



بنك الجزيرة  
BANK ALJAZIRA



جمعية الاقتصاد الاجتماعي  
Association for Social Economics

# أساسيات التمويل الاجتماعي

أندرياس أندريكوبولوس



ترجمة:  
جمعية الاقتصاد الاجتماعي

# أساسيات التمويل الاجتماعي

أندرياس أندريكوبولوس

ترجمة:

جمعية الاقتصاد الاجتماعي

ح) جمعية الاقتصاد الاجتماعي، ١٤٤٥ هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
أندريكوبولوس ، أندرياس  
أساسيات التمويل الاجتماعي (نسخة ورقية). / أندرياس  
أندريكوبولوس ؛ باسم بن عبدالله الزغيبي - ط ١ . الرياض ،  
١٤٤٥ هـ . ١٧٠ صفحة ١٧ × ٢٤ سم  
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٤-٦٦١٨-٤  
١- التمويل أ. الزغيبي ، باسم بن عبدالله (مترجم) ب. العنوان

ديوي ٣٢٣،٦٧٨ ١٤٤٥/٢٢٧٥

رقم الإيداع: ١٤٤٥/٢٢٧٥  
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٤-٦٦١٨-٤

نشر الأصل الإنجليزي من هذا الكتاب عام ٢٠٢٢ بواسطة

 **Routledge**  
Taylor & Francis Group  
NEW YORK AND LONDON

تتضمن الصفحة التالية كامل معلومات حقوق التأليف والنشر كما وردت في النسخة  
الإنجليزية للكتاب)

ح) حقوق النسخة العربية محفوظة لجمعية الاقتصاد الاجتماعي  
لا يجوز إعادة طبع أي جزء من هذا الكتاب أو استنساخه أو استخدامه بأي شكل أو بأي  
وسيلة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية، أو أي وسيلة أخرى معروفة أو ستعرف لاحقاً، بما  
في ذلك النسخ أو التسجيل أو أي نظام تخزين للمعلومات أو استرجاعها، دون الحصول على  
إذن كتابي من الناشرين.

ترجمة صفحة حقوق التأليف والنشر كما وردت في النسخة الإنجليزية للكتاب

نُشر للمرة الأولى باللغة الإنجليزية في عام 2022

من دار نشر روتليدج

4 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN

ومن دار نشر روتليدج

Third Avenue, New York, NY 10158 605

روتليدج هي الاسم التجاري لدار نشر مجموعة تايلور وفرنسيس، وهي شركة متخصصة في مجال المعلومات

حقوق التأليف والنشر © 2022 لأنديرياس أندريكوبولوس ودار Propobos للنشر

ترجم بواسطة (من اليونانية إلى الإنجليزية): أني تريانتافيلو

نُشر النص الأصلي باللغة اليونانية تحت اسم "Κοινωνική Χρηματοοικονομική" من دار Propobos للنشر.

تم التأكيد على حق أندرياس أندريكوبولوس ودار Propobos للنشر في تحديد هويته كمؤلف لهذا العمل وفقاً للمادتين 77 و78 من قانون حقوق النشر والتصاميم وبراءات الاختراع لعام 1988.

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة طبع أي جزء من هذا الكتاب أو استنساخه أو استخدامه بأي شكل أو بأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية، أو أي وسيلة أخرى معروفة أو ستعرف لاحقاً، بما في ذلك النسخ أو التسجيل أو أي نظام تخزين للمعلومات أو استرجاعها، دون الحصول على إذن كتابي من الناشرين.

ملاحظة بشأن العلامة التجارية: ربما يكون اسم المنتجات أو الشركات علامات تجارية أو علامة تجارية مسجلة، ولا تُستخدم سوى للتعريف والتفسير، بدون قصد التعدي على حقوق الملكية.

بيانات المكتبة البريطانية للفهرسة أثناء النشر

يتوفر سجل فهرس لهذا الكتاب من المكتبة البريطانية

بيانات مكتبة الكونغرس للفهرسة أثناء النشر

الأسماء: أندريكوبولوس، أندرياس، المؤلف. | تريانتافيلو، آني، المترجمة.

عنوان الكتاب: التمويل الاجتماعي / أندرياس أندريكوبولوس

عناوين أخرى: Koinōnikē chrēmatoōkonomikē. اللغة الإنجليزية

الوصف: Milton Park, Abingdon, Oxon ; New York, NY: روتليدج، 2021.

| يتضمن الكتاب مراجع بليوغرافية وفهرس.

المعرفات: LCCN 2021027726 (طباعة) | LCCN 2021027727

(الكتاب الإلكتروني) | ISBN 9781032136622 (الغلاف المقوى) | ISBN

9781032136608 (الغلاف الورقي) | ISBN 9781003230366 (الكتاب

الإلكتروني)

الموضوعات: عناوين موضوعات مكتبة الكونغرس: التمويل—الجوانب

الاجتماعية. | الاستثمارات—الجوانب الاجتماعية. | تنمية المجتمع—

التمويل.

التصنيف: A5413 2021 LCC HG101 (مطبوع) | LCC HG101 (الكتاب

الإلكتروني) | DDC 332—dc23

سجل مكتبة الكونغرس متوفر على <https://lcn.loc.gov/2021027726>

سجل الكتاب الإلكتروني بمكتبة الكونغرس متوفر على <https://lcn.loc.gov/2021027727>

الرقم المعياري الدولي للكتاب: 978-1-978-032-13662-2 (الغلاف المقوى)

الرقم المعياري الدولي للكتاب: 978-1-978-032-13660-8 (الغلاف الورقي)

الرقم المعياري الدولي للكتاب: 978-1-978-003-23036-6 (الكتاب الإلكتروني)

معرف الكائن الرقمي: 9781003230366/10.4324

تنضيد بخط Bembo

من شركة Apex CoVantage (ذ.م.م)

للوصول إلى مواد الدعم (باللغة الإنجليزية):

[www.routledge.com/9781032136608](http://www.routledge.com/9781032136608)

# كلمة

## جمعية الاقتصاد الاجتماعي

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد:

فإن جمعية الاقتصاد الاجتماعي تأسست وهي تحمل على عاتقها خدمة هذا المجال المهم، الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية، ودفع عجلة التنمية المستدامة في بلدنا العزيز.

ولتحقيق هذا الهدف النبيل اتخذت الجمعية عدة خطوات عملية مع شركائها لإصدار الكتب وترجمتها، ونشر الأبحاث التطبيقية والدراسات المتخصصة التي تعنى بتطوير مكونات قطاع الاقتصاد الاجتماعي، والتثقيف ونشر الوعي بأبرز التطورات الحديثة في هذا المجال، وخاصة المتعلقة بالتمويل الاجتماعي.

ومن هذا المنطلق يسر الجمعية أن تقدم كتاب "أساسيات التمويل الاجتماعي" والذي نأمل أن يسهم بإذن الله في تأسيس منظومة الاستثمار الاجتماعي في المملكة، ونشر الوعي بالفرص التي يتيحها التمويل والاستثمار الاجتماعي.

ونسأل الله أن يرزقنا الإخلاص في القول والعمل، وأن يبارك في هذا الإصدار ليحقق الأهداف المنشودة، وأن يجزي بالخير كل من شارك في إعداده وأسهم في نشره.

رئيس مجلس إدارة جمعية الاقتصاد الاجتماعي  
د. أحمد بن علي الغامدي

## مقدمة الترجمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وبعد:

فيعد التثقيف ونشر الوعي بالمالية الاجتماعية من أبرز أهداف جمعية الاقتصاد الاجتماعي، والذي يتم تحقيقه من خلال التأليف والترجمة التي تسهم في تنظيم المعرفة المتخصصة حول هذا الموضوع المهم.

وخلال بحث الجمعية عن كتاب متخصص في التمويل الاجتماعي لتقديمه كمادة أساسية في برامجها المتعلقة بالمالية الاجتماعية، تم اقتراح ترجمة هذا الكتاب، لحدثة نشره، والجهد المبذول في تأليفه. وقد باركت الجمعية هذا الاختيار لتمييز الكتاب بجودة العرض وشمول الطرح. وبناء عليه تم التواصل مع الناشر؛ لحصول الجمعية على حق ترجمة الكتاب ونشره باللغة العربية، وهو ما تم بالفعل مع تقديم الناشر مشكوراً كل ما يلزم لتسهيل مهمة الترجمة.

وترجمة هذا الكتاب أول مشروع تنفذه الجمعية في مجال الترجمة. وقد سعت الجمعية لأن تكون الترجمة بأفضل جودة ممكنة، وأن تنقل بأمانة جميع ما تضمنته النسخة الإنجليزية من الكتاب. فكانت المرحلة الأولى في الترجمة، وتبعتها عدة مراجعات كان أهمها المراجعة الأولى التي خصصت لضبط جودة الترجمة وتوحيد المصطلحات. وقد شملت المراجعات التالية الجوانب العلمية، واللغوية، واتساق العبارات وسهولة فهم النص من القراء المستهدفين.

ويتميز الكتاب كذلك بكونه مرجع دراسي، حيث يبدأ كل فصل من فصوله الثمانية ببيان أهداف الفصل التعليمية، ويختمه بملخص للفصل، مع مقترح للقراءة الإضافية، وأسئلة للمراجعة. كما يتميز الكتاب بالشمول حيث استعرض تقريباً جميع الموضوعات ذات العلاقة بالتمويل الاجتماعي، فشمول موضوعات الريادة الاجتماعية، والتمويل متناهي الصغر، والاستثمار الجريء الخيري، وسندات الأثر الاجتماعي، والتمويل الجماعي، وقياس الأثر. ويحسب لهذا الكتاب أنه خصص فصلاً مستقلاً للتمويل الإسلامي بصفته تمويلاً اجتماعياً، سواء بجانبه الربحي أو غير الربحي. كما يتميز الكتاب بإمكانية استخدامه مرجعاً أساسياً لتدريس مقرر متخصص في التمويل الاجتماعي، أو برنامج تأهيلي في المالية الاجتماعية.

وفي نهاية هذه المقدمة يسرني التوجه بالشكر لجمعية الاقتصاد الاجتماعي،

وراعي الكتاب (بنك الجزيرة)، والتي مكن دعمهما العلمي والمالي من إنجاز هذا المشروع المهم لنشر العلم في مجال الاقتصاد الاجتماعي. كما أتوجه بالشكر الجزيل لسعادة أ.د. محمد إبراهيم السحيباني، على الجهد الكبير الذي بذله في مراجعة ترجمة الكتاب.

وفي الختام، أدعو الله أن يسهم نشر هذا الكتاب في توفير مادة علمية قيمة تحقق إضافة ملموسة لمجال التمويل والاستثمار الاجتماعي، وأن يثري المكتبة العربية التي تحتاج لمثل هذا النوع من الكتب المتميزة.

مدير المشروع

د. باسم بن عبد الله الزغبي

أستاذ التمويل المساعد، قسم التمويل والاستثمار

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية

(عضو جمعية الاقتصاد الاجتماعي)



## أساسيات التمويل الاجتماعي

يقدم كتاب أساسيات التمويل الاجتماعي نظرةً عامةً مثيرة للاهتمام وبصيغةً مُيسّرةً لهذا النظام المتكامل الرائع، يمزج فيها بين الرؤى ذات الصلة بمجالي التمويل وريادة الأعمال الاجتماعية. ويسلط الضوء على التحديات الرئيسية التي تواجه التمويل الاجتماعي، ويعرض في الوقت نفسه أيضًا فرصه الواسعة.

تتضمن الموضوعات التي يغطيها الكتاب التمويل متناهي الصغر، والاستثمار الجريء الخيري، وسندات الأثر الاجتماعي، والتمويل الجماعي، وقياس الأثر. وتزخر فصول الكتاب بالكثير من دراسات الحالة، وتضم قدرًا متوازنًا من وجهات النظر الأمريكية والأوروبية والآسيوية والإسلامية. ويحتوي كل فصلٍ على أهدافٍ للتعلّم، وأسئلة مطروحة للنقاش، فضلاً عن قائمة بالمصطلحات الرئيسية. ويوجد ملحقٌ أيضًا يشرح المفاهيم المالية الرئيسية للقراء بلا خلفية عن المجال، إلى جانب شرائح PowerPoint قابلة للتنزيل مرافقة لكل فصل.

سيكون هذا الكتاب نصًا قيمًا للطلاب في تخصصات التمويل، والاستثمار، وريادة الأعمال الاجتماعية، والابتكار الاجتماعي، والمجالات ذات الصلة. كما سيكون مفيدًا للباحثين والمهنيين وصانعي السياسات المهتمين بالتمويل الاجتماعي.

أندرياس أندريكوبولوس أستاذ مشارك في مجال التمويل بجامعة إيجة في اليونان.

## قائمة المحتويات

- الجزء الأول : زيادة الأعمال الاجتماعية والتمويل الاجتماعي** . . . . 13
- الفصل الأول : زيادة الأعمال الاجتماعية** . . . . . 15
- الفصل الثاني : التمويل الاجتماعي** . . . . . 51
- الجزء الثاني : مؤسسات التمويل الاجتماعي** . . . . . 91
- الفصل الثالث : التمويل متناهي الصغر** . . . . . 93
- الفصل الرابع : الاستثمار الجريء الخيري** . . . . . 123
- الفصل الخامس : سندات الأثر الاجتماعي** . . . . . 147
- الفصل السادس : التمويل الجماعي** . . . . . 175
- الفصل السابع : التمويل الإسلامي** . . . . . 199
- الفصل الثامن : التقييم الكمي للاستثمارات الاجتماعية** . . . . . 221
- الملحق: الاقتصاد المالي: ثماني نقاط تمهيدية** . . . . . 257
- المصطلحات و المفاهيم الأساسية** . . . . . 229

## الجزء الأول:

ريادة الأعمال الاجتماعية  
والتمويل الاجتماعي



## 1

## ريادة الأعمال الاجتماعية

سيمكنك بعد قراءة هذا الفصل:

1. أن تحدّد دور رائد الأعمال الاجتماعي في مؤسسة الأعمال الاجتماعية
2. أن تميّز بين الأنواع المختلفة لمؤسسات الأعمال الاجتماعية
3. أن تتعرّف على المكوّنات المختلفة لخطة عمل مؤسسة الأعمال الاجتماعية
4. أن تقيّم إسهام الاقتصاد الاجتماعي وريادة الأعمال الاجتماعية في الرفاه الاجتماعي والنمو الاقتصادي
5. أن توضّح أهمية قياس الأثر لريادة الأعمال الاجتماعية

## مقدمة

تُشير ريادة الأعمال إلى تحمل المخاطر المرتبطة باكتشاف وإنشاء وتدشين منتجات وخدمات مبتكرة. ويعني الابتكار - في سياق ريادة الأعمال - على أنه ميزة تنافسية مستدامة يمكن أن تحقق الربحية من خلال إدارة التغيير وتلبية احتياجات العملاء، بأسلوب يفوق المؤسسات الأخرى. وتكمن الركيزة الأساسية لريادة الأعمال في المؤسسة، التي تعتبر الوحدة الأساسية لإنتاج السلع والخدمات، مع رائد أعمال يمارس دور المحفّز، ويجمع بين تنظيم رأس المال والعمالة، ويخطّط لعملية الإنتاج، ويضع التوجّه الاستراتيجي لوحدة الإنتاج.

