



## عملية ريادة الأعمال الاجتماعية: كيفية خلق فرص جديدة بالسعي الجاد إلى تحقيقها

أيس جوكلو، وجريجوري دي، وبيث باتل اندرسون

نوفمبر 2002

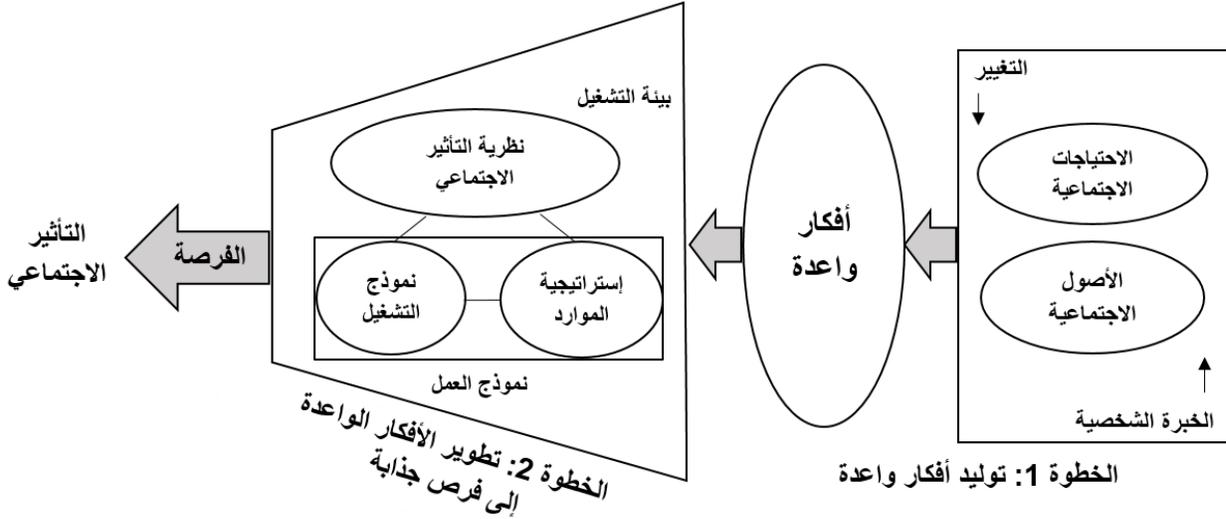
ترجمة: مصطفى طه

تبدأ جميع ممارسات ريادة الأعمال برؤية تتضمن فرصة جذابة.<sup>1</sup> بالنسبة لرواد الأعمال الاجتماعية، الفرصة الجذابة هي فرصة احتمالية نجاحها في إحداث تأثير اجتماعي إيجابي كبيرة بما يكفي لتبرر استثمار الوقت والطاقة والأموال المطلوبة في السعي الجاد لتحقيقها. على الرغم من الأقوال الشائعة، فإن هذه الفرص الجذابة لا تظهر لصاحبها كاملة النضج، وليست مدفونة حولنا كالكثورز المفقودة بانتظار الشخص المحظوظ أو اليقظ بما يكفي ليكتشفها. ولكن هذه الفرص يجب ابتكارها وتطويرها وتنقيحها في عملية مستمرة من التفكير والإبداع. توفر هذه المذكرة نموذجًا لتوجيه رواد الأعمال الاجتماعية خلال عملية خلق هذه الفرص الجديدة بالسعي. تم تصميم هذه المذكرة للمساعدة في زيادة احتمالية نجاح من يفكرون في الخوض في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية، ويمكن أيضًا أن يلجأ إليها من يفكرون في الاستثمار في المشروعات الاجتماعية الجديدة.

يقسم النموذج عملية خلق الفرصة إلى خطوتين أساسيتين: (انظر الشكل رقم 1). أولاً، يقوم رائد الأعمال الاجتماعية بتوليد فكرة واعدة. ثانيًا، يحاول تطوير هذه الفكرة إلى فرصة جذابة. من الطبيعي أن نرى خطوة توليد الفكرة كعمل إبداعي بحت، وأن نرى خطوة تطوير الفكرة كعمل تحليلي ومنطقي فقط. ولكن في الحقيقة فإن كلا الخطوتين تعتمدان على مزيج من الإلهام والبصيرة والتخيل مع البحث والمنطق والتحليل. يمكن توليد الأفكار المبتكرة بطريقة منهجية، بالاعتماد على الملاحظة والاستنتاج المنطقي وكذلك الإبداع.<sup>2</sup> وفي نفس الوقت، تحويل أي فكرة واعدة إلى فرصة عملية جذابة يتطلب عملية مستمرة من الإبداع المصاحب بالتحليل والتجريب، وأحيانًا يتطلب إطلاق المراحل الأولى من المشروع. تمثل في هذه المذكرة عملية التطوير بالفتح. يضيف رواد الأعمال الاجتماعية القيمة الأهم للفكرة في هذه المرحلة من العملية، و تنتج قليل من هذه الأفكار الواعدة في الوصول لنهاية هذا الفتح لتصبح في النهاية فرص جديدة بالسعي على المدى الطويل.

<sup>1</sup> Howard H. Stevenson and David E. Gumpert, "The Heart of Entrepreneurship," Harvard Business Review 1985.

<sup>2</sup> Drucker, Innovation and Entrepreneurship, (New York, 1985), particularly Part I.



### الخطوة الأولى: توليد أفكار واعدة:

تبدأ عملية ريادة الأعمال الاجتماعية بفكرة واعدة. تنشأ الأفكار غالبًا من الخبرة الشخصية لرائد الأعمال، ولكن الخبرة الشخصية ليست العامل الوحيد الذي يمكنه تحفيز رواد الأعمال الاجتماعية علي توليد أفكار جديدة بالاستكشاف والتطوير. فإدراك الاحتياجات الاجتماعية، والأصول الاجتماعية المتوفرة، والتغيرات الحادثة يمكن أيضًا أن يؤدي إلى توليد أفكار واعدة.

**التجربة الشخصية** كثيرًا ما توفر التجربة الشخصية الدافع والإلهام والمعلومات لمرحلة توليد الأفكار. في الطبيعي، تنشأ الكثير من أفكار المشروعات الجديدة الناجحة من الخلفية العلمية لرائد الأعمال، خبرته العملية، وهواياته.<sup>3</sup> كما أن عدم الرضا عن الوضع القائم يقوم عادةً بتحفيز التفكير الإبداعي في ريادة الأعمال، مما يدفع رواد الأعمال إلى البحث عن أساليب جديدة لمواجهة المشاكل والإخفاقات التي يواجهونها بشكل شخصي، أو يشهدونها في نطاق عائلاتهم وأصدقائهم، أو في عملهم. لم يكن جيف كرامر – مدرب المصارعة المتطوع بالمدارس الثانوية، وإحدى مؤسسي مؤسسة فيوتشر فور كيدز "Future For Kids" – لينشئ بوابة إلكترونية لمساعدة الأطفال على استكشاف خياراتهم بعد مرحلة المدرسة الثانوية إن لم يكن قد تفاجأ مرات عديدة بقلة فهم طلاب فريق المصارعة لديه لخياراتهم المتاحة. يمكن أيضًا أن تنتج التجارب الجيدة أفكارًا ريادية. كما حدث مع ستيف ماريوتي، الذي لم يكن لينشئ المؤسسة القومية لتدريس ريادة الأعمال (NFTE) – والتي تقوم بتدريس ريادة الأعمال للشباب المعرضين للخطر – إن لم يختبر بنفسه إحساس التمكين الذي يغمرك عند إنشائك وإدارتك لمشروعك الخاص.<sup>4</sup>

ليس شرطًا أن تكون خبرة رائد الأعمال في نفس مجال مشروعه الجديد. أحيانًا يمكن أن تساعد الخبرة والمعرفة بمجالات أخرى رائد الأعمال على التفكير في طرق جديدة للقيام بالأمر. على سبيل المثال، قام كورتيس سليوا عام 1995 باستخدام خبرته التي اكتسبها من تأسيس وقيادة مجموعة جارديان إنجلز "Guardian Angels" – والتي هي عبارة عن مجموعة من المتطوعين معينين بجعل الشوارع أكثر أمانًا للأطفال والعائلات – لمواجهة مشكلة اجتماعية أخرى وهي جرائم الإنترنت، وخاصة التي تستهدف الأطفال وغيرهم من المجموعات المعرضة للآذى. أسس كورتيس مجموعة سايبير إنجلز

<sup>3</sup> Karl H. Vesper, "New Venture Ideas: Do Not Overlook the Experience Factor," Harvard Business Review 1979.

<sup>4</sup> Steve Mariotti and NFTE, HBS Case # 9-391-169.

"Cyber Angels" مجنداً عدداً من أعضاء مجموعة جارديان إنجلز لتكوين أول فرقة حراسة إلكترونية، والتي تطورت بعد ذلك إلى منظمة معنية بالأمان على شبكة الإنترنت تعمل بشكل متقارب مع وكالات تنفيذ القانون والمدارس والمكتبات ووسائل الإعلام وضحايا الاعتداءات وخبراء الإنترنت لمواجهة جرائم الإنترنت.<sup>5</sup> استطاع كورنيس تطبيق تجربته مع مجموعة جارديان إنجلز في مجال آخر مختلف تماماً بشكل ناجح، مهياً نموذج عمله ليلائم هذا المجال الجديد الذي درسه بعناية مع مرور الوقت.

