

قضايا الإصلاح الاقتصادي

٢٥ عاماً من تعزيز الديمقراطية عبر الإصلاح الاقتصادي

بناء جمعيات أعمال ناجحة: لماذا تعتبر حوكمة جمعيات الأعمال مهمة؟

ألكسندر شكولينكوف

المقال في كلمات:

- الحوكمة الرشيدة أساسية لخلق جمعيات أعمال ديناميكية ومستدامة ومؤثرة وتمثل مجتمع الأعمال تمثيلاً حقيقياً.
- يجب أن تجسد جمعيات الأعمال القيم والمثل الديمقراطية لكي تقوم بدورها في تمثيل مجتمع الأعمال.
- حوكمة جمعيات الأعمال هي تنفيذ عملية ناجحة في مناخ مؤسسي وليس فقط توفير الأفراد المناسبين.
- تحسين الحوكمة في جمعيات الأعمال مسألة ضرورية للجمعيات التي ترغب في أن تظل مناسبة لأعضائها وترغب في النمو. وليست مسألة اختيارية.

النص مترجم عن: Building Successful Business Associations: Why Good Associations Governance Matters

المنشور على موقع: مدونة مركز المشروعات الدولية الخاصة للتنمية (CIPE Development Blog)

للتمكن من التعليق على هذا المقال، برجاء زيارة الموقع التالي: www.cipe.org/blog: CIPE's Development Blog



published by the

Center for International Private Enterprise

an affiliate of the U.S. Chamber of Commerce

1155 Fifteenth Street NW • Suite 700 • Washington, DC 20005 • USA

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

تقديم خدمات تمكن الشركات من أن تظل منافسة وتستطيع الوصول لأسواق جديدة. وعندما تصبح جمعيات الأعمال قاطرة لمشاركة القطاع الخاص بشفافية في عملية صنع القرار في القطاع العام، تصبح هذه الجمعيات من داخلها وبنفسها داعمة للديمقراطية ومؤسسات تقوم بإصلاح السوق. إنها تجمع آراء ووجهات نظر العديد من الأعضاء وتنسقها في توصيات سياسية ملموسة وحملات تأييد قوية.

من ناحية أخرى، فجمعيات الأعمال لا تقوم بهذا الدور ببساطة. فالعديد من جمعيات الأعمال لا ترقى لهذه التوقعات. ولكي تقوم بهذا الدور، يجب على جمعيات الأعمال اتخاذ الخطوات اللازمة وأن تضع بالشكل الصحيح آليات عملياتها اليومية. وضمن هذه الآليات، تأتي الحوكمة كأهم آلية، حيث إنها تكون بمثابة الأساس الذي يتم بناء كل شيء آخر عليه - من برامج العضوية وجهود التواصل مع الآخرين إلى تأييد السياسات العامة والتخطيط الإستراتيجي.

وعلى الرغم من أن تعزيز حوكمة الجمعيات ضروريًا، فالمهمة أكثر صعوبة مما يبدو. من منظور الحوكمة، تعتبر جمعيات الأعمال فريدة من نوعها - على عكس الشركات أو هيئات القطاع العام، كما أن أعضاء مجالس إدارتها هم أيضًا مستهلكون مباشرون لخدمات الجمعيات مثل مالكيها (كلهم أعضاء من دافعي الرسوم). هناك ثلاثة أدوار مميزة يجب أن يقوم بها كل فرد سواء كان عضو مجلس الإدارة، أو مستهلك، أو مالك.

