

التأسيس لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي

نحو نمط جديد من الرأسمالية يلبي
الحاجات الإنسانية الأكثر إلحاحًا

محمد يونس

نقله إلى العربية
منذر محمود محمد

العبيكان
Obekon

للشعر العبيكان Obekan Publishing

 obeikanpub  obeikan.reader

للحصول على كتبنا الورقية



للحصول على كتبنا الصوتية

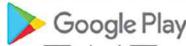


Kitab Sawti
www.kitabsawti.com



دار ضاد للنشر الإلكتروني
WWW.DHAD.SA

للحصول على كتبنا الإلكترونية



Original Title

Building Social Business
The New Kind of Capitalism that Serves
Humanity's Most Pressing Needs

Author:

Muhammad Yunus

Copyright © 2010 by Muhammad Yunus

ISBN_10: 1586489569 ISBN_13: 978_1586489564

All rights reserved. Authorized translation from the
English language edition

Published by arrangement with Public Affairs, an
imprint of Perseus Books, LLC, a subsidiary of
Hachette Group, Inc, New York, (USA)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع بابلك
أفيرز مع بيرسيوس. الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2016 – 1437

ح شركة العبيكان للتعليم، 1438 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

يونس، محمد

التأسيس لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي. / محمد يونس؛

منذر محمود محمد - الرياض 1438 هـ

280 ص؛ 16.5 × 24 سم ردمك: 6-089-509-603-978

1- إدارة المشروعات - السعودية. 2- المشروعات الصغيرة.

أ. محمد، منذر محمود (مترجم)

ب. العنوان

ديوي: 658,404 رقم الإيداع: 1438 / 7605

الطبعة العربية الأولى 1439 هـ - 2018 م

نشر وتوزيع العبيكان

المملكة العربية السعودية - الرياض -

طريق الملك فهد - مقابل برج المملكة

هاتف: +966 4808654 فاكس: +966 4808095

ص.ب: 67622 الرياض 11517

www.obeikanpublishing.com

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

9	مدخل: مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي - من الحلم إلى الحقيقة
33	الفصل 1: ما الجدوى من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؟
71	الفصل 2: أوجاعٌ متزايدة
99	الفصل 3: إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي
143	الفصل 4: معالجةُ طفلٍ واحدٍ من المرض
	الفصل 5: الأطر القانونية والمالية للمشروعات التجارية ذات
161	الطابع الاجتماعي
187	الفصل 6: شركة غرامين وفيوليا للمياه
209	الفصل 7: التأسيس لبُنيّةٍ تحتيةٍ كونية
233	الفصل 8: نظرات خاطفة باتجاه الغد
259	الفصل 9: استئصال الفقر
273	فهرس الكلمات
277	تعريف بالكاتب

تقريظ كتاب

التأسيس لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي

«يقدم لنا يونس في فصول تسعة رشيقة ومختصرة، رؤية حقيقية لمشكلة الفقر العالمية، ومنظوراً فريداً للطرق التي يمكن من خلالها إيجاد شكل من أشكال التعايش بين المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وبين المشروعات التجارية التقليدية من أجل استئصال الفقر وتحسين حياة الناس في شتى أرجاء العالم».

مجلة CHOICE الكندية

«من خلال توفير الموارد التي يستطيع الفقراء بوساطتها مساعدة أنفسهم بأنفسهم، يقدم الدكتور يونس لهؤلاء الأشخاص شيئاً أهم بكثير من طبق للطعام؛ ألا وهو الأمان بصيغته الأساسية،... أسس الدكتور يونس قاعدة جديدة للرأسمالية أثبت من خلالها أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لها القدرة على تغيير الوعود الفاشلة لمشروعات الاقتصاد الحر».

موقع سكرامنتو الإلكتروني Sacramento Book Review لمراجعة الكتب

«وجدت هنا الكثير مما أثار إعجابي بالكتاب ومؤلفه الذي أكنُّ له ولعمله الكثير من الاحترام؛ الكتاب سهل وسلس... وقد ضمَّن يونس كتابه الكثير من الأمثلة العملية والخطط والأفكار والرؤى».

مجلة Stanford Social Innovation Review الفصلية

«هذا الكتاب بمثابة تذكير بأن الرأسمالية يمكن أن تلبس لبوساً أكثر إنسانية: يشرح يونس رائد فكرة التمويلات المتناهية في الصغر. لماذا يؤمن بأن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يمكن أن تصح مسار ما عدَّه الوعد الفاشل للأسواق الحرة».

مجلة The Spectator

«هناك لحظات يشعر المرء فيها أن الأهداف التي يريد البروفسور يونس تحقيقها لصالح غلاسكو تبدو وكأنها خارجة من مضمار (المجمع الكبير) لحزب المحافظين».

يقع كتابه الأخير الموسوم التأسيس لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي في 300 صفحة حول المجمع الكبير، مناشداً الناس للانطلاق في عملية بناء مشروعات تجارية، تحقق المزيد من الدخل، وتسهم في خير الإنسانية في أن معاً.

جريدة الاندبنت The Independent البريطانية

يقول يونس: «المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هي نشاط يتضمن الكثير من المتعة. حقاً، إن الأمر كذلك؛ لأن قراءة هذا الكتاب تشكل متعة حقيقية. يخبرنا يونس بلغة نثرية مبسطة المهمات التي تغرس فينا الشعور بالأمل. كما يطرح الكثير من الأفكار المصحوبة بعدد من النصائح العملية والمباشرة على أشخاص جاهزين للدخول في هذه المغامرة، التي تأخذ بهم إلى عالم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. يبدو من المؤكد أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي سوف تصبح في السنين القادمة، جزءاً لا يتجزأ من بنيتنا الاقتصادية، وستحدث تغييراً إيجابياً في حياة الكثير من الناس».

جريدة ماليزيا ستار

«قد يكون الدكتور يونس رجل أعمال اجتماعي فطن؛ إلا أن في شخصيته جانباً يتسم بالذكاء الحاد؛ فهو يسارع للتأكيد بأن العمل في أي مشروع من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لا يعني أبداً انتقاصاً من مستوى أحد؛ لأن هذه المشروعات توفر للعاملين فيها امتيازات ورواتب مجزية ومناخاً؛ هذه المشروعات تعني بكل بساطة، عدم تحقيق أرباح على حساب الفقراء. تقاسم يونس مع مصرف غرامين الذي قام هو بتأسيسه جائزة نوبل للسلام سنة 2006م تقديراً لجهوده في هذا المضمار؛ وهو اليوم يمارس دوره في بناء نظام عالمي جديد خالٍ من الفقر».

جريدة ديلي تايمز - باكستان

«سيجد حتى أكثر المشككين بجدوى ما يطرحه يونس، صعوبة في عدم الانجرار نحو عالم من الأحلام بمجرد أن يلمسوا أن الكلمات التي تفوه بها يونس بدأت تأتي أكلها».

جريدة ديلي ستار - باكستان

«النهج الذي يطرحه يونس متوازن وعملي. وهو نهج لا يتضمن أي ابتهالات أو عبارات مألوفة مثل (نحن من الأخيار الممثلين لقطاع الأعمال غير الربحية؛ ولذا، فإننا الأفضل)... لا يملك المرء إلا أن يعبر عن إعجابه بمحاولات يونس الحثيثة المتمثلة

بقيادته لحملة استئصال شأفة الفقر. إن قضيته هي قضية رجل اقتصادي مرموق أخذ على عاتقه مهمة القيام برحلة إلى عالم الواقع؛ لمواجهة مشكلاته الحقيقية مستخدماً بكثير من المتعة، نموذج الجديد لعقد اتفاقيات مع كبريات الشركات المتعددة الجنسيات من أجل حل تلك المشكلات. لا بد من الاطلاع على ما قام ويقوم به، واستيعاب مغزاه؛ ولا بد من الحكم عليه ليس من خلال نتائج ما قام به، بل من خلال الكم الهائل من الجهود التي بذلها في سبيل ذلك أيضاً. هناك تقصير كبير ومخزٍ في تناول مشكلة القطاع الاجتماعي في عموم الهند. وفي حين يتم تسليط الضوء بشكل كبير على ما حققته مؤسسة بيل وميليندا غيتس في هذا القطاع، ما يزال هناك الكثير من الجهل المحيط بالمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. يقدم لنا هذا الكتاب قراءة رائعة في هذا المجال».

مجلة عالم الأعمال Business World – الهند

مدخل

مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي - من الحلم إلى الحقيقة

البدء بخطوة صغيرة

بدأت تجربتي مع مشكلة الفقر أولاً بصفتي الأكاديمية، واتخذت بعدها بُعداً شخصياً، بمصادفة شبه محضة. وجدتني منخرطاً في هذه المشكلة؛ لأن الفقر المدقع في بنغلاديش كان يحيط بي من كل جانب، وقد دفعتني بشكل خاص جائحة المجاعة التي اجتاحت بنغلاديش سنة 1974م إلى الخروج من محيط الحرم الجامعي، وأرغمتني على التحول إلى ناشط اجتماعي إضافة إلى عملي في سلك التدريس الجامعي.

كانت تلك تجربة شائعة بطبيعة الحال؛ فعند وقوع الكوارث، يتطوع معظمنا إلى ممارسة أدوار اجتماعية من دون تردد، مدفوعين ببواعث المشاعر الإنسانية. أما بالنسبة إليّ، فما كان قد بدأ منبثقاً من تلك الأزمة تحوّل إلى نداءٍ شكّل مساراً آخر لحياتي؛ فقد تخلّيت عن موقعي الأكاديمي، وأسستُ مصرفاً، وخصّصته للفقراء.

كان ذلك المصرف بمثابة الخطوة الأولى في رحلة ما زالت مستمرة حتى الآن، تتمثل آخر مرحلة من هذه الرحلة، كما سأبيّن في هذا الكتاب، في ابتكار صيغة جديدة من الرأسمالية، ومشروع من نمط جديد ووضعها موضع التطبيق، مستنداً في ذلك إلى النفس الإيثاري عند الناس، وهذا ما أسميه (المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي). هذا

النمط من المشروعات التجارية مكرّسٌ لحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي اجتاحت البشرية، والمتمثلة بالمجاعة والتشرد وانتشار الأوبئة والتلوث والجهل.

في مطلع سبعينيات القرن العشرين، كانت بنغلاديش المستقلة حديثًا حينها، في وضعٍ مُزْرٍ؛ فعقب الحرب التي خُصّناها من أجل الاستقلال -والتي خلفت دمارًا كبيرًا تسبب به الجيش الباكستاني- عانت البلاد الفيضانات والجفاف والرياح الموسمية؛ وقد تسبب كل ذلك في خلقٍ حالٍ من اليأس عند ملايين من السكان. أعقب ذلك كله انتشار المجاعة، كان من الصعوبة بمكان بالنسبة إلي القيام بتدريس نظريات منمّقة تتمحور حول الاقتصاد، في حين كانت المجاعة الرهيبة تفتك بالناس خارج قاعة المحاضرات. انتابني فجأة إحساس بخواء المفهومات الاقتصادية التقليدية في مواجهة المجاعة والفقر الفتاكين اللذين يعصفان بالناس في الخارج. تبينت لي ضرورة أن أكون إلى جانب الناس المعوزين في «جوبرا»، تلك القرية المجاورة التي تقبع على تخوم جامعة شيئاغونغ، وأن أقوم بعمل ما، من أجلهم. كل ما أملتُ القيام به حينها هو أن أكون ذا فائدة لشخص واحد على الأقل في اليوم الواحد.

في معرض محاولتي اكتشاف ما يمكن لي القيام به كي أساعد الآخرين، اطلعت على أشياء كثيرة تخص قرية جوبرا، وأناسها الفقراء، كما تبين لي مدى اليأس والإحباط اللذين كانا يَسْمان حياتهم. كما اطلعت عن كُثب على الكفاح المرير لهؤلاء الفقراء من أجل كسب مبالغ صغيرة من المال، تدعم جهودهم لتحقيق الحد الأدنى من الشروط التي تساعدهم على البقاء.

وقد صدمني على وجه الخصوص لقاءً جمعتني بامرأة كانت قد استدانّت خمس تكات (وهو مبلغ يعادل سبعة سنتات بالعملة الأمريكية) من أحد المراهبين. كانت بحاجة إلى هذا المبلغ البسيط من المال؛ من أجل شراء كمية من عيدان الخيزران لصناعة كراسي تقوم لاحقًا بعرضها للبيع. كان معدل الفائدة على مثل تلك القروض مرتفعًا جدًّا؛ فقد وصل إلى مستوى 10 بالمئة أسبوعيًّا. لكن الأسوأ من ذلك، كان الشرط الخاص الذي تم فرضه على منح تلك القروض: فقد كان يتعيّن على تلك المرأة بيع كل منتوجها إلى مُقرضِ المال بالسعر الذي يفرضه هو.

وهكذا فقد جعل منها ذلك القرض الذي بلغت قيمته خمس تكات عبدة فعلية لذلك المرابي؛ فبغض النظر عن كمّ الجهد الذي تبذله للقيام بهذا العمل، لم يكن لمثل هذا الجهد أن ينتشلها وعائلتها من براثن الفقر.

ولكي أستوعب منظور هذا النوع من الإقراض الربوي في القرية، قمت بوضع قائمة بأسماء الأشخاص الذين اقترضوا من أولئك المرابين، وبعد أن اكتملت قائمتي، تبين لي أنها تحتوي على اثنين وأربعين مقترضًا، وقد بلغ مجموع ما اقترضه هؤلاء الأشخاص من المرابين 856 تكة؛ أي ما يعادل 27 دولارًا أمريكيًا على وجه التقريب بحسب أسعار الصرف حينها. وكان من غير المعقول أن يتسبب مثل هذا المبلغ الصغير من المال في كل هذا الكم من البؤس!

ولكي أحرر هؤلاء الأشخاص الاثنتين والأربعين من براثن أولئك المرابين، دسست يدي في جيبي الخاص وأعطيتهم المال كي يوفوا ديونهم، وقد تأثرت جدًا بردة الفعل المضغمة بالامتنان، والتي أثمرتها في كل أنحاء القرية جرّاء ما قمت به، وقلت لنفسني: «إذا كان هذا القليل الذي منحته تسبب في هذا الكم من السعادة الغامرة للعديد من الناس، فلماذا لا أتابع القيام بذلك على نطاق أوسع؟»، وهذا ما أحاول أن أقوم به منذ ذلك الحين.

أول ما قمت به كان محاولة إقناع المصرف الكائن في الحرم الجامعي بالموافقة على تقديم قروض للفقراء، لكن مدير المصرف رفض ذلك العرض. برر ذلك الرفض بالقول: «الفقراء غير مؤهلين للحصول على قروض من المصرف - إنهم لا يستحقون منحهم قروضًا». خضت معه جدًّا طويلاً حول هذه النقطة ولكن من دون جدوى، التقيت بعد ذلك بمسؤولين كبار من مستويات متعددة في الحقل المصرفي؛ في محاولة مني العثور على شخص يمكن أن تكون لديه الرغبة والإرادة في فتح أبواب المصرف للفقراء، واستمرت محاولتي تلك أشهرًا عديدة، إلا أنني فشلت في تغيير آرائهم حول هذا الموضوع.

أخيرًا، خطرت لي فكرة؛ عرضت على المصرف أن أكون أنا الضامن لتلك القروض للفقراء، وبعد كثير من التردد وافق المصرف على مقترحي هذا. وفي منتصف سنة 1976م، بدأت بمنح القروض لفقراء القرية، وقمت بإمضاء كل الأوراق التي طلب إليّ المصرف

التوقيع عليها من أجل ضمان هذه القروض بشكل شخصي؛ حيث كنت بمثابة صاحب مصرف غير رسمي. أردت أن أتأكد من أنه سيكون من السهل على المقترضين الفقراء سداد ديونهم؛ وعليه، فقد وضعت لهم قواعد بسيطة تتمثل في أن يقوموا بالسداد على شكل مبالغ قليلة أسبوعياً، وأن يقوم موفد من المصرف بزيارة هؤلاء القرويين حيث هم؛ كي يستلم تلك المبالغ بدلاً من أن يقوموا هم بزيارة المصرف لهذه الغاية.

نجحت الفكرة؛ فقد بدأ القرويون يدفعون مستحقاتهم للمصرف ضمن المهلة المحددة، ولم تتم ملاحظة أن أحدهم قد تأخر أبداً عن السداد في الموعد المحدد؛ تبين لي أن إقراض المال للفقراء لم يكن على ذلك القدر من الصعوبة التي كان بعضهم يتخيلها، وتبين لي أيضاً أن توفير احتياجاتهم المالية هو في واقع الأمر عمل تجاري فعّال ونشط. قد يتناكبم الظن أن صاحب المصرف الذي يتمتع بقدرٍ من الذكاء سوف ينتهز مثل هذه الفرصة بأسرع مما يستطيع أستاذ جامعي في كلية الاقتصاد لا خبرة لديه في عالم المصارف، ولكن الأمر لم يكن كذلك أبته؛ فقد بقيت في مواجهة الصعوبات والمتاعب في محاولتي توسيع نطاق عمل هذا البرنامج من خلال المصارف العاملة في البلاد.

أخيراً، وبعد أن نفذت خياراتي كافة، قررت أن أنشئ مصرفاً خاصاً من أجل الفقراء على وجه التحديد، وكان ذلك الخيار بمثابة عملية مضيئة استغرقت الكثير من الوقت، ولكن الدعم الذي تلقينته من وزير مالية بنغلاديش حينها، وضعني على سكة النجاح في إنشاء مصرف جديد؛ مصرف مكرس لخدمة الفقراء. أطلقنا على هذا المصرف اسم مصرف غرامين؛ أي مصرف القرية باللغة البنغالية.

اليوم، يعمل مصرف غرامين على امتداد ساحة الوطن خدمةً للفقراء في كل واحدة من قرى بنغلاديش، ومن بين الملايين الثمانية من المستفيدين من القروض التي يقدمها هذا المصرف، هناك سبعة وتسعون بالمئة من هؤلاء من النساء؛ فقد قررنا منذ بداية تأسيس هذا المصرف أن نركز على إعطاء أولوية في تقديم القروض إلى النساء - بدايةً، بوصفه تعبيراً عن الاحتجاج على الممارسات التي كانت تقوم بها المصارف التقليدية، والتي كانت تتمثل في رفض منح قروض للنساء حتى لو كنّ من ذوات الدخل العالي. وارتأينا أن النساء في بنغلاديش كنّ يتمتعن بالموهبة والمهارة اللتين تخولانهن كي يصبحن سيدات

أعمال؛ كان هدفنا الأولي يتمثل في أن نقوم بإقراض الرجال والنساء بأعداد متساوية، إلا أننا اكتشفنا بسرعة من خلال التجربة أن النساء المقترضات حققن فوائد أكبر لعائلاتهن من المقترضين الذكور؛ فقد كان الأطفال يستفيدون بشكل فوري من الدخل الذي كانت أمهاتهم يحققنه، وكان لدى النساء دوافع أكبر مما كان لدى الرجال في تخطي الفقر والتغلب عليه، وقد تبين لنا أن إقراض النساء في القرى الفقيرة في بنغلاديش، كان طريقة فعالة في مكافحة الفقر في المجتمع برُمَّته.

هناك أيضاً أسباب أخرى تجعل من مصرف غرامين مصرفاً غير نمطي. فهو في الحقيقة مملوك للمقترضين الذين ينتخبون بصفتهم مساهمين في المصرف تسعة من بين ثلاثة عشر من أعضاء مجلس المديرين. ويقوم مصرف غرامين بتقديم قروض تصل إلى مئة مليون دولار شهرياً، يبلغ الواحد منها قرابة مئتي دولار معفية من الضرائب، أما نسبة إيفاء الديون فعالية جداً؛ حيث تبلغ قرابة 98 بالمئة، بالرغم من حقيقة أن مصرف غرامين يركز على الفئات الأشد فقراً في المجتمع؛ أي أولئك الذين ما زالت المصارف التقليدية تنظر إليهم باعتبارهم غير جديرين بالإقراض.

يقوم مصرف غرامين بإقراض المال حتى للمتسولين، وهؤلاء يستخدمون هذه القروض للولوج إلى عالم التجارة والأعمال من خلال بيع البضائع بصفة باعة جوالين - مثل الألعاب والأدوات المنزلية ومكونات الأطعمة، وذلك من منزل إلى منزل إضافة إلى تسولهم من منزل إلى منزل، وبعكس الكثير من التوقعات النمطية، يجبذ المتسولون فكرة الاعتماد على أنفسهم من خلال عملية البيع، بدلاً من الاعتماد على ما يردهم من خلال الأعمال الخيرية والتبرعات. هذا البرنامج يضم اليوم أكثر من مئة ألف متسول، ومنذ إطلاق هذا البرنامج منذ ما يربو على أربع سنوات، تخلى أكثر من ثمانية عشر ألفاً من هؤلاء المتسولين عن مهنة التسول؛ كما أن معظم المتسولين اليوم حصلوا على قروض للمرة الثانية أو الثالثة.

يشجع مصرف غرامين أبناء المقترضين على الالتحاق بالمدارس، مقدماً لهم قروضاً تمكنهم من متابعة دراساتهم الجامعية، وهناك أكثر من خمسين ألف طالب يتابعون حالياً دراساتهم في كليات الطب والهندسة وكليات أخرى في الجامعات، معتمدين في ذلك على تمويل من مصرف غرامين.

نحن نشجع جيل الشباب على التعهد بأنهم لن يلجوا إلى سوق العمل بحثاً عن وظيفة عند أيّ كان؛ فهُمّ من سوف يقدمون فرص عمل للآخرين، ولا يجوز إن يكونوا باحثين عن وظائف. نشرح لهم الفكرة على النحو الآتي: «تخيلوا أن أمهاتكم يملكن مصرفاً ضخماً هو مصرف غرامين، يحتوي هذا المصرف على كمّ هائل من المال يستطيع بوساطته تمويل أي مشروع تجاري ترغبون في إطلاقه؛ وعليه، لماذا تهدرون وقتكم بالبحث عن عمل في مؤسسة يملكها شخص آخر؟ كونوا أرباب عمل بدلاً من أن تكونوا مجرد موظفين». يعمل مصرف غرامين على تنمية روح المبادرة والاعتماد على الذات عند شعب بنغلاديش - وليس الاعتماد على الآخرين.

يعتمد مصرف غرامين على مبدأ التمويل الذاتي؛ ذلك أن كل الكتلة النقدية لديه مصدرها الودائع؛ أكثر من نصف هذه الودائع مصدرها المقترضون أنفسهم، حيث يطلب إليهم توفير كمّ قليل من المال أسبوعياً، وتبلغ قيمة حساباتهم الجارية الجمّعية ما يربو على نصف مليار دولار أمريكي.

كل ما تقدم يبدو إنجازاً لافتاً جداً إذا أخذنا في الحسبان الشعلة الصغيرة التي أطلقت هذا المشروع برمته؛ أعني بذلك مبلغ 27 دولاراً أمريكياً الذي منحه لأولئك الفقراء في قرية جوبرا، لكن ما قام به مصرف غرامين في بنغلاديش لم يكن سوى مجرد بداية.

اليوم، انتشرت فكرة منح النساء الفقيرات قروضاً صغيرة من دون فوائد تسمى (قروض ائتمان صغيرة) أو (تمويل مشروعات صغيرة) في كافة أنحاء العالم. هناك الآن برامج تتبع المنهج نفسه لمصرف غرامين في كل دولة من دول العالم تقريباً، إننا نشرف اليوم على برنامج أطلقنا عليه (غرامين أمريكا) في مدينة نيويورك. وقد تم افتتاح فرعه الأول في منطقة كوينز في مدينة نيويورك سنة 2008م، وبدأ بتقديم قروض من دون فوائد تبلغ قيمة الواحد منها 1500 دولار أمريكي للنساء المحليات؛ من أجل البدء بمشروعات متواضعة، أو توسيع أعمال تجارية كن قد بدأنا بها سابقاً. معظم تلك النساء هن أمهات عازبات يكافحن من أجل دخل مالي يتيح لهن العيش بكرامة.

استحدث مصرف غرامين أمريكا فروعاً عديدة له في مدن أمريكية عدة؛ مثل بروكلين ونيويورك وأوماها ونبراسكا وسان فرانسيسكو في كاليفورنيا. إن نجاح هذه التجربة يؤكد أنه حتى في أكثر بلدان العالم غنى، وأكثرها تقدماً في نُظُمها المصرفية، هناك حاجة ماسة إلى تأسيس مصارف تعنى بخدمة من لا يوجد من يقدم لهم خدمات، ومن لا يستحقون أن تقدم لهم مثل هذه الخدمات، والذين يبلغ تعدادهم الملايين.

لماذا أعلق كثيراً من الأهمية على فكرة تقديم خدمات مصرفية للفقراء؟ هذا يعود جزئياً بالطبع إلى الطريقة التي وَقَّعت فيها على الدور الاستغلالي الذي لعبه المرابون في إيقاع الناس في مصيدة الفقر، ولكن هناك سبب آخر يتمثل في أن قناعة راسخة تولدت لديّ وتتمثل في أن الفقر ليس ظاهرة خلقها أو تسبب بها الفقراء أنفسهم.

عندما ألتقي بمدني مصرف غرامين، يكون هؤلاء في الغالب الأم وابنها أو الأم وابنتها، وتكون الأم عادة أميَّةً بالكامل، بينما يكون الابن أو الابنة من خريجي كليات الطب أو الهندسة. هناك فكرة غالباً ما ترد إلى خاطري، وهي: كان يمكن لهذه الأم بدورها أن تكون إما طبيبة أو مهندسة أيضاً؛ فلديها القدرة نفسها التي يتمتع بها ابنها أو ابنتها؛ السبب الوحيد الذي أعاق إطلاق هذه القدرة الكامنة لديها يتمثل في أن المجتمع لم يمنحها قط الفرصة لذلك، حيث لم يكن بمقدورها الذهاب إلى المدرسة حتى لتعلم الحروف الأبجدية.

كلما أمضيت مدة أطول مع الفقراء، ازدادت قناعتك أن الفقر لم يكن أبداً نتيجة لعجز الفقراء. فالفقر لا يصنعه الفقراء، وإنما النظام الذي بنيناه نحن هو ما يصنع الفقر، وكذلك المؤسسات التي صممناها وشيّدناها، وأيضاً المفهومات التي صغناها.

الفقر نتاجٌ للعيوب الموجودة في المؤسسات التي شيّدناها - أعني على سبيل المثال - المؤسسات المالية. هذه المصارف ترفض تقديم خدمات مالية لأكثر من ثلثي سكان العالم. كان أصحاب هذه المصارف يجادلون دائماً، وعلى امتداد أجيال مديدة، أن مثل هذا الشيء لا يمكن أن يتم؛ وقد تقبَّل الجميع هذا المنطق، وقد ساعد هذا الأمر حيتان الإقراض في دول العالم كلها على جني أرباح طائلة، وقد شكك مصرف غرامين في هذه المزاعم، وأثبت أن إقراض المال لأكثر الفئات الاجتماعية فقراً ليس ممكناً وحسب، بل مُربحاً كذلك.

في خِصَمِ الأزمة المالية التي عصفت بالعالم سنة 2008م، اتضح أكثر فأكثر زيف هذه الفرضيات والمزاعم القديمة؛ فبينما كانت المصارف التقليدية الكبرى بكل جبروتها تنهار، كانت البرامج التي تعنى بتقديم قروض ائتمان صغيرة، التي لا تعتمد على الضمانات الإضافية، تعمل بكل زخمها وطاقتها. هل سيتسبب هذا العرض في جعل المؤسسات المالية الرئيسة تغير رؤيتها أو طريقة تفكيرها، بشأن تعريفها التقليدي لمن تعدهم يستحقون تقديم قروض ائتمان لهم؟ هل سيُشرِّعون أبوابهم في نهاية المطاف أمام الفقراء؟

سؤالي هذا هو في منتهى الجدية (بالرغم من يقيني بطبيعة الجواب). عندما تصل أزمة ما إلى أشدها، فإن بإمكانها أن توفر فرصة هائلة. عندما تتداعى الأشياء، يصبح بإمكاننا إعادة تصميمها وسبكها وبنائها؛ علينا ألا نضيع هذه الفرصة لكي نعيد بوصلة مؤسساتنا المالية إلى الاتجاه الصحيح، وذلك من أجل أن نحوّلها إلى مؤسسات شاملة. لا يجوز أن ننكر على أحد حقه في الحصول على خدمات مالية. ولأن مثل هذه الخدمات تعد حيوية لكي يحقق الإنسان ذاته، فإن شعورًا قويًا ينتابني بوجود أن يرقى هذا الحق إلى منزلة حقوق الإنسان.

توضح لنا حقيقة أن الفقر لا يصنعه الفقراء أنفسهم بل تصنعه الظروف التي يعانونها، أمرًا آخر في غاية الأهمية، وهو أمر يتعلق بطبيعة البشر أنفسهم.

يولد كل إنسان في هذا العالم وهو مهيبًا تمامًا لا لكي يعتني بنفسه وحسب، بل لكي يسهم في بناء كل ما يفضي إلى خير العالم برمته، بعضهم تتاح له الفرصة كي يستقصي قدراته، لكن الغالبية العظمى لا تتاح لها أبدًا الفرصة في الإفصاح عن المواهب الرائعة التي تولد معهم. يرحلون عن الحياة وترحل معهم هذه المواهب التي لم يُنَّح لها أن تظهر، ويتركون وراءهم عالمًا محرومًا تلك المواهب.

منحني مصرف غرامين إيمانًا لا يتزعزع بالإبداع الإنساني، واعتقادًا جازمًا أن البشر لم يأتوا إلى هذه الحياة كي يعانون البؤس والجوع والفقر؛ فالفقر عبءٌ خارجيٌّ مفتعلٌ مفروضٌ على الإنسان، وبما أنه عامل فُرض عليه من خارج ذاته، فإن بالإمكان إزالته.

بإمكاننا خلق عالمٍ خالٍ من الفقر إذا أعدنا صياغة نظامنا، بحيث نستأصل الشوائب كافة التي تعتمل فيه، وتتسبب آفة الفقر، بإمكاننا خلق عالمٍ لا تستطيع أن ترى الفقر فيه إلا إذا زرت متاحف الفقر؛ سوف تتم مرافقة أطفال المدارس يوماً ما، لزيارة متاحف الفقر هذه، وسوف ينتابهم الذعر مما سيشاهدونه من مظاهر البؤس وامتهان الكرامة التي عانتها أعداد لا تحصى من الناس ممن فرضت عليهم آفة الفقر هذه، من دون أن تكون لهم يد في التسبب في هذه المعاناة. سوف ينحو هؤلاء الأطفال باللائمة على أسلافهم الذين غضوا الطرف عن هذا الواقع اللا إنساني الذي استمر لأجيال طويلة، وسيكونون بالطبع محقين في هذا.

بالنسبة إلي، الفقراء يشبهون أشجار البونساي؛ فعندما تغرس أفضل بذرة من أكثر الأشجار سموفاً في أصيص فخاري صغير، فإنك لن تحصل إلا على نسخة مصغرة من أكثر الأشجار سموفاً، لا يتجاوز طولها بضعة إنشات. فالمشكلة لا تكمن في البذرة وإنما في قاعدة التربة التي غرست فيها، وكانت غير مناسبة. يعد الفقراء بهذا المعنى أشخاصاً من فصيلة أشجار البونساي؛ إذ لا يوجد خلل في بذرتهم، لكن المجتمع لم يمنحهم القاعدة المناسبة كي ينمو فيها بشكل طبيعي؛ كل ما يحتاجه هؤلاء الفقراء من أجل انتشارهم من بوتقة الفقر هو توفير البيئة المناسبة لهم، وبمجرد أن يكون بمقدور الفقراء إطلاق العنان لطاقتهم وحس الإبداع لديهم، فإن الفقر سوف يتوارى من حياتهم بسرعة فائقة.

مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي

قمت بخطوتي الأولى باتجاه مساعدة الفقراء في منتصف سبعينيات القرن العشرين، وبالرغم من أن مسألة الفقر كانت على سلم أولوياتي منذ ذلك الحين، إلا أنني تحركت باتجاه قضايا أخرى؛ لأنني تبينت أنها ذات صلة وثيقة باهتمامي الرئيس؛ أصبحت بمرور الوقت أكثر انخراطاً بقضايا الزراعة والماشية وصيد السمك والطاقة المتجددة وتكنولوجيا المعلومات والتربية والصحة والحياكة على النول اليدوي وخدمات التوظيف، إضافة إلى قضايا مشابهة، وأخرى متفرعة عنها، لم يكن لدي شك في أن كل واحدة من تلك القضايا يمكن أن تسهم في التخلص من الفقر إذا تمت مقاربتها بالصورة الصحيحة؛ وعليه، فقد

أسست لكل واحد من هذه القطاعات، والقطاعات المتفرعة عنها شركة كي أتأكد من أنني أواجه مشكلة الفقر بطريقة مستدامة. الفقر هو حالٌ معيشية؛ وله أوجه عدة؛ تجبُّ مقارنة الفقر من نهوج شتى، ولا يمكن التقليل من شأن أيٍّ من هذه النهوج.

في الوقت الذي كنت أختبر هذه النهوج كلها، وجدْتُني أتحرّك من مستوى إلى آخر ضمن الإطار المفهومي الذي وضعته لنفسي؛ فقد انتقلت من قروض الائتمان الصغيرة باتجاه مفهوم أكثر شمولاً لا يغلّف قروض الائتمان الصغيرة نفسها، وسيؤدي هذا المفهوم الجديد إلى إحداث تغيير أساسٍ في بنية الاقتصاد الرأسمالي، من خلال جعله أكثر قرباً من إطار متكامل ومُقنع، من خلال تحريره من نقاط الضعف والعيوب التي تقود حتماً إلى الفقر، وإلى أمراض اجتماعية وبيئية أخرى. هذا هو مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، الذي يشكل مادة هذا الكتاب.

لنعد قليلاً إلى الأزمة المالية التي عصفت بالعالم في سنتي 2008م و2009م؛ لسوء الطالع، توحى التغطية الإعلامية بأننا حالما نضع حدًا لهذه الأزمة، فإن مشكلاتنا كافة سوف تنتهي؛ فالاقتصاد سوف يبدأ بالنمو مجددًا، وسوف يكون بإمكاننا العودة بسرعة ويُسر إلى ما كانت الأمور عليه قبل هذه الأزمة.

ولكن حتى لو كان هذا الأمر مرغوبًا، فإن العودة إلى ما كانت الأمور عليه قبل الأزمة لم تكن خياراً قابلاً للتطبيق؛ فقد نسينا أن الأزمة المالية ليست سوى واحدة من الأزمات العديدة التي تهدد الإنسانية، فنحن نعاني أيضًا أزمة غذائية عالمية، وكذلك أزمة طاقة وأزمة بيئية وأزمة في مجال الرعاية الصحية، إضافة إلى الأزمة الاجتماعية والاقتصادية الهائلة المستمرة والتمثلة في آفة الفقر الممتدة على الساحة العالمية؛ هذه الأزمات لا تقل أهمية عن الأزمة المالية بالرغم من أنها لا تحظى بالدرجة نفسها من الاهتمام.

فوق هذا وذلك، قد تعطي التغطية الإعلامية الانطباع أن هذه الأزمات لا علاقة للواحدة منها بالأخرى، بالرغم من أنها تحدث بمحض المصادفة بشكل متزامن، هذا ليس صحيحًا على الإطلاق؛ فهذه الأزمات تنمو -في واقع الأمر- من الجذر نفسه، وأعني بهذا الجذر، العيب المتأصل في البنية النظرية للرأسمالية.

يتجلى العيب الأكبر في نظريتنا المعمول بها حول الرأسمالية في تمثيلها المغلوط للطبيعة الإنسانية؛ فتفسيرنا الحالي للرأسمالية يؤكد مقولة إن الناس العاملين في أي نوع من الأعمال ليسوا سوى كائنات أحادية الأبعاد، مهمتها الوحيدة تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح، ويفترض هذا المفهوم أن البشر يسعون إلى تحقيق هذا الهدف الاقتصادي بطريقة تفكير واحدة.

يمثل هذا المفهوم صورةً مقيتةً ومشوهةً للإنسان؛ فلو أنعمنا النظر قليلاً في لحظة تأمل سريعة، لتبيّن لنا أن البشر ليسوا رجالاً أليين مهمتهم الوحيدة هي ضخ المال؛ فالحقيقة المثلى والأساس هي أن البشر كائنات متعددة الأبعاد، وتأتي سعادتهم من مصادر مختلفة وليس من جني المال وحده.

بالرغم من كل ذلك، بنى علماء الاقتصاد نظريتهم المتعلقة بالأعمال التجارية بأكملها على فرضية أن البشر لا يفعلون شيئاً في حياتهم الاقتصادية إلا ما يعزز مصالحهم الأنانية ويُغنيها. تخلص هذه النظرية إلى الاستنتاج بأن النتيجة الأمثل بالنسبة إلى المجتمع سوف تتحقق عندما يُطلق العنان لكل فرد كي يسعى من أجل بلوغ مصالحه الشخصية والأنانية؛ وعليه، يُتكر هذا التفسير للسلوك البشري أي دور لمظاهر أخرى في الحياة - السياسية منها والاجتماعية والعاطفية والروحية والبيئية، وغيرها.

ما من شك في أن البشر أنانيون بطبعهم؛ ولكنهم أيضاً إيثاريون؛ فهاتان النزعتان تتعايشان في داخل كل إنسان، والمصلحة الشخصية والسعي من أجل الكسب يفسران الكثير من أفعالنا، لكن ثمة أفعالاً أخرى عديدة لا تبدو ذات معنى عندما ننظر إليها من خلال هذه العدسة التي تشوّه الحقائق، فإذا كان الدافع إلى الكسب وحده هو ما يستحوذ على السلوك البشري بأشكاله كافة، فإن المؤسسات الموجودة حالياً فقط هي التي تم تصميمها من أجل توليد الحد الأقصى من الثروة الفردية، حينها لن تكون هناك حاجة إلى وجود مساجد أو كنائس أو كُنى أو مدارس أو متاحف فنية أو حدائق عامة أو عيادات صحية أو مراكز اجتماعية. (في المحصلة، إن مؤسسات كهذه لا تجعل من أيّ كان، قطباً مالياً) حينها لن تكون هناك جمعيات خيرية أو مؤسسات أو منظمات غير ربحية.

من الواضح أن بني البشر تحركهم دوافع إثارية أيضًا؛ فوجود أعداد لا تحصى من المؤسسات الخيرية مدعومة من كرم شخصي من قبل بعضهم يدعم هذه المقولة. (صحيح أن المتبرعين لصالح المؤسسات الخيرية في العديد من الدول يتلقون إعفاءات ضريبية مقابل الأموال التي يتبرعون بها؛ إلا أن هذه الإعفاءات الضريبية لا تشكل إلا جزءًا يسيرًا من الأموال التي تمّ التبرع بها، وهكذا فإن الدافع الإيثاري ما يزال مطلوبًا كي تصبح التبرعات ممكنة). مع ذلك، هذا البعد الإيثاري ليس له أي دور أو أثر في عالم الاقتصاد.

هذا الرأي المشوّه للطبيعة البشرية هو العيب القاتل الذي يجعل تفكيرنا الاقتصادي ناقصًا وغير دقيق، لقد ساعد ذلك بمرور الزمن على خلق العديد من الأزمات التي نواجهها اليوم؛ فأنظمتنا الحكومية والتربوية وبنانا الاجتماعية، تستند جميعها إلى فرضية أن الدوافع الأنانية هي وحدها التي تتصف (بالواقعية) وتستحق الاهتمام. نتيجة لذلك، نقوم بالاستثمار إلى حد كبير بعامل الزمن والطاقة والمال والموارد الأخرى لتطوير ودعم الأعمال التجارية ذات المردود الربحي؛ إننا نفترض أن الأعمال التجارية ذات المردود الربحي تمثل المصدر الرئيس للإبداع الإنساني، والطريق الوحيدة التي من خلالها يمكن معالجة مشكلات المجتمع، وحتى عندما تصبح مشكلاتنا أكثر سوءًا، فإننا نخفق في التدقيق في المزاعم التي ساعدت على خلق هذه المشكلات في المقام الأول.

عندما نبدأ بالاعتراف بهذه النقيصة في بنيتنا النظرية، يصبح الحل واضحًا؛ علينا إبدال الشخص الأحادي الأبعاد في النظرية الاقتصادية بالشخص المتعدد الأبعاد، وهو الشخص الذي يمتلك مصالح أنانية وإيثارية في الوقت عينه.

عندما نقوم بذلك، فإن نظرتنا إلى صورة عالم الأعمال تتغير بشكل فوري، يمكننا حينئذ رؤية الحاجة إلى هذين النوعين من الأعمال: الأول يتعلق بالمكاسب الشخصية، والثاني يكون مكرسًا لمساعدة الآخرين، حيث يكون الهدف في النموذج الأول من الأعمال تحقيق أقصى حد من الأرباح لأرباب العمل، من دون الأخذ بالحسبان مصالح الآخرين إلا في الحد الأدنى. (في حقيقة الأمر، وفي معرض سعيهم لتحقيق الحد الأقصى من الأرباح، لا يمانع الكثير من الأشخاص في التسبب بإلحاق الأذى بحياة الآخرين وعن دراية تامة). أما في النموذج الآخر من الأعمال، فإن كل شيء يكون مكرسًا لصالح الآخرين من دون أن

تكون هناك أي فائدة أو مكسب للمالكين، اللهم فيما عدا الإحساس بالسعادة التي يشعر بها المرء نتيجة خدمته للإنسانية، ولقد أطلقت على النموذج الثاني من الأعمال المبني على أساس البعد الإيثاري في الطبيعة البشرية اسم (المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي). هذا ما كان ينقص نظريتنا الاقتصادية.

يهدف المستثمر في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي إلى مساعدة الآخرين من دون أن يحقق أرباحاً مادية لذاته؛ هذه المشروعات ذات الطابع الاجتماعي هي مشروعات قائمة بذاتها، بمعنى أنها تضخ ما يكفي من الدخل لتغطي تكلفتها، ويمكن استثمار جزء من الفائض الاقتصادي الناتج عن هذا النوع من المشروعات بالتوسع في هذا المجال عن طريق التأسيس لمشروعات أخرى مشابهة، كما يمكن ادخار جزء من هذا الفائض على شكل احتياطي من أجل تغطية النفقات الطارئة، وهكذا فإن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يمكن أن توصف بأنها (شركة غير قابلة للخسارة وغير ربحية)، وأنها مكرّسة تماماً لتحقيق أهداف اجتماعية.

يمكن أن ننظر إلى المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بوصفها مشروعات إيثارية تهدف إلى وضع حد لمشكلة اجتماعية، وفي هذا النوع من المشروعات، يمكن للشركة أن تحقق أرباحاً، ولكن لا أحد يستحوذ بمفرده على هذه الأرباح. وبما أن الشركة مكرّسة برمتها لقضية اجتماعية، فإن فكرة جني أرباح شخصية من هذا النوع من المشروعات لا مكان لها في مثل هذه الشركة، ألبتة؛ فالمالك بإمكانه فقط استرداد المبلغ الذي استثمره ضمن مدة زمنية محددة.

هل يمكن لأي شخص في عالمنا الواقعي أن يبدي اهتمامه بتأسيس مشروعات لا تحمل أهدافاً شخصية؟ ومن أين ستأتي هذه الأموال اللازمة لتأسيس مثل هذه المشروعات؟

هناك أشخاص حقيقيون نعرفهم جميعاً سوف يكونون سعداء بالمشاركة في تأسيس مشروعات تجارية لا تحمل أهدافاً شخصية، الشيء الوحيد الذي يجب علينا القيام به هو تحريرهم من الميل باتجاه وضع فكرة جني الأرباح نُصّب أعينهم في كل مشروع تجاري

يرغبون في التأسيس له؛ وهي الفكرة التي أزمناهم بتبنيها من خلال نظريتنا الاقتصادية المشوبة بالعيوب والنواقص.

ربما تتساءلون: من أين لنا أن نأتي بالمال اللازم لتأسيس مشروع تجاري لا يهدف إلى تحقيق الأرباح؟ الجواب ليس على ذلك القدر من الغموض الذي قد تتخيلونه؛ أحد مصادر هذا المال هو ذلك الذي يكرس حاليًا من أجل دعم المؤسسات الخيرية؛ فكروا بالمؤسسات العظيمة وكذلك بالمنظمات غير الربحية التي نمت وازدهرت بفضل كرم ملايين من المتبرعين بمبالغ صغيرة وكبيرة، فمؤخرًا بلغت العائدات السنوية للمنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة في إحدى السنوات أكثر من 1.1 تريليون دولار أمريكي!

وكما يُظهر هذا الرقم، بيدي الناس سعادتهم بالتبرع بالمال من جيوبهم الخاصة لدعم منظمات يؤمنون بأنها تجعل من العالم مكانًا أفضل، وإذا كان بإمكان الناس ملاحظة أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يمكن أن تحقق الأهداف نفسها بطريقة أفضل، فلماذا لا يكونون سعداء بتحويل تبرعاتهم للمؤسسات الخيرية من أجل تمويل مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي؟

فبالإضافة إلى المحسنين الأثرياء -مثل بيل غيتس وورن بوفيتس- هناك الكثير من الأشخاص الآخرين الذين يرغبون بالاستثمار بمشروعات ذات طابع اجتماعي؛ فقط لكي يشاطر الآخرون متعتهم في إحداث فرق في حياة الآخرين. هؤلاء الأشخاص لا يقدمون المال وحسب، بل يضعون قدراتهم والخلاقة وشبكات مهاراتهم وبراعتهم التكنولوجية وتجاربتهم الحياتية والعديد من المصادر الأخرى التي بحوزتهم؛ من أجل التأسيس لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي يمكن لها أن تغير وجه العالم.

عندما تشاع فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، سوف يقوم العديد من هؤلاء بتحويل بعض أموالهم من المشروعات التجارية الربحية إلى المشروعات ذات الطابع الاجتماعي، وسيشكل هذا مصدرًا آخر لتمويل هذه المشروعات غير الربحية؛ يمكن استخدام بعض الأموال الحكومية التي تُنفق تقليديًا على برامج اجتماعية في هذه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، ويمكن أيضًا الاستفادة من الأموال التي تكرسها

الشركات الربحية والمخصصة للإنفاق على قضايا اجتماعية في هذه المشروعات ذات الطابع الاجتماعي.

عندما تتكيف نظريتنا الاقتصادية مع الواقع المتعدد الأبعاد للطبيعة الإنسانية، حينها سيتعلم الطلاب في مدارسهم وجامعاتهم أن هناك نوعين من المشروعات التجارية: مشروعات تجارية ربحية تقليدية، ومشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي غير ربحي، وفي الوقت الذي تنمو مدارسهم، فإنهم سيتأملون في نوعية الشركة التي يرغبون بالاستثمار فيها، ونوع الشركة التي سوف يعملون لصالحها، فضلاً عن أن العديد من الشباب الذين يحملون بعالم أفضل سيتأملون في نوعية المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي يرغبون في التأسيس لها، وفي الوقت الذي يكون الطلاب فيه ما يزالون على مقاعد الدراسة، فقد يبدوون في التخطيط لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي؛ وحتى إطلاق مثل هذه المشروعات بشكل فردي أو جماعي بوصفه تعبيراً عن مواهبهم الخلاقة الهادفة إلى تغيير العالم.

ليس حلمًا، بل واقع

كما هو حال أي فكرة جديدة، يحتاج مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي إلى برهان عملي، وبناء عليه فقد بدأت التأسيس لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي في بنغلاديش.

بعض تلك المشروعات أضحت معروفة على نطاق واسع؛ لأنها تأسست بموجب شراكة بين شركات مؤسسة غرامين وشركات عالمية متعددة الجنسيات، أول مشروع مشترك من هذا القبيل تأسس عام 2005م بالتعاون مع شركة الألبان الفرنسية (دانون)، والمعروفة على نطاق واسع في الولايات المتحدة من خلال لبن زبادي دانون، وتهدف إلى التخفيف من وطأة سوء التغذية في أوساط الأطفال في بنغلاديش. تنتج شركة غرامين دانون لبن زبادي لذيذ الطعم، وتبيع هذا المنتج بسعر يستطيع الفقراء تحمله؛ هذا النوع من الزبادي مدعمٌ بمواد مغذية دقيقة غير موجودة في أغذية الأطفال العادية: الحديد والزنك واليود، وغيرها. إذا

تناول الطفل كوبيين من لبن الزبادي أسبوعياً لمدة تتراوح من ثمانية إلى تسعة أشهر، فإنه يحصل على كل ما يحتاجه من مادة مغذية، ويصبح طفلاً سليماً معافى.

تتبع شركة غرامين دانون بصفقتها مشروعاً تجارياً ذا طابع اجتماعي المبدأ الأساس القاضي بأن تكون مستدامة من تلقاء نفسها، وأن يكون مالكوها ملتزمين بعدم الإفادة من أي أرباح تتجاوز استرداد قيمة المبلغ الأساس الذي استثمروا به. ويتم تقييم مدى نجاح هذه الشركة سنوياً ليس من خلال كمية الأرباح التي تم جنيها، بل من خلال عدد الأطفال الذين تجنبوا الوقوع في براثن سوء التغذية في تلك السنة بعينها.

رويت قصة إنشاء شركة غرامين دانون في آخر كتاب صدر لي بعنوان بناء عالم خالٍ من الفقر، وفي مرحلة لاحقة من هذا الكتاب، سوف أقدم تحديثاً لما ذكرته في الكتاب المذكور آنفاً، وكما سترون، كانت تلك تجربة مفيدة للغاية قدّمت العديد من الدروس حول كيفية البدء بمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، ومن ثم تطويره.

الأهم مما تقدم، كانت شركة غرامين دانون مثلاً يُحتذى، وكانت محط نظر دول العالم كلها. تتواصل اليوم العديد من كبريات الشركات العالمية مع مؤسسة غرامين؛ من أجل التأسيس لشراكة في مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، وترغب هذه الشركات في وضع أيديها في يد مؤسسة غرامين للتأكد من أن الأمور تتم على أكمل وجه، ويعرف مالكو تلك الشركات أننا نحن من أسس لهذا المفهوم الجديد، وحالما تمتلك تلك الشركات الخبرة اللازمة في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فإنها سوف تقوم بتطبيق هذا المفهوم كلما اقتضت الحاجة.

أما شراكتنا ذات الطابع الاجتماعي مع شركة فيوليا، وهي شركة مياه فرنسية كبرى، فقد أطلقنا عليها تسمية (شركة مياه غرامين فيوليا)، وقد أسسنا هذه الشركة لتأمين مياه شرب نظيفة إلى قرى بنغلاديش؛ حيث إن معدل تلوث المياه هناك بالزرنيخ يشكل معضلة كبرى بالنسبة إلى السكان؛ يقوم القرويون بشراء الماء من شركة المياه بأسعار مقبولة، بدلاً من الاضطرار إلى شرب المياه الملوثة، وبعد مدة من الزمن سوف نُقيّم مدى التأثير الذي أحدثه توفير الماء النظيف في صحة السكان المحليين.

كما وقعت شركة ألمانية كبرى هي شركة BASF اتفاقية للتأسيس لمشروع مشترك مع شركة غرامين لإنتاج ناموسيات معالجة كيميائياً لتسويقها في بنغلاديش؛ فعندما تُسدّل هذه الناموسيات فوق الأسرة، فإنها توفر الحماية للنائمين من الأمراض التي ينقلها البعوض مثل الملاريا، سوف ينتج هذا المشروع المشترك ويسوّق هذه الناموسيات بأرخص الأسعار؛ من أجل تقديم هذه الخدمات بأسعار معقولة للفقراء.

هناك مشروع مشترك بين شركة إنتل Intel وشركة غرامين Intel، يهدف إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحل المشكلات التي يعانيها الفقراء في المناطق الريفية؛ على سبيل المثال تقديم الرعاية الصحية في قرى الدول النامية حيث يندر وجود الأطباء والمرضات، ولا توجد في أغلبها سوى بضع مراكز أو عيادات طبية، وكما سألنا لاحقاً في هذا الكتاب، فإن الهدف من كل ذلك هو التأسيس لتكنولوجيا جديدة مفيدة يمكن أن تستحضر أكثر مفهومات الرعاية الصحية تقدماً في العالم، وتضعها في متناول أيدي الفقراء القرويين، ثم بناء كادر من أصحاب المبادرات على حيز ضيق؛ ويؤمل أن يقوم ذلك الكادر بتقديم هذه الخدمات الحيويّة بطريقة اقتصادية مستدامة.

كما يهدف مشروعنا المشترك مع شركة أديداس إلى إنتاج أحذية يستطيع أشد الناس فقراً اقتناءها، وتهدف شركة غرامين أديداس إلى ألا يبقى شخص؛ صغيراً كان أم كبيراً من دون حذاء. من الأفضل بالطبع، وأكثر متعة وراحة، أن يمشي المرء على الدروب والطرق الترابية وهو ينتعل حذاءً؛ ولكن في المحصلة، يعد هذا شكلاً من أشكال التدخل الصحي للتأكد من أن سكان المناطق الريفية، خصوصاً الأطفال، لن يعانون مجدداً الأمراض الطفيلية التي يمكن أن تنتقل إلى المرء بسبب مشيه حافي القدمين. تعمل شركة أديداس مع شركة غرامين من أجل تقديم هذه الخدمات للسكان الأشد فقراً في الدول النامية، مستخدمتين في ذلك أكثر النماذج قابلية للتطبيق من الناحية الاقتصادية في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

هناك شركة ألمانية أخرى تدعى Otto GmbH، وهي من الشركات الرائدة في مجال الطلبات البريدية، مهتمة جداً في الولوج إلى عالم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، والتي تعنى بصناعة الملابس من أجل تصديرها من جنوب آسيا إلى بلدان

العالم المتطورة. تخطط شركة أوتو غرامين لإنشاء مصنع للملبوسات في بنغلاديش تُبذل فيه جهود قليلة من أجل توفير فرص عمل لأشخاص غالباً ما يُنظرُ إليهم بوصفهم مهمّشين من الناحية الاقتصادية، بمن فيهم النساء اللواتي فقدن أحد الأبوين، وذوي الاحتياجات الخاصة، وسوف تستخدم الأرباح لتحسين نوعية حياة أولئك العاملين وحياة أبنائهم وجميع الفقراء الذين يقطنون في الجوار.

كما يتبيّن من هذه الأمثلة، فإن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي ليست مجرد فكرة لطيفة، بل هي واقع ملموس؛ إنها واقع بدأ يفرض تغييراً إيجابياً في حياة الناس إضافة إلى جذب اهتمام بعض أهم الشركات العالمية وأكثرها تقدماً لخوض غمار هذه التجربة.

هناك الكثير من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في طريقها إلى الظهور؛ إحدى المجالات الجاذبة ستكون في خلق فرص عمل في مواقع خاصة، أو من أجل الناس المحرومين، وبما أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تتحرك بمعزل عن أي ضغوطات تتعلق بجني الأرباح لصالح المالكين، فإن مدى فرص الاستثمار أكثر رحابة بكثير من مدى الشركات الربحية التي تهدف إلى تحقيق أقصى مدى ممكن من الربح؛ فقبل أن تقرر الشركات الربحية البدء في الاستثمار في مجال ما، لا بد لها من أن تتأكد من الحد الأدنى من العائدات لهذا الاستثمار، ولنقل 25 بالمئة من قيمة هذا الاستثمار. هذه الشركات لن تستمر بهذا الاستثمار إذا كانت العائدات غير متوافرة؛ لأن هناك فرص استثمار أخرى سوف تحقق مثل هذه العائدات، وبما أن المستثمر يبحث عن الربح، فإنه سوف ينجذب إلى مشروعات تتناسب مع كمية الربح الذي يسعى إلى تحقيقه.

لكن اتخاذ القرار بالاستثمار في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لا يبنى على أساس مدى الربح الذي يؤمّل أن يتحقق بسببه؛ فهو يستند إلى قضية اجتماعية، فإذا كان الهدف من الاستثمار خلق فرص عمل، فإن المشروع سوف يستمر إذا كانت هناك قناعة بأن المشروع يؤمّل نفسه بنفسه. تمنح هذه الرؤية المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي قوة دفع هائلة تساعد على خلق وظائف لمن هم بحاجة إليها، وبإمكانها أيضاً الاستثمار في مشروعات تكون عائدات الاستثمار فيها تكاد تلامس الصفر؛ وفي غضون

ذلك، توفر فرص عمل للعديد من الناس، ولا يمكن مطلقاً لمثل هذه الفرص أن توجد في عالم تحكمه العقلية الربحية الصرفة؛ ويا للأسف!

تمثل الرعاية الصحية مجالاً رحباً للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فتقديم الرعاية الصحية الحكومية في العديد من البلدان لا يتسم بالكفاءة، وهو غالباً ما يخفق في تقديم المساعدة لمن هم بأمرس الحاجة إليها. أما الرعاية الصحية في القطاع الخاص فتلبي حاجات الناس الموسرين وحسب، ويمكن لهذه الفجوة الهائلة بين هذين النقيضين أن تُملأً بالمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

تقوم شركة غرامين للرعاية الصحية في بنغلاديش بتطوير نموذج أولي في إدارة المراكز الصحية في القرى من شأنه أن يحافظ على صحة الناس، وذلك من خلال التركيز على مبدأ الوقاية، وتقديم خدمات التشخيص، والفحص الطبي، والضمان الصحي، والتوجيه بالقيام بالممارسات الصحية والتغذية، وغيرها. تحاول الرعاية الصحية أن تستفيد من توافر خدمات أجهزة الهاتف النقالة المنتشرة في دول العالم كلها تقريباً، وهي تعمل بالتعاون مع كبار المصنّعين من أجل تصميم أجهزة تشخيص يمكن أن تبث صوراً وبيانات حقيقية إلى خبراء صحيين متخصصين في مراكز المدن؛ إنني أوّمن بأن استخدام هذه التقنيات المتقدمة، سوف يساعد شركة غرامين للرعاية الصحية على أن تخفّف كلفة الرعاية الصحية إلى أدنى مستوى ممكن؛ بحيث تستفيد منها القرى الأشد فقراً في الوقت الذي يتحقق الهدف الاقتصادي المأمول والمتمثل بالاكتماء الذاتي، الذي يعد جوهر فلسفة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

بإمكان المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أيضاً التأثير بصورة مهمة في تحسين البنية التحتية للرعاية الصحية؛ فشركة غرامين للرعاية الصحية هي في طور إنشاء كليات متخصصة في شؤون التمريض لتدريب بنات النساء العاملات في مصرف غرامين وتأهيلهن كي يصبحن ممرضات، فهناك طلب متزايد على الممرضات المؤهلات في بنغلاديش، وكذلك في البلدان الغنية أيضاً. ليس هناك من سبب يبرر تسكع أعداد كبيرة من الفتيات الشابات في القرى من دون عمل في الوقت الذي تنتظرهن مثل فرص

العمل المغرية هذه؛ إذ يمكن أن تعمل كليات التمريض على تأهيل تلك الفتيات بسبب أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعية تستطيع جسّر هذه الهوة.

تخطط شركة غرامين للرعاية الصحية لبناء منشآت صحية لطلاب المرحلة الثانوية وما بعد الثانوية، والتي تدخل ضمن نطاق نشاط المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. (سوف أروي في مرحلة لاحقة من هذا الكتاب قصة إحدى هذه المنشآت التي هي اليوم قيد التطوير، وهي وحدة تقوم بأكثر إجراءات العمل الجراحي تقدماً في العالم؛ لمعالجة الأطفال الذين يعانون مرض التلاسيميا، المعروف بأنه ناتج عن خلل جيني قاتل). ولكي يتم تدريب جيل جديد من الأطباء للعمل على هذه الأجهزة، فإن شركة غرامين للرعاية الصحية تخطط لإنشاء جامعة للعلوم والتكنولوجيا الصحية.

تبدو العديد من الجزئيات المتصلة بالرعاية الصحية مناسبة لإطلاق مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي؛ مثل: التغذية والمياه النقية والضمان الصحي والتعليم الصحي والتدريب والعيادات العينية ورعاية الأطفال والأمهات وخدمات التشخيص وغيرها. سيلزمنا بعض الوقت من أجل تطوير النماذج الأولية لهذه المشروعات؛ ولكن ما إن يبدأ أصحاب العقول الخلاقة والمبدعة بطرح تصميمات وأطر لهذه المشروعات، ويتم تطوير هذه النماذج الأولية بنجاح، حتى تبدأ عجلة التطوير بالدوران من دون توقف.

إن تطوير أي مشروع صغير ذي طابع اجتماعي يشبه إنماء بذرة، وحالما تنمو هذه البذرة، يستطيع أيُّ كان غرسها حيث تقتضي الحاجة، وبما أن كل وحدة تتمتع باكتفاء ذاتي، فالتمويل لن يشكل أي عائق يذكر.

يعد المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي، من ضمن أشياء أخرى، وسيلة لتفعيل أكثر أشكال التكنولوجيا تقدماً ووضعها موضع التطبيق، حيث يمتلك العالم اليوم تكنولوجيا قوية تثير الدهشة؛ وهي تتطور بسرعة مذهلة، وتزداد قوة وفاعلية يوماً بعد يوم؛ هذه التكنولوجيا كلها تقريباً هي ملك للشركات الربحية التي تتحكم فيها بشكل كامل، وهذه الشركات تستخدم تلك التكنولوجيا من أجل زيادة أرباحها؛ لأن هذا هو التفويض الوحيد الذي منحه المساهمون لهذه الشركات.

مع ذلك، لونظرنا إلى المسألة من منظور أوسع، فإن التكنولوجيا هي بمثابة مركبة يستطيع المرء أن يقودها باتجاه أي هدف مرغوب، وبما أن مالكي التكنولوجيا الحاليين يتوقون إلى الوصول إلى قمة الربح، فإن التكنولوجيا تستطيع أن تقلّهم إليها بسهولة ويسر، وإذا حدث أن أحدًا قرر استخدام التكنولوجيا الحالية لوضع نهاية للفقر، فإنها سوف تتحو بالمالك صوب ذلك الاتجاه، وإذا أراد مالك آخر استخدامها للقضاء على الأوبئة والأمراض، فإن التكنولوجيا سوف تذهب في ذلك الاتجاه، ويبقى الخيار لنا؛ إذ تكمن المشكلة الوحيدة في حقيقة أن الإطار النظري الحالي الذي تعمل الرأسمالية تحت مظلته لا يمنحنا هذه الفرصة، لكن تدخل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يخلق مثل هذه الفرصة.

هناك نقطة أخرى تستحق أن نتمعن فيها: ليست هناك حاجة في واقع الأمر إلى الاختيار؛ فاستخدام التكنولوجيا لهدف محدد لا يجعلها أقل فاعلية فيما لو استخدمت من أجل هدف آخر؛ الحقيقة هي عكس ذلك تمامًا، فكلما تشعبت استخداماتنا للتكنولوجيا أكثر، فإنها تصبح أكثر قوة وفاعلية. إن استخدام التكنولوجيا من أجل حل المشكلات الاجتماعية لن يقلل من تأثيرها وفعاليتها في مسألة تحقيق الأرباح، بل سيعززها أكثر فأكثر.

يستطيع مالكو المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي توجيه قوة التكنولوجيا وفعاليتها من أجل حل السلسلة المتزايدة من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق نتائج سريعة، وفي غضون ذلك سوف يطلعون علينا بأفكار تكنولوجية أكثر تقوم أجيال من علماء المستقبل والمهندسين بتطويرها؛ إن عالم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي سوف تنعكس فوائده ليس على الفقراء وحسب، بل على الإنسانية جمعاء.