يمكن أن تشكل الخبرة والتجربة الشخصية دليلاً وأيضاً مرشحاً للأفكار خلال عملية توليدها، موجهةً حدس رائد الأعمال تجاه الأفكار التي تمتلك فرصة أفضل في النجاح. ولكن، على الرغم من فائدتها الواضحة، فإن التجربة والخبرة الشخصية يمكن أن تؤدي بصاحبها إلى بعض التحيزات التي تقلل من نطاق الاحتمالات التي يفكر فيها.<sup>6</sup> أو كما يقول أحد معلمي البوذية "يوجد الكثير من الاحتمالات في عقل المبتدئ، بينما في عقل الخبير، يوجد عدد قليل".<sup>7</sup> لا يستطيع الخبراء التفكير في الاحتمالات التي تبدو بديهية للمبتدئين. على سبيل المثال، ابتكرت ويندي كوب – خريجة جامعة برينستون والتي لا تمتلك خبرة تقريباً في مجال التعليم ما قبل الجامعي – برنامجاً جديداً يتم فيه استقدام خريجين من جميع التخصصات بأفضل الجامعات، وتدريبهم على مهارات التدريس، وتوظيفهم كمدرسين لمدة عامين في مدارس الأحياء الفقيرة. لم تأت هذه الفكرة من خبير في مجال التعليم، وشكك في نجاحها العديد من الأشخاص. و على الرغم من ذلك، قادت تلك الفكرة ويندي كوب إلى تأسيس منظمة تبتش فور أمريكا "Teach For America" والتي عمل بها أكثر من ثمانية آلاف مدرس خلال إثني عشر عاماً. بطبيعة الحال، فإن المبتدئين أكثر عرضة لارتكاب الأخطاء واستخدام أساليب يتبين مع الوقت عدم جدواها. ولكن التحدي هنا أن تمزج انفتاح عقل المبتدئ مع الحكمة التي تتولد من التجربة والخبرة.

**الاحتياجات الاجتماعية** بالرغم من قيمة الخبرة الشخصية، إلا أنها أحياناً ما تكون محدودة وقاصرة على إدراك صاحبها. ومن المفترض أن تستجيب أفكار المشروعات الاجتماعية الحيدة إلى الاحتياجات الفعلية للمجتمع. بالنسبة للمشروعات التجارية، تتمثل هذه الاحتياجات في احتياجات المستهلك التي لا يتم تلبيتها بالشكل الكافي أو غير الملابة على الإطلاق.<sup>8</sup> أحياناً ما ينسى رواد المشروعات هذا المبدأ، نتيجة لتجاربهم مع عصر الانترنت الذي نعيشه، فيسعون لتحقيق الأفكار التي تروق لهم، والتي تفشل في النهاية لكونها ليست جزءاً من واقع السوق واحتياجات المجتمع. بالمثل، فإن رواد المشروعات الاجتماعية يجب أن يفكروا بطريقة أوسع من خبراتهم وأولوياتهم الشخصية أثناء البحث عن أفكار واعدة لتحقيقها، بائنين أفكارهم على فهم واقعي للاحتياجات الاجتماعية.

نقصد هنا بلفظ "الاحتياجات الاجتماعية" هذه الفجوة بين الظروف الاجتماعية المرغوب فيها وبين الواقع. تركز هذه الاحتياجات وتتبع من رؤية لعالم أفضل للبشر وأيضاً من القيم الشخصية. يمكن لهذه القيم أن توفر الحس الأخلاقي الذي يعمل كدافع قوي يحرك رواد الأعمال الاجتماعية وأفكارهم.

بالطبع، يمكن أن تختلف كبشر حول هذه القيم الشخصية، وبالتالي تختلف رؤيتنا حول الحاجات الاجتماعية. بعض هذه القيم تحظى بدعم واسع من مختلف البشر، بينما البعض الآخر هو محل خلاف. على سبيل المثال، تحظى منظمة شير اور سترينث "Share our strength" والتي تهدف إلى القضاء على الجوع في الولايات المتحدة وخارجها بتأييد شبه تام من مختلف البشر، بينما يختلف معارضوا الإجهاض ومؤيدوه حول دعم جهودات منظمة بلاند بارينتهود الأمريكية "planned parenthood" والتي تهدف إلى توفير خدمات الصحة الإنجابية وتحديد وتنظيم النسل على مستوى العالم. لا ينبغي بالطبع أن يتوفر الإجماع حول أي فكرة كي تستحق السعي لتحقيقها. ولكن، يحتاج أي مشروع جاد إلى الدعم والتعاون من قبل الآخرين

<sup>5</sup> Jerry Kitzi, "Recognizing and Assessing New Opportunities", in *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, Dees, Emerson and Economy, ed., (Wiley, 2001) p. 48.

<sup>6</sup> Ellen J. Langer, *Mindfulness*, (Reading, MA, 1989), pp. 20-22

<sup>7</sup> Shunryu Suzuki, *Zen Mind, Beginner's Mind*, (New York, 1970), p. 21

<sup>8</sup> لتوضيح أهمية إشباع احتياجات المستهلك، انظر:

Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York, 1954)

وأيضاً:

Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 1975.

كي ينجح. ولهذا، كي تكون الفكرة واعدة بما يكفي وتحظى بفرصة للنمو والاستمرار، يجب أن يتحلى عدد كافي من المستفيدين منها بالقيم الشخصية والالتزام اللذان دفعنا صاحب الفكرة لمواجهة هذه المشكلة الاجتماعية بعينها.

توضح لنا قصة بنك جرامين كيف أن تحليل الاحتياجات الاجتماعية يمكن ان يقود إلى أفكار واعدة. يتفق الجميع تقريباً على الحاجة إلى مواجهة الفقر في القرى الريفية شديدة الفقر ببנגلاديش. أثناء بحثه عن أفكار لسد هذه الحاجة، قضى أستاذ الاقتصاد محمد يونس وتلاميذه وقتاً طويلاً في هذه القرى. اكتشف محمد يونس وطلابه أن العديد من نساء هذه القرية استطاعوا توليد الدخل لأسرهم من خلال إدارة مشروعات تجارية صغيرة، ولكن هؤلاء النساء لم يستطعن الحصول على قروض بشروط ميسرة لتنمية وتوسيع مشروعاتهن، مما وضع حدًا للدخل الذي يمكنهن توفيره من هذه المشروعات. وهكذا، أثناء بحثهم في كيفية تلبية هذه الحاجة الاجتماعية لتقليل مشكلة الفقر، اكتشف يونس مشكلة أكثر تفصيلاً وهي الحاجة إلى قروض بشروط ميسرة، وخاصةً لنساء القرى، لتوسعة المشروعات التجارية. وطبقاً لتحليلاته وفهمه لهذه الحاجة، توصل إلى فكرة عمل بنك يخدم هذا السوق من خلال أسلوب مبتكر من الإقراض الجماعي. على الرغم من معارضة العديد من أصحاب الفكر المحافظ له لتركيزه على التمكين الاقتصادي للنساء، كان يونس واثقاً من قدرته على إقناع عدد كافي من الأشخاص داخل بنغلاديش وخارجها بأنه يتصدى لحاجة مشروعة. وهكذا، تولدت فكرة واعدة وناجحة نتيجة للبحث عن الحاجات غير الملباة.

**الأصول الاجتماعية** على الرغم من أهمية بناء أفكار المشروعات الاجتماعية الجديدة بُناءً على الاحتياجات الاجتماعية، إلا أنه من المهم الحذر من الإفراط في التركيز على السلبيات. يجادل البعض في أن قطاع العمل الاجتماعي يركز بشدة على احتياجات المجتمع فقط، بينما يمكن أن تنشأ الأفكار الجيدة أيضاً من التركيز على الأصول والمميزات التي يمتلكها ذلك المجتمع. يُبدي جون ماكنايث – الأستاذ بجامعة نورث ويسترن – قلقه من أن هذا التأكيد المستمر على احتياجات المجتمع يمكن أن يقودنا في النهاية إلى الاعتقاد في عجز هذه المجتمعات. يوضح جون الفارق بين "خريطة الاحتياجات الاجتماعية" التي تركز على مشاكل المجتمع كالبطالة وانتشار العصابات والأمية والجريمة واستغلال الأطفال والتشرد، وبين "خريطة الأصول الاجتماعية" التي تستبدل المشاكل المذكورة بأعلى بالتركيز على المشروعات التجارية المحلية والمجموعات الاجتماعية والمدارس وأقسام الشرطة والمراكز الصحية والعقارات المتوفرة وغيرها من الأصول التي يمتلكها المجتمع.<sup>9</sup> تقدم خريطة الأصول الاجتماعية المجتمع في شكل جديد يمكنه إلهام رواد المشروعات الاجتماعية لتوليد أفكار إبداعية جديدة، كان من الممكن ألا يفكروا فيها إن ركزوا على احتياجات المجتمع فقط. على سبيل المثال، وجد يونس وطلابه أثناء بحثهم عن حلول لقرى بنغلاديش أن هذه القرى تمتلك ميزة مهمة مثل روح ريادة المشروعات التجارية التي تميزت بها نساء تلك القرى، مما ساعدهم على الإتيان بفكرة بنك جرامين. ولا ينبغي قصر الأفكار على الأصول المتاحة فقط، ولكن يجب فهم جميع الأصول الملموسة منها وغير الملموسة في المجتمع لتطوير أفكار واعدة.

