاديات السوق تُحفِّز وجود قَدْر أكبر من التعدّدية والتجديد الدوري، عن طريق السماح بوجود تنافس مفتوح والتشجيع على وجوده، وهي ـ أي تلك الاقتصاديات ـ تستكمل بالتالي ما ينقص السوق من أفكار، وتولّد مصادر أكبر من المعلومات.٥ وعلاوة على ذلك، فإن اقتصاد السوق، أو الرأسمالية كما يصفها «بيتر بيرغر»: «توفِّر الفضاء الاجتماعي الذي يستطيع من خلاله الأفرادُ، والجماعات، والشبكات المؤسسية برمتها، التطوّرَ باستقلالية عن سيطرة الدولة... إن الرأسمالية تخلق الفضاء (بمعنى المكان أو المساحة...) والفرصة للمجتمع المدني».٦

وعلي العكس من ذلك، فإن الدَّولانية (تركيز السلطة الاقتصادية والتخطيط الاقتصادي في يد الدولة) تحد من تنافسية القطاع الخاص، وتجعل «تقدُّم المجتمع والفرد معتمداً على سيطرة الدولة وتحكُّمها»٧ ما قد يؤدي إلى تنافس على موارد الدولة غير سليم وغير مُنتج، بل إلى تنافس تناحري. إن التنافس الديمقراطي، شأنه في ذلك شأن تنافس السوق، يجب أن يكون منفتحاً ومشروعاً، ومحكوماً بقواعد اللّعبة الواجبة التطبيق عالمياً فيما يتعلق بحقوق وملكية الأفراد.

• **المشاركة** - تُعطي المشاركة من قبل المواطنين ومنظمات المجتمع المدني معنىً للديمقراطيات وتبثّ فيها روح الحياة. فجماعات الأعمال، مَثَلُها في ذلك مَثَلُ أصحاب المصالح الاجتماعية والاقتصادية الأخرى، لها الحق في المشاركة في صنع السياسات، وفي الحوارات والأنشطة السياسية الأخرى، وتقع على عاتقها مسئولية القيام بذلك. وجمعيات الأعمال، باعتبارها مكوِّناً أساسياً من مكوِّنات المجتمع المدني، تُشارك عن طريق تمثيل مصالح الأعمال، وتبادل المعلومات مع الحكومة والقطاع الخاص، وتثقيف الجمهور بالقضايا الاقتصادية، ووضع التوصيات المعنية بالسياسات.

في كثير من الدول، يُسيء المحتكرون القلّة أو الأصدقاءُ المقربون للمسئولين في السلطة استخدام علاقاتهم بالحكومة في الحصول على مكتسبات، أو إعاقة الداخلين الجُدُد إلى السوق واعتراض سبيلهم. وبناء على ذلك، فإن توسيع نطاق مشاركة منشآت الأعمال، لتشمل المنشآت الصغيرة، والمنشآت المتنافسة، والأعمال غير الرسمية، يعد أمرا حاسما. فمشاركتهم تُسهم في وضع سياسة اقتصادية أكثر تقدُّميةً وفعاليةً، وتوسِّع في الوقت ذاته القاعدة الجماهيرية الداعمة للمقرطة؛ أي للتحوّل إلى الديمقراطية.

• **المساءَلة** - يجب أن تخضع الحكومات للمساءَلة فيما يتعلق بأدائها الاقتصادي. فالأداء الاقتصادي لا يخلق فحسب سياقاً للتحوّل الديمقراطي وتعزيزه،٨ بل إنه أيضاً موضوعٌ يكتسب أهمية حيوية للناس في كل مكان. وإذا ما أُريد للمواطنين أن يتمتّعوا بالمزايا الملموسة للديمقراطية، فإنه يتعيّن عليهم أن يُطالبوا بتحقيق أداء اقتصادي جيد، وأن يدعموا السياسات التي تُعزِّز وتضمن استمرارية هذا الأداء. إن الطبقة الوسطى ومنظمات الأعمال القويتين هما اللتان ـ في أغلب الأحيان ـ تقودان الطريق صوب تقديم هذه المطالب وإخضاع الحكومة للمساءَلة.٩

ويُعتبر نشر الممارسات المسئولة في كل أجزاء الاقتصاد طريقة أُخرى لدعم المساءَلة في النظام السياسي. فكلّما تبنّى الأفراد والشركات قيم المسئولية والشفافية، فإنهم يتوقّعون الشيء نفسه من المسئولين الحكوميين، كما أنهم يسدون الطريق أمام تبادل ممارسة الفساد؛ ذلك لأن الشركات المحكومة (المُدارة) جيداً لا تقدّم فرص الكسب غير المشروع للمال (ابتزاز الأموال...).

• **الحرية** - لا يمكن تحقيق الحرية السياسية دون تحقيق الحرية الاقتصادية. وقد حارب الليبراليون الكلاسيكيون (التّحرريون - الذين يؤمنون بالديمقراطية والإصلاح الاجتماعي....) من أجل تحقيق النوعين المذكورين من الحريّة. فقد ساورهم القلق ـ بصفة أساسية ـ من المخاطر التي تعرّضت لها تلك الحرية من جانب الدولة. فالحكومة ذاتها التي تستطيع ـ بطريقة جُزافية ـ وضع اليد على الممتلكات الخاصة، تستطيع كذلك انتهاك الحقوق المدنية الأساسية، وقمع المعارضة، والحُكم دون أخذ موافقة المحكومين على ما تحكم به.

فالحريةُ تُطلق العنانَ للمبادرة والإبداع الفردي، مما يُفسح المجال أمام الأفراد والمجتمعات لكي تحقِّق إمكاناتها وقدراتها، والتنافسية وحرية الاختيار في الأسواق الاقتصادية والسياسية يَسمحان للمواطنين بمتابعة

أحلامهم وتحقيق المزيد مما يرغبون في تحقيقه. كما أن ثقافة العمل الريادي، المستند إلى المبادرة والمخاطرة، تُعزز الثقافة السياسية لإشراك المواطنين وإمساكهم بزمام القيادة. وكذلك فإن حرية المعلومات توسّع الفرصة وتحسّن عملية صنع القرار في نوعي السوق المذكورين كليهما: السوق الاقتصادية والسوق السياسية، فما إن تنفتح القنوات لتبادل المعلومات الاقتصادية، حتى يصبح من الصعوبة بمكان تقييد تدفق الأنواع الأخرى من المعلومات.١٠

وضع «دياموند» و«مورلينو» قائمة بالحقوق، في الملكية الخاصة وفي العمل الريادي، أسمياها قائمة «الحقوق الاقتصادية المدنية». وثمة حقٌّ اقتصادي ضروري آخر، ألا وهو الحق في حرية إنشاء الجمعيات، وهو حق حيوي للمنشآت الخاصة، وجمعيات الأعمال، واتحادات الأعمال، والجمعيات الاقتصادية الأخرى. إن الدفاع عن هذه الحقوق الاقتصادية من قبل المواطنين والجمعيات الاقتصادية والمؤسسات القانونية يُنشئ الأساس السليم للدفاع عن الحريات السياسية.

• **المساواة** - تتطلب الديمقراطية تحقيق المساواة أمام القانون، وتكافؤ الفرص. وقد أُقيمت أنظمة السوق أيضاً على أساس تكافؤ الفرص التي يشار إليها غالباً بتعبير «ميدان اللّعب المستوى». وبعبارة أخرى، فإن النظامين كليهما يفترضان مقدماً توافر الفرص للمشاركة والعدالة في التعامل معهما. وتُوجد نقطتان في أنظمة السوق يتم إغفالهما بشكل عام: الأولى، وهي اعتبار الأسواق المفتوحة آلية العمل الفضلى في خلق الفرص الوظيفية؛ أي طريقة خلق الفرصة لأغلبية السكان. والثانية، هي وجود قطاع غير رسمي كبير في العديد من الدول النامية، يشكّل تجمّعاً للمواهب الريادية المُغلقة أمامها الفرص في الانضمام إلى القطاع الرسمي. إن إدماج القطاع غير الرسمي في النظام الرسمي من شأنه أن يوسّع الفرصة المتاحة للشرائح السكانية الأشد فقراً، وأن يُعطيها حصة في نظام ديمقراطي موجّه نحو السوق.

• **سرعة الاستجابة** - تشير سرعة الاستجابة إلى قدرة الديمقراطيات على توليد النتائج السياسية التي يتطلع إليها المواطنون. ويتطلب الأداء الاقتصادي وجود سياسات رشيدة، ويولّد في الوقت نفسه الموارد التي تدعم تنفيذ السياسات. تستفيد السياسة الاقتصادية من الأسواق االقوية، على وجه الخصوص، من خلال توفير المؤشرات السعرية، الأمر الذي تفتقده الاقتصاديات الموجَّهة. وتُعدُّ منظمات/مؤسسات الأعمال مصدراً قيّماً آخر للمعلومات الاقتصادية، وهي بالإضافة إلى ذلك تستطيع تخفيف وطأة العبء عن كاهل الحكومة عن طريق خدمة مختلف احتياجات القطاع الخاص مباشرةً، وتبعاً لذلك، فإن الحكومة تستطيع خلقَ بيئة أكثر فاعلية للسياسات عن طريق دعم تشكيل السوق وحرية إنشاء الجمعيات في القطاع الخاص.

ماذا علينا أن نفعل

إن وجودَ ديمقراطية دون وجود اقتصاد للسوق أمرٌ لا يمكن تصوّره أو تخيّله تقريباً. ولا يوجد مثال مناسب يُساقُ أو يضربُ عن ديمقراطية راسخة الدعائم تفتقر إلى وجود مؤسسات السوق وقطاع خاص مستقل.١١ ومع أنه لا يوجد مسار وحيد للتحوّل من نظام سلطوي إلى نظام ديمقراطي، إلا أنه من الواضح أن المقرطة الناجحة تستلزم تأسيس أحد أنماط اقتصاد السوق.