غالبًا ما يتم تجاهل حقيقة أن كل الأعضاء هم أيضًا مالكون لجمعية الأعمال في بعض الأسواق الناشئة. وتنشأ معظم مشكلات الحوكمة من عدم إدراك هذه الحصة المتساوية في ملكية الجمعية. وبدلاً من ذلك، يعتبر الأعضاء المؤسسون، وغالبية الأعضاء، والرئيس، أو عدد من أعضاء مجلس الإدارة باستمرار أن الملكية هي حق مقصور عليهم. وهذا يعني أن عددًا من الأعضاء يتشوقون لإدارة المؤسسة لتلبية احتياجاتهم الخاصة الضيقة أكثر من الاهتمامات

أصبحت حوكمة الشركات مسألة ذات أهمية قصوى لكل الاقتصاديات الناشئة والمتحولة خلال عقد واحد فقط. كانت حوكمة الشركات تختص بالشركات الكبرى فقط في اقتصاديات الدول الصناعية الكبيرة. حتى وقعت أزمات مالية عدة، وفوائح من العيار الثقيل وضعتها على قمة أجندة الشركات الصغيرة والكبيرة في بلدان العالم.

اليوم، يتم مناقشة حوكمة الشركات في القطاع الخاص مناقشات عامة وخاصة في مجموعة متنوعة من المجالات، وأصبحت مساهمتها في التنمية الاقتصادية والسياسية ملحوظة بشكل متزايد.

وهناك دليل متزايد على أن حوكمة الشركات تساعد على خلق شركات وصناعات واقتصاديات وبلدان ديناميكية ومستدامة وناجحة.

وتواجه جمعيات الأعمال حول العالم المشكلات نفسها التي بدأت الشركات في مواجهتها منذ عقدين من الزمن. ما يطرح أسئلة عدة: ما مدى ملائمة مفهوم الحوكمة لهذه الجمعيات؟ من الذين يجب إشراكهم في إصلاح حوكمة جمعيات الأعمال؟ هل يجب أن تهتم جميع جمعيات الأعمال بموضوعات الحوكمة بالتساوي؟ ما هي المبادئ الرئيسية؟ لماذا يجب تنفيذ الإصلاح؟ ما هي المزايا والتكلفة؟ من أين تأتي القوة الدافعة للإصلاح ومن أين نبدأ؟

الحوكمة ضرورية

تلعب جمعيات الأعمال، كمنظمات ممثلة لأعضائها، دورًا خاصًا في البلدان النامية. لأنها توضع غالبًا في وضع ممتاز لسد الفجوة الموجودة غالبًا بين القطاع العام والقطاع الخاص. ومن منظور أوسع لسياسة القطاع العام في التنمية، تقدم جمعيات الأعمال معلومات رئيسية لصناع القرار في موضوعات الإصلاح، كما تمثل قناة خلفية لنقل المعلومات من الحكومة إلى القطاع الخاص. كما تعزز جمعيات الأعمال أيضًا القطاع الخاص عن طريق

الشركات على أنه شيء قابل للتطبيق فقط في عدد قليل من الشركات الكبرى في الاقتصاديات الكبيرة. الاتجاه السائد في السنوات الأخيرة هو النظر إلى حوكمة جمعيات الأعمال على أنها في مصلحة الشركات الكبيرة في الأسواق المتقدمة أكثر من مصلحة الجمعيات في الأسواق الصاعدة. من ناحية أخرى، تعتبر الجمعيات - التي أنشأت بعدد قليل من الأعضاء، وبقاعدة مالية غير مناسبة أو ذات قدرات تأييد ضعيفة - هي التي تحتاج أكثر من غيرها لحوكمة أفضل.

قد يبدو أن هناك العديد من الاحتياجات الأكثر إلحاحًا تواجهها الجمعيات أهم من الحوكمة. مثل: موضوعات أكبر كالمنافسة ضد جمعيات أقوى، وشن حملات تأييد، أو توظيف أعضاء أساسيين من دافعي فواتير المرافق، أو الحصول على أجهزة كومبيوتر.

على سبيل المثال، ليس غريبًا أن نرى بعض أعضاء مجالس إدارة الجمعيات يجادلون ضد تحديد مدة العضوية ويعارضونها، حيث إنهم يكتسبون وجهة اجتماعية مميزة في مجتمعاتهم عن طريق وضعهم في مركز قيادي في أحد الجمعيات. والبعض منهم يظل في نفس المواقع القيادية لعقود، ويصبح رمزًا بارزًا دائمًا في الجمعيات. وأصبح التخلي عن هذا الموقع صعبًا على الكثيرين، وخاصة في بلد قد يكون فيه عدد الجمعيات المشهورة محدودًا.