ومع أن تركيز كلاً من جون ماكنايث ومحمد يونس أثناء تطبيق مفهوم الأصول الاجتماعية كان على تطوير الحي أو القرية، إلا أن تحديد الأصول الاجتماعية المتوفرة يمكن تنفيذه أيضاً بشكل أوسع على مجالات النشاط أو الممارسات، وحتى على المنظمات. مثلاً، تشجع شركة كوميويني تي ويلث فينشرز (CWV) – وهي شركة استشارات متخصصة في مساعدة المؤسسات غير الربحية على إيجاد مصادر جديدة للدخل – المنظمات التي تتعامل معها على التفكير في أصولها بطريقة مختلفة، والنظر إليها كسلع قيمة يمكن إستخدامها لتحقيق ثروة. على سبيل المثال، أثناء عمل الشركة مع إحدى المحطات التابعة لإحدى الإذاعات القومية، ابتكرت الشركة فكرة جديدة وهي إنشاء مقهى للخدمات الإخبارية والتعليمية. وهو مشروع اعتمد على المميزات التي تمتلكها المحطة بالفعل كاسمها المنتشر وبرامجها الإخبارية عالية الجودة وجمهورها المثقف، كما حقق هذا

<sup>9</sup> كمثال على نوعي الخرائط، انظر John F. McKnight. The Careless Society, p.78. ولوصف عام للمنهجية المتبعة أثناء رسم خريطة الأصول الاجتماعية للحي، انظر:

John P. Kretzmann and John F. McKnight, Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets, published by the Center for Urban Affairs and Policy Research, Northwestern University, 1993.

المشروع مهمة المحطة في المناقشة العامة للأحداث الجارية.<sup>10</sup> لم تكن فكرة مشروع كهذا لتظهر إن كان تركيز الشركة منصباً فقط على احتياجات المحطة.

**التغيير** يسعى رواد الأعمال دائماً إلى إحداث تغيير ما. ويصف الاقتصادي جوزيف شامپتر عملية قيادة الأعمال بالعملية التي تحدث ثورة في أنماط الإنتاج في مجالها وتعيد تكوينها بشكل جديد، ولكن إحداث التغيير هو فقط جزء من تلك العملية.<sup>11</sup> بالإضافة إلى إحداث التغيير، فإن رواد الأعمال يستلهمون أفكارهم من التغييرات التي تحيط بهم. في هذا الصدد، ينصح بيتر دراكر رواد الأعمال بقوله " ابحثوا دائماً عن التغيير، استجيبوا له واستغلوه كفرصة لتحقيق أفكاركم".<sup>12</sup> ولذا ينبغي على رواد الأعمال الاجتماعية الذين يسعون إلى توليد أفكار واعدة أن يواكبوا التغييرات المتعلقة بمجالهم. يمكن لهذه التغييرات أن تكون إتجاهات جديدة تتطور بشكل مستمر وبمعدلات مختلفة، كمعدل نمو عدد السكان متحدثي الأسبانية في الولايات المتحدة الأمريكية أو نسبة تواجد الحواسيب الشخصية في المنازل. ويمكن أيضاً لهذه التغييرات أن تكون طفرات أو اضطرابات، كهجمات الحادي عشر من سبتمبر أو تمرير ميثاق تشريعي جديد خاص بالمدارس في إحدى الولايات. يمكن لهذه التغييرات المحفزة للأفكار أن تحدث في العديد من المجالات، كالتركيبة السكانية والقيم والثقافات والتكنولوجيا والبنية الصناعية والسياسات العامة والموضة والمعرفة، وغيرها من المجالات.

يمكن لهذه التغييرات أن تخلق احتياجات اجتماعية أو أصول جديدة، أو كلاهما، مفسحة المجال لاحتمالات جديدة ومشجعة رواد المشروعات الاجتماعية على توليد أفكار جديدة. على سبيل المثال، ألهم نمو المجتمع اللاتيني في ولاية كارولينا الشمالية – وهو ما يُعدّ تغييراً في التركيبة السكانية – رواد الأعمال الاجتماعية في منطقة دور هام لدراسة فكرة إنشاء مؤسسة مالية لتخدم الاحتياجات المالية للمجتمع اللاتيني النامي. تحولت هذه الفكرة الواعدة إلى فرصة مشروع بإنشاء المصرف التعاوني الائتماني للمجتمع اللاتيني، والذي يهدف إلى مساعدة أعضاء هذا المجتمع ليصبحوا مستقلين مادياً. كما ألهم ظهور تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية – وهو تغيير على مستوى التكنولوجيا – رواد الأعمال في بنك جرامين لإنشاء شركة هواتف جديدة حتى يستطيع القرويون التواصل مع العالم الخارجي بشكل أفضل والحصول على المعلومات التي يحتاجونها كأسعار الدجاج في المدينة مثلاً، كما وفر ذلك فرصة مشروع لإحدى نساء القرية، وهي القيام ببيع خدمة الإتصال لجيرانها.

**الخلاصة** يمكن للخبرة الشخصية والاحتياجات الاجتماعية والأصول والتغييرات الحادثة أن تكون عوامل محفزة لإنتاج الأفكار، ولكن حدوث ذلك يتطلب أن يتحلى رائد المشروعات الاجتماعية بعقلية باحثة عن الفرصة، مفتشة باستمرار عن الإمكانات الجديدة لإحداث تأثير اجتماعي إيجابي كبير. يوضح إلين لانجر – الأستاذ بعلم النفس بجامعة هارفرد – ماهية هذه العقلية في دراسة عن سلوك طلاب المدارس تجاه الأشخاص المعاقين. قدم لانجر لهؤلاء الأطفال في بعض الفصول صوراً لشخص مُقعّد، وسألهم عن قدرته على قيادة السيارات، جاءت إجابة غالبية هؤلاء الأطفال بعجز هذا الشخص عن القيادة، وقدموا العديد من التبريرات لهذه الإجابة. في فصول أخرى، كان سؤال لانجر للأطفال مختلفاً، فقد كان عن كيفية قيادة هذا الشخص للسيارات. في خلال وقت بسيط، توصل هؤلاء الطلاب إلى العديد من الأفكار التي يمكن بها لشخص مُقعّد قيادة السيارات.<sup>13</sup> ينبغي لرواد الأعمال الاجتماعية أن يتبنوا هذا السلوك الباحث عن الكيفية، وخاصة أثناء مرحلة توليد الأفكار. كيف يمكنني تحويل خبرتي الشخصية إلى تأثير اجتماعي واسع النطاق؟ كيف يمكنني معالجة مشكلة اجتماعية بعينها أو الاستفادة القصوى من الأصول الاجتماعية المتوفرة لإحداث تأثير اجتماعي؟ كيف يمكنني استغلال التغييرات الحديثة لخلق فرص لتغيير المجتمع؟ يفكر رواد الأعمال الاجتماعية الأكفاء بهذه العقلية أثناء مرحلة تطوير الفكرة، منخرطين في عملية مستمرة من الابتكار والتكيف والتحليل والتعلم طوال الطريق.

<sup>10</sup> لمزيد من المعلومات، انظر: [www.communitywealth.org](http://www.communitywealth.org)

<sup>11</sup> Joseph A. Schumpeter, Capitalism, Socialism, & Democracy, 3<sup>rd</sup> Edition, (New York, 1950).

<sup>12</sup> Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship, (New York, 1985), p. 28.

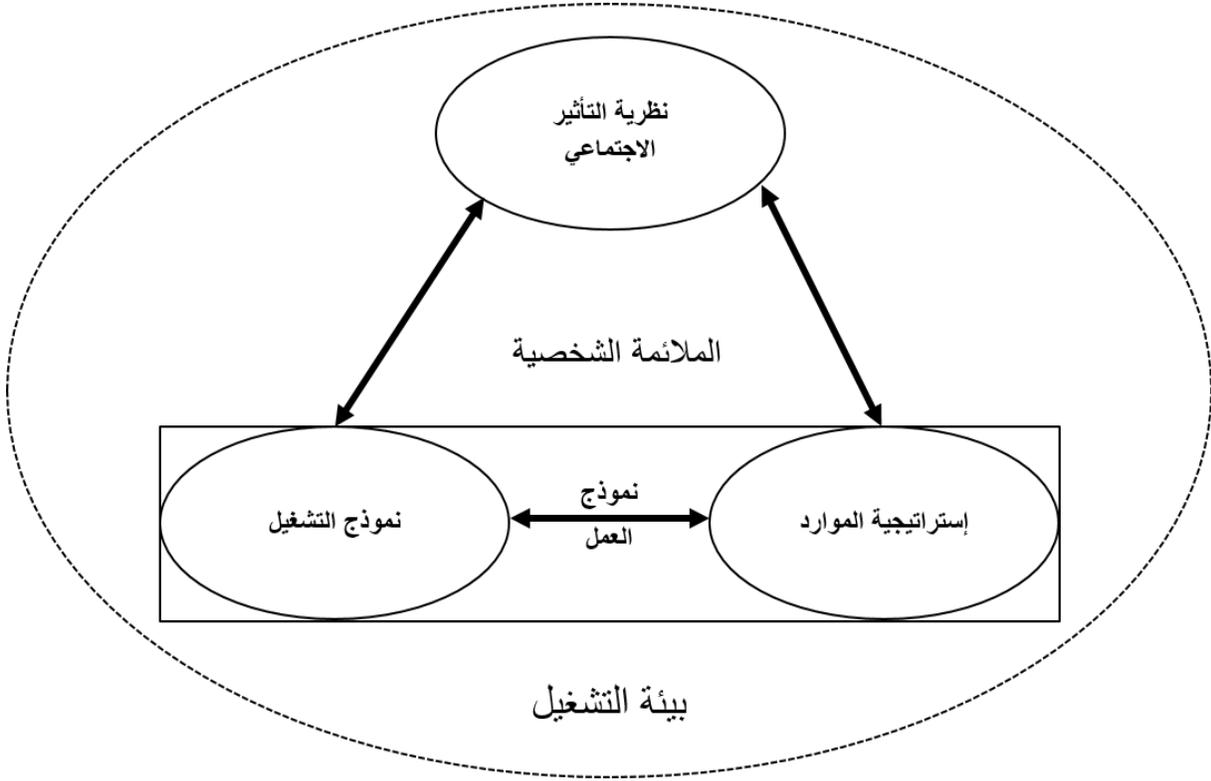
<sup>13</sup> من محادثة مع إحدى المؤلفين عام 1988. ولوصف مختصر انظر:

Ellen Langer, Mindfulness (Reading, MA, 1989), p.168.

