الملتقى الاستراتيجي
Strategic Forum

مقالات الملتقى

لاعبو الظل

الشركات الاستشارية الغربية

في العالم العربي

FOLLOW US NOW

لاعبو الظل: الشركات الاستشارية الغربية في العالم العربي

كيف تشكل الشركات الاستشارية المتعددة الجنسيات السياسات العامة؟

داود أنصاري و إيز ابيل ويرينفيلز

المعهد الألماني للشئون الدولية والأمنية

ترجمة: أنس محمد

المقدمة[1]

تلعب الشركات الاستشارية الدولية في جميع القطاعات العامة في العالم العربي دورًا محوريًّا، وتعمل على توسيع عملياتها. فمن بين مشاريعها، تشارك شركات استشارية في وضع إستراتيجيات رفيعة المستوى مثل "رؤية 2030" للمملكة العربية السعودية و"الأجندة الخضراء" للمغرب. كما تكثف حاليًّا أنشطتها المتعلقة بالإستراتيجيات الوطنية للطاقة والمناخ.

لا تنطوي عمليات هذه الشركات على أي مشاركة عامة محلية تقريبًا، الأمر الذي يقلل من شرعية وجودة السياسات الموضوعة ويقوض التنمية المحلية. وإلى جانب تداعياتها على العالم العربي، يؤثر عمل الشركات الاستشارية بالمنطقة أيضًا في المصالح الألمانية والأوروبية، حتى عندما تكلفها جهات فاعلة أوروبية أو منظمات دولية بالعمل. فإذا أردنا تجنب التأثيرات السلبية، فإنَّنا بحاجة إلى قدر أكبر من الوعي والمزيد من الشفافية بشأن أنشطة الشركات الاستشارية. علاوة على ذلك، من المهم التدقيق فيما إذا كان من المناسب الاستعانة بشركات استشارية دولية، ومتى وإلى أي مدى يمكن ذلك.

مجتمع نابض بالحياة واقتصاد مزدهر وأمة طموحة: هذه هي المواضيع الأساسية الثلاثة لـ"رؤية 2030" في السعودية، وهي خُطة تحول شاملة اعتُمدت في عام 2016. لكن وعلى غرار "الرؤية الاقتصادية 2030" في البحرين و"مخطط المغرب الأخضر" في المغرب، وكلتاهما منذ العام 2008، لم تكن الخُطة السعودية ذات منشأ محلي فقط، إنما شاركت في وضعها شركة الاستشارات العملاقة "ماكينزي". وشركات كهذه هي شركات استشارية ربحية من أصل غربي تعمل على مستوى العالم، ويتعاقد معها صناع القرار لوضع وتنفيذ وتقييم الإصلاحات، فضلًا عن أمور أخرى.

تشمل هذه الشركات شركات استشارية تقليدية مثل "ماكينزي" و"بوز آلين هاملتون" و"مجموعة بوسطن الاستشارية BCG"، فضلًا عن شركات المحاسبة الأربع الكبرى: "ديلويت- Deloitte" و"إرنست ويونج- Ernst & young" و"KMPG" و"برايس ووترهاوس كوبرز- PwC"، التي توسع نشاطها منذ فترة طويلة ليشمل مجال الاستشارات العامة.

في حين أنَّ الاستعانة بالشركات الاستشارية أمر شائع في جميع أنحاء العالم، إلا أنَّ هذه الشركات تلعب دورًا فريدًا في العالم العربي.

---

[1] - كُتب هذا البحث كجزء من مشروع "الجغرافيا السياسية لانتقال الطاقة- الهيدروجين"، الذي تموله وزارة الخارجية الألمانية.

أولًا: أحجام المشاريع هائلة: فحتى وقت قريب، كانت السعودية أكبر عميل لـ "مجموعة بوسطن الاستشارية BCG"؛ ومقارنة بالعام 2022، ارتفع الإنفاق الإجمالي للمملكة على الخدمات الاستشارية بنسبة مذهلة بلغت 17.5%، ليصل إلى ما يقرب من 2 مليار يورو سنويًّا.

ثانيًا: رغم أنَّ الدول الأقل ثراءً مثل المغرب والأردن ومصر لا تطلب خدمات استشارية بشكل متكرر على غرار دول الخليج الأكثر ثراءً، فإنَّ الصلاحيات التي تمنحها الحكومات العربية للشركات الاستشارية تفوق بقية دول العالم من حيث النطاق والطابع المؤسسي. وفي ظل الرؤى الوطنية المذكورة أعلاه، يتولى المستشارون عجلة القيادة ويحددون مسار شعوب بأكملها. علاوة على ذلك، فإنَّ أنشطتهم تتجاوز مجرد تطوير الإستراتيجية. فمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) على سبيل المثال كانت هي المستشار الحصري لمصر لقمة المناخ العالمية السابعة والعشرين، وتعدل نظام الضمان الاجتماعي في المغرب، بينما تلعب أيضًا دورًا رئيسيًّا في إدارة صندوق الاستثمارات العامة في السعودية بقيمة 700 مليار يورو.