عندما يصبح مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أكثر شيوعًا، سوف يخرج علينا المبدعون بمخططات لافتة توضع في خدمة هذه المشروعات، وسيقوم الشبان والشابات بتطوير خطط لمشروعات تجارية لمعالجة أعتى أشكال المشكلات الاجتماعية من خلال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وتحتاج الأفكار الجديدة بطبيعة الحال إلى التمويل، وهنا يسعدني القول إن هناك مبادرات من أوروبا واليابان من أجل التأسيس لتمويل مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، بغية طرح أسهم وتقديم قروضٍ لدعم هذه المشروعات.

سوف تزداد الحاجة بمرور الوقت إلى مصادر أكثر للتمويل، وبإمكان السلطات كافة -العالمية والوطنية وسلطتي الولاية والمدينة- إيجاد مصادر تمويل للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وبإمكانها أيضاً تشجيع المواطنين والشركات على ابتكار مثل هذه المشروعات المصممة لمعالجة مشكلات محددة (مثل البطالة والصحة والصرف الصحي والتلوث والشيخوخة والمخدرات والجريمة، وحاجات الفئات المحرومة؛ مثل ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها). باستطاعة المتبرعين من مختلف المشارب توفير موارد لتأسيس مثل هذه المشروعات، علاوة على أن بإمكان المؤسسات أن تخصص نسبة مئوية من التمويل الذي تقدمه من أجل دعم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، والأمر نفسه ينطبق على المشروعات التجارية الربحية التي يمكن أن توظف ميزانيتها المخصصة للمسؤوليات الاجتماعية لتمويل هذه المشروعات.

سنحتاج في نهاية المطاف إلى إنشاء سوق مالية مستقلة لتسهيل الاستثمار في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ وهذه المشروعات ستكون هي الوحيدة على قائمة سوق الأوراق المالية الاجتماعية هذه، وسيكون المستثمرون على اطلاع مباشر ومنذ البداية، أنهم لن يتلقوا أبداً أي أرباح من هذه السوق، وسيكون دافعهم الوحيد لخوض غمار هذا المشروع هو الإحساس بالسعادة والفخر الناجمين عن المساعدة في حل المشكلات الاجتماعية المعقدة.

تمنح المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي الفرصة للمشاركة في تكوين العالم الذي نرغب جميعاً في رؤيته، وبفضل مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، لن يكون على المواطنين أن يلقوا بالمشكلات كلها على كاهل الحكومة (وبعد ذلك يمضون بقية حياتهم وهم ينحون عليها باللائمة لفشلها في حل تلك المشكلات). بإمكان المواطنين الآن التمتع بحيزٍ جديد يستطيعون فيه تفعيل قدراتهم الإبداعية ومواهبهم لحل مشكلات عصرنا، وقد تقرر الحكومات بعد أن تتطلع على فاعلية المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي وتأثيرها الإيجابي أن تكون لها مشروعاتها التجارية ذات الطابع الاجتماعي الخاصة بها، وأن تدخل في شراكة مع المواطنين في مثل هذه المشروعات، وأن تستخلص الدروس والعبر من هذا النوع من المشروعات لتحسين فاعلية برامجها الخاصة بها.

هناك دور مهم على الحكومات أن تقوم به، ويتمثل في تعزيز فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ عليها أن تمرر تشريعات لكي تمنح هذه المشروعات وضعاً قانونياً، وتشكل هيئات تنظيمية تضمن الشفافية والصدق والأمانة في هذا القطاع، وبإمكانها أيضاً توفير حوافز ضريبية للاستثمار في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، إضافة إلى هذه المشروعات ذاتها.

إن المستقبل الواعد لهذه المشروعات يفاقم من أهميتها لدرجة أنه سيكون بإمكاننا إعادة تعريف إطارنا الاقتصادي الحالي وتوسيع مداه؛ إننا بحاجة إلى طريقة جديدة للتفكير حول الاقتصاد، بحيث لا يؤدي ذلك إلى خلق سلسلة من الأزمات؛ وبدلاً من ذلك، يجب أن تكون هذه الطريقة الجديدة قادرة على وضع حد لمثل هذه الأزمات، مرة وإلى الأبد. لقد حان الوقت كي نفكر بطريقة شجاعة وخلاقة، ونحن بحاجة إلى التحرك بسرعة لأن العالم يتغير بسرعة؛ يجب على القسم الأول من هذا الإطار الجديد استيعاب المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بصفاتها جزءاً لا يتجزأ من البنية الاقتصادية.

خلال سنين قليلة، استطاعت هذه المشروعات أن تتطور من مجرد فكرة إلى واقع حي وملموس تزداد وتيرة نموه بسرعة فائقة، ولقد بدأت ملامح تأثيرها الإيجابي في حياة كثير من الناس تظهر بوضوح إلى العلن، وهي الآن على تخوم التحول الكبير إلى واحدة من أكثر التجارب الاقتصادية والاجتماعية أهمية في العالم، وسوف أشرح في متن هذا الكتاب -بطريقة أكثر استفاضة- نظرية المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ وهي المشروعات التي تعمل فعلياً على الأرض؛ كما سأطرح اقتراحات عملية حول كيف يمكن لكم أن تشاركوا في خوض غمار هذه التجربة، وتدعموا هذه الحركة.

المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هي مشروعات من نمط جديد؛ فهي تختلف تمامًا عن المشروعات التجارية الربحية التقليدية (التي تسمى عمليًا الشركات الخاصة كافة في العالم اليوم)، وكذلك المنظمات غير الربحية (التي تعتمد على التبرعات الخيرية). وهي تتميز كذلك إلى حد بعيد عن بعض المصطلحات التي يتم استعمالها غالبًا مثل (المشروع الاجتماعي)، أو (الريادة الاجتماعية)، أو (المشروعات التجارية ذات المسؤولية الاجتماعية)، والتي توصفُ بشكل عام أنواعًا مختلفة من الشركات التي تهدف إلى تحقيق أقصى كمٍّ ممكن من الأرباح.

تقع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي خارج منظومة العالم الذي يهدف إلى تحقيق الربح؛ فالهدف الذي تصبو إليه هو إيجاد حلٍّ لمشكلة اجتماعية من خلال استخدام وسائل تجارية، بما في ذلك وسيلة بيع منتجات أو تقديم خدمات، فشرية غرامين دانون - على سبيل المثال - تعمل على حل مشكلة سوء التغذية من خلال بيع لبن الزبادي المدعم بمواد مغذية دقيقة، كما تعالج شركة غرامين فيوليا مشكلة مياه الشرب الملوثة بالزرنيخ من خلال بيع المياه النقية بأسعار تناسب الوضع المادي للفقراء، وسوف تحدد شركة غرامين BASF من الأوبئة الناجمة عن عض البعوض، من خلال إنتاج ناموسيات خاصة لهذه الغاية وتسويقها، وهناك أيضًا العديد من الأمثلة الأخرى - بعضها سبق أن دخل محل التشغيل وبعضها الآخر قيد الإنشاء.

هناك نوعان من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ يتمثل النوع الأول بالشركة التي لا احتمال فيها للخسارة، ولا توزع الأرباح على المساهمين فيها، وهي مكرسة لحل مشكلة اجتماعية بعينها، ويملكها مستثمرون يقومون بإعادة استثمار الأرباح كلها في

توسيع هذه المشروعات التجارية وتحسينها. تقع الأمثلة المذكورة آنفاً ضمن هذه البوتقة، وسنطلق على هذا النموذج تسمية النموذج (أ) من المشروعات التجارية.

أما النوع الثاني فيتمثل بشركة ربحية يملكها الفقراء إما بشكل مباشر أو من خلال الائتمان المكرس لخدمة قضية اجتماعية بعينها ومحددة سلفاً، سنطلق على هذا النموذج تسمية نموذج (ب) من المشروعات التجارية. وبما أن الأرباح التي تردُ إلى الفقراء ترفع عنهم حال الفقر والعوز، فإن مثل هذه المشروعات تساعد تحديداً على حل إحدى المشكلات الاجتماعية، ويعد مصرف غرامين الذي يملكه الفقراء الذين يمثلون المودعين والذائنين في آن معاً، مثالاً على هذا النوع من المشروعات ذات الطابع الاجتماعي، وسوف أشرح تالياً في هذا الكتاب، موضوع مصنع أوتو غرامين للصناعات النسيجية، وهو قيد التخطيط حالياً، بوصفه المثال الثاني. هذا المصنع سوف تمتلكه شركة أوتو غرامين الائتمانية التي سوف تستخدم العائدات ليستفيد منها سكان المنطقة التي سيقام على أرضها المصنع.

المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، على عكس المنظمات غير الربحية، فيها مستثمرون ومالكون، إلا أن المستثمرين والمالكين في النموذج (أ) من المشروعات التجارية لا يحققون أرباحاً أو عائدات، أو أي شكل من أشكال الفائدة المالية التي تعود عليهم بشكل شخصي؛ فالمستثمرون في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يمكن لهم استعادة المبلغ الأصلي المستثمر خلال مدة زمنية يقومون هم بتحديدوها. يمكن أن تكون هذه المدة قصيرة الأجل قد تمتد لسنة أو اثنتين، أو قد تكون طويلة الأجل قد تصل إلى خمسين سنة أو أكثر، لكن أي زيادة في كمية المال التي تذهب إلى المستثمرين أكثر من المبلغ المستثمر به أساساً ينزع عن المشروع التجاري طابعه الاجتماعي.

ما تقدم، ينطبق حتى على ضبط التضخم؛ فالدولار الواحد في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هو دائماً دولار، لا أكثر ولا أقل؛ فلو استثمرت ما قيمته ألف دولار -على سبيل المثال- في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، فلن تستعيد إلا الألف دولار ذاتها، لا أكثر. نحن صارمون جداً بشأن هذه المسألة؛ لأننا نريد أن نوضح بشكل لا يقبل التأويل أن فكرة الربح المادي الشخصي لا مكان لها في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

ونظرًا إلى كون المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي فكرة جديدة، فقد كُرِّسَتْ الكثير من الوقت والجهد لوضع تعريف دقيق لها، واستنباط طرائق لشرح طبيعتها بشكل واضح لا يقبل الجدل بالنسبة إلى عامة الشعب، وقد كان أحد أهم داعمي هذه الجهود هو هانس ريتز، مدير مختبر غرامين للأفكار الخلاقة في ويسبادن، بألمانيا، ولقد ساعدني ريتز في صياغة المبادئ السبعة التي تقع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تحت مظلتها، والتي تقدم خدمة جليلة تتمثل في عرض السمات الأساس للنموذج (أ) من المشروعات التجارية:

1. يهدف المشروع التجاري إلى مكافحة الفقر، أو وضع حلول لمشكلات أو عدة مشكلات (مثل التعليم والصحة والإفادة من التكنولوجيا والبيئة) تهدد السكان والمجتمع – وليس إلى تحقيق الأرباح.
2. سوف تحقق الشركة الاكتفاء الذاتي من الناحيتين الاقتصادية والمالية.
3. يستعيد المستثمرون فقط المبلغ الأصلي الذي وضعوه في الاستثمار، ولن تقدم لهم أي عائدات زيادة على المبلغ الأصلي الذي استثمروه في المشروع.
4. عندما تتم إعادة المبلغ المستثمر، تبقى الأرباح في الشركة بغية توسيع أعمالها وتحسين خدماتها.
5. سوف تلاحظ الشركة باهتمام مسألة المحافظة على البيئة في أعمالها.
6. تحصل القوى العاملة في الشركة على رواتب لا تقل عما يحصل عليه نظراء أفرادها في السوق؛ مع التمتع بشروط عمل أفضل مما يتمتع به نظراؤهم.
7. يجب أن تُغَلَّفَ هذه الأعمال كلها بكثير من المتعة.

كان آخر تلك المبادئ السبعة من اقتراح ريتز؛ ولا بد لي من القول إنني أُعجبت بهذا الاقتراح، ونظرًا إلى كوننا أسرى هذه البيئة التجارية التقليدية المدججة بالعدوانية، فقد نسينا أن المشروعات التجارية يمكن أن تكون ممارستها ممتعة؛ المشروعات التجارية ذات

الطابع الاجتماعي لها صلة وثيقة جدًا بالمتعة، فبمجرد أن تخوض غمارها، سوف تكتشف على نحو مطّرد متعة لا حدود لها تترافق مع ممارستها.

تشكل المبادئ السبعة الأنفة الذكر جوهر المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ احتفظوا بهذه المبادئ في ذاكرتكم وأنتم تقرؤون صفحات هذا الكتاب؛ سوف تلاحظون كم هي فاعلة هذه المبادئ عندما تقوم بوصف مشروعات تجارية محددة ذات طابع اجتماعي، وهي في طور العمل؛ إضافة إلى مشروعات مماثلة ما تزال قيد الدراسة؛ وسوف يتم إطلاقها قريبًا. عندما يجتمع بنا أصحاب الشركات والرواد للاطلاع على مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، ويستقصون الطرق التي تقودهم إلى الانخراط في هذه الحركة، فإننا نشترك وإياهم في هذه المبادئ السبعة؛ هذه المبادئ تمثل حجر الرحي، وهي كذلك بمثابة التذكير الدائم بالقيم التي تتوضع في صميم فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

ماهية المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي - وما هو نقيضه

غالبًا ما تستخدم مصطلحات مثل (المشروع الاجتماعي)، (والريادة الاجتماعية)، والعديد من المصطلحات الأخرى في الأدب المكرس لتناول مشكلات كالفقر على سبيل المثال، وبالرغم من أن هذه المصطلحات تستخدم بطرق شتى من قبل كتّاب متنوعي التوجهات، فإنها تستخدم عمومًا للدلالة على مفهومات فرعية إما ضمن نطاق عالم المشروعات الربحية، أو العالم التقليدي للمنظمات غير الربحية؛ وعليه، لا تدخل ضمن نطاق نفس ما أطلق عليه تسمية المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي.

يشير مصطلح (الريادة الاجتماعية) إلى شخص بعينه، وهو توصيف لمبادرة ذات أثر اجتماعي يؤسس لها أحد الرواد الذين يتمتعون برؤية اجتماعية، قد تكون هذه المبادرة لا اقتصادية؛ فقد تكون مبادرة خيرية أو مبادرة تجارية ذات مردود ربحي أو غير ربحي. يؤطر بعض الرواد الاجتماعيين مشروعاتهم ضمن نطاق المنظمات غير الحكومية، فيما ينخرط آخرون بأنشطة ذات مردود ربحي؛ فالمشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي -بعكس الريادة الاجتماعية- هو مشروع تجاري ذو طابع محدد بدقة؛ فهو شركة ليست عرضة للخسارة

وغير ربحية، إلا أن لها هدفًا اجتماعيًا تسعى إلى تحقيقه؛ المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي قد يسعى إلى تحقيق أهداف تشبه تلك التي يسعى إليها الرواد الاجتماعيون؛ إلا أن هيكلية المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي تجعله متميزًا وفريدًا من نوعه.

بعض المنظمات التي تسوّق لمفهوم (الريادة الاجتماعية) مثل مؤسسة (أشوكا) التربوية تصنّف ما أقوم به أنا ومصرف غرامين تحت هذا العنوان. أنا لا أعترض على مثل هذا التصنيف، كما أن مؤسسة أشوكا قامت بعمل جيد تجلّى في إطلاع الناس في كافة أنحاء العالم على قصة غرامين وكذلك على مفهوم قروض الائتمان الصغيرة، لكن من الخطأ الخلط بين ما أقوم به من عمل وبين ما يقوم به الرواد الاجتماعيون، أو الافتراض بأن (الريادة الاجتماعية) و(المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي) هما ببساطة شديدة مسمّيان مختلفان للشيء نفسه.

يظن بعض الناس أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هي نوع من المنظمات غير الربحية، هذا ليس صحيحًا ألبتة، لاحظوا معي بعض السمات التي تميز المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي من الأنواع النمطية للمنظمات غير الربحية.

المؤسسة -على سبيل المثال- هي منظمة خيرية تم إنشاؤها من أجل إنفاق الأموال الواردة من متبرع أو أكثر ممن يبحثون عن خلق فوائد اجتماعية من خلال هباتهم وأعطياتهم؛ المؤسسة ليست مشروعًا تجاريًا ذا طابع اجتماعي؛ فهي غير قادرة على أن تكون مستقلة ماليًا؛ كما أنها لا تحقق عادة أي دخل من خلال أنشطة تجارية، وليس لها أي مالك بالطريقة التي يتمتع بها المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي. (تحت مظلة القوانين المعمول بها في معظم الدول، لا تكون المؤسسات أو المنظمات غير الربحية مملوكة لأشخاص بعينهم، بل تدار من قبل مجالس إدارات بموجب توجيهات ولوائح تصدرها الدولة).

لكن المؤسسة يمكن أن تمتلك مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي؛ أظن في حقيقة الأمر أن هناك فرصة رائعة للمؤسسة تقوم من خلالها باستخدام السيولة من أجل التأسيس لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي تدخل ضمن نطاق اهتمام المنظمة نفسها؛ عندما تقدم المؤسسة منحة مالية إلى منظمة غير حكومية، فإن تلك الأموال سوف تنفق من أجل

التأسيس لبرامج خيرية أو دعمها، كما يؤمل منها أن توفر بعض الفوائد للمجتمع، ولكن في أي حال، يتم إنفاق هذه الأموال بسرعة، ويلى ذلك في معظم الأحوال قيام المنظمة غير الحكومية ذاتها بطلب منحة مالية أخرى لكي تستمر في القيام بعملها.

بالمقابل، إذا كان للمؤسسة أن تقدم سيولة مالية من أجل الاستثمار تستطيع بوساطتها إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، فإن من الممكن حينها لهذا المشروع التجاري أن يهيئ لفوائد اجتماعية في الوقت الذي يضخ مردوداً مالياً من أجل أن يستمر في العطاء، وسوف يكون بمقدوره بمرور الوقت أن يسد أصل المبلغ الذي اقترضه من أجل الاستثمار؛ ما يعني أن المؤسسة يمكن أن تسترد السيولة المالية التي أقرضتها، وسيكون بإمكانها استخدام تلك السيولة لأهداف أخرى لا تقل شأنًا عن سابقاتها. في غضون ذلك، سوف يستمر المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي في شق طريقه نحو تقديم ما هو أفضل في العالم، وإذا قيّمت له إدارة حكيمة، فسيكون باستطاعته أن يتوسع في أعماله، وينشر تأثيره في دوائر أكثر حجمًا واتساعًا في المجتمع.

وكما سألنا لاحقًا، هناك ضوابط قانونية وضريبية في بعض البلدان بما في ذلك الولايات المتحدة تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة إلى المؤسسة القيام باستثمارات في مشروعات تجارية، لكن هذه التعقيدات يمكن تجاوزها. أرغب في رؤية مؤسسات تستخدم بعضًا من السيولة التي بحوزتها من أجل التأسيس لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي ضمن مجالات اهتمامها: أعني بذلك الصحة والتربية والزراعة المستدامة. أمل أن تقوم بعض أهم المؤسسات الموجودة حاليًا بأخذ مثل هذه الاحتمالات بالحسبان.

وعلى المنوال نفسه، بإمكان أي منظمة خيرية تقليدية غير حكومية وغير ربحية أن تستثمر في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، ولكي يصبح ذلك ممكنًا، يجب أن تُفصل هذه المشروعات عن المنظمة غير الحكومية ذات الصلة لأسباب تتعلق بالمحاسبة، وكذلك بقضايا قانونية وضريبية، ولكن طالما يشاطر المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي الأهداف الاجتماعية نفسها التي تتبناها المنظمة غير الحكومية، فإن مثل هذا الاستثمار كما يبدو لي، سيمثل أداة حكيمة وقوية من أجل تحقيق الأهداف الخيرية للمنظمة غير الحكومية.

تقوم المنظمات غير الحكومية بالكثير من الأعمال الإيجابية في معظم أرجاء العالم، إلا أن النموذج الخيري يعاني بعض نقاط الضعف المتأصلة في صلب تكوينه، ما قادني إلى التأسيس لمفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بصفته بديلاً له.

الاعتماد على الهبات الخيرية لا يمثل الطريقة المستدامة لإدارة أي منظمة؛ فهو يفرض على المسؤولين الذين يديرون هذه المنظمات غير الحكومية هدر الكثير من الوقت والطاقة والمال من أجل جمع التبرعات لصالح تلك المنظمات، وحتى عندما تتكلم هذه الجهود بالنجاح، فإن معظم هذه المنظمات غير الحكومية تصبح مقيدة بصورة دائمة بالحاجة الملحة والمستمرة إلى السيولة النقدية، كما تصبح عاجزة عن الاستمرار؛ ناهيك عن التوسع والانتشار في معظم برامجها الفاعلة، لكن المشروع التجاري ذا الطابع الاجتماعي بالمقابل، مصمّم لكي يكون مُستدامًا وقادرًا على الانطلاق والاستمرار، وهذا يسمح لمالكي مثل هذا المشروع بالتركيز ليس على طلب التبرعات، بل على زيادة الفوائد التي يمكن لهم أن يقدموها للفقراء وذوي الحاجة في المجتمع. إن قدرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي على تدوير المال بطريقة لا متناهية يمنحها تأثيرًا أعظم بكثير من أي تأثير قد تحققه أفضل الجمعيات الخيرية نشاطًا وزخمًا.

فوق هذا وذاك، يُعامل المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي المستفيدين من خدماته بطريقة يحفظ من خلالها كرامتهم واستقلالهم المادي أكثر بكثير مما يمكن لأي جمعية خيرية تقديمه، وحتى البرامج الخيرية الحسنة النية والمصممة بشكل جيد، تؤثر سلبًا بشكل لا مفر منه؛ ويتجلى ذلك التأثير من خلال سحب روح المبادرة من أولئك الذين يتلقون المساعدة؛ فالفقراء الذين يتحولون إلى عالة على المنظمات الخيرية، لا يتلقون أي تشجيع كي يعتمدوا على أنفسهم.

أما الأشخاص الذين يدفعون أسعارًا مقبولة للخدمات التي يتلقونها، فإنهم يقومون بخطوات عملاقة باتجاه الاعتماد على أنفسهم، فبدلاً من قبولهم الهدايا بصورة سلبية، يقوم هؤلاء الأشخاص بالمشاركة بفاعلية في النظام الاقتصادي؛ ويتحولون بالتالي إلى لاعبين في اقتصاد السوق الحرة. إن مثل هذه الممارسة تقدم دفعةً قويًا لهؤلاء

الأشخاص، وتؤدي بشكل مباشر إلى وضع حلول حقيقية وطويلة الأجل لمشكلات؛ مثل الفقر وعدم المساواة والاضطهاد.

بالطبع، ليس القصد أن نبدل الأعمال الخيرية كافة بمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي؛ فمساعدة الناس الذين هم في ميسس الحاجة إلى مثل هذه المساعدة أمرٌ مرغوب ومطلوب (أذكر هنا على سبيل المثال، الكارثة الطبيعية المتمثلة بالتسونامي الذي حدث سنة 2004م، أو الزلزال الهائل الذي حلَّ بهاييتي سنة 2010م ودمَّرَ البنية التحتية فيها، وشرد سكانها، وجعل شعبها بأمسِّ الحاجة إلى الطعام والرعاية الطبية والأدوية والكساء). في مثل هذه الحال، لا يمكن للعائلات التي بدأت تعاني المجاعة الانتظار حتى يتم إطلاق مشروعات تجارية تلبّي حاجاتهم؛ فهم بحاجة في تلك اللحظات إلى الطعام بشكل فوري؛ في مثل هذه الحالات، تكون الأعمال الخيرية هي الجواب الفوري الوحيد. ولكن حالة الطوارئ هذه، لا بد أن تمهد الأرضية المناسبة كي تُخلى هذه الأنشطة الخيرية الطريق من أجل البدء بمرحلة يكون فيها تدخلُ المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي مناسباً جداً وذا فائدة قصوى. لهذا السبب، قمنا بإنشاء صندوق تمويل لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي لهاييتي؛ وذلك من أجل التأسيس لسلسلة من مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي بصفتها حلولاً مستدامة وطويلة الأجل لخدمة شعب هاييتي. هناك حاجة للأعمال الخيرية، وكذلك للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ ولكن علينا أن نفهم كيف، وإلى أي مدى يمكن لكل من هاتين المقاربتين المساهمة في تخفيف وطأة البؤس الذي يزرع الناس تحته.

هناك أيضاً أصناف من الناس لا بد لهم لسوء الحظ من الاعتماد على المنظمات الخيرية؛ لأن من المحال عملياً بالنسبة إليهم الاعتماد على أنفسهم. أعني بهؤلاء مَنْ يعانون عاهات جسدية أو عقلية شديدة، إضافة إلى كبار السن أو الأطفال الرُّضع؛ إننا بوصفنا مجتمعاً مديون لهذه الفئات؛ إذ ينبغي لنا مدِّ يد العون لهم، وسيكون من القسوة والغلظة بمكان، أن نُصرِّ على أن يقوموا بالاعتماد على أنفسهم؛ وعليه، هناك مجال واسع في عالمنا للأعمال الخيرية، تماماً كما أن هناك مجالاً واسعاً للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

لكنني أود أن أوضح أن المجالات التي يمكن أن تتحرك ضمنها المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، التي يستطيع الفقراء من خلالها أن يصبحوا مستقلين ذاتياً، أكبر بكثير مما يظن الكثيرون. سبقت لي الإشارة إلى البرنامج الذي من خلاله استطاع مصرف غرامين أن يهيئ السبل أمام المتسولين كي يتحولوا إلى أصحاب مشروعات تجارية صغيرة، من خلال القروض الصغيرة التي حصلوا عليها من المصرف، وقد أثبت هذا البرنامج أنه حتى أكثر الناس فقراً؛ أي الأشخاص الذين لا يتمتعون بأي مهارة أو موارد تذكر، يمكن أن يتحولوا إلى أشخاص مستقلين مادياً عندما تتوافر بين أيديهم الأدوات المناسبة.

حققت برامج أُديرت من قبل منظمات أخرى (معجزات) مشابهة مع أصناف أخرى من الناس كان يُنظرُ إليها أحياناً بوصفها حالات ميؤوس منها: مثل المدمنين على المخدرات والأشخاص الذين يعانون عاهات جسدية أو عقلية؛ دعونا لا نتسرع في افتراض أنه يمكن مد يد المساعدة للناس فقط من خلال الصدقات، دعونا نحاول بدلاً من ذلك، استخدام مَلَكة الإبداع لدينا من أجل إطلاق الإمكانيات الخبيثة التي منحها الله للناس كلهم تقريباً.

هناك نوع آخر من المنظمات التي يمكن أن تتداخل مع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ وأعني بها الجمعيات التعاونية.

الجمعية التعاونية مملوكة من قبل أعضائها، وتتم إدارتها لغايات ربحية وفوائد تُجنى لصالح الأعضاء المساهمين فيها؛ فعندما تم إنشاء حركة الجمعيات التعاونية في البداية من قبل اشتراكيين أمثال روبرت أوين في أوائل القرن التاسع عشر، كانت لها أهداف اجتماعية واضحة: تمكين الفقراء، وتشجيع الاكتفاء الذاتي، وتعزيز التنمية الاقتصادية، وفي أيامنا هذه، ما تزال الجمعيات التعاونية تخلق فرصاً لتحقيق فوائد اجتماعية؛ على سبيل المثال، هناك جمعيات تعاونية سكنية توفر منازل يستطيع محدودو الدخل من الطبقة العاملة اقتناءها؛ وهناك كذلك جمعيات تعاونية توفر مواد غذائية صحية، وتضعها في متناول أيدي سكان المدن، وهناك أيضاً تعاونيات مصرفية تقدم خدمات مالية للمستهلكين الذين لولاها ما كان بإمكانهم الاستفادة من هذه الخدمات.

لكن بعض هذه التعاونيات تُدار على نفس نمط الشركات التي تهدف إلى تحقيق الحد الأقصى من الأرباح؛ فهي تجمع ببساطة مجموعات من الأشخاص أو الشركات (مزارعين ينتجون نوعًا محددًا من المحاصيل، على سبيل المثال)، وتتسبى هيكلية تجارية يعمل هؤلاء تحت مظلتها، بحيث يكون بإمكانهم تحقيق زيادة في معدل أرباحهم الشخصية؛ لا ضير في ذلك بطبيعة الحال، لكن هذا لا يعد مشروعًا تجاريًا ذا طابع اجتماعي.

هل يمكن أن تكون التعاونيات مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي؟ أجل، يمكن ذلك بشرط أن يكون مالكو هذه التعاونيات من الفقراء؛ في هذه الحال، أيُّ أرباح تجنيها التعاونيات سوف تذهب لدعم الفقراء ومساعدتهم في الخلاص من براثن الفقر، وهذه تعد نشاطًا مفيدًا من الناحية الاجتماعية. المثال المناسب على ذلك هو (المنظمة النسائية للمهن الحرة)؛ وهي نقابة عمالية تساعد النساء الهنديات العاملات في مهن حرة في سعيهنَّ للحصول على (وظائف دائمة) تحقق لهن الأمان الوظيفي، والأمان المالي، والأمن الغذائي، والرعاية الصحية، ورعاية الأطفال، والمأوى. المنظمة النسائية للمهن الحرة التي أسست بدايةً على شكل نقابة عمالية للعاملات المحليات في حقل الصناعات النسيجية سنة 1972م، تضم حاليًا أكثر من تسعين ألف عضو في طول الهند وعرضها، ويختار الأعضاء قاداتهن، ويقمن فعليًا بإدارة المنظمة لصالح القاعدة العمالية.

أخيرًا، دعوني أشير إلى عبارة أخرى يسألني عنها أحيانًا بعض الأشخاص الذين يتساءلون عما يرمي إليه مصطلح المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، هذه العبارة هي (السوق الاجتماعية)، إنها مفهوم تم تداوله بين متخصصين في علم الاجتماع في سبعينيات القرن العشرين، يهدف إلى توصيف الجهود المبذولة من أجل تغيير السلوك البشري بطريقة مفيدة اجتماعيًا، وذلك من خلال استخدام أدوات وتقنيات مستلّة من التسويق التجاري؛ وخير مثال على ذلك هو حملات مكافحة التدخين التي قامت بتطويرها العديد من الحكومات والمنظمات غير الحكومية، من خلال استخدام الإعلانات التلفازية، والتصريحات الصادرة عن نجوم معروفين، والإعلانات في المجالات من أجل إيصال الرسالة المرجوة، وبالرغم من التشابه في التسمية، فإن هذا النوع من السوق الاجتماعية لا علاقة له ألبتة بمفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية المشتركة

المسؤولية الاجتماعية المشتركة هي تعبير آخر يتداخل أحياناً مع المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي، غالباً ما تقوم المسؤولية الاجتماعية المشتركة بتخصيص تمويلٍ مكرّسٍ للأعمال الخيرية يوضعُ جانباً من قبل شركة تهدف إلى تحقيق حد أقصى من الأرباح، وذلك بغية توظيفه تلبيةً لبعض حوائج المجتمع المحلي؛ على سبيل المثال، يمكن أن يتبرع قسم المسؤولية الاجتماعية المشتركة في شركة ما، بكمية من المال لإحدى المستشفيات أو المدارس، أو يقدم منحاً دراسية لعدد محدود من أبناء الفقراء، أو يموّل حملة (يوم للنظافة) لأحد الشواطئ أو المتنزهات المحلية. تستخدم برامج المسؤولية الاجتماعية الجماعية في الغالب لبناء صورة جذابة للشركة، وتسويق فكرة أن هذه الشركة هي (الجار الخيّر والمُحسّن)، أو صورة عن (المواطن الصالح). لا عيب في (المسؤولية الاجتماعية المشتركة)؛ ولكن لا علاقة لها ببرنامج المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

بالمقابل، تلتزم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بشكل مباشر بتغيير الوضع الاقتصادي والاجتماعي للفقراء، أو بتحسين الأوضاع الاجتماعية في العالم؛ ربما تركز الشركة التي تهدف إلى تحقيق الحد الأقصى من الأرباح 95 بالمئة من مواردها لتحقيق الأرباح، بينما لا تركز سوى 5 بالمئة (أو ربما أقل) من أرباحها من أجل جعل العالم مكاناً أفضل. أما المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فإنها تركز 100 بالمئة من مواردها لجعل العالم مكاناً أفضل.

قد يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية المشتركة أيضاً إلى ضوابط محددة للمواطنة الصالحة التي يحاول أن يلتزم بها بعض كبار رجال الأعمال المتتورين، ومن غير المتوقع أن يكون أي مشروع تجاري مشروعاً ذا طابع اجتماعي بالضرورة، لكن حتى المشروعات التجارية التي تهدف إلى تحقيق الحد الأقصى من الأرباح، عليها الالتزام ببعض المبادئ الرئيسة لمفهوم المسؤولية.

المبدأ الأول للمسؤولية الذي على كل رجل أعمال متميز العمل به، هو التأكد من أن المشروع التجاري الذي هو بصدده لا يشكل خطراً على حياة أي شخص يعيش على ظهر

هذا الكوكب. أود رؤية كل مدير أعمال وهو يتعهد شخصياً بالأقيام بأي مشروع تجاري من شأنه أن يجعل عالمنا مكاناً أكثر خطورة مما هو عليه من دون وجود هذا المشروع التجاري، هذا يعني أن يتم تشغيل هذا المشروع بطريقة آمنة - أي باتباع إجراءات من شأنها تجنب مخاطر التسبب في أذى العمال، وهو يعني كذلك تصنيع منتجات وتقديم خدمات آمنة الاستخدام، ويعني أيضاً اتخاذ الخطوات الضرورية لتجنب تلويث البيئة أو التسبب في الاحتباس الحراري. يبدو لي أن على الشركة تعد نفسها ملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية المشتركة تطبيق هذه الخطوات الصغيرة على الأقل.

المبدأ الثاني للمسؤولية يذهب إلى مدى أبعد قليلاً؛ فهو يؤكد أن المشروع التجاري يجب أن يسهم في جعل كوكب الأرض أكثر أمناً مما هو عليه في ظل غياب مثل هذا المشروع، وتحت مظلة هذا المبدأ لا يعد مجرد التعهد بعدم التسبب في التلوث كافيًا؛ إذ إن من الضروري أيضاً المساعدة في تنظيف الجو والبحار والأرض التي نسير عليها، كي تصبح جميعها بوضع أفضل مما هي عليه، فلا يكفي أن نقوم بتصنيع منتجات لا تسبب في أذى المستهلكين؛ لأن من الضروري تصنيع منتجات تجعل الحياة ميسرة أكثر، وأكثر أمناً، وتكون صحية أكثر بالنسبة إلى مستخدميها.

يقضي المبدأ الثالث للمسؤولية بأن تتم إدارة المشروع التجاري ضمن إطار المسؤوليات الاجتماعية والسياسية التي وضعتها الدولة وكذلك السلطات في أنحاء العالم كافة، هذا يعني بطبيعة الحال، الالتزام بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالأمان والمسؤولية البيئية والنزاهة المالية، وغيرها، لكنها تعني أيضاً المساهمة بشكل فعال في الجهود التجارية المبدولة من أجل دعم كل ما يؤدي إلى خير المجتمع على المستويات المحلية والوطنية والعالمية. وعلى الشركات التي تؤمن بمبدأ المسؤولية الاجتماعية المشتركة أن تعمل جاهدة كي تكون مؤسسات تعاونية صالحة، تساعد على جعل العالم الذي نعيش فيه مكاناً أفضل، وذلك من خلال سياساتها والإجراءات التي تتخذها وممارساتها الفعلية على الأرض.

يمكننا بالاستناد إلى مبادئ كهذه، وضع خطط لمشروعات تجارية لا تحمل في طياتها أي بذور للصراع بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية لمثل هذه المشروعات. عبارة (الاجتماعية) تعني في هذا السياق أن المشروع التجاري يهدف إلى خدمة قطاع

عريض من المواطنين بدلاً من مجرد التركيز بشكل صرّف على أرباح المساهمين المالية، ليس هناك من سبب يمنعنا من التأسيس لمثل هذه المشروعات؛ ذلك أن هذه المهمة الاجتماعية لها منطوق اقتصادي متكامل، ولكن أؤكد مرة أخرى أنها ليست نسخة مطابقة للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي سبق لي التحدث عنها.

تأملوا (الشمس تشرق على الجميع) The Sun Shines for All بوصفه مثالاً على ذلك شركة؛ هذا المشروع التجاري الربحي الذي أسسه رائد الأعمال الاجتماعي فايوروزا مكرّس لإنتاج الكهرباء من الطاقة الشمسية للقرويين في البرازيل، قام روزا بدراسة أوضاع القرويين في ولاية ريو غران د دو سول في أقاصي الجنوب البرازيلي، حيث لم تكن تتعم بالطاقة الكهربائية في الإقليم سوى نسبة محدودة منهم؛ اكتشف أن قرابة سبعين بالمئة من العائلات كانت تتفق ما قيمته 11 دولاراً شهرياً على مصادر الطاقة؛ مثل الكيوسين والشموع والبطاريات وغاز البترول السائل، وهذا المبلغ هو المبلغ نفسه الذي يمكن لهم إنفاقه مقابل استئجار منظومة كهربائية منزلية بسيطة مستمدة من الطاقة الشمسية، بما في ذلك الأسلاك الكهربائية والمصابيح والمنافذ الكهربائية. إن مثل هذه المنظومة تراعي الشروط البيئية، كما أن استخداماتها هي أكثر صحة وتنوعاً.

تقوم شركة روزا حالياً بتركيب هذا النوع من منظومة الطاقة الشمسية في القرى على امتداد الشطر الجنوبي من ريف البرازيل، وهو يأمل أن يستطيع تغطية ما يربو على ثلاثة أرباع مليون من المنازل التي لا تتعم بالكهرباء حالياً. من الواضح أن هذا المشروع التجاري ذو فائدة لها بعدّها الاجتماعي لصالح الفقراء في البرازيل، لكن شركة (الشمس تشرق على الجميع) لا تصنّف على أساس أنها مشروع تجاري ذو طابع اجتماعي؛ فالخطة التجارية تأمل في تحقيق نسبة عائدات ربحية تتراوح بين 29 و30 بالمئة - وهو كما يرى روزا، مبلغ ضروري لجذب مستثمرين أجانب ممن يرغبون في تحقيق أرباح جرّاء مثل هذه المشروعات.

تحاول الشركات الربحية ذات الالتزام القوي بالمسؤولية الاجتماعية المشتركة جعل سعيها لتحقيق الربح متساوفاً مع الاعتبارات الاجتماعية، لكن التزامها بتحقيق الأرباح يحد حتماً من مساهماتها في القضايا الاجتماعية؛ لذا على هذه الشركات، وضمن الإطار الاقتصادي الحالي الذي يعرف ماهيّة الشركة التي تهدف إلى تحقيق أقصى مدى ممكن

من الأرباح، أن تقوم بتصميم الشركة بشكل يجعلها تضع في أولوياتها تحقيق الربح، وبعد ذلك تتم إضافة الملامح الاجتماعية على ذلك التصميم، بشرط ألا تتدخل هذه الملامح الاجتماعية سلبيًا في كمّ الأرباح التي تسعى الشركة إلى تحقيقه.

هذا أمر يتطلب توازنًا دقيقًا؛ فعلى سبيل المثال، ما الذي سيحدث إذا أجبرت الأحوال الاقتصادية في البرازيل روزا يومًا ما، على الاختيار بين تحقيق نسبة عالية من الأرباح للمستثمرين الأجانب الذين استقدمهم إلى البرازيل، وبين الأقساط المعقولة التي يدفعها الزبائن القرويون في المناطق الريفية مقابل استئجار منظومة استرجار الطاقة الكهربائية المستمدة من الطاقة الشمسية؟ ونظرًا إلى أن شركة روزا تعد مشروعًا تجاريًا تقليديًا يهدف أساسًا إلى الربح، فمن المحتمل أن تتأثر الخدمات المقدمة للسكان سلبيًا إذا كان لا بد من إرضاء المستثمرين. هذا خيارًا لا تجد المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي نفسها مضطرة إلى تبنيه.

بالمقابل، يتمحور جوهر المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بشكل كلي حول تحقيق فوائد اجتماعية؛ ليس هناك أي تفكير حول تحقيق مكاسب مادية لصالح أي مستثمر، ونتيجة لذلك يظهر هنا مكن قوتها، ويصبح اهتمامها منصبًا بشكل لا يقبل الشك على القضية الاجتماعية.

هل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أفضل من المشروعات التجارية المعتادة؟ هذا يعتمد على ما تعدونه أفضل أو أسوأ؛ إذا أردتم جني المال، فمن الطبيعي أن تفضلوا الشركات التي تهدف إلى تحقيق الحد الأقصى من الربح، أما إذا كانت رغبتكم تتمثل في حل مشكلات الآخرين، فإن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هي الطريق المثلى لذلك. الشركات الربحية لا يمكن لها أن تقوم بهذه المهمة من قريب أو من بعيد.

الربح والمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي

يتساءل بعض الناس عن السبب في عدم الجمع بين قوة مبدأ الربح وبين الفائدة الاجتماعية – أو (بين النجاح فيما تفعله من جهة، وفعل الخير ذاته)، كما يُعبّر عنه أحيانًا؟ إذا كانت المسألة تتعلق بوضع حد نهائي لمعضلة الفقر على سبيل المثال، ألا يجدر بنا أن

نكون براغماتيين حول كيفية تحقيق ذلك؟ ربما يتضمن ذلك وجوب أن نكون براغماتيين حول مسألة الربح؛ قد يرى بعضهم أن المنظومة الربحية بإمكانها مكافحة الفقر بطريقة أكثر نجاعة؛ فاحتمال تحقيق الربح قد يسمح لمالكي هذه المنظومة بجذب مزيد من رؤوس الأموال، والتوسع في أعمالها أكثر فأكثر؛ ومن ثم تؤثر إيجاباً وبسرعة أكبر، في حياة عدد أكبر من الناس، وهذه هي فكرة (ثنائية الهدف) أو (ثلاثية الهدف) التي يتحدث عنها رجال الأعمال من ذوي النيات الحسنة.

ليس لدي أي اعتراض على مبدأ تحقيق الأرباح، فحتى المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يسمح لها بأن تجني أرباحاً بشرط أن يتم توظيف هذه الأرباح من أجل توسيع دائرة الفوائد الاجتماعية التي تقدمها الشركة. (غالباً ما أستخدم عبارة (الفائض) لأميز بشكل لا يقبل التأويل بين هذا النوع من الربح وبين الأرباح التي تجنيها المشروعات التجارية التقليدية التي تذهب إلى جيوب المالكين)؛ فالربح بحد ذاته ليس سيئاً على الإطلاق.

لكن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هي نمط جديد من المشروعات التجارية؛ فهي لا تشترط إلغاء نموذج المشروعات التجارية الربحية التقليدية، بل على العكس من ذلك، وجودها يجعل السوق أكثر اتساعاً ورحابة، وذلك من خلال تقديم خيارات أكثر للمستهلكين والعاملين ورواد الأعمال؛ إنها تضيف بُعداً جديداً على عالم الأعمال وإحساساً جديداً بالوعي الاجتماعي لدى رجال الأعمال أنفسهم.

ولكي أكون واضحاً تماماً في هذا السياق، أقول إنني لا أطالب رجال الأعمال بالتخلي عن مشروعاتهم التجارية، ولا أطالبهم أيضاً بتحويل مشروعاتهم التجارية إلى مشروعات ذات طابع اجتماعي، كل ما أرمي إليه هو الآتي: إذا كان القلق ينتابكم بشأن مشكلة اجتماعية ما، فبإمكانكم تقديم مساهمة جلييلة لحل هذه المشكلة من خلال آلية عمل المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي، ويعود إليكم تقرير ما إذا كنتم ترغبون في القيام بمثل هذا الشيء أم لا؛ لن يرفع أحد في وجوهكم إصبع اتهام فيما لو قررتم بدلاً من ذلك، اختيار طريق المشروعات التجارية التقليدية، ولكن ربما تشعرون بالسعادة لو اخترتم السير على درب

المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. إن تجربتي الشخصية هي خير دليل على صحة ما أقول!

وهكذا، فإنني أؤكد أنّ لانية لي في أن أحاول إكراه أيّ كان للانخراط في مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، لكنني أريد أن أعرفّ بما لا يقبل التأويل ما أرمي إليه من مفهوم هذا النوع من المشروعات بوصفه يُقضي فكرة السعي إلى تحقيق الأرباح أو دفع عائدات مالية لمالكي هذه المشروعات. هناك ثلاثة أسباب رئيسة تؤكد أهمية ما أرمي إليه.

أولاً، المسألة الأخلاقية: أعتقد جازماً أن من غير الأخلاقي تحقيق أرباح -خصوصاً السعي إلى تحقيق هذا الهدف- من خلال استغلال الفقراء؛ لأن هذا الربح يتم في واقع الأمر على حساب آلام إخوتنا في الإنسانية ومعاناتهم، وأظن أن الكرامة الإنسانية لا يمكن أن تسمح بمثل هذه الممارسة.

هذا ليس مجرد جدل نظري؛ فالقضية التي نحن بصددتها حقيقية تماماً داخل المجتمع الذي يعتمد على مبدأ القروض الصغيرة، وعلى امتداد السنوات العشرين الأخيرة، وفي الوقت الذي أصبحت الفكرة التي قام مصرف غرامين على أساسها معروفة على نطاق واسع، بدأت العديد من المنظمات في كافة أنحاء العالم بتقديم قروض صغيرة ميسرة للفقراء.

تحذو الكثير من هذه المنظمات حذو مصرف غرامين في الأساليب الريادية التي اتبعتها، بما في ذلك تخفيض معدلات الفوائد على القروض إلى الحد الأدنى، ومنح المقترضين الفرصة كي يتحولوا إلى مساهمين في ملكية المصرف. (تبلغ أعلى نسبة فوائد عندنا في مصرف غرامين 20 بالمئة، كما أن العديد من أنواع القروض بما في ذلك القروض الممنوحة للطلاب وقروض الإسكان تُقيّم على أساس فوائد أقل بنسبة كبيرة).

لكن بعض الشركات الربحية في عالم القروض الصغيرة حققت نصيباً كبيراً من النجاح على الصعيد المالي من خلال فرض معدلات فائدة أعلى، والتي تصل إلى 80 بالمئة سنوياً، وقد تصل إلى 100 بالمئة سنوياً. تدافع هذه الشركات عن المعدلات المرتفعة لهذه الفوائد بالقول: إن إقراض الفقراء مكلف جداً. صحيح أن تكاليف إدارة القروض الصغيرة

للفقراء أعلى مما تكلفه القروض التقليدية، لكن لا يجوز أن ترتفع معدلات الفائدة أبعد من كلفة التمويل أو كلفة التوصيل.

لقد تحدثت مُعبِّراً عن رفضي لهذه التكاليف الزائدة، التي تنتهك روح الغاية التي طُرِحَت من أجلها فكرة قروض الائتمان الصغيرة بالأساس، (وأعني بها خدمة الفقراء)، ولم تكن تدور في خلدي مطلقاً فكرة إبدال استغلال المرابي في القرية بشكل جديد من الاستغلال عندما أسست مصرف غرامين.

عندما يطرح رجال الأعمال عليّ أسئلة حول الأرباح التي يمكن أن تُجنَى من تقديم مثل هذه الخدمات لأكثر الناس فقراً ووعوراً في العالم، كنت أجيبهم أحياناً على النحو الآتي: «ليست لديّ مشكلة مع مفهوم السعي إلى تحقيق الربح، ولكن دعونا أولاً نقدم للفقراء المساعدة التي يحتاجونها من أجل تجنب المعاناة من الفقر، وحينما يرتقي هؤلاء إلى سوية الطبقة الوسطى، فإنني سوف أحثكم حينها على بيعهم منتجاتكم كلها، وتحصيل عائدات مقابل الخدمات التي تقدمونها لهم، وأن تجنوا كمية محترمة من الأرباح جرّاء ذلك! ولكن إلى ذلك الحين، انتظروا حتى يخرج هؤلاء من قوقعة الفقر قبل أن تبدؤوا باستغلالهم؛ هذا هو الشيء الصحيح الوحيد الذي يمكن أن تقوموا به».

نقطة الجدل الثانية التي أتبناها وأعرّف من خلالها مفهومي للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، التي لا يكون هدفها مطلقاً السعي إلى تحقيق الأرباح، هي ذرائعية محضة؛ ففي أوقات الشدة، سوف تكون الغلبة لمبدأ الأرباح على حساب (الأهداف) الأخرى.

عندما تمزجون بين الربح والفائدة الاجتماعية، وتذكرون أن شركتكم سوف تسعى إلى تحقيق هذين الهدفين، فإنكم تجعلون الأمر أكثر تعقيداً بالنسبة إلى كبير المديرين التنفيذيين، حينها سوف يصبح تفكيره أكثر ضبابية؛ ولن يكون بإمكانه تمييز الأشياء بسهولة؛ ففي إحدى الحالات الخاصة التي يتعيّن تحقيق توازن بين جني الأرباح والفائدة الاجتماعية، إلى صالح أي جهة ستميل كفة الميزان؟ ماذا لو كان بالإمكان زيادة الأرباح بدرجة كبيرة من خلال تقليص الفوائد الاجتماعية – وإنّ بنسبة ضئيلة – هل سيكون هذا مناسباً؟ على أي أساس يمكن للمرء أن يطلق أحكاماً حول هذا الموضوع؟ كيف سيكون عليه

الأمر في ظل أوضاع اقتصادية صعبة، كالركود الاقتصادي على سبيل المثال؟ هل سيكون مناسباً إلغاء الفوائد الاجتماعية بالكامل على أمل مساعدة الشركة في تجنب الانهيار؟ لماذا؟ أو لماذا لا؟ ففكرة الشركة (المختلطة) لا تقدم أي إجابات واضحة عن أسئلة كهذه.

في الممارسة العملية، ينزع الربح إلى الفوز في صراعات من هذا النوع، غالباً ما يميل كبير المديرين التنفيذيين -ربما بشكل لا شعوري- نحو هذا النوع من الأرباح، ويبالغ في حجم الفوائد الاجتماعية التي يتم تقديمها. وإذا كان كبير المديرين التنفيذيين مشوّشاً إلى حد ما، بشأن ماهية الأولوية الحقيقية التي يسعى إلى بلوغها، فإن بإمكاننا تصور أن المديرين الأدنى مرتبة وكذلك العاملين على خطوط الإنتاج، سوف يكونون أكثر تشوّشاً، وستتلاشى أهمية الأهداف الاجتماعية تدريجياً بمرور الوقت، في الوقت الذي تكون الحاجة إلى كسب مزيد من الأرباح متجدرة أكثر فأكثر في ثقافة الشركة.

إليك المثال الصغير الآتي: يعتمد الكثير من الفقراء في الولايات المتحدة على مصارف الإطعام المحلية لمقاومة الجوع، وتعتمد هذه المصارف بدورها على تبرعات من أفراد، وكذلك من شركات لتكديس الأطعمة على رفوف مستودعاتها، ومن ثم تقديمها إلى العائلات التي تعاني الجوع.

تلقت العديد من مصارف الإطعام في السنين الأخيرة الماضية دعماً من محلات البقالة التي تبرعت بكميات من الأطعمة التي لم تستطع بيعها، وكان الفقراء الجوعى سعداء بتلقي هذه المواد غير الصالحة للبيع، وفي ذات الوقت، استفاد أصحاب تلك المحلات من السمعة الحسنة التي اكتسبها جزاء ذلك في المجتمع. هذا مثال جيد حول كيفية عمل المسؤولية الاجتماعية المشتركة.

في خريف عام 2009م، أعلنت العديد من مصارف الإطعام في الولايات المتحدة عن نقص حاد في معدل التبرعات، ويعود أحد الأسباب في ذلك إلى أن تجارة من نوع جديد قد ظهرت في الأفق يقوم فيها سماسرة بشراء البضاعة التي لا يمكن تصريفها عن طريق البيع من أصحاب محلات البقالة بمقدار 30 أو 40 سنتاً أقل من كل دولار. يقوم هؤلاء السماسرة بدورهم ببيع هذه البضائع إلى المحلات التي تبيع بضائع بأسعار منخفضة؛ وهذه المحلات

تبيع هذه البضائع بأسعار أقل بكثير من أسعارها المعتادة؛ يشكل هذا مصدرًا جديدًا للربح لأصحاب محلات البقالة، لكن هذا يعني أن المواد الغذائية التي لا يمكن بيعها لم تعد متوافرة كي يتم التبرع بها إلى مصارف الإطعام.

لا أستطيع في واقع الأمر إلقاء اللوم على أصحاب محلات البقالة لطرقهم هذا الباب الجديد من أبواب التجارة، فهم يهدفون إلى تحقيق الحد الأقصى الممكن من الربح بأي طريقة يستطيعون، لكن هذا المثل يشير إلى خطورة ارتهان حاجة الفقراء إلى كرم الشركات الربحية. عندما تتعارض الحاجات الإنسانية مع مبدأ الربح، فإن الربح في هذا الصدام هو بالتأكيد هذا الأخير، ما يعني أن الخاسر في هذا الصدام هو الناس.

تمنح المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تقويضًا لا لبس فيه للإدارة، وهذا لا يتضمن استصدار أي قانون توازن؛ فكل قرار تتخذه الشركة يمكن قياسه بمقياس واحد: ما الذي سيساعدنا في تقديم أقصى فائدة ممكنة للمجتمع؟ هذا لا يعني أن اتخاذ القرارات مسألة سهلة دائمًا؛ فابتكار وسيلة خلاقية لحل إحدى المشكلات هي على الدرجة نفسها من الصعوبة في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي كما في مجال عمل المشروعات التجارية الربحية، ولكن المدير في المجال الأول على الأقل، يتميز عن نظيره في المجال الثاني بأنه غير مضطر إلى اللعب على حبلٍ غائتين متناقضتين.

أما النقطة الجدلية الثالثة فتتمثل في النقاش حول طبيعة المنظومة الشاملة. هناك ضرورة لتأسيس مشروعات تجارية ذات طبيعة اجتماعية بصفتها بديلًا محددًا بصورة واضحة، لا علاقة له بعالمَي التجارة والأعمال الخيرية، وذلك من أجل تغيير الأمزجة وإعادة تشكيل البنى الاقتصادية، وتشجيع صيغ جديدة للتفكير.

يبدو أن التحدي الأكبر بالنسبة إلى العديد من الناس يعبر من فوق حواجز القاعدة اللاربحية ذاتها. يُطرحُ عليّ أحيانًا هذا السؤال: (أليس بإمكاننا جني القليل من الأرباح؟)، تبدو فكرة تحقيق الأرباح كما لو أنها الركيزة المألوفة التي يخشى رجال الأعمال التخلي عنها.

ثقوا بي، من الممكن تحقيق ذلك! إذا كان بإمكانكم قبول (القليل) من الربح (كيفما كان تعريفه)، فسيكون بإمكانكم إقناع أنفسكم بأن تكون نسبة أرباحكم هي الصفر، وحالما تصلون إلى هذه النتيجة، فإنكم ستجدون أنفسكم في عالم جديد، وعليه فإنكم سترون الأشياء، وتقومون بالتعامل معها بطريقة جديدة.

تأملوا هذا القياس: افترضوا أنكم تحاولون الإقلاع عن التدخين، هل سيساعدكم على ذلك الاكتفاء بتدخين سيجارة واحدة قائلين لأنفسكم: (سننفت فقط القليل من دخان السيجارة)؟ أم أن العكس هو الصحيح؟ (القليل) من الانكفاء نحو العادة القديمة ستجعل من محاولتكم ترك التدخين تبوء بالفشل. في شهر رمضان المبارك، لا يسمح للمسلمين بتناول الطعام والشراب قبل غروب الشمس، ماضير أن يتناول أحدنا وجبة خفيفة أو رشفة ماء أثناء النهار؟ هذا سوف يلحق أبلغ الضرر بقوة الالتزام العقلي. على الشاكلة نفسها، يؤدي التخلي بشكل كامل عن المفهوم الربحي إلى إحداث فرق مهم وهائل بالنسبة إلى رجال وسيدات الأعمال الذين يرغبون بالالتزام بتحقيق تغيير اجتماعي.

يقتضي مبدأ الالتزام بالمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التخلي التام عن الإطار التقليدي للمشروعات التجارية؛ أي عدم محاولة توطئ الأهداف الجديدة ضمن مفهوم الإطار التجاري الحالي، لن يكون بإمكانكم اكتشاف الفاعلية الحقيقية للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي إلا إذا قمتم بالتخلي المطلق عن فكرة الربح المالي الشخصي.

لِنُكُنْ صادقين: إن الدافع إلى الربح قوي جداً، وحالما يدس هذا الدافع أنفه تحت طرف الخيمة كما يقال، فإنه يستحوذ بسرعة على المكان برمته.

هذه هي مشكلة الرأسمالية التقليدية، والتي تتمثل في تلك القوة المؤثرة والخلاقة لفعل الخير بطرق شتى؛ الرأسمالية هي التي خلقت الفقر، وذلك من خلال التركيز بشكل كلي على الربح؛ لقد بنت قصة خيالية حول الازدهار الذي سيعم الجميع، ولم يكن سوى حلم محكوم عليه بالفشل؛ لهذا السبب قررت العديد من البلدان الأوروبية منح حكوماتها السلطة للاهتمام بالحاجات الاجتماعية؛ مثل الفقر والبطالة والتربية والرعاية الصحية، وقد كانت هذه الحكومات من الفطنة بحيث استطاعت تعرية عجز الرأسمالية التقليدية عن حل هذه المشكلات.

لكن الحكومات في البلدان النامية تنقصها المقدررة الإدارية والموارد المادية للتأسيس لهذا النوع من دولة الرفاهية التي ينعم بها الأوروبيون. في بلدان أخرى مثل الولايات المتحدة، تمنع المعايير والمنظومات الثقافية والسياسية الحكومة من معالجة المشكلات الاجتماعية؛ لهذه الأسباب وغيرها، تتبع الحاجة إلى آلية جديدة؛ ويمكن أن تكون المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هي تلك الآلية، بشرط أن تبقى حرة من تعقيدات تحقيق الربح، فأن يعمل المرء في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يشبه إلى حد كبير وجوده في المنطقة التي يحظر فيها التدخين، حيث تتسبب نفثة واحدة خفيفة من دخان سيجارة في إفساد جو المنطقة برمتها.

أصل فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي

أصل فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بسيط جداً في الواقع: كلما أردتُ التعامل مع مشكلة اقتصادية أو اجتماعية، كنت أحاول حل المشكلة من خلال التأسيس لمشروع تجاري مستلهم من تلك المشكلة؛ أصبحت مقتنعاً بمرور الوقت أن تلك هي الطريقة المثلى لمواجهة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية؛ لكنها غير موجودة أساساً ضمن إطار النظرية الاقتصادية السائدة. أنا مؤمن بقوة بوجود وضعها داخل ذلك الإطار، وهذه الحلقة المفقودة في الإطار النظري هي ما أطلق عليها تسمية المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

الأمر برمته بدأ لأن عملي في مصرف غرامين وضعني في تماسٍ مع العديد من الفقراء الذين كان أكثرهم يعانون مشكلات تجاوزت بكثير المعضلة البسيطة المتمثلة بالنقص في السيولة؛ تأملوا مثلاً بالقرارات الستة عشر - المتمثلة بمنظومة من الالتزامات التي نطلب من كل مقترضةٍ من مصرف غرامين التعهد بها؛ من أجل تحسين وضعها ووضع عائلتها وقدرتها على إنماء مشروعها وتوسعته؛ تم تطوير هذه القرارات الستة عشر في السنين الأولى من عمر مصرف غرامين، ووضعت اللمسات الأخيرة عليها سنة 1984م، ومنذ ذلك الحين، بقيت هذه القرارات جزءاً لا يتجزأ من نهج مصرف غرامين التجارية.

من الأهمية أن نلاحظ أن هذه القرارات الستة عشر لا ترتبط بعالم المصارف. يوضح القرار الرابع على سبيل المثال (أنا سوف نزرع الخضار على امتداد السنة، وسوف نستهلك كميات كبيرة من هذه الخضار، وبعدها سنقوم ببيع الفائض منها). أصبح هذا القرار جزءاً لا يتجزأ من برنامج مصرف غرامين؛ لأننا لاحظنا أن العديد من العائلات التي قدمنا لها خدماتنا كانت تعاني اضطرابات صحية؛ مثل (العشاء الليلي) بسبب نقص فيتامين A، وكانت هذه مشكلة يمكن لتلك العائلات حلها؛ وعليه، لماذا لا تعمل على حلها؟

وعلى نحوٍ مشابه، يوضح القرار التاسع (أنا سوف نستعمل مراحيض حفزية). يعيش معظم المقترضين من مصرف غرامين في تجمعات سكانية تعوزها المرافق الصحية الحديثة، إذ يمثل المرحاض الحفزي طريقة عملية وبسيطة تسهم في الحد من انتشار الأوبئة الناجمة عن التماس المباشر مع النفايات البشرية بدرجة كبيرة. بالمجمل، تسعة من أصل ستة عشر قراراً هي ذات صلة بمسألة الصحة: السكن الآمن، والنظافة، وماء الشرب النظيف، والتخطيط العائلي، وغيرها.

هكذا انخرطت منظمات غرامين في القضايا الاجتماعية التي تتجاوز مسألة تقديم خدمات مالية ومصرفية، وهكذا بدأنا التفكير بالتأسيس لبرامج تهدف إلى تحسين كافة مرافق حياة العائلات الفقيرة.

لقد قمنا بوضع برامج منفصلة لكل مشكلة تم تحديدها، وبعدها وبمرور الوقت، أسسنا الشركة تلو الأخرى؛ وكانت كل واحدة من هذه الشركات تتعامل مع مشكلة اجتماعية بعينها كنا قد لاحظناها من خلال تواصلنا مع الفقراء في بنغلاديش.

لو أردنا تقديم وصف كامل لكل واحدة من تلك الشركات، لاحتجنا إلى العديد من الصفحات. سأقدم في العجالة الآتية شرحاً موجزاً لبعض أهم الأمثلة. (إذا انتابكم الفضول للتعرف بشكل أكبر إلى الشركات التي تشكل عائلة غرامين، عليكم الاطلاع على كتابنا الموسوم ببناء عالمٍ خالٍ من الفقر).

● شركتا غرامين للاتصالات وغرامين للخدمات الهاتفية وفرتا خدمات الاتصالات الحديثة لسكان بنغلاديش كافة، وهذه الخدمات ذات فوائد اجتماعية

واققتصادية عظيمة؛ شركة غرامين للخدمات الهاتفية وهي شركة هاتف خلوي، أُطلقت سنة 1996م، وتوسعت شبكاتها بسرعة بحيث غطت أنحاء بنغلاديش كافة. وبحلول منتصف سنة 2009م، أصبحت شركة غرامين للخدمات الهاتفية الشركة الأكثر دفعًا للضرائب بين الشركات كافة في بنغلاديش، وقد بلغ عدد زبائن هذه الشركة ما يربو على 25 مليون مشترك، فضلاً عن أن مصرف غرامين قدّم قرضًا لإحدى زبوناته من أجل شراء هاتف خلوي، وأصبحت فيما بعد تدعى سيدة هاتف القرية؛ وذلك بسبب تقديمها خدمات هاتفية لأهالي القرية الذين كان يسمح للواحد منهم ممن لا يملك جهازًا خلويًا إجراء مكالمات هاتفية واحدة بدوره. وقد تم تشكيل مجموعة من سيدات الهاتف بلغ تعدادهن على امتداد بنغلاديش أكثر من أربع مئة ألف سيدة من خلال هذا البرنامج.

