الجـــزء الأول

العمـل الاجتماعى المنتظر

- البداية بالمصافحة
- الفصـل الأول : نوع جديد من العمل
- الفصل الثانى : المشروع الاجتماعى: ما هو وما ليس هو

البداية بالمصافحة

بسبب نجاح مؤسسة الائتمان متناهى الصغر التى أسستُها، وهى بنك جرامين، فى تقديم خدمات التمويل للفقراء من النساء فى بنجلاديش، فإننى أتلقى دعوات كثيرة للحديث أمام الجماعات المهتمة بتحسين أحوال المرأة. وفى أكتوبر ٢٠٠٥ كان من المقرر أن أحضر مؤتمرًا فى مدينة ديوفيل الفرنسية والتى تقع على بعد مائة وأربعين كيلومترا من باريس وكان من المقرر كذلك أن أقوم بزيارة باريس لإلقاء محاضرة فى HEC وهى إحدى المدارس الرائدة فى مجال الأعمال فى أوروبا حيث كان مقررًا تكريمى ومنحى درجة أستاذ شرف.

وقبل قيامى بهذه الرحلة لفرنسا ببضعة أيام، تلقى منظم رحلتى إلى باريس رسالة من مكتب السيد « فرانك ريبو ـ Frank Riboud» ، رئيس مجلس إدارة مجموعة دانون، إحدى أهم مؤسسات الأعمال الفرنسية وكان نصها:

> لقد سمع السيد ريبو عن عمل البروفسور يونس فى بنجلاديش، ويسعده كثيرًا لقاؤه. وبما أنه من المقرر أن يقوم السيد يونس بزيارة قصيرة لديوفيل، فهل يمكن أن يتناول الغذاء مع السيد ريبو فى باريس؟

وأنا أشعر بسعادة عندما أقابل المهتمين بأعمالى بوجه عام، وبالائتمان متناهى الصغر بوجه خاص، خاصة إذا كان فى مقدورهم المساعدة فى معركة القضاء على الفقر فى العالم، ورئيس مجلس إدارة مؤسسة متعددة الجنسيات بحجم دانون شخص يستحق المقابلة بالطبع، لكنى لم أكن واثقا من أن الموعد المعروض يناسب جدول زيارتى المحدد مسبقًا، ومن ثم كان ردى على منسق الزيارة أن هذا اللقاء سوف يسعدنى إذا أتيح له الوقت.

لا تقلق، هكذا قيل لى. فإن المسئولين فى دانون سوف يقومون بكافة الترتيبات ويصحبونك للغذاء ويتأكدون تمامًا من وصولك إلى HEC لإلقاء المحاضرة فى الوقت المناسب والمناسب جدّا.

وفى الثانى عشر من أكتوبر ٢٠٠٥ وجدت نفسى خارجًا من مطار أورلى فى باريس إلى سيارة ليموزين أعدتها شركة دانون لتأخذنى إلى المطعم الباريسى لافونتين جيلون، وهو مطعم افتتح حديثًا فى باريس وصاحبه هو الممثل الفرنسى جيرار دى باردو ، وهناك كان السيد ريبو فى انتظارى، وقد أحضر معه سبعة من زملائه، من المسئولين الكبار عن عدد من أقسام شركة دانون العالمية وهم: جان لوران عضو مجلس إدارة فى دانون، وفيليب ـ لويس جاكوب السكرتير العام لمجموعة دانون، وجيروم توبيانا مسئول مشروعات دريم فى دانون، وكذلك دكتور بينيدكت فافرى ـ تافينو الأستاذ فى HEC والمسئول عن برنامج ماجستير إدارة الأعمال MBA فى التنمية المستدامة.

وفى حجرة خاصة رحب الجميع بى بحفاوة شديدة، وقدمت لى وجبة فرنسية، ثم طلب منى إلقاء كلمة عن أعمالى.

وبسرعة أدركت أن فرانك ريبو وزملاءه على دراية تامة بأعمال بنك جرامين. وكانوا يعلمون أيضًا أن البنك ساعد فى تقديم منهج الائتمان متناهى الصغر كحركة عالمية. وهو المنهج الذى ساعد الفقراء من خلال توفير قروض صغيرة أغلبها بدون ضمانات ـ ويعادل حجمها ٣٠ أو ٤٠ دولارًا ـ ليستخدمها الفقراء فى بداية عمل صغير من منطلق أن النفاذ لرأس المال، مهما كان صغيرًا، يحدث نقلة شديدة التأثير فى الحياة الإنسانية. فمع مرور الوقت يتمكن الفقراء بفضل ممتلكاتهم القليلة التى يحصلون عليها باستخدام هذه القروض من تأسيس عمل يساعدهم على المعيشة، كمزرعة صغيرة، أو ورشة حرفية، أو دكان بسيط يخرجهم وعائلاتهم من دائرة الفقر. والحقيقة أننى قد رأيت بالفعل خلال السنوات الواحدة والثلاثين التى قمت فيها بإقراض الفقراء ـ خاصة من النساء ـ

فى بنجلاديش، نجاح هذه القروض فى تحسين مستوى المعيشة والظروف الاقتصادية لملايين الأسر.

وقد شرحت للسيد ريبو وزملائه كيف انتشرت تجربة القروض الصغيرة ومتناهية الصغر عبر دول العالم، خاصة النامية منها من خلال الآلاف من مؤسسات الإقراض الصغير، التى أنشأتها المؤسسات غير الهادفة للربح، أو الوكالات الحكومية، ومنظمات رجال الأعمال، الذين يرغبون فى تقليد التجربة الناجحة لجرامين، وقلت للسيد ريبو «إننا نأمل فى الواقع، أن نعلن بنهاية العام المقبل خلال القمة العالمية للقروض الصغيرة أن مائة مليون شخص فقير حول العالم قد انتفعوا بالفعل من هذه القروض خلال تلك الحركة التى بدأت من عدم منذ عقود قليلة من الزمان».

(وعندما عقدت القمة العالمية فى هاليفاكس، نوفا سكوشيا فى نوفمبر عام ٢٠٠٦ استطعنا أن نعلن أننا بالفعل حققنا الهدف المنشود. وأننا نضع الآن أهدافًا أكثر طموحًا للسنوات العشر القادمة وأهمها مساعدة ٥٠٠ مليون شخص حول العالم على الخروج من دائرة الفقر من خلال الائتمان متناهى الصغر والقروض الصغيرة).

وأخيرًا، بدأت أربط ما سبق بما شهده بنك جرامين من توسع فى الأنشطة ودخوله فى مجالات جديدة صممت جميعها لخدمة الفقراء. وقد قمنا بإطلاق برامج إقراض خاصة لمساعدة الفقراء على دفع تكلفة الإسكان والتعليم العالى، وأطلقنا برنامجًا لإقراض الشحاذين بما أخرج الآلاف منهم من دائرة الفقر والاحتياج لمد الأيدى، وهو ما أكد أنه حتى أفقر الناس فى العالم يتمتعون بجدارة ائتمانية، وطورنا سلسلة من الأعمال، يعمل بعضها على أسس ربحية ويعمل البعض الآخر دون استهداف للربح لمساعدة الفقراء بأشكال عدة، ويمتد نطاق هذه الأعمال من مد خطوط التليفونات وخدمات الاتصالات إلى الآلاف من القرى النائية المحرومة، إلى مساعدة النساجين المحليين فى توصيل منتجاتهم

للأسواق. وبهذه الطريقة، وصلت فكرة جرامين إلى أسر ومجتمعات أكثر وأكثر عاما بعد عام.

وبمجرد أن أنهيت قصتى المختصرة حول تاريخ تطور جرامين، توقفت ودعوت فرانك ريبو إلى إخبارى عن سبب دعوته لى إلى الغذاء قائلاً: «الآن حان دورك، فى الحديث وقد سمعت عن مؤسستك، ولكن معلوماتى أنها لا تعمل فى بنجلاديش، فأخبرنى من فضلك عن دانون». وكان رده «سوف يسعدنى ذلك».

تحدث فرانك عن أصل مجموعته دانون، وهى إحدى الشركات الرائدة فى مجال منتجات الألبان، وتمتد شهرتها عبر أوروبا وأمريكا الشمالية ودول أخرى عديدة. ودانون هى الشركة التى تحتل المرتبة الثانية فى إنتاج المياه المعدنية والبسكويت فى العالم، وقال فرانك، ممسكًا بزجاجة زرقاء فى يده «مياه إفيان هذه من منتجات دانون». ولقد شربت مياه إفيان فى فنادق عديدة عبر العالم، ولكنى أعلم القليل عن المجموعة المنتجة لهذه العلامة المسجلة.

وكان تعليقى «هذا أمر ممتع للغاية»، ولكن ذهنى كان لا يزال منشغلاً بالعلاقة التى تربط بين زجاجات المياه المعدنية والزبادى والتى تعتبر من منتجات الرفاهية فى بنجلاديش ببنك جرامين. وكان فرانك مستعداً لتساؤلاتى بالإجابة فلاحقنى قائلاً: «دانون مصدِّر رئيس للغذاء إلى مناطق عدة عبر العالم، وتتضمن دولاً نامية تعتبر المجاعات فيها مشكلة حقيقية. ولدينا مشروعات كبرى فى البرازيل، وإندونيسيا والصين، وتوسعنا مؤخراً فى الهند، وفى الواقع، فإن ٤٠٪ من أعمالنا فى الدول النامية».

«ونحن لا نرغب فى بيع منتجاتنا للأثرياء فقط فى هذه الدول، ولكننا نسعى كذلك إلى إيجاد طرق وأساليب لإطعام الفقراء. وهذا هو أحد الالتزامات التاريخية لمجموعتنا. أن نكون دائمًا مبتكرين وتقدميين على المستوى

الاجتماعى، ويرجع هذا الالتزام لنحو ٣٥ عامًا هى عمر والدى أنطوان ريبو فى مجموعتنا».

«وربما تفسر هذه الخلفية لماذا طلبت هذا الاجتماع معكم سيدى الدكتور يونس، فلقد رسخ فى اعتقادى أن مؤسسة أنشئت خصيصًا لخدمة الفقراء من خلال أفكاركم المبتكرة، لا بد أن يكون باستطاعتها أن تقدم فكرة أو فكرتين فى هذا المجال لمجموعة دانون».

ولم يكن لدى أدنى فكرة حول ما يبحث عنه فرانك ريبو بالضبط ، إلا أن شعوراً خاصًا راودنى أنه مهتم بكل ما أخبرته به حتى الآن. وكنت قد قضيت بعض الوقت مسبقًا أفكر كثيراً فى دور رجال الأعمال ومنظماتهم فى مساعدة فقراء العالم. فالقطاعات الأخرى مثل المتطوعين، والمؤسسات الخيرية، والجمعيات غير الحكومية ـ تبذل وقتًا وجهداً فى مواجهة الفقر وتبعاته. إلا أن قطاع الأعمال، وهو أكثر القطاعات ابتكاراً فى مجال خدمات التمويل وأكثرها كفاءة، ليس لديه آلية مباشرة لتطبيق أى فعاليات بهدف القضاء على الفقر.

ولقد ساعد بنك جرامين والمؤسسات المشابهة له على إدماج العديد من الفقراء فى الأعمال الاقتصادية على المستوى المحلى والإقليمى والعالمى بما يساعدهم على المشاركة فى الأسواق وكسب الأموال وإعالة أنفسهم وعائلاتهم. وخطر فى ذهنى أن هناك الكثير من المجالات لتقديم أنواع أخرى من الخدمات المشابهة للفقراء لإفادتهم بالمنافع ذاتها. وعندما سنحت لى فرصة من هذه الفرص التى خطرت ببالى عند تناول الغذاء فى هذا المطعم الفخم فى باريس مع هذه النخبة الممتازة، قررت أن أنتهزها.

وعلى الرغم من أن غالبية رجال الأعمال لا يفضلون تقديم فرص الأعمال لهم فى لحظتها دون تخطيط، إلا أن خبرتى قامت على أن أعظم مشروعاتى بدأت فى لحظتها دون تخطيط مسبق ولكن بدافع داخلى فى نفسى يقول لى: «هذه فرصة متاحة لعمل شىء طيب».

ومن ثم قدمت اقتراحًا لفرانك وزملائه قائلاً: «كما تعرفون فإن الناس فى بنجلاديش من أفقر شعوب العالم، ومن ثم تمثل سوء التعذية لديهم مشكلة كبيرة خاصة بين الأطفال؛ حيث تؤدى إلى مشكلات ضخمة لهم عند نموهم».

«وقلت له: إن شركتك هى إحدى الشركات الرائدة فى الصناعات الغذائية، فما رأيك فى إقامة مشروع مشترك لجلب بعض منتجاتك لقرى بنجلادش؟إن بوسعنا أن ننشئ شركة مشتركة بيننا نملكها معًا وتسمى جرامين دانون. ويكون دورها صناعة غذاء صحى لتحسين النظام الغذائى لأهالى الريف فى بنجلاديش خاصة الأطفال. وإذا بيعت هذه المنتجات بسعر منخفض، فسوف نحدث نقلة كبيرة واختلافًا حقيقيًا فى حياة الملايين من البشر».

وعرفت للتو أن فرانك ريبو، رئيس مجلس إدارة إحدى أشهر الشركات فى العالم سريع الاستجابة مثل مؤسس بنك جرامين؛ حيث نهض تاركًا مقعده فى الجهة المقابلة من الطاولة وتحرك نحوى مادًا يده بالمصافحة وقائلاً «فلنقم بذلك إذن» وتصافحنا لتأكيد الاتفاق بيننا.

وشعرت بسعادة كبيرة وكدت ألا أصدق ما حدث، وتساءلت بينى وبين نفسى «هل يمكن أن يحدث ذلك بهذه السرعة؟! ماذا حدث بالضبط! هل أخطأ الرجل فهم لكنتى البنجالاديشية؟!» وعقدت عزمى بعد أن عاد كل منا إلى مقعده على التأكد من أن فرانك مدرك تمامًا لما أقحم نفسه وشركته فيه.

فقلت برقة وأدب «ربما لم أكن واضحًا بالشكل الكافى، إننى أقدم لكم عرضًا بإنشاء شركة جديدة، مشتركة بين شركتك وبنك جرامين وأقترح تسميتها جرامين دانون، بمعنى أن اسمنا جرامين يأتى أولاً لأنه معروف بصورة أكبر فى بنجلاديش عن دانون».

فهز فرانك رأسه موافقًا «نعم.. نعم لقد فهمت قصدك بكل وضوح!» هكذا قالها مؤكدًا وأضاف «لقد تصافحت معك لأنك أخبرتنى أنكم فى جرامين تعتمدون على الثقة المتبادلة بين البنك والمقترضين وتقدمون القروض بناءً على

المصافحة أكثر منه بناءً على الأوراق القانونية. ومن ثم فأنا أتبع نظامكم، لقد تصافحنا وحسب ما أفهم فإن مصافحتى تعنى أن الاتفاق قد تم».

لقد سعدت كثيرًا وانبهرت برد فرانك وقلت له هناك أمر آخر لم أذكره بعد.. «إن شركتنا الجديدة سوف تكون مشروعًا اجتماعيًا».

