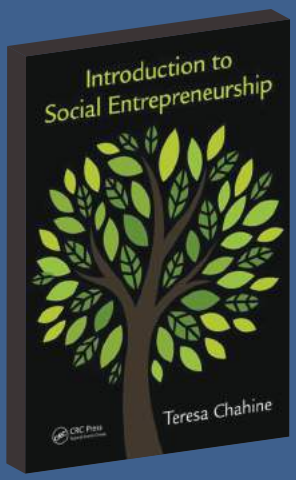
خلاصات
الريادة الاجتماعية

مقدمة إلى
ريادة الأعمال الاجتماعية

تأليف: تيريزا شاهين

العدد (٢) صفر ١٤٣٨ / نوفمبر ٢٠١٦



مقدمة

على الرغم من استقرار مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية (Social Entrepreneurship) منذ ما يقرب من عقدين كاملين إلا أنه يوجد أكثر من بليون شخص حول العالم لا يزالون يفتقدون للاحتياجات الإنسانية الأساسية مثل: المياه، والصرف الصحي، والتعليم، والخدمات الصحية الأساسية. من هذا المنطلق يعرض كتاب " تيريزا شاهين " الجهود المبذولة في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية من قِبل العديد من رواد الأعمال، وكذلك المؤسسات التي استطاعت بالفعل استحداث حلول مستَدامة لمواجهة التحديات الاجتماعية والإنسانية الأساسية، وذلك لاستخلاص الدروس المستفادة من قصص نجاحهم والانتباه إلى أخطائهم لعدم تكرارها أثناء تنفيذ مشروعات التنمية الاجتماعية.

ويعدُ كتاب "مقدمة إلى ريادة الأعمال الاجتماعية" للدكتورة "تريزا شاهين" من أحدث الكتب التي صدرت في مجال الريادة الاجتماعية -حيث صدر في ٣١ مايو ٢٠١٦ - وهو من الأدبيات المتخصِّصة بشكل دقيق وعميق في مجال التنمية المستدامة والريادة الاجتماعية لأنه يناقش شقَّيها النظري والتطبيقي.

لماذا هذا الكتاب؟

يُعـدُّ هـذا الكتاب من الكتـب المرجعية المتخصصة في موضوع ريـادة الأعمال الاجتماعيـة والتنمية المستدامة، وتنبع أهميته من عدة اعتبارات هي:

١. يقـدم هذا الكتاب العديد من النمـاذج، والتجارب، وطرق التفكير المختلفة حول ريـادة الأعمال الاجتماعية، وذلك إيمانًا من مؤلفة الكتاب بأنه لا يوجد نموذج واحد يستطيع أن يحل جميع المشكلات الاجتماعية في العالم.

٢. يعرض هذا الكتاب لخبرات كثيرة في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية بهدف الاستفادة من مناهجها ودروسها المستفادة ومحاولة الوصول إلى الطرق الجديدة لفعل الأشياء وأدائها بطريقة أفضل.

٣. يساعـد هـذا الكتاب كافة المتخصصين في هذا المجال على الوصـول للطريق الصحيح الذي يمكن من خلاله تحقيق التغيير الاجتماعي الإيجابي المطلوب والمرغوب.

٤. يوضح هذا الكتاب كيفية تأسيس مؤسسات اجتماعية لديها القدرة على مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية الراهنة.

٥. يشـرح هذا الكتاب خطوة بخطـوة كيفية تحديد التحديات الاجتماعية، وكيفية اقـتراح الحلول للتغلب عليها، وطرق تنفيذها، وسبل قياسها.

٦. يُعـدُّ هذا الكتاب دليلاً إرشاديـاً لدعم المبتدئين وصغار رواد المشروعات الاجتماعية، حيث يوضح كيفية إدارة المشروعـات الاجتماعيـة بطريقة احترافية من بدايتهـا حتى نهايتها بتحقيق أهدافهـا التنموية وإحداث التغيير الاجتماعي المطلوب.

٧. يقـدّم هـذا الكتاب نماذج لخبرات رواد الأعمـال الاجتماعية المخضرمين، وأفكارهـم، ورؤيتهم لكيفية إدارة المشروعات الاجتماعية بطريقة صحيحة تتفق وتحقيق النتائج المستهدفة.

منهجية الكتاب

فيما يتعلق بالمنهجية التي اعتمدت عليها الدكتورة "شاهين" في هذا الكتاب يمكن تأكيد ما يلي:

١. يمثل هذا الكتاب حصاد سنوات عديدة من الخبرة في العمل مع مؤسسات كثيرة متخصصة في ريادة الأعمال والتدريس في جامعة "هارفارد"، والتدريب في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية للكثير من رواد الأعمال من مختلف دول العالم، ومن خبرات عملية تطبيقية في إدارة مؤسسة "الفنار" المتخصصة في مجال التنمية الاجتماعية والأعمال الخيرية.

٢. اعتمدت "شاهين" على منهجية متميزة في إعداد هذا الكتاب تقوم على أساس استخدام كافة الوسائل الحديثة في التدريب والتدريس مثل: تقديم حالات دراسية مدعومة بنماذج وحالات تطبيقية من قطاعات متعددة، مثل: الصحة، والبيئة، والتعليم، والطاقة، والزراعة، والتمويل متناهي الصغر. كما تقدم "شاهين" أطروحات مصحوبة بنماذج تطبيقية، وخرائط للتدفقات الذهنية، وذلك بالإضافة إلى استخدام فكرة كتابة الأفكار المهمة والرئيسة في الكتاب داخل صندوق أثناء الفصول. وكذلك ملخصات الفصول، والتعريف أيضاً برواد الأعمال الذين تسترشد بتجاربهم في كل فصل. وتقديم سيرة ذاتية مختصرة لكل المؤسسات الاجتماعية التي يرد ذكرها أثناء الشرح داخل فصول الكتاب.

٣. كما تستند منهجية هذا الكتاب إلى وضع تمارين للقارئ في نهاية كل فصل من خلال طرح مجموعة من التساؤلات المهمة ذات العلاقة بالموضوعات التي تمت مناقشتها في الفصل ليجيب عنها القارئ. وهذا من شأنه أن يجعل القارئ منتبهاً وفي غاية التركيز أثناء قراءة الأفكار الرئيسة للكتاب وتطبيقها عملياً.

٤. تم ترتيب فصول هذا الكتاب بطريقة منظمة ومتتالية تسهيلاً على القارئ للاستفادة من المعلومات الواردة في هذا الكتاب وتطبيقها على مؤسسات الريادة الاجتماعية.