لا تنشأ المؤسسة في فراغ اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي. فهي تشكّل مركزاً لالتقاء علاقات الإنتاج، ونقطةً مميّزة في المسار التاريخي للمجتمع الذي تعمل فيه. وتنبع أهمية المؤسسة للاقتصاد من ترابطها مع مراكز الالتقاء الأخرى ذات الصلة بالإنتاج، مثل رائد الأعمال، وموظفي المؤسسة، والمستثمرين الذين يزودون المؤسسة برأس المال، ومورديها، وعملائها، ومنافسها، فضلاً عن الدولة.<sup>1</sup>

ريادة الأعمال الاجتماعية جزءٌ من المجال الأوسع لريادة الأعمال. وعلى هذا النحو، ورغم احتفاظها ببعض سمات المجال الأساسية، إلا أن ريادة الأعمال الاجتماعية تختلف من حيث التنظيم والتشغيل والغرض.<sup>2</sup>

وتُشير زيادة الأعمال الاجتماعية إلى المخاطرة، فضلاً عن خلق الفرص ونشرها بهدف توليد القيمة الاجتماعية. وتُشير القيمة الاجتماعية إلى تعزيز الرفاه الاجتماعي من خلال التوفير المبتكر للسلع العامة (الصندوق 1-1 يُحدّد مفهوم السلع العامة).<sup>3</sup>

**تُشير زيادة الأعمال الاجتماعية إلى المخاطرة، فضلاً عن خلق الفرص واستثمارها بهدف توليد القيمة الاجتماعية.**

وبينما تُعد الربحية والأثر الاجتماعي هدفين متكاملين لمؤسسة الأعمال الاجتماعية، فإن الأثر الاجتماعي له الأولوية (غالبًا ما يُسمى التراجع عن هذه الأولوية بالانحراف عن الرسالة للمؤسسات الاجتماعية).<sup>4</sup>

### الصندوق 1-1 السلع العامة

تُعرّف السلع أو السلع العامة في علم الاقتصاد بأنها السلع التي تتسم بعدم التنافسية وعدم القابلية للاستبعاد. وتحديدًا:

يُقصد بعدم التنافسية تلك السلع أنه يمكن أن يستهلكها كثير من المستهلكين في آن واحد؛ أي أن استهلاكهم لا يؤثر في توافر العرض.<sup>5</sup> ومن بين أمثلة السلع التي تتسم بعدم التنافسية المكتبات العامة والطرق السريعة ودور الأيتام وضبط الأمن في الأماكن العامة، وما شابه ذلك. فاستخدام السائق للطريق السريع لا يحرم غيره من السائقين من استخدام الطريق السريع في الوقت نفسه. وبالمثل، تحمي الشرطة المحلية المدنيين الذين يقيمون في منطقة معينة، بجانب حمايتها لأي شخص ينتقل إلى تلك المنطقة. يُقصد بالسلع التي تتسم بعدم الاستبعاد تلك السلع المتوفرة للجميع؛ أي أنه لا يمكن استبعاد أي شخص من الاستفادة منها. ومن بين أمثلة السلع التي تتسم بعدم الاستبعاد المدارس الحكومية والمستشفيات والمتنزهات والملاعب الرياضية. على سبيل المثال، التعليم الابتدائي إلزامي لجميع الأطفال الذين تزيد أعمارهم على 6 سنوات؛ كما أن الملاعب مفتوحة لجميع المدنيين (على سبيل المثال، لا يُستبعد أي أحد على أساس دَخله).

وفقًا لتعريف السلع العامة، من المهم إبداء الملاحظات التالية:

1. السلع العامة ليست مجانية؛ فهي قد لا تكبّد مستخدميها رسومًا مباشرة، ولكنها في الواقع تستخدم موارد المجتمع. فعلى سبيل المثال، ربما لا تُفرض رسوم على سكان منطقة معينة لاستخدام الملعب، لكن بناء الملعب يتضمن تكاليف (مثل استخدام الأرض، ومواد البناء، وخدمات المهندسين، والمقاولين من الباطن، فضلاً عن أعضاء مجلس المدينة المحلي). ويجب كذلك وضع تكاليف الصيانة في الاعتبار.

2. لا توجد منفعة عامة بالكامل (أي تتسم بعدم التنافسية وعدم الاستبعاد). على سبيل المثال، تقل قدرة مركز الشرطة المحلية على توفير الحماية لسكان منطقة معينة مع زيادة السكان المحليين فوق مستوى معين. وبالمثل، من الممكن أن تكون الحضانة العامة في منطقة معينة غير قادرة على خدمة جميع الأطفال المقيمين في تلك المنطقة، وهذا سيؤدي إلى استبعاد بعض الأطفال من الخدمة على أساس دخل والديهم. وتتضمن الأمثلة الأخرى استبعاد السائقين الذين لا يسدون رسوماً نظير استخدام أجزاء من شبكة الطرق السريعة الوطنية، أو تقييد الوصول إلى وسط المدينة، بناءً على الرقم الأخير من لوحات أرقام السيارات.

تتسم معظم السلع والخدمات ببعض خصائص السلع العامة؛ أي أنها قد تُكَيِّد استحقاقات وتكاليف لجهات لا تشارك مشاركة مباشرة في توفير هذه السلع أو استهلاكها أو كليهما. على سبيل المثال، في بعض الأحيان قد تتاح فرصة مشاهدة فيلم يُعْرَض بإحدى دور السينما في الهواء الطلق لشخص يعيش في مجمع سكني قريب، ومن شرفته من دون مقابل. وعلى النقيض، ربما يُزْعَج عرض الفيلم أحد الجيران ممن لا تشملهم المعاملة بين الطرفين الذي ينتج الفيلم والطرف الآخر الذي يسدد ثمن التذكرة لمشاهدته. وبالمثل في منطقة زراعية، لا يؤثر تنظيف الفناء الخارجي من الأعشاب الجافة في الأشخاص الذين تشملهم هذه المعاملة فحسب، وخاصة صاحب الفناء الخارجي والعامل الذي ينظفها، بل تؤثر أيضاً في الجيران الآخرين؛ إذ تسهم في حمايتهم -من دون إسهامهم في التكاليف - من خطر الحرائق أو الثعابين. ومن منطلق الحُجَّة نفسها، فإن عملية شراء الكتاب لا تخص الناشر والمؤلف والقارئ فحسب. بل تؤثر في سكان المنطقة التي يوجد بها مصنع الورق، وقد تؤثر أيضاً في المجتمع بأكمله، عن طريق التأثير في حياة الأشخاص الذين لا ينشرون الكتب أو يقرؤونها.

على سبيل المثال، Thistle Farms مؤسسة أعمال اجتماعية أسستها بيكا ستيفنز في عام 1997.<sup>6</sup> وتتمثل مهمتها في حماية السيدات اللائي وقعن ضحية للاعتداء الجنسي أو الاتجار بهن أو هربن من إدمان المخدرات وتمكينهن. تُوقِّر مؤسسة Thistle Farms لهؤلاء السيدات السكن والتدريب والعمل، فضلاً عن توفير الأجر مقابل عملهن، والذي يتمثل تحديداً في إنتاج مزيلات العرق ومستحضرات التجميل والمجوهرات. وتُحافظ المؤسسة على دورها الاجتماعي، على الرغم من إتاحة منتجاتها في السوق بأسعار توفِّر الاستدامة المالية لأعمالها. تتمثل مؤسسة Auticon حالة أخرى من حالات مؤسسات الأعمال الاجتماعية

وتأسست المؤسسة على يد ديرك ميمر ريموس في عام 2011 في برلين، بعد أن ألهمه تشخيص ابنه بمتلازمة أسبرجر. وتوفّر المؤسسة خدمات تطوير البرمجيات، وضمان الجودة، وتحليل البيانات لقطاع كبير من الشركات. ويعاني جميع مستشاريها في مجال تقنية المعلومات من اضطرابات طيف التوحد. وفي عام 2016، توسّعت المؤسسة فوصلت إلى المملكة المتحدة، وتنشط الآن أيضًا في فرنسا وسويسرا والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا وكندا وأستراليا. ويضم مستثمروها صندوق Ananda Social Venture Fund و Virgin Group و Es-mée Fairbairn Foundation<sup>7</sup>. وبينما تسعى مؤسسة Auticon إلى تحقيق الربح والنمو، يمثّل الإدماج الاجتماعي للأشخاص الذين يعانون من اضطرابات طيف التوحد مكوّنًا أساسيًا في هويتها. ويعرض الصندوق 1-2 حالة مؤسسة LivelyHoods، وهي مؤسسة أعمال اجتماعية نشطة في كينيا.

## الصندوق 2-1 مؤسسة LivelyHoods

تعالج مؤسسة LivelyHoods المشكلات الاجتماعية والبيئية في الأحياء الفقيرة في المدن الكينية.<sup>8</sup>

وتأسست في عام 2011 على يد تانيا لادن، بوصفها منظمة غير هادفة للربح ومقرها الولايات المتحدة، ومؤسسة أعمال اجتماعية كينية. ويعاني ما يقرب من 70% من الشباب داخل الأحياء الفقيرة الكينية من البطالة، مع زيادة صعوبة العمل للمرأة. بالإضافة إلى ذلك، تحرق معظم الأسر الأخشاب للطهي؛ ما يؤدي إلى انبعاث أبخرة سامة تؤدي بحياة الكثير من الكينيين. وتصل المشكلات البيئية إلى ذروتها بسبب إزالة الغابات؛ إذ قُضي على 83% من الغابات في كينيا على مدار السنوات الخمسين الماضية. وتمثّل استجابة مؤسسة LivelyHoods في توظيف الشباب الكيني الذين يبيعون منتجات صديقة للبيئة في الأحياء الفقيرة وتدريبهم. ومن ثم؛ يجد الشباب الكيني فرص العمل والتدريب والمبيعات والأعمال التجارية من ناحية، وتحسّن ظروفهم المعيشية بفضل منتجات الطاقة الشمسية (المصابيح في الأساس)، ومواقد الطهي التي تعمل بالطاقة النظيفة، والأجهزة المنزلية التي توفّر الطاقة (والتكاليف أيضًا) وتحمي البيئة والصحة في الأحياء الفقيرة الكينية من ناحية أخرى. وتمثّل الإناث واحدًا وستين في المئة من موظفي مؤسسة LivelyHoods، وقد وفّرت المؤسسة منذ عام 2011 ما يقرب من 2000 وظيفة، ودربت ما يزيد على 4000 شاب كيني، وحققت وفورات في الطاقة تزيد قيمتها على 22 مليون دولار أمريكي، وأنقذت أكثر من 700000 شجرة. ولعل الإنجاز الأكثر أهمية - فيما يخص مكافحة الفقر والحفاظ على التماسك الاجتماعي - كان في

إنشاء 50% من فريق المبيعات مشاريعهم التجارية الخاصة، مع هبوط نسبة تعرُّض فريق المبيعات المدرب للفقر إلى 90% تقريبًا للعام الأول بعد التدريب. وفازت مؤسسة LivelyHoods بكثير من الجوائز، ويتضمن شركاؤها في التمويل منظمات مثل وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة، والصندوق الاستثماري لشراكة الطاقة والبيئة (EEP Africa)، ومؤسسة Rockefeller Foundation، والتحالف العالمي من أجل مواعد طهي نظيفة، ومؤسسة Osprey Foundation.

تركز زيادة الأعمال الاجتماعية على التصدي لأوجه انعدام المساواة

تركز زيادة الأعمال الاجتماعية على التصدي لأوجه انعدام المساواة الاقتصادية والاجتماعية، من خلال توفير الغذاء والسكن والرعاية الطبية والتعليم للمحتاجين، ومن خلال حماية البيئة، وتقديم المساعدات الدولية في حالات الكوارث الطبيعية أو الأوبئة أو الحروب.

الاقتصادية والاجتماعية، من خلال توفير الغذاء والسكن والرعاية الطبية والتعليم للمحتاجين، ومن خلال حماية البيئة، وتقديم المساعدات الدولية في حالات الكوارث الطبيعية أو الأوبئة أو الحروب.<sup>9</sup> وبالنظر إلى أن مثل هذه الأهداف تمثل أحد مجالات السياسة العامة، فمن الممكن القول إن زيادة الأعمال الاجتماعية تحظى بدور مكمل - أو بديل - للجهود المماثلة من جانب الدولة. على سبيل المثال، تعمل مؤسسة الأعمال الاجتماعية التي تتولى

مهمة إعادة تأهيل الأشخاص المدمنين على المواد المخدرة في مجال عمل مكمل أو بديل جزئيًا لمركز إعادة التأهيل العام. إن المكانة الفريدة التي تشغلها مؤسسة الأعمال الاجتماعية بين القطاعين الخاص والعام - والتي تماثل المكانة نفسها التي يشغلها المجتمع المدني<sup>10</sup> - تبرز دور رائد الأعمال الاجتماعية، وهو دور يجمع بين رائد الأعمال التقليدي الذي يسعى لتحقيق الأرباح، والمسؤول العام الذي يُشارك في توفير السلع العامة نيابةً عن الحكومة (الشكل 1-1). ولأغراض هذا الكتاب، تعرّف المؤسسات التقليدية بأنها شركات هادفة للربح، وبدون أي مسؤولية اجتماعية.