- أصبحت شركة غرامين شاكتي (شركة غرامين للطاقة، 1995م) أسرع شركة نظام طاقة شمسية منزلية في العالم نموًا؛ تبيع هذه الشركة 14000 نظام طاقة شمسية منزلية شهريًا للقرويين في بنغلاديش، ومع نهاية سنة 2010م، ستكون الشركة قد باعت أكثر من نصف مليون نظام طاقة شمسية منزلية في هذه القرى في بنغلاديش، علاوة على أنها ستكون قد باعت نصف مليون من مواقد الطبخ، وأنشأت خمسين ألف مصنع للغاز البيولوجي جاهز للعمل.

- شركة غرامين كاليان (شركة غرامين للأعمال الخيرية، 1997م)، تأسست من أجل تقديم خدمات الرعاية الصحية ذات مستوى عالٍ مقابل مبالغ ضئيلة يمكن للمقترضين من مصرف غرامين والقرويين الآخرين تسديدها. تشرف هذه الشركة على تشغيل 54 عيادة صحية، وتقدم برنامجًا للضمان الصحي يغطي رعاية صحية أولية للعائلات مقابل ما يعادل دولارين اثنين سنويًا لكل عائلة. ونحن الآن بصدد بناء نظام رعاية صحية على مستوى البلاد، من خلال سلسلة من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي مختصة بتقديم الرعاية الصحية.

- مؤسسة غرامين لتربية الماشية والثروة السمكية أطلقت سنة 1986م؛ من أجل الإشراف على 1000 حوض سمكي تقريبًا في شمال بنغلاديش وغربها، إذ

أصبحت الثروة في طور التلاشي بسبب الإدارة السيئة لإحدى الوكالات الحكومية. بحلول نهاية سنة 2009م، قمنا بتنظيم ما يقرب من 3000 شخص من الفقراء في مجموعات تنتج ما يزيد على 3000 طن من الأسماك سنويًا؛ وهؤلاء يعملون في مجال صيانة الأحواض، ويتلقون ما يقرب من نصف الكمية المنتجة مقابل المساهمة في الدخل الإجمالي. في سنة 2002م، أضيف برنامج لتربية الماشية، وقد قَدِّم هذا البرنامج دورات تدريبية، وحملات تلقيح ورعاية بيطرية وخدمات دعم أخرى؛ من أجل مساعدة النساء الفقيرات في التحول إلى مزارعات يَعْنين بمنتجات الألبان، ويساعدن الأخريات في تحسين خدمات إنتاج الألبان، وتوسيع عمليات إنتاج الألبان الحالية.

- شركة غرامين شيكا (غرامين للتربية) أطلقت سنة 1997م من أجل تقديم خدمات تربوية لأطفال المقترضين من مصرف غرامين، بما في ذلك دور الحضانة الموجودة في مراكز مصرف غرامين. توسعت هذه الشركة سنة 2003م لتشمل برنامج إدارة الأبحاث والمنح. قَدِّم هذا البرنامج صندوقًا لتمويل المنح للطلاب الفقراء، وقد توفر في هذا الصندوق بحلول سنة 2009م، ما يكفي لتمويل 2500 منحة للطلاب الفقراء. يستمر هذا البرنامج في زيادة ميزانية الصندوق لتمويل عدد أكبر من المنح كل سنة.

- شركة غرامين أودوغ (1993م) وغرامين شاموغري (1996م) هما شركتان لصناعة النسيج، قمنا بإنشائهما من أجل إعادة إحياء مهنة النول اليدوي التقليدي التي تعنى بصناعة القماش القطني الجميل في بنغلاديش، وتحديثها. شركة غرامين أودوغ (أو مشروع غرامين) ساعد النسّاجين المحليين على طرح هذه المنتجات النسيجية والملابس في الأسواق العالمية، وسمّيت هذه الماركة باسم (غارمين تشيك). أما شركة غرامين شاموغري (أو شركة منتجات غرامين) فتركز على مبيعات ملابس غرامين تشيك في السوق المحلية.

تم إنشاء كل واحدة من شركات غرامين التجارية الأنفة الذكر مرفقة بخططها التجارية وشكلها التنظيمي، وبيان المهمة التي أنشئت من أجلها وهيكلتها المالية، وقد تم

تشذيب كل واحد من هذه الجوانب وتحسينه وتعديله على أساس الخبرة المتزايدة التي اكتسبتها، خصوصاً فيما يتعلق بما هو مناسب وما هو غير مناسب، وقد استفادت هذه المشروعات التجارية الجديدة من الرؤى التي نجمت عن تجارب وخبرات اكتسبتها من شركات تم إنشاؤها سابقاً.

أخيراً، عدت في ذاكرتي إلى ما كنا قد أنجزناه، فتبين لي أن عائلة غرامين المكونة من شركات تجارية تختلف تماماً عن المشروعات التجارية التقليدية؛ فالشركات التقليدية تؤسس من أجل كسب المال؛ أما شركاتنا فتهدف إلى حل المشكلات الاجتماعية، في الوقت الذي تستخدم التقنيات والنماذج التجارية المعروفة، ومع مرور الوقت أتمت صياغة تعريف دقيق لهذا النوع الجديد من المشروعات التجارية، أطلقت عليه اسم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ معظم المشروعات التجارية التي أطلقناها لم تتساقق بشكل دقيق مع هذا التعريف؛ ولذا فقد بدأت بالتأسيس للمشروعات جديدة تناسب التعريف الذي وضعته وقمت بتطويره؛ حددت أفكارى حول هذا التعريف في كتابي *بناء عالم خالٍ من الفقر*، وقد استجاب العديد من الناس لهذه الفكرة بحماس كبير؛ وهكذا أصبح مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يتحول إلى حركة اجتماعية واقتصادية تنمو وتتوسع بسرعة واطراد.

غالباً ما أتحدث عما تمتلكه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي من إمكانات، حينما أعرض لحلمي المتمثل ببناء عالم لم يعد للفقر فيه موطنٌ قدم، وربما بسبب هذا السياق الطموح، أتعرض لهذا السؤال: (ما المدة التي ستستغرقها هذه الحركة الجديدة كي تحدث الأثر المطلوب على الصعيد العالمي؟).

أقول بصدق، إنني لا أعرف كم سيستغرق الأمر بالنسبة إلى العالم الإنساني لإيقاف الفقر عن جلد الناس بسياطه (بالرغم من إيماني الراسخ بأن مثل هذا يمكن أن يحدث بأسرع مما يعتقد الكثير من الناس - لنقل إنه سيحدث بين سنة 2030م وسنة 2050م)، ولكن بالنسبة إلى من ينظر في احتمال انخراطه في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، أقول: «ليس عليكم الانتظار إلى ذلك الحين؛ إذ بإمكانكم رؤية النتائج مباشرة؛ ليس على المجتمع بأسره، بل على شريحة منه».

أحث كل من يستحسن فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي البدء بالعمل عليه بأسرع وقت ممكن، حتى لو حسَّنت أيُّ من هذه المشروعات حياة خمسة أشخاص فقط - من خلال انتشالهم من براثن الفقر، وتقديم سكن مناسب لهم، أو تقديم خدمات رعاية صحية مناسبة لهم - فإنها تستحق أن يأخذها المرء على عاتقه. ليس من الضروري الانتظار كي نرى تأثير مثل هذه المشروعات في ملايين الناس؛ (الملايين) تعني أعداداً كبيرة، ولكن إذا كان ما تقومون به من عمل ذي تأثير إيجابي في خمسة أشخاص أو عشرة، تكونون حينها قد خلقتم بذرة، وسيكون بإمكانكم حينها زرعها مليون مرة.

تذكروا كيف تم إطلاق مصرف غرامين - بقروض لم يتجاوز الواحد منها 27 دولاراً أمريكياً، لم يخطر ببالي قط أن أسأل: (هل سيحل هذا مشكلة خمسين مليون فقير في بنغلاديش؟)، كنت ببساطة أسأل نفسي: (هل بإمكانني القيام بشيء لمساعدة القرويين في جوبرا؟). وعندما حللت مشكلات عدد محدود من الناس، أعطاني ذلك حافزاً كبيراً؛ تبين لي أن كل ما كان عليّ القيام به هو الاستمرار في تكرار ما فعلته، ونتيجة لذلك، أصبحت القروض الصغيرة ظاهرة عالمية. إذا عرفتم كيف تُقرضون المال لخمس أشخاص، تكونون قد تعلمتم كيف تفعلون ذلك لخمس آلاف شخص، أو لخمس مئة مليون.

المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي والحكومة

يسألني الناس أحياناً فيما إذا كانت المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي نسخة من الاشتراكية أو الشيوعية، وبسبب أن الناس عاشوا سنين عديدة في ظل منافسة ذات اتجاهين بين الرأسمالية من جهة، والشيوعية من جهة أخرى، فقد يفترضون أن أي شخص يلمح إلى عيوب في النظرية الرأسمالية وتطبيقها، لا بد وأن يكون بطريقة أو بأخرى متحالفاً مع الاشتراكيين.

تسيطر الدولة (والمقصود هنا الحكومة) في الأنظمة الاشتراكية والشيوعية على الاقتصاد، وتقع شرائح واسعة من الاقتصاد - أو كما هي الحال في بعض الأنظمة، الاقتصاد برمَّته - تحت سيطرة البيروقراطيين الحكوميين، أو رجال السياسة، وتتخذ القرارات

الاقتصادية استناداً إلى اعتبارات سياسية؛ هنا لا توجد أي منافسة فعلية بين الشركات التجارية. ومع مرور الوقت، تبدأ معايير الكفاءة والابتكار هنا إلى التلاشي والاختفاء.

تقدم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي خيارات للمستثمرين، وهي خيارات لا تُفرض على أي شخص؛ تعمل هذه المشروعات تحت مظلة الاقتصاد المفتوح المبني على حرية الاختيار. يُشجّع اللاعبون جميعهم في السوق على تأسيس مشروعاتهم التجارية ذات الطابع الاجتماعي الخاصة بهم - من مشروعات تجارية وحكومات وأفراد ومؤسسات أو أي كيان اجتماعي أو اقتصادي آخر. هنا لا إقصاء لأي كان؛ تساعد المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي المواطنين على القيام بأنشطة كانت تعدُّ تقليدياً من مسؤوليات الحكومة. نتيجة لذلك، تخف الأعباء عن كاهل الحكومة، فضلاً عن أن الجهود التي تبذلها تتكامل مع مثيلاتها التي يبذلها المجتمع المدني. بإمكان الحكومات التعاون مع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي يشرف عليها المجتمع المدني، بما أن هذه المشروعات يقوم على إدارتها أشخاص غير معنيين بجني أرباح على المستوى الشخصي، وفي الوقت نفسه، تستطيع الحكومات تأسيس مشروعاتها التجارية ذات الطابع الاجتماعي الخاصة بها.

إن وجود المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يعني أن المشروعات التجارية والمجتمع المدني والأفراد قادرون على الاطلاع على صيغة تجارية، يمكن لهم استخدامها لمعالجة المشكلات الاجتماعية الكبرى؛ ففي مجتمع تكون المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تمثل قوة اقتصادية تبيض بالحياة، لن يكون على الناس انتظار مبادرة من الحكومة لمعالجة قضايا أو مشكلات كالفقر أو المجاعة أو التشرذم أو انتشار الأوبئة؛ لأن بإمكانهم هم إيجاد طرق لمعالجتها بأنفسهم من خلال تأسيس شركاتهم الخاصة بهم على مستوى صغير بدايةً، يتطور مع الوقت إلى مستوى كبير.

فوق هذا وذاك، تعزز المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي روح المنافسة وحرية الاختيار، من خلال إعطاء الناس خيارات أكثر في حقل المنتجات والخدمات. عندما يزدهر قطاع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي إلى جانب الشركات التقليدية الربحية، سيكون في متناول أيدي المستهلكين مصادر أكثر للاختيار من بينها. في الوقت نفسه، ستكون لدى المديرين والعمال خيارات مهنية أكثر. تؤكد المشروعات التجارية ذات

الطابع الاجتماعي مبدأً النمو من الأسفل باتجاه الأعلى، وكذلك على مبدأ التجريب الذي يمكن أن يمارسه الآلاف، بل الملايين من الأفراد الذين لديهم مطلق الحرية في بناء أي منظومة، يرغبون من خلالها تحقيق ما يختارون من أهداف شخصية واجتماعية.

تقر المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بأن مسؤولية إيجاد حل لمشكلات المجتمع يجب أن يتقاسمها المواطنون والحكومة. إضافة إلى ذلك، تتبنى هذه المشروعات الأفراد أصحاب القدرات الذين لا تعيرهم الحكومات أي قدر من الاهتمام؛ فالأفراد الذين يمتازون بالذكاء والموهبة والإبداع بإمكانهم تقديم اختراعات نادرًا ما يكون بمقدور الحكومة رعايتها وتطويرها، علاوة على أن بإمكان هؤلاء القيام بذلك من دون أن يفرضوا أي أعباء اقتصادية على أي كان. تستخدم الحكومة الأموال التي تجنيها من دافعي الضرائب في حل المشكلات الاجتماعية، وعليه، فهي مرتبطة بقاعدة مصدرها، أما المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي فيمكن أن تتوسع من دون حدود، وذلك من خلال أموال بقصد الاستثمار من أي مصدر يمكن تخيله.

يجب على الحكومات -نظريًا- أن تكون ممثلة لجميع الناس؛ ومن ثم، عليها تحمل المسؤولية الرئيسية لمواجهة المشكلات الاجتماعية التي تكمن وراء المعاناة الإنسانية، وهذا ما يحدث في بعض البلدان المحظوظة بدرجة أكبر أو أصغر. أما من الناحية العملية، فإن الحكومات غالبًا ما تصبح أسيرة لأصحاب المصالح الخاصة وللأحزاب السياسية التي لا تعنيها سوى مصالحها الذاتية والأفراد الفاسدين. من هنا، تبرز الحاجة إلى مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي؛ فلو نجحت الحكومات في حل أكثر المشكلات إلحاحًا في العالم، لما كنا بحاجة إلى مشروعات ذات طابع اجتماعي، لكن المشكلات الاجتماعية في أنحاء العالم كافة: في البلدان الفقيرة والغنية على حد سواء، ما زالت تفتك بالبشر - مثل الاعتماد على نظام الرعاية الاجتماعية، والبطالة، والجريمة، وأزمة الإسكان، والرعاية الصحية، وتدمير البيئة، والبدانة، والأمراض المزمنة... والقائمة تطول وتطول.

بالطبع، نحن دعاة تأسيس مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، ليست لدينا وصفات جاهزة لحل جميع هذه المشكلات، ولا نزعم أننا نملك مثل هذه الوصفات، لكننا نعرف أن الجهود الحكومية لم تكن على المستوى المطلوب، وأن نهجًا جديدًا لهذه المشكلات ضروري

جدًا. في العديد من الحالات، تقدم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بدائل واعدة للبرامج الحكومية الفاشلة.

تأملوا في البرامج الحكومية التي كانت نتائجها مخيبة للآمال في مجتمعكم المحلي أو في بلادكم؛ قد تتضمن هذه البرامج المدارس الحكومية وأنظمة المشافي وشركات الترانزيت، وخدمات المياه والصرف الصحي واستخدامات الطاقة والمطارات والمرافئ البحرية وشبكات الطرق السريعة والعديد من المؤسسات الأخرى المشابهة. البديل الوحيد للسيطرة الحكومية على هذه المرافق تمثل في مفهوم (الخصخصة) الذي غالبًا ما كان يعني تسليم الملكية العامة لأفراد من ذوي النفوذ، الذين يستخدمون حيازاتهم الجديدة لجني أرباح خاصة.

لماذا لا نضع موضع الاختبار فكرة تحويل بعض هذه العمليات الحكومية إلى مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، يكون هدفها المعلن والواضح تلبية احتياجات الناس؟ قد تكون هذه طريقة لدمج الإبداع والطاقة التجارية بالهدف الحكومي الاجتماعي المعلن، بحيث يؤمل من مثل هذا الدمج تحقيق فوائد مشتركة لم يكن قد حققها أي من هذين القطاعين قبل ذلك بمفرده.

المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بصفتها شكلاً جديداً من أشكال الرأسمالية

كنت أؤكد بهذه النقطة، الفروقات بين المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي من جهة، وبين المشروعات التجارية الربحية من جهة أخرى، لكن نقاط التشابه بينهما لا تقل أهمية.

تأملوا في اثنين من أولى المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي أسسناها في بنغلاديش؛ غرامين دانون هي شركة لإنتاج لبن الزبادي، وهي شركة تقوم بتسويق منتجاتها وتوزيعها بالدرجة نفسها من الكفاءة التي تقوم بها شركات إنتاج لبن الزبادي الربحية، وشركة غرامين فيوليا التي تقوم بمعالجة المياه السطحية وتفتيتها من الملوثات، ومن ثم ضخها عبر أنابيب إلى حيث تقتضي الحاجة، باستخدام الأنظمة نفسها التي يتم من

خلالها ضخ المياه من قبل هذه الشركة والشركات الأخرى في مختلف أنحاء العالم؛ هذان المشروعان يشبهان إلى حد بعيد، ومن خلال استعمالهما لهذه الطرق، الشركات الأخرى.

تتمتع هاتان الشركتان بالطبع، بمزايا فريدة أخرى أيضًا؛ فاللبن الذي تنتجه شركة غرامين دانون يحتوي على مواد مغذية دامة، ما يخلق تحديًا: كيف لك أن تخفي مذاق الفيتامينات والمياه المعدنية المضافة إلى اللبن كي يستحسن الأطفال مذاق هذا المنتج! فمهمة تلبية حاجة اجتماعية في مثل هذه الحال، تتطلب الخروج بصياغة حل للمنتج، مستخدمةً في ذلك إبداعًا ذا بعدٍ تجاري لحل التحدي المرتبط بالصحة.

تحاول شركة غرامين فيوليا جاهدة إقناع سكان القرى في الأرياف إنفاق بعض مدخراتهم العائلية الصغيرة من أجل تأمين مياه شرب صحية لعائلاتهم؛ وهو منتجٌ اعتادوا الحصول عليه بالمجان. مرة أخرى نؤكد أن مشكلة الرعاية الصحية تتطلب حلًا تجاريًا ذكيًا - في هذه الحال، يجب أن يكون الحل منبثقًا من الطريقة التي تتم فيها عملية التسويق.

سوف أقدم تفاصيل أكثر حول التحديات التي واجهتها هاتان الشركتان في موضع آخر من هذا الكتاب، ولكن بإمكانكم رؤية أحد أشكال هذه التحديات هنا؛ فالمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تعمل ضمن النظام الرأسمالي نفسه الذي تعمل فيه المشروعات التجارية التقليدية؛ لأن عليها إيجاد السبل التي من خلالها تستطيع تسويق منتجاتها التي تغطي كلف الإنتاج كافة، وربما كسب ما يكفي من المال لتمويل التوسع في أعمالها، مثلها في ذلك مثل المشروعات الربحية؛ عليها أن تكون مستعدة بفاعلية لمواجهة تحديات السوق كافة، وتقوم بتسعير منتجاتها بحيث يكون جمهور زبائنها من الطبقة الفقيرة التي بإمكانها شراء تلك المنتجات؛ وربما تستطيع -حينما تحين الفرصة- تحقيق دخل أكبر من خلال بيع منتجاتها بأسعار أعلى لزبائن يتمتعون بقوة شرائية أكبر. المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي -كغيرها من المشروعات- يمكن أن تتوسع أو تنكمش، وعليها أن تتوقع مواجهة العديد من المشكلات نفسها: مثل نقص التمويل، واجتذاب أصحاب المواهب، والإدارة، والتوسع في أعمالها، وغيرها.

بعبارة أخرى، المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي معرضةٌ كغيرها من المشروعات لمواجهة مؤشرات السوق والاضغوطات والتحديات كافة تمامًا كالمشروعات

الربحية، لكن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تتمتع بميزة إضافية؛ فهي غير معرضة إلا بنسبة ضئيلة لمخاطر الإفلاس عندما تحدث تذبذبات في السوق؛ لأن مستقبل هذه المشروعات غير مرتبط بأسعار الأسهم، وطالما أن المساهمين في هذه المشروعات لا يسعون إلى تحقيق أرباح شخصية، فإنهم أكثر صبراً وتحملاً بانتظار مردود هذه المشروعات، ومن غير المحتمل أن يتخلوا عن حصصهم في هذه المشروعات؛ بسبب أداءٍ مخيب لهذه المشروعات على امتداد أيام، أو حتى أسابيع؛ يجب أن تسهّل هذه العقلية على تلك المشروعات تطويرَ خططٍ فاعلة وطويلة الأمد لتحقيق ما تصبو إليه.

فوق هذا وذاك، تمثل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي طريقة جديدة للناس للتعبير عن روحهم الريادية في إدارة الأعمال، إذ يتمتع رائد الأعمال بروح المغامرة؛ وهو مدفوع برغبة جامحة لوضع فكرة هذا النوع من المشروعات التجارية موضع التطبيق، فضلاً عن أنه جاهز لمواجهة الصعوبات وخوض التجارب بشجاعة، والعمل لساعات طوال، وتحمل نتائج تجربة الفشل الشخصي وخيبات الأمل، من دون أن ينال أيُّ مما تقدم من عزيته، ولن يهدأ له بال حتى يتم إنجاز مشروعه بنجاح، ويحقق النتائج المرجوة؛ إما الكسب المادي (في حال المشروعات الربحية)، وإما التقدم الاجتماعي (في حال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي).

ينتابني شعور بأن السمة الخاصة للريادة في عالم الأعمال التي تتطلبها المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، تشبه تماماً ما تتطلبه الشركة الربحية، أنا متأكد أن من المفيد أن يكتسب المرء خبرة من عالم التجارة التقليدي، بشرط أن يعرف المرء كيف يكيف تجربته الشخصية مع أهداف المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فالتخصص في مجال الأعمال، مثل الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال يمكن أن يكون مفيداً إذا تعلم المرء كيف يطبق ما تعلمه على النجاح في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، أما إذا لم يقم بذلك، فإن هذا التخصص في مجال الأعمال التجارية التقليدي قد يتحول إلى عقبة. أما الشيء الأكثر ملاءمة لما هو مطلوب فهو الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الاجتماعية، وهي درجة علمية من نوع جديد أمل أن تُطرح بوصفها حقلاً تخصصياً قريباً جداً، والأهم من ذلك هو المزايا الشخصية التي

تَسِمُ رائد الأعمال الحق، فكي تصيبوا قَدْرًا من النجاح في سلك المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، عليكم أن تتمتعوا بِنَفْسٍ تجاري عملي جيد؛ يتمثل في الرغبة في أن تبدلوا الكثير من الجهد، وأن تتمتعوا بالقدرة على بناء روح الفريق، والتواصل مع أشخاص تحتاجون إلى مشاركتهم، والحكم على نتائج أفعالكم، والشجاعة المتمثلة بالاعتراف بالخطأ في حال ارتكبتكم مثل هذا الخطأ، والحاجة إلى أن تبدؤوا من جديد.

من الواضح أنك إذا استحضرتَ خلفيةً أو معرفةً واسعةً من عالم التجارة التقليدي، فإنك ستحتاج إلى أن يكون لديك رغبة في توجيه ذاتك من جديد. حساباتك كلها في عالم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، سيكون لها هدف مختلف؛ سوف تتوق إلى اكتشاف طرق لتخفيض الكلف، وهذا لا يتم من خلال تخفيض الرواتب أو الميزات التي تقدمها للفقراء الذين يشكلون القوة العاملة لديكم، سوف تستمر في البحث عن طرائق ذكية لتفكيك قاعدة زبائنك، ولكن لن ترغب في استخدام قوتك في السوق لانتزاع قيمة من مجموعة من الناس كي تجعل مجموعة أخرى أكثر ثراء؛ سوف تستمر في محاولة جعل منتجاتك أو خدماتك مناسبة للقوة الشرائية للآخرين قدر الإمكان، لكن ليس إذا كان ذلك يعني أن هذا سوف يتم على حساب نوعية أو جودة المنتج، ومن ثم، تقلص الخدمات التي تقدمها لزبائنك. كل هذا الحدق التجاري الذي قمت بتطويره في عالم التجارة التقليدي سيكون مفيدًا جدًا، إلا أن الأهداف والقيم التي تسعى إلى تحقيقها سوف تكون مختلفة.

تعد الريادة في مجال الأعمال جزءًا لا يتجزأ من الطبيعة البشرية. تقدم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي طريقة جديدة ومثيرة للتعبير عنها، ليس فقط بالنسبة إلى الأشخاص الذين قد لا يشعرون بالارتياح في التوجه الصارم والأحادي الاتجاه للربح، والذي يَسِمُ المشروعات التجارية التقليدية، بل بالنسبة إلى أولئك الذين ينعمون تمامًا في عالم جني الأرباح أيضًا. جميع من يبحثون عن أفضل الأدوار التي يمكن أن يمارسوها - بصفة مستثمرين أو مديري تنفيذيين أو مستشارين يتمتعون بمبادرات خلاقة أو متعهدين أو مديريين أو ممولين أو منتجين أو وكلاء خدمات، أو ما شابه ذلك. الشيء المهم هو أن تخرطوا في مثل هذه المشروعات، وأن تتلمسوا طريقكم التي تؤدي بكم إلى إحداث فرق إيجابي في العالم.

ما الذي يمكن للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي

تقديمه لكم؟

عند هذه النقطة، قد يتساءل أحدكم: (ماذا يعني مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بالنسبة إلي؟). أأمل أن تطرحوا على أنفسكم هذا السؤال؛ لأن أحد أهداف هذا الكتاب هو مساعدة الناس على التيقن من أن هذا النوع من المشروعات يمكن أن يمثل طريقة رائعة لإغناء تجاربنا الحياتية.

إن الدافع وراء البدء في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي أو المشاركة فيه بسيط، فهو يبدأ انطلاقاً من مُثُلٍ وآمال متجذرة في الطبيعة البشرية ذاتها.

لوجود أحدكم نفسه يفكر بالصورة الآتية: (لا أحب الطريقة التي تحدث فيها الأشياء من حولي؛ من المؤلم أن نعيش في عالم تسود فيه المجاعة، وبيئتي العديد من الناس فيه بالفقر والأمراض والأمية والبطالة؛ أريد أن تخفي هذه الظواهر المخيفة من حياتنا)، عندها ربما يصبح مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي جزءاً من نداء داخلي يطبع حياتكم بطابع خاص.

توفر هذه المشروعات أيضاً مخرجاً للإبداع الذي يخترنه الملايين من البشر في دواخلهم، ليس على (الإبداع) أن يعني بالضرورة الخروج بمخرجات عظيمة؛ فقد يكون هذا المخرج بسيطاً لدرجة أنه قد يتمثل في ملاحظة مشكلة محلية تجعل المرء يقول لنفسه: (أتساءل فيما إذا كان أحد قد حاول حل هذه المشكلة من خلال فعل كذا)، وبعدها يقوم الشخص نفسه بمحاولة فعل هذا الشيء لحل المشكلة؛ فالحل البسيط لمشكلة ذات طابع محلي قد يصبح نواة لحل مشكلة ذات طابع عالمي.

ولكن حتى الإبداع على هذا المستوى المتواضع، لا يمكن عدّه شرطاً مسبقاً، فإذا لم يكن بمقدوركم تطوير البذرة، فمن الممكن لكم أن تلتقطوا بذرة موجودة أمامكم وفي متناول يديكم، وتغرسوها في موقع جديد. المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي توفر لكم هذه الفرصة، وهذا ما يعجبني.

تقدم هذه المشروعات أيضًا الفرصة للفرد في أن يجدد ذاته. يحلم الملايين من الناس من مختلف مشارب الحياة بالتغيير؛ إلا أنهم بطريقة أو بأخرى يفشلون في تحقيق ذلك؛ يشعر العديد منا بأننا مقيدون بالإحساس بالأمان في حياتنا، لدرجة أننا نبقي طوال حياتنا أسرى لروتين يستهلك قدراتنا على التفكير، ولا نستطيع الإفلات منه، وفي الوقت نفسه نتمنى من أعماقنا لو استطعنا الفرار مما نحن فيه باتجاه منحى حياتي مختلف، يمكننا من أن نترك بصمتنا الشخصية على هذا الكوكب، ونكتشف المواهب اللامحدودة المتوضعة في أعماق دواخلنا. تمثل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي طريقة جديدة لتأطير حياتنا، ما يمنحنا الفرصة لإعادة تصميم حياتنا، حتى ونحن نقوم بتحسين أوضاع هذا الكوكب الذي نعيش عليه.

تبين لي أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي مدخلٌ لعملية تعلمٍ عظيمة، قوموا بالغوص في أعماق هذه التجربة، وستكتشفون بسرعة أنكم تعملون وتفكرون بطرق لم تخطر ببالكم يومًا قط، ستبرز أمامكم تحديات جديدة ترغمكم على استعمال عضلاتكم الذهنية والعاطفية المعطّلة في داخلكم منذ وقت طويل؛ فالتجارب الماضية التي تكون قد قاربت على نسيانها تصبح فجأة مفيدة وذات صلة. أنتم الآن تستقصون عالمًا جديدًا كان مجهولًا تمامًا بالنسبة إليكم، وبفضل (نظارات المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي) التي تثبتونها اليوم على أعينكم، أصبح بإمكانكم رؤية أشياء لم تروها من قبل قط؛ سوف تبدوون الحركة؛ وحينها سوف تشعرون أنكم أصبحتم أشخاصًا آخرين متعددي الأبعاد، بدلًا من كونكم ذلك الكائن الآلي الذي لا يحركه سوى الدافع إلى تحقيق الربح.

المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هي عالمٌ تسوده الإثارة والمرح، أما العقبة الرئيسية في وجه الالتزام بمثل هذه المشروعات بالنسبة إلى العديد من الناس فهي عقبة تتعلق بالأسلوب؛ فمن السهولة بمكان النكوص والانكفاء إلى عالم الخمول والتشاؤم واليأس.

يرى العديد من الناس أنه لا فائدة ترجى من محاولة تغيير العالم، سواء كان ذلك عن طريق مثل هذا المشروعات التجارية أو من خلال أي وسائل أخرى، وأن العالم كان دائمًا وما يزال على حاله، وأنه لا سبيل لتغيير الطبيعة الإنسانية.

هذا الرأي غير صحيح ألبتة؛ فعالم اليوم ليس على شاكلة العالم الذي عاش فيه أجدادنا، فنحن لانعاني اليوم الأوبئة أو العبودية، ولا نعاني بسبب حكام مستبدين أو نظام فصل عنصري؛ المرأة عندنا تمارس حق الانتخاب، والأسواق الحرة مزدهرة في مجتمعات كانت يوماً منغلقة على ذاتها؛ والشعوب في دول العالم كلها تطالب بحقوق الإنسان، حتى إن هناك رئيساً أسود في البيت الأبيض؛ التغيير يحدث، وهذا التغيير نحن من يصنعه.

أما فيما يخص الطبيعة الإنسانية، فأنا أعتقد أنها خيرٌ بالفطرة؛ ولهذا ازدهرت الأديان والحكومات الرشيدة والقيم الاجتماعية والفنون والثقافة والأعمال الخيرية على امتداد التاريخ البشري، حتى إنها وقفت في وجه المنطق الشمولي والأنانية. إن بذور العدالة والرحمة تكافح دائماً من أجل أن تنمو من خلال الشقوق التي تُحدثها في الوسط الذي توجد فيه، وإذا كانت لدينا الإرادة لرعاية هذه البذور وتشذيبها، فسيكون بإمكاننا تحويل هذا الكوكب إلى حديقة يحلم البشر كلهم بالعيش فيها.

فكرة أن لها أن تظهر

نعيش اليوم أوقاتاً مثيرة، في عصر يتقبل العالم ذلك النوع المدهش من التغيير الإيجابي الذي تخلقه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

وقد سبق لي الذكر أن الأزمة الاقتصادية العالمية التي بدأت سنة 2008م، عرّت نقاط الضعف في النظرية الرأسمالية التقليدية، لكن الأزمة يمكن أن ينظر إليها بوصفها فرصة للإصلاح أيضاً؛ فأزمة هذه الأيام تقدم لنا فرصة إعادة صياغة النظرية الرأسمالية، بحيث تعكس واقع الطبيعة البشرية المتعددة الوجوه.

فوق هذا وذاك، توفر الأزمة الحالية – أولنسمّها الأزمة ذات الأبعاد الاقتصادية والبيئية والزراعية والاجتماعية، تضاف إليها أزمتا الطاقة والصحة – الفرصة للقيام بتجارب جريئة تنبثق منها حلول جديدة. لا تفرض المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أي ضغوطاتٍ على أيّ كان، فهي تجعل من مدى حرية الاختيار أكثر اتساعاً بدلاً من تقليصه وتضييقه، وهذه المشروعات يمكن توطئتها بسهولة في النظام الرأسمالي، مانحةً الأمل

لاجتذاب الملايين من المستهلكين الجدد إلى السوق، وهكذا فبدلاً من أن تكون مصدر تهديد للبنية التجارية الحالية، فإنها تطرح حلولاً لإعادة ضخ الحياة في عروقتها.

إضافة إلى ذلك، تسهم هذه المشروعات مع الحكومات في تحمل أعباء المسؤوليات الملقاة على كاهلها؛ من أجل إحداث التغيير الاجتماعي المنشود بالتعاون مع المجتمع المدني، وتقدم أيضاً العون للحكومات لتجنب أي شروخ أو انقسامات سياسية أو توسيعها، وذلك من خلال الأخذ على عاتقها مهمة القيام بفعل اجتماعي ينعكس إيجاباً على الأمة بأسرها. تستطيع الحكومات الآن تشجيع هذه المشروعات التجارية على التوسع في الاتجاهات كافة التي تريدها، وذلك لكي يكون باستطاعة الناس معرفة الفعل المفضل لديهم، من دون التسبب في أي أزمات سياسية. الأمر متروك للأفراد في استنباط أنواع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي وتصميمها وبنائها، ومن ثم تقرر السوق الحرة أيّاً من هذه المشروعات ذات الطابع الاجتماعي حقق نجاحاً، وأيها أخفق. يمكن تطوير مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي على أساس التجربة واحتمال الوقوع في الخطأ، ووضعها موضع التنفيذ بشكل سريع أو بطيء. قد تدخل هذه المشروعات في طور السبات لمدة محددة، لكنها مع ذلك تبقى حية، بانتظار اللحظة المناسبة كي تغدق فوائدها على المجتمع. المشروعات الاجتماعية ذات الطابع الاجتماعي هي تماماً كما الحياة نفسها، قادرة على إحداث تغيير وتطوير ونمو غير محدود.

أما فكرة هذا النوع من المشروعات التجارية -مثل أي فكرة أخرى- فإنها عرضة لسوء الاستخدام والانحراف عن بوصلتها الأصلية. قلة من الأشخاص من ذوي النفوذ بإمكانهم البحث عن طرائق لحرف هذا المفهوم عن مساره الصحيح، أو توظيفه بشكل يخدم مصالحهم الخاصة، تماماً كما فعل بعض المنحرفين الذين طبقوا عبارة (قروض الائتمان الصغيرة) لتوصيف شركات ليست في حقيقة الأمر سوى حيتان اقتراض مقنّعة. أما ذوو النيات الحسنة، فإنهم بحاجة للانتباه من خطر أولئك الذين يعملون على سوء استخدام اللقب الفاضل للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

لكن هذا ينطبق على أي مفهوم رئيس، سوف يعتمد المصير النهائي للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي على ما إذا استطاعت العزف على أحد الأوتار في قلوب الناس. إذا

أصبح المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي جزءاً من أحلام الناس في بناء عالم أفضل، حينها لن يكون بمقدور أحد إيقافه، وسوف ينمو ويزدهر حتى في الظروف غير المواتية.

سوف يحل الوقت الذي تصبح فيه فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي مقبولة ليس بوصفها جزءاً من النظام الرأسمالي وحسب، بل إنها ستكون موضع إطراء من نوع خاص؛ بسبب مقاربتها المثالية والخلافة للعالم. الآباء الذين يشجعون أبناءهم هذه الأيام على تحقيق دخل يغطي مصروفاتهم اليومية من خلال توزيع الصحف أو نصب كشك لبيع العصائر في فصل الصيف، سوف يحثونهم على البدء بمشروعات تجارية صغيرة ذات طابع اجتماعي، تهدف إلى حل مشكلات يعانيتها الناس في الجوار؛ مثل زرع الأشجار، والاهتمام بالحيوانات الشاردة، وتأدية بعض المهام لمساعدة كبار السن من الجيران. تتحدى برامج تلفاز الواقع التي تركز هذه الأيام على الفرص المتوافرة في عالم الاستعراض، المتسابقين على تطوير أفكار إبداعية جديدة في عالم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وتمنح الجائزة الكبرى على شكل تمويل مُجزيّ يقدم لصاحب أفضل فكرة؛ وذلك بغية إمكان نشرها في طول البلاد وعرضها، وكذلك على امتداد العالم.

شخصياً، لا أرى سقماً للدور الذي يمكن أن تؤديه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في الاقتصاد العالمي. في السنين القادمة، قد تصبح هذه المشروعات ذات حجم لا يستهان به في عالم الأعمال بشكل عام؛ يمكن -نظرياً- أن تكون مكونات الاقتصاد برمّتها مستقاة من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وإذا حدث ذلك، فإنه سيكون بمثابة نتيجة للخيار الحر للناس وليس بسبب الإكراه، أما طبيعة الدور الأساس للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فسوف تقررهما إرادة الناس؛ هل هناك نسبة أمثل تميز بين هذين النوعين من المشروعات بالنسبة إلى الأفراد والمجتمعات والعالم بأسره؟ وإلى أي مدى يمكن للمشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي أن يأخذنا باتجاه عالم أكثر كمالاً، يتمتع كل فرد فيه بفرصة أن يحيا بكرامة وحرية وسلام؟

سوف يخوض الجنس البشري في زمان أبنائنا وأحفادنا تجربة مثيرة توفر أجوبة عن أسئلة كهذه، وكما سأبين فيما بقي من هذا الكتاب، فإن هذه التجربة هي قيد الاكتمال.

أوجاعٌ متزايدة

دروس في التكيف والتغيير

مستقاة من قصة شركة غرامين دانون

في كتابي الأخير بناء عالم خالٍ من الفقر، رويت قصة شركة غرامين دانون، المشروع التجاري المصمم كي يكون ذا طابع اجتماعي، وهو الأول من نوعه في العالم، وبينما كنت أضع اللمسات الأخيرة على ذلك الكتاب في أوائل سنة 2007م، كان مصنع غرامين دانون قد بدأ لتوه تشغيل خطوط الإنتاج في بوغرا بينغلاديش، وكانت الأكواب الأولى التي تحتوي على لبن الزبادي (شوكتي دوا)، المدعم بالمواد المغذية التي يحتاج إليها أطفال بنغلاديش بشدة تُصنَع للمرة الأولى، وكانت النساء العاملات في شركة غرامين بصفة بائعات محليات قد بدأت بعرض هذا المنتج على أصدقائهن وجيرانهن.

كنا في غاية الحماسة لهذا الجهد الرائد الذي أردنا من خلاله أن نثبت أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي قادرة على المنافسة، وأنه يمكنها تمويل نفسها ذاتياً، في الوقت الذي تقدم فوائد جمة لربائنها ومزوديهما، إضافة لبقية أبناء المجتمع؛ كانت خطة شركة غرامين دانون تقضي بأن تستثمر نجاحها في مصنع لبن الزبادي بوصفه نقطة انطلاق لنشر هذا المفهوم في كافة أنحاء البلاد، وكانت الشركة تأمل في أن تبدأ سريعاً ببناء شبكة مكونة مما يقرب من خمسين مصنعاً صغيراً لإنتاج لبن الزبادي (شوكتي دوا) المغذي للأطفال في كافة أرجاء بنغلاديش.

وكما يحدث في الحياة غالباً، لم تكن المسألة بهذه السهولة أبداً، فقد حققت شركة غرامين دانون على امتداد السنوات الثلاث الماضية خبرة قيّمة في هذا المجال التجاري؛ فقد كان هناك نمو مطرد في حجم المبيعات على امتداد السنة بأكملها بعد إطلاق هذا المشروع، وبعدها حدث تراجع شديد في مستوى المبيعات بسبب عوامل اقتصادية لم يكن

يتوقعها أحد، وكان على الشركة حينها أن تعيد صياغة نظام المبيعات والتوزيع لديها، وأن تعيد النظر في تصميم النموذج التجاري الذي تتبعه، وتعديل أيضًا صيغة المنتج نفسه، وتحاول طرق أبواب مجموعات جديدة من الزبائن، وتطرح منتجات جديدة لشرائح مختلفة من الزبائن.

عدنا سنة 2010م إلى السوق بوتيرة أكثر زخمًا نأمل أن تكون طويلة المدى؛ ففي شهر شباط (فبراير) من تلك السنة، تجاوزنا بكثير الرقم السحري للإنتاج الذي كان يصل إلى 100 طن في الشهر الواحد، وهو قريب جدًا من المستوى الذي نحتاجه من أجل تغطية كافة تكاليف التشغيل، وحققنا فائضًا يغطي النفقات الثابتة؛ إننا نخطط لتوسيع طاقة معمل بوغرا الإنتاجية إلى ما يربو على 200 طن شهريًا، وذلك بوساطة إضافة بعض التسهيلات، ونحن نعمل على هذا البرنامج بتسارع كبير من أجل البدء بتشغيل المعمل الثاني قرب دكا العاصمة في شهر تشرين الثاني (نوفمبر) 2010م. تبدو هذه السنة واعدةً بالنسبة إلى شركة غرامين دانون.

ولكن هناك شيء واحد بحكم المؤكد؛ فخلال قيامنا بهذا المشروع، تعلمنا الكثير من التحديات والصعوبات التي واجهناها في معرض بنائنا لهذا المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي القابل للحياة والاستمرار، بعضها كانت على شكل مشكلات يمكن أن تواجهها أي شركة في طور البناء والإطلاق، وهناك مشكلات أخرى ذات صلة بطبيعة النموذج الذي نحن بصدده، وأعني به المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. علمتنا هذه المشكلات جميعها دروسًا نعتقد أنها مفيدة لنا في القادم من الأيام، وللآخرين ممن يهتمون بإطلاق هذا النوع من المشروعات أيضًا؛ لهذا السبب أرى أن قصة شركة غرامين دانون تستحق أن يطلع الجميع عليها.

ولادة فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي

ولدت فكرة شركة غرامين دانون خلال محادثة بيني وبين فرانك ريبود، رئيس مجموعة دانون، وكبير المديرين التنفيذيين فيها؛ اقترحت على ريبود على مائدة الغداء في باريس ما يأتي: (لماذا لا نُطلق مشروع غرامين دانون في بنغلاديش على هيئة مشروع تجاري ذي

طابع اجتماعي؟). أعجبتة الفكرة؛ إلا أنه أراد أن يعرف ما تعنيه هذه العبارة. بعد أن قمت بشرح ما أعنيه بهذا المفهوم – من أنه مشروع تجاري يستطيع تمويل نفسه ذاتياً، لكن هدفه توفير فوائد اجتماعية أكثر من خلال السعي نحو تحقيق الأرباح – انتابه إحساس بالفضول، والأهم من ذلك، أبدى استعداده للانخراط في هذا المشروع، قال: «لنقمّ بذلك». وهكذا ولدت فكرة شركة غرامين دانون من هذا الاتفاق البسيط.

أمضى المديران الموهوبون من كلتا المنظمتين أكثر من سنة بعد هذا اللقاء وهم يعملون على تطوير الفكرة لصالح مشروعنا التجاري ذي الطابع الاجتماعي؛ اقتضت الخبرة التي تتمتع بها شركة دانون التركيز بشكل طبيعي على مسألة التغذية لإتمام هذا المشروع، وكان ذلك بالتأكيد محوراً مهماً يعكس الحاجة الكبرى للفقراء في بنغلاديش؛ فنصف عدد الأطفال في بلادي يعانون سوء التغذية خصوصاً في المناطق الريفية، وغالباً ما يكون الإسهال، الذي يعد أحد أهم الآثار الجانبية التي يتسبب بها سوء التغذية، مثيراً للقلق، أكثر بكثير مما يثيره في الدول الغربية، وغالباً ما يكون مميتاً.

من بين أكثر الآثار الجانبية لسوء التغذية شيوعاً نقص الحديد (الذي تعانيه 49 بالمئة من الأطفال)؛ وفيتامينات A، وB2 وC، والكالسيوم واليود والزنك. إن النقص في هذه المواد المغذية يؤدي إلى جملة من المشكلات، بدءاً باضطرابات في نظام المناعة، وصولاً إلى ضعف البصر، ومن الطبيعي أن يؤدي سوء التغذية الواسع الانتشار على المدى الطويل إلى تقليص آفاق التنمية الاقتصادية، بما أن الأطفال الذين يعانون نقصاً في التغذية يجدون صعوبة في التحصيل العلمي الجيد، وتعوزهم الحيوية والقدرة على الإنتاج، وهم في طريقهم نحو سن البلوغ.

قررنا بعد الكثير من النقاش، أن أفضل طريقة للبدء في مشروعنا المشترك تكمن في إطلاق شركة لإنتاج لبن الزبادي؛ لبن الزبادي ليس المنتج الوحيد الذي تشتهر به شركة دانون على الصعيد العالمي؛ إنما الوجبة السريعة التقليدية في بنغلاديش أيضاً، ويتمتع بشعبية كبيرة في أوساط الناس من مختلف الفئات العمرية بمن فيها الأطفال، إضافة إلى ذلك، يعد لبن الزبادي منتجاً طبيعياً من الألبان، والذي يحتوي على نسبة كبيرة من

الكالسيوم والبروتين، وهما عنصران غذائيان أساسيان يعاني نقصهما العديد من الشباب في بنغلاديش.

تبين لنا أيضاً أنه لو استطعنا إنتاج نوع جديد من لبن الزبادي المدعوم بالفيتامينات، إضافة إلى عناصر غذائية أخرى يستحسن طعمها الأطفال، ويمكن للفقراء شراؤها، فإننا سنستطيع عندها توفير فوائد جمة للعائلات في بنغلاديش؛ سيكون بإمكاننا تخفيض معدلات المرض، وتحسين مستوى الطاقة لدى الأطفال، وزيادة معدلات انتسابهم للمدارس، وأنشطة أخرى لا تقل أهمية.

كان ذلك بالطبع يمثل الخطوط العريضة لفكرتنا، فقد ظهر أن تطوير كامل الخطة لمشروع تجاري ما، هو في حقيقة أمر معقد تماماً، استدعى إيمانويل فيبر، نائب الرئيس التنفيذي لعمليات شركة دانون في قارة آسيا المطللة على المحيط الهادي، الذي يشغل اليوم منصب كبير المديرين التنفيذيين المشارك لمجموعة دانون، فريقياً من الخبراء في شؤون التغذية وخبراء في التخطيط التجاري ومتخصصين في الإنتاج، إضافة إلى خبراء آخرين للاجتماع بنا والعمل معنا في بنغلاديش طوال عام 2006م، اختير صديقي المقرب إماموس سلطان (من شركة غرامين كاليان التي تمثل مشروعنا التجاري الذي يعنى بموضوع الرعاية الصحية)، الذي كان يعرف عن كثب حاجات الناس الفقراء في بنغلاديش، والذي سبق له أن عمل معي يداً بيد في العديد من مشروعات غرامين، للعمل بشكل وثيق مع فيبر.

اتخذنا حفنة من القرارات الحاسمة، وكان أحدها يتعلق ببناء مصنع صغير للبن الزبادي، بدلاً من مصنع ضخيم على شاكله المصانع التي تبنيها عادة شركة دانون العالمية. هذا المصنع كانت له فوائد متنوعة؛ فهو سوف يقلل من مخاطر الاستثمار بالنسبة إلى شركة دانون، وذلك عن طريق تقليص قيمة التكاليف الأولية، وسوف يقلص من حجم المنطقة التي سيتم فيها توزيع المنتج، ويجعلها تقتصر على منطقة صغيرة فقط؛ ومن ثم سوف تنتفي الحاجة إلى الشاحنات والمستودعات المبردة، وسوف تجعل من مسألة إدارة المعمل مشكلة أكثر بساطة؛ نظراً إلى أن المصنع الصغير لن يحتاج إلا لعدد محدود من العمال، بدلاً من أعداد قد تتجاوز المئات.

الأهم من كل ما تقدم، هو أن المصنع الصغير سوف يصبح جزءاً من مكونات المجتمع المحلي واقتصاده، وعليه يمكن أن يستجّر حاجته من المواد الأولية خصوصاً الحليب، من المنتجين المحليين؛ وسيشكل المستهلكون المحليون بطبيعة الحال غالبية الزبائن. أمّلت أن يراود السكان المحيطين بمصنع غرامين دانون الانطباع بأن هذا المصنع هو مصنعهم هم، وأن يقدموا كل الدعم الممكن له.

اختارت فرق العمل في شركتيّ غرامين ودانون سويةً الموقع قرب مدينة بوغرا، التي تبعد قرابة 140 ميلاً إلى الشمال الغربي من العاصمة دكا لبناء المصنع الأول عليه. أوفدت شركة دانون غاي غافيل؛ المدير الصناعي للشركة في منطقة عمليات آسيا المطلة على المحيط الهادي لتصميم المصنع والإشراف على بنائه، وقد سبق لغافيل بناء مصانع لشركة دانون في أنحاء مختلفة من العالم من الصين إلى البرازيل؛ إلا أنه لم يكلف قبلاً ببناء مصنع صغير الحجم. مع ذلك، كان على مستوى التحدي، وأخذ على عاتقه إنجاز هذا المشروع كنوع من التجربة.

بدأنا الأعمال الإنشائية بصورة احتفالية في الرابع عشر من شهر تموز، يوليو سنة 2006م؛ وفي غضون أقل من ستة أشهر أنهى غافيل وفريقه من عمال البناء والمهندسين وضع اللمسات الأخيرة على المصنع؛ هذا المصنع الذي لا تتعدى مساحته 7500 قدم مربع يتميز بجودة الإنتاج وهو صديق للبيئة؛ فهو يحتوي على أجهزة معالجة المياه، وتسهيلات لتدوير النفايات، ووحدة غاز بيولوجية تحوّل النفايات الطبيعية إلى طاقة، إضافة إلى أجهزة تعمل على الطاقة الشمسية للتخفيف ما أمكن من التأثير على البيئة.

غافيل الذي غمرته موجة من السعادة بعد الانتهاء من مهمته، أطلق على المصنع الجديد اسم (المصنع اللطيف)، قام بتدريب فريق من العمال من مواطني بنغلاديش لتشغيل المصنع، وأعطاهم دروساً في معايير الإنتاج والأمان والنقاء التي تعتمدها شركة دانون في كافة أنحاء العالم، وكان من المهم أن يكون مصنع بورغا جاهزاً للتشغيل من دون إشراف خارجي بعد أن يكون غافيل قد أتم بناء المشروع، وانتقل إلى مكان آخر ليوصل مهمته التالية في مكان آخر من العالم.

بينما كان المصنع في طور البناء، أُتخذت قرارات تجارية مهمة أخرى؛ فقد كان متخصصون في مجال التغذية وخبراء في إنتاج الغذاء ومتخصصون في التسويق يعملون مع عمال من بنغلاديش لاختبار أنواع مذاق مختلفة للبن الزبادي، وقد تم في نهاية المطاف التوصل إلى صيغة بطعم دبس التمر (وهو منتج بنغالي) بوصفه مادة مُحلّية، فضلاً عن أنه كان يحتوي على مواد مغذية أخرى يحتاجها الأطفال في بنغلاديش بشدة لتحسين أوضاعهم الصحية، بما في ذلك فيتامين A والحديد والكالسيوم والزنك واليود، وكانت وجبة منه في الحقيقة تعادل ثلاثين بالمئة من حاجة الطفل اليومية لهذه المواد المغذية الضرورية، وقد التهم الأطفال من منطقة بورغا بسعادة غامرة عينات من هذا النوع من لبن الزبادي، وطلبوا بالحصول على المزيد منه.

تم التخطيط كذلك لإنشاء شبكة محلية لتزويد المصنع بحاجته من المواد الأولية للتصنيع؛ هناك تسعون بالمئة من الكميات المنتجة من الحليب يتم توزيعها على أسس غير رسمية؛ بعبارة أخرى، يقوم المزارعون بتحميل ما ينتجونه من حليب على عربات، وينقلونه إلى السوق المحلية، أو يبيعونه إلى أصدقائهم وعائلاتهم ومعارفهم من الجيران.

كان من الممكن أن تجعل سوق الحليب (المتخلفة) مسألة حصول شركة غرامين دانون على مواد أولية موثوق بها لصالح المصنع متعذرة جداً، من هنا كانت جذورنا العميقة في اقتصاد البلاد الريفي مفيدة جداً لنا. بالعودة إلى سنة 2000م، كان مصرف غرامين قد ساعد على تأسيس مؤسسة غرامين لصيد الأسماك ورعاية الماشية، وهي شبكة من المزارعين المحليين الذي يحصلون على قروض صغيرة، وتأمين على الحيوانات، وخدمات بيطرية، وتدريبات على الزراعة، وهكذا كان من السهولة بمكان على شركة غرامين دانون التعاقد مع المؤسسة المذكورة بصفقتها مصدرًا ثابتًا من مصادر الحصول على الحليب.

وكما هي الحال بالنسبة إلى أي منتج استهلاكي جديد، كان على شركة غرامين دانون التفكير في مسألتَي التسويق والمبيعات؛ اختارت الشركة تسمية منتجها (شوكتي دوا)، وتعني هذا التسمية باللغة البنغالية (لبن من أجل الطاقة). استنادًا إلى نتائج استبيان أُجري على أطفال محليين، اختارت الشركة (الأسد) بصفته رمزًا للمنتج، وقام أحد الفنانين بتصميم

رسم كرتوني لصورة أسد وديع وهو يبرز عضلاته؛ لتزيين غطاء علبة الحليب التي تحمل اسم شركة غرامين دانون، وقد أصبح هذا الرسم المفضّل في أوساط الأطفال المحليين.

تم تسعير علبة لبن الزبادي البالغ وزنها ثمانين غرامًا بخمسة تكات؛ ما يعادل سبعة سنتات بالعملة الأمريكية. بالمقابل، كانت علبة لبن الزبادي المنتجة محليًا تُباع في المتاجر في بوغرا بما يعادل 30 سنتًا، وهو مبلغ ليس بالكبير بالمعايير الغربية؛ لكنه يعد كبيرًا جدًا بالنسبة إلى العديد من العائلات الريفية في بنغلاديش؛ كان الهدف بالطبع تسهيل حصول أكبر عدد ممكن من فقراء بنغلاديش على لبن الزبادي المدعّم غذائيًا والمنتج في مصانعنا.

في شهر شباط، فبراير، سنة 2007م، كانت الرزم التجارية الأولى من منتج شوكتي دوا تغرق أسواق بوغرا، كانت تلك لحظة مثيرة وواعدة بالنسبة إلى فريق غرامين دانون، ثم بدأت الأمور بعد ذلك تبدو أكثر إثارة للاهتمام.

إذا لم تحقق في البداية قدرًا من النجاح....

كان كل شيء يبدو سلسًا طوال الأشهر السبعة الأولى لبدء العمل في مصنع بوغرا؛ فالتجهيزات كانت تعمل بشكل مُرضٍ، فلبن الزبادي كان لذيذ الطعم، ويحتوي على كمّ كبير من القشدة، ومعظم من تذوقوا طعمه أحبوه، لكن المبيعات لم تتم بالسرعة المرجوة، وقد أمضت شركة غرامين دانون طوال أشهر الربيع والصيف من عام 2007م في محاولة الكشف عن السبب وراء ذلك.

اعتمدت شركة غرامين دانون على نوعين من المنصات لتوزيع وبيع منتج شوكتي دوا؛ كانت إحدى المنصتين مجموعة من محالّ لتجارة التجزئة الموجودة في بوغرا وفي جوارها، وهي مدينة كبيرة نسبيًا يتجاوز عدد سكانها مئة ألف نسمة في المدينة نفسها، وأكثر من مئتي ألف نسمة في المناطق المجاورة لها (ضمن نطاق 30 كيلومترًا تقريبًا، أو ما يعادل قرابة عشرين ميلًا من المدينة). لكن عدد المحالّ التجارية التي يمكن أن تباع منتج شوكتي دوا فيها كان صغيرًا نسبيًا ويتراوح بين ثلاث مئة وأربع مئة محل؛ يعود ذلك إلى أن لبن الزبادي يحتاج إلى برادات؛ لكن بلدات المناطق في بنغلاديش، حتى في مدينة بحجم بوغرا لا تتمتع بخدمات تغذية كهربائية يمكن الاعتماد عليها، ومع ذلك بذلت شركة

غرامين دانون كل ما بوسعها لتسويق المنتج في أوساط مالكي هذه المحال التجارية، وكان المنتج متوافراً - خلال أشهر قليلة- في العديد من المحال التجارية الصغيرة في داخل مدينة بوغرا وجوارها.

تمثلت المنصة الثانية لعملية مبيعات شركة غرامين دانون بما يسمى (سيدات غرامين)؛ هذه المنصة مكونة من مجموعة من رائدات الأعمال اللواتي تلقين قروضاً من مصرف غرامين، ووظفن هذه الأموال إما للبدء في مشروعات تجارية صغيرة، أو لتوسيع هذه المشروعات التي كانت تهدف إلى تحسين وضعهن ووضع عائلاتهن المالي. تقوم سيدات غرامين بأنواع المشروعات التجارية كلها؛ مثل زراعة قطع من الأراضي بالخضراوات وتربية الدواجن والماشية، وحياسة السلال وبيع الثياب وصناعة الأثواب، وغيرها. وكما ذكرت آنفاً، كان يطلق على بعضهن تسمية (سيدات الهاتف)، وتلك النساء كن يستخدمن القروض التي يتلقينها من مصرف غرامين لشراء هواتف خلوية، يقدمن من خلالها خدمات هاتفية مقابل مبلغ محدد عن كل مكالمة يجريها أحد الجيران الذين لا يملكون هاتفاً خلويًا خاصاً بهم، على هواتفهن الخلوية.

عندما أطلقنا مشروع غرامين دانون، كنا على ثقة بأن سيدات غرامين سوف يشكلن شبكة مبيعات مهمة لمنتجاتنا من لبن الزبادي، وقد جئدت شركة غرامين دانون عددًا من المقترضات من بوغرا وما حولها، وأجرت لهن دورات تدريبية حول فوائد لبن شوكتي دوا، كما تم تزويدهن بحقائب عازلة يضعن فيها حاويات لبن الزبادي وهن يتجولن من منزل إلى منزل. خططت شركة غرامين دانون لدفع عمولة مبيعات بمقدار تاكا ونصف عن كل كأس يتم بيعها؛ كانت شركة غرامين دانون تعتمد على فكرة أن لدى البائعة النشطة القدرة على بيع ما يكفي من هذه الكؤوس لجني مئات عدة من التكات شهرياً، وهذا المبلغ يمثل دخلاً إضافياً مهماً بالنسبة إلى عائلة ريفية في بنغلاديش.

ولكن خلال الأشهر الأولى من عام 2007م، كانت المبيعات التي تمت عن طريق سيدات غرامين قليلة؛ فقد فشلت الجهود التي بذلتها شركة غرامين دانون لتوظيف النساء في اجتذابهن، كانت النساء يوافقن من حيث المبدأ على الانضمام إلى هذا البرنامج، وبيع لبن

الزبادي لأيام عدة، لكنهن كن يتركن العمل من دون ذكر أي مبرر لذلك، نتيجة لذلك لم يتوافر أبداً لشركة غرامين دانون أكثر من ثلاثين امرأة لبيع لبن الزبادي لجيرانهن.

وهذا يعني أن ما كان يباع من قبل المحال التجارية في بوغرا وشبكة البيع النسائية من لبن شوكتي دوا توقف عند حدود 3000 كأس يومياً، هذا لم يكن كافياً كي يساعد مصنعنا الجميل في الوقوف على رجليه كما يقال، كما لم يكن كافياً بالتأكيد ليحدث ذلك التأثير الغذائي المأمول.

في أواخر صيف عام 2007م حدث أمران دفعا بشركة غرامين دانون للتحرك من نقطة البداية التي توقفت عندها إلى الأمام.

تمثل الأمر الأول في محاولة الشركة فهم طبيعة المشكلة من خلال سلسلة من النقاشات مع كادر غرامين والمنظمات غير الحكومية، وقد قدّم الخبراء المحليون الذين تمت استشارتهم في هذا الأمر النصيحة الآتية: (المشكلة تكمن في طبيعة إدارتكم)، وقد شرحوا ما يعنون بهذه العبارة على الشكل الآتي:

بعض ما تقومون به صحيح؛ فأنتم تختارون السيدات وتدريبوهن على فوائد لبن الزبادي، وبعدها تطلقوهن باتجاه الميدان ليقمن بتسويق منتجاتكم وبيعها، إلا أنكم لا تدريبوهن على آليات البيع والتسويق، والأهم من هذا كله أنكم فشلتن في جعل المجتمع الذي ينتمين إليه جزءاً من هذه العملية. في بنغلاديش، لا تعد المرأة مطلقاً كيأناً معزولاً عن محيطه؛ أي إنها لا تعيش وتعمل لأجل نفسها وحسب، فهي فرد من عائلة، ولو أردتم دعوتها إلى شراكة حقيقية ناجحة، فعليكم أن تتعرفوا إلى أفراد العائلة كافة أيضاً، خصوصاً الزوج.

وهذا يتجلى في أوضح صورته عندما تتحدثون عن البيع من خلال طرق أبواب المنازل؛ ففي الثقافة الريفية في بنغلاديش، تميل النساء إلى أن يكن قرب منازلهن، ومن الصعوبة بمكان بالنسبة إليهن أن يخطين خارج حدود المنزل من دون موافقة الرجال الموجودين في حياتهن، معظم النساء اللواتي يحصلن على قروض من مصرف غرامين يقمن باستثمار هذه القروض في منازلهن؛ مثل طهي الطعام، وحياسة الألبسة، وصناعة السلال. أما القيام بالبيع عن طريق التجوال من منزل إلى منزل، فهو مسألة أخرى تماماً، فإذا لم يوافق الزوج، لن يكون بمقدور المرأة أن تستمر في هذا العمل.

كانت تلك لحظة حقيقة أُلقت الضوء على نقطة لم تكن معروفة بالنسبة إلى فريق العمل في شركة غرامين دانون؛ فقد تبين للفريق أن الحاجز الثقافي كان عائقاً أمام استمرارهم في التعاون بشكل فعال مع نساء القرية، وهو حاجز كان أقوى لأنه كان ينضوي تحت قائمة المسكوت عنه.

الأمر الحسن الثاني الذي حدث خلال صيف عام 2007م، كان التعاقد مع مدير إداري جديد لشركة غرامين دانون، وكان اختيار مدير للشركة من أبناء المنطقة والمتجذر في ثقافتها يمثل خطوة كبيرة إلى الأمام، ما حوّل شركة غرامين دانون إلى شركة نالت تفهم أهل القرية ودعمهم.