## الخطوة الثانية: تطوير الأفكار الواعدة إلى فرص جذابة

على الرغم من قوة الأفكار، إلا أن البشر غالبًا ما يركزون أكثر من اللازم في البداية على تحسين الفكرة وجعلها براءة قدر الإمكان. ولكن كما نوهنا في بداية المذكرة، يكمن التحدي الأكبر في تحويل الفكرة المبدئية إلى فرصة جديدة بالاهتمام. تجمع هذه الخطوة بين التحليل الدقيق والتعديلات الخلاقة حيث يقوم رواد الأعمال الاجتماعية باختبار وتنقيح أفكارهم من خلال مزيج من العمل والبحث. تزداد فرص نجاح تطبيق الفكرة إن كان هذا المزيج من العمل والبحث مبنياً على مجموعة من الافتراضات المعقولة الخاصة بالعناصر التي سيلبي تفصيلها وهي نظرية التأثير الاجتماعي ونموذج العمل والذي يتضمن نموذج تشغيل فعال وإستراتيجية موارد قابلة للتطبيق. تمثل هذه العناصر قلب فكرة أى مشروع اجتماعي له جدوى. يجب أن يمتلك كل عنصر من المزايا ما يكفي ليبدو مقنعاً عند دراسته وحده، كما يجب أن تتسجم هذه العناصر مع بعضها بشكل جيد. بالإضافة إلى ذلك، يجب أثناء صياغة هذه العناصر مراعاة بيئة التشغيل الخارجية، وأيضاً مدى ملائمة الفكرة لرائد المشروع نفسه.

شكل 2: نموذج تطوير الفرصة



**نظرية التأثير الاجتماعي** هناك نظرية تكمن بداخل كل مشروع اجتماعي عن كيفية تحقيق هذا المشروع للتأثير الاجتماعي المراد. تقع هذه النظرية في قلب إستراتيجية المشروع وتجسد مهمة المنظمة القائمة على المشروع وقيمتها. يجب أن تتضمن صياغة هذه النظرية "بياناتاً مقنعة عن كيفية إنتاج معطيات هذا المشروع لسلسلة متعاقبة من النتائج المتوسطة تليها نتائج نهائية، وأيضاً الدلائل التي تم على أساسها توقع تلك السلسلة من النتائج".<sup>14</sup> من خلال هذا التعريف الواضح لأهداف المشروع ووسائل تحقيقها، توفر النظرية أيضاً وصفاً دقيقاً للتأثيرات الاجتماعية النهائية التي تنشدها المنظمة والتي ستتم محاسبتها عليها.<sup>15</sup> تعطي هذه الطريقة في الصياغة فرصة المشروع تعريفاً أكثر دقة من الذي تم إنتاجه في مرحلة تكوين الفكرة، مما يحقق للمشروع الوضوح ووحداية الهدف.

يجب أيضاً لنظرية التأثير الاجتماعي واضحة التفاصيل أن تسمح لرائد الأعمال الاجتماعية باختبار بعض الافتراضات الأساسية التي بُني عليها المشروع. يمكن أن تتم بعض هذه الاختبارات قبل إطلاق المشروع بمقارنة نظرية التأثير الاجتماعي المفترضة بالمعلومات المتوفرة المتعلقة بالمجال، أو بإجراء البحث والتحليل اللازمين. هل النظرية معقولة مقارنةً بما نعرفه حالياً؟ هل يمكن اختبارها بإجراء بحث علمي جديد مع الأخذ في الاعتبار عاملي الوقت والتكلفة؟ وبينما يمكن تجربة بعض الافتراضات قبل مرحلة الإطلاق، إلا أن غيرها من الأفضل أن تتم تجربته أثناء العمل، وهي الحقيقة التي تلائم تفضيل رواد الأعمال للتطبيق والعمل بدلاً من التحليل. ولكن على الرغم من تلك الحاجة وذلك التفضيل، يجب أن يخطط رواد الأعمال لخطوات عملهم بطريقة تمكنهم من اختبار جدوى أكبر عدد ممكن من الافتراضات الأساسية قبل القيام بأي استثمارات ضخمة لا يمكن التراجع عنها.<sup>16</sup> أخيراً، لأنه من الصعب قياس التأثير الاجتماعي المُحقَّق، ولأن رواد الأعمال الاجتماعية يسعون لتحقيق أهداف طويلة المدى وتأثيرات دائمة، فإن عملية الاختبار يمكن أن تأخذ وقتاً طويلاً. يساعد امتلاك نظرية واضحة للتأثير الاجتماعي على تقليل وقت عملية الاختبار وجعلها أكثر تنظيماً.

عملية تحديد نظرية التأثير الاجتماعي وتنقيحها هي عملية مستمرة تدمج الإبداع والتفكير خارج الصندوق بالتحليل المتماسك وتقييم النتائج. على سبيل المثال، توضح لنا مهمة منظمة ذا نانتشر كونسيرفانسي "The nature conservancy" النتائج التي تصبو إليها المؤسسة: الحفاظ على النباتات والحيوانات والمواطن الطبيعية الخاصة بها التي تمثل تنوع الحياة على كوكب الأرض. كانت المقاربة التي اعتمدها المنظمة لتحقيق مهمتها هي شراء المستنقعات والغابات والبراري التي تعيش فيها أنواع معينة من الكائنات أو المجتمعات الطبيعية. طبقاً لنظرية التأثير الاجتماعي الخاصة بالمنظمة، امتلاك هذه الأماكن سيحافظ على الأنواع المعرضة للخطر من خلال حماية مواطنها. كل عام، تزيد المنظمة من مساحة الأراضي التي تقع تحت حمايتها، وهي النتيجة المتوسطة الرئيسية التي تقود في اعتقادهم إلى أهدافهم طويلة المدى. ولكن، في بداية عام 1990، اكتشفت الإدارة الجديدة للمنظمة أن هذه المقاربة لم تكن تحقق التأثير البيئي المراد: فأنواع الكائنات داخل المناطق التي تحميها المنظمة كانت تتناقص، وهو ما كان يحدث في الغالب بسبب تأثير الأنشطة خارج المحميات على الأنشطة داخلها. ولهذا، على الرغم مما حققته المنظمة، فقد اضطرت لتعديل نظرية التأثير الاجتماعي خاصتها، ومراجعة مؤشرات النجاح بها، وتبني إستراتيجية جديدة تركز على تقليل وإنهاء الخطر والحفاظ على الأنظمة البيئية الأكبر بدلاً من مجرد امتلاك وحماية قطع صغيرة من الأرض.<sup>17</sup> كما يوضح هذا المثال، فإن رواد الأعمال الاجتماعية يجب أن يقوموا باختبار نظريات التأثير الاجتماعي خاصتهم ومراجعتها بشكل دوري للتأكد من جدوى الفرصة التي يسعون وراءها.

<sup>14</sup> من اقتباس لبيتر سزانتون، انظر: EMCF: A New Approach at an Old Foundation, HBS Case # 9-302-090, p.4.

<sup>15</sup> An Introduction to Business Planning for Nonprofits, The Bridgespan Group, www.bridgespangroup.org.

<sup>16</sup> McGrath, Rita G. and MacMillan, Ian C., "Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July-August 1995.

<sup>17</sup> Alice Howard and Joan Magretta, "Surviving Success: An Interview with the Nature Conservancy's John Sawhill," Harvard Business Review, September-October 1995, pp. 109-118

وانظر أيضاً:

John Sawhill and David Williamson, "Measuring What Matters in Nonprofits," The McKinsey Quarterly, 2001 Number 2, pp. 16-25.

**نموذج العمل** بالإضافة إلى حاجة أي مشروع اجتماعي إلى نظرية تأثير اجتماعي مقنعة، فإنه يجب دعم فكرة المشروع أيضًا بنموذج عمل منطقي يتكون من نموذج تشغيل فعال مصحوب بإستراتيجية للموارد قابلة للتطبيق. يعمل عنصر نموذج العمل المذكورين جنبًا إلى جنب لتحقيق نظرية التأثير الاجتماعي الخاصة بالمشروع. غالبًا ما يتميز رواد الأعمال الاجتماعية بالإبداع في هذه الخطوة ويضيفون القيمة الأكبر للمشروع أثناء تصميم نموذج العمل. كما نرى مثلًا في مؤسسة هابيتات فور هيو مانيتي "Habitat for Humanity"، وكيف يعمل نموذج تشغيل المؤسسة وإستراتيجيتها للموارد معًا لتوفير فرص امتلاك المنازل لمحدودي الدخل وتوفير فرص للتطوع ذات قيمة لأفراد المجتمع. يقوم نموذج تشغيل مؤسسة هابيتات على بناء ملاك المنازل المستقبليين لمنازلهم بمساعدة متطوعين هواة وتحت إشراف مجموعة من الحرفيين المهرة. يتم حشد القوى العاملة في بناء المنازل عن طريق المكاتب المحلية التابعة للمؤسسة والتي ترتبط بشراكة مع الكنائس والجامعات وشركاء آخرين. كما تقضي إستراتيجية الموارد بتوفير احتياجات المشروع عن طريق تبرع العمال بوقتهم، وجمع المؤن في شكل تبرعات إن أمكن، وإلزام صاحب المنزل بدفع مبلغ رمزي من المال كقرض عقاري بدون فائدة. تشكل هذه العناصر جميعًا نموذج العمل لمشروع اجتماعي حظى بنجاح منقطع النظير.