٥. اعتمدت "شاهين" على أدوات التحليل المتميزة بالدقة فيما يتعلق بنتائجها مثل تحليل SWOT، وتحليل الأطراف ذات الصلة، ومصفوفة التأثير للأطراف ذات الصلة بمشروعات التنمية الاجتماعية، ومصفوفة الإطار المنطقي. كما اعتمدت "شاهين" على إجراء المقابلات الشخصية مع كبار رواد الأعمال الاجتماعية في العالم.

محتويات الكتاب

يتضمن هذا الكتاب ثلاثة عشر فصلاً رئيساً في تخصص الريادة الاجتماعية بما فيها " المقدمة " التي تحدثت فيها " شاهين " عن أهمية التنمية المستدامة، والمصطلحات المرتبطة بالريادة الاجتماعية، والمؤسسات والمنظمات الداعمة للريادة الاجتماعية، والخصائص المشتركة لمشروعات الريادة الاجتماعية، وتجيب "شاهين" عن أسئلة مهمة منها: فيمَ تختلف الريادة الاجتماعية عن الأعمال التجارية؟ وما هي المهارات الأساسية اللازمة للعمل في مجال الريادة الاجتماعية؟

كما يناقش الفصل الثاني من هذا الكتاب أهمية تحديد التحديات التي تواجه العمل في مجال الريادة الاجتماعية، وكيف يمكن تحديد هذه التحديات والتغلب عليها؟

ويناقش الفصل الثالث أهمية الانخراط في المجتمع، وكيفية بناء فريق العمل المعني بإدارة المشروعات الخاصة بالريادة الاجتماعية، وكيفية التواصل مع المساهمين والمستفيدين من هذه المشروعات.

أما الفصل الرابع فيتناول كيفية تصميم الحلول، ومستويات الابتكار والإبداع للأفكار الحديثة في مجال الريادة الاجتماعية، وكيفية صياغة نظام جديد يخدم المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها في أسواق الريادة الاجتماعية.

ويناقش الفصل الخامس استراتيجية الأسواق الاجتماعية وأبعادها المختلفة، وكيفية إعداد الرؤية، والرسالة، والأهداف، والمهام الخاصة باستراتيجية الأسواق الاجتماعية المستهدفة، وأبحاث السوق المرتبطة بالريادة الاجتماعية.

أما الفصل السادس فيتحدث عن كيفية تنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها من خلال شبكة من العمليات والموزعين، ويناقش

في هذا الشأن العوامل المساعدة والداعمة في نجاح تطبيق الحلول المقترحة بطريقة صحيحة.

ويناقش الفصل السابع كيفية قياس الأثر، ونسب النجاح المستهدفة، وكيفية تحقيقها، وكيفية صياغة الأهداف وإعدادها، واقتراح الوسائل المناسبة لتحقيقها.

أما الفصل الثامن فيناقش كيفية إتمام نموذج الأعمال، وإعداد الميزانية، والأرباح المتوقعة، وإعداد قائمة المخاطر، وحسابات التكلفة والعائد.

ويناقش الفصل التاسع أهمية إعداد خطة استراتيجية للعمل، وكيف يمكن صياغتها بطريقة مهنية صحيحة؟، وكيف يمكن الترويج لها وتسويقها؟

أما الفصل العاشر من هذا الكتاب فيناقش كيفية تمويل المشروعات الخاصة بالريادة الاجتماعية، وكيفية البحث والحصول على مصادر التمويل، ومناقشة أنواع التمويل، ومناهج الاستثمار الاجتماعي، وكيفية اختيار المنهج الصحيح للعمل في مشروعات الريادة الاجتماعية.

أما الفصل الحادي عشر فيناقش كيفية بناء المؤسسات العاملة في مجال الريادة الاجتماعية، والأشكال القانونية لها، وكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة فيها، ودراسة نمط القيادة المناسب لإدارة مشروعات الريادة الاجتماعية؟

أما الفصل الثاني عشر فيتحدث عن أهمية الاتصالات في مجال الريادة الاجتماعية، وكيفية الاستفادة من توظيف تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في المؤسسات العاملة في مجالات الريادة الاجتماعية، والتعرف على مكونات عملية الاتصال. ومن هم المستهدفون؟ ولماذا يتم استهدافهم؟ وما هي الرسالة المراد تحقيقها؟ وكيف يتم تسويقها؟ وكيف يمكن إتمام عملية الاتصال؟ وما هي المهارات المختلفة اللازمة لتحقيق ذلك بنجاح؟

أما الفصل الثالث عشر والأخير من هذا الكتاب فيناقش كيفية إدارة النمو المستدام، ومراجعة الأهداف المحققة بالمستهدفة، وكيفية توسيع نطاق التأثير الخاص بالمؤسسات العاملة في مجالات الريادة الاجتماعية، وكيفية بناء ثقافة التغيير في هذه المؤسسات؟

"

لا شك أن المال متغير مهم ورئيس في تحقيق النجاح، ولكن المال في مشروعات ريادة الأعمال الاجتماعية ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق التنمية، وأن الهدف الرئيس من ريادة الأعمال الاجتماعية هو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب في المجتمع.

terprise

المفاهيم الأساسية في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية

يطرح الفصل الأول من الكتاب – وهو عبارة عن مقدمة تتناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بريادة الأعمال الاجتماعية – مجموعة من التساؤلات المهمة منها:

ما هي التحديات الاجتماعية والبيئية التي يجب الاهتمام بها والعمل على مواجهتها؟، وما هي الموارد اللازمة للتغلب على هذه التحديات؟، وأين تكمن الاختلافات بين ريادة الأعمال الاجتماعية وباقي الأنشطة الاجتماعية الأخرى؟ وتؤكد " شاهين " في هذا الفصل على مجموعة من النقاط الرئيسة منها:

01

يقصد بريادة الأعمال الاجتماعية " Social Entrepreneurship ": " العملية التي يمكن من خلالها مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية بطريقة تتسم بالكفاءة والإبداع، وتتضمن حلولاً غير تقليدية ومستدامة".

02

يقصد برائد العمل الاجتماعي "Social Entrepreneur": " الشخص الذي يستطيع أن ينتج ويسوق سلعة أو خدمة تساعد على تحسين الظروف المعيشية للفقراء والمهمشين من أفراد المجتمع".

03

يقصد بالمؤسسة الاجتماعية " Social Enterprise": " المنظمة – الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح – التي تستهدف مواجهة التحديات الاجتماعية البيئية لتعظيم الآثار الاجتماعية الإيجابية، و ترشيد استخدام الموارد من خلال نموذج عمل مستدام وقابل للتطبيق ويمكن قياسه".