الشكل 1-1 مؤسسة الأعمال الاجتماعية والقطاع الخاص والقطاع العام

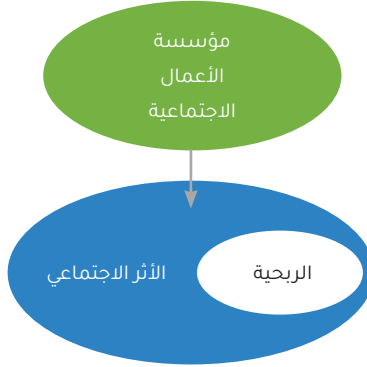


ويقع رواد الأعمال الاجتماعية بين القطاعين الخاص والعام؛ نظرًا لمشاركتهم في توفير السلع العامة. ويحدّد مركزهم أيضًا التحدي الرئيسي الذي يواجهونه، وتحديدًا توفير السلع العامة من ناحية، والسعي إلى تحقيق الجدوى المالية من ناحية أخرى. وتعتمد جدوى عملية الإنتاج من المنشأة الفردية على تقلبات الطلب على المنتجات التي تنتجها، فضلًا عن تقلبات المعروض من العمالة، ورأس المال، وغير ذلك من الموارد الضرورية لعملية الإنتاج. وهذا يتناقض تناقضًا حادًا مع حالة توفير السلع العامة من الدولة، والتي تُعدّ أكثر استقرارًا بكثير (وإن كانت ما تزال تخضع لقواعد الاستدامة المالية). على سبيل المثال، يجب على مؤسسة الأعمال الاجتماعية التي تبيع حلويات يصنعها عمال يعانون من تحديات اجتماعية ونفسية في المؤسسة أن تراعي اعتبارات الربحية، فضلًا عن الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه دائئها وموظفيها وشركائها، في الوقت الذي تتمكّن فيه من خدمة عملائها بطريقة مُرضية.

تغطّي ريادة الأعمال الاجتماعية مجموعة واسعة من المبادرات والتدخلات الاجتماعية. ومع ذلك، تكمن السمة المشتركة الرئيسية لجميع مؤسسات الأعمال الاجتماعية في أن غرضها يتجاوز السعي لتحقيق الربح.<sup>11</sup> ولتوهل الشركات أنفسها لتصبح مؤسسات اجتماعية، من الضروري أن تهدف إلى إحداث أثر اجتماعي إيجابي، بأسلوب لا يختلف عن ربحيتها فحسب، بل وفي بعض الأحيان ضدها (الشكل 1-2). ورغم ذلك، فإن كل سعي لإحداث أثر اجتماعي لا يُعتدّ به كمثال لريادة الأعمال الاجتماعية (على سبيل المثال، الإجراء الذي تتخذه شركة التبغ لإبلاغ الشباب بالأثر الضار للتدخين لا يجعلها مؤسسة أعمال اجتماعية).

ترتبط ريادة الأعمال الاجتماعية أيضًا بالابتكار الاجتماعي. ويظهر الابتكار الاجتماعي غالبًا في صورة شراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني<sup>12</sup>، وغالبًا ما يتجاوز دور ريادة الأعمال الاجتماعية المعتاد إلى معالجة المشكلات الاجتماعية بهياكل جديدة فعالة ومستدامة. على سبيل المثال، شكّل التعاون بين البنوك والقطاع العام والمتطوعين والمنظمات الخاصة التي تقدّم الخدمات الاجتماعية ابتكارًا في حالة إعادة دمج السجناء السابقين في المجتمع بمدينة بيتربورو في المملكة المتحدة. لذا؛ تمثّل الابتكار الاجتماعي في هذه الحالة في التغيير في سياسة مكافحة الجريمة في حد ذاتها، والتي تجاوزت حدود عمل ريادة الأعمال الاجتماعية لكل الجهات المشاركة.

ترتبط ريادة الأعمال الاجتماعية بأنشطة غير نمطية في التاريخ الاقتصادي الحديث. وتشكّل الحركة التعاونية لروبرت أوين في القرن التاسع عشر مثلاً على ذلك في المسار الحديث للاقتصاد الاجتماعي. كما أن الأعمال المصرفية التعاونية وريادة الأعمال التي نشأت على مدار القرون الثلاثة الماضية، إلى جانب أشكال المؤسسات التعاونية التي ظهرت في أعقاب مبادرات جان بابتيست أندريه غودين في فرنسا في القرن التاسع عشر، مؤهلة لريادة الأعمال الاجتماعية. وفي الأونة الأخيرة، سلّط التمويل متناهي الصغر في الاقتصادات الناشئة الضوء على الطرق التي يمكن بها للأنشطة المصرفية أن تجمع بين الربح والدعم المالي للمعدمين، الذين لولا ذلك لاستبعدوا من الأسواق النقدية التقليدية وأسواق رأس المال، مع إدراج الأولويات والهياكل المحددة للمجتمعات المحلية. كما يُلقى منح جائزة نوبل للسلام إلى محمد يونس، تقديرًا لعمله الرائد مع مصرف «غرامين» في بنغلاديش، الضوء على الأهمية الاقتصادية والثقلى السياسي المميّز لريادة الأعمال الاجتماعية والتمويل الاجتماعي (انظر الفصل الخامس لمناقشة الخصائص المميزة للتمويل متناهي الصغر).



الشكل 1-2 أهداف مؤسسة الأعمال الاجتماعية

## الاقتصاد الاجتماعي ومؤسسة الأعمال الاجتماعية

يُشير مصطلح الاقتصاد الاجتماعي بوجهٍ عام إلى اقتران القطاع الخاص بالقطاع العام في عمليات الإنتاج. ومن ثم؛ يتعلّق الاقتصاد الاجتماعي بمشاركة الكيانات الخاصة، التي تتمثّل مهمتها في تعزيز الرفاه الاجتماعي أو الحفاظ على البيئة، في توفير السلع العامة (التخفيف من الإقصاء الاجتماعي والفقير المدقع من بين الأمثلة المميزة لأهداف الاقتصاد الاجتماعي). وفي الحالات التي قد يتعدّر فيها على القطاع العام الاستجابة لهذه التحديات بطريقة فعالة من خلال السياسة الاجتماعية، فيمكن للقطاع الخاص أن يوفّر هذه الأنشطة بطريقة

نموذجية تسعى إلى تحقيق الربح. وغالبًا ما يُطلق على الاقتصاد الاجتماعي القطاع الثالث أو القطاع الاجتماعي للاقتصاد، ويتجاوز حدود مؤسسات الأعمال الاجتماعية، ليشمل مجموعة واسعة من منظمات المجتمع المدني التي تحظى بالمزايا المرتبطة بمرونة القطاع الخاص، لتتجنب بذلك الإطار الإداري الصارم (في بعض الأحيان) للخدمات الحكومية، وتسد الفجوة في السياسات الاجتماعية والتعليمية والثقافية والبيئية للحكومة. ويُعد الاقتصاد الاجتماعي قطاعًا سريع النمو، ويوظف ما يقرب من 6% من القوة العاملة، ويشكل ما نسبته 10% من جميع الشركات في الاتحاد الأوروبي. 13 ومن ثم؛ يشكّل تحليل الاقتصاد الاجتماعي وريادة الأعمال الاجتماعية مجالاً مستجداً في النظرية الاقتصادية للمنشأة، ودراسة الأسواق، والتنمية الاقتصادية.

**يصعب التمييز بين الأنشطة الإنتاجية للقطاعين العام والخاص؛ لأن المعايير المختلفة المصممة للتمييز بينهما قد تضع حدودًا مختلفة بين القطاعين.**

يعتمد مصطلح الاقتصاد الاجتماعي على التمييز بين القطاعين العام والخاص للاقتصاد. ورغم ذلك، فإن التمييز بين الأنشطة الإنتاجية للقطاعين العام والخاص ليس واضحًا دائمًا؛ فقد تُصمّم المعايير المختلفة حدودًا مختلفة بين القطاعين. فعلى سبيل المثال، قد تتشابه

الخدمات التي توفرها المستشفيات الخاصة والعامة في طبيعتها، لكنّها تختلف تمامًا من حيث مصادر التمويل ومجموعات المرضى الذين يدخلون المستشفى أو يُعالجون فيها أو كليهما. وبالمثل، ربما يوفّر أحد المرافق الترفيهية البلدية خدمات خاصة مثل التي يوفّرها أحد المرافق الخاصة ذات الصلة، إلا أنه أ) لا يسعى إلى تحقيق الربحية كهدف على حساب مصلحة المجتمع المحلي، ب) وإذا كان تشغيله غير مُجدٍ ماليًا، فقد تضمن الحكومة المحلية إنقاذها ماليًا. ومن نفس المنطلق، يمكن للمتحف الذي تم تشييده بتبرُّع خاص، ويحتاج إلى رسوم دخول من الزوار، أن يقدِّم خدمة مماثلة للمتحف العام الذي شيدته وزارة الثقافة (على سبيل المثال، قد تتمثّل المنفعة العامة المُقدّمة في هذه الحالة تحديدًا في التاريخ الوطني). ومن ثم؛ تختلف المنظمتان في المقام الأول في طرق تمويل بنيتهما التحتية وعملياتهما.

## مؤسسات الأعمال الاجتماعية: التصنيف وتوضيح المعالم

تختلف أنواع مؤسسات الأعمال الاجتماعية بناءً على موقفها من الأرباح، وشكلها القانوني، وعلاقتها برعاتها والدولة وموظفيها والمجتمعات التي تحاول تلك المؤسسات دعمها.<sup>16,15,14</sup> ووفقاً لتوجُّه تلك المؤسسات للربح، يمكن تمييز مؤسسات الأعمال الاجتماعية على النحو التالي:

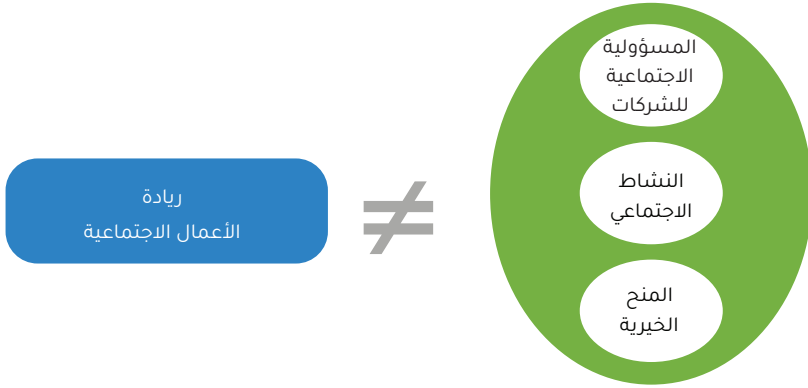
1. منظمات غير هادفة للربح تمامًا، تقدِّم خدماتها مجانًا، وتحظى بدعم العمل التطوعي والتبرعات إلى حد كبير.
2. مؤسسات ربحية تكتسب عوامل الإنتاج، وتوفِّر السلع والخدمات بمنظور السوق، وإن كانت تحافظ على التركيز على القضايا الاجتماعية والبيئية.
3. منظمات هجينة تجمع بين خصائص السوق والتضامن والعمل الخيري، وتقدِّم خدماتها بأسعار أقل من السوق، ومن ثم تدفع مبالغ أقل لعوامل الإنتاج التي تستخدمها (على سبيل المثال، ربما لا يكون موظفوها من المتطوعين، لكنهم يتقاضون أجورًا أقل من السعر الحالي للسوق).

ويوجد تصنيف آخر لمؤسسات الأعمال الاجتماعية يتعلَّق بوضعها بين محوري القطاعين العام والخاص. ففي هذا التحليل، تُعامل مؤسسات الأعمال الاجتماعية بوصفها رابطًا بين أساليب الإنتاج المختلفة. فعلى سبيل المثال، قد يتم توفير السلع العامة بمشاركة القطاع الخاص، الذي يشكِّل أساس مؤسسة الأعمال الاجتماعية. من تعاون القطاع الخاص مع الحكومة، وتعاون المؤسسة الخاصة مع المنظمات الخيرية، فضلاً عن تعاون المنظمات الخيرية مع الحكومة بطبيعة الحال. لذا؛ يُمكن في بعض الأحيان الجمع بين جميع أنواع المنظمات الثلاث. وتضرب سندات الأثر الاجتماعي لإعادة دمج السجناء السابقين في المجتمع بولاية ماساتشوستس مثالاً على ذلك (انظر الفصل الخامس).

وعلى الرغم من أن عددًا كبيرًا من المنظمات والأفراد قد يسعون إلى توفير منتجات تحمل طبيعة السلع العامة، إلا أن ريادة الأعمال الاجتماعية تتمتع بخصائص خاصة تميّزها عن الأشكال الأخرى من التدخلات الاجتماعية. وتتضمن هذه الخصائص التركيز على الابتكار والجدوى المالية للمؤسسة، والأهم من ذلك، التركيز على توفير السلع العامة. وعلى الرغم من أن بعض أنشطة

الاقتصاد العام والخاص تتعلّق بزيادة الأعمال الاجتماعية، إلا أنها تختلف عنها اختلافاً واضحاً. على سبيل المثال، فإن الإجراءات التي تتخذها الشركة خارج أنشطتها الإنتاجية الأساسية، في إطار استراتيجيتها للاتصال التسويقي على سبيل المثال، لا تعتبر مؤهلة لزيادة الأعمال الاجتماعية. وعلى الرغم من تخصيص الموارد للعمل الاجتماعي، فإن المسؤولية الاجتماعية لا تشكّل جزءاً كبيراً ومهمّاً بما يكفي للأنشطة الأساسية للمنظمة. فعلى سبيل المثال، تظل شركة الاتصالات التي ترعى مدرسة شركة للاتصالات، ولن تصبح مؤسسة تعليمية. علاوة على ذلك، يركّز الابتكار وريادة الأعمال المبتكرة - في هذه الحالات - على توفير السلع والخدمات الخاصة المتعلقة بالأنشطة الأساسية للشركة، بدلاً من توفير السلع العامة. فعلى سبيل المثال، قد تخصّص شركة الاتصالات مواردًا للابتكار عن طريق توفير خدمات جديدة لحزمة الاشتراكات. وفي الوقت نفسه، قد ترعى الشركة وجبات للمشردين أيضاً. ومع ذلك، فإن رعاية الشركة لوجبات المشردين لا يمكن أن تتمتع بالخصائص المبتكرة لمؤسسة التمويل التي من شأنها أن تُشارك في عمل مماثل لأعمالها الأساسية.