في الحقيقة، فإن عنصر نموذج العمل المذكورين لا ينفصلان عن بعضهما، ولكن تم الفصل هنا لأغراض التحليل والتوضيح. ويجب أن يبدأ تصميم نموذج العمل بوضع نموذج التشغيل الخاص به، فإستراتيجية الموارد لا يمكن تحديدها بدون نموذج تشغيل واضح يحول الموارد إلى إمكانيات ضرورية لتحقيق التأثير الاجتماعي المنشود بكفاءة وفاعلية. تحدد هذه الإمكانيات الموارد المطلوبة وعليها يتم تحديد إستراتيجية الموارد. بالطبع فإنه أثناء عملية تطوير الفكرة وتنقيحها قد يحتاج رائد الأعمال إلى تعديل نموذج التشغيل الأصلي ليلانم الظروف الحالية المتعلقة بالموارد وحشدها.

**نموذج التشغيل** كجزء من نموذج العمل، يصف نموذج التشغيل كيفية تنفيذ نظرية التأثير الاجتماعي بشكل عملي. ويتكون من مزيج من الأنشطة الخاصة والهياكل وأنظمة الدعم المصممة خصيصًا لتعمل معًا على إحداث التأثير المنشود. الخطوة الأولى في تصميم نموذج التشغيل هي وضع سلسلة من الأنشطة تبدأ بمدخلات المشروع وتنتهي بمخرجاته، مع تحديد الخطوات الوسيطة اللازمة لحدوث هذه السلسلة من الأنشطة. غالبًا ما تحتاج هذه الأنشطة الإنتاجية المباشرة إلى أن تُدعم بمجموعة من الوظائف الإدارية، كالمحاسبة والموارد البشرية وجمع التمويل وغيرها. وعند جمع هذه العناصر معًا، يبدو الناتج شبيهًا بما يعرف في المشروعات التجارية بسلسلة القيمة<sup>18</sup> على سبيل المثال، يتكون نموذج تشغيل وكالة ستراف "STRIVE" – وهي وكالة قومية معروفة لتنمية القوى العاملة – من سلسلة من الأنشطة التي تعمل معًا على تحقيق الهدف الرئيسي للوكالة وإحداث تأثيرها الاجتماعي المنشود وهو مساعدة الرجال والنساء الذين يجدون صعوبة في الحصول على وظائف في الوصول إلى الاستقلال المادي. يوضح الشكل التالي نموذج تشغيل وكالة ستراف:



بمجرد تحديد جميع الأنشطة الأساسية المطلوبة لتحقيق الهدف، يجب إتخاذ بعض القرارات لهيكلة العمل، لوضع تفاصيل تقسيم العمل والتنسيق بين الأنشطة المختلفة. يتعلق السؤال الأهم في عملية تقسيم العمل بأهمية الأنشطة التي يجب على المشروع القيام بها والتحكم فيها وما يجب أن يتركه المشروع للمكاتب التابعة والشركاء والموردين والمتعهدين ومقدمي الخدمات التكميلية للمشروع. لتحقيق أغراض التشغيل، تعتمد هذه القرارات بشكل كبير على أهمية النشاط، ومن يستطيع القيام به بشكل أفضل، ومدى أهمية التحكم فيه. أخيرًا، يجب أن يفكر رواد الأعمال في أنظمة الدعم المطلوبة لضمان خلق القيمة الاجتماعية المنشودة بفعالية وكفاءة، والتي من ضمنها أنظمة الدعم غير الملموسة كثقافة المنظمة على سبيل المثال. بجمع هذه

<sup>18</sup> Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, (New York, 1998), see Chapter 2.

العناصر مع بعضها، يسمح نموذج التشغيل لرواد الأعمال الاجتماعية بتصميم مسار معقول ومحدد من الأسباب والنتائج من خلال سلسلة من الأنشطة والهياكل وأنظمة الدعم وصولاً إلى التأثير الاجتماعي المنشود.

كنظرية التأثير الاجتماعي، يستند نموذج التشغيل المفترض على مجموعة من الافتراضات التي تحتاج إلى التحقق من صحتها. فلنأخذ على سبيل المثال منظمة فيوتشر فور كيدز (F4K) التي ذكرناها سابقاً، والتي أسسها مدرب المصارعة جيف كرامر لمساعدة طلاب المدارس الثانوية في تحقيق أقصى ما يمكنهم من خلال مساعدة الطلاب والآباء والمعلمين على فهم الخيارات العديدة لفرص التدريب والتعليم والعمل المتاحة في مرحلة ما بعد الثانوية. يعتمد نموذج تشغيل المنظمة بالأساس على تطوير بوابة إلكترونية شاملة وصديقة للمستخدم توفر المعلومات والأدوات ووسائل التقييم وروابط للمصادر ذات الصلة. لينجح هذا النموذج، يجب أن يكون الجمهور المستهدف مُحَقَّرًا و متمكناً بالشكل الكافي ليستطيع استخدام بوابة إلكترونية لاستكشاف الخيارات العديدة المتاحة بفعالية و إتخاذ قراراته عن علم. بالإضافة إلى ذلك، تم بناء نموذج المنظمة على افتراض أن الموقع الإلكتروني يمكنه أن يكون بديلاً – وفي بعض الأحيان مكملاً – للاستشارات والتحفيز الشخصي المباشر. تخطط المنظمة لإدخال أنشطة أخرى ضمن نموذج التشغيل الخاص بها لتوجيه المستخدمين لبوابتها الإلكترونية، وتأمل في تصميم موقع إلكتروني تفاعلي جذاب وسهل الاستخدام وسريع الاستجابة لاحتياجات وإهتمامات كل فرد. ومع ذلك، فإن هذه الافتراضات تحتاج إلى الاختبار قبل الإقرار بمدى احتمالية نجاح نموذج التشغيل.

بالإضافة إلى ذلك، وكباقي العناصر، فإن تصميم واختبار وتنقيح نموذج تشغيل فعال وكفؤ يحتاج إلى مزيج من التحليل والإبداع. ذكرنا سابقاً محمد يونس ومقارنته المبتكرة لمواجهة مشكلة الفقر في أرياف بنغلاديش. تُدَكِّر كيف أن الفكرة لتوفير قروض لرائدات الأعمال كانت نتيجة لتحليل عميق للمشكلات الاقتصادية والواقع الحالي بهذه القرى الريفية. ولكن جوهر نموذج التشغيل الذي صممه محمد يونس كان مقارنة بديعة وجديدة تعتمد على القروض متناهية الصغر والإقراض الجماعي. كان أحد الأسباب التي نفرت المسؤولين بالبنوك من توفير القروض لهذا السوق هو عدم امتلاك هؤلاء القرويين للأصول الكافية ليستخدموها كضمانات للقروض. لمواجهة هذه المشكلة، ابتكر محمد يونس فكرة الضمان الاجتماعي والذي اعتمد على الروابط الاجتماعية القوية بين أهل القرى وإحساس الالتزام والمسؤولية الذي يشعرون به تجاه بعضهم البعض. للاستفادة من هذا الضمان الاجتماعي، أسس محمد يونس مجموعات للاقتراض الجماعي، وهي مجموعات صغيرة من المقترضين من نفس القرية يعتقدون فيما بينهم لقاءات دورية ويدعمون بعضهم البعض، وينشركون مسؤولية سداد القروض التي يحصل عليها أي منهم. وكما نرى، بينما ينبع تصميم وتنفيذ هذا النموذج بالأساس من فهم يونس وتحليله لثقافة هذا المجتمع، فإن عملية التصميم والتنفيذ كانت فعلاً مليئاً بالإبداع والإلهام من جانبه.

**إستراتيجية الموارد** لا يمكن لنموذج التشغيل أن يبدأ في تحقيق القيمة المنشودة إلا إن تم دعمه بإستراتيجية موارد قابلة للتطبيق. ويجب على كلاً من نموذج التشغيل وإستراتيجية الموارد ان ينسجما معاً حتى يتوفر للمشروع نموذج عمل معقول، وحتى يمكن لهذه الإستراتيجية المستمرة لحشد الموارد ان تدعم فاعلية نموذج التشغيل. يحتاج رائد الأعمال الاجتماعية بشكل أساسي إلى "أشخاص" و"أشياء" حتى يستطيع المضي قدماً في عمله. يُعْتَبَر الأشخاص هم المورد الأكثر أهمية حيث يمكنهم توفير مجموعة واسعة من الموارد غير الملموسة كالمهارات والمعارف وجهات الإتصال والمؤهلات والمشاعر والسمعة. بينما تكمن أهمية الأشياء كمورد في احتياج الأشخاص لها للاستفادة من هذه الموارد غير الملموسة، ويتضمن لفظ "الأشياء" كل شيء من المكاتب وأماكن العمل إلى الامتيازات التي يحتاجها المشروع. في قطاع العمل الاجتماعي، يمكن توفير الأشخاص والأشياء التي يحتاجها المشروع باستخدام المال أو بدونه. وبهذا فإنه بالنسبة لرواد الأعمال الاجتماعية فإن إستراتيجية الموارد هي أكثر من مجرد إستراتيجية مالية.

الخطوة الأولى في تطوير إستراتيجية للموارد هي تحديد الموارد التي يحتاجها المشروع. يمكن لرواد الأعمال تحديد هذه الموارد من خلال نموذج التشغيل المقترح، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف المتعلقة بأداء المشروع ونموه. وبمجرد تحديد الموارد الأساسية، يجب على رواد الأعمال الاجتماعية تحديد الطريقة الأمثل لحشد هذه الموارد.<sup>19</sup> في هذه المرحلة، هناك ثلاثة

<sup>19</sup> لتفاصيل أكثر عن عملية حشد الموارد، انظر:

J. Gregory Dees, Jed Emerson, and Peter Economy, *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, (Wiley, 2001), Chapter 4.