وبسبب العلاقات المتداخلة العديدة بين التنمية الاقتصادية والتنمية السياسية التي ورد ذكرها بإيجاز أعلاه، فإن الفشل في إصلاح المؤسسات الاقتصادية يُعيق التقدم الديمقراطي. وعلى العكس من ذلك، فإن إنشاء وتطوير قطاع خاص حر وتنافسي يولّد فرصاً عديدة تؤثّر في التحوّل السياسي. وفيما يلي عرضٌ موجز للخطوات الأساسية التي يُمكن اتّخاذها.

• **بناء مؤسسات السوق** - لا تقوم اقتصاديات السوق على غياب الحوكمة، بل إنها تقوم على مجموعة من المؤسسات. فحقوق الملكية، وقانون العقود، وقانون كسر الاحتكار (حماية التجارة من القيود والاحتكارات والممارسات غير العادلة...) تعتبر أمثلةً مهمةً على ذلك. ويجب على هذه المؤسسات ترسيخ القيم، ومنها على سبيل المثال، الشفّافية، والتحلّي بالمسئولية، والعدالة، إضافة إلى القيم التي تدعم الديمقراطية أيضاً.

• **بناء سيادة القانون** - تُيسِّر مؤسسات السوق المبادرة الفردية والتجارة بين أناس لا يعرفون بعضهم، ويتعيّن على حكم القانون أن يدعم تلك المؤسسات وأن يُطبِّق مبادئها دون تحيّز لكي تكون فعّالةً ومؤثّرة.

• **إفساح المجال للقطاع الخاص** - حصر مجال عمل القطاع العام والحدّ منه، وتقليص الأنظمة المعرقلة لتأسيس الأعمال وممارستها، والتشجيع على الانسياب الحر غير المقيّد للمعلومات الاقتصادية، والسماح لجمعيات الأعمال الطوعية بحرية الاجتماع والاتحاد.

• **تطوير إسهامات القطاع الخاص** - يعتمد صنع السياسات الاقتصادية الرشيدة على وجود المعلومات الاقتصادية الدقيقة، ويخدم إشراكُ جماعات الأعمال في الحوار الديمقراطي المفتوح تحقيق الأغراض الثنائية من حيث إيجاد جمهور جديد داعم للديمقراطية وتحسين السياسة الاقتصادية في آنٍ معاً.

• **إنشاء وتطوير المؤسسات السياسية** - المؤسسات المعنية بالانتخابات، والحوكمة، والتمثيل، تحظى بالأهمية لدى القطاع الخاص وعامة المواطنين على حد سواء، إذ يجب على تلك المؤسسات أن تُعزِّز مؤسسات السوق، وبدورها، فإن مؤسسات السوق ستعزِّز المؤسسات المعنية بالانتخابات والحوكمة والتمثيل.

٣ | دور مجتمع الأعمال في التنمية الديمقراطية

تُبنى الديمقراطية وتُعزَّز عن طريق مشاركة نطاق عريض من المواطنين وجماعات المصالح. ويتعيّن على قطاع الأعمال ـ بمشاركة المواطنين الآخرين وشرائح من المجتمع ـ أن يقوم بالجزء الذي يخصه في التنمية الديمقراطية. وباعتبار قطاع الأعمال جزءاً أساسياً من المجتمع المدني، فإنه يمتلك الموارد ورأس المال البشري والقدرات الخاصة بحلِّ المشكلات، والتي يمكن أن تعود بالنّفع على المجتمع برمته. فالقطاع الخاص المشارك سياسياً يمكن أن يُحسِّن عملية صنع السياسات، ويمثّل المصالح الاقتصادية المشروعة، ويدافع عن الحقوق والمؤسسات الديمقراطية.

لقطاع الأعمال حصةٌ في الديمقراطية. فمن المرجّح أن تمتنع الحكومات الديمقراطية عن المصادرة الجزافية العشوائية للممتلكات، بدرجة أكبر من امتناع الحكومات السلطوية عن ذلك، وأن تقوم الحكومات الديمقراطية بحماية الانسياب الحر للمعلومات، وأن تتلقّى المُعطيات/الإسهامات في السياسة الاقتصادية، وأن تسعى جاهدةً لتحقيق اقتصاد مزدهر بشكل عام. فالديمقراطيات الليبرالية تحترم سيادة القانون، وحقوق الأفراد ومبادراتهم، وصنع السياسات بطريقة تتّصف بالشفافية. وكل هذه العوامل تفيد مجتمع الأعمال والمجتمع ككل. وفي ظل الحكم السلطوي، قد تزدهر مجموعة ضيّقة من النُّخب الاقتصادية، في حين تستطيعُ مجموعةٌ متنوعة كاملة من منشآت الأعمال ـ في ظل وجود مجتمع ديمقراطي ـ الاستثمار في الفرص الاقتصادية المتاحة وفي خدمة السكان لقطاع الأعمال حصةٌ في الديمقراطية. فمن المرجّح أن تمتنع الحكومات الديمقراطية عن المصادرة الجزافية العشوائية للممتلكات، بدرجة أكبر من امتناع الحكومات السلطوية عن ذلك، وأن تقوم الحكومات الديمقراطية بحماية الانسياب الحر للمعلومات، وأن تتلقّى المُعطيات/الإسهامات في السياسة الاقتصادية، وأن تسعى جاهدةً لتحقيق اقتصاد مزدهر بشكل عام. فالديمقراطيات الليبرالية تحترم سيادة القانون، وحقوق الأفراد ومبادراتهم، وصنع السياسات بطريقة تتّصف بالشفافية. وكل هذه العوامل تفيد مجتمع الأعمال والمجتمع ككل. وفي ظل الحكم السلطوي، قد تزدهر مجموعة ضيّقة من النُّخب الاقتصادية، في حين تستطيعُ مجموعةٌ متنوعة كاملة من منشآت الأعمال، في ظل وجود مجتمع ديمقراطي، الاستثمار في الفرص الاقتصادية المتاحة وفي خدمة السكان.

القطاع الخاص والتعدّدية

يُسهم أي قطاع خاص مستقل إسهاماً كبيراً في الديمقراطية عن طريق توسيع نطاق التعدّدية في المجتمع وفي الممارسة السياسية. وكما لاحظ «كارل جيرشمان» ـ رئيس الصندوق الوطني للديمقراطية: «وجود تعدّدية اجتماعية نشيطة أمر حيوي في كل مرحلة من مراحل التنمية الديمقراطية». ففي المجتمع، توفّر الجمعيات الطوعية «الفضاء اللازم للنشاط الاجتماعي والفكري المستقل»، وفي عالم السياسة، فإن تلك الجمعيات الطوعية «تُقدِّم القنوات اللازمة لمشاركة المواطنين، والتحقّق من التمدّد غير المضمون للسلطة الحكومية».[١٢]

يقوم القطاع الخاص، أثناء ممارسته لنشاطاته الاعتيادية، بزيادة التنوّع والتعددية داخل المجتمع. فوجود عدد وافر من الشركات المنافسة، التي تلبّي الاحتياجات المتنوعة وتتبادل الأعمال بصفة متواصلة، يولّد مراكز وشبكات مستقلة من النشاط الاقتصادي والاجتماعي. ومذهب الفردية (الذي ينادي بعدم ضرورة خضوع المبادرة والمصالح الفردية لسيطرة الحكومة أو المجتمع أو رقابتهما) تنتعش في البيئة التنافسية والريادية للأعمال. وعندما

يلتقي الأفراد معاً في منشآت الأعمال والنقابات المهنية، فإنهم يطوّرون مهاراتهم التنظيمية واعتمادهم على الذات.١٣

كثيراً ما تُقيّد الحكوماتُ السلطوية الحريّات الاقتصادية، وهذا يكبدها تكاليف باهظة تؤثّر في الاقتصاد بشكل عام. إضافة إلى تأثيره في قاعدة الموارد وفي شرعية الحكومة. إن الإكراه ليس وسيلةً ناجحةً لتحفيز الاستثمار، وتعزيز الابتكار، وتخصيص وتوزيع الموارد بكفاءة.١٤ ونتيجة لذلك، فقد امتنعت بعض الحكومات السلطوية، مثل نظامي الحكم السابقين الكوري والتايواني، عن كبح جماح الاقتصاديين، وبذلك أفسحت المجال للتعدّدية الاجتماعية وبداية انطلاق الديمقراطية.

جمعيات الأعمال كمنظمات مجتمع مدني

يستطيع أصحاب الأعمال ـ ذكوراً وإناثاً ـ أداء دور نشيط وفاعل في التنمية الديمقراطية لو أنهم اتّحدوا في المطالبة بتطبيق الحوكمة الرشيدة والسياسات الجيدة. وتشكّل جمعيات الأعمال التطوعية شريحةً مهمةً من المجتمع المدني، وهي تعمل، عن طريق تمثيل مصالح الأعمال وتيسير مشاركة القطاع الخاص في الحوار المفتوح حول السياسات، على إشراك مجتمع الأعمال في العمليات الديمقراطية مما يخدم غايتين: تعزيز دعم قطاع الأعمال للديمقراطية، وممارسة الضغط لحمل الحكومة على الاستجابة للعمليات الديمقراطية.

