

2017

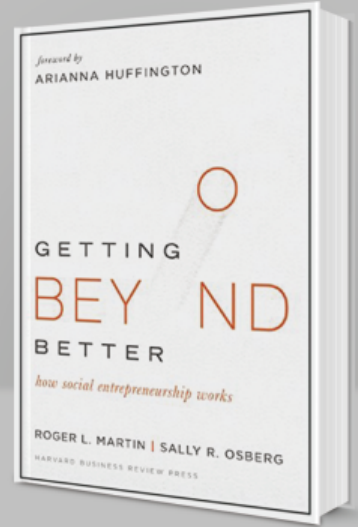
## كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

# الوصول إلى الأفضل

## الريادة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق



تأليف

روجر إل مارتن

سالي أوزبرج

124

الرعاية

بالعربي  
إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



QINDEEL | فنديل  
EDUCATIONAL | التعليمية  
www.qindeel-edu.ae

دوافع  
DU ADVENT

شريك استراتيجي



الإمبارات  
للخدمات الإلكترونية  
www.eres.ae

## مفهوم الريادة الاجتماعية

اختلفت الآراء حول مفهوم وخصائص الريادة الاجتماعية. وما بين القيل والقال، جاء «أندرو كارنيجي» وقدم نموذجاً مثالياً في الريادة الاجتماعية الحقيقية. ولد «كارنيجي» في أسرة فقيرة، لبدأ حياته المهنية في سن مبكرة ساعي بريد. لم تدع هذه المهنة مجالاً له كي يعمل على تطوير ذاته وتوسيع مداركه، كما لم يتوافر لديه، بسبب احتياجات أسرته المتزايدة، ما يكفي من المال لشراء الكتب. وخلال تلك الفترة، امتلك كولونيل «جيمس أندرسون»، صاحب أكبر شركات تصنيع الحديد، مكتبة خاصة زاخرة بالكتب في شتى المجالات، ولكن لسوء الحظ، لم يسمح لأحد بأن ينهل من أنهار هذا الصرح العلمي سوى العاملين لديه. وانطلاقاً من إيمان «كارنيجي» بدور القراءة في تزكية النفس وتفتيح العقل، طلب من الكولونيل أن يفتح أبواب مكتبته للناس عامة، لا سيما صغار السن، ووافق الثاني من دون تردد. وعن هذه اللحظة يقول «كارنيجي»: «عندها فتحت نوافذ العلم ليشق نورها ظلام الجهل، زالت وحشة الليل وساعات العمل المرهقة مع كل كتاب أحمله».

## عمل نبيل لرد الجميل

غلبت على «كارنيجي» مشاعر الامتنان للفرصة التي أتاحتها له الكولونيل «أندرسون». وانطلاقاً من حرصه على رد الجميل، قرّر «كارنيجي» أن يفتح أبواب المعرفة أمام الجميع ليتخطى حدود بلده الصغيرة وينشر العلم في المدن الأمريكية كافة وقد اهتدى إلى أن المكتبات العامة والمجانية هي خير وسيلة لتحقيق هذا الهدف السامي وتخريج جيل من المواطنين المستيرين ينهض به المجتمع ويستقيم. رغم ذلك لم يشرع «كارنيجي» في إنشاء المكتبات بشكل عشوائي، وإنما أسس نظاماً ممنهجاً تسري مبادئه على الجميع وإلى ما لا نهاية، إذ وضع مجموعة من الشروط التي وفقاً لها يتم اختيار المجتمعات الجديرة بالمكتبات، وتتلخص في: افتقار المجتمع إلى أي من أشكال المكتبات العامة، والتزام أعضائه بتخصيص قطعة أرض



كارنيجي

## في ثوانٍ..



يسرُّنا بعد مُضيِّ أكثرَ من نصف عام على مبادرة عام الخير والعطاء، أن نقدّم لكم أحد أهم أعداد هذا الشهر من خلال ملخص كتاب «الوصول إلى الأفضل: الريادة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق» الذي ألفه كلُّ من «روجر مارتين» و«سالي أوزبرج»، وتناولوا فيه عدداً من التجارب الإنسانية العظيمة التي شملت التجربتين الشهيرتين لكلِّ من «أندرو كارنيجي» والدكتور «محمد يونس» من خلال عدة مبادرات إنسانية عظيمة في الريادة الاجتماعية. حتى عهد قريب كانت التحولات الاجتماعية تقتصر على مبادرات الحكومات والشركات، حتى برز دور الرواد الاجتماعيين الساعين إلى مجتمع أفضل، والذين كنفوا جهودهم وحملوا مشاعل الأمل لمساعدة البائسين والمهمشين في العالم. لقد نسي الرواد الاجتماعيون المبدعون مصالحتهم الشخصية، وأثبتوا لنا أن بإمكان كلِّ منا تبني دور الرائد الاجتماعي، أو دور مقدّم الخدمات الإنسانية في المجتمعات الفقيرة، وكذلك دور المصلح الاجتماعي والناشط الذي يكافح من أجل تغيير القوانين والتشريعات لصالح المهمشين والمعوزين، ولا سيما في المجتمعات التي يكثر فيها المهاجرون وأبناء الأقليات.

أما الملخص الثاني لكتاب «صراع الأجيال: التعامل مع مختلف الموظفين في بيئة العمل» تأليف: «رون زيمك» و«كلير رينز»، فيعرض فيه ثلاثة خبراء أبرز تجاربهم من خلال أربعة أجيال متزامنة من العاملين في المؤسسات المعاصرة؛ بدايةً من جيل الموظفين التقليديين الذين ولدوا قبل الحرب العالمية الثانية، وحتى جيل الألفية الذي بدأ عام 1980، ويمتد حتى القرن الحادي والعشرين. بين هذين الجيلين يقع جيل «طفرة المواليد» بين عامي 1943 و 1960، ثم جيل «إكس» الذي لعب دوراً ريادياً بين عامي 1960 و 1980 ومهد للجيل الحالي. ولأن القوى العاملة الذكية تعرف أن الأولويات وأنماط العمل والرؤى تختلف من جيل إلى جيل، فمن المهم أن يدرك جيل الشباب الحالي أهمية التفاهم بين الأجيال لتحقيق التناغم في مكان العمل، حيث يُعتبر توفير مناخ تعاوني داخل المؤسسات أمراً حتمياً لإخراج أفضل ما لدى موظفيها. ولهذا تتعامل هذه المؤسسات مع كلِّ جيلٍ بأسلوب متميز يتناسب مع طبيعته واحتياجاته وقدراته.