04

تم تناول موضوع ريادة الأعمال الاجتماعية في هذا الكتاب في سياق التنمية المستدامة ومنظورها بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، والذي يركز على تحقيق النمو في المجتمع في الإطار الذي يحافظ على تماسكه ويرشِّد من موارده.

05

أن ما يميز ريادة الأعمال الاجتماعية عن باقي المشروعات التجارية هو أن الأولى تركز على الفئات المهمشة والفقيرة من أفراد المجتمع، وتسعى إلى سد الفجوة بين أولئك الذين يتمتعون بخدمات اجتماعية متميزة والذين يفتقدون هذه الخدمات. بينما تسعى الثانية- أي المشروعات التجارية – إلى تحقيق الأرباح.

06

تقوم ريادة الأعمال الاجتماعية على خلق نماذج لإحداث التغيير الاجتماعي من خلال تنفيذ مبادرات جديدة، أو مشروعات جديدة، أو تأسيس مؤسسات اجتماعية أو تنموية جديدة.

07

هناك العديد من الأشخاص، والمنظمات، والمنتديات، والمؤتمرات، والفعاليات المؤمنة بقوة ريادة الأعمال الاجتماعية في تحقيق التنمية، ويدعمونها، ويوجهون جهودهم نحو تحقيق أهدافها. ويأتي ذلك في شكل الاستثمار المباشر، والدعم الفني، وتبادل المعلومات والمعارف، وزيادة الوعي بأهميتها.

08

أن من أهم المؤسسات المتخصصة في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية التي نجحت في ترشيد مواردها، وفي توفير التمويل اللازم لأنشطتها، هي مؤسسة "أكيومن" (Acumen)، و"الفنار" (AL Fanar)، ومؤسسة "أشوكا" (Askoka)، وهناك الكثير على أمثال هذه المؤسسات في هذا الكتاب.

09

أن من أهم المهارات الأساسية التي يجب أن تتوافر في العاملين في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية هي: مهارات صياغة الهيكل التنظيمي، ومهارات إعداد خطط العمل، والنظام المحاسبي، ومهارات التسويق، ومهارات إدارة المشروعات، ومهارات إدارة الموارد البشرية، ومهارات الاتصال والتواصل، ومهارات خدمة العملاء، وكذلك بناء شبكة من العلاقات الخارجية، والشراكات المتميزة. وتتماثل هذه المهارات مع المهارات المطلوبة للعمل في مجال الأعمال التجارية.

> "إن التحديات الاجتماعية التي نسعى للتغلب عليها في وقتنا الحاضر لها أبعاد متعددة، وهناك صعوبة في مواجهتها، ولكن مواجهتها ليست مستحيلة.

تعرف على
التحدي الذي يواجهك

يناقش **الفصل الثاني** كيفية تحديد التحديات الاجتماعية، ويطرح في هذا الخصوص مجموعة من التساؤلات المهمة منها: ما هي التحديات الاجتماعية التي تسعى إلى التغلب عليها؟(*)، وما هي المعلومات والبيانات والإحصائيات المتوافرة عن هذا التحدي؟، وما هي الأسباب الرئيسة لهذا التحدي؟، ومن هي أكثر الفئات تأثّراً في المجتمع بهذا التحدي؟(**)، وما هي الجهود المبذولة سابقًا للتغلب على هذا التحدي؟، ولماذا لم تنجح هذه الجهود في التغلب على هذا التحدي؟ وتؤكد " شاهين " في هذا الفصل على مجموعة من النقاط الرئيسة منها:

١. أن الخطوة الأولى في بناء حلول مستدامة للتغلب على المشكلات الاجتماعية هي تحديد المشكلة بكل دقة، وجمع المعلومات حولها، والتعرف على أسبابها من أولئك الذين يتأثرون بتداعياتها السلبية.

٢. يجب عند تحديد المشكلة أو التحدي الاجتماعي أن نأخذ في الاعتبار وجهات النظر الأخرى حول هذه المشكلة التي قد ترى في هذه المشكلة أو هذا التحدي فرصة.

٣. لا يمكن التغلب على التحدي أو المشكلة الاجتماعية إلا من خلال بناء رؤية تستند إلى فهم عميق لهذا التحدي والمعوقات المرتبطة به، وكذلك توفير الموارد اللازمة لمواجهته.

٤. أن التحديات والمشكلات الاجتماعية لها العديد من الأبعاد، مثل مشكلة الفقر، وتلوث البيئة، أو البطالة، ولا يمكن حلها عن طريق مدخل واحد، أو بطريقة موحدة؛ لأنه " لا يستطيع شخص واحد أو طريقة واحدة حل مشكلات العالم الاجتماعية ".

٥. أن بناء حلول دائمة للتغلب على المشكلات والتحديات الاجتماعية يتطلب توفير كافة المعلومات التي تساعد على تحديد كافة أبعاد هذا التحدي (مكانُه، تأثيراتُه، الفئاتُ المتأثرةُ به).

٦. أن من أهم مصادر المعلومات التي يمكن أن تساعد على جمع البيانات عن التحديات الاجتماعية هي: شبكة المعلومات الدولية،

(*)تؤكد " شاهين " بشأن هذا التساؤل على ضرورة أن يتم تحديد التحدي أو المشكلة أولاً، ثم بعد ذلك التفكير في الحلول التي يمكن من خلالها التغلب على هذه التحديات والمشكلات. فلا يجوز البحث عن الحلول إلا بعد تحديد التحديات أو المشكلات والتعرّف إليها بشكل عميق، ومعرفة أسبابها وجذورها، لأن خطوة تحديد المشكلة تسبق خطوة البحث عن حلول لها.

(**)تؤكد " شاهين " بشأن هذا التساؤل على ضرورة تحديد أفراد المجتمع المتأثرين بهذا التحدي، وضرورة التعرف إلى سماتهم (العمر – الجنس – مستوى الدخل – مستوى التعليم – المستوى الوظيفي وغير ذلك)، كما أن هناك ضرورة للتعرف إلى مكانهم، أين يعيشون؟ وما هي طبيعة البيئة التي يعيشون فيها؟ بالإضافة إلى التعرف على سماتهم الثقافية والعادات والتقاليد التي تؤثر على طريقة تفكيرهم، وكذلك أهمية التعرف إلى طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، وما هي المشاكل الأخرى التي يواجهونها؟

والمقالات الصحفية، والأطروحات الأكاديمية، وتقارير المؤسسات الحكومية، والمقابلات الشخصية مع الخبراء والمتخصصين.