اختيارات متاحة أمام رائد الأعمال: بناء الشراكات والتحالفات، أو جمع التبرعات، أو الدفع مقابل هذه الموارد. بينما يلجأ رائد الأعمال لبناء بعض الشراكات كجزء من نموذج التشغيل، فإن بعضها الآخر يكون الدافع وراءه هو اعتبارات متعلقة بالموارد التي يحتاجها المشروع. فحينما تكون الموارد نادرة وصعبة الحشد – كما هو الحال في معظم الأحيان في مرحلة بداية أي مشروع – فإنه يكون من الحكمة وقتها بناء بعض الشراكات مع الآخرين الذين يمتلكون الموارد المطلوبة وربما لا يستخدمونها بالشكل الأمثل. على سبيل المثال، استغلت مؤسسة صناعات جودويل في بداية عملها علاقتها الوثيقة بالكنيسة الميثودية واعتمدت بشكل كبير على ممتلكات الكنيسة ودعمها في التوسع في مناطق جديدة. بالطبع، فإن أي شراكة لا تبدو ملائمة من وجهة نظر العمليات التي يقوم بها المشروع سيكون لها مخاطرها وتكاليفها، وخاصة حين يصبح المشروع معتمدًا بشكل أساسي على منظمة أخرى قد لا تمتلك نفس الأهداف الإستراتيجية. هنا يجب تقييم المقايضة المحتملة التي سيقوم بها رائد الأعمال لدراسة المخاطر التي يغامر بتحملها في مقابل الموارد التي يحتاجها، وربما يضطر لتعديل نموذج التشغيل ليعوض هذه المخاطر والتكاليف.

الطريقة الثانية التي يمكن بها الحصول على الموارد بدون دفع مقابل مادي هي عبر التطوع والتبرعات العينية، الأمر الذي يقلل من المال المطلوب لتحقيق التأثير الاجتماعي المنشود. تخيل مثلاً لو كانت منظمة هابيتات تدفع أجرًا للعمال الذين يقومون ببناء المنازل، كان من الممكن حينها ألا تستطع المنظمة جمع التمويل اللازم أو توظيف العمالة الكافية لتحقيق نفس التأثير، ولن يكون نموذج تشغيل المنظمة وقتها جذابًا وقادرًا على خلق نفس التأثير الاجتماعي الحالي. ولكن من المهم توضيح أن الاعتماد على التبرعات قد يضع المشروع في خطر، حيث أن المشروع ربما يصبح غير قادر على تحصيل الموارد المطلوبة في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة. وبالتالي، فهنا أيضًا يجب تقييم المقايضات التي تنتج مع كل حالة. فكما رأينا في منظمة هابيتات، بعض المنظمات تعتمد بشكل كبير على المتطوعين والتبرعات العينية لتنفيذ أنشطتها الأساسية. بينما يرى بعض رواد الأعمال الاجتماعية الآخرين أن الفاعلية تتطلب دفع مقابل مادي للحصول على الموارد الأساسية. كما تفعل منظمة أصدقاء الأطفال (Friends of the children) التي قررت تحدي النموذج السائد للتوجيه والإرشاد الذي يتطوع فيه الموجهون والمرشدون بأوقاتهم، واستخدمت موجهين مدفوعين الأجر لمساعدة الأطفال المعرضين للخطر، معللة ذلك بأن هذا من شأنه تحقيق نتائج اجتماعية أفضل. ومن هنا نخلص إلى أن رواد الأعمال الاجتماعية يجب أن يضعوا فاعلية العمليات التي يقومون بها في الاعتبار عند وضع إستراتيجية الموارد.

حتى في حالة الموارد التي يتم الدفع مقابل الحصول عليها، فإن رواد الأعمال الاجتماعية يمكنهم الحصول على الموارد بمبالغ أقل من سعر السوق أو الحصول على خصومات. ففي حالة توظيف العمالة مدفوعة الأجر فإنه من الممكن عرض أجور منخفضة، وذلك لأن العمل من أجل قضية اجتماعية يؤمن بها الشخص يحقق له شعورًا بالارتياح. وهذا ما مكّن الكثير من المنظمات من جذب عمالة على قدر عالي من المهارة في مقابل أجور منخفضة. بالإضافة إلى ذلك، فإن عرض أجور منخفضة أثناء جذب العمالة المطلوبة يساعد في استبعاد المرشحين الذين لا يملكون الالتزام الكافي تجاه القضية الاجتماعية التي يعالجها المشروع. من ناحية أخرى، فإن عرض أجور منخفضة أثناء توظيف العمالة من شأنه أن يجعل جذب بعض الأشخاص للعمل شيئًا صعبًا، وخاصةً الأشخاص ذوي العائلات الكبيرة والاحتياجات المتزايدة، أو الذين تتوفر لديهم العديد من الفرص الأخرى. أما بالنسبة للأشياء التي يحتاجها المشروع، فإن المشروعات الاجتماعية تؤهلها طبيعتها للحصول على أسعار مخفضة وخصومات. بالطبع فإن الحصول على الموارد بأسعار منخفضة يتضمن شكلاً من أشكال التبرع، مما يحد من الخيارات المتاحة للحصول على الموارد، ويقلل من جودة الخدمات المعروضة من قبل الموردين. الفكرة كلها تتلخص في تقدير الأمور بشكل واقعي، مع الأخذ في الاعتبار أن دفع أسعار أقل من سعر السوق يتطلب القيام ببعض المقايضات. أخيرًا، بالنسبة للأشياء الأساسية التي يحتاجها المشروع (كالمساحات والمعدات الباهظة)، فإن رواد الأعمال الاجتماعية يجب أيضًا أن يقرروا ما سيتم شراؤه وما سيتم تأجيله. وبالطبع فإنه عندما تكون المخاطرة كبيرة، فإن الاستئجار وقتها يكون هو الخيار الأمثل.

اعتمادًا على هذه القرارات السابقة، يبدأ رواد الأعمال الاجتماعية في تحديد الاحتياجات المالية لمشاريعهم. ويجب أيضًا أن يحددوا مصدر توفير هذه الاحتياجات. وهذه مهمة معقدة في حالة المشروعات الاجتماعية أكثر منها في حالة المشروعات التجارية. ففي القطاع الخاص، يغطي المستهلكون كافة تكاليف التشغيل، كما يتبقى نسبة من الربح يحصل عليها المستثمرون. وبالرغم من مدى رغبة معظم أصحاب المشروعات الاجتماعية في أن تكون مشاريعهم مكتفية ذاتيًا، إلا أن مطالبات المستفيدين بثمن مرتفع مقابل الخدمات التي يحصلون عليها لتغطية كافة تكاليف التشغيل لا يكون غالبًا الخيار الأمثل من

وجهة نظر المشروعات الاجتماعية التي تهدف لإحداث تأثير اجتماعي. في بعض الحالات، يتكفل طرف ثالث بدفع التكاليف المطلوبة، كهيئة حكومية مثلاً أو شركة ما، إلا أنه في باقي الحالات لا يكون العائد الذي يحصل عليه المشروع من رسوم الخدمات التي يقدمها والعقود التي يبرمها كافيًا لتحقيق التأثير المنشود، وفي هذه الحالات يحتاج المشروع إلى الحصول على تمويل بشكل خيري لسد هذا العجز،<sup>20</sup> ويجب وقتها أن تتضمن إستراتيجية الموارد خطة معقولة لجمع التمويل. غالبًا يكون التحدي في وضع هذه الخطة هو إيجاد مصادر لهذا التمويل الخيري بحيث تتلاقى إهتماماتها وأنماط تمويلها مع احتياجات المشروع. ولهذا يجب على رواد الأعمال الاجتماعية أن يكونوا يقظين فيما يتعلق باختيار مصادر الدخل حتى لا تجذب هذه المصادر المشروع بعيدًا عن مهمته الأساسية.

كما في باقي العناصر، فإن أي إستراتيجية للموارد ستعتمد على مجموعة من الافتراضات عن الموارد المطلوبة وكيفية الحصول عليها. على سبيل المثال، كم عدد العاملين والمتطوعين الذين يحتاجهم المشروع لتقديم خدماته بشكل ناجح؟ وهل يستطيع المشروع جذب عمالة تمتلك المهارات المطلوبة بالأجور المقترحة؟ وهل يمكن للمشروع توظيف وتدريب وإدارة المتطوعين المطلوبين بفاعلية؟ ماذا عن التبرعات العينية المطلوبة في النموذج؟ هل ستصاحبها التزامات عديدة وهل ستحتاج إلى تكاليف تشغيل مرتفعة؟ من من الممكن أن يتحمل تكاليف أنشطة المشروع؟ ومن من الممكن أن يقبل على التبرع لتدعيم هذه الأنشطة؟ هل ستكون مصادر الدخل متسقة مع مهمة المشروع؟ بعض هذه الافتراضات الموجودة بالنموذج ستكون معقولة بناءً على تجارب لمشروعات سابقة، ولكن بعضها الآخر سيكون مجرد افتراضات لم تثبت صحتها بعد. وبعض هذه الافتراضات التي تحتمل قدرًا كبيرًا من الشك ستكون أكثر تأثيرًا من غيرها في كون إستراتيجية الموارد قابلة للتطبيق. ولهذا ينبغي على رواد الأعمال الاجتماعية أن يحددوا هذه الافتراضات غير المؤكدة التي تعتمد عليها إستراتيجية الموارد بشكل أساسي، وأن يتأكدوا من اختبارها فور انطلاق المشروع.