وفي ملخص «وظيفة الأحلام: كيف تمارس العمل الذي يناسبك» يؤكّد المؤلف «كريس جيلبو» أن البحث عن وظيفة أحلامك لا يعني أنها ستكون وظيفة دائمة، بل يعني أنها تعبّر عن حلمك الحالي الذي قد يتغير مع تغير شخصيتك. ولذا يجب عليك أن تواكب أحلامك وتتوافق مع حدسك وما يمليك قلبك ويقره ضميرك. فالذي يريد الفوز لا يكتفي بمواصلة المحاولة، بل يجرب شيئاً مختلفاً ويفتش عن شيء جديد يفعله، وهناك الجديد دائماً تحت الشمس، وأيضاً حولها وبين أشعتها.

### جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

واقعيًا للريادة الاجتماعية في أبهى صورها، ولكنها - رغم ذلك - تقودنا إلى مجموعة من التساؤلات حول طبيعة، وحدود، وأبعاد الريادة الاجتماعية بشكل عام، والأهم من هذا وذاك، فإن كانت الريادة الاجتماعية هي سمة العصر، والمفاتيح التي تقودنا إلى بناء مجتمعات المشاركة والمستقبل الجميل، فإن ما يعوزنا ليس فقط استيعاب مبادئها وأبعادها، وإنما خريطة عمل توحد الجهود وتقود رؤاد المجتمع - الحاليين والمحتملين - نحو تغيير دائم وجذري.

استمرت مبادرة «كارنجي» ستة وثلاثين عاماً، شيد خلالها 125 مكتبة عامة، وكان بإمكانه أن يكتفي بإنشاء أول مكتبتين في مسقط رأسه، ويترك باقي المجتمعات لتحذو حذوه وتسير على نهجه إن أرادت، ولكنه كان أوسع أفقاً وأرحب فكراً وأعمق إحساساً فقد طمح إلى الأفضل، فقرر أن يقلب موازين الوضع الراهن من مجتمع قائم على اقتصار مصادر العلم والمعرفة على الأثرياء إلى مجتمع جديد يؤمن بأن «المعرفة للجميع». تعتبر المبادرة التي قادها «كارنجي» نموذجاً

صالحة لبناء مكتبة، وتخصيص ما يوازي 10% سنوياً من التكلفة الإجمالية لإنشاء المكتبة - من خلال جمع الضرائب - لمصروفاتها التشغيلية، والتعهد بمجانيتها وإتاحة خدماتها للجميع من دون استثناء أو تمييز. باختصار شديد: عقد «كارنجي»، من خلال «مؤسسة كارنجي الأمريكية» التي أسسها لاحقاً، ما هو أقرب إلى عقد شراكة مع المدن والمجتمعات يلزمه بتوفير الموارد المالية اللازمة لبناء المكتبة في حال التزام الطرف الآخر بالشروط الموضوعية.

## المفاهيم المتشابهة

كي يتعمق استيعابنا لمفهوم الريادة الاجتماعية، لا بد أن نميز أولاً بين ثلاثة مفاهيم يشيع الخلط بينها.

◆ **مقدمو الخدمات الاجتماعية:** تمتاز هذه الفئة بسعيها الحثيث إلى محاربة الظلم وتحقيق المساواة وتوفير مجتمع أكثر أماناً، وعدلاً، وصحة. ويتخذ هؤلاء مواقف ثابتة وردود أفعال قوية في أحداث بعينها دون النظر إلى الوضع الراهن بمجمله. بمعنى أدق: فإنهم يطمحون إلى تقليص الآثار السلبية المتفشية دون معالجة أو تغيير مسبباتها، فبنوك الطعام - على سبيل المثال - تهدف إلى محاربة الجوع، ولكنها تغض الطرف عن الأسباب التي تمخضت عن أسر فقيرة وأدت إلى استشراء الجوع في المجتمع.

◆ **دعاة الإصلاح المجتمعي:** تمارس هذه الفئة دورها بشكل غير مباشر، إذ تعمل على إصدار وتعديل التشريعات والقوانين التي تحكم المجتمع محل التغيير. على سبيل المثال: كرس «مارتن لوثر كينج» حياته لتغيير منظور ومعاملة الشعب الأمريكي للزنج وغيرهم من الأقليات مهدرة الحق، إذ ناضل من أجل إصدار التشريعات التي بمقتضاها تندثر التفرقة العرقية والعنصرية المستشرية آنذاك، إلا أن هذه الجهود الفردية لم تكن لتحرك ساكناً، فكان لا بد من إشراك جهات أخرى منوط بها إصدار مثل هذه التشريعات - كالحكومة الفيدرالية والإدارات المحلية - لتحقيق المساواة المنشودة.

◆ **الرؤاد الاجتماعيون:** تتخذ هذه الفئة خطوات واضحة وقرارات مباشرة تجاه الوضع الراهن ككل، وليس إحدى مفرداته، بهدف إحلال نظام جديد بالبيات فعالة ونظم مؤثرة، فتوفير ظروف ومعيشة أفضل ليس كافياً بالنسبة إليهم ولا يروي تعطشهم للتغيير، لكونهم يتطلعون إلى ما بعد الأفضل. وبشكل عام يمتاز الرؤاد الاجتماعيون ببعض السمات، أهمها:

- تحديد نقاط الضعف وأوجه القصور المتأصلة في جذور المجتمع والمتسببة في معاناة فئة ما.
- التوصل إلى حلول، واختبارها، وتنقيحها، والارتقاء بها، فمن شأنها أن تقلب موازين الوضع الراهن وتكتب النهاية للمعاناة القائمة.
- إحلال نظام جديد يكشف الستار عن قيم ومبادئ ونظم مجتمعية أفضل.