إنَّ أنشطة هذه الشركات الاستشارية تفرض على الدول المعنية كلفة، ليست مادية فحسب، بل أيضًا من حيث شرعية وجودة السياسات المنفذة، كما يمكن أن تعيق التنمية المحلية على جهات عديدة، كما أنَّ لها آثارًا على ألمانيا وأوروبا.

إنَّ الشركات التي تعمل بقدر محدود للغاية من الشفافية والمساءلة، تشق طريقها إلى السياسة الخارجية للدولة وقطاعات التنمية فيها، بل وحتى إلى قطاع الدفاع. فعلى سبيل المثال، تعد أكثر من 20 شركة استشارية غربية- بما في ذلك "برايس ووترهاوس كوبرز- PwC" و"إرنست ويونج- Ernst & young" و"ماكينزي" - لاعبين رئيسيين في مشهد الأمن السيبراني في دول الخليج العربي، في حين أنَّ قسم الشرق الأوسط لشركة "بوز ألن هاملتون"، الذي بيع إلى شركة منافسة، يساعد البحرية الملكية السعودية.

أصول ومحفزات و أنماط

تعود جذور عملية صنع السياسات بقيادة أجنبية في المنطقة إلى الحقبة الاستعمارية، ففي عام 1926 وكجزء من حكمه غير المباشر، عين التاج البريطاني "مستشارًا" لحكام البحرين، وقد ساهم في تشكيل الدولة إلى حد كبير وَفق إرادته بصفته الحاكم الفعلي للبلاد. وفي وقت لاحق، نُقل هذا النظام إلى الدول المجاورة بدرجات متفاوتة من حيث النطاق والنجاح. ففي عام 1957، شهدت السعودية -التي لم تُستعمر أبدًا استعمارًا رسميًّا- وصول مستشارين أجانب مفوضين من طرف صندوق النقد الدولي. وبعد ما يزيد قليلًا على عقد من الزمن، وُضعت خُطة التنمية الأولى للمملكة

من جانب فريق من الخبراء الأمريكيين، بعضهم من جامعة ستانفورد. وسرعان ما تبعتها شركات استشارية حديثة، فشركة "برايس ووترهاوس كوبرز PwC" مثلًا بدأت نشاطها في المنطقة منذ أكثر من 40 عامًا. واليوم تتفاعل الشركات الاستشارية والنخب والحكام المحليون والجهات الفاعلة في الدول الغربية ضمن شبكة مرنة وديناميكية من المصالح المتبادلة.

محفزات الشركات الاستشارية

قبل كل شيء، تشعر الشركات الاستشارية بالقلق إزاء مسألة تحقيق الربح ولتأمين العقود، وتستهدف بشكل إستراتيجي المسؤولين الحكوميين الذين يتقبلون مثل هذه المبادرات. على سبيل المثال، قامت شركة "ماكينزي" في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين -بالإضافة إلى عملها في البحرين والسعودية- بالتقرب من أبناء حكام اليمن وليبيا. ومن جانبهم، رأى ورثة السلطة هؤلاء في أجندات "ماكينزي" الإصلاحية فرصة لوصف أنفسهم بأنَّهم قادة تقدميون قبل "صعودهم إلى العرش". وفي المغرب، شاركت شركات استشارية في صياغة "خُطة المغرب الأخضر" وإستراتيجية الضمان الاجتماعي لرئيس الوزراء الحالي ووزير الزراعة السابق، وهو أحد أغنى رجال الأعمال في البلاد وله علاقات وثيقة مع الملك.

ومع ذلك لا تكتفي هذه الشركات بمجرد تطوير المفاهيم والإستراتيجيات والتشريعات، فمن خلال الإشراف على تنفيذ المشاريع ورصدها وتقييمها، تكتسب القدر الكافي من النفوذ لإضفاء الطابع المؤسسي على أنشطتها باعتبارها جهات فاعلة شبه حكومية؛ وقد أطلق المسؤولون السعوديون في الواقع وبشكل غير رسمي على وزارة الاقتصاد والتخطيط اسم "وزارة ماكينزي".

في بعض الحالات، أُنشئت مؤسسات حكومية جديدة أو استُبدلت المؤسسات القائمة. فشركة "بكتل"–أكبر شركة بناء وهندسة أمريكية، ولها علاقات وثيقة مع العائلة السعودية المالكة– كُلفت بإنشاء وإدارة البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة "مشروعات" في المملكة، وقد كُلف هذا البرنامج بالإشراف على النفقات الرأسمالية المشتركة بين الوزارات لمشاريع البنية التحتية في إطار برنامج التحول الوطني.

