

مختبر التعلم

تنظيم المشاريع الاجتماعية
يطرح حلولاً إنمائية تتسم
بالابتكار وفعالية التكاليف



غريغوري ديس

أطفال يستذكرون على ضوء مصباح كيروسين في لوكنو، الهند.

الصحي، والإنتاجية الزراعية، وتوظيف النساء، والتعليم، والرعاية الصحية (بدءاً من تطوير الأدوية والتكنولوجيا وانتهاءً بتسليم التوريدات وبيع المنتجات وتوفير الرعاية)، وأكثر من ذلك بكثير. وفي بعض الأحيان يكون عملهم فعالاً؛ وفي أحيان أخرى يفتقر إلى الفعالية. وفي كثير من الحالات، يعتمد النجاح على المصداقية والعلاقات مع الأطراف المؤثرة الرئيسية، كالهيئات الحكومية والمؤسسات البارزة ومنظمات التنمية متعددة الأطراف والمنظمات غير الحكومية الراسخة والكبيرة والشركات. ويكون المردود كبيراً إذا استطاعت تلك الأطراف الانتقال من مرحلة تجاوز الصخب الإعلاني والقصص المؤثرة إلى استخلاص وتطبيق دروس صعبة عن فعالية الحلول وقابلية اتساعها. ويقوم منظمو المشاريع الاجتماعية بحشد الموارد الخاصة والإبداع ومهارات العمل، وفي بعض الحالات المعارف المحلية الدقيقة، لمعالجة المشكلات التي تحول دون تقدم المجتمعات. وفي سبيل ذلك يقومون بابتكار مناهج جديدة واختبارها وتنقيحها. ويمثل نجاحهم وإخفاقهم، لدى تعريفه، مصدراً للمعلومات المهمة عما يصلح وما لا يصلح. وتمثل هذه المساعي الاجتماعية مختبراً حياً، قلما يستفاد منه، لتعلم الابتكار في مجال التنمية. ولا يزال أمامنا شوط طويل قبل أن تستفيد الحكومات ومؤسسات التنمية على الوجه الأكمل من هذه الأنشطة الخلاقة التي تضع حلولاً للمشكلات. ولكن مع تزايد شيوخ التقييم الدقيق، يمكننا أن نبدأ في تحديد الحلول التي تتسم بالفعالية وتنطوي على إمكانات الاتساع وأن نتعلم قدر جهدنا من تلك الأفكار التي بدت واعدة ولكن لم

جنوب إفريقيا، أم حامل تشخص بأنها مصابة بفيروس نقص المناعة البشرية، ينتابها الخوف ولا تعرف ما تفعل. تعاودها الطمأنينة عندما تقابل «أما مرشدة» من منظمة «من الأمهات إلى الأمهات» (mothers2mothers)، مصابة أيضاً بفيروس نقص المناعة البشرية؛ تحصل على مشورة من مرشدها، تساعد على رفع فرصها في النجاة وخفض احتمالات إصابة جنينها بالفيروس.

وشابة كمبودية تواجه مستقبلاً مظلماً من الفقر وسوقاً متأزماً للوظائف إلى أن تسنح لها فرصة تعلم تحويل البيانات الرقمية وتحصل على وظيفة في هذا المجال مع مؤسسة «ديجيتال ديفايد داتا» (DDD) الاجتماعية مع الحصول على منحة دراسية لمواصلة التعليم العالي.

وفي الهند، أب يحصل على كاشك في السوق يبيع فيه مصابيح تعمل بالطاقة الشمسية، تصنعها شركة دي لايت الربحية. بيته يخلو من الكهرباء. فيستبدل مصباح الكيروسين لديه بمصباح دي لايت، ليوفر الكيروسين ويوفر ضوءاً أفضل لأبنائه لكي يستذكروا دروسهم في المساء.

ليست هذه سوى ثلاثة من آلاف الأمثلة على الطريقة التي يعمل بها منظمو المشاريع الاجتماعية للتصدي لمشكلات التنمية مثل فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وبطالة الشباب، وعدم وجود طاقة كهربائية موثوقة. ومجال أنشطتهم يكاد أن يكون بلا حدود، إذ يغطي مجالات التمويل الأصغر، والغابات المستدامة، وتنقية المياه، والصرف

تثمر نتائج فعالة التكاليف. (راجع مقال «كل الوسائل الممكنة» في هذا العدد من مجلة التمويل والتنمية)