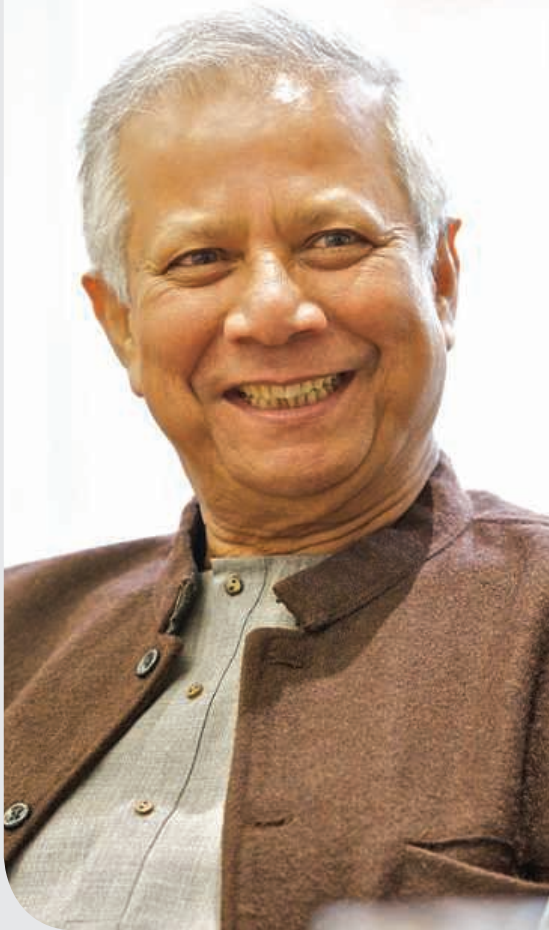
## خصائص الريادة الاجتماعية

تلك الحلقة المفرغة التي تمخّضت عن أسر فقيرة وأوضاع اقتصادية متردية، وقرّر أن يبادر بمعالجة الوضع ويصنع فارقاً. اكتشف «يونس» أنّ النظريّات الاقتصاديّة التي تخصّص في دراستها لم تكن لتؤتي ثمارها في هذا السياق، لذا قرّر أن ينزل إلى أرض الواقع ويتواصل مع أفراد المجتمع بشكل مباشر ودون حواجز. اجتمع «يونس» باثنتين وأربعين سيّدة من العاملين في تصنيع الأثاث، وسألهنّ عن المبلغ الذي تحتاجه كل واحدة منهنّ ليتحررن من سطوة الوسطاء ويزدن من إنتاجيتهنّ ويحقّقن ربحاً مرضياً، وجاءت الإجابة مذهلة: فقط ما يوازي 27 دولاراً لكلّ منهنّ. ذُهل «يونس» لضآلة المبلغ الذي يحول دون تمتّع هؤلاء الكادحين بمعيشة كريمة ومستقبل أفضل.

وبالثنى الذي يحدّدونه وبالتالي فقد أحكم هؤلاء الوسطاء قبضتهم على السوق، ليشتروا الأثاث المصنّع بثمن بخس ويبيعوه للأثرياء بأرباح هائلة. انصاعت السيدات لهذا النظام الجائر لعدم وجود بديل أكثر إنصافاً: فلم تتوافر لديهنّ الخدمات المصرفيّة في هذا الوقت، كما أنّ المرابين - تجار المال - آنذاك كانوا يقرضون مقابل فائدة مرتفعة تعجز عن سداها هذه الفئات الفقيرة. عاد «محمد يونس» في ذلك الوقت إلى بنجلاديش ليتقلّد منصب رئيس قسم الاقتصاد بجامعة «شيتاجونج» بعد رحلة علم طويلة تخرّج خلالها في جامعة «دكا»، ثمّ حصل على منحة «فولبرايت»، وحصل كذلك على درجة الدكتوراه في علم الاقتصاد من جامعة «فاندريلت». استوعب «يونس» أبعاد

تعرّضت دولة «بنجلاديش» في سبعينيّات القرن العشرين إلى ضربات قويّة ومنتالية أنهكت قواها وخلفتها عمّن سواها، فما بين الفيضانات الموسميّة والمجاعات التي أودت بحياة مئات الآلاف، انهار اقتصاد البلاد المتآكل بالفعل. وقد كان لسكان مدينة «جوبرا» - أحد المجتمعات الصغيرة في جنوب بنجلاديش - النصيب الأكبر من هذا الدمار. وفي محاولة للخروج من المأزق، شرعت مجموعة من السيدات في صناعة الأثاث أملاً في تحسين الدخل، ولكن لسوء الحظ لم يكن لديهنّ ما يكفي من المال لشراء الموارد والأخشاب اللازمة للتصنيع لذا، لم يجدن مفرّاً من الاستعانة ببعض الوسطاء الأثرياء بحيث يوفّرون لهنّ الموارد اللازمة بشرط أن يبيعن الأثاث بعد تصنيعه لهم فقط

