



الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط نحو تنمية مستدامة لجيل المستقبل

معلومات عن المؤسسات

مبادرة شباب الشرق الأوسط هي مشروع مشترك أطلقه مركز ولفنسون للتنمية في معهد بروكنغز بالتعاون مع كلية دبي للإدارة الحكومية. وهي تهدف إلى تعزيز الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للشباب العربي. جدير بالذكر أن المبادرة تركز جهودها ومواردها بشكل أساسي على الدول العربية، ولكن تشمل بعض مشروعاتها دول أخرى مثل إيران.

في حزيران/ يونيو من العام 2008، دخلت مبادرة شباب الشرق الأوسط في شراكة مع «صلتك» لإطلاق مشروع «تقييم» الذي من شأنه توليد حلول أساسية تعالج مشكلة بطالة الشباب وتشجع الريادة، وذلك من خلال تعزيز المعرفة القائمة على البحث العلمي والابتكار والتعلم عبر الحدود. لمزيد من المعلومات عن المركز، يمكن زيارة الموقع www.shababinclusion.org

مركز ولفنسون للتنمية في معهد بروكنغز أسسه عام 2006 د. جايمس ولفنسون، الرئيس السابق للبنك الدولي وعضو في مجلس أمناء بروكنغز. يعمل المركز على تحليل كيفية دمج الموارد والمعرفة وقدرات التطبيق للتوصل إلى إرساء تغيير إقتصادي وإقتصادي شامل في عالم يتقدم وفق سرعات أربعة (four-speed world). لمزيد من المعلومات عن المركز، يمكن زيارة الموقع www.brookings.edu/wolfensohncenter

كلية دبي للإدارة الحكومية هي مؤسسة بحثية وتعليمية تركز على السياسات العامة في الوطن العربي. تأسست الكلية عام ٢٠٠٥ برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي. وتهدف الكلية لتعزيز إمكانيات الإدارة الحكومية عن طريق زيادة قدرات المنطقة على اعتماد سياسات عامة فعالة. وفي هذا السياق، تتعاون الكلية مع كلية كينيدي بجامعة هارفارد ومع مؤسسات إقليمية وعالمية أخرى لتنفيذ برامج البحث والتدريب كما تنظم الكلية منتديات ومؤتمرات دولية لتشجيع تبادل الأفكار والنقاش حول السياسات العامة في الوطن العربي. لمزيد من المعلومات عن الكلية، يمكن زيارة الموقع www.dsg.ae

صلتك هي مؤسسة مجتمعية إبداعية، أنشئت لتلبي الاحتياجات الملحة لتوليد وظائف وفرص جديدة للشباب الذي يبدأ حياته العملية في الوطن العربي، في وقت تبلغ فيه التحديات ذروتها على مستوى العالم. وكان صاحب السمو الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني أمير دولة قطر، وحرمة صاحبة السمو الشيخة موزة بنت ناصر المسند، وراء إنشاء مؤسسة «صلتك».

وقد طورت «صلتك» مجموعة من المشروعات التي ترمي إلى معالجة قضية بطالة الشباب على ثلاثة مستويات رئيسية: السياسات، الحالة الفكرية، وإتاحة الفرص. ومن خلال تلك الركائز، تدعم «صلتك» إيجاد فرص عمل على نطاق واسع، والريادة، وتوفير الفرص للشباب للحصول على رؤوس الأموال والوصول إلى الأسواق.

لمزيد من المعلومات عن المؤسسة، يمكن زيارة الموقع www.silatech.com

توطئة

دأبت مؤسسة الفكر العربي منذ انطلاقتها على إصدار منشورات وأبحاث وكتب في مجالات متنوعة، تتناول عدداً من القضايا في المجالات الاجتماعية والثقافية والفكرية والاقتصادية كافة. وإيماناً منها بدور الريادة المجتمعية في تطوير المجتمعات العربية، وبناء نموذج تنمية إيجابي ومستدام، قامت مؤسسة الفكر العربي بترجمة هذا الكتاب «الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط: نحو تنمية مستدامة لجيل المستقبل»؛ وذلك بعد الحصول على تصريح من مركز ولفنسون للتنمية في معهد بروكنغز، الذي أطلق هذا البحث، بالتعاون مع كلية دبي للإدارة الحكومية، ومؤسسة صلتك.

تأتي هذه الخطوة تعزيزاً لأهداف مؤسسة الفكر العربي الساعية إلى تفعيل التواصل والتنسيق مع المنظمات والهيئات الدولية المعنية بالتضامن العربي الثقافي والفكري، وتفعيلاً لحملتها الداعمة لاستخدام اللغة العربية والحفاظ عليها، من خلال نشر الدراسات والأبحاث والتقارير حول الوطن العربي باللغة العربية.

ولا شك أن الأحداث المتسارعة التي يشهدها الوطن العربي خلال الأشهر الماضية، وفي الوقت نفسه الذي كنا نترجم فيه هذا التقرير، لهو دليل على أهمية هذا التقرير في تحفيز الشباب على العمل الريادي، وخلق الوظائف، ومحاربة البطالة، وخلق البيئة الملائمة للعمل والريادة المجتمعية. لذا، فإن هذا التقرير يكتسب أهمية كبيرة في هذا الوقت بالذات، وإطلاقه الآن يؤكد الأهمية الملحة للريادة الاجتماعية وتحفيز الشباب على العمل لبناء أوطانهم.

وتشكل ترجمة هذا التقرير تجسيدا لقناعة المؤسسة وعملها على استثمار رأس المال البشري بغية تجاوز الصعوبات والتحديات التي تواجه الوطن العربي، وتماشياً مع متطلبات المستقبل. وهي تستهدف بالأخص شريحة الشباب العربي الذي يمثل بالنسبة للمؤسسة رأس مال بشري غني وأمل مستقبلي، بحيث تحت المؤسسة هذه الفئة العمرية على المشاركة والمساهمة في مجالات التنمية، من خلال إطلاق الإمكانيات والمواهب الهائلة الكامنة لديها، واستثمارها في مجالات الإبداع والريادة المجتمعية، للمساهمة في بناء ورسم مستقبل الوطن العربي.

فمن خلال هذا التقرير نهدف إلى بناء قاعدة عريضة من مجتمع الأعمال المؤمن بأهمية زيادة الوعي والاهتمام الدولي والمحلي بمشروعات الريادة الاجتماعية، وضرورة تشجيع نماذج ممارسات وبرامج ومشروعات ناجحة، تشكل نموذجاً لتأهيل المجتمع العربي بالخبرات اللازمة التي تمكنه من ابتكار مشروعات مجتمعية ريادية تكون أداة فاعلة، وتلبي بالتالي حاجات مجتمعنا، كما وتسهم في مكافحة الفقر وخلق فرص عمل للشباب.

من هنا تقدم مؤسسة الفكر العربي – التي تقوم على وقف من أعضاء مجلس أمناء المؤسسة، وعلى تبرعات مخصصة للمشروعات التي تطلقها – في ترجمتها لهذا التقرير، خير دليل على قناعتها بالمسؤولية الاجتماعية لرأس المال في النهوض بقضايا الأمة، ودعمها للمشروعات المجتمعية الناشئة والحالية التي تساعد على إعلاء قيم الاجتهاد والإبداع لدى أبناء الجيل القادم.

وأخيراً، نحن نأمل أن يؤسس هذا التقرير لخلق مفهوم أفضل لأهمية الريادة المجتمعية في الوطن العربي، وأن يحفز خلق بيئة ملائمة لانخراط كافة أعلام المجتمع في تشجيع الدراسات والأبحاث والمبادرات التي من شأنها رسم مستقبلنا العربي.

وفق الله الجميع لتحقيق الأهداف المشروعة والمستحقة لهذه الأمة...

حمد بن عبدالله العمّاري
الأمين العام المساعد لمؤسسة الفكر العربي
المدير التنفيذي لمؤتمرات فكر

الفهرس

المقدّمة

موجز تنفيذي

I. مقدّمة

الحاجة لإطار تنمية جديد في الشرق الأوسط
المبادئ الأساسية للريادة المجتمعية
المؤسسات المجتمعية في الشرق الأوسط
أهداف المشروع ومنهجيته

II. نطاق الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط

قطاع ناشئ

من هم رواد المؤسسات المجتمعية في المنطقة؟
النشاطات الأساسية والقطاعات المعنية
النماذج التشغيلية والكيانات القانونية
التحديات أمام الرائد المجتمعي في المنطقة

III. أبرز الجهات المؤسّاتية الفاعلة وفرص التعاون

دور الحكومات

دور قطاع الشركات

دور المستثمرين والوسطاء والهيئات الدولية المانحة

دور المؤسّسات التربويّة والتعليمية

VI. التوصيات

الملحق: الأفراد والمنظمات المشاركة

تعليقات ختامية

الرسم رقم 1: صافي المساعدات التنموية الرسمية للوطن العربي

الرسم رقم 2: شرائح المستثمرين القادرين على خلق تأثير

الرسم رقم 3: الرواد المجتمعيون المتعارف عليهم دولياً المصنفون وفق المستوى التعليمي الأعلى المنجز

الرسم رقم 4: الرواد المجتمعيون المتعارف عليهم دولياً المصنفون وفق التوزيع الجغرافي

الرسم رقم 5: سلسلة المؤسّسات المجتمعية (المرتّبة وفق شكلها القانوني ومصدر دخلها)

الرسم رقم 6: الرواد المجتمعيون المعترف بهم دولياً المصنفون وفق نوع المؤسّسات

الرسم رقم 7: النظام البيئي للريادة المجتمعية

الرسم رقم 8: أنواع ودرجات إنخراط الحكومة في الريادة المجتمعية

الرسم رقم 9: نماذج التزام قطاع المؤسّسات التجاريّة بالمؤسّسات المجتمعية

الإطار رقم 1: مساهمات الريادة المجتمعية في إصلاح النظام التعليمي في الوطن العربي

الإطار رقم 2: مختلف النماذج التنظيمية للمؤسّسات الاجتماعية

الإطار رقم 3: نظام التوأمة والاستدامة المالية بجمعية عشانك يا بلدي

الإطار رقم 4: النظام البيئي للريادة المجتمعية: وصف المكوّنات الأساسية

الإطار رقم 5: الشركات ذات الهدف الاجتماعي: شركات مصالح المجتمع والشركات ذات

المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة

الإطار رقم 6: الدعم الحكومي للمؤسّسات الاجتماعية في المملكة المتّحدة

الإطار رقم 7: أمثلة عن التزام الشركات المتعدّدة الجنسيّة مع المؤسّسات المجتمعية من خلال قنوات مختلفة

الإطار رقم 8: المؤسّسات المجتمعية في التعليم

الجدول رقم 1: أسئلة حول نظرة الشباب إلى الحوكمة (النسبة المئوية للإجابة الإيجابية)

تمهيد

بين أيديكم النسخة العربية من تقرير ”الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط: نحو تنمية مستدامة لجيل المستقبل“ والذي صدرت النسخة الإنكليزية منه في نيسان/أبريل 2010 والتي نتمنى أن تكون مساهمة تساعد في توضيح الرؤية والإطار العام للريادة المجتمعية في الوطن العربي. يعتبر هذا التقرير هو الأول من نوعه من ناحية التغطية الجغرافية والعمق في الوقت ذاته عن موضوع الريادة المجتمعية، بالإضافة إلى إبراز بعض النماذج الناجحة دولياً وإقليمياً يقدم التقرير – وبناء على البحث والتحليل الميداني – مقترحات عملية لكل الأطراف المعنية محدداً النماذج والأدوار المتوقعة منها لتعظيم الفائدة من قطاع الإبداع المجتمعي ودوره الممكن في المساهمة في حل الكثير من التحديات التي تواجه المنطقة لاسيما تحديات تنمية الشباب كالبطالة والتحديات الأخرى.

يسعد مبادرة شباب الشرق الأوسط (المتثلة في مركز ولفنسون للتنمية في معهد بروكغنز بالتعاون مع كلية دبي للإدارة الحكومية) وبالشراكة مع مؤسسة صلتك أن تتعاون في هذا الإطار مع واحدة من أكثر المؤسسات ريادة وإبداعاً في المنطقة، كما نشكر مؤسسة الفكر العربي للاضطلاع بهذا المجهود ومساهمتها في إخراج النسخة العربية بهذا الشكل اللائق.

ويشكّل هذا التقرير، وإصدار النسخة العربية منه، مجرد بداية فقط لتعاون استراتيجي طويل الأمد مع المؤسسة، في الإطار الرؤية المشتركة للنهوض والمساهمة في تنمية الشباب في المنطقة، من خلال دعم قطاع الريادة والابداع المجتمعي. ونحن، إذ نأمل أن تساهم هذه النسخة العربية في الوصول لقاعدة أكبر من القائمين على القطاعات المختلفة في المنطقة سواء القطاعات الحكومية وصانعي القرار أو الأكاديمية والتعليمية أو المجتمع المدني أو قطاع الأعمال وقطاع الإعلام، نتمنى أن يحقق الهدف المرجو منه للمساهمة، ولو بشكل بسيط، في طرح الأفكار والنماذج والحلول المقترحة، التي من الممكن لو تم تبنيها وتطبيقها أن تساهم بشكل فعّال في تنمية منطقتنا وخلق مستقبل أفضل من أجل شبابنا وبأيدينا وأيدي شبابنا.

1. المقدّمة

كأني دراسة، بدأنا أبحاثنا حول الريادة المجتمعية في الوطن العربيّ بتحديد المشكلة: فبالرغم من أن الشباب في المنطقة يواجهون مجموعة من التحدّيات المعقّدة والمختلفة، إلا أن المعضلة الأساسية تكمن في نقص المسارات المهنية الواعدة، أي بعبارة أكثر شمولية، في الفرص الاقتصادية المحدودة. وفي المتوسط، يعاني 25 بالمئة تقريباً من شباب الوطن العربي ذوي النشاط الاقتصادي الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و24 سنة من البطالة. ويعني ذلك أن ما يزيد عن 10 ملايين شاب في المنطقة العربيّة يعيشون حالة من الإقصاء والإحباط في سوق العمل، ناهيك عن ملايين الأشخاص الذين يعملون في وظائف تحتاج إلى مهارات أقل من مهاراتهم أو الذين يعملون في وظائف بعدد ساعات أقل مما يرغبون فيه، أو الذين اختاروا الانسحاب كلياً من سوق العمل.

لا شكّ أن العمل المجزي يعتبر شرطاً أساسياً يسمح للشباب باكتساب روح المواطنة وتحقيق الذات، ويساهم في الإدماج الاقتصادي على المدى البعيد، غير أن العقود الاجتماعية التقليدية، التي كانت تسمح للمواطن العربي المتعلم أن يعتمد على وظيفة حكومية وعلى الحماية الاجتماعية، بدأت تندثر شيئاً فشيئاً في معظم أرجاء المنطقة. وعليه بات الشباب الساعي للحصول على وظيفة، والراغب بتأمين استقلاليتته المادية للانتقال إلى مرحلة الرشد، عالقاً في مهبطّ الريح في أوقات عدم الاستقرار والتغيير تلك. فسواء تخرّج الشباب من مؤسسات التعليم العالي أو برامج التدريب المهنية، فإنّه يجد نفسه مفتقراً إلى المهارات الضرورية التي تمكّنه من الحصول على وظيفة تنافسية على المستوى العالمي. وبغياب الوظيفة الثابتة، يدرك الشباب تأثر جميع جوانب انتقاله إلى مرحلة الرشد – مثل امتلاك المسكن والزواج وتأسيس عائلة – والتي يعجز عن تحمّل نفقاتها، وبالتالي يضطر إلى تأجيلها.

وتقرّ الحكومات ومنظّمات المجتمع المدني والمؤسسات الخيرية الخاصة بالتحديّات الملحة التي تعترض الشباب في المنطقة. وقد تعاونت مجتمعة في السنوات القليلة الماضية في الاضطلاع بجهود تحسين الفرص أمام الشباب. ولكن هذه الجهود يجب أن تستمر. وذلك حيث أن حجم التحديّات يستدعي، عبر الاستعانة بالعديد من الأساليب، اعتماد نماذج تنمية جديدة كفيلة بتمكين المنافع الاقتصادية والاجتماعية، وإيصالها إلى الأشخاص الأكثر استبعاداً وتهميشاً، مع الاستفادة في الوقت عينه من قدرات رأس المال البشري لغير المهمشين والمستبعدين.

إنّ الريادة المجتمعية، أي الاستعانة بأساليب تستخدم في عالم الأعمال للتوصل إلى أثر اجتماعي إيجابي ومستدام، توفر منصّة واحدة يمكن الإنطلاق منها لبناء نموذج تنمية إيجابي ومستدام. إنّ الريادة المجتمعية ليست مفهوماً حديثاً، غير أن عدداً من المؤسسات المجتمعية الدولية الناجحة، التي تعمل في قطاعات تبدأ من التمويل الأصغر والتعليم وصولاً إلى الطاقة الخضراء والصديقة للبيئة والرعاية الصحية، كانت قد شرعت في السنوات الأخيرة الماضية في تسليط الضوء على هذا النوع من الابتكار. فهذه المؤسسات قادرة على المساعدة لتوليد فرص العمل، وصياغة حلول تنمية مبتكرة، ودفع الشبان والشابات إلى التصرف كمواطنين منتجين اقتصادياً ومنخرطين اجتماعياً – وكل ذلك من أجل تحقيق الهدف الأسمى، وهو تعزيز كرامة الإنسان وترسيخ العدالة الاجتماعية. فضلاً عن ذلك، تمكّنت بعض أنجح الشركات من تكرار نموذجها على المستوى المحلي والدولي والإقليمي. وبالتالي تحوّلت شركات الشباب إلى وسائل تختبر من خلالها الحلول الإنمائية الجديدة وتقوم بتعديلها وتطبيقها.

وفي هذا الصدد، تؤمن المؤسسات المجتمعية ركيزة جديدة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية العربيّة، لاسيما من حيث التحدّيات التي تواجه الشباب في المنطقة. مع ذلك، من الطبيعي ألا ترغب أو تتمكّن كافة الشركات من لعب دور المؤسسات المجتمعية. فالريادة التقليدية، التي تنشذ الربح المادي أولاً عوضاً عن المساهمة الاجتماعية تشكل قوة دفع رئيسية تحرك تنمية رأس المال البشري والتنمية الاقتصادية في أي نظام اقتصادي. وعليه لن تتمكّن الريادة المجتمعية، ولا يجب عليها بالأصل، أن تحلّ محلّ الحكومات أو شركات الأعمال أو القطاع غير الربح التقليدي. مع ذلك، نرى أن النماذج الناجحة التي تجمع ما بين أفضل الممارسات لشركات الأعمال الخاصة ونشاطات التنمية الاجتماعية العامة قادرة على المساهمة بشكل كبير في إرساء تنمية اقتصادية مسؤولة في المنطقة.

كلمة شكر

إنّ هذا المشروع هو ثمرة إسهام العديد من المنظّمات والأشخاص الذين لم يبخلوا علينا بجهودهم أو بوقتهم. وبالرغم من أنّ المولّفين هم وحدهم المسؤولون عن محتوى هذا التقرير وعن أي إغفال فيه، فنحن ندين بالكثير لمجموعة من الأشخاص الذين لولا دعمهم ومساهماتهم لما كان إنجاز هذا المشروع ممكناً. نود أن نتوجّه بالشكر أولاً إلى السادة جايمس وإيلين ولفنسون لدعمهما المتواصل، وللرؤية التي كوّناها، ولالتزامهما تجاه تنمية الشباب في الوطن العربي. كما نرغب أن نعبر عن عميق امتناننا إلى كلية دبي للإدارة الحكومية و”صلتك“ لمساهماتهما الفكرية ودعمهما على الصعيد المادي وعلى مستوى البرنامج، وذلك لإتمام هذه الأبحاث خاصة ومبادرة ”تقييم“ عامة.

كما نشكر زملاءنا والأخصائيين لمراجعتهم الدقيقة والحيثية لعملنا، وهم: إيمان بيبرس، سامانثا كونستانت، بول داير، طارق حاتم، باربره إبراهيم، ليلى اسكندر، جوهانس لين، بوان باتيل، جاستين ساكس، رماكانت فيمباتي، وجون ويتمان.

نشكر أيضاً نافتيج ديلون، هومي خاراس، ماري كرايتش، جون لوي سريبب، ونوام أنغر لدعمهم ومساعدتهم في مختلف المراحل العملية.

ونوجّه شكراً خاصاً للأستاذة هبة شعبان في كليّة دبي للإدارة الحكومية لجهودها ولمراجعتها الدقيقة للنسخة العربية.

كما نذكر هنا أنّ ”مبادرة المسؤولية الاجتماعية للشركات“، في كلية كينيدي في جامعة هارفارد مثّلت شريكاً مدّناً بمساعدة قيّمة عبر توجيهاته وإرشاداته وآرائه المحكمة حول دور القطاع الخاص في صياغة مستقبل أكثر ازدهاراً في الوطن العربي، وفي انعقاد الطاولة المستديرة التي نظّمناها في مدينة واشنطن. وفي هذا الصدد، نتوجّه بالشكر على وجه الخصوص إلى شانون مورفي للوقت الذي خصّصته لنا والعون الذي أمدّتنا به، كما نعبر عن صادق امتناننا إلى كلّ من شارك في الطاولة المستديرة.

ونخصّ بالشكر أيضاً مكتب أشوكا الوطن العربي في القاهرة، و”نسيج“ – مبادرة التنمية الشبابية الإقليمية في عمان، ومعهد عصام فارس للسياسة العامة والشؤون الدولية في الجامعة الأمريكية في بيروت، الذين تكرّموا واستضافوا حلقات الطاولة المستديرة في مصر والأردن ولبنان على التوالي. كما نشكر كافّة الذين شاركوا في هذه الحلقات (أنظر الملحق للحصول على لائحة المشاركين). ولا ننسى كذلك المنظّمين والمشاركين في مؤتمر ”أفضل الممارسات في الريادة المجتمعية“ الذي نظّمته كلية دبي للإدارة الحكومية في شهر نوفمبر 2009. لمساهماتهم القيمة في مجال الريادة المجتمعية.

أخيراً، نتوجه بالشكر إلى المركز الدولي لقوانين المنظّمات غير الربحية (International Center for Non-for-profit Law) على مذكرة المعلومات الأساسية التي أمّنها حول الإطار القانوني والتنظيمي للريادة المجتمعية في منطقة الشرق الأوسط.

حتّى الآن لم نلمس أي مبادرة شاملة لتحديد حجم الريادة المجتمعية في الوطن العربي، ولرصد الأساليب الكفيلة بتشجيع الابتكارات الناجحة على المستويين المحلي والإقليمي. لذا يسعى هذا التقرير إلى الشروع في سد الثغرات وإطلاق مناقشة عامة حول السياسات والممارسات التي من شأنها تمكين المؤسسات المجتمعية الواعدة من الازدهار، مركزاً بشكل خاص على مشروعات الشباب، سواء تلك التي تقوم على مبادرة من الشباب، أو التي تخدم مصالحهم.

وبالرغم من أن هذا التقرير ليس سوى نقطة الانطلاق لدراسة استقصائية شاملة وطموحة، نرجو أن ينجح بتأسيس فهم أفضل لأهمية الريادة المجتمعية في الوطن العربي. كما إنّنا نعي جيداً ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث في هذا الحقل الجديد التي يشهد نمواً بوتيرة سريعة. وسعيًا للاستفادة القصوى من قدرات الريادة المجتمعية، يسلّط كتاب هذا التقرير الضوء على الدور الأساسي الذي قد تلعبه بيئة داعمة، تتضمّن مؤسسات توفّر المساعدة الفنية إزاء التحديات الاجتماعية والقانونية والتعليمية والمالية التي يواجهها هؤلاء الرّواد المجتمعيين. فكل من هذه التحديات يستحقّ دراسة معمّقة لتحديد سبل وأوجه دعم الأفراد والمؤسسات للأجيال القادمة من المبدعين المجتمعيين.

سامانثا كونستانت
المدير المشارك
مبادرة شباب الشرق الأوسط
مركز ولفنسون للتنمية في معهد
بروكنغز

ريك ليتل
الرئيس التنفيذي
صلتك

طارق يوسف
عميد وزميل باحث أول
في كلية دبي للإدارة الحكومية

الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط

نحو تنمية مستدامة لجيل المستقبل

موجز تنفيذي

على الرغم من الوعود بازدياد نسبة تعلم الشباب، تبقى "طفرة أعداد الشباب" (Youth Bulge) مصدر ضغط على الأنظمة التعليمية وأسواق العمل والموارد البشرية كما على البنية الأساسية. من هذا المنطلق، وإزاء الموارد الخاصة والعامّة المحدودة، تبدو أطر التنمية التقليدية في الوطن العربي غير ملائمة وبحاجة ماسة للتبديل. فضمن البيئة المعقدة التي تضم الحكومات المحلية والهيئات الدولية المانحة، والشركات الخاصة والأفراد القائمين بأعمال خيرية، قد يكون نموذج الريادة المجتمعية الناشئ، بالإمكانات والفرص التي يؤمنها، قادراً على معالجة التحديات في مختلف القطاعات التي تعترض الجيل العربي الشاب.

يستند هذا التقرير إلى المؤلفات والمنشورات المتوفرة حول هذا الموضوع، لكي يسلط الضوء على مبادئ أربعة أساسية خاصة بالريادة المجتمعية.

- تحقيق أثر اجتماعي إيجابي: الريادة المجتمعية تلبي حاجات المجتمعات التي همشتها أو أبعدتها جهات فاعلة في السوق، ومؤسسات لا تعتمد على السوق.
- التفكير غير التقليدي: تهدف الريادة المجتمعية إلى إنجاز ما سماه جوزيف شومبتر "التدمير الخلاق"، وهو ليس سوى تحولاً ثورياً في أنماط الإنتاج الذي غالباً ما يرتبط بمفهوم الريادة في نطاقها الواسع، أما في حال الريادة المجتمعية فيطبق على التحديات الاجتماعية.
- استعمال الأساليب المستدامة: على الريادة المجتمعية أن تتضمن إستراتيجية تحقق الاستدامة المالية، ككسب الدخل على سبيل المثال.
- الإبداع القابل للتكيف والقادر على تخطي النطاق المحلي: من خلال الأفكار السباقة القابلة للتطبيق على نطاق واسع، تستطيع الريادة المجتمعية أن تساهم في التغيير النظامي والسباق.

غالباً ما تتطلب الريادة المجتمعية أكثر من شخص لتحقيق الأثر المنشود، وأحياناً أخرى تحتاج إلى منظمة متخصصة لكي تنفذ عملها من خلالها. والمؤسسة المجتمعية عبارة عن منظمة تتمتع بمهمة وإستراتيجية اجتماعية واضحة، وتجمع ما بين الدراية والإبداع، مما يؤمن الاستدامة المالية. يمكن للمؤسسات المجتمعية أن تتبنى مجموعة من الأنماط القانونية والتنظيمية، غير أنها عادة ما تقسم إلى أربعة أنواع:

المؤسسات المدعومة التي لا تنشئ الربح Leveraged nonprofits: وهي التي تعتمد على الدعم والمنح المالية من خلال عدد من الجهات المعنية، كي تعمل وتضمن الدعم المتواصل، مستندة على محفظة تمويل وشراكات متنوعة.

المؤسسات التي لا تنشئ الربح Enterprising Non profit: وهي التي تملك عنصر تمويل ذاتي يساهم في استدامة المنظمة مادياً.

المؤسسات المختلطة Enterprises Hybrid: تجمع مظاهر النماذج القانونية للمؤسسات التي تسعى للربح وتلك التي لا تنشئ الربح، وذلك إما من خلال بنية قانونية مبتكرة أو من خلال اللجوء إلى إنشاء شركة تابعة تسعى للربح من أجل دعم النشاطات الاجتماعية للمؤسسة التي لا تنشئ الربح.

الشركات المجتمعية Social Businesses: هي المشروعات القادرة على إظهار أداء مالي وتنافسية بمستوى السوق، مع إظهار المستوى نفسه، أو مستوى أعلى من الالتزام بهدف اجتماعي.

العديد من الاتجاهات في المنطقة تشير إلى الدور المهم الذي يمكن للريادة المجتمعية أن تلعبه من ناحية الاستفادة من طفرة أعداد الشباب، بما في ذلك حشهم المتزايد بالالتزام الاجتماعي الذي تعبّر عنه أعداد الشباب المتنامية، والسهولة المتزايدة في الاضطلاع بالأعمال في العديد من البلدان، والتوجّه الإستراتيجي المتنامي الذي يعتمد عليه حالياً المانحين في المنطقة. تشكّل هذه العناصر مجتمعة اتجاهات واعدة لرؤاد المؤسسات المجتمعية الذين يبحثون عن المواهب ورؤوس الأموال من أجل إنشاء مؤسساتهم الخاصة. مع ذلك، لن تتمكن الريادة المجتمعية من النمو لتغدو أداة قادرة على صنع التغيير في مجال تنمية الشباب الاقتصادية إلا بوجود بيئة مؤسسية مؤاتية.

لمحة عامة عن المؤسسات المجتمعية في الوطن العربي

تبقى المنطقة العربية منطقة ضعيفة التواجد في المطبوعات التي تتناول الريادة المجتمعية والتي تكثُر يوماً بعد يوم. لذلك من الضروري تخصيص وقت أطول، وإجراء مزيد من الأبحاث من أجل تحديد الرؤاد المجتمعيين والمؤسسات المجتمعية في المنطقة.

لتاريخه، يعمل في الوطن العربي ما يقارب 78 رائداً مجتمعياً معترفاً بهم. لذا يعتمد هذا التقرير إلى تحليل هذه المجموعة بهدف دراسة الأنماط والاتجاهات التي تعتمدها. وبالنظر إلى خلفية كل منها وإلى إنجازاتها المهنية، يمكن استخلاص ميزات سبعة مشتركة:

- هي مجموعة ذات تعليم عال وأغلبها من الحاصلين على مؤهلات جامعية ودراسات عليا.
- كمشباب وأطفال، إنخرط معظم هؤلاء الأفراد في نشاطات خارجة عن مناهجهم الدراسية، بما في ذلك الرياضة، والفنون والمنظمات الشبابية.
- ثلث هذه المجموعة درست أو عاشت أو عملت في خارج المنطقة، وهم يذكرون خبرتهم في الخارج كعنصر ساهم في صياغة رؤيتهم وتوقعاتهم المهنية.
- أغلبهم يتمتع بفهم عميق للمشاكل التي يحاولون حلّها أو خبرة شخصية لحلها.
- أغلبهم يسعى إلى إحداث تغيير منهجي ومنظم كما يسعى للتواصل مع الحكومات لتحقيق أثر مستدام واسع النطاق.
- هم سباقون من ناحية اختيار المجالات الجديدة لتسليط

الضوء عليها، وأساليب تقديم الخدمات أو المنتجات ضمن مجموعة واسعة من القطاعات. نظراً لمسائل تتعلق بالأولويات التنظيمية والتمويلية، 73 من أصل 78 رائداً مجتمعياً معترف بهم دولياً يتواجدون في خمس بلدان في المنطقة: مصر، الضفة الغربية وغزة، الأردن، لبنان والمغرب.

يواجه رؤاد المؤسسات المجتمعية العربية عدداً من التحديات، بعض منها يعترض نظرائهم في أنحاء العالم، وأخرى خاصة ببيئة المنطقة: تحديات يمكن جمعها ووضعها بشكل عام تحت فئات ثلاث: التحديات المرتبطة بصنع السياسات والحكم السليم، الحاجة لتعزيز الدعم المؤسسي والتشغيلي والمالي، والنقص في الوعي الاجتماعي والثقافي وتقدير العمل المنجز.

دور الجهات الفاعلة المؤسسية الأساسية

ازدهرت الريادة المجتمعية في العالم حيثما كانت الجهات الفاعلة الاقتصادية والمؤسسية منخرطة بجدية في إرساء بيئة ملائمة تدعم وتغذي الأفكار الجديدة الخاصة بالبلد والممارسات المبتكرة.

تلعب الحكومات دوراً هاماً حساساً في تعزيز نمو هذا الميدان الناشئ من خلال (أ) إيجاد وتطبيق الإطار التنظيمي الملائم لعمل المؤسسات المجتمعية، (ب) التعاون مع المؤسسات المجتمعية ومكافأة النجاح عبر الإقرار والتمويل والشراكات، و (ج) تطوير ودعم نظام الريادة المجتمعية بنطاقه الأوسع.

تعتبر الشركات في المنطقة العربية، بما فيها المؤسسات المتعددة الجنسيات، أنه من المجدي إيجاد قوة عاملة مدربة تدريباً جيداً مع تأمين أرض خصبة للريادة والابتكار. ولهذه الغاية، يمكن للإنخراط الاجتماعي أن يتخذ أشكالاً ثلاث: (أ) المساعدات الخيرية التقليدية من الشركات، (ب) الشراكات الاستراتيجية في المجال الاجتماعي و (ج) تطوير نماذج أعمال شاملة وقادرة على الاستمرار اجتماعياً. ضمن كل من الفئات الثلاثة هذه، من الممكن الإفصاح في المجال لتعاون وتنسيق أكبر مع الرؤاد المجتمعيين المتواجدين فعلياً على الأرض.

بالإضافة إلى الاهتمام الكبير من المستثمرين في المجال الاجتماعي، تقدّم مجموعة واسعة من المنظمات الدولية أكثر من مجرد رؤوس الأموال إلى المؤسسات المجتمعية. فالمؤسسات الوسيطة توفر مجموعة خدمات من شأنها أن تؤمّن جسراً يربط رؤاد المؤسسات المجتمعية والمؤسسات المجتمعية برؤوس الأموال والخدمات التي يحتاجون إليها من أجل بناء مؤسساتهم. هذه المؤسسات تدّر بمنفعة كبرى على المستثمرين

أيضاً، إذ تمدّم بمعلومات قيّمة حول مخاطر الاستثمار وكيفية التخفيف منها. تنشط بعض الهيئات الدولية المانحة والداعمة لرؤاد المؤسسات المجتمعية العربية غير أن امتدادها يتخطى بضع بلدان في المنطقة. فضلاً عن ذلك، قليلة هي شبكات الاستثمار والميسرين والحاضنين في السوق، والذين يتخصّصون في خدمة المؤسسات المجتمعية في المنطقة بشكل خاص.

تساهم المساعدات التنموية الرسمية الدولية بشكل رئيسي في التنمية الاقتصادية في أجزاء عدة في المنطقة على غرار مصر والعراق والأردن والأراضي الفلسطينية واليمن. ونظراً لهذا التواجد، يمكن للمانحين الدوليين وغيرهم من الجهات الفاعلة الدولية أن يضطلعوا بدور ناشط في تعزيز إبداع الشباب وتنميتهم من خلال بناء شراكات مع المؤسسات المجتمعية المتواجدة على الساحة.

في مختلف أنحاء الوطن العربي، بدأت مؤسسات التعليم العالي، بدعم دراسة وممارسة الريادة المجتمعية التقليدية من خلال المسابقات والبرامج الأكاديمية وتوفير الحاضنين. وتعد هذه المبادرات أساسية لتعزيز الريادة المجتمعية ولا بد من اعتمادها وإدراجها في جامعات المنطقة كافة. مع ذلك، من المهم أيضاً أن يتم إدراج مكون يختص بالريادة المجتمعية والذي لا يزال حتى الآن مفقوداً. ذلك أن المؤسسات التعليمية قادرة على لعب

التوصيات

تستهدف التوصيات التالية العديد من المؤسسات والأطراف المعنية على المستوى الإقليمي والمحلي، وهي مستخلصة من المقابلات الميدانية والاستشارات مع المختصين في المنطقة.

التوصية 1: تحديد تعريف ومسمى واضح للريادة المجتمعية العربية.

التوصية 2: وضع المعايير المرجعية لقياس العائدات والآثار الاجتماعية والبيئية.

التوصية 3: دعم حاضنات المؤسسات المجتمعية وصناديق الأموال الإبتدائية التي تستهدف المؤسسات المجتمعية الناشئة التي يديرها الشباب.

التوصية 4: تقييم الجدوى الاقتصادية لإنشاء صناديق وطنية لدعم تعميم ونشر التجارب الناجحة.

التوصية 5: إنشاء منتدى إقليمي للاستثمار المجتمعي لتوسيع نطاق المبادرات الشبابية.

التوصية 6: تحسين تنسيق جهود أصحاب المصالح المتعددين.

التوصية 7: عقد جلسات الحوار في مجال السياسات الوطنية والإقليمية بشأن أطر العمل القانونية.

التوصية 8: تعزيز الطلب على والتوعية في مجال الريادة المجتمعية فيما بين الشباب والمجتمعات.

دور أساسي في مجال (أ) تعزيز الوعي وبناء قاعدة معرفة حول الريادة المجتمعية، (ب) نشر ثقافة الريادة المجتمعية وتطوير المهارات، و (ج) توفير الخدمات وتحديد السبل الكفيلة بتنمية القطاع.

زمن الفرص

في الوطن العربي، يعتمد أي تقدّم يُحرز في مجال تنمية الجيل الشاب على التعاون الوثيق بين المؤسسات على المستوى المحلي، وعلى تعاون معزز بين البلدان على المستوى الإقليمي. إنه زمن الفرص أمام الجهات الفاعلة الدولية لكي تؤثر وتعزز هذه الشراكات. تمثل الريادة المجتمعية إحدى المنصّات التي يجب الاستناد إليها لتحقيق هذا الهدف. يتطلّب ذلك تعاون كافة الجهات الفاعلة الرئيسية لإيجاد بيئة داعمة للإبداع والنمو في مجال التنمية المستدامة. فضلاً عن ذلك، على الحكومات والشركات وقادة المجتمعات المدنية أن يجدوا طرقاً جديدة من شأنها أن تحدّد ثم تهيئ الممارسات الجيدة الناشئة في المنطقة والعالم. تهدف التوصيات الواردة في هذا التقرير إلى تسهيل تطوير الإنتلافات المؤسسية الواجب تواجدها من أجل الاستفادة من الريادة المجتمعية وتعزيز الفرص الاقتصادية أمام الشباب العرب وتهيئة المنطقة لكي تنخرط بشكل كامل في اقتصاد عالمي يتشكل ويتغير بوتيرة سريعة.

مقدمة

يعيش في الوطن العربي 110 مليون شاب تقريباً بين سن الخامسة عشر والتاسعة والعشرين يشكلون ما يزيد عن 30% من سكان المنطقة¹ في الوقت نفسه، تسجل أعداد الشباب المسجلين في المدارس في المرحلة الثانوية وحتى في الجامعات إزدياداً مستمراً. ونظراً لارتفاع المتواصل في أعداد الشباب البالغين سن النضج، فإن التوقعات مهمة سواء في صفوف الشباب أنفسهم الذين يسعون وراء الفرص الهادفة والقادرة على إحداث تغيير اقتصادي واجتماعي، أو في صفوف المدافعين عن الإصلاحات في المنطقة، الذين يتوقعون من هذا الجيل الشديد الثقافة والمعلم أن يمهد الطريق أمام التنمية المستدامة والاستقرار في المنطقة.

ينتج عن "طفرة الشباب" في المنطقة بالرغم من إمكانياتها الهائلة، ضغطاً على الأنظمة التعليمية وأسواق العمالة، والرعاية الصحية، والموارد الطبيعية، والبنية الأساسية. ولربما تصبح هذه الضغوطات جلية بشكل أكبر حين ينظر المرء إلى أسواق العمل الإقليمية، حيث نجد أن حوالى ربع الشباب الناشطين اقتصادياً عاطل عن العمل. وبشكل عام، يبلغ معدل البطالة في الوطن العربي ضعف معدل البطالة في العالم تقريباً. وبناء على تقديرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتقديرات جامعة الدول العربية، تشير الاتجاهات الحالية للعمالة، التي تضاف إليها معدلات نمو السكان، إلى أن البلدان العربية وحدها تحتاج إلى حوالى 51 مليون وظيفة جديدة بحلول العام 2020¹. تنمّ النتائج المستخلصة من أسواق العمل هذه عن الحاجة الملحة لتعاون القطاعين العام والخاص من أجل توليد وظائف جديدة وفرص حقيقية للعمل، بالإضافة إلى تدبّر مجموعة أوسع من الخدمات التي يحتاج إليها الجيل الشاب.

في الوقت نفسه، تجد المنطقة نفسها تحت وطأة عددٍ من التحديات من حيث الموارد الطبيعية المهمة الخاصة بتغير المناخ ونمو السكان. فبالنسبة إلى العديد من الدول في المنطقة، لقد تقلصت الموارد النفطية، التي شكلت في ما مضى الأسس التي استندت عليها الحكومات لتأمين فرص العمل والخدمات العامة، بشكل كبير. فضلاً عن ذلك، تواجه معظم البلدان في المنطقة تحديات متعاظمة ترتبط بشح المياه، والتلوث، والتصحر، الأمر الذي يزيد من تعقيد التوازن بين تحقيق الأهداف على المدى القصير والاستثمار في التنمية المستدامة مستقبلاً.

الحاجة لإطار تنمية جديد في المنطقة العربية

تسلط هذه التحديات، مقرونة بالفرص الهائلة التي يمثلها الجيل العربي الشاب، الضوء على الحاجة لإرساء نماذج تنمية جديدة في المنطقة. وفي الوقت الذي تحافظ جهات التنمية الاقتصادية التقليدية في المنطقة، أي الحكومات والقطاع الخاص والمساعدات الخارجية والاستثمارات الخارجية المباشرة والمساعدات الخيرية من القطاع الخاص، على أدوارها المهمة من حيث المساعدة على تمكين الجيل الناشئ من الجهات الاقتصادية الفاعلة، على القادة والأخصائيين أن يعتمدوا توجهات جديدة لإنجاز ذلك بفعالية.