محفزات أصحاب المصالح المحلية

إنَّ مركزية السلطة وإعادة توزيعها هي من أعراض طريقة عمل الشركات الاستشارية، وغالبًا ما تواجه مقاومة من الطبقة الوسطى في السلطة والجهات الفاعلة المحلية الأخرى التي تشعر بالتجاهل أو التهميش. وفي الوقت نفسه، فإنَّ الاستعانة بشركات استشارية يوفر فرصة لأصحاب المصالح المحليين الناشئين، الذين يكون معظمهم أصغر سنًا وتلقوا تعليمهم في الغرب ويميلون

نحو الليبرالية الاقتصادية، وهم الذين في كثير من الأحيان يروجون بنشاط للشركات الاستشارية - ليس فقط لدفع أجندات الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الخاصة بهم، لكن أيضًا لكسب النفوذ. ووَفقًا لهذه الشركات الاستشارية، فإنَّ عملاءها ومعارفها في المنطقة غالبًا ما يكونون أنفسهم موظفين سابقين في شركات متعددة الجنسيات أو خريجين من برامج الماجستير الغربية المرموقة في اختصاص إدارة الأعمال، ومن ثَمَّ فمن الخطأ القول بأنَّ الشركات الاستشارية تفرض سياساتها على البلدان المعنية؛ بل هناك دعم تتلقاه من داخل هذه الدول.

محفزات الحكام

يستعين الحكام في العالم العربي بشركات استشارية لأسباب مختلفة، فهم في أكثر الأحيان يولون أهمية كبرى للمعرفة المستوردة لا للخبرة المحلية، وهذا التحيز إرث استعماري: فصناع القرار العرب لا يزالون يربطون التقدم والحداثة بالمعارف الأجنبية. والمبرر المعتاد لإشراك الاستشاريين هو الافتقار إلى الموارد البشرية أو الخبرات، وهي وجهة نظر تتعارض إلى حد ما مع الواقع في هذه البلاد. فمعدلات البطالة آخذة في الارتفاع حتى بين العمالة من ذوي المهارات العالية، ودول الخليج العربي تدفع نحو تأميم القوى العاملة. وفي البلدان من عمان إلى المغرب هناك أعداد متزايدة من المؤسسات المحلية المتميزة والمهنيين القادرين على وضع إستراتيجيات للقطاع العام. ومع ذلك فإنَّ الحكومات عادة لا تأخذ هذه الخبرات على محمل الجد، إلا إذا وافقت عليها الشركات الاستشارية. وحتى الخبراء المحليون الذين عاشوا في الخارج يتذمرون من مطالبتهم بالمساهمة بخبراتهم مجانًا، فضلًا عن أنَّ نفوذهم محدود للغاية، وهذا يتناقض بشكل صارخ مع دور الشركات الاستشارية.

بالإضافة إلى ذلك، يصف حكام العالم العربي الاستشارات الغربية بكونها ذات طابع "حيادي"، بينما تعاني الشركات والخبراء المحليون تسييس مشاريع الأعمال والعلوم في كل مكان في المنطقة، وحتى الأكاديميون ورجال الأعمال من القطاع الخاص يُفترض أنَّ لديهم أجندات وطنية، ويُنظر إليهم على أنَّهم ممثلون سياسيون لبلدانهم. ووَفقًا لمنطق الأعمال التقليدي، ينشر الحكام هذه القوى الخارجية في المقام الأول للتغلب على المقاومة الداخلية، ما يمكنهم من الدفع نحو تدابير مثيرة للجدل مثل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الشاملة أو الإصلاحات الإدارية.

بالنسبة للحكام، فإنَّ إحدى عوامل الجذب الرئيسية للشركات الاستشارية هي قدرتهم على العمل معها بعيدًا عن الأضواء، فالمواصفات والتكاليف ومصادر المعلومات المحلية محمية إلى حد كبير بعيدًا عن أعين الجماهير. يسمح هذا للعملاء بإخفاء العمليات والبيانات حتى عن أعضاء حكومتهم

في بعض الأحيان، كما يسمح لهم بالحد من هامش المشاركة العامة إلى حده الأدنى وإبعاد "أعمالهم الشخصية" عن عوامل التشويش الأخرى.

هذا الغموض هو الذي يجعل من الشركات الاستشارية أكثر جاذبية بالنسبة لقادة العرب من وكالات التنمية الغربية التي تمولها الدول (التي تتداخل خدماتها مع بعضها البعض إلى حد كبير مع خدمات الشركات الاستشارية)، مثل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) والوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) والمؤسسات السياسية المتنوعة في ألمانيا، التي تشمل أهدافها تعزيز الديمقراطية والقيم الغربية. وفي حالة الشركات الاستشارية، يكون من الأسهل بالنسبة للحكام إملاء التوصيات، فهم لا يهتمون بالأجندات المعيارية أو الضوابط السياسية.

الحو افز المقدمة من الجهات الخارجية

وفي الوقت نفسه، تقدم المؤسسات الدولية والحكومات الغربية أيضًا الحوافز -بشكل مباشر وغير مباشر- لزيادة الاستعانة بالشركات الاستشارية في المنطقة. إذ ينظرون إلى هذه الشركات باعتبارها جهات محايدة أو حتى متشابهة في التفكير وتعمل وَفقًا للمعايير الغربية وتبتعد عن المحسوبية المتفشية محليًا، دون أي أجندة سياسية. وحرصًا على الموضوعية، يُفترض أن تؤكد المؤسسات المانحة غالبًا على الأساليب الكمية مثل الاقتصاد القياسي. ولأنَّ هذا "المقياس" للتنمية الدولية على كافة المستويات -الذي تغذيه بشكل خاص أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة- ينطوي على مخاطر كبيرة، فإنَّ المؤسسات المانحة تفضل الاعتماد على الشركات الاستشارية الدولية، وكثيرًا ما تكون هذه الشركات مجهزة بشكل أفضل لتلبية هذه المتطلبات من الجهات الفاعلة في مجال التنمية، التي تمولها الدولة.