محمد يونس



## التفكير خارج الصندوق

قرّر «يونس» أن يتبنّى منهجاً جديداً، وذلك بأن يُقرض هؤلاء السيدات المبالغ التي احتجتها من ماله الخاص (دون أدنى أمل في استردادها بالطبع)، ولكنه أصرّ أن يمنحهنّ الأموال على هيئة قروض، وليس منحا أو تبرّعات خيريّة. جاء هذا الإصرار انطلاقاً من إيمانه بأن التبرّعات الخيريّة ما هي إلا وسيلة يتبنّاها أفراد المجتمع لتجاهل المشكلة الحقيقيّة، وليس حلّها، لذلك فضّل أن يُقرضهنّ المال باعتبارها نوعاً من العمل أو مشروعاً ذا بُعد اجتماعي، وليس إحساناً. وعلى غير المتوقع، نجحت هذه التجربة المدروسة، حيث سدّدت السيدات القروض في المواعيد المحدّدة، الأمر الذي حفّزه لتعميم التجربة والتفكير في حلّ أكثر شمولاً واستمراراً، وعلى هذا الأساس أطلق «يونس» مبادرة جديدة تقوم على منح القروض الصغيرة دون الاعتماد على وسائل الضمان التقليديّة، وتستمدّ هذه الفكرة قوتها وسريانها من خلال تقليص حجم المخاطر التي طالما ارتبطت بالقروض الفرديّة، وذلك بمنحها لمجموعات مُصغّرة تجمعهم مسؤوليّة مشتركة، وقد جاءت الشروط كالتالي: «تمنح القروض للأفراد من خلال مجموعات مُصغّرة يشترك جميع أعضائها في تحمّل المسؤولية، بشرط أن تُستثمر في المشروعات والأعمال، وليس النفقات الشخصية، وتُسدّد هذه القروض على فترات متقاربة بمعدّلات فائدة ضئيلة للغاية». وقد شكّل هذا النموذج حجر الأساس لبنك «جرامين» الذي أسّسه «يونس» فيما بعد ليكون الأوّل من نوعه، كما يعتبر البذرة التي منها انطلقت صناعة التمويلات الصغيرة، والتي جابت أنحاء العالم لتوفّر القروض وغيرها من الخدمات المصرفيّة لملايين الفقراء.

وأجراء التجارب والاختبارات، والتفكير خارج الصندوق، والأهم من هذا وذاك ابتكار أدوات جديدة بدلاً من تعديل القائم منها، وانتهاج سبل غير معهودة بدلاً من السير مع القطيع، ثم استطاع هذا النظام أن يثبت قدرته على مواجهة تحديات المجتمع وتوفير فرص جديدة ليشكل بدوره بارقة أمل لغد أفضل في خضم واقع مريع.

بين التنمية الاقتصادية من ناحية والتطوير المجتمعي من ناحية أخرى ليوافق بين الربح المادي والمعنوي. هذا النظام المنبثق من رغبة حقيقية في التغيير، والقائم على هياكل تنظيمية محدودة نسبياً، حدا بـ«يونس» إلى تبني خصائص الرائد الاجتماعي الناجح من دراسة الواقع، وتحديد أوجه القصور والأطراف المتضررة، وتفنيد الافتراضات،

في الوقت الذي أطلق فيه بنك «جرامين» صافرة الانطلاق لنوعية جديدة من البنوك والمؤسسات، جاءت أشكال التمويل المُصغَّر لتمثل نموذجاً جديداً في عالم البنوك وأداة تغيير مجتمعي واسعة التأثير. وتنعكس خصائص الريادة الاجتماعية بكل وضوح من خلال تجربة «محمد يونس»، فقد مهد - بشكل تطوعي - لنظام مستديم يجمع

## مسارات التغيير الأربعة

### أولاً: استيعاب الواقع

تبدأ جميع أشكال الريادة الاجتماعية باستيعاب متعمق للواقع من حولنا. وحدهم الرواد الناجحون يحقّقون هذا الاستيعاب من خلال التمييز بين ثلاثة أضداد: النفور والتقدير، والخبرة والتمهّن، والتجارب والالتزام، ويكمن سرُّ النجاح في عدم الانحياز إلى واحد من هذه الأضداد الثنائية على حساب الآخر، أي أن المرونة في التنقل بين أدوات التفكير والتنفيذ المتضاربة بما يلائم الواقع تعتبر من أهم مقومات الرائد الاجتماعي الناجح وأفضل أدوات التغيير.

### ◆ النفور والتقدير

أثبتت التجارب بالدليل القاطع أن مشاعر الرفض والاعتراض التي نتبناها تجاه حالة أو موقف ما، لا تكفي لتغييره أو إحداث فرق، فالرفض المجرد لنظام سائد يولد لدينا النفور، الأمر الذي يحول دون تعمقنا في أبعاد هذا النظام بالشكل الذي يؤهلنا لتغييره. على الجانب الآخر، حين تحكّمتنا مشاعر التقدير لهذا النظام، تتضاعف قدرتنا على دراسة مفرداته، ثم اقتناص فرص التغيير، وللمفارقة فإن الأشخاص الأكثر تقديراً لهذا النظام وتداخلاً مع آلياته وأدواته - أو بالأحرى المستفيدين منه - هم الأقل ميلاً إلى تغييره ولذلك فإن الرائد الاجتماعي الناجح هو الذي يجمع بين «النفور» من الوضع الحالي و«التقدير» الأنظمة التي تمخّضت عنه، بحيث يتداخل ويتفاعل مع مكوناتها ويدرس آلية عملها وأسباب استمرارها دون أن يجيد عن مهمته الرئيسية؛ ألا وهي تغييرها.

### ◆ الخبرة والتمهّن

لا شك أن الخبرة المكتسبة في مجال ما تؤهل الرائد الاجتماعي لاستيعاب المحركات الحاكمة للنظام ورصد العناصر المفقودة بشكل مبتكر، إلا أن الخبرة وحدها لا تكفي، إذ تتحوّل في كثير من الأحيان إلى قيد يقوّض قدرة صاحبه على رؤية الأمور من أكثر من زاوية، وبالتالي فإن نجاح المبادرات الاجتماعية يعتمد في المقام الأول على الخبرة المتمتجة بالتمهّن - أي الرغبة في استكشاف العالم بفضول الطفل وشغف المبتدئ، حيث يؤمن الرائد الاجتماعي الناجح بحكمة المهتمّين ورؤية البسطاء (وليس الخبراء)، لما لها من دور في تعميق استيعابه للمعتقدات، والممارسات، والقيم الحاكمة.