إن العديد من الجمعيات في البلدان النامية، قياداتها غير مستعدة لمنح قدر كافٍ من المسؤولية والسلطة للمدير التنفيذي والعاملين. سواء بسبب الخوف من فقدان السيطرة على المؤسسة أو فقدان المنصب. وعلى أقصى تقدير، قد يشارك رؤساء الإدارات الصغيرة في مهام إدارة العمليات اليومية للجمعية، ويقتطعون من وقتهم ما كان يمكن قضاؤه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الملحة. وفي هذه المؤسسات، لا يقوم المدير التنفيذي بتنفيذ دوره الأساسي، وبدلاً من ذلك، يعمل كمساعد شخصي لرئيس الجمعية.

الأوسع للأعمال التي من المفترض أنهم يمثلونها. لذا، يجب أن يكون أحد الأهداف الرئيسية لإصلاح الحوكمة ضمان أن ملكية جمعيات الأعمال موجودة في أيدي أعضائها - كل أعضائها - ولا يتم اختطافها من قلة مختارة.

الهدف الرئيسي لحوكمة الشركات والحوكمة العامة يظل مناسبًا عندما يطبق على جمعيات الأعمال: وهنا نسأل: كيف تضع آليات فعالة للتعامل مع المشكلات التي تنشأ من فصل الملكية عن السيطرة؟ كيف تضمن أن الجمعيات تعمل لتحقيق مصالح جميع مالكيها، وفي حالة جمعيات الأعمال، مصالح أعضائها من دافعي الرسوم؟

إن نموذج إطار الحوكمة يحقق ذلك عن طريق تقديم إجراءات تسمح للأعضاء بانتخاب مجلس إدارة يركز على قضايا السياسة، ويشرف على العاملين، ويضمن أن المؤسسة تعمل لتحقيق مصالح أعضائها. إن إجراءات الحوكمة السليمة تسمح لجمعيات الأعمال أن تميز بين توقعات أعضائها بما يجب على المؤسسة عمله من ناحية الإدارة، وتوقعات مجلس الإدارة لما ينتظره الأعضاء من المؤسسة. وبطريقة مماثلة، فهي تساعد على الفصل بين احتياجات الأعضاء وبين ما يريده مجلس الإدارة وأجهزة الإدارة.

في البلدان التي لا توجد فيها آليات الشفافية، وتتم فيها عملية صنع القرار غالبًا خلف الأبواب المغلقة، يصبح إصلاح الحوكمة هدفًا صعبًا للغاية. من ناحية أخرى، في هذه الظروف الصعبة من ضعف الشفافية تظهر الحاجة إلى الحوكمة لتطوير جمعيات الأعمال كمؤسسات فعالة تمثل القطاع الخاص.

تحديات حوكمة جمعيات الأعمال

إن موضوع حوكمة الجمعيات، خاصة في الاقتصاديات النامية والمتحولة، يعتبر - غالبًا - موضوعًا ثانويًا. تمامًا مثلما كان يُنظر إلى حوكمة

مزايا حوكمة الجمعيات

- تحقيق الشفافية في العمليات وصنع القرارات.
- تحقيق الشفافية في الأمور المالية أمام الأعضاء.
- القدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها.
- التركيز السليم على القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمة.
- الفصل الواضح بين الحوكمة والإدارة.
- الفصل الواضح بين احتياجات الأعضاء الفردية وأهداف المنظمة.
- القدرة على مواجهة ضغوط التنافسية.
- القدرة على التحديد الأفضل لاحتياجات الأعضاء والتعامل معها.
- المصداقية في دفع قضايا الديمقراطية والإصلاح الاقتصادي.