في ظل هذه الإدارة الجديدة، انطلقت بكثير من الزخم، عملية استقطاب النساء البائعات واختيارهن وتدريبهن؛ حرصت الشركة على الاهتمام بعائلات هؤلاء البائعات، خصوصاً الأزواج، وذلك لضمان تلقيهن الدعم من المجتمع الذي يعشن فيه، ونتيجة لذلك ازداد عدد النساء البائعات بشكل مطرد من 29 امرأة في شهر أيلول، سبتمبر عام 2007م، إلى 270 امرأة بحلول شهر آذار، مارس من السنة التالية.

إضافة إلى ما تقدم، قامت الشركة بتعديل طفيف على محتوى لبن الزبادي الذي تنتجه؛ فقد كان الزبائن يشتكون من أن هذا اللبن لم يكن محلّى بما فيه الكفاية؛ ولذا فقد عمدت الشركة إلى إضافة كمية أكبر من دبس التمر لجعل نكهته أكثر قبولاً. (ولكن ما زال لبن الزبادي الذي تنتجه شركة غرامين دانون أقل حلاوة في مذاقه من المنتج التقليدي الذي يباع في شوارع بوغرا).

أضحت الفوائد الناجمة عن هذه التغييرات واضحة للعيان، فبعد مرور سبعة أشهر من الاختناق في معدل المبيعات، شهد شهر تشرين الأول، أكتوبر من عام 2007م أكبر زيادة في معدل المبيعات في التاريخ القصير لهذه الشركة، وانتقلت الحال من حسن إلى أحسن خلال شهري تشرين الثاني، نوفمبر، وكانون الأول، ديسمبر. في الحقيقة، شهدت شركة غرامين دانون بين شهر تشرين الأول، أكتوبر عام 2007م وبين شهر آذار، مارس عام 2008م ستة

أشهر من الزيادة في معدل المبيعات؛ وقد ارتفعت مبيعات الشركة الشهرية من لبن الزبادي خلال هذه المدة ارتفاعًا ملحوظًا.

هذه الزيادة المطردة في مستوى المبيعات كانت تعود بشكل رئيس إلى شبكة المبيعات الريفية التابعة لشركة غرامين دانون التي كانت تتوسع باطراد، كان النموذج الذي تمثله سيدات غرامين، والذي انطلق مع بداية المشروع، قد بدأ يأخذ شكله المتكامل، وكان من بين الأمور الأكثر مدعاةً للتشجيع، الدراسة التي قامت بها شركة غرامين دانون في شتاء عام 2007م، والتي أوضحت أن ما بين 40 إلى 50 بالمئة من الأطفال في القرى التي تنشط فيها شبكة المبيعات كانوا يتناولون هذا اللبن المنتج من قبل الشركة. ساد التفاؤل أجواء الشركة جرّاء هذا الاختراق الذي دلّ على أن الفوائد الغذائية التي أمّلت الشركة تقديمها لأطفال بنغلاديش قد أتت أكلها، وأصبحت أمرًا واقعيًا.

ولكن بالرغم من النجاح الذي حققته شركة غرامين دانون في مجاليّ البيع والتسويق، إلا أن الأحداث التي وقعت في العالم بدأت تؤثر سلبًا بشكل خطير في الشركة.

التعامل مع أزمة عالمية

مع بداية سنة 2006م، بدأت أسعار المواد الغذائية ترتفع بشكل ملحوظ، وكانت هناك أسباب متعددة لمثل هذه الزيادة، ومن بين هذه الأسباب:

- مواسم الجفاف التي أثّرت بشكل ملحوظ في إنتاج القمح في البلدان المصدرة للحبوب؛ مثل أستراليا والولايات المتحدة.
- النمو السكاني الهائل في بلدان نامية مثل الهند والصين، ما أدى إلى زيادة الطلب على المواد الغذائية الرئيسية ومنتجات اللحوم الغالية الثمن، والتي تعتمد بدورها على الحبوب والأعلاف لإطعام الحيوانات.

- الزيادة في أسعار البترول والمنتجات البترولية الأخرى، ما أدى إلى زيادة في تكلفة شحن المنتجات الزراعية؛ إضافة إلى زيادة في تكلفة الأسمدة المصنعة من مشتقات بترولية.

- الاستخدام المتزايد للقمح والذرة لإنتاج الوقود الهيدروكربوني (خصوصاً في الولايات المتحدة) الذي يتسبب في نقص مفتعل في تلك المواد.

أصبح العالم لغايات عملية جداً سوقاً زراعية واحدة؛ بسبب انتشار سياسات التجارة الحرة خلال العقدين الأخيرين، هذا يعني أن الأسعار المتداولة في سوق بعينها سوف تؤثر في نهاية المطاف في بلدان العالم كافة، وهكذا، وفي الوقت الذي ازدادت أسعار الحبوب والمنتجات الغذائية الأخرى في العالم المتقدم خلال عامي 2006م و2007م، حدثت زيادات مماثلة للأسعار في البلدان النامية بما فيها بنغلاديش.

تعد الزيادة في أسعار المواد الغذائية بالنسبة إلى الكثير من الأمريكيين مصدر إزعاج وحسب، أما بالنسبة إلى مواطني بلدان الجنوب الفقيرة، فهي مسألة حياة أو موت. شهد عام 2007م زيادة دراماتيكية في عدد الأشخاص الذين يعانون الجوع في العديد من دول العالم، وقد أكدت العناوين الرئيسية للصحف، إضافة إلى ما عرضته قنوات الكابل الإخبارية من (مظاهرات وأعمال عنف بسبب النقص في المواد الغذائية) بدءاً بالمكسيك والكاميرون وصولاً إلى السنغال وباكستان على خطورة هذه المشكلة.

أما في بنغلاديش فقد تفاقمت الأزمة بسبب سنتين متتاليتين من الفيضانات التي تجاوزت ما هو مألوف بسبب الأمطار الموسمية (بين شهري حزيران، يونيو وتشرين الأول، أكتوبر). تعد هذه الفيضانات السنوية في العادة حدثاً حميداً لأنها تؤدي إلى مضاعفة معدل الخصوبة في أراضينا الزراعية الخصبة، ولكن عندما تعطي الطبيعة كماً من الأمطار الموسمية أكبر بكثير مما تستوعبه الأرض، فإنها تتسبب في إزالة مزارع وقرى بأكملها عن الخارطة، متسببة بكوارت مرعبة وتشريد للسكان والعديد من الضحايا، وهي مشكلة نخشى أن تصبح أسوأ بسبب ازدياد معدل الاحتباس الحراري وتسببه في ارتفاع منسوب مياه المحيط.

هذه العوامل مجتمعةً تسببت في خلق تحديات خطيرة للنموذج التجاري الذي خططته لنفسها شركة غرامين دانون؛ فبالإضافة إلى الارتفاع في أسعار اللحوم والأرز، تضاعفت أسعار الحليب الذي يشكل المادة الأساس في صناعة لبن الزبادي. التهمت الكلفة الأعلى للمواد الأولية الأرباح القليلة كلها التي جنتها شركة غرامين دانون عندما وضعت تسعيرة لمنتجها. في الواقع، إنه في الوقت الذي حققت المبيعات أعلى مستوى لها في شهر آذار، مارس، سنة 2008م، كانت شركة غرامين دانون تتعرض لخسارة مالية مع كل كأس من لبن الزبادي الذي كانت تباعه للمستهلك، ومن الواضح أن هذه ليست الطريقة المثلى التي تحافظ فيها أي شركة على بقائها في السوق.

ولكن، كيف لنا أن نواجه هذا التحدي؟ لم يكن ذلك جلياً تماماً بالنسبة إلينا، تعامل مجلس إدارة شركة غرامين دانون بمن فيهم ممثلون عن مجموعة دانون وغرامين - وهم خبراء تجاريون فرنسيون وبنغلاديشيون متخصصون بشؤون النساء الريفيات والأطفال الريفيين - مع هذه المشكلة لمدة تربو على الشهرين.

كان هناك توجهان حول الموضوع في مجلس الإدارة؛ أصرت إحدى المجموعتين على وجوب قيام شركة غرامين دانون برفع سعر لبن الزبادي من أجل تغطية الكلف العالية الجديدة؛ فشركة غرامين دانون هي مشروع تجاري ذو طابع اجتماعي، وليست جمعية خيرية، ومن المهم بطبيعة الحال تقديم فوائد غذائية لزبائننا من الفقراء بكلفة يستطيعون تحمّلها، ولكن إذا استمرت شركة غرامين دانون في التعرض للخسارة شهرياً، فلن تكون أمامها فرصة للبقاء في السوق، وإذا كانت الخسائر المتفاقمة سوف تتسبب في إغلاق شركة غرامين دانون أبوابها، فإن الفوائد التي يحصل عليها الفقراء سوف تختفي للأبد؛ لذا فإن المحافظة على أسعار منخفضة غير حقيقية ولا يمكن الإبقاء عليها ليست الطريقة المثلى لمساعدة الفقراء على المدى الطويل.

أما الجانب الآخر من الحوار فقد تمحور حول فكرة أن الثبات على السعر الأساس الذي وضعته الشركة وهو 5 تكات للكوب الواحد الذي يبلغ وزن المادة فيه 80 غراماً كان ضرورياً للمحافظة على تطورها بصفتها مشروعاً تجارياً جديداً، وارتأت المجموعة التي تبنت هذا النهج أن (تغيير سعر المنتج الذي ما يزال في طور الطرح في السوق قد يكون خطأ فادحاً؛

فبدلاً من زيادة سعر كوب لبن الزبادي، فإن شركة غرامين دانون بحاجة إلى إيجاد طريقة من أجل تخفيض نفقاتها؛ وإلا فإن الشركة سوف تنفّر زبائنها منها، وربما إلى الأبد).

استعر الحوار بين باريس ودكا حول هذا الموضوع لأسابيع عدة، وقد أثار الجانبان آراء ذكية وتستحق التفكير، وكنت أنا ضمن المجموعة التي ارتأت رفع سعر لبن الزبادي.

أؤمن بقوة أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يجب أن تدار على أساس أن تبقى مستدامة منذ اليوم الأول لإنشائها، فمن الخطأ وضع أسعار أو اتخاذ إجراءات أو اعتماد أساليب عمل غير واقعية في الأشهر الأولى من البدء بالمشروع.

يؤدي مثل هذا النهج إلى أقصر الطرق باتجاه الكارثة، فهو يعني أن زبائنك ومموليك ومستخدّميك سوف يعتادون على بنية اقتصادية غير فاعلة على الإطلاق؛ فعندما يحين الوقت الذي تُجبر فيه على تغيير مسارك - كما سيحدث لاحقاً حتماً - فإنك سوف تعرض نفسك لخطر ابتعاد كل شخص سوف تعتمد على مساهمته في المشروع.

كان صوتي أحد الأصوات التي حثّت على رفع سعر بيع كوب لبن الزبادي بصفته إجراء ضرورياً من أجل تغطية النفقات، وفي النهاية تم تبني هذه الخطة، ومع حلول شهر نيسان (أبريل) سنة 2008م، رفعت شركة غرامين دانون سعر الكوب ذي سعة 80 غراماً من خمس إلى ثماني تكات.

في الوقت نفسه، رفضت الشركة اقتراحاً ثانياً يقضي بتغيير أسلوب دفع مرتبات البائعات المتجولات التابعات للشركة، فبدلاً من الاستمرار في دفع مستحقاتهن على شكل عمولة، اقترح هؤلاء الأعضاء أن يتقاضين رواتب ثابتة بصرف النظر عن الكميات التي يبيعنها، وكانت الفكرة تتمثل في أنه إذا انخفضت مبيعات شركة غرامين دانون بشكل ملحوظ نتيجة للزيادة التي طرأت على الأسعار، فإن تلك البائعات سيكون في مأمن من تأثير هذا الانخفاض. وقد تم طرح هذه الفكرة على أساس إنساني، وأيضاً بصفتها طريقة للإبقاء على تماسك هذه الشبكة من البائعات حتى في حال انخفاض كمية المبيعات.

صوّت مجلس إدارة غرامين دانون ضد هذه الخطة للسبب نفسه الذي قررت من أجله رفع الأسعار، وكان مجلس الإدارة مصمماً على أن يدير شركة غرامين دانون بطريقة يجعلها

قابلة للحياة والاستمرار؛ فدفع الرواتب بمعزل عما تحققه النساء من مبيعات يعني تحويل الشركة إلى جمعية خيرية، لم يكن مجلس الإدارة موافقاً على قصر مهمة المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي على ذلك، في أول أزمة تعصف به.

بناء على هذه المقاربة، قررت شركة غرامين دانون المضي قدماً في زيادة الأسعار؛ وكانت النتائج كارثية.

أولاً، انخفضت المبيعات بصورة ملحوظة؛ فقد فقدت الشركة قرابة 80 بالمئة من مجمل مبيعاتها في المناطق الريفية، وهذا مفهوم تماماً بما أن زبائنها الذين تأثروا سلباً بالأزمة الاقتصادية العالمية، كانوا بكل بساطة عاجزين عن تحمل كلفة منتج ارتفع سعره بمعدل 60 بالمئة (كما أن معدل المبيعات في المناطق المدنية في المحال التجارية الصغيرة في داخل مدينة بوغرا وجوارها تأثرت سلباً أيضاً، بالرغم من أن الانخفاض في معدل المبيعات هناك لم يكن بتلك الحدة؛ فساكن المدن يتمتعون بوفرة لا يملكها عادة ساكن القرى؛ ولذا فلم يتجاوز معدل الانخفاض في حجم المبيعات في المدن 40 بالمئة).

ثانياً، انهارت شبكة المبيعات في الريف التي بذلت شركة غرامين دانون جهوداً مضنية في بنائها على مدى ستة أشهر، وتركت البائعات الريفيات عملهن نظراً لعدم وجود زبائن. بعد ذلك بمدة وجيزة لم يعد أمام شركة غرامين دانون وسيلة للوصول إلى زبائنها في المناطق الريفية، حتى لو كان بعضهم ما يزال يرغب في شراء المنتج، وعندما انخفضت المبيعات إلى أكثر من 80 بالمئة، تحول الوضع إلى فشل ذريع.

كان مشروع غرامين دانون قد أتم سنته الأولى، وقد عاد هذا المشروع إلى نقطة البداية، وقد آن الأوان لإعادة التفكير بخطة المشروع برمته بدءاً بالقاعدة وصولاً إلى القمة. لحسن الحظ، تكوّنت لدى القائمين على المشروع خبرة مدتها سنة ومعلومات بنوا عليها انطلاقتهم الجديدة، إضافة إلى مخزون روح القيادة والإدارة الصلبة لدى فريق العمل، بدأ هذا الفريق بتدقيق الاحتمالات كافة المتعلقة بالمشروع، بدءاً بالمنتج نفسه.

وكان من الواضح أن الزيادة المفاجئة والحادة في الأسعار من 5 إلى 8 تكات شكلت صدمة كبيرة في السوق الريفية، وتبين لشركة غرامين دانون أن عليها تطوير نسخة أخرى من المنتج يستطيع المستهلك أن يتحمل كلفة شرائها.

انطلق خبراء تطوير الأغذية في شركة دانون للعمل، كانت تساورهم الشكوك حول ما إذا كان من الممكن المحافظة على المستوى نفسه من المواد المغذية والداعمة في لبن الزبادي والمذاق الطيب إذا كان حجم الكمية في الكوب انخفض إلى ما دون 80 غراماً. بدؤوا بإجراء تجارب أخرى مستخدمين مكوناً أكثر حلاوة، وتبين لهم بموجب ذلك أن بإمكانهم إضافة الكمية نفسها من المواد الداعمة، والتي تغطي 30 بالمئة من حاجة الطفل اليومية منها في عبوة تستوعب 60 غراماً.

نعم إنها وجبة سريعة صغيرة، ولكنها ليست أصغر من العبوة التي تباعها شركة دانون في بلدان أخرى مثل تركيا؛ ولذا ففي شهر حزيران (يونيو) عام 2008م، أصبحت هذه هي العبوة المعيارية الجديدة المعتمدة لتسويقها في السوق الريفية؛ عبوة زنة 60 غراماً، وتباع بمبلغ 6 تكات؛ أي بزيادة قدرها تكة واحدة عن السعر الأصلي.

أيّد مجلس الإدارة إطلاق هذه العبوة المعاد تصنيعها في السوق بالتزامن مع سلسلة من اللقاءات التسويقية وبرامج التغذية في المدارس المنتشرة في الريف، وبدأت شركة غرامين دانون بشكل تدريجي إعادة بناء شبكة البائعات المتجولات، وتشكّل بعد مدة وجيزة فريق من النساء أقل عدداً وأكثر فاعلية؛ إذ لم يتجاوز عددهن 35 امرأة يعملن مدة سبعة عشر يوماً في الشهر، وتبيع الواحدة منهن خمسين كوباً في اليوم؛ أي ما يبلغ مجموعه 30000 كوب في الشهر، وهو مجمل المبيعات في مناطق الأرياف. لم تكن تلك بداية انطلاق سيئة أبداً لشركة في طريقها نحو التوسع والنمو.

تبين لشركة غرامين دانون أيضاً أن من المهم الاستمرار في التوسع في سوق المدينة، مستخدمة لهذه الغاية برادات في محال بيع الأغذية؛ كانت هذه تمثل ضرورة مالية، فمستوى مبيعاتها الحالي لم يستخدم سوى جزء بسيط من الطاقة الإنتاجية لمصنع بوغرا الذي لم يكن يتميز بالكفاءة، وكان مكلفاً جداً، كانت الزيادة في حجم المبيعات تعني تقليص كلفة

كل وحدة، وستساعد على تقريب شركة غرامين دانون إلى نقطة التوازن بين الكلفة والربح؛ كانت أكثر الطرق عملية للقيام بذلك على المدى القصير تتمثل في بيع كميات أكبر من لبن الزبادي في المدن والبلدات.

تقدمت شركة غرامين دانون على جبهتين اثنتين:

أولاً، قامت بتوسيع برنامج البيع في محلات التجزئة، بحيث تضم مدينتين أصغر حجمًا، وهما راجشاهي وبابنا؛ وتبعد الواحدة منهما عن بوغرا قرابة خمسين كيلومترًا أو ثلاثين ميلًا. (كانت المبيعات في السابق لا تتجاوز مسافة 30 كيلومترًا أو عشرين ميلًا خارج نطاق المدينة). في هذه المحلات التجارية المحلية، كانت تباع العبوة ذات سعة 80 غرامًا مقابل 8 تكات، وكان هذا السعر مقبولًا لدى سكان المدن.

ثانيًا، عملت على رفع وتيرة الخطط للقيام بحركة إستراتيجية كانت دائمًا تزمع تنفيذها، وهذه الحركة تتمثل في توفير لبن الزبادي في أكبر مدن بنغلاديش؛ أي العاصمة دكا.

كان هذا الأمر يتطلب تغييرًا جوهريًا في الخطة التجارية؛ فقد دعت تحديدًا إلى إنشاء مركز توزيع يحتوي على مستودعات مبردة وشاحنات مبردة أيضًا لنقل المواد المكونة لصنع لبن الزبادي من مصنع بوغرا إلى دكا بمعدل مرتين أسبوعيًا، في رحلة تستغرق ثلاث ساعات، وكانت صيانة (سلسلة التبريد) التي تهدف إلى الإبقاء على لبن الزبادي طازجًا ومحافظًا على نكهته متطلبًا مكلفًا حاولت شركة غرامين دانون تجنبه من خلال خطة جعل التسويق يتم محليًا. أما اليوم وبسبب الحاجة الملحة لزيادة حجم المبيعات من أجل تحسين الهامش الاحتياطي للشركة، فقد قررت شركة غرامين دانون البدء بالاستثمار في هذه الخطة.

ولكي تغطي كلفة التوصيل العالية، قامت الشركة بتسعير الكوب الذي يحتوي على ثمانين غرامًا من اللبن على أساس 12 تكة، وهذا السعر ما كان ليقتبل به الزبائن في الأرياف لأنهم يعدونه مرتفعًا جدًا؛ أما سكان المدن، فقد كانت لديهم القدرة والرغبة لدفع هذا المبلغ. بدأت شركة غرامين دانون في شهر تشرين الثاني (نوفمبر) سنة 2008م ببناء شبكة

من المحال في دكا (حيث تتوافر إمكانيّة التبريد على نطاق واسع) من أجل بيع لبن الزبادي، وخلال مدة قصيرة جداً، أصبحت لدى الشركة مناطق عديدة بجوار العاصمة حيث تتوافر كميات كبيرة من لبن الزبادي، ماركة شوكتي دوا.

الصيغة الرابعة

اليوم، ونتيجة للتجارب التي أجرتها شركة غرامين دانون والتغييرات التي قامت بها في مسارها، يبدو أن نموذجها التجاري قد حقق النجاح المرجو؛ فالشركة تقوم بخدمة سوق منقسمة إلى جزأين: المدني والريفي، مستخدمة أنظمة؛ وحتى منتجات تختلف بشكل واضح.

تبيع شركة غرامين دانون في مدنٍ بما في ذلك بوغرا ودكا والبلدات المجاورة لبن الزبادي من خلال شبكة مكونة من أكثر من 1600 محل تجاري. أنشأت الشركة رأس جسر في مدينة شيتاغونغ؛ ثاني أكبر مدن بنغلاديش (وهي بالمناسبة مدينتي الأصلية). لا يوجد في هذه المدينة حتى اليوم سوى حفنة من المحال التجارية التي تبيع منتجات الشركة من لبن الزبادي، ولكننا نتوقع أن تزداد عدد المحلات بمرور الوقت.

بدأت شركة غرامين دانون أيضاً بتنويع منتجاتها التي تطرحها في الأسواق؛ من أجل جذب المزيد من الزبائن (من بالغين وأطفال)، ورفع معدل المبيعات وزيادة الطاقة الإنتاجية لمصنع بوغرا، وقد أضافت الشركة نكهة جديدة للبن الزبادي الذي تنتجه بطعم المانغا إضافة إلى مشروب لبن زبادي بأسعار مناسبة؛ حيث تباع العبوات ذات سعة 60 غراماً التي تحتوي على لبن الزبادي بطعم المانغا بمبلغ 7 تكات، و12 تكة للعبوات ذات سعة 80 غراماً، في حين يباع المشروب في العبوة ذات سعة 50 مل بخمس تكات، أما العبوة ذات سعة 70 مل فتباع بمبلغ 7 تكات.

ولكي تعكس الشركة هذه التشكيلة الواسعة من المنتجات، قامت بطرح اسم ماركة جديد لهذه المنتجات، فبدءاً من شهر أيلول (سبتمبر) سنة 2008م، أصبحت منتجات شركة غرامين دانون كافة تحمل اسم (شوكتي+)، مضافاً إليها كلمة (الطاقة). ونظراً إلى أن الشركة أسقطت عبارة (لبن الزبادي) من اسمها التجاري، فقد أصبحت أكثر حرية

بالتوسع في منتجات أخرى أكثر تنوعاً في المستقبل؛ على سبيل المثال، هناك طعام الأطفال الذي يعد أحد أكثر منتجات شركة دانون نجاحاً وتسويقاً في أماكن أخرى من العالم. قد تضيف شركة غرامين دانون مثل هذه الأنواع إلى التشكيلة الجديدة لمنتجاتها في المستقبل القريب، وقد لا تضيفها؛ ولكنها من خلال استخدام الاسم الجديد لمنتجاتها، فقد توفر لدى الشركة الخيار كي تقوم بذلك متى وجدت ذلك مناسباً.

في غضون ذلك، ازدادت وتيرة المبيعات التي تقوم بها شبكة المبيعات في الريف. هناك اليوم قرابة 175 امرأة يبعن لبن الزبادي من خلال قنوات متعددة؛ بعضهم يبعن اللبن في المنازل في قراهن، وبعضهن يبعن في محال تجارية صغيرة في منازلهن الخاصة، بينما تقوم أخريات بالذهاب إلى الاجتماعات الأسبوعية في مراكز فروع مصرف غرامين دانون، ويبعن اللبن الزبادي للنساء اللواتي يحضرن الاجتماع مع أطفالهن.

من المتعارف عليه أن البائعة تشتري العبوات ذات سعة 60 غراماً من المصنع بسعر 5 تكات للعبوة الواحدة، وتبيعها بـ 6 تكات، وتحفظ لنفسها بتكة واحدة من ثمن كل عبوة بوصفها عمولة لها. وبما أن البائعة توزع ما يقرب من 50 عبوة يومياً، وتعمل أربعة أيام في الأسبوع، فإنها على الأرجح تكسب قرابة 800 تكة في الشهر؛ أي ما يعادل 11 دولاراً أمريكياً تقريباً، ويعد هذا المبلغ بالنسبة إلى المرأة الريفية في بنغلاديش جيداً لدعم دخل العائلة.

بفضل هذا النهج المزدوج من المبيعات والتسويق، يبدو أن هذا المشروع التجاري قد وضع نفسه على المسار الصحيح الذي يأخذ به نحو النمو والتوسع بكثير من الزخم، وتبلغ نسبة مبيعات شركة غرامين دانون في مدينة دكا حالياً 30 إلى 40 بالمئة من مجمل مبيعات الشركة؛ ترى شركة غرامين دانون أن هذه الأرقام لا تمثل سوى غيض من فيض؛ ففي مدينة يبلغ عدد سكانها أكثر من 12 مليوناً، ليست هناك حدود لكمية لبن الزبادي التي يمكن للشركة بيعها، ولقد زادت الشركة من الطاقة الإنتاجية لمصنع بوغرا إلى الحد الأقصى؛ ويعد هذا إنجازاً كبيراً بحد ذاته.

المَعْلَمُ المهم الثاني التالي سيكون النقطة التي يتساوى فيها الربح والخسارة؛ وفيها تستطيع أرباح الشركة تغطية نفقاتها، بعد ذلك بمدة وجيزة، سيكون بمقدور الشركة البدء

بتكوين فائض مالي يمكن استثماره في توسيع هذا المشروع التجاري. تأمل شركة غرامين دانون في إنجاز هذا الحلم خلال سنة 2010م، ولكن كما أظهرت التجربة في السنتين الأخيرتين، يمكن أن يحدث أي شيء في هذه البيئة الاقتصادية غير المستقرة هذه الأيام. بالعودة إلى الماضي، من السهل تذكُّر أن الزيادة في سعر مادة الحليب في سنتي 2007م و2008م، والانهييار في معدل المبيعات عندما رفعت شركة غرامين دانون سعر لبن الزبادي الذي تنتجه لتغطية تلك الزيادة، مثلت أزمة لهذه الشركة، كان يمكن أن تؤدي إلى إحداث ضرر كبير للمشروع التجاري برمته؛ هل كان من الخطأ رفع أسعار المنتج؟ ربما كان الأمر كذلك، لكن الإبقاء على الأسعار منخفضةً وغير مستدامة، لم يكن خيارًا قابلاً للتطبيق، وما كنت أتمنى أن أعرفه حينها هو وجود بديل ثالث، ألا وهو إعادة صياغة المنتج وتصنيع رزمة أصغر حجمًا وبأسعار يمكن للمستهلك أن يتحملها، كما فعلت شركة غرامين دانون في نهاية المطاف.

لحسن الحظ، استطاعت شركة غرامين دانون الخروج بحل إبداعي في الوقت المناسب لإنقاذ الشركة ووضعها على السكة الصحيحة باتجاه النمو والتوسع، ربما تتذكر شركة غرامين دانون فيما لو واجهت أزمة مماثلة ما حدث، وتتعامل مع هذه الأزمة بخطى أكثر ثباتًا.

دروسٌ من ثلاث سنين مضطربة

في كتابي بناء عالمٍ خالٍ من الفقر، كتبت: «يجب أن يحظى المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي على الأقل بإدارة جيدة مثله في ذلك مثل المشروع التجاري الربحي». لقد أظهرت تجربتنا مع شركة غرامين دانون بالتأكيد مصداقية هذه العبارة؛ فالتحدي الذي واجهنا عند إطلاق شركة غرامين دانون لم تخفف من وطأته حقيقة كونها مشروعًا تجاريًا ذا طابع اجتماعي، بل العكس كان هو الصحيح.

من الصعوبة بمكان أن تخطط لإنشاء مشروع يؤسس لبيع منتج على نطاق واسع يكون مفيدًا للمستهلك، ويكون قادرًا في الوقت نفسه متمتعًا باكتفائه الذاتي، ومن الصعوبة بمكان أيضًا التخطيط لإنشاء منظومة تكون ذات فائدة واضحة ومدروسة للمجتمع أو لشريحة

واسعة منه؛ على سبيل المثال، توفير تغذية أفضل للفقراء. أما الأصعب من كل ما تقدم، فيتمثل في التخطيط لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يحقق الهدفين معاً في الوقت نفسه.

اقتبست أيضاً من ذلك الكتاب عبارة وردت على لسان المهندس المعماري الشهير لوديغ مايز فان دير روه: «النجاح يكمن في التفصيلات». هذه العبارة تنطبق تماماً على قصة شركة غرامين دانون؛ كان على كبار مديري الشركة، في معرض تأسيسهم لنجاح هذا المشروع، أن يركزوا اهتمامهم على جملة من التفصيلات، وأن يعيدوا النظر في خططهم ويغيروها إن اقتضت الظروف؛ وأن يركزوا كذلك باستمرار، وبكثير من الاهتمام على التفصيلات الصغيرة التي لها تأثير كبير في مبيعات الشركة، وفي نجاح المشروع برمته.

إليك بعض الدروس المستفادة من تجارب عمرها ثلاث سنين من تاريخ الشركة: أظن أن الآخرين الذين يبدون اهتماماً بإطلاق مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي سوف يجدونها مفيدة بالنسبة إليهم.

كونوا مرنين، ولكن لا تتخلوا عن هدفكم المركزي. فكما رأيتم، لقد كان من الضروري إجراء بعض التغييرات في خطة المشروع التجاري، بالرغم من حقيقة أن شركة غرامين دانون أمضت شهوراً عدة من التحليل والتخطيط العميقين قبل البدء في عملية بناء المصنع، أو حتى في إنتاج أول كوب من لبن الزبادي؛ فالحياة مليئة بالتعقيدات للجميع بغض النظر عن بعد النظر الذي قد يتمتع به أيُّ كان، والذي يمكن أن يعينه في استشراف ما قد يحدث مستقبلاً.

لذا، لا تتهيبوا من تعديل خططكم التجارية عندما تقتضي الظروف ذلك، ولكن حذارٍ أن تتعاملوا فقط على أساس ردة الفعل مذبذبين بين برنامج عمل وآخر؛ وتذكروا دائماً أن الهدف المركزي الذي أسستم بموجبه مشروعكم التجاري ذا الطابع الاجتماعي يجب أن يكون دائماً في صلب أولوياتكم.

أما فيما يتعلق بشركة غرامين دانون، فقد كان الهدف من إنشائها تقديم شروط تغذية أفضل لشعب بنغلاديش، خصوصاً الأطفال. وأي تغييرات تطرأ على خطة إنشاء مشروعها

التجاري تجعل من الأسهل عليها تحقيق هدفها، ستكون تغييرات محمودة؛ وبالمقابل، فأى تغييرات تحرفها عن ذلك الهدف ستكون سيئة؛ هذا المحك مكن الشركة من الاختيار من بين بدائل عدة طوال الأشهر الأولى لإنشائها؛ هل كان تحويل جهودها التسويقية باتجاه المدن بدلاً من الأرياف قرارًا حكيمًا؟ أجل؛ لأن ذلك أسهم في مساعدة الشركة على أن تضع منتجها من المواد المغذية بين أيدي أناس أكثر مما كان ممكنًا في السابق.

انغمسوا في ثقافة الشعب الذي ترغبون في تقديم خدمات له. كما يعرف كل رجل أو سيدة أعمال، فإن فهم نفسية زبائنكم هو مفتاح النجاح، وهذا يعني من ضمن أشياء أخرى، تفهمًا لثقافة ذلك الشعب الذي تقدم له هذه الخدمة، وتعاطفًا معه من خلال استيعاب قيمه وأحلامه ورغباته ومخاوفه، وما يمقتة وما يحبه وما يكرهه.

تظهر أهمية هذا الأمر بصورة أكثر جلاءً عندما تحاولون إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي؛ فالذين يحاولون تقديم فوائد اجتماعية لأفراد مجتمعهم ينزعون أحيانًا إلى العجرفة، فهم (الخَيْرُون) الذين يتسمون بنيات حسنة، ويريدون جعل العالم مكانًا أفضل. نتيجة لذلك، فهم غالبًا ما يعبرون عن نضاد صبرهم مما يعدونه (النقاط العمياء)؛ أي الضعف الذي يتسم به زبائنهم أو إخفاقاتهم أو مكامن الخلل فيهم، أو حتى الاختلافات الثقافية البسيطة معهم. إذا كنتم -بصفتكم رواد أعمال تجارية ذات طابع اجتماعي- تتساءلون أحيانًا: ما بال هؤلاء الناس؟ لماذا لا يقدرون قيمة الأعمال الخيرة التي نقدمها لهم؟ فإن ذلك يعد مؤشرًا على أنكم تسيرون في الطريق الخطأ، وعليكم -عند هذا الحد- أن تتوقفوا وتعيدوا النظر في خططكم.

يمكن أن يقع سوء تفاهم على الصعيد الثقافي حتى عندما يكون الناس الذين تقومون على خدمتهم تعرفونهم حق المعرفة، كما تبين لنا عندما كافحنا من أجل تشكيل فرقة مبيعات فاعلة في الأرياف لبيع منتجنا من لبن الزبادي (شوكتي دوا). تذكروا أن الناس الذين يجدون أنفسهم في خضم وضع جديد، أو إذا كانت عليهم مواجهة تحدٍّ جديد، فإن من المحتمل جدًا أن يتصرفوا بطريقة تختلف عما تتوقعون؛ فهم ليسوا (على صواب) أو (على خطأ)، إنهم فقط مختلفون، وإذا كنتم تريدون تقديم خدمات لهم بشكل فاعل، حينها كلما كنتم أسرع في استيعاب ما يجعلهم يستجيبون إيجابيًا لما تقومون به، كانت النتائج أفضل.

استعينوا بحلفاء كلما وجدتم إلى ذلك سبيلاً. شركة غرامين دانون مدينةٌ بوجودها للشراكة بين حلفاء غير محتملين؛ مصرف غرامين، المؤسسة المالية الريفية الفريدة التي تُعنى بشؤون الفقراء ومجموعة دانون الفرنسية، وهي شركة منتجات استهلاكية عالية الثمن، ومع ذلك أثبتت هاتان المنظمتان كفاءة عالية بفضل القيم المشتركة التي تتبناها سوية، والمهارات العالية المختلفة لكليهما ولكن -مع ذلك- تتمم الواحدة منهما الأخرى. ما كان من الممكن إطلاق شركة غرامين دانون لولا فرانك ريبود وإيمانويل فيير والعديد من المديرين التنفيذيين التابعين لهما، وما كان لمجموعة دانون أن تتواصل مع سوق قرويي بنغلاديش بهذه الإيجابية لولا مصرف غرامين.

أعتقد أن هذه هي الطريقة التي بوساطتها يمكن لأي مشروعات اجتماعية ذات طابع اجتماعي أن تكون فاعلة، وكما كنت أردد غالباً، للبشر رغبة فطرية في مد يد المساعدة لبعضهم. تشكل هذه الرغبة حافزاً يتمتع بالزخم نفسه الذي تتصف فيه الرغبة في الربح. تعزف المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي على هذا الوتر، وتسهم في تحقيق هذه الرغبة لفعل الخير؛ لذا فالأشخاص الذين يؤسسون لمثل هذه المشروعات يجب ألا يُفاجؤوا عندما يقابلون في أماكن غير متوقعة، أشخاصاً آخرين ممن يرغبون في تقديم يد العون والمساهمة في هذه المشروعات، ويجب أيضاً ألا يترددوا في قبول مثل هذا الدعم عندما تُعرض عليهم.

استفيدوا من الفرص المختلفة في الأسواق المختلفة. كما سبق وأكدنا، من المهم بالنسبة إلى المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أن تمول نفسها ذاتياً. إن شركة غرامين دانون في طريقها لتحقيق هذا الهدف، ولكن مثل هذا قد لا يكون صحيحاً لو أن الشركة أصرت على النظر إلى جميع زبائنها من خلال العدسات نفسها.

انحصرت تجربتنا في مصرف غرامين بالنساء الريفيات الفقيرات. (في الحقيقة، يسمح لمصرف غرامين ضمن الشروط التي وضعتها حكومتنا للموافقة على افتتاحه، بممارسة نشاطه حصراً في المناطق الريفية، وليس في المدن)، وبما أن أسوأ مشكلات الفقر وسوء التغذية في بنغلاديش موجودة في الأرياف، ومنتشرة في أوساط الفقراء، فقد

أطلق مشروع شركة غرامين دانون بشكل رئيس بشرط أن تركز على خدمة السوق الريفية حصراً، والسماح لها بتوزيع منتجاتها في المدينة، فقط بعد ترسيخ قدميها في الأرياف.

أما من الناحية العملية، فقد اكتشفت شركة غرامين دانون أن النهج الأفضل يتمثل في المنافسة في السوقين كليهما وفي الوقت نفسه، ولكن ليس بالطريقة نفسها؛ ففي المدينة يمكنها أن تبيع لبن الزبادي بسعر أعلى قليلاً (وهو سعر يمكن لفقراء المدن تحمُّله)، ويمكنها زيادة المبيعات والإنتاج في الوقت الذي تجني الأرباح لدعم السوق الريفية الأقل ثراءً. إن القدرة على بناء قاعدة بيع قوية في المدن تمنح الشركة على المدى الطويل، الوقت الكافي لمواجهة التحديات الأكثر صعوبة، والمتمثلة ببناء شبكة مبيعات في قرى الريف وأحيائه، كل على حدة.

في الحقيقة، كنا في مصرف غرامين ن فكر دائماً في استخدام الدعم التبادلي بصفته جزءاً من توجهنا لتحقيق الاستقرار المالي، وكنا قد استخدمنا النهج نفسه كي نجعل مستشفى العيون التخصصي الذي أنشأناه مستقراً مالياً؛ ولذا فقد كنا نعلم أن هذا الأسلوب ناجح، ولكن في المراحل الأولى، لم يكن المسؤولون في شركة دانون جاهزين للقيام بذلك؛ فقد استلزم شركاءنا بعض الوقت كي يستوعبوا هذا المفهوم ويقدموا دعماً له. في المشروعات الاجتماعية ذات الطابع الاجتماعي، كما في أي مشروعات أخرى، لا بد من اعتماد الصبر وسيلة لبلوغ النجاح، وكما ذكر شكسبير ذات مرة: (الأمر كله يكمن في الاستعداد).

يبدو أن هذا الدعم التبادلي فاعل اليوم، وبالرغم من الاختلاف الواضح بين السوقين، فإن كلاً منهما تدعم الأخرى، وهما تعلمان سوياً من أجل أن تصبح شركة غرامين دانون مشروعاً أكثر قوة وقابلية للبقاء؛ أنا على يقين بأن الآلية نفسها يمكن تطبيقها في العديد من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في الكثير من بلدان العالم.

ضعوا فرضياتكم كافة موضع الاختبار. حتى الأفكار التي قمتم بتطويرها من خلال تجاربكم الطويلة، ودراساتكم المتأنية بحاجة إلى إعادة النظر فيها بين الحين والآخر، فعندما كانت شركة دانون تعيد النظر في مكونات منتجها، توصل فريق الخبراء من ذوي

السوية العالمية فيها إلى الاستنتاج بأن كمية ثمانين غراماً ضرورية بوصفها حاملة لجرعة عالية من المواد المغذية التي أردنا أن نقدمها للمستهلك، وقد ساورتهم مخاوف من أن أي كمية أقل من المواد المغذية والداعمة، سوف تُفقدُ اللبن المذاق الطيب للبن الزبادي، ما سوف يجعل الأطفال يرفضون تناوله.

لم تكتشف الشركة أنها كانت مخطئة في ذلك إلا بعد أن فرضت عليها الأزمة الناجمة عن أسعار الحليب إعادة النظر في فرضياتها السابقة كافة؛ وأن كمية أقل حجماً وأقل كلفة من لبن الزبادي يمكن أن تحتوي على الكمية نفسها من المواد المغذية.

إذا حاولتم تأسيس مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، عليكم إعادة النظر بشكل دوري في الافتراضات التي قمتم بطرحها – من بدائل استثنيتها، أو خيارات شعرتم بأن عليكم القيام بها – وعلیکم أيضاً النظر فيما إذا كانت هذه الفرضيات ما تزال صالحة؛ ربما وجدتم أن الظروف تغيرت، أو أن قناعاتكم الأولية كانت بكل بساطة، غير صحيحة – ما قد يفتح أمامكم فرصاً جديدة لم تكونوا تحلمون حتى بتوافرها.

الأصول المالية لصندوق المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي

ما كان يمكن أن تكون على القدر نفسه من الإثارة التي تتميز بها قصة شركة غرامين دانون نفسها على المدى الطويل، هي قصة الجماعات المالكة لمؤسسة دانون نفسها؛ إنها قصة صندوق استثماري أطلقته مجموعة دانون؛ وهو أصل الكتلة النقدية التي استخدمت لإطلاق مشروع شركة غرامين دانون، وسوف تكون هذه الجماعات في السنين القادمة أيضاً مصدر الاستثمار المالي لمشروعات تجارية أخرى تتمتع بالطابع الاجتماعي ذاته.

جميع الأموال التي تستثمرها الجماعات المالكة لمؤسسة دانون مصدرها المساهمون والعاملون الذين اختاروا رفق هذا الصندوق، مستخدمين في سبيل ذلك المال الذي كسبوه من أعمالهم، ولقد كان هؤلاء المستثمرون يعون حقيقة أنهم لن يتلقوا أي عائدات سوقية ربحية على الأموال التي استثمروها في هذه المشروعات. عندما أنشئ هذا الصندوق،

تم إبلاغ المستثمرين أنهم سوف يستردون كامل المبلغ الذي استثمروه في هذا المشروع، ولكن من دون أي عائدات ربحية أو فوائد أو أرباح على رأس المال الذي أودعوه، أكثر من واحد بالمئة. إضافة إلى ذلك، سوف تستثمر ما نسبته عشرة بالمئة من أموال الصندوق في مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي؛ وهذه الاستثمارات لن تُعطى عليها أي أرباح ألبتة، وبالرغم من ذلك، فقد اختار المستثمرون المساهمة مع الجماعات المالكة لمؤسسة دانون دون غيرها من الشركات الربحية؛ وذلك بسبب القناعات الشخصية الراسخة المستمدة من معرفة أن أموالهم كانت سوف تسهم في إنشاء مشروعات تجارية أخرى مشابهة ذات فائدة للإنسانية جمعاء.

دائمًا ما كان ينتابني شعور بعدم الارتياح حول حقيقة أن الاتفاقية التي أبرمناها مع مؤسسة دانون، كانت تتضمن بشكل غير متعمد عبارة تُعد بالحصول على نسبة ربح قيمتها واحد بالمئة مقابل الاستثمار في شركة غرامين دانون. وكما ذكرت في كتابي بناء عالم خالٍ من الفقر، فإن تلك كانت غلطة أعزوها إلى التسرع الناجم عن استعجالنا في عملية توقيع الاتفاقية، بعد ذلك كنت دائمًا ما أذكر إيمانويل فيبر أن علينا تعديل هذه الفقرة من الاتفاقية، وكان دائمًا يؤكد لي أن هذا ما سوف يتم.

عُقد اجتماع لمجلس إدارة شركة غرامين دانون في شهر كانون الأول، ديسمبر، سنة 2009م في دكا؛ وقد حضر هذا الاجتماع إيمانويل فيبر وعدد من كبار المديرين التنفيذيين في مؤسسة دانون. في ذلك الاجتماع، أعلن فيبر بفخر أن جماعات مالكي صندوق مؤسسة دانون على استعداد لتعديل الاتفاقية الموقعة من قبل مالكي الأسهم، وإلغاء الفقرة التي تنص على الحصول على عائدات ربحية بقيمة واحد بالمئة، وأنهم راضون باستعادة المبلغ الأصلي الذي استثمروا فيه فقط من دون أرباح؛ كنت في منتهى السعادة عندما سمعت بهذا التصريح. قلت في نفسي: «الحمد لله، لقد حلّ هذا اليوم أخيرًا!».

ضح جميع من كانوا في قاعة الاجتماع بالهتاف والتصفيق عندما تمت تلاوة هذا التصريح، وأشار أحد الحاضرين إلى أن «هذه هي المرة الأولى في تاريخ المشروعات التجارية التي يحتفل فيها أصحابها؛ لأن العائدات الربحية الشخصية فيها قد تم إلغاؤها». أجل لقد كانت تلك هي المرة الأولى، إلا أنني أتوقع أنها لن تكون الأخيرة.

في اليوم التالي، أرسل لي فيبر الرسالة الآتية بالبريد الإلكتروني:

عزيزي يونس

لقد كان من دواعي سروري العمل معك البارحة. ... سوف أتذكر هذه اللحظة الضريفة في تاريخ الرأسمالية الحديث، عندما صفق أعضاء مجلس الإدارة المشتركة وهنأوا بعضهم على نجاحهم في تجنب الحصول على أي عوائد مادية في المستقبل!!! تحياتي لك!!!

أتمنى لك كل الخير،

إيمانويل

ما وجدت أنه من المثير للإعجاب لم يكن فقط أن ثلث العاملين في مؤسسة دانون بالكامل آثروا إيداع جزء من دخلهم المادي في صندوق جماعات مالكي مؤسسة دانون، بل أنهم فوق هذا كله، وافقوا على إلغاء حتى تلك النسبة الضئيلة من الأرباح التي كانوا يتفاوضونها، والتي لم تكن تتجاوز الواحد بالمئة، والتي تم الاتفاق عليها في الوثيقة الأصلية. ويعرف المستثمرون في شركة غرامين دانون الآن أن الفائدة الوحيدة التي يجنونها لقاء هذا الاستثمار هي فائدة نفسية وروحية، ناجمة عن مساعدة الفقراء الذين يعيشون في النصف الثاني من الكرة الأرضية؛ إنها مؤشر لافت على الدعم الذي يتمتع به هذا المفهوم الاستثماري الجديد وغير المضمن، ولكنه في الوقت نفسه في غاية الأهمية.

بداية عظيمة في سنة 2010م

جاء عام 2010م، واصطحب معه جملة من الأخبار الجيدة لشركة غرامين دانون؛ فقد تجاوز معدل إنتاج الشركة 100 طن شهرياً؛ وأصبحت الشركة من الناحية العملية قادرة على الوقوف على قدميها، واقتربت جداً من الاكتفاء الذاتي مالياً؛ إضافة إلى أن الاستعدادات كانت قد بدأت بالسرعة القصوى من أجل تشييد معمل ثانٍ هذه السنة. تأمل شركة غرامين دانون أنه في السنين القليلة القادمة سيصبح إنتاجها متاحاً في العديد من مدن بنغلاديش الرئيسية، وسوف يبني المعمل الثاني بالقرب من دكا حيث تتوافر أكبر الفرص للنمو والتوسع على الإطلاق؛ سوف يكون هذا المعمل صغيراً على شاكلة نظيره الموجود في بوغرا، وأكد غاي غافيل المصمم والمهندس الموهوب أنه سوف يكون بمقدوره بناء المعمل الثاني حتى

بكلفة أقل بنسبة 30 بالمئة من كلفة المعمل العالي الكفاءة، والذي تم بناؤه في بوغرا، وستكون جدواه الاقتصادية أفضل منه بكثير، ويجب أن يبدأ المعمل بعملية الإنتاج بحلول سنة 2010م؛ ينوي فرانك ريبود حضور يوم الافتتاح الكبير لهذا المعمل.

في غضون ذلك، تعمل شركة غرامين دانون على تقوية نظام المبيعات في المناطق الريفية وتوسيع رقعتها في منطقة بوغرا، وتطمح الشركة إلى الوصول إلى المستوى الذي يستطيع من خلاله أي طفل يرغب في الاستفادة من المواد المغذية في مكون (شوكتي+) أن يحظى بفرصة للاستمتاع بمذاق هذا المنتج. سوف تبدأ شركة غرامين دانون بعد ذلك بتطبيق نظام المبيعات والتسويق نفسه في المناطق الريفية الأخرى في أرجاء البلاد كافة، وتتوقع الشركة في نهاية المطاف، الوصول إلى هدفها المعلن والمتمثل في بناء أربعين معملًا تقريبًا في كافة أرجاء بنغلاديش، مقدمة خدمات لسكان البلاد قاطبة وصولًا إلى القرى التي تقع في أقاصي البلاد.

هذه التجربة تشبه تجربتي في إطلاق مشروع مصرف غرامين؛ فالتحدي الأولي كان يتجلى في تطوير نموذج قابل للحركة والحياة والبقاء، وتجريبه وتنقيته وتشذيبه، وعده ضروريًا عندما تتغير الظروف، حينها وعندما يتأكد لكم بما لا يقبل الشك أن هذا النموذج فاعلٌ بما يكفي، فإنكم تطلقونه في كافة الأحياء، الواحد إثر الآخر.

إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي

المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي هو فكرة جديدة، ومع ذلك فإن الدوافع وراء إطلاق مثل هذا المشروع معروفة للجميع؛ الإبداع والريادة في عالم التجارة والأعمال والرغبة في جعل العالم مكاناً أفضل، هي مشاعر يتقاسمها ويتفق عليها الملايين من البشر، وهذه المشاعر هي كل ما أنتم بحاجة إليه إن رغبتم في البدء بمثل هذا المشروع.

نحن معتادون بالطبع على استخدام عبارة (الريادة في عالم التجارة والأعمال) في سياق عالم التجارة التقليدي، والفرق الرئيس بين البدء بمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي وبين البدء بمشروع تجاري نظامي، هو جوهر الدافع بالنسبة إلى رائد الأعمال. وكأي رائد أعمال آخر، فإن مبتكر فكرة المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي هو شخص طموح ومفعم بالحيوية ومبدع، وهو أيضاً شخص حالمٌ وأحلامه كبيرة، لكن مجال المشروع التجاري ذا الطابع الاجتماعي، والدافع المحرك لرائد الأعمال في هذا المجال مختلف تماماً؛ فمعظم الذين يرغبون في البدء بمشروع تجاري يدرُّ عليهم ربحاً وبيعاً، يركزون على كسب المال وحسب، ويفضل أن تكون غلة الربح كبيرة؛ لأن كمية الربح هي المقياس الذي يقاس فيه معدل النجاح؛ لذا يبدأ هؤلاء تقصّي أفكار لتحقيق ذلك من خلال البحث عن قضية تجارية ذات مفعولات قوية؛ مثل سوق المستهلكين الذين تتوافر لديهم الأموال التي ينفقونها، وليس هناك من يقدم لهم الخدمة التي يرغبون في الحصول عليها، أو منتج أو مجال خدمات لم تملأه أي شركة أخرى؛ أو طريق جديدة لتوفير احتياجات يكون فيها الناس على استعداد لدفع مبالغ كبيرة من أجل الحصول عليها.

عندما تبدؤون بمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، فلن تبدؤوا بالبحث عن قضية تجارية تدر عليكم الكثير من الربح المادي، لكنكم بدلاً من ذلك سوف تختارون مشكلة اجتماعية ترغبون في العمل على حلها، ثم تبدؤون البحث عن حل تجاري لها.

تحقيق الأرباح مسألة مهمة بوصفها شرطاً ضرورياً، وليس بوصفها هدفاً نهائياً؛ فأنتم لا تحاولون العثور على كتلة ربحية تجمع بين متطلبات السوق وبين قُدراتكم، تردُّ الفكرة الأولية إلى خواطركم من مكان مختلف تماماً: مصدرها فطرتكم الإنسانية المتمثلة بالرحمة؛ فقد ترون أو تسمعون عن بؤس يعانيه أحد الشعوب، وتتخذون قراراً بوضع حد لهذه المعاناة، وهو رد فعل طبيعي جداً على آلام الآخرين؛ تبدؤون بعد ذلك رحلة البحث عن حل. وإذا اخترتم مقارنة المشروع من منظور المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي، فستكونون متيقنين ليس فقط من أن مجهوداتكم سوف تأتي أكملها، لأنها قادرة على الاستمرار من وجهة النظر الاقتصادية من خلال تغطية نفقاتكم، بل سوف توفرون لمن تقدمون لهم يد المساعدة ما يستحقون من كرامة شخصية واحترام، من خلال منحهم الفرصة كي يكونوا جزءاً من نظام اقتصادي عالمي، بدلاً من أن يقبعوا في مهاجع المنظمات والجمعيات الخيرية.

ولذا، فلن تطلقوا مشروعاً تجارياً ذا طابع اجتماعي، عليكم أولاً تحديد ماهية المشكلة التي تودون مقاربتها، وبعد ذلك توازنون هذه المشكلة مع مواهبكم وقدراتكم على إيجاد حل لها؛ انظروا إلى العالم من حولكم، وحددوا بأنفسكم ما الذي يؤرقكم، ما الذي تريدون له أن يتغير فعلاً، حددوا جذر المشكلة أو القضية؛ ما الحاجة الماسة التي تجب مواجهتها؟ كونوا دقيقين في رؤاكم، وغوصوا إلى أعماق المشكلة بدلاً من مجرد النظر إلى الأمور السطحية.

يمكنكم البدء من خلال وضع قائمة بالمشكلات التي تثقل كاهل العالم، بإمكانكم ملء دفتر ملاحظاتكم بهذه المشكلات بمنتهى السهولة، اختاروا أيّاً من هذه المشكلات وليسأل كل منكم نفسه: (هل بإمكانني وضع خطة لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي لحل هذه المشكلة؟). هذه هي البداية، وعندما تدققون في القائمة التي وضعتموها بحثاً عن حلول ما، فلا ينتابكم الإحباط لأن بعضاً من تلك المشكلات تتطلب تحقيق أشياء (لا يمكن القيام بها). فقد تكون هذه الأشياء هي بالضبط ما هيأت لكم مواهبكم القدرة على القيام به.

استخدموا قدراتكم الإبداعية؛ نحن محظوظون اليوم لأن عملاً إبداعياً صغيراً يمكن تحويله إلى عمل إبداعي كبير من خلال تطور قوة التكنولوجيا، وغداً ستتوافر تكنولوجيا أكثر تطوراً وفعالية؛ فما لا يمكن أن تصدّقوا إمكان حدوثه اليوم، سوف يحدث في الغد القريب، أما كيف تستخدمون تلك التكنولوجيا من أجل معالجة المشكلات الاجتماعية، فهو التحدي الأكبر الذي يتعيّن على المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي الاستعداد لمواجهةته، وهو أيضاً فرصة عظيمة له كي يحقق ما هو مرجو منه.

العديد من المشكلات تنتظر من يضع حلولاً لها: الفقر والمجاعة والأوبئة والرعاية الصحية والبطالة والأطفال المشردين والمخدرات والإسكان والتلوث والبيئة، وغيرها. انظروا إلى ما حولكم كي تشاهدوا بأم العين أكثر المشكلات إلحاحاً، ضعوا قائمة ذات عناوين رئيسة بالقضايا التي ترغبون باستقصائها بعمق أكثر؛ ابحثوا داخل كل واحد من هذه العناوين، وانتقوا ما تعتقدون أنه يصلح لأن يكون مادة مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، ثم ابدؤوا العمل عليه، والتأسيس لخطّة مشروع تجاري من خلال جمع معلومات حول المظاهر المختلفة لمثل هذا المشروع.

المشكلة التي يقع عليها اختياركم هي المشكلة التي يمكن لكم التعامل معها بسهولة ويسر، لا تختاروا مشروعات تجارية طموحة جداً لمواجهة المشكلة الأهم، أو المشكلة التي بإمكانكم أن تتخيلوها عندما تعملون على رسم أول خطة تقومون بتبنيها. ابحثوا بدلاً من ذلك، عن أرضية جيدة للمعرفة؛ فربما أتاحت لكم الفرصة للانخراط في العديد من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي مستقبلاً. أما اليوم، فإنكم تتعلمون أساس إطلاق مثل هذه المشروعات وإدارتها.

ابدؤوا العمل من حيث أنتم؛ واستخدموا المهارات والموارد والميزات الإيجابية الأخرى كافة التي تتمتعون بها، وإذا نشأت هوة بين المشكلة التي تريدون حلها وبين المصادر التي تملكونها، فاستخدموا نباهتكم من أجل ردم هذه الهوة.

على سبيل المثال، ربما يساوركم القلق من الوضع البائس للفقراء في البلدان النامية: في أفريقيا وجنوب آسيا وأمريكا اللاتينية، ربما تكونون بعيدين جداً عن العمال والفلاحين

والحرفيين في البلدان النامية، أو في أوروبا أو اليابان أو أمريكا الشمالية، ربما لم تسافروا قط إلى دول الجنوب؛ ما الذي يمكن لكم القيام به؟ استفيدوا مما تعرفونه؛ أنتم على معرفة بأحوال أسواقكم المحلية، وبأوضاع الناس من حولكم؛ وأنتم لا شك تعرفون كيف يمكن لكم استنباط ما هو خَيْرٌ ومفيد لهم؛ لا شك في أنكم تمتلكون جملة من المهارات التي تتفردون بها؛ لذا، فكروا بمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي الخاص بكم بأسلوب مرن؛ ففي كل مشروع تجاري، يوجد أشخاص منخرطون في سلسلة القيم بأكملها - بدءًا بالتشذيب مرورًا بالمعالجة والتصنيع والبيع، وانتهاءً بشراء المنتج في المحصلة - وهناك فقراء في كل بلد، جِدُوا المجموعة التي يمكن أن تساعدوها أولاً؛ ومن الممكن أن تعثروا عليها في إحدى الدول المتقدمة، ويمكنكم فيما بعد، التوسع في جهودكم من أجل استقطاب أعداد أكبر من المتبرعين. لا ينتابكم الإحساس بالإحباط، ابدؤوا من حيث أنتم.

طالما أنكم على ثقة بأن في استطاعتكم بيع منتجكم وتحقيق الهدف الذي تصبون إليه من مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي، استمروا فيما تقومون به؛ ربما لن يكون ذلك المشروع التجاري الأكثر شهرة، لكن يكفي أنه ذو طابع اجتماعي، وأهم ما في الأمر هو أن يكون مشروعاً ناجحاً، وإذا كان بإمكانكم وضع خطة طموحة جداً لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، ثم تواجهون صعوبات جمة في جعله مشروعاً ناجحاً لأشهر وسنوات من دون أن تفلحوا في ذلك، فلن تشعروا بالرضا عما تقومون به.

لا تدعوا شيئاً من هذا القبيل يحدث لكم، عليكم أن تستمتعوا بهذه المشروعات ذات الطابع الاجتماعي؛ أحد المبادئ الأساس التي تناضل لرفعها هو: (قوموا بفعالكم بمتعة). تذكروا دائماً هذا الشعار، وتماهوا فيه يومياً.

أما بالنسبة إلى تحديد حاجات الفقراء، فلا تتخبطوا في جدالات لا طائل منها حول ما يدور في خلد الفقراء، أو ما أظهرته الدراسات الاقتصادية والاجتماعية حول أفضل السبل للخروج من بوتقة الفقر، تعاملوا مع هذه الموضوعات ببساطة؛ الجميع بحاجة إلى الغذاء والدخل اللائق والرعاية الصحية والسكن والمياه والخدمات المالية والكهرباء والصرف الصحي وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها، وإذا كان بإمكانكم تقديم خدمات في واحد من

هذه الأطر أو بعضها، حتى لو كانت تلك الخدمات بسيطة، فقوموا بذلك، وإذا استطاع بعض الناس مد يد العون لكم، فضعوا أسماءهم في قائمة المتبرعين.

بعد ذلك، اجعلوا أهدافكم واضحة بحيث تتأكدون تمامًا من الحصول على النتائج المرجوة من المشروع، ثم أظهروا المنتج أو الخدمة التي تقدمونها لتكون بمثابة العربة التي توصلكم لتحقيق هذا الهدف؛ تأكدوا من أن الرابط بين المنتج والهدف واضح تمامًا.

لا تتوقعوا للخطة الأولى لمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي أن تحقق نجاحًا مدويًا؛ فالمحاولات الأولى تنتهي عادة إلى الفشل، وهي تشبه إطلاق صاروخ إلى الفضاء، فقد شاب برامج الفضاء الأمريكية والسوفيتية في ستينيات وسبعينات القرن العشرين الكثير من الإخفاقات؛ إذ انفجر بعضها بينما كان ما يزال على منصة الإطلاق، لكن كل إخفاق كان يمثل خطوة إلى الأمام على درب النجاح الحاسم. أخيرًا، ومع حلول سنة 1969م، شاهد العالم بأسره اللحظة التي خطا فيها رائد الفضاء خطوته الأولى على سطح القمر؛ هكذا تعلمنا التجارب.

على المنوال نفسه، لا تتوقعوا لأي شيء قمتم بتصميمه ووضع الخطط له أن يخلق فورًا؛ فهو بحاجة إلى تثبيت هنا، والقليل من التثبيت هناك، وسوف ينطلق باتجاه الأعلى، لكنه سيسقط باتجاه الأسفل من جديد، ولا تيأسوا من تكرار المحاولة؛ ثقوا بقدراتكم الإبداعية، تأكدوا أنه سيحلّق يومًا ما؛ هذا هو سرّ الإبداع: لا تستسلموا. ابدؤوا بفكرة ما؛ وحاولوا وضعها موضع التطبيق إلى أن يتحقق لكم ما تريدون.

من الغاية الكبرى إلى الهدف المحدد

لا تقموا أسرى في شباك الأحلام الكبرى كي لا تغفلوا عن اغتنام الفرص للبدء في القيام بالأعمال الصحيحة مباشرة؛ جدوا لأنفسكم بدلاً من ذلك، طرقًا لترجمة هذه الأهداف الكبرى إلى أهداف محددة وملموسة.

على سبيل المثال، يعد موضوع القضاء على الفقر غايةً اجتماعية كبرى، ولكن كيف تقومون بمثل هذا المسعى؟

باستطاعتي إعطاؤكم بعض النصائح لكيفية القيام بذلك، يمكنكم القول: (أستطيع توفير فرص عمل لخمسة من الفقراء، على سبيل المثال). كيف تستطيعون خلق وظائف لهم؟ هناك ألف طريقة وطريقة لخلق الوظائف. عملياً، بإمكان أي مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي توفير مثل هذه الوظائف في حقيقة الأمر، فلو أطلقتم مثل هذا المشروع، فإنكم تفعلون ذلك من أجل أن تخلقوا فرص عمل، وليس من أجل تحقيق أرباح خاصة أو شخصية، وسوف تكونون من خلال ذلك قد حللت مشكلة الفقر، ليس في العالم بأكمله، بل للمستفيدين الخمسة الأوائل الذين خلقتهم فرص العمل من أجلهم؛ لذا يمكنكم القضاء على الفقر -أقله على المستوى الصغير- وذلك من خلال إنشاء مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي.

القروض الصغيرة هي شكل آخر من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي يمكن أن تسهم في القضاء على الفقر؛ فبإمكانكم تقديم قروض صغيرة للفقراء بحيث يكون بإمكانهم خلق فرص عمل لأنفسهم من خلال العمالة الذاتية؛ تلك طريقة أخرى للقضاء على الفقر؛ شخص واحد في كل مرة.

افتترضوا أن خلفياتكم وخبراتكم ومعارفكم واهتماماتكم تقودكم إلى التفكير في موضوع الرعاية الصحية بوصفها ميداناً محتملاً لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، لا تبدؤوا بمحاولة إصلاح عالم الرعاية الصحية برمته؛ فكروا بدلاً من ذلك، بالمئات من الفرص الأصغر الموجودة في عالم الرعاية الصحية، حاولوا فصم المشكلة إلى أجزاء يمكن التحكم فيها، خذوا أحد هذه الأجزاء وابنوا استناداً إليه، مشروعاً تجارياً ذا طابع اجتماعي.