نحو حكم أفضل

لطالما لعبت الحكومات في المنطقة دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية وفي تأمين الخدمات الاجتماعية. وباستثناء الفاعلين في المجتمع المدني والخاص، كانت الحكومات الإقليمية رائدة في وضع السياسات الاقتصادية والاستثمار في تنمية رأس المال البشري وتوليد فرص العمل لغالبيتها سكان المنطقة. مع ذلك، وإزاء التحديات التي تفرضها الموارد الطبيعية والديموقراطية في المنطقة، يزداد عجز الحكومات أكثر فأكثر عن تأمين شبكة السلامة التي اعتادت في ما مضى توفيرها لسكانها. فقدرة الحكومات على توفير التعليم والرعاية الصحية المدعومة بالكامل وغيرها من الخدمات لأعداد السكان المتزايدة باتت محصورة. كما أن الضغوطات الملقاة على هذه المجالات التي كانت تحظى تقليدياً بالدعم الحكومي، قد حدت من قدرة الحكومة على التعاطي الفعال والخلاق مع التحديات الناشئة كندرة المياه على سبيل المثال وغيرها من المشكلات البيئية. سبيل المثال وغيرها من المشاكل البيئية.

إزاء تعاظم هذه الضغوطات، اتخذت كل الحكومات تقريباً في الوطن العربي خطوات تمكّن القطاع الخاص من أن يعزّز دوره في الإنتاج الاقتصادي وتوفير الخدمات وبالتالي في تحفيز التنوع الاقتصادي والتنمية المستدامة. أطلقت الحكومات عدداً من الإصلاحات استهدفت بيئة الأعمال التنظيمية. واعتراكاً بهذه الجهود، اعتبر تقرير Doing Business الأخير الصادر عن البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation) أنّ 16 من أصل 19 بلداً عربياً أدخلوا إصلاحات إلى بيئة الأعمال لديهم بين حزيران/يونيو 2008 وأيار/مايو 2009. جاعلين بذلك المنطقة من أهم الناشطين في اعتماد هذه الإصلاحات³. خلال السنة نفسها، تم

اختيار بلدين عربيين، الإمارات العربية المتحدة ومصر، "كأهم المؤدين في مجال الإصلاحات"⁴.

بالرغم من أن هذه التغييرات تبشّر بأفاق واعدة لقطاع الأعمال الخاص، مازالت البيئة التنظيمية التي ترعى الجهات الفاعلة في المجتمع المدني، بما فيها كيانات المساعدات الخيرية، تتقدّم بوتيرة بطيئة. فمن الضروري اعتماد إطار تنموي جديد في المنطقة حيث لا تتفرد الحكومات بتخطيط التنمية، بل تكون أحد الشركاء ضمن آخرين، ممّا يضمن بيئة داعمة وإدارة سليمة للمبادرات الخاصة التي من شأنها تعزيز نمو الاقتصاد ككل وتوليد فرص عمل وتحقيق الأثر المجتمعي المرجو.

قطاع الخاص الشاملة

في الوقت الذي شجعت جهود التحرر الاقتصادي توسّع القطاع الخاص، وكان لها دور أساسي في تحفيز النمو الاقتصادي بشكل عام لاسيّما خلال أعوام الازدهار الاقتصادي، أي بين عام 2002 و2008، بقي تأثير النمو المحفّز من القطاع الخاص المحلي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة محدوداً. تشير الأبحاث إلى أن النمو الاقتصادي المرتفع الذي شهدته المنطقة خلال الأعوام المنصرمة لم يعزّز بشكل مهم لا في النمو ولا في الفرص العادلة المتاحة أمام العديد من شباب المنطقة⁵. فنتيجة الروابط الضعيفة ما بين الأنظمة التعليمية في المنطقة وحاجات الموارد البشرية لدى القطاع الخاص الناشئ، يجد الجيل الشاب نفسه مبعداً أكثر فأكثر عن فرص العمل المتوفرة ضمن القطاع الخاص الرسمي. فضلاً عن ذلك، يحتمّ إطار التنمية الجديد انخراطاً أكبر من جهة القطاع الخاص في المنطقة، لنقل المهارات إلى الشباب وتعزيز الإبداع والخلق والطموح الريادي لديهم. كما يجب على الشركات والمؤسسات الخاصة أن ترسّخ جسور التواصل الأكثر رحابة واستراتيجية مع القطاع الاجتماعي، بعيداً عن الشراكات والمساعدات الخيرية التقليدية والمحدودة.

نحو المساعدات التنموية والاستثمارات الأجنبية الأكثر فعالية

لطالما لعبت المساعدات التنموية الرسمية دوراً مهماً في تقوية قدرات الحكومات المحلية على توفير الخدمات وتلبية احتياجات شعوبها، كما تستمرّ تلك المساعدات في الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام. إلا أن دور المساعدات في تحسين نتائج التنمية يعتبر معقداً نتيجة عنصرين مهمين نوردهما في ما يلي.

أولاً، إنّ معظم المساعدات الرسمية - لاسيّما المساعدات الثنائية، مخصّصة للبلدان التي يوجد للمانحين مصلحة

استراتيجية فيها. فعلى سبيل المثال، نجد أن معظم المساعدات التي قدّمتها الولايات المتحدة إلى بلدان في المنطقة (باستثناء العراق) بين أعوام 1980 و2008 ذهبت إلى مصر والأردن والسلطة الفلسطينية، وهي مرتبطة بالمواقف التي اتخذتها هذه البلدان بالنسبة إلى عملية السلام في الشرق الأوسط⁶. ومنذ عام 2005 تمّ توجيه النصيب الأكبر من المساعدات المقدّمة إلى المنطقة العربية لمصلحة إستقرار الوضع في العراق (الرسم 1). كما أن المخاطر الأمنية التي رصدت مؤخراً في اليمن زادت بشكل سريع المساعدات التنموية المخصّصة لهذه الدولة - هذه المساعدات كان من الممكن لها أن تكون أكثر فعالية لو سلّمت قبل رصد هذه التحديات الأمنية. علماً أن الأهداف الاستراتيجية التي تصبح سبباً أساسياً في تخصيص هذه المساعدات وصرفها هي غالباً ما تأتي على حساب الاستثمار في حلول التنمية المستدامة.

ثانياً، العديد من الأسئلة تُطرح حول فعالية المساعدات التنموية الرسمية بشكل عام لحل تحديات التنمية على الأمد الطويل. فمن ناحية أولى، غالباً ما تعتبر المساعدات سريعة التقلّب ومرتبطة بالدورة الاقتصادية Procyclical⁷. يعتبر خaras أن فعالية المساعدات محدودة بسبب الأعباء الإدارية الملقاة على المتلقّي، وضعف التنسيق خلال تطبيق المساعدات والنسب المحدودة التي تصل إلى من هم أكثر حاجة. قد يلعب الفساد دوراً أيضاً في تخفيض المبالغ التي تصل فعلياً إلى المتلقّي المستهدف.

كذلك الأمر، لطالما اعتبرت الاستثمارات الأجنبية المباشرة (FDI) وسيلة لتحفيز التحوّل التكنولوجي وتعزيز التنمية المستدامة في الوطن العربي، ممّا يحسّن بالتالي الرفاهية الاقتصادية العامة للشباب وغيرهم ممّن يقيم بالمنطقة. وبالفعل، كان للاستثمارات الأجنبية المباشرة دور مهم في الاقتصادات الإقليمية منذ العام 2002. إلا أنها مع ذلك بدت أيضاً سريعة التقلّب: ففي الواقع، ونتيجة المناخ الاقتصادي العام، زادت تدفّقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى المنطقة بما يزيد عن 6 أضعاف بين عامي 2007 و2008⁹. كما تمحورت الاستثمارات الأجنبية في المنطقة ضمن قطاعات كالبيبتروكيميائيات والعقارات، التي لا تعدّ من المجالات الأنسب لتحسين مستويات العمالة أو تسهيل الابتكار الذي يساهم في تنمية المجتمع بشكل مباشر.

المساعدات التنموية الرسمية للمنطقة العربية
لا شكّ أن المساعدات التنموية الرسمية والاستثمارات الأجنبية المباشرة ستبقى من العوامل المؤثرة في تنمية المنطقة. ذلك أنه عبر تعزيز التنسيق والالتزام بأهداف التنمية على

المبادئ الأساسية للريادة المجتمعية

خلال العقود المنصرمين، دخل مفهوم الريادة المجتمعية أكثر فأكثر في التداول العام. غير أن هذا المفهوم لا يزال بطبيعته عرضة لتفسيرات متعددة. مثلاً، إلى أي حد على الريادة المجتمعية أن تركز على الأفراد بدلاً من المنظمات؟ كيف يمكن لجهود الرائد المجتمعي أن تتسم بالاستدامة؟ ما هي الصفات المؤهلة للتصنيف كأثر اجتماعي إيجابي، ووفق أي سلم يجب تحقيق هذا الأثر؟ جاءت الإجابات على هذه الأسئلة متفاوتة ومختلفة.

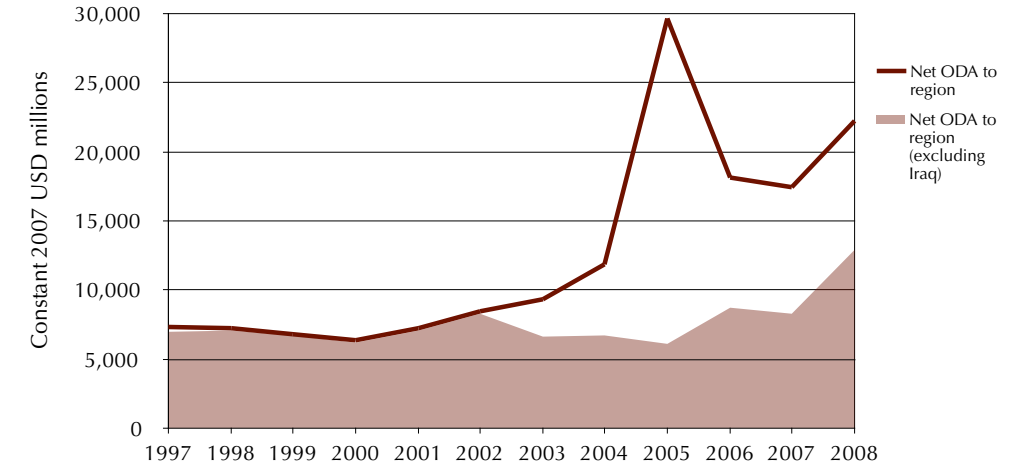
ركز العديد من الإقتراحات التي قُدمت لتعريف الريادة المجتمعية، على عناصر معينة من هذه الظاهرة على غرار تغيير اجتماعي "متحدٍ للأنماط"، أو "نظامي" أو "دائم"؛ أو الابتكار في الريادة أو الاستدامة المالية¹¹. لذلك، عوضاً عن محاولة إيجاد تعريف جديد في حقل حافل بالتعريفات، فضل هذا التقرير أن يستند على المطبوعات الموجودة وأن يصبّ تركيزه على أربعة مبادئ أساسية تتعلق بالريادة المجتمعية:

- تحقيق أثر اجتماعي إيجابي: المؤسسات المجتمعية تلبي حاجات المجتمعات والفئات التي همّتها جهات فاعلة في السوق ومؤسسات لا تعتمد على السوق.
 - التفكير غير التقليدي: تهدف الريادة المجتمعية إلى إنجاز ما ساهم جوزيف شومبتر "التدمير الخلاق"، وهو ليس سوى تحول ثوري في نمط إنتاج غالباً ما يرتبط بمفهوم الريادة المجتمعية بنطاقها الواسع، ولكن في حال الريادة المجتمعية، يطبق المفهوم على التحديات الاجتماعية.
 - استعمال الأساليب المستدامة: على الريادة المجتمعية أن تتضمن إستراتيجية تحقق الاستدامة المالية ككسب الدخل على سبيل المثال.
 - الإبداع القابل للتكيف والقادر أن "يتخطى" النطاق المحلي: من خلال الأفكار السبّاقة القابلة للتطبيق على نطاق واسع تستطيع الريادة المجتمعية أن تساهم في التغيير النظامي والسبّاق.
- وفق هذه المبادئ، من البديهي أن يتحلّى الرائد المجتمعي بحسّ "الإبداع، والفتنة ويكون متوجّهاً نحو النتائج"، وأن يستند على "التفكير المثالي في عالم الأعمال وفي عالم المنظمات التي لا تنشُد الربح لكي يطوّر الإستراتيجيات التي تعزّز الأثر المجتمعي أقصى تعزيز".¹² غالباً ما يُنظر إلى الرائد المجتمعي كشخص يتمتع بمجموعة فريدة من المميزات. فعلى سبيل المثال، تعتبر مؤسسة أشوكا أنها تبحث عن "أندرو كارنيغي وهنري فورد وستيف جوبس في قطاع المواطنة".¹³ إن المنظمات على غرار أشوكا، أو مؤسسة شواب للريادة المجتمعية ومؤسسة سكول كانت السبّاقة في دعم الرواد المجتمعيين والريادة المجتمعية بشكل عام في العالم. إلا أن بعضاً يعتبر أن سعي هذه المنظمات بشكل أساسي وراء الرواد المجتمعيين المميزين يمكن أن يفسّر كتدبير حصري مبالغ فيه من الممكن أن يعيق الرواد المجتمعيين المحتملين.¹⁴ وهنا تدور مناقشات حول ما إذا كانت الريادة المجتمعية تتعلق أكثر بالفرد أو بالمنظمة (أو بالفريق). وعلى هذا السؤال يمكن للثقافة - وما يرتبط بها من تركيز على الفرد مقابل المجموعة - أن تلعب دوراً في تحديد كيفية تفسير الريادة المجتمعية واستيعابها.

يحاول هذا التقرير أن يثبت أنه يمكن حصاد ثمار الريادة المجتمعية في أي أرض تُزرع فيها: سواء كانت شبكة أو مجموعة غير رسمية موجودة أو منظمة لا تنشُد الربح أو شركة تسعى وراء الربح أو هيئة حكومية. إلا أنه في الغالب تحتاج الريادة المجتمعية لأكثر من شخص لكي تحقق أثراً، كما تتطلب شكل مؤسسي لكي تمارس نشاطاتها من خلاله. لذلك، يمكن تعريف المشروع المجتمعي كمنظمة ذات هدف اجتماعي وإستراتيجية واضحين كما تجمع ما بين الفطنة والابتكار، ممّا يسمح لها بالاستدامة المالية.

لا يمكن للريادة المجتمعية أن تحقق النجاح من دون استثمار اجتماعي أو من دون الموارد المالية المطلوبة للتوصّل إلى تغيير اجتماعي إيجابي. وبالرغم من أنّ المحفّز الأساسي للمستثمر المجتمعي هو الأثر الإيجابي المحقق والمنشود، إلا أنّ بعضاً يدخل في تعريف الاستثمار المجتمعي حداً أدنى من العائد المالي. فعلى سبيل المثال، يعرف معهد مونيتر The Monitor Institute الاستثمار الهادف إلى تحقيق الأثر بأنه "استثمار رأس المال في أعمال وصناديق تؤمن منفعة اجتماعية و/أو بيئية وتعود على المستثمر بالرأس المال الإسمي على الأقل" (أنظر الرسم 2)¹⁵. أمّا تقريرنا هذا فيعطي المستثمر المجتمعي تعريفاً أوسع النطاق، إذ يعتبر أنه ذلك الذي يلج أي ميدان سواء بهدف تحقيق النتائج الاجتماعية البحتة فقط أو وصولاً إلى العائدات التي تمزج المنفعة الاجتماعية والمالية.

الرسم رقم ١: صافي المساعدات التنموية الرسمية للمنطقة العربية



Source: OECD DAC database

وُضعت في إطار مؤسّساتي¹⁰. مع ذلك، بقيت هذه المؤسّسات القائمة تقليدياً على المساعدات الخيرية كامنّة إلى حد ما أو محظورة بسبب تطورات تاريخية ارتبطت بموازن القوى بين هذه المؤسّسات والدولة، أو أقصيت نتيجة دور الدولة المهيمن في تقديم الخدمات الاجتماعية.

يشير مركز جون د. جيرهارت للأعمال الخيرية والمشاركة المدنية التابع للجامعة الأمريكية بالقاهرة إلى الزيادة في المساعدة الخيرية النظامية والاستراتيجية في المنطقة العربية، وأن الأفراد والشركات يذهبون أبعد من مجرد الإحسان. فعلى سبيل المثال، بعض الكيانات الناشئة مثل مؤسسة "صلتك" بالدوحة تختبر طرقاً خلاقية ومبدعة لدعم وتمويل التنمية الاجتماعية. بعض المؤسّسات الأخرى تسعى إلى إعادة إحياء بعض من تقاليد المنطقة في مجال المساعدات الخيرية على غرار مؤسسة وقفية المعادي الخيرية بالقاهرة، التي تحاول إحياء الإرث الثقافي الإسلامي المعروف بالوقف. مع ذلك، تبقى المؤسّسات الخيرية الخاصة بشكل عام، لاسيّما التبرعات الدينية، الموجهة للتنمية المستدامة محصورة ومحدودة نتيجة الممارسات والتفسيرات القانونية والدينية الضيقة. غير أن طرح إطار تنمية جديد سيساهم بالتأكيد في تشجيع الإبداع والمقاربات الاستراتيجية بين المؤسّسات الخيرية في المنطقة لكي تتمكن من مضاعفة مساهمتها من أجل تنمية قطاع يتميز بالفعالية والاستجابة لمتطلبات ومستجدات

الأمد الطويل، يمكن لهذين العاملين أن يضطلعا بدور أهم لتشجيع التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. أمر يتطلب من المانحين والمؤسّسات المتعددة الجنسيات أن ينخرطوا بشكل أساسي ومتناغم مع المجتمعات، مستهدفين بشكل أولي الحركات المجتمعية.

نحو مزيد من المساعدات الخيرية الاستراتيجية من القطاع الخاص
إزاء تراجع تدخل القطاع العام والاستجابة غير المباشرة وحتى الضعيفة غالباً من القطاع الخاص في التعاطي مع مسائل التنمية الاجتماعية، أخذ حيز المساعدات الخيرية يتعاظم يوماً بعد يوم. وشهدنا هذه الحالة بشكل خاص في السنوات الأخيرة، حيث ترك الكسب الضخم والمفاجئ الناتج عن الازدهار الاقتصادي بين 2002 و2008 العديد من قادة القطاع الخاص مع موارد فائضة خصّصوها لمعالجة التحديات الاجتماعية، هذه الموارد التي اتجهت أكثر فأكثر نحو المنظمات والجمعيات الخيرية.

المساعدات الخيرية من القطاع الخاص ليست جديدة في المنطقة ذلك أن التقاليد والعادات التي تفرض المساعدة للمنفعة العامة تعتبر راسخة ومتأصلة في الممارسات الدينية والثقافية في المنطقة. وعليه يندرج دفع العشور لدى المسيحيين والزكاة والصدقات لدى المسلمين ضمن العادات الشائعة، كما أن قنوات جمع هذه الأموال وتوزيعها غالباً ما

المؤسّسات المجتمعيّة في الوطن العربي

الذي تمّ تطويره بالشراكة مع غالوب، إلى أنّ ما يزيد عن 70 بالمئة من الجيل الشاب الذي شملته الدراسة في البحرين والعراق وسوريا والإمارات العربية المتحدة يعتقد أنّ رواد الأعمال يساهمون في توليد فرص العمل. إلا أنّ 72 بالمئة من الشباب الفلسطيني و65 بالمئة من الشباب اليمني يوافقون على مقولة أنّ "رواد المشروعات يقدّمون مصالحهم الخاصة على أيّ مصالح أخرى". بالرغم من ذلك، يبدو أنّ العديد من شباب المنطقة توّاق للإبداع في مجال الأعمال، وتحقيق ما يتعدّى الربح الشخصي البحث.

زيادة الأعمال التطوّعية في صفوف الشباب: مع زيادة الأعمال التطوّعية في صفوف الشباب في المنطقة، عديدة هي الإشارات التي تظهر التزام الشباب بالمسؤولية الاجتماعية. فحين قامت مؤسّسة الإمارات (Emirates Foundation) ومعهد نقطة أمل (Point of Light Institute) الأمريكي بتأسيس مركز الإمارات للتطوّع الوطني "تكتاف" بهدف المساعدة في تقريب المتطوّعين إلى منظمات المجتمع المدني، فاقت أعداد المتطوّعين الإضافيين الذين لم يجدوا مكاناً لهم في المنظمات كل تصوّر.¹⁷ وحالياً تبدّل جهود حثيثة لتحويل هذه الزيادة في أعداد المتطوّعين من مجرد حادثة مفاجئة إلى دليل كمي. فقد بدأ المركز الدولي لتشجيع الإبداع في المشاركة المدنية (International Center for Innovations in Civic Participation) في الولايات المتحدة بالاشتراك مع مركز جيرهارت بوضع خارطة وقاعدة بيانات لمبادرات الانخراط المجتمعي في المنطقة، وقد أعلننا، عقب الأبحاث المكتبية الأولية عن "أعداد متزايدة من مبادرات الالتزام المجتمعي للشباب المبدع".¹⁸

إنّ الحسّ المفرط بالالتزام المجتمعي لدى جيل الشباب، مقروناً بالتقدم في المجالات المذكورة أعلاه والخاصة بتقليص تكاليف تنفيذ الأعمال (المال، الوقت والموارد) فضلاً عن التوجّه الإستراتيجي من قطاع مؤسّسات النفع الاجتماعي الخاصة في المنطقة العربيّة، قد يساعد المنطقة على الاستفادة من حركة الريادة المجتمعية بنطاقها الشامل. فهذه العناصر مجتمعة تشكل اتجاهات واعدة أمام رواد المؤسّسات المجتمعية في المنطقة الذين يسعون لتأسيس شركاتهم الخاصة والذين يبحثون عن رأس المال والمهارات والموهبة الضرورية. ولكن من المهم أن تتمكّن هذه الاتجاهات من المحافظة على ازدهار المؤسّسات المجتمعية بشكل دائم.

تجدد الإشارة إلى أنّ الريادة المجتمعية لها تحدياتها ولا يجب اعتبارها علاجاً شافياً يداوي تحديات التنمية كافة. فعلى

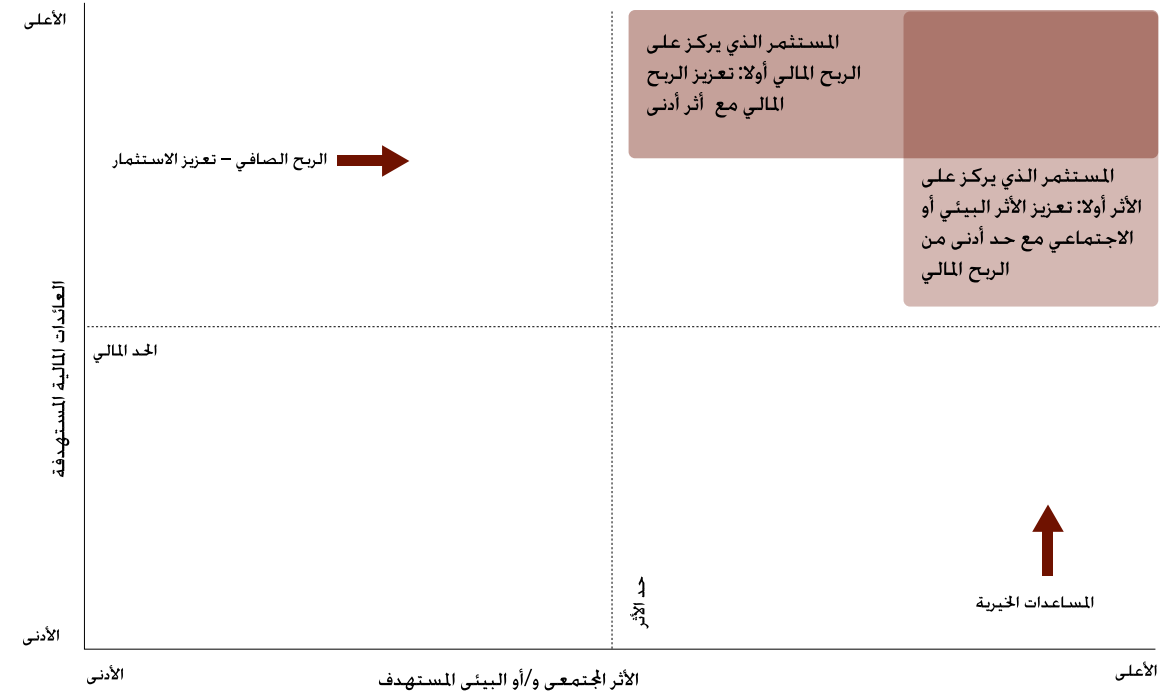
سعيّاً لسدّ حاجات الجيل الشاب في الوطن العربي وحاجات التنمية بنطاقها الواسع، يتوجّه صانعو السياسات والقادة أكثر فأكثر نحو الريادة المجتمعية. وإذا بالبرامج والسياسات التي تعزّز الريادة تروّج كأداة قادرة على تسليح الجيل الشاب بالمهارات المطلوبة كي يولدوا بأنفسهم فرص عملهم بالإضافة إلى فرص عمل جديدة لغيرهم. تندرج في الواقع هذه الجهود التي تأتي ضمن مجموعة من برامج التنمية والإصلاحات السياسية الهادفة إلى مواكبة حقبة جديدة من التنافسية في المنطقة تستند على أساس تنمية رأس المال البشري.

إنّ الفرص التي يؤمنها هذا التوجّه الناشئ صوب الريادة المجتمعية، لا تنتهي بتوليد فرص العمل وزيادة التنافسية الاقتصادية. فالريادة المجتمعية قد تضطلع بدور مهم بالنسبة إلى مجموعة التحديات التنموية التي تعترض المنطقة بنطاقها الواسع. فمن خلال معالجة هذه التحديات، تصبح الريادة المجتمعية على القدر نفسه من الأهمية إذا قارنناها بإقامة المشروعات الحرة التقليدية. وتاماً كما يعتمد القائمون على المشروعات الحرة إلى اختبار الابتكارات وتأسيس شركات جديدة، تركّز الابتكارات في حال الريادة المجتمعية على مدى تلبية الحاجات العامة بأنجح طريقة ممكنة، وتأمين الخدمات الأساسية وتحقيق التنمية العادلة. ضمن البيئة الحالية النامية للحكومات الوطنية والأعمال الخاصة والمؤسّسات الخيرية وتدفقات الموارد الخارجية، سواء الخاصة أو العامة منها، لا بد من إرساء نموذج جديد للريادة المجتمعية والمؤسّسات المجتمعية يوفر الإمكانيات لدعم تنمية الشباب وتأمين فرص العمل لهم ويساعد في حل التحديات التنموية الأخرى.

تعتبر المؤسّسات المجتمعية في الوطن العربي نشطة وخلاقة في عدد من القطاعات والصناعات. علماً أنّ القسم الأكبر من المؤسّسات المجتمعية الحالية يتوجّه إلى تنمية رأس المال البشري، إذ أنّ العديد منها ينكب على تنمية جيل من القادة يتحلون بالمهارات والخبرات الضرورية مع تحقيق أهداف اجتماعية في ذات الوقت. تنمّ الاتجاهات في المنطقة عن دور وإمكانات متعاظمة الأهمية تخدم هذه النشاطات والمؤسّسات المجتمعية بشكل عام. تشمل هذه الأخيرة الاهتمام المتزايد من الجيل الشاب لتحقيق الأثر المجتمعي وزيادة الأعمال التطوّعية في صفوف الشباب.

الاهتمام المتزايد لدى جيل الشباب بتحقيق الأثر المجتمعي: تشير دراسات وأبحاث أجريت حديثاً أنّ جيل الشباب في المنطقة ملتزم بتحقيق الأثر المجتمعي، وهو يسعى وراء السبل التي تعزّز من معنى أعماله. يشير مؤشر صلتك لعام 2009،

الرسم رقم ٢: صافي المساعدات التنموية الرسمية للمنطقة العربيّة



المصدر: معهد مونيتور، الاستثمار لتحقيق أثر اجتماعي وبيئي: تصميم مخفّز لصناعة ناشئة (سان فرانسيسكو، معهد مونيتور، 2009). 32

لذلك، قد يكون الطلب على الاستثمار المجتمعي واضحاً وجلياً، غير أنّ المحفّزات الواجب تأمينها ليست كذلك. إن حل هذا اللغز أو المعضلة، كما يزعم البعض، يكمن في مقارنة جديدة تكشف العائدات الناتجة من الاستثمار. تتجلى ثلاث آليات قادرة على تحديد القيمة المالية والاجتماعية من خلال المحصلة الثلاثية (Triple Bottom Line). واقتراح القيمة المختلطة (Blended Value proposition) والعائدات الاجتماعية من الاستثمار (Social Return on Investment).¹⁶

سبيل المثال، من الضروري توفير الالتزام والدعم من الحكومة وقطاع الشركات لرواد المؤسسات المجتمعية بالإضافة لأهمية تبني ابتكاراتهم على نطاق واسع. كما أنه يصعب قياس العائدات المجتمعية ويتطلب تقييمها وتحليل أثرها على الأمد الطويل أدوات إبتكارية.

إن وضعنا هذا جانباً، يمكن أن تشكل الريادة المجتمعية أداة تحويلية، قادرة على جلب الازدهار الاقتصادي والتقدم الاجتماعي. إن المجتمع الذي يتمتع ببيئة مؤسسية وثقافية ناضجة لتبني الريادة المجتمعية يشكل بيئة مشجعة للأفراد، بحيث تمكنهم من معالجة الحاجات الاجتماعية بطرق مستدامة ومبتكرة؛ وتشجع شركات الأعمال للدخول في شراكات مع المجموعات والمنظمات الاجتماعية، بهدف التوصل إلى التنمية الفاعلة؛ وحيث يدخل التمويل الاستثماري المجتمعي، سواء من خلال المساعدات الخيرية التقليدية أو النماذج الابتكارية المركبة، في إطار مؤسساتي ويتم تشجيعه؛ وحيث تقر الحكومات وتؤيد جهود التنمية التي يبذلها الأفراد كما المجتمعات، وتدخل في شراكات معهم، وتعتمد إبتكاراتهم على المستوى الوطني والمحلي وتقوم بتوسيعها. بالرغم من حداثة القطاع في المنطقة، نشهد أمثلة ونماذج واعدة في مجالات التنمية الإيجابية. بعد هذه المناقشة الموجزة لأهداف هذا البحث ومنهجيته، تسلط الفقرة التالية الضوء على بعض من هذه الأمثلة.

أهداف المشروع ومنهجيته

تتلخص أهداف "مبادرة شباب الشرق الأوسط" و "صلتك" فيما يلي:

- توليد المعرفة لبناء مضممار الريادة المجتمعية ودعم اعتماد أفضل الممارسات في الوطن العربي على مستوى اقليمي ومحلي.
- تعزيز الوعي وحشد التأييد عن إمكانات الريادة المجتمعية لدى مختلف أصحاب العلاقة ومتخذي القرار؛
- استكشاف الآليات الكفيلة بضمان الاستدامة الطويلة الأمد في مجال الريادة المجتمعية في الوطن العربي وبالإضافة إلى تطوير هذه الآليات.

يعتبر هذا التقرير بمثابة الخطوة الأولى على درب تحقيق هذه الأهداف. أما الغاية منه فتعتبر ثنائية الأوجه: تأمين لمحة عامة عن الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط وتقديم التوصيات لتطويرها. يستند التقرير على الممارسات العالمية الفضلى والأمثل المستخلصة من هذا المضممار بما أنها على علاقة وثيقة بالريادة المجتمعية في المنطقة ويمكن الاستفادة

من تجاربها. كما يحاول التقرير أن يركز على نشاطات الخبراء وأصحاب المؤسسات المجتمعية وخبراتهم ومعرفتهم، وكذلك على دراسات الحالة الإقليمية. وعليه، يراد من هذا التقرير أن يشكل خطوة أولى نحو إرساء أسس الريادة المجتمعية في الوطن العربي، وتعزيز "شبكة من الممارسين للمجال" (Community of Practice).¹⁹

لإجراء الأبحاث في هذا التقرير، توجه المؤلفون إلى الأفراد والمؤسسات التي تتعاطى مع الريادة المجتمعية والاستثمارات المجتمعية في المنطقة. وبين تموز/ يوليو 2009 وأذار/مارس 2010، قام المؤلفون بجهود مختلفة منها:

- تحديد المنظمات والشركات التي تمارس الريادة المجتمعية والاستثمار المجتمعي في المنطقة وتروج لهما.
- مراجعة المطبوعات المتوفرة عن رواد المؤسسات المجتمعية الثمانية والسبعين المحترف بهم من قبل منظمات دولية والمعروفين في المنطقة (بتاريخ صياغة هذا التقرير)، ودراسة وضع كل منهم لتحديد الاتجاهات والتحديات والفرص المشتركة بينهم.
- دراسة البيئة التنظيمية والقانونية وآليات التمويل الداعمة للريادة المجتمعية في المنطقة من خلال الأبحاث والمقابلات والطاولات المستديرة.
- تنظيم الطاولات المستديرة مع رواد المؤسسات المجتمعية والمانحين ومنظمات الدعم والمستثمرين في مصر والأردن ولبنان والإمارات العربية المتحدة، وإجراء مزيد من المقابلات مع أفراد من البلدان السابقة الذكر بالإضافة إلى المغرب والصفة الغربية وغزة. (تم تنظيم ست طاولات مستديرة، حضر كل منها 10 إلى 15 من أصحاب العلاقة كمعدل، بالإضافة إلى 20 مقابلة معمقة).²⁰

جمع صانعي السياسات والمانحين الدوليين والقطاع الخاص وقادة المجتمع المدني في واشنطن من أجل مناقشة الريادة المجتمعية في الوطن العربي، ودور تلك المؤسسات ومدى إهتمامها والتزامها بدعم تلك البرامج في المنطقة العربية (هذا الحدث تم إدارته بالتعاون مع مبادرة مسؤولية الشركات الاجتماعية في كلية كينيدي للإدارة الحكومية بجامعة هارفرد Corporate Social Responsibility Initiative at the Harvard Kennedy School (HKS) وجمعت حوالي 40 من أبرز الأطراف المعنية حول الطاولة المستديرة).

لقد ارتكزت مبادرة شباب الشرق الأوسط ومؤسسة "صلتك" على البحث الأساسي الذي أجراه المركز الدولي لقانون المنظمات غير الهادفة للربح من أجل توثيق البيئة القانونية والتنظيمية الراعية للمنظمات غير الهادفة للربح، التي تعد في الوقت الراهن الشكل السائد الذي تعتنقه المؤسسات المجتمعية في المنطقة.

II. نطاق الريادة المجتمعية في المنطقة العربية

قطاع ناشئ

لا شك أن الاعتراف بالريادة المجتمعية وممارستها يتخذان حيزاً أكبر على صعيد عالمي. فكل سنة، نجد منظمات مثل "أشوكا" و"مؤسسة سكول" و"مؤسسة شواب للريادة المجتمعية" تعتمد على المزيد من الرواد المجتمعيين. كما أنه خلال السنوات الماضية، استعملت الوسائل الإعلامية التقليدية عبارة "الريادة المجتمعية" بشكل متزايد.²¹ وكذلك تضاعفت في كافة أنحاء العالم البرامج الأكاديمية ومراكز الأبحاث المتخصصة بهذا الموضوع.²²

على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي حظي به مفهوم الريادة المجتمعية وتطبيقها، لا زالت المنطقة العربية عن المطبوعات في هذا المجال، باستثناء قلة من دراسات الحالة المعترف بها على غرار مبادرة سيكيم في مصر.²³ فإن أجرينا بحثاً على الإنترنت عن عبارات الريادة الاجتماعية أو الريادة المجتمعية أو الإبداع الاجتماعي في المنطقة العربي (سواء باللغة العربية أو الانكليزية)، لن نتوصل إلا إلى بعض النتائج التي تنطرق إلى الموضوع.²⁴ غير أن ذلك لا يعني مطلقاً أن الريادة المجتمعية ليست موجودة في الوطن العربي، إنما المفهوم هو الذي لم يصبح جزءاً من الخطاب المثقف أو جزءاً من الثقافة السائدة كما هي الحال لدى العالم الناطق بالإنكليزية.

فباستثناء مكتب "أشوكا" في القاهرة (وهو أيضاً فرع إقليمي لمنظمة عالمية مقرها الولايات المتحدة)، تتواجد كل المؤسسات الداعمة للرواد المجتمعيين العرب في بلدان غربية. كما أن

إجراءات الانتساب إلى معظم هذه المنظمات تتطلب إتقان اللغة الانكليزية مما يحد من قدرة هذه المؤسسات على الوصول إلى نسبة مهمة من سكان المنطقة مما يركز لانطباع خاطئ لدى السكان المحليين أن الريادة المجتمعية هي منشأ مركب ودخيل بصورة كبيرة.²⁵ بالرغم من ذلك، تشير الأدلة إلى عدد نام من نواة الرواد المجتمعيين العرب، العديد منهم يعملون على نطاق محدود، وبالتالي لا ترصدهم أو تعترف بهم المنظمات العالمية. لذلك، لا بد من تخصيص وقت أطول وأبحاث أعمق من أجل تحديد ورصد هذه المجموعات وقادتها.

استند البحث الأولي هذا بجزء منه على عمل بعض من المؤسسات المجتمعية في المنطقة غير المعروفة على نطاق واسع. إلا أن الأقسام التالية تعتمد أساساً على خبرات الرواد المجتمعيين المعترف بهم على صعيد عالمي من قبل أشوكا ومؤسسة شواب للريادة المجتمعية وبرنامج سينرجوس للمبدعين الاجتماعيين في العالم العربي (Synergos Arab World Social Innovators Program) وجمعية إكويغ غرين (Echoing Green). تضم المنطقة العربية حالياً 78 رائداً مجتمعياً معترف بهم من قبل هذه المنظمات الدولية. تمثل حالة كل منهم دليلاً واضحاً عن الجهود المستمرة لإحداث التنمية الاجتماعية في المنطقة باعتماد أساليب مبتكرة ومستدامة.

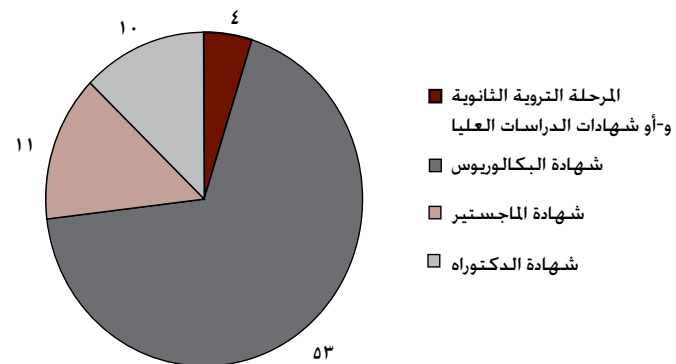
من هم رواد المؤسسات المجتمعية في المنطقة؟

إن دراسة الخلفيات الشخصية والإنجازات المهنية لأهم الرواد المجتمعيين في المنطقة تشير إلى سبع ميزات مشتركة:²⁷

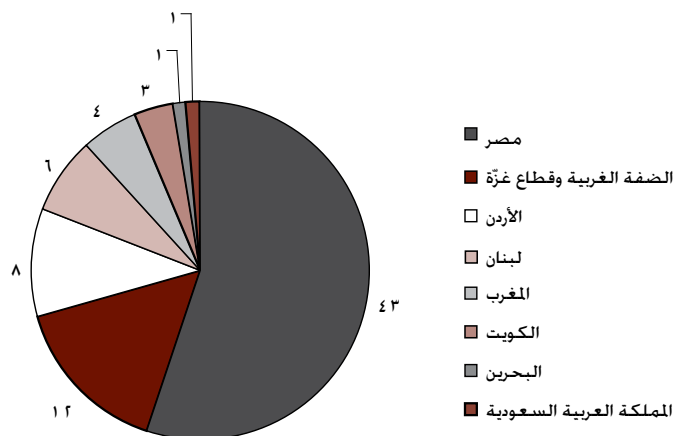
"تغدو الريادة المجتمعية راسخة كموهبة ومجال أساسي للاستقصاء، ليس في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأوروبا فحسب، بل أيضا في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية حيث تشهد نمواً متزايداً."

- دايفيد برونستين، كيف نغير العالم: الرواد المجتمعيون وقوة الأفكار الجديدة (نيويورك، منشورات جامعة أكسفورد، 2007).3.

الرسم رقم ٣: الرواد المجتمعيون المتعارف عليهم دولياً المصنفون وفق المستوى التعليمي الأعلى المنجز



الرسم رقم ٤: الرواد المجتمعيون المتعارف عليهم دولياً المصنفون وفق التوزيع الجغرافي



المصدر: تقديرات المؤلفين، بالاستناد إلى المواد المتوفرة على المواقع الإلكترونية لاشوكا، ومؤسسة "سكول"، ومؤسسة "شواب"، و"سينرغوس"، و"إكونيغ غرين".

النشاطات الأساسية والقطاعات المعنية

يغطي عمل الرواد المجتمعيين الثمانية والسبعين الذين شملهم البحث مجموعة كبيرة من ميادين العمل، إلا أن القسم الأكبر منهم يصب اهتمامه على التعليم وتنمية المهارات والصحة وتنمية المجتمع والانخراط المدني والتنمية الاقتصادية وتوليد الدخل. وكما ستظهر الأمثلة التالية، غالباً ما تتداخل هذه النشاطات وترتبط في ما بينها، علماً أن بعضاً من الرواد المجتمعيين يعملون عبر ميادين شتى ومتنوعة في الوقت ذاته.

الرواد المجتمعيون المتعارف عليهم دولياً مصنفون وفق التوزيع الجغرافي

لا يزال تعاطي المنظمات الدولية التي تشجع الريادة المجتمعية مع الرواد المجتمعيين الموهوبين في المنطقة محدوداً وبسيطاً جداً. فكما سبق أن ذكرنا، يبقى الكثير لإنجازه من أجل تحديد ورصد مشروعات الريادة المجتمعية، لاسيما في البلدان، والمناطق ضمن البلدان التي تفتقر إلى التمثيل اللازم حالياً. فتوثيق هذه الابتكارات سيساعدنا على فهم كيف يمكن لممارسة الريادة المجتمعية أن تتغير بين أنماط جغرافية وثقافية مختلفة. فهذا النوع من المعرفة هو أساسي لكي ندرك كيف يمكننا أقلمة الابتكارات المحلية ووضعها في النطاق المطلوب.