وتماشياً مع هذا المنطق، لا تكمن جميع مبادرات الحراك المجتمعي في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية. فقد تنظّم إحدى المجموعات التي تهتم بالبيئة احتجاجاً ضد تلوث الهواء، أو أي حدث آخر يهدف إلى زيادة الوعي العام بشأن هذا الموضوع. بيد أن هذا النشاط ليس نشاطاً ريادياً؛ إذ لا يشكّل مؤسسة يتمثّل نشاطها الأساسي في تنظيم مشروعات بيئية تعتمد على الابتكار والجدوى المالية للعمليات. وبالمثل، فإن التبرع الخاص لمساعدة المجتمع على التعامل مع الشدائد في أعقاب الكوارث الطبيعية لا يجعل المتبرع رائداً للأعمال الاجتماعية. وسيصبح المتبرع رائداً للأعمال الاجتماعية إذا أنشأ آلية إنتاجية سيتم توجيهها استراتيجياً في الحل المبتكر للمشكلات الناجمة عن الكوارث الطبيعية بطريقة مجدية مالياً (الشكل 3-1). وبالرغم من أن هذه الحالات لا تضرب أمثلة على ريادة الأعمال الاجتماعية، فإنها تحدث في إطار الاقتصاد الاجتماعي؛ لأن الاقتصاد الاجتماعي يحمل مفهوماً أوسع يشمل مؤسسة الأعمال الاجتماعية وغيرها. على سبيل البيان، تعدّ كثيرًا من أنشطة المجموعات الخيرية والمنظمات ذات الاهتمام الاجتماعي والسياسي جزءاً من الاقتصاد الاجتماعي، على الرغم من أنها لا تتضمن أي نوع من ريادة الأعمال.



الشكل 3-1 توضيح معالم ريادة الأعمال الاجتماعية

## رائد الأعمال الاجتماعية وظهور مؤسسة الأعمال الاجتماعية

### • المخاطرة الريادية لمؤسسة الأعمال الاجتماعية

يُعدّ رائد الأعمال الاجتماعي عاملاً محفزاً في اكتشاف الفرص المتاحة لإنشاء مؤسسة أعمال اجتماعية؛ بما في ذلك اختيار توجهها الاستراتيجي، وتحديد عوامل الإنتاج اللازمة لتحقيق الأثر الاجتماعي وتنظيمها واستغلالها، فضلاً عن تحمّل المخاطر الريادية والمالية وإدارتها. ويكمن ما يميّز رائد الأعمال الاجتماعي عن رائد الأعمال التقليدي في التركيز الذي يضعه رائد الأعمال الاجتماعي على مجابهة المشكلات الاجتماعية وخلق القيمة

ما يميّز رائد الأعمال الاجتماعي عن رائد الأعمال التقليدي هو التركيز الذي يضعه رائد الأعمال الاجتماعي على مجابهة المشكلات الاجتماعية وخلق القيمة الاجتماعية.

اجتماعية. وعلى مستوى الاقتصاد الجزئي، ينطوي خلق القيمة على النتائج الاقتصادية التي تعزز الرفاه الاجتماعي للسكان.<sup>17</sup> وتكمن العقبة التي تحول دون تحديد خصائص رائد الأعمال الاجتماعي في صعوبة توضيح المشكلة الاجتماعية. ففي بعض فروع مدارس

الليبرالية الاقتصادية، على سبيل المثال، لا تمثّل عدم المساواة في الدخل مشكلة؛ إذ تعتبر نتيجة للاختيار الفردي وسمة حتمية لاقتصاد السوق.<sup>18</sup> وبالمثل، فإن المثلية الجنسية محظورة في بعض الأطر الدينية؛ ومن ثم لا تُقبَل التحديات التي يواجهها المثليون الجنسيون على نطاق واسع كمشكلات اجتماعية في هذه المجتمعات.

تبدأ مؤسسة الأعمال الاجتماعية بتحديد مشكلة اجتماعية تهم المجتمع، ولكنها تتعرض للتجاهل بصورة منهجية من الدولة ومؤسسات الأعمال الاجتماعية الأخرى. ويرتبط إنشاء مؤسسة الأعمال الاجتماعية ارتباطاً مباشراً بحافز رائد الأعمال الاجتماعي للإسهام في المجتمع. فغالباً ما اكتسب رواد الأعمال الاجتماعيين الخبرة من خلال الإسهامات الاجتماعية الأخرى التي قدّموها - طواعيةً عادةً - مع تحويل المشاركة الاجتماعية إلى عملٍ بدوام كامل تتضمن عرضاً اجتماعياً أصلياً. وفي الحالات التي يحصل فيها رائد الأعمال على أجر، فإن مؤسسة الأعمال الاجتماعية تشكّل بذلك فرصةً وظيفية. فقد يتحرّك رواد الأعمال الاجتماعيين - في بداية المشروع - إمّا بطريقة منهجية مع خطة منظمة لمواجهة الصعوبات، وإمّا بطريقة بديهية، بناءً على طموح المشروع لإنشاء مؤسسة أعمال اجتماعية، ومواجهة المشكلة الاجتماعية المحددة. على سبيل المثال، في حالة تأسيس منظمة غير هادفة للربح بموجب وصية، فإن هناك ضرورة ملحة لتطبيق شروط الوصية وسدّ الفجوة في السياسة الاجتماعية ذات الصلة، إلى جانب وجود خطة منظمة حول الخطوات الأولى للمؤسسة، بما في ذلك الأهداف والشكل القانوني والاستثمار المطلوب.

ويحتاج رائد الأعمال الناجح إلى التحلّي بصفات القائد الفعال، الذي يحظى بتوجّه استراتيجي واضح المعالم، وقدرة على إلهام شركائه وتهيئة مؤسسة الأعمال الاجتماعية للتغيرات الحيوية في بيئة الأعمال.<sup>19</sup> كما أن طموح رائد الأعمال الاجتماعي للإسهام على نحوٍ بناء في مواجهة المشكلات الاجتماعية والبيئية شرطٌ ضروري لإنشاء مؤسسة الأعمال الاجتماعية، وإن لم يكن ذلك كافياً دائماً للتكيّف الناجح مع بيئة الأعمال المتقلّبة لمؤسسة الأعمال الاجتماعية. لذا؛ باتت مهارات رائد الأعمال فيما يتعلق بتنظيم العملية الإنتاجية، والإدارة الملائمة للموارد البشرية وللعلاقات مع الجهات الممولة، فضلاً عن التكيّف مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في الوقت المناسب، أمراً في غاية الأهمية لمؤسسة الأعمال الاجتماعية. علاوة على ذلك، فإن مهارات قيادة الأعمال تتجاوز حماس البدايات ونية العطاء من جانب رائد الأعمال الاجتماعي أو كرم الجهة المانحة؛ لتشمل تحديد أنماط التواصل الفعال مع المجتمع الذي تهدف مؤسسة الأعمال الاجتماعية إلى دعمه.

وعلى غرار رواد الأعمال التقليديين، يجب أن يكون رواد الأعمال الاجتماعيين قادرين على تحمّل المخاطر وتعرّيض أنفسهم لفترات من عدم اليقين. ويُشير

مصطلح عدم اليقين إلى الأسباب الهيكلية التي لا يستطيع رائد الأعمال الاجتماعي توقعها، وتؤثر في تحديد جدوى مؤسسة الأعمال الاجتماعية، والقدرة على معالجة المشكلات الاجتماعية والبيئية بنجاح. ويكشف عدم اليقين الفرص والتهديدات للمؤسسات الاجتماعية، ويتعلّق بالعوامل الداخلية والخارجية على حدٍ سواء. فالعوامل الداخلية لعدم اليقين تتعلّق بكفاية الموارد لتنظيمية، والحفاظ على بيئة عمل إيجابية للموظفين، فضلاً عن المرونة لضبط المنظمة وعملياتها مع ظهور تحديات جديدة (مثل الصراعات المحتملة الناشئة عن تغيير

يُشير مصطلح عدم اليقين إلى الأسباب الهيكلية التي لا يستطيع رائد الأعمال الاجتماعية توقعها، وتؤثر في تحديد جدوى مؤسسة الأعمال الاجتماعية، وقدرتها على معالجة المشكلات الاجتماعية والبيئية بنجاح.

في تكوين مجلس الإدارة). أمّا عن العوامل الخارجية لعدم اليقين، فهي تتعلّق بالتقلبات على المستوى الاقتصادي، فضلاً عن التغييرات في التقنية واللوائح والتحديات التي تعترض مؤسسة الأعمال الاجتماعية التخفيف منها والمتعلقة بتأثير مؤسسة الأعمال الاجتماعية على المجتمع والبيئة (فقد يؤدي اندلاع حرب، على سبيل المثال، إلى تدفق اللاجئين). كما تتضمن العوامل

الخارجية لعدم اليقين أيضاً أوجه الغموض في العلاقة بين مؤسسة الأعمال الاجتماعية والجهات الفاعلة في مجال الأعمال الاجتماعية، لا سيما الدولة (التغييرات في السياسات واللوائح)، وكذلك العلاقة مع أولئك الذين يمولون عمليات المؤسسة، والمنافسين والموردين، وغيرهم من المهنيين ذوي الصلة، فضلاً عن المجتمع. ويوضّح هيكل شبكة زيادة الأعمال الاجتماعية أيضاً أن مؤسسة الأعمال الاجتماعية ليست نتاج أعمال اجتماعي واحد فقط، بل نتاج تفاعل مستمر مع كثيرٍ من الكيانات المتنوعة.<sup>20</sup>

تتطلب مواجهة عدم اليقين تحديد أكبر عدد ممكن من مصادر عدم اليقين، وبذل مجهود لتحليل مثل هذه الأسباب الهيكلية، فضلاً عن خطة للاستجابة لكل نتيجة محتملة. وبدلاً من تبني نهج سلبي تجاه المستقبل الذي لا يمكن التنبؤ به، ينبغي توجيه الجهود نحو تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة الأعمال الاجتماعية، فضلاً عن إطارها الداخلي، بحيث يمكن التنبؤ بالتغيرات والتحديات التي يتعيّن على رائد الأعمال الاجتماعية إدارتها. فعلى سبيل المثال، قد تواجه مؤسسة الأعمال الاجتماعية التي تقدّم الرعاية الطبية للاجئين



حالة من عدم اليقين فيما يتعلّق بتدفقات هؤلاء اللاجئين، والذي يمكن توقعه عن طريق تحليل التطورات السياسية والاقتصادية في البلدان التي يغادرها اللاجئين والبلدان التي يتوجهون إليها. وبالمثل، إذا كان تدفق الأموال إلى مؤسسة الأعمال الاجتماعية للعام القادم غير مؤكّد، فينبغي أن تكون مؤسسة الأعمال الاجتماعية قادرة على التوصّل إلى تقدير للموقف من خلال دراسة الوضع المالي لمؤيديها الرئيسيين. وقد يؤدي الركود الاقتصادي المحتمل إلى تقليل التمويل عبر التبرعات التي يقدمها الناس، ومع ذلك قد يُسهمون بعملهم الشخصي. وبالمثل، يمكن الكشف عن احتمالية التمويل من المؤسسات الدولية الحكومية، مثل المفوضية الأوروبية، عن طريق تحليل السياق الاقتصادي والسياسي لقيادتها. ويجب ألا تتشكّت استجابة مؤسسة الأعمال الاجتماعية لسيناريوهات المختلفة؛ إذ يجب أن تحظى بتوجّه استراتيجي يساعدها على الحفاظ على تماسكها. ويعني عدم اليقين في إطار زيادة الأعمال الاجتماعية التعرّض إلى التغيير، كما أن إدارة عدم اليقين تعادل إدارة التغيير. ومن الواضح أن الإدارة الفعّالة للتغيير شرطٌ للبقاء ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الأعمال الاجتماعية.<sup>21</sup>

وكما هو الحال في المؤسسات التقليدية، يجب أن تتحلّى الاستجابة الناجحة لبيئة الأعمال غير المستقرة بالابتكار. وبالنسبة لمؤسسة الأعمال الاجتماعية، لا يشمل الابتكار فكرةً أو ابتكارًا جديدًا فحسب، بل يشمل أيضًا تلبية الاحتياجات الاجتماعية والبيئية بطريقة تضمن دعم جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك من يعملون لصالح المؤسسة، ومن يمولّها، والمؤسسات الأخرى، والدولة، والمجتمع. ومن ثم، يُشير الابتكار إلى التغييرات في الأساليب والأهداف المرتبطة بإنتاج مؤسسة الأعمال الاجتماعية، والتي تؤدي إلى تحقيق رسالتها باستمرار، وإسهامها الإيجابي في الرعاية الاجتماعية بانتظام. كما أن تفضيلات المجتمع الذي يستفيد من زيادة الأعمال الاجتماعية، والإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه مؤسسة الأعمال الاجتماعية، لا تُحدد محتوى الابتكار فحسب، بل تُحدد استدامته أيضًا. على سبيل المثال، إذا كانت مؤسسة الأعمال الاجتماعية تدعم الأفراد المدمنين سابقًا الذين يبيعون الملابس التي يصنّعونها، فإن توجّدها ونجاحها يتحددان من خلال استجابتها لاحتياجات الأفراد الذي أُعيد تأهيلهم، والذين يسعون جاهدين إلى الحصول على عمل والاندماج في المجتمع.

## إنشاء مؤسسة الأعمال الاجتماعية وتحليل الأعمال

يتضمن إنشاء المؤسسة الاجتماعية تحديد الغرض، والحجم، والشكل القانوني، والموقع، والتمويل، فضلاً عن تنظيم الإجراءات والوصف الدقيق لشبكة العلاقات.