عندئذ بدت على وجهه الدهشة وكأنما سمع جملة لم يستطع ترجمتها بصورة فورية فقال «مشروع اجتماعى! ما هذا؟»

فكان ردى « هو مشروع يصاغ لتحقيق هدف اجتماعى، هو تحسين تغذية العائلات الفقيرة فى القرى فى بنجلاديش. والمشروع الاجتماعى عمل لا يقدم توزيعات أرباح؛ لأنه يبيع منتجاته بأسعار تجعله يعمل بشكل مستدام ذاتيًا، ومع مرور الوقت يسترد أصحاب رأس المال مساهماتهم التى قدموها فى المشروع ولكن دون أرباح إضافية فى شكل توزيعات أو غيرها، وبدلاً من ذلك فإن أى أرباح يحققها المشروع تظل فيه لتمويل التوسعات وتوفير منتجات وخدمات جديدة وتقديم أعمال أجود للمجتمع. وهذه فكرة من ابتكارى وهى تمثل شيئًا كنت أفكر فيه منذ أمد طويل، وأتوقع أن أنواعًا عديدة من المنشآت يمكن أن تقام وتولد كمشروع اجتماعى بهدف خدمة الفقراء، وكنت أبحث عن الفرصة المناسبة للبدء فى التنفيذ. لقد قمنا بالفعل بالبداية فى بنجلاديش، فأنشأنا مستشفيات للعناية بالعيون بنظام المشروع الاجتماعى. إلا أن جرامين دانون سوف تكون تجسيدًا قويًا للفكرة ذاتها فى حالة موافقتكم!».

فابتسم فرانك قائلاً إن ذلك «يبدو ممتعًا جدًا» ونهض من كرسيه وتحرك تجاهى مرة أخرى وتصافحنا وهو يقول لى «فلنقم بذلك إذن».

وتعجبت بشدة، بل وزاد اقتناعى بأن أذنىّ تخدعانى حتى إنه بعد ساعتين وفى طريقى إلى HEC أرسلت لفرانك بريدًا إلكترونيًا، لخصت فيه فهمى للمناقشة التى دارت بيننا وطلبت منه التأكيد والإيضاح أو حتى تصحيح انطباعى، وما إذا كان يلزم نفسه بالفعل بإنشاء أول شركة كمشروع اجتماعى

متعدد الجنسيات بالمشاركة بين جرامين ودانون، ورغبت بشدة فى التأكد من فهمه لما يقحم نفسه فيه من عمل، ومن عدم وجود سوء تفاهم أو حتى تراجع بعد فترة من التفكير أو اعتراض من زملائه، وكان فى ذهنى منحه فرصة للتروى والرفض بسهولة وسرعة وبلا أى مشاعر سيئة.

إلا أن فرانك وفريقه من دانون كانوا شديدى الالتزام بفكرة المشروع، وعندما كنت فى HEC تلقيت مكالمة من إيمانويل فابر، مدير أعمال دانون فى آسيا، وكان فرانك قد تحدث عنه أثناء لقائنا شارحًا أنه سوف يكون الشخص المناسب لإدارة طرف التعاقد الممثل لدانون فى مشروعنا المشترك. وها هو إيمانويل يتحدث من مكتب شانغهاى فيا للسعادة التى أشعر بها!.

وقال لى إيمانويل « أنا منبهر بأن فكرة فى مثل هذا التماسك تولدت فى رأسك أثناء الغذاء يا سيد يونس، وأنا أنتظر لقاءك للحديث حول المشروع، وحتى نلتقى أرجو من فضلك أن ترسل لى أفكارك المبدئية حوله» ووعدته بذلك.

ولم يكن فرانك ريبو ودانون ملتزمين بالمشروع فقط، بل رغبوا أيضا فى التحرك فى التنفيذ بخطوات أسرع لتحويل مشروعنا إلى حقيقة. واكتشفت خلال الفترة القصيرة من العمل على تنفيذ المشروع، وهى الأشهر القليلة التى تلت الاتفاق، أن دانون وجرامين عملا معًا لخلق كيان جديد تحت الشمس وكان أول مشروع اجتماعى رصين متعدد الجنسيات فى العالم كله..

* * *

الفصل الأول

نوع جديد من العمل

بعد انهيار الاتحاد السوفييتى فى عام ١٩٩١، سادت الأسواق الحرة العالم كله. وأرست هذه الأسواق الحرة جذورها فى الصين، وجنوب شرق آسيا وأوروبا الشرقية وحتى جمهوريات الاتحاد السوفييتى السابق. ومن المعروف أن هناك العديد من الإنجازات التى تقوم بها الأسواق الحرة بكفاءة كبيرة، فحينما ننظر للدول ذات التاريخ الرأسمالى الطويل فى أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية نرى دلائل الثروة الكبرى ومظاهرها. ونرى كذلك الابتكارات التكنولوجية والاختراعات العلمية والتطورات التعليمية والاجتماعية الهائلة كما نرى أن بزوغ النظم الرأسمالية الحديثة منذ ثلاثمائة عام قد أوجد تقدمًا ماديًا لم يشهده العالم من قبل. واليوم ـ بعد حوالى عقد كامل من انهيار الاتحاد السوفييتى ـ نجد أن هناك بعض الشعور السائد بخيبة الأمل، بصورة أكبر مما كان متوقعًا.

وليس هناك شك فى أن الرأسمالية تنتشر الآن على مستوى العالم أجمع حيث المشروعات يزداد ازدهارها، فتستمر الأعمال فى النمو، وتزدهر حركة التجارة العالمية، وتنتشر الشركات متعددة الجنسيات فى العالم النامى وكتلة الاتحاد السوفييتى السابق، كما تستمر حركة التقدم التكنولوجى فى التضاعف. إلا أن النفع من وراء كل ذلك لا يعود على كل فرد حيث يؤكد توزيع الدخل العالمى أن ٩٤٪ منه يذهب إلى أربعين بالمائة من السكان، وتبقى ٦٪ فقط للستين فى المائة الباقية ونتيجة لذلك نرى أن نصف سكان العالم يعيش على دولارين أو أقل

للفرد فى اليوم، وكما نجد نحو مليار فرد فى العالم يعيش على أقل من دولار واحد للفرد فى اليوم.

ولا يظهر الفقر والفقراء بعدالة حول العالم؛ حيث تعانى مناطق بعينها من أسوأ آثاره. بينما يكاد لا يظهر مطلقا فى مناطق أخرى، ففى إفريقيا جنوب الصحراء، وجنوب آسيا وأمريكا اللاتينية مئات الملايين من الفقراء يصارعون من أجل البقاء. وتستمر فيه الكوارث الطبيعية الدورية (مثل إعصار تسونامى على المحيط الهندى فى عام ٢٠٠٤) فى قتل مئات الآلاف من الفقراء وأبناء الطبقات الهشة فى المجتمع.

كما أن بعض الدول التى تمتعت بنجاح اقتصادى خلال العقود الثلاث الأخيرة دفعت ثمنًا باهظًا. ومنذ أن طبقت الصين إصلاحاتها الاقتصادية فى نهاية السبعينيات من القرن الماضى، شهدت نموًا اقتصاديًا مطردًا، حتى خرج وفقًا لبيانات البنك الدولى أكثر من أربعمائة مليون مواطن صينى من دائرة الفقر (ونتيجة لذلك ساء ترتيب الهند لتصبح الدولة الأكثر سكانًا من الفقراء على مستوى العالم على الرغم من زيادة عدد سكان الصين عن عدد سكان الهند).

إلا أن كل هذا التقدم حمل معه تدهورًا كبيرًا فى القضايا الاجتماعية، ففى أثناء تدافعهم من أجل النمو تغاضى المسئولون الصينيون عن الشركات التى تلوث الماء والهواء، وعلى الرغم من تحسن حياة العديد من الفقراء، فإن الفجوة بين من يملك ومن لا يملك أصبحت أكثر اتساعًا، وأصبح الانقسام أكثر حدة، ووفقا للقياسات الفنية الاقتصادية، مثل معامل جينى Gini Coefficient، فإن التفاوتات فى توزيع الدخل أسوأ حالاً فى الصين عنها فى الهند.

وحتى فى الولايات المتحدة الأمريكية ذاتها وهى صاحبة السمعة العالمية بأنها أغنى دولة فى العالم، نجد أن التقدم الاجتماعى كان محبطًا. فبعد عقدين من التقدم البطىء، زاد عدد الفقراء فى السنوات الأخيرة[1]. حتى وجدنا أربعة

(١) تتعدد تعريفات الفقر بتعدد الجماعات والأفراد الذين يقومون بدراسته، وتشير دراسة حديثة للبنك الدولى إلى ثلاثة وثلاثين تعريفًا لخطوط الفقر المطورة والمستخدمة من قبل دول بعينها فى دراستها =

وسبعين مليون أمريكى أو ما يقترب من ثلث السكان، لا يتمتعون بتأمين صحى ويواجهون مشكلات فى الحصول على الرعاية الصحية اللازمة. وبعد نهاية الحرب الباردة، تطلع الكثيرون إلى وجود مكاسب إضافية نتيجة للسلام، نظراً لانخفاض نفقات الدفاع ومن ثم توافر الأموال للإنفاق على تحسين خدمات التعليم والرعاية الصحية. إلا أنه، وبالتحديد، بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١، ركزت حكومة الولايات المتحدة على الأنشطة العسكرية وإجراءات الأمن وأهملت احتياجات الفقراء.

ولم تمر المشكلات العالمية دون ملاحظة، فمع دخول الألفية الجديدة تحرك العالم كله للإشارة لهذه المشكلات، ففى عام ٢٠٠٠ تجمع قادة العالم فى الأمم المتحدة، وتعهدوا بتخفيض الفقر للنصف بحلول عام ٢٠١٥، إلا أنه وبعد مرور نصف المدة نجد أن النتائج لا تزال محبطة، ويرى غالبية الملاحظين أن أهداف الألفية الإنمائية لن يتم تحقيقها. (ويسعدنى أن أقول هنا إن موطنى بنجلاديش هى استثناء لهذه القاعدة، فهى تسير بخطى منظمة لتحقيق أهداف الألفية الإنمائية وسوف تنجح فى تخفيض الفقر للنصف بحلول عام ٢٠١٥).

فما هو الخطأ ؟ ولماذا فشلت السوق الحرة فى إدماج العديد من السكان فى عالم تسوده أيديولوجية الشركات الحرة دون منازع؟ ولماذا تم تخطى العديد من سكان العالم أثناء تحرك معظم الأمم نحو الرخاء الأعظم؟

السبب فى ذلك بسيط للغاية، فالأسواق الحرة بشكلها الحالى غير منظمة ولا تسعى أبداً لحل المشكلات الاجتماعية، بل على العكس، فقد تزيد فى الواقع من حدة الفقر والمرض والتلوث والفساد والجريمة والتفاوت بين الطبقات.

إننى من مؤيدى أفكار العولمة، بمعنى توسيع الأسواق الحرة عبر الحدود القومية بما يسمح بمرور التجارة عبر الدول واستمرار تدفق رأس المال مع اجتذاب

= لاحتياجات مواطنيها، وقد أشرت مسبقًا فى هذا الفصل لأكثر مقاييس الفقر استخدامًا، وهو خط الفقر الذى يعادل الدخل الموازى لدولار واحد فى اليوم أو أقل، ومن ثم ففى بقية الكتاب، سوف تشير كلمة فقر دون تفسيرات إضافية إلى التعريف الذى أقصده وهو دولار واحد فى اليوم.

الحكومات للشركات الأجنبية من خلال تقديمها لحوافز المشروعات والتشغيل والمميزات التنظيمية والضريبية. فالعولمة كمبدأ عام للعمل يمكن أن يعود بمنافع كبيرة على الفقراء أكثر من أى بديل آخر. إلا أنه إذا لم يكن لها نظرة واضحة وخطوط عامة للتحرك، فإن العولمة يمكن أن تكون مدمرة جدّا وبقسوة شديدة.

فالتجارة العالمية تشبه طريقًا سريعًا للسيارات، له مائة حارة للسير، يدور حول العالم كله فإذا كان طريقًا سريعًا حرًا للجميع، بلا إشارات أو حدود للسرعة أو قيود على الحمولة أو علامات للحارات، فسوف يمتلئ الطريق بالناقلات الضخمة من أكثر اقتصادات العالم قوة. أما السيارات الأخرى مثل الشاحنات الصغيرة المملوكة للمزارعين لنقل البضائع وتوزيعها أو العربات التى تجرها الحيوانات أو حتى اليدوية كما فى موطنى بنجلاديش، فسوف يلقى بها خارج هذا الطريق.

فمن أجل التمتع بعولمة يفوز فيها جميع الأطراف، يجب أن يكون هناك قوانين مرور عادلة، وإشارات مرور منضبطة، وشرطة مرور حازمة. ويجب أن تستبدل قاعدة «الأقوى يفوز بكل شىء» بقواعد تضمن وجود مكان للأشد فقراً على الطريق، وإلا فسوف تقع السوق الحرة العالمية تحت وطأة تحكم الإمبريالية المالية لضمان أهدافها الخاصة فقط.

وبنفس المنطق فإن الأسواق المحلية والإقليمية والقومية تحتاج لقواعد مناسبة وأحكام معقولة لحماية مصالح الفقراء، وبدون هذه القواعد والأحكام، يمكن للأغنياء أن يحولوا كافة الظروف لخدمة مصالحهم. ويمكننا أن نشاهد التأثير السلبى للرأسمالية ذات التوجيه الواحد كل يوم، وهو يتمثل فى الشركات العالمية التى تقيم مصانعها فى أفقر دول العالم حيث تتوافر العمالة الرخيصة وعمالة الأطفال بهدف تعظيم أرباحها، وفى الشركات التى تلوث الماء والهواء والتربة بدلا من إنفاق الأموال لتطوير معداتها والعمل على حماية البيئة، نشهد هذا التأثير السلبى أيضا فى حملات التسويق والإعلام الخادعة التى تروج لمنتجات ضارة أو غير ضرورية أو تعطى انطباعات كاذبة عن منتجاتها.

وفوق ذلك كله، نرى التأثير السلبى فى جميع قطاعات الاقتصاد التى تتجاهل الفقراء، أى تغفل نصف سكان العالم. وبدلاً من الاهتمام باحتياجاتهم فإن مؤسسات رجال الأعمال وشركاتهم فى هذه القطاعات تركز على بيع سلع رفاهية لأفراد لا يحتاجونها لأن فى هذا مصدر أكبر لأرباحهم.

وأنا أعتقد فى السوق الحرة وأثق بها كمصدر للإلهام والحرية للجميع، وليس كآليات موجهة لخدمة صفوة من القلائل فقط، فلا يصح أن نرى أغنى دول العالم فى أمريكا الشمالية وأوروبا وأجزاء من آسيا، تنتفع كثيرًا من الطاقات الخلاقة، والكفاءات، والديناميكية التى تولدها الأسواق الحرة بينما تبقى الدول الأخرى على حالها أو ربما تزداد أحوالها سوءًا. ولقد كرست حياتى لجلب منافع مماثلة لأكثر سكان العالم تهميشًا وإهمالاً وهم الأشد فقرًا، والذين لا يدرجون فى الحسبان عند حديث رجال الأعمال والاقتصاديين عن أنشطة السوق. ولقد علمتنى خبرتى أن السوق الحرة بكل قوتها والتى من الممكن أن توجه إلى حل جزء كبير من مشكلات الفقر العالمى وتدهور الوضع البيئى، قد تحولت عن ذلك إلى التركيز بصورة قاصرة و بإصرار على الأهداف المالية لحملة الأسهم وأصحاب رءوس الأموال الأكثر ثراء.

هل الحكومة هى الحل؟

يفترض كثيرون أنه إذا عجز اقتصاد السوق الحرة عن حل المشكلات الاجتماعية، فإن الحكومة تستطيع تقديم الحل لهذه المشكلات. ومثلما يعمل قطاع الأعمال الخاص بهدف تحقيق الربح الفردى، فإن الحكومة تمثل مصالح المجتمع ككل كما هو معروف دائمًا. ومن ثم يبدو الاعتقاد فى أن مواجهة المشكلات الاجتماعية الكبرى تقع على عاتق الحكومة فكرًا منطقيًا.

وتستطيع الحكومات أن تخلق هذا النوع من العالم الذى نرغب جميعًا فى الحياة فيه. فهناك مهام ووظائف لا يمكن أن تنظم من قبل المنظمات الخاصة أو الأفراد، مثل الدفاع القومى، ودور البنوك المركزية فى تنظيم عرض النقود

والطلب عليها وأعمال الصيرفة، ونظام التعليم العام والرعاية الصحية للجميع، ومحاربة تأثير الأمراض والأوبئة. هذا عن الدور الحكومى فى سن وتفعيل القواعد والقوانين التى تحكم الرأسمالية وتنظمها وكأنها ـ فى إطار المثال السابق عن الطريق السريع ـ تضع قوانين المرور لتنظيم حركة السيارات عليه.