آخرون بتوجيه الجمعية في اتجاه مختلف عن الأهداف التي وضعوها أصلاً للجمعية. إن المغالطة في هذا المنطق تتمثل في أنه ينظر إلى كل فرد آخر على أنه عضو من الدرجة الثانية، مما يقلل من الحافز للاشتراك، وأن يصبح العضو جزءاً من الجمعية. الحد الأدنى، كما ذكرنا أعلاه، أن الجمعية يجب أن تناضل لتمثيل مصالح جميع أعضائها.

مهما كانت الأسباب التي تبرر غياب الجهود الأصيلة لتحسين هياكل الحوكمة - وقد يكون هناك العديد من هذه الأسباب - بمرور الوقت يتضح أن حوكمة الجمعيات لا يمكن تجاهلها. وتظهر خبرة الجمعيات الناجحة أنها ذات قيمة وقابلة للتطبيق للمنظمات في كل الأحجام، والصناعات، والأماكن الجغرافية، التي تواجه مشكلات مشابهة لتلك التي واجهناها في حوكمة الشركات عندما بدأت تنتشر حول العالم.

تشمل الأمثلة الأخرى على ضعف ممارسات الحوكمة، مجالس الإدارة التي تعقد اجتماعات من أجل فتح الخطابات أو اختيار الوجبات التي سيتم تناولها أثناء ورش العمل. قد تكون هذه أمثلة صارخة، وقد تسبب فشل الحوكمة، ولكن الغريب أن مجالس الإدارة قد تصبح بسهولة مشاركة بشكل يفوق الحد في أعمال الإدارة اليومية للجمعيات (حتى إذا كانت مدفوعة بهدف نبيل) بدون إعطاء الاهتمام الكافي لمسئولياتها الرئيسية في الحوكمة.

وفي بعض الأوقات، يعمل الفهم غير الواضح للحوكمة والقيادة على إفشال جهود أصيلة لتحسين الحوكمة. إن مفاهيم القيادة مقابل الإدارة، أو التخطيط الإستراتيجي مقابل التنفيذ قد لا تكون واضحة تماماً في الثقافات المختلفة. وتلعب اللغة هنا دوراً مهماً. في روسيا، على سبيل المثال، كلمات «الحوكمة» و«الإدارة» متطابقة. وهكذا، في المستوى الإدراكي، قد لا يكون المفهوم منفصلين كما يجب. وبالمثل، ولدة طويلة لم يكن هناك اتفاق على عبارة عربية «لحوكمة الشركات» مما منع جمعيات الأعمال غير الناطقة بالإنجليزية في الشرق الأوسط من معرفة وإدراك معناها الحقيقي.

في رومانيا، كان من اللازم شرح كلمة الحوكمة لتمييز مفهومها عن مفهوم الإدارة. كما أثبتت الخبرة الرومانية أيضاً أن شرح الكلمة هو الخطوة الأولى فقط. إن الجمعيات التي خطت خطوات واسعة على طريق تحسين ممارسات الحوكمة الخاصة بها، خضعت لبرامج تدريب وبناء قدرات صارمة من أجل أن تطبق بفاعلية مفهوم الحوكمة عملياً. إن تغيير الانطباعات والمعرفة للمفاهيم المعقدة مثل الحوكمة مهمة صعبة لا تتحقق بين عشية وضحاها.

يميل الأعضاء المؤسسون لمحاولة الحصول على حقوق خاصة في اللوائح الداخلية للجمعيات. ومن وجهة نظر هؤلاء الأعضاء المؤسسين، هناك سبب وجيه لحقوقهم الخاصة، فقد يحاولون الحفاظ على تراثهم، أو قد يشعرون بالقلق من أن يقوم أعضاء

هو أنها تعتمد على الأعضاء دافعي الرسوم من أجل البقاء. والاستمرار قد تكون هذه مسئولية وفرصة فيما يتعلق بالحوكمة. بسبب طبيعة نشأتها، تعتبر الجمعيات مسؤولة أمام أعضائها من دافعي الرسوم. هناك عدد من المساهمين قد تكون لهم مصالح مباشرة في بقاء الجمعيات وأدائها، ولكن في النهاية، هناك مجموعة واحدة فقط من «المساهمين» - الأ وهي الأعضاء.