٧. أن الإطار العام لتحليل التحديات الاجتماعية لابد أن يستند إلى منهجية التساؤلات البحثية التالية: ما، من، أين، ولماذا، وكيف. وذلك على النحو التالي: ما هو هذا التحدي؟، وما هي أسبابه وجذوره الرئيسة؟، من يتأثر بهذا التحدي؟، وما هي سماتهم؟ أين يقع هذا التحدي (مكانه)؟، لماذا انتشر هذا التحدي وزادت تداعياته؟، وكيف يمكن التغلب عليه ومواجهته؟

٨. تأخذ عملية تحديد التحديات الاجتماعية وقتاً طويلاً لأنها تتطلب جمع معلومات من مصادر متعددة تتضمن بيانات إحصائية كمّية، بالإضافة إلى دراسات وأبحاث وصفية وفنّية في شأن هذه التحديات.

٩. يجب البحث عن الموارد التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة التحديات الاجتماعية وتوفيرها؛ لأنها تعَدُّ نقطة قوة يمكن الاستناد إليها في مواجهة هذه التحديات والقضاء عليها.

١٠. تعدُّ أساليب تحليل البيانات، والجداول، والأشكال، والرسومات، والنماذج التحليلية مثل أسلوب شجرة المشكلات هي من الأدوات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها للتعرف على التحديات الاجتماعية وتداعياتها.

إن التفكير بشكل استراتيجي بمنظور كلي يركز على الخبرات العالمية، ثم النزول تدريجيا بطريقة التفكير إلى النطاق الإقليمي والوطني يعدُ الطريقة المثلى للتغلب على التحديات الاجتماعية، وتحقيق التغيير الإيجابي المطلوب في المجتمع.

بناء الحلول المستدامة والانخراط في المجتمع

ينـاقش **الفصل الثالث** أهمية الانخراط في المجتمع وخاصة مع الفئات المتأثرة بالمشكلات الاجتماعية -وهي الفئات المهمشة والفقيرة- وذلك للتعرّف إلى مقترحاتهم لمواجهة هذه التحديات، مع أخذها في الاعتبار عند صياغة الحلول المستدامة للتغلب على هذه التحديات.

ويطرح هذا الفصل تساؤلات عديدة في هذا الشأن منها: ما هي احتياجات هذا المجتمع الذي يواجه التحديات

الاجتماعية؟، وما هي تفضيلاته؟، وما هي الفرص الموجودة داخل هذا المجتمع التي يمكن البناء عليها في ضوء الموارد المتاحة؟، وما هي الموارد المتاحة في هذا المجتمع وفقًا للظروف الاجتماعية والبيئية الراهنة؟، من هم الأطراف ذوو الصلة والمساهمون والمستفيدون من حل المشكلات الاجتماعية الذين يمكن إشراكهم والاعتماد عليهم في العمل على تنفيذ الحلول المستدامة المقترحة لمواجهة هذه التحديات؟ وتؤكد "شاهين" في هذا الفصل على مجموعة من النقاط الرئيسة منها:

١. أن الخطوة الأولى في صياغة الحلول المستدامة تعتمد على التعرف على الطرق المختلفة التي يتفاعل بها أفراد المجتمع مع التحديات الاجتماعية، وكذلك الفرص المختلفة الموجودة في المجتمع والموارد المتاحة فيه، مع إدماج هذه الشريحة من المجتمع في اقتراح الحلول المناسبة للمشكلات الاجتماعية.

٢. أن استخدام أداة التحليل المعروفة بمصفوفة الأطراف ذات الصلة سيساهم بشكل كبير في التعرف على الأشخاص الفعليين الذين سيساهمون في صياغة الحلول المستدامة لمواجهة التحديات الاجتماعية.

٣. أن رائد الأعمال الناجح هو من يتواصل مع أفراد المجتمع، ويتبادل معهم المعارف والمعلومات حول المشكلات الاجتماعية للتعرف إلى رؤيتهم بشأن الحلول المقترحة للتغلب عليها.

٤. أن استخدام أداة تحليل الخرائط الذهنية يساهم في التعرّف إلى اللاعبين الأساسيين في معادلة اقتراح الحلول للمشكلات الاجتماعية.

٥. أن ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة مع كافة الأطراف ذات الصلة، وتعريفهم النظام القانوني والمحاسبي الذين يعملون في إطاره سيساعد على التوصل إلى حلول سريعة، ومناسبة، ومبتكرة.

٦. هناك ضرورة للتواصل والتنسيق مع رواد الأعمال الذين لهم خبرة عملية وتطبيقية في مواجهة المشكلات الاجتماعية والبناء على ما بذلوه في الفترة الماضية وعدم البدء من البداية، مع ضرورة استكمال الجهود التي بذلت في هذا الشأن والبناء عليها.

منهجية «شجرة المشكلة»

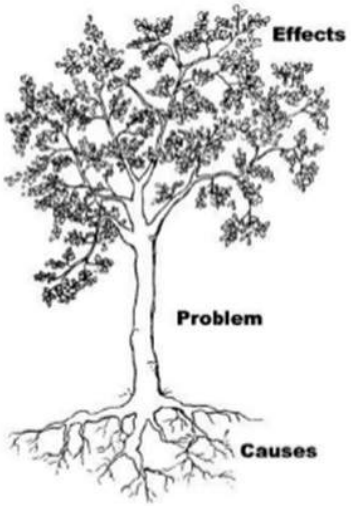
شجرة المشكلة Problem Tree

هي أداة تساعد في تشخيص المشاكل عن طريق تحليل وربط العلاقة بين كلٍ من:

- آثار ونتائج المشكلة
- أسباب المشكلة
- جذور المشكلة

ويتم عرضها بشكل هرمي ومرئي مما يساعد على الخروج بحلٍ للمشكلة عندما نعكسها إلى ما يسمى بشجرة الحل

هذه الأداة تساعد على فهم المشكلة من زاوية واسعة لضمان حل المشكلة بشكل نهائي



تصميم الحلول المستدامة
للتغلب على التحديات الاجتماعية

يطرح الفصل الرابع الكثير من التساؤلات حول كيفية إعداد الحلول المقترحة، وصياغتها، وتصميمها للتغلب على المشكلات الاجتماعية. منها: ما هي الصيغة التي تبدو عليها الحلول المقترحة؟، وكيف يتم تصميمها وصياغتها؟، وما هي السمات والخصائص التي تضمن نجاحها؟، وكيف تستطيع هذه الحلول تحقيق التغيير المطلوب؟، وما هي فلسفة نظرية التغيير المطلوب تحقيقها؟، وكيف تستطيع تطوير الأفكار واختبارها على أرض الواقع؟، وإلى من ستحتاج للمساعدة في تنفيذ هذه الحلول؟، وكيف تختار فريق العمل المناسب لهذه المهمة؟

وتؤكد " تيريزا شاهين" في هذا الفصل على مجموعة من الاعتبارات المهمة منها:

١. التعريف الدقيق إلى الحلول المقترحة التي سيتم تقديمها، وتوضيح كيفية استخدامها والاستفادة منها خاصةً بين شرائح المجتمع الفقيرة وأصحاب الدخول المنخفضة.