هذا بالضبط ما نقوم به مع شركائنا في مشروعنا المشترك في بنغلاديش؛ فالحصول على مياه آمنة ونقية هو قضية صحية؛ ولذا فقد وقعنا شراكة مع مؤسسة فيوليا للمياه من أجل مواجهة هذه المشكلة، وذلك عن طريق إقامة مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، كما أن تغذية الأطفال الفقراء في القرى هي قضية صحية؛ لهذا أنشأنا مشروعاً مشتركاً مع شركة دانون لمعالجتها من خلال مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي. ولأن حقيقة عدم انتعال الملايين من سكان بنغلاديش للأحذية يجعلهم عرضة لأمراض تنتشر بسبب الطفيليات؛ فقد دخلنا في شراكة مع شركة أديداس ضمن خطة لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي،

يوفر أحدىة بأرخص سعر ممكن. ويعد تقديم خدمة إجراء عمليات عينية لاستخراج المياه البيضاء للفقراء بكلفة معقولة قضية صحية أيضاً؛ وعليه، فقد شيدنا مستشفين اثنين متخصصين في طب العيون، خصوصاً عمليات استخراج المياه البيضاء، وتعملان تحت مظلة الطابع الاجتماعي. إن المشكلة العالمية المتمثلة في انعدام الرعاية الصحية هي أكبر بكثير من القدرة على مواجهتها مباشرة وبشكل حاسم؛ ولذا فقد قمنا بتقطيع هذه المشكلة إلى أجزاء صغيرة بحيث نعالج كل واحد من الأجزاء على حدة.

نحن الآن نتحرك على جبهات عدة في مجال الرعاية الصحية؛ هناك نقص كبير في عدد الممرضات في بنغلاديش - وفي العالم بشكل عام، تشكل هذه المشكلة فرصة بالنسبة إلينا، هناك ثمانية ملايين عائلة اقتضت من مصرف غرامين. تتمتع العديد من الشابات من هذه العائلات بالكفاءة اللازمة ليلتحقن بكليات التمريض، إذا ما أنشئت مثل هذه الكليات؛ ولذا فقد سألنا أنفسنا السؤال التالي: (لماذا لا ننشئ كليات للتمريض ونقدم لهؤلاء الشابات منحةً طلابية من مصرف غرامين؟). سوف تجني كليات التمريض هذه، ما يكفي من المال الذي يُجمع من الأقساط الدراسية لتغطي نفقاتها، وهو نموذج تجاري ذو طابع اجتماعي كلاسيكي.

سوف نقدم لكل واحدة من هؤلاء الشابات وظيفة مضمونة؛ فحالما تحصل على شهادة التمريض، سوف تحصل على وظيفة في برنامج غرامين للرعاية الصحية براتب مغرٍ يبدأ بخمسة عشر ألف تكة؛ أي ما يعادل 220 دولاراً أمريكياً؛ سوف يقتطع ثلث هذا الراتب شهرياً لاسترداد القرض إلى أن يُسدّد بالكامل في مرحلة لاحقة، وبإمكان هؤلاء الممرضات الحصول على وظائف في الخارج أيضاً مقابل راتب يقدر بسبعين ألف تكة؛ أي ما يوازي ألف دولار أمريكي شهرياً.

لاحظوا معي ماذا يحدث هنا؛ كل جزء صغير من مشكلة الرعاية الصحية نقوم بمواجهته والتعامل معه من خلال مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي بشكل منفرد يسهم في إيجاد حل إجمالي لمشكلة الرعاية الصحية في بنغلاديش بشكل عام. إن تقديم تغذية أفضل للأطفال وتوفير مياه شرب نقية في القرى سوف تخفف إلى حد كبير من حالات الأوبئة السارية، وسوف تخفف أيضاً من الضغط الكبير على المشافي والعيادات الطبية، وسوف

توفر الأحذية التي يقتنيها سكان القرى بأسعار مناسبة الحماية لهم من الأمراض الطفيلية. وسيخلق افتتاح كليات التمريض فائضاً من المتخصصات المدربات اللواتي يستطعن تقديم رعاية صحية أفضل لملايين من السكان في طول البلاد وعرضها، إضافة إلى إيجاد دخل مادي يخفف إلى حد كبير من وطأة الفقر، ويحسن بالتالي الأوضاع الصحية للعديد من الناس. وكلما أضفنا قطعاً صغيرة أخرى إلى لعبة تركيب القطع، ستستمر الصورة الكلية في التحسن؛ لقد تم تغيير الاتجاه الحلزوني بحيث أصبح يتحرك من الأسفل إلى الأعلى، وقد تم ذلك ليس بفضل خلق (خطة كبرى) هائلة من أجل إصلاح النظام، بل من خلال إجراء تحسينات على كل قطعة من الصورة على حدة.

ما تزال هناك العديد من الفرص المتوافرة لمشروعات تجارية أخرى ذات طابع اجتماعي في مجال الرعاية الصحية، ليس فقط في بنغلاديش والعديد من البلدان النامية الأخرى، بل في أنحاء العالم كافة.

تمثل الوصفات الطبية التي يمكن للجميع تحمل نفقاتها فرصة تجارية عظيمة؛ ففي العديد من الحالات، تكون أسعار الأدوية مرتفعة جداً، ربما تكون كلفة إنتاج الأدوية معتدلة، إلا أن مصنعي الأدوية ينفقون أموالاً طائلة لوضع عبوات الأدوية في مغلفات وعلب جذابة جداً، كما ينفقون أموالاً أكثر على التسويق والعلاقات العامة، وفي نهاية المطاف يتعين على المريض دفع هذه التكاليف كلها. أما المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي الذي يهدف إلى توزيع الأدوية بأسعار مناسبة، فبإمكانه تجنب كافة هذه النفقات الإضافية، ومن ثم يخفّض من كلفة الدواء بالنسبة إلى المرضى.

من الواضح أن هناك العديد من العناصر المهمة لمثل هذا المشروع بحاجة إلى الاستنباط؛ فالأدوية العضوية القليلة التكلفة يمكن أن توفّر للمرضى في أفريقيا وجنوب آسيا بسعر الكلفة تقريباً، وهناك العديد من الأسئلة التي سوف تُثار من قبل الجهات المهمة حول نوعية هذه الأدوية الرخيصة الثمن، كما أن المشرّعين سوف ينتابهم القلق بشأن هذا الموضوع، هناك العديد من المشكلات التجارية التي يتعين حلها؛ ولكن، هل هي على هذه الدرجة من الصعوبة بحيث تستعصي على الحل؟ لا أظن ذلك.

يمكن أن يكون موضوع توفير اللقاحات أحد المجالات الرهبة للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فالعديد من اللقاحات في العالم يمكن أن تكون شديدة الفاعلية في حماية الناس من أمراض شائعة مثل الكوليرا والتيفوئيد، وغيرها، لكن بعض هذه اللقاحات لا يتم إنتاجها في الشركات؛ لأن عوائد استثماراتها في مثل هذه اللقاحات غير مجدية مادياً بما يكفي. هناك ستة أوبئة تعرف باسم الأوبئة اليتيمة؛ لأن كمية إنتاج اللقاح منخفضة جداً، أو معدومة، بالرغم من حقيقة أن الناس يموتون لعدم توافر مثل هذه اللقاحات. حالات الكوليرا على سبيل المثال، مرتفعة جداً في بنغلاديش، ومع ذلك، فهذا الوباء يمكن استئصال شأفته عملياً باستعمال لقاح أثبتت فاعليته وجدواه.

لا شيء يمنع أي شخص بيدي اهتماماً بالطابع الاجتماعي للمشروعات التجارية من إطلاق مشروع يهدف إلى إنتاج لقاحات بأسعار مناسبة للبلدان النامية، هناك حاجة إلى تطوير حلقتين أو ثلاث من السلسلة، وهي: شركة إنتاج لترخيص أنواع اللقاح إضافة إلى تصنيع اللقاحات، وشركة تسويق وتوزيع من أجل استيراد اللقاحات وتوزيعها في الدول الفقيرة، وشركة لبيع المخزون من اللقاحات إلى مقدمي الرعاية الصحية في المدن والأرياف. يعد الدعم التبادلي من المنظور الاقتصادي العنصر الرئيس الذي يجعل هذا النظام قابلاً للاستمرار؛ أعني بذلك أن أبناء الطبقة الوسطى سوف يطالبون بدفع ثمن أعلى من كلفة اللقاحات الفعلية، وذلك بقصد تحقيق الأرباح المطلوبة التي تُبقي على أسعار اللقاحات التي يطالب بدفعها الفقراء في الحدود الدنيا، التي قد لا تتجاوز بضعة سنتات مقابل كل لقاح إذا كان ذلك ممكناً.

لا بد من التأكيد مرة أخرى على وجود تحديات يتعين مواجهتها من خلال طرح خطة عملية لهذا المشروع التجاري؛ ولكن، هل بالإمكان تحقيقها؟ كل ذرة في كياني تؤكد لي -ومن خلال خبرتي الطويلة في إقامة مشروعات تجارية تهدف إلى خدمة الفقراء- أن مثل هذا الأمر ممكن.

من الممكن أيضاً تدوين قائمة أطول من فرص الاستثمار في مجال الرعاية الصحية وبمشروعات ذات طابع اجتماعي؛ فهناك على سبيل المثال، العديد من المدارس التي لا يمكن تعيين ممرضة فيها لتقديم الإسعافات الأولية الروتينية، والرعاية الوقائية والتربية

الصحية؛ بسبب النقص في التمويل، ربما يكون بالإمكان طرح مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يهدف إلى تعيين ممرضة مدربة في كل مدرسة، كما أن الحاجة ماسة إلى قيام المختصين في مجال الرعاية الصحية بمساعدة العجزة الذين يعانون أمراضًا مزمنة، إضافة إلى الطاعنين في السن الذين لا يستطيعون مغادرة منازلهم؛ لا يوجد أي سبب يمنع قيام مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي من تقديم مثل هذه الخدمات. كما أن نشر الوعي حول الجنس الآمن يمكن أن يؤثر بصورة مهمة في منع انتشار مرض الإيدز والأمراض الجنسية الأخرى؛ لماذا لا توجد عيادة طبية في كل منطقة تمارس هذا الدور الريادي الاجتماعي المتمثل في تقديم استشارات، وتقديم دورات تدريبية و تثقيفية مناسبة للأزواج الشباب، حول وقاية أنفسهم من مثل هذه الأمراض؟

باشروا عملكم بشغف شخصي

إذا كان واحدكم طبيبًا أو ممرضًا أو معالجًا فيزيائيًا أو باحثًا في مجال العقاقير أو في أي جانب من جوانب الرعاية الصحية، ربما شعرتم بالحماسة عندما تفكرون بالطرق العديدة التي يمكن بوساطتها تحويل مجرى الرعاية الصحية من خلال قوة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ ولكن، ماذا لو كنتم تعملون في حقل لا علاقة واضحة له بالمشكلات الاجتماعية التي يعانيتها العالم؟ هل ما يزال هناك مجال لتطبيق مواهبكم على التحديات التي تواجه البشرية؟

الجواب عن مثل هذا السؤال في الكثير من الحالات هو بقوة: (أجل). أنا أو من بشدة في حقيقة الأمر، أن الشغف الشخصي إذا ما ترافق مع الإبداع، يمكن أن يتحول إلى وسيلة لجعل العالم مكانًا أفضل للحياة.

تخلوا أنكم منخرطون في عالم الثقافة؛ الفنون أو الآداب أو الموسيقى أو الرقص أو المسرح، هل هناك طريقة تستطيعون من خلالها استخدام مواهبكم لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي؟

بالتأكيد، هذا ممكن. لقد ثبت لي من خلال عملي مع شركات غرامين المرة تلو الأخرى، أهمية الدور الذي تؤديه الثقافة في تكوين المجتمع؛ فالحواجز الثقافية غالبًا ما

تعيق حركة التقدم الاجتماعي؛ لذا يمكن استخدام القوى الثقافية الإيجابية من أجل إحداث تغييرات هائلة باتجاه الأفضل.

في السنوات الأولى من عمر مصرف غرامين، كانت المعايير الثقافية المتشددة في بنغلاديش تشكل عائقًا أمامنا في سعينا إلى اجتذاب نساء يطلبن قروضًا من المصرف؛ فالعديد من النساء في الأرياف لم يلمسن النقود بأيديهن مطلقًا؛ وبعضهن كن يتخوفن من الولوج إلى عالم كان ينظر إليه بوصفه حكراً على الرجال، واعتبار أن العديد من النساء كنَّ في أغلب الأحيان أميات ومعزولات داخل المجتمعات التي يعشن فيها، فقد كنَّ يترددن في خوض مثل هذه التحديات المتمثلة في القروض الصغيرة.

استطعنا بمرور الوقت حل هذه المشكلات من خلال خلق ثقافة جديدة بديلة للسيدات الريفيات؛ فقد علمنا الآلاف منهن القراءة والكتابة بدءًا بكتابة أسمائهن، وهو ما بدا لهنَّ مصدر قوة وثقة عالية بالنفس بشكل لا يصدق؛ اكتشفت آلاف أخريات منهن القوة التي تبتثق من الشراكة المجتمعية التي تجمعهن مع مقترضات أخريات من مصرف غرامين والدعم المتبادل بينهن؛ اكتشفت هؤلاء النسوة المتعة الناجمة عن المجيء إلى مراكز مصرف غرامين لحضور الاجتماعات الأسبوعية التي كن يقضينها في الغناء الجماعي، ويقمن بتمرينات بسيطة، ويتبادلن قصصًا يروينها عن عائلتهن والمشروعات التجارية الصغيرة التي قمن بإنشائها.

أما اليوم، فقد أصبحت الأعداد التي لا تحصى من زبونات مصرف غرامين يعتمدن على أنفسهن اقتصاديًا، ويتمتعن بروح المبادرة، وبكثير من الثقة بالنفس، ما يمثل تغييرًا ثقافيًا دراماتيكيًا أفاد ليس أولئك النساء وحسب، بل أزواجهن وأبناءهن ومجتمعهن.

ليس من السهل تغيير الأنماط الثقافية لشعب ما. تداول الناس فيما بينهم أننا نقوم بتدمير ثقافتهم؛ وأن على النساء ملازمة بيوتهن، وأنه ليس عليهن امتلاك المال أو التصرف فيه، قلت: «احتفظوا بثقافتكم لأنفسكم؛ أما أنا فإنني أبني ثقافة جديدة». منذ ذلك الحين، اعتراني شعور بأنه ما من ثقافة تجدي نفعاً إلا إذا جوبهت بثقافة مضادة؛ فالناس هم من يبنون الثقافة، والثقافة هي ما تبني الإنسان؛ إنها شارع ذو اتجاهين؛ عندما يتلظى الناس

خلف ثقافتهم، فهذه يعني أن هذه الثقافة ميتة، تصلح فقط أن تكون في المتاحف، لكنها غير مفيدة ألّبتة للمجتمع البشري؛ فلكي ننعّم بالتقدم، يحتاج المجتمع البشري إلى التحرك إلى الأمام وهو يبني ثقافته الجديدة ويطورها خطوةً خطوة، ما فعلناه هو أننا تحدينا الثقافة الميتة لصالح ثقافة حياة مليئة بالحيوية، والقدرة على تجديد ذاتها بصفة دائمة.

ما زلنا حتى اليوم نواجه تحديات ثقافية مشابهة؛ فعلى سبيل المثال، بعض القرويين الذين توافرت لهم الفرصة لشراء لبن الزبادي المدعم (شوكتي+)، ما زالوا لا يستوعبون قيمته الغذائية أو أهمية المواد المغذية الصغيرة فيه بالنسبة إلى أطفالهم؛ فهم يرددون مثلاً: «لقد زُيِّباً على كوب من الأرز فقط يومياً؛ لماذا لا يكون ذلك مفيداً لأطفالنا أيضاً؟».

تمثل هذه فرصة ثمينة للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي كي تطرح -من ضمن ما تطرحه- ثقافة جديدة؛ إذ يمكن للبرامج الثقافية المتنوعة من أغانٍ ورقصات ومسرحيات أن تقدم لشعب بنغلاديش فهماً أفضل لاحتياجات عائلاتهم الصحية، ويمكن أن تضاف إلى ما تقدم، برامج إذاعية وتلفازية إلى هذا الخليط، وفي الوقت الذي بدأ العديد من سكان بنغلاديش يملكون هواتف خلوية، فإن العديد من التطبيقات الثقافية يمكن أن تضاف إلى هذه التقنية، بحيث يتم دمج خلاق بين التعليم والمعلومات والتسلية. تفتح مثل هذه الخدمات للملايين من سكان الأرياف في بنغلاديش، فرصة تغيير أنماط حياتهم.

لذا، يمكن القول إن تغيير الثقافة يمكن أن يتم بكثير من الفاعلية من خلال برامج ثقافية، وليس هناك سبب في عدم تنظيم مثل هذه البرامج، ودمجها ضمن برامج المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

افتترضوا أن أحدكم مهندس؛ هل هناك مجال لهذا الاختصاص في عالم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؟

الفرص في الواقع لا حدود لها تقريباً، إليكم المثال البسيط الآتي: لماذا لا يكون تدوير القمامة مادة لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي؟

دكا؛ عاصمة بنغلاديش، تشبه العديد من المدن السريعة النمو في الدول النامية، وهي تعاني كغيرها من مثيلاتها مشكلة انعدام النظافة؛ بسبب تدفق الملايين من الفقراء

الوافدين إليها من الأرياف، والذين يسكنون في مساكن لا تتوافر فيها أنظمة صرف صحي مناسبة، أو طرق صحيحة للتخلص من القمامة. ومع ذلك، هذه مشكلة يمكن حلها، وهي مناسبة لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي؛ فبالرغم من كل شيء، تعد القمامة بضاعة قيّمة؛ إذ يمكن تحويلها إلى طاقة كهربائية أو أسمدة أو وقود حيوي للطبخ والتدفئة، وكذلك إلى غاز يستخدم وقودًا للسيارات؛ هناك مجالات كثيرة لاستخدامها. «أعرف ذلك يقينًا لأن شركتنا المتخصصة في إنتاج الطاقة المتجددة وهي شركة غرامين شاكتي، تبيع بالفعل آلافًا من الغراس المنتجة من الغاز الحيوي الذي يعتمد على المخلفات الحيوانية المعاد تدويرها في المناطق الريفية من بنغلاديش».

المطلوب في هذا الصدد مهندس مدني حاذق مقتنع بفكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، لدرجة يبادر فيها إلى إقامة معمل في دكا - أو ربما، تيفوسيفالبا أو أكرا أو لاغوس، أو أي مدينة أخرى في البلدان النامية، ويطلق من خلاله مشروعًا تجاريًا ذا طابع اجتماعي، يعالج فيه النفايات التي تخلفها المدن بطريقة معقولة على الصعيدين الاقتصادي والبيئي؛ يمكن للنموذج الذي تقومون ببنائه أن يُستنسخ ويُشر في أصقاع الأرض كلها، ما يجعل الحياة أكثر نظافة ومنتعة للملايين من البشر.

ماذا لو كنتم من عشاق الأنشطة الخلوية؛ أي إذا كنتم ترغبون في قضاء كل دقيقة راحة بالتزلج أو تسلق الجبال أو التخيم في الغابات؟ هل يمكن عدُّ أيٍّ من هذه الأنشطة منطلقًا لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي؟

الجواب عن مثل هذا السؤال هو: أجل، بكل تأكيد. فكّروا بمشكلة قطع الغابات على صعيد العالم بأسره؛ حيث تتم تعرية أراضي الغابات من الأشجار من قبل أفرادٍ عديمي الضمير، وشركات تجارية يحركها الجشع، وفي بعض الحالات، بعض المسؤولين الحكوميين الذين يتلقون رواتبهم من دافعي الضرائب من أجل حماية الغابات. من المعروف أن تدمير الغابات يسرّع من وتيرة التغير المناخي، إضافة إلى التسبب في تحويل كوكب الأرض إلى مكان يفقد جماله بشكل متسارع؛ إن زرع الأشجار على نطاق واسع يمكن أن يمثل فرصة رائعة ومجال استثمار جاذب للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. حتى أصحاب المصارف يمكنهم أن يطلعوا بفرص خلاقة في مثل هذه المشروعات، وأنا لا أقصد في هذا

الصدد تقديم القروض الصغيرة وحسب؛ فهناك عشرات الملايين من البشر في أرجاء العالم كافة بحاجة إلى الحصول على خدمات مالية؛ ويمكن أن تكون كل واحدة من هذه الخدمات التي تقدم لهم أساساً لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي ناجح.

دعوني أضرب مثلاً على ذلك: يمكن أن يكون المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي في مجال تحويل الأموال فكرة رائعة؛ فالعديد من الفقراء يعتمدون على الحوالات المالية بصفتها جزءاً محورياً من حياتهم الاقتصادية؛ إذ يسافر العمال الفقراء عبر الحدود، وأحياناً عبر المحيطات بحثاً عن عمل. بعد ذلك، يتعيّن عليهم البحث عن وسيلة لتحويل بعض مدخراتهم إلى عائلاتهم التي هي بأمرّ الحاجة إليها؛ لتخفيف حدة شظف العيش في الوطن. لسوء الطالع، على الفقراء دفع مبالغ كبيرة من قيمة هذه الحوالات في كل مرة يقومون بتحويل أموالهم، وهذه النفقات ليس لها مبرر أو داعٍ، خصوصاً بوجود تقنية المعلومات الحديثة التي يستطيعون من خلالها تحويل أموالهم إلكترونياً خلال ثوانٍ معدودات، مقابل كلفة زهيدة.

كل ما هو مطلوب هو قيام أحد أصحاب المصارف الفطنين -ربما بالتعاون مع أحد الخبراء في حقل تقانة المعلومات- بإطلاق مشروع تجاري للتحويل الفوري والقليل التكلفة للأموال. إن مثل هذا المشروع مهم جداً وعملي، كما أن أعداداً لا تُحصى من الناس بحاجة ماسّة إليه، ما سوف يساعدهم بالتأكيد على تحسين حياتهم.

كما ترون، ليس من المهم نوع العمل الذي قد تكونون قد قمتم به من قبل، أو المجال الذي تخصصتم به في أثناء دراستكم، أو طبيعة الموهبة التي تتمتعون بها؛ حددوا طبيعة شغفكم بالضبط من أجل ربطه بمشكلة يعانيها شخص أو مجموعة أشخاص. إن إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي قد يكون فيه الكثير من التسلية والمتعة والإثارة والتحدي والرضا.

تأسيس مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يلبي حاجات الناس

إذا كنتم تعانون صعوبة في تحديد المشكلة التي ترغبون في وضع حلول لها، إليكم مقاربة أخرى: ابحثوا عن مجموعة من الناس ممن هم بحاجة إلى مساعدة، ثم فكروا بالطريقة المثلى التي يمكنكم من خلالها مساعدتهم.

لقد حددت مجال عملي في بنغلاديش استنادًا إلى الحاجات العديدة التي يكابدها الفقراء؛ يمكنكم أن تختاروا العمل مع الفقراء أنفسهم أيضًا، أو يمكنكم تحديد مجموعة ما، من الناس ممن هم بأمرس الحاجة إلى خدمات مهمة؛ كالتطوعين في السن والمعوقين والرُّضع والأطفال، والأمهات العازبات، والمرضى العقليين والسجناء السابقين والمشردين والعاطلين من العمل والمدمنين، ومن هم بحاجة إلى الرعاية الصحية. تستطيعون في معظم الحالات تطوير فكرة مشروع تجاري عظيم ذي طابع اجتماعي، من خلال البدء في العثور على متبرعين محتملين، ومن ثم العمل بمفعول رجعي.

الغاية من ذلك هي الخروج بمنتجٍ أو إطلاق خدمة يمكن أن تمكن زبائنكم وتمنحهم دفعًا إلى الأمام، حاولوا تقديم شيء لهم، ليس عليهم فقط استهلاكه، بل شيء يمنحهم فرصة لكسب المزيد من المال أو ادخار مبالغ أكثر من تلك التي ينفقونها للحصول على منتجكم، وقد يكون ذلك ائتمان ينطلق منه زبائنكم لبناء مشروعهم الخاص بهم؛ وزيادة دخلهم ومنحهم الفرصة كي يصبحوا مستقلين ماديًا. يمكن أن يكون للمنتج أيضًا علاقة بالترفيه أو الإعلام، ما يمكن زبائنكم الحصول على قيمة أكبر من خلال أنشطتهم الاقتصادية؛ يمكن أن يكون لهذا المشروع صلة بموضوع الرعاية الصحية، ما يؤهلهم للقيام بمشروعات أكثر إنتاجية، يمكن أن تتعلق هذه المشروعات أيضًا بالحصول على الطاقة الكهربائية أو التدريب على استخدام الآلات أو التكنولوجيا الحديثة، كما يمكن أن تكون مشروعات تتعلق بالتأمين الذي يقيهم من المخاطر.

لستم بحاجة إلى التفكير في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي فقط من خلال بيع منتج ما؛ يمكنكم التفكير أيضًا في مشروع يعطي دفعًا وقوة للناس من خلال مساعدتهم في الوصول إلى أسواق بلدان العالم المتقدم، أو من خلال توفير وظائف لائقة لهم، أو منحهم دخلًا جيدًا من خلال جعلهم شركاء في ملكية المشروع. يمكن لمشروعاتكم التجارية ذات الطابع الاجتماعي في الحالات كلها التي سبق ذكرها، منح الأشخاص الأكثر فقرًا، الفرصة في أن يكونوا جزءًا من القيمة الكلية. إذا كان من الممكن إطلاق مثل هذا المشروع -على سبيل المثال- في مجال المنتجات النسيجية، فسيكون بإمكانكم تسويق آخر صيحات الموضة والأزياء بأسعار مرتفعة للزبائن الأثرياء؛ لكن ذلك هو مجرد وسيلة من أجل تحقيق

غاية؛ فالهدف الحقيقي من وراء ذلك هو خلق فرص عمل لمزارعي القطن البؤساء وعمال النسيج، ربما سيتعيّن عليكم أن تكافحوا من أجل تقديم فوائد لأقصى عدد ممكن من الناس الذين يفتقدون من العمليات التجارية، ورفع الفائدة الفردية إلى أقصى حد ممكن لكل واحد من أولئك العمال.

إليكم أيضاً بعض الأفكار التي قد تجدونها مفيدة في إطلاق مفهومات جديدة لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، وذلك بغية تقديم خدمات لشرائح محددة من الناس الذين تختارون مدّ يد العون إليهم.

تحسين الإنتاج والوصول إلى الأسواق. هل الأشخاص الذين ترغبون في تقديم خدمات لهم يعملون حالياً؟ هل لديهم مهارات لافته؟ هل بإمكانكم تمهيد الطريق أمامهم للمنافسة في أسواق ذات جاذبية؟ هل يمكنكم تقديم الأدوات والوسائل لهم، وكذلك تدريبهم وتسهيل وصولهم إلى المعرفة من أجل رفع مستوى القيمة التي يستطيعون بناءها، والأموال التي يكسبونها من خلال أعمالهم؟ يمكن أن ينحصر دوركم في الجانب الإنتاجي أو الجانب التسويقي؛ على سبيل المثال، من خلال إيجاد طريقة تسهّلون من خلالها على الزبائن في البلدان المتقدمة استخدام عمال حرفيين أو فنانين من البلدان النامية.

توفير فرص عمل. باستطاعتكم تصميم مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي بطريقة تمكّنكم من مساعدة الناس من خلال تقديم فرص عمل جيدة لهم؛ باستطاعتكم إنشاء شركة مقايضات واستخدام طاقم من الباعة قد يكونون من المدمنين السابقين أو الأمهات الوحيدات (حيث يمكن لأحد الوالدين الاعتناء بالأطفال بينما يكون الوالد الآخر في العمل). يمكنكم التعاقد مع ذوي الاحتياجات الخاصة في مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي يمكن لها أن تفيد من مهاراتهم، بحيث لا يشكل عجزهم عائقاً أمام قدرتهم على الإنتاج (مثل تدريب المكفوفين على تجميع الأثاث، أو حياكة المعاطف، أو حتى تقديم خدمة التدليك). يمكنكم إطلاق سلسلة من المتاجر، وكذلك أكشاك لبيع الفاكهة ومطاعم البيتزا وأكشاك لبيع الصحف أو ما شابه ذلك، وتوظيف أشخاص للعمل فيها، ويمكنكم أيضاً في نهاية المطاف إذا ارتأيتهم، نقل ملكية هذه المحال التجارية الصغيرة إلى العاملين فيها؛ وبهذا يتحول هؤلاء الأفراد أنفسهم إلى رواد أعمال صغيرة.

مد يد العون للزبائن. يمكن للناس أن يفيدوا من قدرتهم على شراء المنتجات والخدمات الغالية الثمن والضرورية بالنسبة إليهم بأسعار معقولة، هذا ما قام به مصرف غرامين الذي انتقل من خدمة تقديم قروض ائتمان تساعد الناس على المشاركة في الأسواق التجارية المحلية، وبيع أجهزة الطاقة الشمسية التي توفر لهم ما يلزمهم من كهرباء، إلى تسويق لبن الزبادي المدعم ذي القوة الغذائية العالية، لكن أهم منتج يمكن لكم بيعه والأكثر فاعلية هو بالطبع التعليم، بدءاً ببرامج محو الأمية وصقل المهارات الحرفية الأولية، مروراً ببرامج اللغة وانتهاء ببرامج الحاسوب والتدريب على التكنولوجيا. بإمكانكم أيضاً بيع التكنولوجيا المفيدة مثل التواصل عن طريق الإنترنت وتطبيقات الهواتف الخلوية التي تمكن الناس من التواصل بشكل أمثل مع الأسواق الزراعية والأسواق الأخرى، ولكي تصبح مشروعاتكم التجارية ذات طابع اجتماعي، يجب أن تكون المنتجات والخدمات التي تقدمونها للزبائن أعلى قيمة من كلفتها، كما يجب أن تكون أسعارها مقبولة بالنسبة إلى من هم بأمرس الحاجة إليها، سواء من خلال الدفعات الأولى القليلة، والتقسيط المريح لآجال طويلة لغير القادرين على دفع السعر كاملاً، أو من خلال الدعم التبادلي للمبيعات الأعلى سعراً بالنسبة إلى الموسرين.

تمكين ريادة الأعمال. أحد أهم الدروس التي علمتني الحياة إياها هو أن هناك طاقات إبداعية وريادية هائلة عند جميع الناس؛ يمكن لمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي أن ينطلق بطريقة يشجع فيها على ممارسة الريادية في العمل. هناك العديد من الطرق لتحقيق ذلك؛ بإمكانكم إنشاء مركز يجتمع فيه الرواد مع أشخاص آخرين ممن تتوافر لديهم المعرفة والمهارات اللازمة والخبرة أو التكنولوجيا الضرورية للبدء بمشروعات تجارية ناجحة؛ بإمكانكم كذلك إنشاء صندوق استثمار وبرنامج تدريب أو وكالة تسويق، يمكنكم أيضاً إطلاق برنامج استشاري للرواد الطموحين أو تقديم دعم مالي لاختيار وتكريم وترويج أفضل المفاهيم الجديدة في عالم التجارة. وسوف تكونون فخورين، مع مرور الوقت، بأنكم كنتم من ساعد على إقامة تلك المجموعة الناجحة من المشروعات التجارية.

توفير عوامل الاستقرار. إحدى أهم المشكلات الرئيسية التي يعانيتها الفقراء هي أن حياتهم عرضة بشكل مستمر لصدمات اقتصادية وشخصية واجتماعية؛ وعليه فإن أي هزة

مهما كانت صغيرة قد تتعرض لها حياتهم القابعة على شفير الكفاف تكفي لأن تجعلها أكثر سوءاً، وقد ينتهي بهم الأمر إلى حالٍ من الفقر المدقع؛ قد تكون هذه الهزة موسم حصاد سيئ، أو التعرض لحادث خطير أو مرض، أو منزلق اقتصادي حاد أو أزمة عائلية؛ مثل إدمان أحد الأولاد على المخدرات. ربما كان باستطاعتكم إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يوفر للأشخاص الذي يعانون أوضاعاً قلقة وغير مستقرة درجة أكبر من الاستقرار في حياتهم؛ بإمكانكم التفكير بطرق تتشرون فيها الوعي بالمخاطر بين أعداد كبيرة من الأشخاص، على المنوال نفسه الذي تتبعه شركات التأمين، ويمكنكم أيضاً تنظيم الناس ضمن مجموعات تدعم الواحدة منها المجموعات الأخرى، على مبدأ التعاونيات. ربما هناك أفكار أفضل مما ذكرت؛ فقد تكون لديكم القدرة الخلاقة على اجترح أفكار أفضل.

مهما كانت الحاجة التي تطلبونها من أجل خدمة مجموعتكم المستهدفة، فإن مشروعكم التجاري ذا الطابع الاجتماعي سوف يكون أكثر فاعلية إذا كان الأشخاص الذين تأملون مد يد المساعدة لهم مشاركين في تطوير هذا المشروع؛ تواصلوا مع الناس الذين سيستفيدون من هذا المشروع التجاري، وادعوهم كي يكونوا جزءاً لا يتجزأ من العملية، لا تتسوا أن الفقراء والمعوزين يتمتعون بقدرات لا تقل أبداً عن غيرهم؛ إضافة إلى أن لديهم أفكاراً ريادية لا تقل شأنًا عما لديكم أو لدى الآخرين، كما أنهم يتمتعون بالقدرة نفسه من المواهب التي تترجم إلى أفكار خلاقة يفيد منها هذا المشروع أو ذاك. في المحصلة، من يستوعب الحاجات الاجتماعية للفقراء بأفضل مما يستوعبه الفقراء أنفسهم؟ إن إنشاء مثل هذه الروابط والصلات لن يؤدي إلى الخروج بخطة أفضل وحسب؛ إنه سيخلق كذلك جواً من الاحترام، وسيزيد - إلى درجة كبيرة - من فرص نجاح مشروعاتكم التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

تطبيق التكنولوجيا على الحاجات الإنسانية

هناك نهج آخر لتطوير فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تتمثل في إلقاء نظرة على التكنولوجيا الحالية أو الجديدة، ثم طرح السؤال التالي: (هل يوجد مجال

كي تلبى هذه التكنولوجيا الحاجات الإنسانية التي لم تتم ممارستها بعد؟). إليكم أفكارًا محددة على هذه الشاكلة، يمكن أن تؤدي إلى لحظة اكتشاف بالنسبة إليكم.

زيادة فرص الوصول إلى البنية التحتية. تشكل البنية التحتية معضلة حقيقية في العديد من الأماكن التي يطغى عليها الفقر؛ قد تكون هناك حاجة إلى بناء جسر أو طريق لربط القرية بالسوق، قد لا تكون هناك إمكانية للحصول على الكهرباء أو المياه النظيفة، وقد يكون نظام سقاية المزرعات غير فعال بنظر المزارعين المحليين، وقد لا تتوافر إدارة تعنى بشؤون تدوير النفايات أو معالجتها، وربما تكون هناك درجة عالية من التلوث، قد تؤدي معالجة هذه العيوب في البنية التحتية بشكل مباشر إلى زيادة في معدلات الدخل، وقد يكون الأشخاص الذين تأثروا مستعدين في الكثير من الحالات، لدفع نفقات تحسين البنية التحتية.

بإمكان أحد الرواد في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي انتقاء إحدى هذه المشكلات، والبدء بمشروع تجاري متواضع؛ بغية مواجهة هذه المشكلة؛ شركة تحسين شبكة الصرف الصحي في الشارع الرئيس، نموذج. بعد أن يكون هذا المشروع قد تم بنجاح، يمكنكم الانتقال إلى مشروع آخر، ومنه إلى مشروع آخر؛ وفي نهاية المطاف، يمكنكم إطلاق مشروعات أكبر وأكثر أهمية.

إذا كانت الطريق مهدة أمامكم للإفادة من الموارد الضرورية، فسيكون باستطاعتكم أيضًا معالجة قضايا أكبر تتعلق بالبنية التحتية: يمكنكم محاولة تلبية الحاجة إلى إنشاء مرفأ بحري إقليمي من أجل تشجيع التبادل التجاري، وإنشاء مطار لتشجيع السفر جواً إلى أماكن بعيدة، وبناء معامل طاقة وخطوط ناقلة للطاقة. أما دوركم بصفتم رواد أعمال في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فيتمثل في ترتيب هكذا مهمات، والبحث عن المستثمرين والتكنولوجيا اللازمة من أجل وضع نظام للإطار القانوني، وتصميم نموذج للمشاركة وجمع رؤوس الأموال، أو إيجاد طريقة لتجاوز الحواجز البيروقراطية والتنظيمية.

تكييف التكنولوجيا المستخدمة من قبل الأثرياء لتلبية حاجات الفقراء. العديد من مظاهر التكنولوجيا التي جعلت الحياة أفضل بكثير بالنسبة إلى لأثرياء، يمكن الآن تكييفها

وعرضها بأسعار أرخص بكثير بحيث تصبح في متناول أيدي الفقراء. المثال الواضح على ما أقول هو الهاتف الخليوي؛ بالعودة إلى سنة 1997م، عندما بنينا شبكة هاتف في القرية في بنغلاديش، وأنشأنا بالتوازي، شبكة (سيدات الهاتف) تغطي كامل مساحة الدولة، كان ما فعلناه ببساطة هو أننا وضعنا يدينا على تكنولوجيا جديدة مخصصة للأثرياء، ووضعناها في متناول أيدي الفقراء، وفي أيامنا هذه هناك العديد من مظاهر التكنولوجيا الأخرى التي يمكن التعامل معها على المنوال نفسه: أجهزة الحاسوب والشبكة (الإنترنت) وحركة التنقل والطاقة المتجددة وتكنولوجيا الرعاية الصحية، وغيرها. كل ما نحن بحاجة إليه، هو أن يخرج لنا رواد أعمال ناشطون بنماذج تجارية ذات طابع اجتماعي قابلة للاستمرار والمنافسة، وذلك لجعل مظاهر التكنولوجيا كلها الأنفة الذكر في متناول الجميع.

في بعض الحالات، كانت هناك أنواع معينة من التكنولوجيا المصممة خصيصاً للأغنياء يمكن أن يستخدمها الفقراء دون أي تغيير، أما في حالات أخرى، فكانت هناك حاجة إلى وجود تصميم إبداعي يساهم في تطوير أنواع من التكنولوجيا المناسبة للفقراء فقط، وقد تثبت بعض أنواع التكنولوجيا السهلة الاستخدام والتي أنتجت خصيصاً لاستعمالها من قبل الفقراء، أنها متينة جداً وجذابة من حيث الشكل، لدرجة أن الأثرياء سوف يتزاحمون على تبنيها.

تعزيز البيئة والقدرة على الاستدامة من خلال طرح الحلول التكنولوجية. نستطيع تحسين واقع البيئة الطبيعية بصورة دراماتيكية من خلال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وذلك من خلال توفير فوائد ستؤثر في الواقع الصحي والاقتصادي للبشرية جمعاء بصورة إيجابية جداً؛ على سبيل المثال، لو كان بإمكاننا تنظيم مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي تتمحور حول أنشطة مثل حماية الغابات وحماية مجتمعات الأمطار، وإدارة الثروة السمكية والسياحة البيئية والزراعة المستدامة، فإن معدلات الإنتاج الزراعي على المدى الطويل سوف تكون أعلى بكثير، وستصبح الحياة في المناطق الريفية أكثر ازدهاراً ورخاءاً. أما التحدي الأكبر بالنسبة إلى رائد الأعمال في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فيتمثل في جمع المال اللازم من أجل التحول إلى الممارسات المستدامة، ولتقديم المعرفة والتكنولوجيا المطلوبة، وتنظيم سرعة الولوج إلى الأسواق.

اختبار النموذج

تتمثل غايتكم بصفتكم رواد أعمال لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي في بناء نموذج تجاري غير مكلف، في الوقت الذي يقدم خدمات عظيمة للفقراء أو لشرائح معوزة أخرى في المجتمع؛ تدعو هذه الخطوة عادة إلى طرح بعض الأفكار الخلاقة.

لذلك، امنحوا أنفسكم الوقت الكافي للتفكير ملياً بما يمكن لكم طرحه من تلك الأفكار؛ قوموا بإجراء جملة من الأبحاث واقرأوا الكثير حول الموضوع. اطلعوا على الطرق التي حاول آخرون من خلالها حل المشكلة الاجتماعية، وحاولوا أن تركزوا على أسباب إخفاقهم في ذلك، وكيف كان يمكن لهم أن ينجحوا في ذلك، بعد ذلك تأملوا في الحلول الإبداعية للمشكلات الاجتماعية المختلفة، واسألوا أنفسكم: (هل هناك طريقة يمكن بوساطتها تغيير هذا النظام وتكييفه، بحيث تتمكن من حل هذه المشكلة التي نقوم بدراستها؟). ربما أمكن تطبيق مفهوم حاذق نستله من حقل المواصلات أو تكنولوجيا المعلومات، على مشكلة الرعاية الصحية أو الإسكان أو التعليم، أو العكس.

أمضوا كذلك بعض الوقت مع الناس الذين ترغبون في تقديم الخدمة لهم، حاولوا تعرف اهتماماتهم وحاجاتهم وقدراتهم وأحلامهم، فربما يكون لدى أحدهم الحل الأمثل لهذه المشكلة، فقط إذا كان لدى شخص مثلكم الوقت ليستمع إلى رأيه.

عندما تتضح فكرة النموذج التجاري المناسبة في أذهانكم، تكون الخطوة التالية هي وضعها موضع الاختبار. تعد مرحلة الاختبار والتجريب حاسمة؛ لأنها تمهد لكم السبل لفهم ثابت حول مدى قابلية الفكرة للتطبيق؛ وما نقاط القوة فيها، وكذلك نقاط الضعف، وما المهارات الخاصة والمعارف والموارد الأخرى التي قد تحتاجونها لوضعها موضع التطبيق. إن مرحلة الاختبار والتجريب سوف تساعدكم في المحصلة على تطوير نموذج تجاري عملي وقابل للتطبيق، وفي معرفة كمية الأموال التي سوف تحتاجونها في المستقبل للبدء بعملية تجارية متكاملة.

كما سبق لي التأكيد، من الأفضل أن تبدؤوا بداية صغيرة ولكن بسرعة؛ فحالما تكون فكرتكم قد اكتملت، ابدؤوا بطرح السؤال التالي على أنفسكم، أو على أعضاء الفريق الذي

يعمل معكم: (كيف نستطيع أن نبدأ النموذج الأولي والمصغر لمشروعنا؟ وكيف نجعله ينطلق؟ هل هناك منظمات أو أفراد في المجتمع يمكن أن يساعدوننا في إطلاق المشروع على نطاق محدود؟).

حاولوا استخدام الحد الأدنى من الموارد المتاحة في هذه المرحلة، ربما يتعين عليكم تمويل المشروع التجريبي بدايةً من جيبكم الخاص، وهذا أمر مألوف بالنسبة إلى كثير من رواد الأعمال الاجتماعيين الناجحين؛ لقد سبق وذكرت كيف بدأت منح قروض صغيرة لا يتجاوز قيمة كل منها ما يعادل 27 دولاراً أمريكياً من جيبى الخاص. وعلى المنوال نفسه، بدأ شخص يدعى ظروف لاکرا في مدينة مومباي بالهند بوضع فكرة مشروعه التجاري قيد التجريب في مجال خدمة التوصيل عام 2008م، مستثمراً بمبلغ لا يتجاوز 300 دولار كان قد اقتطعها من المنحة التي تلقاها من جامعة أكسفورد. استخدم المال لتوظيف اثنين من الشباب المعوزين من المدارس المحلية، اتصل بعد ذلك ببعض أصدقائه الذين يتواصلون معه عن طريق الشبكة، وسألهم فيما إذا كانوا يرغبون في إرسال أي طرود بريدية من خلال خدمة التوصيل الجديدة التي أطلقها. وافق عدد محدود من الأشخاص على التعامل مع شركة لاکرا الصغيرة لهذا الغرض. انطلاقاً من هذا المستوى، بدأ بإنشاء مشروع تجاري يوظف عمالاً من ذوي الاحتياجات الخاصة ممن ينتمون إلى خلفيات فقيرة. واليوم، تعاقدت شركة ميراكل كوريرز مع خمسة وثلاثين عاملاً، جميعهم من الصمّ، وهم يقومون بتوصيل الطرود البريدية بدرجة كبيرة من الكفاءة، وإن بصمّت، في كافة أنحاء المدينة.

يتمتع رواد الأعمال الاجتماعيون في هذه الأيام بحظ من نوع خاص؛ فبفضل التكنولوجيا الحديثة السائدة هذه الأيام، أصبح من الممكن اختبار نموذج مشروع تجاري جديد بميزانية قليلة. هل أنتم فعلاً بحاجة إلى إنفاق أي مبالغ على تجهيز مكتب؟ ربما، لا؛ فالعديد من المشروعات التجارية يمكن أن تدار بوساطة هاتف خلوي يوضع في الجيب، هل تحتاجون إلى محل تجاري كي تبيعوا منتجاتكم؟ إن إنشاء موقع على الإنترنت أسرع وأسهل وأرخص بكثير، كما أنه قادر على التواصل مع زبائن أكثر ممن يمكن أن يرتادوا محل بوتيك في أحد الشوارع الرئيسية في المدينة، هل أنتم بحاجة إلى التعاقد مع فنان جرافيك أو طابعة لطباعة كراس معلومات أو إعلانات حول مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي؟ ربما كان

باستطاعتكم الوصول إلى نتائج قريبة جداً من المستوى الحرفي فقط من خلال استخدام حاسب شخصي وطابعة رخيصة الثمن، أو توظيف صديق من كلية الفنون المحلية، وتتفوقون على ما قد يقوم به حتى المحترفون أنفسهم.

بالطبع، تستطيعون توفير المال خلال مرحلة الاختبار والتجريب، وذلك بوساطة البدء بمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي بصفة دوام جزئي. وكما يقول المثل، (لا تترك وظيفتك النهارية)؛ أقله، إلى حين تعرفون من خلال الاختبار والخبرة، أن نموذج مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي سوف يكون ناجحاً. أكثر الأيام حماسة بالنسبة إلى العديد من رواد الأعمال هو ذلك اليوم الذي يستقبلون فيه من وظائفهم القديمة، ويلتزمون تماماً بوظيفتهم الجديدة.

إدخال تعديلات خلاقة على النموذج المعمول به حالياً

إذا كنتم مهتمين بإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، فهذا لا يعني بالضرورة أن عليكم الخروج بحل جديد كلياً للمشكلة الاجتماعية التي تريدون مواجهتها. هناك بالفعل العديد من المنظمات التي قامت بتطوير نهج خلاقة وفاعلة لأسوأ المشكلات التي تواجهها فضيلتنا البشرية. ابدؤوا بإجراء بحوث ودراسات حول تاريخ المحاولات السابقة لمواجهة المشكلة التي ترغبون في التركيز عليها؛ فقد تقعون على فكرة تكون ملهمة لكم، وتستطيعون استنساخها وأقلمتها مع بيئة مختلفة.

إذا كانت المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي القائمة قد نجحت في معالجة المشكلة نفسها التي ترغبون في مواجهتها - سواء كانت في حقل الرعاية الصحية أو التعليم أو التلوث أو ما شابه - فاستنسخوها. أطلعوا الآخرين على أفكاركم، واطرحوا أسئلة، وتعلموا بقدر ما تستطيعون. اطلبوا نسخة من خطة ذلك المشروع التجاري؛ سوف تكون العديد من المنظمات سعيدة بتبادل الأفكار معكم والاستماع إلى آرائكم. ربما كان هناك خيار (الامتياز الاجتماعي) الذي سوف يسمح لكم بتوسيع حجم المساحة التي يغطيها المشروع التجاري الحالي ذو الطابع الاجتماعي. إن عملية التقليد والاستنساخ والتجريب والتحسين هذه هي ما

ساعدت مبادرة القروض الصغيرة على أن تتطور من مجرد ممارسة غامضة ومبهمة في قرى بنغلاديش إلى حركة عالمية حسّنت حياة 150 مليون عائلة على الأقل، في القارات الخمس.

يمكن أن تتعلموا أيضاً من تجارب المنظمات غير الحكومية ومن المشروعات التجارية التقليدية التي تهدف إلى الربح؛ تتمتع بعض الشركات غير الربحية بروافد دخل عظيمة، وفي الكثير من الحالات يمكن تحويل نماذجها إلى مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي. وعلى المنوال نفسه، هناك شركات ربحية كبيرة نجحت إلى حد بعيد في التعامل مع مجموعات من المحرومين، من خلال توفير فرص عمل لهم، أو توزيع منتجات أو خدمات تسهم في تحسين مستوى معيشتهم؛ بإمكانكم استنساخ أفضل تجاربها بعد أن تعزلوا عنصر الربح الشخصي؛ لكي تؤهلوا مشروعكم كي يتحول إلى مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي.

فوق هذا وذاك، عليكم ألا تشعروا بالإحباط بسبب بدايةٍ قد تبدو غير واعدة، عندما تم طرح أول جهاز حاسوب في السوق سنة 1981م، كانت ذاكرة ذلك الجهاز لا تتجاوز 256 kB، وهذه لا تشكل سوى نسبة محدودة من الذاكرة الموجودة في أي لعبة رخيصة هذه الأيام، والسيارات الأولى كانت تسير بسرعة قصوى بلغ مداها خمسة أميال في الساعة، أما الرحلة الأولى للطائرة التي اخترعها الأخوان رايت فاستمرت 12 ثانية فقط، ولم يتجاوز طول الرحلة 120 قدماً. هكذا تبدأ الأشياء.

يقوم العديد من الناس بمرور الوقت، من متعاونين ومتنافسين ومقلدين، بإضافة ملامح ومواصفات جديدة، وتقديم تحسينات ذكية، واكتشاف طرق تؤدي إلى الخط الانسيابي وتعزيز النظام، وكل مرحلة من هذه المراحل تحمل في طياتها إثارة خاصة وتفتح آفاقاً جديدة؛ فالأفكار تتكدس فوق بعضها إلى أن تلامس تخوم السماء.

التقدم في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي سوف يكون على هذه الشاكلة، فالنجاحات المذهلة التي نحتفي بها هذه الأيام سوف تتحول إلى مظاهر مضحكة وبدائية بعد عشر أو عشرين أو خمسين سنة من الآن؛ لأن من سيأتي بعدنا سوف يتعلم الكثير من مجهوداتنا البسيطة والعرجاء.

كل خطوة في العملية لها قيمتها الخاصة بها، حتى الاستساخ البسيط لنموذج المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي الحالي هو ذو قيمة بما أنه يُظهر فيما إذا وكيف يمكن للنموذج أن تتم أقلمته مع الظروف الجديدة؛ مثل مشهد اجتماعي مختلف، أو مجموعة مختلفة من المستهلكين أو نظام اقتصادي مختلف، وغالبًا ما يتحول استساخ بسيط إلى شيء أكبر بكثير؛ فقد تبدوون بنسخ مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي معمول به حاليًا، ثم يأتي يوم تقولون فيه: «اسمعوا؛ لدينا فكرة جديدة نستطيع إذا طبّقناها، تقديم أداء أفضل». ستكتشفون فجأة أنكم أنتم أيضًا من رواد المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. إنها لحظة مثيرة!

النموذج البديل: المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي الذي يملكه الفقراء

حتى الشركات الربحية يمكن تحويلها إلى مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، وذلك من خلال نقل جُلّ ملكية المشروع أو كله إلى الفقراء؛ يتضمن هذا النموذج الثاني للمشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي، حيث يقع مصرف غرامين ضمن هذا التصنيف؛ لأن مالكيه هم الفقراء الذين هم في الوقت نفسه، من المقترضين منه، والعائدات تُوزَّع كل سنة على مالكي المصرف التي تحتسب من الأرباح الناجمة عن الأنشطة المصرفية.

باستطاعة الفقراء الحصول على حصصهم من هذه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي على شكل هدايا يقدمها لهم المانحون، أو بإمكانهم شراء الحصص من أموالهم الخاصة. يشتري المقترضون حصصهم من مصرف غرامين من أموالهم الخاصة على شكل اقتطاعات فورية من حساباتهم، ولا يمكن تحويل هذه الحصص إلى غير المقترضين، وهكذا سوف تبقى ملكية مصرف غرامين الذي أسس أصلًا من أجل الفقراء في أيدي الفقراء أنفسهم، كما ينتخب الأعضاء المالكون سنويًا مجلس مديري المصرف المكون من العضوات المقترضات، فيرسم هذا المجلس الخطوط العريضة لسياسات المصرف، في حين يدير فريق من الخبراء المحترفين العمليات المصرفية اليومية.

يستطيع مانحو القروض للدول النامية بمنتهى السهولة، وبصورة ثنائية أو متعددة إنشاء النموذج الثاني من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فعلى سبيل المثال، بدلاً من قيام هؤلاء المانحين بتقديم قرض أو منحة للدولة النامية من أجل بناء جسر، فإنهم يستطيعون إنشاء (شركة لبناء الجسور) تمتلكها إدارة تشكل لهذه الغاية، وتتحصر سلطتها في الإشراف المباشر على شركة الجسور، والتأكد من أنها تعمل وفقاً لمعايير الكفاءة، وأنها تحقق أرباحاً. توظف هذه الإدارة الأرباح لتحسين مستوى معيشة الفقراء من السكان المحليين، من خلال الإشراف على برامج ذات صلة بالتعليم والصحة وزيادة الدخل، ويمكن استثمار هذه الأرباح التي تجنيها الشركة في بناء مزيد من الجسور، أو بالاستثمار في الاثنين معاً، ويمكن أيضاً أن تناط بفرق الإدارة الملتزم مسؤولة إدارة شؤون الشركة، ويمكن كذلك بناء الكثير من مشروعات البنى التحتية - مثل الطرقات والطرقات السريعة والمطارات والمرافئ والشركات العامة - بهذه الطريقة.

يمكن تحويل الشركات التقليدية الحالية إلى شركات ذات طابع اجتماعي باستخدام هذا الشكل من الملكية؛ على سبيل المثال، يمكن تأسيس شركة بناء بهدف خلق فرص عمل ومصادر دخل ونمو اقتصادي في بلدات أو قرى تعاني الكساد، ويمكن أن تؤول ملكية الشركة إلى شركة ائتمان لتعميم الفائدة على العائلات المعوزة، أو كافة أفراد العائلة التي تعيش في المنطقة، وبإمكان شركة الائتمان هذه إدارة الشركة بشكل مباشر أو من خلال عقد إدارة تبرمه مع شركة أخرى، ويمكن أيضاً التعاقد مع أشخاص محليين عاطلين من العمل بصفة عمال في الشركة، وعليه، تستطيع الشركة التنافس مع شركات البناء الأخرى ذات الصفة الربحية، وعلى أساس متساوٍ في تقديم فرص عمل مشابهة متوافرة في المنطقة. إذا تمت إدارة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بكفاءة، فإنها ستضخ أرباحاً يمكن استخدامها لخير الناس المحليين، وتمويل المدارس الحكومية ودور العجزة، وأنظمة تجهيزات محدثة لأنابيب المياه، ومشروعات اجتماعية توفر فرص عمل للعديد من العاطلين من العمل خصوصاً ذوي الاحتياجات الخاصة، ومشروعات مشابهة.

سنشاهد قريباً جداً كيف يعمل هذا النوع من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بشكل فعال، وكما سأيين في فصل لاحق من هذا الكتاب، نحن نقوم بالفعل

بعملية التأسيس لهذا النوع من المشروعات من خلال مشروع مشترك بين مصرف غرامين وشركة أوتو التجارية في ألمانيا.

تم بالفعل إنشاء شركة أوتو غرامين للائتمان، أما المصنع الذي يعد ثمرة هذه الشراكة، فهو قيد الإنشاء، كما أننا نضع اللمسات الأخيرة على خطط لإطلاق مشروعات أخرى ذات طابع اجتماعي على النمط نفسه مع شركة الألبسة اليابانية العملاقة (أونكلو). نأمل أن تبدأ الشركتان بالإنتاج في أوائل سنة 2011م، ونأمل أن تنعكس الفوائد الاجتماعية لهذه الشراكة بسرعة إيجابياً على الناس الذين يعيشون في المناطق التي يعمل بها المصنعان.

العمل مع شركاء

معظم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تبدأ على الأرجح بمبادرة فردية، وربما بجهد مشترك بين مجموعة من الأفراد؛ قد يكون هؤلاء مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في محيط العمل أو أشخاص لديهم اهتمامات مشتركة بشأن مشكلة اجتماعية محددة، من بين هذه المجموعة الصغيرة، قد لا تجدون كل أنواع الخبرات والأفكار والموارد المطلوبة لتحويل فكرة مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي إلى حقيقة؛ فلا تدعوا ذلك يثيكم عن قراكم؛ ابحثوا عن آخرين من حولكم ممن يمكنكم إقامة شراكة معهم.

هذا هو النموذج الذي استخدمناه في مصرف غرامين بشكل متكرر؛ وقد حقق هذا النموذج قدرًا عظيمًا من النجاح. وكما شرحت آنفًا، هناك عدد من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي أطلقها مصرف غرامين في البداية، انخرط فيها شركاء كانوا يمثلون -عادةً- كيانات تجارية ربحية؛ مثل شركات دانون ومياه فيوليا و BASF وإنتيل وأديداس.

تمثل هذه المشروعات المشتركة شراكة حقيقية تركز على الاستفادة من المواهب والخبرات والحماسة عند كلا المنظمتين. لم يحدث مطلقاً أن إحدى الشركتين تدير العرض برمته بينما تكتفي الشركة الأخرى فقط (بالمشاركة الإسمية) فقط من أجل العلاقات العامة أو من أجل تعزيز هيبتها وسمعتها.

بعد توقيع العقد بالأحرف الأولى، وقبل أن يجلس المسؤولين التنفيذيون من كلا الجانبين إلى طاولة المفاوضات، نقوم بإرسال توصيف عام للمفهوم أو الفكرة؛ كي لا تختلط الأمور على شركائنا المحتملين، أو تتكون لديهم أفكار غير صحيحة حول مفهوم المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي. غالبًا ما ندعو كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات التي ننوي عقد شراكة معها لحضور جلسات حول مفهوم الطابع الاجتماعي للمشروع التجاري، تنظمها مختبرات الأفكار الخلاقة في مصرف غرامين في مدن مختلفة في أوروبا وآسيا. (سوف أفصل لاحقًا حقيقة هذه المختبرات الخلاقة في مصرف غرامين). من المهم بالنسبة إلى الشركات الموقعة على شراكة معنا أن تكون لديها فكرة واضحة كل الوضوح حول ماهية المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ نقول لهم بعد ذلك: (إذا كنتم مهتمين باستقصاء إمكانية توقيع شراكة مع مؤسسة غرامين تحت مظلة هذا النوع من المشروعات التجارية، فسنكون في منتهى السعادة بالتحدث إليكم).

إذا كان شركاؤنا المرتقبون مهتمين بفكرة المشروع، فيمكننا مناقشة مفهوم المشروع المحتمل سويًا، استنادًا إلى نقطة معينة في التجارب والخبرات التي على شريكنا أن يقدمها لنا. أحيانًا تعثرهم الحماسة بسرعة عند قيامنا بشرح هذا المفهوم لهم؛ وأحيانًا أخرى يعبرون عن حاجتهم للتفكير بالأمر لمدة من الوقت. يتطلب الأمر عادةً قيام خبراء الشركة بزيارات استقصائية عدة إلى بنغلاديش قبل وضع اللمسات الأخيرة على الاتفاقية بيننا، وعادة ما تكون الاتفاقية على شكل مذكرة تفاهم غير ملزمة. يقوم مركز يونس في دكا بتنظيم المناقشات، ويقوم بترتيب الزيارات واللقاءات والجلسات التي تتمحور حول موضوع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ وذلك بغية توضيح القضايا كلها المتعلقة بهذا النوع من المشروعات، وبعد اجتياز الخطوات الأولية، ينتقل الجانبان إلى تطوير خطة العمل بكليتها، والتركيز على المواد القانونية الناضجة للتعاون، واستثمار الأموال في المشروع التجاري الجديد.

يتمحور هدفنا خلال تلك العملية حول التحرك إلى الأمام (بسرعة مدروسة). من المهم أن يستوعب الطرفان تمامًا مغزى الوعود التي يطلقانها قبل إعلانها على الملأ؛ فهذا الأمر له أهمية قصوى خصوصًا عندما يتعلق بمفهوم جديد كل الجدة كالمشروع التجاري

ذي الطابع الاجتماعي. أريد لشركائنا، خصوصاً عندما يأتون إلينا من عالم الربح، أن يكونوا في منتهى الوضوح حول حقيقة أن الجائزة الوحيدة التي سوف يحصلون عليها من مشروعنا المشترك، تتمثل في معرفة أنهم يفعلون شيئاً من أجل مساعدة نظرائهم في الإنسانية. حتى الآن، يسعدني القول إن المسؤولين التنفيذيين في الشركة من الذين تعاملت معهم كانوا متفهمين لهذا المفهوم وداعمين له، حتى عندما كانوا أحياناً يشعرون بأنهم بحاجة إلى وقت أطول كي يتمكنوا من إقناع شركاتهم بالالتزام بهذا النوع من المشروعات التجارية.

أعتقد في الوقت نفسه بوجود التحرك بسرعة نسبياً حالما توضع فكرة جيدة على الطاولة؛ هناك مصداقية للمثل القائل: «الكثير من التحليل يؤدي أحياناً إلى الشلل». عندما أقوم بشيء جديد، فإنني أعمل على جمع أكبر قدرٍ ممكن من المعلومات عنه، ولكن حالما أنتهي منه، لا يوجد بديل من الانغماس فيه بعد إجراء تجربة أو اثنتين عليه. لحسن الحظ، عبّر شركاؤنا من كبار المسؤولين القيمين على الشركات المتعاونة معنا عن رغبتهم الشديدة في التحرك إلى الأمام بسرعة أيضاً، وقد اكتشفت عموماً أن المشكلات التي تظهر في الأشهر الأولى على البدء بمشروع تجاري جديد ذي طابع اجتماعي، هي من النوع الذي لا يمكن لأي دراسة مسبقة أن تكشفه. الطريقة الوحيدة للكشف عن مثل هذه المشكلات تكمن في البدء بالمشروع وتركها تبرز من تلقاء نفسها في حينه؛ فكلما بادرتهم بالعمل بصورة أسرع، أصبح بإمكانكم البدء بالقيام بما هو ضروري لإدخال التعديلات والتحسينات على النموذج التجاري الذي تتبنونه.

الشراكة بين منظمة ملتزمة بمساعدة الفقراء، وبين شركة ربحية هي شراكة غير مألوفة. حتى إن بعضهم يرى في هذه الشراكة تزاوجاً بين شريكين غير متكافئين لكل منهما قيمه وغاياته المختلفة. نتيجة لذلك، يتساءل بعضهم أحياناً حول ما إذا كان الشركاء المنتمون إلى شركات ربحية يتمتعون بما يكفي من الحماسة الحقيقية للانخراط في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، أو فيما إذا كانت هذه الشراكة مجرد تعبير فارغ من المعنى، مصمم لتحسين صورة تلك الشركة الربحية في عيون الناس، وتلبية لمطالبات الناس لها

بتحمل مسؤولية اجتماعية تشاركية، وجعل بعض المسؤولين التنفيذيين في هذه الشركات يشعرون بالرضا عن أنفسهم.