تتمتع الخُطط التي تضعها الشركات الاستشارية عمومًا بمستويات عالية من المصداقية الدولية، وبالتالي فإنَّ التعاقد مع هذه الشركات يزيد من احتمالية تأمين التمويل الخارجي لتنفيذ الإصلاحات. وفي الوقت نفسه، يساعد التعاقد معها على تحسين الجدارة الائتمانية، مما يقلل من كلفة الدين العام، فالحوافز المالية إذًا تلعب دورها.

بالإضافة إلى ذلك، تتعاقد وكالات التنمية الغربية والمنظمات الدولية نفسها مع شركات استشارية. ففي تونس مثلًا تتعاون الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) مع شركة "ديلويت" لدمج النساء في سوق العمل، كما مولت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية شركة "برايس ووترهاوس كوبرز PwC" لتطوير الإصلاحات المالية. وفي الأردن تتلقى الشركات الاستشارية في كثير من الأحيان عقودًا من وكالات التنمية الغربية. أضف أنَّ الدول المانحة كثيرًا ما تستعين بشركات استشارية لتقييم مشاريع

التنمية الممولة من الدولة، كما هو الحال في اليمن، حيث توسعت الصلاحيات الممنوحة للجهات الخارجية الفاعلة منذ بداية الصراع من التدقيق المالي إلى مراقبة المشاريع.

انعكاسات ذلك على المنطقة

في ظل ظروف معينة، تكون الاستعانة بشركات استشارية دولية مبررة فعندما لا تتوفر الخبرة المحلية يصبح من الضروري التغلب على قصور الأنظمة أو افتقار وكالات التنمية المحلية إلى المرونة والقدرة على الوصول إلى الأساليب الحديثة. ومع ذلك، فإنَّ إشراك الشركات الاستشارية في صنع السياسة العامة يولد مخاطر كبيرة. يجري بحث هذه القضية وتمحيصها بشكل متزايد في مناطق أخرى من العالم وفي مجالات سياسية مختلفة (كما حصل في سياق قمة المناخ الإفريقية في الآونة الأخيرة مثلًا). لكن الحال ليس كذلك في العالم العربي، ويرجع ذلك جزئيًّا إلى محدودية القدرة على الوصول إلى المعلومات ذات الصلة.

تسلط المقابلات التي أجريت مع الأكاديميين والمسؤولين الحكوميين والمستشارين السابقين والحاليين الضوء على القضايا المرتبطة باستخدام الشركات الاستشارية في القطاعات العامة في العالم العربي، وتتراوح الإشكاليات المطروحة بين الافتقار إلى شرعية السياسات وضعفها ومعوقات التنمية.

غياب الشرعية

لتحقيق النتائج بسرعة ومرونة، تعمل الشركات الاستشارية في فرق صغيرة تتمتع بامتياز الوصول إلى أصحاب المصالح المعنيين والمستشارين، الذين غالبًا ما يُستقدمون من الخارج، ويقومون بأعمالهم دون أن يلاحظهم الرأي العام. كما لا تُستشار الجهات المحلية الفاعلة في مجالات السياسة والإدارة والأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني إلا في حالات معينة ووفقًا لتقدير المستشارين؛ وعادة ما لا توجد هذه المشاركة، مما يؤدي إلى فقدان هذه الأعمال للشرعية وسلبها للقرار الوطني.

إنَّ المشاركة في العمليات السياسية والمبادرات العامة محدودة للغاية أصلًا في جميع هذه البلدان، لكن الشركات الاستشارية بدورها تتجنب العمل مع المؤسسات القائمة، مما يقوض شرعية الدولة -وهو أمر مهم في كل مكان حتى بالنسبة للأنظمة الاستبدادية- وإن كان نجاح السياسة المتبَّعة أكثر أهمية من الجهة التي صاغتها. علاوة على ذلك، فإنَّ الافتقار إلى ملكية القرار يؤدي إلى تعقيد عملية التنفيذ، لا سيما في عمليات التحول الأوسع: فعندما لا تتفق الإدارات والمواطنون مع ما يجري، تنشأ مشكلات تتعلق بالامتثال لهذه العمليات. ومن الأمثلة على ذلك محاولة مؤسسة

راند لإصلاح التعليم من مرحلة الروضة إلى الصف الثاني عشر في قطر، التي تعد واحدة من أكثر الأمثلة التي دُرست حول التدخلات الاستشارية الفاشلة. وبعد مرور عقد من الزمن على بدء تنفيذ العملية الإصلاحية، كان لا بُدَّ من التراجع جزئيًّا عنها بسبب الانتقادات المستمرة والنتائج غير المرضية، ومن بين الأسباب التي ذُكرت عدم مشاركة المعلمين بشكل كافٍ في عملية الإصلاح.