٢. ضرورة اختبار الحلول المقترحة – السلع والخدمات – قبل البدء في تسويقها، مع أهمية التعرف إلى ردود الأفعال للمستخدمين والمستفيدين منها، ومقترحاتهم بشأن تطويرها.

٣. صياغة الحلول المقترحة وتصميمها لمواجهة المشكلات الاجتماعية بطريقة سهلة ومفهومة تتناسب مع كافة شرائح المجتمع، على أن تتضمن طريقة التصميم والعرض التحفيزَ والترغيبَ في استخدام السلع والخدمات المقترحة.

٤. التأكد من اختيار فريق عملٍ متميِّزٍ ومحترفٍ لابتكار تصميم حديث غيرِ تقليدي لتقديم السلع والخدمات المقترحة بطريقة مناسبة.

٥. أن استخدام آلية "العصف الذهني" لتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة، والانتباه لجميع الآراء ووجهات النظر من جميع أفراد فريق العمل ومن المستفيدين والمستخدمين سيساهم بشكل سريع في تطوير الحلول المقترحة للتغلب على المشكلات الاجتماعية.

٦. التأكد من أن الحلول المقترحة تساهم بالفعل في تحقيق التغيير الاجتماعي الإيجابي المطلوب من خلال اختبارها قبل طرحها في الأسواق.

٧. لابد من اختبار الحلول المقترحة قبل البدء في تأسيس مؤسسات وكيانات اجتماعية تروج وتسوق لها، مع التأكد من أنه قد تم تصميها بطريقة مبتكرة تحقق الغرض منها.

الاستراتيجية التسويقية
وريادة الأعمال الاجتماعية

يناقش **الفصل الخامس** العناصر والمكونات الرئيسة لعملية إعداد استراتيجية السوق في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية التي تصفها المؤلفة بأنها تتسم بالمرونة والتغير باستمرار وفقًا للتطورات الداخلية التي تحدث في الأسواق الاجتماعية. وتطرح " تيريزا شاهين " في هذا الفصل مجموعة من التساؤلات المهمة منها: ما هي الرؤية، والرسالة، والأهداف؟، وما هي القيم التي تؤمن بها مؤسستك وفريق عملها؟، وما هي القيم التي تجعلك مختلفاً عن الآخرين في مجال عملك وتخصصك؟، ومن هم المستهلكون المستهدَفون؟، وما هي الشريحة الإجمالية المستهدَفة للمستهلكين؟، وأين سيتم بيع الخدمات والسلع الخاصة بك وتسويقها؟، وكيف سيتم تحديد سعرها؟، وهل السعر الذي سيتم تحديده هو السعر المناسب للمنافسين؟، ومن هم أكبر منافسيك؟، وفيمَ تتميز مؤسستك عن مؤسساتهم؟، ومن هم الشركاء المحتمَلون الذين ستتعاون معهم لبناء شراكات للوصول للأهداف المطلوبة في استراتيجية العمل؟.

وتؤكد " تيريزا شاهين" في هذا الفصل على مجموعة من الاعتبارات المهمة منها:

١. في مرحلة الانتقال لاختبار الحلول المقترحة لمواجهة التحديات الاجتماعية على أرض الواقع، ومعرفة آراء المستخدمين بشأنها لابد من ملاحظة وتوثيق كيفية تفاعُل المستهلكين مع هذه الحلول، ومع السلع والخدمات التي سيتم تقديمها لهم؛ لأن ذلك سيساهم في تحديد حجم السوق المحتمل الذي سوف تعمل فيه، كذلك سيساهم في وضع الاستراتيجية التسويقية المناسبة لأسواق هؤلاء المستهلكين.

٢. أن الخطوة الأولى لعرض الحلول المقترحة، والسلع والخدمات في السوق تتطلب صياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم الخاصة بمؤسستك، وصياغتها بلغة سهلة ميسرة.

٣. يجب عند إعداد الاستراتيجية التسويقية أن نأخذ في الاعتبار الأبعاد المتعددة لهذه العملية والتي تتكون من كيفية الوصول للمستهلكين في كل مكان، وتحديد أماكن التسويق والعمل، وتحديد التكلفة والأسعار، والتعرف إلى المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم، وأهم الشركاء الذين سيتم التعاون معهم لبناء شراكات قوية في هذه الأسواق.

٤. ضرورة الاهتمام بتوثيق العلامات التجارية الخاصة بمؤسستك وتسجيلها؛ لأن ذلك يعمل على زيادة ثقة المستهلكين في السلع والخدمات التي تقدمها مؤسستك، وتوسِّع من نطاق العمل من خلال الوصول لمستهلكين جدد بعد انتشار العلامة التجارية.

٥. أهمية التركيز على إعداد الأبحاث الخاصة بالسوق للتعرّف إلى الأبعاد، والعناصر، والمكونات المختلفة الخاصة بالاستراتيجية التسويقية – التي تم ذكرها في النقطة الثالثة – بناءً على معلومات دقيقة وصحيحة وموثقة.

تطبيق الحلول المستدامة

في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية

بعد تصميم السلع والمنتجات، وعمل الأبحاث التسويقية اللازمة، وإعداد الاستراتيجية التسويقية المناسبة لاستهداف الشرائح الاجتماعية المطلوبة تبقى آلية توصيل هذه المنتجات، وتطبيق الحلول المقترحة للجمهور المستهدف وإيصالها، وهذا ما يركز عليه **الفصل السادس**.