لقد أُغفلت الآثارُ الإيجابية لجمعيات الأعمال في أحيان كثيرة، ولا تزال هذه الآثار تُغفل في الوقت الحاضر، بسبب الاعتقاد السائد بأن العمل الجماعي كله ـ الذي يمارسه قطاع الأعمال ـ ينطوي على محاولات لإعادة توزيع ثروة القطاع العام دون توليد قيمة إضافية نتيجةً لذلك. وفي الواقع، فإن العمل الجماعي من جانب قطاع الأعمال يُمكن أن يُحسِّن سياسة الحكومة، ويقضي على التشوّهات التنظيمية التي تشجّع على ممارسة الفساد. وتُوجد طريقتان أساسيتان لتحسين الرّفاه الاجتماعي، وتعزيز الديمقراطية، من خلال العمل المنسَّق والمتضافر من جانب قطاع الأعمال. الطريقة الأولى تتمثّل في ضرورة قيام الجمعيات بالمطالبة بوجود السياسات وبدعم هذه السياسات (ليس على سبيل المِنَّة أو صُنع المعروف أو الإحسان) التي تُفيد طيفاً واسعاً من منشآت الأعمال وأصحاب الأعمال الروّاد. فسياسات من هذا القبيل مفيدة للاقتصاد ككل، بمن فيهم العاملون الذين يستفيدون من خلق فرص العمل، والمستهلكون الذين يستفيدون من سلع وخدمات أرخص ثمناً وأفضل جودةً. أما الطريقة الثانية، فتتمثّل في ضرورة أن تكون الجمعيات مثالاً يُحتذى به على الممارسة الديمقراطية الجيدة، عن طريق طرح مطالبها بطريقة شفّافة، وليس خلف أبواب مغلقة، وذلك كي يتعلّم الجميع، ويتحاورون، وفي نهاية المطاف يُخضعون الحكومة للمساءَلة عن القرارات ذات العلاقة بالسياسات.

الوظائف الديمقراطية لجمعيات الأعمال

هناك العديدُ من الأدوار الإيجابية التي تستطيع جمعيات الأعمال المستقلة أن تؤديها، والتي تُساعد في استحداث أو ترسيخ الأنظمة الديمقراطية:

فأولاً، تمثّل الجمعيات مصالح قطاع الأعمال، ومن ثم فهي تحدّد أفضليات منشآت الأعمال، وتبعا لذلك تقوم بتجميعها، والتوفيق فيما بينها، وتوجيه مسارها نحو إعداد توصيات متماسكة للقطاع بشأن السياسات. ولأن القطاع الخاص شديد التنوع بطبيعته، فإن الجمعيات تلعب دوراً ضرورياً أساسياً في بناء التوافق في الآراء وإسماع أصوات اللاعبين الاقتصاديين الصغار. كما أن التمثيل من جانب جمعيات الأعمال يستكمل تمثيل المصالح من جانب الأحزاب السياسية، وقد يسترعي الاهتمام بالقضايا الاقتصادية التي لا تشكّل أولويات على برامج العمل (الأجندات) الحزبية.١٥

وثانياً، فإن قطاع الأعمال المنظَّم يمكن أن يعمل كثقل موازِن، أو كقوة نفوذ موازية للدولة. يرفض الأفعال المسيئة أو العشوائية من جانب الدولة، ويُطالب بالمساءَلة. وباعتبارهم جزءاً من المجتمع المدني، فإن أصحاب وصاحبات الأعمال ومنظماتهم ومؤسساتهم يشاركون جميعًا في التبادل المفتوح للآراء وفي الحوار الجماهيري العام. وفي آنٍ واحد معاً، تُسهم منظمات الأعمال في تعدُّدية التعبير، وتُوفِّر منبراً عاماً على نحو يمكّن قطاع الأعمال من الإفصاح بوضوح وصراحة عن رأيه، ويشارك بصورة شفَّافة في صنع السياسات.١٦

وثالثاً، فإن جمعيات الأعمال تدعم صنع السياسات الاقتصادية الراسخة الجذور بصورة أفضل، عن طريق تبادل المعلومات مع الحكومة. فالجمعيات تتبادل كمًّا متنوعاً من المعلومات مع أعضائها أيضاً، بما في ذلك المعلومات ذات العلاقة بالعمليات القانونية والتنظيمية، وعن حقوقهم والتزاماتهم. والجمعياتُ تعمل أيضاً كمنبر يستطيع الأعضاء عبره تبادل وجهات النظر والتجارب/الخبرات بشأن المسائل ذات الاهتمام المشترك لمجتمع الأعمال وللمجتمع ككل.١٧

ورابعاً، فإن منشآت الأعمال التي تعمل معاً بانسجام تستطيع حلّ مشكلات الحوكمة، الأمر الذي يخفِّف العبء عن كاهل الدولة. فعدد من المشكلات التي تقع ضمن القطاع الخاص يمكن تناولها من خلال الحوكمة الذاتية والخدمات التي تقدِّمها الجمعيات. ومن حين إلى آخر، تقوم الجمعياتُ بمساعدة الحكومات في عملية تنفيذ السياسات.١٨

وختاماً، فإن الجمعيات يمكن أن تُضفي الطابع المؤسسي على مشاركة قطاع الأعمال في العمليات الديمقراطية. فعندما يرى أعضاءٌ متنوعون من القطاع الخاص، ابتداءً من الشركات الكبيرة الرائدة وانتهاءً بمنشآت الأعمال الصغيرة الأساسية على مستوى القاعدة، أنّ لهم رأياً يُسمعُ في عملية صنع القرار، وأنّه يمكنهم أن يشكِّلوا قوةً لإحداث التغيير الإيجابي، فإنهم يستطيعون أن يصبحوا جمهوراً مهماً مناصراً ومؤيداً للديمقراطية.

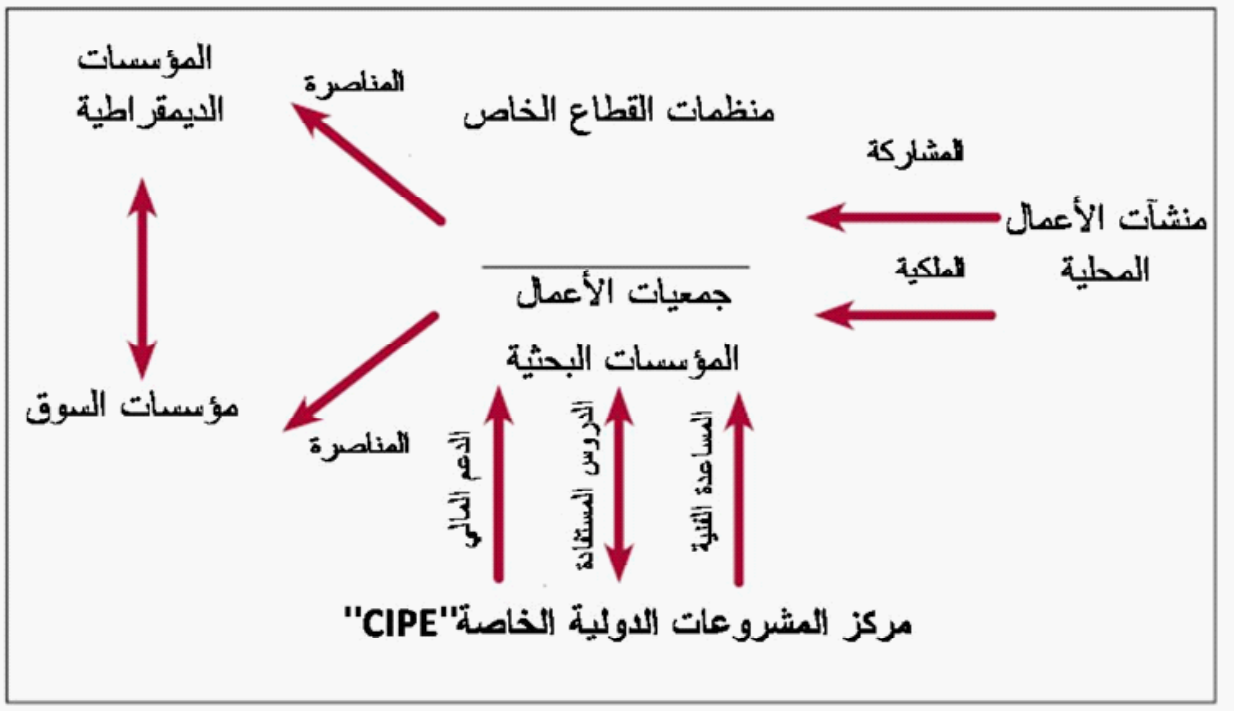
٤ | نموذج الأعمال
لدى مركز المشروعات الدولية الخاصة

يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» وفق «نموذج أعمال» يصف منطق النهج الذي يعتمده المركز للإصلاح، ويبيّن الطريقة التي يُنّفذها في تحقيق رسالته (انظر إلى الشكل رقم ٤). وتنطلق أسس النموذج من النظريتين السياسية والاقتصادية، ويحتوي على مكوّنات يُعزّز بعضها بعضاً، وهو موجّه صوب التطبيق العملي لمبادئ الإصلاح. كما أنه ينظّم نشاطات الموظفين بما يتّفق مع رسالة منظمتهم، ويمنح التماسك لعمليات «CIPE» برمتها. ويبيّن النموذج الكفاءات الأساسية للمركز وتعهّده والتزامه بالإصلاح المفيد الثابت والباقي الذي يخدم الصالح العام.

تعزيز الديمقراطية ودعم الإصلاح الموجّه إلى السوق - إدراكاً من «CIPE» بأنّ الحرية السياسية والحرية الاقتصادية متضافرتان، فإنه يركّز مبادراته الإصلاحية في نقطة تلاقي الحريتين معاً. وتسعى برامج «CIPE» إلى تحقيق الهدفين في آنٍ واحدٍ معاً.