يتضمن إنشاء مؤسسة الأعمال الاجتماعية - على غرار المؤسسات التقليدية - تحديد الغرض، والحجم، والشكل القانوني، والموقع، والتمويل، فضلاً عن تنظيم الإجراءات والوصف الدقيق لشبكة العلاقات. وتتسم الاستجابات لهذه الأمور بالتداخل في معظمها. فالوصف الدقيق

لشبكة العلاقات مرتبط بالتمويل؛ إذ تُشكّل جهات الدعم المالي مركز التقاء لهذه الشبكة، بفضل تدفق التمويل الذي يشير إلى حدود تلك العلاقة.

ويرتبط التمويل أيضاً بحجم المؤسسة؛ فمقدار رأس المال الذي يعمل للحساب الخاص من بين العوامل التي تُحدّد حجم مؤسسة الأعمال الاجتماعية. كما يرتبط اختيار الموقع باختيار الشكل القانوني، بقدر ما يجب على المؤسسة أن تدعم الإطار المؤسسي المحلي للمنطقة التي تقيم فيها. علاوة على ذلك، قد يكون اختيار موقع المؤسسة مرتبطاً بهدفها؛ فعلى سبيل المثال، قد تختار المؤسسة أن تكون قريبة من المنطقة التي نشأت فيها المشكلة الاجتماعية المحددة التي تهدف إلى حلها. ويرتبط تنظيم الإجراءات ارتباطاً مباشراً بأهداف المؤسسة وعلاقتها مع مراكز الالتقاء الأخرى في شبكتها، إلى جانب شكلها القانوني، الذي يضع حدوداً لتحقيق الأهداف والتمويل والعمليات. ففي حالة اليونان على سبيل المثال، يُحدّد القانون رقم 4430/2016 الأهداف الرئيسية للمؤسسات التعاونية الاجتماعية، وإدارتها، فضلاً عن طريقة توزيع أرباحها (انظر الصندوق 3-1 لمعرفة الإطار التنظيمي للاقتصاد الاجتماعي وريادة الأعمال الاجتماعية في اليونان).

### الصندوق 3-1 الإطار التنظيمي لريادة الأعمال الاجتماعية - حالة اليونان

في اليونان، يُحدّد القانون رقم 2016/4430 الأنواع الرئيسية للمؤسسات الاجتماعية، والإطار الذي تعمل فيه، فضلاً عن محتوى الاقتصاد الاجتماعي والتضامني (القانون رقم 2016/4430 حلّ محلّ القانون رقم 2011/4018 الذي أدخل الاقتصاد الاجتماعي في اليونان).<sup>22</sup> وتمثّل المؤسسة التعاونية الاجتماعية<sup>23</sup> الشكل الرئيسي لمنظمات الأعمال الاقتصادية الاجتماعية في اليونان، إذ تتمتع المؤسسة بولاية اجتماعية، وتشارك في الوقت

نفسه في الأنشطة التجارية.<sup>24</sup> وتُسجَل المؤسسات التعاونية الاجتماعية بوصفها «مؤسسات متكاملة» تابعة للجمعيات التعاونية الاجتماعية أو «مؤسسات للمنافع الجماعية والاجتماعية» تابعة للجمعيات التعاونية الاجتماعية. فالأولى تُصنّف على أنها مؤسسات متكاملة تابعة للجمعيات التعاونية الاجتماعية للفئات الخاصة، أو مؤسسات متكاملة تابعة للجمعيات التعاونية الاجتماعية للفئات الضعيفة، أو جمعيات تعاونية اجتماعية ذات مسؤولية محدودة. وبموجب القانون اليوناني، تنشط تلك المؤسسات في الأنشطة المتعلقة بالتنمية المستدامة، أو تقديم الخدمات الاجتماعية ذات المصلحة العامة. وتُعرّف الخدمات الاجتماعية ذات المصلحة العامة بأنها الخدمات التي يمكن للمجتمع بأكمله أن ينتفع بها، والتي تحسّن جودة الحياة، وتوفّر الحماية الاجتماعية لكبار السن والرضع والأطفال والمعاقين والمصابين بأمراض مزمنة. وتشمل تلك الخدمات التعليم، والصحة، والإسكان الاجتماعي، والوجبات الاجتماعية، ورعاية الأطفال، والرعاية طويلة الأجل، والعمل الاجتماعي. وهي مكبلة للالتزام العام للحكومة بممارسة السياسة الاجتماعية.

وعضوية المؤسسة التعاونية الاجتماعية مفتوحة للكيانات القانونية والأفراد. رغم ذلك، تقتصر مشاركة الكيانات القانونية على ثلث العدد الإجمالي للأعضاء. أما عن الحد الأدنى لعدد الأعضاء اللازم لإنشاء «مؤسسة متكاملة» تابعة للجمعية التعاونية الاجتماعية، فهو سبعة أعضاء. ويشترط لإنشاء مؤسسة للمنافع الجماعية والاجتماعية تابعة للجمعية التعاونية الاجتماعية في اليونان خمسة أعضاء على الأقل. ويمتلك كل عضو سهمًا واحدًا على الأقل في الجمعية التعاونية. ولا يمكن تقل قيمة السهم عن 100 يورو. ويتم الحصول على الأسهم على أساس الحد الأدنى من الإسهام النقدي، والذي يُحدّد في اللوائح الداخلية لكل مؤسسة أعمال اجتماعية. ويشارك جميع الأعضاء في الجمعية العامة بصوت واحد، بصرف النظر عن عدد الأسهم المملوكة. وفي الوقت الذي قد يُسمَح لمؤسسات الأعمال الاجتماعية بجني الأرباح، إلا أنه لا يُسمَح لها بتوزيع أرباح على أعضائها. وبدلاً من ذلك، يُطلب منها الحفاظ على 5% من أرباحها في شكل احتياطات. أما عن النسبة المتبقية - وهي 95% من الأرباح - فيُعاد استثمارها لتوسيع الأنشطة والعمليات التجارية، وتحسين إنتاجية الموظفين، وزيادة فرص العمل.

وتشكّل الجمعيات التعاونية ذات المسؤولية المحدودة حالةً خاصة من المؤسسات التعاونية الاجتماعية. 25 ومن أمثلتها الجمعية التعاونية الاجتماعية ذات المسؤولية المحدودة التابعة لمركز الصحة النفسية في مقاطعة دوديكانيسيا التي أنشئت على جزيرة ليبروس في اليونان في عام 2002. ويكمن الغرض من المؤسسة في إدماج الأشخاص الذين يعانون من حالات نفسية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وفق الامكانيات التي يمكن تحقيقها من خلال الطابع

التجاري للمؤسسة ونشاطها الاقتصادي. وتتبع المؤسسة مركز الصحة النفسية بالمستشفى العام في ليروس - وتقدّم المساعدة للأشخاص الذين يعانون من مشكلات اجتماعية ونفسية. وتتضمّن الأنشطة التجارية للجمعية التعاونية تربية النحل، وإنتاج الحلويات وبيعها، فضلاً عن خدمات سلسلة التوريد. وتضم أعضاؤها المهنيين في مجال الطب النفسي (بحد أقصى 45% من إجمالي عدد الأعضاء)، والأفراد الذين تزيد أعمارهم على 15 عامًا ويعانون من مشكلات طبية نفسية (بنسبة 35% على الأقل من إجمالي عدد الأعضاء).

عادةً ما تبدأ أبحاث السوق التي تسبق إنشاء إحدى المؤسسات بتحديد فرص العمل الريادي الناجح والصالح تجاريًا.<sup>26</sup> ويبين نوع الفرصة المرتبطة بإطلاق مؤسسة أعمال اجتماعية الفرق الجوهرية بين ريادة الأعمال التقليدية والاجتماعية؛ فاحتمالية انخفاض الربحية أو انعدامها لا تمثّل سببًا لبدء مؤسسة تقليدية. ويمارس تحديد الفرص دورًا محفّزًا في نشأة الفكرة الريادية، بناءً على التحليل الشامل للخصائص التقنية والديموغرافية والسياسية والاقتصادية لواقعي الفكرة الريادية. وفي حالة مؤسسة الأعمال الاجتماعية، قد تتمثّل الفرصة في إطار مؤسسي جديد، يفضي إلى نوع معين من المؤسسات. علاوة على ذلك، من الممكن أن يتعلّق تحديد الفرصة بمشكلة اجتماعية أو بيئية مهمة، لا يمكن أن تحلّها الدولة أو مؤسسات الأعمال الاجتماعية الأخرى حلاً فعّالاً. وبطبيعة الحال، فإن التعرّف على الفرص لا يتطلب سوى تحديد مشكلة اجتماعية. كما يفترض مسبقًا تقديرات المدى المشكّلة وحيويتها، وربما الأهم من ذلك، تقييمًا لفعالية الحلول المتاحة حاليًا. وتعتمد الاستفادة من الفرص على نقاط قوة المشروع الاجتماعي وعلى رواد الأعمال الاجتماعية أنفسهم، مثل وعي شريحة كبيرة من السكان بضرورة دعم الغرض الاجتماعي للمؤسسة الجديدة، أو تعزيز العمل التطوعي كموقف سياسي وأسلوب حياة. على سبيل المثال، في حالة مؤسسة الأعمال الاجتماعية التي تقدّم خدمات قانونية للمدنيين المستبعدين اجتماعيًا، من الممكن أن تشكّل الخلفية القانونية للمؤسسين أو شبكتهم المهنية من المؤثّقين والقضاة مكانة المؤسسة. علاوة على ذلك، يتطلب بدء مشروع من هذا النوع إدارةً لتحديات مثل عدم توفر التمويل أو نقص في الموظفين المدربين.

ويجب على رائد الأعمال أيضًا - مع بدء مؤسسة الأعمال الاجتماعية - مواجهة الأمور المتعلقة بالمنافسة. فمؤسسات الأعمال الاجتماعية لا تتنافس مع بعضها، كما تفعل المؤسسات التقليدية عن طريق محاولة زيادة الربحية

في شريحة معينة من السوق. ومع ذلك، تحاول مؤسسات الأعمال الاجتماعية البقاء في بيئة تنافسية، وأن توفّر لعملائها مزيجًا من السعر والجودة للمنتجات التي تنتجها، والتي تتم مقارنتها باستمرار لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف مع منتجات المنافسين. على سبيل المثال، ما تزال المؤسسة التعاونية الاجتماعية التي تنتج العسل الذي يصنّعه أشخاص يعانون من مشكلات نفسية واجتماعية وتبيعه مدعومة إلى طرْح منتج نهائي في السوق يتفوّق على منتج الجهات الأخرى المنتجة.

على أي حال، ونظرًا لأن غرض مؤسسة الأعمال الاجتماعية هو مواجهة مشكلة اجتماعية معينة، فإن الإجراءات المماثلة التي يتخذها عدد من مؤسسات الأعمال الاجتماعية إيجابية؛ إذ يمكن أن تسمح لكل مؤسسة بتوجيه الموارد والتركيز على التحديات الاجتماعية والبيئية المختلفة. ومع ذلك، فإن مؤسسات الأعمال الاجتماعية آليات إنتاج، مثل المؤسسات التقليدية تمامًا؛ وتواجه مواردًا محدودة لتحقيق أهدافها الإنتاجية. ومن ثم؛ يبدو أن مفهوم المنافسة له أوجه عدّة، بما في ذلك الوصول إلى التمويل الرأسمالي (الجهات المانحة، المقرضون، التمويل الحكومي وفوق الحكومي)، والعمالة (لا سيما العمل المتخصص أو التطوعي)، وقنوات الاتصال مع السكان الذين يستفيدون من مؤسسة الأعمال الاجتماعية، فضلاً عن تطوير الاتصال والتعاون مع جميع الأطراف المعنية.<sup>28.27</sup> على سبيل المثال، تحدّ سياسة الحكومة الموجهة لحل مشكلة اجتماعية معينة (إعادة دمج المُدانين سابقًا في مدينة بيبورورو بالمملكة المتحدة) من ملاءمة التدخل الاجتماعي من القطاع الثالث (أوقفت الحكومة بعض الإجراءات التي دعمت هذا الابتكار الاجتماعي المحدد). وتنبع القدرة على تمييز مؤسسة أعمال اجتماعية جديدة عن مؤسسات القطاعين الخاص والعام، التي توفّر سلع عامة مماثلة، فضلاً عن تحديد إمكانية الابتكار وأفاقه، من تحليل بيئة الأعمال لمؤسسات القطاعين الخاص والعام التي تدعم توفير السلع العامة. علاوة على ذلك، تتحدّد ملامح ملاءمة إنشاء مؤسسة أعمال اجتماعية من خلال تحليل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. فقد يختار رواد الأعمال الاجتماعية تحقيق غرضهم الاجتماعي، إمّا عن طريق تحسين مؤسسة قائمة بالفعل (مثل توفير الأموال أو العمل التطوعي) أو من خلال إنشاء مؤسسة جديدة.

تندرج التحديات المهمة أيضًا أمام الموارد البشرية التي غالبًا ما تكون من المتطوعين المتحمسين. كما أن المهارات التنظيمية وغيرها من الصفات مطلوبة

أيضاً إذا كان المتطوعون سيشكلون عاملاً للإنتاج يمكن لرائد الأعمال أن يعتمد عليه على المدى الطويل. وبوجه عام، فإن تماسك مؤسسة الأعمال الاجتماعية ومرونتها يشتمل مواجهة مجموعة غير متجانسة من الموظفين. ويبدأ كلٌّ من المتطوعين والموظفين بأجر الذين يساهمون في حل مشكلة اجتماعية أو بيئية معينة من أساسٍ مختلف. فيميل المتطوعون إلى التحلي بالتعليم والانفتاح الاجتماعي والمهني، ويكمن حافزهم الرئيسي في الإسهام الاجتماعي وتحسين الشخصية من حين لآخر. ويختلف المتطوعون أيضاً من حيث التزامهم بالغرض من الرفاه الاجتماعي، بناءً على النوع والعمر: فنسبة العمل التطوعي للرجال أعلى من السيدات، وأعلى للمراهقين من الأشخاص الذين تزيد أعمارهم على 55 عاماً. 29 وتشبه الصعوبة التي تواجهها مؤسسة الأعمال الاجتماعية فيما يتعلق بإدارة المتطوعين التحديات التي تواجهها بشأن قيادتها. إن نية الإسهام الاجتماعي والشغف بالعمل لا يحلان دائماً محل الافتقار إلى التدريب والمهارات اللازمة لسلامة تشغيل المؤسسة، والأهم من ذلك، لتوفير السلع العامة بطريقة مبتكرة وفعالة ومجدية ماليًا. علاوة على ذلك، لا يشكّل الافتقار المحتمل للمهارات مشكلةً للمتطوعين فحسب. فغالبًا ما يهتم غيرهم من الموظفين بذلك الأمر أيضًا؛ فعدد قليل منهم مُدرَّب على الأمور المتعلقة بالاقتصاد الاجتماعي وإدارة مؤسسات الأعمال الاجتماعية<sup>30</sup> ويتمثل أحد التحديات الأخرى التي تواجه إدارة الموظفين داخل مؤسسة الأعمال الاجتماعية في دمج أساليب إدارة الموارد البشرية، مع الحفاظ على إمكانية تحقيق الكفاءة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في تحقيق المصلحة الاجتماعية من ناحية أخرى.