كثيرًا ما يسألني الصحفيون السؤال الآتي: «ألا يمكن أن تكون شركة دانون تستغلك؟ ربما تستخدم هذه الشركة صورة محمد يونس ومصرف غرامين كي يجعلوا شركتهم تبدو وكأنها صديقة لفقراء العالم». يوحى مضمون السؤال بأن هناك أمرًا غير أخلاقي وراء الدعم الذي تقدمه شركة دانون (أو شركة فيوليا للمياه أو أوتو أو BASF أو إنتيل...) لمفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وأنه ربما كان عليّ أن أحتجّ على محاولة استخدام (اسمي ذي الوقع الطيب)، وكذلك اسم مصرف غرامين من أجل تلميع صورة الشركة وهبتها.

أتجنب عادة الخوض في نقاشات حول هذا الموضوع؛ من المؤكد أن سلوك شركائنا يمكن أن يكون حمّال كثير من الأوجه؛ هل يستطيع أحد تفسير الحماسة التي اعترت المسؤولين التنفيذيين في شركة دانون للانخراط معنا في هذا المشروع المشترك؟ هل كانت دوافع اجتماعية محضة؟ وهل كانت تحذوهم الرغبة في تلميع صورتهم النقابية من خلال إظهار الإيمان بالمسؤولية النقابية على الصعيد الشخصي، أو انعكاسًا لرغبة الجمهور بوجود مثل أعلى تجاري يحتذى، ويثير الإعجاب؟ أم هل كان ذلك مبعثه التباهي بشركتهم... أو ربما بسبب مزيج معقد من هذه الدوافع كلها مجتمعة؟ لا أحد يعلم، ولكن لا بد لي من القول بصراحة إن مثل هذه الأفكار لم تكن تراودني عندما التقيت بفرانك ريبود، كبير المديرين التنفيذيين في شركة دانون للمرة الأولى؛ فقد أبدأ حينها اهتمامًا حقيقيًا باقتراحي إنشاء مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يفيد منه أطفال بنغلاديش؛ كان ذلك أمرًا مثيرًا بالنسبة إلي حينها، وكل ما هو خلاف ذلك، كان ثانويًا بالنسبة إلي.

لذا، عندما يسألني المراسلون الصحفيون فيما إذا كانت شركة دانون تستخدم اسمي يكون جوابي: (هل الأمر حقًا كذلك؟ كنت أظن أنني أنا من يستخدم اسم دانون، وليس العكس! لأن دخول مثل هذه الشركة الكبيرة في هذه الشراكة يحول المشروع التجاري ذا الطابع الاجتماعي فورًا من فكرة غير مهمة إلى مفهوم شرعي، يرغب كل رجل أعمال في أوروبا أن يطلع على مكوناته ومكوناته؛ أظن أنني أنا من يستخدم اسم شركة دانون للترويج

لأفكاري، ولكن لنفترض أنكم محقون؛ أي إن شركة دانون هي من تستغل اسمي، أرجو أن تبلغوا العالم بأسره أنني موجود هنا كي يتم استغلالي، استغلوني، أرجوكم! أي جهة تريد أن تستغلني لهدف خير، فإنني أرحب بها أشد الترحيب)؛ فالمشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي هو ذلك الهدف الخير.

بالطبع، تجني شركة غرامين دانون وشركة غرامين فيوليا للمياه أرباحًا طائلة من الموارد التي تمتلكها الشركتان العملاقان اللتان تدعمهما، خصوصًا في مجال الخبرة التجارية التي تضاعفها بتصرف مشروعاتنا المشتركة، لكن هناك فائدة أخرى لا تقل أهمية تنبثق من مثل هذه المشروعات المشتركة، وتتمثل في الوقع الذي تحدثه في شركائنا التعاونيين، ومن خلالهم، في العالم بصفة عامة.

يظهر هذا الوقع بصورة جزئية في التأثير الذي أحدثته العمل في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي على العاملين في شركتي دانون وفيوليا للمياه. يقول المسؤولون التنفيذيون في هاتين الشركتين إن زملاءهم متحمسون جدًا لحقيقة أن شركتهم منغمستان في هذه التجربة الجديدة من العمل التجاري؛ يستوقفهم الناس في القاعة ويسألونهم عن مآل العمل في المشروع المشترك مع مؤسسة غرامين، ويعرضون عليهم المساعدة والانضمام إلى المشروع، ويسألونهم عن موعد إطلاق المشروع القادم. المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هي أحد الموضوعات التي يتداولها العاملون في شركتي دانون وفيوليا للمياه بتباهٍ عندما يتحدثون عن طبيعة وظيفتهم إلى الآخرين؛ وهي أيضًا مثار تساؤل بالنسبة إلى كثير من الخريجين الجامعيين عندما يتقدمون لشغل وظائف في هاتين الشركتين. طلب الدكتور جيرمين هامبريخت، وهو كبير المديرين التنفيذيين لشركة BASF من كبار المديرين في الشركة والبالغ عددهم 245 مديرًا من مختلف أنحاء العالم، قراءة كتابي قبل التثام شمل مؤتمرهم السنوي في شهر أيلول (سبتمبر) عام 2008م، ثم دعاني لحضور المؤتمر للإجابة عن تساؤلاتهم.

ويبدو أن التأثير الشخصي الذي أثار هذا الاهتمام يذهب في تأثيره إلى ما هو أبعد بكثير مما تحدثه مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي بعينها؛ تصوروا أن شركة فيوليا للمياه أعلنت ما يأتي: (إننا نعتذر عن عدم متابعة العمل في مشروع غرامين فيوليا التجاري

للمياه بسبب كثرة مشاغلنا) ، فما الذي كان سيحدث؟ أولاً، ستستمر مبادرة مياه الشفة في العمل؛ لأننا تعلمنا الكثير حول كيفية إدارة العمل من خلال شراكتنا مع شركة فيوليا للمياه. سأذهب إلى ما هو أبعد من ذلك وأقول: إنني أراهن على أن بعض العاملين الذين تعاملت معهم شركة غرامين في شركة فيوليا للمياه سوف يستمرون تطوعاً في تزويدنا بالأفكار والمساعدة، حتى من دون تلقي أي دعم مالي من الشركة، والأمر نفسه ينطبق على شركة دانون.

صحيحٌ أن فيوليا للمياه ودانون هما شركتان؛ لكن من يديرهما هم من البشر؛ نحن هنا لا نحدث تغييراً في عالم الأعمال وحسب، بل نغير الأشخاص ضمن دوائر هذه الأعمال أيضاً.

أنا لا أشير هنا ضمناً إلى أن شركتي فيوليا للمياه ودانون سوف تتحولان إلى مشروعين تجاريين يسمُّهما طابع اجتماعي؛ نحن هنا نشق درباً موازية بالتعاون مع شركة ربحية؛ درب لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، وسوف تستجمع هذه الدرب زخمها الخاص بها. أما خبرة شركائنا العاملين في مشروعنا المشترك فسوف تساعدنا لدفع هذا الزخم. ربما سيقوم بعضهم بعد إحالتهم إلى التقاعد من العمل في الشركات الربحية التي يعملون بها حالياً بإطلاق مشروعاتهم التجارية ذات الطابع الاجتماعي الخاصة بهم؛ أما الآخرون الذين سيواصلون العمل في شركتي فيوليا للمياه ودانون (والشركات الأخرى التي وقّعنا معها مشروعات مشتركة) ، فإنهم سوف يطبقون بشكل متزايد، القيم والأفكار الخلاقة التي تطبع فلسفة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في وظائفهم ذات الطبيعة الربحية؛ سوف يطرحون أسئلة جديدة: (ما الذي علينا أن نفعله كي نجعل منتجاتنا الجديدة في متناول أيدي الفقراء؟ كيف يمكن أن نجعل من أعمالنا التجارية مقبولة من الناحيتين الاجتماعية والبيئية؟ ما الفوائد التي سيقدمها مصنعنا الجديد للناس في المجتمع المجاور؟). شيئاً فشيئاً، سوف يعكس المشروع التجاري التقليدي تأثير المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي.

لا أتوقع أن تتحول مجموعة دانون يوماً إلى مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، ولكنني لن أفاجأ إذا أُطلقت يوماً ما شركة جديدة –ربما يكون اسمها (دانون الاجتماعية)– مكرسة

بشكل كلي للأعمال الاجتماعية. هذا هو التأثير الذي أعتقد أن شراكتنا مع شركات ربحية سوف تحدثه على المدى الطويل.

ولذا، حتى لو وضعنا جانباً القيمة العملية التي تحققها الشراكة عند إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، فإن هناك فوائد جمة على المدى الطويل يمكن جنيها من خلال ضم منظمات أخرى في عملية تطوير مفهوم الطابع الاجتماعي للمشروعات التجارية.

إليك بعض الأمثلة حول أنواع المنظمات التي يمكن لكم أن تفكروا بإقامة شراكة معها عندما تفكرون بإطلاق مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي الخاص بكم:

- مشروع تجاري ذو طابع اجتماعي آخر؛ لتكرار النموذج الحالي وتكيفه وتوسيعه.
- منظمة غير حكومية أو جمعية خيرية؛ لإتمام العمل الحالي الذي تقوم به منظمة غير حكومية، وإعطائه الدعم الكافي من خلال مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي.
- مستثمر؛ قد يكون شخصاً لا يتمتع بصفة اعتبارية، أو شركة، أو صندوق استثمار، أو مؤسسة خيرية أو حتى هيئة حكومية تبحث عن طريقة لخلق تأثير اجتماعي إيجابي بأموالها الاستثمارية.
- شريك يمتلك التكنولوجيا؛ لبيع أو منح ترخيص للمنتجات التكنولوجية أو الخبرات الضرورية من أجل إنجاح مشروعاتكم التجارية ذات الطابع الاجتماعي، أو الانضمام إلى المشروع بصفة شريك يقدم التسهيلات التكنولوجية.
- شريك في عملية الإنتاج؛ لتقديم إما المواد الأولية اللازمة للإنتاج، أو المنتج النهائي من أجل تسويقه وبيعه.
- شريك في الموارد البشرية؛ على سبيل المثال، قد يكون وكالة تسهل لكم التواصل مع أشخاص يتمتعون بمواهب معينة، ممن يكونون راغبين في تكريس جزء من حياتهم المهنية لأهداف نبيلة، أو جامعة يمكن أن تسهل تواصلكم مع أساتذة أو طلاب لديهم الخبرة المطلوبة.

- شريك في مجال التوزيع؛ قد تكون منظمة غير حكومية (لو اخترتم بيع منتجكم لزبائن فقراء)، أو مشروع تجاري ربحي (إذا اخترتم أن تبيعوا منتجاتكم لزبائن أثرياء)، أو خبير في التسويق على الإنترنت (إذا اخترتم بيع منتجاتكم لزبائن يتمتعون بالحس التكنولوجي، ويعيشون في مناطق متباعدة جغرافياً).
- شريك في مجال المراقبة؛ يمكن لمنظمةٍ مساعدتكم في تحديد وقياس تأثير مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي، وقد تكون هذه منظمة غير ربحية أو مركز تفكير أو فريق جامعي يتمتع بخبرة في المجال الذي تعملون فيه؛ كلما كانت حال المراقبة أفضل، كان من الأسهل إقناع المستثمرين وشركاء آخرين بقيمة العمل الذي تقومون فيه.

بالطبع، قد تجدون أنفسكم منخرطين في العمل مع العديد من هؤلاء الشركاء عندما تتغير احتياجاتكم وقدراتكم وظروف عملكم، أما القدرة على تكوين علاقات إيجابية وخلاقة والمحافظة عليها، فهي إحدى السمات المميزة لأكثر المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي نجاحًا.

جذب أصحاب المواهب

حتى أصغر المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، بحاجة إلى موظفين، وكلما توسعت أعمالها، ازدادت حاجتها إلى توظيف أعداد أكبر من العاملين. يقودنا هذا إلى السؤال الآتي: هل يحتاج المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي إلى أصحاب مواهب يختلفون عما تحتاجه المشروعات التجارية الربحية؟

يعتمد جواب هذا السؤال من وجهة نظري على جوابٍ حول سؤالٍ أكثر عمقًا: هل الرغبة في التأثير في العالم، على الدرجة نفسها لقوة الرغبة في جني الأرباح؟ هذا هو مكنم القضية؛ غالبًا ما أقول إن إحداث تأثير في حياة الناس لا يقل إلهاً وشعورًا بالرضا عن الذات، عن كسب المال، وربما كان أعلى منه شأنًا، جربوه بأنفسكم؛ قد تُبهركم قدرتكم على تغيير العالم إلى الأفضل، وقد ترغبون في أن تقوموا بما هو أبعد من ذلك، وبسرعة أكبر؛

قد تجدون أنفسكم مستيقظين طوال الليل وأنتم تحلمون بفعل أشياء مدهشة ترغبون في إخضاعها للتجربة حالما تصلون إلى محيط العمل صباح اليوم التالي؛ إن رائد الأعمال في المجال الاجتماعي مهووس بالنجاح على القدر نفسه الذي يشعر به رائد الأعمال المهووس بكسب المزيد من المال، لكن الفرق الوحيد يكمن في كيفية تعريف كلمة (النجاح).

يفترض العديد من الناس أن العاملين في حقل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لا يتلقون رواتب جيدة، وأنه ليس على أحد منهم أن يتوقع الحصول على راتب جيد لقاء العمل في مثل هذه المشروعات؛ ففي نهاية المطاف تقوم فكرة العمل في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي على مساعدة الناس؛ لذا يجب أن يكون مفتاح جذب الموظفين للانخراط في مثل هذا النوع من الوظائف هو العزف على وتر العمل الخيري الذي يقوم به أناس مستعدون للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المجتمع. هذه الفكرة حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي غير صحيحة تمامًا؛ فهذه المشروعات تدفع رواتب أعلى، لا رواتب أقل.

في البداية على المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي اجتذاب أصحاب المواهب من سوق العمل نفسها التي تستقطب منها الشركات التجارية الربحية هذه المواهب، وهذا يعني ضرورة تقديم عروض لرواتب أكثر تنافسية وأكثر فائدة بالنسبة إليهم؛ فإذا كنتم تبغون استقطاب محاسب كفؤ، ومدير تسويق ممتاز، أو خبير إنتاج متميز لمشروعكم التجاري العتيق، عليكم تقديم تلك الرزمة نفسها من التعويضات التي تقدمها المصارف أو أسواق تجارة السيارات أو شركات الحاسوب (الكمبيوتر).

عندما يتحقق هذا المطلب الأساس، تصبح المكافآت الشخصية التي يقدمها أصحاب المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أعظم في الواقع من تلك التي يقدمها أصحاب الشركات الربحية.

افترضوا أن محاسباً عُرِضت عليه فرصتا عمل، إحداهما من شركة ربحية، والأخرى من شركة ذات طابع اجتماعي؛ كلتا الشركتين تعرضان الراتب نفسه، والامتيازات والتوصيف الوظيفي والمسؤوليات ذاتها.

يبدولي أن معظم الناس سوف يجرون مقارنة بين العرضين على الشكل الآتي: (ما الفرق بين هاتين الوظيفتين؟ الفرق الرئيس بينهما هو أن المشروع التجاري ذا الطابع الاجتماعي يعرض عليّ فرصة المشاركة في تغيير العالم - أي أن أصبح جزءاً من الحل بدلاً من أن أكون جزءاً من المشكلة؛ سوف أعود إلى المنزل من عملي يومياً وأنا راضٍ عن عملي، خصوصاً بعد معرفتي بأنني جزء من مشروع يهدف إلى حل مشكلة قد تبدو لولا هذا المشروع، عسيرة على الحل؛ سوف أشعر بالرضا بعد أن أدرك أنني تسببت في إحداث فرق إيجابي، وإذا كانت المكافآت المادية متساوية، فلماذا لا أختار الوظيفة التي عرضت عليّ في حقل المشروعات ذات الطابع الاجتماعي؟).

أنا أكتب حول هذا الموضوع من المنظور التطبيقي لرجل أعمال أسس مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، وأدارها وطوّرها. إن مصرف غرامين والمشروعات كلها ذات الطابع الاجتماعي المرتبطة به التي أنخرط فيها، واجهت لمدة طويلة من الزمن العديد من التحديات المتمثلة في توظيف عاملين أذكياء وموهوبين ومخلصين في عملهم، والمحافظة عليهم في ظل منافسة قوية مع كبريات الشركات؛ أنا سعيد بالقول إننا لم نجد أي صعوبة في اجتذاب أفضل الكوادر الوظيفية، وكما هي الحال في أي شركة أخرى، بعضهم يلازمنا لمدة قصيرة؛ ربما من سنتين إلى ثلاث سنوات، لكن معظمهم يلازمونا طوال حياتهم المهنية.

بدأ بعض كبار المسؤولين في مصرف غرامين العمل معي عندما كانوا طلاباً في الدراسات العليا، في المقررات التي كنت أدرّسها في جامعة شييتاغونغ، عندما كانت فكرة إقراض الفقراء التي كنا نطبّقها أمراً مضحكاً ومثيراً للسخرية. ولكن بعد انقضاء ثلاثين سنة تقريباً على ذلك، ما يزال هؤلاء أعضاء في فريق العمل التابع لي، وكأي شخص آخر، فقد أسسوا عائلات وأرسلوا أبناءهم إلى المدارس واشتروا منازلهم الخاصة بهم، ووفروا مآلاً لمرحلة التقاعد من العمل؛ فالعمل في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لا يتطلب أن يكون المرء قديساً أو على استعداد للتضحية بذاته؛ إنه يعني فقط، أن يبدي الشخص اهتماماً بمسألة جعل العالم مكاناً أفضل للعيش، وأظن أن هذا الدافع موجود فعلياً داخل كل شخص يعيش على ظهر هذا الكوكب.

وضع خطة لمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي

تعد المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في العديد من الأوجه شبيهة بأي مشروع تجاري آخر؛ فهذه المشروعات فيها عاملون ومديرون وزبائن وممولون، وهي تقدم منتجات أو خدمات بأسعار تأمل في أن تجدها الأسواق جاذبة للزبائن ومُرصية لهم، هناك أيضاً نفقات عليها تغطيتها ورواتب تدفعها وأجور مقابل مواقع تشغيلها، عليها تسديدها. هذه المؤشرات المالية كافة لا بد من الإعلان عنها بصورة دقيقة وبشكل معمق، ضمن خطة تجارية واقعية وعملية.

لذا، يعد التخطيط لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي في العديد من الأوجه مشابهاً لما تقوم به الشركات الربحية الأخرى من تخطيط؛ فقبل إطلاق المشروع التجاري، لا بد أنكم ترغبون في رسم خطة توضح بالخطوط العريضة أهدافكم والوسائل التي سوف تستخدمونها في سبيل تحقيق ذلك؛ قد تكون خطة المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي بسيطة جداً في حال كون هذا المشروع صغيراً وبسيطاً؛ إذ لا يستدعي الأمر سوى ملء بضع صفحات من الملاحظات والأرقام لكي توضح الخطوط العريضة لهذا المشروع. أما عندما يكون المشروع أكثر تعقيداً، فإن ذلك يتطلب خطة أطول وأكثر تفصيلاً وتعقيداً. وإذا كنتم تأملون في الحصول على تمويل من أحد المصارف، أو من مستثمر خارجي، فمن الضروري أن تكون خطة العمل تفصيلية.

ليس في نيتي إلقاء درس عليكم يتناول التفاصيل كافة حول كيفية وضع خطة لمشروع تجاري. وفي أي حال، لا أظن أن معرفة واسعة بالتجارة هي متطلب حاسم بالنسبة إلى شخص يرغب في إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي.

لستم بحاجة إلى معرفة (كيف تديرون مشروعاً تجارياً)؛ الأهم من كل هذا هو رغبتكم في حل مشكلة اجتماعية، ومن المؤكد أن المعرفة العملية بطريقة إدارة الأعمال سوف تكون مفيدة جداً بالنسبة إليكم. أما إذا لم تكن لديكم مثل هذه الخبرة، فإنكم ستكتسبونها بمرور الوقت، ومن الأفضل أن يتم ذلك بمساعدة مرشد أو مستثمر أو شريك يقدم لكم الدعم، لكن المعرفة بأصول التجارة والأعمال يمكن أن يكون لها مفعول عكسي ضمن سياق المشروعات

التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فقد يؤدي ذلك بكم إلى التفكير في الاتجاهات الخطأ؛ كيف يمكن لكم تخفيض النفقات وتحسين مستوى العمليات بصرف النظر عن الفوائد الاجتماعية لهذه العمليات؛ وكيف يمكن الإعلان بمهارة وحرفية عن منتج قد لا تكون له فائدة عظيمة للمستهلك؛ وكيف تقللون من شأن منافسيكم، وهكذا. الهدف المتوخى من إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي ليس تحقيق أرباح طائلة أو سحق المنافسين أو التوسع لهدف التوسع وحسب؛ الهدف من وراء إطلاق هذا النوع من المشروعات هو تقديم خدمة اجتماعية من خلال اتباع سياسات مالية وإدارية ذكية بوصفها وسيلة لتحقيق غاية؛ لهذا السبب، يعد الدافع الصحيح والالتزام بالعمل على عبور هذا المشروع إلى بر الأمان، أهم بكثير من امتلاك الأدوات التجارية الصحيحة.

مع ذلك، تعد خطة العمل في غاية الأهمية؛ إذ يمكن إجراء تعديلات عليها وأنتم تعملون على تنفيذها، ولكن إياكم البدء بالعمل من دون خطة، فإذا كنتم مبتدئين في مجال الأعمال التجارية، فأقترح عليكم استنساخ نموذج معمول به بوصفه خطوة أولى في عالم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فاستنساخ خطة عمل تبناها أحدهم وأثبتت في الواقع نجاحها، يعد مهمة سهلة نسبياً؛ لا تشعروا بأنكم مجبرون على إعادة اختراع العجلة في مشروعكم الأول.

سواء كان النموذج الذي تعملون على أساسه جديداً أو نموذجاً مستنسخاً من جهة ما سبق أن قامت بتطبيقه، فإن على خطة عملكم معالجة القضايا نفسها التي تواجهها أي خطة عمل أخرى:

• ما المنتج أو الخدمة التي سوف نقدمها؟

• كيف لنا أن نصنع هذا المنتج أو هذه الخدمة؟

• من هم زبائننا؟

• كم هو عددهم؟

• كيف يتخذون قراراتهم بالشراء؟

- كيف يمكن لنا معرفة السعر الذي يستعدون لدفعه لقاء منتجاتنا أو خدماتنا التي نعرضها عليهم؟
 - ما إمكاناتنا للمنافسة في السوق؟
 - ما أساليب التسويق والتوزيع والإعلان والبيع والترويج لمنتجاتنا أو خدماتنا التي علينا استعمالها؟
 - ما النفقات المالية الأولية التي علينا الإيفاء بها كي نبدأ بإطلاق مشروعنا؟
 - ما المصروفات الشهرية التي نتوقع إنفاقها (أجور المحال التجارية والرواتب وحوافز العاملين والأدوات والتجهيزات والنقل، وغيرها)؟
 - كيف ستتغير نفقاتنا في الوقت الذي تتوسع دائرة عملنا؟
 - ما العوائد التي نتوقعها بصورة واقعية خلال الشهر الأول من إطلاق مشروعنا التجاري؟ وخلال الأشهر الستة الأولى؟ وخلال السنة الأولى؟ وخلال السنوات الثلاث الأولى؟
 - استناداً إلى الأرقام المُعطاة والواردة أعلاه، متى نتوقع حصول التوازن بين مستوى النفقات ومستوى الأرباح؟
 - متى يمكن لنا استرداد رأس المال الأولي (على شكل صندوق استثمار أو قروض) الذي استخدمناه من أجل إطلاق مشروعنا التجاري؟
- هذه الأسئلة جميعها هي نفسها التي تُطرح في أي خطة عمل، والتي يجب إيجاد أجوبة لها، ولكن بما أنكم بصدد إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، عليكم البحث عن إجابات لمزيد من الأسئلة بما فيها:
- ما طبيعة هدفنا الاجتماعي؟ من الذين نتوقع مساعدتهم من خلال مشروعنا الاجتماعي هذا؟
 - ما الفوائد الاجتماعية التي ننوي تقديمها؟

● كيف يمكن للمستفيدين المحتملين من مشروعنا المشاركة في تخطيط هذا المشروع وهيكلته؟

● كيف سيتم قياس التأثير الذي سوف يحدثه مشروعنا التجاري؟

● ما الأهداف الاجتماعية التي نأمل بتحقيقها في الأشهر الستة الأولى؟ وفي السنة الأولى؟ وفي السنوات الثلاث الأولى؟

● إذا نجح مشروعنا الاجتماعي، كيف يمكن استنساخه أو توسيعه؟

● هل هناك فوائد اجتماعية أخرى يمكن إضافتها إلى حزمة العروض التي سوف نطرحها؟

كما تشير هذه الأسئلة الإضافية، يجب أن تتم إدارة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بطريقة أفضل مما تدار بها الشركات الربحية؛ ففي المحصلة، الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها هي أكثر تعقيداً وتطلباً، وهي من وجهة نظري الشخصية، أكثر أهمية أيضاً.

هناك أيضاً بعض الاختلافات الجذرية الأخرى بين خطة العمل التجاري التقليدية، وبين ما تتطلبه خطة العمل التجاري في المشروعات ذات الطابع الاجتماعي.

يتجلى أحد الاختلافات في أن الخطة الموضوعية لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يجب أن تتحلّى بروح المسؤولية؛ فهذا المشروع عليه الالتزام بالسعي إلى تحقيق الغايات الاجتماعية من إطلاقه، من دون التسبب بالأذى لأيّ كان، في الوقت الذي يقلص فيه تأثيره السلبي في البيئة.

لقد قمنا بتطبيق هذا المبدأ على المشروع المشترك المتمثل بشركة غرامين دانون، يحتوي مصنع لبن الزبادي الذي أنشأناه في بوغرا على أقسام خاصة بإعادة تدوير النفايات والمخلفات، وعلى خلايا الطاقة الشمسية ومواد صافات (خضراء) أخرى. أكدت أيضاً وجوب أن تكون عبوة اللبن مطابقة للشروط البيولوجية، ما يعني أنها خالية تماماً من أي مواد أو مكونات بلاستيكية، ولقد بذل الخبراء في شركة دانون جهوداً مضنية لمدة ليست بالقصيرة

للفاء بهذا المتطلب؛ وفي نهاية المطاف عثروا على موردٍ من الصين قام بتصنيع أكواب مصنوعة من نشاء الذرة مطابقة تماماً للشروط البيولوجية المطلوبة.

كنت سعيداً بذلك لكنني لم أكن مقتنعاً تماماً؛ نظرت إلى ذلك الكوب المصنوع من نشاء الذرة، وسألت: (هل أستطيع أن أكلها؟ لماذا يتعين على الفقراء دفع ثمنها؛ ومن ثم، يرمونها بعيداً؟ لماذا لا تقومون بتصنيع كوب يمكن تناوله بوصفه طعاماً أيضاً؟ فالأولاد يمكنهم التهام الكوب بعد أن يفرغوا من تناول اللبن، وبهذه الطريقة سوف يتلقون قيمة غذائية إضافية). يقوم فريق البحث في شركة دانون في باريس بإجراء اختبارات من أجل تحقيق هذا الهدف، وأتوقع أن الفريق سوف ينجح في القيام بذلك، وأن النتيجة ربما تحدث يوماً ما، ثورة في مجال تغليف الأطعمة.

كلفة المشروعات التجارية بالطبع تتحمل حدًا أدنى من المسؤوليات الاجتماعية التي عليها الوفاء بها؛ هناك قوانين وأنظمة على كل شركة اتباعها، إضافة إلى المعايير الأخلاقية (كالأمانة) التي على كل رجل أو سيدة أعمال الالتزام بها، ولكن في المحصلة يُلاحظ أن المسؤولية الملقاة على كاهل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أكبر بكثير من مسؤوليات المشروعات التقليدية. حتى إن استيعاب مطالب زبائنكم وتفهم حاجاتهم هو أكثر أهمية في هذا النوع من المشروعات؛ ففي نهاية المطاف، تهدف هذه المشروعات ذات الطابع الاجتماعي إلى إيجاد حل لمشكلات مثل الفقر وسوء التغذية والأوبئة والجهل والتشرد، قد لا تستطيع حل المشكلة برمتها؛ لكن عليها توجيه دفة العالم نحو الاتجاه الصحيح، وعليها - بالتأكيد - عدم خلق مشكلات جديدة من خلال أساليب العمل التي تقوم بممارستها، وهكذا فإن قيام الشركة التجارية ذات الطابع الاجتماعي باستغلال العاملين وتلوّث البيئة أو بيع منتجات خطيرة، أو إذا كانت تعاني عيوباً من نوع ما، فسيكون له وقع أسوأ بكثير مما ستكون عليه الحال لو أن شركة تقليدية ارتكبت مثل هذا الخطايا.

في الوقت نفسه، من الضروري جداً إنشاء مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي قابل للحياة والاستمرار؛ فغايتهم تتمثل في توفير كل ما هو مفيد للناس. إذا كان المشروع التجاري ذو الصلة قابلاً للحياة والاستمرار فقط ضمن شروط محددة، أو لمدة قصيرة من الزمن، فعليكم البحث عن حلول أكثر صلابة وديمومة؛ يمكن أن تتعرض المشروعات

التجارية ذات الطابع الاجتماعي للفشل، مثلها في ذلك مثل المشروعات التقليدية، لكن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي عليها تحمّل مسؤوليات من نوع خاص، فمتى بدأ المجتمع يعتمد على مثل هذه المشروعات، فلن تقبلوا أن تخيبوا آمالهم بكم؛ وعليه، لا بد أن تنتقوا لمشروعاتكم هذه أصحاب المواهب والمتمرسين في مجال الإدارة والمتمتعين بالالتزام، والذين لديهم حس الرحمة وروحية العمل الجاد؛ تمامًا كما تختارون أمثالهم لأي شركة صغيرة ناشئة قد تفكرون في إطلاقها.

رحلة الألف ميل

أحثُّ -عادةً- الناس الذين يبنون مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي أن يبدأوا بمشروعات صغيرة؛ فإدارة مشروع صغير أسهل بكثير، كما أن المشروع التجريبي سوف يسفر عن رؤى وتجارب يمكن أن تساعدكم في تشذيب خطة المشروع وتحسينها، لكن ما هو أكثر أهمية، هو أن تتطلقوا بالمشروع بحد ذاته؛ سوف تفتح الأيام والأسابيع الأولى من عملكم في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع التجاري، أعينكم على فرص واحتمالات جديدة، وسوف تمنحكم الفرصة لتذوق طعم المتعة الأولى التي ستشعرون بها عندما تمدون يد المساعدة للناس، حتى لو كانت تلك المساعدة لشخص واحد فقط.

ربما أنتم على اطلاع على المثل القديم القائل: (رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة). ابدأوا الخطوة الأولى! لا تقلقوا كثيرًا بشأن الأميال التي ستأتي تاليًا، فهي سوف تتدبر أمرها بنفسها، طالما أنكم تضعون قدمًا أمام الأخرى.

حاولوا العثور على نموذج قابل للتطبيق، ربما كلفكم ذلك الكثير من الجهد والتجارب؛ فأنتم سوف تُقلّبون النموذج التجاري الذي اخترتموه بين أيديكم حتى تصلوا إلى الاقتناع بأنكم تواجهون المشكلة الاجتماعية، بطريقة تمنح الإحساس بالقوة وقابلة للحياة من الناحية الاقتصادية، وبإمكانكم تغيير الأشياء بسهولة بوصف ذلك أمرًا ضروريًا، أو حتى التخلي عن الفكرة بشكل كامل، والبدء من نقطة الصفر مجددًا، لا تجعلوا الإحساس بالإحباط يستحوذ على تفكيركم، تذكروا أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي ما تزال فكرة جديدة كل الجدة. أنتم مخترعون وروادٌ، أنتم تقومون بعمل مرهق وكثير التطلب، وربما وجدتم

أنفسكم في مكان لم تدسُّه قدم أحد من قبل؛ الطريق إلى النجاح ليست سهلة أو معبّدة؛ كونوا مثابرين وصبورين، ولا تفقدوا حماسكم؛ فعملية العثور على النموذج المناسب قد تستغرق سنين عديدة، وهناك دائماً منحنيّ تعليمي يمكن التفاوض بشأنه.

لكن الأمر يستحق كل هذا العناء؛ فلو قمتم بتطوير نموذج عظيم، فستجدون العديد من الزبائن المحتملين الذين سيسهمون في توسيعه، وكذلك، العديد من رواد الأعمال الذين يرغبون في استنساخه وتطبيقه في مكان آخر؛ تستطيعون أنتم وجميع من سيلحقون بكم قياس عملياتكم بسرعة، وتحققون تأثيراً واسعاً في هذا المجال؛ أنتم لن تغيروا فقط نمط حياة الكثيرين من البشر وحسب، وإنما قد تغيروا أيضاً جوهر أنظمتنا الاجتماعية والاقتصادية؛ سوف تتضمنون إلى أشخاص آخرين كُثُر ممن يعملون في الحقل ذاته، وسوف نحقق سوية الأهداف الكبرى التي انطلقنا على أساسها، ألا وهي وضع حد نهائي لمشكلة الفقر، وخلق طريقة مستدامة للعيش الكريم، وإعطاء دفع للمحرومين والقضاء على الأوبئة والأمراض؛ أنا لا أرى في الحقيقة حدوداً لآفاق مثل هذا العمل، بشرط أن نتمتع بالشجاعة الكافية كي نخطو الخطوة الأولى.

معالجة طفلٍ واحدٍ من المرض

واقع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في حقل
الرعاية الصحية

يعاني معظمنا نفاذ الصبر؛ وهذه من سمات الطبيعة البشرية؛ فنحن نرغب في وضع الأمور في نصابها الصحيح بسرعة، وهذا ينطبق بشكل خاص على المشكلات العالمية الكبرى التي أثقلت كاهل البشرية لقرون عدة: كالفقر والأمراض والمجاعات والتشرد والقمع. وبالنسبة إلينا ممن تقلقهم هذه الظواهر، نقوم أحياناً بتضخيم الأرقام بشكل فيه الكثير من المبالغة (المليارات من الناس الفقراء، المئات من الملايين الذين يتضورون جوعاً أو عطشاً أو يعانون الأمراض والأوبئة) ونرغب في أن نطرح خطة لحل المشكلة خلال أيام معدودات، ولكن في المحصلة يجب أن نتذكر أن مثل تلك المشكلات تلازمنا بالفعل من آجال طويلة، فلماذا علينا أن نتحملها بعد الآن حتى ليوم واحد أكثر مما ينبغي؟

هذا الأسلوب مفهوم، حتى إنه يستحق الثناء والتقدير، ولكن لأسباب واقعية وعملية، من الأفضل أحياناً تخفيف حدة المشكلة إلى حيزٍ يمكن تداركها والسيطرة عليه، بدلاً من محاولة إزالته بشكل كلي وبصورة فورية؛ فالخطط العملاقة المصممة لمساعدة ملايين من الناس بشكل فوري غالباً ما تخرج عن نطاق السيطرة، وهكذا فإذا لم نهئ أنفسنا للسير خطوةً خطوة، فإن ذلك سيقودنا إلى كارثة.

عندما أتحدث إلى الشباب عن فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، لا أحاول تغيير نفاذ صبرهم؛ علينا أن نشعر بنفاذ الصبر حول المشكلات الاجتماعية الكارثية التي نحن تسببنا بها وفرضناها على إخوتنا من البشر، لكنني أقترح شكلاً آخر مختلفاً من أشكال نفاذ الصبر؛ فبدلاً من وضع خطط عملاقة لتغيير العالم كله بصورة فورية، فإني أحثهم على أن يبدؤوا (بداية صغيرة). صمموا خطة صغيرة ومتواضعة بدايةً، من أجل مساعدة عدد محدود من الناس في كل مرة، وبدلاً من قضاء أشهر أو سنوات وأنتم تحاولون

تعديل خطتكم وتطويرها والبحث عن تمويل لها، ضعوا خطتكم موضع التطبيق حالاً، ثم تعلّموا وأنتم تتابعون مراحل تطبيقها؛ ففي المشروعات الصغيرة، يمكنكم ملاحظة أن بعض أجزاء خطتكم تعمل بشكل رائع، في حين أن أجزاء أخرى منها لا تعمل على الإطلاق، كما يمكن أن يكون أداء بعضها الآخر ضعيفاً؛ ربما تكتشفون أيضاً أن شيئاً ما يحدث في مشروعكم لم تكونوا تحلمون به. بعد ذلك، يمكنكم استخدام الخبرات كلها التي اكتسبتموها من أجل إدخال التحسينات المطلوبة على خطتكم.

مع مرور الوقت، سوف تكون لكم مشروعاتكم التجارية ذات الطابع الاجتماعي الخاصة بكم، والتي سيكون لها تأثير فعّال في إحداث نقلة إيجابية في حياة فئة محدودة من الناس؛ إنها البذرة التي يمكن استنساخها فوراً مرة ومرتين وعشر مرات ومئة مرة وألف مرة؛ يكمن النجاح في تحقيق الغايات الكبرى في تصميم نموذج صغير أولي، الذي تكوّن نماذج عديدة مطابقة منه الخطة الكبرى. إن تطوير مثل هذه البذرة يعد مسألة حاسمة في حل المشكلات الكبرى.

عندما تتم عملية تنمية هذه البذرة، فإن الشيء المهم التالي الذي عليكم القيام به هو تصميم هيكلية إدارية؛ لإكثار البذار على شاكلة هذه البذرة من خلال تهيئة بيئة ملائمة وحاضنة لهذا النمو. من يعرف؟ ربما أصبحت هذه البذرة نواة لتغيير عالمي شامل لحل مشكلات يعانيتها مئات الملايين من البشر في شتى أصقاع الأرض.

تتمثل إحدى فوائد هذا النوع من نفاذ الصبر في أنها تسمح لأي شخص، وللجميع في أن يخرطوا في مثل هذه المشروعات ذات الطابع الاجتماعي؛ قد يكون أحدكم طالباً، أو بناءً أو مسؤولاً تنفيذياً تجارياً، أو متقاعدًا أو ناشطاً في إحدى المنظمات غير الحكومية أو عاطلاً من العمل أو أكاديمياً أو عاملاً، أو ما شابه؛ فبغض النظر عن خلفيتكم، باستطاعتكم إبراز قدراتكم الخلاقة من خلال تصميم مشروع تجاري صغير ذي طابع اجتماعي، ووضعه موضع التطبيق بدعم من قلة من الأفراد الآخرين.

ربما توحى الأمثلة الواردة في هذا الكتاب بأن مثل هذه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، لا يمكن إطلاقها إلا بشراكة مع إحدى المؤسسات أو الشركات الكبرى التي تتمتع بخبرة طويلة، ولديها المال والموارد الأخرى اللازمة لذلك؛ شركات مثل فيوليا

للمياه ودانون وأوتو وإنتيل وBASF وأديداس وشركات أخرى مماثلة. تظهر الأمثلة أنه حتى الشركات الواقعية والعلاقة والعالمية تجد في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي فكرة جذابة، لكن القوة الحقيقية التي تتمتع بها هذه المشروعات تتمثل في الفرص التي تحققها لشخص واحد بمفرده، أو لمجموعة صغيرة من الأصدقاء الذين ليست لديهم سوى موارد متواضعة لإطلاق مثل هذه المشروعات، وعلى مدى محدود جداً؛ وذلك من أجل خلق مشروع تجاري يمكن أن يحدث يوماً ما تأثيراً على الصعيد العالمي.

سوف أقدم في هذا الفصل توصيفاً لمشروع اجتماعي ذي طابع اجتماعي متواضع تم تطويره من قبل اثنين من الشبان الملهمين والمحسنين من إيطاليا، وهما طبيب يدعى لورانس فولكنر، ورائد أعمال اسمه يوجينولا ميسا. انطلق هذان الشخصان بالتعاون مع حفنة من الأصدقاء والداعمين في رحلة لمكافحة أكثر الأمراض الجينية فتكاً وخطراً في العالم، وهو مرض التلاسيميا، وذلك من خلال إنشاء منظمة غير حكومية أطلقوا عليها اسم (عالجوا طفليين): Cure2Children، وقد بدأ العمل في هذا المشروع التجاري المشترك ذي الطابع الاجتماعي في النصف الثاني من سنة 2010م، استناداً إلى شراكة بين هذه المنظمة غير الحكومية ومجموعة ائتمان غرامين للرعاية الصحية.

بدأت الرحلة بتقديم علاج لحفنة من الأطفال الذين كانوا عرضة لخطر الموت بعد حياة قصيرة جداً محفوفة بكثير من الألم، لكن النتائج المرضية كانت فورية، أما الاحتمالات الإيجابية على المدى الطويل فهي هائلة.

ربما لستم على دراية بطبيعة المرض المعروف باسم التلاسيميا؛ إنه خلل جيني فظيع يؤثر في دم الأطفال الذين يقعون في برائته لسوء حظهم. مرض التلاسيميا، مثله مثل فقر الدم الخلوي المنجلي، له حامل جيني تنكسي؛ فالشخص المصاب بخلية واحدة من التلاسيميا لا يشعر بأعراض المرض، وغالباً ما يكون غير واعٍ أنه حامل له، ولكن إذا كان الأب والأم يحملان هذا المرض، فإن الطفل في حالة من بين أربع حالات، معرض لاحتمال حمل اثنين من جينات التلاسيميا، ويبدأ الطفل الحامل بهذين الجينين بالمعاناة من مرض فقر الدم بعد أشهر عدة على ولادته، أما الشفاء من هذا المرض فيعتمد على تغيير دم

المريض لمرات عدة، ولكن حتى مع هذا العلاج، لا يعيش ضحايا هذا المرض في البلدان الفقيرة سوى مدة وجيزة بعد إتمامهم العام الثامن عشر من العمر.

ونظرًا إلى أن التلاسيميا تنتقل جينيًا، فهي شائعة في أوساط شعبية معينة أكثر من غيرها؛ ففي وقت من الأوقات، كان هذا المرض منتشرًا في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط؛ إيطاليا واليونان وإسبانيا، أما اليوم فقد اختفى مرض التلاسيميا تقريبًا من أوروبا والبلدان الغنية في مختلف أنحاء العالم، بفضل الفحوصات الجينية، ونظرًا إلى أن المرض يمكن كشفه بواسطة فحص دم بسيط، فإن كل امرأة حامل في أوروبا والولايات المتحدة تخضع لهذا الفحص الطبي، وإذا كان جنينها يحمل أعراض هذا المرض، فإن بإمكانها أن تجري عملية إجهاض علاجي. أما قبل ذلك، فكان الرجل والمرأة اللذان يخططان للزواج يخضعان لفحوصات روتينية للكشف عن جين التلاسيميا، وكانا يُنصحان بعدم الإنجاب في حال اكتشاف وجود التلاسيميا لدى أحدٍ منهما أو كليهما، وكانا يُنصحان بدلًا من ذلك بتبني أطفال.

اليوم، وبعد أن استطاع الفحص الجيني وضع حد نهائي لمرض التلاسيميا في أوروبا والولايات المتحدة، فإن هذا المرض اكتُشِفَ في بعض البلدان النامية، خصوصًا في جنوب آسيا حيث تحمل شريحة وازنة من الناس هذا الجين؛ ففي بعض مناطق في جنوب آسيا، يؤدي زواج الأقارب الذي يتم على نطاق واسع إلى جعل المشكلة أسوأ بكثير، ففي أوساط العائلات التي ينتشر فيها مرض التلاسيميا، تزداد احتمالات أن يكون الوالدان يحملان هذا الجين؛ وسوف ينقلانه إلى أولادهما.

في بنغلاديش اليوم، هناك قرابة 100000 طفل مصاب بالتلاسيميا، وما بين 6000 إلى 7000 حالة جديدة من هذا المرض تظهر كل سنة؛ مرض التلاسيميا -بالطبع- هو واحد من كثير من المشكلات المستعصية التي يعانيتها أطفال بنغلاديش بأعداد مهولة، لكن كل عائلة لديها طفل يعاني هذا المرض تعيش مأساة لا يمكن وصفها.

هذه المشكلة أيضًا قابلة للحل من خلال الفحص الجيني، وقد ثبت بالدليل القاطع أن مثل هذا البرنامج كان ناجعًا في أوروبا وأمريكا الشمالية، ولا يوجد أي سبب للتشكيك في نجاح هذا البرنامج في بقية أنحاء العالم، بما في ذلك جنوب آسيا. العائق الوحيد أمام

تحقيق ذلك هو الفقر، وعدم الحصول على الرعاية الصحية والاستشارة الطبية، وغياب أبسط قواعد الوعي الصحي؛ يمكن تجاوز جميع هذه الحواجز من خلال التصميم وبذل الجهود المطلوبة لتحقيق ذلك.

في الوقت نفسه، نحن بحاجة إلى تقديم علاج لأفراد يعانون فعلاً مرض التلاسيميا؛ علاج حقيقي يذهب إلى ما هو أبعد من الرعاية التي لا تقدم سوى المسكنات مثل نقل الدم، وبالرغم من أن مثل هذه العلاجات تخضع للتمحيص والتطوير من خلال التجارب في أنحاء مختلفة من دول العالم، فإن طبيباً إيطالياً لامعاً اسمه الدكتور غايدو لوكاريللي، حقق نجاحاً في اكتشاف علاج قرابة سنة 1984م.

اكتشف الدكتور لوكاريللي أن استخدام الخلايا الجذعية لأحد المتبرعين البالغين المطابقين، يمكّنه من القيام بعملية زراعة كاملة لنقي العظام لبعض مرضى التلاسيميا، والعملية بحد ذاتها تستغرق وقتاً طويلاً؛ وهي كذلك عملية معقدة ومنتشعبة ومنهكة جسدياً؛ ذلك أنه بعد إجراء العملية، يتعين على المريض البقاء في المستشفى لمدة خمسة وأربعين يوماً على الأقل كي يتعافى من آثار العملية، ولكن إذا تم إجراؤها بأقل نسبة ممكنة من المخاطرة، وإذا كان ذلك المريض لا يشكو من أمراض أخرى ولديه قريب مائل له جينياً، فإن العملية حينها تكون مضمونة النتائج، ويتمائل المريض إلى الشفاء من التلاسيميا بشكل كامل؛ لن تكون هناك حاجة إلى عمليات نقل الدم؛ فالمريض يستطيع بعدها أن يحيا حياة طبيعية، ويلغى الحكم عليه بالموت؛ إنها حقاً معجزة طبية.

اقتبس الدكتور لورانس فولكنر هذا الأسلوب الجديد من الزراعة مباشرة من الدكتور لوكاريللي؛ فقد تلقى الدكتور فولكنر الذي ولد في فلورنسا بإيطاليا تدريبه في جامعة فلورنسا، وفي مستشفى جامعة لونغ آيلاند في بروكلين، نيويورك، وكذلك في مركز ميموريال سلون كينيرينغ لأبحاث السرطان في مدينة نيويورك، عاد بعد ذلك إلى إيطاليا حيث ساعد على إنشاء أحد أهم المراكز العالمية المختصة بإجراء عمليات زراعة الأعضاء، وتدريب الأطباء على تقنيات هذه الزراعة؛ فبالإضافة إلى مرضى التلاسيميا، اهتم كذلك بالعديد من الأشخاص الذين يعانون أنواعاً أخرى من الأمراض؛ خصوصاً مرضى سرطان الدم، وأنواعاً أخرى من الأمراض المرتبطة بمرض السرطان.

مأساةً أصابت اثنين من المرضى كانت كفيلاً بدفع الدكتور فولكنر إلى التساؤل عما إذا كان باستطاعته تحدي هذا الوباء المكنّى بالتلاسيما في البلدان النامية؛ إذ توفي طفلان صغيران بسبب إصابتهما بنوع نادر من أنواع السرطان يسمى الأرومة العصبية، بالرغم من المعالجة التي تلقياها من قبل الدكتور فولكنر وفريقه الطبي، ولكم أن تتخيلوا، كم كان والداهما منفتحي القلب بسبب ذلك، لكنهما كانا أيضاً مصممين على تقديم منفعة استلها من رحم حزنهما الشديد على الطفلين؛ قاما بزيارة الدكتور فولكنر الذي ربطتهما به صلة وثيقة خلال الأشهر التي قضاها محاولاً إنقاذ حياة الطفلين، وقال له: «نود يا دكتور فولكنر أن نفعل شيئاً لندفع عن العائلات الأخرى البلاء الذي عانيناه نحن، فهل لديك أي أفكار بهذا الشأن؟».

يبدو أن في ذهنه مثل تلك الفكرة؛ فقال: «يمكنكما أن تبدأ بإنشاء مؤسسة لمساعدة العائلات الأخرى هنا في إيطاليا، ولكن أرغب في أن أطرح عليكم اقتراحاً آخر؛ لماذا لا تؤسسان لمنظمة تقدم رعاية طبية للأطفال الفقراء الذين يعانون أمراضاً نادرة في أفقر دول العالم؟».

لم يكن مبعث اقتراح الدكتور فولكنر الغيرية وحدها؛ كان هناك في الحقيقة دافع علمي مهم وراء هذا الاقتراح؛ فهناك الآلاف من الأطفال المرضى في البلدان النامية ممن ليست لديهم أي وسيلة للحصول على الرعاية الطبية، كما أن الكثير من الحالات السرطانية النادرة واضطرابات الدم التي تؤدي بحياتهم تمر من دون معالجة أو حتى دراسة، طالما أن مثل هذه الحالات تحدث في أي مكان؛ في القرى النائية في الهند، أو في المناطق العشوائية في بنغلاديش، أو في أدغال أفريقيا، وهذه الحالات التي تعد مأساوية بالنسبة إلى عائلات هؤلاء الأطفال المرضى، فإنها تعد كذلك فرصة ثمينة للأطباء والعلماء.

تابع الدكتور فولكنر شرح هذه النقطة للوالدين المفجوعين: «خذوا مرض الأرومة العصبية بوصفه مثلاً على ما أقول؛ هذه الحالة نادرة الوقوع في إيطاليا، فنحن نعرف أن هناك خمسين حالة من هذا النوع من المرض تحدث سنوياً في هذا البلد، وهذه الأرقام تجعل من الصعب وضع قاعدة معرفية لتحسين واقع العلاج، ومع ذلك هناك آلاف من حالات مرض الأرومة العصبية في البلاد النامية منتشرة في مئات الأماكن، وتم رصدها

من قبل أطباء في مئات من المستشفيات المحلية، ولا توجد أي وسيلة بالنسبة إلينا لإجراء مقارنة بين ما نعرفه عن المرض وخبرتهم في هذا الشأن، وما يمكن أن نتعلمه منهم.

لو استطعنا البدء في توسيع أفق الرعاية الطبية لتشمل الفقراء في البلدان النامية، لخلقنا وقتها فائدة لكلا الطرفين؛ بإمكاننا تقديم المساعدة بما في ذلك العلاج اللازم لأولئك الذين يعانون هذا المرض؛ وفي الوقت نفسه يمكننا جمع كنز من المعلومات حول هذه الأمراض النادرة التي تعد اليوم أمراضاً غامضة».

استوعب والدا الطفلين الرسالة التي أراد الدكتور فولكنر إيصالها، ووافقاً فوراً على دعم الفكرة. تم تقديم دعم إضافي لهذه المؤسسة من قبل أحد المصارف الإيطالية الكبرى، ورتب الدكتور فولكنر مسألة الحصول على إجازة بحث علمي لمدة سنة من عمله في فلورنسا. وفي كانون الثاني (يناير) عام 2007م، بدأ العمل على إنشاء ما عُرف لاحقاً باسم (عالجوا طفلين)، وهي منظمة غير ربحية مكرسة للبحث والتطوير وتقديم العلاج لأنواع نادرة من السرطانات وأمراض الدم التي يعانيها الأطفال في أنحاء العالم كافة.

هناك أيضاً عامل شخصي أثار في تحديد نوعية المهمة التي قام بها الدكتور فولكنر؛ فقد كان غالباً ما يهتم في مستشفى الأطفال بفلورنسا بأطفال من أنحاء العالم كافة، ممن أحضرهم والداهم إلى هناك لمعالجتهم من قبل أطباء متخصصين رفيعي المستوى؛ كان أحد هؤلاء الأطفال طفلة رضية من باكستان، وكانت تعاني مرض التلاسيميا. أجرى الدكتور فولكنر بالتعاون مع زميل له (الدكتور بيترو سوداني) عملية زرع لنقي العظام للطفلة الرضية مستخدماً طريقة إبداعية؛ ولكن كان فيها قدرٌ من المجازفة بحيث كانت الأم وليس الأخ هي المتبرعة وليس أحد الأقارب. (في هذه الحال، لم يكن هناك أحد من الأقارب الذين تتطابق مواصفاتهم مع ما هو مطلوب من أجل عملية الزرع) (*).

كانت تلك العملية الشديدة التعقيد ناجحة بالمقاييس كلها؛ فقد أنقذت حياة الطفلة الرضية، وفي غضون ذلك، كوّن الطبيبان علاقة شخصية قوية مع والدة الطفلة التي كانت

(*) استمر بيترو سوداني وزملاؤه الآخرون من أطباء وباحثين في فلورنسا في تطوير هذا الإجراء الجديد، وفي سنة 2010م، نشروا بحثاً مدوياً حول موضوع (الدم) في مجلة طبية قامت بنشرها الجمعية الأمريكية لعلوم الدم.

-بالمناسبة- طبيبة هي الأخرى. عندما أبلغ الدكتور فولكنر والديّ الطفلة عن خطته لتقديم علاج على مستوى عالمي لاضطرابات الدم النادرة في البلدان النامية، أبدأ موافقتها فوراً على فكرة أن باكستان هي المكان المثالي لانطلاق هذا المشروع، وأن مرض التلاسيميا سيكون الهدف الرئيس لهذا المشروع. واليوم، والدة الطفلة الرضيعة، الدكتورة صدف خالد هي مديرة فرع باكستان لمشروع (عالجوا طفلين)؛ أما الأب فيعمل في وزارة الداخلية الباكستانية.

كان إطلاق هذا المشروع في باكستان خطوة جريئة من الدكتور فولكنر؛ ففي حين استطاع تطوير مستوى دقيق من الحساسية الثقافية التبادلية عندما بدأ بيدي اهتماماً بمرضى من آسيا وأماكن أخرى خلال عمله في مستشفى الأطفال بفلورنسا، فإنه لم يكن قد عمل مطلقاً بشكل فعلي في أي من الدول النامية، لكن التدريب الذي تلقاه في الولايات المتحدة إضافة إلى عمله في فلورنسا، مطلقاً بذلك خدمة زرع نقي العظام والمخبر المرافق لهذه الخدمة وبكل ما يحتويه، منحه رؤى قيّمة جداً فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف في مختلف أنظمة الرعاية الصحية؛ التكنولوجيا العالية المستوى في أمريكا مقابل اللمسة الرشيقة في إيطاليا، والنظام الصحي الخاص في أمريكا مقابل الخدمات الطبية التي ترعاها الدولة في إيطاليا، ولكن بمساعدة من شريكه، الطبيبين الباكستانيين، شعر بأنه مستعد للقيام بهذه الحركة.

تقوم مؤسسة (عالجوا طفلين) بمعالجة مرضى التلاسيميا في باكستان، وقد أنشأت بمساعدة من المتبرعين وحدة من سريرين مقدمة لصالح زراعة نقي العظام في مستشفى الأطفال في معهد باكستان للعلوم الطبية في إسلام آباد، وكانت الكلفة الأولية متواضعة جداً؛ حيث إنها لم تتجاوز 25000 يورو (أي قرابة 35000 دولار). أما النفقات المستمرة فهي قليلة أيضاً، فالعاملون الخمسة عشر الذين يعملون لدى المؤسسة من ممرضات وصولاً إلى التقنيين الفنيين لا تتجاوز رواتبهم الشهرية مبلغ 4000 يورو أي ما يعادل 5600 دولار أمريكي. وهكذا يتم إنقاذ حياة العديد من الأطفال بكلفة قليلة جداً تبعث على الدهشة.

الجهود المبذولة حالياً ما تزال على مستوى متواضع، خصوصاً عندما تقارن بعدد المرضى الكبير (المقدر بقرابة 50000 مريض في باكستان)، وقد أجرى الدكتور فولكنر

وفريقه منذ شهر كانون الأول، ديسمبر، 2009م، عشرين عملية زرع، وكانت النتائج مشابهة لمثيلاتها التي أجريت في إيطاليا. سوف تفتتح أعداد أكثر من الوحدات المشابهة مع مرور الوقت في أنحاء البلاد كافة. في نهاية المطاف، يجب أن تكون خدمة العمليات التي تنقذ أرواح المرضى متاحة للأطفال باكستان كلهم الذين يحتاجونها.

بصراحة، لا تعمل برامج (عالجوا طفلين) ضمن نموذج المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ هذه البرامج هي جزء من عمل منظمات غير حكومية تعتمد بشكل رئيس على التبرعات الخيرية.

اليوم، يستعد برنامج (عالجوا طفلين) لطرح تقنيات وتكنولوجيا إنقاذ الحياة في بنغلاديش، بالتعاون مع شركة أتمان غرامين للرعاية الصحية ضمن إطار مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي.

خطرت لي فكرة استخدام نموذج المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي، بعد أن قرأ كبير المديرين التنفيذيين في برنامج (عالجوا طفلين) يوجينيولا ميسا؛ الشاب الممتلئ حماسة وقدرة على الإقناع، كتابي الموسوم: بناء عالمٍ خالٍ من الفقر. بعد أن أبدى إعجابه الشديد بفكرة المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي الجديدة، أرسل لي رسالة بالبريد الإلكتروني يصف فيها طبيعة عمل منظمته في باكستان، ويطلب إليّ التعاون معه في نقل برنامجه إلى بنغلاديش بصفة مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، وهاكم مقتطفات من رسالته:

«منظمة عالجوا طفلين ليست مشروعاً تجارياً ذا طابع اجتماعي؛ لأنها تتلقى أموالاً من متبرعين من إيطاليا، وتقوم بإنفاق تلك الأموال في البلدان النامية لمعالجة الأطفال الفقراء الذين يعانون بشدة (خصوصاً مرض التلاسيميا)... لكنني معجب أيما إعجاب بفكرتك حول الطابع الاجتماعي للمشروعات التجارية، وقد بدأت بالتفكير بما يمكن لي فعله خصوصاً في مجال الرعاية الصحية في البلدان النامية، إن هذا الأمر يثير اهتمامي إلى درجة كبيرة... إذا كانت لديك أو لدى أحد زملائك فكرة حول كيف يمكن لمنظمتنا أن تتحول إلى مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، فأرجو إعلامي بذلك. في غضون ذلك، سوف أتابع التفكير في هذا الموضوع.»

أرسلت له بالبريد الإلكتروني رسالة عاجلة ردًا على رسالته:
«أسعدني تلقي رسالتك، إننا نقوم بمبادرة كبرى في بنغلاديش كي نصمم مشروعًا
تجاريًا ذا طابع اجتماعي في مجال الرعاية الصحية ونطلقه في بنغلاديش، أما بشأن
اقتراحك في إطلاق مبادرة للتخلص من مرض التلاسيميا في بنغلاديش، فهو مناسب
لنا تمامًا، ونتطلع إلى مناقشة أكثر استفاضة حول هذا الموضوع».

تلت هاتين الرسالتين سلسلةً من الرسائل بالبريد الإلكتروني والأحاديث واللقاءات
بين منظمته وفريق غرامين؛ نحن اليوم على طريق إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي
لمعالجة التلاسيميا في بنغلاديش، على شكل مشروع مشترك بين منظمة (عالجوا طفلين)
وشركة ائتمان غرامين للرعاية الصحية.

ولكن كيف يمكن لزراعة نقي العظام أن تتحول إلى مشروع تجاري مدعوم ذاتيًا،
خصوصاً في دولة تضم غالبية من الفقراء؟ هنا يكمن الإبداع والتخطيط المتزن بصفتها
ضرورة قصوى.

السر الذي يجعل هذه الخدمة مكثفية ذاتيًا هو الدعم المالي التبادلي. العائلات
الثرية التي تستطيع دفع نفقات العلاج الكاملة لعمليات زراعة نقي العظام سوف تقدم يد
المساعدة للعائلات الفقيرة التي لا تسهم سوى بقدرٍ ضئيل من المال، وربما تعجز حتى عن
ذلك. بحسب خطة العمل التجارية المعمول بها حالياً التي وضع إطارها كل من يوجينيو لا
ميسا وفريق غرامين بقيادة إماموس سلطان، سوف تبدأ منظمة (عالجوا طفلين) بإنشاء
وحدات زراعة لنقي العظام في اثنتين من المستشفيات المختارة، تحتوي على ثلاثة أسرّة
للمرضى؛ سوف يخصص اثنان من هذه الأسرّة للمرضى الذين تستطيع عائلاتهم تغطية
نفقات العلاج؛ أما السرير الثالث، فسيخصص لطفل فقير لا يستطيع أبواه دفع سوى أجور
رمزية، أو ربما من دون مقابل. عندما يتم حساب العائدات والنفقات، يُتَوَقَّع أن تكون الوحدة
مكثفية ذاتيًا من الناحية المالية.

يجب أن تكون كل واحدة من هذه الوحدات قادرة على إجراء ما بين سبع وعشر عمليات
من هذا النوع سنويًا. وفي السنين القادمة، يجب إنشاء وحدات أكثر في بنغلاديش، وفي
الوقت نفسه، عندما يتم وضع برنامج المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي قيد التجربة

والتطوير، فإن الشركة التي تمثل هذا المشروع المشترك سوف تبدأ بالتخطيط للقيام بالقفزة الكبيرة التالية، وهي تطبيق النظام ذاته على مستوى أكبر في الهند. يعكس كل عنصر من عناصر هذه الخطة التخطيط الدقيق والأفكار الثاقبة وراءه.

هناك على سبيل المثال، عنصر الكلفة؛ تتوقع الشركة التي تمثل هذا المشروع المشترك أن تطالب المرضى الأثرياء بدفع ما يوازي 20000 دولار مقابل كل عملية زرع لنقي العظام، سيكون هذا كافيًا لتغطية نفقات الوحدة بما في ذلك أجور الأطباء ورواتب خمس ممرضات وعدد من طواقم فريق الإسناد وصيانة الأجهزة، وغيرها. يعد مبلغ 20000 دولار مبلغًا كبيرًا، لكنه لا يشكل سوى عشر كلفة عملية زرع نقي العظام في الولايات المتحدة، أو في أوروبا.

كيف سيكون من الممكن تحديد العدد الكافي من العائلات التي قد تستخدم هذين السريرين وتدفع كلفة إشغالهما بشكل كامل، ومن ثم تغطي نفقات الرعاية لطفل فقير. تتضمن الإجابة عن هذا السؤال أوجهًا عدة.

أولًا، يجب ألا تكون هناك مشكلة في وجود ثمانية أو عشرة من المرضى القادرين على دفع الكلفة الكاملة للعلاج سنويًا في وحدتي العلاج؛ فهناك العديد من العائلات التي تدفع شهريًا كلفة نقل الدم هذه الأيام في بنغلاديش، وهذا المبلغ هو ضمن قدرتهم على دفعه بسهولة.