وفي الوقت نفسه، إنهم الأعضاء الذين يشكلون مجالس الإدارة لجمعيات الأعمال. وهذا يثير عددًا من الأسئلة تتعلق بالتوجه الإستراتيجي للمنظمات، وبصفة خاصة في البلدان ذات الحوكمة الضعيفة والمستويات المرتفعة من الفساد. على سبيل المثال، كيف يمكنك تحسين الحوكمة في جمعية إذا كان أعضاؤها لا يتمتعون بالشفافية ولديهم حافز ضعيف لتنفيذ التغيير؟ من أين يأتي الضغط؟ من الذي يتمتع بالمصداقية؟ كيف تضع عملية تأييد شفافة دون أن تجعل الأعضاء يمارسون الفساد في المقام الأول؟

قضية أخرى في هذا الصدد، هي أن العديد من الجمعيات في الاقتصاديات الصاعدة لا تزال تجاهد لكي تصبح بحق منظمات مثلة. هذه الجمعيات بدلاً من التركيز على دفع مصالح مجتمع الأعمال الأوسع، قد تقع في فخ الاستجابة إلى احتياجات ومصالح الأعضاء الأكبر والأقوى، وخصوصاً هؤلاء الذين يقدمون الدعم للمنظمة. إذا سيطر هؤلاء الأعضاء على مجلس الإدارة، قد يخلق ذلك مشكلات للحوكمة، من منظور إستراتيجي وإداري في آن واحد.

هناك عدة اتجاهات أخرى في جمعيات الأعمال حول العالم تكثف الحاجة إلى إصلاح الحوكمة. أحد هذه الاتجاهات هو التسامح مع ضعف الأداء. وبينما يركز القطاع الخاص على النتائج الواضحة ومكافأة الأفراد والمنظمات الذين يقومون بأداء جيد، فإن القطاع غير الهادف للربح - وجمعيات الأعمال جزء منه - يتجه لإظهار قدر أكبر من التسامح مع الأداء الضعيف.

إن الحوكمة الجيدة للجمعيات هي الأساس الضروري الذي يمكن أن تبدأ منه الجمعيات لبناء حملات عضوية فعالة، وتحسين اتصالاتها، وتعزيز مصداقيتها، أو القيام بجهود للتأييد والمناصرة.

وبصفة جوهرية، هناك خياران أمام جمعيات الأعمال اليوم. يمكن لهذه الجمعيات إما أن تنفذ آليات حوكمة جيدة، وأن تسعى بمبادرة منها للحصول على مزايا الحوكمة المحسنة، أما إذا اختارت أن تتجاهلها، سوف يتم إرغام هذه الجمعيات على التعامل مع القضية عندما تضربها الأزمات والفضائح. وهناك فرق كبير بين استراتيجيات منع الأزمات وإدارة الأزمات بعد وقوعها. لكي تكون مبادراً، يسأل القادة البارزون في الجمعية الذين اختاروا المبادرة بالإصلاح أنفسهم: «ما هي مصلحة جمعيتي فيها، ولماذا يجب علي أن أفعل ذلك؟».

في النهاية، الإجابة على هذا السؤال تقود الجمعيات نحو الإصلاح الداخلي للحوكمة من أجل اتخاذ وضع التأييد لتحسين الحوكمة في الدول التي توجد بها هذه الجمعيات.

جمعيات الأعمال كهيئات غير هادفة للربح وهيئات قطاع خاص

على الرغم من أن جمعيات الأعمال تشترك في العديد من قضايا الحوكمة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى وشركات القطاع الخاص التي تمثلها، إلا أنها تتميز بعدة خصائص فريدة تجعل حوكمة الجمعيات قضية متميزة.

وهذا يعني أن الجمعيات يمكنها أن تبني على خبرات الأنواع الأخرى من المنظمات في تحسين إجراءات الحوكمة الخاصة بها، وأيضاً تطور وسائلها ومنهجياتها الخاصة بها.