ضعف جودة الخدمات الاستشارية

تواجه الشركات الاستشارية عائقًا أساسيًّا يتمثل في أنَّ تأمين العقود الجديدة يتطلب رضا العملاء، وكقاعدة عامة، يسعى العملاء إلى الحصول على نتائج تدعم مسارهم المحدد بدلًا من مواجهته بشكل أساسي، وهذا يحد من نطاق التوصيات.

كثيراً ما ينتقد المسؤولون المحليون والأكاديميون ضعف الخدمات الاستشارية، وهو ما يشمل النصائح المشكوك فيها وعروض PowerPoint التقديمية الضحلة المقدمة كمنتجات نهائية والتناقضات في التقارير وحتى الأخطاء الجسيمة في التعامل مع البيانات والحقائق.

في عام 2011، انتقد الاقتصاديون المغاربة بشدة "خُطة المغرب الأخضر" التي وضعتها شركة "ماكينزي" بشكل رئيسي. ومنذ ذلك الحين، لم يكن هناك أي اتصال حكومي تقريبًا بشأن منح العقود العامة للشركات الاستشارية، رغم أنَّ التعاقد على الخدمات الاستشارية لا يزال مستمرًا على نطاق واسع. وفي دول الخليج العربي، لاحظ المسؤولون أنَّ بعض التقارير كانت -جزئيًّا أو كليًّا- عبارة عن نسخ حرفية من تقارير أُنتجت لدول أخرى، حتى دون إزالة اسم الدولة التي كُتب لها التقرير أولًا في بعض الأحيان.

إنَّ استشارات "النسخ واللصق" هذه لها عواقب سلبية بشكل لافت للنظر. وجدير بالذكر أنَّ التوصيات نادرًا ما تحيد عن الأفكار المألوفة، ويرجع ذلك جزئيًّا إلى الميل نحو "التفكير الجماعي" - كما هو الحال في صناعة الاستشارات المتجانسة إلى حد كبير. وتتركز الأجندات والإصلاحات في الأغلب حول الخصخصة وتحرير التجارة، وما يسمى "نموذج دبي"، حتى برغم أنَّ الأدبيات الأكاديمية أشارت إلى عيوب كبيرة في النموذج الأخير (وفي البنية الأساسية بشكل عام). وإذا كانت النصائح المقدمة للبلدان العربية في مجال السياسة الصناعية -كتوسيع نطاق السياحة أو تكنولوجيا المعلومات مثلًا- متطابقة دائمًا، فإنَّ النتيجة ستكون منافسة شرسة في قطاعات جديدة بدلًا من التخصص (المطلوب بشدة) على أساس المزايا النسبية والتباينات بين تلك البلدان. هذه المنافسة المدمرة ليست مكلفة فحسب؛ إنما تعرض مبادرات التنويع الحاسمة التي تهدف إلى الحد من الاعتماد على النفط للخطر.

في العموم، تعكس توصيات الشركات الاستشارية حالة من الافتقار إلى الوعي بالسياق وعدم الاكتراث بالحقائق الاجتماعية والثقافية والسياسية. وتعتمد الحلول عادةً على "أفضل الممارسات" المفترضة والمكررة في جميع أنحاء المنطقة. فعملية إصلاح التعليم في قطر مثلًا، التي نوقشت أعلاه، سعت إلى تقديم المفهوم الأمريكي للمدرسة المستقلة المخصخصة جزئيًّا التي تجمع بين الجنسين -وهو أمر غريب على المنطقة- لكنها تجاهلت حقيقة أنَّ العديد من المعلمات على استعداد للعمل فقط في مدارس تفصل بين الجنسين، على غرار المدارس العامة. ثمة مثال آخر تافه يتعلق بتوصيات كفاءة استخدام الطاقة التي قدمها بعض المستشارين لدولتي البحرين والإمارات، حيث اقترحوا إمكانية إيقاف تشغيل مكيفات الهواء وأنَّ على الناس ببساطة ارتداء ملابس أقل تحفظًا إذا شعروا بالحرارة الشديدة، في تجاهل تام للأعراف الدينية والاجتماعية.

وحتى وقت قريب، كان المستشارون يأتون بشكل رئيسي من الخارج مفتقرين إلى الخبرة الإقليمية، ولا يظهرون سوى القليل من الاهتمام بالمجتمعات المحلية. لكن في السنوات الأخيرة، بدأت الشركات بشكل متزايد في توظيف أشخاص من دول المنطقة لمكاتبها المحلية - غالبًا بِناءً على طلب العملاء. وقد أدى هذا التحول إلى "تعريب" سطحي للشركات الاستشارية. ولكن التنوع الاجتماعي المحدود والشكل المستتر من الاستعمار لا يزال قائمًا في هذه الشركات: فمن المتوقع أن يكون موظفوها قد تخرجوا في جامعات غربية نخبوية، وسيأتون عادة من خلفيات حضرية متميزة. ونتيجة لذلك، يستمر تجاهل وجهات نظر الفئات الأقل حظًا أو الأكثر محافظة في هذه المجتمعات، وبالتالي فإنَّ الشركات الاستشارية تخاطر بإدامة الفجوة القائمة بين المركز الحداثي المعولم وما يبدو أنَّ البعض يعتبره محيطًا ريفيًّا متخلفًا.