تمكين منظمات/مؤسسات القطاع الخاص - يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» بالشراكة مع منظمات الأعمال الخاصة الطوعية، وهو في العادة يعمل أيضاً مع جمعيات الأعمال أو المؤسسات البحثية. فهو يدعم التطور التنظيمي لتلك الجمعيات والمؤسسات، وذلك لكي تشارك في العملية الديمقراطية كمكوّنات تكفي نفسها بنفسها دون دعم خارجي، وكجزء لا يتجزأ من المجتمع المدني:

- فمنظمات الأعمال توفّر المعلومات والخدمات التى تقوّي القطاع الخاص وثقافة العمل الريادي.
- ومركز «CIPE» يُعزّز قدرة جمعيات الأعمال على إشراك أعضائها في الحوار الديمقراطي المعني بالسياسات.



الشكل رقم ٤ - نموذج الأعمال المعتمد لدى مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE»

التشجيع على الإصلاح المؤسسي والارتقاء به - البناء المؤسسي عملية طويلة الأمد تُثمر منافعَ طويلة الأمد أيضاً. فالمؤسسات الملائمة والمصمَّمة جيداً تعمل كمرتكزات وأسس للنمو الاقتصادي وللحكم الديمقراطي الرشيد. كما أن مؤسسات اقتصاديات السوق الناجحة والممارسات الديمقراطية الحقة، تقومان معاً على قواعد واضحة وشفَّافة تُعزِّز الاستقرار والفرصة والحرية.

التركيز على المناصرة التي تقوِّى الأسواق وتنهض وتتقدّم بمصالح الأعمال المشروعة، وتُنمِّي مشاركة الأعمال في العمليات الديمقراطية:

- إجراء الأبحاث والتحليل، دون تقديم توصيات ومتابعتها حتى يتم الانتهاء من تنفيذها، لا يكفي لحفز التغيير.
- مشاركة القطاع الخاص في عملية صنع السياسات على مستوى القطاع العام انطلاقاً من القاعدة صعوداً، تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح.
- من خلال مناصرة مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» لسياسته الخاصة، فإنه يقوم بزيادة دعمه وفهمه للحقوق، والحريات، والالتزامات الضرورية والأساسية لإقامة نظام ديمقراطي للمؤسسات الخاصة.

تعزيز الملكية المحلية والمساءَلة لجميع أوجه إدارة المشاريع

- يجب أن يكون المشروعُ ذا أهمية استراتيجية للمنظمة الشريكة، التي يجب عليها أن تتعهّد بتقديم مواردها الخاصة للمشروع.
- يجب على المنظمات الشريكة المحتملة، المبادرة إلى طرح أفكار البرنامج، ويجب أن تظلّ مخلصة لأهدافها، وأن لا تتبّع أجندة (برنامج عمل) الجهة المانحة.
- نادراً ما يشارك مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» في إنشاء منظمات/مؤسسات جديدة بالكامل.

تطبيق الدروس المستفادة من أي جزء من العالم للمساعدة في مواجهة التحديات في مكان آخر منه. وتجدر الإشارة إلى أن «CIPE» ينشر الخبرات الملائمة والنماذج اللازمة للتطبيق العملي لمبادئ الإصلاح.

٥ | أساليب العمل

خلافاً لما تقوم به في العادة أية منظمة مقدِّمة للمِنَح أو أية وكالة تنموية، يعمل مركز «CIPE» من خلال ثلاث طرق متميِّزة في العمل، مما يثمر عن تحقيق موارد مالية، وفكرية وبشرية ملائمة للظروف المحلية ولحاجات الإصلاح. وفي الكثير من الحالات، يقود المركز المنظمات الشريكة المحلية التي تُنفِّذ برامجها الخاصة بها، وهو بهذه الطريقة يقدّم لها المساعدة التي تحتاج إليها بينما تقوم ببناء ملكيتها واستدامتها، وهذا ما يتحقق في المقام الأول. أما في المقام الثاني، فإن «CIPE» يقوم برعاية قادةٍ إصلاحيين ويبصرهم بطريقة بناء القدرات التنظيمية لدعم مبادرات الإصلاح. وأخيراً، يقوم بنشر رسالة الإصلاح في الأماكن التي تغيب فيها القيم والمبادئ الديمقراطية وقيم مبادئ السوق غياباً واسع النطاق، أو تعاني من خلل وضعف في فهمها.

برامج الشراكة - الشركاء المحليون - وهم في العادة جمعيات قطاع الأعمال والمؤسسات البحثية - هم الذين يُمسكون بزمام قيادة هذه البرامج. وتقوم تلك الجماعات والمؤسسات بتشخيص الاحتياجات وحصرها، وتصوغ الحلول، وهنا يقدّم مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» المساعدات الإدارية، والخبرة العملية، والدعم المالي على شكل مِنَح لتقوية خبرات الشركاء أثناء قيامها بتحقيق الأهداف التنموية الأساسية. وتشمل برامج الشراكة ما يلي:

- تقييم الاحتياجات ووضع أجندة الاعمال.
- إعداد خطة عمل (برنامج العمل).
- تنفيذ تلك الخطة.
- التقييم الشامل والمتابعة.

ويقوم خبراءُ «CIPE» ـ الإقليميون والفنيون ـ بمهمة التوجيه المستمر وتقديم المساعدة الفنية. وبما أن برامج الشراكة تدعم مناصرة السياسات، وخدمات الأعمال، والبرامج التثقيفية/التعليمية، والأهداف التنموية الأخرى، فإنه يتعيّن إذن على المنظمات الشريكة أن يكون لديها قواعد شعبية داعمة ومناصرة لها، وخطة عمل مفصَّلة، وأن تقدّم للمشاريع، في الأحوال العادية، أموالاً معادلة لأموال المِنَح.

أهمية الشراكات

إن وجود شركاء محليين يشاركون بنشاط، ويأخذون زمام المبادرة في البرامج يؤسس لامتلاك مقومات عملية الإصلاح، كما أنهم يسهمون أيضاً في إدماج المعارف الأساسية بالترتيبات والاحتياجات المؤسسية المتعلقة بالواقع المحلي في تصميم المشروع.١٩ ومن جانب مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» فإن مشاركته النشطة والفعالة، تمكّن من نقل القدرات الفنية والإدارية إلى الشركاء من المنظمات، إضافة إلى تبادل الخبرات الدولية الفعالة في مجال الإصلاح. وعلاوة على ذلك، فإن الشراكات تشكّل أساس العلاقات الفكرية الدائمة.٢٠

التطور المهني والتنظيمي - في العديد من الدول التي أصبحت تمارس الديمقراطية منذ عهد قريب، تفتقر جمعيات ومنظمات الأعمال ـ في الكثير من الأحيان ـ إلى الخبرة والقدرة المؤسسية على تقديم المساعدة لأعضائها، أو على الإسهام في الحوار بشأن السياسات. وفي هذا المجال، يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» بتصميم برامج تدريب أعضاء الإدارة لجمعيات الأعمال، بطريقة تهدف إلى التشارك في أساليب الإدارة الأساسية، وتبادلها مع المسئولين التنفيذيين بالجمعيات في أنحاء العالم كافة، حيث يتعلّم أولئك

التنفيذيون ويناقشون طرقاً عملية تستطيع منظماتهم/مؤسساتهم من خلالها دعم منشآت الأعمال الصغيرة والتنمية الاقتصادية العامة للمجتمعات المحلية، ومعرفة كيفية قيام المنظمة/المؤسسة بتعزيز أخلاقيات العمل وأسس التخطيط الاستراتيجي. ويُمكن لقادة المؤسسات البحثية أيضاً أن يتلقّوا التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي والمناصرة. ويقدم مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» أيضاً برامج تثقيفية/تعليمية في عالم الأعمال والاقتصاد، إضافة إلى تقديم تدريب على المهارات المتخصصة للصحفيين، ومديري الشركات، وأصحاب الأعمال الروّاد والشباب. ويقود البرامج التدريبية المذكورة ممارسون متخصّصون في ذلك، ويتم تعميمها بمشاركة من الإسهامات المحلية.

البرنامج التدريبي لإدارة جمعيات الأعمال:

يسهم برنامج»CIPE» للتدريب الإداري في تبادل تقنيات الإدارة الأساسية مع المديرين التنفيذيين للجمعيات في أنحاء العالم. واستنادا إلى برنامج التعليم المستمر التابع لغرفة التجارة الأمريكية، فقد تمت مواءمته ليرتكز على خبرات «CIPE» للاستخدام على المستوى الدولي.

هذا البرنامج يستند على خبرات «CIPE» في إدارة الجمعيات في ٢٥ منطقة، إضافة إلى مجموعة من الممارسين ذوي الخبرة من المسئولين التنفيذيين ـ الحاليين والسابقين ـ لغرف التجارة والجمعيات. ويكتسب المشاركون في هذا البرنامج العديد من المعارف، حول دور جمعيات الأعمال في المجتمع الديمقراطي، ومناصرة السياسات العامة، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة المالية، وأخلاقيات العمل، وتطوير العضوية، وتنمية المشروعات الصغيرة، وغير ذلك. ونتيجة للتدريب على أيدي الكوادر المهنية ذات الباع، تكتسب جمعيات الأعمال قيادة أقوى، وممارسات إدارية سليمة، وتحسين المصداقية، وقدرة أكبر على القيام بجهود المناصرة ومواصلة مهامهم.