## ◆ الاختبار والالتزام

يمتاز الرواد الاجتماعيون بقدرتهم على تحويل القصور المعرفية والفجوات العلمية إلى مواطن قوة، وذلك من خلال إجراء الاختبارات والتجارب وتحليل النتائج، إلا أن هذه النزعة الاختبارية ينبغي أن تمتزج بالالتزام أصيل تجاه تحقيق الهدف حتى تؤتي ثمارها، فالعشوائية التي تدفع صاحبها إلى اختبار كل ما هو جديد ليست من سمات الرائد الاجتماعي، وإنما هو، على النقيض، يوظف التجارب والاختبارات بهدف التنوع في قائمة أدواته ليلتزم في نهاية الأمر فقط بالأدوات التي تثبت جدارتها وصلاحيتها على أرض الواقع.



## ثانياً: رؤية لمستقبل أفضل

الرؤية هي الأداة العقلية التي بفضلها تنجح المساعي ويتحوّل الخيال إلى حقيقة، فمن دون رؤية واعية ومتفائلة للمستقبل، وخطوات مدروسة لتحقيقها، تبوء أفضل المحاولات بالفشل، ولذلك لا بد أن تركز رؤية الرائد الاجتماعي على التغيير المجتمعي الجديد الذي يتأهب لإحلاله، بشرط أن تكون هذه الرؤية:

**1** تسعى إلى تغيير جذري وشامل، وليس مجرد تحول مؤقت في مجريات الأمور.

**2** موضوعية وفق منهج دقيق، ومحدّد، ومدروس، لا عشوائي.

**3** تتمتع بالمرونة التي تؤهلها للتكيف والتعاطي مع التغيرات المحتملة. يعتبر «باري كولمان» - محترف سباقات الدراجات النارية - من أفضل النماذج التي تعبر عن الرائد الاجتماعي ذي الرؤية المستقبلية والبصيرة المتقدمة. أسس «كولمان»، بالتعاون مع زوجته، مؤسسة «دراجون من أجل صحة أفضل»، التي تدير أنظمة النقل بهدف تيسير وصول الرعاية الصحية إلى محتاجيها في سبع دول بقارة أفريقيا، فالنجاح بالنسبة إليه هو «إحلال نظام اجتماعي يكفل الرعاية الصحية لمحتاجيها في الوقت المناسب وفي أي مكان، لا سيما في واحدة من القارات التي تفتقر إليها بشدة، وهل هناك أسوأ من أنظمة رعاية صحية تفتقر إلى وسائل المواصلات اللازمة لممارسة دورها ونقل خدماتها على أكمل وجه». تلك هي الحال في معظم الدول الأفريقية، التي وصل متوسط عمر البالغين بها إلى عشر سنوات أقل من المتوسط الدولي، في حين تصل معدلات وفيات الأطفال إلى ضعف المتوسط العام نتيجة لتدهور أنظمة النقل. من هذا المنطلق جاءت رؤية «كولمان» لمستقبل جديد يكفل الرعاية الصحية للجميع. بالطبع ليست هذه الرؤية بالأمر اليسير، ولكن «كولمان» قد وضعها ضمن خطوات محسوبة تقودنا إلى المستقبل المرتقب بشكل تدريجي ممنهج.

تم توقيع عقد شراكة بين مؤسسة «دراجون من أجل صحة أفضل» من ناحية، ووزارات الصحة الأفريقية من ناحية أخرى، بمقتضاه تمّ المؤسسة الوزارات بأنظمة نقل فعّالة، وموثوقة، وسريعة، وزهيدة التكلفة



باري كولمان



تمتاز تلك الدراجات بانخفاض تكلفتها مقارنةً بالسيارات، وكذلك بقدرتها على اجتياز التضاريس والبيئات التي تعجز عنها سيارات الإسعاف التقليدية، كما تمتاز بسرعتها وخفتها التي زادت من قدرة مستخدميها من العاملين بمجال الصحة على التنقل وجعلتهم أكثر إنتاجاً.

لا شك أن النهج الذي سلكه «كولمان» قد استغرق العديد من السنوات، ولم يخل من العقبات والتعقيدات، ولكنه رغم ذلك نجح في إحلال نظام جديد انتقل بقطاع الصحة في أفريقيا إلى آفاق غير معهودة ليوفر مستقبلاً أكثر إشراقاً وصحة أفضل.

بكفاءة تصل إلى 100% بأقل تكلفة ولأطول فترة ممكنة.

**رابعاً:** استطاع العاملون في مجال الصحة، عند إمدادهم بوسائل نقل فعّالة وملائمة، أن يوفروا الخدمات الصحية (بما في ذلك الفحص الدوري للفيروسات، وتقديم الأمصال واللقاحات، والإشراف على العلاج) لأكثر عدد ممكن من الأشخاص وعبر مسافات غير معهودة.

**خامساً:** استطاعت وزارات الصحة بالدول الأفريقية المعنية تأسيس بنية تحتية قوية من وسائل النقل تشمل: الشاحنات، وعربات الإسعاف، ولأول مرة الدراجات النارية، إذ

بحيث ترفع من مستوى الاستعداد وتضمن وصول الخدمات الصحية إلى مستحقيها متى، وأنى، وكيفما احتاجوها، وذلك من خلال:

**أولاً:** تقدّم المؤسسة الصيانة الدورية للسيارات والدراجات النارية لضمان بقائها لأطول فترة زمنية ممكنة، مع استبدال قطع الغيار البالية تجنباً للأعطال المفاجئة.

**ثانياً:** تدرّب المؤسسة العاملين في مجال الصحة على كيفية إدارة السيارات بطريقة فعّالة وإجراء الفحص اليومي الذي يشمل معدّلات الزيت، وسلامة الإطارات، والمكابح، وغيرها.