ولا تزال القواعد والأحكام التنظيمية المرتبطة بالعولمة تحت المناقشة فى الجدليات الاقتصادية العالمية، ومن المهم أن نبدأ فى وضع هيكل تنظيمى دولى بشكل متكامل. أما على المستويين المحلى والقومى فإن العديد من الحكومات تقوم بدور قوى ومحمود فى تنظيم السوق الحرة فى العالم الصناعى، حيث الرأسمالية لها تاريخ طويل وحيث أنشأت الحكومات الديمقراطية تدريجيًا هياكل وآليات إشرافية وتنظيمية قوية.

فقوانين المرور الخاصة بالأسواق الحرة فى تلك الدول تراقب فحص الغذاء والدواء، وتمنع الغش الاستهلاكى، ومنع بيع منتجات خطيرة أو مغشوشة، وتتضمن قوانين تمنع الدعاية الكاذبة وتحارب عدم تنفيذ التعاقدات، كما تمنع تلويث البيئة. وتضع هذه القوانين إطار المعلومات الذى يتم فيه العمل وتنظمه، مثل عمل سوق الأسهم والأوراق المالية، والإفصاح عن البيانات المالية للشركات، ومعايير المحاسبة والمراجعة. وهذه القوانين تؤكد أن العمل يتم على مستوى معين يستفيد منه الجميع.

إلا أن قوانين المرور الخاصة بالأعمال ليست كاملة، ولا يتم تطبيقها جيداً بصورة دائمة مما يؤدى إلى استمرار بعض الشركات فى غش المستهلكين، وتلويث البيئة، والتلاعب بالمستثمرين. وهذه المشكلات أكثر حدة وخطورة فى العالم النامى، وفى بلاد الحكومات الضعيفة أو الفاسدة غالبًا. وغالبًا ما تقوم الحكومات فى العالم المتقدم بدورها التنظيمى بصورة مرضية، على الرغم من أنه منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضى بدأ السياسيون المحافظون المتعصبون لرأس المال فى انتهاز كل فرصة لإضعاف القواعد الحكومية والمنظمة للسوق الحرة.

إلا أن النظام الإشرافى والتنظيمى الحكومى على الأعمال فى أتم صوره لا يكفى لضمان مواجهة المشكلات الاجتماعية الحادة. فهو يستطيع أن يؤثر فى الطريقة التى يعمل بها قطاع الأعمال ولكنه لا يمكنه أن يؤثر فى الموضوعات التى يهملها قطاع الأعمال. فلا يمكن صياغة الأعمال بهدف حل المشكلات لأنها تحتاج لدافع يرغبها فى القيام بذلك. فأحكام المرور من الممكن أن تفسح مجالاً على الطريق الاقتصادى العالمى للعربات الصغيرة وحتى عربات النقل اليدوية. ولكن ماذا عن ملايين الأفراد الذين لا يملكون حتى سيارة صغيرة؟ ماذا عن النساء والأطفال الذين لا يجدون حتى احتياجاتهم الأساسية؟ كيف يمكن أن نساعد النصف الأفقر من سكان العالم فى المجتمع الاقتصادى بمنحه القدرات اللازمة للمنافسة فى الأسواق؟ إن إشارات التوقف الاقتصادية وأكشاك المرور لا يمكنها أن تسمح بذلك.

وقد حاولت الحكومات كثيراً أن تحل هذه المشكلات. وفى العصور الوسطى كان لدى إنجلترا قوانين لحماية الفقراء ومساعدة من سوف يموتون جوعًا دون هذه القوانين. وتملك الحكومات الحديثة برامج مخططة لمواجهة المشكلات الاجتماعية وتوظيف الأطباء والممرضات والمعلمين والعلماء وخبراء العمل الاجتماعى وغيرهم من الباحثين لمحاولة مواجهة هذه المشكلات.

وقد اتخذت الحكومات فى بعض الدول خطوات واسعة فى معركتها ضد الفقر والمرض وغيرها من الآفات الاجتماعية، كما هو الحال فى مواجهة مشكلة تفاقم السكان فى بنجلاديش، والتى هى من أكثر مناطق العالم كثافة سكانية بنحو ١٤٥ مليون فرد فى مساحة لا تزيد عن مساحة ولاية ويسكونسن الأمريكية. وبنظرة أخرى إذا ما تم حشر كافة سكان العالم فى الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، فإن الكثافة السكانية عندئذ سوف تكون أقل قليلاً من الكثافة السكانية فى بنجلاديش اليوم! لقد اتخذت بنجلاديش خطوات واسعة فى مواجهة المشكلة السكانية، ففى العقود الثلاث الأخيرة قامت بنجلاديش بتقدم كبير، فانخفض متوسط عدد الأطفال للأم من ٦,٣ طفل فى عام ١٩٧٥ إلى ٣,٣ طفل فى عام

١٩٩٩ . وهو التطور الملحوظ الذى يرجع بالأساس للمجهودات الحكومية، التى تضمنت تقديم منتجات تنظيم الأسرة والمعلومات والعيادات المنتشرة فى كافة أنحاء البلاد ولا يزال هذا الانخفاض مستمراً .

كما لعبت المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية وبنك جرامين دوراً مهمّا فى مساندة الجهود الحكومية فى مواجهة الفقر .

وتستطيع الحكومات القيام بالكثير من أجل مواجهة المشكلات الاجتماعية بسبب قوتها وحجمها الكبير، وقدرتها على النفاذ لكل ركن من أركان الاقتصاد، كما أنها من خلال الضرائب من الممكن أن تجمع موارد ضخمة ومن الممكن أن تحصل على تمويل دولى فى صورة منح أو قروض منخفضة الفائدة . ومن ثم فمن المنطقى أن نلقى بمشاكلنا على عاتق الحكومة قائلين «هيا، أصلحى ذلك!» .

إلا أنه لو كان اتباع هذا النهج فعالاً لحلت مشكلاتنا منذ أمد بعيد، فاستمرار هذه المشكلات يؤكد أن الحكومات لا تملك الجواب، فَلِمَ لا ؟

هناك عدد من الأسباب، منها : أن الحكومات قد تكون قليلة، أو حتى عديمة الكفاءة، أو بطيئة، أو أكثر ميلاً للفساد والبيروقراطية . كذلك هناك آثار جانبية للمنافع الحكومية، مثل الحجم الكبير والقوة والسلطة، وكلها أمور شديدة الجاذبية لمن يرغب فى الثروات والسلطة لنفسه .

الحكومة غالبًا ما تكون ناجحة فى افتتاح وخلق الكيانات فى بداياتها، ولكنها لا تكون بنفس مستوى النجاح إذا ما حاولت غلقها عندما تتحول لأعباء عليها . فحماية المصالح، وخاصة الوظائف، مشكلة تمثل تحديًا رهيبًا مع إيجاد أية مؤسسة جديدة ، وقد ظلت الحكومة ملزمة برواتب العمالة التى كان دورها لف عقارب الساعات فى بنجلاديش حتى بعد إدخال الساعات الإلكترونية فى كل مكاتبها! .

وتقف السياسة عادة فى وجه كفاءة الحكومة؛ ففى الوقت الذى تمثل فيه السياسة مفهوم المساءلة، لا يمكنها تجاهل حقيقة أن مجموعات من الناس تضغط

على الحكومة دائما لخدمة مصالحهم، بل ويضعون ضغوطًا على ممثليهم أو نوابهم فى البرلمانات لتحقيق هذه المصالح فى صورة تبدو ديمقراطية.

ويعنى هذا أن التقدم قد يتراجع فى بعض الأحيان لتحقيق مصلحة بعض الجماعات القوية. ولننظر على سبيل المثال إلى نظام الرعاية الصحية القاصر فى الولايات المتحدة الأمريكية، والذى يترك عشرات الملايين من الأفراد بدون تأمين صحى. فلا يزال إصلاح هذا النظام مستحيلا حتى الآن بسبب ضغوط شركات التأمين الصحى والدواء فى الولايات المتحدة.

ويساعد هذا الضعف الموروث للحكومات على تفسير انهيار النظام السوفييتى الذى كان يدار مركزيًا من قبل الحكومة، ويفسر كذلك عدم رضا السكان حول العالم عن حلول المشكلات الاجتماعية التى تحاول الحكومات علاجها.

إسهام المنظمات غير الهادفة للربح

نتيجة ما سببه الأداء الحكومى من إحباط، بدأ بعض المهتمين بمواجهة مشكلات العالم فى العمل بشكل مستقل عن الحكومة. واتخذ هذا الشكل من العمل صيغًا وأسماء متعددة منها: مؤسسات غير هادفة للربح، أو منظمات غير حكومية، أو منظمات خيرية، أو جمعيات للعطاء والإحسان... إلخ.

وينبع الإحسان فى الأساس من اهتمام الإنسان بالإنسان. فكل دين يطلب من أتباعه أن يعطوا المحتاجين، خاصة فى أوقات صعوباتهم ومشكلاتهم ولقد ساعدت عطاءات الخيرين من خارج وداخل بنجلاديش فى إنقاذ عشرات الآلاف فى أوقات الفيضانات وموجات المد والجزر والأعاصير القاسية.

إلا أن عمل المنظمات غير الهادفة للربح وحده لا يمكن أن يكون كافيًا لحل المشكلات الاجتماعية، وما نراه من استمرار بل وتدهور ضحايا الأمراض والأوبئة، والتشرد والمجاعات والتلوث، أدلة كافية لا تقبل الجدل. ذلك أن المنظمات الخيرية نشأت وفيها عيب أساسى لا ينفصل عن تكوينها وهى أنها

تعتمد من أجل استدامة أعمالها على تبرعات الأفراد الأثرياء والمنظمات والجهات الحكومية وغير الحكومية؛ وعندما تختفى أو تتراجع هذه التبرعات تتوقف الأعمال الخيرية. ونحن نعلم أنه حتى فى حالات الازدهار الاقتصادى وتوافر الأموال لدى هذه الجماعات فهناك نسب محددة يمنحها الأثرياء من أموالهم للأعمال الخيرية ولا يزيدون عليها. كما نعلم أنه فى أوقات الركود الاقتصادى حين تتزايد حاجات الفقراء، تتراجع التبرعات من الأثرياء. فالإحسان نوع من أنواع اقتصاديات التساقط فى حالات الوفرة، وإذا توقف يتوقف تقديم المساعدة للمحتاجين ولا يجدون معينا يقف إلى جانبهم.

ويثير الاعتماد على التبرعات مشكلات أخرى. ففى الدول التى تزداد فيها الاحتياجات الاجتماعية كما هى الحال فى بنجلاديش وبعض الدول الأخرى فى جنوب آسيا وأمريكا اللاتينية وإفريقيا جنوب الصحراء، تتضاءل الموارد المتاحة للإحسان، ومن الصعب الحصول على عطاءات مستدامة من الأثرياء فى الدول الغنية لمساعدة الفقراء فى مناطق لم يسمعوا عنها ولم يزوروها، ولمساعدة أناس لم ولن يتعرفوا عليهم فى يوم من الأيام (وإن كان هذا ليس مستحيلا بالطبع). وهذا وضع مفهوم ومقبول جدّا إلا أنه يترك مشكلات اجتماعية ضخمة فى الدول الأشد فقراً دون حل.

وتتفاقم الاحتياجات فى أوقات الأزمات عندما ينتشر وباء أو مرض ما، أو تحدث كارثة بيئية مما يجعل مناطق بأكملها لا حياة فيها. وعندها يتزايد الطلب على الإحسان بسرعة كبيرة ولا يكفى المعروض منه لمواجهة هذه الزيادة. وتطل علينا الأخبار يوميًا بمعلومات حول الكوارث حول العالم، ولم تكن الحاجة لزيادة انتباهنا واهتمامنا بالفقراء كبيرة مثلما هى اليوم، وبمجرد وقوع الكارثة والسماع عنها عبر شاشات التليفزيون، تتضافر الجهود للتخفيف عن المصابين والحصول على نصيب الأسد من العطاءات فى الوقت الذى تكون فيه مناطق أخرى معرضة لكوارث مناخية أو طبيعية أكثر حدة ولا تحصل على شىء قط لأنها خارج إطار التداول الإعلامى، وفى جميع الأحوال، يتضاءل الإحسان سريعًا

بعد الدفعة القوية التى يكون عليها وقت حدوث الكارثة، ويصاب التعاطف بالإجهاد ويتوقف الناس ببساطة عن العطاء.

ويشير ما سبق إلى وجود سقف محدد ـ يعد جزءًا لا يتجزأ من بنيان المنظمات غير الهادفة للربح ـ يقيد نفاذيتها وفعاليتها. ويستهلك الاحتياج الدائم للحصول على تمويل من المانحين طاقة وجهد المسئولين عن هذه المنظمات والعاملين فيها فى الوقت الذى يجب أن يوجهوا فيه طاقاتهم للتخطيط لنمو وتوسع برامجهم. ولا عجب إذن فى عدم إحرازهم تقدمًا ملحوظًا فى معركتهم فى مواجهة المشكلات الاجتماعية.

ومع كل المجهودات الطيبة التى تقوم بها المنظمات غير الهادفة للربح والجمعيات الأهلية، فلا يمكن أن نتوقع أنهم سوف يعالجون آفات العالم الاجتماعية. فالطبيعة الخاصة لهذه المنظمات وظروف المجتمع نفسه تجعل من المستحيل عليها تحقيق ذلك بالصورة التى نتوقعها.

المؤسسات متعددة الأطراف ـ صفوة التنمية

هناك نوع آخر من المنظمات يعرف باسم المنظمات متعددة الأطراف. وهى منظمات تمولها الحكومات وترعاها. ومهمتها هى القضاء على الفقر من خلال تحفيز التنمية الاقتصادية فى المناطق والدول التى لا تزال متأخرة جدّا على طريق التنمية مقارنة بالدول المتقدمة فى النصف الشمالى من الكرة الأرضية. وعلى رأس هذه المؤسسات البنك الدولى، ونافذته من القطاع الخاص وهى مؤسسة التمويل الدولى IFC وهناك أربعة بنوك إقليمية للتنمية، تتبع نفس المسار الذى يسلكه البنك الدولى.

ولسوء الحظ، لم تنجح هذه المؤسسات فى الواقع العملى فى تحقيق أهدافها الاجتماعية، فهذه المؤسسات تتسم بالبيروقراطية والتحفظ وبطء التحرك مثل الحكومات وغالبًا ما تخدم نفسها أساسا، وتشبه هذه المؤسسات مثيلاتها من

المنظمات غير الهادفة للربح، فهى تعانى مشكلة عدم توافر التمويل بها كإحدى مشكلاتها المزمنة، ومن الصعب الاعتماد عليها، وغالبًا ما تكون سياساتها متخبطة. ونتيجة لذلك فإن مئات وربما آلاف الملايين من الدولارات التى استثمرتها تلك المؤسسات فى العقود الماضية كانت بلا جدوى، خاصة إذا قيس نجاحها بمدى قدرتها على مواجهة مشكلات مثل الفقر العالمى.

وتذكر المؤسسات متعددة الأطراف مثل البنك الدولى، مكافحة الفقر دائما كأهم أهدافها، ولكنها تركز على تحقيق هذا الهدف من خلال أطراف النمو الاقتصادى كبير الحجم، وهو ما يعنى أنه طالما كان النمو فى الناتج المحلى الإجمالى متزايداً فى دولة أو إقليم ما، فإن البنك الدولى يشعر أنه حقق هدفه. إلا أن هذا النمو قد يكون بطيئًا للغاية، وقد يحدث دون أى مردود على الفقراء بل قد يتحقق على حساب الفقراء أنفسهم، إلا أن أيّا من ذلك لا يقنع البنك الدولى بتغيير سياسته.