مفهوم يساء فهمه

يخلط كثير من الناس مفهوم تنظيم المشاريع الاجتماعية بفكرة أضيق عن «العمل التجاري الاجتماعي» أي المشاريع التجارية الربحية التي تحقق أيضا خيرا اجتماعيا. وقد يكون الجمع بين الابتكار الاجتماعي القوي ونموذج العمل التجاري الربحي بالكامل هو الكأس المقدسة لكثير من منظمي المشاريع الاجتماعية، ولكنه ليس سمة أساسية. ويظهر ذلك في التعاريف التي تضعها كبرى المؤسسات المؤيدة لهذا المفهوم (راجع الإطارات). أما السمة الأساسية فهي تقصي سبل جديدة لمعالجة إحدى المشكلات الاجتماعية. وتتراوح نماذج العمل التجاري من مؤسسات غير ربحية تعتمد على المنح إلى مؤسسات ربحية تمتلك مقومات النجاح التجاري.

وأيا كان النموذج المتبع، فإن منظمي المشاريع الاجتماعية يستخدمون أدوات العمل بطرق خلاقة في محاولاتهم وضع حلول فعالة للتكاليف وقابلة للاستمرار والتطبيق على نطاقات واسعة. وغالبا ما يستند هؤلاء إلى نماذج خلاقة للعمل التجاري لتوليد عائد اجتماعي أفضل على الاستثمار. ورغم أنه لا يلزمهم أن يظهر ربحا، فالمرجح أنهم ذوو دراية حين يتعلق الأمر بهياكل التكاليف وتيارات الإيرادات وروؤس الأموال الإلزامية. وإذا أرادوا تغيير العالم، فيتعين عليهم أن يجدوا مسارا تتوفر له مقومات النجاح الاقتصادي لتحقيق ما يريدون. وتوضح الأمثلة الثلاثة التي سقناها طائفة من نماذج العمل التجاري.

ومنظمة «من الأمهات إلى الأمهات» (mothers2mothers)، أو اختصاراً m2m، هي منظمة غير حكومية مقرها جنوب إفريقيا، توظف لديها أمهات مصابات بفيروس نقص المناعة البشرية للعمل كمرشدات للحوامل المصابات بفيروس نقص المناعة البشرية من أجل منع انتقال عدوى الفيروس من الأم إلى الطفل. وقد أثبتت هذه المنظمة غير الحكومية أنه في مرافق الرعاية الصحية التي تتوافر فيها أمهات مرشدات، يزيد عدد النساء اللاتي يحصلن على الرعاية قبل الولادة ويواصلن الاستفادة منها ويقل عدد الرضع المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية. ودون علاج، تصبح نسبة الأطفال المولودين لنساء مصابات بفيروس نقص المناعة البشرية، الذين يصابون بالفيروس، بين ٢٠ و ٤٥٪ (نحو ٣٩٠.٠٠٠ طفل سنويا على مستوى العالم حسب الوضع في عام ٢٠٠٨). ودون توفر العلاج، يتوفى نصفهم تقريبا قبل

من هم منظمو المشاريع الاجتماعية؟

تعرفهم المنظمات الكبرى بطرق مختلفة.

أشوكا: مبتكرون للجمهور - «منظمو المشاريع الاجتماعية هم أفراد لديهم حلول مبتكرة للمشكلات الاجتماعية الأكثر إلحاحا في المجتمع. وهم يتسمون بالطموح والإصرار، بتصديهم لقضايا اجتماعية كبرى وعرضهم لأفكار جديدة من أجل إحداث تغيير واسع النطاق.» راجع الموقع الإلكتروني www.ashoka.org/social_entrepreneur

مؤسسة سكول - «منظمو المشاريع الاجتماعية هم عوامل التغيير في المجتمع، وهم منشئو الابتكارات التي تترك الوضع الراهن وتحول عالمنا إلى عالم أفضل.» راجع الموقع الإلكتروني www.skollfounda-tion.org/about

مؤسسة شواب لتنظيم المشاريع الاجتماعية، إحدى الشركات المنتسبة للمحلل الاقتصادي العالمي - «منظمو المشاريع الاجتماعية يقودون الابتكار والتحول الاجتماعيين في مختلف المجالات بما في ذلك التعليم والصحة والبيئة وتطوير المشاريع. وهم يسعون إلى تحقيق غايات تخفيف وطأة الفقر بحماس منظمي الأعمال، وبطرق العمل التجاري وبشجاعة الابتكار وتجاوز الممارسات التقليدية.» راجع الموقع الإلكتروني: www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur/index.htm

عامهم الثاني. ولكن بالعلاج، يمكن الحد من العدوى بنحو ١ إلى ٢٪ في حالات عدم الرضاعة الطبيعية وأقل من ٥٪ حيثما تكون الرضاعة الطبيعية هي العرف.