ثانيًا، عندما يزداد عدد هذه الوحدات، فإن المشروع المشترك يكون قادرًا على تقديم خدمة علاج لمرضى من الدول المجاورة أيضًا. فوق هذا وذلك، يمكن أن يأتي مرضى من بلدان آسيوية وأفريقية أخرى عندما تبني هذه الوحدات لنفسها سمعة حسنة في هذا المجال.

يجب أن يكون صدى وحدات الزرع في بنغلاديش قويًا جدًا؛ إذا كنتم تنتمون إلى عائلات ثرية في آسيا أو أفريقيا، وكان أحد أطفالكم بحاجة ماسة إلى عملية تسهم في إنقاذ حياته، فإن أحد الخيارات هو الذهاب إلى لندن أو روما أو نيويورك، وتنفقون ما بين 200000 دولار و400000 دولار بما في ذلك نفقات السفر والإقامة. (تذكروا أن على الطفل الذي يتعافى من عملية زرع لنقي العظام البقاء في المستشفى لمدة خمسة وأربعين يومًا!).

يتمثل البديل الأكثر جاذبية في السفر إلى بلد مثل بنغلاديش، حيث إن ثقافة هذا البلد مألوفة، وحيث إن الكلفة لن تتجاوز عشر المبلغ الذي سوف يُدفع في الولايات المتحدة أو أوروبا، وهناك أعداد أكبر من الناس القادرين على دفع هذا المبلغ في بنغلاديش، بدلاً من أن يكون عليهم دفع عشرة أمثال هذا المبلغ في إيطاليا، على سبيل المثال.

أضيفوا حقيقة أخرى مهمة، وهي أن تكنولوجيا زراعة نقي العظام يمكن استخدامها في معالجة أمراض أخرى غير التلاسيميا، بما فيها سرطان الدم، اللوكيميا وأمراض الغدد اللمفاوية والتهاب النخاع الشوكي المتعدد وأنيميا الخلية المنجلية، هذا يزيد أيضاً من أعداد المرضى الذين قد يعدون أن بنغلاديش هي خيار مناسب لهم.

بطبيعة الحال، يتطلب اجتذاب مرضى من دول أخرى توافر خدمات طبية تضاهي أو تماثل في جودتها ما يمكن أن يلقاه هؤلاء المرضى في إيطاليا أو الولايات المتحدة؛ لا أحد يرغب في المساومة على جودة الرعاية الصحية للطفل المصاب، حتى لو كان ذلك يعني توفير كمية كبيرة من المال، ومع وجود الدعم الذي تقدمه منظمة (عالجوا طفلين)، فإن مثل هذا الهدف يمكن بلوغه.

ستكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد العوامل التي تجعل ذلك ممكناً. تذكرون أن أحد الأسباب الرئيسية تمثل في أن تروق الدكتور فولكنر للبدء في خدمة مرضى من بلدان العالم الثالث مبعثه الرغبة في التأسيس لقاعدة كبيرة من المرضى؛ لكي يتعرف على أمراض الدم النادرة، وأنواع مختلفة من السرطانات. ومع وجود هذا الهدف في الذهن، فقد أكدت منظمة (عالجوا طفلين) بشدة على إنشاء نظام تكنولوجيا معلومات واتصالات على مستوى عالمي للتواصل مع المتخصصين من مختلف أنحاء العالم.

تتطلع منظمة (عالجوا طفلين) إلى أن تتحول إلى منظمة تعليمية؛ ولذا فقد أنشأت منصة مفتوحة المصدر على الشبكة (الإنترنت)، مصممة خصيصاً لتسهيل عملية التواصل المستمر بين أفراد الفريق من المختصين في إيطاليا وباكستان، وقريباً جداً في بنغلاديش. سكايب ويوغما، وهما أداتا اتصالات تعملان من خلال الشبكة، تسهّلان عملية إقامة عروض وندوات بحثية من مواقع بعيدة؛ هناك أيضاً بعض أدوات البرامج التي تستخدم من أجل

تسهيل عمل إدارة المشروع وتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة كافة. نتيجة لذلك، فإن من السهولة اليوم على الخبراء الطبيين العاملين في فلورنسا وروما أو ميلانو التشاور مع أطباء وممرضات في إسلام آباد أو دكا، حول مرضاهم بصورة يومية.

أشرت في بداية هذا الفصل إلى مسألة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي تؤسس على نطاق ضيق، بصفتها بذرة يمكن أن يكون لها تأثير هائل مع مضي الوقت. أحد الأسباب التي تجعلني متحمسًا لهذا المشروع المشترك بين منظمة (عالجوا طفلين) وشركة ائتمان غرامين للرعاية الصحية، هو أنه يمثل فرصة كبرى للمساعدة على تحسين الرعاية الصحية في بنغلاديش.

يتجلى أحد مظاهر هذه الفرصة في تصميم الشركة المشتركة بصفتها منظمة تعليمية، تركز على تطوير الخبرات ونشرها بالزخم نفسه الذي تبديه حيال تقديم الرعاية الصحية لمرضى بعينهم؛ جميع عمليات الزرع التي سوف تُجرى في بنغلاديش، من قبل أطباء محليين، وليس من قبل الخبراء الذين (يهبطون بالمظلات) من أوروبا أو أمريكا. هذا هو النموذج نفسه الذي تتبعه منظمة (عالجوا طفلين) بنجاح لافت في باكستان؛ فقد قام كل من الدكتور فولكنر والدكتور سوداني في إسلام آباد بتدريب اثنين من الأطباء على تقنية الزرع نفسها التي تعلمهاها من الدكتور لوكاريللي، في الوقت الذي كان فريق آخر من الخبراء من إيطاليا يقوم بتدريب مجموعة من الممرضات المحليات. ولقد بقي الإيطاليون في باكستان لمدة شهر لمراقبة العمليات الأولى والإشراف عليها، وأكدوا أن الخبرات التي نقلوها إلى الممرضات المحليات تمت بمنتهى النجاح.

يستمر تبادل المعلومات إلى يومنا هذا؛ تستخدم منظمة (عالجوا طفلين) برنامجًا خاصًا؛ لتمكين الممرضات الباكستانيات من الاطلاع على المعلومات الخاصة بالمرضى، بالمشاركة مع أعضاء الفريق في إيطاليا بشكل يومي. وعندما تقتضي الحاجة، يُرْتَب الدكتور فولكنر وزملاؤه الإيطاليون لقاءً على الشبكة العنكبوتية مع نظرائهم في باكستان؛ لمناقشة الحالات المستعصية والمعقدة. يوضح الدكتور فولكنر هذه المسألة بالقول: «اعتدنا في الماضي على تدريب أطباء من البلدان النامية بصورة فردية في مركزنا في إيطاليا، كل على حدة، لكن هذا النظام أثبت أنه أكثر فاعلية بما لا يقاس؛ فهو يمكننا من تشكيل فريق

كامل من المتخصصين المهرة، الذين يستطيعون -بدورهم- نشر هذه المعرفة في أوساط مواطنيهم».

اكتشف الدكتور فولكنر أن تجربة تدريب الأطباء والممرضات في جنوب آسيا ناجحة جداً؛ فقد كان هؤلاء مسلحين بدافع قوي للتعلم واكتساب الخبرة، وقد تبين لهم كذلك أن التعلم على يدي خبير في زراعة نقي العظام يتمتع بشهرة عالمية، يمثل فرصة ثمينة بالنسبة إليهم.

هل تفرض الفروقات الثقافية أي تحديات عندما يقوم شخص إيطالي بتدريب متخصصين من دولة آسيوية؟ يجيب الدكتور فولكنر مبتسماً: «لاحظت أن الرجال الآسيويين يحملون السمات نفسها التي يتمتع بها نظراؤهم من بلدان أخرى؛ يصعب عليهم -على سبيل المثال- أن يتفوهوا بعبارات مثل لا أفهم ما تقول، أو ارتكبت خطأ، لكن هذا أسهل على النساء أن يعترفن به؛ ولذلك فقد أحرزنا نجاحاً عظيماً في تدريب الطبيبات في باكستان. ربما ينطبق الشيء نفسه على الوضع في بنغلاديش».

الأهم من كل ما سبق، هو أن توفير التكنولوجيا المتقدمة اللازمة لزراعة نقي العظام في بنغلاديش سوف يمثل خطوة مهمة إلى الأمام بالنسبة إلى نظام الرعاية الصحية عندنا برمته. ينقل الدكتور فولكنر أنه في برنامج منظمة (عالجوا طفلين) في باكستان، لم تترك أي ممرضة باكستانية عملها حتى الآن (في اختصاص تكون عائداته المالية عادةً مرتفعة). أحد الأسباب لذلك كان الراتب الجيد الذي تتقاضاه الممرضة، لكن السبب الأهم هو مستوى الرعاية التي باستطاعة الواحدة منهن تقديمها؛ نحن نسعى إلى تحقيق الهدف نفسه في بنغلاديش.

إليكُم مثالاً على قوة تأثير المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي: بدأت حياتي المهنية بصفة أستاذ في كلية الاقتصاد؛ وبدأ الدكتور فولكنر حياته المهنية بصفة طبيب ممارس يركز بشكل خاص على الأطفال المصابين بالسرطان، وها نحن اليوم -بعد سنوات على تلك البداية بالنسبة إلى كليتنا- نسير في الاتجاه نفسه: كيف يمكن توفير الاحتياجات الضرورية (الخدمات المالية والرعاية الصحية)، وجعلها في متناول أيدي الفقراء في

البلدان النامية على المستوى نفسه من النوعية والجودة التي يتلقاها الموسرون في بلدان العالم المتقدمة؟ وقد أصبح كلانا مقتنعين أن الجواب عن هذا السؤال يكمن في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. تختلف التفاصيل بين عالم المصارف وعالم الطب، إلا أن الكثير من المبادئ الأساس هي ذاتها.

الهدف بالنسبة إلى المشروع المشترك بين منظمة (عالجوا طفليين) وشركة اثتمان غرامين للرعاية الصحية على المدى الطويل، هو القضاء بشكل مبرم على مرض التلاسيميا، وهذه مسألة لها علاقة بالتعليم والتواصل والفحص الطبي للآباء والأمهات، وتقديم المشورة للعائلات على امتداد المجتمع. سوف يستغرق ذلك وقتاً -ربما خمس عشرة أو عشرين سنة- لكن الأمر قابل جداً للتحقيق.

لحسن الطالع، أصبح الوعي بمرض التلاسيميا -مسبباته وكيفية انتقاله- أكثر تداوياً وشيوعاً بين الناس. يستمع الدكتور لوكاريللي، مخترع علاج زرع نقي العظام إلى المرضى في أنحاء العالم كلها، الذين اطلعوا على إنجازاته وما قام ويقوم به من خلال رابطات على شبكات تواصل بين عائلات يعاني بعض أفرادها مرض التلاسيميا. توجد مثل هذه الرابطات في جنوب آسيا؛ على سبيل المثال، هناك رابطة التلاسيميا في شيئاغونغ، ثاني أكبر مدن بنغلاديش، وتضم خمسة آلاف عضو، وهناك أيضاً رابطات مرض التلاسيميا في أجزاء أخرى من البلاد أيضاً؛ تقدم هذه الرابطات قاعدة جيدة تنطلق منها التوعية حول أهمية الوقاية من هذا المرض.

أما مراكز زرع نقي العظام التي سوف تقيمها شركتنا المشتركة فيمكنها لعب دور حيوي في هذا المجال؛ ليس من الضروري أن تجرى عملية زرع نقي العظام لكل طفل يعاني مرض التلاسيميا؛ فالمصابون بهذا المرض إصابة طفيفة لديهم نسبة 90 بالمائة من احتمال نجاح عملية الزرع، والتمتع بحياة طبيعية بعدها؛ أما المرضى ذوي الإصابة المزمنة بهذا المرض، فإن نسبة النجاح لا تتجاوز 50 بالمائة، كما أن احتمال التمتع بحياة طبيعية بعدها أقل. قيل لي إنه إذا كان في بنغلاديش 100000 حالة إصابة بالتلاسيميا، فإن ثلاثين بالمائة منهم تعد إصابتهم فيه خفيفة، وهؤلاء هم الذين ستجري لهم مراكز منظمة (عالجوا طفليين) عمليات الزرع.

نأمل مع مرور الوقت، ومن خلال مشروعنا المشترك، أن نتواصل مع كل عائلة يعاني أحد أطفالها مرض التلاسيميا، وأن نعمل كل ما باستطاعتنا، وبكل ما لدينا من الأدوات لنشر الوعي والوقاية من هذا المرض، أما في الحالات التي لا يمكن معها إجراء عملية، فإن طاقمنا يستطيع مساعدة هؤلاء الناس من خلال توعيتهم بالطرق المناسبة التي يستطيعون بوساطتها الاعتناء بطفلهم المريض. وعندما يطلب الوالدان منا إجراء عملية جراحية لطفلهم، فإن طاقمنا سوف يفتنم هذه الفرصة لنشر الوعي بضرورة الفحص الوقائي بالقول: «نحن سنجري فحصاً لطفلكم للتأكد من إمكان معالجته، ولكن نطلب إليكم بالمقابل أن تحضروا أفراد العائلة كلهم من أجل إجراء فحوصات جينية لهم جميعاً». بهذه الطريقة سوف تنتشر في كافة أنحاء بنغلاديش بصورة تدريجية، المعلومات كلها المتعلقة بمرض التلاسيميا، إضافة إلى إجراءات السيطرة على هذا المرض.

وفي الوقت الذي نجهز وحدات التلاسيميا التابعة لنا، هناك أمر ما يجول في خاطر الدكتور لورانس فولكنر؛ فقد فكّر ملياً بموضوع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ يقول الدكتور فولكنر في هذا الصدد: «لقد خفّضنا بالفعل إلى حد كبير كمية الدعم المالي الذي يتعين علينا تقديمه لمراكزنا في باكستان؛ ففي الأشهر الأولى كان علينا دفع قرابة عشرة آلاف يورو من أموال المتبرعين شهرياً. أما الآن، فلا يتجاوز ما ندفعه شهرياً عتبة الخمسة آلاف يورو. هذه المراكز سوف تمول نفسها بصورة ذاتية مع مرور الوقت، وسيكون من الرائع أن تتحول مشروعاتنا كافة حول العالم إلى مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي».

إن الهدف المتمثل بالقضاء على مرض التلاسيميا بالكامل هو هدف واقعي؛ ذلك أن قرابة ثمانين بالمئة من المرضى يتمثلون للشفاء الكامل بعد أن تجرى لهم عملية زرع نقي العظام، وتشير التجربة في باكستان إلى أن هذه النسبة يمكن تحقيقها في البلدان النامية الأخرى كما هي الحال في البلدان المتقدمة، سواء في أوروبا أو الولايات المتحدة؛ خصوصاً وأن مركز زراعة نقي العظام يمكن إنشاؤه بكلفة معقولة.

نؤكد دائماً أنا والدكتور فولكنر أن القيمة التي تمثلها إدارة مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي على قاعدة (المصدر المفتوح)؛ فهذه المشروعات -مثل فن الطب نفسه- تتعلق بمسألة إيجاد حلول للمشكلات المختلفة، ومساعدة الآخرين، وجعل العالم مكاناً أفضل لحياة كريمة. في جوهر كلا المشروعين، هناك قيمة إنسانية تتجلى في الروح الإيثارية والغيرية، بدلاً من روح الأنانية التي تقود المشروعات التجارية التقليدية.

وهكذا، فإن من المنطقي أن يقوم أصحاب المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بالبحث عن فرص لتبادل المعلومات والأفكار والرؤى بين بعضهم بعضاً، بدلاً من كتمانها والاحتفاظ بها لأنفسهم. تخطط منظمة (عالجوا طفلين) من خلال المؤتمرات والمنشورات وبرامج التدريب والتعليم، لنشر الوعي حول مرض التلاسيميا وحول دور المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في مجال الرعاية الصحية للمتخصصين والشركاء المهتمين بهذا الشأن في أنحاء العالم كافة.

أمل ان يبادر كل مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي بتبادل المعلومات والخبرة التي بحوزته بهذه الروحية نفسها؛ ففي نهاية المطاف، ما فائدة أن تخلقوا بذرة إذا لم تكن لديكم الرغبة في نشرها على أجنحة الرياح الأربع؟

كما سبق لي أن شرحت في الفصل الثالث، فإن الخطوة الأولى الأكثر أهمية في عملية إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي تتمثل في الخروج بفكرة جديدة، يحدث ذلك في العادة عندما تلاحظون وجود مشكلة اجتماعية؛ حينما يكون هناك خطأ ما يتسبب في معاناة إنسانية في مجتمعكم، أو حتى في بقعة أخرى من العالم. ردة فعلكم الطبيعية هي أنكم ترغبون في حل هذه المشكلة، والمساعدة في رفع المعاناة، والتأكد من أن هذه المشكلة لن تتكرر مرة أخرى. هنا تبرز موهبتكم في الخلق والإبداع، هل بإمكانكم الخروج بحل ذكي للمشكلة؛ حل قائم بذاته ويمنحكم سلطة واسعة، ويعدكم بعلاج نهائي وحاسم بدلاً من علاج مسكن ومؤقت؟ إذا كنتم تعتقدون أن لديكم القدرة على الخروج بمثل هذه الأفكار، أو حتى إذا كنتم تمتلكون نواة فكرة تحتاج إلى تطوير أو تشذيب بدرجة أكبر، فقد تكونون جاهزين لكي تدخلوا بكيئيتكم في مضمار عالم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

عندما تصلون إلى هذه النقطة، يكون الوقت قد حان لكي تفكروا بالطريقة التي يتعين عليكم التفكير بكيفية تمويل هذا المشروع؛ يمثل الحصول على التمويل أكبر عائق سوف تواجهونه على طريق إطلاق وإدارة مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي ناجح، ولكن بقليل من التفكير الخلاق وسعة الحيلة، وكثير من الصبر، سيكون بمقدوركم تحقيق أهدافكم.

سوف يساعدكم هذا الفصل على الغوص في العديد من المصادر المتوافرة بين أيديكم بغية مساعدتكم على تأمين حاجاتكم المالية. وكما سأشرح تالياً، يرتبط موضوع التمويل ارتباطاً وثيقاً بمسألة هيكلية المشروع التجاري. تُحكّم الشركات والمنظمات الأخرى بأنظمة قانونية وتنظيمية متنوعة، وهذا يعتمد على شكل المنظمة والهدف الدقيق من إنشائها، وبدورها فإن لهذه الأحكام والقواعد المختلفة تأثير عارم في قدرتكم على

جمع الأموال من مصادر محددة؛ لذا فإن جزءاً من نقاشنا في هذا الفصل سوف يركز على الخيارات التي يجب عليكم سلوكها فيما يتعلق بالهيكلية القانونية لمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي، وكما سترون لاحقاً يجب أن يكون لهذه القرارات تأثير لافتي في الطرق التي عليكم سلوكها من أجل جمع الأموال اللازمة لإطلاق المشروع واستدامته وتوسيع دائرة أنشطته.

تكمّن إحدى أهم الخطوات في عملية إيجاد تمويل للمشروع في خلق خطة عمل تساعدكم على نسج شبكة من المستثمرين.

خلق فكرة تجارية من أجل جذب المستثمرين

بالعودة إلى الفصل الثالث من هذا الكتاب، فقد ناقشت جوانب عدة من الخطة الموضوعية من أجل المشروع التجاري، وكما سبق لي الشرح، فإن تطوير خطة مشروعكم التجاري، ربما سوف يكون عملية مستمرة؛ فقد تخلقون نسخاً متعددة من هذه الخطة -خطة أولية تهدف إلى تقديم صورة تفصيلية لفكرتكم حول المشروع التجاري- وذلك من أجل تحقيق مصالحتكم الخاصة ومصالح شركائكم وداعميكم وأصدقائكم؛ وكذلك خطة أكثر تفصيلاً كي يتم عرضها على المُقرضين المحتملين والمستثمرين، وأخيراً، خطط معدلة في الوقت الذي قد تتغير أفكاركم بسبب تغير الظروف وما تكتسبونه من معارف جديدة، إن تغيير خطتكم وإعادة رسمها مع مرور الوقت أمرٌ طبيعي ومنتوَّع.

وطالما أننا الآن نركز على قضية اجتذاب الدعم المالي، فإنني سوف أناقش هنا بعض القضايا المهمة المتعلقة بخطة العمل التجارية بالنسبة إلى المستثمرين.

عندما تكونون جاهزين لإطلاق مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي بكامل زخمه، والذي يتطلب تمويلاً خارجياً معتبراً، فإنكم ستحتاجون إلى وضع ميزانية تفصيلية من أجل إطلاق مشروعكم التجاري بصفة عملانية؛ يمكن القيام بذلك من خلال وضع خطة خمسية مالية لتمويل مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي، بما في ذلك هيكلية الكلفة الصلبة التي تنشطر إلى تصنيفات مختلفة، بما فيها الموارد البشرية (وهي عمومًا

الأعلى كلفة) ، وحجم المكاتب، والاحتياجات العقارية ونفقات التنقل وسعر المواد الداخلة والموارد البرية والمادية والخدمات المهنية.

يجب أن تشير الميزانية أيضاً إلى هيكلية مصادر الدخل، بما في ذلك وضع تسعيرة للخدمات التجارية أو المنتجات التي تطرحونها. إذا كانت فكرتكم قابلة للاستمرار، فإن ميزانيتكم يجب أن تشير إلى أصول أرباحكم التي تغطي نفقاتكم، ويفضل أن يتحقق ذلك بوجود فائض مريح يحميكم من سوء الطالع. هنا يقع العديد من رواد الأعمال المبتدئين في مطبات وورطات. من السهولة بمكان أن تبالغوا في تناولكم بشأن كمية الأرباح التي سوف تجنونها، خصوصاً في السنة الأولى أو الثانية. تذكروا أن الأمر يستغرق وقتاً طويلاً كي يتعرف الزبائن على مشروعكم التجاري الجديد، وأن تغيير عادات الشراء عندهم وتحولهم إلى زبائن عندهم سيستغرق وقتاً أطول. كما أن المنافسة المفاجئة يمكن أن تظهر في السوق في أي وقت. يتمثل المنهج الأكثر أماناً في دقة تقدير سوية المبيعات التي بإمكانكم تسويقها خلال السنوات الأولى على إطلاق مشروعكم، ثم تخفيضونها إلى النصف. من المحتمل جداً أن الرقم الأقل سوف يكون الأكثر دقة. (ولو كنتم محظوظين بما يكفي كي تصلوا إلى مبتغاكم، فأرجو أن تتقبلوا تهاني الحارة! ستكون هذه مشكلة طريفة).

ركّزوا خلال خطتكم الخمسية على بيانات التدفقات النقدية، هذا يعكس الحركة الحقيقية للمال الداخل إلى الشركة والخارج منها على أساس أسبوعي؛ وكذلك على أساس شهري؛ بعض رواد الأعمال يخطئون عندما يعدون أن الأموال الموجودة في حساباتهم المصرفية متوازنة إذا أظهر البيان المالي في نهاية السنة توازناً بين الأرباح والنفقات. أرقام نهاية السنة مهمة - ولكن إذا كنتم تعانيون كثرة النفقات في شهر نيسان (أبريل) في حين أنكم لن تستلموا الأرباح إلا في شهر أيلول (سبتمبر)، فإن مشروعكم التجاري سوف يكون عرضة للانهايار خلال الصيف. وإذا لم تكن لديكم خبرة شخصية في مجال المحاسبة، فلا تترددوا في استشارة متخصصين في هذا المجال، ممن يمكن لهم طمأننتكم بأن تقديرات التدفقات النقدية مُطَمِّئَةٌ ودقيقة.

إن تطوير خطة مالية تفصيلية وذات هيكلية متينة سوف يساعدكم على تحديد كمية التمويل التي تحتاجونها بالضبط، والوقت الذي ستحتاجونها فيه. أما ما وراء ذلك، فإنكم

تقومون أيضًا بتطوير قصة مؤثرة حول من تكونون، وما المهارات التي تملكونها، إضافة إلى التزاماتكم وخلفياتكم، وكيف أن مشروعكم التجاري ذا الطابع الاجتماعي سوف يحدث تأثيرًا في المجتمع الذي تأملون في تقديم خدماتكم له.

يجب أن تسمح لكم ميزانيتكم في تقدير حجم رأس المال الذي سوف تحتاجون إلى جمعه في البداية، وحجم المبلغ الكلي الذي ستحتاجون إلى جمعه في السنوات الخمس الأولى. المرحلة الأولى التي ينطلق فيها المشروع التجاري؛ خصوصًا بين الأشهر الثمانية عشرة الأولى والسنتين الثلاث الأولى لانطلاقه فعليًا، فإن معيار انطلاق العمل هو إنفاق كمٍّ من المال أكبر بكثير من المال الذي يتم جنيه بصفة أرباح. في النهاية، يجب أن يكون هدفكم هو تحقيق توازن بين ما تنفقونه وما تجنونه من أرباح؛ ولكن عليكم أن تتوقعوا لبعض الوقت أن يكون معدل إنفاقكم للمال أعلى من الأرباح التي تحققونها، في الوقت الذي تقومون بتأمين مصادر موثوقة لتمويل العمليات المستقبلية. إن كمية المال الذي ستنفقونه شهريًا غالبًا ما يشار إليه بعبارة معدل الحرق^(*)، تفرض عليكم كمية رأس المال الذي سوف تحتاجون إليه بصفته جسر عبور إلى النقطة التي يصبح فيها مشروعكم التجاري ذو الطابع الاجتماعي قابلاً للحياة بذاته.

جمع شبكة من المستثمرين

بعد التمكن من الدخول إلى نواة رأس المال أمرًا حيويًا للبدء في مشروعكم التجاري. في هذه المرحلة، هناك بضعة أسئلة يتعين عليكم وكذلك على أعضاء فريقكم الإجابة عنها: كيف يتعيّن عليكم هيكله حملتكم لجمع نواة رأس المال؟ هل يتعيّن عليكم التفكير باحتمال الحصول عليها من خلال منح أو قروض أو تقديم أسهم (أي عرض أسهم ملكية على المستثمرين)، أو خليط من هذه الاحتمالات الثلاثة؟ ما النهج الأفضل لتعريف المستثمرين بالقيمة الاجتماعية لمشروعكم التجاري؟ وكيف ستبرزون فوائد مشروعكم أو التأثير المرجو

(*) معدل الحرق: هو معدل صرف الشركة الحديثة العهد لرأس المال قبل البدء بتحقيق الأرباح. المترجم.

له؟ كيف سيكون باستطاعتكم تقديم نموذج عن الآليات الإبداعية أو الأفكار الجديدة التي يتضمنها مشروعكم التجاري ذو الطابع الاجتماعي؟

سوف تساعدكم هذه الأسئلة على بلورة إستراتيجية للوصول إلى المستثمرين المحتملين في مشروعكم. استناداً إلى هذه الإستراتيجية، سوف تكونون بحاجة إلى تحويل تفصيلات مشروعكم التجاري وخططكم المالية إلى عرض استفزازي يوصل الرسائل الرئيسية للمستثمرين بسرعة وفاعلية. حاولوا أن تكونوا خلاقين قدر المستطاع؛ واعملوا على إظهار حماسكم والدافع المحرك لعملكم بقوة خلال العرض. وبمجرد أن تتوضع هذه المكونات في أماكنها الصحيحة، ستكونون جاهزين تماماً للبدء في استخدام قوة شبكتكم الشخصية؛ للتواصل مع المستثمرين المناسبين من أجل القضية التي تؤمنون بها.

في معظم الحالات، تَرِدُ الاستثمارات الأولية في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي بشكل مباشر من جيوب مؤسسي هذا المشروع، أو عن طريق شبكة من الأصدقاء وأفراد العائلة. يقوم أحياناً أفراد من الموسرين الذين غالباً ما يطلق عليهم وصف (المستثمرون الملائكة) بتقديم رأس المال الذي تحتاجونه من أجل إطلاق مشروعكم التجاري، ولكن في حالات أخرى، سوف يعتمد نجاحكم في جمع التمويل على الكيفية التي تستطيعون من خلالها بناء شبكة واسعة من المصادر والأشخاص الذين يمكن التواصل معهم، ومدى فاعليتها. تبدأ عملية التشبيك هذه عموماً بأشخاص تعرفونهم؛ من أصدقاء وزملاء، ورفاق في الدراسة وشركاء تجاريين وأعضاء في المجتمع وأشخاص، تعتقدون أنهم مهتمون بالمشكلة الاجتماعية التي ترغبون في معالجتها. وسوف يتوسع تشبيكتكم مع مرور الوقت خارج نطاق العلاقات الشخصية ليشمل (أصدقاء الأصدقاء) ومعارف آخرين. كما أن أدوات التواصل في التكنولوجيا الحديثة مثل المواقع الإلكترونية والمدونات والتويتر ومواقع التواصل الاجتماعي وروابط البريد الإلكتروني والرسائل الإلكترونية والنشرات الإلكترونية وروابط أخرى مشابهة، يمكن لها جميعاً أن تساعدكم في العثور على أشخاص ربما يرغبون في دعم مجهوداتكم في هذا الصدد.

أحد العوامل الرئيسية التي يجب أخذها في الحسبان قبل الوصول إلى هذه الشبكات هو الفريق الإداري؛ يجب عليكم تحديد أدوار واضحة كل الوضوح لكل واحد من قياديي الفريق،

وتحديد المسؤوليات الإدارية لأعضاء الفريق، كل على حدة. وعندما تجتمعون بالمستثمرين، عليكم أن تبدوا الكفاءة المطلوبة وهيكلتكم الإدارية المتينة؛ وذلك لتعريفهم أنكم تعرفون مواطني أقدامكم بوصفها نقطة انطلاق للبدء بعملكم والسير به في الاتجاه الصحيح. إضافة إلى ذلك، يعد النموذج التجاري المعتمد من قبلكم موضوعاً حيويًا لكي تُظهروا الكيفية التي سيعتمدها مشروعكم التجاري ذو الطابع الاجتماعي، من أجل تقديم فوائد اجتماعية، وما العمليات أو الآليات التي سوف يقوم بها من أجل استعراض هذا التأثير المتوقع، ومستواه وكفاءته. بإمكانكم جعل قضيتكم أكثر قوة وإقناعًا من خلال استعراض النتائج التي حصلتم عليها في برنامجكم التجريبي، أو من خلال مرئيات الزبائن وردود أفعالهم التي تدل على اهتمام بالخدمات التي تقدمونها من خلال مشروعكم التجاري.

هناك أيضًا مصدرٌ آخر خارج نطاق شبكتكم الشخصية يمكن الاعتماد عليه في إطلاق مشروعكم التجاري؛ وهو التمويل الصادر عن صندوق يدعى (المسؤولية الاجتماعية للشركات) الذي تدعمه حاليًا العديد من الشركات؛ خصوصًا في اليابان. أنا من أشد مؤيدي فكرة أن تقوم الشركات باستخدام جزء على الأقل من أموال هذه المؤسسة للمساعدة في إطلاق المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بدلًا من تكريسها كلها لأهداف خيرية (كما هو معمول به حاليًا). يعد هذا الاستخدام البديل للأموال أكثر نجاعة وإنتاجية من الناحية الاجتماعية؛ ما يعطي المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي عمومًا بُعدًا إنتاجيًا؛ وهذا ما يميزها عما تقوم به الجمعيات الخيرية التقليدية. وبما أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تهدف إلى أن تكون مموله ذاتيًا، فإن هناك احتمالًا يقضي بأن تقدم الأموال المستثمرة في هذا المجال فوائد وخدمات للمجتمع لسنين وعقود قادمة. بالمقابل، الأموال التي تُمنح للجمعيات الخيرية، سوف يتم إنفاقها خلال بضعة أشهر، كما أن فوائد هذا الإنفاق، بغض النظر عن أهميتها، ستكون عمومًا محدودة.

إذا قررتم التواصل مع الشركات العاملة في مجتمعكم، والاقتراح عليها أن تنظر في مسألة الاستثمار في مشروعكم التجاري الناشئ ذي الطابع الاجتماعي، عليكم أن تتوقعوا قضاء بعض الوقت لتعريفها بهذا المفهوم التجاري الجديد. بمرور الوقت، سوف تدرك أعداد متزايدة من الناس مدى قوة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي وفعاليتها،

أتوقع كذلك أن المديرين في (مؤسسة المسؤولية الاجتماعية للشركات) سوف يبحثون عن آفاق لطرح مشروعات تجارية واعدة ذات طابع اجتماعي، وتقديم مساعدات لها حتى من دون أن يطلب منهم ذلك.

في المحصلة، سوف تظهر إلى العلن مصادر أخرى لتمويل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ سوف أصف في فصل لاحق التمويلات المكرسة للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي بدأت تطفو على السطح. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تحوّل الاستثمارات ذات الطابع الاجتماعي وصناديق التقاعد المعروفة بتشعباتها وامتداداتها التي تحتل حيزًا متزايد الحجم من سوق الاستثمار، جزءًا من أموال تلك الصناديق - لنقل إنها بحدود 5 بالمئة - إلى المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

هناك نقطة أخيرة تتعلق بتمويل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. بما أن هذه المشروعات التجارية مكرسة لحل مشكلة اجتماعية ما، فإنها قد تتمكن من اجتذاب منح مالية من مؤسسات عدة، وتبرعات خيرية وهدايا أخرى من منظمات وأشخاص يرغبون في تغيير العالم إلى ما هو أفضل. هل ينزع قبول مثل هذه المنح والتبرعات والهدايا عن المشروع التجاري صبغته الاجتماعية؟

الجواب هو كلا. لا بأس على الإطلاق في أن يقبل المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي أي منحة، بشرط أن يبقى تركيزه منصبًا على هدفه المتمثل في أن يصبح مكتفيًا ذاتيًا من الناحية الاقتصادية في مدة معقولة من الزمن؛ (فالمنظمة التي تعتمد على المنح طوال وجودها ليست مشروعًا تجاريًا ذا طابع اجتماعي بل منظمة غير حكومية). الشركات التقليدية الربحية في نهاية المطاف، تتلقى هي الأخرى منحةً من وقت لآخر، على شاكلة مهل في دفع الضرائب المستحقة، ومنحةً لشراء الأراضي وعقود حكومية تفضيلية غالبًا ما تذهب إلى المشروعات التجارية الربحية، هذا لا يؤدي إلى عدّ تلك الشركات غير مؤهلة كي ينظر إليها بوصفها شركات تجارية بالمعنى الصحيح للكلمة.

مصرف غرامين نفسه، تلقى بعض المنح في السنوات الأولى التي مرت على إنشائه، لكنه كان دائمًا في حالٍ من الاكتفاء الذاتي بصورة كاملة، كما كان يحقق أرباحًا سنوية ما

خلا سنوات ثلاث في بداية عهده، أما أولئك الذين يطبقون مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي هذه الأيام، وينظرون في مسألة قبول منح من أجل البدء بنوأة رأسمال، فإن عليهم اتباع النمط نفسه.

الهيكليات القانونية المتعددة للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي

كرست الكثير من وقتي وجهدي على امتداد السنتين الماضيتين من أجل التعريف بالمعنى المقصود من عبارة (المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي) لجماهير الحضور في مختلف أنحاء العالم؛ هذا الكتاب هو جزء من هذا المجهود؛ والأمر ذاته ينطبق على الخطابات العديدة والعروض والمقابلات والمنتديات التي أقوم بها بحضور مجموعات من مشاربٍ واهتماماتٍ مختلفة؛ من رجال أعمالٍ وطلابٍ وصانعي سياساتٍ ومديري منظماتٍ غير حكومية ورؤساء مؤسساتٍ ومواطنين عاديين من مختلف مشارب الحياة. أنا مقتنع تمامًا بأن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هي بمثابة مفتاح نلج بوساطته إلى حلٍّ لأكثر المشكلات التي تواجهها البشرية خطورة وتعقيدًا، لدرجة أنني شعرت أن من الواجب المُلحّ عليّ نقل هذا المفهوم إلى أكبر عدد ممكن من الناس.

لسوء الحظ، لا تمنح أنظمتنا القانونية والتنظيمية حاليًا مجالًا للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فالشركات الربحية والشركات التقليدية غير الربحية (كالمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية) هي مؤسسات معترف بها وتغطيها جملة من القواعد الناظمة والمحددة، خصوصًا فيما يتعلق بالهيكلية التنظيمية والمبادئ التي على أساسها تبنى القرارات، والتعامل مع مسألة الضرائب ونشر المعلومات والشفافية، وغيرها، لكن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لم يعترف بها ضمن هذه المنظومة من الأعمال التجارية بعد. يجب أن يتم تغيير هذا الوضع؛ وكلما كان هناك -بصورة أسرع- وجود هيكلية قانونية وتنظيمية محددة للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي (يفضل أن تتناغم هذه الهيكلية مع القواعد الناظمة لمثيلاتها في البلدان الأخرى) أضحى من الأسهل

على رواد الأعمال والشركات خلق مجموعة متنوعة من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، قادرةً على التصدي للمشكلات الإنسانية التي تعصف بالمجتمع البشري.

ولكن إلى أن يتم ردم هذه الهوة في نظامنا القانوني، ما الخيارات التي يملكها فرد أو جماعة مهتمون بتأسيس مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، والتي يتعين عليهم الاختيار من بينها؟ في هذا القسم من الكتاب، سوف أشرح بعبارة عامة، مجمل الاحتمالات المتوافرة، وسأوضح ما أعدّه نقاط القوة والضعف في كل واحدة منها. بطبيعة الحال، إذا كنتم بصدد تطوير مفهوم المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي، فلا بد لكم من استشارة محام مطلع وماهر، ويعرف جيداً الأنظمة الوطنية والحكومية والمحلية النازمة التي تنطبق عليكم.

هيكلية المشروعات التجارية الربحية. الخيار الأفضل اليوم هو تنظيم مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي ضمن نطاق الهيكلية التقليدية للمشروعات التجارية الربحية، هذا يعني تطبيق العديد من مبادئ المشروعات التجارية نفسها التي تستخدم عندما يتم تطوير شركة ربحية عادية، من دون تجاهل الهدف الاجتماعي الذي يجب أن يكون في صميم عمل المشروع التجاري، ومن ضمن العدد المتزايد من الشركات الربحية التي تزعم أن لها مهمة اجتماعية، هناك حفنة منها تذهب إلى حد الإعلان عن التخلي عن السعي لتحقيق الربح الذي يذهب إلى جيوب المالكين - وهو ما يضعها على عتبة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

استعمل الإطار القانوني للربح في مجالات المشروعات التجارية كلها ذات الطابع الاجتماعي التي قام بها مصرف غرامين، وكانت لهذه المشروعات هيكليةً مُلكيةً تقليديةً أسست لحدود واضحة من السلطة والمسؤولية. إن لدى الشركة الربحية عددًا من الخيارات لجمع رأس المال: بإمكانها جذب استثمارات من قبل أفراد أو شركات أو صناديق استثمار؛ وبإمكانها عرض شريحة من أسهم الملكية للبيع؛ كما أن بإمكانها اقتراض المال من المصارف ومؤسسات الإقراض الأخرى (بشرط أن تكون قادرة على إثبات استقرارها المالي وقيمة الائتمان الذي تتمتع به). وكما هي الحال في معظم التشريعات، يوفر النظام القانوني للشركات الربحية حرية ومرونة كبيرتين لاختبار النموذج التجاري الخاص بها.

على الشركات الربحية تسديد ذممها الضريبية الناجمة عن أي فائض يدخل إلى خزائنها، كما أن الاستثمار في الشركات الربحية - بعكس التبرعات المقدمة للجمعيات الخيرية والأنواع الأخرى من المنظمات غير الربحية - لا يتلقى أي معاملة تفضيلية من السلطات الضريبية، وهكذا يتعيّن على المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي المصنفة على أساس أنها شركات ربحية أن تتمتع بالكفاءة المالية مثلها في ذلك، مثل أي شركة ربحية أخرى، طالما أنها لا تستفيد من أي تخفيضات ضريبية. (ولأسباب سأبينها لاحقاً، أعتقد أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هي كيانات عليها أن تلتزم بدفع الضرائب).

هناك قاعدة معلنة أو ضمنية في العديد من الولايات والبلدان، تقضي بضرورة التزام الشركات الربحية بواجباتها القانونية لتحقيق الحد الأقصى من الأرباح لصالح مالكيها ومستثمريها. من الممكن أن تتم ملاحظة كبار المسؤولين عن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي قضائياً؛ وذلك بسبب تكريس جزء من مصادر الشركة لأهداف اجتماعية خيرية؛ مثل دفع مرتبات للعاملين فيها ممن ينتمون إلى الطبقات المحرومة اجتماعياً أعلى مما يدفع لنظرائهم في سوق العمل، أو طرح بضائع أو خدمات في السوق بأسعار مخفضة للفقراء.

من الممكن تقليل شأن هذه المخاطر إذا قام مالكو الأسهم في هذه المشروعات بالتوقيع مسبقاً على بيان يعلنون فيه تخليهم عن أي حقوق لهم في الحصول على أرباح من الشركة زيادة على قيمة أسهم الاستثمار الأصلية العائدة لهم، ولكن حتى لو قام المستثمرون بالتوقيع على بيان يوضح أنهم يعرفون أن الشركة هي مشروع تجاري ذو طابع اجتماعي، وأنهم لن يحصلوا على أرباح تفوق كمية الأموال التي استثمروها في هذا المشروع، فإن الباب مع ذلك، سيبقى مُشَرَّعاً بحيث يتيح للمستثمرين تغيير آرائهم في المستقبل، ويحوّلون نتيجة لذلك هذه الشركة من مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي إلى شركة تجني الأرباح لصالح مالكي الأسهم فيها. (في المحصلة، جاء إنشاء هذا المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي نتيجة قرار اتخذه مالكو الأسهم؛ ولم يرغمهم أحد على القيام بذلك؛ وعليه، فهم أحرار إذا أرادوا تغيير رأيهم بهذا الشأن). من السهل تصور حدوث شيء مثل هذا

في وقت يضرب الركود الاقتصادي أطنابه، ويئن مالكو الأسهم تحت وطأة الضغط المالي، والشيء نفسه ينطبق على الزمن الذي تزدهر فيه السوق التجارية عندما تحقق الشركة أرباحاً كبيرة.

الخطر المتمثل في احتمال اتخاذ المستثمرين قراراً بالتخلي عن المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي لصالح تحويله إلى مشروع ربحي، يشكل عقبة بوصفه أداء أمام استخدام الهيكلية القانونية المصممة من أجل الشركات الربحية. تستطيع الحكومات مستقبلاً - كما أن عليها - استصدار قانون منفصل بخصوص المشروعات الاجتماعية ذات الطابع الاجتماعي حصراً؛ ويجب عليها وضع تعريف مناسب لها لأهداف تنظيمية، موضحةً المسؤوليات والواجبات الملقاة على كاهل مالكي الأسهم. يجب على هذا القانون وضع القواعد والإجراءات التي يتعين على المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي الالتزام بها من أجل أن تتحول إلى شركات ربحية، وفي الوقت نفسه علينا تعديل القانون الحالي للشركة بحيث يتضمن القواعد والإجراءات التي بموجبها تستطيع الشركات الربحية التحول إلى شركات ذات طابع اجتماعي.

هناك سلبية أخرى تعانيها الهيكلية الربحية تتمثل في أنه في ظل معظم الأنظمة القانونية، من الصعب على المنظمات غير الربحية مثل المؤسسات أن تستثمر في شركات ربحية، هذا يعني أن المؤسسة التي لها اهتمام خاص في الترويج لخدمات رعاية صحية أفضل على سبيل المثال، قد تثبط عزمها لاستثمار جزء من أموالها في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، والتي تقدم خدمات للفقراء. تستطيع المؤسسات في ظل القانون الأمريكي أن تستثمر في الشركات الربحية فقط إذا كان الاستثمار مؤهلاً ليكون ضمن نطاق ما يعرف بـ (الاستثمار الذي له صلة بالبرنامج). لسوء الطالع، القواعد التي تعرّف ماهية مثل هذا الاستثمار معقدة جداً، وقد يؤدي انتهاكها إلى إشكالات ضريبية خطيرة قد تواجهها المؤسسة. نتيجة لذلك، تبتعد العديد من المؤسسات عن المجازفة في مثل هذه الاستثمارات.

الهيكلية التنظيمية غير الربحية؛ أشار عليّ العديد من الناس، أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يمكن هيكلتها بصورة أفضل لو اخترت تصنيفها بوصفها منظمة غير ربحية، تمامًا كالجمعيات الخيرية التقليدية أو مؤسسة أو منظمة غير حكومية.

لم تكن الفكرة القائلة بأن المنظمة غير الربحية يمكن أن تنخرط في أنشطة تجارية فكرة جديدة؛ فقد درجت العادة منذ مدة طويلة بالنسبة إلى كثير من الشركات غير الربحية القيام ببيع منتجات وتقديم خدمات مقابل عائد مادي، مستخدمةً العوائد والأرباح التي تجنيها من أجل المحافظة والإبقاء على عملياتها، وتقديم المساعدة للفقراء، ولآخرين غير قادرين على دفع المال، إضافة إلى توفير فوائد اجتماعية أخرى. المستشفيات والمدارس والجامعات ومعاهد الفنون والجهات المتبرعة بأموال لتغطية نفقات السكن لذوي الدخل المحدود، هي أمثلة على جهات ومؤسسات غير ربحية منخرطة بشكل شائع بأنشطة تدرُّ عليها كمًّا من الأرباح. في السنوات القليلة الماضية، توسع هذا النموذج ليشمل منظمات غير ربحية تقدم منتجات وخدمات لصالح الفقراء تحديدًا.

أما الداعمون للخيارات غير الربحية فإنهم يشيرون إلى عدم وجود توقعات في أن تقوم منظمة غير ربحية بجني أي أرباح؛ ولذا فإن من غير المحتمل أن يتعرض مدير مثل هذه المنظمات إلى الحصار من قبل المتبرعين الغاضبين المطالبين بعائدات مالية لقاء مساهماتهم في إطلاق هذه المنظمات، لكنَّ هذا ليس صحيحًا دائمًا؛ هناك -على سبيل المثال- منظمات غير ربحية تدير برامج ذات تمويل منخفض استثمرت فيها مؤسسات مالية عالمية، وهؤلاء المستثمرون يتوقعون عائدات كبيرة لقاء استثماراتهم.

يُحتمل اعتمادًا على الطبيعة الدقيقة للشركات غير الربحية، أن تتلقى هذه الشركات معاملة ضريبية تفضيلية على التبرعات والهدايا التي تتلقاها، التي يمكن أن تساعد إلى درجة كبيرة في اجتذاب هذه المساهمات، كما تجد الشركات غير الربحية أو المنظمات أن تقديم منح وهبات لشركات أخرى غير ربحية هو أكثر سهولة من الاستثمار في شركات ربحية، حتى لو كانت هذه الأنشطة التي تتم والفوائد الاجتماعية التي تُجنى هي نفسها.

لكن هناك حدود وقواعد صارمة لاستخدام الهيكلية غير الربحية في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، ربما كان أكثر هذه الحدود أهمية هو الفحص القانوني والتنظيمي الدقيق الذي غالباً ما تخضع له الشركات غير الربحية (وهذا هو الثمن الذي يتعين عليها دفعه لقاء المعاملة الضريبية التفضيلية)؛ ففي مقال للمحامي أ. واكسليير، نشر عام 2009م حول الخيارات التنظيمية التي يتعين على المشروعات الاجتماعية - كما يصفها - مواجهتها، أشار في هذا المقال الموسوم المشروعات الاجتماعية المؤثرة - لائحة بالهيكلية القانونية، في العدد 63 من نشرة Exempt Organization Tax Review (ص 565-576)، إلى صعوبة الحصول على الإعفاء الضريبي، وعلى الوضع القانوني نفسه الذي تتمتع به الشركات غير الربحية لمثل هذه المنظمات في الولايات المتحدة:

«كل استثمار إعفاء قدمتها لمنظمة تسعى لإنتاج منتجات أو تطوير خدمات لصالح الفقراء، كانت تعاد لي مرفقة بجملة من الأسئلة من مصلحة الضرائب الحكومية. لماذا؟ في رأيي لم تكن تلك الأسئلة خارج السياق إذا أخذنا بالحسبان عدم وجود سلطة يمكن الرجوع إليها في هذا المضمار، أما مراجعو استمارات الإعفاءات الضريبية التي تقدمها مصلحة الضرائب، فليس لديهم سوى القليل من الإرشادات الملموسة التي قد تساعدهم على تقييم هذا النوع من استثمار الإعفاء، ولا يمكن لأحد أن يلومهم بسبب حذرهم الشديد».

وهكذا، لو حاولتم إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي تحت صيغة شركة غير ربحية، عليكم أن تهيئوا أنفسكم لتلقي أسئلة صعبة؛ مثل: كيف سيستفيد المؤسسون من هذه المنظمة؟ هل بإمكانكم إثبات أن أنشطة المنظمة سوف تصبُّ حصراً في خانة التعليم، أو في خانة العمل الخيري؟ أو هل سيكون أفراد بعينهم هم المستفيدون الرئيسيون؟ ولماذا يتعيَّن على الحكومة أن تعد المنظمة غير تجارية في حين أنها منخرطة في أنشطة تصنف عادة على أساس أنها أنشطة تجارية؛ مثل إنتاج مواد معينة وبيعها، أو تقديم خدمات لقاء أجور مالية؟ عليكم الإجابة عن هذه الأسئلة بما يرضي السلطات الضريبية، إذا أردتم لمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي أن يصنف في خانة المنظمات غير الربحية.

أبعد من ذلك، تتقاضى الحكومات في بعض البلدان بما فيها بنغلاديش، ضرائب عن الأنشطة الربحية التي تقوم بها مؤسسات غير ربحية، وهذا ينهي أي ميزات ضريبية خاصة يمكن أن تتمتع بها الهيكلية التجارية.

وهكذا، وبحسب تعريفي الخاص للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، لا يوجد تناسب جيد مع الهيكلية غير الربحية. تذكروا أن النموذج (أ) من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هو منظمة تجارية بكل معنى الكلمة، باستثناء حقيقة أن أي فائض مالي أو (ربح) لن يصل إلى أيدي المالكين. وخلافاً للمنظمة غير الربحية التي تعد مستدامة في حالات نادرة جداً فقط، فإن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تهدف دائماً إلى تحقيق مثل تلك الاستدامة. يجب أن تكون هذه المشروعات ذات طابع تجاري في المقام الأول. بالمقابل، الشركة غير الربحية ليست مصممة كي تكون مشروعاً تجارياً. بإمكانها أن تكون نسخة مقلدة للمشروعات التجارية فقط إلى المدى الذي يرغب مجلس الإدارة الحالي له أن يكون؛ ربما يغير مجلس الإدارة بأعضائه الجدد القواعد في السنة القادمة، ولكن في ظل الظروف الحالية، ليس من باب الواقعية توقع قيام الشركة غير الربحية باتباع قواعد العمل التجاري كلها بشكل منتظم.

السبب الأكثر أهمية وراء عدم استخدام الهيكلية القانونية للشركات غير الربحية من أجل إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، هو أن الشركة غير الربحية غير مملوكة لأي شخص بعينه؛ وعليه، فهي غير قادرة على استصدار أسهم استملاك. أما المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي فهو مملوك من شخص أو اثنين من المالكين، ومن ثم فإن من الممكن في هذه الحال قيامه باستصدار أسهم استملاك، كما يمكن بيع الأسهم وشراؤها، مثله في ذلك مثل أي شركة ربحية أخرى. الملكية هي ما تجعل المشروع التجاري ذا الطابع الاجتماعي يتمتع بخصوصية؛ فالمالكون هنا يتباهون بما يقومون به، وما يخلقونه والنتائج التي يخرجون بها، وهم ينخرطون أيضاً بصورة شخصية في أعمال الشركة، كما يمكن توريث أسهم ملكية المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وتتباهى العائلات أيضاً بما قام به أسلافها لخدمة العالم؛ وتصبح هذه الشركات جزءاً من تراث العائلة، وتغمر أفراد هذه العائلات السعادة بخلق هذا التراث وصيانتته والحفاظ عليه، ولكن الأمر في

الشركات غير الربحية مختلف؛ إذ لا يمكن للمرء أن يكون أكثر من عضو في مجلس الإدارة، أو موظف فيها. وعندما تنتهي مدة العضوية لا يبقى المرء جزءاً من المنظمة، إذ ليس من المنطقي أن يكون الإرث العائلي هو ما يمنح المهمة قوتها وديمومتها.

لهذه الأسباب مجتمعةً، فإن مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي الموجود في ذهني لا يتطابق مع الصيغة القانونية للشركات غير الربحية مطلقاً.

الشركة غير الربحية المرتبطة بشركة ربحية. ليس من الغريب على المنظمات غير الربحية أن تنشئ شركات ربحية فرعية تباع منتجات وخدمات، وبموجب ذلك، تؤمن دخلاً مالياً يكرس لدعم أعمال الشركة الأم غير الربحية ومشروعاتها. في بعض الحالات الأخرى، تنشئ بعض الشركات غير الربحية شراكة مع نظيراتها الربحية توفر لها الدخل الذي تحتاجه لاستخدامه في تنفيذ مهامها الاجتماعية؛ فالمستشفى الخيري الذي يملك موطاً تجارياً ويديره، يمكن أن يكون مثلاً على هذا النوع من العلاقة.

أحد تصنيفات النموذج (ب) من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي مصمم على هذا المنوال؛ نشئ ضمن هذا التصنيف إئتماً مكرساً لغايات اجتماعية تدور في أذهاننا، وسوف يستثمر هذا الائتمان في شركة ربحية مملوكة بالكامل أو بشكل شبه كامل، وتستخدم أرباحها من قبل الائتمان لتحقيق غاياتها الاجتماعية؛ سوف يكون النجاح في تحقيق هذه الغايات الاجتماعية مقياساً لنجاح المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي، ما يعني أن الغايات الاجتماعية يجب أن تُصاغ بطريقة قابلة للقياس.

عند مناقشتنا لهيكليات الشركات الربحية وغير الربحية، نجد أنفسنا نخوض في حديث حول قضية الضرائب، ولكي يشجع الأفراد والشركات على تقديم التبرعات، قدّمت الحكومات في مختلف دول العالم حُزماً من حوافز ضريبية متنوعة، بما في ذلك إعفاءات ضريبية سخية. اقترح عليّ العديد من الناس المطالبة بإعفاء المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي من الضرائب، ولكن لا يمكنني الموافقة فوراً على مثل هذا الاقتراح؛ فأنا أنظر إلى هذا النوع من المشروعات بوصفه تعبيراً عن التلقائية والإيثارية والروح الغيرية

التي لا علاقة لها بأي تشجيع قد يأتي من الخارج، خصوصاً إذا جعل هذا التشجيع المستثمر مستفيداً من الناحية المالية.

أميل لصالح إنشاء بيئة حاضنة للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تنمو وتزدهر مع الوقت، من المهم -على سبيل المثال- إنشاء صناديق للمشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي، يهدف إلى تقديم ضمانات إئتمان ومساواة في هذا المشروع، لكن الحصول على ميزة الإعفاء الضريبي مسألة يمكن أن يكون فيها الكثير من المبالغة؛ لنفترض جديلاً أن الحكومة سمحت لكم بالحصول على دولار واحد كان من المفترض أن يُدفع للحكومة بصفة ضريبة لكي تستثمرونه بدلاً من ذلك في مشروع اجتماعي ذي طابع اجتماعي، هذا الدولار -استناداً إلى مبادئ المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي- سوف يعود إليكم وليس إلى الحكومة، وهذا يعني أنكم سوف تستفيدون مالياً من مشروعكم ذي الطابع الاجتماعي، ومن ثم سوف يصب ذلك في مصلحة دوافعكم الأنانية التي يفترض أنها خارج سياق الاستثمار في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ وعليه، أفضل أن أبقى المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بصفتها كيانات يجب فرض الضرائب عليها، بدلاً من جعل الحسابات الأنانية جزءاً لا يتجزأ من معادلة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

أرغب في إخضاع هذا الموضوع لنقاش جاد، وإلى أن يتم التوصل إلى اتخاذ قرار حول هذه القضية، يمكن لنا ترك الباب مفتوحاً أمام الحكومات لاتخاذ ما يلزم بعد دراسة كل قضية بعينها على حدة؛ يمكن أن تقرر الحكومات من وقت لآخر أن الاستثمارات في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بشكل خاص يجب أن تتمتع بميزة الإعفاء الضريبي تحت شروط محددة، ولمدة يتم تحديدها سلفاً، ويمكن اتخاذ قرارات مماثلة حول الوضع الضريبي للفائض المالي الذي تحققه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وهذا سيمكّن الحكومات من تقديم أشكال متعددة من الدعم لأنواع مختلفة من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وهذا يعتمد على الضرورات الاجتماعية الملحة وحاجة الحكومة إلى الأموال. من جانبها، تستطيع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تنفيذ خططها الاستثمارية من دون انتظار قرارات الحكومة بإعفائها ضريبياً.

الهيكلية البديلة الناشئة؛ في السنوات الأخيرة المنصرمة، حدثت تجارب عدة على هيكليات تجارية جديدة تختلف بشكل واضح عن الهيكلية الربحية التقليدية والهيكلية غير الربحية، تعد هذه التطورات الجديدة جزئياً بمثابة استجابة للقوى الاجتماعية نفسها التي حفزتني على طرح مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. يشعر العديد من الناس -مثلي تماماً- بالإحباط بسبب العدد المحدود جداً من الخيارات التي تقدمها لنا أنظمتنا الاقتصادية والسياسية الحالية. ومثلي أيضاً، كان الناس يبحثون عن طريق جديدة يمزجون فيها بين ديناميكية المشروع التجاري وإبداعاته، وبين المثالية والإيثارية التي تتمتع بها الأعمال الخيرية، وقد فرضت المطالب العديدة التي تقدم بها كثير من الأشخاص على التشريعات الحكومية أن تخرج بصيغ تجارية جديدة تحاول من خلالها ملء الفراغ الموجود في النظام الحالي.

لسوء الطالع، لم تتطابق أي من التجارب الحالية مع الهيكليات التجارية الجديدة بشكل كامل مع مفهومي للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي (على الأقل، ليس على حد علمي)، ولكن من المفيد مقارنة هذه الهيكليات بالمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي كي نفهم هذه الفوارق بوضوح.

إحدى الهيكليات القانونية البديلة التي تبرز الآن على السطح هي (شركة الفائدة المجتمعية)؛ حيث تعد هذه الهيكلية الناقل القانوني الجديد للمشروعات التجارية العاملة منذ سنة 2005م في المملكة المتحدة؛ من أجل ما تصفه الحكومة البريطانية بمسمى (المشروعات الاجتماعية)، واستناداً إلى توصيف الحكومة البريطانية فإن (هذه الشركة سوف تتكون من مجموعة من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية مثل تحسين الوضع البيئي، والتجارة العادلة، وغيرها. تؤثر المشروعات الاجتماعية بصورة متزايدة في إعادة تأهيل المناطق المحرومة، ومنح المجتمعات المحلية مزيداً من القوة، وتقديم خدمات جديدة وإبداعية على المستوى المحلي).

تشبه شركة الفائدة المجتمعية بشكل أو بآخر، الجمعيات الخيرية التقليدية؛ فهي كالجمعيات الخيرية، ملتزمة بتقديم فوائد للمجتمع بدلاً من زيادة أرباح المالكين أو مالكي الأسهم. يعد جهاز التنظيم الحكومي مسؤولاً عن التدقيق في كل (شركة فائدة مجتمعية)

مقترحة؛ للتأكد من أنها مؤهلة لاجتياز ما يسمى (امتحان الفائدة المجتمعية) ، وهذا يعني إقناع جهاز التنظيم أن أهداف شركة الفائدة المجتمعية (يمكن عدّها -من قبل شخص منطقي- تصب في مصلحة جمهور الناس على نطاق واسع). أما الفوائد التي تقدمها شركة الفائدة المجتمعية فلا يجوز لها أن تقتصر على مجموعة صغيرة جداً أو مختارة (لضمان أن أحداً لن يحاول أن يصمّ أي شركة ربحية على أساس أنها (شركة فائدة مجتمعية)؛ وذلك من خلال الزعم بأنها أنشئت من أجل تقديم (فوائد اجتماعية) لمجموعة محدودة من الناس المحظيين - من أقارب وأصدقاء مؤسس الشركة).

امتحان الفائدة المجتمعية الذي يتعين على شركة الفائدة المجتمعية اجتيازه أقل صرامة من الشروط التي يتعين على الجمعيات الخيرية تحقيقها في المملكة المتحدة، لكن شركة الفائدة المجتمعية لا تتمتع بالميزات الضريبية نفسها التي تتمتع بها الجمعيات الخيرية. تدفع شركة الفائدة المجتمعية الضرائب على أرباحها بالطريقة نفسها التي يتبعها المشروع التجاري العادي تقريباً، علاوة على أن المدخرات التي تحتفظ بها شركة الفائدة المجتمعية أو تكسبها، بما في ذلك أي فائض مالي على النفقات، تخضع لما يطلق عليه (قفل المدخرات). هذا متطلب قانوني يقضي بأن تستعمل مدخرات شركة الفائدة المجتمعية لصالح المجتمع حصراً؛ على سبيل المثال يمكن استخدام المدخرات لصالح المجتمع بشكل مباشر، وتوسيع نطاق عمل شركة الفائدة المجتمعية، أو كداعم إضافي لقرض ضروري من أجل صيانة أعمال شركة الفائدة المجتمعية أو استمرارها. (هناك استثناء وحيد لقاعدة قفل المدخرات -وهو استثناء بالغ الأهمية- وسأعرض له بالشرح بعد قليل).

على النمط نفسه المتبع في عمل الشركات الربحية، فإن ملكية شركة الفائدة المجتمعية تعود إلى فرد أو اثنين من المالكين؛ تستطيع جمعية خيرية ما، أن تمتلك شركة فائدة مجتمعية؛ وهذا ما يستطيع القيام به فرد أو مجموعة أو شركة أخرى. (لكن لا يسمح لأي حزب سياسي أن يمتلك شركة فائدة مجتمعية). بإمكان شركة الفائدة المجتمعية استقطاب التمويل من مستثمرين؛ كما أنها قادرة حتى على استصدار أسهم لسندات القروض، مثلها في ذلك مثل أي شركة تقليدية. تشبه شركة الفائدة المجتمعية في هذا الصدد مفهومي الخاص بالمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. (شركة فيوليا للمياه وشركة غرامين

دانون - على سبيل المثال - تمتلكهما بشكل مشترك شركات غرامين وشركتهما الأم دانون وفيوليا للمياه، على التوالي).

ولكن شركة الفائدة المجتمعية، بعكس المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، تدفع عوائد لمالكي الأسهم (هذا هو الاستثناء لقاعدة قفل المدخرات)، بالرغم من أن هذه العوائد محدودة بموجب القانون. الحد الأقصى للعوائد، والمعمول به حالياً هو أن عائد كل حصة هو أعلى بمقدار 5 بالمئة من المعدل الأساس للإقراض الذي أقره مصرف إنجلترا؛ أما العوائد الإجمالية المصرح عنها في أي سنة، فهي محددة بـ 35 بالمئة من أرباح الشركة.