ولا خلاف حول أهمية النمو فى تخفيض الفقر. إلا أن التركيز على النمو الاقتصادى كطريق أوحد لتخفيض الفقر، يقود صناع القرار إلى التركيز على دفع النمو من خلال البنية التحتية بهدف الترويج للتصنيع والميكنة فى المجتمع بصفة شاملة.

وهناك جدل سائد حول طبيعة النمو الذى يجب أن نسعى إليه فى ظل الحديث حول أخطاء منهج النمو الذى يتبعه البنك الدولى. وغالبًا ما يتم التعامل مع النمو المناهض للفقر على أنه خيارات سياسية مستقلة عن النمو ومختلفة عنه. وحتى لو عمل صانع السياسة على تحقيق النمو المناهض للفقر، فلا يزال يفتقد القضية الحقيقية؛ حيث يكون الهدف الرئيسى لصانع القرار هو توليد دورة جديدة فى الاقتصاد تخطط لاحتواء الفقراء وكأنهم مستهدفون بالنمو. ووفق هذا الإطار الفكرى يفقد صانع القرار الطاقات الهائلة الكامنة فى الفقراء خاصة من النساء والأطفال الذين ينتمون لعائلات فقيرة، فلا يمكنه النظر للفقراء كعناصر فاعلة مستقلة الذات. فيركز صانع القرار على توفير الصحة والتعليم والوظائف للفقراء

من خلال غيرهم، ولا يرى أن الفقراء أنفسهم هم طاقة عاملة من الممكن توظيفها. فالفقراء يمكن أن يقوموا بإنشاء مشروعات لهم يوفرون من خلالها وظائف للغير. وربما أبعد من ذلك، ففى مسارهم لتحقيق النمو يركز صناع السياسة جهودهم على تكوين مؤسسات جيدة ولا يخطر ببالهم أن هذه المؤسسات ذاتها قد تسهم فى ترسيخ الفقر وتكريسه. فالمؤسسات والسياسات التى خلقت الفقر لا يمكن أن توكل إليها مهمة القضاء عليه. ولا بد من صياغة مؤسسات جديدة تكون مهمتها حل مشكلات الفقراء بالدرجة الأولى.

وتبرز مشكلات أخرى من القناة التى يستخدمها المانحون لاختيار وتنفيذ مشروعاتهم، وهى الحكومة، بينما التأثير الحقيقى يقتضى أن ينفتح المانحون على جميع قطاعات المجتمع لاستغلال كافة الطاقات الخلاقة الموجودة خارج نطاق الحكومة، وأنا واثق من أنه بمجرد أن يتعامل المانحون مع مؤسسات وقطاعات خارج النطاق الحكومى فسوف يخرجون للمجتمع بابتكارات عدة، ومن الممكن أن يبدءوا بمشروعات صغيرة، ثم يساعدونها على النمو إذا ما شهدوا نتائج إيجابية.

ولقد ظللت ألاحظ عبر السنوات الماضية الاختلاف فى طريقة العمل بين البنك الدولى وبنك جرامين، فكلانا يقوم بنفس المهمة نظريّا، وهى مساعدة الناس على الخروج من دائرة الفقر، ولكن الطريقة التى نعمل بها على تحقيق هذا الهدف تختلف اختلافًا كليًا عن طريقة البنك الدولى.

فبنك جرامين يعتقد دائمًا أنه إذا تعثر عميل من العملاء ولم يستطع الوفاء بالتزاماته، فلا بد أن نراجع أنفسنا وسياساتنا المتسببة فى تعثره، فالعميل دائمًا على حق، ولا بد أن نعيد صياغة قواعد العمل لتصبح أكثر مرونة، وتتعدل وفق احتياجات العميل المقترض.

كما أننا نشجع العملاء على القيام بخياراتهم وقراراتهم بأنفسهم حول كيفية استخدام القرض. فإذا سأل عميل عضواً من إدارة بنك جرامين قائلاً: «من فضلك أخبرنى ما هى أفضل فرصة عمل بالنسبة لى؟» فإن الموظفين مدربون

لتكون الإجابة هى «آسف فأنا لست على قدر الذكاء المطلوب لأن أختار لك فبنك جرامين لديه الأموال ولكن ليس لديه الأفكار المناسبة لاستغلالها، لذلك يأتى إليك بنك جرامين أيها العميل المقترض لكى توظف أنت الأموال بأفكارك. ولو توافرت لدى هذا البنك أفكار لاستغلال الأموال لوظفها هو وكسب المزيد من الأموال لنفسه».

فنحن نريد من مقترضينا أن يشعروا بأهميتهم ويرتقوا لمستوى المسئولية، فإذا أراد فقير أن يتوارى عن عرض بقرض من جرامين قائلاً إنه ليس لديه فكرة عمل لاستغلال النقود، نحاول أن نقنعه بأنه لو فكر من خلال ما لديه من خبرة فى أى مجال فسيأتى بفكرة مناسبة. وحتى لو كانت فكرته هى الخبرة الأولى فى مجال الأعمال على الإطلاق فليست مشكلة، فكل شىء فى الحياة له بداية تمثل المرة الأولى لممارسته!

أما فى البنك الدولى فالأمر يختلف تمامًا، فحتى إذا حالفك الحظ لتحصل على تمويل من خلالهم فإنهم يعطونك الأموال ويعطونك معها الأفكار والخبراء والتدريب والخطط والمبادئ والإجراءات. ويكون دورك هو اتباع الخطوط الصفراء والخضراء والحمراء، أى قراءة تعليماتهم خطوة بخطوة وطاعتها طاعة عمياء. وعلى الرغم من كل هذا التوجيه والإشراف فإن النتائج لا تأتى فى الغالب كما هو مقرر لها، وعندما يحدث ذلك فالدولة المتلقية هى التى تتحمل التبعات واللوم من منطلق أن المشروعات لا تعمل وحدها.

كما أن هناك اختلافات عدة فى منظومة الحوافز فى كلتا المؤسستين. ففى بنك جرامين لدينا نظام تقييم وتحفيز من خمس نجوم لفريق العمل والفروع. فإذا حافظ فريق العمل على استرداد ١٠٠٪ من جميع المقترضين، يحصل على نجمة خضراء، وإذا حقق أرباحًا من خلال عمله يحصل على نجمة أخرى زرقاء. وإذا حصل على ودائع تفوق القروض، يحصل على نجمة أخرى بنفسيجية اللون. وإذا تحقق من التحاق جميع الأطفال فى الأسر التى منحت قروضًا للتعليم، يحصل على نجمة أخرى بنية اللون. وإذا خرج جميع مقترضيه من دائرة الفقر،

يحصل على نجمة أخرى حمراء اللون. حتى إن عضو فريق العمل قد يعلق النجوم على صدره مفتخراً بنجاحه فى أداء مهامه.

فى المقابل لذلك يقاس نجاح العضو فى فريق العمل فى البنك الدولى بكمية القروض التى تفاوض حولها بنجاح وليس بتأثير ما منحه من أموال. ونحن لا نضع حتى تقييمًا لكم القروض التى منحت من خلال عضو فى فريق العمل فى نظام الحوافز لدينا.

ولقد كانت هناك حملات تدعو لإغلاق البنك الدولى وصندوق النقد الدولى، وكنت دائمًا من معارضى هذه الحملات. فهى مؤسسات عالمية مهمة خلقت لغرض نبيل، وبدلاً من إغلاقهما فلا بد من إصلاحهما إصلاحًا شاملاً. لأن تركيبهما وإجراءات العمل الخاصة بهما فى الوقت الحالى ليسا كافيين للقيام بالعمل. وإذا سئلت عن أفكارى فسوف أركز على ما يلى:

* لا بد من فتح بنك دولى جديد للحكومات والمستثمرين من القطاع الخاص، مع اتباع الاستثمار الخاص لنموذج المشروع الاجتماعى الذى سوف أصفه لاحقًا.

* يجب أن يعمل البنك من خلال الحكومات والجمعيات الأهلية والمنظمات التى تعمل وفق نظام العمل الجديد الذى سوف أطرحه، ووفق نظام المشروع الاجتماعى.

* بدلاً من نافذة مؤسسة التمويل الدولى IFC لا بد وأن يكون للبنك الدولى نافذة خاصة أخرى هى نافذة المشروع الاجتماعى.

* لا بد أن يكون تعيين رئيس البنك الدولى بالانتقاء من خلال لجنة بحث لاختيار أفضل الموظفين الجيدين من أى مكان فى العالم.

* لا بد أن يعمل البنك الدولى من خلال فروع شبه مستقلة فى الدول، كل له مجلس استشارى خاص به بدلاً من مكاتبه التى تعمل فى الدول المختلفة بدون

أى سلطات لها تقريبا وتؤخذ لها قراراتها بصفة مركزية من إدارة البنك فى واشنطن.

* لا بد أن يكون تقييم فريق العمل من خلال جودة العمل والتأثير الذى يقوم به وليس من خلال حجم القروض التى ينتهى التفاوض حولها. فإذا فشل المشروع أو جاء أداؤه ضعيفًا فلا بد من مساءلة عضو فريق العمل المسئول عن صياغة المشروع والترويج له.

* لا بد أن يقوم البنك الدولى بتقييم مشروعاته كل عام على أساس تأثيرها فى مجال تخفيض الفقر وأيضا بتقييم أداء مكاتبه فى الدول على نفس الأساس.

المسئولية الاجتماعية للشركات

إحدى الفعاليات الأخرى المهمة لمواجهة مشكلة الفقر العالمى هى المناداة بوجود مسئولية اجتماعية تقع على عاتق قطاع الأعمال. فتمارس المنظمات غير الحكومية والنشطاء الاجتماعيون والسياسيون الضغوط على الشركات لتعديل سياساتهم فيما يتعلق بالعمالة والبيئة وجودة المنتجات والتجارة العادلة.

وإنصافًا للحق، فإن مجموعة كبيرة من الشركات فى الدول الفقيرة كانت لا تهدف إلا إلى تحقيق نفع لها. فمنذ أمد غير بعيد، أدار الكثير من التنفيذيين شركاتهم بسلوك «عدم الاهتمام بالعامة». فأضروا بعمالهم، ولوثوا البيئة، وزوروا فى منتجاتهم، ومارسوا الغش بوجه عام، كل ذلك باسم تحقيق الربحية. أما فى غالبية الدول المتقدمة فقد أصبحت هذه السلوكيات السيئة من آثار الماضى البعيد وذلك بسبب وجود قواعد صارمة مفروضة عليهم من قبل الحكومة، بالإضافة إلى الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية للشركات.

ويتم الآن إعلام الملايين من الناس بصورة أوقع وأفضل عن الممارسات الجيدة والسيئة للشركات. فتنشر الجرائد والمجلات والتليفزيون والراديو وصفحات

الإنترنت تقارير مطولة عن أخطاء شركات الأعمال. ومن ثم فهناك عدد من العملاء قد يرفضون أرباح الشركات التى تضر بالمجتمع. وهو ما يدفع بالعديد من المؤسسات نحو خلق صورة إيجابية عنها، وإعطاء دفعة قوية لمبدأ المسئولية الاجتماعية للشركات.

وتظهر المسئولية الاجتماعية للشركات بصورتين أساسيتين: **الصورة الأولى:** الشركات التى تعمل تحت شعار «لا تؤذ الناس أو تضر البيئة». ومن المفروض أن تمتنع هذه الشركات عن بيع المنتجات غير المطابقة للمواصفات، وعن التخلص من النفايات فى الأنهار والأراضى المأهولة بالسكان، وعن دفع أى رشاوى للمسئولين الحكوميين للوصول إلى مآربهم.

أما الصورة الثانية، فهى الصورة القوية من المسئولية الاجتماعية للشركات والتى مفادها: «افعل الخير للناس وللمجتمع (طالما أمكنك أن تفعل ذلك دون التضحية بربحيتك)».

والمؤسسات التى تمارس المسئولية الاجتماعية القوية للشركات، تستهدف إيجاد فرص لنفع الآخرين أثناء أدائها لأعمالها. فقد يسعون مثلا لتطوير منتجات صديقة للبيئة، وتقديم فرص تعليمية لأبناء مجتمعهم أو تخطيط برامج صحية لموظفيهم، أو مساندة مبادرات الشفافية والعدل، فيما يتعلق بالقواعد التنظيمية الحكومية.

فهل تكفى المسئولية الاجتماعية للشركات لتكوين قوة تؤدى إلى تغيير إيجابى بين قادة الأعمال؟ وهل المسئولية الاجتماعية للشركات هى الآلية التى نبحث عنها؟ أو الأداة التى يمكن أن تحل من خلالها بعض المشكلات الاجتماعية؟

للأسف فإن الإجابة هى لا. وهناك أسباب كثيرة لذلك، فمفهوم المسئولية الاجتماعية للشركات ظهر لتحقيق أهداف ومقاصد ممتازة، إلا أن بعض قادة الشركات يسيئون استخدام هذا المبدأ ويستغلونه لتحقيق أهداف أنانية لأشخاصهم وشركاتهم. وتقوم فلسفتهم فى ذلك على جمع أقصى قدر من

الأموال يستطيعون أن يجمعوه حتى ولو أساءوا للفقراء، وأضروا بهم، ثم يمنحون نسبة ضئيلة من هذه الأموال للفقراء من خلال بناء مؤسسة أو مؤسسات لتخفيف بعض معاناتهم، ولا ينسون أن يعلنوا عن مدى كرمهم وسخائهم الحاتمى بفعل ذلك فى كل مناسبة.

مثل هذه الشركات، تعتبر المسئولية الاجتماعية نافذة للتجمل، فكثيراً ما نجد شركات تنفق أمام كل قرش لصالح الفقراء، مائة قرش لتحقيق أرباح من مشروعات تعمق من مشكلات الفقراء، فهل هذه صيغة لتحسين المجتمع؟!

وهناك القليل من الشركات التى يهتم قادتها بإخلاص بتحسين أوضاع المجتمع، ويزداد عدد هذه الشركات مع بروز القادة من الأجيال الشابة الذين نشأوا فى ظل ثورة إعلامية فى التليفزيون والإنترنت ليصبحوا أكثر وعيًا بمشكلات المجتمعات الفقيرة عبر العالم. فهم يهتمون بمشكلات التغيرات المناخية، وانتشار مرض نقص المناعة أو الإيدز وحقوق المرأة والفقر العالمى. وعندما يصبح هؤلاء نوابًا لرؤساء شركات ورؤساء شركات ورؤساء مجالس إدارات، فإنهم يحملون معهم هذه الاهتمامات لغرفة مجلس الإدارة. ويحاول هؤلاء القادة الشبان تضمين المسئولية الاجتماعية للشركات كجزء لا يتجزأ من فلسفة أعمالهم.

وهذا جهد طيب، إلا أنه يواجه بمشكلة أساسية وهى أن مديرى الشركات ما هم إلا مسئولين أمام أصحاب الشركات من الملاك فى القطاع الخاص أو أصحاب الأسهم. وفى كلتا الحالتين فإن هدف الملاك يظل واحدا لا يتغير وهو أن يروا القيمة النقدية لاستثماراتهم تنمو. ومن ثم فيجب أن يعمل المديرون الذين يقدمون التقارير لهؤلاء الملاك على تحقيق هذا الهدف الأوحد، وهو زيادة قيمة شركاتهم، والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هى زيادة قيمة أرباح الشركات. وواقع الأمر هو أن تعظيم الأرباح هو التزام قانونى عليهم أمام أصحاب الشركات إلا إذا كانت هناك ظروف تمنع ذلك.

والمؤسسات التى توافق على مبدأ المسئولية الاجتماعية للشركات غالبًا ما تفعل ذلك دون الإخلال بهذا بشرط زيادة الأرباح سواء كان ذلك معلنًا أو غير معلن.