مناصرة السياسات وإدارة المعارف - تُعزِّز برامجُ مناصرة السياسات وإدارة المعارف، التي يُقدمها مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE»، فهم أفكار ومبادئ الإصلاح الديمقراطي الموجّه نحو السوق، ويستخدم كلاًّ من وسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية لتزويد صانعي السياسات، وقادة الأعمال، وغيرهم بمعلومات قيّمة حول كيفية قيامهم بإدارة عملية الإصلاح وإعلامهم وإطلاعهم على البرامج والفعّاليات التي يقدّمها المركز. وتحتوي مجلته «إيكونوميك ريفورم فيتشر سيرفيس Economic Reform Feature Service» على مقالات معمَّقة عن القضايا ذات العلاقة بالإصلاح الاقتصادي، وارتباطه بعملية التنمية الديمقراطية. أما منتدى الحرية الاقتصادي «Forum on Economic Freedom»، على الموقع الإلكتروني على الإنترنت www.cipe.org باللغة الإنجليزية أوwww.cipe-arabia.org باللغة العربية، فهو يقدم خدمة تبادل المصادر ودراسات الحالة عن الإصلاح، ويوفّر إمكانية النفاد والوصول إلى شبكة الإصلاحيين لدى مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE». وتعمل المجلاتُ، والبثُ التليفزيوني، والبرامجُ الإذاعية، والمواقعُ الإلكترونية المتخصصة على تعزيز الجهود الاستراتيجية التي يبذلها المركز في الدول التي لم تترسَّخ فيها الإصلاحات بصورة جيدة.

٦ | محاور البرنامج

يوجد لدى مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» ثمانية مجالات (محاور) من الخبرة، جميعها تتعلق بالتنمية الديمقراطية.

الحوكمة الديمقراطية - تتطلب الحوكمة الديمقراطية تحقيق ما يلي: أن تخضع الحكومة للمساءَلة، وأن يُستشار المواطنون وتُؤخذ مصالحهم في الحُسبان، وأن تُنفَّذ السياسات بسرعة وعلى الوجه الصحيح وباستمرار. وتَتَّسم الحوكمة الرشيدة بالنظم البيروقراطية التي تتحلى بالكفاءة، وبالقواعد والقوانين التي يمكن التنبؤ بها، وبالتطبيق العادل لها، وبفرص الأعمال التي تتّصف بالشفافية، وبالقدرة الكامنة والمحتملة للتحسين المستمر للسياسات من خلال الحوار بين القطاعين العام والخاص. أما جهود مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» في هذا المجال، فهي موجَّهة نحو استحداث مؤسسات المساءَلة وتعزيز قوتها، وزيادة المشاركة الجماهيرية على مستوى القاعدة في الحكومة، وإصلاح المؤسسات (والدوائر والهيئات...) الحكومية، وتقوية النظم القضائية.

الإصلاح القانوني والتنظيمي - تحتاج الحكومات الديمقراطية، لكي تتم عملية التشريع بفعَّالية ونجاح، إسهامات تشاركية من جهود المناصرة (وكسب التأييد) التي تبذلها مجموعة واسعة ومتنوعة من المنظمات والمؤسسات. ويُشجّع النَّهجُ الذي يعتمده مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» في مجال «أجندة الأعمال الوطنية»، قادةَ القطاع الخاص كي يلتقوا ويجتمعوا معاً، ويناقشوا القضايا التي تهمهم وتشغل بالهم، ويشخّصوا مصالحهم العامة، و يضعوا الحلول المقترحة. ويساعد نهج «أجندة الأعمال المقترحة» على تشخيص وحصر القوانين والأنظمة التي تُعيق نشاط الأعمال، ويُقدِّم توصيات ملموسة لإزالة تلك الحواجز وتحسين المناخ الاقتصادي. وإضافة إلى ذلك، فإنَّ البرامج الاستشارية التشريعية تُقيِّم الأثر الاقتصادي لمقترحات تشريعية محدَّدة.

إنشاء وتطوير جمعيات الأعمال - يعتبر تواجد جمعيات الأعمال جزءاً لا يتجزأ من الإصلاح الناجح للسياسات، وللعمليات التشاركية، وتنمية وتطوير القطاع الخاص. وفي كثير من الحالات، فإن هذه الجمعيات قبل أن تُصبح قادرةً على المشاركة المؤثِّرة في صياغة وتنفيذ أجندات الإصلاح الاقتصادية، يتعَّين عليها أن تخضع لعمليات انتقالية تحوُّلية داخلية تمكنها من أن تصبح مؤسسات نابضةً بالحياة. وفي هذا الصدد يدعم مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» التطور التنظيمي لتلك الجمعيات من خلال دورات الإدارة التنفيذية والمواد التثقيفية/التعليمية، والمساعدة الفنية بشأن استراتيجيات المناصرة وكسب التأييد، وحوكمة الجمعيات والمنظمات/المؤسسات، ودعم خدمات الأعضاء الموجَّهة نحو السوق.

مكافحة الفساد - يُعيق الفسادُ تطوّرَ الأسواق، ويحد من الاستثمار، ويزيد كلفة تأسيس وتنفيذ الأعمال، ويقوِّض سيادة القانون. ومن هنا تسعى برامج «CIPE» ـ التي تكافح جانب الطلب على الفساد ـ إلى إصلاح الأنظمة القضائية التي يشوبها الغموض، وتنفيذ المعايير اللازمة للمؤسسات الحكومية، وخلق روابط بين الأعراف الثقافية وسيادة القانون، والحدّ من السلطة الممنوحة لمسئولي الحكومة فيما يتعلق بحرية التقدير والتصرف واختيار ما يرونه مناسباً. أما على جانب العرض، فإن البرامج تتصدّى لمشاركة وضلوع القطاع الخاص في الفساد، وذلك عن طريق تحسين آليات حوكمة الشركات كجزء من عملية التصدي.

حوكمة الشركات - تؤدى حوكمة الشركات دوراً حيويا في جذب الاستثمار، وتأسيس قطاع خاص سليم ومزدهر، وبناء مجتمعات ديمقراطية عن طريق غرس القيم الأساسية للشفافية والعدالة والمساءَلة والمسئولية.

ويبادرُ مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» إلى وضع ودعم برامج لتثقيف مديري الشركات بشأن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، وتثقيف المساهمين وتعريفهم بحقوقهم ومسئولياتهم، ورفع وتيرة الوعي العام بالحاجة إلى الممارسات المؤثّرة في حوكمة الشركات. وقد أبدع شركاء «CIPE» في إنجاز مدوّنات وطنية لحوكمة الشركات، تلبّي المعايير الرفيعة المستوى، مع مراعاتها وإدراكها لحقائق الواقع المحلي للأعمال.

القطاع غير الرسمي وحقوق الملكية - عندما تنجح السياسات في خفض مستوى معوقات ومعرقلات الدخول إلى السوق، والحد من تعقيدات الأنظمة البيروقراطية أمام منشآت الأعمال، وتقدّم في الوقت ذاته، الحوافز لها لكي تصبح قانونيةً، ساعتها تستطيع منشآت الأعمال غير القانونية أن تنتقل وتتحوّل سريعا إلى القطاع الرسمي، الأمر الذي يُسهم في نمو فرص العمل، وتوسيع الوعاء الضريبي، والنمو الاقتصادي. ويعمل مركزُ المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» وشركاؤه على تضييق نطاق القطاع غير المنظم في العمل عن طريق إصلاح إجراءات تسجيل الأعمال، وضمان إمكانية حصول كل المواطنين على حقوق الملكية الخاصة، وتحديدها بوضوح وإنفاذها بقوة.

النساء والشباب - تُدرك برامجُ «CIPE»، التي تعزِّز دور النساء والشباب في المشاركة الاقتصادية والسياسية، أنَّ هؤلاء هم قادةُ المستقبل. ومن ثم يُركِّز «CIPE» على بناء مهاراتهم من خلال برامج أصحاب الأعمال الروَّاد، والدورات الموجَّهة إلى الهيئات الإدارية، ودعم الجمعيات التي توفّر التشبيك والخدمات والمنتديات والمنابر التي تؤثر في النساء والشباب، وتثقيف القادة الجدد وتمكينهم من بناء أعمال ناجحة، كي يتمكنوا من الاضطلاع بدور أكبر في تنمية المجتمع وفي العملية السياسية.

الوصول إلى المعلومات - يعتبر إمكانيةُ الوصول إلى المعلومات والإعلام المستقل عنصرين مهمّين وحيويين لتثقيف المواطنين بقضايا السياسات العامة، لمساعدتهم في إخضاع الحكومة للمساءَلة عمّا تقوم به من أعمال. ويعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» مع الشركاء المحليين لتحقيق قَدْر أكبر من الشفافية لدى الحكومة، وإعطاء الإصلاحيين صوتاً يتمتع بحرية أكبر، وتحقيق قَدْر أكبر من الفهم العام من قبل الجمهور للمبادئ الديمقراطية الموجّهة نحو السوق. إن برامج «CIPE» تُساعد في تحسين المهارات المهنية للصحفيين، وتدعم المنشورات المطبوعة، ومبادرات وسائل الإعلام، وتتيح الإمكانية للوصول إلى المعلومات الحكومية.

٧ | القيمة المضافة التي يحققها مركز المشروعات الدولية الخاصة

ثمة شيء وحيد يقوم به مركز المشروعات الدولية الخاصة، أغفله ويغفله الكثير من المؤسسات الأخرى... إنه التشارك مع السكان / الجهات المختصة المحلية. إننا لا نتقدّم إلى تلك الجهات «بمجرَّد» رسالة، بل إننا نجلب معنا إليهم الأدوات، ونساعد أولئك المحليين في مختلف الدول على فهم أن تلك الأدوات متاحة لاستحداث مؤسسات موجّهة نحو السوق - بطريقة متوافقة مع ثقافاتهم ومصالحهم. إننا لا نقول لأولئك الناس ما الذي ينبغي أن يفعلوه، بل إننا نساعدهم على فهم المشكلات، وطرح الحلول عليهم، وتصميم الاستراتيجيات لهم وتنفيذها محلياً.

السفير جون أ. بون، الرئيس السابق لمجلس الإدارة٢١

يتميَّز مركزُ المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» عن غيره من المؤسسات/المنظمات الأخرى التي تدعم الديمقراطية بخبراته في القطاع الخاص. وبانتسابه لغرفة التجارة الأمريكية، ولديه خبرة واسعة مع شركاء دوليين من القطاع الخاص، فإنه يفهم الأعمال ولديه إمكانية استثنائية للوصول إلى قادة قطاع الأعمال.