ووجدت من الصعب التأقلم إزاء نقص التوجيه للطلاب في المدارس الحكومية²⁹.

خامساً، معظم الرواد المجتمعيين يسعون وراء إحداث تغيير نظامي، والعديد منهم يتوجهون نحو الجهات الحكومية من أجل تحقيق تأثير واسع الامتداد والمدى. فعلى سبيل المثال، قام الرائد المجتمعي المصري والزميل في "أشوكا" عصام غنيم بتدريب المئات من أخصائيي التغذية لتوظيفهم في المدارس وتعاون في ذلك مع محافظ الإسكندرية ووزارتي التعليم والتضامن الاجتماعي من أجل تحسين برامج التغذية في خمسين مدرسة ابتدائية³⁰. سامي جميل، زميل آخر من زملاء أشوكا في مصر، يدفع عدداً من الوزارات الحكومية لمشاركته في جهوده لتحسين إمكانات الذين يعانون إعاقات في سمعهم من خلال مدهم بمهارات تقنية وتكنولوجيا المعلومات. نتيجة جهوده الحثيثة بالتعاون مع وزارة الدفاع، بات الجيش المصري يقبل الذين يعانون إعاقة سمعية في صفوف التكنولوجيا التي ينظمها³¹.

سادساً، سباقون من ناحية الولوج إلى مناطق جديدة للتركيز عليها، ومن ناحية أساليب تسليم الخدمات أو المنتجات ضمن مجموعة واسعة من القطاعات. يعود الفضل للرواد المجتمعيين في العديد من المشروعات "الاستباقية" في المنطقة كالبرنامج التعليمي السباق في اعتماد مهارات الأعمال في المدارس العامة (إنجاز العرب)، وخدمة الهاتف النقال السباق التي تجمع الشباب مع فرص العمل من خلال منصة برمجيات رسائل قصيرة (سوق تل)، ومركز العيادات الخارجية السباق في إعادة تأهيل المدمنين من الشباب في لبنان (سكون). لقد تمكن عدد من هذه المبادرات من تبديل الأساليب التقليدية لتنفيذ الأعمال في قطاعات كل منها وهي محدّدة بشكل أوضح في ما يلي (أنظر فقرة "النشاطات الأساسية والقطاعات المعنية")³².

سابعاً، القسم الأكبر من هذه المجموعة متواجد في خمسة بلدان فحسب في المنطقة: مصر (وتضم 43 رائداً مجتمعياً)، الضفة الغربية وغزة (12)، الأردن (8)، لبنان (6)، المغرب (4) (الرسم 4). أما الرواد الخمسة المتبقين، من أصلهم أربع شابات، هم من الكويت (3) والمملكة العربية السعودية (1) والبحرين (1). وعليه، قد تفسر مناطق التركيز الجغرافية للمؤسسات التي تمنح الجوائز وغالباً المانحين لهذه الجوائز، ولو بشكل جزئي، التمثيل المفرط في بعض البلدان والتمثيل القليل أو المنعدم في بعض البلدان الأخرى³².

أولاً، يتمتع الرواد المجتمعيون العرب المتعارف عليهم على صعيد دولي، بشكل عام، بدرجة ثقافة عالية. فالأفراد كلهم في هذه المجموعات قد أنهوا تعليمهم الأساسي والغالبية العظمى منهم حائزة على شهادات جامعية (الرسم 3)، جزء كبير منهم خضع لدورات وتدريب إضافيين لشحن مهاراتهم في مجالات مختلفة مرتبطة بالأعمال. كما أن ما يزيد عن واحد من أصل خمسة منهم حائز على شهادات دراسات عليا بما فيها عدد من شهادات الدكتوراه. ويعتبر الرواد المجتمعيون الذين ينتمون لخلفيات أقل تعلماً، أنه كان لتقافتهم دور أساسي في نموهم الشخصي وفي تفانيهم للريادة المجتمعية. كما أن بعضاً منهم يرى في مؤسستهم المجتمعية سبيلاً يؤمنون عبره فرص التنمية والتعليم إلى الأشخاص الأقل حظوة.

ثانياً، كشباب وأطفال، إنخرط معظم هؤلاء الأفراد في نشاطات خارجة عن مناهجهم الدراسية وبرزوا فيها، بما في ذلك الرياضة، والفنون والمنظمات الشبابية المختلفة. وقام العديد منهم بنشاطات إنمائية واجتماعية على نطاق ضيق قبل أن يتوصلوا إلى ابتكاراتهم الاجتماعية التي نالت التقدير والجوائز. باستثناء قلة منهم فقط، تمتع معظمهم بخبرة مهنية - سواء في القطاع الخاص التقليدي، أو القطاع العام أو في المنظمات التي لا تنشأ الربح، قبل أن ينتقلوا إلى مبادراتهم الخاصة.

ثالثاً، ما يزيد عن ثلث هذه المجموعة درست أو عاشت أو عملت في الخارج. عدد من الرواد المجتمعيين يعتبرون أن تفاعلهم مع حضارات مختلفة واختبار أنظمة تعليم جديدة ساهما إلى حد كبير في نموهم الشخصي. أما القلة ممن لم يدرسوا أو يعيشوا في الخارج يرتكزون على المطبوعات والثقافة الأجنبية كمصدر من مصادر الإلهام لهم أو كوسيلة من ضمن وسائل أخرى كثيرة لدعم عملهم²⁸.

رابعاً، كافة الأفراد في المجموعة يتمتعون بفهم عميق للمشاكل التي يحاولون حلها. فعلى سبيل المثال، نجد تسعة من أصل المشروعات العشرة التي توفر حلولاً ومنتجات مبتكرة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، يعود ابتكارها إلى أفراد هم بأنفسهم يعانون الإعاقة أو أهلهم من ذوي احتياجات خاصة كانوا محبطين من قصور الخدمات التي كانت متاحة لهم أو لذويهم. وعلى نحو مماثل، العديد من الذين يعملون في التعليم توجهوا إلى هذا الحقل نتيجة صراعاتهم الخاص مع أنظمة التعليم المحلية. ففيروز عمر، وهي إحدى زميلات أشوكا، التي تعمل على إعادة إحياء الاستشارات النفسية المهنية في المدارس الحكومية المصرية، تأثرت بتجربتها الشخصية كمراهقة حين انتقلت من مدرسة خاصة إلى مدرسة حكومية

التعليم وتنمية المهارات

لتشكل جسراً يسمح باكتساب المهارات الضرورية في الحياة والخبرات المهنية. في هذا المجال، معظم الرواد المجتمعيين لا يقدمون معطيات معزولة، كترميم المدارس أو تأمين أساتذة إضافيين، بل يصبون اهتمامهم على إصلاح النظام التعليمي، مما يكون له تأثير أكبر ومدى أوسع، وبالتالي يستطيعون تلبية حاجات سوق العمل بشكل أكبر. (أنظر الإطار رقم 1).

أحد أهم مساهمات المؤسسات المجتمعية العربية يندرج في مجال تنمية رأس المال البشري. تتضمن المبادرات تأمين التعليم الرسمي وغير الرسمي وتنمية المهارات والفرص التطوعية

الإطار رقم 11: مساهمات الريادة المجتمعية في إصلاح النظام التعليمي في المنطقة العربية

عدد من النماذج الابتكارية العربية الناشئة تتعاون استراتيجياً مع القطاع الخاص والمجتمع المدني سعياً إلى تعزيز التعليم العام. تتعدى هذه النماذج الحدود التقليدية التي كانت ترعى النشاطات التعليمية الخاصة بالمنظمات الخيرية والأفراد، حيث كان المانحون يصبون إهتمامهم بشكل حصري على تأمين الدعم على مستوى البنى الأساسية التعليمية على غرار توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بالرغم من أهمية هذه الاستثمارات، تتخذ المبادرات الجديدة مقاربة استراتيجية ونظامية بشكل معزز.

مؤسسة "إنجاز" هي أحد هذه الأمثلة. فمن خلال هذا البرنامج، نجحت ثريا السلطي بإدخال نموذج مؤسسة جونيور أشفمانت وورلدوايد (U.S Based Junior Achievement Worldwide) الأمريكية إلى الوطن العربي. حين أطلقت السلطي مؤسسة إنجاز في الأردن عام 1999، ارتكزت على شراكة مع متطوعين من القطاع الخاص ووزارة التعليم من أجل مد الأطفال الأردنيين بمهارات تساعد في الحياة على غرار العمل الجماعي، والتفكير الريادي وبرامج التدريب التي تؤهلهم للعمل. تمكنت "إنجاز"، عبر الجهود التي بذلتها، من الحصول على دعم القادة الأردنيين، بمن فيهم جلالة الملكة رانيا، ولاحفاً حازت على دعم القادة من البلدان العربية الأخرى. أما اليوم فقد تحولت إنجاز إلى "إتحاد إقليمي" بات معروفاً بتسمية "إنجاز العرب"، يعمل بموجب إتفاقيات تعاونية مع وزارات التربية مع دعم القطاع الخاص في 12 بلداً عربياً. حتى تاريخه، استفاد من إنجاز العرب ما يزيد عن 165,000 شاب عربي.

على نحو مماثل، طور محمد الأندلسي، وهو زميل من زملاء "أشوكا" في المغرب، نموذجاً كاملاً لشراكة شاملة في التعليم. تم اعتماد هذا النموذج في منظمة الجسر التي أسسها الأندلسي، التي ترعى برامج "تبني" المجتمعات للمدارس العامة في مدينة الدار البيضاء. من خلال هذا البرنامج، تدخل الشركات في شراكات مع المدارس الحكومية لتقدم للمدرسة وقتها وخبراتها ومواردها ما بين السنتين والخمس سنوات. تعمل لجان دعم المدارس مع قادة الشركات الراعية، ومع الأهل، ومدراء المدارس والمعلمين من أجل تحديد حاجات كل مدرسة والموارد التي يمكن لكل مؤسسة أن توفرها بطريقة تشاركية. تصل "منظمة الجسر" اليوم إلى أكثر من 170 مدرسة حكومية، وقد بدأت تنتشر وتقدم نموذجها في مدن أخرى في المغرب. تمكن الأندلسي من توسيع نموده من خلال إقامة علاقات مع أكبر مؤسسة أعمال في المغرب وهي الاتحاد العام لمقاومات المغرب (La Confederation Generale des Entrepreneurs du Maroc). كما حاز على دعم جلالة ملك المغرب الذي يشغل منصب الرئيس الفخري في المجلس، بالإضافة إلى تعاون وزارة التربية ووكالات الحوكمة المحلية.

المصادر: المعلومات عن "إنجاز" أخوذة من: "مؤسسة سكول" "الحائزون على جوائز سكول للريادة المجتمعية"،

http://www.skollfoundation.org/grantees/index.asp#h_537%23p_home

و"مؤسسة شباب الريادة المجتمعية"، "السلطي ثريا"

http://www.schawbfoundation.org/sf/SocialEntrepreneurs/profiles/Index.htm?name=160568&orga_naztion=0&sarea=0§or=0&stype=0

أُنظر أيضاً الموقع الإلكتروني لإنجاز العرب:

<http://www.injazalarab.org>. المعلومات عن "منظمة الجسر" مستخلصة من المقابلة مع "منظمة الجسر"، 23 ديسمبر 2009، و"أشوكا

العالم العربي"، "محمد عباس الأندلسي"، <http://www.ashoka-arab.org/ashoka/contentPage.php?page=942>. أنظر

أيضاً الموقع الإلكتروني لـ "منظمة الجسر": <http://www.aljisr.ma>

الصحة

بذل الرواد المجتمعيون العرب جهوداً سباقاً في القطاع الصحي. فـ "مؤسسة سكول" اللبنانية كما سبق أن ذكرنا، تعتبر رائدة في مجال إعادة التأهيل. وفي القاهرة، تعمل "جمعية الرعاية بالمحبة" (Care with Love) على تدريب الخريجين الجدد على تأمين خدمات الرعاية الصحية المنزلية لكي يتمكنوا من خدمة المسنين وغيرهم من ذوي الحاجات، كما أدخلت مؤخراً هذا النموذج في مدن أخرى في مصر. أطلقت المؤسسة المصرية لمكافحة سرطان الثدي (Breast Cancer Awareness Foundation) حملات توعية، وأمنت موارد معلوماتية إلى العامة من أجل تشجيع التشخيص المبكر وتحديد سرطان الثدي، في الوقت التي جهدت فيه "جمعية زكاة الدم" للتأثير على السياسات من أجل تعزيز الوعي لأهمية التبرع بالدم وتشجيع الممارسات الآمنة للتبرع بالدم.

تنمية المجتمع والانخراط المدني

عدد من الرواد المجتمعيين في المنطقة منكبون على تنمية المجتمع مرتكزين على انخراطهم المدني النشط. نذكر من هذه النماذج الخلاقة تلك التي أطلقتها زميلة "أشوكا" في السعودية سعدية الوافي والمبدع المجتمعي الأردني ربيع زريقات. أسست الوافي ما عرف بـ "بمجالس الأقاليم المدنية" الأولى في البلد، وهي عبارة عن هيكلية تسمح لأعضاء المجتمعات المهتمشة أن يحددوا حاجاتهم الخاصة ويعملوا على استيفائها بالتعاون مع المانحين والمسؤولين الحكوميين والمتطوعين. أما زريقات فقد أسس نموذجاً من العمل "التطوعي" يسمح للشباب المتطوع الوافد من عمان أن يمضي يوماً في المجتمعات المهتمشة والمتدنية الدخل ليعمل في نشاطات تعاونية، تشمل الفنون والحرفيات والنشاطات السياحية التي يقوم بها الشباب في المجتمعات. يسد المتطوعون رسماً لقاء المشاركة في النشاطات وتستثمر الحويلة لتأمين القروض الصغيرة للشباب لكي ينشئوا مشروعاتهم الخاصة.

التنمية الاجتماعية وتوليد الدخل

لقد تم تحديد النمو الداعم للفقراء (Pro-Poor Growth) كهدف أساسي اعتمده سياسات وبرامج التنمية. وهو يعتبر عنصراً مهماً لضمان مجتمعات مستقرة تحلّي بالإنصاف في المنطقة³³. من هذا المنطلق، بدأت الريادة المجتمعية تقدم نماذج خلاقة لإدماج المهتمشين إقتصادياً، علماً أن جزءاً مهماً من الرواد الذين تمّ التطرق إليهم في هذه الفقرة يعملون في هذا المجال.

يعمل عدد من الرواد المجتمعيين على تمكين المجتمعات الريفية والزراعية من خلال تعريفها على تكنولوجيايات مبتكرة ومنتجات جديدة يمكن تسويقها على نطاق واسع. كما تتضمن مبادراتهم بناء

جسر يربط خبرات النساء الريفيات من ناحية تصنيع المنتجات الطبية ومواد التجميل الطبيعية في المغرب بالمعارض التجارية الدولية والمحلية (جمعية التنمية المستدامة - Association for Sustainable Development)، هذا بالإضافة إلى إدخال الجوجوبا (أو كمحصول صناعي جديد يحتاج إلى يد عاملة كثيرة يصلح في البيئات الصحراوية ويولد فرص العمل في مصر (الشركة المصرية للزيوت الطبيعية - Egyptian Company - For Natural Oils).

بعض المبادرات الأخرى تعمل على تطوير نماذج للاندماج الاقتصادي في المراكز الحضرية تستهدف الشباب العاطل عن العمل والمجتمعات المتدنية الدخل. يمكن الإشارة هنا على سبيل المثال إلى سوكتيل، التي تربط ما بين الشباب وفرص العمل من خلال تكنولوجيا الهاتف النقال، بالإضافة إلى جمعية علشانك يا بلدي للتنمية المستدامة التي تؤمن قروصاً صغيرة وتدريباً وفرص عمل للشباب والنساء والعائلات ذات الدخل المتدني في القاهرة.

يبقى التمويل الأصغر أحد المجالات المهمة بشكل كبير من مؤسسات دعم الريادة المجتمعية في المنطقة. ذلك أن رائداً مجتمعياً واحداً فقط من أصل الثمانية والسبعين يعمل بشكل معترف به في صناعة التمويل الأصغر. غير أن هذا القطاع، الذي يعتبر مثلاً شائعاً ومهماً عن إمكانات الريادة المجتمعية، بدأ ينمو في الوطن العربي. فقد ذكرت "مؤسسة سنابل"، وهي منظمة مظلة للتمويل الأصغر تضم ما يزيد عن 60 مؤسسة للتمويل الأصغر في المنطقة العربية، ذكرت أنه في العام 2008 زاد عدد طالبي القروض الصغيرة عن 3.1 مليون مقترض في عشرة بلدان منها مصر والعراق والأردن ولبنان والمغرب وفلسطين وتونس والسودان وسوريا واليمن³⁴. وقد قدر متوسط محفظة القروض الإجمالية في البلد الواحد بقيمة 7.5 مليون دولار أمريكي في العام 2007. في حين كانت 4.9 مليون دولار أمريكي قبل عام واحد. والأهم من ذلك، يلعب التمويل الأصغر دوراً شديداً الأهمية في تمكين النساء اللواتي يستحوذن على نسبة 75 بالمائة أو أكثر من مجموع المقترضين في مصر والأردن والسودان واليمن³⁵.

على الرغم من ازدهار هذه الصناعة، يبقى التمويل الأصغر مركزاً بشكل مكثف في بعض الأجزاء دون غيرها في المنطقة. فعلى سبيل المثال، في العام 2005، 85 بالمائة من المقترضين النشطين و67 بالمائة من القروض القائمة تركزت في المغرب ومصر³⁶. فضلاً عن ذلك، في العديد من البلدان، تتفرد بالتمويل الأصغر الهيئات التنظيمية التي ترعى القطاع. فغالبية مؤسسات التمويل الأصغر في المنطقة مسجلة قانوناً كمنظمات لا تنشأ الربح.

النماذج التشغيلية والكيانات القانونية

وبالتالي، لا يُسمح لها باستلام وإدارة ودائع الإيداع التي تتيح عادة إلى مؤسسات التمويل الأصغر بزيادة رأس مالها. فحتى في سوريا واليمن، حيث يُسمح لمؤسسات التمويل الأصغر بتقديم خدمات الإيداع، يبقى استعمال هذه الخدمات محدوداً، بما أنها تشكل أسواق جديدة. وهنا، لا بدّ لمؤسسات التمويل الأصغر أن تعزّز مصداقيتها مع العملاء قبل أن تبدأ بجذب المشاركات والمساهمات على نطاق واسع³⁷.

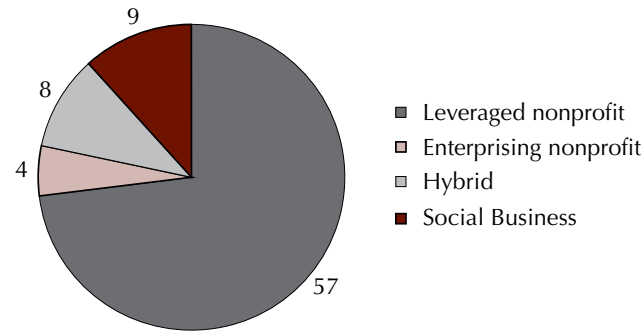
يمكن للمؤسسات المجتمعية، وبالأستناد إلى شكلها القانوني ومصادر دخلها أن تقسم إلى فئات أربعة: المؤسسات المدعومة التي لا تنشئ الربح، المؤسسات التي لا تنشئ الربح، المؤسسات التي لا تنشئ الربح، المؤسسات المختلطة والمؤسسات المجتمعية. (أنظر الإطار 2)³⁸. يمكن ترتيب الأنواع الأربعة لهذه المؤسسات المجتمعية وفق تسلسل نجد في الطرف الأول منها المنظمات الخيرية والمؤسسات التقليدية غير الربحية وفي الطرف الثاني المشروعات التجارية،

الرسم رقم 5: سلسلة المؤسسات المجتمعية (المرتبة وفق شكلها القانوني ومصدر دخلها)



المصدر: أنظر الخانة رقم 2 للحصول على المعلومات حول نماذج المؤسسات المجتمعية

الرسم رقم 1: الرواد المجتمعيون المعترف بهم دولياً، مصنّفين وفق نوع المؤسسات



المصدر: تقديرات المؤلفين، بالاستناد إلى المواد المتوفرة على المواقع الإلكترونية "لاشوكا"، و"مؤسسة سكول"، و"مؤسسة شواب"، و"سينرغوس"، و"إكونيغ غرين"

كما هو مبين في الرسم رقم 5.

الإطار رقم 22: مختلف النماذج التنظيمية للمؤسسات المجتمعية

المؤسسات المدعومة التي لا تنشئ الربح Leveraged nonprofit وهي التي ليس لديها استراتيجية توليد الدخل بل تعتمد على شراكات وتمويل مستدامين وأمنين يجعلانها تتخطى النموذج التي يعتمد على المانح التقليدي.

المؤسسات المدرة للربح Enterprising nonprofit وهي منظمة لا تنشئ الربح، مسجلة وتتمتع باستراتيجية داخلية لكسب جزء أو كامل أرباحها من أنشطتها وبالتالي تسترد جزءاً من أو أرباحها كاملة. ولأن أنواع المؤسسات المجتمعية هذه التي لا تنشئ الربح هي أقل اعتماداً أو حتى مستقلة بالكامل عن الهيئات والدعم، يمكنها أن تتحمل تكاليف الإبداع والابتكار بشكل أكبر والتخطيط على الأمد الطويل.

المؤسسات المختلطة Hybrid: تجمع مظاهر النماذج القانونية للمؤسسات التي تسعى للربح وتلك التي لا تنشئ الربح، إما من خلال بنية قانونية مبتكرة مثل الشركة المحدودة المسؤولية القليلة الربح (L3C) في الولايات المتحدة أو الشركة ذات المصالح المجتمعية (CIC) في المملكة المتحدة أو من خلال اللجوء إلى إنشاء شركة تابعة تنشئ الربح تدعم النشاطات الاجتماعية للمؤسسة غير الربحية. الشركات المجتمعية Social Business: المؤسسة المجتمعية المسجلة كشركة تنشئ الربح وتدعى شركة مجتمعية. على نقيض المشروعات التقليدية التي تنشئ الربح، التي يحرّكها أولاً تحقيق الربح، فإن الشركة المجتمعية تسعى بشكل أساسي وصريح إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية. ويعرف د. محمد يونس، مؤسس بنك غرامين ببنغلاديش الشركات المجتمعية على أنها شركة "تحركها القضية عوضاً عن الربح" ويمكن أن يطلق عليها تسمية "المشروعات التي لا تنشئ الربح وتتجنب الخسارة". فهي تولد المدخول من منتجاتها أو خدماتها؛ ولكن بموجب التعريف الذي قدمه يونس، على كافة الأرباح أن تعود إلى الشركة بدلاً من أن تعود إلى المساهمين أو المستثمرين كأرباح. يدور نقاش حول ما إذا كان على الأرباح كاملة أن تدور أو إذا كان بالإمكان توزيع حصة صغيرة منها مع الإبقاء على اعتبار الشركة مشروعاً اجتماعياً. ويهدف إعداد هذا التقرير، اعتماداً على تعريف الشركة المجتمعية على أنها تلك التي يعاد استثمار 50 بالمئة على الأقل من الأرباح فيها.

المصادر: لمزيد من المعلومات حول المؤسسات المدعومة التي لا تنشئ الربح، أنظر جون ألكينغتون وبامبلا هارتيجان، قوة الأشخاص غير العقلانيين: كيف يمكن للرائد المجتمعي أن ينشئ أسواقاً تغير العالم (The power of Unreasonable people: How can Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World) (Harvard Business press, 2008). و"حول النماذج التنظيمية" (About the organizational Models).
"مؤسسة شواب للريادة المجتمعية"،
<http://www.schwabfound.org/sf/socialentrepreneurs/profile/aboutorganizationalmodels/index.htm>

وحول المؤسسات غير الربحية أنظر ج. جورج ديز، جيد إمرسون وبيتر إكونومي، المؤسسات غير الربحية: أداة في خدمة الرائد المجتمعي (Enterprising nonprofit: A toolkit for Social Entrepreneurs) (Hoboken, NJ:Wiley, 2001). حول المؤسسات المجتمعية، أنظر محمد يونس: خلق عالم من دون فقر: المؤسسات المجتمعية ومستقبل الرأسمالية (Creating a world without poverty: Social Business and the Future of Capitalism) (New York, NY: Public Affairs, 2008). 22-24

غالبية المؤسسات المجتمعية المعترف بها في المنطقة تقدّم أفكارها وتطبيقاتها من خلال نموذج المؤسسات المدعومة التي لا تنشأ الربح (الرسم 6 أعلاه). كما سبق أن ذكرنا يمكن لهذه المؤسسات أن تستفيد من مصالحي عدد من المعنيين لكي تنشأ محفظة تمويل متنوعة ولكي تضمن أيضا الدعم من شراكات مع أصحاب العلاقة المتعددين، مما يؤدي بالتالي إلى نمو مستدام عادل. خير مثال على هذا النموذج هو الإتحاد الإقليمي إنجاز العرب (أنظر الإطار رقم 1).

عند النظر إلى مجموعة المؤسسات المجتمعية المعترف بها في المنطقة، نلاحظ على الفور قلة المؤسسات المدرة للدخل غير الربحية. فبالفعل، قليلة هي المؤسسات المجتمعية في المنطقة التي تمكنت من بلوغ مستوى التمويل الذاتي أو توليد الدخل مما يؤهلها أن تصنّف كمؤسسة لا تنشأ الربح ومدرة للدخل في آن واحد. في قسم لاحق من هذا التقرير سوف نناقش الدور الهام الذي يمكن للحكومة أن تؤديه بالنسبة إلى تغيير الأطر القانونية الحالية مما يؤمن مرونة أكبر للنشاطات التي تولد دخلاً ولنشاطات جمع الأموال.

عدد قليل من الرواد المجتمعيين اختار الاستفادة من مرونة النموذج المختلط أو المزدوج (Hybrid Model) لكي يطبق أفكاره من خلال الجمع ما بين العناصر التي لا تنشأ الربح والعناصر التي تولد دخلاً. فعلى سبيل المثال تمكنت جمعية عشانك يا بلدي للتنمية المستدامة أن تدمج ما بين اللاربحية المدعومة ونموذج الشركات المجتمعية (أنظر الإطار رقم 3).

في بعض القطاعات، تعتبر الشركات المجتمعية (Social Businesses) ملائمة وتتمتع بفرص للنمو والازدهار أكثر من نماذج المؤسسات غير الربحية (Enterprising Non profit) والمؤسسات التي لا تنشأ الربح والمدعومة Leveraged nonprofits. لاسيما على ضوء الإصلاحات التي حسنت بيئة الشركات الخاصة والتي شهدتها المنطقة مؤخراً. علماً أن نوعاً محدداً من المؤسسات المجتمعية – النموذج التعاوني – بدأ يفرض نفسه كأداة مفيدة بشكل خاص للرواد المجتمعيين الذين يسعون وراء تحسين مستوى معيشة المجتمعات الريفية المتدنية الدخل في المنطقة. ففي المغرب على سبيل المثال، تفسح التعاونيات المجال أمام النساء الريفيات لتطوير المشروعات المدرة للدخل بالاستناد إلى خبرتهن في حصاد الزراعات المحلية أو المنتجات الحرفية³⁹. في الأردن أيضاً نجحت زينب الموماني بإنشاء التعاونية الزراعية النسائية الأولى في المنطقة "تعاونية واتحاد الصخرة" (Sakhrah Cooperative and Union). واليوم بعد مضي خمس سنوات على تأسيس الصخرة، تم إنشاء سبع تعاونيات جديدة وارتفع عدد الأعضاء من 35 إلى 170 مع ما يزيد عن 800 قرضاً دوّاراً (Revolving Loan).

تشير دراسة Global Entrepreneurship Monitor حول مالكي المؤسسات الجديدة أو المؤسسة حديثاً، أن الشركات المجتمعية (التي يشار إليها بعبارة "المؤسسات المجتمعية التي تنشأ الربح") هي النماذج الأكثر شيوعاً، والتي تختار نشاطات من شأنها إحداث أثر في الإمارات العربية المتحدة، على عكس المؤسسات المجتمعية المختلطة أو المؤسسات التي لا تنشأ الربح التقليدية. بالرغم من هذه الاكتشافات، تبقى أمثلة الشركات المجتمعية المعترف بها في المنطقة العربية نادرة، وهي تشمل مبادرة سيكيم في مصر، وغرامين – جميل، وهو عبارة عن مشروع مشترك يؤمن الدعم المالي والتقني إلى مؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي⁴¹. تنم هذه المشروعات عن التنافسية والأداء المالي وفق مستوى السوق وتولى في الوقت عينه إلتزاماً واهتماماً متساويين بالهدف الاجتماعي. مع ذلك، تعتبر

مبادرة سيكيم وغرامين – جميل مبادرات استثنائية في الإطار العربي من حيث المدى والنمو الذين حققاه. الأقسام اللاحقة في هذا التقرير تقدم تحليلاً معمقاً عن التحديات والقيود التي تساهم في إبقاء هذين النموذجين مجرد استثناء.

التحديات أمام الرائد المجتمعي في المنطقة

يواجه الرواد المجتمعيون في العرب عدداً من التحديات، بعض منها مشترك مع نظرائهم في العالم، وبعضها الآخر فريد لبيئة المنطقة. من الممكن جمع هذه التحديات ضمن فئات أساسية ثلاث: التحديات المرتبطة بصنع السياسات والحوكمة، والحاجة للدعم التشغيلي والمؤسسي المعزز والنقص في الوعي الاجتماعي والمؤسسي والإقرار بعملهم.

أولاً، بما أن معظم المؤسسات المجتمعية في المنطقة مسجلة قانوناً على أنها منظمات لا تنشأ الربح، يجد الرواد المجتمعيون أنفسهم في صراع مع البيئات التنظيمية والإجراءات البيروقراطية التي غالباً ما تحدّ من قدراتهم على الاستقرار أو الازدهار والتوسع. فضلاً عن ذلك، يشير العديد من الرواد المجتمعيين أنهم ليسوا على علم بالقوانين الحديثة وكيف يمكنهم إستعمال أحكام هذه القوانين بصورة إيجابية، مثلاً من أجل إنشاء نشاطات مدرة للدخل تضمن الاستدامة لمبادراتهم⁴².

ثانياً، يبقى نمو الريادة المجتمعية في المنطقة محدوداً نتيجة القصور في الوصول إلى التمويل والاستثمارات التي تصب في هذا القطاع. العديد من الرواد المجتمعيين في المنطقة يعتمدون على التمويل من الهيئات الدولية المانحة ويلحظون الصعوبة في ضمان التمويل لنشاطاتهم وعملياتهم الأساسية من هؤلاء المانحين. وبما أن التمويل يركز على تمويل المشروعات قصيرة الأمد، تبقى قدرة القطاع على القيام بالتخطيط الطويل الأمد وتطوير الاكتفاء الذاتي وتحقيق الأثر الأوسع محدودة⁴³. كما أن النفاذ إلى مصادر التمويل الأخرى، على غرار القروض التجارية القابلة للتسديد من البنوك هي خيار محدود للمؤسسات المجتمعية التي لا تنشأ الربح⁴⁴.

فضلاً عن ذلك، إن نفاذ الرواد المجتمعيين إلى الدعم الفني (مثل الخدمات الإستشارية الإدارية والتخطيط المالي والخاص بالأعمال، والاستشارات القانونية، وتقييم الأثر والتسويق والتدريب) مقيد. فمن أجل السماح للرواد المجتمعيين بالازدهار، من الضروري تأمين التعاون الواسع النطاق مع القطاع الخاص والتوصّل إلى إرساء قطاع أكثر تطوراً.

ثالثاً، إن مفهوم الريادة المجتمعية غير معترف به وغير مفهوم في المنطقة. لذلك على المؤسسات الأكاديمية أن تستغل حقل الدراسات النامي هذا، وأن تستعين بالأفكار فيه وأثره وقدراته

الإطار رقم 3: نظام التوأمة والاستدامة المالية لجمعية عشانك يا بلدي

جمعية عشانك يا بلدي للتنمية المستدامة منظمة يتولى قيادتها عدد من الشباب، تعمل على عدد من المشروعات التنموية التي تستهدف المجتمعات الفقيرة في مصر (تشمل التدريب والتمويل الأصغر وتعزيز الوعي الثقافي والمبادرات الصحية)، وتتميز بمقاربتها لمفهوم الاستدامة. للمنظمة مشروعات مجتمعية تعمل على توليد الأثر المجتمعي واستدامة المنظمة المالية. علماً أن كل مشروع تديره المنظمة يحظى بشركة مجتمعية توأم له، من شأنه أن يولد الأرباح من أجل تسديد التكاليف التشغيلية للبرنامج المعني. أما المؤسسات المجتمعية أو الشركات المجتمعية التي تنشأ الربح والتابعة للجمعية فتتضمن:

- Revive الذي يقدم تدريباً متخصصاً على المهارات البسيطة إلى طلاب الجامعات ويوفر دورات على التنمية الاجتماعية للمنظمات غير الحكومية وبناء قدرات الطلاب في المدارس ودورات مهنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والمؤسسات المتعددة الجنسيات. يقترن هذا المشروع ببرنامج التدريب والإرشاد الوظيفي (TCGP) للجمعية الذي يستهدف الشباب والنساء ذوي الدخل المنخفض ويغطي تكاليفه التشغيلية. كما يساهم Revive بكتبياته التدريبية إلى برنامج التدريب والإرشاد الوظيفي (TCGP).

- زيتونة وهو اسم العلامة الممنوحة لمنتجات المركز المهني المجتمعي في القاهرة القديمة. تم تأسيس المركز المهني في القاهرة القديمة عام 2006 وتحول في العام 2007 إلى مؤسسة مجتمعية. المركز متخصص بإنتاج منتجات يدوية الصنع ذات جودة عالية للتسويق والبيع لسيدات الطبقة المتوسطة والعليا في مصر والمنطقة العربية. يقترن زيتونة ببرنامج التدريب المهني التابع للجمعية الذي يُعنى بتدريب المجموعات الشديدة الفقر في القاهرة القديمة على مهارات الحياكة وصنع الجلود وإنتاج الحرفيات. كما يجري اختيار المتدربين المميزين في المركز المهني ليتدربوا في زيتونة على تصنيع المنتجات التي تحمل علامة "زيتونة".

تفانين، الذي يعزز المسؤولية الاجتماعية من خلال الفن والثقافة وإطلاق حملات مسؤولية الشركات المجتمعية التي تعالج مشاكل المجتمع مع توليد فرص التسويق للشركات. يقدم تفانين خدمات تكنولوجيا المعلومات والتصميمات عالية الجودة للمنظمات والشركات. يقترن مشروع تفانين بالبرامج الصحية والثقافية التابعة للجمعية والتي تستهدف العائلات والأطفال متدني الدخل. يساهم تفانين أيضاً في تنمية الشباب من خلال إنشاء الكتيبات لبرامج التوعية الصحية والثقافية.

المصدر: Adapted from "Sustainability": AYB-SD, <http://www.ayb-sd.org>

الأساسية وفي تسليم الخدمات لمؤسسات مجتمعية محددة. وكما سبق وذكرنا، تستعمل سوق تل تكنولوجيا الرسائل القصيرة في الضفة الغربية وغزة لكي تجمع الباحثين عن عمل مع فرص العمل المتوفرة ولكي تسمح لعمال الإغاثة أن يرسلوا معلومات إلى مجموعة محددة من متلقي الإغاثات أو العمال الميدانيين⁴⁶.

يستحوذ تأثير المعتقدات والمؤسسات الدينية على القدر نفسه من الأهمية. فالديانة تمثل القوة المحركة للقيم والتصرفات بين الجيل الشاب في المنطقة، وبالتالي تؤثر على كيفية اختياره التفاعل مع المجتمعات وتصوّر أدواره المدنية. ففي دراسة حول تطوّر الشباب في مصر، خلصت باربره إبراهيم إلى أن:

”الشباب يحددون مشاركتهم في الحياة العامة من حيث الولاء وتراكم رأس المال الروحي في هذه الحياة والحياة الأخرى... نظرية مقنعة إلى درجة تدفعنا إلى استخلاص أن التجدد في الدين يترافق مع تجدد في التفكير حول أساليب المشاركة في الحياة العامة والمشاركة في المجتمع.“⁴⁷

فضلا عن ذلك، تحتل العديد من المنظمات القائمة على وازع ديني في المنطقة الصدارة من حيث الطول الابتكارية لحاجات التنمية التي تتناولها من جذورها.

تشكّل التقاليد والممارسات القديمة الخاصة بالهيئات الدينية، بما فيها الزكاة ودفع العُشر إمكانيات هائلة بالنسبة إلى قطاع الهيئات المرتبطة بالتنمية المستدامة، التي تشمل الريادة المجتمعية. غير أن الزكاة، لا تزال تتركز فقط في حال الاعمال الخيرية قصيرة الأمد أو التي تستعمل لحالات الإغاثة أو لمعالجة الأوضاع الملحة، بالرغم من استعمالاتها الشرعية والاستراتيجية المثبتة منذ القدم. كما أنه نظراً لشيوع المفاهيم المحدودة حول العطاء الديني، غالباً ما يستثنى الرواد المجتمعيون الذين يطمحون إلى إحداث تغيير اجتماعي وتنمية اجتماعية من مصدر الخيارات المالية الواعدة هذا⁴⁸. في هذا المجال، يجب أن تلعب كل من المؤسسات الدينية والسلطات والوسائل الإعلامية دوراً في تعزيز الوعي حول أهمية العطاء والاستثمار في التنمية المستدامة وفي تعزيز المؤسسات المجتمعية، مستندة على التفسيرات الدينية والسوابق التاريخية⁴⁹.

يُصوّر الرسم 7 كيف تتّم العلاقات بين مختلف اللاعبين الأساسيين على نطاق واسع في نظام بيئي ناجح. يستند الرسم على تحليل قطاعات الريادة المجتمعية في مختلف الاقتصادات المتطورة والناشئة، من المهم الإشارة إلى أن علاقات ومكونات هذه البيئة مرنة ومتشابكة في الواقع أكثر مما يصرّوها هذا الرسم. هذا فضلاً عن التداخل في الأدوار. يقدم الإطار رقم 4 تفسيراً موجزاً عن كل من الجهات المؤسسية الفاعلة وعن أدوارها في النظام البيئي هذا.

لكي تدخلها في عملها. من ناحية ثانية، لم تلعب الوسائل الإعلامية المحلية دوراً في إظهار النجاحات الحالية التي يحققها القطاع. وأخيراً، تساهم الأنظمة التعليمية والقواعد الاجتماعية العربية في تكريس بيئة غالباً ما تحبط الابتكار وتنهى الشباب عن التصرف الخلاق والقادر على اتخاذ القرار والتعامل مع التحديات التي يواجهها.

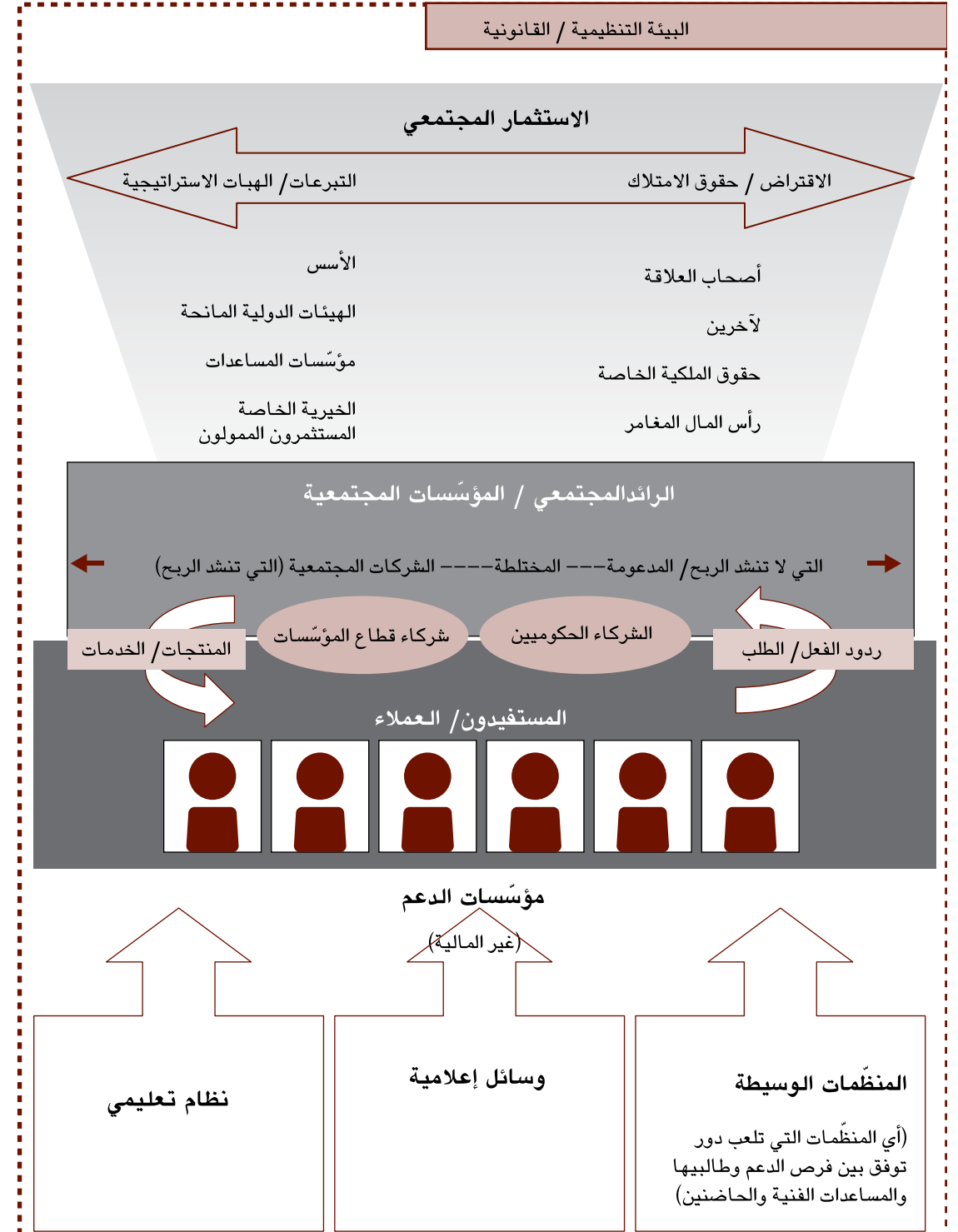
III. أبرز الجهات المؤسسية الفاعلة وفرص التعاون

تميّز الرواد المجتمعيون بالاستباقية في ابتكار الحلول الخلاقة لعدد من التحديات الاقتصادية المختلفة والبيئية والمرتبطة بالتنمية البشرية. وبناء على الإنجازات التي حققها الرواد المجتمعيون والمؤسسات المجتمعية على صعيد عالمي، بدأ صانعو السياسات يتساءلون كيف يمكنهم توفير بيئة إيجابية تدعم تنمية هذه المبادرات في بلدانهم المختلفة. فضلاً عن ذلك، يبحث قادة الشركات والمعلمون والقائمون بأعمال خيرية والهيئات الدولية المانحة، والمستثمرون عن طرق لاستعمال نقاط قوتهم ومواردهم دعماً لهذه الجهود. تتطرّق الفقرة التالية من هذا التقرير إلى الدور المناط بالجهات المؤسسية الفاعلة والأساسية – الحكومات وقطاع الشركات والمستثمرون والهيئات الدولية المانحة والوسطاء والنظام التعليمي – بالنسبة إلى إيجاد بيئة ملائمة للمؤسسات المجتمعية.