معوقات التنمية

يمكن أن يكون لضعف ورداءة الخدمات الاستشارية تأثير دائم على عمليات التنمية. يحدث هذا بشكل خاص، كما هو مذكور أعلاه، عندما تكون السياسات الصناعية مضللة أو حين تتعارض الإصلاحات المنفذة مع ثقافة العمل المحلية، مما يعرض آفاق التنمية المستدامة في البلاد للخطر، لكن هناك مخاطر أخرى تواجهها الدول العربية عندما تستعين بشركات استشارية:

أولًا: من الممكن أن تؤدي التكاليف الباهظة لتوظيف الاستشاريين إلى إعاقة عملية التنمية، خاصة في البلدان ذات الموارد المالية المحدودة. ومن غير الواضح ما إذا كانت الشركات الاستشارية تدفع ضرائب على الأرباح المولدة محليًّا، فقد ذكرت الصحافة المغربية في عام 2022 مثلًا أنَّ المكتب

المحلي لشركة "ماكينزي" لم يدفع أي ضرائب رغم تحقيقه إيرادات تقدر بحوالي 27 مليون يورو. علاوة على ذلك، يشتبه بعض العملاء في الخليج بوجود تواطؤ في الأسعار بين الشركات الاستشارية.

ولتأمين عقود كبيرة وطويلة الأجل، يتعين على الشركات الاستشارية إقامة علاقات وثيقة مع عملائها. وكلما كانت هذه العلاقات وثيقة أصبح من الصعب على الشركات أن تحافظ على نزاهتها. أي الابتعاد عن الانخراط عن غير قصد في المحسوبية والفساد. وقد تجلَّت مثل هذه المخاطر مثلًا في الفضيحة التي أحاطت بعمليات شركة "ماكينزي" في جنوب إفريقيا.

هناك عائق آخر أمام التطوير، وهو ميل الشركات الاستشارية إلى تهميش أصحاب المصالح المحليين الذين يمثلون عقبة، أو لا علاقة لهم بالعميل. لا تؤدي هذه الممارسة إلى تقويض الجهود التي تبذلها وكالات التنمية الغربية لتوسيع نطاق الشمولية في عمليات التنمية فحسب، بل تعزز أيضًا مركزية السلطة وتفردها بالقرار. ونتيجة لذلك، توضع وجهات النظر المحلية والحجج المضادة -التي يُحتمل أن تكون مهمة- على الهامش.

ومن الأمور الخطيرة بشكل خاص، مسألة هجرة الأدمغة والفشل في تطوير القدرات المحلية. فعندما تُهمَّش الخبرات الوطنية ويُقلل من قيمتها بشكل منهجي، فإنَّ الحواجز بين الأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني من ناحية والإدارة والسياسة من ناحية أخرى تدوم. ويساهم استيراد المعارف واحتكارها وخصخصتها بشكل كبير في هجرة الأدمغة، فيما يختار الخبراء الهجرة إلى البلدان التي تقدر مهاراتهم بدلًا من البقاء في أوطانهم كمجرد موردين للبيانات الفردية أو مساعدين على تمكين التوصيات الاستشارية. وفي الوقت نفسه، تعيق الاستعانة بالخبرات الخارجية تنمية المهارات المحلية، وينتج عن ذلك حلقة مفرغة من الاعتماد على الشركات الاستشارية، حيث إنَّ الافتقار إلى بناء القدرات المحلية يسمح لصناع القرار بتبرير استمرار الاعتماد على الموارد الخارجية.

ومع ذلك، هناك تباينات واضحة بين دول المنطقة، فعدم نشاط الشركات الاستشارية في القطاع العام في المغرب لا يرجع إلى الموارد المالية المحدودة فحسب، بل أيضًا إلى الجهود المتعمدة التي يبذلها القصر الملكي لبناء قدرات البلاد الخاصة. إنَّ "نموذج التنمية الجديد" في المغرب، الذي قُدم في عام 2021، صيغ -عمدًا- من قبل الجهات المحلية الفاعلة وحدها. وفي السعودية، صدرت تعليمات للسلطات في عام 2019 بإشراك الشركات الاستشارية المحلية بشكل متزايد. وفي الوقت نفسه، تجد شركات الاستشارات الغربية التي يُنظر إليها على أنَّها نيوليبرالية في الجزائر صعوبة كبيرة في الحصول على موطئ قدم لها في ذلك البلد، وذلك بسبب عقلية الجزائر الاقتصادية الدولتية

وردود أفعالها المناهضة للاستعمار. وفي عام 2022، علقت الحكومة الجزائرية (مؤقتًا) أنشطة ثلاث من الشركات "الأربع الكبرى" وبدأت تحقيقات مع تلك الشركات، وهو الإجراء الذي اعتُبر بمثابة خطوة سياسية لحماية سوق الاستشارات المحلية.