أحد الخصائص المميزة لجمعيات الأعمال التطوعية

مزايا الحوكمة الرشيدة للجمعيات

الشفافية

- توفر الحوكمة الجيدة للجمعيات الآليات اللازمة لتأسيس الشفافية داخل المنظمات على مستويات عدة. في المقام الأول، توفر الشفافية في صنع القرار من حيث انتخاب القيادة واتخاذ وتداول القرارات الإستراتيجية والقرارات المتعلقة بأعمال الجمعية. و يجب التأكيد أيضاً على أهمية الشفافية: حيث إنها تتعلق بإدارة الموارد - المالية والبشرية - التي توظفها الجمعيات جيدة الإدارة بشكل أفضل في خدمة تحقيق واجباتها المؤتمنة عليها بشفافية أمام أعضائها.

بناء منظمات ذات رسالة

- الحوكمة الرشيدة ضرورية في توظيف قيادة الجمعية لتحديد الهدف الشامل للمنظمة وضمان استمرار تركيزها على رسالتها الجوهرية في عملياتها.

القدرة على اجتذاب العاملين ذوي الكفاءة والحفاظ عليهم

- المنظمات غير الحكومية في الأسواق الصاعدة وجمعيات الأعمال ليست استثناءً من ذلك. غالباً تجد صعوبة في الاحتفاظ بموظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً يمكنهم أن يجدوا وظائف أعلى دخلاً في القطاع الخاص. ولكن مع وضع معايير حوكمة أفضل، يضمن ذلك حصول الموظفين على فرص أفضل لتطوير ونمو الوظائف في الجمعيات.

التركيز السليم على القضايا الإستراتيجية

- يعتمد بقاء الجمعية على قدرتها على تحديد القضايا الملحة ووضعها كقائدة في التعامل مع هذه القضايا. بمعنى آخر، الجمعيات الناجحة تظل متصلة بأعضائها في أي مناخ اقتصادي، وتقدم الحلول الضرورية لمشكلات الأعضاء. والقدرة على تحديد المشكلات العاجلة تتعلق بشكل مباشر بهياكل الحوكمة للمنظمات. إذا تم إهدار الكثير من قدرات الحوكمة في إدارة المنظمات، يكون ذلك على حساب تخصيص الوقت الكافي والعناية الكافية لتحديد القضايا ووضع إستراتيجية استجابة مناسبة.

المصداقية في دفع قضايا الإصلاح الديمقراطي والاقتصادي

- تقوم الجمعيات بدورها الأساسي من خلال السياسة العامة للتأييد والمناصرة. ولكن لكي تصبح ذات مصداقية في مناصرة قضايا القطاع الخاص يتطلب ذلك من الجمعيات نفسها أن تكون جيدة الحوكمة. مع ضمان أن الجمعيات تمثل وجهات نظر جميع أعضائها (وليس فقط قلة مختارة) تعتبر الحوكمة إعلاناً عاماً بواسطة الجمعيات لتحويل الكلمات إلى أفعال عند التحدث عن الإصلاح الديمقراطي وحوكمة الشركات وغيرها من القضايا.

من ناحية أخرى، تفقد مثل هذه المواقف بشكل متزايد أرضيتها، وبصفة خاصة، عندما تنعكس ضغوط التنافسية للقطاع الخاص بشكل متزايد في مجتمع المنظمات غير الهادفة للربح. ومع استمرار العولة وفتح الحدود الاقتصادية، لا تكسب الشركات الدخول إلى الأسواق الجديدة فقط، بل إنها تكسب أيضاً الوصول لمقدمي خدمات جدد، بما يتضمن إمكانات جديدة للجمعيات. وبالتالي، قد ترغب جمعيات الأعمال المحلية أن تبدأ في سؤال نفسها سؤالاً هو: «ما الذي أقدمه لأعضائي الحاليين والمحتملين ولا تستطيع الجمعيات الأخرى في أجزاء أخرى من بلادي أو البلاد الأخرى تقديمه؟».