## خطة العمل

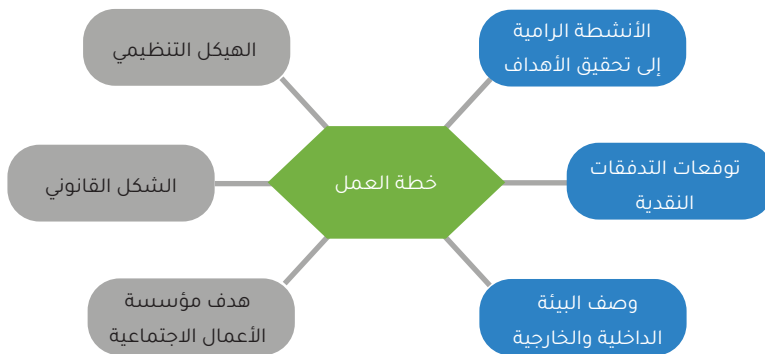
تمارس خطة العمل دورًا حاسمًا في نشأة مؤسسة الأعمال الاجتماعية وقابليتها للاستمرار، كما هو الحال مع المؤسسة التقليدية. وهي أمرٌ ضروري في الاستعداد الاستثماري لمؤسسة الأعمال الاجتماعية؛ أي في قبول مقدمي رأس المال لها. ويعتمد التخطيط على رؤية استراتيجية رواد الأعمال الاجتماعيين عن المشكلة الاجتماعية التي يعتمون مواجهتها، فضلاً عن الطريقة التي يفهمون بها الرفاه الاجتماعي. وتعكس خطة العمل السيناريوهات الرئيسية لتطور البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فضلاً عن الاستجابات للتغيرات في بيئة أعمالها. بالإضافة إلى ذلك، تسمح خطة العمل لمؤسسة الأعمال الاجتماعية بتشكيل نظرة أكثر منهجية عن مستقبلها، ودمج أنشطتها، وتحديد الموارد المطلوبة التي

تحتاج إليها. وفيما يتعلّق بالموارد تحديداً، فإن خطة العمل مفيدة للغاية في جمع الأموال (على سبيل المثال، في العرض التقديمي للجهات الدائنة وللمستثمرين)؛ ما يعكس التوقعات بشأن المستقبل، ويحد من الشعور بعدم اليقين، ويعدّل في المقابل الموارد التي يرغب رائد الأعمال في استثمارها في المشروع الاجتماعي.

علاوة على ذلك، قد تكون خطة العمل بمثابة نقطة مرجعية لقياس فعالية مؤسسة الأعمال الاجتماعية فيما يتعلّق باستخدام الموارد وتحقيق أهدافها. وبوجه عام، يجب أن تتضمن خطة العمل لمؤسسة الأعمال الاجتماعية العناصر الواردة في الشكل 4-1.

- أهداف مؤسسة الأعمال الاجتماعية، إلى جانب رؤية مؤسسها وأهدافهم. ويجب أن تكون الأهداف واقعية ومتوافقة مع رؤية رائد الأعمال الاجتماعي، ومُحدّدة من الناحيتين النوعية والكمية؛ ما يجعل استخدام الموارد والجهد المبذول لتحقيق الأهداف أكثر فعالية.
- الشكل القانوني للمؤسسة، وهو أمرٌ في غاية الأهمية لقبليتها على الاستمرار والنجاح.<sup>31</sup>
- الأنشطة التي يجب متابعتها لتحقيق الأهداف.
- الهيكل التنظيمي والعمليات الأساسية.
- وصف البيئة الداخلية والخارجية. وتشمل البيئة الداخلية الموارد المؤسسية، مثل الثقافة المؤسسية، والمعلومات، والإدارة، ورأس المال، والأفراد. أما البيئة الخارجية، فتشمل المنافسة (لجمع الأموال بهدف مواجهة المشكلات الاجتماعية والبيئية المماثلة)، والإطار التنظيمي ذي الصلة، والهيكل على نطاق الاقتصاد، وخصائص سوق رأس المال، وسوق المنتجات، وسوق العمل حيث تعمل مؤسسة الأعمال الاجتماعية. وتشمل أيضاً البيئة السياسية والاجتماعية، والتقنية المتاحة لتوفير السلع العامة، وسمات الأطراف المعنية الرئيسية التي تتواصل معها المؤسسة، والبيئة الطبيعية التي تُعرّف التحديات البيئية لتوفير السلع العامة.<sup>32</sup>
- توقُّع التدفقات النقدية وتدفقات الموارد المطلوبة بوجه عام، مثل العمل التطوعي والتبرعات العينية. وتتعلّق التوقعات بتخصيص الموارد لعملية

الإنتاج، والإيرادات القادمة من بيع السلع العامة، فضلاً عن التمويل. وهذه التوقعات مهمة؛ إذ تُحدِّد قدرة مؤسسة الأعمال الاجتماعية على تغطية التكاليف الثابتة والتشغيلية، فضلاً عن قدرة المؤسسة على الاستمرار، في إطار سيناريوهات مختلفة للتغيرات في بيئة الاقتصاد الاجتماعي. وتُعدّ محاسبة التكاليف في غاية الأهمية لعملية التخطيط - لا سيما في حالة مؤسسات الأعمال الاجتماعية التي تبيع السلع العامة بسعر (منخفض عادة) - حتى تظل المؤسسة قادرة على الاستمرار، مع تجنُّب التكاليف الزائدة (فتحقيق الهدف الاجتماعي أكثر أهمية من الربحية). كما أن محاسبة التكاليف أمرٌ بالغ الأهمية أيضاً للعلاقة بين السعر وجودة السلع المعروضة، مقارنةً بالسلع المماثلة التي ينتجها القطاعان الخاص والعام. ويُشير تقييم الجودة، في هذا التحليل، إلى الطريقة التي يتم بها تقييم السلعة أو الخدمة المحددة من قبل المستهلك الذي يدفع ثمنها. على سبيل المثال، إذا كانت شركة أحذية تعرض زوجاً من الأحذية على الفقراء مقابل كل زوجٍ تبيعهما، فيجب على سياسة تسعيرها أن تضع أسعار الشركات المنافسة في اعتبارها، فضلاً عن الفائدة المُنتظر تحقيقها على يد المستهلكين من تلبية الحاجة الاجتماعية وتلبية احتياجاتهم الخاص للحصول على زوج من الأحذية. وتُحدِّد العلاقة بين السعر (الذي يدركه العملاء والمواطنون) والجودة قدرة مؤسسة الأعمال الاجتماعية على الاستمرار من الناحية المالية، وتحقيق غرضها الاجتماعي. علاوة على ذلك، يجب على خطة العمل - عند تحليل بيئة الأعمال - أن تدرس الإجراءات الاجتماعية الأخرى التي تُتخذ للتعامل مع مسألة توفير الأحذية للفقراء، بهدف تقدير إيرادات المبيعات التي ستضمن قدرة المؤسسة على الاستمرار.





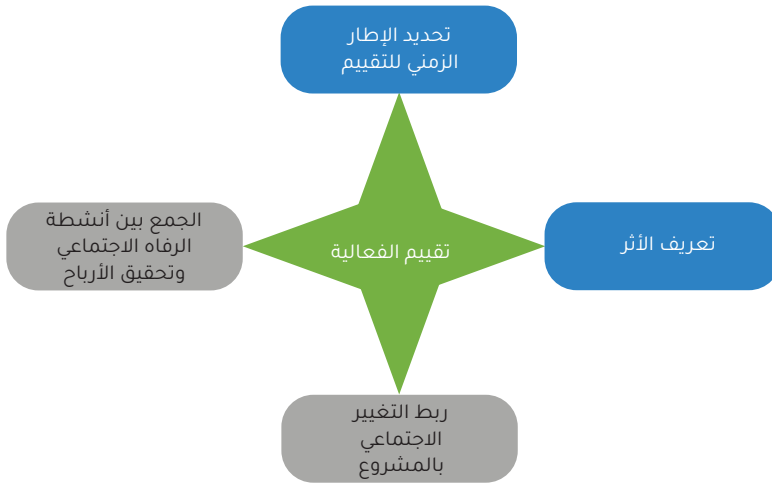
## الشكل 1-4 خطة العمل لمؤسسة الأعمال الاجتماعية

إن الوصف الدقيق لمؤسسة الأعمال الاجتماعية كشبكة يُحدّد انطلاق المؤسسة وأفاقها، في الوقت الذي ينعكس تطوُّر المؤسسة في التأثير الواضح الذي تُحدثه على الرفاه الاجتماعي، وإسهامها في حل المشكلات الاجتماعية والبيئية. وتؤثر فعالية شبكة التمويل، أو المؤسسات الخاصة والعامة ذات الصلة (فيما يتعلّق بالميزانية، أو حجم الموظفين، أو حجم القضايا الاجتماعية التي يتم التعامل معها) في النهاية على قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها. ويأتي فشل مؤسسة الأعمال الاجتماعية وإغلاقها نتيجةً لتشغيل هذه الشبكة المُدجّجة بالمشكلات، وصعوبة التكيّف والمرونة بهدف الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (على سبيل المثال، عدم كفاية فرص الحصول على رأس المال أو العمل التطوعي).

ويُحدّد كل عنصر من عناصر بيئة الأعمال إمكانية إنشاء مؤسسة الأعمال الاجتماعية وقدرة على البقاء والتطور. ففي البداية، يتسم بدء العمليات على أساس التبرعات ورأس المال الأولي لإقامة الأنشطة بأفق زمني محدود، فيما يتعلّق بالجدوى المالية؛ إذ يُستنفد رأس المال في مرحلة ما، ولا تكون إغراءات التبرعات الجديدة واضحةً دائمًا أو مُجديةً أو أيهما. وتتطلّب مواجهة هذا التحدي في كثير من الأحيان تأمين مصادر تمويل بديلة من مؤسسات الدولة والمؤسسات فوق الوطنية (برامج الاتحاد الأوروبي، وموارد السلطات المحلية، وبرامج الاستثمار الحكومية، وما شابهها)، فضلاً عن فرص الوصول إلى الأموال من أسواق رأس المال المنظمة لتأمين القروض المصرفية على سبيل المثال. وتعني الجدوى المالية - لا سيما في حالة التمويل عن طريق البنوك أو المستثمرين من القطاع الخاص (بدلاً من التبرعات) - أن مؤسسة الأعمال الاجتماعية تحتاج إلى إيرادات من الأنشطة الإنتاجية لضمان جدواها المالية، دون المساس بطابعها الاجتماعي من أجل الربحية.

## ريادة الأعمال الاجتماعية: قياس الأثر

-قد يبدأ (أيضاً) التأقلم الناجح مع التحديات التي يجب أن تستجيب لها مؤسسة الأعمال الاجتماعية من قياس الفعالية، وهذا يشكّل أداةً مفيدة للتخطيط والمراقبة المعنية بتوفير السلع العامة. وفي الوقت نفسه، يمثّل تسجيل الأثر تحديًا كبيرًا في مجال الاقتصاد الاجتماعي؛ إذ يجب أن يكون قياس الأثر واضحًا وعمليًا لأغراض اتخاذ القرار، ومُعدّلًا لخصوصيات الهدف الاجتماعي لكل مؤسسة.<sup>33</sup>



الشكل 1-5 تقييم أثر زيادة الأعمال الاجتماعية: التحديات الرئيسية

وينطوي القياس على العديد من التحديات كما يبين (الشكل 1-5):

1. من الصعب أن نحدد أثر زيادة الأعمال الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، وفي إطار الجهود المبذولة لدمج الأشخاص المصابين بأمراض عقلية في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، يمكن قياس الأثر بناءً على عدد الأشخاص الذين يجدون وظيفة، أو يكسبون لقمة العيش بدون اللجوء إلى دعم من الدولة، أو يجتازون الفحوصات الطبية النفسية بنجاح، وما إلى ذلك. علاوة على ذلك، يؤثر الدمج المستمر للأشخاص المصابين بأمراض عقلية في كل جانب من جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية تقريباً؛ ما يصعب التركيز على بعض الجوانب باعتبارها مؤشراً لأثر الاستثمار الاجتماعي. وتسلط الطرق المختلفة للقياس الضوء على مختلف جوانب زيادة الأعمال الاجتماعية، وتؤدي إلى استنتاجات مختلفة حول فعالية مؤسسة الأعمال الاجتماعية.
2. يصعب غالباً الربط بين التغيير في مشكلة اجتماعية وعمل محدد من مؤسسة الأعمال الاجتماعية.<sup>34</sup> فعلى سبيل المثال، وفي حالة الأشخاص الذين يعانون من أمراض عقلية، سيكون من الصعب أن ننسب ضعف مستوى دمج الأشخاص في سوق العمالة إلى فشل مؤسسة الأعمال الاجتماعية أو التدهور العام في الأوضاع الاقتصادية في منطقة معينة بسبب الركود.
3. يجب تقييم فعالية مؤسسة الأعمال الاجتماعية من خلال إطار زمني