لن يتم التطرق إلى بعض المؤسسات الأساسية، كالوسائل الإعلامية والمؤسسات الدينية بإسهاب في هذا القسم، مع أنها تلعب دوراً أساسياً في تحديد قطاع المؤسسات المجتمعية. فبالرغم من أن الحكومات والشركات والمؤسسات الأكاديمية كلها تدعم عمل الرواد المجتمعيين، إلا أنه لا بد من نقل نشاطاتهم إلى عامة الجمهور. لذلك، تشكل الوسائل الإعلامية أداة فعالة لتوجيه جهود الرواد المجتمعيين والمؤسسات المجتمعية، ولكي تصوّروهم كنماذج يحتذى بها ولكي تساعد على تعزيز السلوك والعقلية الريادية⁴⁵.

تكمّن أيضاً إمكانيات هائلة في قطاع وسائط التواصل الاجتماعي الإلكترونية الذي يتطوّر بوتيرة سريعة ويعتبر أحد أهم محركات الابتكار والنمو في صناعة المؤسسات المجتمعية. فقد تم إنشاء منصات الإعلام المباشر باعتبارها مكوناً أساسياً لإدخال مفهوم الريادة المجتمعية في صفوف عامة الجمهور ومشاركته بها. وقد استغل الرواد المجتمعيون لا سيما الشباب منهم فرصة استخدام شبكات التواصل الاجتماعية وأدواته التواصل، ليس فقط للترويج لأعمالهم بل أيضاً ليستخلصوا مزيداً من العبر ويستفيدوا من خبرات وتجارب من سبقوهم في هذا القطاع. فضلاً عن ذلك، تم اعتماد تكنولوجيا الإتصالات المتنقلة في النشاطات

الرسم رقم ٧: النظام البيئي للريادة المجتمعية



ملاحظة: لقد تم استعمال إطار "النظام البيئي" في السابق من أجل وصف بيئة المؤسسات والجهات الفاعلة التي يعمل فيها الرواد المجتمعيون. أنظر مثلاً بول ن بلوم و ج. غريغوري ديز، "Cultivate your Ecosystem", Stanford Social Innovation Review 6, No.1 (2008): 47-53. الحالة: "تنمية إطار الريادة المجتمعية"²

الإطار رقم 4: النظام البيئي للريادة المجتمعية: وصف المكونات الأساسية

الحكومات: تعمل الحكومات على وضع الإطار التنظيمي الذي تعمل ضمنه المؤسسات المجتمعية. يشمل ذلك تحديد الأنواع التنظيمية القانونية، وقوانين العمل، والسياسات الضريبية، ونظام أسواق رأس المال، وما يماثلها، بعيداً عن إنشاء هذا الإطار وتطبيقه، يمكن للحكومات أن تعمل مع المؤسسات المجتمعية من خلال الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص، والتعاقد واعتماد نماذج المؤسسات المجتمعية ضمن الحكومة بحد ذاتها. إن أنماط الحوكمة بشكل عام، لا تحدد فحسب البيئة السياسية والتنظيمية الكلية، من حيث مرونة أو صلابة السوق، بل أيضاً المحفزات اليومية لشركات الأعمال والمنظمات غير الحكومية.

قطاع الشركات: يقدم قطاع الشركات فرص إقامة شراكات هامة وأساسية من أجل توسيع نشاطات الشركات المجتمعية. فالشراكات بين الشركات والمؤسسات المجتمعية يمكن أن تساعد الشركات على "رصد القيمة في الأسواق الجديدة، وأن تعيد إبراز وتقديم منتجاتها لتلك الأسواق بالإضافة إلى ضمان انخراط أعمق في حل المشاكل الاجتماعية، وبناء إستراتيجية، وحفظ المواهب." ومع المستوى المناسب من الوعي والضرائب وغيرها من المحفزات، يمكن لقطاع الشركات أن يؤمن للمشروعات الاجتماعية وعلى الأخص للمؤسسات التي لا تنشأ الربح، الدعم المالي و/أو العيني. أما بالنسبة إلى الشركة الراغبة بالعمل مع المشروعات الخيرية التي تنشأ الربح (مثل الشركات المجتمعية)، نادراً ما نجد محفزات ضريبية إلا إن هناك العديد من أشكال الشراكات الأخرى حيث يمكن إدخال المؤسسات المجتمعية كمورد في سلسلة القيمة المضافة لقطاع الشركات. يمكن لمشروعات المؤسسات المجتمعية أيضاً أن تؤمن الحيز الضروري لاختبار أنماط جديدة يمكن اعتمادها لاحقاً من المؤسسات.

المستثمرون: من دون المستثمرين الأفراد أو الصناديق أو شبكات الاستثمار المجتمعي المنظمة، لا يمكن للرواد المجتمعيين أن يجدوا أرضاً خصبة لتطوير أفكارهم. ففي الولايات المتحدة وغيرها من البلدان، تستفيد صناديق الاستثمار المجتمعي من الإعفاء الضريبي، ويمكن بموجبه أن يطالب المتبرعون والمانحون بشطب ضرائبهم وإلغائها. في حين يؤمن المستثمرون الممولون رأس المال في المراحل المبكرة، تؤمن صناديق الاستثمار في المؤسسات المجتمعية عادة الأموال في مرحلة لاحقة من أجل الارتقاء بالمشروع وتأمين إزدهاره كما تعتبر قادرة على تأمين مجموعة من خيارات التمويل بما فيها حقوق رأس المال والاقتراض والهبات أو الجمع بين هذه الخيارات. علماً أن قدرة المؤسسات المجتمعية التي لا تنشأ الربح على الوصول إلى صناديق الاستثمار المجتمعي محدودة، وحين تكون متوفرة، تتخذ عادة شكل الهبات والمنح. بالنسبة إلى المؤسسات المجتمعية المسجلة على أنها شركات مجتمعية تنشأ الربح، تكون خيارات التمويل كافة متاحة سواء عبر الاقتراض أو حقوق الامتلاك أو الهبات أو خيارات تجمع بين هذه الأخيرة.

الوسطاء: هم منظمات وشبكات دعم أو مؤمني خدمات يقدمون مجموعة مختلفة من الخدمات تجمع الرواد والمؤسسات المجتمعية مع رأس المال والخدمات التي يحتاجونها لبناء منظماتهم. وإزاء أجواء الاستثمار المجتمعي العامة، يظهر تداخل بين المستثمرين والوسطاء، مع عدد من المنظمات التي تؤمن خليطاً من الاستثمارات المالية والمساعدة التقنية. وهنا تبرز الحاجة إلى الوسطاء من أجل خفض تكاليف العمليات وتوضيح الأخطار إلى المستثمرين المحتملين.

الهيئات الدولية المانحة: إن المانحين الدوليين – بمن فيهم المانحين الرسميين ثنائيي الأطراف وكذلك متعددي الأطراف بالإضافة إلى مؤسسات المساعدات الخيرية – تعمل مع المؤسسات المجتمعية (وعلى الأخص مع المنظمات التي لا تنشأ الربح) من خلال الهبات. فوصول الشركات المجتمعية إلى الأموال من المؤسسات الخيرية أو الشركات محدود نظراً لعدم قدرتها على تأمين الإعفاءات الضريبية على الهبات في غالبية الأوقات. وعليه، تمنع الشركات المجتمعية التي لا تنشأ الربح من استعمال هذه الأموال من أجل دعم نشاطها التجاري، والذي من شأنه أن يحافظ على استدامتها وقابلية التوسع لديها أو التمويل الأساسي.

نظام التعليم: تضطلع مؤسسات التعليم بأدوار متعددة ضمن بيئة سليمة للريادة المجتمعية. فهي قادرة على إنشاء بيئة ملائمة للرواد المجتمعيين لكي يتم إكتشافهم وتعزيزهم من خلال (i) تعريف الطلاب على حاجات مجتمعاتهم المحلية و(ii) ضمان تنمية المهارات في العمل المجتمعي ومسابقات التخطيط للأعمال. يمكن لهذه المؤسسات أن تنشئ آليات تؤمن الدعم المتواصل للمؤسسات المجتمعية من خلال (i) تشجيع الأساتذة والطلاب على تأمين المساعدة لمشروعات للمؤسسات المجتمعية من خلال تقديم الخدمات وغيرها من الآليات، و(ii) تحليل دراسات الحالة وتوفير خدمات تقييم الأثر. أخيراً يمكنها أن تنخرط في مجال الأبحاث والتنمية التي تفيد المؤسسات المجتمعية من حيث تطوير وتحسين المنتجات والخدمات.

مصدر: مقتطفات حول الشراكة بين قطاع الشركات والمؤسسات المجتمعية مستخرجة من

دور الحكومات

في أي بلد أو منطقة، يبقى أثر الريادة المجتمعية رهناً إلى حد بعيد بمواقف الحكومة المحلية أو الوطنية بما في ذلك كيفية انخراط الحكومات في الريادة المجتمعية والمؤسسات المجتمعية المحلية. وكما يُظهر الجزء الأدنى من الرسم 8، يمكن للحكومات أن تحدّ أو حتى تعيق بشكل كبير نمو المؤسسات المجتمعية. أو يمكن أن تعتمد عوضاً عن ذلك مقاربة "عدم التدخل أو التسبب بأذية": أي إزالة الحواجز والسماح للمؤسسات المجتمعية أن تنمو، من دون أن تسعى بصورة حثيثة إلى إدخال إصلاحات جذرية من أجل إرساء بيئة أكثر ملائمة للرواد المجتمعيين. وفي الناحية الأكثر إيجابية (أي في الناحية اليمنى في القسم الأعلى من الرسم) يمكن للحكومات أن تشجّع المؤسسات المجتمعية لكي تؤدي دوراً نشطاً في مواجهة المشاكل الاجتماعية.

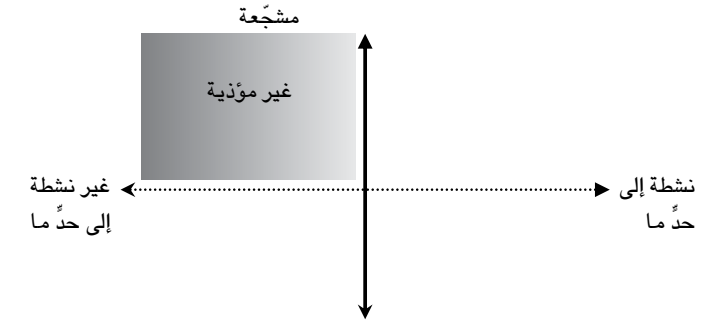
لقد أثبتت المؤسسات المجتمعية قدرتها على تحقيق النجاح أحياناً في أصعب الظروف. مع ذلك، إن النطاق المعقد للتحديات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تؤثر على بلدان المنطقة العربية تفرض أهمية أن تحظى مشروعات المؤسسات ببيئة مستدامة وملائمة في الوقت عينه، حيث يمكن اختبار وتطبيق نجاحاتها، والأهم من ذلك نشرها على نطاق واسع. قد تحظى المؤسسات المجتمعية بأهمية خاصة لاسيما إزاء الاقتصادات الانتقالية والخاضعة للدولة والمنتشرة في المنطقة، حيث لم تعد الحكومات قادرة على الاضطلاع منفردة بدورها كمقدم المنافع والخدمات الاجتماعية. وبالتالي، إن التعاون بين المؤسسات المجتمعية والحكومات بات ضرورياً لضمان

- مجالات ثلاثة أساسية وهي: إنشاء وتعزيز الإطار التنظيمي الملائم من أجل عمل المؤسسات المجتمعية.
- مكافأة الرواد المجتمعيين الناجحين والمؤسسات المجتمعية الناجحة من خلال التكريم وتوريد الفرص والشراكات.
- تطوير ودعم النظام البيئي بنطاقه الواسع للريادة المجتمعية.

”يحقّق الرواد المجتمعيون أفضل النتائج“ الحكومات تبحث عن سبل تتيح لها تحقيق النتائج التي ترغب بها بكلفة متدنية. يمكن للرواد المجتمعيين مساعدتها على تحقيق ذلك، فهم قادرون على اختبار أفكار وابتكارات جديدة، والدخول في شراكات مع الحكومات من أجل الارتقاء بالناجح منها ورفع مستواها.“

إريك شوارز (الرئيس التنفيذي، سيتيزين سكلز) مقتبسة من اندرو والك، "الريادة المجتمعية والحكومة: سلاطة جديدة من الحلول التنموية للمشاكل الاجتماعية"، في تقرير إلى الرئيس (A report to the president)، (واشنطن: إدارة الأعمال الصغيرة - Small Business Administration, 2007), 27-28.

الرسم رقم 8: أنواع ودرجات انخراط الحكومة في الريادة المجتمعية



واسع غير داعمة بل وتعاقب على المخاطرة والإبداع المرتبط بريادة الأعمال⁵³. قد يُشجَع الإصلاح التشريعي في هذا المجال ثقافة التجربة المتكررة والخطأ بدلاً من تعزيز ثقافة وصمة العار الاجتماعية المربوطة بفشل الأعمال التجارية. قد يوفر نموذج التعاونيات بالنسبة لبعض المؤسسات المجتمعية بيئة مرنة ومواتية للرواد المجتمعيين الذين يسعون لتحقيق الاستدامة المالية. غير أن المقابلات مع العديد من الرواد المجتمعيين في المنطقة أظهرت ميولاً إلى الشك بنموذج التعاونيات، فغالباً ما ينظر إليها العديد كبقايا للمنظمات الاقتصادية الاشتراكية، ويعتبرونها ما زالت خاضعة لتدخل الحكومات وتلاعبها، وأنها شكل قانوني لا يمكن إعادة إحيائه⁵⁴.

أن الحكومات في لبنان والعراق وسوريا ومصر والأراضي الفلسطينية والمغرب والجزائر تتخذ الخطوات اللازمة لمكافحة الفساد (الجدول 1). فضلاً عن ذلك، عند الإجابة على السؤال "إذا ما أراد أحدهم إطلاق عمل تجاري في بلدك، هل يمكنه الوثوق بالحكومة كي تسمح لعمله بجني الكثير من الأموال؟"، تبين أن أقل من نصف الأشخاص الذين تم استجوابهم أعطوا إجابة إيجابية في لبنان والعراق والأراضي الفلسطينية والجزائر واليمن ومصر. كذلك نجد أنه في العديد من البلدان في المنطقة، لا تتوفر الحماية بشكل كافٍ للمخترطين في المشروعات التجارية أو الرواد المجتمعيين في حال الفشل، إذ أن قوانين الإفلاس تعتبر بشكل

الإطار رقم 5: الشركات ذات الهدف الاجتماعي: شركات مصالح المجتمع (CIC والشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة (L3C)

تم إنشاء شركات مصالح المجتمع (CIC) كشكل قانوني مختلف ومستقل في المملكة المتحدة بموجب قانون الشركات لعام 2004. دخلت التشريعات حول قواعد وعمل شركات مصالح المجتمع قيد التنفيذ في تموز/يوليو 2005. يصف منظم شركات مصالح المجتمع المعين من قبل الحكومة هذه الآلية بأنها "نوع جديد من الشركات المحدودة المصممة خصيصاً للذين يودون العمل من أجل مصلحة المجتمع بدل من مصلحة مالكي الشركة." تم إدخال نظام شركات مصالح المجتمع ليسمح للشركات بأن "تغلق الأصول" بشكل رسمي، مشترطاً عليها أن تتوجه نحو أنشطة المصلحة العامة من دون أن تكتسب الشكل الخيري.

تعتبر الشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة (L3C) "مشروعات هادفة للربح يجب أن تهدف بالأساس لتحقيق غرض ذي منفعة اجتماعية، لا أن يكون الهدف الأساسي منها هو تعظيم الدخل أو الأرباح." تم وضع هذا الشكل القانوني في نص قانوني للمرة الأولى في ولاية فيرمونت في العام 2008 ودخل هذا القانون قيد التنفيذ في خمس ولايات في الولايات المتحدة. تم إنشاء الشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة للسماح بالتمويل الخاص أن يتجه بسلاسة أكبر نحو البرامج الاجتماعية. تعتبر الشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة مؤهلة للحصول على "الاستثمارات المتعلقة بالبرامج" من قبل المؤسسات المانحة والتي كان يصعب الوصول إليها سابقاً، مثل القروض أو الاستثمار بالأسهم أو الضمانات (الاستثمارات في غير المنح)، والتي إذا ما أعيدت إلى المؤسسات يتعين عندها إعادة استثمارها في استثمار آخر متعلق ببرنامج ما، وكذلك منحها خلال سنة. تتميز الشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة أيضاً "بقدرتها على تخصيص المخاطر والمكافأة بشكل غير متكافئ على عدد من المستثمرين، ضامنة بذلك لبعض المستثمرين استثماراً آمناً مع عائدات في السوق". يسمح هذا الأمر للشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة باستعمال الاستثمارات الجزئية: قد يسعى فاعلو الخير المستثمرون وراء نسبة أعلى من العائدات الاجتماعية ونسبة أدنى من العائدات المالية، فيما قد يحصل مستثمرون آخرون على نسبة أعلى من العائدات المالية. يقوم حالياً الرواد المجتمعيون والخبراء القانونيون في الولايات المتحدة بتطوير اقتراحات حول أشكال قانونية أخرى على مستوى الولاية التي قد تكون متجاوبة أكثر مع احتياجات المؤسسات المجتمعية من نموذج الشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة الحالية.

المصادر: مركز فريزر فالي للمؤسسات المجتمعية، "تحليل نماذج الشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة وشركات مصالح المجتمع للمؤسسات المجتمعية" تشرين الأول/أكتوبر 2008؛ "المحصلة الثنائية الجديدة" www.Entrepreneur.com آذار/مارس 2010. يتم التولج إليه من خلال نكسيس: الأمريكيون من أجل التنمية المجتمعية، "حول الشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة انظر: <http://americansforcommunitydevelopment.org/about.html> ؛ وحول شركات مصالح المجتمع، منظم شركات مصالح المجتمع انظر <http://cicregulator.gov.uk/aboutUs.shtml> <http://cicregulator.gov.uk/aboutUs.shtml>، وأنظر أيضاً: "هيكليات الشركات الجديدة" جلسة في مؤتمر أسواق رأس المال الاجتماعي، سان فرانسيسكو، 3-1 أيلول/سبتمبر 2009.

هيكلية جديدة مبتكرة يتم تجربتها في عدة ولايات في الولايات المتحدة الأميركية. تسمح الشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة للمبادرات الهادفة للربح، والتي تعالج مشاكل اجتماعية، بقبول الدعم من صناديق الاموال الخيرية المحددة⁵⁰. في المملكة المتحدة، تشكل شركات مصالح المجتمع (CIC) نوعاً جديداً من الشركات ذات التوجه المجتمعي⁵¹. تسمح هذه المرونة التي توفرها هذه الهيكليات للمنظمات بمساعدة المصلحة العامة مع السعي وراء العائدات المستدامة، الأمر الذي قد يساهم بشكل ملحوظ بنمو المؤسسات المجتمعية.

لا تتوفر في الوطن العربي مثل هذه الأنواع التنظيمية المرنة والشاملة. إن خيار الشركات غير الهادفة للربح كان موجوداً في بعض البلدان، غير أنه تم إلغاؤه (الأردن) أو أصبح من الصعب تأمينه (مصر)⁵². حالياً، لا توجد أي خيارات تقارب النظام القانوني المختلط للشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة ولشركات مصالح المجتمع، وتسمح للمنظمات بأن تدمج بسلاسة بين طرق الأعمال التجارية والأنشطة ذات التأثير الاجتماعي.

وقد اختار بعض الرواد المجتمعيين في المنطقة أن يسجلوا مؤسساتهم كشركات هادفة للربح. وبالفعل يظهر في هذا المجال دعماً حكومياً متزايداً. بما أن الدول العربية بدأت تعي أهمية القطاع الخاص في تشجيع التنمية والتطرق إلى الاحتياجات الاجتماعية، أخذت الحكومات خطوات فاعلة نحو إصلاح البيئة التنظيمية للأعمال التجارية، كما هو مذكور أعلاه.

على الرغم من هذه الإصلاحات، لا يزال الرواد في بعض البلدان العربية يعانون من حواجز مهمة تعيق قيامهم بالأعمال التجارية. فضلاً عن ذلك، نجد في عدة أجزاء من المنطقة، انعداماً عاماً للثقة في الحكومة من قبل المواطنين الذين يعتبرون الفساد مستشرياً في بعض الأجهزة الحكومية. على سبيل المثال، أظهر مؤشر صلتك 2010 أن أقل من نصف الشريحة الشبابية يعتبر

يوفر القسم التالي، بعض الأمثلة عن أفضل الممارسات الدولية في مجالات التأثير هذه ويصف حالة انخراط الحكومة في كل من هذه المجالات في المنطقة العربية.

إطار العمل التنظيمي الملازم للمؤسسات المجتمعية

نظراً لكون المؤسسات المجتمعية تشكل ظاهرة جديدة نسبياً، فهي تخضع أساساً للقوانين القائمة التي ترعى إما الأعمال التجارية التقليدية والهادفة للربح أو قوانين المنظمات غير الهادفة للربح (أي المؤسسات والجمعيات). يهدف إطار العمل القانوني إلى تحديد أنواع الأنشطة (أي، المصالح الخاصة أم العامة) والالتزامات الضريبية لكل نوع من الجمعيات. فضلاً عن ذلك، يحدد القانون القواعد لإنشاء أي كيان وتنظيم عمله وإقاله، كما يحدد أنظمة العمل ومتطلبات التراخيص. يركز هذا القسم على بعض الأجزاء المركزية للإطار القانوني، ويصف صلتها بالمؤسسات المجتمعية، على الصعيد العالمي وفي الوطن العربي على حد سواء.

نوع المنظمات ومتطلبات التسجيل

عالمياً، وعلى الرغم من أن معظم البلدان تتمتع بأطر عمل قانونية منفصلة وقوانين ضريبية ترعى المشروعات الهادفة للربح والمشروعات غير الهادفة للربح كل على حدة، تسمح بعض الدول للمنظمات غير الهادفة للربح بتوليد الإيرادات، طالما أنها لا توزع هذه الإيرادات على مجلس الإدارة أو المدراء أو المساهمين، وطالما أن هذه الإيرادات متصلة بالمصالح العامة.

على سبيل المثال، في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، تؤدي بعض المبادرات الوطنية وعلى مستوى الدولة إلى خيارات جديدة للمؤسسات المجتمعية التي تسعى وراء العائدات المالية والعائدات الاجتماعية الممزوجة (أنظر الإطار رقم 5). تشكل الشركات ذات المسؤولية المحدودة والأرباح المنخفضة (L3C)

البلد	هل تعتقد أن حكومة بلدك تبذل الجهد اللازم لمكافحة الفساد؟	في حال أراد أحدهم أن يبدأ مشروعاً صغيراً في بلدك، هل يثق بأن الحكومة سوف تسمح لمشروعه بجني الأرباح الطائلة
الجزائر	٤٧	٢٨
البحرين	٥٤	٦١
مصر	٤٢	٤٨
العراق	٢٩	٢٦
الأردن	٥٩	٥٩
الكويت	٦٨	٦١
لبنان	٢٤	٢٦
المغرب	٤٦	٥٧
الأراضي الفلسطينية	٤٦	٢٧
قطر	n/a	٧١
المملكة العربية السعودية	٧٨	٦٩
سوريا	٢٢	٦١
تونس	٧٥	٧٥
الإمارات العربية المتحدة	٨٨	٧٨
اليمن	٥٢	٤٦

لمصدر: صلتك وغالوب، "مؤشر صلتك: أصوات الشباب العرب" كانون الثاني/يناير 2010. - http://www.silatech.com/en/media/get/20200224_s - latech-wave2-report-poll-29.01.2010.pdf

على سبيل المثال، يمكن أن تساعد الجهود التي تعطي لشخص ما الحق بإنشاء جمعية (غير رسمية) غير مسجلة على تسهيل نمو أنشطة الريادة المجتمعية. ومع ذلك، تبقى التحديات قائمة في العديد من البلدان المجاورة، لا سيما تلك المتعلقة بخيارات التسجيل الإجبارية.

غالباً ما يتطلب التسجيل الكثير من الوثائق والتفاعلات مع العديد من الوزارات. على سبيل المثال، يجبر المرسوم البحري (المرسوم رقم 21 للعام 1989) حول الجمعيات والأندية الثقافية والاجتماعية واللجان الخاصة العاملة في مجال الشباب والرياضة والمؤسسات الخاصة، الجمعيات على التسجيل في وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة الإعلام أو في المؤسسة العامة للشباب والرياضة وفقاً لأنشطتها. وفيما تقوم كل جهة حكومية أو وزارة بتطوير أنظمتها الخاصة، تتزايد فرص الرفض العشوائي.

فضلاً عن ذلك، تتطلب العديد من القوانين التي ترفع المؤسسات غير الهادفة للربح في الوطن العربي وجود عدد كبير من المؤسسين الأساسيين، مما يزيد صعوبات التسجيل على المؤسسات غير الهادفة للربح. على سبيل المثال، تتطلب اليمن وجود 21 عضواً أساسياً على الأقل (41 عضو في الاجتماع الأول) كي يتم تسجيل مؤسسة جديدة، فيما تشترط كل من قطر

في نهاية الأمر، وفيما قد تجد الشركات الهادفة للربح بعض المميزات، ومنها سهولة عملية التسجيل وقدرتها على الوصول إلى أنواع إضافية من التمويل (أي الاستثمارات بالأسهم والقروض التجارية المصرفية) مقارنة بالشركات غير الهادفة للربح، غير أنها تواجه أيضاً ضرائب أعلى من الضرائب المفروضة على الشركات غير الهادفة للربح. وبالتالي، يشكل اختيار خيار "الشركة الهادفة للربحية" بدلاً من خيار "الشركة غير الهادفة للربحية" تحدياً للرواد المجتمعيين الذين يريدون رفع تأثيرهم الاجتماعي إلى أقصى حد، كما وسيطلب ذلك تحاليل دقيقة للتكلفة والمنفعة.

تواجه المنظمات أو الجمعيات غير الهادفة للربح التي لا تزال تشكل الخيار الأول ككيان قانوني بالنسبة لمعظم الرواد المجتمعيين، واقعاً أكثر تشدداً من الشركات الهادفة للربح. مع بعض الاستثناءات، يجب إعادة النظر في البيئة القانونية والتنظيمية لمنظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح في المنطقة العربية. قد يحسن توفير المزيد من المرونة للمؤسسات غير الهادفة للربح من الولوج إلى الفرص والنمو بالنسبة للعديد من الرواد المجتمعيين في المنطقة.

تنبثق جهود إيجابية لتسهيل عملية تسجيل المؤسسات غير الهادفة للربح في لبنان والمغرب والصفة الغربية وغزة⁵⁵.

والإمارات العربية المتحدة وجود 20 عضواً مؤسساً⁵⁶. ويمكن أن تشكل هذه الأنظمة للعضوية الأساسية عائقاً أمام المبادرات الجديدة لمحاولة الاستجابة في الوقت المناسب للاحتياجات الاجتماعية والتنموية الحالية.

كما تتأثر الاستدامة الطويلة الأمد للمؤسسات غير الهادفة للربح بشكل سلبي بسبب القيود المفروضة على أنشطة جمع الأموال وتوليد الدخل وبالحوافز الضريبية المحددة بالإضافة لتأثيرها سلباً لعدم وجود آليات واضحة وكافية للمشتريات والمنح. فضلاً عن ذلك، تعاني المؤسسات غير الهادفة للربح من القيود المفروضة على أنواع الأنشطة التي يمكن أن تمارسها ومن التطبيق العشوائي للقانون، ومن القيود المفروضة على الالتزامات مع المنظمات الأجنبية، ومن العقوبات الجنائية الصارمة في حال مخالفة القوانين المتعلقة بهذه القيود.

السياسات والحوافز الضريبية

يؤثر عدد من المقاربات على صعيد التشريعات الضريبية على المؤسسات المجتمعية المنخرطة في أنشطة المصلحة العامة⁵⁷. سواء كانت تُطبق على المؤسسات الهادفة للربح أم غير الهادفة للربح، تختلف هذه المقاربات في كيفية تمييزها بين الأرباح المتعلقة بأنشطة المصلحة العامة، وتلك المتعلقة بأنشطة المصلحة الخاصة. تمتد هذه المقاربات من الضريبة الشاملة (أي عندما يتم فرض الضريبة على كافة الأرباح بالطريقة ذاتها، بغض النظر إذا ما كانت هذه الأرباح متعلقة بأنشطة المصلحة العامة)؛ وضريبة وجهة الدخل (أي أنه يتم إعفاء الربح من الضريبة إذا ما تم استخدام هذا الربح في أنشطة مصلحة عامة)؛ وضريبة مصدر الدخل/الارتباط (أي أنه يتم إعفاء الربح من الضريبة إذا ما تم توليد هذا الربح من أنشطة مصلحة عامة)؛ إلى الضريبة الميكانيكية (أي أنه يتم فرض الضريبة على الربح وفقاً لسقف محدد أو لتدابير ميكانيكية أخرى)؛ هذا فضلاً عن المقاربات المختلطة⁵⁸.

في الوطن العربي، يتم إخضاع المؤسسات الهادفة للربح للضريبة الشاملة بشكل عام. أدى هذا الأمر إلى عدول بعض الرواد المجتمعيين عن إقامة شركات مجتمعية، وغالباً ما كان هذا الأمر صعب التحقيق أمام الذين قاموا بإنشاء هذه الشركات. على سبيل المثال، تسجلت شركة التجارة العادلة في مصر كشركة هادفة للربح لتضمن قدرتها على تلبية الطلب في السوق ولتتمكن من تصدير المنتجات الحرفية واستلام العملات الأجنبية مقابلها في الوقت المناسب. لن تكون هذا المؤسسة قادرة على ممارسة كافة هذه الأنشطة أو ستكون ممارستها لها مقيدة بشكل كبير لو أنها تسجلت كجمعية أو مؤسسة غير هادفة للربح. غير أن الخضوع للضريبة كشركة هادفة للربح يحد من تأثير هذه الشركة، نظراً لأن هدف أي مؤسسة للتجارة

العادلة يكمن في توسيع توزيع الدخل والأرباح إلى الحد الأقصى للمتجبن ذوي الدخل المنخفض⁵⁹.

في حالة المؤسسات غير الهادفة للربح، تقوم معظم البلدان في العالم بالتفرقة بين مثل هذه المؤسسات التي تفيد أعضائها فقط، مثل الأندية الراقية للرياضة والصحة وتلك التي تفيد المصلحة العامة، مثل المؤسسة التي توفر الخدمات للعائلات ذات الدخل المنخفض⁶⁰. من أجل تشجيع الأعمال التي قامت بها منظمات المصلحة العامة، التي تتضمن الرواد المجتمعيين، تقوم عدد من البلدان بوضع إجراءات بسيطة تسمح للمؤسسات غير الهادفة للربح بأن تبرهن أنها منظمة مصلحة عامة وبالتالي بأن تتأهل للامتيازات الخاصة. تتمثل هذه الامتيازات بشكل عام بالتخفيض الضريبي.

لا تقدم معظم البلدان العربية الامتيازات للمؤسسات غير الهادفة للربح أو تمدد الامتيازات الضريبية الخاصة لكافة المؤسسات غير الهادفة للربح، بغض النظر عن وجهة عمل هذه المؤسسات. في الحاليتين، تميل هذه الامتيازات إلى إنتاج حوافز سيئة للمؤسسات التي تخدم المصلحة العامة. في مصر على سبيل المثال، تحصل كافة المؤسسات غير الهادفة للربح، بما في ذلك المؤسسات التي تخدم أعضائها، على لائحة من الامتيازات تتضمن الإعفاءات من عدة أنواع من الضرائب الداخلية ورسوم الجمارك وتعريفات منخفضة لخدمات الهاتف والكهرباء والمياه⁶¹. بما أن كافة المؤسسات غير الهادفة للربح، بما في ذلك حتى المجموعات التي تخدم أعضائها، تحصل على هذه الامتيازات، يتم النظر إليها بشكل واسع على أنها تنقل الفساد والتهرب الضريبي غير العادل. تؤثر هذه النظرة بشكل سلبي على قطاع المجتمع المدني ككل، فتختلط في نظر الرأي العام الجهات الجادة والجهات الفاسدة. يتكرر هذا الوضع في القانون الفلسطيني رقم 1 للعام 2000. حيث يتم إعفاء كافة المؤسسات والجمعيات من الضرائب والرسوم الجمركية مهما كانت أهدافها أو غاياتها⁶².

في المقابل، لا تحصل المؤسسات غير الهادفة للربح بموجب القانون الأردني الجديد رقم 51 للعام 2008 على أي إعفاءات ضريبية أو امتيازات أخرى، ولم يتم وضع أي إجراء ليتم تعيين أي منظمة على أنها منظمة مصلحة عامة. نتيجة لذلك، لا تحصل الدولة في الأردن على فرصة استغلال أداة من المحتمل أن تكون مهمة لتحفيز الريادة المجتمعية. قبل أن يتم إلغاؤها كبديل قانوني، كانت الشركات غير الهادفة للربح في الأردن تحصل على بعض الحوافز الضريبية. في لبنان، تستطيع المؤسسات غير الهادفة للربح الحصول على نظام المؤسسات التي تخدم المصلحة العامة بموجب قرار لمجلس الوزراء، غير أن الامتيازات الممنوحة لهذا النظام من المؤسسات لا تزال غير واضحة⁶³.

الأنظمة الخاصة بالقطاع

قد تؤثر البيئة التنظيمية الصارمة بشكل سلبي على المؤسسات المجتمعية في قطاعات محددة. في المقابل، يمكن أن تساهم الأنظمة البسيطة والشفافة في نجاح أي اقتصاد منخرط في مجال المشروعات. إن الأنظمة الاستثمارية وأنظمة الأسواق المالية والائتمانية ذات أهمية خاصة لمشروعات المؤسسات المجتمعية.

يمكن تحسين أطر العمل القانونية القائمة في الوطن العربي التي ترعى صناديق الاستثمار المجتمعي لتسمح بمساهمات معفاة من الضريبة وتحقيق استثمارات بالأسهم أو بالاقتراف. قد يشجع ذلك فاعلي الخير على تقديم هبات لصناديق الاستثمار المجتمعي مما سيزيد رؤوس الأموال المتوفرة في هذه الصناديق للاستثمار في المؤسسات المجتمعية. يتمتع صندوق أكيومون Acumen Fund وهو من صناديق الاستثمار المجتمعي الرائدة عالمياً بنظام صندوق معفى من الضرائب في الولايات المتحدة وباكستان والهند، مما يسمح للمؤسسة بجذب الهبات المحلية وتحقيق الاستثمارات الاستراتيجية⁶⁴. يستخدم أكيومون الأموال من فاعلي الخير من أجل القيام بالإقراض ويستخدم رؤوس الأموال الخارجية لاستثمار الأسهم في المؤسسات المجتمعية، ويستخدم الإيرادات الناتجة من خدمة القرض أو أنصبة الأرباح لتحقيق استدام ونمو عملياته. في المقابل، غالباً ما تكون الشروط الخاصة بصناديق الاستثمار المجتمعي العربي في حال توفرها معقدة ومزعجة. بالتالي، تبدو صناديق الاستثمار المجتمعي غير قادرة على تلبية احتياجات الجهات المانحة الفردية ام المؤسساتية التي تود القيام بمساهمات محلية.

كما سبق وذكرنا، توسع قطاع التمويل الأصغر بسرعة في بعض أنحاء الوطن العربي. بشكل خاص، تستضيف المغرب ومصر بعض أكبر مؤسسات التمويل الأصغر في المنطقة. غير أن القطاع قد واجه بعض الصعوبات في المنطقة، حيث تمنع العديد من البلدان مؤسسات التمويل الأصغر من تقديم خدمات ودائع التوفير، وهي أداة إذا ما تم استعمالها بشكل استراتيجي وفي بيئة قانونية مساعدة واقتصاد كلي، فمن شأنها أن تساعد تلك المؤسسات على النمو مع تلبية الطلب الذي لم تتم تلبيةه بعد⁶⁵. بالفعل، في بعض البلدان حيث تم السماح بتقديم خدمات ودائع التوفير مثل اليمن، تصل مؤسسات التمويل الأصغر إلى المزيد من المستفيدين، وتحقق الاستدامة المالية بشكل أكبر⁶⁶.

تظهر الحاجة للمزيد من التنسيق الحكومي ولتنمية القطاع بشكل شامل. على سبيل المثال، يشير الممارسون في قطاع التمويل الأصغر في الأردن إلى عدم وجود مظلة حكومية أو جهة حكومية موحدة للرقابة على القطاع، فالمؤسسات المنخرطة في مجال الإقراض الأصغر قد تخضع لسلطة وزارة التنمية الاجتماعية

أو وزارة الصناعة والتجارة أو مصرف الأردن المركزي وفقاً لنظامها التنظيمي أو القانوني⁶⁷.

في هذا السياق يمكننا أن نتعلم الكثير من نموذج المغرب. واجه قطاع التمويل الأصغر في هذا البلد صعوبات نتيجة توسعه السريع في السنوات القليلة الماضية. غير أن الحكومة المغربية لعبت دوراً داعماً في تشجيع وتعزيز هذا القطاع خلال العقد المنصرم. ساهم قانون العام 1999 الذي يرعى التمويل الأصغر في تنمية هذا القطاع من خلال إنشاء صندوق حكومي لدعمه⁶⁸. كما سمحت التطورات التنظيمية في النظام المالي والمصرفي لهذا القطاع في المغرب من الاستفادة من التزامات المصارف المحلية⁶⁹.

أنظمة العمل

يمكن للمبادرات الوطنية لتعزيز العمل التطوعي، أن تعود بفائدة كبيرة على الحكومات من خلال مساعدتها على معالجة الأولويات التنموية الوطنية المحددة (مثل الحد من الفقر والتعمير بعد انتهاء النزاع والصحة والتعليم). إن البيئة المؤاتية للمتطوعين مهمة أيضاً لمشروعات المؤسسات المجتمعية، التي غالباً ما تستفيد من مجموعات العمل التطوعي. غير أن القوانين التي لا تعترف بالعمل التطوعي كعمل مستقل ومختلف عن العمل المدفوع الأجر تتطلب من المؤسسات المجتمعية تقديم امتيازات قائمة على المستخدم للعمال المتطوعين⁷⁰. فضلاً عن تشريعات العمل، قد يؤدي الاعتراف بالعمل التطوعي وتعزيزه إلى إحداث تغييرات في قوانين المسؤولية والقوانين التي ترعى الهجرة والتشريعات الضريبية القائمة.

التفاعل والتواصل مع المؤسسات المجتمعية

كما ذكر سابقاً، غالباً ما يكون هناك تباعد كبير وعدم تنسيق بين أهداف التطوير الاجتماعي والاقتصادي التي يضعها صناعو السياسات وتلك التي تضعها المؤسسات المجتمعية. يمكن للمؤسسات الحكومية والاجتماعية أن تستفيد من طاقات بعضها من أجل تقديم الخدمات للمجتمعات المحلية، وذلك من خلال الشراكة المباشرة والنشاطات المدعومة من الفريقين معاً فضلاً عن أعمال الترميم الهادفة والتابعة للقطاع العام.

تقدير النجاح والمكافأة عليه

قد تلعب الحكومات دوراً هاماً من خلال دعم برامج المكافآت والمسابقات القومية في المجال الاجتماعي، أو صناديق الابتكار التي تهدف إلى تحديد رواد المؤسسات المجتمعية الناجحين أو المتمتعين بقدرات عالية و تقديرهم ومكافأتهم والاحتفاء بإنجازاتهم ونماذجهم علناً. ففي الولايات المتحدة مثلاً، يهدف صندوق الابتكار الاجتماعي الذي تم استحداثه مؤخراً إلى

مكافأة الطول الاجتماعية المبتكرة من خلال تمويل انتشار تلك الطول ورفع مستواها على المستوى الوطني. يعتبر الصندوق ثمرة شراكة بين القطاعين العام والخاص حيث يهدف إلى منح مكافآت تصل قيمتها إلى 50 (خمسين) ألف دولار أميركي في إطار التمويل الحكومي بالتنسيق مع مؤسسات مانحة وسيطة⁷¹.

على الرغم من تزايد عدد المسابقات والمكافآت التي تُعد لدعم النشاطات الاجتماعية وإدارة الجماعة والتنمية في المنطقة العربية يبقى الأردن من البلدان القليلة في المنطقة التي قدّرت حكومتها علناً الابتكار الاجتماعي الذي قام به الشباب، وكافأتهم عليه. فمثلاً، تمنح مؤسسة الملك عبد الله الثاني المخصصة لمكافأة الشباب المبدع والمبتكر في مجال التنمية المجتمعية في الدول العربية على ابتكاراتهم وإنجازاتهم، خمسين ألف دولار لكل مبتكر شاب لكي "يوسع آفاق مبادراته ونطاق تأثيرها"، فيرتفع رصيدها وتأثيرها وتنتشر بشكل أكبر.