وكأنهم يقولون فى أنفسهم «سوف نقوم بهذا الشىء المسمى المسئولية الاجتماعية للشركات طالما لا يمنعنا من تحقيق أقصى ربح ممكن». ويرى بعض العاملين على تحقيق مبدأ المسئولية الاجتماعية للشركات أن المسار نحو الربحية والمسار نحو المسئولية الاجتماعية لا يجب أن يتعارضا. وأحيانا يصدق هذا الرأى بالمصادفة النادرة التى تحقق التوافق بين الربحية واحتياجات المجتمع.

ولكن ماذا يحدث عندما تتعارض الربحية مع مصلحة المجتمع؟ ماذا يكون الحال إذا تعارضت متطلبات السوق مع المصالح طويلة الأجل للمجتمع؟ ماذا تفعل الشركات عندئذ؟ تشير الخبرة السابقة إلى أن الربحية تكون هى الفائزة فى هذا الصراع وأن مصالح المجتمع تنحى جانبا للمحافظة على الربحية. ذلك لأن المديرين ما هم إلا مسئولون أمام الملاك وحملة الأسهم ويجب أن يحتل الربح لديهم أولوية أولى. وإذا تنازلوا عن الربحية لأى هدف آخر فيحق للملاك أن يعتبرونهم مخادعين أو غير أمناء أو فاشلين، وهنا تتحول المسئولية الاجتماعية للشركات إلى إهمال للمسئولية المالية عنها.

وفى ضوء ذلك، نرى أنه على الرغم من مناداة المدافعين عن المسئولية الاجتماعية للشركات بوجود ثلاثة خطوط معيارية يقاس على أساسها أداء الإدارة والشركة، وهى الخط البيئى والخط المالى والخط المجتمعى، فإن الخط الوحيد الذى يراعى هو خط واحد فقط وهو الخط المالى الخاص بالأرباح.

وطوال فترة التسعينيات من القرن الماضى وبداية القرن الحالى أنتجت شركات السيارات الأمريكية سيارات عالية فى استهلاك الوقود وملوثة للبيئة وكبيرة فى الحجم إلا أنها مرتفعة الربحية وتباع منها الملايين وكانت هذه السيارات الضخمة مضرة للمجتمع والبيئة والعالم إلا أن الشركات كان هدفها الأول هو تحقيق الأرباح حتى لو استمرت فى عمل شىء ينم عن عدم مسئولية اجتماعية متفاقم.

ويبرز هذا المثال أكبر مشكلة تخص المسئولية الاجتماعية للشركات، فالشركات بطبيعتها لم تهيأ لمواجهة المشكلات الاجتماعية، ليس بسبب أنانية

وطمع المديرين التنفيذيين وسوء نيتهم ، ولكن المشكلة تكمن فى الطبيعة الخاصة لهذه الشركات ومحور العمل الأساسى فيها وهو قلب ومحور النظام الرأسمالى بصفة عامة .

الرأسمالية بنيان لم يكتمل

تنظر الرأسمالية للطبيعة البشرية نظرة ضيقة ، لأنها تفترض أن كل الناس كائنات أحادية التوجه تسعى فقط نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح ، وعلى هذا الأساس نشأ مفهوم السوق الحرة بوجه عام .

ونظرية السوق الحرة الأساسية تفترض أن الفرد يسهم فى المجتمع والعالم بأفضل صورة ممكنة إذا ما ركز فقط على تحقيق أكبر نفع ممكن لذاته . وعندما يرى المؤمنون بهذه النظرية أخبار الأحداث المؤلمة على شاشات التليفزيون ، لا يترددون فى الإلقاء باللوم على «فشل الأسواق» بدلاً من الشك فى مبدأ تقديم تحقيق الربح على معالجة كافة المشكلات وقد رسخت لديهم عقيدة أن الأسواق التى تعمل بكفاءة لا يمكن أن تؤدى إلى نتائج غير مقبولة .

بينما أعتقد أنا أن الأوضاع لا تتدهور بسبب فشل الأسواق وإنما لأن المشكلة أعمق من ذلك . فالتوجه العام للنظرية الرأسمالية يعانى من «فشل فى المفهوم وفشل فى الاستيعاب» وهو الفشل فى إدراك حقيقة أن يكون الإنسان إنسانا .

فوفقًا للنظرية الوضعية لإدارة الأعمال ، فإن مفهوم الإنسان الأحادى فى توجهه الذى لا يفكر إلا فى الربح وأطلق عليه «المنظم ـ Enterpreneur » هو أن يلعب دور قائد الأعمال بمعزل تام عن بقية مناحى الحياة الاجتماعية والعاطفية والدينية والسياسية . لأنه مختص بالكامل بالسعى وراء هدف واحد والقيام بمهمة واحدة وهى تعظيم الربح . ويسانده أناس آخرون أحاديى التوجه أيضًا ، وهم المستثمرون الذين يمولونه باستثماراتهم مستهدفين تحقيق أقصى ربح

كذلك. وهم الذين قال عنهم أوسكار وايلد «يعرفون ثمن كل شيء ولا يعرفون قيمة لأى شيء».

ولقد خلقت النظرية الرأسمالية عالما أحادى التوجه يسكنه أناس كرسوا حياتهم للمنافسة السوقية فقط فى مباراة السوق الحرة التى يقاس النصر فيها بالأرباح ولا شيء غير الأرباح. ومن شدة الضغوط علينا اقتنعنا بنظرية أن المسار لتحقيق الربح الأعظم هو الطريق لسعادة البشرية، وبدأنا نقلد النظرية ونتصارع لتحويل أنفسنا لأناس أحاديى التوجه. أى أنه بدلا من أن نخلق نظرية تتبع الواقع دفعنا بالواقع ليتبع النظرية.

والعالم اليوم مبهور ومشدود بنجاح الرأسمالية، ولا يشك لحظة واحدة فى أى من الأنظمة التى تساند هذه النظرية الاقتصادية.

إلا أن عالم الواقع لا يزال مختلفًا اختلافًا كبيرًا عن العالم النظرى، فالبشر ليسوا كائنات أحادية التوجه. فقد خلقوا بتوجهات متعددة. فعواطفهم ومعتقداتهم وأولوياتهم وأنماط سلوكهم يمكن أن تقارن جيدًا بملايين الظلال التى تنتج من الألوان الأساسية. حتى إن أشهر الرأسماليين فى هذا النظام الاقتصادى كان لديهم مجال واسع من المصالح والدوافع، وهو ما يفسر قيام رجال الصناعة والأعمال أمثال أندرو كارنيجى، وروكفيلر، وبيل جيتس بالتحول عن لعبة الأرباح والتركيز على أهداف أسمى. فوجود شخصيات متعددة التوجه يعنى أن كل عمل لا يجب أن يحول لخدمة الهدف الأوحد الخاص بتعظيم الأرباح. وهنا يبرز المفهوم الجديد للمشروع الاجتماعى.

* * *

الفصل الثانى

المشروع الاجتماعى : ما هو وما ليس هو؟

يتعين علينا لاستكمال بنيان الرأسمالية أن نقدم نوعا آخر من الأعمال، يأخذ فى حسبانه الطبيعة البشرية ذات التوجهات المختلفة، وإذا جاز لنا أن نصف المجموعة القائمة من الشركات وفق النظام الحالى للرأسمالية بأنها مشروعات تسعى للربح الأكبر، فيمكن أن نسمى النوع الآخر الجديد من الأعمال بالمشروع الاجتماعى. وسوف يقيم المنظمون كيانات لخدمة النوع الثانى من الأعمال، ليس بهدف تحقيق مكاسب شخصية أو تحقيق ربح أكبر وإنما بغرض تحقيق أهداف اجتماعية محددة.

وتبدو فكرة إنشاء كيانات بهدف آخر غير تحقيق أعلى ربح غريبة وغير مفهومة وفق التنظير الرأسمالى القائم وخاصة بالنسبة للأصوليين فى الفكر الرأسمالى. إلا أنه من المؤكد أن إنشاء مشروعات غير تلك التى تهدف لتعظيم الربح لن يكون مضراً للسوق الحر ونظامه. فلا خلاف على أن النظام الرأسمالى يحتاج لتعديلات عديدة، ومن الغباء أن نستمر فى السير فى نفس الاتجاه الذى كنا نسير فيه باعتبار كافة الكيانات كلها ذات هدف واحد وهو تعظيم الأرباح وكأن ذلك حقيقة إلهية مُنزلة لا مفر منها. فمن خلال هذه الفكرة، والتى دارت حول أن الإنسان أحادى التوجه شُلت أيدى العديد من مؤسسات الأعمال عن حل العديد من المشكلات الاجتماعية الملحة.

كان علينا أن ندرك حقيقة الإنسان كما خلقه الله برغباته المتعددة، ومن أجل ذلك كان لا بد من إيجاد كيانات أعمال ذات أهداف أخرى لا تقتصر على الربح الشخصى، لتكون الأعمال موجهة بالكامل لخدمة الأغراض الاجتماعية والبيئية فى مناطق نشاطها.

كما كان لا بد أن يكون لهذه الكيانات الجديدة نفس هيكل الشركات التى تهدف لتعظيم الربح، رغم أنها تختلف عنها فى الأهداف، وتقوم هذه الكيانات، مثلها مثل الأعمال الأخرى، بتوظيف العمالة وإنتاج السلع والخدمات وتوصيلها للعملاء بسعر متوافق مع الهدف التى تسعى إليه.

ويكون هدفها الضمنى والمعيار الذى يجب أن تقيم وفقه هو خلق منافع اجتماعية لمن تدركه بنشاطها من أفراد وأسر وجماعات. ويمكن للشركة نفسها أن تحصل على ربح، إلا أن المستثمرين الذين يساندون وجودها لا يحصلون على شىء من هذا الربح، ولا يسمح لهم إلا بالحصول على قيم مساوية لرأس المال الأصلى الذى استثمروه فى الشركة خلال فترة من الزمن. فمؤسسة المشروع الاجتماعى هى شركة يحركها سبب وجودها ولا يحركها السعى إلى الربح ورسالتها أن تعمل لتغيير العالم من حولها.

والمشروع الاجتماعى ليس عملاً خيريّا، فهو مشروع بكل ما تحمله كلمة business من معانى ومن ثم فعلى المؤسسات العاملة وفق هذا النظام أن تستعيد التكلفة التى أنفقتها بالكامل إضافة إلى تحقيق هدف محدد. فعندما تقوم مجموعة بعمل بمعنى business، فإنها تفكر وتعمل بشكل مختلف عما يكون عليه الحال عند إدارة عمل خيرى. وهو ما يجعل تعريف المشروع الاجتماعى مختلفًا تمامًا فى محتواه وتأثيره المجتمعى.

وهناك العديد من المنظمات فى العالم اليوم تركز فى نشاطها على خلق منافع اجتماعية، إلا أن أغلبيتها لا تسترد نفقاتها الكلية. فالمؤسسات التى لا تهدف للربح، والمنظمات غير الحكومية، تعتمد على العطاءات الخيرية والمنح من المؤسسات أو على المساندة الحكومية لإتمام مشروعاتها. ومعظم قادة هذه

المؤسسات التى لا تهدف للربح يخصصون وقتًا لا بأس به للقيام بعمل مهم ومثمر، إلا أنهم يخصصون وقتًا مماثلا كذلك لتوفير المال الذى يحتاجونه حيث أن عملهم الخيرى لا يدر مالاً فى حد ذاته.

أما المشروع الاجتماعى فهو مفهوم مختلف تماما، وهو يدار وفق مبادئ إدارية مماثلة لتلك التى تدير مؤسسات الأعمال الهادفة للربح. وهو يستهدف استرداد كامل نفقاته و أكثر فى الوقت الذى يركز فيه على تقديم منتجات وخدمات ذات نفع اجتماعى. وتتحقق هذه الأهداف من خلال فرض سعر أو رسوم للمنتجات أو الخدمات التى يقدمها.

ويثور هنا سؤال هو كيف يمكن للمنتجات والخدمات التى تقدمها هذه المؤسسات أن تحقق نفعًا اجتماعيًا؟ والإجابة هى أنه توجد طرق لا تعد ولا تحصى لتحقيق ذلك، ومن بعض أمثلتها:

* المشروعات الاجتماعية التى تصنع وتبيع مواد غذائية عالية الجودة بأسعار مخفضة لسوق محدد للأطفال الفقراء و المحرومين من التغذية. وهذه المنتجات من الممكن أن تكون أرخص لأنها لا تنافس فى أسواق السلع المعتادة، ومن ثم لا تتطلب تغليفًا مرتفع الجودة والتكلفة، ولا تحتاج إلى دعاية كما أن الشركات المنتجة لا تستهدف تحقيق أقصى ربح.

* المشروعات الاجتماعية التى تصمم وتسوق سياسات جيدة للتأمين الصحى ومعه رعاية صحية مقبولة التكلفة للفقراء ومحدودى الدخل.

* المشروعات الاجتماعية التى تطور وحدات توليد الطاقة المتجددة وتبيعها بأسعار معقولة فى الأسواق الريفية التى بدونها لا تتحمل تكلفة التوصل إلى الطاقة من مصادر الطاقة العادية.

* المشروعات الاجتماعية التى تقوم بتدوير وإعادة تصنيع الفضلات من عمليات القمامة، والتى بدونها يحدث التلوث فى بيئة المناطق المجاورة الفقيرة، والتى لا تملك سلطة سياسية.

فى كل من هذه الحالات، وفى أنواع أخرى من المشروعات الاجتماعية، تقدم الشركات خدمات أو منتجات تدر عائداً من مبيعاتها حتى ولو كانت تخدم الفقراء أو المجتمع ككل.

فالمشروع الذى يحركه هدف اجتماعى ويفرض رسمًا أو سعرًا على منتجاته ولكنه لا يحصل كامل نفقاته لا يعتبر مشروعًا اجتماعيًا، حيث أنه يعتمد على المعونات والمنح ليغطى خسائره، ويبقى بذلك أسيرًا فى نطاق المنظمات الخيرية لا يقوى على الاستمرار بدونها. وبمجرد أن يحصل هذا المشروع على تغطية كاملة لنفقاته بشكل مستدام، ينتقل إلى عالم آخر وهو عالم الأعمال، وعند ذلك فقط يمكن أن يسمى مشروعًا اجتماعيًا.

والوصول لاسترداد كامل النفقات يمثل لحظة فارقة فى حياة أى مشروع تستحق الاحتفاء بها احتفاءً كبيرًا. فبمجرد أن يكسر المشروع الذى يحركه تحقيق الأهداف الاجتماعية حاجز التبعية المالية يستطيع التحليق بحرية فى سماء تحقيق هدفه. ويصبح مشروعًا مستدامًا من خلال ذاته ويتمتع بنمو وتوسع غير محدود، وحينما ينمو المشروع الخاص بالهدف الاجتماعى تنمو معه المنافع التى يحققها للمجتمع.

ومن ثم فإن المشروع الاجتماعى يصاغ ويُمارس كمؤسسة أعمال بإنتاجها وخدماتها وعملائها وأسواقها ونفقاتها وعائداتها، ولكن مع الاستعاضة عن هدف تعظيم الربح بهدف المنفعة الاجتماعية. فبدلاً من تحقيق أهداف مالية بحتة، يسعى المشروع الاجتماعى إلى تحقيق هدف اجتماعى، مع تحقيق أرباح تمكنه من الاستمرارية.

أرباح المشروع الاجتماعى والاستمرار فى العمل

يختلف المشروع الاجتماعى عن العمل الخيرى أو المنظمة غير الحكومية أو المجموعة غير الهادفة للربح فى نقطة مهمة أخرى، فالمشروع الاجتماعى له ملاك

يجب عليهم المحافظة على استثماراتهم. وقد يملكه فرد أو أكثر، من خلال ملكية فردية أو مشاركة. أو من خلال عدد من المستثمرين يجمعون أموالهم لتمويل المشروع وتوظيف مديرين على درجة عالية من الحرفية لإدارته. كما قد تمتلكه كذلك الحكومة أو جهة لفعل الخير، أو أى توليفة من الملاك.