حيث يناقش كيفية إيصال هذه الحلول لمستحقيها وللفئات الاجتماعية المستهدفة. ويطرح في هذا الشأن مجموعة من التساؤلات المهمة منها: كيف يتم تنفيذ خطط العمل وتشغيلها والتي تم إعدادها خلال الفصول السابقة؟، وما هي الوسيلة المناسبة لإيصال الحلول المقترحة؟ وكيف يتم إيصالها؟ وما هي قنوات التوزيع المناسبة للسلع والخدمات في المناطق الجغرافية المستهدفة؟، ومن سيقوم بتنفيذ هذه الخطوات؟، وكيف يتم بناء فريق عمل متميز يتحمل مسؤولية القيام بهذه المهام؟

وتؤكد " شاهين" في هذا الفصل على مجموعة من الاعتبارات المهمة منها:

١. ضرورة الإجابة عن التساؤلات التالية عند إعداد خطة التشغيل المقترحة: ما هي خطوات خطة التشغيل ومكوناتها من بداية الحصول على المواد الخام وحتى إنتاج المنتج النهائي وإيصاله إلى مستحقيه؟، ومن يتحمل مسؤولية كل مرحلة من مراحل عمليات التشغيل؟، وما هي الوظائف المهمة والمواقع القيادية التي يجب التركيز عليها لتطوير مؤسستك الاجتماعية؟، وهل أنت في حاجة إلى تعيين موظفين جدد؟

٢. أنّ نقطة التركيز الأساسية في هذا الفصل ستكون حول أهمية التأكيد على إتمام خطوات خطة التشغيل ومراجعتها، و اختبار سلاسل التوزيع، وتوزيع المهام والأدوار على فريق العمل ليتحمل مسؤولية التنفيذ.

٣. أنّ حسن اختيار قنوات التوزيع المناسبة والملائمة للسلع والخدمات يُعدُّ من الأسباب الرئيسة للنجاح في الوصول للمستهلكين المستهدَفين في أقل وقت، وبأقل تكلفة.

٤. أنَّ عملية تطوير نماذج سلاسل التوزيع وقنواته تتطلب الأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل منها التكاليف المالية، والعمليات الخاصة باللوجستيات (الخدمات المساندة) والنقل.

٥. أنَّ من أهم النماذج المشتركة بين معظم العاملين في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية هي مركزية عملية الإنتاج مع الاعتماد على المزيد من الفروع، وإعطاء التوكيلات لأكبر عدد من العملاء والموزعين.

"

إن البداية الصحيحة لتنفيذ استراتيجية العمل بطريقة مهنية دقيقة تتطلب تعريف النجاح الذي تنشده وتحديده، كما تتطلب تحديد مؤشرات تضمن قياسه.

قياس الأثر
في مشروعات ريادة الأعمال الاجتماعية

يركز **الفصل السابع** على قياس الأثر الاجتماعي للحلول التي تم اقتراحها، والسلع، والخدمات التي تم تقديمها وطرحها في الأسواق. وعملية القياس هذه لا تتم في نهاية خطة العمل؛ بل لابد أن تتم باستمرار أثناء التنفيذ للتعرف إلى مؤشرات الأداء، وهل العمل يتم بطريقة صحيحة أم يواجه معوقات وتحديات؟

وتؤكد " شاهين" في هذا الصدد على ضرورة تعريف النجاح الذي تهدف إلى تحقيقه، وكيف يمكن التأكد من أنه قد تم إدراكه؟ مع ضرورة وضع مؤشرات لقياس الأداء أثناء عمليات التشغيل، وكذلك في مرحلة المخرجات وقياس النتائج.

كما تشدد " شاهين" على ضرورة وضع أهداف منذ البداية في خطة العمل الاستراتيجية تكون محددة، وذات صلة مباشرة بالموضوع ، ولها جدول زمني محدد، وقابلة للقياس.

كما تؤكد "شاهين" في هذا الفصل على ضرورة استخدام الأدوات التنظيمية والتحليلية المهمَّة لقياس الأداء والأثر لكل من المدخلات ، والمخرجات، والنتائج. ومن أهم أدوات التحليل التي أثنت عليها المؤلفة هي "مصفوفة الإطار المنطقي" (Logical Framwork) التي تساهم بشكل كبير في تحقيق التغيير الاجتماعي المطلوب.

وتزيد "شاهين" من تأكيدها أن متابعة القرارات والسياسات من أجل تقييم الأداء وقياس الأثر سيساهم بشكل كبير في تحسين عملية إدارة منظومة خطط العمل في مراحل تنفيذها، وبعد الانتهاء منها.

استكمال بناء نموذج العمل الخاص بمؤسستك

يركز **الفصل الثامن** على كيفية بناء نموذج عملٍ خاصٍّ بالمؤسسات الاجتماعية؟، وكيف يمكن تغطية الاحتياجات المالية له؟

وتطرح "شاهين" في هذا الفصل مجموعة من التساؤلات منها:

ما هي حسابات التكلفة، والعائد، والمصروفات، والإيرادات؟، وما هي مصادر التمويل المتاحة؟، وما هي الموارد التي سوف تحتاج إليها المؤسسة الاجتماعية لإطلاق مشروعاتها التنموية؟، وأين، ومتى يتم بالفعل الدخول إلى أسواق الريادة الاجتماعية والعمل فيها؟، وما هي نقاط القوة والضعف في خطط العمل في نموذج العمل المستهدف؟، وما هي الفرص الخارجية المتاحة التي يمكن اقتناصها؟، وما هي التهديدات الداخلية التي تقف عائقاً أمام النجاح؟، وكيف يمكن تقليل المخاطر إلى أقل حد ممكن؟

وتؤكد " شاهين" في هذا الفصل على مجموعة من الاعتبارات المهمَّة منها:

١. ضرورة دراسة التوقيت المناسب لتنفيذ خطط العمل والاستراتيجية التسويقية مع حساب التكاليف المالية المرتبطة بتنفيذ هذه العمليات.

٢. أن المعلومات الواردة في هذا الفصل تساعد على في استخدام مصفوفة الإطار المنطقي في حساب التكاليف، مع وضع كافة الأبعاد والمكونات الرئيسة للرؤية الاستراتيجية في نموذج عمل قابل للتطبيق.

٣. ضرورة إعداد القوائم المالية ودراستها، والميزانية التي تحدد المصروفات، والنفقات، والإيرادات المتوقعة والفعلية. ويتم حساب الإيرادات وفقاً لرؤية "شاهين" على أساس حجم السوق، وإجمالي عدد المستهلكين، وقدرتهم المالية، واستراتيجية الترويج، وتحليل حصة المنافسين في السوق.

٤. أهمية استخدام تحليل SWOT في التعرف على نقاط القوة والضعف، والمخاطر والتهديدات؛ لأنه يُعدُّ أداةً تحليلية مهمَّة في تعظيم فرص النجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة.

بناء الهيكل التنظيمي وتوفير مصادر التمويل لمؤسسات الريادة الاجتماعية

تناقش "شاهين" في **الفصول من التاسع إلى الحادي عشر** كيفية بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاجتماعية، وتوفير المصادر المالية اللازمة لانطلاق المشروعات في مؤسسات الريادة الاجتماعية.