**ثالثاً:** تقدّم إدارة تطوير موارد النقل التابعة للمؤسسة أساطيل من السيارات التي تعمل

## ثالثاً: تصميم نموذج للتغيير

تعتبر مرحلة إعداد وتصميم نماذج التغيير هي الخطّ الذي يفصل بين الرواد الاجتماعيين الناجحين ودعاة التغيير وأصحاب الرؤى المرتعشة التي لا تصلح للتنفيذ على أرض الواقع، وهذا النموذج هو مجرد إطار أو نظرية يوظفها الرائد الاجتماعي بهدف تأطير مهمته، أي أن هذا النموذج هو حلقة الوصل التي تربط بين أفراد المجتمع بحالتيه القديمة (المرفوضة) والجديدة (المرغوبة).  
يطمح الرواد الاجتماعيون إلى تغيير ظروف مجتمع ما، والتي بسببها تخضع بعض فئاته للقهر والتهميش. تفتقر تلك الفئات في أغلب الأحوال إلى القوة التأثيرية اللازمة لشحن التغيير السياسي، وإلى القدرة على تحمّل التكاليف والأعباء المصاحبة لتغيير المجتمع، وتسعى الحكومات والمؤسسات «بطبيعة الحال» إلى تحقيق ما يُعرف بمعادلة القيمة الرابعة: وهي الحالة التي تفوق فيها القيمة الناتجة عن تغيير ما، التكاليف المتكبّدة لإحلال هذا التغيير، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى ابتكار أفكار إبداعية تُحوّل المعادلات الخاسرة إلى أخرى رابحة، ثمّ تدفع جميع الأطراف دفْعاً إلى تغيير حتمي.

## آليات التغيير وعناصر التأثير

بعد تأمل السير الذاتية لكثير من الرواد الاجتماعيين، برزت ثلاث آليات أثبتت فاعليتها على أرض الواقع في تحقيق التغيير القائم على معادلة القيمة الرابعة في مختلف المؤسسات والمجالات:

## قيمة مضافة من خلال المعايير الشفافة

في عام 1994، امتعض «كيلاش ساتيارثي» من النظام السائد في الهند ودول الجنوب الآسيوي، إذ كان رجال الأعمال وكبار التجار يستغلون الأطفال في صناعة السجاد الفاخر بأقل التكاليف الممكنة، وقد أجبر هؤلاء الأطفال على العمل في ظلّ ظروف قاسية تفتقر إلى أدنى معالم الإنسانيّة، ورغم محاولات «ساتيارثي» المتكرّرة لإنقاذهم من سطوة التجار، فقد أدرك أن جهوده الفردية لم تكن كفيلاً للوصول إليهم جميعاً في ظلّ احتجاز التجار لهم خلف أبواب مصانع السجاد المغلقة، ولم تكن أيضاً لتحقق غايته في تغيير جذري يقضي بشكل نهائي على عمالة الأطفال، ورؤيته المتفائلة بتوفير مجتمع يُجرّم الاستعباد بجميع أشكاله.  
كان «ساتيارثي» يدرك أنه حتّى لو استطاع أن يحرّر الأطفال الخاضعين لهذا



كيلاش ساتيارثي

التجارية بنسبة 75%. وبهذه الطريقة استطاع «ساتياري» إحلال عناصر جديدة في معادلة القيمة الخاصة بالنظام القائم، وذلك بتوظيف معايير الشفافية التي من خلالها فتح نوافذ الغرب على أساليب القمع المستخدمة في تصنيع أفضل منتجاتهم، فأثار الرأي العام تجاه قضيتته وضمن تعاطف الأطراف المعنية.

ومن هذا المنطلق، أسس «ساتياري» علامة «Rugmark» التجارية، المعروفة اليوم بـ «GoodWeave»، والتي تُلصق فقط على السجاد الذي ينجح صاحبه في إثبات خلوه من مراحل إنتاجه كاملةً من عمالة الأطفال. وبالفعل انخفضت معدلات عمالة الأطفال في جنوب آسيا بعد صدور هذه العلامة

النظام الجائر، فسيستبدل بهم التجار أطفالاً آخرين دون حتى أن يتعرضوا للمساءلة، ولكي يفكك هذه الدائرة المفرغة، كان لا بد من إحداث تغيير في معادلة القيمة، فعلى سبيل المثال: إذا علم المستهلكون الغربيون بالطريقة الوحشية التي يُستغل بها الأطفال في صناعة أفخر سجّادهم، فربما يعرضون عن شرائه.