و مثل أى عمل آخر، يمكن أن يعرف المشروع الاجتماعى على أنه عمل لا يخسر ولا ينتج عنه توزيعات أرباح، وبدلاً من توزيع فوائض الأرباح يعاد استثمار هذه الفوائض فى المشروع، وتوجه بذلك لخدمة الفئة المستهدفة من خلال أسعار أقل للمنتجات وخدمات أفضل للعملاء.

والربحية مهمة جدّا للمشروع الاجتماعى كلما كان ذلك ممكنًا وبدون التخلى عن مبدأ الهدف الاجتماعى فلا يجب أن يتخلى المشروع الاجتماعى عن تحقيق الربح لسببين رئيسيين: **أولا:** لرد الاستثمارات للمستثمرين، **وثانيا:** لاستمرار تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع على المدى الطويل.

ويحتاج المشروع الاجتماعى مثل الشركات الهادفة للربح، لخطة عمل طويلة الأجل تحقق فائضًا يساعد المشروع على توسيع مجاله بطرق عدة من خلال التحرك فى مناطق جغرافية جديدة، وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، والعمل على البحث والتطوير وتعزيز الجهود فيهما، وتحسين كفاءة التشغيل وتقديم تقنيات عمل جديدة وتطبيق ابتكارات حديثة فى مجال التسويق وتوصيل الخدمات للطبقات الأشد فقرًا.

إلا أن الخط الرئيسى فى المشروع الاجتماعى هو الاستمرار فى العمل دون تحقيق أية خسائر عند تقديم خدمات للناس والمجتمع الذى يعمل فيه ـ وخاصة أولئك الذين لا يملكون المؤهلات لحياة كريمة ـ بأفضل طريقة ممكنة.

وهناك سؤال مهم آخر وهو، كم من الوقت يحتاجه المستثمرون فى المشروع الاجتماعى لاسترداد قيمة استثماراتهم؟وفى هذا الصدد لا بد من الرجوع لإدارة العمل والمستثمرين أنفسهم. ففترة الاسترداد يمكن تحديدها فى كتيب المشروع أو

فى عقد إنشائه . وقد تكون خمس سنوات أو عشر سنوات أو حتى عشرين سنة ، ويستطيع المستثمرون اختيار أنسب مشروع اجتماعى لهم وفق الإطار الزمنى الذى يروقهم ووفق احتياجاتهم والهدف الذى يرغبون فى تحقيقه .

وبمجرد استرداد القيمة الأصلية للاستثمارات ، يكون للمستثمرين الحق فى اختيار كيفية استغلال هذه الأموال باستثمارها فى المشروع ذاته أو فى مشروع اجتماعى آخر ، أو حتى فى مشروع هادف للربح ، أو أى غرض شخصى . ولكنهم يبقون على أية حال مالكين للمشروع كما كانوا قبل استرداد أموالهم ويبقى لهم نفس الحق فى التحكم فى المشروع كما كان الحال قبل استرداد القيمة الأصلية لاستثماراتهم .

ويبقى سؤال مهم آخر ، وهو لماذا يضع المستثمرون أموالهم فى مشروع اجتماعى؟ وبوجه عام يقوم الناس بهذه الاستثمارات لإشباع نفس الحاجات الشخصية التى يسعون لإشباعها عند قيامهم بالإحسان والعمل الخيرى . ويكون الإشباع المتحقق فى حالة المشروع الاجتماعى أكبر لأن المؤسسة التى تنشأ سوف تستمر فى خدمة الناس دون توقف . فمليارات الأموال التى ينفقها الناس لمحاربة الجوع كل عام توضح استعدادهم لبذل الأموال للقضاء على معاناة إخوانهم فى الإنسانية . كما أن الاستثمار فى المشروع الاجتماعى له منافع ومجالات إشباع عديدة فى طرق الإحسان والإحساس بالتكافل الاجتماعى والرضا النفسى عن تأدية واجب نحو الأخوة فى المواطنة والأخوة فى الإنسانية .

وأول هذه المنافع أن العمل الذى يؤسس وفق قواعد المشروع الاجتماعى يتمتع بالاستدامة الذاتية ، فلا توجد حاجة لضخ الأموال فيه كل عام . فهو يعمل ويتوسع ذاتيًا . وبمجرد بنائه يستمر فى العمل بالاعتماد على الذات ، ويحصل المشارك فيه على منافع أكبر لأمواله .

وثانى هذه المنافع هى أن المستثمرين فى المشروع الاجتماعى يحصلون على أموالهم مرة أخرى ، ومن الممكن أن يعيدوا استثمارها فى العمل ذاته أو فى غيره . أى أن نفس قيمة الاستثمار تولد منافع اجتماعية أكبر .

كما أن المشروع الاجتماعى هو فى النهاية عمل، يجده رجال الأعمال فرصة ممتعة ومثيرة ليس فقط لتوفير الأموال للمشروع الاجتماعى، ولكن لرفع قدراتهم المهارية والابتكارية فى مجال حل المشكلات الاجتماعية، ولا يسترد المستثمر فيه أمواله مرة أخرى فقط بل يظل مالكًا لنصيبه فى شركة المشروع، ويحدد خطوات وبرنامج عملها فى المستقبل، وهو منهج ممتع ومثير فى حد ذاته لتقديم الخدمات الاجتماعية.

توسيع نطاق العمل

عندما يدخل المشروع الاجتماعى السوق يجد نفسه فجأة فى مواجهة فرص جدية ويصبح السوق أكثر متعة وتنافسية. وتدخل الاعتبارات الاجتماعية فى السوق بخطوات متساوية وليس من خلال قنوات العلاقات العامة.

والمشروع الاجتماعى يمارس نشاطه فى نفس مكان السوق الذى تعمل فيه الكيانات الهادفة للربح، وسوف يتنافس معها ويحاول التفوق عليها والاستئثار بنصيب من سوقها، تمامًا مثلما تفعل كيانات العمل الأخرى. وإذا كان المشروع الاجتماعى يقدم منتجًا خاصا أو خدمة محددة تقدمها الكيانات الهادفة للربح أيضا، فسوف يحدد المستهلكون ماذا يشترون، تمامًا كما هو الحال فى عمل الكيانات المتنافسة والتى تستهدف الربح. وسوف يضع المستهلكون فى اعتبارهم السعر والجودة والاسم التجارى والعوامل التقليدية الأخرى التى تؤثر على خيارات المستهلك اليوم.

وربما يصبح النفع الاجتماعى الذى تسعى إليه كيانات المشروع الاجتماعى سببًا لتفضيلها. تمامًا كما يفضل المستهلكون الشراء من الجهات ذات السمعة الطيبة لكونها صديقة للعمالة، ومراعية للبيئة، ومسئولة اجتماعيًا. إلا أنه فى النهاية وفى غالبية الأحوال فإن الفوز يكون للمنتج الأفضل عندما تتنافس كيانات المشروع الاجتماعى مع الكيانات الهادفة للربح على قدم المساواة.

وتتنافس الكيانات الخاصة بالمشروع الاجتماعى كذلك مع بعضها البعض، فإذا عملت اثنتان أو أكثر من مؤسسات المشروع الاجتماعى فى نفس السوق يكون على المستهلكين أن يختاروا بينها، وفى هذه الحالة تكون الجودة هى معيار الاختيار.

كما تتنافس الكيانات العاملة فى مجال المشروع الاجتماعى مع غيرها من الكيانات للاستحواذ على المستثمرين الذين يقدمون مساهماتهم، وتكون منافستهم بالطبع من نوع مختلف عن تلك التى تحدث بين الكيانات الهادفة للربح.

ولنفترض وجود شركتين هادفتين للربح يتنافسان للحصول على أموال تستثمر فى مجال صناعة السيارات مثلاً، وأن المنافسة بينهما من خلال عنصر الربحية الأعلى. فإذا كانت الربحية المحتملة للشركة الأولى أعلى من الشركة الثانية فسوف يتدافع المستثمرون لشراء أسهمها، حيث العائد المتوقع منها فى المستقبل أعلى، كما أن استمرار الانتفاع من النمو المتوقع للشركة أطول وهو ما يخلق دائرة موجبة ترتفع فيها أسعار أسهم الشركة الأولى بما يستمر فى إسعاد المستثمرين.

أما عندما يتنافس كيانان من كيانات المشروع الاجتماعى على المستثمرين، فإن المنافسة لا تقوم على أساس تحقيق أعلى ربحية وإنما على أساس المنافع الاجتماعية المتحققة. فيحاول كل كيان فى المشروع الاجتماعى الإعلان عن خطة أفضل من منافسيه لخدمة المجتمع، ويقرر المستثمرون الكيان الذى يختارونه بناءً على توقعاتهم حول خدمة المجتمع. تماما كما يحددون خياراتهم فى الشركات الهادفة للربح بناء على الربحية والنمو المتوقعين، أى أن المستثمرين يحددون خياراتهم حول الاستثمار فى المشروعات الاجتماعية بناءً على النفع الأكبر فى مجال خدمة المجتمع وحل المشكلات التى يواجهونها. مثلما يفكر المستثمر الهادف للربح فى تعظيم الربحية والنمو الرأسمالى تمامًا.

ومن ثم فإن التنافس بين كيانات المشروع الاجتماعى يدفع المؤسسات لتحسين كفاءة الخدمة التى تقدمها للناس وللمجتمع الذى تعمل فيه. وهذا هو أجمل ما

فى المشروع الاجتماعى، وهو أنه يحمل منافع المنافسة على الأسواق إلى عالم تحسين الأوضاع الاجتماعية.

والتنافس فى سوق الأفكار له دائمًا تأثير إيجابى قوى. فعندما يقوم عدد كبير من الناس ببذل الجهد فى مجال تطوير وتحسين فكرة ما، وعندما يبدأ تدفق النقود عليهم وعلى شركتهم تنافسًا على شراء أفكارهم، يتحسن أداء كل فرد فى مجموعة العمل بصورة غير مسبوقة. وتظهر المنافع الخاصة بالمنافسة فى هذا المجال فى صور عدة. فالتنافس بين صناع أجهزة الكمبيوتر أدى إلى انخفاضات هائلة فى أسعار الكمبيوترات الشخصية، فى الوقت الذى تحسنت فيه جودتها وسرعتها وقوتها وملامحها الأخرى كلها. كما أن تفوق اليابان فى القدرة التصنيعية فى مجال السيارات أدى إلى تدافع الشركات فى الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبى إلى تحسين جودة منتجاتها لتنافسها فى سوق العملاء والمستثمرين.

وعندما تحلق المنافسة الفكرية ذاتها فى سماء الكيانات المنشغلة بالمشروع الاجتماعى، تنعكس آثارها الإيجابية على إيجاد أفكار متعددة لخدمة الفقراء والمحرومين فى هذا العالم.

والمنافسة فى المشروع الاجتماعى مختلفة عن تلك الخاصة بالشركات الهادفة لتعظيم الربح، فالمنافسة فى الأخيرة يكون موضوعها المزيد من الأموال. والخسارة تعنى الانزواء المالى. أما المنافسة فى الكيانات العاملة فى مجال المشروع الاجتماعى فموضوعها الفخر وتأسيس أفضل فريق للعمل على الوصول لتحقيق الأهداف الاجتماعية. ويظل المتنافسون أصدقاء ويتعلمون من بعضهم البعض ويندمجون مع بعضهم البعض ليصبحوا قوة اجتماعية، ودائما يسعدون بانضمام أى كيان يعمل وفق مبادئ المشروع الاجتماعى لهم بدلاً من أن يشعرهم ذلك بالقلق.

ولجذب المستثمرين يقترح إنشاء سوق رأس مال منفصل يمكن أن يسمى سوق الأسهم الاجتماعى ، تسجل فيه الكيانات الخاصة بالمشروعات الاجتماعية فقط،

فوجود مكان عام لتداول الأسهم فى المشروع الاجتماعى يحقق منافع كثيرة، حيث يخلق السيولة ويُسهل على المستثمرين الدخول والخروج من العمل تمامًا مثلما هو الحال فى مجال الشركات الهادفة لتعظيم الربح، كما يساعد وجود سوق الأسهم على تقييم المشروع الاجتماعى وعلى تقديم ضمان عام له ويجب اتباع أى تنظيم حكومى يوضع لتجنب المشكلات الطبيعية فى السوق، مثل الغش، والإفصاح الخاطئ، والادعاءات المتضخمة والأعمال المخادعة، وغيرها من المشكلات. حيث يساعد ذلك على نشر ثقافة المشروع الاجتماعى لجذب المزيد من الأموال والطاقات من المستثمرين والمنظمين.

نوعان من المشروعات الاجتماعية

فى هذه المرحلة من تطوير مفهوم المشروعات الاجتماعية يمكننا التعرف على الخطوط العامة له، وفى السنوات القادمة عندما ينتشر مفهوم المشروع الاجتماعى ويزدهر عالميًا، فسوف تظهر بلا شك صور وأشكال جديدة للمشروع الاجتماعى. أما من وجهة النظر الحالية فإنى أقترح نوعين ممكنين للمشروع الاجتماعى. **النوع الأول:** هو النوع الذى شرحته مسبقًا، وهو الشركات التى تركز على تقديم نفع اجتماعى بدلاً من التركيز على تعظيم الربحية الخاصة بمالكيها، ويمتلكها مستثمرون يهتمون بالأهداف الاجتماعية، مثل الرعاية الصحية للفقراء والعدالة الاجتماعية والاستدامة العالمية وغيرها من الموضوعات التى تهدف إلى إشباع حاجات نفسية وعاطفية وروحية، وليس فقط مالية.

أما **النوع الثانى** من المشروع الاجتماعى فيعمل بصورة مختلفة بعض الشىء من خلال إيجاد عمل يهدف لتعظيم الربح، ولكن يملكه الفقراء أو المحرومون، وفى هذه الحالة تنبع المنفعة الاجتماعية نتيجة لتوجيه توزيعات الأرباح فى المشروعات التى تستهدف تعظيمها للفقراء لتخرجهم من دائرة الفقر.

وهناك فرق بين هذين النوعين من المشروعات الاجتماعية، ففى النوع الأول تنبع المنفعة الاجتماعية من طبيعة المنتجات والخدمات أو نظم التشغيل الخاصة

بالعمل، لأن هذا النوع من المشروعات يمكنه أن يوفر الطعام أو المسكن أو الرعاية الصحية أو التعليم لمساعدة الفقراء، أو يعمل على نظافة البيئة وتقليل الفوارق المجتمعية والحد من الأمراض الاجتماعية، مثل الإدمان أو العنف المنزلى أو البطالة أو الجريمة. وأى عمل يحقق هذه الأهداف فى الوقت الذى يسترد فيه نفقاته من خلال بيع السلع والخدمات التى يقدمها ولا يقوم بتوزيعات أرباح على مستثمريه يصنف كمشروع اجتماعى.

أما فى مشروعات النوع الثانى فالمنتجات أو الخدمات التى تقدمها المشروعات ليس ضروريّا أن تكون نافعة اجتماعيًا فى حد ذاتها ولكن المنفعة الاجتماعية تأتى من ملكية الشركة ذاتها والتى تنتمى للفقراء والمحرومين (والذين يتم تعريفهم وتحديدهم وفق معايير متطورة وتتسم بالشفافية من قبل مديرى الشركة الممولة). ومن ثم فأى نفع مالى للعمل يعود على المحرومين.