أخيرًا، وكما هو الحال في جميع تفاصيل عملية زيادة الأعمال الاجتماعية، فإن تطوير إستراتيجية موارد جذابة يتطلب قدرًا من الإبداع، وخاصةً مع التنافس المتزايد والشديد على فرص التمويل المتاحة في هذا القطاع. في بعض الحالات، يمكن للإستراتيجية المبتكرة للموارد أن تؤثر بشكل كبير على نموذج تشغيل المشروع الاجتماعي. يقدم المستشارون بشركة مكينزي – شركة الاستشارات في مجال الأعمال – مثالًا قويًا على هذا الوضع بالإشارة إلى نموذج منظمة براتام، وهي منظمة غير ربحية في الهند تواجه مشاكل الأمية وسوء التغذية بين أطفال الأسر المعدمة في مومباي، وذلك بتكلفة تصل تقريبًا لبطنة دولارات فقط لكل طفل في العام.<sup>21</sup> تعتمد إستراتيجية براتام بشكل أساسي على قيام المؤسسة بتحديد واستثمار الموارد غير المستغلة في هذه المجتمعات. وبالتالي، بدلًا من إنشاء الحضانات مثلاً، تقيم منظمة براتام شركات مع منظمات اجتماعية ووكالات حكومية محلية وبعض الشركات ليقوموا بتوفير البنية التحتية المطلوبة لتنفيذ برامجها، وذلك أثناء توظيف وتدريب مجموعة من المدرسين من خارج القوى العاملة بمنظومة التعليم التقليدية. هذه المقاربة التي تنتهجها منظمة براتام في التوظيف سمحت لها بالاستفادة من مورد آخر غير مستغل في هذه المجتمعات، وهو الشباب غير المتزوجات، وبالتالي تمكنت براتام من تكوين مجموعة من المدرسين الذين يعملون بأجور منخفضة. هذه الإستراتيجية للموارد التي تعتمد على استخدام الموارد غير المستغلة لم توفر فقط الفرصة لمنظمة براتام لتنمو بشكل سريع، ولكنها أيضًا ساعدت قادة المنظمة على ابتكار نموذج تشغيل فعال ومبدع يمكن تعديله لتقديم مجموعة واسعة من الخدمات للمجتمعات الفقيرة بالهند. يكمن السر في نجاح منظمة براتام في مبدأ ينبغي لجميع رواد الأعمال الاجتماعية أن يفكروا فيه حينما تتطلب إستراتيجيات الموارد الخاصة بمشروعاتهم تعديلاً في نموذج التشغيل الخاص بالمشروع، وهو أن المقاربات المبتكرة واسعة الحيلة لا تضعف فاعلية النموذج والتأثير الاجتماعي النهائي للمشروع، ولكن في الحقيقة فإنه كلما كانت إستراتيجية الموارد أكثر جذبًا وابتكارًا فإنها تساهم أكثر في تحسين الأثر الاجتماعي الناتج.

<sup>20</sup> لفهم بعض الخيارات المختلفة المتوفرة، انظر:

“Sources of Financing for New Nonprofit Ventures,” Harvard Business School #9-391-097, revised 1996.

<sup>21</sup> Rukmini Banerji, Madhav Chavan, Paresh Vaish, and Atul Varadhachary, “A Point of Light in Mumbai,” The McKinsey Quarterly, 2001, Number1, pp. 156-165.

**بيئة التشغيل** يتم تنفيذ كل فكرة مشروع جديدة في بيئة تشغيل خاصة بها، وتكون بيئة التشغيل ملائمة في بعض الأمور وتمثل عائقاً في بعضها الآخر. على الرغم من اعتماد خصائص بيئة التشغيل على تفاصيل فكرة المشروع، والتي تتضمن نظرية التأثير الاجتماعي ونموذج العمل، إلا أن معظم المشروعات تقوم بوضع بعض الافتراضات الضرورية عن بيئة التشغيل التي ستعمل فيها، كالأسواق وبنية الصناعة والبيئة السياسية والثقافة.

- **الأسواق** لا تعني فقط المستخدم الذي يستهدفه المشروع أو العميل، ولكن أيضاً الممولين والمتبرعين والمتطوعين والعمال، وكل من يجب أن يشارك طواعية في المشروع حتى ينجح. ولهذا يجب أن يمتلك رواد الأعمال الاجتماعية طريقة مقبولة ومقنعة لتقديم القيمة التي يضيفها المشروع لكل سوق أو مجموعة من أصحاب المصالح.
- **بنية الصناعة** تتضمن المنافسين والشركاء المحتملين والخدمات التكميلية الضرورية للمشروع والبدائل المتوفرة والموردين الأساسيين.
- **البيئة السياسية** تعني المتطلبات التنظيمية والتشريعية الضرورية والموارد المتعددة المحتملة للدعم أو الرفض العام.<sup>22</sup>
- **الثقافة** لا تعني فقط القيم الحاكمة للمواطنين في بيئة التشغيل المستهدفة، ولكن أيضاً السلوكيات المنتشرة وثقافات مجموعات الأقليات الموجودة بالمنطقة.

يضطر رواد الأعمال الاجتماعية لافتراض بعض الأمور عن بيئة التشغيل أثناء تصميم العناصر الثلاثة الأساسية لمشروعاتهم، ويعتمد نجاح المشروع بشكل كبير على مدى صحة هذه الافتراضات وتعبيرها عن الواقع. على سبيل المثال، يريد أحد رواد الأعمال تنفيذ برنامج تدريب وظيفي مكثف للآباء الوحيدين العاطلين عن العمل، ويفترض راند الأعمال أن خدمات رعاية ومجالسة الأطفال لن تكون عائقاً أمام الآباء المشاركين. إن تبين بعد ذلك أن خدمات رعاية الأطفال غير متوفرة في المجتمع بالشكل والسعر المقبول، أو أن ثقافة المجتمع وتقاليد تعارض فكرة ترك الأطفال مع الغرباء، فإن ذلك سيؤدي لعدم تحقيق برنامج التدريب لتأثيره المرجو. وبالتالي يجب هنا على راند الأعمال الاجتماعية أن يقوم بإعادة تصميم مشروعه، وربما يقوم بجعل خدمات رعاية الأطفال جزءاً من المشروع، أو إعادة التفكير في فكرة برنامج التدريب الوظيفي ككل إن كانت خدمات رعاية الأطفال غير متوفرة بالشكل الذي يجعل توظيف هؤلاء الآباء بعد البرنامج التدريبي شيئاً ممكناً. وهكذا، كما نرى، يجب أن تتلائم فرصة المشروع مع خصائص بيئة التشغيل.

نظراً لأن بيئة التشغيل تنسم بالحركة والتغير الدائم، فإن رواد الأعمال الاجتماعية يجب أن يتحلوا بالليونة تجاه نافذة الفرصة. تعبر هذه النافذة عن النطاق الزمني الذي تكون فيه الظروف المحيطة ملائمة لتحقيق فرصة مشروع معين. فالتغيرات في الظروف الخارجية يمكنها أن تؤدي إلى زيادة أو نقصان القابلية لتنفيذ الأفكار الجديدة، وبالتالي فتح أو غلق نافذة الفرصة. هناك العديد من الظروف والعوامل التي تؤثر في نافذة الفرصة، من ضمنها نمو أو انحسار الحاجة الاجتماعية التي يعالجها المشروع، وعدد الأشخاص الذين تؤثر عليهم الحاجة، ومدى وضوح هذه الحاجة الاجتماعية والتغطية الإعلامية المتوقعة لها، وأهمية سد هذه الحاجة وضرورتها بالنسبة للجهات التي يمكنها توفير الموارد، ومستوى الرضا عن المبادرات والمشروعات الموجودة بالفعل لسد هذه الحاجة، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات في السياسة العامة، والإتجاهات العامة السائدة في المجالات المتعلقة بهذه الحاجة. من الأمثلة الحديثة التي توضح كيف تكون نافذة الفرصة مفتوحة أمام أفكار بعينها ومغلقة أمام أفكار أخرى، ما حدث بعد هجمات الحادي عشر من سبتمبر مثلاً من تزايد لفرص التمويل للحركات المضادة للإرهاب، وكذلك الدعم المتزايد للمنظمات التي تركز على القضايا الأخلاقية المتعلقة بمهنة المحاسبة عقب انهيار شركة إنرون في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما كانت نافذة الفرصة ضيقة أمام مشروعات اجتماعية أخرى في نفس الوقت بسبب أزمة سوق الأوراق المالية وقتها والمصير المجهول للاقتصاد الأمريكي والخطط المستقبلية المحتملة للحرب.

<sup>22</sup> هناك مقالان كتبهما إيان ماكجيليان، يمكن الرجوع إليهما لفهم بنية الصناعة أو تحليل التنافسية للمشروعات الاجتماعية، ودور السياسة في المشروعات الجديدة، انظر:

“Competitive Strategies for Not-For-Profit Agencies,” *Advances in Strategic Management*, Volume 1, pp. 61-82, (JAI Press, 1983)

وأيضاً:

“The Politics of New Venture Management” in *The Entrepreneurial Venture: Readings Selected by William A. Shalmanand Howard H. Stevenson* (pp. 160-168). Boston: Harvard Business School Press, 1992.

من الممكن أيضًا للقوى المحركة للحاجة الاجتماعية أن تؤثر في نافذة الفرصة. فبعض المقاربات الوقائية يمكنها أن تحقق تأثيرًا جيدًا إن تم تنفيذها قبل وصول مستوى الحاجة للكتلة الحرجة، أو كما يطلقون عليها "نقطة التحول". فبمجرد الوصول لهذه النقطة تُغلق النافذة أمام هذا النوع من المقاربات. بعض النوافذ تظل مفتوحة لوقت طويل أمام الفرصة وبعضها الآخر يُغلق سريعًا. ولهذا فإن رواد الأعمال الاجتماعية يمتلكون فرصة أكبر في النجاح إن تمكنوا من استغلال النوافذ التي تظل مفتوحة لوقت طويل بما يكفي لمشروعاتهم أن تحقق تأثيرها المرجو.