وقد تأسست هذه المنظمة في عام ٢٠٠١، وتعمل الآن في أكثر من ٦٠٠ موقع في سبعة بلدان في إفريقيا جنوب الصحراء وتوظف لديها ما يقرب من ١٥٠٠ أم مرشدة لخدمة أمهات ينتظرن أن يضعن أحمالهن، يزيد عددهن على ٢٤٠.٠٠٠ امرأة مقيدة في برامجها في عام ٢٠١١. وتقوم الأمهات المرشدات بتثقيف الأمهات الأخريات وتمكينهن، كما يشكلن موردا أكثر فعالية وأقل تكلفة من الممرضات ومقدمي خدمات الرعاية الصحية المتخصصة.

وتحصل منظمة m2m على تمويلها بدرجة كبيرة من هيئات المعونة ومن المنح الحكومية الأجنبية وتبرعات الشركات وما شابه، غير أن نموذجها يوفر على النظم الصحية مصروفات كبيرة لعلاج جيل من الأطفال المولودين بفيروس نقص المناعة البشرية. وقد عملت المنظمة على ترسيخ نموذجها التشغيلي: فبالإضافة إلى ما تقدمه من خدمات مباشرة، فإنها تقوم حاليا بتقديم مشورة للحكومات، ومساعدتها على دمج برامج الأمهات المرشدات ضمن نظمها الصحية الوطنية - وهو منهج أطلق في كينيا في عام ٢٠١٠ بمساعدة وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة. وفي عام ٢٠١١ صادق برنامج الأمم المتحدة المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز على منهج الأمهات المرشدات باعتباره ممارسة فضلى.

أما مؤسسة DDD فهي مؤسسة اجتماعية توفر خدمات قيد البيانات وتحويلها وخدمات الحفظ الرقمي لطائفة واسعة من العملاء. وهي تقوم بتدريب وتوظيف الشباب المحرومين في كمبوديا وكينيا ولاوس وتقديم المنح الدراسية لهم للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي لتمكينهم من تنمية مهارات قابلة للتسويق للخروج من دائرة الفقر. وقد أسست المؤسسة في عام ٢٠٠١ في كمبوديا، ثم انتقلت في عام ٢٠٠٣ إلى لاوس، ثم إلى كينيا في عام ٢٠١١. وقامت على مدى ١١ عاما بتدريب أكثر من ٢.٥٠٠ شخص، يعمل ٩٠٠ منهم حاليا في مكاتبها الثلاثة. وقد تبدو هذه الأعداد صغيرة بالنظر إلى ضخامة المشكلة في كل من هذه البلدان، إلا أن هناك إقرارا بمؤسسة DDD باعتبارها رائدا ونموذجا في مجال «التعهد الخارجي ذي التأثير الإيجابي» (أي إسناد عمليات تجارية إلى جهات خارجية يراعي أيضا أن يحقق تأثيرا اجتماعيا إيجابيا من خلال توظيف الفقراء والفئات المعرضة لمخاطر) الذي أصبح الآن كبيرا ومتناميا. وقد صدر مؤخرا تقرير عن شركة أبحاث الاستشارية كلفتها مؤسسة روكفلر بإعداده، يشير إلى تجاوز عدد العمالة المستخدمة في إطار التعهد الخارجي ذي التأثير الإيجابي ٥٦٠.٠٠٠ مع احتمال نموه إلى ٢.٩ مليون بحلول عام ٢٠٢٠.

ومن الصعب التنبؤ بالأثر بعيد الأجل لهذه الوظائف، إلا أن تقييم الأثر الذي أعدته مؤسسة DDD مؤخرا يشير إلى أن خريجها يكسبون دخولا تزيد بأربعة أضعاف على دخول خريجي المدارس الثانوية المماثلين. وفي حين توجد أعمال مزدهرة للمؤسسة، ولدت إيرادات تزيد على ٢,٤ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١١، فإن الصفة القانونية التي أنشئت بها هي أنها مؤسسة غير ربحية وقد جمعت مبلغا إضافيا قدره ٢ مليون دولار أمريكي في صورة مساهمات لدعم برامجها الواسعة في مجالي التدريب والمنح الدراسية. وذلك ليس نموذج العمل الذي تعتمد عليه جميع المنظمات المصنفة في مجموعة «مقدمي خدمات التعهد الخارجي ذي التأثير الإيجابي» - بما يشير إلى أنها توظف الفقراء أو غيرهم من الفئات الضعيفة. وقد لا تحقق المنظمات التي لا توفر نفس مستوى التدريب أو المنح الدراسية نفس النتائج، إلا أن هذا الاستنتاج لم يخضع حتى الآن لدر أكبر من التقييم المقارن.

