

# مجموعات التوجيه والحوكمة لأصحاب المصالح المتعددة: توضيح التوقعات الأساسية من السلوك

ورقة رقم - 3

سلسلة العمل المشترك نحو الأثر الجماعي

2024

النهضة العربية للديمقراطية والتنمية  
Arab Renaissance for Democracy & Development



على مر سنوات، أُتيحت لي فرصة مراقبة «اللجان التوجيهية» أو مجموعات «الحوكمة» لأصحاب المصالح المتعددة، مما يشير، على سبيل المثال، إلى اللجنة التوجيهية الخاصة بشبكة من المنظمات الأعضاء، أو الفريق التوجيهي لمشروع ما، أو برنامج تعاوني معين، أو مجلس إدارة له كيان تنظيمي يضم أعضاء من منظمات أخرى من أصحاب المصلحة فيه. ويمكن لعمل هذه المجموعات أن يكون رسمياً إلى حد ما.

ويُطلق على هذه المجموعة اسم «أصحاب المصالح المتعددة» ليس لأن أعضاءها عبارة عن أفراد مستقلين ممن ليس لديهم أي اتصال آخر بالشبكة، أو البرنامج أو الكيان التنظيمي، ولكن لقدمهم من منظمة (أخرى) لها مصالحها المستقلة الذاتية الخاصة في ما يجري توجيهه. وبعبارة أخرى، فإن خطر «تضارب المصالح» حاضر على الدوام.

من الخصائص المهمة لمجموعة أصحاب المصالح المتعددة عدم وجود شخص أو منظمة واحدة ذات سلطة رسمية على الآخرين. تتميز تلك المنظمات المختلفة التي ينتمي إليها أعضاء مجموعة أصحاب المصالح المتعددة بالاستقلالية، ولا يستطيع حتى الرئيس أن «يفرض» إرادته أو إرادتها ببساطة، أو إرادة «الأغلبية» عليها.

كما اتسمت بعض مجموعات التوجيه أو الإدارة بالكفاءة والفعالية العالية: إذ يتم التفكير في ما ينبغي إدراجه على الأجندة، كما يجري إعداد الاجتماعات وتروؤسها جيداً، إلى جانب توثيق القرارات بوضوح، إضافة إلى الحجج والاعتبارات الأساسية التي تدعمها. أما بعض المجموعات الأخرى فكانت غير فاعلة بصورة ملحوظة، وذلك لأنها لم تقم بالأمر المذكورة أعلاه بالشكل الصحيح.

ومع ذلك، فإن العامل الذي يمكن أن يخلق توترات واختلالات حقيقية في اللجنة التوجيهية أو مجموعة الحوكمة الخاصة بأصحاب المصالح المتعددة، هو السلوكيات الإشكالية للأفراد في تلك المجموعة. ومن الأمثلة على مثل هذه السلوكيات:

- حضور اجتماعات مجموعة التوجيه/الحوكمة دون التحضير لها ويكون ذلك بشكل مستمر، أو الحضور متأخراً، و/أو الانخراط فقط في نقاط الأجندة التي تتعلق بالمصالح الفردية أو التنظيمية للشخص، وعدم المشاركة في بقية هذه النقاط، على الرغم من أنها تتعلق بالمصلحة الجماعية أيضاً.
- إرسال اتصالات إلى الدائرة الانتخابية الأوسع، بهدف دفع القرار في الاتجاه المفضل لهذا الشخص، دون النقاش المسبق مع الأعضاء الآخرين، أو حتى مع الرئيس.
- الاستمرار في معارضة القرار الذي اتخذته المجموعة التوجيهية والدائرة الانتخابية الأوسع حتى، والذي تمت مناقشته باستفاضة، وبعد أن جرى وزن كل الحجج لتحديد مدى أهليته.
- التحدث بانتظام، وحتى في المقام الأول، عن مصالح منظمة الفرد والدفاع عنها، بدلاً عن إعطاء الأولوية للغرض الجماعي والمصلحة الجماعية.
- التهديد المستمر بالاستقالة إذا لم تتبن المجموعة التوجيهية الأوسع و/أو الدائرة الانتخابية الأوسع اقتراح الفرد المذكور.
- إبداء التعليقات الخاطئة، داخل مجموعة التوجيه أو الإدارة، تجاه الأعضاء الآخرين، ما يدعو إلى التشكيك في شرعيتهم ونزاهتهم، دون أي «دليل» على ذلك.
- تحديد وإبراز ملامح منظمتهم الخاصة في الأحداث التي يتوقع منهم خلالها تمثيل المجموعة أو التحدث باسمها.
- تجاهل النية الواضحة وروح الاتفاق الرسمية التي تسعى إلى تنسيق كل منظمة لتحقيق مصالحها الأساسية، بطريقة تكاملية لا تنافسية، مع موقف يكون مفاده أنه «إذا لم يكن ذلك «ممنوعاً» صراحةً في الاتفاق الرسمي، فإن بإمكانه فعله».

تقلل مثل هذه الأنواع من السلوكيات الفردية من كفاءة القيادة الجماعية والحوكمة وفعاليتها. والأسوأ من ذلك أنها تولد الكثير من الطاقة السلبية وتؤدي إلى إضعاف الثقة. قد لا يكون لفرد واحد يتصرف على هذا المنوال تأثير كبير. لكن في مقدور شخصين أو ثلاثة أشخاص، يعملون معاً، حتى وإن كانوا لا يزالون أقلية واضحة داخل أعضاء المجموعة التوجيهية، التسبب في خسارة الفريق بأكمله. ما لاحظته أيضاً هو أنه عادة ما تكون «القواعد والإجراءات» الصريحة التي تميل هذه المجموعة التوجيهية/الحاكمة إلى اتباعها، غير

مفيدة لمعالجة مثل هذه السلوكيات، إذ تميل التوقعات الأساسية إلى أن تكون ضمنية.