يعمل «CIPE» عن كثب مع شركاء محليين من القطاع الخاص لبناء المؤسسات المدنية الحيوية للمجتمع الديمقراطي. فقد أوجد المركزُ باقتدار مجموعةً فريدة من نوعها من أدوات التنمية التي تقوِّي قدرات المنظمات الشريكة ـ مثل جمعيات الأعمال والمؤسسات البحثية ـ وتقودها في مناصرة السياسات والعمليات الديمقراطية الأخرى. وفي العادة، فإن المنظمات الشريكة هي التي تشخّص وتحصر الحاجات المحلية وتصوغ الحلول لها، ويقوم المركز بتزويد تلك المنظمات بالمساعدة الإدارية، والخبرة العملية، والدعم المالي على شكل مِنَح، ويشارك بشكل نشط موظفو المركز وشبكة من الخبراء في جميع مراحل البرامج، عن طريق تقديم التوجيه المستمر والمساعدة الفنية المتواصلة.

لقد ثبتت نجاعة وفعّالية نهج الشراكة في التنمية، في طيف متنوع عريض من البيئات المختلفة للدول. ويعتبر تقديمُ المنح أداةً قويةً يمكن ـ بل يجب ـ أن تقترن وتتزاوج مع أدوات أخرى لتحسين كفاءة وفعالية المشاريع. وفي غياب المشورة أو المساعدة، فإن الكثير من المنظمات الإصلاحية تفتقر إلى القدرات المهنية والاستراتيجية اللازمة لتوزيع الأموال بحكمة، وتنفيذ البرامج بطريقة مُقنعة. لكن تلك المنظمات، عند تقديم المساعدة لها، تستطيع أن تتطور إلى منظمات قيادية رائدة، ويستمر نشاطها في عملية الإصلاح بعد انتهاء العلاقة التمويلية مع مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE»، الذي يمتنع فعلياً عن إدارة المشاريع، مما يعزز الملكية المحلية لدى المنظمات المحلية. وحيثما يكون ذلك ممكناً، فإن المركز يسعى جاهداً إلى إقامة شراكات متوازنة تضيف لها قيمة ما، حسب الحاجة إليها.

مركز المشروعاتُ الدولية الخاصة ثري بالخبرات والنشاطات التي نصفها فيما يلي:

شبكة التشارك في المعارف

يستفيد الشركاء من الخبرات والابتكارات التي تجمَّعت على مدى أكثر من عقدين من الزمان لدى برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE». فكثيرة هي المرات التي اكتشف فيها المركز أن المناهج الإصلاحية، التي نجحت في بعض الدول يمكن تنفيذها بنجاح في دول أُخرى. كما أنَّ نقلَ المعارف إلى جميع مناطق العالم يُوسّع محفظة الاستراتيجيات المتوافرة للشركاء، وينشر مفاهيم الإصلاح. وكذلك فإن المفاهيم التي تمَّت تجربتها

بنجاح ـ لا من قبل الإصلاحيين في دول أخرى تتمتّع بالمصداقية ـ لا تستطيع، في أغلب الأحيان، النظريات الصادرة من واشنطن أن تتلاءم وتنسجم معها. فمعظم الشركاء الإصلاحيين يعرفون الأعمال التي يحتاجون إلى إنجازها، والأسباب الموجبة لذلك. إنَّ ما يحتاجون إليه هو الأساليب العملية لتنفيذ عملية الإصلاح، والمشورة في بناء قدراتهم. وبالقدر نفسه من الأهمية، فإن الشركاء يتجنبّون الأخطاء الباهظة الكلفة عن طريق معرفة التحديات التي واجهها آخرون غيرهم. وفي هذا السياق، فإن مبادرة مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» لإدارة المعرفة تدعم مسئولي البرامج لدى المركز أثناء عملهم مع الشركاء لإعلامهم بالخيارات الملائمة ولتركيز جهودهم على الأهداف الواقعية. ويقوم المركز أيضاً، بصورة متزايدة بتيسير عملية التبادل المباشر للمعارف في أوساط الشركاء في مناطق مختلفة من العالم.

الخبرات المهنية، وقيادة المفاهيم والموارد العملية

يَعتبرُ مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» نفسه منظمة مانحة ومؤسسة بحثية في آنٍ معاً. ومع ما يردُ إليه من إسهامات من الخبراء الخارجيين، فقد استطاع المركز تجميع وتصنيف وتطوير قاعدة معرفية قوية للإصلاح الديمقراطي، ومناصرة السياسات، وإدارة الجمعيات وتطوير القطاع الخاص وتنميته. وقد لعب المركز أيضاً دوراً نشيطاً وفاعلاً في صياغة المعايير الدولية للحوكمة الرشيدة، ولممارسات الأعمال التي تتّصف بالمسئولية. فعلى سبيل المثال، شكّل مركز «CIPE» فريقاً يضم إلى جانبه كل من منظمة الشفافية الدولية «Transparency International»، ومنظمة المساءَلة الاجتماعية الدولية «Social Accountability International»، وذلك للمساعدة في وضع «مبادئ الأعمال في مكافحة الرشوة»، التي نُشرت في عام ٢٠٠٢. وفي العام الذي تلاه، تشارك «CIPE» مع مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في إصدار كتاب بعنوان «حوكمة الشركات في التنمية»، أوضح فيه بصورة عملية أنّ «حوكمة الشركات المحسَّنة يمكن أن تُسهم في مقدرة الدولة على تحقيق النمو في الإنتاجية المستدامة، وعلى إيجاد مؤسسات سياسية ديمقراطية دائمة.»[٢٢]

يمكن رصد المعرفة التي يوفرها مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» والحصول عليها من مجموعة متنوعة من الموارد، بما فيها مواد التدريب المملوكة للمركز والمتوافرة من منتدى الجمعيات على الإنترنت «Association Forum Online»، والموقع الإلكتروني «لمنتدى الحرية الاقتصادية «Forum on Economic Freedom»، ومجلة «إيكونوميك ريفورم فيتشر سيرفيس Economic Reform Feature Service»، والكتيبات وحقائب التدريب/الأدوات المُخصّصة لمحاور البرامج، مثل حوكمة الشركات، ومكافحة الفساد، والحالات الدراسية المعنية بالإصلاح وجميعها متوفرة باللغة العربية على الموقع الإلكتروني www.cipe-arabia.org . إن موارد المعلومات لدى مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» والخبرات التي يملكها تُشكّل منافع غير نقدية قيّمة إلى حد كبير للشركاء، وتُضخِّم مدى فعّالية وجدوى المنح التي يقدمها المركز.

الاستراتيجية

يقوم مسئولو البرامج بتحليل ظروف الدولة تاريخياً ويتتبعون الاتجاهات الإقليمية بهدف تطوير استراتيجية إقليمية. وهم يعرفون ما الأعمال الجيدة التي تم تنفيذها في إحدى المناطق أو الأقاليم، وما أنواع الاستراتيجيات المناصرة التي تركت آثاراً، وما المؤسسات القابلة للتغيير الإيجابي. ويستكمل مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» الفهم الأكثر تركيزاً لدى الشركاء لحاجات الإصلاح المحلية، ويساعد بنشاط في عمليات التخطيط الاستراتيجية لديهم.

ويركز «CIPE» على التغييرات المؤسسية التي تستحدث بيئة داعمة للديمقراطية، ويحترم الواقع المحلي. فهذا النَّهج المؤسسي يوجّه جهود الإصلاح حيثما يكون لها أثر باقٍ واسع الانتشار في المجتمع، ويسعى المركز دائماً إلى إحداث الأثر المضاعف في مشروعاته بغرض تحقيق المنافع لجمهور عريض من المؤيدين وتحفيز الإصلاح

المستمر. ويفكّر مسئولو البرامج بطريقة استراتيجية في كيفية تحقيق التكافؤ بين الحاجة والفرصة. ولكي يقوم هؤلاء المسئولون بذلك، يجب على كل مسئول منهم أن يفهم البيئة المؤسسية، وأن يقدِّر/يقيِّم مكامن القوة ومكامن الضعف في القطاع الخاص، وأن ينسِّق حسبما تقتضيه الضرورة مع الشركاء والمانحين الآخرين. فمسئول أي برنامج لدى «CIPE» هو الذي يُقيم الروابط بين مشاريع الإصلاح الفردية وعملية الدمقرطة (التحوّل إلى الديمقراطية) برمتها.

البحث عن المواهب المحلية وتطويرها

من أكثر مكوِّنات الشراكة الناجحة أهميةً وجود شريك جيد فيها. فالشريك الجيد لديه قوة دفع قوية، والتزام بالديمقراطية، والإصلاح الموجّه نحو السوق، وفهم للقضايا الأساسية للدولة وللتحديات المؤسسية، ورؤية للإصلاح، وقيادة موهوبة، ومقدرة على العمل مع الجماهير المؤيدة والمناصرة على مستوى القاعدة ومع الإصلاحيين الآخرين. ويُشخِّص مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» المواهب المحلية عن طريق إرسال مسئولي البرامج لتقييم حالة أو وضع المجتمع المدني والحياة التنظيمية فيه. ويعقد أولئك المسئولون مقابلات شخصية مع أصحاب المصلحة المعنيين، ويبحثون عن الإصلاحيين في المؤتمرات وبرامج التدريب التي يُنفِّذها «CIPE»، ويتشاورون مع شبكة الشركاء لديه. وعندما تفتقر المواهب المحلية إلى النفوذ أو السلطة، أو القدرة التنظيمية على تحقيق الإصلاح، يقوم «CIPE» بتطوير المواهب وإعدادها من خلال التدريب والمساعدة الفنية، وذلك لكي تستطيع الأطراف الفاعلة المحلية السعي إلى تحقيق المناصرة المؤثِّرة بطريقة مستدامة. إن الحقيقة التي مفادها أنَّ منظمات المانحين الدوليين تتعامل مع شركاء «CIPE» القدامى وترتبط بهم، تُعَدُّ شهادةً على قدراته كمستكشف باحث عن المواهب، وكيف لا يكون المركز كذلك وقد ارتقى عدد من شركائه إلى الاضطلاع بأدوار القيادات الوطنية في بلدانهم.