وتطرح "شاهين" في هذه الفصول مجموعة من التساؤلات المهمة منها:

ما هي الموارد التي تحتاج إليها المؤسسات الاجتماعية للبدء في مشروعاتها التنموية سواء الموارد المالية أو الموارد الأخرى؟، وما هي مصادر التمويل المتاحة حاليًا لهذه المنظمات؟، وكيف يمكن التعرف إلى أساليب التمويل المختلفة ومناهج الاستثمار الاجتماعي التي سيتم الاعتماد عليها؟، وهل هناك ضرورة لتأسيس منظمات اجتماعية جديدة أم يجب تفعيل دور المؤسسات القائمة بالفعل؟، وفي حالة الضرورة لتأسيس منظمات جديدة ما هي الإجراءات المطلوبة للتسجيل والحصول على تراخيص العمل؟، وما هي خصائص المنظمات الاجتماعية وسماتها المتميزة والقوية؟، وما هي السياسات والعمليات التي تضمن استمرار استدامتها وتميزها وتفوقها؟.

وتؤكد "شاهين" في الفصول المذكورة على ما يلي:

في الفصل التاسع - الذي يتحدث عن كيفية بناء شبكات من العلاقات

تؤكد "شاهين" على أهمية البحث عن المانحين، والداعمين، والمستشارين الذين يساندون، ويدعمون المؤسسات الاجتماعية؛ لإيمانهم بدورها في تحقيق التنمية، مع أهمية إرسال خطة العمل التي تم إعدادها بعد صياغتها وطباعتها بطريقة متميزة ومهنية، مع مشاركة خطة العمل على شبكات التواصل الاجتماعي، وتوزيعها أثناء حضور المؤتمرات والفعاليات الاجتماعية، ونشر خطة على منصات شبكات رواد الأعمال على الإنترنت. كما أكدت "شاهين" على ضرورة تشكيل مجلسِ إدارةٍ للمؤسسات الاجتماعية يساعد على إدارة هذه المؤسسات بطريقة صحيحة.

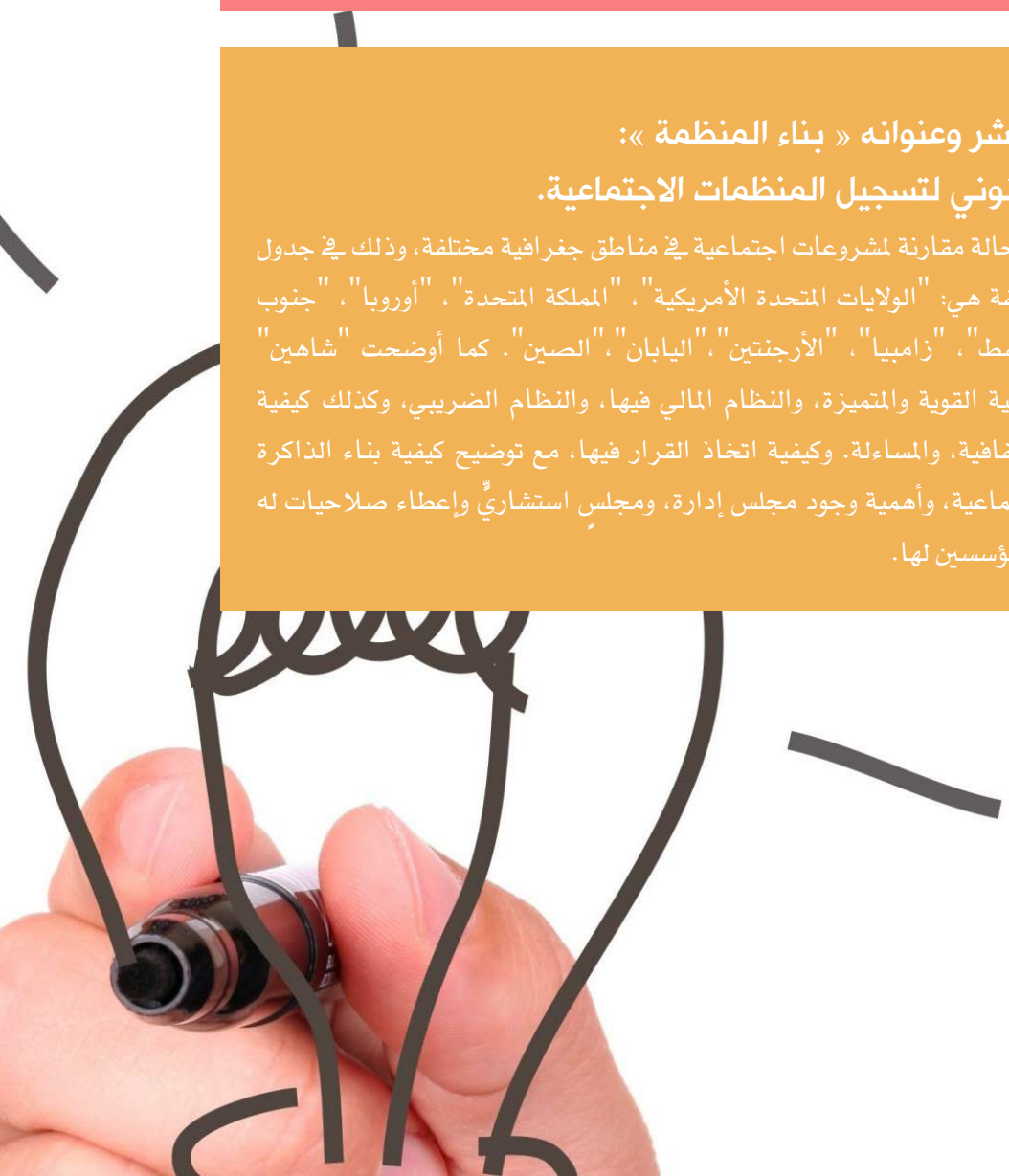
أما في الفصل العاشر وعنوانه:" توفير التمويل لمؤسستك"

فتؤكد "شاهين" على أهمية التعرف إلى مصادر التمويل المختلفة، والجهات المانحة وتوجهاتها، حيث يوجد العديد من مصادر التمويل المتاحة والمقدمة من بعض الأشخاص، ورجال الأعمال، والقطاع الخاص، والشركات الاستثمارية، والمؤسسات الحكومية، والشركات متعددة الجنسيات، ومنظمات المجتمع المدني العالمية، حيث يقدم بعضها منحاً لا ترد، والبعض الآخر يقدِّم قروضاً بتسهيلات ميسرة، وأخرى تقدم مساعدات فنية وغيرها، فبعض الجهات المذكورة تسعى إلى تحقيق تنمية اجتماعية حقيقية مع رفع مستوى معيشة المواطنين، وتحسين جودة الحياة بالنسبة لهم، وبعضها الآخر تسعى إلى استثمار الأموال لتحقيق الأرباح.