سياسات الشراكة والتعاقد مع المؤسسات المجتمعية

بالإضافة إلى الدعم المادي المباشر تستطيع الحكومة تعزيز الريادة المجتمعية في المجتمعات من خلال اعتماد سياسات التعاقد لمكافأة المؤسسات المجتمعية التي أظهرت تجديداً وتأثيراً. ففي المملكة المتحدة مثلاً، هناك جهود رائدة لتخصيص تعاقدات مع تلك المؤسسات المجتمعية، ما يهدف إلى دعم المؤسسات المجتمعية الناجحة للقيام بتنفيذ بعض المهام والأعمال في الألعاب الأولمبية عام 2012. يشجع مشروع فوز المؤسسة المجتمعية على دمج المؤسسات المجتمعية ضمن شبكة التعاقد التابعة لشركات القطاع الخاص والتعاون مع هذه المؤسسات عبر التحالفات وعقود الشراكة في إطار التقدم بعروض المزايمة على الألعاب⁷². وفي حال نجاح المشروع، سيشكل مثلاً يحتذى به للبلدان الأخرى كي تستفيد من الأحداث الوطنية الكبرى والمشروعات المتعاقد عليها المنسقة مركزياً، لدعم النشاطات الاجتماعية من خلال سياسات التمويل والتعاقد الهادفة.

غالباً ما لا تُحدد القوانين في الوطن العربي بشكل واضح آليات التعاقد والتمويل والدعم الحكومي التي يُفترض اعتمادها للتعاون مع منظمات المجتمع المدني. وفي حال حُدثت، فلا تكون تلك الآليات بالضرورة معروفة أو مطبقة. كما في مسألة الحوافز الضريبية وظروف المنفعة العامة، فقد فوّتت حكومات المنطقة على نفسها فرصة جديدة للإفادة من رواد المؤسسات المجتمعية من خلال الاهتمام بأوليات التنمية.

في مصر، يحق فقط للجمعيات التي تلبّي ظروف المنفعة العامة

بأن تُدير المشروعات "المرتبطة بوزارة التنمية الاجتماعية أُلّ بغيرها من الوزارات أو الوحدات الحكومية المحلية...أو تُطبق... مشروعاتها أو مخططاتها"⁷³. نظراً لصعوبة تحقيق ظروف المنفعة العامة، قدّ تعاين الدولة فُرص إقامة عقود شراكة مع المؤسسات المجتمعية المحلية التي لم تحقّق تلك الظروف، لكنها مع ذلك قد تعتمد الأساليب المبتكرة ذات المردود الجيد في تطبيق مشروعات التنمية. هكذا فيما تم إنشاء "صندوق لدعم الجمعيات والمؤسسات" بموجب القانون المصري رقم 84 عام 2002، لم يتمّ تحديد آليات العمل وتوزيع الهبات التي سيعتمدها الصندوق. كذلك لم يُحدّد القانون الأردني رقم 51 عام 2008 آية آلية رسمية تسمح للحكومة بأن تدخل في شراكة مع المنظمات غير الهادفة للربح (مع أنّ ذلك قد يحدث بشكل غير رسمي). يقترح القانون الأردني إنشاء "صندوق لدعم الجمعيات" التي "تحظى باستقلالية مادية وإدارية"، ولكن منذ تاريخ هذا التقرير، وبعد مرور أكثر من سنة على إقرار القانون، ما زال الصندوق غير جاهز للعمل⁷⁴.

وأما اليمن فقد اعتمد مقارنة أكثر تطوّراً، إذ سمح لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بأن "تعهد بإدارة المراكز والمؤسسات المجتمعية...إلى الجمعيات النشطة والناجحة، بغية تخفيف الحمل على الحكومة ولتأمين مشاركة المجتمع في السعي لتحقيق تنمية اجتماعية مستدامة"⁷⁵. وقد مُنحت الوزارة السلطة لتأمين دعم مادي للجمعيات لكي تتعاون مع الحكومة، أو ببساطة لدعم استمرارية آية جمعية أنشئت منذ أكثر من سنة وتحافظ على مركز جيد "وتخدم المصلحة العامة"⁷⁶. لسوء الحظ، ما يُفترض أن يكون مثلاً تتبّعه الدول الأخرى في المنطقة، أعاقته قلة الموارد المالية والقدرات التقنية المحدودة للحكومة اليمنية بالإضافة إلى التحديات التنظيمية التي تطرح مسائل متعلقة بالشفافية.

دعم البيئة العامة لنمو الريادة المجتمعية

كما يمكن أن تكون الدولة حافزاً لتنشيط المبادرات البيئية الأخرى التي تساعد على نمو مشروعات المؤسسات المجتمعية: بالتربية، عبر نظام التعليم العام والسياسة التربوية، بالإعلام عبر التسويق والدعاية المدعومين من الدولة، وبدعم من المستثمرين في الحقلين الخاص والاجتماعي عبر أطر قانونية وتنظيم السوق. فقد عززت حكومة المملكة المتحدة على سبيل المثال علاقة فاعلة مع قطاع المؤسسات المجتمعية من خلال مكتب مجلس الوزراء لشؤون القطاع الثالث، حيث وحدة المؤسسة المجتمعية هي المفتاح. من خلال هذا المكتب، تنسق الحكومة النشاطات وأعمال البحث والحوار بغية الارتقاء بالمؤسسات المجتمعية وتطوير بيئة مؤهّلة لها، من خلال مختلف القطاعات والوكالات الحكومية. (راجع الإطار رقم 6)

الإطار رقم 6: الدعم الحكومي للمؤسسات المجتمعية في المملكة المتحدة

”المؤسسات المجتمعية هي مشروعات تجارية تعمل لهدف اجتماعي. في أفضل حالاتها تساهم تلك المؤسسات بتحقيق اقتصاد أقوى ومجتمع أكثر عدالة من خلال تأمين وظائف أو خدمات لا يستطيع أي من القطاعين الخاص أو العام تقديمها، كما تقوم بالتحدي وتساعد الحكومة على تصميم وتقديم الخدمات العامة بطريقة أفضل، وتزيل العوائق أمام النشاطات المسؤولة اجتماعياً. تشير إحصاءاتنا الأخيرة إلى وجود 62 ألف مؤسسة مجتمعية ماثلة في المملكة المتحدة، تساهم في إضافة 24 بليون جنيه استرليني على دخل المملكة.

تتجه الرؤية الحكومية نحو قطاع مؤسسات مجتمعية حيوي ومستدام. وتركز السياسة الاجتماعية لمكتب القطاع الثالث على العمل من خلال الحكومة لتكوين بيئة في المملكة المتحدة صالحة لنمو المؤسسات المجتمعية من خلال:

- التأسيس لثقافة الريادة المجتمعية، وخاصة من خلال حث الأجيال القادمة على التفكير في التأثير الاجتماعي لأي نشاط تجاري.
 - تحسين مستوى الاستشارة والإعلام ودعم النشاط التجاري.
 - تذليل العقبات للحصول على التمويل.
 - تأهيل المؤسسات المجتمعية للعمل مع الحكومة.“
- المصدر: مقتطف من ”المؤسسة المجتمعية“، مكتب مجلس الوزراء، مكتب القطاع الثالث.

بقاهم وانتشارهم.

وقد بدأت بلدان المنطقة تقوم بخطوات هامة للتأسيس لبيئة ثقافية ومؤسساتية تُعزز المسؤولية الاجتماعية والتعاون والابتكار. ففي مصر مثلاً، تعاون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع وزارة الاستثمار بغية إطلاق مركز وطني للمسؤولية.

تستطيع الحكومة أن تلعب دوراً فعالاً في تعزيز المؤسسات المجتمعية من خلال جمع أطراف الرهان الرئيسيين بواسطة هيئات تنسيق محلية ووطنية. أضيف إلى ذلك، تستطيع الحكومة، بفضل قوتها الجامعة، أن تمنح رؤاد المؤسسات المجتمعية وغيرهم من اللاعبين الأساسيين في القطاع، فرصة الوصول إلى صانعي السياسات، ما يؤسس لمقاربة تشاركية لتطوير السياسات.

كما تستطيع الحكومة تعزيز الشفافية من خلال جعل الإعلام متوفرًا على المستويين التنظيمي والبيروقراطي حيث تُعقد الصّفقات الاجتماعية بما في ذلك الانعكاسات الضريبية المترتبة عليها. كما تستطيع الوكالات الحكومية أن تتعاون مع أطراف الرهان الأخرى للمساعدة على وضع معايير واضحة لأداء المؤسسات المجتمعية⁷⁷.

وقد أكد أصحاب المؤسسات المجتمعية العربية الحاجة إلى زيادة وعي الشباب القائم على إدارة المؤسسات المجتمعية بالنصوص القانونية وتفصيلها المتعلقة بالمؤسسات المجتمعية⁷⁸. ويتطلب تحسين هذا الوعي والفهم لتلك النصوص جهداً مشتركاً من قبل مؤسسات الدعم الحكومية ومنظمات المجتمع المدني.

من خلال العمل مع قادة مشروعات المؤسسات المجتمعية لتلقيهم وتوعيتهم بالقواعد والأصول القانونية، تستطيع الحكومات، بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني والمؤسسات القانونية، التأثير بشكل كبير على قدرة الرؤاد المجتمعيين على السعي بشكل أكثر فعالية ونفاذاً لوضع قواعد قانونية تضمن

العمل مع قادة مشروعات المؤسسات المجتمعية لتلقيهم وتوعيتهم بالقواعد والأصول القانونية، تستطيع الحكومات بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني والمؤسسات القانونية، التأثير بشكل كبير على قدرة الرؤاد المجتمعيين على السعي بشكل أكثر فعالية ونفاذاً لوضع قواعد قانونية تضمن بقاءهم وانتشارهم.

وقد بدأت بلدان المنطقة تقوم بخطوات هامة للتأسيس لبيئة ثقافية ومؤسساتية تُعزز المسؤولية الاجتماعية والتعاون والابتكار. ففي مصر مثلاً، تعاون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع وزارة الاستثمار بغية إطلاق مركز وطني للمسؤولية الاجتماعية المشتركة عام 2009. كما ساهمت مصر في تطوير معيار البيئة والمجتمع والحوكمة (Environment, Social and Governance Index: ESG) لتحفيز النشاطات التجارية المستدامة⁷⁹. كما تُعتبر قصة النجاح الذي حققه المغرب في المنطقة على مستوى التمويل الأصغر، شهادة على قدرة الحكومات على خلق الظروف المواتية لنمو النشاطات الاجتماعية.

في المحصلة، هناك طرق عدة تستطيع الحكومات من خلالها تأمين بيئة مؤهلة للمؤسسات المجتمعية، وتضمن تلك

الخطوات خلق أطر تنظيمية وقانونية مؤهلة ومرنة، كالاعتراف بالمؤسسات المجتمعية والالتزام معها بانتظام، واعتماد سياسات التمويل والتعاقد لتسهيل مشاركة المؤسسات المجتمعية، والتأسيس لثقافة الابتكار من خلال المدارس الحكومية ووسائل الإعلام. في الوطن العربي، كما في الكثير من المناطق الأخرى في العالم، لا زال على الحكومات والمؤسسات المجتمعية أن تطور مقاربة شاملة واستراتيجية لتحقيق الالتزام فيما بينها. حتى الآن تظهر التجارب في المنطقة فعالية مثل تلك الشراكات.

دور قطاع الشركات

يوجد حول العالم وعي متزايد لإمكانية رفع نسبة الكفاءات والموارد الأساسية لدى المؤسسات لكي تُقدم، في مواجهاتها للتحديات التنموية، حلولاً نزيهة وتجارية في الوقت نفسه.

أصبحت المؤسسات التجارية أكثر استراتيجية من ناحية تقديمها المساعدات الإنسانية، وتطوع مستخدميها، ونماذج المسؤولية الاجتماعية المشتركة التي تُقدمها، جاهدة في أن تسير كل هذه الجهود بالتوازي والتنسيق مع هدف العمل الرئيسي وقدراتها. ويتزايد عدد الشركات التي تُطور نماذج عمل تجاري أكثر شمولية وتعتمد الابتكار من خلال منتجات وتكنولوجيا جديدة، بهدف خدمة أسواق قاعدة الهرم الاقتصادي Base of-

”إن إحدى أهم تحديات القيادة في أيامنا هذه تكمن في إيجاد طرق جديدة لتسخير الابتكار والتكنولوجيا والإعلام ومهارات حلّ المشاكل الموجودة لدى القطاع الخاص، بالشراكة مع القطاعات الأخرى، وبهدف دعم أهداف التنمية العالمية. يجب القيام بذلك بطريقة تبرز قيمة العمل الجيد ولا تستبدل أو تلغي دور الحكومة. ما يدفع بأصحاب العمل إلى الالتزام إذ تزداد نسبة استفادتهم على مستوى إدارة المخاطر وكذلك على مستوى اقتناص فرص جديدة.

– ”الشراكة من أجل النجاح: آفاق العمل على عقود الشراكة ذات الأطراف المتعددة“ (المنتدى الاقتصادي العالمي، كلية كينيدي بجامعة هارفارد، المنتدى العالمي لقيادة الأعمال، 2005).

the-Pyramid BoP) وإشراك الفقراء في العملية ودمجهم كمنتجين، ومستخدمين ومستهلكين بطريقة مُستدامة. كما تعترف الكثير من الشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات بقيمة عقد الشراكة مع الرواد المجتمعيين والمؤسسات المجتمعية لكي تصبح نماذج عملها النزيهة والشاملة أكثر فعالية ولـ "إنتاج مُشترك" للقيمة الاجتماعية والاقتصادية.

وأما الدوافع وراء التزام المؤسسات التجارية بمعالجة المسائل الاجتماعية والبيئية التي تختلف باختلاف الشركة، وقطاع الصناعة المعني، والإطار التنفيذي، فتتضمن:

- تخيّر توقعات الأطراف المعنية: المطالبة المتزايدة من المساهمين وغيرهم من الأطراف بتوفير المزيد من المساءلة والشفافية ليس فقط بالنسبة للأداء المالي بل أيضًا في ما يتعلق بالأداء البيئي والاجتماعي والإداري للشركة؛
- فرص العمل الجديدة والتنافسية: فرصة زيادة الدخل وحصّة السوق والتنافسية من خلال خدمة الأسواق غير المستثمر فيها وغير المستغلة وإنشاء نماذج عمل أكثر شمولية ودمجاً للفئات المختلفة؛
- المهمة الاجتماعية: إظهار الالتزام بالقيم والمهمة الاجتماعية؛
- إدارة المخاطر والحد منها: الحاجة المتزايدة إلى آليات لإدارة المخاطر التي قد تواجهها الشركة لاستيعاب المشكلات الاجتماعية والبيئية؛
- إدارة العلامة التجارية والسُّعة: الجهود لحماية وتعزيز العلامة التجارية للشركة وسمعتها بين الأطراف الأساسية المعنية؛
- متطلبات الموارد البشرية: الحاجة إلى تطوير رأس المال البشري وجذب وإبقاء المُستخدمين الموهوبين؛
- قواعد جديدة: التجاوب مع مستجدات ومتغيرات البيئة التنظيمية المحيطة والتأثير فيها.

تواجه المؤسسات التجارية العربية حافزاً كبيراً يدفعها لإبرام عقود الشراكة مع أصحاب مشروعات المؤسسات المجتمعية لأنها تعاني نقصاً في رأس المال البشري المؤهل، وهي تعي ذلك تماماً. وقد أظهرت دراسة أجريت حديثاً أنّ أكثر من 25 في المئة من الشركات في المنطقة أقرت بأنّ نقص المهارات لدى العاملين فيها يعتبر عائقاً أساسياً في وجه تطوّر الأعمال. وهي نسبة تُعتبر الأكثر ارتفاعاً بالنسبة إلى المناطق الأخرى كأميركا اللاتينية وأفريقيا⁸⁰. لذا فإنّ كافة أنواع الشركات العاملة في المنطقة قد زاد اقتناعها بأنّ العمل على إعداد اليد العاملة بصورة أفضل وخلق أرض صالحة للفكر المؤسّساتي

والتحديث، هي أمور تستحقّ العناية⁸¹.

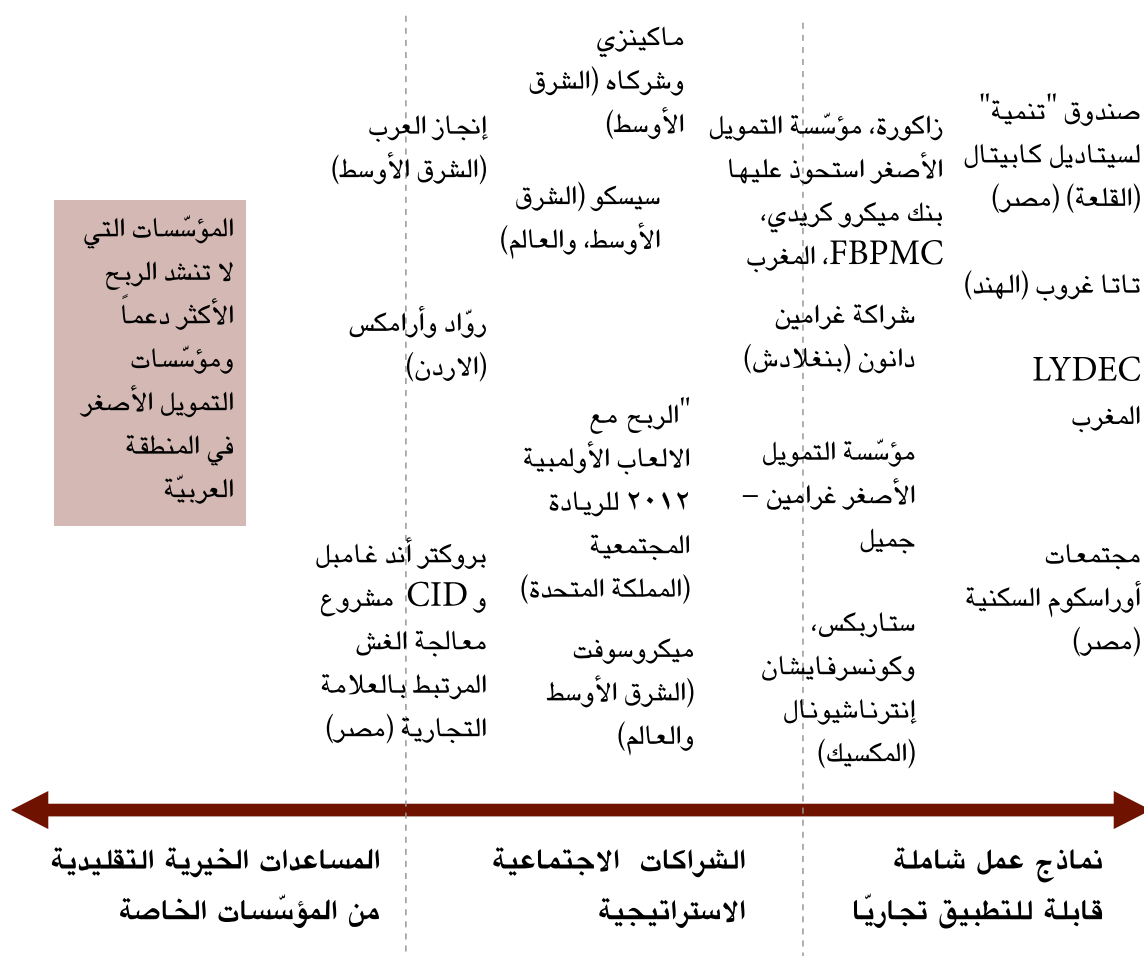
هذه العلاقة بين قطاع الشركات والمؤسسات المجتمعية هي علاقة مرنة ومتعددة الوجوه. والفقرة التالية التي تمّ تلخيصها في الرسم رقم 9 تُعطي بعض الأمثلة عن الممارسات الجيدة ضمن تصنيف تلك العلاقة من خلال ثلاثة مستويات، كما تُعطي صورة عن التزام المؤسسات التجارية بدعم المؤسسات المجتمعية العربية والتعاون معها. ونماذج الالتزام الثلاثة هي: (أ) تقديم المساعدة الإنسانية التقليدية من قبل المؤسسة التجارية للمؤسسة المجتمعية، (ب) الالتزام بعقود شراكة اجتماعية استراتيجية مع المؤسسة المجتمعية، (ج) تطوير نماذج عمل مجتمعية شاملة وقابلة للتطبيق تجارياً. بالنسبة إلى المؤسسات الكبرى، نجد في الواقع أنّ كثير منها يستطيع استخدام نماذج الالتزام الثلاثة في الوقت ذاته بحسب الشراكة والمسائل والإطار الذي تتمّ فيه المعالجة.

تقديم المساعدة الإنسانية التقليدية من قبل المؤسسة التجارية: يضمّ النوع الأول من العلاقة المساعدة الإنسانية التقليدية، هبة المنتجات، نماذج الالتزام الاجتماعي، حيث تلعب المؤسسة التجارية دور المانح. وأما المؤسسة المجتمعية، وهي في غالب الأحيان منظمة تقليدية غير هادفة للربح، فتلعب دور المتلقي. وتبرز المساهمة الفاعلة للمساعدة الإنسانية التقليدية في أوقات الأزمات الإنسانية الكبرى والكوارث الطبيعية، حيث تستطيع الشركات وموظفوها من خلالها تقديم الدعم للمؤسسات المجتمعية أو غيرها من منظمات المجتمع المدني، وغالباً ما تتمثل من خلال تأمين الدعم المادي المباشر أو هبة المنتجات المناسبة لدعم عمليات الإنقاذ.

الالتزام بعقود الشراكة الاجتماعية الاستراتيجية:

النوع الآخر من العلاقة عبارة عن نموذج شراكة اجتماعية أكثر استراتيجية. في هذه الفئة، تسخر كل من المؤسسات التجارية والمؤسسات المجتمعية مهاراتها الأساسية وميزتها التنافسية لإنتاج مشترك للقيمة الاجتماعية. بالإضافة إلى الموارد المالية تسعى الشركات إلى تعزيز التقنيات ومعرفة السوق والخبرة الاستراتيجية والإدارية والقدرات اللوجستية ودعم التسويق بما يُساعد المؤسسات المجتمعية على أن تصبح أكثر فعالية، وفي بعض الحالات على أن تُكرّر التجربة أو تبلغ المستوى ذاته. وقد تمكّنت المؤسسات التجارية والمؤسسات المجتمعية التي التزمت بهذا النوع من عقود الشراكة أن تربط ما بين اختصاصات العمل الأساسية والقيم الاجتماعية للمؤسسة المجتمعية بما يؤمّن قيمة مضافة اجتماعية وفوائد قابلة للقياس تتضمن أحياناً الميزة التنافسية.

الرسم رقم 9: نماذج التزام قطاع المؤسسات التجارية نحو المؤسسات المجتمعية



تطوير نماذج عمل شاملة قابلة للتطبيق تجارياً يبرز الشكل الثالث من أشكال التزام المؤسسات التجارية بالمؤسسات المجتمعية عندما تُطوّر الشركات نماذج عمل شاملة قابلة للتطبيق تجارياً، تعتمد الشركات من خلالها نموذج عمل قائم أو تُطوّر نموذجاً جديداً بهدف الفقراء كمنتجين وموظفين وعملاء ضمن إطار سلسلة القيمة الخاصة بالشركة، بالإضافة إلى تأمين منتجات وخدمات لأسواق قاعدة الهرم الاقتصادي. وتشمل تلك المؤسسات شركات كبرى وطنية ومتعددة الجنسيات أظهرت ربحية في الأسواق المتطورة والعالية المددود، لكنها لم يسبق أن قامت بمجهود وفاقٍ تجاه المستهلكين الفقراء أو لإقامة المشروعات مع المؤسسات الصغيرة والمزارعين. دخول تلك المؤسسات إلى أسواق قاعدة الهرم قد يعود بالمنفعة على المؤسسات التجارية الكبرى وكذلك على المستهلكين والمنتجين

بعيداً عن المؤسسات المجتمعية والتجارية، هناك عدد متزايد من عقود الشراكة الاجتماعية التي تتضمن دوراً فاعلاً للحكومة. تدعم الحكومات العربية وأماكن أخرى بشكل فاعل بناء جسور التواصل ما بين قطاع الأعمال وقطاع التنمية من خلال عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عدّة مجالات أساسية، بما فيها التعليم وتكنولوجيا المعلومات وتوظيف الشباب وخلق فرص العمل. هذه الشراكات بين القطاعين الخاص والعام تمنح المؤسسات المجتمعية فرصة أخرى واعدة لإقامة عقود شراكة مع المؤسسات التجارية من أجل تعزيز موارد الشركة والتأثير على السياسة.

والموظفين ذوي الدخل المنخفض. لكن في هذه الحالات، يجب القيام بجهود لعقد حوار مع المؤسسات المجتمعية الأصغر، الموجودة ضمن القطاع المعني، للتأكد من أن الشركات الكبرى ليست بصدد التعدي على دور المؤسسات المجتمعية الصغيرة، بل بالعكس، هي تبادر للتنسيق معها، ولدعم جهودها والمساهمة في تعزيز نجاحاتها.

قد تلعب المؤسسات المجتمعية دوراً هاماً من خلال تعاونها مع الشركات الكبرى بهدف تطوير نماذج عملها الشاملة واستراتيجيات وصولها إلى سوق قاعدة الهرم. يمكنها مثلاً أن تلعب دور الوسيط ما بين شركة ما والمنتجين أو المستهلكين ذوي المردود المنخفض. "تكنوسيرف" (Technoserve) و "روت كابيتل" (Root Capital) و "كونسرفيشن إنترناشيونل" (Conservation International) هي أسماء لمؤسسات مجتمعية تساعد الشركات الكبرى مثل ستار باكس وكوكا كولا على الوصول لسوق قاعدة الهرم في قطاعي الطعام والمشروب. يمكن للمؤسسة المجتمعية أيضاً أن تلعب دور الشريك في مشروع عمل مشترك كما فعل مصرف غرامين (Grameen) مع "دانون" للأطعمة (Danone Foods) ضمن مشروع تجاري مشترك، بهدف إنتاج لبن معزز لأطفال بنغلادش الذين يعانون

من سوء التغذية. وهو مجهود حقق أهداف الصحة العامة وساهم في التنمية الاقتصادية المحلية، محققاً في الوقت ذاته الأهداف التجارية لشركة دانون.

وكما في حالة الشراكات الاجتماعية الاستراتيجية، قد تلعب الحكومة والأطراف المانحة دوراً هاماً يساهم في تعزيز نماذج العمل القابلة للتطبيق تجارياً، والتي تُشرك المؤسسات المجتمعية في العملية. وهناك مثل واحد ذكر سابقاً ويتمحور حول جهود حكومة المملكة المتحدة لتشجيع كافة الشركات الخاصة التي قدمت عروضاً لتمويل الألعاب الأولمبية لعام 2012، على التعاون مع المؤسسات المجتمعية. وهذه فرصة مميزة للشركات للحصول على منتج مبتكر وممارسات تقديم الخدمات، وتوسيع سوق المؤسسات المجتمعية المشاركة، وزيادة قيمة المجتمع والأطراف المعنية الذين تخدمهم المؤسسات المجتمعية. كما يمكن من خلال الحكومة أو صناديق الابتكار والتماثل الاجتماعية الممولة من المؤسسة تحفيز الشركات الكبرى كي تتعاون مع المؤسسات المجتمعية وأن تدمجها كشريك أساسي في سلسلة القيمة الانتاجية التابعة لها.

ويعطي الإطار رقم 7 أمثلة مختصرة عن كيفية التزام ثلاث

شركات رائدة متعددة الجنسيات مع المؤسسات المجتمعية ودعمها لها من خلال مزيج يجمع ما بين المساعدات الإنسانية التي تقدمها الشركة، والشراكات الاجتماعية الاستراتيجية ونماذج العمل الشاملة القابلة للتطبيق تجارياً. المزيد من الطول المماثلة يجب أن تعتمد في البلدان العربية من قبل الشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات. في الفقرة التالية أمثلة عن حالات بدأت تُطبق فيها هذه الحلول.

الإطار 7: أمثلة عن التزام الشركات المتعددة الجنسيات نحو المؤسسات المجتمعية من خلال قنوات مختلفة

ميكروسوفت (Microsoft)

من خلال التزام عنوانه "طاقات بلا حدود"، تُسخر الشركة كفاءاتها الأساسية بهدف تأمين فرصة اجتماعية واقتصادية معززة لمن هم في وسط وأسفل الهرم الاقتصادي العالمي، أي لحوالي خمسة بليون شخص. وتُنظّم حملة "طاقات بلا حدود" حول ثلاث نقاط أساسية: تغيير أنماط التربية، تعزيز الابتكار المحلي، تأمين الفرص والوظائف. وفي البلدان العربية، تم التركيز بشكل أساسي على تعزيز القدرة القيادية الفردية والمؤسسية للمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية وقادة المجتمعات والأساتذة، من خلال مجموعة مساعدات وهبات برامجية وحلول تكنولوجية ومناهج متخصصة وفرص التواصل.

كما تدعم الشركة النساء في المنطقة من خلال برنامج "المرأة والتكنولوجيا" بالشراكة مع وزارة الخارجية الأميركية وتستضيف مؤتمر "أيام اتصال" المنظمات غير الحكومية الذي يهدف إلى بناء تكنولوجيا المعلومات ومهارات الإدارة داخل المنظمات غير الحكومية. تساهم الهبات المحلية في تقديم دورات تدريبية على التكنولوجيا الأساسية من خلال برنامج مهارات تكنولوجيا المجتمع للفئات المحرومة في كل من المملكة العربية السعودية ومصر والأردن وتونس وتركيا، بهدف تحضير الشعوب لمهن

القرن الواحد والعشرين وبناء المهارات المؤسسية. وقد ساهمت الشراكة مع مؤسسة الشباب العالمية (International Youth Foundation: IYF) وغيرها من المنظمات مثل Chevron, GE Foundation, BP, Gap Inc, USAID الوكالة الأمريكية للمعونة الدولية بدعم تحالف التعليم والتوظيف (Education and Employment Alliance) التابع لمؤسسة الشباب العالمية (IYF). يمنح هذا الحلف مهارات تقنية ومهنية وحياتية، ويُساعد على تطوير النشاطات الاجتماعية ويُقدم تدريباً على العمل وأماكن مُخصصة للعمل ودعماً مؤسسياً للشباب ذوي الظروف السيئة والذين يعانون البطالة وذلك في ستة بلدان شرق أوسطية وآسيوية.

سيسكو (Cisco)

لدى سيسكو تقليد قديم يقوم على اعتماد الكفاءات الأساسية ومقاربات الربط الشبكي لدعم المؤسسات المجتمعية وأصحابها، عامة من خلال مناهج تقدمها أكاديميات سيسكو للشبكات (Cisco Networking Academies) المتعددة الأطراف، ومعهد سيسكو لأصحاب المشروعات (Cisco Entrepreneur Institute). ومبادرة التعليم الدولية (Global Education Initiative) التي أطلقتها الشركة. وقد قدمت الشركة التمويل الأولي والتكنولوجيا، والنصح التقني، والدعم على مستوى مجلس الإدارة، للمؤسسات الاجتماعية الرائدة وصناديق الاستثمار المجتمعي كصندوق أكيومن، وذلك في عدة بلدان. وفي المنطقة العربية التزمت سيسكو بالتعاون مع المنتدى الاقتصادي العالمي وشركات مايكروسوفت وإنتل (Intel) وغيرها بعدة شراكات تربوية بين القطاعين العام والخاص، كمبادرات التعليم الأردنية والمصرية، اللتين تقدمان مزيجاً من الدعم التكنولوجي والتمويل واليد العاملة الموهوبة. بالشراكة مع مبادرة الشراكة الشرق أوسطية التي تبنتها وزارة الخارجية الأميركية، أمنت سيسكو فرص عمل في السوق الداخلية لنساء من لبنان والأردن والمملكة العربية السعودية، تضمنت دروساً في إدارة الأعمال والنشاطات الاجتماعية من خلال جامعتي إيموري (Emory) ودوك (Duke). وهناك مبادرات أخرى منها الشراكة لأجل لبنان (Partnership for Lebanon) التي من خلالها انضمت سيسكو إلى مايكروسوفت وإنتل وغفري GHAFARI و Occidental Petroleum. بهدف دعم التنمية الاقتصادية المحلية. كما أقامت الشركة شراكة مع مركز الملكة رانيا للريادة (Queen Rania Center for Entrepreneurship) بهدف تقديم تدريب على مهارات العمل والنشاطات الاجتماعية. وتعمل سيسكو مع مؤسسة صلتك لتلقين الشباب مبادئ تكنولوجيا المعلومات وأصول تنمية الأعمال ومهارات القيام بالنشاطات الاجتماعية.

ماكينزي وشركاه (McKinsey & Company)

كإحدى شركات الاستشارات الاستراتيجية الرائدة عالمياً، يساعد مكتب القطاع الاجتماعي التابع لماكينزي (McKinsey Social Sector Office) المنظمات العالمية على تطوير ورفع مستوى الحلول للمشاكل الاجتماعية المزمنة والمعقدة. وتعمل ماكينزي في أكثر من 50 بلداً لمعالجة مسائل مرتبطة بالصحة العامة والتنمية الاقتصادية والتعليم والمساعدات الإنسانية والتغير المناخي. ضمن إطار المؤسسات المجتمعية، عقدت شركة ماكينزي شراكة مع المنتدى العالمي (Skoll World Forum) حول المؤسسات المجتمعية لعام 2010. كما تضمنت صحيفة McKinsey What Matters في أعدادها معلومات عن رواد المؤسسات المجتمعية. وتعتبر الصحيفة منتدى يضم الخبراء بمن فيهم بيل درايتون المدير والرئيس التنفيذي لشركة أشوكا، وإقبال قدير، مؤسس ومدير مركز ليغاتوم للتنمية والمؤسسات المجتمعية في معهد مساشوستس للتكنولوجيا (MIT). وغريغوري ديز المساهم في تأسيس مركز تقدم المؤسسات المجتمعية في جامعة دوك، وذلك للرد على السؤال التالي: "هل يستطيع رواد المؤسسات المجتمعية إحداث تغيير واسع النطاق؟" كما دعمت الشركة مركز أشوكا-ماكينزي (Ashoka-McKinsey) مشروعات للمؤسسات المجتمعية في البرازيل والذي يهدف إلى مساعدة رواد المؤسسات المجتمعية على بناء مهارات استراتيجية وإدارية لتعزيز منظماتهم. في المنطقة العربية، تقوم ماكينزي بدورات مجانية لزملاء أشوكا في العالم العربي وتساعدهم في المسائل التنظيمية والإدارية، مساهمة في دعم كافة مؤسساتهم المجتمعية ومشروعاتهم.

المصادر: المواقع الإلكترونية للشركة والمنظمة الشريكة لها. للمزيد من المعلومات حول مركز المؤسسات المجتمعية، زوروا موقع <http://www.ashoka.org/cse>. للمزيد من المعلومات حول أشوكا في العالم العربي، زوروا موقع: <http://www.ashoka.org>

التوجهات المختلفة للالتزامات المؤسسات التجارية في الوطن العربي

معظم الأمثلة حول التزام قطاع المؤسسات التجارية مع المؤسسات المجتمعية العربية يندرج في إطار فئة المساعدة الإنسانية التقليدية من قبل المؤسسة التجارية، مع أن عددًا متزايدًا من الشركات يعتمد الشراكات الاجتماعية الاستراتيجية أو نماذج عمل أسواق قاعدة الهرم. ويُعتبر التقرير المصري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 2007 وعنوانه "حلول عملية للتنمية الإنسانية" من أول التقارير عن المنطقة التي تُشكّل إثباتًا قويًا على أن التزام القطاع الخاص بالتنمية يجب أن يذهب أبعد من المساعدة المادية التقليدية. ويُسلط هذا التقرير الضوء على مجموعة جهود بُذلت بهذا الاتجاه. ويدعم عددًا متزايدًا من الشركات الشرق أوسطية الميثاق العالمي للأمم المتحدة الذي يلزم الشركات التي تقوم بعقد الشراكة باحترام أحد عشر مبدأً متعلقًا بحقوق الإنسان والعمل والبيئة ومقاومة الفساد. عام 2008، أطلقت جلاله الملكة رانيا شبكة قادة الاستدامة العربية (Arab Sustainability Leaders Network). التي جمعت شركات شرق أوسطية رائدة لإقرار ودعم دمج مبادئ الاستدامة وممارساتها ضمن نشاطاتها التجارية وتقاريرها.

على المستوى المحلي، تُعتبر منظمة "إنجاز العرب" إحدى أنجح أمثلة الشراكة الاجتماعية الاستراتيجية بين مؤسسة مجتمعية ومؤسسات تجارية. نذكر على سبيل المثال شركتان تعملان مع "إنجاز العرب" وهما فرع شركة أرامكس في الأردن وشركة المشروب الوطنية لتعبئة الكوكا كولا في فلسطين.

• وقد بدأت أرامكس بالعمل مع "إنجاز" منذ عام 2004 وقد جلس مدراء الشركة في مجالس إدارة "إنجاز" في بلدان مختلفة ووهب موظفيها أوقاتهم لخدموا كأساتذة لتلامذة المدارس طيلة فترة السنة الدراسية.

كما رعت أرامكس مسابقة "شركة التلميذ" (Student Company) التي أعدتها "إنجاز"، وتقوم على دعوة مجموعات تلامذة من مختلف مناطق العالم العربي للإعداد والتخطيط والتنفيذ لإنشاء شركات، وذلك بدعم من أساتذة مُتطوعين. وكان رئيس مجلس إدارة الشركة، فادي غندور، وهو من أهم المدافعين عن المؤسسات المجتمعية، وروح المبادرة لدى الشباب وروح المبادرة في المنطقة، مظهرًا أهمية قيادة الشركات بمستوى عالٍ ودورها القيادي المهم بهذا الصدد.

وشركة المشروب الوطنية هي شركة التعبئة المحلية لكوكا كولا في الضفة الغربية وقطاع غزة. وتدعم الشركة الفرع المحلي لـ "إنجاز" من خلال التمويل، والمشاركة في أعمال مجلس الإدارة

وتطوع الموظفين والتعليم. تسمح لتلاميذ "إنجاز" بالدخول إليها ليتعلموا من نشاطاتها التجارية وتدعم مسابقات تصميم خطة عمل. وقد أبدت الشركة مؤخرًا دعمها لمنظمة "إنجاز" في فلسطين خلال مرحلة نشوئها حين تحولت من مشروع تجريبي محتضن تحت مظلة مؤسسة "إنقاذ الأطفال" الدولية (Save the Children) إلى عضو كامل العضوية في الشبكة العالمية لإنجازات الشباب. هذا ما أضفى على المنظمة طابعًا قانونيًا، وشجّع الشركات الأخرى على تقديم الدعم لها. وكما هو الحال بالنسبة إلى شركة أرامكس، فقد التزم رئيس إدارة شركة المشروب الوطنية بفلسطين ومؤسسها زاهي خوري بالدفاع عن روح المبادرة الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

وهناك مثل آخر عن الشراكة الاجتماعية بين قطاع الشركات وقطاع المؤسسات المجتمعية، ألا وهي شراكة غرامين - جميل (Grameen-Jameel). هذه الشراكة تأسست عام 2004 كتحالف ما بين مجموعة عبد اللطيف جميل ومركزها في السعودية ومؤسسة غرامين في الولايات المتحدة الأميركية. هذه الأخيرة هي مؤسسة مجتمعية لا تتوخى الربح وتعتمد على دروس مصرف غرامين للمزج ما بين التمويل المحدود والتكنولوجيات الجديدة ونماذج العمل المبتكرة لدعم أصحاب المشروعات الصغيرة. وقد أمنت هذه الشراكة المساعدة التقنية والتمويل والتعزيز المؤسسي والدعم الشبكي لعشر مؤسسات للتمويل الأصغر في مصر والأردن ولبنان والمغرب وفلسطين وتونس واليمن. ومنذ عام 2008 بدأت مؤسسة "غرامين-جميل" بتسهيل عمليات التمويل بالعملة المحلية بقيمة إجمالية 44 مليون دولار إلى مؤسسات التمويل الأصغر مدعومة بكفالات بقيمة 20 مليون دولار، فطالت أكثر من 350 ألف مستفيد من أصحاب التمويل الأصغر معظمهم من النساء.⁸⁶

على المستوى الوطني، هناك المزيد من الجهود المشتركة من قبل الشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات التي تعمل مع المؤسسات المجتمعية ومع شركاء آخرين من جمعيات حكومية وغير حكومية. ففي اليمن مثلاً، وبالشراكة مع المهارات العالمية مؤسسة التدريب بيرسون، تقوم مؤسسة صلتك بتنفيذ مركز تدريب على مهارات البناء في صنعاء، بحسب طلبات التوظيف في القطاع الخاص المحددة مسبقاً. والبرنامج عبارة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص تضم شركة إتحاد المقاولين (Consolidated Contractors Corporation) و"شركة CCC" وهي أكبر شركة بناء في الوطن العربي، وشركة "ديار" القطرية وهي إحدى شركات الاستثمار العقاري الكبرى لدولة قطر، والشركة القابضة SHIBAM Holding وهي شركة استثمار رائدة تابعة لحكومة اليمن، وكلية صنعاء

Sana'a Community College. المرحلة الأولى من هذا البرنامج التي أطلقت في شباط/يناير عام 2010. أعدت لتدريب وتأهيل ما يصل إلى ألف شاب وطرحهم في سوق البناء المحلية. ومن خلال نموذج تدريب المدربين، يساهم البرنامج في بناء قدرة البنى الأساسية للتدريب المهني في اليمن بغية تأمين تدريب موجه حسب الطلب وحسب السوق. عبر التدريب أساساً على متطلبات صاحب العمل المحلي، تُعد صلتك لحشد الاستثمار والدعم التقني من خلال شركائها وذلك لتسهيل توفير خدمة توظيف وتدريب وتأهيل وتعيين واسعة النطاق، تستطيع من خلالها تزويد آلاف الشباب اليمنيين بـ "جواز مرور إلى العمل" عبر منحهم كفاءة معترف بها محلياً؛ هي كفاءة صلتك أي ما يُعرف بـ SilaQual. وهي كفاءة مرتبطة بفرص العمل المحددة مُسبقاً على مدى السنوات القادمة في اليمن وفي بلدان مجلس التعاون الخليجي المجاورة.⁸⁷

بقيادة أرامكس وبالتعاون مع عدة شركات أخرى، تمّ في الأردن عام 2006، إنشاء مؤسسة مجتمعية تحت اسم "رؤاد"، تهدف إلى المساعدة على تطوير المجتمع من خلال حشد طاقة المتطوعين المحليين الشباب والاعتماد عليها. بدأت مؤسسة "رؤاد" تعمل مع جماعة في "جبل النظيف" شرق عمان، وهو عبارة عن مخيم عشوائي وغير رسمي للاجئين. تؤمن المنظمة منحاً جامعية ومدريسة لتلاميذ المخيم. في المقابل، يتطوع التلاميذ بتدريب وتعليم أطفال المخيم أو يكتسبون مهارات مهنية وخبرة من خلال تأمين خدمات مثل تجديد أثاث المنازل وتحديثها، والقيام بتقديم خدمة التصليحات للسكان المحليين. كما تقدّم منظمة "رؤاد" خدمات التعليم والصحة والمساعدة القانونية وغيرها من الخدمات الأخرى لسكان المخيم.⁸⁸

وفي مصر، تُعتبر شراكة قائمة بين شركة "بروكتر و غامبل" (Procter and Gamble) المتعددة الجنسيات وفئة الزبائلين (جامعو النفايات والقمامة)، نموذجاً آخرًا مُبتكرًا من نماذج الشراكة الاجتماعية الاستراتيجية. والزبائلون هم مجموعة مُهمّشة تعيش في مكبّ كبير للنفايات في القاهرة. وقد عُقدت شراكة "بروكتر و غامبل" مع المجموعة من خلال ليلي اسكندر، وهي من الرواد المجتمعيين وزميلة لمؤسسة "شواب" (Schwab) وطبقت عبر مؤسسة مجتمعية مصرية مُعترف بها دولياً هي مؤسسة "تنمية المؤسسات والمجتمع" (Community and Institutional Development).⁸⁹ وتتركز هذه الشراكة على معالجة الغش المرتبط بالعلامة التجارية لمنتجات "بروكتر و غامبل"، وذلك من خلال إعادة تدوير لزجاجات الشامبو الخاصة بالشركة لمنع إعادة تعبئتها من قبل المُزورين. بانية على نجاح هذه الشراكة، أسست جماعة الزبائلين في ما بعد منظمة خاصة بها تحت اسم "جمعيّة روح

الشباب للخدمات البيئية" التي أحدثت ابتكاراً اجتماعياً بشهادة مؤسسة "سينرغوس"⁹⁰.