- نشاطات موظفي مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE»:
- الترويج لأغراض وأهداف «CIPE» لدى الشركاء المحتملين.
- تحديد المنظمات المهتمة بالشراكة المحتملة مع «CIPE».
- التدقيق في تقييم مدى ملاءمة تلك المنظمات كشركاء.
- مساعدة الشركاء المحتملين في إعداد مفاهيم المشاريع، والنتائج المخطط لتحقيقها، والموازنات، وخطط التقييم.
- مساعدة الشركاء المحتملين في إعداد أنظمة الإدارة التي تمتثل لمعايير الحكومة الاتحادية.
- المحافظة على الاتصال مع الشركاء طوال فترة حياة مشاريعهم.
- تقديم المساعدة الفنية للشركاء طوال فترة حياة كل مشروع.
- المشاركة الدورية في تنفيذ نشاطات الشركاء.
- رصد أنشطة الشركاء وإعداد التقارير / الإبلاغ عنها.
- تطوير مفاهيم جديدة للبرامج.
- تطوير استراتيجيات تستند إلى تحليلاتهم للأحداث الجارية وأهداف سياسة الولايات المتحدة.

المصدر: جيه .أ. هَنْتر وشركاه٢٣

إعداد البرامج

إعدادُ البرامج فنٌ يجب على المنظمات الشريكة إتقانه لكي تُصبح مستدامةً. ويقيِّم مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» حاجات الشريك في هذا المجال، وغالباً ما يكون ذلك مقروناً بدراسة تشخيصية لتلك الاحتياجات، ثم يُفصِّل مساعدته للشريك تبعاً لذلك. فالشريك يحتاج إلى تخطيط استراتيجي لبيان أهدافه العامة، وتحديد المكان الملائم لمناصرة السياسات ضمن ذلك الإطار. ويجب على الشريك أيضاً أن يقيِّم القدرة

التنظيمية المطلوبة لتحقيق أهدافه المعنية بالمناصرة، وأن يفكّر في الكيفية التي تخدم فيها المناصرة أعضاء الشريك وتقوّي المنظمة. وفي هذا السياق، فإن القيادة السليمة الرشيدة والحوكمة عنصران مطلوبان. ويساعد «CIPE» الشركاء في البحث عن علاقة تعاونية جيدة بين المنظمة وأهداف البرنامج، ويكفل أن تكون الأسس التي يقوم عليها عمل البرنامج المهني موضوعةً موضع التنفيذ. وكذلك، فإن «CIPE» يوجّه الشركاء ـ الكثير منهم لديهم خبرة محدودة في التعامل مع المانحين الدوليين ـ في الجوانب الفنية لصياغة العروض/المقترحات وتقديمها وتنفيذها، بما في ذلك وضع الموازنات والخطط الإدارية.

المساعدة الفنية

يقدّم مسئولو وخبراء مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» أشكالاً أخرى من المساعدات الفنية للارتقاء بالأداء الاحترافي لمنظمات الأعمال الخاصة وتحديثه، إضافة إلى وضع البرامج وتطويرها. ويقوم المركز بالترويج لأحدث الممارسات التي تستخدمها غرفة التجارة الأمريكية، وجمعيات الأعمال الرائدة الأخرى على مستوى العالم. ويدرِّب المركز المسئولين التنفيذيين للجمعيات في مجال حوكمة الجمعيات، والإدارة المالية، وإدارة المشاريع، وزيادة العضوية، واستراتيجيات التواصل، وطرق إعداد وتقديم التقارير والتقييم الذاتي. ويساعد التواصل المستمر بين المسئولين في «CIPE» والشركاء، بعد انتهاء التدريب، على حل المشكلات التي تنشأ أثناء عملية التحوّل التنظيمي. وكما ذكر آنفاً، فإن المركز يعمل أيضاً بنهج يدعم عملية مشاركة القواعد الجماهيرية الشعبية وبناء التحالفات.

تيسير الحوار وبناء التحالفات

مع أنّ الشركاء أنفسهم هم الذين يتعيّن عليهم القيام بمناصرة السياسات، إلا أنّ مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» يعمل بين الفينة والأخرى، بدعم حيادي للحوار بشأن السياسات. ويكتسي هذا الدور أهميةً قيّمةً على وجه الخصوص في المجتمعات التي تندر فيها الثقة، ويكون المجتمع المدني فيها غير معتاد على المشاركة في الحوكمة. فعلى سبيل المثال، عمل «CIPE» على ترتيب لقاء بين ممثلي الأحزاب السياسية العراقية الرئيسية، والتي لم يسبق لها أن اجتمعت معاً من قبل، وذلك في دورة تدريبية غير حزبية حول كيفية استحداث برامج للسياسات الاقتصادية. وفي باكستان، جمع أصحاب المصلحة المعنيين معا للتحاور بشأن التحديات التي تواجه صناعة تكنولوجيا المعلومات، وقد كان هذا الاجتماع هو الأول من نوعه بين جمعية مُنتجي البرامج، والقطاع المالي والمسئولين الحكوميين. وفي كثير من الأحيان يساعد «CIPE» منظمات القطاع الخاص على تشكيل تحالفات للمناصرة وكسب التأييد على مستوى القاعدة، بشأن القضايا المهمة، مثل وضع الأجندة الوطنية للأعمال، من خلال النهج الذي يعتمده في هذا المجال.

التقصي الدقيق

يجب إجراء تقص دقيق لضمان استعمال مِنَح المساعدة المخصّصة للديمقراطية، استعمالاً حكيماً ومؤثّراً. فهذا النوع من التقصي يفرض تحديات، خاصة عندما يقوم «CIPE» بتوزيع المنح وصرفها على المستوى الدولي. فعند إجراء التقصي يتعيّن على مسئولي البرامج (لدى «CIPE»)، الغوص في تفاصيل الخلفيات التاريخية للشركاء والتحقّق من المعلومات المتاحة عنهم. وللقيام بهذه المهمة، يفحص مسئولو البرامج التاريخ التمويلي للشركاء، ويزورون مقرَّاتهم ، ويقيّمون قدراتهم التنظيمية، ويستعلمون عن ذلك ويتحقَّقون منه من خلال أصحاب المصلحة المحليين. وبعبارة أخرى، فإن هؤلاء المسئولين يحرصون على التأكد من أن الشركاء يعملون بصفة قانونية ومشروعة، وأنهم قادرون على القيام بواجباتهم، وأن توجهاتهم متوافقة مع رسالة «CIPE» فيما يتعلق بالإصلاحات الديمقراطية.

المتابعة والتقييم

ما أنْ تُقدَّم المنحةُ حتى تبدأ عملية المتابعة والرصد بعد الانتهاء من إجراء تلك الدراسة الواجبة والنافية

للشك. حيث يتحقَّق مسئولو البرامج من أن أهداف المشروع يجرى تحقيقها، ويقيِّمون الشركاء والبرامج لمعرفة أي منها تُحدث الأثر الأكبر، وكذلك يضمنون امتثال الشركاء والتزامهم بأنظمة وقوانين الولايات المتحدة الأمريكيةً، وبالاتفاقيات الخاصة بالمنح، ثم يعاود مسئولو البرامج زيارة البلد المعني من حين إلى آخر، لمتابعة نشاط تلك المنظمات (الشريكة) ومدى التقدم الذي تُحقّقه، والبيئة المؤسسية الآخذة في التطوّر لديها. وعندما يواجه الشركاء عقبات في التنفيذ، يستطيع مسئولو البرامج، في أحيان كثيرة، استنباط الحلول لهم وذلك لإبقاء المشاريع في مسارها الصحيح. لكن في بعض الحالات، ربما تقتضي الضرورة قطع التمويل عن المنظمة غير الملتزمة بأداء العمل المطلوب.

يشتمل التقييم على ما هو أكثر من التأكد من إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف الفردية للمشروع، حيث يضطلع موظفو «CIPE» وخبراء مستقلون، ضمن هذا الإطار، بالتقييم وإعداد التقارير عن الأثر الأوسع للبرامج على التنمية الديمقراطية. ويتشارك المركز مع الشركاء في وجهة النظر طويلة المدى لعمليات الإصلاح التاريخية، إضافة إلى تشاركهم عموماً في مبادئ الإصلاح النظرية لفهم التغيير.

الاستمرارية

من الجوانب الفريدة من نوعها، في الاستراتيجيات والإجراءات التشغيلية لدى مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE»، التركيز على تعزيز استمرارية المنظمات الممنوح لها، وعلى بناء مجتمع عالمي من منظمات الأعمال.
- جيه.أ. هَنْتَر ٢٤

في علاقته مع الشركاء، ينظر مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» إلى ما بعد مدة تنفيذ المشروع. إذ إن بناءَ منظماتٍ إصلاحية تحمل مقومات الاستمرارية، ومبادرات تهدف إلى تعزيز الملكية المحلية وإحداث تغيير يتسم بالاستقرار والبقاء، يُعتبرُ أمراً حيوياً. فالمركز يُعِدُّ شركاءَه لإيجاد مصادر جديدة للتمويل، ويقدّم محطة انطلاق لهم يستطيعون منها إيصال رسالتهم على المستوى الدولي. وفي بعض الدول، مثل رومانيا على سبيل المثال، يشارك «CIPE»، في إنشاء معاهد مستقلة لإدارة المنظمات، تقدّم تدريباً مستمراً ومساعدة فنيةً لجمعيات القطاع الخاص في غيابه.