معين (لا يمكن حدوث الأثر مرة واحدة، ولا يمكن توقعه إلى الأبد). ومع ذلك، يستمر التغيير الاجتماعي لفترة طويلة بعد تخصيص الموارد ذات الصلة وتنفيذ الاستثمارات الاجتماعية؛ ما يجعل ربط تغيير اجتماعي معين باستثمار معين أكثر صعوبة. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي مشروع الإلمام بالأمر المالية للمستبعدين ماليًا إلى تغيير اجتماعي كبير لسنوات عديدة بعد تنفيذ المشروع، ويمتد إلى إطار زمني يُنسب فيه الأثر حتمًا إلى أسباب هيكلية متعددة ومتداخلة، بخلاف مشروع الإلمام بالأمر المالية. 4. يجب أن يتضمّن قياس فعالية مؤسسة الأعمال الاجتماعية جانبيين قد يكونا متعارضين في بعض الأحيان: غرضها التجاري مقابل مهمتها المتعلقة بالرفاه الاجتماعي.<sup>35</sup>

يختلف تطوير طرق قياس الأثر الاجتماعي بناءً على خصائص كل منظمة، والتي يتم تقييمها بناءً على إدارة مواردها وأثرها. فعلى سبيل المثال، يحسب نموذج Grassroot Fund معدل العائد الاقتصادي لمدة عشر سنوات (القيمة الاقتصادية المتولّدة عن رأس المال المُستخدم)، وتطبّق منظمة Acumen نهج «البيانات الخام» مع مقاييس الأثر الخاص بالمشروع، ويعتمد نموذج مؤسسة Robin Hood Foundation على تحليل نسبة التكلفة إلى الفائدة، كما يستند نموذج الابتكارات لمكافحة الفقر من معمل عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر إلى التجارب العشوائية المنضبطة.<sup>36</sup> ويكمن الاختلاف الرئيسي بين هذه القياسات، عن الطرق البديلة للقياسات للمؤسسات التقليدية، في أن المقاييس المعنية بمؤسسات الأعمال الاجتماعية يجب أن تصوّر الكفاءة المالية، فضلاً عن الأثر المجتمعي، وهذا ما يُطلق عليه القيمة الممزوجة، اقتصاديًا واجتماعيًا (تُعرف القيمة الممزوجة أيضًا بالقيمة المشتركة).<sup>37</sup> ولا تتأثر نتائج التقييم بتقييم المستثمرين والموظفين والدولة فحسب، بل بتقييم المجتمع نفسه أيضًا. ونظرًا لأن موارد المجتمع مُخصّصة لمعالجة القضايا الاجتماعية والبيئية من خلال القطاع الثالث للاقتصاد، فإن تركيز المجتمع وتوقعاته على المحك.

في الوقت الذي يقدم تحليل الأداء التنظيمي لمحة عامة عن المؤسسة والظروف الخاصة التي تُحدّد تطورها حتمًا، فضلاً عن المشكلة الاجتماعية أو البيئية التي تحاول معالجتها، فإن التنوع الكبير في الأساليب الكميّة يجعل المقارنات بين المنظمات المختلفة أمرًا صعبًا. وبالمثل، فإن تنقل اليد العاملة ورأس

المال بين الأغراض الاجتماعية ومؤسسات الأعمال الاجتماعية المختلفة يشكّل تحديًا. وربما تتجاهل المعايير المحاسبية المشتركة لتسجيل أداء المؤسسة مسألة التنوع عبر المؤسسات، لكنّها تسمّح بإجراء مقارنات عبر فترات زمنية وفيما بين القطاعات وعلى الصعيد الدولي. 38 وبطريقة مماثلة، فإن إيجاد طريقة مشتركة لوصف أثر مؤسسات الأعمال الاجتماعية سيُسهم في زيادة فعالية إدارتها، وسيعزّز من مساءلتها. كما أنه سيُسهم في عملية صنع القرار من قبل المستثمرين الاجتماعيين، وموظفي الاقتصاد الاجتماعي، والحكومة التي تحتاج إلى مواجهة المشكلات الاجتماعية نفسها، فضلاً عن الناس المُستهدفين (انظر الفصل الثامن للاطلاع على عرض تقديمي مفصّل عن أهمية نظم قياس فعالية ريادة الأعمال الاجتماعية ومزاياها ونقاط ضعفها).

## خاتمة

القوى المحركة لريادة الأعمال الاجتماعية هي نتاج تطورات مُحدّدة في دور الدولة ومؤسسة الأعمال الاجتماعية في توفير السلع العامة، ودورهم في التحديات البيئية، والتنمية المستدامة؛ فضلاً عن القوى المحركة للرأسمالية العالمية؛ وفي النهاية، التغيّرات في المفاهيم وطريقة مشاركة المجتمع في حل المشكلات الاجتماعية والبيئية.

فمن ناحية، أظهرت الأزمة المالية في عام 2008 الآثار السلبية لآلية السوق (لا سيما الأسواق النقدية وأسواق رأس المال)، وتسببت في العديد من المشكلات الاجتماعية؛ ما يُسلط الضوء على الحاجة إلى سياسة حكومية للرفاه الاجتماعي.<sup>39</sup> ومن ناحية أخرى، كان للأزمة الاقتصادية أثر سلبي على المجال المالي؛ إذ عانت معظم الحكومات من قيود السيولة التي عولجت من خلال تخفيض الإنفاق الحكومي والحد من سياسات الرعاية الاجتماعية.<sup>40</sup> ومن ثم؛ تأتي المبادرة الخاصة لملء الفراغ، وتُسهم في التخفيف من المشكلات الاجتماعية، عن طريق توسيع نطاق الأنشطة الخاصة التي تتجاوز دور الأعمال الخيرية والمنظمات غير الحكومية ذات الطابع الاجتماعي أو البيئي. علاوة على ذلك، قد يستند نشاط القطاع الخاص إلى التعاون الخلاق مع القطاع العام؛ إذ يجهّز القطاع العام البنية التحتية اللازمة لتوفير السلع العامة، ويتبنّى مبادئ التنظيم والإدارة الفعالة لإنتاج السلع والخدمات من أجل الرفاه الاجتماعي، مثل المؤسسة الخاصة تمامًا.<sup>41</sup> بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أن تراجع القطاع

العام وظهور مؤسسات الأعمال الاجتماعية في آن واحد ليس من سمات فترات الأزمات فقط. وكان عنصرًا أساسيًا أيضًا في المقترحات السياسية التي تم طرحها على مدار السنوات الأربعين الماضية، والتي تهدف إلى تقليل دور القطاع العام، والاستعاضة عنه بالقطاع الخاص.<sup>42</sup>

ويرتبط الجمع بين القطاعين الخاص والعام، وإشراك الأفراد العاديين في توفير السلع العامة - مع ترك اعتبارات الربح جانبًا في كثير من الأحيان - بمجموعة واسعة من التشكيلات التنظيمية وأنشطة الرفاه الاجتماعي التي تتراوح بين تضامُن المنظمات التعاونية والتعاون بين أفراد المجتمع ذوي الأولويات المشتركة، وشريحة قيادة الأعمال في الأعمال الخيرية بالإضافة إلى المستثمرين الاجتماعيين. وينشأ هذا التنوع من خلال أطر اجتماعية واقتصادية وأخلاقية مختلفة، فضلاً عن المسارات الشخصية؛ ما يولّد ردود أفعال مختلفة - على المستوى الفردي والجماعي - وينطوي على تقدير كبير للقيمة. وكثيرًا ما تؤدي مشاركة القطاع الخاص إلى تحسين الكفاءة في توفير السلع العامة، مقارنةً بتوفير السلع العامة من القطاع العام، عن طريق تطبيق أساليب مبتكرة تحقّق وفرة في الموارد النادرة وكفاءة في عملية الإنتاج.

علاوة على ذلك، فإن مشاركة القطاع الخاص في توفير السلع العامة تزيد من أهمية الجدوى المالية كمعيار لمعالجة أي مشكلة اجتماعية أو بيئية. ومن ثم؛ قد لا تُعالج المشكلة إذا لم يتوصّل الفرد إلى الموارد المطلوبة. وبعبارة أخرى، يجب التفكير في جدوى الاعتماد على القطاع الخاص لمعالجة المشكلات الاجتماعية؛ لأن الاستجابات تستند في كثير من الأحيان على معايير الجدوى المالية وحدها. فهل يمكننا المخاطرة بالعمل من دون منفعة عامة بسبب عدم الجدوى المالية لمنظمة غير حكومية أو مؤسسة أعمال اجتماعية؟ بطبيعة الحال، يُعدّ التفكير في الجدوى المالية أمرًا ضروريًا أيضًا من جانب الحكومة التي توفر السلع العامة، وإن كان ذلك من زاوية مختلفة. فعلى سبيل المثال، سيستمر تشغيل أحد المستشفيات العامة إلى أبعد بكثير من الحدود التي يُمكن أن تُملأ إذا أدار أفراد عاديون المستشفى، حتى لو تميّزوا بإرادة قوية لتقديم مساهمة اجتماعية.<sup>43</sup>

بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير السلع العامة على يد أفراد عاديين يربط هذه السلع بالتطلعات السياسية للجهة الموقّرة لها. فعلى سبيل المثال، لا يحلّ تنظيم الوجبات للفقراء من «المواطنين فقط» محلّ السياسة الاجتماعية التي كان

ينبغي للحكومة أن تُجرِّبها فحسب، بل يُبرز الأيديولوجية المحددة للجهة الموقِّرة للمنفعة العامة (الحد من الفقر - توفير الغذاء للمواطنين الذين يعانون من الفقر المدقع). وبالمثل، من المتوقع أن يؤدي توفير الملابس للمشردين على يد منظمة دينية إلى إبراز القيم الدينية لتلك المنظمة. وفي حالة توفير المؤسسات الحكومية للسلع العامة، فإن الطموح السياسي الذي يتم غرسه هو أن تحصل الحكومة على تصويت بالثقة من أعضاء البرلمان المنتخبين (ومع ذلك، يمكن ضمان استمرارية تقديم الدولة للخدمة العامة، بصرف النظر عن التطلعات السياسية لحكومة معينة في منصبها). وما يزال السؤال مفتوحاً حول ما إذا كانت موارد القطاع الخاص أكثر كفاءة من الضرائب المدفوعة للدولة في ممارسة السياسة الاجتماعية والبيئية، ومما يتيح القطاع الخاص مباشرة لتوفير السلع العامة التي يختارها، وبخاصة فيما يتعلَّق بالاستخدام الفعال لموارد القطاع الخاص لأغراض معالجة المشكلات الاجتماعية والبيئية.

وقد تعمل ريادة الأعمال الاجتماعية كركيزة للرفاه الاجتماعي والتنمية الاقتصادية المستدامة. ومع ذلك، فإنها تواجه في الوقت نفسه تحديات تتعلَّق بالإدارة الفعالة لعلاقة غير متجانسة تقيّد مؤسسة الأعمال الاجتماعية، فضلاً عن القيود الحاسمة لآلية السوق (التي ينتمي إليها رائد الأعمال الاجتماعي) لتوريد السلع العامة. وتقف مؤسسة الأعمال الاجتماعية على خط رفيع للغاية، يميّز بين وجهتي نظر مختلفتين تماماً تجاه النظام الرأسمالي.<sup>44</sup> فهي تُسهم من ناحية في كفاءة المؤسسة الرأسمالية في المعركة ضد المشكلات الاجتماعية؛ ما يوفّر الإنفاق الحكومي على مثل هذه القضايا.<sup>45</sup> ومن ناحية أخرى، قد تعمل كنظام للتضامن الاجتماعي يقف ضد مبادئ اقتصاد السوق. ومن ثم؛ تتحدّد ملامح شكل مؤسسة الأعمال الاجتماعية وأثرها الاجتماعي من خلال تكوين أيديولوجي وسياسي واقتصادي، يُحدّد طبيعة المشكلات الاجتماعية وخياراتنا لحلّها.

## مواد مطروحة للنقاش

لماذا يتولى رواد الأعمال الاجتماعية زمام المبادرة؟

Rodriguez, K., 2015. Why social entrepreneurs are taking the lead. :Economist, December 15. Available at

<https://execed.economist.com/career-advice/industry-trends/>

.why-social-entrepreneurs-are-taking-lead

## أسئلة المراجعة

1. ما المقصود بمؤسسة الأعمال الاجتماعية؟
2. ما المقصود بالاقتصاد الاجتماعي؟
3. ما دور رائد الأعمال الاجتماعية؟
4. ما مدى أهمية خطة العمل لنشر مؤسسة أعمال اجتماعية؟
5. ما الفرق بين مؤسسة الأعمال الاجتماعية والشركة التقليدية؟
6. ما أهمية قياس الأثر في ريادة الأعمال الاجتماعية؟

## ملاحظات

تجدر الإشارة في البداية إلى أن هذا التعريف لا يشمل جميع سمات ريادة الأعمال التي تؤثر في النشاط الاقتصادي وتُحدّد مساره في التطور. فريادة الأعمال ظاهرة متعددة الجوانب، وهي في غاية الأهمية لإعادة إنتاج الاقتصاد الرأسمالي وتحويله، انظر (1921) Knight و Schumpeter (1942). وللإطلاع على مقدمة عن ريادة الأعمال، انظر Barringer و Ireland (2018)، و Zacharakis و آخرين (2020)، و Hisrich و آخرين (2020).

1. حول الاختلافات بين المؤسسات التقليدية ومؤسسات الأعمال الاجتماعية فيما يتعلق بالموارد والرسالة وتقييم أداء ريادة الأعمال، انظر Certo و Miller (2008) على سبيل المثال.
2. الابتكار مبدأ رئيسي لكل من ريادة الأعمال الاجتماعية والتقليدية. انظر Drayton (2002) على سبيل المثال.
3. Ebrahim وآخرون (2014)، و Osorio-Vega (2019). تتضمن العوائق التي تحول دون الانحراف عن الرسالة قيودًا خاصة على اكتساب صفة العضوية في مؤسسة الأعمال الاجتماعية أو فقدانها، وقيودًا تتعلق باستخدام الموارد.
4. على سبيل البيان، انظر Pindyck و Rubinfeld (2018).
5. الموقع الإلكتروني: <https://thistlefarms.org>.
6. الموقع الإلكتروني: <https://auticon.co.uk>.
7. الموقع الإلكتروني: <https://livelyhoods.org>.