بالإضافة إلى التزامهم بمزيد من الشراكات الاجتماعية الاستراتيجية مع المؤسسات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية والحكومات، يعتمد القليل من الشركات العربية نماذج عمل شاملة قابلة للتطبيق تجارياً مع دخول أسواق أسفل الهرم، غالباً بدعم من الحكومة. وهناك ثلاثة أمثلة عن هذه النماذج هي "ليديك" (Lydec) في المغرب، ومؤسسة "الجودة البيئية العالمية" (Environmental Quality International) (EQI). و"أوراسكوم" (Orascom) في مصر.

"ليديك" هي مؤسسة تابعة لشركة السويس الفرنسية، وقد عينتها الحكومة المغربية بشكل علني لتأمين خدمات الكهرباء والمياه والصحة إلى مقيمي مدينة الأكوخ العشوائية والمهمشة في مدينة الدار البيضاء. وقد استثمرت "ليديك" بين عامي 1998 و 2005 أكثر من 220 مليون يورو (310 مليون دولار أمريكي) في المشروع، وتُعدّ لجذب مبلغ قيمته 3 بليون دولار في استثمارات إضافية لفترة ثلاثين سنة⁹¹. وقد أدت جهود "ليديك" إلى زيادة عدد الأشخاص الذين تصلهم خدمات الكهرباء والمياه في الدار البيضاء بنسبة تزيد عن 20 في المئة⁹².

"الجودة البيئية العالمية" EQI هي شركة استشارات في مصر تهدف للربح، وتقدّم مثلاً عن نموذج عمل شامل للسياحة البيئية، وهو نموذج يجمع ما بين الأهداف الاجتماعية والبيئية على حدّ سواء. وتساهم الشركة في تحقيق التنمية المستدامة لواجهة "سيوه" (Siwa) بمصر حيث أقامت ثلاث استراحات (إحداها عبارة عن استراحة سياحية بيئية شُيّدت بأكملها من مواد طبيعية حيث لا وجود للكهرباء)، وبرنامجاً للأعمال الحرفية النسائية، وبرنامج للزراعة العضوية، ومشروعات للفنون الاجتماعية. وقد أعدت الشركة هذه البرامج بالتعاون مع الهيئات الدولية المانحة مثل "الوكالة الكندية للتنمية الدولية" (Canadian International Development Agency) و CIDA و "مؤسسة التمويل الدولية" وهي ذراع القطاع الخاص لمجموعة البنك الدولي⁹³ (World Bank Group).

أطلقت مجموعة شركات "أوراسكوم" المصرية، من خلال فرعها المرتبط بتمويل الإسكان "برنامج أوراسكوم للإسكان" (Orascom Housing Communities OHC) عام 2006، بهدف تطوير مساكن منخفضة التكاليف ومُتاحة على نطاق واسع نسبياً. تتطّلع "أوراسكوم للإسكان" اليوم إلى اعتماد الشراكات الاجتماعية الاستراتيجية بشكل أكبر ضمن عملها. وهي تتطّلع بشكل خاص إلى التعاون مع الجمعية العالمية

”موطن من أجل الإنسانية“ (Habitat for Humanity International) من خلال مشروعات الإسكان في الجيزة وشمال مصر، بالإضافة إلى قيادة مراكز تدوير للمخلفات ومبادرات إنشاء مساكن لجماعة ”الزبّالين“ في القاهرة. والحديث عن شراكات محتملة يرتكز على الخبرة العالمية الواسعة التي تتمتع بها الجمعية العالمية ”موطن من أجل الإنسانية“ في مجال التعاون مع الجمعيات المحلية والاهتمام بالفقراء⁹⁴.

كما تبين سابقاً، هناك أمثلة جيدة عن كيفية التزام قطاع المؤسسات التجارية في المنطقة العربية بشكل فاعل في نشاطات المساعدة الاجتماعية وفي الشراكات مع المؤسسات المجتمعية. مع ذلك، لا يزال هناك بشكل عام نقص في التنسيق والتعاون بين قطاع المؤسسات التجارية وقطاع المؤسسات المجتمعية في المنطقة. تقريباً، كل التزام ناجح من هذا النوع في المنطقة، يرتبط بشكل مباشر بمدى إهتمام و التزام المدراء ذوي الشأن العالي بهذه الشركات بشكل شخصي كقيادة أعمال وقادة مجتمع في آن معاً. ويكمن التحدي في كيفية تخطي هذه المجموعة الصغيرة نسبياً من القادة وشركاتهم وتوسيع دائرة المشاركة. وللتأكد من أنّ المساعدات الإنسانية والشراكات الاجتماعية الاستراتيجية والنشاطات التجارية الشاملة أو جهود الولوج إلى أسواق قاعدة الهرم التي تقوم بها شركات عربية تُؤخذ على محمل الجد من قبل قادة الشركات الأخرى، ويهدف بلوغ نطاق أوسع وتحقيق تأثير أكبر، هناك الحاجة إلى المزيد من البحث والتعلم وتحليل التأثير وتقييمه في ما قد ينجح وما لا ينجح، وإدراك الممارسات الجيدة واستخلاص

الدروس المستفادة، وتشجيع الشركات الكبرى على ثقافة تُعزّز الابتكار الاجتماعي وروح المبادرة، بالإضافة إلى سياسة خلق البيئة الملائمة وتطويرها.

دور المستثمرين والوسطاء والهيئات الدولية المانحة

للمستثمرين والمانحين دور هام في عمل بيئة المؤسسات المجتمعية. وتعالج هذه الفقرة دور كل من المستثمرين المجتمعيين والمنظمات الوسيطة على التوالي. تؤمن هذه الأخيرة مجموعة متنوّعة من الخدمات التي تربط الرواد المجتمعيين ومؤسساتهم برأس المال والخدمات التي يحتاجونها لبناء منظماتهم. وتتضمن هذه الفئة الوسطاء الماليين (أي شبكات الاستثمار) والأطراف التي تؤمن المعلومات ووكالات التصنيف والجهات التي تُقدّم الدعم التقني (التدريب، الإستشارة الإدارية، صناعة البحوث، تطوير مخططات العمل، الدعم في مجال تصنيف المؤسسات المجتمعية). في الرؤية العامة للاستثمار المجتمعي، هناك بعض التداخل ما بين المستثمرين والوسطاء، إذ أنّ بعض المنظمات تُقدّم مزيجاً من الاستثمار المادي والمساعدة التقنية. كما تنطرق هذه الفقرة أيضاً للدور المميز الذي تلعبه الهيئات الدولية المانحة في سوق الاستثمار المجتمعي.

المنظمات العالمية للاستثمار المجتمعي والمنظمات الوسيطة الاستثمار المجتمعي

المنظمات العالمية للاستثمار المجتمعي والمنظمات الوسيطة الاستثمار المجتمعي هو بشكل عام، في حالة تطوّر مستمر⁹⁶. ومن أولويات تطوير هذا القطاع ”إنشاء بنى أساسية مؤهلة

للصناعة“ ومعالجة مسألة ”النقص في القدرة الاستيعابية لرأس المال“⁹⁷. مع ذلك فإنّ هذا القطاع في طور النمو⁹⁸. بالإضافة إلى ذلك، هناك مجموعة واسعة من المنظمات العالمية التي تقدّم أكثر من مجرد مساعدة مالية إلى المؤسسات المجتمعية. هناك مثلاً ”صندوق أكيومن“ الذي يستثمر مع المنظمات الربحية وغير الربحية التي تخدم أسواق قاعدة الهرم في إفريقيا وجنوب آسيا (الهند والباكستان). يُقدّم هذا الصندوق النصح الإداري لتلك الشركات وهو يحظى بحصة في الأسهم لديها. كما يُحدّد صندوق ”الأعمال القاعدية“ (Grassroots Business) المؤسسات ذات التأثير الكبير التي تخدم أسواق قاعدة الهرم، ويقدم لها مزيجاً من الدعم المالي والتقني.

بعض ”المستثمرين في المجال الاجتماعي“ لا يُقدّمون المساعدات المالية لرواد المؤسسات المجتمعية، بل يؤمنون لهم الاستثمارات غير المادية، أي الدعم التقني وسبل التواصل، فيما يلعبون في الوقت عينه دور الوسطاء من خلال إتاحة سبل الحصول على رأس المال⁹⁹. تؤمن منظمة ”تكوسيرف“ مثلاً تنمية إدارة المؤسسات وتدريب عليها كما تُساعد أصحاب المؤسسات المجتمعية الرائدة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القيام بأعمال ناجحة من خلال مساعدتهم بتقديم الدعم العملي وزيادة رأس المال. صندوق (New Ventures) أو المشروعات الجديدة، هو اسم لصندوق موجود أساساً داخل معهد الموارد العالمية، ومركزه في الولايات المتحدة الأميركية ويعمل في البرازيل والمكسيك والصين وإندونيسيا والهند. وتؤمن مكاتب صندوق ”المشروعات الجديدة“ في مختلف البلدان للمؤسسات الاجتماعية، ضمن حقيبتها الاستثمارية، مجموعة من الخدمات تتضمن التوجيه، وتصميم وتطوير خطط العمل، وعقد جلسات مع المستثمرين المجتمعيين لحشد التمويل.

هناك أمثلة أخرى عن الوسطاء تتضمن شبكات الأتصال والجهات التي تُقدّم المعلومات (أسواق الاستثمار المجتمعي) وحاضنات الأعمال. مثل تلك المجموعات ضرورية لتخفيض تكاليف التبادل وتوضيح المخاطر للمستثمرين المحتملين. إحدى الجهود متعدّدة الأطراف في طريقها إلى تلبية حاجات المستثمرين المجتمعيين المحتملين أسفرت عن ظهور شبكة القياسات الصحية ”ميتريكس“ (Metrics) ضمن شبكة ”غراوند أب“ (Ground Up) التي أطلقها صندوق ”الأعمال القاعدية“ وشبكة أصحاب المشروعات ”أسبن للتنمية“ (Aspen Network of Development Entrepreneurs). وتجمع هذه الشبكة المستثمرين والمانحين والمنظمات الوسيطة للبحث في آليات مراقبة المؤسسات المجتمعية وتقييم تأثيرها. هناك مثل آخر وهو مبادرة التبادل الاستثماري المجتمعي العالمي التي تهدف إلى خلق تبادل عالمي فريد يسمّى بتحرّك

فَعَال لرأس المال باتجاه المؤسسات المجتمعية في البلدان النامية¹⁰⁰.

كما يحتاج الرواد المجتمعيون، سواءً على المستوى الوطني أو عالمياً، إلى وسطاء ومناهج لتأمين المعلومات وتقاسم الدروس وإنشاء الشبكات. وكانت منظمة العمل الدولية قد أنشأت في هذا الإطار شبكة مشروعات للمؤسسات المجتمعية في إفريقيا، تهدف إلى ”تأمين مساحة مفتوحة وسهلة الولوج لتبادل الأفكار، ورأس المال الفكري وغيرها من المعلومات الضرورية لتعزيز توسيع مساحة المؤسسات المجتمعية في إفريقيا“¹⁰¹. هناك شبكات أخرى مماثلة للرواد المجتمعيين على المستوى الوطني مثل ”منتدى المؤسسات المجتمعية“ في هونغ كونغ، و”أيام التغيير“ في الهند، و”منتدى خيمكا (Khemka) لتنظيم المؤسسات المجتمعية“ في الهند.

وتلعب الجهات الحاضنة للمؤسسات المجتمعية دوراً هاماً على صعيد الاقتصادات المتطوّرة والناشئة على حدّ سواء، وذلك من خلال دعم الرواد المجتمعيين والمؤسسات المجتمعية الجديدة. نذكر على سبيل المثال ”جينيسيس“ (Genesis) في البرازيل وهي مؤسسة تحتضن المنظمات المبتكرة غير الربحية التي تؤمن الخدمات لرواد المؤسسات المجتمعية المحصورة النطاق والمهمشة. هناك أيضاً المؤسسة الحاضنة غير المحدودة (UnLtd Incubator) في الهند التي تُقدّم الدعم للناشئين من رواد المؤسسات المجتمعية على شكل تمويل أولي، وتعليم، وتدريب على العمل، وتواصل مع أصحاب المؤسسات الأخرى والأساتذة والخبراء. وتُركّز ”هيئة الريادة المجتمعية“ (The Social Entrepreneurship Corps) في أميركا اللاتينية على تعزيز قدرة الشباب من الرواد المجتمعيين – أي التلامذة، والمتخرّجين الجدد، والمحترفين الشباب – من خلال تدريبهم على اللغة، ومنحهم ”فرصة الانغماس المحلي“ وفرصة الإفادة من عدد كبير من الخبراء ومنظمات التنمية والسير على خطاهم والتعاون معهم¹⁰².

مع المزيد من الجهد المشترك والاستثمار في مجال البنى الأساسية قد ينتقل ”الاستثمار من أجل التأثير“، ربّما خلال الخمس أو العشر سنوات القادمة، من مرحلة الابتكار غير المتكافئ إلى مرحلة بناء السوق الضرورية لتحقيق تأثير أوسع. ويمكن زيادة سرعة هذا التطوّر من خلال دفع اللاعبين المختلفين للتعاون معاً، وخلق لغة مشتركة للحوار، ومساعدة الجميع على رؤية الفرص والتحديات التي تجمعهم.

”معهد مونيتور“ الاستثمار من أجل التأثير الاجتماعي والبيئي: مخطّط تفعيل صناعة ناشئة. (سان فرانسيسكو، معهد ”مونيتور“، 2009).

منظمات الاستثمار المجتمعي والمنظمات العربية الوسيطة ينشط عدد قليل من المنظمات العربية التي تقدم مزيجا من الدعم المالي والاستراتيجي مشروعات للمؤسسات المجتمعية. هناك اهتمام متزايد من قبل الصناديق العالمية للاستثمار المجتمعي مثل "صندوق أكويوم" و "التحالف العالمي لتحسين التغذية" (Global Alliance for Improved Nutrition:GAIN) الذي بدأ يعمل في المنطقة مؤخرًا. إلا أن تلك الصناديق تواجه مجموعة عقبات. كما ذكر سابقًا في التقرير، يعمل "صندوق أكويوم" في الولايات المتحدة الأميركية والباكستان والهند وكينيا من خلال شكل قانوني خاص يسمح له بتلقي الهبات والمنح بالإضافة إلى تلقي الاستثمارات في الوقت ذاته، ومثل هذا الشكل القانوني غير متوفر حاليًا بالمنطقة علمًا بأن وجود شكل قانوني مشابه قد يكون ذو قيمة كبرى لعمل هذا الصندوق وصناديق عربية أخرى شبيهة وتشجيع الاستثمار المجتمعي بشكل عام. تجدر الإشارة إلى أن بعض الصناديق المالية الخاصة الرائدة تلحظ بعض الفرص في المنطقة. فقد أطلق صندوق الاستثمار "سيتاديل كابيتال" (القلعة) Citadel Capital) ومركزه في القاهرة، صندوق التمويل المحدود "تنمية" الذي يقوم بالاستثمار وتمويل المؤسسات المصرية التي تقدم التمويل الأصغر.

وتنشط في المنطقة منظمات الدعم الدولية التي ترعى الرواد المجتمعيين. هذه المنظمات وبخاصة "أشوكا" و "سينرغوس" ومنظمة سكول (Skoll Foundation). و "مؤسسة شواب" للريادة المجتمعية (Schwab Foundation for Social Entrepreneurship). تلعب دورًا أساسيًا في بناء القطاع في المنطقة من خلال دعمها للرواد المجتمعيين في مختلف مراحل تطوّرهم¹⁰³. مع ذلك، وكما ذكر سابقًا، فإن فريق رواد المؤسسات المجتمعية الذين تدعمهم مثل تلك المنظمات محصور في بعض بلدان المنطقة، والكثير منها يهتم فقط بالبارعين باللغة الانكليزية، مستثنياً بذلك قسمًا كبيرًا من شباب المنطقة. على صعيد آخر، قليل من المؤسسات المجتمعية في المنطقة قد بلغ حجم المعاملات المالية أو الميزانية التي حدتها منظمة "سكول" كحد أدنى وشرط لتمويلها وهكذا فإن الكثير من المبادرات ليست بعد مؤهلة للحصول على دعمها المالي¹⁰⁴.

وتعتبر شبكات المستثمرين على غرار شبكات المستثمرين الصغار (angel networks) نماذج يمكن استخدامها في سوق الاستثمار المجتمعي. في السنوات الخمس الماضية، برزت في الوطن العربي بضع شبكات للمستثمرين الصغار، وقد تكونت أساسًا من أفراد ذوي قيمة صافية مرتفعة لكنها تضمنت كذلك مؤسسات راعية. نذكر على سبيل المثال شبكة "القيادات العربية

الشابة" (Young Arab Leaders)، وشبكة رجال الأعمال العرب الصغار (Arab Business Angels Network) وشبكة "بادر لرجال الأعمال اللبنانيين الصغار" (Bader Lebanese Business Angels)¹⁰⁵. تلك الشبكات ليست موجّهة بشكل محدد نحو المؤسسات المجتمعية أو الرواد المجتمعيين - حيث يسعى المستثمرون أولاً إلى المرود المالي.

هناك نموذج آخر في المملكة العربية السعودية يهدف إلى مساعدة المستثمرين السعوديين وتعزيز القطاع الخاص وهو "صندوق المؤنثة" (The Centennial Fund TCF). والصندوق هو عضو في منظمة العمل العالمية للشباب (Youth Business International YBI) ومركزها في المملكة المتحدة، وهي منظمة عالمية لا تهدف الربح، وتدير شبكة عالمية للمبادرات الوطنية المستقلة التي تُساعد الشباب على إطلاق مشروعات خاصة بهم، وتساعد في خلق الوظائف. وقد أقام الصندوق عدّة شراكات بين القطاعين العام والخاص، مع الشركات السعودية بما فيها "سابك" (Sabic) والمصرف التجاري الوطني (National Commercial Bank). كما حظي الصندوق بدعم حكومي قويّ فحقّق انتشارًا واسعًا من خلال مكاتبه المتواجدة في كافة أنحاء البلاد.

بعض وكالات التصنيف العالمية التي تتخصّص في المسؤولية الاجتماعية قد وسّعت نطاق عملها ليعطي المنطقة العربية. وأمّا "مؤشر داو جونز للاستدامة" (The Dow Jones Sustainability Index) الذي يبحث في التنافسية الاجتماعية والبيئية، فيتضمّن شركات من البرازيل وهونغ كونغ وماليزيا وتايلاند، لكن ليس من المنطقة العربية¹⁰⁶. وهناك مقاييس أخرى للمرود الاجتماعي على الاستثمار معترف بها عالميًا ومدعومة بشكل كبير وتشمل "الشبكة العالمية لتأثير الاستثمار" (Global Impact Investing Network) التي أنشأتها مؤسسة "روكفيلير" (Rockefeller Foundation) و "نظام محفظة إدارة البيانات" (Portfolio Data Management System) (الذي يديره "صندوق أكويوم" بدعم من مواقع Google و Pricewaterhouse Coopers و Salesforce.com)¹⁰⁷.

في المنطقة يدير صندوق "أبراج" (أبراج كابيتال) مبادرة لإعداد إطار أخلاقي لترشيد سلسلة استثماراته لتطال مجالات مثل "مكافحة الفساد، معايير العمل المناسبة، دعم حقوق الإنسان الأساسية، مناهضة التمييز العنصري، السلطة، الالتزام الاجتماعي، الاستدامة البيئية، المسؤولية الاجتماعية"¹⁰⁷. فيما يساهم "مؤشر القدرة التنافسية المسؤولة في العالم العربي"

(Arab Responsible Competitiveness Index) كنظام قياس على نطاق واسع، يمكن اعتماده كقاعدة لقياس المرود الاجتماعي على الاستثمار، على مستوى المؤسسات المجتمعية في المنطقة.

في النهاية، هناك القليل من الجهات الميسرة للسوق والحاضنة له في المنطقة، باستثناء "سنابل" و "نهضة المحروسة" وهما من الاستثناءات الهامة لكلّ من الفئتين. "سنابل" هي منظمة مظلة لمؤسسات التمويل الأصغر بالمنطقة أطلقت عام 2002 تؤمّن مصدرًا مهمًا للاتصال وتقاسم المعلومات لمؤسسات التمويل الأصغر في المنطقة، وتُعرف عن نفسها كالتالي: "منظمة تُسهّل عمل السوق من خلال تزويد قطاع التمويل الأصغر بالدول العربية بخدمات مباشرة مثل خدمة الاتصال، والتدريب، والترجمة، والبحث، وتبادل المعلومات مستخدمة اللغتين الأساسيتين السائدتين في المنطقة (العربية والفرنسية). كما تعمل أيضًا كمُحرّك وكأداة تنسيق لعمل المنظمات الشريكة في المنطقة فيما يختصّ بأمور الشفافية وتحديد المقارنة المرجعية. وتساهم كذلك في تطوير و/أو تعديل قواعد وقوانين التمويل الأصغر".

جمعية "نهضة المحروسة" في مصر تظل هي المنظمة الوحيدة في المنطقة التي تحتضن المؤسسات المجتمعية الحديثة العهد التي يديرها الشباب. ويُشهد لها باحتضان ناجح لـ 12 مؤسسة من هذا النوع منذ نشأتها الرسمية عام 2003.

الهيئات الدولية المانحة في الوطن العربي

بشكل عام، لعبت الهيئات الدولية المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف دورًا هامًا في تعزيز المؤسسات المجتمعية. وقد دعت منظمة العمل الدولية، من خلال مشروعها "تطوير المؤسسة الاجتماعية" الموجه إلى الشباب في إفريقيا الجنوبية، ممثلي الحكومة وأرباب العمل والعمال والمنظمات غير الربحية والخبراء والمجتمع الأكاديمي، إلى الاجتماع للبحث حول البيئة المواتية للمؤسسات المجتمعية في المنطقة وعلى المستوى المحلي¹⁰⁹. وقد صدر عن اللقاء بيان مع توصيات أساسية تقضي تسهيل نمو قطاع المؤسسات المجتمعية في أفريقيا الجنوبية، ومعالجة قضايا قانونية وتنظيمية، والحصول على التمويل وخدمات تطوير الأعمال. وقد أسفر هذا اللقاء عن إطلاق منصة "شبكة المؤسسات المجتمعية في إفريقيا" التي ذُكرت سابقًا. كما أن صندوق "الأعمال القاعدية" الذي ذُكر أعلاه قد أتى نتيجة لمبادرة أطلقتها "مؤسسة التمويل الدولية"¹¹⁰.

لدى الهيئات الدولية المانحة القدرة على لعب دور عربي محرّك مماثل. وأمّا الجهود التي تطلقها الهيئات المانحة مثل

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال سلسلة دراساتها لوضع "الأسواق الشاملة المتنامية" (Growing Inclusive Markets) وعملها لإيجاد حلول عملية للتنمية الإنسانية في بلدان محدّدة مثل مصر والمغرب (ولاحقًا في إيران)، فهي بمثابة خطوات أولى جديرة بالثناء. كما أطلق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مصر مؤخرًا برنامجًا خاصًا بالمؤسسات المجتمعية التي يُطلقها الشباب، لكنه لا يزال قيد الإعداد.

وقد تلعب الهيئات المانحة ثنائية الأطراف أيضًا دورًا من خلال الشراكة الفعلية مع المؤسسات المجتمعية. هذا ما قامت به "الوكالة الكندية للتنمية الدولية" (CIDA) مع مؤسسة "سيكيم" (Sekem) في مصر. كما ساندت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) إطلاق برنامج "المبتكرين المجتمعيين العرب" (الذي طبّقه "سينرغوس" وقد ذُكر سابقًا في هذا التقرير. وتقوم حكومة الولايات المتحدة حاليًا بجهود لجعل المؤسسات المجتمعية جزءًا من جدول أعمال أوسع أعدته بالتعاون مع العالم الإسلامي من خلال القمة الرئاسية حول ريادة الأعمال. وستساهم هذه الجهود بتبسيط الضوء على هذا القطاع الهام الذي يبصر النور في المنطقة العربية¹¹¹.

بالإضافة إلى الهيئات الدولية المانحة، على المؤسسات الخاصة أن تساهم في تشجيع ودعم المؤسسات المجتمعية. في الوطن العربي بدأت هذه المؤسسات تعي شيئًا فشيئًا أهمية هذا الدور فإذا بها تدخل ضمن شراكات مبتكرة. تبحث مؤسسة "أغا خان" (Aga Khan Foundation) في احتمالات دعم المؤسسات التي تعنى بالبيئة، من خلال الحفاظ على المياه وإدارة النفايات وإعادة تدويرها وزراعة الصحراء في مصر. ترى المؤسسة في ذلك وسيلة "للمساهمة في خلق فرص عمل للشباب وللمساعدة على حلّ بعض تلك التحديات البيئية"¹¹². في المملكة العربية السعودية، أعلنت مؤسسة الملك خالد مؤخرًا شراكة مع "صندوق أكويوم" بهدف تعزيز المؤسسات المجتمعية والريادة المجتمعية في المملكة من خلال منافسة وطنية لتوظيف واختيار زملاء لـ "صندوق أكويوم" في السعودية¹¹³. وقد تستفيد المنطقة من توسّع الجهود المبذولة من قبل المستثمرين والمانحين والمؤسسات الوسيطة ومن بيئة قانونية مؤهلة يمكن للمؤسسات المجتمعية أن تجد فيها رؤوس الأموال وتحقّق الأزدهار.

دور المؤسسات التربوية والتعليمية

شهد العقد الأخير ولادة برامج تعليمية وتدريبية على إدارة المشروعات والمؤسسات المجتمعية، وبرامج التدريب في عدد من المؤسسات التربوية الرائدة في العالم، ومن خلال عدد من المراكز والمعاهد المنشأة خصيصاً لهذا الغرض، وكذلك في المدارس. وفي عدد متزايد من الجامعات تم تحضير مواد وإعداد أساتذة بدوام كامل لهذا النوع من الدراسة، كما أعد البعض منها برامج شهادة في إدارة المؤسسات المجتمعية. وقد أصبحت نشاطات البحث وتطوير الشبكات والمحاضرات أكثر رواجاً ضمن الجامعات الرائدة. تلك البرامج والنشاطات تزود حقل إدارة المؤسسات المجتمعية بمقومات ثلاث ضرورية لنموه هي: (أ) زيادة الوعي وبناء أساس علمي، (ب) بناء ثقافة إدارة المؤسسات المجتمعية وتطوير المهارات، (ج) تأمين الخدمات والدعم وخلق سبل للتنمية.

زيادة الوعي وبناء أساس علمي

تستطيع الجامعات والمؤسسات التربوية رفع مستوى مصداقيتها وصرامتها الأكاديمية واستقلاليتها الفكرية من خلال تطوير حقول معرفة جديدة وتقديم مبادئ جديدة للجماهير العادية، فتضع الأطر اللازمة لها وتناقشها حتى تندمج بشكل تدريجي في الخطاب العام. هذه كانت الحال بالنسبة إلى إدارة المؤسسات المجتمعية. أولاً، غاص البحث الأكاديمي وتعمق في الأنماط التي تحدد أفضل الممارسات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات المجتمعية، والمميزات والمواقف المشتركة لدى كافة المدراء الناجحين، وأهمية اعتماد نماذج عمل بدل أخرى بغية الحفاظ على استدامة المؤسسات المجتمعية. هذا النوع من المعلومات ضروري لصانعي السياسات والشركات والمستثمرين

المجتمعيين والمؤسسات المجتمعية على حد سواء¹¹⁴. ثانياً، من خلال البحث عن تحديد ظاهرة إدارة المؤسسات المجتمعية وفهمها بشكل أفضل ونشر اكتشافاتها، لعبت المؤسسات التربوية الرائدة دوراً هاماً في زيادة الوعي حول هذا المجال والمساهمة في منحه المصداقية وتطوره.

في هذا الإطار، لعبت الشراكات بين المؤسسات التربوية بما فيها الشراكات بين المناطق دوراً هاماً في تعزيز إدارة المؤسسات المجتمعية. ففي عام 2001 مثلاً تعاونت كلية هارفرد للأعمال (Harvard Business School) مع عدد من كليات إدارة الأعمال في أميركا اللاتينية، بهدف إنشاء شبكة "معرفة المؤسسات المجتمعية" (Social Enterprise Knowledge Network) التي تهدف إلى تعزيز تطوير رأس المال الفكري والبشري للمؤسسات المجتمعية في أميركا اللاتينية. وقد ضمت الشبكة ما يزيد عن 7000 طالب ومنتجج وطالب دكتوراه من خلال عضوية المدارس فيها وما يزيد عن 10000 خبير من خلال برنامجها التربوي التنفيذي¹¹⁵.

بناء ثقافة إدارة المؤسسات المجتمعية وتطوير المهارات مع أنه من الضروري الإشارة إلى محدودية قدرة التعليم الرسمي على تلقين الناس الروح المطلوبة أو المهارات الضرورية لإدارة المشروعات أو المؤسسات المجتمعية، إلا أن باستطاعة المؤسسات التربوية أن تساعد الطلاب على الإفادة من طاقاتهم الذاتية. كما يقول "غريغ ديز" من جامعة "دوك": "لسنا نعلم الطلاب المميزات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها قائد المؤسسة المجتمعية الناجح...مع أننا مثلاً لا نلقن الشجاعة، لكننا نستطيع أن نلهم المرشحين لإدارة المؤسسات

في العقدين الأخيرين، بدأت بلدان العالم أجمع تدرك فشل أنظمتها في تربية الشباب على الإبداع والابتكار، وليس فقط على الاستجابة ورد الفعل للظروف الاقتصادية المحيطة. هناك توجع إلى تحديد وتحليل وتطبيق الممارسات التي تؤهل التعليم لتشجيع ودعم روح مشروعات المبادرة والريادية في مرحلة مبكرة من مراحل تعليم الفرد."

المنتدى الاقتصادي العالمي، "تعليم الموجة التالية من أصحاب المشروعات: تحرير الطاقات الإدارية ملافاة التحذيات العالمية للقرن الواحد والعشرين" تقرير مبادرة التربية العالمية (Report of the Global Education Initiative)

25 نيسان/أبريل، 2009.

المجتمعية بأن يتصرفوا بشجاعة فنعرض عليهم أشخاصاً مثلهم بدأوا بتأسيس مؤسسات مجتمعية. يمكن للأستاذ أن يخرج من التلميذ الطاقة التي تؤهله كي يصبح صاحب مؤسسة مجتمعية ومعظم الأشخاص يتمتعون بتلك الطاقة إن أرادوا اختبارها¹¹⁶.

وفي الواقع، يشمل محتوى مادة إدارة المؤسسات المجتمعية التي تُدرس اليوم في المؤسسات التربوية مجموعة من المسائل العملية التي يواجهها رواد المؤسسات المجتمعية أو الرواد المجتمعيين عندما يقدمون على وضع أفكارهم حيز التنفيذ.

من خلال معاينة 107 حصّة أعطيت في 72 جامعة ومعهد في جميع أنحاء العالم، تمكّن "بروك" و"شتاينر" من تحديد ستة مكونات أساسية للتدريب على إدارة المؤسسات المجتمعية وهي: (1) المهمة والحاجات الاجتماعية، (2) تحديد المورد، (3) قياس النتائج، (4) إدراك الفرصة، (5) نموذج عمل مُستدام، (6) الابتكار، (7) توسيع نطاق التأثير¹¹⁷. كما أن 75 في المئة من الجامعات التي تُدرس إدارة المؤسسات المجتمعية تكلف الدارسين القيام بمشروعات تعليمية خدماتية أو اختبارية لمنحهم خبرة عملية تساهم في بناء مهاراتهم الإدارية وترسيخ مسار التأثير الاجتماعي في تجاربهم التعليمية.

فيما يلعب التعليم العالي دوراً أساسياً في تطوير حقل إدارة المؤسسات المجتمعية، التعليم في مرحلة مبكرة هو ضروري كذلك لبناء مهارات أصحاب المشروعات المستقبليين وإعداد ثقافة تُعزز المؤسسات المجتمعية. انطلاقاً من هذا المفهوم، تدخل الحكومات شيئاً فشيئاً تعليم إدارة المؤسسات المجتمعية ضمن أنظمة المدارس. ففي المملكة المتحدة مثلاً، اعتمدت الدراسة حول المؤسسات المجتمعية وإدارتها في المدارس الثانوية، موجهة إلى طلاب في الرابعة عشرة من عمرهم، وأصبح التمويل متاحاً للمدارس لتطوير برامجها التربوية المتعلقة بالمؤسسات¹¹⁸.

تأمين الخدمات وخلق سبل للتنمية

قد تقدّم برامج تعليم إدارة المؤسسات المجتمعية أكثر من مجرد نقل المعرفة والمهارات إلى الطلاب. يمكنها أن تقدّم نشاطات وخدمات ضمن المجتمع الأكبر، مساهمة في خلق روابط وشبكات اتصال ومجتمعات للتطبيق. وقد خلصت دراسة أجرتها لجنة المؤسسات المجتمعية في منطقة مدينة بيتسبرغ في الولايات المتحدة الأميركية إلى أن برامج ونشاطات إدارة المؤسسات المجتمعية في الجامعات تساعد الخبراء والرواد المجتمعيين على بناء قدراتهم من خلال السماح لهم بحضور أعداد هائلة

من ورش العمل والمحاضرات وبرامج الدعم الموجودة في العديد من جامعات اليوم¹¹⁹. من جهة أخرى، أظهر مسح غير رسمي أجراه موقع "مراسل المؤسسة المجتمعية" (Social Enterprise Reporter) أن المؤسسات المجتمعية في الولايات المتحدة يمكنها الولوج إلى "حوالي 25 مركزاً أو معهداً لإدارة المؤسسات المجتمعية وكلها قائمة ضمن الجامعات" وإلى عدد من المعاهد والجامعات الأخرى التي ترعى مسابقات مخططات الأعمال وتسمح لأصحاب المؤسسات المجتمعية ببناء الوعي حول مشروعاتهم وتحديد فرص التمويل وتلقي التدريب¹²⁰.

المؤسسات والتوجهات التربوية في الوطن العربي

كما تظهر معظم الأمثلة المعطاة أعلاه، في بيئة صالحة لإدارة المؤسسات المجتمعية، لا توفر المؤسسات التربوية فقط أرضاً صالحة لأصحاب المشروعات لكي يطبقوا أفكارهم المبتكرة، لكنها أيضاً تلعب دوراً هاماً في دعم تطوير إدارة المؤسسات المجتمعية كمساحة للتعليم والبحث الأكاديمي وكمشروع مهنة مستقبلية للمتخرجين الشباب. إلا أن المؤسسات والأنظمة التربوية العربية لا زالت الأبعد عن كل تلك الممارسات.

وقد أظهرت دراسة سابقة أجرتها منظمة "مبادرة شباب الشرق الأوسط" (Middle East Youth Initiative) أن المؤسسات المرتبطة بالتعليم وسوق العمل تفتقد بشكل كبير حالياً القدرة على توليد المهارات والكفاءات والعقليّات والحوافز الضرورية لإرشاد انتقال الشباب من الدراسة إلى سوق العمل¹²¹. وتتضمن التحديات الأساسية عدة تحديات ومنها: طبيعة المنهج التربوي وأسلوب التعليم (الذي لا زال مبنياً على الحفظ من دون فهم ويميل إلى القضاء على الابتكار والتفكير النقدي)، قلة اهتمام القطاع الخاص بالتعليم، غياب الفرص المناسبة لتطوير رأس المال البشري من خلال التعلم الاختباري والتطوع والعمل الجماعي. لذلك، لا عجب إن اختار العديد من رواد المؤسسات المجتمعية في المنطقة التوجّه صوب المؤسسات التربوية الرسمية وغير الرسمية كمؤسسات مستهدفة للتطوير، ولا عجب إن رأوا في حقول تطوير التدريب والمهارات مساحات بحاجة إلى الابتكار. (راجع الإطار رقم 8 والإطار رقم 1 أعلاه)

التزام الجامعات العربية بالاهتمام بإدارة المؤسسات المجتمعية يتطور شيئاً فشيئاً، فهناك بعض البرامج الواعدة التي كانت لا تزال في حيز التخطيط والتحضير أثناء كتابتنا لهذا التقرير. العديد من جامعات المنطقة كان يستفيد من الشراكات والشبكات العالمية لإظهار الدعم والتقدير للرواد المجتمعيين والمؤسسات المجتمعية. الأمثلة على ذلك تشمل المنتدى السعودي النسائي حول إدارة المؤسسات المجتمعية، وكلية إدارة الأعمال "إنسياد"

(INSEAD) في فرنسا، وانضمام عدد أكبر من جامعات المنطقة إلى شبكة "الطلاب في المشروعات الحرة" (Students in Free Enterprise SIFE).

المنتدى السعودي النسائي حول إدارة المؤسسات المجتمعية هو نتيجة لشراكة تأسست عام 2009 بين مركز القيادة النسائية في جامعة "بابسون" (Babson) ومركز "وليسلي" (Wellesley) للنساء، والإثنان في الولايات المتحدة الأمريكية مع كلية دار الحكمة في المملكة العربية السعودية¹²². وقد أعد البرنامج بهدف مساعدة الطالبات في السعودية على اكتساب مهارات العمل الضرورية لإقامة وإدارة المؤسسات المجتمعية. ويتضمن البرنامج وحدة أكاديمية يُقدّمها كلية دار الحكمة

وأخرى تقدّمها جامعة "بابسون"، وتحضرها بعض الطالبات السعوديات. ويدخل التلامذة ضمن شبكة تتضمن شباباً آخرين من أصحاب المؤسسات المجتمعية، بالإضافة إلى الأساتذة والمؤسسات الشريكة.

شبكة "الطلاب في المشروعات الحرة" (SIFE) هي شبكة عالمية للطلاب والأكاديميين والجامعات تُقدّر وتدعم المشروعات التي تساهم في تلبية حاجات مجتمعية، وتعمل حالياً في ثلاثة بلدان في المنطقة فقط. حتى اليوم، لدى SIFE 44 جامعة وكلية شريكة في المغرب و28 في مصر و9 في تونس. في تشرين الأول/أكتوبر عام 2009 استضافت SIFE مسابقاتها العالمية السنوية في برلين بألمانيا وشارك فيها أكثر من ألفي طالب وكلية وقادة أعمال وزوّاراً من 52 بلداً. وقد عرضت فرق

الإطار 8: المؤسسات المجتمعية في التعليم

تعزيز الابتكار والخلق في المؤسسات التربوية

يتحدّى الفلسطيني عارف حسيني، صاحب المؤسسات المجتمعية، طرق التعليم التقليدية في أنظمة التعليم الرسمي في المنطقة. وقد أسس منظمة "النيزك" لتعزيز التفكير العلمي والابتكار بين الطلاب والشباب في المدارس الفلسطينية. تعمل منظمة "النيزك" مع الأساتذة في المدارس الرسمية لتدريبهم وتعاون معهم بهدف إدخال تمارين وتدرّيبات التفكير النقدي والإنتاج العلمي ضمن مناهجهم. كما ترعى المنظمة برنامج احتضان علمي تحت عنوان: "صنع في فلسطين" للمستثمرين الشباب، وقد قرنتهم بخبراء في مجالهم بهدف رفع مستوى أفكارهم الأصلية لترتقي إلى نموذج يمكن أن يُحتذى به على نطاق واسع. هذا البرنامج هو جزء من "مسابقة صنع في العالم العربي" التي نظمتها مؤسسة العلم والتكنولوجيا العربية في الإمارات العربية المتحدة. وقد شارك ثمانية مُبتكرين فلسطينيين يمثلون منظمة "النيزك" في هذه المسابقة عام 2009. (وقد عرض المشاركون من غزة أفكارهم من خلال الفيديو بالاتصال عن بعد).