## دور الحكومة في مضاعفة القيمة بمعايير القياس والتقييم

ينجح كثير من الرواد الاجتماعيين في إحلال التغيير المنشود بالاعتماد على مضاعفة قابلية الحكومة، أو استعدادها، أو قدرتها على الاستثمار والمشاركة في مبادرة ما، وذلك من خلال إعادة تأطير أو صياغة القيمة المتوقعة، ففي عام 1988، وظف «مادهاف شافان» هذه الآلية لتغيير المنظومة التعليمية بالهند. فخلال تلك الحقبة الزمنية، ساد الجهل وانتشرت الأمية نتيجة لأساليب التدريس العقيمة، وتدهور المستوى الثقافي للمعلمين، وتفاضي الحكومة الهندية عن تحمل مسؤولية النتائج التعليمية أو محاسبة المُقرّنين. لذلك كانت لـ «شافان» رؤية مستقبلية جديدة تكفل التعليم للجميع. أطلق «شافان» عام 2007 حملة «الهند المثقفة» بهدف الوصول إلى المناطق الحضرية وكذلك المناطق الريفية والنائية. وبمقتضى هذه الحملة، استطاع «شافان» أن يصل إلى ما يزيد على 17% من أطفال الهند الذين تتراوح أعمارهم بين الثالثة عشرة والرابعة عشرة، ليتعلموا القراءة والكتابة في وقت ضئيل. ورغم هذا النجاح أدرك «شافان» أن التغيير الذي يحلم به لن يتحقق إلا بتغيير توجهات نظام التعليم الهندي ككل، من نظام ينصب تركيزه فقط على افتتاح مزيد من المدارس إلى آخر يهتم بجودة التعليم والنتائج النهائية. ولكي يتحقق ذلك، كان لا بد من إحداث تغيير في طريقة استيعاب الحكومة للمشكلة القائمة عن طريق إعادة تأطير معادلة القيمة الخاصة بها. من هذا المنطلق أجرى «شافان» مسحاً شاملاً ودراسة استقصائية مستوفية حول مستوى التعليم في مختلف أنحاء الدولة، وقد ضمت هذه المبادرة، التي سُميت بـ «التقرير السنوي للأوضاع التعليمية»، ما بين 25 و30 ألف متطوع سنوياً من أكثر من 500 مؤسسة مشاركة جابوا أنحاء البلاد لجمع وتسجيل البيانات الخاصة بالأوضاع التعليمية لأكثر من 600 ألف طالب، وبفضل هذا التقرير السنوي و«الرسمي»، لم تجد الحكومة بدءاً من الخروج من جحورها وإعلان مسؤوليتها الكاملة عن هذا المستوى التعليمي المتدني. وبحلول عام 2012، حدّدت لجنة التخطيط للمرة الأولى معايير تعليمية ثابتة تحمّل كل الأطراف المعنية مسؤولية توفير تعليم عالي الجودة لأطياف الشعب كافة، مع التركيز على التقييم الدوري لقياس معدلات التطور. أي أنّ معادلة القيمة الحكومية قد تحوّلت من التركيز على المُدخلات (عدد المدارس القائمة) إلى التركيز على المُخرجات (معدلات الأمية).



مادهاف شافان





## إضافة قيمة إلى الأصول الحالية من خلال الابتكار

يُقصد بهذه الألية ابتكار منهجية يستطيع من خلالها أصحاب أصول ما أن يوظفوها بشكل أكثر إنتاجاً وأكبر قيمة، ليتغيّر معها النظام السائد ككل، وتعتبر مؤسسة «تمويل الفدان الواحد - One Acre Fund» من أشهر النماذج توظيفاً لهذه المنهجية. اكتشف «أندرو يون»، الذي يعمل مستشاراً إدارياً، أن معادلة القيمة الخاصة بصغار المزارعين في أفريقيا كانت خاسرة لا محالة، إذ اعتمد هؤلاء على معدات وآليات زراعية عتيقة عفى عليها الزمن لتتدهور محاصيلهم وليجتوا ما يكفي قوت يومهم. من هنا أدرك «يون» أنه من الممكن للمزارعين أن يحققوا نتائج أفضل في حال توافرت لديهم البذور والأسمدة والمعدات الحديثة، وعلى هذا الأساس أنشأ مؤسسة «تمويل الفدان الواحد»، التي تجمع بين توفير الأدوات الحديثة والتدريب الدوري على استخدامها بتكلفة ضئيلة للغاية، وبمجرد أن بدأت المؤسسة في ممارسة دورها، تزايدت المحاصيل بشكل ملحوظ بتكلفة إضافية لا تكاد تُذكر. وفي غضون ثلاث سنوات، اتسع نطاق عمل المؤسسة لتخدم 12 ألف أسرة، وتزايد هذا الرقم بشكل غير مسبوق ليصل إلى 180 ألف أسرة في كينيا، ورواندا، وبروندي، وتزانيا بحلول عام 2014.



## رابعاً: توسيع نطاق التأثير

تلك هي المرحلة التي ينتقل فيها المجتمع بالفعل من صيغته المرفوضة إلى أخرى مرغوبة، ويتبدل من حال إلى حال. تنشأ هذه الخطوة بشكل رئيس من التصميم المبني على الرؤية المدروسة والعمل الجاد، ولا تُقاس وفقاً لميزانية أو حجم المؤسسة، وإنما بحجم التغيير الذي تحقّقه على أرض الواقع. وحدهم الرؤاد الاجتماعيون الاستثنائيون ينجحون في إحلال التغيير وتوسيع نطاق التأثير من خلال آليات مدروسة، ومنها:

### ◆ اقتصاديات التوسع الحجمي

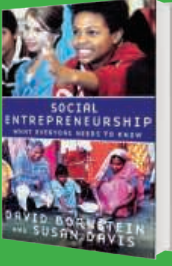
من الممكن لنطاق التأثير أن يتسع من خلال استراتيجية مشابهة لتلك التي تستخدمها شركات القطاع الخاص، وهي اقتصاديات التوسع الحجمي، ويقصد بها تصميم نموذج اقتصادي تتقلص من خلاله التكاليف والمصروفات مع زيادة الحجم، فمن الصعب أن يتحقق التوسع في الشركات التي تتزايد فيها التكلفة الإنتاجية – أو تظل ثابتة دون حراك – مع زيادة الحجم. على سبيل المثال: إذا شُيد أحد مصانع الألمنيوم بجوار موقع للطاقة الكهرومائية بحيث تُستمد منه الكهرباء قليلة التكلفة، فمن الصعب إذاً أن يتوسع صاحب المصنع ويؤسس آخر في منطقة جديدة، فتفترق إلى مصدر طاقة زهيد الثمن، دون أن ترتفع تكاليف الوحدة الإنتاجية.