لقد أدت الطريقة المثبتة والمُجرَّبة عملياً لدى «CIPE» بإشراك الناس في عملية صنع السياسات، وفي بناء قدرات المؤسسات الديمقراطية وتيسير كل من الإصلاحات الديمقراطية وتلك الموجّهة نحو السوق... أدت إلى تمكين القطاع الخاص، في الوقت الذي وسَّعت فيه نطاق الحريات، والفرص والرفاه الاجتماعي. أما النّهج الفريد من نوعه إلى التنمية المستدامة، الذي يُطبَّق في كل أعمال «CIPE»، فقد مكَّن هذا المركز من إحداث أثر إيجابي في كل من شركائه من المنظمات، على التقدم الذي تم إحرازه في أكثر من ١٠٠ دولة. وقد أثمرت مشاركة قطاع الأعمال في العمليات الديمقراطية فحسَّنت الحوكمة، وأوجدت مُناخاً أفضل للأعمال، ووفَّرت دعماً قوياً للقطاع الخاص من أجل ممارسة الديمقراطية.

وفي نهاية المطاف، فإن مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» يَعرفُ أنّ «الديمقراطية يجب أن تؤتي ثمارها»، بمعنى أنّ الحكومة يتعيّن عليها الاستجابة لحاجات مواطنيها، والخضوع للمساءلة عمّا تقوم به من أعمال. فهذه هي الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق الدول للنمو الاقتصادي المستدام، وترسيخ الديمقراطية. لقد تمثّل إسهام المركز ولا يزال في دعم ورعاية الأصوات المستقلة المنادية بالإصلاح، وإعطائها الأدوات اللازمة لتولّي ملكية التغيير الديمقراطي. وقد قطع المركز ـ من خلال العمل المشترك مع شركائه ـ أشواطاً واسعة من التقدّم نحو تحقيق هذا الهدف، وسوف يواصلون جهودهم الرامية إلى تعزيز الديمقراطية واقتصاديات السوق في كل أنحاء العالم.

المصادر

١Numerous studies have revealed a connection between increased levels of economic growth and the attainment of democracy. More recent empirical work by Przeworski et al. has challenged this connection, suggesting growth only aff ects the stability of democracies. Th is is not the last word on the subject, however. Th e Przeworski study's pooled regressions do not capture the actual historical trajectories of individual countries, and there is a great deal more to learn in these trajectories about the actual processes of change: Jack A. Goldstone and Adriana Kocornik-Mina, "Democracy and Development: New Insights from Dynagraphs," George Mason University, Center for Global Policy Working Paper ١#, August ٢٠٠٥ ,٢٥. Moreover, the sample sizes in the Przeworski study infl uence its fi ndings: Carles Boix and Susan C. Stokes, "Endogenous Democratization," World Politics ٥٥, no. ٤ (July ٢٠٠٣). Finally, it should be remembered that economic growth may not be as important for democratic development as economic reform and the eff ect of growth on values, education, social structure, and relations between the state and civil society (Huntington, ١٩٩١; Diamond, ١٩٩٢). Important empirical studies on the relationship between economic growth and democratization include: Seymour Martin Lipset, Political Man: Th e Social Bases of Politics (Baltimore: Johns Hopkins University Press, ١٩٨١, originally published ١٩٥٩); Robert A. Dahl, Polyarchy: Participation and Opposition (New Haven: Yale University Press, ١٩٧١); Samuel P. Huntington, Th e Th ird Wave: Democratization in the Late Twentieth Century (Norman, OK: University of Oklahoma Press, ١٩٩١); Larry Diamond, "Economic Development and Democracy Reconsidered," in Reexamining Democracy: Essays in Honor of Seymour Martin Lipset, ed. Gary Marks and Larry Diamond (Newbury Park, CA: Sage Publications, ١٩٩٢); Ross E. Burkhart and Michael S. Lewis-Beck, "Comparative Democracy: Th e Economic Development Th esis," American Political Science Review ٨٨, no. ٤ (Dec. ١٩٩٤); Adam Przeworski et al., Democracy and Development: Political Institutions and Well-Being in the World, ١٩٩٠-١٩٥٠ (Cambridge: Cambridge University Press, ٢٠٠٠).

٢Larry Diamond and Leonardo Morlino, "Th e Quality of Democracy: An Overview," Journal of Democracy ١٥, no. ٤ (October ٢٠٠٤), pp. ٣١-٢٠; For another analysis of democracy that covers similar points, see also David W. Yang, "Th e Persisting Poverty of Strategic Analysis in U.S. Democracy Assistance," in Short of the Goal: U.S. Policy and Poorly Performing States, ed. Nancy Birdsall, Milan Vaishnav and Robert L. Ayres (Washington, DC: Center for Global Development, ٢٠٠٦).

٣ Larry Diamond, "Democracy and Economic Reform: Tensions, Compatibilities, and Strategies for Reconciliation," in Economic Transition in Eastern Europe and Russia: Realities of Reform, ed. Edward P. Lazear (Stanford: Hoover Institution Press, ١٩٩٥), p. ١٣٥.

٤Dahl, ١٩٧١, p. ٦٠.

٥Diamond, ١٩٩٥.

٦Berger, ١٩٩٣, p. ٦.

٧Diamond, ١٩٩٢, p. ١٢٢.

٨Larry Diamond, Developing Democracy: Toward Consolidation (Baltimore: Johns Hopkins University Press, ١٩٩٩), pp. ٨٩-٧٨.

٩Diamond, ١٩٩٥, pp. ١١٢-١١١; Barrington Moore, Jr., Social Origins of Dictatorship and Democracy: Lord and Peasant in the Making of the Modern World (Boston: Beacon Press, ١٩٦٦); Ben Ross Schneider, Business, Politics, and the State in Twentieth-Century Latin America (Cambridge: Cambridge University Press, ٢٠٠٤), pp. ٢٥٠-٢٤٦.

١٠John D. Sullivan, "Democratization and Business Interests," Journal of Democracy ٥, no. ٤ (Oct. ١٩٩٤), p. ١٥٠.

١١Peter Berger, "Th e Uncertain Triumph of Democratic Capitalism," in Capitalism, Socialism, and Democracy Revisited, ed. Larry Diamond and Marc F. Plattner (Baltimore: Johns Hopkins University Press, ١٩٩٣). Yugoslavia was once thought by some to indicate the possibility of democracy with a

socialist economy; however, since Yugoslavia's collapse it has become apparent that the country was neither viable nor democratic.

١٢Carl Gershman, "Th e United States and the World Democratic Revolution," Washington Quarterly, Winter ١٩٨٩.

١٣Ann Bernstein, Peter L. Berger, and Bobby Godsell, "Introduction: Business and Democracy," in Business and Democracy: Cohabitation or Contradiction, ed. Ann Bernstein and Peter L. Berger (London: Pinter, ١٩٩٨), pp. ٦-٥.

١٤Stephan Haggard and Robert R. Kaufman, Th e Political Economy of Democratic Transitions (Princeton, NJ: Princeton University Press, ١٩٩٥), pp. ٢٧٤-٢٧٣.

١٥Ben Ross Schneider, Business Politics and the State in Twentieth-Century Latin America (Cambridge: Cambridge University Press, ٢٠٠٤), pp. ٢٤٦-٢٤٤; Richard F. Doner, Ben Ross Schneider, and Ernest J. Wilson III, "Can Business Associations Contribute to Development and Democracy?" in Business and Democracy: Cohabitation or Contradiction, ed. Ann Bernstein and Peter L. Berger (London: Pinter, ١٩٩٨), pp. ١٣٨-١٣٧; Gladstone, ١٩٨٤, pp. ٢٨-٢٥.

١٦Schneider, ٢٠٠٤, pp. ٢٥٠-٢٤٦; Doner, Schneider, and Wilson, ١٩٩٨, pp. ١٣٨-١٣٧.

١٧Alan Gladstone, "Employers Associations in Comparative Perspective: Functions and Activities," in Employers Associations and Industrial Relations: A Comparative Study, ed. John P. Windmuller and Alan Gladstone (Oxford: Clarendon Press, ١٩٨٤), pp. ٣٢-٢٤.

١٨Schneider, ٢٠٠٤, pp. ٢٥٣-٢٥٠; Doner, Schneider, and Wilson, ١٩٩٨, pp. ١٣٨-١٣٧.

١٩Dani Rodrik, "Institutions for High-Quality Growth: What Th ey Are and How to Acquire Th em," Studies in Comparative International Development ٣٥, no. ٣ (Fall ٢٠٠٠), pp. ١٥-١٤.

٢٠U.S. Agency for International Development, Center for Development Information and Evaluation, Designing and Managing Partnerships between U.S. and Host-Country Entities, PN-ACG-٦٢٧ (USAID, May ٢٠٠١), pp. ٩-٥.

٢١CIPE Overseas Report ٢٨ (Spring ٢٠٠٦).

٢٢Charles P. Oman, ed., Corporate Governance in Development: Th e Experiences of Brazil, Chile, India, and South Africa (OECD Development Centre and CIPE, ٢٠٠٣).

٢٣"Analysis of CIPE Project Development, Support, and Oversight Activities," October ٢٠٠٥, pp. ١١ ,٣.

٢٤Ibid., p. ١١.

مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE»

Center for International Private Enterprise
٧٠٠ Fifteenth Street NW • Suite ١١٥٥
٢٠٠٠٥ Washington, DC
telephone: (٢٠٢) ٧٢١-٩٢٠٠
fax: (٢٠٢) ٧٢١-٩٢٥٠
web: www.cipe.org