تطوير المهارات وبناء جسور تصل بسوق العمل

بهدف سدّ الثغرات القائمة ما بين المؤسسات التربوية والمهارات المطلوبة في السوق، تمّ تأسيس مكتب "التوظيف وريادية الأعمال" (Career and Entrepreneurship Development Office CEDO) في القاهرة عام 2006. باحتضان وتنفيذ جمعية "نهضة المحروسة" وبدعم من مؤسسة الشباب العالمية (IYF). ومكتب CEDO هو البرنامج الأول من نوعه في مصر. ويخدم حالياً طلاباً من سبع كليات في جامعة القاهرة، وهو بصدد التوسع. يؤمّن المكتب للشباب بيئة تمنحهم القوة للابتكار ولبدء أعمالهم الخاصة، وتدريبهم على المهارات التي يجب أن يكتسبوها للابداع في الوظائف التنافسية. ويحقّق مكتب CEDO أهدافه من خلال سلسلة برامج تدريب واختبار داخل المؤسسات، ومن خلال مجموعة خدمات في ميادين بناء القدرات والاستشارات المهنية وتعيين الوظائف. يعقد مكتب CEDO شراكات مع قطاع الأعمال لتأمين فرص للتدريب العملي والتوظيف. CEDO هو وليد شراكة بين القطاعين العام والخاص حيث تؤمّن الجامعة المكان والإرشاد الاستراتيجي فيما تؤمّن شركات القطاع الخاص والهيئات الدولية المانحة الدعم المالي والتقني. المنحة الأولى للمكتب وفرتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) وقامت بإدارتها مؤسسة IYF وهي منظمة تدعم برامج تطوير الشباب وتطبيقها في جميع أنحاء العالم، وهي تضاعف جهودها في المنطقة العربية.

المراجع: "مؤسسة النيزك" للابتكار العلمي ربحت ثلاث جوائز في مسابقات "صنع في العالم العربي" بما في ذلك المركزين الأولين، "النيزك" www.alnayzak.org/en/articles/view/section/id/24 "سينرغوس"، عارف حسيني، فلسطين، www.ashoka.org/node/2989 و"أشوكا"، إيهاب عبده، www.synergos.org/bios/arefhusseini.htm و"نهضة المحروسة"، مكتب التوظيف وريادية الأعمال www.nahdetmasr.org/cdo

من الجامعات الشريكة لشبكة SIFE في جميع أنحاء العالم أفكارها حول المؤسسات المجتمعية، وحصلت المنطقة العربية على حصتها من التقدير العالمي حين فاز فريق من الجامعة الفرنسية في مصر بالمسابقة الدولية. وتسمى SIFE اليوم إلى تكثيف حضورها في المنطقة¹²³.

العديد من مؤسسات التعليم العالي في المنطقة بدأت بدعم دراسة وممارسة إدارة المؤسسات التقليدية من خلال البرامج الأكاديمية والمسابقات والمؤسسات الحاضنة. إلا أنّ هذه الجهود لا تعطي اهتماماً خاصاً إلى كيفية رفع الحد الأقصى من التأثير الاجتماعي للنشاط المؤسسي مع بعض الاستثناءات. من الناحية الأكاديمية، لا دروس أو برامج أو شهادات تقدم في إدارة المؤسسات المجتمعية ضمن المؤسسات التربوية على مستوى الجامعات في المنطقة. عام 2008، أدرج معهد "أشوكا" العالمي لإدارة المؤسسات المجتمعية قائمة بأسماء 350 مدرّساً يعلمون مادّة إدارة المؤسسات المجتمعية أو يقومون بأبحاث عنها في أكثر من 35 بلداً، ولم يكن أحدهم من الدول العربية¹²⁴.

بالإضافة، بعض كليات إدارة الأعمال في المنطقة يؤمّن إطاراً لمسؤوليات قطاع الأعمال الاجتماعية. بعض الجامعات مثل الجامعة الأمريكية في القاهرة (AUC)، بدأت بتوفير الدروس والمحاضرات حول أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية. كما أطلقت جامعة AUC برنامجها الجديد حول بناء قدرات برامج المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات، وقد أتى البرنامج نتيجة شراكة بين مركز "جيرهارت" والمعهد الدولي للتعليم التنفيذي بالجامعة وعدد من الشركات الرائدة في المنطقة العربية. ويقدم البرنامج سلسلة مواد حول إدارة الأعمال التنفيذية وفرص التعلم وتبادل الخبرات من الأقران في القطاع.

يتعاون برنامج بناء قدرات برامج المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات مع مركز "الخانندار" للبحث في الأعمال ودراسة الحالات، وهو مركز تابع للجامعة، لنشر أدوات المطلوب توافرها في ما يتعلق بالتأثير المحتمل لإدارة برامج المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات بشكل فعّال. يستضيف مركز "الخانندار" مؤتمرات لعرض دراساته ونشرها، وذلك لجعلها متاحة للنقاش والدراسة على نطاق واسع في المنطقة. كما يقدم ورش عمل لتدريب الطلاب على تحليل دراسة الحالة الاجتماعية. هذه الخدمة الهامة يجب أن تتسع لتشمل الحالات المرتبطة بإدارة المؤسسات المجتمعية.

كما تُقام مسابقات ومنافسات على مستوى الجامعات في المنطقة كوسيلة لتشجيع الابتكار وروح المبادرة بين الشباب.

فمثلاً تُشجّع مسابقات اختيار أفضل مخطّط عمل تكنولوجي بين الجامعات العربية التي تنظمها مؤسسة العلوم والتكنولوجيا العربية بالتنسيق مع شركة "إنتل"، الشباب من الطلاب وأصحاب المشروعات العرب على دمج الابتكارات التكنولوجية مع فرص العمل وربطها بفرص الاستثمار والتمويل¹²⁵. ويذهب الفائزون في المسابقة المقامة في المنطقة لتمثيل الوطن العربي في النهائيات العالمية لمسابقة إدارة مشروعات التكنولوجيا التي تقيمها شركة "إنتل" وجامعة كاليفورنيا - بركلي. في الإطار نفسه، هناك مسابقة تصميم وتطوير مخطّط العمل العربي التي يُعدها معهد "مساوشوستس" للتكنولوجيا (MIT). وهي نتيجة شراكة بين هذا المعهد وقسم البرامج الاجتماعية في مؤسسة عبد اللطيف جميل. وتهدف المسابقة إلى مكافأة المبادرات المبتكرة التي يطلقها طلاب الوطن العربي.

بالرغم من أنه ليس هناك أي مسابقة بين تلك المسابقات موجّهة بالتحديد إلى المؤسسات المجتمعية، إلا أنّ ثلاثة من أصل تسعة فائزين في مباراة مخطّط العمل العربي التي يُجريها معهد MIT عام 2009، قد اقترحوا مؤسسات مجتمعية في ميادين التعليم والصحة والحفاظ على البيئة¹²⁶. إحدى المؤسسات التي وصلت إلى نهائيات المسابقة كانت شركة تعالج مشكلة مخلفات قشّ الأرز في مصر، وتهدف إلى حلّ إحدى المشاكل البيئية في البلاد من خلال إعادة تدوير فضلات الأرز والحصول على مدخول في الوقت نفسه¹²⁷. أمّا معظم من وصلوا إلى النهائيات في مسابقة مخطّط العمل التكنولوجي العربي، فقد قدّموا مبادرات تعالج مشاكل اجتماعية، بما فيها اقتراحات حول خلق طاقة متجدّدة وتوفير خدمات المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات إلى ذوي الاحتياجات الخاصة (متحدى الإعاقه) بالإضافة إلى مختلف الابتكارات الطبية.

وتشمل الجهود الأخرى في المنطقة شبكة "المؤسسات العربية الحاضنة للأعمال" (Arab Incubators) التي أطلقتها مؤسسة محمّد بن راشد المكتوم بالتنسيق مع عدد من المؤسسات في المنطقة. وقد ساهمت الشبكة في ربط الحاضنين بجامعة "الأخوين" في المغرب وبالمعهد العليا للتكنولوجيا في الإمارات العربية المتحدة. وتدعم تلك الشبكة احتضان مبادرات المتخرّجين الشباب وتقديم لهم الدعم للنمو. تعتبر مبادرات كهذه المبادرات أساسية لتعزيز قيام المشروعات، ويجب أن تُعتمد وتُطبّق من قبل جامعات المنطقة كلّها. ومن الضروري كذلك أن تشمل تلك المؤسسات الحاضنة للأعمال جزءاً واضحاً مرتبطاً بالمؤسسات المجتمعية، لأنّ حاجات الرّواد المجتمعيين قد تكون مختلفة عن حاجات أصحاب المشروعات ورّواد الأعمال التقليدية.

في النهاية يبقى التعلّم المرتكز على المجتمع الحلقة المفقودة في معظم جامعات المنطقة ومدارسها. الجامعة الأميركية في القاهرة AUC والجامعة الأميركية في بيروت AUB هما من بين عدد قليل لكن متزايد من جامعات المنطقة التي أضفت طابعاً مؤسّساتياً على "خدمة التعلّم عن بعد" من خلال مركز "غيرهارة" التابع لجامعة AUC ومركز "الالتزام المدني" التابع للجامعة الأميركية في بيروت. ويشكّل مركز "غيرهارة" الأمانة العامة لحلف "معاً" للجامعات العربية من أجل الالتزام المدني الذي تشكّل حديثاً والذي يؤمّن حالياً التدريب والموارد لـ 12 جامعة في سبع بلدان مختلفة.

في المحصلة، يقود أصحاب المشروعات مجموعة استحداثات هامة داخل الأنظمة التعليمية في المنطقة. تلك المبادرات تعالج بعض المسائل الأساسية التي تواجه الشباب إثر انتقالهم من الدراسة إلى سوق العمل حيث يفترض بهم إظهار مهارات تنافسية وتفكير مؤسّساتي وقدرة على الابتكار، سواء أكانوا يتقدّمون إلى وظائف محلية أو عالمية. وطالما أنّ حقل إدارة المؤسّسات المجتمعية يتطوّر داخل المؤسّسات التربوية في جميع أنحاء العالم، فهناك أمل كبير ببروز مبادرات واعدة في المنطقة. وسواء أكان ذلك من خلال تشجيع العمل المستدام والمسؤول اجتماعياً، أو مباشرة من خلال تشجيع الطلاب على الابتكار عبر المسابقات والمؤسّسات الحاضنة، يجب على صانعي السياسات ومسؤولي القطاع الخاص أن يدعموا تلك الجهود كخطوات أولى باتّجاه بناء ثقافة إدارة المؤسّسات المجتمعية العربية.

IV. التوصيات

يوفّر مجال الريادة المجتمعية نقطة الدخول للممارسين في مجال التنمية وصانعي السياسات ورواد الأعمال والفاعلين في المجتمع المدني لتمكينهم من تطوير حلول مستدامة تسمح باستغلال قدرات الشباب العربي. انطلاقاً من البحوث المكتبية والمقابلات الميدانية والاستشارات التي تضمّنت التغذية الراجعة من أشخاص منخرطين في مجال الريادة المجتمعية والمجالات المتعلقة بها في المنطقة، نقترح ثمانية توصيات أساسية لتعزيز الريادة المجتمعية على المستويين الوطني والإقليمي. وتهدف هذه التوصيات أيضاً إلى دعم السياسات والبرامج الفعّالة المتعلقة بالشباب البعيدة الأمد والقصيرة الأمد على حد سواء.

تمّ التركيز في التقرير على الممارسات الناجحة ذات الصلة بالتوصيات المحددة أدناه، ويجب أن توفّر هذه الممارسات نقطة انطلاق يتمّ البناء عليها والتعلّم منها. تتطلب كافة التوصيات تعاوناً من قبل أصحاب المصالح المتعدّدين كي يتمّ تطبيقها بفعالية. غير أنّ هذا التقرير يقترح فاعلين يتمتعون بالأولوية ويستطيعون تسلّم زمام القيادة وتنسيق الجهود في نطاق كل من هذه التوصيات.

التوصية 1: تحديد تعريف ومسمى واضح للريادة المجتمعية في الوطن العربي
الجهات الفاعلة الأساسية: كيانات الريادة المجتمعية والاستثمار المجتمعي على الصعيد الإقليمي والعالمي تتمتع الريادة المجتمعية بقدرات قوية في الوطن العربي، غير أنّه لم يتمّ إدخال هذا المفهوم وهذا المصطلح في اللغة العربية بشكل كامل حتى الآن. لذا يتعيّن على منظمات الريادة المجتمعية الإقليمية والعالمية، بدعم من الشركاء المحليين أن تتفق على مصطلح عربي محدد يمكنه أن يوفّر تعريفاً أكبر على أهمية هذا المجال، وأن يشكّل إطار عمل لتعزيز تواجده هذه الريادة المجتمعية وفعاليتها. إن استعمال المصطلحات العربية مثل "الريادة الاجتماعية" أو "الريادة المجتمعية" (التي استخدمت في هذا التقرير مثلاً) أو "الإبداع الاجتماعي" قد يؤدي إلى سوء فهم. وبالتأكيد يشكل تحديد مصطلح جديد في أي لغة عملية اجتماعية متواصلة تتطلب وقتاً وتفكيراً جماعياً. في نهاية الأمر، سيعطي هذا الجهد الأهمية للمصطلح المذكور ولمفهومه وتعريفه بشكل أفضل في المجتمعات العربية.

التوصية 2: وضع المعايير المرجعية لقياس العائدات والآثار الاجتماعية والبيئية
الجهات الفاعلة الأساسية: كيانات الريادة المجتمعية والاستثمار المجتمعي على الصعيدين الإقليمي والعالمي

يبحث المستثمرون المجتمعيون عن طرق جديدة لتقييم عائداتهم المالية والاجتماعية بأسلوب واضح ومعياري وشفاف. أخذين هذا الأمر بعين الاعتبار، يتعيّن على المؤسّسات المجتمعية والمستثمرين المجتمعيين في المنطقة اللجوء بشكل متزايد إلى أدوات وخدمات قياس من شأنها أن تسمح لهم بتقييم فعالية مبادرات وجهود معينة. يمكن أن يتم ذلك من خلال البناء على الأدوات المتوفرة حالياً الخاصة بالعائد على الاستثمار المجتمعي الحالي، والتي تقيس الفوائد والتكاليف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. فضلاً عن ذلك، يتعيّن على صانعي السياسات، والمؤسّسات المجتمعية، والمستفيدين، الانخراط بشكل فاعل في عملية البحث عن طرق جديدة لقياس آثار المشروعات من أجل تحقيق نتائج على الصعيدين الكمي والكيفي.

التوصية 3: دعم حاضنات المؤسّسات المجتمعية وصناديق الأموال الابتدائية التي تستهدف المؤسّسات المجتمعية الناشئة التي يديرها الشباب

الجهات الفاعلة الأساسية: قطاع الشركات والهيئات الدولية المانحة والمؤسّسات والأفراد القادرين يشكّل دعم المؤسّسات المجتمعية الناشئة المبتكرة عنصراً حاسماً لتعزيز فرص النجاح والإستدامة لهذه الجهود. يمكن أن توفّر حاضنات الأعمال للمشروعات الناشئة الخدمات المجانية أمّ المدعومة مثل البنية الأساسية المشتركة، والدعم القانوني، والمحاسبي، وتخطيط الأعمال الاجتماعية، والإدارة، والتوجيه القيادي، والتوثيق، وتقييم الأثر، وتوفير التمويل الأولي من خلال صناديق الاستثمار الأولية الخاصة بالمؤسّسات المجتمعية الناشئة. تمّ تحديد هذه الاحتياجات في هذا التقرير انطلاقاً من النماذج القائمة سواء على الصعيد العالمي أم في المنطقة (وفقاً للاحتياجات المعينة ووضع الكيان المحتضن) يتعيّن أن يستمر الاحتضان ثلاث سنوات كحد أقصى. بعد انقضاء هذه الفترة، يجب أن تتطوّر المؤسّسة المجتمعية المحتضنة لتصبح كياناً قانونياً مستقلاً.

التوصية 4: تقييم الجدوى الاقتصادية لإنشاء صناديق وطنية تدعم تعميم ونشر التجارب الناجحة
الجهات الفاعلة الأساسية: المؤسّسات والأفراد القادرين والجهات الدولية المانحة قد يتبيّن أن تكرار نطاق المبادرات أو توسيع أثرها على مستوى قاعدة الهرم أمر تحويلي على صعيد التنمية. إن صندوق التكرار الوطني هو نموذج تمويلي بين القطاعين العام والخاص يطبّق

على مستوى الدولة. وهو يتلقى المنح والاستثمارات من مجموعة متنوعة من الوكالات الإنمائية، والمستثمرين المجتمعيين، وفعالي الخير ذوي الإمكانيات الكبيرة، لتوجيهها للأنشطة التي تبين أنها أنشطة تخدم قاعدة الهرم. يجب أن تبرهن هذه الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات المجتمعية عن نجاح مثبت، وأن تستوفي المعايير الاجتماعية ومعايير قابلية التوسع التي يحددها الصندوق على حد سواء.

يوصي هذا التقرير بدراسة لتقييم الجدوى والنطاق لإطلاق نموذج صندوق تكرار وطني.

التوصية 5: إنشاء منتدى إقليمي للاستثمار المجتمعي لتوسيع نطاق المبادرات الشبابية

الجهات الفاعلة الأساسية: قطاع الشركات وصانعي السياسات ومؤسسات وكيانات الاستثمار المجتمعي

تتوفر على المستوى الإقليمي أيضاً إمكانات كبيرة لتحسين

التفاعل الذي يمكنه أن يدعم نمو المؤسسات ويعزز التمويل الأكثر استراتيجية. قد يشكل قادة الشركات المسؤولين اجتماعياً مثلاً أعلى يقتدي به الشباب المنخرطين في مجال المؤسسات المجتمعية. كما يمكنهم أن يكونوا لاعبين أساسيين في تعزيز البيئة التنافسية والعدالة لنمو وتطور المؤسسات المجتمعية.

إن قيام منتدى سنوي يوسع نطاق الاستثمار، ويقوده مثل هؤلاء القادة، ويهدف بشكل أساسي إلى مطابقة المبادرات

الشبابية الحالية الناجحة مع المستثمرين المجتمعيين من أجل توفير المزيد من التمويل، قد يشكل علامة فارقة مهمة

على صعيد العمل في هذا المجال. قد يجمع مثل هذا المنتدى بين المستثمرين المجتمعيين وفعالي الخير ومستثمري الأموال

للمشروعات الطموحة وبين المؤسسات المجتمعية الصغيرة في منصة مشتركة. وقد يهدف هذا المنتدى إلى مطابقة العرض

والطلب لتحويلها نحو الاستثمارات الأكثر فعالية مع توفير جهود مبتكرة ومستدامة على الأرض. كما ومن شأن مثل هذا

المنتدى أن يوفر فرصاً لتعلم الخبرات ونشر التوعية بين البلدان.

التوصية 6: تحسين تنسيق جهود أصحاب المصالح المتعددين

الجهات الفاعلة الأساسية: كيانات الريادة المجتمعية الإقليمية والعالمية والاستثمار المجتمعي

يظهر تداخل ملحوظ بين قطاع الشركات والحكومات والرواد المجتمعيين العاملين على معالجة تحديات التنمية المشتركة في الوطن العربي. للحرص على تفادي إهدار الموارد وتخصيصها بشكل فعال، يمكن تحسين التنسيق في المجالات التالية:

• التعاون الشامل لعدة قطاعات في الوكالات الحكومية:

يتعين دمج الريادة المجتمعية في الآليات الوطنية الحالية من أجل اختبار الأفكار والأنشطة ومناقشتها وتنسيقها

بين القطاعات. يمكن أن تتضمن الوكالات الحكومية التي تدعم النمو الشبابي ممثلين من الكيانات العامة أم الخاصة في المناقشات حول القوانين والأنظمة المقترحة، إمّا من خلال توسيع نطاق مشاركة لجان التنسيق القائمة، أو من خلال إقامة حوارات شراكة جديدة بين القطاعين العام والخاص.

بين الرواد المجتمعيين وقطاع الشركات: يمكن تعزيز جهود التنسيق والتشبيك بين الرواد المجتمعيين/المؤسسات المجتمعية في قطاعات وصناعات مماثلة. بدأ عدد من الشركات الكبرى يدرك الإمكانيات الاستراتيجية للأسواق في قاعدة الهرم، وقد بدأ بتطوير منتجات وخدمات لهؤلاء المستهلكين ذوي الدخل المنخفض. وتبرهن الأمثلة الدولية أنه يمكن أن يكون لهذه الجهود أثراً أكبر عندما يتم تطبيقها بالتعاون مع المؤسسات المجتمعية أو عندما تقودها هذه الأخيرة.

بين كيانات الريادة المجتمعية على المستويين الوطني والإقليمي: تظهر حاجة لإنشاء شبكات على المستوى

الوطني والمستوى الشامل لعدة بلدان والمستوى الإقليمي. إن شبكات الريادة المجتمعية الراهنة محدودة من حيث

عمق واتساع إنتشارها في الوطن العربي. ستساهم الشبكات الأصيلية والممولة محلياً في الملكية المحلية

لمفهوم الريادة المجتمعية وستطال الرواد المجتمعيين في بلدان أو في مناطق وقطاعات معينة داخل البلد الواحد،

من غير المنضمين للشبكات العالمية القائمة حالياً. يجب أن يتم ذلك بالتنسيق مع الشبكات القائمة العاملة في

المنطقة.

بين الرواد المجتمعيين في مختلف المناطق (فيما بين بلدان الجنوب وعلى الصعيد العالمي): يشكل تبادل المعرفة

والتجارب بين عدة مناطق بين الرواد المجتمعيين خطوة

تالية عملية ومهمة. سيؤدي هذا التبادل إلى إقامة أطر عمل للانخراط وتبادل المعرفة وإقامة شبكات تنسيق من شأنها أن تفيد الرواد المجتمعيين المهتمين بتعلم دروس

وممارسات جيدة. كما وسيكتسب هؤلاء الرواد المزيد من التواجد الملحوظ وسيعززون شبكتهم الدولية من الزملاء والمتعاونين المحتملين.

التوصية 7: عقد جلسات الحوار في مجال السياسات الوطنية والإقليمية بشأن أطر العمل القانونية

الجهات الفاعلة الأساسية: الحكومات الوطنية وصانعي السياسات

قد تجمع جلسات الحوار والطاولات المستديرة حول السياسات في هذا المجال فيما بين الحكومات الوطنية، وصانعي

السياسات، والرواد المجتمعيين، وقطاع الشركات، وصناديق الاستثمار المجتمعي، والمناحين الدوليين.

ستعالج البنود الأولية في جدول الأعمال مسألتين أساسيتين تتعلقان بالتحديات القانونية التي تواجه الريادة المجتمعية في المنطقة:

• إدخال نماذج قانونية هجينة لتشجيع المؤسسات المجتمعية: يجب أن تهدف جلسات الحوار في مجال السياسات إلى إنتاج خطة عمل حول إدخال هياكل قانونية مساعدة بشكل أكبر للمؤسسات المجتمعية خلال مراحل نشأتها ونموها وتوسيع نطاقها. ستتضمن جلسات الحوار هذه تحاليل في العمق للقوانين والأنظمة الراهنة من أجل تحديد التعديلات الضرورية، أو من أجل تقديم أفكار جديدة حول السياسات التي قد تساعد المشروعات على تلبية إحتياجات مجتمعاتها بشكل أفضل والنهوض بالاقتصادات المحلية.

• إدخال أطر عمل قانونية لتشجيع إنشاء صناديق استثمار

مجتمعية: يجب أن تهدف جلسات الحوار في مجال السياسات إلى إنتاج خطة عمل حول إدخال هياكل قانونية

في الوطن العربي تكون مساعدة بشكل أكبر للاستثمار المجتمعي. يجب أن تتضمن جلسات الحوار تحليلاً في

العمق للنماذج العالمية والقوانين والأنظمة الراهنة من أجل تحديد التعديلات ضرورية واختيار الأفكار حول

الأنظمة الجديدة. كما وستوفر مثل جلسات الحوار هذه فرصاً لتقديم توصيات حول تصميم أطر عمل قانونية

على مستوى البلد من شأنها أن تشجع وجود صناديق الاستثمار المجتمعي سواء من خلال المستثمرين العالميين أم المحليين أم على المستوى البلد.

التوصية 8: تعزيز الطلب والثقافة في مجال الريادة المجتمعية فيما بين الشباب والمجتمعات

الجهات الفاعلة الأساسية: المؤسسات التربوية والإعلامية وشركات التسويق

• تعزيز المبادرات التربوية المتعلقة بالابتكار المجتمعي والانخراط المدني: يمكن للأنظمة التربوية الوطنية أن

تعزز الفرص لبناء الخدمات المجتمعية والمهارات، وأن توفر الدعم الضروري للرواد المجتمعيين الناشئين مثل

الحاضنات والشبكات داخل المجتمع، وأن تعزز روح المبادرة و الريادية من خلال تسليط الضوء على الريادة

المجتمعية وتشجيعها. يبرز دور مهم في الأمد المتوسط إلى البعيد للمؤسسات التربوية في المراحل التربوية الأساسية

والثانوية والعلية. يمكن دمج الريادة المجتمعية في دروس منهجية تشمل عدة اختصاصات ومواضيع لمساعدة الطلاب على تطوير مجموعات المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في مجال الأعمال وفي المجال الاجتماعي على حد سواء.

إدخال العلامات التعريفية والمحددة الخاصة بالريادة

المجتمعية: تستطيع المؤسسات المجتمعية المعروفة رسمياً المساعدة في تعزيز الوعي الثقافي من خلال إدخال

علامات محددة للمنتجات والخدمات. ومن خلال اتباع نموذج قطاع التجارة العادلة، تشكل العلامات المعروفة

عالمياً، والتي تشير أن منتجاً عربياً ما وهو مراعى لمعايير "للمؤسسات المجتمعية" والتي تأخذ في الاعتبار المعايير

الاجتماعية والبيئية، وغيرها، طريقة لنشر التواجد الملحوظ لمجال الريادة المجتمعية بين الجمهور وأثرها

على المجتمعات المحلية. قد تؤثر الدعاية في نشر التوعية وزيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها

المؤسسات المجتمعية. كما ومن شأن ذلك أن يوفر محفزات لقطاع الشركات لتستثمر في المؤسسات المجتمعية كي

تستفيد من هذا الطلب المتزايد من المستهلكين.

أخيراً، سيعتمد أي تقدم في مجال تنمية الشباب العرب على التعاون المشترك فيما بين المؤسسات على المستوى الوطني،

وعلى التعاون بين البلدان على المستوى الإقليمي. حان الوقت أمام اللاعبين الدوليين كي ينتهزوا الفرصة ويقوموا

بالتأثير على إمكانات هذه الشراكات واستغلالها. إن الريادة المجتمعية تشكل منصة للقيام بذلك. ومن أجل ذلك يتعين

على الجهات المؤسسية الفاعلة العمل معاً لخلق بيئة داعمة للابتكار والنمو في مجال النمو المستدام. كما يجب أن يسعى

قادة الحكومات والأعمال والمجتمع المدني وراء سبل جديدة لتحديد الممارسات الجيدة الناشئة في المنطقة و حول العالم واعتمادها.

تم اقتراح التوصيات في هذا التقرير من أجل تسهيل نمو التحالفات المؤسسية الضرورية بهدف الاستفادة من الريادة

المجتمعية، وتعزيز الفرص الاقتصادية للشباب العربي، وتحضير المنطقة لدمجها بشكل كامل في الاقتصاد العالمي

المتغير بشكل سريع.

الملحق: الأفراد والمنظمات المشاركة

المبدعون والرواد المجتمعيون العرب الذين تمت مقابلتهم

استفادت اجتماعات الطاولة المستديرة حول الريادة المجتمعية التي تم تنظيمها في القاهرة وعمّان وبيروت من مشاركة عدد من أهم الخبراء والرواد المجتمعيين في المنطقة. فضلاً عن ذلك، تم الاتصال بشكل فردي بالأطراف الأخرى التي لم تتمكن من المشاركة في اجتماعات الطاولة المستديرة، إما عبر خلال الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني. ونود أن نشكرهم على رؤيتهم ولتخصيصهم من وقتهم القيم وللعمل الذي يقومون به من أجل بلدانهم ومن أجل المنطقة. ونود أن نخص بالشكر السيدة سارينا بيغيس Sarina Beges لمساهماتها القيمة ودعمها.

محمد الأندلسي	جمعية الجسر، المغرب
بول أبي راشد	جمعية الأرض - لبنان
مريم أبو عدس	حبر، الأردن
عريب الفاعوري	تمويلكم، الأردن
روان الزين	تعليقة، الأردن
صلاح عرفة	الجمعية العامة للهجرة الداخلية، مصر
مجدي عزيز	مؤسسة تنوير للتعليم والتنمية، مصر
سارة بيضون	ساراز باغ، Sarah's Bag لبنان
سمر دودين	جمعية تكوين وجمعية رواد، الأردن
مروى الدالي	مؤسسة وقفية المعادي الأهلية، مصر
رغد الإبراشي	جمعية عشانك يا بلدي للتنمية المستدامة، مصر
ديما الخوري	إنجاز، لبنان
عصام غنيم	جمعية المبرّة، مصر
زياد حمزة	معسكر عمارين، الأردن
مها هلال	جمعية "نحو التقدم" ومركز مصدر التعلم، مصر
على حسين	منظمة النجدة السريعة للأمراض المزمنة، مصر
سهام إبراهيم	Chronic diseases
عزه كامل	مؤسسة طفولتي، مصر
رامي مهداوي	جمعية ألوان وأوتار، مصر
كمال مزوق	منتدى المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، الضفة الغربية
عماد مبارك	سوق الطيب، لبنان
دافيد منير نبتي	مؤسسة حرية الرأي والتعبير، مصر
ندين عقلا	جمعية روتسبايس
فيروز عمر	مركز سكون لإعادة التأهيل، لبنان
طارق رمضان	مؤسسة قلب كبير، مصر
جاكلين صفير	مؤسسة التنمية المجتمعية في كوم الأحمر، مصر
ساني كوزمان	مؤسسة مدد، الضفة الغربية
رنوى يحيى	كاريتاس، مصر
ربيع زريقات	معسكرات التعبير الرقمي العربي، مصر
	مبادرة ذكرى، الأردن

المنظمات الأساسية التي تمت مقابلتها

ساهم عدد من الأفراد بتقديم وقتهم وعطاءاتهم خلال القيام بالأبحاث اللازمة وإعداد هذا التقرير سواء عبر الاجتماعات الشخصية أم عبر الإتصالات عبر الهاتف أم البريد الإلكتروني:

رانيا عبدالباقي سنابل	شبكة التمويل الأصغر بالبلدان العربية، مصر
جوليا أسعد	غرامين - جميل، الإمارات العربية المتحدة
هانبا عسود	مبادرة نسيج للتنمية المجتمعية - شباب، الأردن
مروان عورتاني	منتدى المؤسسات العربية الداعمة، الضفة الغربية
فيرجينيا باريرو	نيو فنتشورز - معهد موارد العالم، الولايات المتحدة الأمريكية
سارينا بيغيس	معهد سينرجوس، الولايات المتحدة الأمريكية
إدوارد باكينغهام	لمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال - في فرنسا
لورا كالانان	شركة ماكينزي وشركائه، الولايات المتحدة الأمريكية
كريم البيار	المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني، الولايات المتحدة الأمريكية
منى السيد	مؤسسة التجارة العادلة في مصر
أحمد عزة	إنديفور، مصر
طوني فغالي	الجامعة الأمريكية في بيروت، لبنان
وليد حنا	الرئيس السابق لشبكة مستثمرى قطاع العمل العربي
هبة حندوسه	أستاذة والكتابة الأساسية، تقرير التنمية البشرية في مصر
هلا خطاب	الجامعة البريطانية في مصر
نسرین هينا	مبادرات نسيج للتنمية المجتمعية - شباب، الأردن
منيرة حب الله	معهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية الجامعة الأمريكية في بيروت، لبنان
رندال كمبنور	شبكة أسبن للمنخرطين في مجال التنمية، الولايات المتحدة الأمريكية
طارق ككتانه	الجامعة الأمريكية في بيروت، لبنان
جورج خلف	معهد سينرجوس، الولايات المتحدة الأمريكية
رامي خوري	معهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية، الجامعة الأمريكية في بيروت، لبنان
منير مبسوط	الجامعة الأمريكية في بيروت، لبنان
بريدجيت ماكنامير	مؤسسة سكول، الولايات المتحدة الأمريكية
كاثرين ميليجان	مؤسسة شواب للريادة المجتمعية، سويسرا
منى موسى	منتدى إم أي تي العالمي للشركات الناشئة للمنطقة العربية، لبنان
دايل مورفي	كلية دبي للإدارة الحكومية
جوناثان أورتمان	مؤسسة كوفمان
صقيب رشيد	أبراج كابيتال، دبي، الإمارات العربية المتحدة
سام رايد	صندوق الأعمال الشعبية، الولايات المتحدة الأمريكية
سهى النجار	مبادرات نسيج للتنمية المجتمعية - شباب، الأردن
بيتر ريلينغ	معهد أسبن، الولايات المتحدة الأمريكية
زينة سواف	معهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية الجامعة الأمريكية في بيروت، لبنان
سكوت شيرمور	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
أنكور شاه	صندوق أكومون، دبي، الإمارات العربية المتحدة
صحبة صبحاني	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الولايات المتحدة الأمريكية
لويس ستيفينسون	المركز الكندي للأبحاث التنموية الدولية، مصر
نبيل طرزي	نزل وادي فينان البيئي، الأردن
كريس والكر	التحالف العالمي من أجل تحسين التغذية، سويسرا
جميل واين	أشوكا، الوطن العربي، مصر
جويل يريك	الجامعة الأمريكية في بيروت، لبنان
فيليب زغيب	الجامعة الأمريكية في بيروت، لبنان

لمنظمات الأساسية في اجتماع الطاولة المستديرة حول "الريادة المجتمعية والاستثمار المجتمعي في الشرق الأوسط"

الذي عقد في مدينة واشنطن:

1. نود أن نعبر عن الشكر الجزيل للمنظمات التالية لمشاركتها في اجتماع الطاولة المستديرة حول "الريادة المجتمعية والاستثمار المجتمعي في الشرق الأوسط" الذي عقد في مقر معهد بروكينغز في 23/02/2010.

- شركة أكوانتابيليتي
- أشوكا
- شبكة أسبن للمنخرطين في مجال التنمية
- معهد أسبن
- شبكات كل العالم
- مركز آرثر أم. بلانك لروح المبادرة في جامعة بابسون
- مكتب الديمقراطية وحقوق الإنسان بوزارة الخارجية الأمريكية
- مبادرة دبي لكلية دبي للإدارة الحكومية بجامعة هارفارد
- مؤسسة التعليم من أجل التوظيف
- مشروع المساعدة على الإصلاح، برنامج الاقتصاد العالمي والتنمية في معهد بروكينغز
- مؤسسة باراغوايا
- شبكة كليات إدارة الأعمال العالمية
- مبادرة الشراكة العالمية، وزارة الخارجية الأمريكية
- مؤسسة التمويل الدولية
- مكتب شؤون العمل الدولية، وزارة العمل الأمريكية
- مؤسسة كوفمان
- كلية كينيدي بجامعة هارفارد
- شركة "ميكنج سنس إنترناشيونال"
- مؤسسة ميرسي كوريس
- مجموعة مونيتور
- شبكة تعليم روح المبادرة
- مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط، وزارة الخارجية الأمريكية
- مكتب الشؤون التجارية والأعمال بوزارة الخارجية الأمريكية
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
- المؤتمر العالمي للمسلمين الداعمين للأعمال الإنسانية
- مؤسسة سكول
- الوكالة الأميركية للتنمية الدولية

الحواشي

⁶قاعدة بيانات لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي www.oecd.org/dac/stats/idsonline

⁷أنظر هومي خاراس "العمل على المساعدة، خطوات لتفعيل المساعدة" Action on Aid: steps towards making aid more effective (واشنطن: مركز ولفنسون للتنمية في معهد بروكينغز، 2009) 4-5 [http://www.brookings.edu/~rc/reports/2009/04_aid_kharas/04_aid_kharas.pdf](http://www.brookings.edu/~/rc/reports/2009/04_aid_kharas/04_aid_kharas.pdf) هومي خاراس، "قياس كلفة تقلب المساعدة" Measuring the Cost of Aid Volatility ورقة العمل الثالثة لمركز ولفنسون للتنمية (واشنطن: مركز ولفنسون للتنمية في معهد بروكينغز، 2008) www.brookings.edu/papers/2008/07_aid_volatility_kharas.aspx

⁸هومي خاراس "العمل على المساعدة" Action on Aid

⁹اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا "تقرير حول الاستثمارات الأجنبية المباشرة" (نيويورك، الأمم المتحدة، 2009) <http://www.escwa.un.org/information/publlications/edit/upload/edgd-09-TP2.pdf>

¹⁰جينيفر بريمر Jennifer Bremer "البر الإسلامي: إحياء الأنماط التقليدية لبناء العدالة الاجتماعية" (عرض، المؤتمر السنوي الخامس لمركز الدراسات الإسلام والديمقراطية، واشنطن دي. سي، أيار 28_29، 2004) http://csidonline.org/documents/pdf/5th_Annual_Conference-Bremer_paper.pdf

¹¹أنظر ج. غريغوري ديس J. Gregory Dees "معنى الريادة المجتمعية" Meaning of Social Entrepreneurship http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/J_Gregory_Deas_dp4012.pdf ج. غريغوري ديس "Social Entrepreneurship: Social Ventures as Learning Laboratories, 'innovations'" (دافوس وكامبريدج: مطبوعات كلوسترز وأم. أي. تي، 2009) http://www.caseatduke.org/documents/Articles-Research/INNOVATIONS-Davos-2009_Deas.pdf

بول لايت، البحث عن الريادة المجتمعية Search for Social Entrepreneurship (واشنطن، معهد بروكينغز، 2008) 11-15. Social Entrepreneurship Center for the Advancement of Social Entrepreneurship مركز تطوير الريادة المجتمعية

¹قاعدة بيانات مكتب الإحصاء الأمريكية <http://www.census.gov/ipc/www/idb>. تشير هذه

التوقعات للسكان في منتصف عام 2010 بالنسبة للبلدان التالية: الجزائر، البحرين، مصر، إيران، العراق، الأردن، الكويت، ليبيا، لبنان، المغرب (بما في ذلك الصحراء الغربية) عمان، قطر، المملكة العربية السعودية، سوريا، تونس، الإمارات العربية المتحدة، الضفة الغربية وقطاع غزة واليمن.

²برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية: تحديات أمن الإنسان في البلدان العربية (نيويورك، المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2009). علي عبد القادر وخليل بوسماعيل، تحديات التنمية في المنطقة العربية: مقارنة التنمية الإنسانية (القاهرة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وجامعة الدول العربية، 2009)، ص. 32-33.

³توفر تقارير ممارسة أنشطة الأعمال في العالم العربي 2010 (واشنطن: البنك الدولي، 2009) التي يتم إعدادها سنوياً من قبل البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية منذ العام 2003. "قياساً كميّاً للأنظمة التي ترعى بدء النشاط التجاري واستخراج التراخيص واستخدام العمال وتسجيل الملكية والحصول على الإعتمادات وحماية المستثمرين ودفع الضرائب، والتجارة عبر الحدود وتنفيذ العقود وتصفية النشاط التجاري، كما يتم تطبيقها على المشاريع الصغرى والمتوسطة الحجم. أنظر: www.doingbusiness.org.

⁴يتعين على البلدان القيام بالإصلاحات في ثلاثة مجالات من المجالات العشر التي يتم تقييمها في قياس تنظيم الأعمال ليتم تصنيفها "كأفضل مصلح" ولتحسين تصنيفها في ملحق "سهولة ممارسة الأعمال" الذي يوفره قياس تنظيم الأعمال

⁵أنظر نافتيج ديلون Navtej Dhillon. باول داير Paul Dyer جيل الانتظار: لمحة عن الانتقال من الدراسة إلى العمل ومن العمل لتكوين أسرة في جيل الانتظار: وعد لم يتحقق لشباب الشرق الأوسط، في النسخة المنقحة من قبل نافتيج ديلون Navtej Dhillon وطارق يوسف (واشنطن دي. سي: مطابع معهد بروكينغز، 2009) نافتيج ديلون وآخرون، مستبعدون وقت الرخاء، متضررون وقت الأزمة: تشغيل الأسواق للشباب في الشرق الأوسط" تقرير "مبادرة شباب الشرق الأوسط"، (واشنطن: مركز ولفنسون للتنمية في معهد بروكينغز بالتعاون مع كلية دبي للإدارة الحكومية، 2009).

(CASE) . كلية فوكا للأعمال في جامعة ديوك "تنمية حقل الريادة المجتمعية" Developing the field of Social Entrepreneurship . (دورهام، جامعة ديوك، 2008). أليكس نيكولز وكاتي فاراو "The Landscape of social investment: A holistic Topology of Opportunities and Challenges" "لمحة عامة عن الاستثمار الاجتماعي، دراسة كاملة عن الفرص والتحديات" ورقة عمل مركز سكول للريادة الاجتماعية (أكسفورد: كلية سعيد لإدارة الأعمال في جامعة أكسفورد)7. روجيه أل. مارتين وسالي أوزبيرغ: "الريادة المجتمعية: تعريف الحالة" Social Entrepreneurship: the Case for Definition مجلة ستانفورد للابتكار الاجتماعي Stanford Social Entrepreneurship: A critical review of the concept, journal of world business ومورديث ميكلين، Innovation Review 5 Social Entrepreneurship: A critical review of the concept, journal of world business "الريادة المجتمعية: مراجعة دقيقة للمفهوم" مجلة الأعمال العالمية 41. رقم 1 (2006): 56-65.