أما اقتصاديات التوسع الحجمي على النقيض فتتقلص في إطارها تكاليف الوحدة الإنتاجية مع كل توسع تشهد المؤسسة. على سبيل المثال: كلما تزايد عدد المزارعين الذين تموّلهم مؤسسة «تمويل الفدان الواحد» السابق ذكرها، تنخفض تكاليف الحصول على الأسمدة والبذور والمعدات داخل المؤسسة، ففي عام 2009 كانت المؤسسة تخدم حوالي 12 ألف أسرة بتكلفة بلغت 356 دولاراً للفدان الواحد، ولكن بعد مرور ثلاثة أعوام، ومع تزايد عدد الأسر إلى 135 ألف أسرة، تضاءلت تكلفة الفدان الواحد إلى 172 دولاراً، أي أن مؤسسها - «أندرو يون» - كان قد دشّن هذه المبادرة الاجتماعية وفقاً لاقتصاديات التوسع الحجمي منذ البداية.

الجدير بالذكر أن اقتصاديات التوسع المؤسسي تُحسن بطبيعة الحال من معادلة القيمة المؤسسية بمرور الوقت، وتسهّل على المؤسسة ممارسة الأدوار المنوطة بها، فضلاً عن توسعها. فمثلاً: تتقلص تكلفة المستخدم الواحد لموقع «فيسبوك»



## كتب مشابهة:



### Social Entrepreneurship What Everyone Needs to Know.

By: David Bornstein and Susan Davis, 2010.

### Can't Not Do

The Compelling Social Drive That  
Changes Our World.

By: Paul Shoemaker, 2015.



### The Social Entrepreneur's Playbook

Pressure Test, Plan, Launch and Scale  
Your Social Enterprise.

By: Ian C. MacMillan and James D.  
Thompson, 2013.

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

MBRF\_News

MBRF\_News

mbrf.ae

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

qindeel\_uae

qindeel\_uae

qindeel.uae

[qindeel.ae](http://qindeel.ae)



مع كل عضو جديد ينضم إليه. كيف؟ لأن إدارة الموقع كانت قد استثمرت بالفعل رأس مال ضخماً لتدشين هذه المنصة الاجتماعية، وبالتالي فإنها لا تتكبد أية تكاليف جديدة لدى تسجيل مستخدمين جدد، بل على النقيض تتقلص التكاليف الكلية للموقع لدى توزيعها على شريحة أكبر من المستخدمين.

## ◆ منهجية المنصات مفتوحة المصدر

تصب الأعمال الحرة في مصلحة الرائد الاجتماعي قبل أي شيء، إذ تحرره من القيود التي تفرضها عليه المشروعات المشتركة وأسواق المال التقليدية بهدف توفير الربح للشركاء والمساهمين، ثم يجد الرواد الاجتماعيون ضالّتهم في المنصات مفتوحة المصدر التي تنقل ملكيتهم الفكرية و/ أو نماذج التشغيل الخاصة بمؤسساتهم إلى العالم أجمع دون وسيط. تتيح تلك المنصات لمستخدميها من جميع الفئات الاستفادة من إبداعاتها ومنتجاتها دون مقابل مادي أو رسوم ترخيص.

اختر «ناندان نيلكاني» أن يوظف هذه المنهجية عندما ترأس مبادرة «تحديد الهوية الهندية»، التي كانت تهدف إلى تخصيص رقم تعريف خاص بكل مواطن يتلقى من خلاله جميع الخدمات والرفاهيات التي تكفلها الدولة. وقد جاءت هذه المبادرة في ظل غياب بطاقات الهوية لأكثر من نصف الشعب الهندي، الأمر الذي وضعهم قيد التهميش وسلبهم القدرة على التمتع بأبسط حقوقهم. وحرصاً منه على توسيع نطاق التأثير ووصول المبادرة إلى أكبر عدد ممكن من المواطنين، فتح «نيلكاني» برنامج تسجيل البيانات الخاص بالمبادرة أمام أكثر من ثلاثين ألف شريك، كما أتاح للمؤسسات غير الربحية أن تستخدم نظام التوثيق الخاص به بالمجان حتى يصل إلى جميع الفئات الاجتماعية، ويحفز أكبر عدد من المواطنين على التسجيل.

## نحو مجتمع أفضل

اقتصرت الطفرات الاجتماعية فيما سبق على المبادرات والإبداعات الصادرة عن فئتين دون سواهما: الحكومات أو المؤسسات. أما الآن فقد بزغ فجر فئة جديدة أخذت تشق طريقها خطوة تلو الأخرى من خلال الفجوة الكامنة بين كلتا الفئتين، ألا وهي: الرواد الاجتماعيون. تلك الفئة ترى ما يعجز الآخرون عن رؤيته، وتتخذ من الأنظمة الفاسدة والقوانين الجائرة أرضاً خصبة لتغيير وتطوير المجتمعات، بدلاً من لعن الظلام، تجدهم يحملون نياريس الأمل ليُسَدَل شعاعها على البائسين والمضطهدين والمهمشين، فيمنحهم الثقة بغد أفضل. وفي الوقت الذي يتخاذل فيه الجميع ويغضون الطرف عن قضايا المجتمع الأكثر إلحاحاً، يشمر الرواد الاجتماعيون عن سواعدهم، ويدافعون عن قضيتهم بكل ما أوتوا من قوة، فهم يتعاطفون مع الغير دون أن يلهثوا وراء المصالح الشخصية. لقد أصبح بإمكان كل منّا أن يتبنى دور الرائد الاجتماعي، كل في مجاله. فقط تصالح مع نفسك، وتعاطف مع الآخرين، واغتمم الفرص التي يليقها القدر في طريقك لتضع بصمتك الفريدة وتصنع عالماً أفضل.



# داماس



الجمال الطبيعي، هو طبيعة الجمال.

## داماس كلاسيك

مجموعة فريدة من المجوهرات الكلاسيكية منمقة بنألق وروعة ألماس فوريفرمارك. أقل من ١٪ من الألماس في العالم يستحق ان يحمل ختم فوريفرمارك - هذا التزامنا بالجمال والندرة والتعهد المسؤول.



**FOREVERMARK**



A DIAMOND IS FOREVER

الألماس يدوم للأبد

Forevermark is part of The De Beers Group of Companies. Forevermark.com