بمعنى آخر، حيث إن جمعيات الأعمال عليها أن تتنافس مع جمعيات أخرى في مجالها. داخل حدود دولتها وخارجها، عليها أن تحدد كيف تظل منافسة وقابلة للتكيف من أجل البقاء. على سبيل المثال، ما مدى استعداد جمعية الأعمال في مانيتا أو ليمبا لتنافس منافسين أكبر من بلدان أخرى قد تكون مستعدة لجذب شركات كبرى في الفلبين أو بيرو كأعضاء؟

الجمعيات الناجحة لا تتوقف أبداً عن التفكير في منافستها الممكنة واستراتيجيات الاستجابة السليمة. إن القدرة على الاستجابة بكفاءة لهذه الضغوط تعني أن على الجمعيات أن تكون سريعة التحرك وديناميكية، أكثر من أي وقت مضى. والحوكمة هي خطوة أولى حاسمة للوصول إلى ذلك. وهذا يعني أيضاً أن الجمعيات يجب أن تكافح لتطبيق، على الأقل نفس مستوى معايير الحوكمة الموجودة في القطاع الخاص، إن لم يكن أعلى.

الحوكمة الرشيدة جوهر المبادئ الديمقراطية

فيما يتعدى حالة العمل، هناك سبب آخر لتأسيس آليات الحوكمة، يكمن في الرسالة الضمنية للجمعيات ودورها الجوهرية في المجتمع. يجب أن تجسد جمعيات الأعمال - كمنظمات ممثلة - قيم ومثل الديمقراطية لتحقيق دورها التمثيلي. ويجب أن تكون جمعيات الأعمال

التغيير إذا كانت قدرتها على الاختلاف مع الحكومة محدودة بسبب اعتمادها المباشر عليها؟

من أين تبدأ؟

بالتأكيد. المنظمات المختلفة لها احتياجات مختلفة فيما يتعلق بإصلاح الحوكمة. أحد القضايا الرئيسية هو أن البلدان المختلفة تقدم جمعيات الأعمال بمجموعة متنوعة من التحديات القانونية والمؤسسية. جعل من كل مشكلة حوكمة مشكلة فريدة من نوعها. إن ما ينجح في بلد ما قد لا ينجح في بلد آخر ببساطة؛ بسبب اختلاف المتطلبات القانونية التي تؤثر على جمعيات الأعمال. إلا أن هناك خطوات عامة وإرشادات نموذجية. يجوز أن تتبعها أي جمعية من أجل تحسين حوكمتها. والأهم أن تساعدنا على تحديد مدى نجاحها واستدامتها:

- إنشاء منظمات ذات رسالة.
- تحديث اللوائح الداخلية حسب احتياجات الجمعية.
- وضع خطط إستراتيجية سنوية واضحة وخطة إستراتيجية خمسية مستقبلية.
- تحديد مسؤوليات العمل لأعضاء مجلس الإدارة، ورئيس مجلس الإدارة، والعاملين لتجنب الازدواجية في الجهود.
- وضع السياسات والقيم الرئيسية في قانون حوكمة الجمعية.
- إنشاء لجان ذات علاقة بمجلس الإدارة، وتحديد اللجان التي يستطيع أعضاء مجلس الإدارة العمل بها، وتقديم دعم الموظفين لهذه اللجان.
- توفير حوافز لأعضاء مجلس الإدارة للمشاركة في أنشطة المجلس.
- تنفيذ عملية التجديد المنتظم لتشكيل مجلس الإدارة.
- تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة.
- إعداد قانون أخلاق المهنة وتضارب المصالح لمجلس الإدارة والعاملين.
- وضع إجراءات واضحة لترشيح أعضاء مجلس

قادرة على التمييز بين مصالح أعضائها. وتحدد الأجندة الخاصة بها. وتلبي احتياجات جميع أعضائها وليس قلة من أعضائها. إن الحوكمة الجيدة وعملية صنع القرار بشفافية ضرورية لتحقيق ذلك.