الخلاصة: زيادة الوعي وإعادة تقييم المشاركة

بوسع الشركات الاستشارية المزودة بتفويض من صناع القرار من ذوي النوايا الحسنة أن تلعب دورًا مفيدًا من خلال نشر المعارف الجديدة، أو التحايل على الأطر الفاسدة. وفي نهاية المطاف، فإنَّ الهيئات الإدارية المكلفة هي التي تتحمل المسؤولية عن تنمية بلادها. تستجيب الشركات الاستشارية فقط للبيئة السياسية التي تعمل فيها، كما أنَّ العديد من القضايا المذكورة هنا تنطبق بالتساوي على وكالات التنمية الحكومية الغربية والمنظمات الدولية، لأنَّها أيضًا تخاطر عن غير قصد بتعزيز التبعية أو تقديم نصائح غير ذات جدوى.

إنَّ الفرق الحاسم هنا هو أنَّ الشركات الاستشارية في العالم العربي تعمل في كثير من الأحيان بعيدًا عن أنظار الرأي العام، ويجب عليها تحقيق الربح. كما أنَّ نفوذها في المنطقة آخذ في النمو، خاصة في مجالات الطاقة والمناخ. فـ"مجموعة بوسطن الاستشارية" تعمل مثلًا مع العديد من الحكومات بشأن الإستراتيجيات الوطنية لإزالة الكربون، في حين تتولى شركات استشارية أخرى مسؤولية إستراتيجيات الهيدروجين الأخضر.

يتعين على صناع السياسات الأوروبيين أن يتوصلوا إلى كيفية التعامل مع هذه الجهات الفاعلة ذات الأهمية الكبيرة، لأسباب ليس أقلها إنَّ عملياتها تؤثر تأثيرًا مباشرًا في المصالح الأوروبية الرئيسية في جميع أنحاء المنطقة- وهذا ليس فقط في المغرب والأردن وتونس، حيث تشارك أوروبا بنشاط وعمق في عملية التنمية المحلية.

أولًا: وكما ذكرنا أعلاه، من الممكن أن تخلق الشركات الاستشارية عقبات كبيرة أمام عملية التنمية، وبالتالي تقوض الأهداف الأوروبية.

ثانيًا: يتطلب نموذج عمل الشركات الاستشارية علاقات وثيقة وائتمانية مع عملائها، وهو ما قد يتعارض مع النهج القائم على القيم في أوروبا في التعامل مع السياسات - كما هو حاصل عندما تعزز الشركات الاستشارية سلطة الحكومات الاستبدادية، أو حتى المساهمة في حملات القمع الحكومية. استخدمت السعودية مثلًا بيانات "ماكينزي" لاضطهاد شخصيات من المعارضة، حتى أنَّ أحد الأطراف المتضررة رفع دعوى قضائية ضد الشركة. **ثالثًا:** من الممكن أن تؤثر الشركات الاستشارية أيضًا في المصالح الألمانية والأوروبية فيما يتعلق بإدارة المعارف ونقل التكنولوجيا، حيث

يشكل الافتقار إلى الشفافية في كيفية نقل البيانات وإلى من يتم نقلها مدعاة للقلق، خاصة عندما تقدم الشركات الاستشارية المشورة للسلطات الأوروبية والعربية إما على التوالي أو في الوقت نفسه.

إنَّ المشكلات المذكورة هنا وأعلاه هي مشكلات هيكلية مرتبطة بطبيعة الشركات الاستشارية نفسها، ويمكن رؤيتها في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، فإنَّها تتفاقم في مناطق مثل العالم العربي حيث تندر مراقبة السوق المستقلة والمساءلة أمام البرلمانات أو مكاتب التدقيق- وهي العوامل التي يمكن أن تخفف من بعض المخاطر. ونظرًا لهذه التعقيدات، ينبغي لصناع القرار الألمان والأوروبيين أن يفكروا في اتباع نهج أكثر استباقية في التعامل مع الشركات الاستشارية، رغم أنَّ هذا لا يخلو من المخاطر.

الحد من المخاطر: إنَّ "معرفة الواقع المحلي" من قبل الشركات الاستشارية عامل جذاب للغاية بالنسبة لبعض الحكومات، ومن الممكن استخدامه ليس فقط لتعزيز المنافسين الصناعيين الأجانب بل أيضًا للكشف عن أسرار الدولة، بما في ذلك معرفة البنية التحتية الحيوية مثل الطاقة والمياه والشبكات السيبرانية. تحاول الشركات الاستشارية الحد من هذه المخاطر من خلال إقامة "جدران صينية" أي فصل التدفق الداخلي للمعلومات عند تضارب المصالح - ولكن من غير الممكن مراقبة تقيد الشركات بالتزاماتها الأخلاقية. ورغم أنَّ مصالح الأمن القومي لا يمكن حمايتها بالكامل على الإطلاق، فإنَّ صناع القرار قادرون على تخفيف المخاطر من خلال تحديد شروطهم الخاصة عند التعاقد مع شركات استشارية.