وشركة ديلابت ديزاين (d.light design, Inc.) هي مؤسسة اجتماعية ربحية أنشئت في عام ٢٠٠٧ لتوفير إضاءة بتكاليف ميسورة للفقراء الذين لا توجد لديهم كهرباء موثوقة. وتتمثل المنتجات الأولية لهذه الشركة في مصابيح إضاءة رخيصة تعمل بالطاقة الشمسية، تتراوح من مصابيح الاستنكار الصغيرة إلى مصابيح الأسر

التأثير والمساعدة على تعزيز الأموال العامة بالدخل المكتسب والأعمال الخيرية الخاصة. وفي بعض الحالات تؤدي هذه الابتكارات إلى انتفاء الحاجة إلى الدعم كله مع وضع نماذج سوقية تصبح قابلة للاستمرار ولتوسيع نطاقها ذاتيا.

تعزيز القدرة على التكيف: يساعد منظمو المشاريع الاجتماعية المجتمعات على التكيف. وقد يكون الأفضل هو النظر إلى التنمية

منظمو المشاريع الاجتماعية يطرحون مجموعة من الحلول المحتملة لمعالجة مشكلات التنمية.

باعتبارها بناء قدرات المجتمع على التكيف. كيف؟ يقول دوغلاس نورث، الحاصل على جائزة نوبل، إن «كفاءة التكيف» تتعزز بواسطة «العمليات اللامركزية لصنع القرار التي تتيح للمجتمعات تعظيم الجهود اللازمة لتقضي طرق بديلة لحل المشكلات» (North, 1990، صفحة ٨١). فأصحاب المشاريع الاجتماعية هم أشخاص يقدمون حلولاً للامركزية المشكلات ويعنون بصياغة واختبار تلك الحلول البديلة.

بناء مختبر أفضل

يذهب نورث إلى أن القدرة على التكيف «تتعلق بإرادة المجتمع لاكتساب المعرفة والتعلم، وحفز ملكة الابتكار، والإقدام على المخاطر، والاضطلاع بأنشطة خلاقة من كل نوع، فضلا عن حل مشكلات المجتمع واختناقاته بمرور الوقت.» وكلما زاد عدد المحاولات في المجتمع، كان ذلك أفضل، ولكن فقط إذا كان ذلك جزءاً من عملية التعلم. وذلك هو بيت القصيد.

فلا يكفي أن يعمل مقدمو الحلول اللامركزية وحدهم. وما لم يتوفر الدعم المناسب والانضباط، يمكن أن تكون عملية الحل اللامركزي للمشكلات مجزأة ومزدوجة وهامشية - مع تحقق نجاح استثنائي عرضي، وحالات كثيرة من خيبة الرجاء، وحالات إخفاق لا يستفاد منها شيء يذكر، وجهود لا تعرف بدرجة كبيرة فعاليتها. ومن حسن الحظ أن عددا كبيرا من الأطراف الفاعلة قد بدأ في تعزيز هذا المختبر.

وتقوم مؤسسة سكول، ومؤسسة شواب، وأشوكا وإيكوبنغ غرين، وصندوق أكيومن، وشبكة أوميديار، وغيرها حاليا بتحديد المبتكرين الواعدين ودعمهم. وتقوم مؤسسة HUB، ومقرها فيينا، النمسا، بإعداد شبكة حاضنات للمبتكرين في مجال العمل الاجتماعي في مدن العالم: ويوجد في الوقت الحالي ٢٥ مبتكرا في خمس قارات مع توقع زيادة العدد. وتقوم مؤسسة الابتكارات من أجل مكافحة الفقر ومعمل عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر بتطبيق أساليب تقييم دقيقة على كثير من الابتكارات. وأنشأت مؤسسة الابتكارات من أجل مكافحة الفقر صندوق التأثير المثبت لدعم المبادرات التي تثمر نتائج إيجابية. وتعمل بورصة الاستثمار التأثيري في آسيا حاليا في سوق الأسهم للمشاريع الاجتماعية. وتقوم بعض البلدان، مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، باستحداث أنواع جديدة من الكيانات الاعتبارية على سبيل التجربة. وتعد شركات مصالح المجتمعات المحلية وشركات النفع أمثلة على هذا الصنف الجديد من الشركات، الذي يسمح بالجمع بين الغرض الاجتماعي وهيكل العمل التجاري. ولا تسد الحكومة الأدوات المالية المبتكرة، مثل سندات التأثير الاجتماعي، إلا إذا استوفيت معايير محددة للأداء. وقد قامت كولومبيا والولايات المتحدة بإنشاء مكاتب وطنية في مجال الابتكار في العمل الاجتماعي. وقامت جامعات كثيرة حول العالم بإطلاق برامج بحثية وتعليمية في هذا المجال. ويظل كل ذلك تجريبيًا وفي مرحلة النشوء.