ولنتخيل معًا أن الفقراء فى بلدة معينة معزولون عن المراكز التجارية بنهر عميق واسع موحش، لا يمكن عبوره بالوسائل التقليدية، فلن يكون هناك حل لهم لكى يصلوا إلى المراكز إلا بوجود سفينة، ولكن ماذا لو كانت باهظة التكلفة وبطيئة فى الحركة، هنا سوف يعانى فقراء القرية من مزيد من الحرمان والإعاقة الاجتماعية، ويصبح من الصعب حصولهم على السلع المناسبة لمستواهم، كما سوف تقل قدرتهم على النفاذ لأماكن للتعليم والخدمات الحيوية الأخرى كلها. وهذا المثال يوضح أننا نفترض أن الحكومات القومية والمحلية عاجزة عن مواجهة مشكلات الفقراء بسبب عدم توافر التمويل اللازم وأيضا بسبب الاختلافات السياسية وغيرها من المعوقات والقصور فى العمل الحكومى. (وعلى الرغم من أن هذا المثل افتراضى إلا أنه يصف بالفعل الظروف فى معظم دول العالم النامى).

ولنفترض مثلا إنشاء شركة خاصة هدفها بناء طرق عبور آمنة ومتطورة وسريعة لوصل المناطق الريفية القريبة منها فى الدولة بالمراكز التجارية. هذه الشركة تنشأ كمشروع اجتماعى بطريقتين: الأولى، أن تقدم الخدمة للفقراء بسعر

منخفض بينما تفرض رسومًا مرتفعة على المستخدمين من الطبقات ذات الدخول المتوسطة والمرتفعة والمنظمات التجارية الكبرى. (وهناك بالطبع حاجة لوسائل لقياس الحاجة الفعلية للفقراء أو الأفراد الذين يستخدمون وسيلة الانتقال، ومن ثم درجة استحقاقهم للسعر المنخفض. وقد تستخدم بطاقة مماثلة للبطاقات الشخصية الحكومية). وتستخدم عائدات الرسوم فى تغطية نفقات إنشاء وتشغيل وصيانة الطريق السريع، أو فى رد الاستثمارات الأصلية للمستثمرين. وعند تحقيق أرباح من الرسوم تفوق الحاجات السابقة فقد تستخدم الفوائض فى أهداف اجتماعية أخرى مثل إعادة هيكلة المجتمع المحلى وخلق وظائف للفقراء.

أما الطريقة الثانية، فمن الممكن أن تنقل ملكية الطريق ذاته للفقراء من خلال طرح أسهم متدنية الثمن، ويمول شراء الفقراء للأسهم من خلال قروض صغيرة تمنح لهم من مؤسسات متخصصة أو ائتمان يمنح لهم على أن تسترد قيمته من أرباح الطريق. و تستخدم الأرباح الفائضة كاستثمار فى مشروعات بنية تحتية مماثلة، أو كتوزيعات أرباح على السكان من الفقراء ومنخفضى الدخل الذين يملكون الشركة، ومن ثم ينتفعون بطريقة مالية مباشرة.

ويمنح بنك جرامين قروضًا صغيرةً بدون ضمانات للفقراء وبتكلفة قليلة للغاية بما يساعدهم على بدء بعض الأعمال التى يخرجون بها أنفسهم من الفقر، وقد يحول بنك جرامين إلى شركة تهدف لتعظيم الربح إذا ما كان مملوكًا للأغنياء، إلا أنه مملوك للفقراء، حيث أن نسبة ٩٤٪ من أسهم البنك يملكها المقترضون أنفسهم.

ومن ثم فبنك جرامين كيان يصنف كمشروع اجتماعى وفق هيكل الملكية الخاصة. وإذا كان بنك مثل جرامين مملوكًا من قبل النساء الفقيرات فى بنجلاديش، فإن أى بنك آخر يمكن أن يمتلكه الفقراء إذا ما تم وضع نماذج الملكية والإدارة المناسبة له.

وليس هناك ما يمنع أن يكون المشروع الاجتماعى توليفة من النوعين

السابقين، بحيث يقدم خدمات ومنتجات ذات نفع اجتماعى للفقراء ، ويكون فى الوقت نفسه مملوكًا من قبل الفقراء والمحتاجين .

الفرق بين المشروع الاجتماعى وتنظيم المشروعات الاجتماعية

يختلط الأمر على بعض الناس عندما يسمعون عن المشروع الاجتماعى للوهلة الأولى، ففى أغلب الأحيان يحدث خلط بين المشروع الاجتماعى وبين التنظيم الاجتماعى للمشروعات، ويتصور كثير من الناس أن كلاهما نفس الشىء. وقد أسس صديقى بيل درايتون حركة عالمية تدور حول مفهوم التنظيم الاجتماعى للمشروعات من خلال مؤسسته أشوكا Ashoka .

ومنذ عدة عقود، تزايد اقتناع بيل أن التفكير الخلاق والمبتكر يمكن تطبيقه لحل المشكلات الاجتماعية المعقدة، وقد تعجب من أن كثيراً من الناس حول العالم يقومون بهذا الدور دون أن يعرفوا مسمى ما يقومون به من عمل، وأنهم ينتمون لجماعة خاصة جدّا من البشر. وكانت أولى مبادرات بيل هو البحث عن أولئك الأفراد ومنحهم تعريفًا على أنهم من أتباع مؤسسة أشوكا. ثم رفع من مستوى مبادرته من خلال تنظيم المؤتمرات والاجتماعات وورش العمل للجمع بين منظمى شركات المشروع الاجتماعى، ومساعدتهم على التعلم من بعضهم البعض ومساندتهم ببعض المنح الصغيرة وتقديمهم للمانحين، وتوثيق أعمالهم وإنتاج أفلام تعرض مجهوداتهم وفلسفة عملهم .

واليوم أصبح التنظيم الاجتماعى للمشروعات حركة معروفة، إذ توجد بجانب أشوكا مؤسسات كثيرة لهذا العمل، منها مؤسسة سكول والتى أسسها جيف سكول Geff Skoll المسئول الأول ورئيس مجلس إدارة شركة eBay، وكذلك مؤسسة شواب والتى أسسها كلاوس شواب مؤسس المنتدى الاقتصادى العالمى الذى يعقد كل عام فى دافوس بسويسرا، كل هؤلاء حددوا مهمتهم فى مساندة وتشجيع المختصين بالتنظيم الاجتماعى للمشروعات الاجتماعية حول العالم .

وقد أصبح مفهوم التنظيم الاجتماعى للمشروعات مشهوراً بين رجال الأعمال والعامة. وتنشر مجلة الأعمال الأمريكية Fast Company قائمة بأفضل خمسة وعشرين مسئولاً عن التنظيم الاجتماعى للمشروعات حول العالم سنويًا. بما يجذب الانتباه والاهتمام ببعض أهم المنظمات الاجتماعية فى الوقت الحالى، بل إن مفهوم التنظيم الاجتماعى للمشروعات أصبح من المفاهيم الأكاديمية ويدرس فى ثلاثين من أقسام إدارة الأعمال فى جامعات الولايات المتحدة الأمريكية منذ بدأه الدكتور جريجورى ديز فى جامعة هارفارد فى عام ١٩٩٥ وهو الآن بكلية فوكوا Fukua لإدارة الأعمال بجامعة ديوك Duke's University.

ويكتسب مفهوم التنظيم الاجتماعى للمشروعات أهمية متزايدة، فهو يوجه رغبات البشر وطاقاتهم نحو إيجاد حل للمشكلات التى لم تجد حلولاً مقنعة وعاجلة بالصورة التى تستحقها. ونظراً للحركة التى بنيت حول هذا المفهوم، نجد كثيراً من الناس يقومون بأشياء مبهرة لمساعدة الآخرين، وكثيراً ما نُظر لبنك جرامين والمؤسسات المشابهة له كرموز بازغة فى هذا المجال.

إلا أن المشروع الاجتماعى والتنظيم الاجتماعى للمشروعات ليسا بالشىء نفسه. فالتنظيم الاجتماعى للمشروعات مفهوم واسع جداً، وتصنف أى مبادرة مبتكرة لمساندة البشر كتنظيم اجتماعى للمشروعات، سواء كانت مبادرة اقتصادية أو غير اقتصادية هادفة للربح أو غير هادفة للربح حتى لو كانت وصف الدواء مجانًا للمرضى، وتأسيس مراكز رعاية صحية هادفة للربح فى القرى المحرومة.

وبعبارة أخرى فإن المشروع الاجتماعى هو فى الواقع فرع من نشاط التنظيم الاجتماعى للمشروعات، فكل هؤلاء الذين ينشئون ويديرون أعمالاً اجتماعية هم من المسئولين عن التنظيم الاجتماعى للمشروعات ولكن العكس ليس صحيحًا، فليس كل من يقوم بأنشطة التنظيم الاجتماعى للمشروعات، يقوم بمشروع اجتماعى بمعنى أن نشاط التنظيم الاجتماعى للمشروعات هو المظلة الكلية ويندرج تحتها أفرع كثيرة أحدها هو المشروع الاجتماعى.

وحتى وقت قريب جدّا لم تكن أنشطة التنظيم الاجتماعى للمشروعات قد قامت بإبراز مفهوم المشروع الاجتماعى، لأن هذا المفهوم نفسه لم يكن له وجود واضح. والآن وبعد انتشار المفهوم وتحوله إلى واقع ملموس، فأنا واثق تمامًا بأن العديد من مسئولى التنظيم الاجتماعى للمشروعات سوف ينجذبون إليه.

وبإمكان حركة التنظيم الاجتماعى للمشروعات البدء فى مساندة المشروع الاجتماعى بإعطاء اهتمام خاص لخلقه وتطويره من خلال إيجاد أدوات فعالة مناسبة، وتيسير عمل المؤسسات التى يحتاجها دعم هذا النوع الجديد من المنشآت. وربما يتشجع بعض المختصين بالتنظيم الاجتماعى للمشروعات على التحول إلى المشروع الاجتماعى؛ حيث يكون بإمكانهم تحقيق المزيد من المنافع الاجتماعية أكثر مما يمكنهم تحقيقه وفق الهياكل التقليدية فى نفس المجال.

ماذا عن وجود مزيج؟

يتساءل بعض من يتعرفون على مجال المشروع الاجتماعى عن إمكانية إيجاد مزيج بين خصائص الكيانات الهادفة لتعظيم الربح وخصائص كيانات المشروع الاجتماعى.

والدافع الرئيسى لعمل الكيانات الهادفة للربح هو الربح، أى الرغبة فى الكسب الشخصى، بينما الدافع الرئيسى وراء المشروع الاجتماعى هو الرغبة فى عمل الخير للبشر والمجتمع الذى نعيش فيه، أى تحقيق مكاسب غير أنانية تعود على الغير. فهل من الممكن إيجاد عمل يجمع بينهما؟ بمعنى أن يتضمن ذلك العمل بعض عناصر المصلحة الذاتية مع بعض عناصر عدم الأنانية وإيثار الغير؟

من الناحية النظرية لا يوجد ما يمنع ذلك، وبطرق لا يمكن حصرها. فبإمكان الفرد أن يتخيل عملا يدار بنسبة ٦٠٪ لهدف اجتماعى ونسبة ٤٠٪ لهدف ربحى شخصى أو العكس، ومن الممكن أن تختلف هذه النسب بصورة لا حصر لها لتحقيق ذلك.

إلا أنه من الصعب جدا إنشاء كيان ذى هدفين متعارضين مثل، هدف تعظيم الربح الشخصى وهدف تحقيق المنافع الاجتماعية فى العالم الحقيقى، فالمسئولون التنفيذيون فى مثل هذا الكيان سوف يندفعون وراء هدف تعظيم الربح بغض النظر عن هدف المؤسسة. فإذا أخبرنا رئيس مجلس إدارة مؤسسة غذائية مثلا بأن عليه أن يعظم ربحه وفى الوقت نفسه يضمن حصول الأطفال المحرومين على غذاء عالى الجودة بأقل سعر ممكن، فلا شك أن الأمر سوف يختلط عليه حول أى جزء من هذه التعليمات هو الجزء الواقعى والحقيقى. وحول كيفية قياس نجاحه والحكم عليه، هل على أساس الأرباح التى يحصل عليها للمستثمرين أم على أساس المنافع الاجتماعية التى يعود بها عمله على الناس؟

ومما يجعل الأمر أكثر سوءاً أن مناخ الأعمال الحالى يركز بصفة رئيسية على هدف تعظيم الأرباح، فجميع الأدوات لقياس النجاح فى الوقت الحالى تقيس مدى قدرة المؤسسات على تعظيم وتحقيق الربح فقط، كما أن مبادئ ومعايير المحاسبة والمراجعة صيغت للتأكد من هذا الهدف وحده ومن تحققه، والربح كما نعلم يقاس فقط بمعايير مالية واضحة ودقيقة. أما قياس تحقيق الأهداف الاجتماعية فلا يزال يعانى من تعقيدات عدة فى المبادئ والمفاهيم. فإذا كان الهدف هو تحسين تغذية الأطفال الفقراء مثلا، فمن هم الفقراء؟ وما هى المعايير البيولوجية التى تستخدم فى قياس تأثير المشروع عليهم بعد وقبل التغذية السليمة؟ وما مدى قابلية هذه المؤشرات للاعتماد عليها؟ تلك كلها أسئلة يصعب إيجاد إجابات دقيقة لها، وأبعد من ذلك، وبما أن المشكلات الاجتماعية معقدة بطبيعتها، وموروثة فى المجتمعات، فالمعلومات حول الأهداف الاجتماعية أبطأ كثيراً من تلك الخاصة بالأهداف المالية والربحية.

ولكل هذه الأسباب سوف يجد رئيس مجلس الإدارة المشار إليه فى مثالنا أن الأسهل له إدارة المؤسسة وفق هدف تعظيم الربح ليُحكم على أدائه بالمقارنة بالكيانات الأخرى الهادفة لتعظيم الربح، ومن ثم فإن من الأسلم الاقتناع بأن نموذجى تعظيم الربحية وتحقيق الأهداف الاجتماعية نموذجان مستقلان مختلفين تماماً.

ومن أكبر مزايا النماذج المستقلة الخالصة أنه يصعب إضافة بعض الأدوات الدعائية لجذب العامة عن طريق خلق انطباع خاطئ فى عقولهم، فإذا كنت مشروعًا اجتماعيًا فأنت مشروع اجتماعى وليس للمستثمرين أن يتوقعوا الحصول على ربح أو عائد، أما إذا كنت كيانًا هادفًا للربح فلا تخدعهم بقولك أنك تقوم بهذا العمل لأهداف اجتماعية وهكذا يبقى كل نموذج مستقلا فى أدائه وفى قياسه وفى هدفه دون أن يختلط بأى من ملامح النموذج الآخر.

المحاولات السابقة لمزج الأهداف الاجتماعية بالمشروع التقليدى

ليس المشروع الاجتماعى مفهومًا نظريًا فقط، إذ توجد بالفعل كيانات كثيرة تابعة لهذا النظام فى أماكن كثيرة عبر العالم ومنها بنك جرامين والمؤسسات التابعة له، ومؤسسة جرامين دانون، وغيرها من الكيانات التى بدأت فى الانتشار وتقود التنمية المجتمعية وتواجه المشكلات الاقتصادية عبر دول العالم كلها.

ويمكن أن تلعب كيانات المشروع الاجتماعى دورًا رئيسيًا على مستوى الاقتصاد القومى والعالمى، إلا أن الطريق لا يزال طويلاً أمام تحقيق هذا الهدف. فأصول كافة مؤسسات المشروع الاجتماعى مجتمعة لا تمثل سوى شريحة ضئيلة للغاية من حجم الاقتصاد العالمى. وليس هذا بسبب ضعف إمكانات النمو فى هذا المجال، وإنما بسبب عدم إدراك الناس لوجود هذه المؤسسات، وعدم إتاحتهم لها أى مكان فى السوق. فلا تزال هذه المؤسسات تعتبر غريبة وخارجة عن الاتجاه العام للنشاط الاقتصادى، فلا يلتفت الناس لها، ولا يشعرون حتى بها فى الواقع، لأن أعينهم قد غميت بالنظريات الاقتصادية فى الفكر التقليدى. وبمجرد أن يدركوا فعالية هذه الكيانات كهيكل اقتصادى حيوى، فسوف تقوم المؤسسات المساندة والسياسات والقواعد والمعايير المحفزة بمساعدة هذا الهيكل الاقتصادى الجديد ليصبح هو الاتجاه العام.