إن التوقعات الأساسية هي: أن الأشخاص الذين ينضمون إلى هذه المجموعة التوجيهية الجماعية سيفعلون ذلك بحسن نية، وسيعطون الأولوية للهدف الجماعي دون مصالحهم التنظيمية أو الفردية، وسيصرفون باحترام أساسي تجاه الأعضاء الآخرين، إلى جانب التزامهم بقرارات الأغلبية.

ولا يمنع ما سبق أي شخص من التحدث -انطلاقاً من وجهة نظره- الفردية والتنظيمية الخاصة به: ولكن من الضروري وجود شفافية تميز حديث الشخص من قبيل: «الآن أنا أتحدث عن نفسي»، «الآن أنا أتحدث عن مؤسستي الخاصة»، «الآن أتحدث باسم المجموعة». مع ارتداء «قبعة الجماعة» كغطاء عادي للرأس، وأهمية أن لا يتم ارتداء القبعات الأخرى إلا استثناء -وبشفافية- فيما يلي ذلك. تميل هذه التوقعات إلى اعتبارها أمراً مفروضاً منه. وهو الأمر الذي لا ينبغي له أن يحدث.

ومرة تلو المرة، ونظراً لأن التوجيه الصريح للمجموعة لم يتناول السلوك المتوقع الذي ينبغي حدوثه عند عمل العديد من أصحاب المصالح معاً على توجيه منظمة، أو عملية أو شبكة نحو هدف مشترك، فقد سبب هذا الأمر المعاناة للمجموعة. في أغلب الأحيان، تحول الوضع إلى «أزمة طويلة الأمد»، وذلك حتى لو استمع رئيس المجموعة إلى الأعضاء المزعجين وحاول دعوتهم دبلوماسياً (أيضاً) للعمل من أجل الهدف الجماعي، والحفاظ على احترام الآخرين، حتى أثناء خلافاتهم معهم.

وفي الحالات التي لاحظتها، لم ينجح ذلك. وفي غياب إشارة صريحة إلى مساءلة مثل هذه السلوكيات والأفعال، لم يتم «حل» الوضع إلا عندما:

- ترك الأشخاص الذين يعانون من إشكالية سلوك الجماعة لأسباب أخرى.
  - استقال الأعضاء الآخرون في المجموعة ممن اعتادوا العمل من أجل الهدف المشترك جراء شعورهم بالإحباط إذ لا يبدو أن ثمة طريقة للتعامل مع السلوك الإشكالي بشكل فعال. ومن الناحية العملية، عنى ذلك أن المجموعة قد استولى عليها أولئك الذين أرادوا استغلالها لمصالحهم الخاصة. في كثير من الأحيان، يمكن للمجموعة التوجيهية الاستمرار في ذلك لبعض الوقت، إلى أن يبدأ الأعضاء الجدد في إدراك ما كان يحدث -بالفعل- الأمر الذي كان يؤدي بهم إلى الاستقالة. وفي النهاية أدى الخلل الوظيفي إلى جمود الجهد الجماعي وموته ببطء.
  - ابتعدت دوائر انتخابية أوسع عندما أدركت أن مجموعة التوجيه أو الإدارة عديمة الفعالية والكفاءة، تملؤها الصراعات الداخلية. ومرة أخرى مات الجهد الجماعي.
- استنتاجي ونصيحتي في هذا الشأن: غالباً ما تكون التوقعات غير المعلنة أو التي تم التعبير المنقوص عنها عاملاً في سوء الفهم والتوترات في العلاقات الاجتماعية، بما يشمل جميع علاقاتنا، ودواخل عائلتنا أيضاً، وهي وحدة أخرى يُتوقع منا أن نعمل من أجل هدف مشترك وصالح عام داخلها. (داخل الأسرة كذلك، سنتحدث أحياناً باستخدام «قبعتنا الفردية»، لكن الأسرة لن تصمد إذا تصرفنا، كل الوقت أو معظمه، باستخدام هذه القبعة).

لذا، وضح توقعاتك الأساسية بشأن السلوكيات. ومن المؤكد أنه بالنسبة لمجموعة من منظمات أصحاب المصالح المتعددة التي تحاول العمل معاً، فإن هذا يعني توضيحها «كتابة». عندها فقط يكون لديك مرجع واضح لمحاكاة شخص ما على السلوكيات الخاطئة والتي تأتي بنتائج عكسية، وذلك لحماية نزاهة قيادتكم الجماعية.

كويزاد فان بربانت، المدير المشارك في مبادرة التوجيه العالمية.

إسناد ترخيص المشاع الإبداعي: يمكنك توزيع هذا العمل، وإعادة مزجه، وتعديله والبناء عليه إذا كنت تنسب الفضل إلى GMI في إنشاء المحتوى الأصلي.

الاقتباس المقترح: GMI أيار/مايو 2024: مجموعات التوجيه والحوكمة الخاصة بأصحاب المصالح المتعددة: توضيح التوقعات الأساسية من السلوك. بيجينس، سويسرا.