**الملائمة الشخصية** أثناء قيام رواد الأعمال الاجتماعية بتطوير أفكارهم لكي تكون فرص جديدة بالإهتمام، يجب أن يفكروا مليًا في مدى ملائمة فكرة المشروع لهم. فمن الممكن أن تكون فكرة المشروع جذابة ولكنها ليست فرصة جيدة لرائد الأعمال نفسه. يجب وضع عدة عوامل في الاعتبار أثناء تقييم ملائمة الفكرة لشخص رائد الأعمال. لغرض التبسيط، نحدد هنا ثلاثة عوامل: (1) الالتزام، (2) المؤهلات، (3) المرحلة الحياتية.

يجب أن يتأكد رواد الأعمال الاجتماعية من امتلاكهم للالتزام المطلوب حين يقررون السعي لتحقيق فرصة معينة، فالمشروعات الجديدة دائمًا ما تكون متطلبة بشكل كبير للوقت والمجهود، وبالأخص المشروعات الاجتماعية حيث تكون أكثر تطلبًا من غيرها. غالبًا ما يكافح رواد الأعمال الاجتماعية لتحقيق أهداف التأثير الاجتماعي التي يطمحون إليها من خلال مصادر قليلة للدخل، ويضطرون إلى تلبية الاحتياجات المتزايدة لمزيد من العمل في وقت محدود من خلال تحميل الموظفين فوق طاقتهم. وغالبًا ما نصل هنا إلى الانهيار الذهني والبدني نتيجة للعمل والضغط المستمر. فيجب أن يتحلى رواد الأعمال الاجتماعية بالالتزام والتصميم الكافيين كرواد الأعمال التجارية، بالإضافة إلى شغف وإهتمام شديد بالقضية الاجتماعية التي يعملون عليها، وألا يتوقعوا تحقيق أرباح مادية كبيرة.

على مستوى أكثر عملية، فإن ابتكار رائد الأعمال للفكرة الأصلية للمشروع ليس مؤهلًا كافيًا لكي يقوم بإدارة المشروع. فيجب أن يقوم رواد الأعمال الاجتماعية بتقييم أنفسهم بشكل صادق وتحديد ما إن كانوا يمتلكون المهارات والخبرات والمصداقية والمؤهلات والمعارف الكافية للمشروع كي ينجح. بمعنى آخر، إن قاموا بكتابة وصف وظيفي لمنصب المدير التنفيذي للمشروع، هل ينطبق عليهم هذا الوصف؟ يمكن بالفعل تطوير المهارات والمؤهلات الشخصية أثناء العمل، ولكن عدم ملائمة الشخص لهذا المنصب منذ البداية سيؤدي إلى توقف المشروع. من الممكن أيضًا جمع فريق قوى يمتلك المهارات المختلفة اللازمة لتعويض القصور في المهارات لدى رواد الأعمال، ولكن يجب أن يتأكد رواد الأعمال الاجتماعية أن لديهم ما يكفي من المهارات والمؤهلات التي تسمح لهم بالسعي لتحقيق المشروع.

أخيرًا، يجب أن يقرر رواد الأعمال الاجتماعية المستقبلين إن كان هذا هو الوقت المناسب أم لا في حياتهم للسعي في تحقيق فرصة مشابهة، فاعتبارات الأسرة والحياة المهنية يجب أن تؤخذ في الاعتبار. فبداية أي مشروع جديد لها تكلفتها على مستوى الفرص المتاحة الأخرى التي سيتم التضحية بها، وجاذبية الفرصة يجب تقييمها بالنسبة للخيارات الأخرى المتاحة، فمن الممكن أن يمتلك رواد الأعمال الاجتماعية بعض المهارات المطلوبة بشدة التي تؤهلهم للعمل بأماكن أخرى في مقابل مرتبات مرتفعة.<sup>23</sup> كما أن بداية أي مشروع اجتماعي يمكن أن تمثل خطرًا على الحياة المهنية للفرد وتمثل ضغطًا على العلاقات الشخصية، ويجب على رواد الأعمال الاجتماعية الوعي بهذه المخاطر قبل الدخول في هذه العملية. باختصار، ينبغي لرواد الأعمال الاجتماعية أن يتحلوا بالحكمة التي تجعلهم يسعون لتحقيق الفرص التي تلائم التزامهم الشخصي ومؤهلاتهم والظروف الحياتية للمرحلة التي يمرون بها فقط.

**الملخص** حتى يستطيع رواد الأعمال الاجتماعية تحديد إذا كان يمكن تطوير فكرة واحدة ما إلى فرصة جديدة بالسعي الجاد لتحقيقها، من الضروري أن يقوموا بصياغة نظرية جاذبة للتأثير الاجتماعي ونموذج عمل معقول. تطوير نموذج عمل معقول يتطلب تصميم نموذج تشغيل فعال وإستراتيجية موارد قابلة للتطبيق. يجب أن تكون هذه العناصر منسجمة مع بعضها البعض، ويجب أن تكون الافتراضات التي تم بناءها عليها صحيحة طبقًا للبيئة التي ينوي رائد الأعمال الاجتماعية العمل بها. أخيرًا، يجب أن تتلائم متطلبات المشروع مع التزام ومؤهلات رائد الأعمال وظروف المرحلة الحياتية التي يمر بها. عندما

<sup>23</sup> Jeffrey A. Timmons, New Value Creation: Entrepreneurship in the 21<sup>st</sup> Century, (McGraw Hill, 1995).

تكون هذه العناصر جميعًا عملية ومنسجمة بما يكفي، فإن فرص نجاح المشروع تكون مرتفعة، ويمكن حينها للمشاركين في المشروع أن يقوموا بتقدير التأثير الاجتماعي المحتمل للمشروع بشكل أفضل.

بالطبع فإنه حتى إذا كانت احتمالات النجاح مرتفعة بما يكفي، والتأثير الاجتماعي المحتمل للمشروع كبير نسبيًا، فإنه ما زال على رواد الأعمال الاجتماعية والداعمين المحتملين للمشروعات أن يفكروا في السؤال الأصعب، وهو ما إذا كانت الفرصة المطروحة تستحق استثمار المجهود والموارد المطلوبة لتحقيقها أم لا. كان الأمر سيكون مثاليًا إن توفرت الأدوات لقياس عائد الاستثمار في هذه المشروعات لمقارنة الفرص مع بعضها البعض. يهدف مثلاً رواد الأعمال التجارية لخلق قيمة لعملائهم بطريقة تنتج عائد مادي كافي لجعل المشروع جذاب بما يكفي للمستثمرين ولأنفسهم. يخدم عائد الاستثمار هذا كمقياس يمكن من خلاله تحديد مدى جاذبية المشروع التجاري. لا يوجد مقياس مشابه لقياس العائد الاجتماعي عن الاستثمار في المشروعات الاجتماعية. ومع أنه يمكن تحويل قيمة بعض الفوائد الاجتماعية بالفعل إلى ما يعادلها بالمال، إلا أنه من المستحيل فعل ذلك مع الكثير من التأثيرات الاجتماعية المهمة، كتحسن الثقة في النفس لدى الأطفال أو تحسن مهارات القراءة مثلاً.<sup>24</sup> يمكننا قياس النتائج الاجتماعية (كتحسن معدلات التخرج بالمدارس الثانوية، أو انخفاض معدلات الانتكاس بين مدمني المخدرات، أو انخفاض نسبة التلوث في مجاري المياه)، ولكننا لا نملك وحدة قياس واحدة للمقارنة بين النتائج الاجتماعية المختلفة وبعضها أو للمقارنة بين هذه النتائج وبين المال والوقت الذين تم استثمارهما لتحقيقها. المسألة في الحقيقة أكثر تعقيدًا من ذلك، فمن الممكن أن يختلف الأشخاص ليس فقط حول قيمة التأثيرات الاجتماعية المختلفة (مثلاً هل إنقاذ الحيتان أكثر أهمية من توفير خدمات أفضل للإقلاع عن إدمان المخدرات؟) ولكن أيضًا حول ما إن كانت قيمة التأثير الاجتماعي نفسها إيجابية أم سلبية (مثلاً هل حماية حقوق الأفراد في حمل السلاح شيئًا إيجابيًا أم سلبيًا؟). وحتى حين نملك مقياس معقولة لتقييم النتائج الاجتماعية، فإنه غالبًا ما يصعب إقامة علاقات سببية بين هذه النتائج والمشروعات التي تم تنفيذها، وخاصةً حينما تكون النتائج المرجوة لن تظهر إلا على المدى الطويل. ولهذا، في النهاية، فإن قيمة المشروع الاجتماعي تصبح محل خلاف ونقاش بين الأطراف المختلفة.

هل يعني وجود كل هذه التحديات أن كل هذا التحليل الذي ذكرناه بلا طائل؟ بالكاد. فرواد الأعمال الاجتماعية الذين يفكرون في تخصيص جزء من حياتهم للسعي في تحقيق فرصة ما، والممولون الذين يفكرون في دعم إحدى المشروعات، ينبغي أن يتخذوا قراراتهم بناءً على معلومات مفيدة عن فرص النجاح وقيمة التأثير المحتمل للمشروع. بمعلومات كهذه، يمكن لهؤلاء الأشخاص الذين يقومون باستثمار أوقاتهم وطاقتهم وأموالهم في مشروع اجتماعي ما أن يحددوا ما إن كان هذا الاستثمار يستحق كل هذا العناء أم لا بالنسبة لهم.

<sup>24</sup> لأفضل الأمثلة لقياس التأثير الاجتماعي، انظر:

“SROI Methodology,” Roberts Enterprise Development Foundation, [www.redf.org](http://www.redf.org).