وخلال القرون الثلاث السابقة، ومنذ بزوغ عصر سيادة الرأسمالية عالميًا، أدرك كثير من الناس أوجه القصور والعيوب فى الهيكل الرأسمالى، وحاولوا

إصلاح مشكلاته بتجارب عديدة، إلا أن فكر المشروع الاجتماعى مكتمل البنيان لم يكن قد ظهر ولا حتى كمفهوم إلى وقتنا الحالى. ونتيجة لذلك فلم تكن أى محاولات لتوجيه العمل الاقتصادى لخدمة الأهداف الاجتماعية فعالة بالقدر الكافى. فالمشروع الاجتماعى وحده هو الذى يقدم الحل المكتمل الذى ظل الناس جميعا يبحثون عنه حتى الآن.

وإحدى محاولات تطبيق المفاهيم الإنسانية فى منظمات الأعمال كانت الحركة التعاونية التى سعى من خلالها العمال لتملك بعض الأعمال وإدارتها للصالح العام.

وغالبًا ما يعتبر روبرت أوين (١٧٧١ ـ ١٨٥٨) الرجل الثرى الذى كان يمتلك مصانع المنسوجات القطنية فى إنجلترا وأسكتلندا هو رائد هذه الحركة، حيث أثاره استغلال العمالة خلال العقود الأولى من الثورة الصناعية، وخاصة الممارسة التى كانت متبعة آنذاك بعدم دفع أجر نقدى للعامل وإنما إعطائه صكّا يشترى به من محلات بيع منتجات المصانع التى يعمل بها. وهو ما نتج عنه تضخم أسعار السلع الرديئة.

ومن أقصى صور استغلال الفقراء ما شاهدته أنا بنفسى من استغلال أصحاب البنوك للفقراء المقترضين فى جوبرا فى بنجلاديش، حيث بدأت مشروعى بإنشاء بنك جرامين. وكذلك استغلال أصحاب الأراضى فى الجنوب الأمريكى لمديونية العمال وإجبارهم على العمل فى المحال المملوكة لهم، حتى تنشأ بذلك دائرة اقتصادية مغلقة تصب منافعها فى جيوب الأغنياء فقط، ولا يتسرب أى نفع منها ليعود على الفقراء.

وقد اتخذ أوين خطوات عملية للتعامل مع هذه المشكلات، ففى مصانعه فى أسكتلندا، وبالتحديد فى مدينة نيو لارانك New Larank قام بافتتاح محلات تبيع سلعًا ذات جودة مرتفعة للعاملين بسعر يزيد قليلاً عن التكلفة، على أن توجه حصيلة البيع لخدمة موظفيه. وهذه الفكرة هى أساس المفهوم التعاونى،

وتقوم على مبدأ إيجاد عمل مملوك لعملائه ويدار لمنفعتهم، ولا تزال المحلات التى تدار وفق مبدأ أوين منتشرة فى أوروبا وإنجلترا حتى اليوم.

وقد بزغ مفهوم العمل التعاونى كرد فعل لاستغلال العمال من قبل أصحاب الشركات الأغنياء وفق مبدأ توافق مصالح مجموعة من الأفراد لخدمة هدف اجتماعى محدد أو لغرض محدد من خلال الملكية الجماعية، وقد يبنى مثل هذا العمل لمنفعة الطبقات المتوسطة والمحتاجين. وإذا وقعت هذه التعاونيات تحت وطأة إدارة أنانية، فقد تتحول لأداة لتحقيق نفع شخص بعينه أو نفع مجموعة خاصة بدلاً من مساعدة أى محتاج فى الاقتصاد. وعندما يفقد المشروع الاجتماعى هدفه الأصلى المحدد يتحول إلى شركة تهدف لتعظيم الربح مثل أى شركة أخرى.

وهناك طريقة أخرى حاول الناس من خلالها دمج الاكتفاء الذاتى والديناميكية فى العمل لتحقيق منافع اجتماعية وكانت هذه الطريقة من خلال إنشاء منظمات غير هادفة للربح تنتج سلعًا وخدمات ذات نفع اجتماعى. وهذه المنظمات لا تعتبر مشروعًا اجتماعيًا وفق التعريف الذى سبق تقديمه للمشروع الاجتماعى. لأنها تفرض أسعارًا لا تغطى سوى نسبة ضئيلة من تكلفة الإنتاج، ومن ثم لا تستطيع أن تحقق دفعة ذاتية ولا تستطيع أن تهرب من الاعتماد على المنح والعطايات الخيرية، كما أن هذه المنظمات لا يملكها مستثمر أو مجموعة مستثمرين، وهو اعتبار مهم يميز المشروع الاجتماعى، لأن وجود هذا المستثمر فى المشروع الاجتماعى يضمن وجود ممول له مصلحة فى ضمان كفاءة وفعالية الأهداف الاجتماعية الناتجة عن العمل.

كما كانت هناك محاولات أخرى من قبل المديرين فى الشركات التقليدية الهادفة للربح لإدارة شركاتهم من خلال المسئولية الاجتماعية. وهو ما يتضمن تقديمها لحلول لبعض المشكلات الاجتماعية فى طريق تحقيقها للربح. وتتعدد الأسباب التى تدفع الشركات للقيام بذلك ومنها:

* دعم الأهداف والقيم الشخصية لمدير قوى ومحترم لهذه الشركات.

* كسب الشهرة المجتمعية والتخلص من الانتقادات التى قد توجه للشركة بسبب أخطاء فى الماضى.

* كسب تأييد وصداقة المنظمين الحكوميين والمشرعين، وهو ما يضمن أخذ مصالح الشركة فى الاعتبار عند سن القوانين.

* الحد من المعارضة المجتمعية التى قد تؤثر على قدرة الشركة على تنفيذ خططها التوسعية.

* كسب خطوات فى سوق جديد قد يكون فى الوقت الحالى غير مربح إلا أنه يحمل آفاقًا جيدة فى المستقبل.

وقد يكون من الصعب أن نحدد بدقة أية خلطة من الدوافع السابقة توجه قرار الشركة، وفى بعض الأحوال نرى أنه حتى المديرين التنفيذيين فى الشركة قد لا يستطيعون وصف مجموعة الدوافع التى تحركهم نحو المسئولية الاجتماعية للشركات بدقة كافية. إلا أنه بصفتها شركات هادفة لتعظيم الربح سوف تتعرض لضغوط مالية بطبيعة عملها، وهو ما يعنى أن أى هدف اجتماعى سوف ينحى جانبًا إذا ما تعارض مع هدف تعظيم الربح.

والخلاصة أن أيّا من الهياكل التنظيمية التى سبق وصفها مسبقًا، سواء التعاونية أو غير الهادفة للربح أو المسئولية الاجتماعية للشركات، لا تستطيع أن تقدم مزايا المشروع الاجتماعى.

وعندما يشتهر مفهوم المشروع الاجتماعى ويبدأ فى الانتشار من خلال السوق الحرة فى العالم كله، فسوف يتدفق فيضان الابتكار من خلال قناة الأعمال ذات القدرة على تغيير هذا العالم.

من أين يأتى المشروع الاجتماعى؟

نظرًا لأن مفهوم المشروع الاجتماعى جديد وغير منتشر، فمن الصعب تصور

من أين يبدأ هذا العمل ولماذا. فكل الناس معتادة على الدور التنظيمى التقليدى، وسواء أعجبنا المشروع أو لم يعجبنا فإننا نفهم تماما قيمته ودوافعه وهو الأمر الذى لا يتحقق فى حالة المشروع الاجتماعى.

وأنا أتصور أنه إذا وجد أى شخص الفرصة المناسبة فسوف يتحول لمساهم فى المشروع الاجتماعى، فالقوة الدافعة للمشروع الاجتماعى مزروعة ومغروسة داخل كل فرد فى المجتمع من خلال ما نراه فى الحياة اليومية. فالناس تعتنى بأنفسها كما تعتنى بظروف بعضها البعض. والناس لديها دافع وغريزة طبيعة لجعل الحياة أفضل لكافة البشر إذا كان ذلك فى استطاعتهم. وهو ما يدفع الكثيرين لمنح عطايا بالملايين للعمل الخيرى وتأسيس مؤسسات فى هذا المجال، والتطوع بساعات لا حصر لها لخدمة المجتمعات، بل وفى بعض الأحيان التطوع بمستقبلهم المهنى كله لعمل منخفض الأجر فى القطاع الاجتماعى، وهذه الدوافع نفسها سوف تقود الكثيرين نحو خلق مشروع اجتماعى بمجرد أن يدركوا ويفهموا هذا الطريق الجديد لبلوغ أهدافهم.

وفيما يلى بعض المصادر الخاصة التى يمكن من خلالها أن يبدأ المشروع الاجتماعى فى المستقبل:

* الشركات القائمة من جميع الأشكال والأحجام قد ترغب فى إنشاء المشروع الاجتماعى الخاص بها عن طريق تخصيص جزء من أرباحها السنوية للمشروع الاجتماعى كجزء من مسئوليتها الاجتماعية. وقد تؤسس هذه الكيانات عملها الاجتماعى خاصا بها وحدها أو مشاركة مع بعض الكيانات القائمة الخاصة بالمشروع الاجتماعى.

* قد تنشئ المؤسسات صناديق استثمارية لتمويل المشروع الاجتماعى، بحيث تعمل هذه الصناديق بشكل متواز ولكنه مستقل عن أعمالها الخيرية القائمة الأخرى. وميزة هذه الصناديق أن مواردها لا تنفذ عند استخدامها فى تحقيق أهداف اجتماعية.

* المنظمون الأفراد الذين نجحوا فى مجال الشركات التى تهدف لتعظيم الربح يرغبون فى اختبار طاقاتهم الابتكارية فى مجال جديد وهو المشروع الاجتماعى، ربما بدافع رد الجميل للمجتمع الذى ساعدهم أو حتى بدافع تجربة شىء جديد، ومن ينجح منهم فى المرة الأولى قد يبدأ فى تنظيم سلسلة من المشروعات الاجتماعية بتأسيس مشروع اجتماعى ثان وثالث.

* المانحون الدوليون بدءًا من برامج المعونات القومية إلى البنك الدولى وبنوك التنمية الإقليمية، قد تقرر تخصيص منح لدعم مبادرات المشروع الاجتماعى على مستوى الدولة المتلقية أو على المستوى العالمى. وقد ينشئ البنك الدولى وبنوك التنمية الإقليمية صناديق خاصة لدعم المشروع الاجتماعى.

* قد تنشئ الحكومات صناديق لمساندة المشروع الاجتماعى.

* أصحاب المعاشات من الأثرياء، وكذلك ورثة الثروات الضخمة. ممن يجدون فى المشروع الاجتماعى فرصة جيدة لقضاء وقت الفراغ فى فرص استثمارية جيدة.

* قد يفضل الشباب حديثو التخرج تأسيس مشروع اجتماعى بدلاً من الكيانات التقليدية المعظمة للربح مدفوعين بمثالية الشباب والرغبة الصادقة فى تغيير العالم للأفضل.

وسوف يجد الشباب حول العالم، خاصة فى الدول الغنية إغراءً خاصّا فى مفهوم المشروع الاجتماعى، حيث يشعر الكثير من شباب اليوم بالإحباط بسبب عدم مواجهتهم لأى تحد حقيقى فى ظل سيادة النظام الرأسمالى الحالى. ذلك أنه عندما يتربى وينشأ فى ظل وفرة السلع الاستهلاكية حول العالم، فلن يجد فى هدف جمع الأموال متعة كافية، ويكون المشروع الاجتماعى وحده هو القادر على ملء هذا الفراغ.

وبوجود مصادر ممكنة متعددة فإننى أتنبأ بأن المشروع الاجتماعى سوف يصبح خلال أعوام قليلة ملمحًا أساسيًا وبارزًا فى المشهد العملى العالمى.

البشر متعددو التوجهات

ربما نسهم فى إثراء النظرة الضيقة للاقتصاديين حول الفرد الهادف لتعظيم الربح فقط من خلال تذكيرهم بأن هناك نوعان من البشر، نوع يهدف فقط لتعظيم الربح ونوع آخر يهدف لتقديم خدمات اجتماعية للأفراد والمجتمع من حوله. وقد يفهم من ذلك أننا نؤكد صحة أحادية توجه البشر وإن انقسموا إلى نوعين بدلاً من نوع واحد كما هو الحال فى الفكر الاقتصادى الكلاسيكى، وهو افتراض غير صحيح.

ففى العالم الحقيقى لا يوجد أنواع من البشر أحاديو التوجه، وإنما يوجد فى الواقع نوع واحد فقط من الأشخاص، لأن كل فرد هو كائن متعدد التوجهات له اثنان أو ثلاثة أو أربعة أو أكثر من التوجهات التى يتحرك فيها محققًا أهدافه ومصالحه. ولتبسيط ذلك، يمكننا أن نقسم توجهات الفرد إلى توجهين عامين، تعظيم الربح وتحقيق المنفعة الاجتماعية، وهو ما يعنى وجود نوعين من الأعمال وصفناهما فى هذا الفصل وهما الكيانات التقليدية الهادفة لتعظيم الربح، والمشروعات الاجتماعية.

والسؤال هنا هو كيف يختار الأفراد والشركات والمؤسسات أيًا من هذين الطريقين ؟ من حسن الحظ أن الأفراد والكيانات ليس عليها أن تحسم أمرها باختيار طريق واحد فقط منهما، ففى أغلب الأحوال تتاح لهم الفرصة للمشاركة فى تحقيق الهدفين معا؛ تعظيم الربح والمشاركة فى تقديم منافع اجتماعية بصور مختلفة، وهو الأمر الذى يعتمد على القيمة والهدف التى يعلنونها فى لحظة زمنية معينة، ومن أمثلة ذلك ما يلى:

* الفرد الذى لديه سلة من الخيارات حول استثماراته قد يختار أن يستثمر جزءاً من أمواله فى الكيانات التى تهدف لتعظيم الربح (لإنشاء صندوق للمعاش على سبيل المثال) والباقى فى المشروع الاجتماعى (لمساندة المجتمع).
* قد يقرر أعضاء مجلس الإدارة فى شركة ما تخصيص جزء من الفوائض السنوية فى عملهم للتوسع من خلال شراء شركات جديدة، وتخصيص الباقى

للمشروع الاجتماعى بإنشاء مؤسسة جديدة له أو المشاركة فى تمويل مؤسسة قائمة .

* مجالس أمناء المؤسسات يمكن أن تقرر تخصيص جزء من دخلها لتمويل مشروع اجتماعى أو أكثر فى إطار الأهداف المحددة بواسطة المانحين .

* حتى فى حالة اختيار مستقبل مهنى أو اتخاذ قرار يدوم أثره مدى الحياة ، فإن المشروعات الاجتماعية هى وحدها التى تعطينا احتمالات أكثر للاختيار منها . فقد يختار الشخص نفسه أن يخصص جزءاً من وقته للعمل فى الشركات المعظمة للربح والجزء الآخر للعمل فى الأعمال الخيرية التقليدية أو المنظمات غير الحكومية ، وهو ما يعتمد على أولويات الفرد فيما يتعلق بمستقبله وأهدافه ومصالحه واهتماماته الاجتماعية التى تتغير مع الوقت .

ولا يوجد أى سبب لشعورنا بأننا مقيدون فى خياراتنا الاستثمارية وأهدافنا الحياتية باتباع نموذج أحادى التوجه للسلوك الفردى ، فنحن البشر كائنات متعددة التوجهات ، وهذه هى طَبيعة سلوكنا الإنسانى ، ويجب أن تكون نماذج الأعمال التى نمارسها متعادلة من حيث تنوعها ، وقد يساعد إدراك ذلك على تشجيع المشروع الاجتماعى كأحد الخيارات المطروحة .

* * *