¹² "ما هي الريادة المجتمعية؟" CASE <http://case. duke.org/about/whatisocialentrepreneurship>

¹³ معايير الاختيار، أشوكا، <http://www.ashoka.org/support/criteria>

¹⁴ كريستيان سيلوس Christian Seelos وجوانا ماير Johanna Mair "الريادة المجتمعية: مساهمة الرواد الأفراد في التنمية المستدامة" The Contribution of Individual Entrepreneurs to Sustainable Development "ورقة عمل كلية الأعمال في كلية الدراسات العليا للأعمال 553، (مدريد: كلية الدراسات العليا للأعمال بجامعة نافارا، 2004) لايت، البحث عن الريادة المجتمعية Search for Social Entrepreneurship.

¹⁵ معهد مونيتور Monitor، الاستثمار من أجل الأثر الاجتماعي والبيئي: تصميم لتحفيز صناعة ناشئة Investing for Social and Environmental Impact: A Design for Catalyzing an Emerging Industry, 2009 (سان فرانسيسكو: معهد مونيتور، 2009)

¹⁶ في ما يتعلق بالخط الثلاثي المحصلة، أنظر جون أليكينغتون، Cannibals with Forks: the Triple bottom line of

21st Century Business (غابريولا آيلاند، بي.سي: مطبوعات نيو سوسايتي، 1999). كذلك أنظر أندرو سافيتز Karl Weber, The Andrew Savitz مع كارل فيبير Karl Weber, The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies are Acheiving Economic, Social and Environmental Success and How You Can Too (سان فرانسيسكو، جوسي باس Jossey-Bass, 2006). في ما يتعلق باقتراح القيمة الإجمالية Blended Value . أنظر Jed Emerson جيد إيميرسون. The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns" (California Management Review كاليفورنيا للإدارة 45 رقم 4 (2003) كذلك أنظر www.blendedvalue.org في ما يتعلق بالعائد الاجتماعي من الاستثمار، أنظر مكتب القطاع الثالث غير الربحي في الحكومة، "دليل إلى العائد الاجتماعي من الاستثمار، A Guide to Social return on Investment (لندن، مطبوعات Society media . 2009). كذلك أنظر جيد إيميرسون Jed Emerson . جاي واشويتز Jay Wachowics وسوزي شون Suzi Chun. "العائد الاجتماعي من الاستثمار: استكشاف مظاهر خلق القيمة في القطاع غير الربحي" Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector، (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: صندوق تنمية المؤسسات روبرتس Roberts Enterprise Development Fund, 1999)

¹⁷ "كريم البيار" الإطار القانوني والتنظيمي الذي يرفع الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط: الفرص والتحديات والسير قدماً" the Legal and Regulatory Framework Governing Social Entrepreneurship in the Middle East: Opportunities, Challenges and the Way Forward . (مذكرة معلومات أساسية غير منشورة تم إعدادها من قبل مبادرة شباب الشرق الأوسط، المركز الدولي للقانون غير الربحي، 2010)

¹⁸ عمل منظمة الابتكارات في المشاركة المدنية Innovations in Civic Partnership في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، <http://www.icicp.org/ht/d/sp/i/8689/pid/8689>

¹⁹ إن جماعة الممارسين هم مجموعة من الأشخاص يتشاطرون اهتماماً مشتركاً أو مجموعة المشاكل أو شغفاً حول موضوع معين، ويقومون بتعميق معرفتهم وخبرتهم في هذا المجال من خلال التفاعل بشكل مستمر. إتيين وينغير Etienne Wenger. ريشارد مكدورميت Richard McDermott. ووليام أم سنايدر William M. Snyder. Cultivating Communities of

Practice: A Guide to Managing Knowledge، بناء جماعات الممارسات: دليل لإدارة المعرفة (بوسطن مطبوعات كلية هارفرد للأعمال، 2002). 4.

²⁰ أنظر الملحق لمراجعة لائحة الأسماء والمنظمات التي شاركت في إجتماعات الطاولة المستديرة.

²¹ يظهر بحث بواسطة نيكسيس في اللغة الإنجليزية عن مصادر جديدة لعبارة "الريادة المجتمعية" زيادة شعبية المفهوم خلال السنوات الخمس الماضية. أعطى البحث 2,145 نتيجة تتضمن هذه العبارة بين السادس من نيسان 2009 والخامس من نيسان 2010. مع زيادة في النتائج عن السنوات الماضية، حيث سجل البحث بين السادس من نيسان 2005 والخامس من نيسان 2006، 562 نتيجة.

²² دافيد بورنستاين David Bornstein. كيف تغير العالم: الريادة المجتمعية وقوة الأفكار الجديدة How to Change the World: Social Entrepreneurship and the Power of New Ideas (نيويورك، مطبوعات جامعة أكسفورد، 2007) 6-3. أليكس نيكولز Alex Nicholls. الريادة المجتمعية: أنماط جديدة للتغيير الاجتماعي المستديم Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change (نيويورك، مطبوعات جامعة أكسفورد، 2006) 9-8.

²³ طورت سيكيم أساليب الزراعة الحيوية التي تعتمد على الزرع العضوي وتحسين التنوع الزراعي الإحيائي وعدم إنتاج أي نفايات غير قابلة للإستعمال.

²⁴ أعطت عبارات أخرى مثل "رائد مجتمعي" النتيجة ذاتها.

²⁵ تم ذكر هذه الملاحظة خلال إجتماعات الطاولة المستديرة والمقابلات مع الرواد المجتمعيين في مصر والأردن ولبنان في تشرين الأول وتشرين الثاني 2009.

²⁶ أنشأت أشوكا مكتباً في القاهرة في العام 2003 وقد إنتخبت منذ إنشائها 49 زميل. إنتخبت مؤسسة شواب للريادة المجتمعية أول زميل لها في الشرق الأوسط في العام 2004 وقد إنتخبت منذ ذلك الوقت 8 زملاء. في العام 2009، إنتخبت المنظمات التالية أول زميل لها في الشرق الأوسط: منظمة سينرجوس للمبدعين الاجتماعيين في الوطن العربي (22 زميل)، مؤسسة سكول (زميلين) ومنظمة إيكوينغ غرين (زميل). تجدر الإشارة إلى أنه هناك البعض القليل من الرواد المجتمعيين الذين تم الاعتراف بهم من قبل أكثر من منظمة واحدة.

²⁷ تم الحصول على معظم المداخلات اللاحقة من المواد المتوفرة على المواقع الإلكترونية لكل من أشوكا، مؤسسة سكول، مؤسسة شواب، سينرجوس وإيكوينغ غرين. تم الولوج إلى كافة المواد في آذار/مارس 2010.

²⁸ على سبيل المثال، يصف وائل حميدان مؤسس إندي أكت وهي منظمة تدعم عمل الناشطين الاجتماعيين في لبنان والعالم العربي وتوفر أدوار نموذجية يقتدى بها في المجتمعات المحلية، كيف أن مشاهدة الناشطين الاجتماعيين في برامج قناة أم.تي.في. عندما كان في الخامسة عشر من العمر شكلت منعطفاً حاسماً لتحفيز إهتمامه بحماية البيئة وصقلت آراءه حول أهمية الناشطين الاجتماعيين كمثال يقتدى به. أنظر وائل حميدان، أشوكا، <http://ashoka.org/whmaidan>

²⁹ فيروز عمر، أشوكا، <http://ashoka.org/fellow/5667>

³⁰ عصام غنيم، أشوكا، <http://ashoka.org/node/4317>

³¹ سامي جميل، أشوكا، <http://ashoka.org/fellow/4320>

³² يختار برنامج سينرجوس للمبدعين الاجتماعيين في العالم العربي من البلدان الخمس السابقين فقط.

³³ أنظر على سبيل المثال، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومعهد التخطيط القومي (مصر) وتقرير التنمية الإنسانية في مصر 2005. اختيار مستقبلاً، نحو عقد اجتماعي جديد، (نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2005)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تحديات أمن الإنسان في البلدان العربية.

³⁴ شركة تبادل معلومات التمويل الأصغر- المكس وسنابل، 2008 تقرير تحليل ووضع المعايير الخاصة بالتمويل الأصغر 2009 http://www.themix.org/sites/default/files/Arab%20Microfinance%20-%20and%20Benchmarking%20Report%20-%20English_2.pdf في ما يتعلق بالاهتمام المتزايد الذي يناله هذا القطاع في المنطقة، أنظر أيضاً سيمون زادا وأليكس ماكغليفرافي ودارين روفير "التنافس المسؤول في العالم العربي 2009" (لندن، شركة أكاونتابلتي 2009 AccountAbility).

³⁵ المكس وسنابل، التقرير الثالث لتحليل ووضع المعايير الخاصة بالتمويل الأصغر Arab Microfinance 2008

37 مقابلة الكاتب مع شركة غرامين-جميل العربية المحدودة للتمويل الأصغر في آذار 2010

38 لمعرفة المزيد عن المؤسسات التي لا تنشأ الربح المعززة بالإقتراض، أنظر جون إلكينغتون وبامبلا هارتيجان: قوة الأشخاص غير العقلانيين: كيف ينشأ الرواد المجتمعيون أسواقاً تغير العالم The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World (بوسطن: مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، 2008). كذلك راجع "حول الأنماط التنظيمية" About the Organizational Models . مؤسسة شواب للريادة المجتمعية، <http://schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Profiles/Abouttheorganizationalmodels/index.htm>

39 حول المنظمات غير الربحية المنخرطة في مجال الأعمال أنظر غريغوري ديس وجيد أيميرسون وبيتر إيكونومي، المنظمات غير الربحية المنخرطة في مجال الأعمال: أدوات للرواد المجتمعيين A Toolkit for Social Entrepreneurs (هوبوكين، ن.ج. / ويلي، 2001). حول المؤسسات المجتمعية أنظر محمد يونس: «البنزس» الاجتماعي ومستقبل الرأسمالية من أجل عالم لا فقر فيه (نيويورك: بابليك أفارين، 2008)

أسست سعاد زيرا، الرائدة المجتمعية المعترف بها من قبل سينرجوس، مؤسسة التنمية المستدامة كما وأنشأت وفاء الزروقي المعترف بها أيضاً من قبل سينرجوس جمعية النساء الحرفيات في جبال الأطلس العليا Association for Women's Traditional Handicraft in the High Atlas Mountains "سعدية زيرا، المغرب، سينرجوس <http://synergos.org/bios/saadia-zrira.htm> وفاء الزروقي، المغرب، سينرجوس <http://synergos.org/bios/wafazerrouki.htm>

40 نيلز بوسما وجوناثان ليفي "المرصد العالمي لريادة الأعمال" 2009 التقرير العالمي (كلية بابسون، جامعة الحقوق، جامعة ريكجافيك Reykjavik وكلية لندن لإدارة الأعمال، 2010). 50. <http://www.gemconsortium.org/article.aspx?id=1378>

41 حول سيكيم Sekem أنظر إلكينغتون وهارتيجان، "قوة الأشخاص غير العقلانيين: كيف ينشأ الرواد المجتمعيون أسواقاً تغير العالم" The Power of Unreasonable

People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World. 44-49. حول شراكة غرامين-جميل أنظر المناقشة أدناه في "دور قطاع الشركات".

42 تم اقتباس هذه الملاحظة خلال اجتماعات الطاولة المستديرة والمقابلات مع الرواد المجتمعيين في مصر والأردن ولبنان في تشرين الأول وتشرين الثاني 2009

43 راجع المرجع السابق

44 من إحدى المسائل المهمة العديدة التي يواجهها المجتمع المدني في البلدان العربية، مسألة ما إذا كانت المنظمات غير الربحية مخرطة لاستعمال القروض التجارية. نظرياً، كونها كيان قانوني مسجل، يجب أن تتمكن المنظمات غير الربحية من الحصول على قرض تجاري مثلها مثل أي شركة أم فرد. غير أن القوانين العربية تلزم الصمت إزاء مسألة القروض التجارية، ونظراً للقيود الموضوعية على جمع الأموال المحلية والأجنبية، يبدو العديد من قادة المنظمات غير الربحية والمصرفيين غير واثقين من قانونية الإقتراض التجاري. فضلاً عن ذلك، فيما تمنع معظم القوانين العربية "المضاربات المالية" بالنسبة للمنظمات غير الربحية، لا يزال هذا المصطلح غير محدد ويمكن تفسيره ليشمل الإقتراض التجاري "البيار"، إطار العمل القانوني والتنظيمي الذي يرفع الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط".

45 أطلقت عدة مناهذ إعلامية دولية أقسام إرسال إعلامية وأقساماً إلكترونية مخصصة لعرض عمل الرواد المجتمعيين. على سبيل المثال، في حزيران/يونيو 2009، بثت قناة بي بي سي العالمية فقرة عن الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط، سلطت فيها الضوء على عمل ثلاث رواد إجتماعيين من مصر، لبنان والصفة الغربية وغزة. بيتر داي، "الرواد المجتمعيين" بي بي سي العالمية، 16 حزيران/يونيو 2009. http://www.bbc.co.uk/worldservice/business/2009/06/090616_globalbusiness_160609.shtml

على الصعيد العالمي، قامت كل من بي بي سي للأخبار العالمية ونيوزيك وشيل منافسة "التحدي العالمي" السنوي منذ العام 2005، من المشاركين في "التحدي العالمي" مشاريع ريادية وأعمال صغيرة منخرطة في مجال المشاريع المبتكرة "على الصعيد الشعبي". للمزيد من المعلومات أنظر <http://theworldchallenge.co.uk>. هناك أيضاً مشروع إعلامي ناشط آخر وهو سلسلة "كن التغيير" "Be the Change" الخاص بقناة سي أن أن العالمية، والذي يقدم منصة عامة لست مشاركين يعملون على مؤسسات مجتمعية في تانزانيا وكمبوديا وتايلاند وغانا والهند. للمزيد من المعلومات حول "كن التغيير"

"Be the Change" أنظر

<http://edition.cnn.com/CNN/Programs/bethechange>

46 تم الاعتراف بمنظمة سوق تل Souktel من قبل برنامج سينرجوس للمبدعين الاجتماعيين في العالم، المنتدى الاقتصادي العالمي حول الشرق الأوسط، وجائزة الملك عبدالله الثاني للإنجاز والإبداع الشبابي.

47 معهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية "الشباب المصري يعيد إختراع المشاركة المدنية، نحو أشكال جديدة من الخدمة العامة" Young Egyptians Reinvent Civic Engagement ، الشباب في مذكرة السياسة العامة للعالم العربي Youth in the Arab World Policy Memo (بيروت، الجامعة الأمريكية في بيروت، 2008) http://aub.edu.lb/ifi/public_policy/arab_youth/Documents/ifi_ay_memo01-lbrahim.pdf

48 تم إقتباس هذه الملاحظة خلال إجتماع الطاولة المستديرة مع الرواد المجتمعيين المصريين في القاهرة في تشرين الأول 2009.

49 القيادة تتكلم "Leadership speaks" (الجلسة العلنية، المنتدى الخامس للعتاء الإسلامي، نحو بناء عالم أفضل من خلال آفاق جديدة واستراتيجيات سليمة"، الدوحة، آذار 22-21 2010)

50 أنظر أندرو ولك Andrew Wolk، "تعزيز الريادة المجتمعية: توصيات لصانعي السياسات والوكالات الحكومية" Advancing Social Entrepreneurship: Recommendations for Policy Makers and Government Agencies (كوينستاون، أم.دي. معهد أسبن والأسباب الحذرية 2008 . Root Cause)

51 الشركات التعاونية للمصلحة الجماعية، "منظم الشركات التعاونية للمصلحة الجماعية" <http://www.cic-regulator.gov.uk/aboutUs.shtml>

52 ألغى القانون الأردني الذي يرفع الشركات الصادر في كانون الأول (شهر) 2008 الشركات التي لا تنشأ الربح وإشترط تسجيل كافة الشركات القائمة كشركات مميزة. يتضمن مشروع القانون الذي يتم إقتراحه لإستبدال القانون الحالي الذي يرفع المنظمات غير الحكومية المصرية (قانون رقم 84/2002) حكماً، في حال تم التصديق عليه، قد يلغي بشكل فعّال الشركات التي لا تنشأ

الربح من خلال إشتراط أن يتم القيام بأي نشاط لأي مؤسسة أو منظمة في المؤسسة أو المنظمة. البيار، "إطار العمل القانوني والتنظيمي الذي يرفع الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط".

53 أفضل الممارسات في سياسة المبادرة: المؤتمر العربي والإقليمي للممارسين والعلماء Best Practices in Entrepreneurship Policy: Arab Regional Conference of Practitioners and Scholars ، مؤتمر تم تنظيمه من قبل معهد ليغاتوم Legatum وكلية دبي للإدارة الحكومية، 20-19 تشرين الثاني 2009.

54 هذا الأمر مهم جداً لمؤسسات التمويل الأصغر، التي هي ربما أفضل ما يؤدي إلى العمل كتعاونيات. غير أنه، في المنطقة، لا تزال مؤسسات التمويل الأصغر التي تمت هيكلتها كتعاونيات محدودة بشكل أساسي في سوريا والصفة الغربية وغزة وموريتانيا. (المقابلة التي قام بها الكاتب مع سنابل في تشرين الثاني 2009). كما ذكرنا أعلاه، هناك تعاونيات في الأردن والمغرب تم الاعتراف بها عالمياً من قبل المنظمات الداعمة للريادة المجتمعية لعمليها في مجال تعزيز سبل عيش العمال الريفيين والمزارعين، غير أن هذا الأمر يشكل إستثناءً بدل أن يكون المعيار.

55 تمت صياغة هذه المراجع والمراجع اللاحقة إلى البيئية التنظيمية والقوانين المحددة التي ترفع المنظمات غير الربحية في الشرق الأوسط من قبل: البيار: "إطار القانوني والتنظيمي الذي يرفع الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط"

56 جمهورية اليمن، المادة 2 من قانون رقم 1 لسنة 2001. الإمارات العربية المتحدة، المادة 3 من القانون الإتحادي رقم 2 لسنة 2000. قد يمنح وزير الشؤون الاجتماعية إعفاءً من هذا الشرط. إن عدد الأعضاء المطلوب هو 5. دولة قطر، المادة 1 من القانون رقم 12 لسنة 2004.

57 للمزيد من المناقشات حول هذه المقاربات، أنظر السلسلة القانونية لفريق الاستدامة الذاتية والمؤسسات غير الربحية (NESST) Legal Series The Nonprofit Enterprise) and Self-Sustainability Team. على سبيل المثال، سانتياغو مازيو Santiago Mazzeo ونيكول إيتشارت Nicole Etchart، "الإطار القانوني والتنظيمي للتمويل الذاتي الخاص بـ"سي أس أو CSO في الأرجنتين"، السلسلة القانونية لفريق الاستدامة الذاتية والمؤسسات غير الربحية (NESST) (سانتياغو، شيلي، السلسلة القانونية لفريق الاستدامة الذاتية والمؤسسات غير الربحية (NESST). 2009).

⁵⁸ يحرص فريق الاستدامة الذاتية والمؤسسات غير الربحية (NESST) على الإشارة إلى أنه من المستحيل تحديد أي إطار عمل هو الأفضل بشكل فوري. يقترح الفريق تقييم المقاربات المختلفة بناءً على أربع معايير: تعقيد الإدارة والتنفيذ، التأثيرات على تحصيل العائدات، التأثيرات على القطاع التجاري، والتأثيرات على القطاع غير الربحي (وبشكل ضمني، القدرة على التمويل الذاتي). على سبيل المثال، قد تكون الضريبة الشاملة الأسهل للإدارة وقد يكون مصدر الدخل الأصعب للإدارة، إذ أن هذا الأخير هو الأكثر ترجيحاً لإبقاء المؤسسات غير الربحية "تصب اهتمامها على النشاطات التي تفيد الصالح العام".

⁵⁹ مؤسسة التجارة العادلة في مصر، في مقابلة مع الكاتب، تشرين الثاني 2009.

⁶⁰ البيار: الإطار القانوني والتنظيمي الذي يرفع الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط

⁶¹ جمهورية مصر العربية، المادة 13 من قانون رقم 84 لسنة 2002.

⁶² السلطة الفلسطينية، المادة 14 من قانون رقم 1 لسنة 2000.

⁶³ الجمهورية اللبنانية، المادة 17 من قانون الجمعيات لسنة 1909.

⁶⁴ صندوق أكويوم، في مقابلة مع الكاتب وفي المراسلات الإلكترونية مع الكاتب، تشرين الأول 2009. بدأ الصندوق الآخر للاستثمار العالمي الكبير بعملياته مؤخراً في المنطقة هو التحالف العالمي من أجل تحسين التغذية الذي يستثمر مع صناديق الاستثمار الاجتماعية على الصعيد العالمي لتمويل الريادة المجتمعية التي تركز على توفير التغذية المحسنة لأسواق قاع الهرم. حالياً، لا يتمتع التحالف العالمي من أجل تحسين التغذية بكيان قانوني منفصل وهو يعمل من خلال شراكة مع برنامج الأغذية العالمي في مصر. وفي الوقت الراهن، لن يقوم التحالف العالمي من أجل تحسين التغذية بأي استثمار لصناديق اقتراض أو استثمار بالأسهم في المنطقة. المراسلات الإلكترونية للتحالف العالمي من أجل تحسين التغذية مع الكاتب في آذار 2010.

⁶⁵ للمناقشة حول توقيت وكيفية إدخال خدمات التمويل التطوعي في مؤسسات التمويل الأصغر في البلدان النامية، أنظر "إدخال التمويل الأصغر في مؤسسات التمويل الأصغر، كيف ومتى Introducing Savings in Microcredits"

Institutions: When and How " سلسلة Focus فوكيس رقم 8، (واشنطن: المجموعة الإستشارية لمساعدة الفقراء 1997).
<http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2553/FN8.pdf>

⁶⁶ على سبيل المثال، بعد أن تم وضع القانون الذي يسمح لمؤسسات التمويل الأصغر بتقديم خدمات ودائع التوفير في اليمن، إرتفع عدد الزبائن على صعيد حسابات التوفير في مصرف الأمل للتمويل الأصغر ليصل إلى نسبة 49% من عدد الزبائن الإجمالي. تشكل اليوم الودائع الإجمالية حوالي 30% من الحقيبة الإجمالية للقروض. فضلاً عن ذلك، أطلقت مؤسسات التمويل الأصغر صندوق للمستثمرين الخاصين لتعبئة رأس المال اليمني، الذي إدخر إلتزامات بقيمة تصل إلى 2.8 مليون دولار من قبل الأفراد. مقابلة الكاتب مع صلتك Silatech في آذار / مارس 2010.

⁶⁷ علاء عباسي وآخرون، (القدرة على الحصول على التمويل: الاعتماد الأصغر والخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية المملكة الأردنية الهاشمية" (واشنطن: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2009). 14.
http://www.cgap.org/gm/document-1.1.1.1304/jordan_Diagnostic_Report_2009.pdf

⁶⁸ صعود وهبوط وانتعاش قطاع التمويل الأصغر في المغرب (واشنطن: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2009). 14.
http://www.cgap.org/gm/document-1.9.41164/BR_Microfinance_Sector_Morocco.pdf

⁶⁹ كزافيه ريبيل Xavier Reille النمو غير المستدام: نظرة على أصول أزمة تعثر التمويل الأصغر في المغرب" بوابة التمويل الأصغر، 21 كانون الثاني 2010.
<http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.26.12518>

⁷⁰ أنظر هيلموت ك. أنهيبير Helmut K, Anheier وليستر أم. سالومون Lester M. Salomon، "التطوع في المنظور الدولي: المقاربة الأساسية" - Volunteering in Cross-National Perspective: Initial Comparison and Contemporary Problems. 62. المشاكل المعاصرة. 43-66 (1999).

⁷¹ صندوق الإبداع الاجتماعي Social Innovation Fund. مؤسسة الخدمة المجتمعية والوطنية،
<http://www.nationalservice.gov/about/serveamerica/innovation.asp>

⁷² أنظر "لندن 2010"، المؤسسة المجتمعية في لندن Social Enterprise London
<http://www.sel.org.uk/2010.aspx>

⁷³ جمهورية مصر العربية، المادة 51 من القانون رقم 84 لسنة 2002

⁷⁴ المملكة الأردنية، المادة 22 من القانون رقم 51 لسنة 2001

⁷⁵ جمهورية اليمن، المادة 21 من القانون رقم 1 لسنة 2001
⁷⁶ جمهورية اليمن، المادتين 18 و 21 من القانون رقم 1 لسنة 2001

⁷⁷ أنظر لينكلاتورز Linklaters، "تعزيز الريادة المجتمعية. العوائق القانونية والتنظيمية والضريبية: دراسة مقارنة" Fostering Social Entrepreneurship. Legal, Regulatory, and Tax Barriers: A Comparative Study" (عرض، المنتدى الاقتصادي العالمي، دافوس، سويسرا، كانون الأول 2006)

⁷⁸ تم إقتباس هذه الملاحظة خلال إجتماعات الطاولة المستديرة والمقابلات مع الرواد المجتمعيين في مصر والأردن ولبنان في تشرين الأول وتشرين الثاني 2009.

⁷⁹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مقابلة مع الكاتب، تشرين الأول 2009. المؤشر المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات من "حوكمة" Hawkamah، بدعم من مؤسسة التمويل الدولية. انظر المؤشر المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات، حوكمة، http://www.hawkamah.org/sectors/listed_companies/esg.html

⁸⁰ نافتيج ديلون وآخرون، "مستبعدون وقت الرخاء، متضررون وقت الأزمة".

⁸¹ أنظر على سبيل المثال، برامج إنطلاق في الشرق الأوسط، المقترسين عن برنامج لايف واير LiveWire الخاص بشركة شيل Shell، في 25 دولة، لتعزيز الريادة المجتمعية عند الشباب.

⁸² جي. إي. أوستين J.E. Austin، تحدي التنسيق: كيف نجحت المؤسسات غير الربحية والأعمال من خلال التحالفات الإستراتيجية، The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeeded through

Strategic Alliances. (سان فرانسيسكو، جوسي باس، 2000). جيب بروغمان Jeb Brugman وسي.كاي براهالاد C.K. Prahalad، "الإنشاء المشترك للإندماج الاجتماعي الجديد للأعمال" Cocreating Business's New Social Compact، مجلة هارفرد لإدارة الأعمال (شباط 2007). جاين نيلسون وبيث جينكينز، الاستثمار في الإبداع الاجتماعي: إستغلال قدرات الشراكة بين المؤسسات والرواد المجتمعيين".
"Investing in Social Innovation Harnessing the potential of Partnership between Corporations and Social Entrepreneurs" ورقة عمل مبادرة المسؤولية الاجتماعية للشركات رقم 20. (كامبريدج، كلية جون أف. كينيدي للإدارة الحكومية، 2006).

⁸³ تتضمن بعض الأمثلة الشهيرة المبادرات التربوية في مصر والأردن ومبادرة مايكروسوفت "شركاء في التعليم" بالتعاون مع وزارات التربية في عدد من الدول العربية لتوفير المهارات التقنية على صعيد التواصل والإعلام للأساتذة، وتقديم الخدمات المالية الهادفة لتوفير آلات الحاسوب وتكنولوجيا الإنترنت للسكان ذات الدخل المنخفض. سجلت مؤسسة إنجاز العرب نمواً ملحوظاً من خلال الاستفادة من قدرات ومواهب موظفي القطاع الخاص.

⁸⁴ أنظر سي كاي براهالاد، الثروة في قاع الهرم The Fortune at the Bottom of the Pyramid (مطبوعات Saddle River، نيو جيرسي. دار النشر في كلية وارتون)، كذلك أنظر ستيفورت أل. هارت، الرأسمالية على مفترق الطرق : محاذاة الأعمال التجارية والأرض والإنسانية Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth and Humanity (Upper Saddle River، نيو جيرسي. دار النشر في كلية وارتون)،

⁸⁵ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حلول قطاع الأعمال للتنمية البشرية (مصر، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2007).
<http://www.undp.org/Portals/0/Business%20Solutions%20Report%20English.pdf>

⁸⁶ للمزيد من المعلومات حول غرامين-جاميلن أنظر
<http://www.grameen-jameel.com>

⁸⁷ صلتك، المراسلات مع الكاتب عبر البريد الإلكتروني في نيسان 2010. تشكل مؤسسة التعليم من أجل التوظيف نمطا

ميدعاً مماثلاً على صعيد التدريب حول العمل بحسب الطلب والاستثمار الاستثمار في الشراكة بين القطاع العام والخاص. تعمل مؤسسة التعليم من أجل التوظيف مع الشركات والصناعات في المنطقة، من خلال تقييم الطلب على المهارات وتوفير التدريب للشباب المصمم خصيصاً وفق هذه المهارات. للمزيد من المعلومات حول مؤسسة التعليم من أجل التوظيف، أنظر <http://www.efefoundation.org>

⁸⁸ للمزيد من المعلومات حول رواد، أنظر <http://www.ruwwad.net>

⁸⁹ إسكندر ليلي، مؤسسة شباب الريادة المجتمعية، www.shwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurship/Profiles/index.htm?sname=0&sorganization=546&area=0&ssector=0&stype=0

⁹⁰ أنشأت جمعية روح الشباب كلية إعادة تدوير غير رسمية وبرنامج تربوي لإعادة التدوير لشباب مؤسسة زبّالين في مصر. أنظر عزّة نعيم، سينرجوس، <http://www.synergos.org/bios/ezzatnaem.htm>

⁹¹ طارق حاتم، شركة ليديك: Providing Electricity, Water, & Sanitation to Shanty towns, Growing Inclusive Markets Case Study توفير الكهرباء والمياه والصرف الصحي لبلدات شانتي في الدار البيضاء، دراسة إفرادية عن تنمية الأسواق الشاملة (نيو يورك، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2007).

⁹² المرجع السابق

⁹³ ابتداءً من العام 2007، تم توظيف 75 شخص من واحة سيوة Siwa في مشاريع شركة نوعية البيئة الدولية وحصل 300 إلى 320 شخص على فرص توفر توليد الدخل كل شهر. كذلك دعت مبادرات شركة نوعية البيئة الدولية في سيوة إلى حماية الموارد الجوفية غير المتجددة، من خلال الحد بشكل فعال من خطط إستصلاح الأراضي من 250,000 فدّان إلى 25,000 فقط (الفدّان الواحد يساوي 1.038 دنم و 4,200 متر مربع). أنظر طارق حاتم، مبادرة التنمية المستدامة في سيوة، "دراسة إفرادية عن تنمية الأسواق الشاملة (نيو يورك، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2007).2.

⁹⁴ المنظّمة الدولية لموئل من أجل البشرية، مقابلة مع الكاتب، آذار 2010.

⁹⁵ نيكولز Nicholls وفاراو Pharao، واقع الاستثمار الاجتماعي The Landscape of Social Investment

⁹⁶ أنظر المبادئ الرئيسية للريادة المجتمعية أعلاه لتحديد الاستثمار المجتمعي، ولمراجعة بعض الآليات لقياس عائد الاستثمار في هذا القطاع الناشئ، بما في ذلك إقتراح القيمة الممزوجة Blended value، وثلاثية المحصلة والعائد الاجتماعي للإستثمار.

⁹⁷ معهد مونيتور Monitor، الاستثمار الاستثمار من أجل الأثر الاجتماعي والبيئي، 15.

⁹⁸ تُقدر مؤسسة شواب للريادة الاجتماعية قيمة سوق الاستثمار الاستثمار الاجتماعي في الولايات المتحدة الاميركية بحوالي ترليون يورو (1.4 ترليون دولار). مجلس جدول الأعمال العالمي حول الريادة المجتمعية: مشروع إقتراح Global Agenda on Social Entrepreneurship: Draft Proposal (غير منشور، مؤسسة شواب للريادة الاجتماعية، 2009)

⁹⁹ يختلف هذا التعريف لـ "الوسطاء" من التعريف الذي أعطاه مايكل شيرتوك وجيف حموي واليوت جاميسون، الذين عرفوا المستثمرين الواسطين "كصناديق رأسمال للمؤسسات مجتمعية، مؤسسات مالية للتنمية المجتمعية، صناديق قروض للمؤسسات الاجتماعية والمؤسسات غير هادفة للربحية، صناديق تنمية دولية صغيرة ومتوسطة الحجم، مشاريع فاعلي الخير والصناديق التعااضدية المسؤولة مجتمعياً." مايكل شيرتوك وجيف حموي واليوت جاميسون، "فجوة التمويل" مجلة ستانفورد للإبداع الاجتماعي 6، رقم 2 (2008). http://www.ssireview.org/images/articles/2008SP_feature_chertok-hamaoui_jamison.pdf

¹⁰⁰ للمزيد من المعلومات حول مبادرة الاستثمار المجتمعي العالمي Global Social Investment Exchange، أنظر <http://gsix.com/AboutUs.aspx>

¹⁰¹ للمزيد من المعلومات حول الشبكة الأفريقية للرواد الاجتماعيين ASEN، أنظر: <http://www.asenetwork.org>

¹⁰² للمزيد من المعلومات حول مجموعة الريادة المجتمعية، انظر <http://www.socialentrepreneurcorps.com>

¹⁰³ كذلك، أنشأت إنديفور، وهي منظّمة غير هادفة للربحية تسعى لدعم الرواد ذات التأثير العالي، أول فرع لها في مصر. للمزيد من المعلومات حول مهمة ونشاطات إنديفور الإقليمية أنظر <http://www.endeavor.org>

¹⁰⁴ فيما تستهدف أشوكا وسنيرجوس المبادرات الأصغر، تدعم مؤسسة سكول المنظّمة ذات الأنشطة المرتكزة أساساً في البلدان النامية ذات العائد السنوي الذي يتخطى المليون دولار. مقابلة مؤسسة سكول مع الكاتب، آب 2009. مراسلات مؤسسة سكول البريدية مع الكاتب، آذار 2010.

¹⁰⁵ علّقت شبكة ملائكة قطاع العمل العربي العمليات في 2008 بسبب بعض الصعوبات التنظيمية والالتزامات التي لم يتم الوفاء بها عقب الأزمة المالية العالمية. فضلاً عن ذلك، حدد بعض من مؤسسي هذه المنظّمة أحد التحدّيات وهو نقص الموارد المطلوبة لمساعدة الرواد الشباب في تخطيط أعمالهم. مقابلة شبكة ملائكة قطاع العمل العربي مع الكاتب، تشرين الثاني 2009.

¹⁰⁶ الشركات السعودية والمسؤولية الاجتماعية: التحدّيات والسير قدماً "جدة في المملكة العربية السعودية ولوند في السويد: شركة تمكين للإستشارة في مجال التنمية والإدارة والمعهد الدولي للإقتصادات البيئية الصناعية Tamkeen Development and Management Consulting and International Institute for Industrial Environmental Economics, 20-21 (2007).

¹⁰⁷ مؤسسة شواب للريادة الاجتماعية "مجلس جدول الأعمال العالمي حول الريادة المجتمعية: مشروع إقتراح" Global Agenda on Social Entrepreneurship: Draft Proposal (غير منشور، مؤسسة شواب للريادة الاجتماعية، 2009).

¹⁰⁸ حوكمة الشركات في أبراج: لمحّة (عرض، المؤتمر السنوي الثالث لمنظّمة حوكمة، الدوحة، 10 تشرين الثاني 2008). http://abraaj.com/mediacenter/Files/presentations/Corporate_Governance_in_Abraaj.pdf

¹⁰⁹ منظّمة العمل الدولية، "إجراءات المؤتمر" (الإجراءات، المؤتمر الوطني حول البيئة الملائمة لتنمية المؤسسات المجتمعية في جنوب أفريقيا، جوهانسبيرغ National Conference on the Enabling Environment for Social Enterprise Development is South Africa, Johannesburg

تشرين الأول، 22-23، 2009) http://www.givengain.com/cause_data/images/2027/SA_social_entreprise_conference_Oct_09_proceedings_without_photos.pdf

¹¹⁰ يوفر برنامج الإبداع الاجتماعي للشباب ثلاث أنواع من الخدمات على مراحل للرواد المجتمعيين الشباب، بما في ذلك المعرفة، التمويل والإرشاد. يكمن الهدف في إطلاق منافسة وطنية يتم فيها تحديد 15 رائد مجتمعي ويحصل كل منهم على أموال أولية بقيمة 10,000 دولار. سيتم تطبيق البرنامج بالتعاون مع وزارة التواصل وتكنولوجيا المعلومات في مصر.

¹¹¹ للمزيد من المعلومات عن القمة الرئاسية حول لريادة الأعمال، أنظر <http://entrepreneurship.gov/summit>

¹¹² مؤسسة آغا خان، مقابلة مع الكاتب، آذار 2010.

¹¹³ مقابلة صندوق أكيومن ومؤسسة الملك خالد، مقابلة مع الكاتب، آذار 2010. صندوق أكيومن ومؤسسة الملك خالد: "رأس المال الصبور: الاستثمار في التنمية والقيادة" Patient Capital: Investing in Development and Leadership (عرض، المؤتمر العالمي الثالث الفاعلي الخير المسلمين، 3rd World Congress of Muslim Philanthropists الدوحة، 22 آذار 2010)

¹¹⁴ مقابلة ليندسي كلينتون مع ج. غريغ ديس Greg Dees. ما بعد الربح Beyond Profit <http://beyondprofit.com/?p=164>

¹¹⁵ للمزيد عن شبكة معرفة المؤسسات المجتمعية، أنظر <http://www.seken.org>

¹¹⁶ المرجع السابق

¹¹⁷ أنظر ديبى بروك وسوزان ستينير، "التعليم حول الريادة المجتمعية: هل يحقق هدفه؟" Social Entrepreneurship Education: Is it Achieving its Aims سلسلة أوراق العمل لشبكة بحث العلوم الاجتماعية (2009). <http://ssrn.com/abstract=1344419>

¹¹⁸ مكتب القطاع الثالث، "خطة عمل المؤسسة المجتمعية تسلّق مرتفعات جديدة: Social Entrepreneurship Action Plan

Academy for Social Entrepreneurship, 2008)
<http://www.universitynetwork.org/handbook>

¹²⁵ للمزيد من المعلومات حول المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا: أنظر
<http://www.tbpcastf.net/static/home.html>

¹²⁶ منافسة التكنولوجيا ماساشوستس معهد لأفضل خطة عمل عربية 09-08 (بيروت، منتدى معهد ماساشوستس للتكنولوجيا للمنطقة العربية 2009)

¹²⁷ المتباري النهائي في منافسة التكنولوجيا ماساشوستس معهد لأفضل خطة عمل عربية، في مقابلة مع الكاتب، تشرين الثاني 2009، مقابلة منتدى معهد ماساشوستس للتكنولوجيا للمنطقة العربية مع الكاتب في كانون الثاني 2010.

Scaling New Heights (لندن، مكتب الحكومة، 2006)
http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third_sector/assets/se_action_plan_2006.pdf

¹¹⁹ إن Pittsburgh Area Social Enterprise Committee هو فريق غير رسمي يمثل المنظمات والمؤسسات التي لا تنشأ الربح. ليزا أم. أولسزك وماثيو أس. سيدوريك "دراسة عن تدريب المؤسسات المجتمعية والنماذج الداعمة" A Study of Social Enterprise Training & Support Models (بيتسبورغ: شركة أولسزك للإستشارات الإدارية، 2003).
<http://www.olszak.com/nonprofitconsulting/nonprofitresources/studyofsetrainingandsupport-models.aspx>

¹²⁰ روجي هان Roger Hahn المؤسسات المجتمعية تتوجه إلى القطاع المدرسي: البرامج القائمة على الكليات في الصدارة: Social Enterprise Goes to School
Campus-Based Programs Advance the Field
مراسل المؤسسات الاجتماعية
14 reporter آذار 2005,
<http://www.sereporter.com/?q=node/108>

¹²¹ جواد صالحى أصفهاني ونافتيج ديلون، انتقالات الشباب المتعثرة في الشرق الأوسط: إطار عمل لإصلاح السياسة" ورقة العمل الثامنة في مبادرة شباب الشرق الأوسط (مركز ولفنسون للتنمية في معهد بروكنغز بالتعاون مع كلية دبي للإدارة الحكومية، 2008)

¹²² تم تمويل هذا البرنامج من قبل مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط، وزارة الخارجية الأمريكية وبدعم من ICF International. للمزيد من المعلومات حول منتدى النساء السعوديات حول الريادة المجتمعية U.S.-Saudi Women's Entrepreneurship Forum on Social Entrepreneurship أنظر:
<http://us-saudiwomensforum.blogspot.com>

¹²³ للمزيد من المعلومات حول منظمة الطلاب في المشاريع الحرة SIFE أنظر: <http://www.sife.org>

¹²⁴ Debbi D. Brock دبي دي بروك " دليل الموارد التعليمية للكليات المنخرطة في التعليم والأبحاث حول الريادة المجتمعية" Teaching Resources Handbook for Faculty Engaged in Teaching and Research in Social Entrepreneurship (أرلينغتون، أكاديمية آشوكا العالمية للريادة الاجتماعية Arlington, VA : Ashoka's Global



للمزيد من المعلومات عن أعمال مبادرة شباب الشرق الأوسط – صلتك في موضوع الريادة المجتمعية، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني:
<http://www.shababinclusion.org>

صلتك
ص.ب. 34111، الدوحة، قطر
البريد الإلكتروني: info@silatech.com
العنوان الإلكتروني: www.silatech.com

مؤسسة الفكر العربي
ص.ب. 11524، بيروت، لبنان
البريد الإلكتروني: info@arabthought.org
العنوان الإلكتروني: www.arabthought.org

كلية دبي للإدارة الحكومية
برج المؤتمرات، ط 13
ص.ب. 72229، دبي الإمارات العربية المتحدة
البريد الإلكتروني: info@dsg.ae
العنوان الإلكتروني: www.dsg.ae

مركز ولفنسون للتنمية في معهد بروكنغز
1775 جادة ماساشوستس، ش غ
واشنطن العاصمة 20036
هاتف: 001202-797-6000
البريد الإلكتروني:
wolfensohncenter@brookings.edu
العنوان الإلكتروني:
www.brookings.edu/wolfensohncenter



Arab Thought Foundation



@FIKR_Conference
@Arab_Thought