شفافية التكليف: بما أنَّ الأنشطة الاستشارية يمكن أن تؤثر في المصالح الوطنية الغربية، فإنَّ هناك أسباب للدعوة إلى التنظيم بما في ذلك فرض قيود على نطاق و/ أو موقع أنشطة الشركات. وهذا من شأنه بطبيعة الحال أن يشكل انتهاكًا كبيرًا للحرية الاقتصادية، ومن المرجح أن يواجه مقاومة شرسة من الشركات نفسها، وخاصة في شكل أساليب التهرب المنتشرة والأكثر صعوبة في ضبطها، مثل الاستعانة بمصادر خارجية للشركات الإقليمية التابعة. ومع ذلك، نظرًا لضرورة حماية أمنها ومصالح سياستها الخارجية، يتعين على الدول الأوروبية على الأقل أن تطالب الجهات الاستشارية بالمزيد من الشفافية بشأن أنشطتها في العالم العربي وخارجه.

تمكين الشركات الاستشارية المحلية: يتطلب التغلب على هذه التحديات في العالم العربي بناء القدرات المحلية واستخدامها لتحقيق المنافسة مع الشركات الاستشارية المتعددة الجنسيات. من الممكن أن تدعم ألمانيا وغيرها من الجهات الأوروبية الفاعلة هذه العمليات من خلال التعاون بين الحكومات أو من خلال وكالات التنمية التابعة لها. ومع ذلك، فإنَّ مثل هذه المساعي تنطوي على

إشكاليات كونها في الأساس تأخذ طابع الوصاية وتخاطر بإثارة اتهامات باستعمار جديد، بل ويمكن أن تخلق تبعيات جديدة. علاوة على ذلك، ستذهب هذه المساعي سدى ما لم تلب التوقعات المحلية، ونتيجة لذلك يرفض صناع القرار الاستفادة من خدمات هذه المؤسسات. ومن ثَمَّ، ينبغي تعزيز المؤسسات القائمة بدلًا من إنشاء مؤسسات جديدة.

تفويض الجهات الفاعلة المحلية: تتمثل وسائل التأثير الأكثر مباشرة في ألمانيا وأوروبا في التفويضات التي يوزعونها - في مجالات المساعدات الإنسانية والتنموية مثلًا. إنَّ اتباع نهج أكثر تحديدًا تجاه اختيار المقاولين، أو حتى التحول النموذجي نحو إعطاء الأولوية للمنظمات المحلية على الكيانات متعددة الجنسيات يمكن أن يخفف بعض المشكلات. إنَّ الحجة التي كثيرًا ما يُستشهد بها، هي أنَّ إجراءات الشفافية والجودة ومكافحة الفساد تتطلب مشاركة مقدمي الخدمات الدوليين، لا أساس لها من الصحة. فحتى المنظمات العالمية ليست محصنة ضد الفساد، كما يتضح ذلك من فضائح المساعدات في اليمن. تعتبر التدابير الاستباقية لمنع الممارسات الخاطئة ضرورية بغض النظر عن الكيان المكلف، لكن منح التفويض لمنظمة محلية سيدعم بناء القدرات والطاقات. لقد أنتجت المنطقة فعلًا منظمات ليست مستقلة عن الغرب فحسب، بل فعالة أيضًا وتحظى باحترام محلي. يعد "المركز الإقليمي العربي الحكومي للطاقة المتجددة وكفاءة الطاقة" ومركز الأبحاث "كابسارك KAPSARC" التابع للحكومة السعودية، من الأمثلة البارزة على ذلك في قطاع الطاقة.

التفويض بعناية: كما نوقش أعلاه، يمكن لإشراك الشركات الاستشارية أن يحقق فوائد فعلية، لكن هذه المزايا مع ذلك تعتمد على السياق وتتطلب متابعة دقيقة، وهو ما يتطلب بدوره تعزيز الشفافية من جانب الشركات المعنية. وفي الوقت نفسه، يتعين على صناع القرار أن يعيدوا النظر في الاتجاه نحو "القياس الكمي" لتقييمات المشاريع، وهو الاتجاه الذي اكتسب زخمًا في العقود الأخيرة. لا تتفوق الأشكال الكمية بطبيعتها على الأساليب النوعية، لكنها قد تساهم في الاعتماد على الشركات الاستشارية.

رفع الوعي: لا يدرك صناع القرار والوزارات الأوروبية في أغلب الأحيان الدور المهم الذي تلعبه الشركات الاستشارية في جميع أنحاء العالم العربي، فهناك حاجة إلى المزيد من المعرفة النظرية من جهة، ونظرًا لأنَّ هذه الشركات ليست جهات فاعلة تقليدية في العلوم السياسية، فإنَّها نادرًا ما تكون موضوعًا للبحث الأكاديمي، رغم أنَّ الحاجة ماسة إلى البحث النظري والتجريبي في هذا المجال، الذي ينبغي تشجيعه. ومن ناحية أخرى، ينبغي للجهات العامة الفاعلة أن تراقب عن كثب أنشطة الشركات الاستشارية وكيف يمكن أن تؤثر في السياسات الحاليَّة.