8. للاطلاع على مقدمة عن ريادة الأعمال الاجتماعية، انظر Brooks (2008) وChahine (2016) وKikcu وLyons (2020)، على سبيل المثال.
9. ربما يُعرّف المجتمع المدني بأنه مجموعة من الأعمال الجماعية وغير الحكومية للمواطنين، تعبر عن اهتماماتهم وتطلعاتهم. ويضم المجتمع المدني المنظمات غير الحكومية والجمعيات المهنية والنقابات والمنظمات الخيرية والمنظمات الدينية وما شابهها.
10. حول دوافع رواد الأعمال الاجتماعيين، انظر Christopoulos وVogl (2015) وRoundy وآخرين (2017).
11. Vickers وآخرون (2017).
12. الموقع الإلكتروني: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en).
13. حول الأنواع المختلفة لرواد الأعمال الاجتماعية، من حيث الحجم والأهداف وعمق محاولات التدخل الاجتماعي، انظر Zahra وآخرين (2009).
14. حول تنوع مؤسسات الأعمال الاجتماعية فيما يتعلق بالبيئة الاجتماعية، انظر Defourny وNyssens (2010) وLiu وآخرين (2013).
15. لتوضيح معالم ريادة الأعمال الاجتماعية ومراجعة التعريفات، انظر Alegre وآخرين (2017) وSaebi وآخرين (2019). وتحمل مجموعة التعريفات والتصنيفات الخاصة بمؤسسة الأعمال الاجتماعية دلالة أيديولوجية. وهي تشكل أيضاً تصورنا عن نطاق الاقتصاد الاجتماعي ونشاطه – Teasdale وآخرون (2013).
16. على سبيل المثال، Santos (2012).
17. Hayek (1976).
18. تختلف أساليب القيادة عبر مختلف البيئات الثقافية التي تعمل بها مؤسسات الأعمال الاجتماعية (Lee وKelly عام 2019).
19. حول طبيعة شبكة المؤسسات الاجتماعية، انظر Guo وBielefeld (2014) على سبيل المثال.
20. انظر Eti-Tofinga وآخرين (2018)، وAkingbola وآخرين (2019)، على سبيل المثال.
21. حول الاقتصاد التضامني، انظر Nikolopoulos وKapogiannis (2013) وUtting (2015)، على سبيل المثال.
22. حول فعالية الجمعيات التعاونية بوصفها أشكالاً قانونية للمؤسسات الاجتماعية،



- انظر Mancino و Thomas (2005) للاطلاع على حالة إيطاليا.
23. لإلقاء نظرة عامة على الاقتصاد الاجتماعي في اليونان، انظر Varvarousis وآخرين (2018).
24. وفقاً للقانون رقم 2016/4430، تُصنّف الجمعيات التعاونية الاجتماعية ذات المسؤولية المحدودة باعتبارها مؤسسة اجتماعية تعاونية بهدف الدمج.
25. للاطلاع على حالة مؤسسة Trade Aid، التي تستند جدواها إلى نشر فرصة زيادة الأعمال، والتحوّل الكافي لرسالتها، انظر Doyle Corner و Ho (2010).
26. انظر Engelke وآخرين (2015)، من بين أمور أخرى، للاطلاع على أهمية المنافسة بين مؤسسات الأعمال الاجتماعية لجذب الموظفين المتخصصين، في إطار زيادة الأعمال الاجتماعية في ألمانيا.
27. حول أهمية الأطراف المهتمة بتحديد بتوصيف مؤسسة الأعمال الاجتماعية، انظر Neck وآخرين (2009) على سبيل البيان.
28. انظر Kyriakidou و Salavou (2014) على سبيل المثال.
29. بطبيعة الحال، وفي ظل ظروف معينة في حالة المؤسسات الاجتماعية، يُعد تفاني الموظفين للعرض الاجتماعي ميزةً أكثر أهمية من التدريب المتخصص (Besley و Ghatak عام 2017).
30. لمعرفة أهمية اختيار الشكل القانوني للمؤسسات الاجتماعية، انظر Katz و Page (2010) و Stecker (2016)، على سبيل البيان.
31. حول أثر البيئة السياسية والثقافية والاجتماعية على تكوين النظام البيئي لمؤسسة الأعمال الاجتماعية، انظر Hazenberg وآخرين (2016)، على سبيل البيان.
32. Stevens وآخرون (2015).
33. Ebrahim و Kasturi (2014).
34. يمتد هذا الصراع ليتجاوز حدود مجال القياس؛ ما يخلق صراعات بين الأطراف المعنية حول الإجراءات والموارد وثقافة مؤسسة الأعمال الاجتماعية (Smith وآخرون 2013).
35. [www.gbfund.org/our-approach/](http://www.gbfund.org/our-approach/), <https://acumen.org/lean-data/>, [www.robinhood.org/what-we-do/metrics/index.html](http://www.robinhood.org/what-we-do/metrics/index.html), [www.povertyactionlab.org/resource/introduction-randomized-evaluations](http://www.povertyactionlab.org/resource/introduction-randomized-evaluations)

36. حول القيمة المشتركة في إطار ريادة الأعمال الاجتماعية، انظر Kramer و Porter (2011).
37. انظر (Nicholls 2018) حول الاختلافات بين المحاسبة المالية ومحاسبة الأثر الاجتماعي.
38. (Mohseni-Cheraghloou 2016).
39. (Ronchi 2018).
40. حول تنفيذ مبادئ الإدارة في إدارة المؤسسات العامة، انظر Flynn و (Asquer 2016) على سبيل المثال.
41. (Wettenhall 2013 و Hayllar).
42. يتنبأ Dart (2004) بأن معايير الجدوى المالية لجهة الإنتاج من الأفراد ستحوز على أرضية مقابل معايير الأثر الاجتماعي في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية، إلى الحد الذي تعزز فيه الهيئات الاقتصادية لـ «اقتصاد السوق» إضفاء الشرعية على معايير الجدوى المالية في المجتمع.
43. (Hackett 2017 و Roy).
44. على سبيل المثال، في حالة السكان الأصليين في أستراليا، كان تخفيض دعم الدخل الحكومي مصحوبًا بجهد لدعم ريادة الأعمال بين هؤلاء الناس، كآلية للتنمية الاقتصادية – Halouva (2015). وتوصّلت (Gerrard 2017) إلى استنتاجات مماثلة تتعلق بريادة الأعمال الاجتماعية والرعاية الاجتماعية للمشردين في أستراليا.

## المراجع

Akingbola, K., Rogers, S.E., and Baluch, A., 2019. Social enterprise as change. In: K. Akingbola, S.E. Rogers, and A. Baluch, eds. Change management in nonprofit organizations: Theory and practice. Palgrave Macmillan, 171–186. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-14774-7>.

Alegre, I., Kislenko, S., and Berbegal-Mirabent, J., 2017. Organized chaos: Mapping the definitions of social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), 248–264. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1371631>.

Barringer, B.R., and Ireland, R.D., 2018. *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. 6th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Besley, T., and Ghatak, M., 2017. Profit with purpose? A theory of social enterprise. *American Economic Journal: Economic Policy*, 9(3), 19–58. <https://doi.org/10.1257/pol.20150495>.

Brooks, A.C., 2008. *Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Certo, S.T., and Miller, T., 2008. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267–271. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009>.

Chahine, T., 2016. *Introduction to social entrepreneurship*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b19475>.

Christopoulos, D., and Vogl, S., 2015. The motivation of social entrepreneurs: The roles, agendas and relations of altruistic economic actors. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), 1–30. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954254>.

Dart, R., 2004. The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), 411–424. <https://doi.org/10.1002/nml.43>.

Defourny, J., and Nyssens, M., 2010. Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>.

Doyle Corner, P., and Ho, M., 2010. How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635–659. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00382.x>.

Drayton, W., 2002. The citizen sector: Becoming an entrepreneurial and competitive business. *California Management Review*, 44(3), 120–132.

Ebrahim, A., Battilana, J., and Mair, J., 2014. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>.

Ebrahim, A., and Kasturi, V., 2014. What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.118>.

Engelke, H., Mauksch, S., Darkow, I.-L., and Von der Gracht, H.A., 2015. Opportunities of social enterprise in Germany – Evidence from an expert survey. *Technological Forecasting and Social Change*, 90(Part B), 635–646. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.05.001>.

org/10.1016/j.techfore.2014.01.004.

Eti-Tofinga, B., Singh, G., and Douglas, H., 2018. Facilitating cultural change in social enterpris-es. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 619–636. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0296>.

Flynn, N., and Asquer, A., 2016. *Public sector management*. 7th Edition. London: Sage.

Gerrard, J., 2017. Welfare rights, self-help and social enterprise: Unpicking neoliberalism’s mess. *Journal of Sociology*, 53(1), 47–62. <https://doi.org/10.1177%2F1440783315607388>.

Guo, C., and Bielefeld, W., 2014. *Social entrepreneurship: An evidence-based approach to creat-ing social value*. San Francisco: Jossey-Bass.

Halouva, M., 2015. From self-determination to self-appreciation: Neoliberalism and social en-terprise in indigenous Australia. In: S. Paunksnis, ed. *Dislocating globality: Deterritorializa-tion, difference and resistance*. Leiden: Brill, 231–259.

Hayek, F.A., 1976. *Law, legislation and liberty: A new statement of the liberal principles and political economy*. Volume II: *The mirage of social justice*. London: Routledge.

Hayllar, M.R., and Wettenhall, R., 2013. As public goes private, social emerges: The rise of social enterprise. *Public Organization Review*, 13(2), 207–217. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0234-y>.

Hazenberg, R., Bajwa-Patel, M., Roy, M.J., Mazzei, M., and Baglioni, S., 2016. A comparative overview of social enterprise “ecosystems” in Scotland and England: An evolutionary perspec-tive. *International Review of Sociology*, 26(2), 205–222. <https://doi.org/10.1080/03906701.2016.1181395>.

Hisrich, R.D., Peters, M.D., and Shepherd, D.A., 2020. *Entrepreneurship*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Katz, R.A., and Page, A., 2010. The role of social enterprise. *Vermont Law Review*, 35(1), 59–103.

Kikcul, J., and Lyons, T.S., 2020. *Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world*. 3rd Edition. New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429270406>.

Knight, F., 1921. *Risk, uncertainty and profit*. Boston and New York: Houghton Mifflin Com-pany.

Kyriakidou, O., and Salavou, E., 2014. Social entrepreneurship. Athens: Rosili. In Greek.

Lee, B., and Kelly, L., 2019. Cultural leadership ideals and social entrepreneurship: An interna-tional study. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(1), 108–128. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541005>.

Liu, G., Eng, T.-Y., and Takeda, S., 2013. An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 267–298. <https://doi.org/10.1111%2Fetap.12041>.

Mancino, A., and Thomas, A., 2005. An Italian pattern of social enterprise: The social coopera-tive. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 357–369. <https://doi.org/10.1002/nml.73>.

Mohseni-Cheraghlou, A., 2016. The aftermath of financial crises: A look on human and social wellbeing. *World Development*, 87, 88–106. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.06.001>.

Neck, H., Brush, C., and Allen, E., 2009. The landscape of social entrepreneurship. *Business Ho-rizons*, 52(1), 13–19. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.09.002>.

Nicholls, A., 2018. A general theory of social impact accounting: Materiality, uncertainty and empowerment. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 132–153. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1452785>.

Nikolopoulos, T., and Kapogiannis, D., 2013. Introduction to social and solidarity economy. Athens: I ekdosis ton synadelfon. In Greek.

Osorio-Vega, P., 2019. The ethics of entrepreneurial shared value. *Journal of Business Ethics*, 157, 981–995. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3957-4>.

Pindyck, R., and Rubinfeld, D.L., 2018. *Microeconomics*. 9th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Porter, M., and Kramer, M., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, January/February 1–17.

Ronchi, S., 2018. Which roads (if any) to social investment? The recalibration of EU welfare states at the crisis crossroads (2000–2014). *Journal of Social Policy*, 47(3), 459–478. <https://doi.org/10.1017/S0047279417000782>.

Roundy, P.T., Holzhauser, H., and Dai, Y., 2017. Finance or philanthropy? Exploring the motiva-tions and criteria of impact investors. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 491–512. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2016-0135>.

Roy, M.J., and Hackett, M.T., 2017. Polanyi's "substantive approach" to the economy in action? Conceptualising as a public health "intervention". *Review of Social Economy*, 75(2), 89–111. <https://doi.org/10.1080/09581596.2016.1249826>.

Saebi, T., Foss, N.J., and Linder, S., 2019. Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>.

Santos, F.M., 2012. A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>.

Schumpeter, J., 1942. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Brothers.

Smith, W.K., Gonin, M., and Besharov, M.L., 2013. Measuring social business tensions: A re-view of research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>.

Stecker, M.J., 2016. Awash in a sea of confusion: Benefit corporations, social enterprise and the fear of "greenwashing". *Journal of Economic Issues*, 50(2), 373–381. <https://doi.org/10.1080/00213624.2016.1176481>.

Stevens, R., Moray, N., and Bruneel, J., 2015. The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1051–1082. <https://doi.org/10.1111/etap.12091>.

Teasdale, S., Lyon, F., and Badlock, R., 2013. Playing with numbers: A methodological critique of the social enterprise growth myth. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(2), 113–131. <https://doi.org/10.1080/19420676.2012.762800>.

Utting, P., 2015. *Social and solidarity economy: Beyond the fringe*. London: Zed Books.

Varvarousis, A., Galanos, C., Tsitsirigos, G., Bekridaki, G., and Temple, N., 2018. Report on the social and solidarity economy in Greece. Athens: British Council. In Greek.

Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L., and McMullin, C., 2017. Public service innovation and multi-ple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy*, 46(10), 1755–1768. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.003>.

Zacharakis, A., Corbett, A.C., and Bygrave, W.D., 2020. *Entrepreneurship*. 5th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., and Shulman, J.M., 2009. Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>.

يمكنكم الحصول على النسخة الورقية  
من الكتاب  
عبر موقع مكتبة جرير

<https://www.jarir.com/arabic-books-630686.html>