وتؤكد "شاهين" أن خطة العمل التي تم إعدادها هي الأساس الذي تقرر الجهات المانحة – بناءً عليه – تمويل المشروعات من عدمه. وتطالب "شاهين" القائمين على إدارة المؤسسات الاجتماعية بضرورة ترشيد الموارد المالية وغير المالية.

أما الفصل الحادي عشر وعنوانه « بناء المنظمة »:
فيوضح الهيكل القانوني لتسجيل المنظمات الاجتماعية.

وتقدم "شاهين" دراسات حالة مقارنة لمشروعات اجتماعية في مناطق جغرافية مختلفة، وذلك في جدول يتضمن تسع مناطق مختلفة هي: "الولايات المتحدة الأمريكية"، "المملكة المتحدة"، "أوروبا"، "جنوب شرق آسيا"، الشرق الأوسط"، "زامبيا"، "الأرجنتين"، "اليابان"، "الصين". كما أوضحت "شاهين" سمات المنظمات الاجتماعية القوية والمتميزة، والنظام المالي فيها، والنظام الضريبي، وكذلك كيفية تطبيق قيم النزاهة، والشفافية، والمساءلة. وكيفية اتخاذ القرار فيها، مع توضيح كيفية بناء الذاكرة الوثائقية للمؤسسات الاجتماعية، وأهمية وجود مجلس إدارة، ومجلسٍ استشاريٍّ وإعطاء صلاحيات له لقيادة المؤسسات بجانب المؤسسين لها.



التواصل والاتصال
وبناء الشراكات بين مؤسسات الريادة الاجتماعية

تركز "شاهين" في **الفصلين الثاني عشر والثالث عشر** على عملية الاتصال والتواصل، وكيفية بناء شبكة من العلاقات والشراكات مع مجموعة من المنظمات والمؤسسات التي تتشارك في مجالات العمل.

وتطرح "شاهين" في هذا الشأن مجموعة من التساؤلات منها:

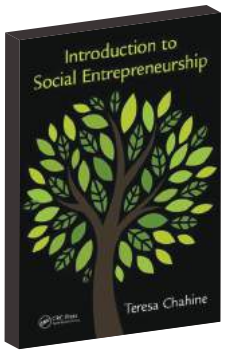
من هم الأطراف ذوو الصلة (المساهمون – المستفيدون – الداعمون – الجهات الراعية – الجهات المانحة) الذين يجب مشاركة كافة المعلومات معهم؟، وما هي نوعية المعلومات التي ينبغي مشاركتها مع كافة الأطراف ذات الصلة وما طبيعتها؟، ومن أين سيتم الحصول على هذه المعلومات؟، وما هي خطة النمو المستهدفة؟، وما هو تعريفك للنجاح المنشود؟، وما هي العوامل المحفِّزة للنمو؟ وكيف تتم عملية توظيف الموارد والمهارات المختلفة وكافة إمكانيات المؤسسات الاجتماعية نحو تحقيق النمو المستدام؟

وفيما يلي أهم النقاط التي تمت مناقشتها وشرحها في الفصلين المذكورين:

- في الفصل الثاني عشر وعنوانه: " عملية الاتصال " تناقش "شاهين" مكونات عملية الاتصال، ووسائل التواصل مع المستهلكين والمستهدفين، وكذلك كيفية التواصل مع المساهمين، وبناء خطة الاتصال الموجهة، وصياغة الرسالة التي سيتم توجيهها للمستهدفين. وتوضح "شاهين" أن من أهم القنوات التي يمكن الاعتماد عليها في توصيل الرسالة هي: وسائل التواصل الاجتماعي ومنصاتها، ووسائل الإعلام، والقنوات الفضائية، والمطبوعات بكافة أنواعها، والإرسال عن طريق البريد الإلكتروني، والمقابلات الشخصية، وعقد الاجتماعات والندوات، والمؤتمرات، واستخدام المسوح، والاستقصاءات.
- وتناقش "شاهين" في الفصل الثالث عشر والأخير " إدارة عملية النمو" والأبعاد المتعلقة بها، وكيف تتم عملية التوسع؟ وتطرح في ذلك عدة سيناريوهات منها: التوسع عن طريق زيادة أعداد المستهلكين، وزيادة الأثر الاجتماعي المطلوب تحقيقه في المجتمع، أو عن طريق زيادة الحصة السوقية عن المستهدفة في الأسواق الفعلية، أو عن طريق ابتكار منتجات وسلع وخدمات جديدة، أو عن طريق الدخول في أسواق جديدة مع دراسة كافة المخاطر المترتبة على هذه التوسعات.

كما تؤكد "شاهين" على ضرورة توثيق قصص النجاح ومشاركتها بعد تحقيق الأهداف مع كافة الأطراف ذات الصلة؛ لأنهم جزء رئيس من قصص النجاح هذه، مع ضرورة الاحتفال بالنجاحات والإنجازات التي تمت بعد جهود مضنية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

مقدمة إلى
ريادة الأعمال الاجتماعية



معلومات الكتاب

Introduction to Social Entrepreneurship

Teresa Chahine

CRC Press (May 3, 2016)

عدد الصفحات: ٣١٤

لغة الكتاب: الإنجليزية

رقم الإيداع

ISBN-10: 1498717047

ISBN-13: 978-1498717045

إنجاز
INJAZ
للإستشارات الإدارية

هاتف: ٠٠٩٦٦١٣٨٣١٠٠٠١
فاكس: ٠٠٩٦٦١٣٨٣٥١٣١٥
info@awalinjaz.com.sa

المركز الدولي للأبحاث والدراسات
MEDAD مداد
لدراسات العمل الخيري

المملكة العربية السعودية-جدة
هاتف: +٩٦٦ ١٢ ٦٢٨ ٥٤٥٤
فاكس: +٩٦٦ ١٢ ٦٢٨ ٥٠٣٠
ص.ب: ١٢٠٥٠٠ جدة ٢١٣٢٢
www.medadcenter.com

Kingdom of Saudi Arabia-Jeddah
Tel: 00966 12 628 5454
Fax: 00966 12 628 5030
P.O.Box 120500 Jeddah 21322
info@medadcenter.com