في وصف الدور الممثل للجمعيات بصفة عامة، كتب أليكس دي توكوفيل: «عندما يمثل مجتمع فكرة ما، يفترض بالضرورة شكلاً أكثر انضباطاً وشمولاً. إنه يزيد من عدد أنصاره ويشركهم في قضيته، إنهم من ناحية أخرى يتعرفون على بعضهم وتزيد حماسهم بزيادة عددهم. وتقوم الجمعية بتوحيد جهود العقول المختلفة في قناة واحدة وتدفعها بشدة في اتجاه واحد واضح».

إن جمعيات الأعمال ليست استثناءً في هذا المجال. إذا لم تكن لدي الجمعية إجراءات حوكمة سليمة لضمان تمثيلها رأي كل أعضائها - أكثر مما تمثل رأي قلة فقط من أعضائها البارزين - فإنها لا تطبق المبادئ التي تميز الجمعيات كمنظمات مثله (كما أوضح دي توكوفيل).

هذه القضية ظاهرة في العديد من جمعيات الأعمال اليوم - التي تحاول تحقيق التوازن السليم بين تمثيل وجهات نظر مجتمع الأعمال، أكثر من وجهة نظر فرد أو اثنين من أعضائها البارزين الذي قد «يختطفون» مجلس الإدارة ويستخدمون المنظمة لمصلحتهم الخاصة. إن تحقيق تمثيل يعتمد على مجلس الإدارة والشفافية في صنع القرار من خلال الحوكمة الجيدة هو بالضرورة ما يعطي الجمعيات المصدقية مع الأجهزة السياسية والتشريعية والجمهور في عملية صنع القرار والديمقراطية.

إن الاتجاه نحو جعل المسؤولين في الحكومة أعضاء في مجالس إدارة جمعيات الأعمال يمثل مشكلة أيضاً، حيث إنه يقلل من قيمة الدور الأساسي الذي يجب أن تلعبه الجمعيات في المجتمع. في العديد من البلدان يجادل البعض حول وجود مسؤولي الحكومة في جمعيات الأعمال، ومدى فائدته، فهو يقدم وسيلة للوصول لصانعي القرار، وموارد رئيسية مهمة لبقاء المنظمات. قد تكون هذه النقاط في صالح الجمعية، ولكن في النهاية، كيف يمكن لجمعية أن تقترب من قضايا إصلاح قانوني وتشريعي وتدفع باتجاه

وعلى النقيض، بدون الحوكمة الجيدة لا تستطيع الجمعيات أن تقوم بفاعلية بدورها التمثيلي الرئيسي كصوت مسموع للقطاع الخاص في عملية صنع القرار الديمقراطية.

الإدارة وتحديد مدة ولاية المجلس.

- تطبيق القواعد والمعايير.
- تركيز اهتمام المجلس على موضوعات السياسة والتأثير أكثر من العمليات.

ألكسندر شكولينكوف هو مدير البرامج العالمية بمركز المشروعات الدولية الخاصة، حيث يدير مجموعة متنوعة من البرامج حول حوكمة الشركات، ومكافحة الفساد، والتنمية الديمقراطية، وتأييد جمعيات الأعمال. وهو من مواليد موسكو في روسيا، ويحمل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والماجستير في التجارة والسياسة الدولية والبيكالوريوس في التسويق - وكلها من جامعة جورج ماسون في فيرفاكس بولاية فرجينيا، في الولايات المتحدة.

إن تحسين حوكمة الشركات يلعب دورًا مهمًا في حل المشكلات التي تواجه جمعيات الأعمال كل يوم حول العالم. وتقدم الحوكمة الجيدة الآليات الضرورية للمنظمات لتظل أكثر ديناميكية وأكثر قدرة على التعامل مع المواقف الطارئة، وذلك بأن تكون مستعدة إستراتيجيًا ومنتطورة. وتقدم خدمات ذات قيمة لأعضائها، وتقوم بدورها في التأييد والمناصرة.