كيف يقوم المعنيون بالعمل الإنمائي - عناصر القطاعين العام والخاص، بصورة منفردة أو متعددة الأطراف - بدمج هذا النشاط في عملهم؟

بالتوازي مع المنافع الثلاثة التي ينطوي عليها تنظيم المشاريع الاجتماعية، يمكن للأطراف المعنية بالتنمية اتخاذ الخطوات التالية:

- تشجيع الابتكارات الاجتماعية الذكية: تيسير تطوير الابتكار في العمل الاجتماعي، ودعم التقييم الدقيق، وتشجيع اعتماد الأفكار التي ثبت تأثيرها.

- دعم المناهج القائمة على موارد كثيرة: تشجيع وضع نماذج عمل تتسم بكفاءة الموارد وتوفير حوافز لذلك، لا سيما النماذج التي لا تستخدم الموارد العامة الشحيحة - أو تستخدمها بكفاءة.

- تعزيز القدرة على التكيف للعناصر المحلية: الاستثمار في الآليات المحلية التي تعزز الحلول اللامركزية للمشكلات وحصاد المنافع، مثل تنظيم منافسات لتوفير حلول للمشكلات الملحة، وربط التمويل بالأداء، والتقييم الدقيق، وحاضنات لأصحاب المشاريع الاجتماعية.

وتقوم هيئات كثيرة باتخاذ الخطوة الأولى، مثلما فعلت وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة مع شركة m2m في كينيا. وفي إطار دعم المناهج القائمة على الموارد، الخطوة الثانية الواردة أعلاه، يمكن للمؤسسات والمستثمرين المعنيين بالتعهد ذي التأثير الإيجابي وغيرهم من المشاركين في تهيئة بيئة تدعم المناهج الموفرة للتكاليف، القائمة على السوق والحكومة، من خلال مشاريع اجتماعية مختلطة أو ربحية. ويعد العمل الذي تقوم به مؤسسة روكفلر بشأن التعميد الخارجي ذي التأثير الإيجابي، مثل شركة DDD، مثالا واحدا لهذا النوع من الدعم.

وتتطلب الخطوة الثالثة مساعدة العناصر الفاعلة المحلية (مثل الحكومات والهيئات الخيرية المحلية والمستثمرين والجامعات) على تأسيس بنية تحتية لحفز تنظيم المشاريع الاجتماعية والاستفادة منها. ويمكن أن يعني ذلك عقد مؤتمر للقادة وتبادل الدروس المستفادة في موضوعات مثل الكيانات الاعتبارية الجديدة، وآليات التمويل الجديدة، والمكاتب الوطنية للابتكار الاجتماعي، وما إلى ذلك. ويمكن أن يعني ذلك حتى حفز وضع برامج جامعية بشأن التصميم لتحقيق أقصى درجات القدرة على تحمل التكلفة، مثل البرنامج الموضوع في جامعة ستانفورد الذي أسفر عن مشروع ديلايت.

غير أن تنظيم المشاريع الاجتماعية، باعتباره مختبر تعلم حي لحل المشكلات، هو أساس بناء قدرة المجتمعات على التكيف. إلا أن نجاحه لا يمكن أن يتحقق إلا إذا أقر القادة الوطنيون بقيمته وساعدوا في بناء المؤسسات والثقافات التي توفر المزيج السليم من الانضباط والدعم. ■

غريغوري ديس أستاذ إكلينيكي لتنظيم المشاريع الاجتماعية ومؤسس مشارك لمركز النهوض بتنظيم العمل الاجتماعي بكلية فوكوا للأعمال بجامعة ديوك. وهو في الوقت الحالي أستاذ زائر بكلية الدراسات العليا للأعمال في جامعة ستانفورد.

المراجع:

Anand, Rahul, Adil Mohammad, James P. Walsh, David Coady, and Vimal Thakoor, forthcoming, "India's Fuel Subsidies: Incidence and Reforms," IMF Working Paper (Washington: International Monetary Fund).

North, Douglass C., 1990, Institutions, Institutional Change and Economic Performance (Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press).

Terjesen, Siri, Jan Lepoutre, Rachida Justo, Niels Bosma, and Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 2012, Global Entrepreneurship Monitor, 2009 Report on Social Entrepreneurship.