يمكن للمرء الاستنتاج مما تقدم أن شركة الفائدة المجتمعية هي شكل خاص من أشكال الشركات الربحية، بكل المثالب والسلبيات التي تواجهها مثل هذه الشركة عند محاولتها التصدي لأي مشكلة اجتماعية. تشرح الحكومة البريطانية هذا النهج على الشكل الآتي: «نرى أن التوازن يمكن تحقيقه بين المرونة المطلوبة من قبل شركة الفائدة المجتمعية لجمع التمويل اللازم، وبين حاجتها لتقديم قفل مدخرات مناسب، وبالرغم من أن المستثمرين لديهم إمكانية تحقيق أرباح متواضعة، إلا أن ذلك سيكون محدوداً لضمان أن المستفيد الأكبر من شركة الفائدة المجتمعية يشكل الغالبية العظمى من أبناء المجتمع».

سبق لي أن شرحت في موضع آخر من هذا الكتاب الأسباب التي دفعتني إلى الاعتقاد أن من المهم جداً ألا يبنى المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي على آمال أو توقعات، أو يخضع لضغوطات تتجم عن كون دفع العوائد جزءاً من خطة المشروع التجاري. (التوازن) الذي تسعى السلطات البريطانية إلى تحقيقه، ما هو إلا شكل من أشكال الخداع؛ فشركة الفائدة المجتمعية هي شركة ربحية محدودة؛ وعليه، فهي غير مؤهلة لأن تكون من ذلك النوع من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي الذي أقوم شخصياً بتبنيّه والترويج له، ولكن من الواضح أن شركة الفائدة المجتمعية يمكن لها أن تتحول إلى مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، إذا أعلن المالكون الأصليون ومالكو الأسهم بشكل واضح وصريح تخليهم عن تلقي أي عوائد مالية، أو أي شكل من أشكال الربح الأخرى أكبر من قيمة المال المستثمر.

اجتذب مفهوم شركة الفائدة المجتمعية أنظار الكثيرين، ومع نهاية عام 2009م، كان هناك ما يربو على 3300 شركة فائدة مجتمعية مسجلة في المملكة المتحدة؛ بعضها حقّق نجاحًا ملحوظًا وأصبح ذا صيت واسع؛ على سبيل المثال شركة فايرفلاي سولار التي تستخدم التكنولوجيا المستدامة للإشراف على أنشطة تقوم بها منظمات مثل المهرجان الموسيقي في غلاستونبيري، ومنظمة الخضر؛ وهناك أيضًا شركة إيكو- أكتيف للخدمات التي تقدم دورات تدريبية لشغل الوظائف، واستشارات لنزلاء سجون سابقين، والمدمنين الذين يعالجون من الإدمان والآباء والأمهات العازبات، وأفراد آخرين يعانون بعض المشكلات؛ وهناك كذلك شركة زيتون، وهي شركة تجارية تعمل مع المزارع التعاونية في فلسطين لإنتاج وتسويق المنتجات؛ مثل تسويق زيت الزيتون في المملكة المتحدة.

هناك أيضًا الكثير من النقاش حول بناء هيكلية قانونية مشابهة في كندا. في عام 2007م -على سبيل المثال- ألقى رئيس الوزراء الأسبق بول مارتن محاضرة بعنوان (إطلاق قوة المشروعات التجارية) في مركز مونك للدراسات الدولية في تورنتو. عرّض مارتن الإمكانيات المتوافرة لمشروعات تجارية جيدة، والتي تم تنظيمها لصالح أهداف اجتماعية، وناقش ضرورة قيام الحكومة الكندية بالاستجابة (لتطور الاقتصاد الاجتماعي في عالم الواقع، وعلى وجه الخصوص، اقتصاد المشروعات الاجتماعية بكل معنى الكلمة). أمل أن تتم ترجمة هذا الاهتمام بشركة الفائدة المجتمعية إلى دعم للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

هناك أيضًا هيكلية تجارية جديدة تعكس الحاجة إلى طريقة يتم فيها ترويض سلطة عالم الأعمال أطلق عليها اسم (شركة المسؤولية المحدودة للأرباح الصغيرة)؛ وهي التي يشار إليها اختصارًا برمز L3C. وبحكم كونها فرعًا لهيكلية تجارية تقليدية تعرف باسم (شركة المسؤولية المحدودة: أو ما يرمز إليها اختصارًا بـ LLC، فإن شركة L3C أسست من قبل روبرت لانغ الذي يعمل بصفة كبير المديرين التنفيذييين لمؤسسة (ماري إليزابيث وغوردن مانويلر). وقد تم تطويرها وتسويقها منذ ذلك التاريخ من قبل الأمريكيين، لصالح مؤسسة التنمية الاجتماعية ومجلس المؤسسات واتحاد المشروعات الاجتماعية، ومؤسسات أخرى كانت تبحث عن طرائق خلاقة للمزج بين التقنيات الربحية والأهداف الاجتماعية.

أول قانون أسست بموجبه شركة L3C تبنّته ولاية فيرمونت عام 2008م. ومنذ نهاية عام 2009م، تم الاعتراف بهذا المفهوم من قبل ولايات ميشيغان ويوتا ووايومينغ والينوي، كما تم النظر في تشريع يسمح بإنشاء شركات المسؤولية المحدودة للأرباح الصغيرة L3C في كل من ولايات نورث كارولينا وجورجيا وأوريغون وساوث داكوتا وتينيسي ومونتانا. كما تعترف بهيكلية هذه الشركة مؤسستا (كرو إنديان نيشن) و(أوغللا سيوس ترايب). تعد شركة المسؤولية المحدودة للأرباح الصغيرة -مثلها مثل شركة المسؤولية المحدودة- أساسًا شركة ربحية تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية. وكغيرها من المشروعات التجارية، فإن ملكيتها تعود لمالك أو أكثر؛ ويمكن أن يكون هؤلاء أفرادًا أو جمعيات خيرية أو شركات ربحية، وهي مثل شركة الفائدة المجتمعية، بإمكانها دفع العوائد المالية عن أي فائض مالي يمكن أن تحققه. يُتَوَقَّعُ أن تكون هذه العوائد متواضعة بما أن القوانين التي أنشئت بموجبها شركة المسؤولية المحدودة للأرباح الصغيرة تؤكد أنه (لا يوجد أي هدف ذي مغزى للشركة في تحقيق دخل مادي أو تقدير للملكية)، لكن هناك إرشادات عامة تحد من حجم الأرباح (كما هي الحال في شركة الفائدة المجتمعية)، كما أنه لا يوجد أي ضابط منظم عام مخول بإطلاق أحكام على حقيقة ما إذا كانت شركة المسؤولية المحدودة للأرباح الصغيرة تحقق أرباحًا يمكن عدّها (كبيرة جدًا).

وكما هي الحال بالنسبة إلى الشركات الخاسرة بشكل محدود، فإن شركة المسؤولية المحدودة حصلت على وضع (العبور) فيما يتعلق بضرائب الدخل الفدرالية الأمريكية؛ أي إن الشركة أصبحت معفاة من دفع ضرائب على الدخل، وهذا يعني أن بنود الدخل والنفقات والأرباح والخسائر كلها تم تجييرها إلى الأعضاء (أي المالكين) لشركة المسؤولية المحدودة (L3C) على قدر أسهم الملكية لكل منهم.

تتمثل إحدى إيجابيات هيكلية شركة المسؤولية المحدودة للأرباح الصغيرة في أن متطلبات إنشائها -أي التزامها (بأهداف خيرية أو تربوية)، والالتزام كذلك بعدم اعتماد الربح بصفته (هدفًا مهمًا) وتجنب الخوض في المسائل السياسية أو التشريعية- مصمّمة لتعكس الضوابط التي تفرضها مؤسسة الضرائب الأمريكية التي حددت قواعد الاستثمارات المحكومة ببرنامج. عبّر بعض من تبنّى فكرة التأسيس القانوني لهيكلية شركة المسؤولية

المحدودة للأرباح الصغيرة، عن أملهم في أن هذا النوع من المشروعات الاجتماعية سوف يحوز على دعم مالي من المؤسسات، بما أن مثل هذه الشركات ذات المسؤولية المحدودة مصممة بشكل خاص كي تكون مؤهلة -لغايات قانونية وضريبية- لأن تحصل على وضع (الاستثمارات المحكومة ببرنامج ما يمكن المؤسسات من الاستثمار فيها. هذا الأمر مهم جداً بالنسبة إلى المؤسسات، بما أن الضوابط التي تعتمدها مؤسسة الضرائب الأمريكية التي تحدد ماهية (الاستثمارات المحكومة ببرنامج) معقدة، ويصعب الالتزام بها كما أشرت آنفاً. إن توافر الهيكلية التجارية الجاهزة التي تؤهل الشركة للحصول على وضعية (الاستثمارات المحكومة ببرنامج) يجب أن تشجع المؤسسات على الذهاب في هذا الخيار، والاستثمار فيه من خلال تخصيص جزء من أموالها لهذه الغاية.

إن المؤسسات التي تقدم الدعم لشركات المسؤولية المحدودة يمكنها أيضاً، إضافة إلى ما تقوم به من تقديم تمويل لهذه الشركات، إيجاد فوائد مالية غير مباشرة للشركات، فمن خلال اعتماد تقنية جديدة تدعى *tranching*؛ أي تجزئة الديون، يمكن أن تتم هيكلة الاستثمارات بحيث تستطيع المؤسسات المستثمرة حمل أكثر أعباء المخاطرة المالية على كاهلها في الوقت الذي تطالب بنسبة ضئيلة من الأرباح، وربما لا تطالب بأي أرباح مطلقاً؛ هذا سيجعل الأسهم المتبقية أكثر جاذبية للمستثمرين الآخرين مثل المصارف وشركات التأمين أو صناديق المِنح، بما أنها -نسبياً- أقل عرضة للمخاطر وأكثر قدرة على الوقوف على أقدامها والانطلاق من جديد.

سيكون من المثير للاهتمام رؤية كيف يمكن لمفهوم الشركة ذات المسؤولية المحدودة أن يتطور في السنين القليلة القادمة. إحدى الحلقات التي كثر النقاش فيها حول مستقبل هذا النوع من الشركات كان ميدان الصحافة؛ فالصحف المحلية التي كانت تواجه مصاعب مالية شديدة بسبب تزايد استعمال الإنترنت، والنزف الحاد للموارد المالية التي كانت تردها عن طريق الإعلانات، حرضت بعض الصحفيين على البحث عن طرق جديدة للحصول على تمويل من قبل منظمات مكرسة للتحقيقات الصحفية وتعليم المواطنين؛ اليوم يأمل هؤلاء بأن تقوم المؤسسات التي تدعم الشركات المحدودة المسؤولية بإبقاء الصحافة التقليدية على قيد الحياة.

أحد الأمثلة على ذلك صحيفة أخبار شيكاغو التعاونية، المكرسة لتقديم أخبار وتعليقات عالية المستوى على الصعيدين النوعي والاحترافي لأبناء منطقة شيكاغو؛ هذه الصحيفة هي شركة غير ربحية تقوم حالياً بدراسة قانون ولاية إلينوي الجديد، وقد تندمج في المستقبل بصفة شركة ذات مسؤولية محدودة في المستقبل. يشرف على تحريرها حالياً الصحفي المخضرم جيمس أو شي، وتديرها مؤسسة (السير مع الجرحى) WWTW أو Walking With The Wounded، ومحطة شيكاغو التلفزيونية الحكومية، وتلقى منحة من جون دي وكاثرين تي ومؤسسة ماك آرثر، وتأمل بالحصول على استثمارات إضافية من بعض المؤسسات الأخرى. (أسس رئيس المجلس الاستشاري للتعاونية؛ بيتر أوسنوس دار الشؤون العامة، وأضحى منذ ذلك الحين ناشر أعماله إضافة إلى كونه صديقي).

تُمكن الهيكلية المالية والقانونية لشركة المسؤولية المحدودة أي منظمة مثلها مثل أي مؤسسة أخرى من الاستثمار مالياً في مشروع تجاري ذي أهداف اجتماعية، وتستعيد قيمة الاستثمار الأصلية في وقت لاحق، في الوقت الذي تتحاشى إذا قررت ذلك، الحصول على أي عوائد مالية إضافية، لكن الفرق الكبير بين شركة المسؤولية المحدودة والمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هو الفرق نفسه بين هذه الأخيرة وشركة الفائدة المجتمعية؛ أي تحقيق أرباح لصالح المالكين، ودفع العوائد المالية من تلك الأرباح بوصفها جزءاً من أجندة شركة المسؤولية المحدودة، في الوقت الذي تُستثنى هذه الأرباح من مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وفي تقديري: إنَّ جعل ما هو أناني وما هو إيثاري يعملان على الموجة نفسها، لن يخدم -كما يجب- أصحاب هذين النوعين من الأعمال؛ هذا المزج المبهم بين الدافع إلى تحقيق الربح والدافع الاجتماعي يؤدي إلى ضعفٍ يجعل من شركة المسؤولية المحدودة أقل تأثيراً في سعيها إلى تحقيق أهدافها الإنسانية مما هي عليه الحال عند المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

هناك مفهوم جديد ثالث لهيكلية المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يدعى (شركة ب) أو B Corporation. لا تحمل هذه التسمية في الواقع أي وضع قانوني خاص؛ إذ ليس هناك قانون يعرف ما ترمي إليه هذه العبارة، أو يحدد الأنظمة الخاصة التي تنطبق عليها. إن فكرة هذه الشركة أتت أصلاً من عبارة (المختبر ب) الذي أسسه في شهر

حزيران (يونيو) عام 2006م، رائد أعمال اجتماعي شاب يدعى كوين غيلبرت، فبعد أن شعر بعدم وجود أي اهتمام أو تفكير اقتصادي أو اجتماعي بإيجاد عبارة وصفية لمشروع تجاري ذي أهداف اجتماعية أو مالية، خرج غيلبرت بهذه التسمية، مستخدمًا نوعًا من المحاكاة مع شركات يطلق عليها شركة سي Corporation وشركة دي Corporation، وهما هيكلان قانونيان سميا كذلك للدلالة على شروط محددة في مصطلحات الضرائب المعمول بها في الولايات المتحدة، لكن حرف B في شركة بي B، لا يشير إلى ترميز معين في المصطلحات الضريبية الأمريكية، بل يرمز إلى كل ما هو مفيد ونافع؛ أي Beneficial، بما أن شركة B أو شركة (المنافع والخدمات) يفترض أنها تقدم منافع وخدمات للمجتمع الذي تعمل فيه.

إذا لم يكن لشركة المنافع والخدمات أي وضع قانوني حقيقي، فما الهدف من صياغة مثل هذا المصطلح؟ يحاول غيلبرت ومساعدوه في مختبر المنافع والخدمات أن يؤسسوا في النظام الاقتصادي موضعًا لشركة تركز على أرباحها أو كلها لقضايا اجتماعية، واستنادًا إلى قواعد تأسيس هذا المختبر، فإن على الشركة التي ترغب في أن تُكرّس (رسميًا) بصفة شركة منافع وخدمات، أن تتضمن لغة في وثائقها الناظمة والمعتمدة (كمواد الاندماج على سبيل المثال، أو اتفاقية الشراكة أو القوانين الفرعية للشركة)، تؤكد بوضوح أن على مديري الشركة الأخذ بالحسبان ليس فقط مصالح مالكي الأسهم، بل مصالح العديد من (الجهات المعنية)، مثل العاملين والزبائن وأبناء المجتمع، وحتى البيئة الطبيعية. انبثقت هذه الفكرة من ضرورة أن تعترف الشركة بصورة رسمية بمسؤولياتها تجاه المجتمع بالتوازي مع مسؤوليتها الاقتصادية المتمثلة بتحقيق الأرباح لصالح المستثمرين؛ ومن ثم تحمي مديريها والإداريين فيها من أي تبعات قانونية، أو أي تمرد من قبل المستثمرين عندما يقومون بخيارات ترمي إلى تحقيق منافع للمجتمع، في الوقت الذي يغامرون بعدم جني أي أرباح على الإطلاق.

إضافة إلى ما تقدم، يطرح مختبر المنافع والخدمات نظام تصنيف يسمح للشركات قياس أدائها البيئي والاجتماعي، من خلال الإجابة عن سلسلة من الأسئلة الشاملة. تدل النتائج على سجل النقاط، وستكون الشركات التي تحوز على معدل النجاح (معدل النجاح الحالي هو 80 من أصل 200 درجة) مؤهلة كي تصنف على أنها شركات من فئة B أو المنافع

والخدمات؛ أما الهدف من وراء ذلك فهو جعل العلامة التجارية لشركة المنافع والخدمات صيغة تميز ذي قيمة يمكن الجميع - من زبائن ومستثمرين وعاملين وجمهور العامة - من معرفة الشركات التي حققت التزاماً حقيقياً بالاستدامة البيئية والاجتماعية.

لسوء الطالع، لا يعرف أحد حقيقة ما إذا كان مفهوم شركة المنافع والخدمات سيكون له أي فاعلية أو تأثير في الوصول إلى غايته الرئيسية؛ أي تسهيل حصول الإداريين والمديرين في الشركة على ما يحتاجونه من حرية لإدارة مشروعاتهم التجارية، من خلال المزج بين أهدافهم الاجتماعية ومثيلاتها المالية. وكما كتبت الصحفية إيلانا دوبيير العاملة في صحيفة سان فرانسيسكو كرونكل في مقال بعنوان: خطة شركة B تساعد الشركات ذات الصبغة الخيرية، في العدد الصادر يوم الثامن عشر من شهر أيار (مايو) 2008م، فإن «من المبكر جداً معرفة كم الغطاء القانوني الذي تقدمه لغة شركة المنافع والخدمات حقيقةً للشركات ذات الصبغة الخيرية... إذا لوحقت قضائياً - على سبيل المثال - بموجب دعوى مقدمة من مستثمر غير راضٍ عن أولوياتها الاجتماعية أو الخيرية». وتتابع دوبيير القول: «تصبح الحال أكثر ضبابية وعموضاً؛ بسبب حقيقة أن بعض الولايات تعمل بموجب قوانين تسمح للشركات بأن تأخذ بالحسبان مصالح الدوائر الانتخابية التي لا علاقة لها بمالكي الأسهم، بينما في ولايات أخرى بما فيها كاليفورنيا، ليست هناك قوانين تتناول مثل هذه المسائل*».

وبالرغم من هذه الضبابية القلقة، تبنى بعض رواد الأعمال فكرة شركة المنافع والخدمات، ومع نهاية عام 2009م، كان هناك أكثر من 200 شركة من هذا الصنف في الولايات المتحدة. في هذه الأثناء، يجب أن تعد قيمة هذه التسمية نظرية وحسب.

وهنا لا بد لي من التأكيد أن شركة المنافع والخدمات - حتى تلك التي تكون قد حققت نقاطاً عالية في المسح الاجتماعي والبيئي الذي قام به مختبر المنافع والخدمات - ليست مماثلة للمشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي. تعلن شركة المنافع والخدمات عن

* إلينا ديبير، خطة الشركات التجارية لمساعدة المؤسسات الخيرية، مجلة سان فرانسيسكو كرونكل، 18 مايو، 2008.

Ilana DeBare, "B Corporation' Plan Helps Philanthropic Firms," *San Francisco Chronicle*, May 18, 2008.

قلقها بشأن الأهداف الاجتماعية التي أعتقد أنها أمر جيد، لكن كل شركة من هذا النوع تتخذ قراراتها الخاصة بها حول دور الأرباح؛ فبدلاً من التخلي عن السعي لتحقيق الأرباح الشخصية، كما يفعل مديرو المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فإن مديري أي شركة منافع وخدمات أحرار في دفع عوائد مالية لمالكي الأسهم، والمطالبة بالحصول على نسبة من أرباح الشركة لأنفسهم، وكما بيّنت سابقاً، يبدو لي أن هذا يسهم في إضعاف قوة مفهوم شركة المنافع والخدمات؛ ربما إلى درجة قاتلة.

إن وجود مثل هذه الصيغ البديلة الجديدة لهيكلية المشروعات التجارية -مثل شركات الإفادة المجتمعية وشركة المسؤولية المحدودة وشركة المنافع والخدمات- يعكس الحال الكونية نفسها التي كانت الدافع وراء كل ما قمت به في العقود الأخيرة: استمرار المشكلات الإنسانية على الصعيد الكوني، والتي فشلت المنظمات غير الربحية والربحية كافة في إيجاد حلول لها؛ وعليه، فإن طريقاً ثالثة تمثل مشروعاً تجارياً بديلاً لا بد من الاعتراف بها ومحاولة عبورها. بهذا المعنى، أعتقد أن هذه التجارب مؤشراً واعداً، لكنني ما أزال مقتنعاً أن مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بخطه الفاصل بين السعي لتحقيق الربح والسعي إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية، يمثل الطريق الأفضل لإتمام الهيكلية غير المكتملة التي تمثل الرأسمالية المعاصرة.

من الواضح أن هناك الكثير مما يتعين القيام به من قبل خبراءنا الحكوميين والقانونيين والتشريعيين. لا بد من إنشاء هيكلية تنظيمية جديدة تلبى بصورة كاملة احتياجات المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وذلك في أقرب وقت ممكن. في غضون ذلك، سوف يكون أولئك المهتمون بإطلاق المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بحاجة إلى استخدام القوانين التجارية المعمول بها حالياً، بوصفها قاعدة لخلق مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي حقيقي، كما سبق لي تعريفها.

البراغماتية والانفتاح والتجريبية؛ كلها كانت وما تزال عناصر مهمة في النهج الذي اعتمده للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. الجزء الأكثر أهمية في عملية إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، هو تحديد الغاية من هذا العمل بأكثر العبارات وضوحًا. يمكن وضع الوسائل قيد التجريب من أجل الوصول إلى الغاية، حيث يتمثل هدف المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بحل مشكلات العالم الحقيقية، ومساعدة الناس في أن يتمتعوا بحياة أفضل، وأكثر غنى ومعنى. وطالما وضعت المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هذا الهدف نصب عينها، فإن الأساليب المحددة التي استعملت من أجل تحقيق هذا الهدف يُتَوَقَّعُ لها أن تتطور وتتغير بمرور الوقت، ومع تغير الظروف وانبثاق أفكار أفضل.

المثال المثير للاهتمام بالنسبة إلى هذا الميل باتجاه البراغماتية يمكن أن يتجلى في قصة شركة غرامين وفيوليا للمياه، ونظرًا إلى كون هذه الشركة تمثل التجربة الثانية في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، والتي انطلقت من رحم شركة كبرى، ودرجت على أعقاب شركة غرامين دانون، فإن شركة غرامين وفيوليا للمياه ملتزمة بتوفير مياه شرب للفقراء في قرية غولماري في بنغلاديش.

الهدف من المشروع: تطوير طريقة لإيصال مياه شرب آمنة ونقية لشعب بنغلاديش المقيم في الأرياف الذي لا مهرب له من شرب مياه ملوثة بنسب غير مقبولة من مادة الزرنيخ. إن وجود هذه المادة السُمِّيَّة في الماء، والتي تأتي بشكل طبيعي من تربة الطمي في بنغلاديش القادمة من جبال الهيمالايا لم يتم اكتشافه من قبل العلماء إلا عام 1993م، وهذه المادة تسبب مخاطر صحية شديدة السُمِّيَّة على المدى الطويل، بما في ذلك أذى يلحق بالبشرة إضافة إلى خطر الإصابة بالسرطان الذي يصيب مئة ألف شخص على الأقل من

الناس في بلادي. الملايين من الناس في بنغلاديش مضطرون حاليًا إلى الشرب من هذه المياه الملوثة بالزرنيخ والرصاص كل يوم، ومعظم هؤلاء يعيشون في الأرياف. العدد الدقيق للأشخاص الذين يعانون هذه المشكلة غير معروف، لكن التقديرات تتراوح ما بين 35 و80 مليونًا من البشر.

حاولنا التصدي لهذه المشكلة من خلال تبني جملة من البرامج بإشراف مشروع غرامين شيخة (التربوي). نوراهاان بيجوم؛ كبير المسؤولين التنفيذيين في شركة غرامين شيخة، كانت متحمسة جدًا لفكرة تأمين المياه النظيفة إلى القرى. جمعت بالتعاون مع فريقها عينات، وقامت بدراسة خرائط تُظهر مستويات متعددة من الزرنيخ في أنابيب آبار المياه في أنحاء بنغلاديش كافة، وقام هذا الفريق بإجراء تجارب على كل حل اقترحه الخبراء عليهم، بما في ذلك تنقية المياه وتجميع مياه الأمطار ومعالجة المياه السطحية باليود، وتوفير المياه عن طريق حفر آبار عميقة، لكن أيًا من هذه الحلول لم يُجدِ نفعًا.

لم نكن وحدنا من تصدى لهذه المشكلة؛ فقد قام المصرف الدولي وعدد من المانحين بدراسة هذه المشكلة لسنوات عدة، وقاموا بجمع كم كبير من المال للتصدي لهذه المشكلة؛ فمُنظمة اليونيسف التي أُتُهِمَتْ بحثّ الناس في بنغلاديش على التحول من استعمال المياه السطحية الملوثة إلى مياه الآبار التي يتم سحبها بوساطة المضخات اليدوية، والتي تبين فيما بعد أنها ملوثة بالزرنيخ والرصاص، كرّست قدراتها كلها من أجل البحث عن حل؛ ولكن من غير طائل.

قام إريك ليسيور، أحد المديرين التنفيذيين في شركة فيوليا الفرنسية للمياه بزيارتي عام 2007م، وطرح عليّ السؤال الآتي: هل هناك مشروع تجاري ذو طابع اجتماعي يمكن أن نطلقه سويًا لتحسين نوعية المياه المتوافرة للفقراء في بنغلاديش؟ رفضت هذه الفكرة فورًا؛ فقد ظننت أنه يتحدث عن مياه معبأة بعبوات، وهي شائعة الاستخدام في بنغلاديش؛ لكنها غالية الثمن جدًا، وهي غير قادرة على تلبية حاجة قطاع كبير من الناس الذين يعيشون في الأرياف؛ إلا أن ليسيور لم يستسلم، وآثر البقاء في بنغلاديش باذلاً مزيدًا من الجهود كي يقابلني من جديد.

أخيراً، أبلغت ليسيور عن طريق مكثبي أنه إذا كان قادراً على إيصال المياه إلى القرى بكلفة لا تتجاوز تكة واحدة مقابل كل عشرة لترات، فسأكون مستعداً للقاءه والتحدث إليه. أعقب هذا الشرط صمماً من قبله استمر يومين؛ ظننت أنه غادر بنغلاديش، ولكن قام بالاتصال بي من جديد؛ قال: «أجل، بإمكانني القيام بذلك». كانت تلك مفاجأة سارة جداً بالنسبة إليّ، وَحَدَّثْتِي رغبة شديدة في التحدث إليه. هكذا ولدت شركة غرامين وفيوليا للمياه.

شركة فيوليا للمياه هي جزء من شركة أكبر، وهي شركة (فيوليا للبيئة) التي تقوم بتشغيل إدارة أنظمة النفايات، وأنظمة كفاءة الطاقة وأنظمة المواصلات العامة، وأنظمة المياه، وتملك شركة مياه فيوليا التي تركز بشكل رئيس على تصميم وبناء وإدارة المياه وخدمات الصرف الصحي لزبائن صناعيين وتابعين للبلدية، مصادر دخل بلغت 12 ملياراً و600 مليون يورو عام 2008م، بزيادة قدرها قرابة 15 بالمئة عن دخلها في السنة التي سبقتها.

قبل أن ينضم ليسيور إلى فريق فيوليا للمياه عام 2006م، كان يشغل منصب نائب مدير البحث والتنمية في شركة فيوليا العالمية للبيئة. أصبح بحكم هذا الموقع، مهتماً جداً بأنظمة الإدارة البيئية والقضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة، خصوصاً فيما يتعلق بتجهيزات المياه.

لا تستطيع التكنولوجيا بمفردها حل التحديات الرئيسية التي تواجه العالم اليوم؛ فاختيار القضايا الاجتماعية والتعامل مع التكنولوجيا المناسبة للتصدي لها، لهما الأهمية نفسها. تستطيع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التأثير بصورة مهمة للتصدي لهذه التحديات؛ فالمشروعات التجارية تتمحور في جوهرها حول تفعيل الاقتصاد وجعله نافعا للجميع، بمن فيهم الفقراء الذين يقعون في قاعدة الهرم، والذين يعدون من فئة المهمشين. هنا يمكن لشركات مثل شركة فيوليا أن تكون فاعلة ومفيدة في آن معاً. كيف يمكنكم تأمين مياه شفة نظيفة وآمنة لشريحة واسعة من الناس لا يساعدهم دخلهم المالي في دعم البنية التحتية المكلفة جداً، والتي لا بد من تأمينها؟ كيف يمكنكم جعل هذه الخدمة الجديدة تتأقلم مع العادات والآمال التي تعد جزءاً من طريقة حياتهم التقليدية؟

مثل هذه الأسئلة وكثيرٌ غيرها، تصبح في غاية الأهمية والتعقيد والروعة، أما التفويض الذي مُنحَ لليسيور، بحسب ما ذكر أنطوان فريرو كبير المديرين التنفيذيين في الشركة، فقد كان يتمحور حول إيجاد طرق تستطيع من خلالها شركة فيوليا تقديم مساهمات مهمة في معرض الإجابة عن هذه الأنماط من الأسئلة، ليس فقط في البلدان النامية، بل في العالم أجمع.

كان من الواضح خلال مدة معينة أن المياه ستمثل تركيزًا حادًا على قضايا الاستدامة في أرجاء الكوكب الأرضي كافة على امتداد العقود المستقبلية الآتية. يوجد اليوم قرابة عشرين بالمئة من سكان العالم لا يتلقون مياه نظيفة بشكل كافٍ من أجل الشرب والطبخ، ويقول الخبراء إن قرابة مليوني طفل يموتون سنويًا بسبب أمراض تتعلق بالمياه الملوثة، بدءًا بالإسهال الحاد، مرورًا بالمalaria، وانتهاءً بالكوليرا، ويتوقع أن تتفاقم هذه المشكلات بصورة حادة؛ إذ يتوقع العديد من العلماء أنه بحلول عام 2025م، وبسبب ظاهرة الاحتباس الحراري إلى حد ما، أن نصف سكان الكرة الأرضية سوف يعانون نقصًا في المياه.

أطلقت هذه المشكلة جرس إنذار في أرجاء المعمورة كافة؛ إن أهداف الأمم المتحدة في الألفية الجديدة، وهي ثمانية أهداف في مجال التنمية الدولية التزمت بها 192 من الدول الأعضاء التي تنضوي تحت لواء هيئة الأمم المتحدة، إضافة إلى 23 منظمة دولية التزمت لتحقيق هذا الهدف بحلول عام 2015م، تتضمن التركيز على تقديم تسهيلات للحصول على مياه نظيفة لسكان العالم كلهم. (يُلزم الهدف السابع بالتحديد دول العالم (بتقليص عدد الناس الذين يحتاجون إلى مياه شرب نظيفة وكذلك إلى أنظمة صحية إلى النصف).

يعد الحصول على مياه نظيفة قضية لها علاقة بحقوق المرأة؛ ففي القرى الأفريقية -على سبيل المثال- توكل إلى النساء والأولاد عادةً مهمة جلب المياه للعائلة، أما في العديد من الأماكن التي لا تتوافر فيها المياه النظيفة بسهولة، فإن ذلك يعني أن نقلها يستهلك ساعات طويلة من اليوم؛ فهن يحملن قدرًا أو صفائح ثقيلة لمسافات بعيدة للوصول إلى بئر أو مضخة مياه أو نهر، ثم ينقلنها في حاوية مليئة بالماء أكثر ثقلًا إلى المزرعة أو القرية. إن القدرة على خلق عمل للعائلة بالنسبة إلى العديد من النساء أو الحصول على وظيفة تدرُّ مالا للعائلة مسألة مستحيلة؛ بسبب الحاجة إلى قضاء نصف اليوم من أجل الحصول على

المياه؛ أما بالنسبة إلى العديد من الأطفال، فإن هذه المشكلة تجعل من المستحيل عليهم ارتياد المدرسة.

فوق هذا كله، تزداد مشكلة الحصول على مياه نظيفة للشرب سوءًا بالنسبة إلى النساء والأطفال، وهي أسوأ مما قد يعانيه الرجال من هذه المشكلة، خصوصًا في بلدان مثل بنغلاديش، حيث إن الرجال يتمتعون بحرية أكبر في التنقل والسفر خارج المنزل لاعتبارات ثقافية عديدة؛ يقضي الرجال في العديد من قرى بنغلاديش جزءًا من يومهم في المتاجر المحلية أو المخازن، حيث يكون بإمكانهم شرب مياه نظيفة، أما زوجاتهم وأبنائهم فإنهم يبقون في المنزل، ولا يكون في متناول أيديهم سوى المياه الملوثة من البئر المحلية، أو جدول الماء الذي ينساب في الجوار.

وعليه، فإن تزويد هذه الأماكن بمياه شرب نقية يمثل قضية صحية، كما يمثل قضية تنمية اقتصادية وقضية تتعلق بحقوق المرأة.

وبعد أن بدأ بممارسة دوره الجديد في شركة فيوليا، والمتمثل باستقصاء طرق لتطوير إبداعات اجتماعية تتعلق بتوفير المياه الصالحة للشرب، انخرط إريك ليسيور في نقاشات مع العديد من المنظمات، بما في ذلك رابطة تطوير المبادرات الاقتصادية ومقرها في مدينة باريس؛ وهذه الرابطة تديرها امرأة تتمتع بموهبة وطاقات عظيمة تدعى ماريا نواك، وتربطني بها صداقة شخصية، وهي إحدى رائدات فكرة القروض الصغيرة في فرنسا. علم ليسيور من ماريا نواك أنني أعتزم السفر إلى باريس لزيارة هذه الرابطة المعروفة اختصارًا بكلمة (آدي) ADIE، وحضور مؤتمر، وذلك في شهر آذار (مارس) عام 2007م، وقد لمعت في ذهن ليسيور فكرة إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، يهدف إلى استرجار الماء النظيف إلى شعب بنغلاديش، بعد أن حضر المؤتمر واستمع إلى حديثي حول مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

كانت الخطوة الأولى التي قام بها ليسيور حتى قبل أن يتشاور معنا في مصرف غرامين، تتمثل في التداول بشأن هذه الفكرة مع زملائه في شركة فيوليا للمياه؛ خصوصًا باتريك روسو الذي يشغل منصب كبير المديرين التنفيذيين لأنشطة شركة فيوليا في شبه

القارة الهندية ومقرها في نيودلهي؛ العاصمة الهندية. بالعودة بالذاكرة إلى تلك التجربة، يؤكد ليسيور أهمية وضع قائمة بعدد محدود من الحلفاء الرئيسيين في المراحل الأولى من عملية إطلاق هذا المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي من رحم شركة كبرى؛ قال: «لو كنت لوحدي، حتى مع وجود دعم من الإدارة العليا للشركة، فسيكون من الصعب إطلاق هذا المشروع وجعله فاعلاً».

إليكُم درسًا مفيدًا لمن يريد إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي: يستطيع مدير إحدى الشركات الكبرى إطلاق مبادرة مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، بشرط وضع الأسس الصحيحة لإطلاقه، وهذا يتضمن إثارة حماسة الناس الآخرين في الشركة تجاه المشروع منذ البداية.

رتّب ليسيور للقيام برحلة إلى دكا في شهر أيلول، سبتمبر، عام 2007م، ورافقه في تلك الرحلة روسو وإستيل لاسلين، وهي إحدى الزميلات من القسم المالي في شركة فيوليا للمياه. التقى الثلاثة بي، وقد كنت بطبيعة الحال مهتمًا جدًا بفكرة إطلاق مشروع تجاري جديد ذي طابع اجتماعي بالتعاون مع مثل هذه الشركة العملاقة ذات الباع الطويل في مجال عملها. أحسست بأنهم كانوا جادين تمامًا بشأن التصدي للتحديات الاجتماعية المتمثلة في تزويد الفقراء بالمياه النظيفة، وكانوا مستعدين لتكريس وقتهم وطاقاتهم ورأسمالهم في التعرف على هذا النوع من المشروعات التجارية وخوض غماره. (في هذه الرحلة بعينها، قاموا أيضًا بزيارة شركة غرامين دانون ومصنع الألبان في بوغرا).

وهكذا، فبعد أن قرر ليسيور أن بإمكانه تلبية الشرط الذي وضعته (أي تأمين عشرة لترات من الماء النقي مقابل تكة واحدة)، فقد اتفقنا مبدئيًا على البدء بوضع خطة لمشروع مشترك يتم من خلاله إطلاق شركة غرامين فيوليا للمياه، وكانت تلك بداية انطلاق لما تبين فيما بعد، أنها رحلة مشتركة معقدة؛ إلا أنها كانت مع ذلك مليئة بالمتعة والإثارة.

عندما عاد ليسيور إلى باريس، قدّم وصفًا للمشروع المقترح لكبير المديرين التنفيذيين في الشركة؛ أنطوان فريرو. تحدثنا لمدة ساعتين حول مفهوم المشروعات التجارية ذات

الطابع الاجتماعي، وعن مشكلة الزرنبيخ في مياه الشرب في بنغلاديش، وإمكانية التعاون مع شركة غرامين، وقد أبدى فريرو حماسة كبيرة لمثل هذا المشروع ومنحه كامل الدعم. اتصل ليسيور كذلك بإيمانويل مارشانت من شركة دانون، وأبلغه بأن شركة فيوليا للمياه سوف تنضم إلى قائمة شركة دانون؛ من أجل التعاون على دعم مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وكان هذا أول اتصال فيما أصبح بعد ذلك، فاتحةً لعملية مستمرة من تبادل الأفكار والخبرات بين هاتين الشركتين.

في شهر كانون الأول (ديسمبر) عام 2007م، تم توقيع مذكرة تفاهم بين شركة غرامين للرعاية الصحية وشركة فيوليا للمياه، وذلك في أثناء زيارتي لباريس، والآن يسير المشروع في طريقه إلى التنفيذ.

غالبًا ما يتساءل الأشخاص العاملون في مجال التجارة والأعمال عن ردة فعل زملائهم على فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ ففي المحصلة، يُتَوَقَّع من شخص محترف أمضى العديد من السنوات وهو يتعلم كيفية إدارة منظمة ربحية، أن تتتابه الحيرة من مفهوم الاستثمار في مشروع مصمم بشكل متعمد ليس لتحقيق الأرباح بالنسبة إلى المستثمرين، وربما يتخذ منه موقفًا عدائيًا، لكن الواقع شيء مختلف تمامًا؛ ففي شركة فيوليا للمياه، وكما حدث في تجربة شركة دانون، كان الناس متحمسين لفكرة التعاون مع شركة غرامين في هذا النوع الجديد من الأعمال التجارية، ومندفعين لتحقيقها. يتذكر ليسيور ما حدث حينها عندما قال: «أصبت بالدهشة حينما عبّر لي عدد كبير من الناس ممن التقيتهم في أروقة الشركة، واستوقفوني للحديث عن هذا المشروع، كما عبّروا عن دعمهم للفكرة؛ حتى إن بعضهم أبدى رغبة في التطوع للعمل معنا في بنغلاديش؛ كان الحماس لهذا المشروع استثنائيًا».

في الواقع، لم يدهشني هذا مطلقًا؛ فهو يتطابق مع الاستجابة التي ألقاها أينما حللت، وكلما تحدثت حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فالرغبة في مد يد العون من أجل جعل العالم مكانًا أفضل وتحسين شروط الحياة لأقراننا من بني البشر تمثل جزءًا مهمًا جدًا من الطبيعة البشرية؛ وهو يعادل النزعة باتجاه تكديس الأرباح، ومن الطبيعي أن من يعملون في مجال التجارة وإدارة الأعمال، ممن دأبوا على كبت هذا الجانب الإيثاري في

شخصياتهم لعدد كبير من السنوات بسبب نقطة الضعف الصارخة في الهيكلية النظرية،
يكونون متحمسين لإيجاد فرصة للتعبير عن مكنوناتهم فيما يتعلق بهذا الجانب.

فوق هذا كله، كان مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يحظى باهتمام
خاص من قبل شركة فيوليا للمياه؛ ويعود ذلك إلى مكانة الشركة في الاقتصاد العالمي، وبما
أن شركة فيوليا للمياه تقوم بتزويد مياه الشفة فعلاً لأكثر من ستة ملايين ونصف مليون
شخص في الهند، وكذلك في دول أفريقية عدة، فإن دول العالم الثالث تمثل سوقاً مستقبلية
مهمة جداً لتسويق خدماتها وخبراتها في هذا المجال، ولكن حينما تُخلَق مشكلات مثل
نقص المياه والتغيرات المناخية والجدالات الدائرة حول العولمة الاقتصادية وخصخصة
مصادر المياه تحديات كبرى على الصعيدين الاقتصادي والسياسي، وتدفع بها إلى شركة
فيوليا للمياه، يصبح من الأهمية بمكان بالنسبة إلى الشركة التأثير بصورة إيجابية في
القضايا الاجتماعية المتعلقة بمسألة المياه.

وقد وصف فريرو المسألة على النحو الآتي:

يسيء العديد من الناس فهم الدور الذي تقوم به شركة فيوليا للمياه؛ فنحن لا نبيع
المياه، أي شخص بإمكانه أن يمسك بدلو ماء ويرمي به إلى نهر السين أو نهر النيل
أو نهر براهما بوترا، ويحصل على ما يريد من الماء، أما وظيفتنا فهي معالجة المياه
بحيث يستطيع الناس شربه بأمان، وفي الحالات الأخرى، حيث لا يكون الماء متوافراً،
فإننا نستنبط طرقاً لجزه إليهم.

ولكن لأن الناس لا يستوعبون ما نقوم به، فإننا نُهاجمُ أحياناً من قبل وسائل الإعلام،
هذا الهجوم مؤلم بالنسبة إلى العاملين في الشركة كافة الذين يكفون من أجل تقديم
خدمات جُلى للناس، وهم يقومون بكل ما يلزم بدءاً بتطوير وسائل جديدة لتنقية المياه،
وصولاً إلى قضاء عطل نهاية الأسبوع في إصلاح أنابيب المياه وإيقاف تسرب الماء منها؛
ولذا فعندما أصبحنا ملتزمين بإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي في بنغلاديش،
كان ذلك حدثاً مثيراً بالنسبة إلى العاملين لدينا، وهذا متنفس كبير للسكان. تتطلع
شركة فيوليا للمياه والعاملون فيها إلى تقديم مساهمات إيجابية للقضايا الاجتماعية
المتعلقة بموضوع المياه، وهذا المشروع يمثل فرصة رائعة لتحقيق هذا الهدف.

أعتقد أن شركة فيوليا للمياه تأمل في اكتساب المعرفة والرؤى اللازمة من هذا المشروع الجديد الذي سوف يكون قابلاً للتطبيق في أماكن أخرى من الدول النامية. ليس من قبيل المصادفة أن يعمل ليسيور أصلاً في قسم البحث والتنمية في الشركة، كما أنه ليس من قبيل المصادفة أن نقرر سوية إطلاق مشروع أولي متواضع، بدلاً من محاولة إيجاد حلول فورية لمشكلات تتمثل في معاناة 35 مليوناً من السكان بسبب المياه الملوثة بالزرنيخ في بنغلاديش؛ هدفنا الحقيقي هو خلق نظام مياه نظيفة يدعم ذاته بذاته بصورة مستدامة للقرى والأرياف في بنغلاديش، والاطلاع على الكيفية التي يمكن من خلالها تفعيل هذا النظام وإمكانية استنساخه. إذا كان باستطاعتنا تحقيق ذلك، فسيكون المردود على صعيد المنافع الاجتماعية هائلاً.

بإمكان الجميع معرفة أن التحدي المتمثل بتأمين الماء للقرويين الفقراء له أهمية قصوى بالنسبة إلى مستقبل شركة فيوليا للمياه بوصفه أسس طبيعة عمل هذه الشركة. هذا أحد الفروق الجوهرية بين مشروع غرامين وفيوليا للمياه وبين مشروع غرامين دانون؛ فبعكس الحال بالنسبة إلى لبن الزبادي، ليس من الممكن العيش من دون ماء، وهذا يخلق قضايا وضغوطات هائلة على الصعيد السياسية والنفسية والاقتصادية بشركة فيوليا للمياه؛ فزبائن الشركة هم عادةً من السلطات الحكومية الذين يطلبون إلى شركة فيوليا للمياه تأمين الماء لكل شخص في المدينة، سواء كانوا فقراء أو أغنياء؛ على سبيل المثال كان عقد شركة فيوليا للمياه مع سلطات مدينة طنجة في مراكش يغطي الأحياء التي يقطنها الأغنياء حيث تكون الأنابيب جديدة ومتينة، في حين تكون أنابيب المياه في أحياء الفقراء قديمة ومتهاكة، لكن المنطقتين كليهما، لا بد من تخديمهما.

هنا أيضاً يكمن درس آخر؛ على الشركات التي تفكر في إطلاق مشروعاتها التجارية ذات الطابع الاجتماعي الخاصة بها تعلّمه. أنعموا النظر في جوهر مشروعكم التجاري، وليس في مظهره الخارجي، بوصفه مصدر إلهام بالنسبة إليكم؛ فكلما كان المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي أكثر التصاقاً بالمصالح الأساس للشركة الأم، ازداد الشعور بالتحدي والإثارة بالنسبة إلى الشركة؛ هذا سوف يؤمن للمشروع الاهتمام المطلوب والموارد والدعم

الذي تحتاجه، بدلاً من أن يتعرض للإهمال أو الهجران، خصوصاً عندما لا تكون الأحوال الاقتصادية على ما يرام.

بموجب العقود العديدة التي أبرمتها شركة فيوليا للمياه مع السلطات الحكومية في أوروبا وجنوب آسيا وأفريقيا وفي مناطق أخرى من العالم، كانت الشركة تطوّر حلولاً للتحدي المتمثل في تأمين تجهيزات مائية مستدامة وغير غالية الثمن للأحياء الفقيرة. تم تجريب الكثير من النهج، وتبيّن أنها مناسبة ومفيدة في مواقع بعينها.

تمثّل أحد الحلول في تقديم دعم مالي للمناطق الفقيرة، وذلك من خلال الأرباح الناجمة عن خدمات مقدمة للمناطق الغنية. هذا هو نهج (الدعم المتبادل) الذي تمارسه شركة غرامين للرعاية الصحية عندما تطالب بأسعار متباينة مقابل عمليات جراحية في مستشفيات العيون بحسب قدرة المرضى على الدفع، وهو أيضاً النهج نفسه الذي تستخدمه شركة غرامين دانون، وإن بطريقة مختلفة، عندما تضع تسعيرة للبن الزبادي الذي تطرحه في أسواق المدن أعلى مما تطلبه في المناطق الريفية.

يكمن الحل الآخر في تقديم دعم مالي لحملة توزيع المياه في المناطق الفقيرة، من خلال الأرباح التي تحققها عن طريق تقديم خدمات كهربائية، عندما يتصادف أن الشركة نفسها هي التي تشغل نظامي الكهرباء والماء (كما تفعل شركة فيوليا للمياه في الغابون، على سبيل المثال).

هناك أيضاً مثال آخر حول إيجاد الحلول التقنية الناضجة لنظامي الدفع وخدمات التوصيل إلى المنازل؛ هناك على سبيل المثال بطاقات إلكترونية مسبقة الدفع عند فتحات المياه. النظام المعتمد لدى شركة فيوليا للمياه لتوزيع الماء يدعى (ساقيتي) أو (نبعي) باللغة العربية؛ وقد استخدم هذا النظام بشكل فعال.

كما عملت شركة فيوليا للمياه بالتعاون مع السلطات المحلية لتطوير وسائل أخرى لتمويل مصادر المياه للفقراء، بما في ذلك مسألة الضرائب (التي توزع النفقات على شريحة أوسع من السكان)، واستخدام القروض الصغيرة لدفع قيمة أنظمة الضخ المحلية؛ لقد طُبِّقت هذه الحلول كافة من خلال شركات عامة وخاصة في مناطق مختلفة من أفريقيا، خصوصاً

في المدن. هذا التاريخ من التجارب الاجتماعية والاقتصادية هو السبب وراء حماسة شركة فيوليا للمياه، لخوض غمار تجربة هذا الشكل الجديد من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

بموجب اتفاقية المشروع المشترك التي قضت بتأسيس شركة غرامين وفيوليا للمياه، فقد عملت شركتا فيوليا للمياه وغرامين للرعاية الصحية سوياً على تطوير النموذج التجاري الخاص ببنغلاديش؛ بدأت تلك العملية عندما اتصلت شركة فيوليا للمياه بشركة غرامين، وقالت: «أخبرونا عن المكان الذي يجب أن نطلقَ منه مشروعنا؛ فنحن بحاجة إلى مكان يعاني فيه السكان مشكلة وجود الزرنخ في الماء؛ مكان ليس بعيداً عن العاصمة دكا؛ مكان يكون الناس فيه متعاونين مع ما سنقوم به ومتحمسين له». وبعد سلسلة من النقاشات الداخلية والحوارات، اقترحت شركة غرامين موقعاً للمشروع الأول التجريبي: قرية غولماري التي تبعد قرابة خمسين كيلومتراً شرق العاصمة دكا، ويعيش فيها قرابة عشرين ألف نسمة يمكن أن يفيدوا من هذا المشروع.

كما ذكرت آنفاً، تتمتع شركة فيوليا للمياه بباع طويل في مجال تقديم خدمات مياه للسكان في بلدان العالم الثالث، بمن فيهم الفقراء؛ إلا أن العقود الحالية مع الشركة تركز بشكل رئيس على سكان المدن. استجرار المياه إلى سكان بنغلاديش القاطنين في الأرياف يخلق تحديات مختلفة جداً؛ فالكثافة السكانية فيها منخفضة والتغيرات الفصلية بين المواسم الجافة والممطرة التي تغير وجه الطبيعة بشكل كلي، تخلق صعوبات تقنية جمة لمشروع استجرار المياه.

لكن الأهم من بين كل ما تقدم، هي التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي يعانيها السكان القرويون في بنغلاديش؛ فقد كان على شركة غرامين وفيوليا للمياه استنباط طرائق تستطيع من خلالها دمج خدماتها الجديدة المتمثلة في استجرار المياه مع الهيكلية الاجتماعية للقرية، واجتذاب شرائح شتى من الزبائن المتفاوتين في مستوى الدخل، وإقناع

الناس بإنفاق كمية من المال لشراء منتجٍ اعتادوا على تلقيه مجاناً، بالرغم من أنه كان يلحق الكثير من الضرر بعائلاتهم على المدى الطويل.

كانت الطبيعة المتممة لمشروعنا المشترك واضحة من الخارج؛ فقد كانت شركة فيوليا للمياه ملتزمة بتقديم الخبرات التكنولوجية، بينما أخذت شركة غرامين على عاتقها ترتيب العلاقة مع السكان المحليين وشرح طبيعة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لهؤلاء السكان، قمت برفقة فريق شركة غرامين وفيوليا للمياه بزيارة قرية غولماري مرات عدة؛ للالتقاء بالسكان المحليين، وتقديم شرح لهم لمفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، إضافة إلى شرحٍ مسهبٍ لأهمية مشروع استجرار المياه النظيفة لهم، وقد شرحنا لهم كذلك دور شركة فيوليا للمياه، هذه الشركة الفرنسية التي لم يكن يعلم بأمرها إلا عدد محدود جداً من سكان بنغلاديش، وقد أجرت شركة غرامين وفيوليا للمياه أيضاً أول تقييم للطريقة التي يستطيع بوساطتها سكان القرية شراء هذه المياه، مستخدمين في ذلك مجموعة من الطلاب من سكان هذه القرية لإجراء مسح بسيط على هذه التجربة من منزل إلى منزل.

من جانبها، تحركت شركة مياه فيوليا بسرعة، مطلقاً المشروع في شهر آذار (مارس) عام 2008م؛ وذلك بعد مرور ثلاثة أشهر على توقيع مذكرة التفاهم، وقد شرح أنطوان فريرو هذه العملية كما يأتي:

«بدلاً من قضاء أشهر لدراسة الجوانب الاقتصادية لهذا المشروع، وتصميم المصنع، فقد قررنا بسرعة اختيار موقع العمل وشراء الأرض والبدء بالعمل بشكل فوري، وقررنا في غضون ذلك أن نتعرف أكثر الجوانب المطلوبة كافة؛ كان النهج المتمثل في التعلم أكثر حول هذه الجوانب ونحن نبني المصنع ممكناً بفضل حقيقة أن المشروع الأولي كان متواضع الأهداف في حينه، ولم يكن يتطلب سوى كمٍّ محدود من التمويل. وهكذا، فبدلاً من إنفاق ملايين عدة من اليورو على بناء مصنع ضخم منذ البداية، وربما خسرنا المشروع المستثمر برمته، فقد قررنا أن نبدأ بحجم متواضع، ومن ثم نتعلم الطيران بالنزخم الكامل. لقد نظرنا إلى الموضوع بأكمله بدايةً على أنه شكل من أشكال الإنفاق البحثي والتنموي؛ ومن ثم، فقد كنا مستعدين لإنفاق هذا المبلغ على أساس أنه شكل من أشكال الحصول على معرفة أكبر».

هذا درس مهم للآخرين المهتمين بإطلاق مشروعاتهم التجارية ذات الطابع الاجتماعي: هناك ميزة إيجابية كبرى في أن يبدأ المرء بداية متواضعة. عندما تبدوون بكم متواضع، تستطيعون أن تبدووا بسرعة، وهذا سوف يمكنكم من التعلم من أخطائكم، وتغيير اتجاهاتكم إن اقتضى الأمر، وتحسين أدائكم بتؤدة وثبات. أثبتت تجربتي في إطلاق مشروعات غرامين التجارية المتنوعة ذات الطابع الاجتماعي، أن هذه الطريقة هي الأكثر نجاعةً في خلق شركات إبداعية حقيقية، وهي أيضًا شركات خلاقة جدًا ومثيرة للحماسة، وفيها قدر كبير من المتعة!

ثبتَ لدينا أن المشكلات التقنية التي واجهتنا في استخراج المياه إلى المناطق الريفية يمكن حلها بسهولة، من خلال استخدام الأنظمة التي قامت شركة فيوليا للمياه بتطويرها سابقًا؛ ففي بنغلاديش، تقوم شركة فيوليا للمياه بمعالجة المياه السطحية التي تُستجَر من نهر ميغنا، وليس من المياه الجوفية التي يتم ضخها تقليديًا من الآبار الضحلة. تم اتخاذ هذا القرار لأن معالجة المياه الجوفية أكثر كلفة بكثير، كما تؤدي إلى مشكلات تتعلق بكيفية التخلص من النفايات التي لا توجد عادة في المياه السطحية، كما أن عملية التنقية مألوفة؛ فهي تتم عن طريق استخدام الفلتر المشبعة بالفحم النشط والكلور. العنصر الرئيس الجديد كان الحاجة إلى جعل هذا النوع من النظام مناسبًا لخدمة المناطق الريفية، من خلال مصنع ذي استطاعة قليلة (فقط عشرة أمتار مكعبة؛ أي ما يعادل خمسًا وثلاثين قدمًا مكعبًا من الماء في الساعة الواحدة)، بما أن الناس بحاجة إلى استخدام المياه المفلترة فقط لأغراض الشرب والطبخ. (الماء الملوث بالزرنيخ، يبدو أنه آمن عند استخدامه فقط لأغراض الغسيل ولغايات صحية أخرى).

اختبرت شركة فيوليا للمياه نموذجين تقنيين مختلفين لمصنع معالجة المياه، تمثل النموذج الأول ببناء مصنع ثابت ذي قاعدة إسمنتية، بينما تمثل الخيار الآخر بوحدات صغيرة متنقلة، مثل تلك المستعملة في حالات الطوارئ، وذلك بغرض استخراج المياه للاجئين في معسكرات ريفية، وفي النهاية قررت الشركة بناء مصنع ثابت.

كان السعر المعتمد لبيع المياه المعالجة هو ذلك الذي سبق لي أن اقترحتة على شركة فيوليا للمياه، وهو تكة واحدة مقابل عشرة لترات من الماء عندما يتم شراء هذه الكمية من

المصنع مباشرة، لكن الماء المببيع في أماكن أخرى في القرية يجب أن يكون أعلى سعرًا؛ طالما أن بناء شبكة الأنابيب التي تنقل الماء إلى القرية وصيانتها يزيد من كلفة الماء؛ هناك أيضًا حاجة إلى تقديم هامش من الربح للوسطاء الذين يبيعون المياه، وهؤلاء هم فريق من النساء المحليات من (سيدات غرامين) اللواتي يبلغ عددهن حاليًا إحدى عشرة امرأة، واللواتي يقمن ببيع الماء لأصدقائهن وجيرانهن في القرية. ونظرًا إلى أن القرويين سوف يرفضون فكرة وضع سعرين مختلفين للمنتج نفسه في مكانين مختلفين، فقد قررت شركة غرامين وفيوليا للمياه أن تتقاضى ثمن الليترات العشرة المعالجة من المياه ثلاث تكات أيما كان مصدر الشراء.

تحتاج الأسرة العادية بحسب تقديرات شركة فيوليا للمياه -وسطيًا- إلى ثلاثين ليتهاً من الماء لاستخدامها في مجاليّ الشرب والطبخ، ما يعني أن العائلة بحاجة إلى إنفاق تسع تكات يوميًا على الماء، وهو مبلغ ليس باليسير بالنسبة إلى العائلات الفقيرة في بنغلاديش، لكن معظم الناس قادرين على دفع مثل هذا المبلغ.

قامت شركة غرامين وفيوليا للمياه ببناء مصنع، إضافة إلى مد شبكة من الأنابيب والمناهل بدائرة نصف قطرها كيلومترين اثنين، وذلك لتأمين وصول المياه إلى أربعة عشر موقعًا حول القرية. بدأ المصنع بالعمل في شهر آذار (مارس) عام 2009م، وبدأت الشبكة بضخ المياه في شهر حزيران (يونيو)، وكان يشرف على العملية برمتها فريق مكون من ستة من أبناء بنغلاديش الذين تم التعاقد معهم وتدريبهم من قبل الشركة ذاتها، وأضيف إليهم أحد التقنيين الفرنسيين، وكان مكتب شركة فيوليا في الهند جاهزًا لتقديم الاستشارات والمساعدة.

من الناحية التقنية، كل شيء كان يسير على ما يرام؛ كنا في غاية الحماسة عندما تدفقت أول رشقة من المياه النقية المفلترة من مصنع معالجة المياه التابع لشركة غرامين وفيوليا للمياه، وكان من المثير جدًا رؤية الرجال المحليين، وكذلك النساء والأطفال يقفون في طابور خارج المصنع، وأمام عدد من المناهل وهم يحملون أباريقهم المصنوعة من الفخار أو الزجاج، متشوقين لتذوق هذا السائل الجديد الأكثر نظافة ونقاء وصحة، وقد

حصل سكان قرية غولماري في نهاية المطاف على مياه شرب نظيفة؛ وبذلك تجنبوا الإصابة بالكثير من الأمراض التي كانت تؤرق حياتهم.

ثم بدأت التحديات التي واجهتها شركة غرامين وفيوليا للمياه تتضح بعد ذلك أكثر فأكثر.

اكتشف فريق شركة غرامين وفيوليا للمياه بعد أيام عدة، أن معظم السكان لم يكونوا متحمسين لشراء الماء، بالرغم من الحماسة التي أبدوها، ولم يكن يخامرنا الشك بصدق نواياهم، عندما قُدمت استبانة لهم من قبل فريق الطلاب.

الأرقام الواردة حول المبيعات الشهرية تروي كامل القصة، ويبقى السؤال: لماذا؟

يعمل فريق الشركة على إيجاد جواب عن هذا السؤال، ومن خلاله استنباط الحلول المناسبة، لكن ماسيلي، يشكل جملة من الشروحات التي طلعنا بها حتى الآن.

يبدو أن مقاومة هذا المشروع من داخل القرية جاء من مصدرين اثنين؛ السعر المطلوب هو مشكلة كبرى، أما تسويق الماء بالسعر الأعلى الذي قرره شركة غرامين وفيوليا للمياه، فقد حقق مبيعات يومية لم تتجاوز 2500 ليتر يوميًا؛ ما يعني أن 10 إلى 15 بالمئة من المبيعات المنشودة فقط قد تحققت.

تكمُن المشكلة الثانية في حقيقة أن غالبية القرويين وليس كلهم، غير معتادين على دفع المال لقاء الحصول على المياه؛ الاستثناء الوحيد لذلك هو عندما يشتري الناس –ومعظم هؤلاء من الرجال– مياه الشرب بالكأس من المطاعم المحلية والمقاهي أو المحال التجارية مقابل تكة واحدة لكل كأس من الماء، وهو سعر أعلى بكثير من السعر الذي تطلبه شركة غرامين وفيوليا للمياه لقاء ماء الشرب، ولكن عندما يتعلق الأمر باستهلاك الماء في المنازل، لا يعرف معظم سكان بنغلاديش أهمية حاجتهم إلى شراء الماء أو المنطق الاقتصادي وراء عملية الشراء هذه.

أما المشكلة الثالثة فتتمثل في المخاطر الصحية الناجمة عن عدم الوعي بوجود الزرنيخ في الماء المستخدم للشرب؛ يشكل هذا خطرًا على المدى الطويل بالمقارنة مع الأخطار الآنية، بما أن استشعار هذا الخطر قد يستغرق وقتًا طويلًا قبل أن يصيب الإنسان بالسرطانات أو أنواع أخرى من الأضرار؛ فالسكان المحليون لا يرون أحدًا يصاب فورًا بالمرض جرّاء شرب هذا الماء، خصوصًا وأن طعم الماء لا بأس به. نتيجة لذلك، لا يتقبلون بشكل كامل فكرة أن هناك حاجة إلى شراء الماء النقي، حتى أولئك الذين يستوعبون مدى خطورة الزرنيخ على الصحة، لا يأخذون المشكلة على محمل الجد؛ قد يقول بعضهم: «حسنٌ، قد يتسبب لي هذا الماء بالمرض بعد عشرين سنة، ولكن، من يدري؟ فقد أموت خلال عشرين سنة، بأي حال؛ لذا، ما الذي يدعوني إلى القلق؟».

هذه المشكلة ليست حصرًا على شعب بنغلاديش؛ إنها مشكلة تتعلق بالطبيعة البشرية. تُظهر العديد من التجارب والدراسات التي قام بها متخصصون في الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس، أن الناس من الثقافات كلها يجدون صعوبة بالغة في الأخذ على محمل الجد الكثير من الحسابات البعيدة المدى، كما يفعلون عندما يتعلق الأمر باعتبارات قصيرة المدى؛ لهذا السبب، غالبًا ما يعاني الكثير من الناس الموسرين والمتعلمين مشكلات ناجمة عن التخمّة وشرب الكحول والتدخين: الأنشطة (السيئة) غالبًا ما تمنح الشخص شعورًا بالمتّع السريعة، بينما يستغرق حصول الضرر على الصحة سنين قبل أن يصبح حقيقة واقعة.

أخيرًا لا بد من القول: ليس كل السكان المحليين معرضين للإصابة بهذه الأمراض الناجمة عن وجود الزرنيخ في الماء بشكل متساوٍ؛ فبعض الموسرين يمكن أن يحضروا آبارًا ارتوازية بعمق مئة متر ليحصلوا على مياه خالية من الزرنيخ. هناك قرابة 25 بالمئة من الآبار الارتوازية في قرية غولماري تحقق معايير منظمة الصحة العالمية، لكن هذه الآبار موجودة وتتسبب في التخفيف من مشكلة جودة المياه بالنسبة إلى العائلات التي تستطيع الحصول على مياه نقية.

ما الذي يمكن فعله للتصدي لمثل هذه القضايا؟ لا بد من إيجاد حلول إذا كان لشركة غرامين وفيليا للمياه أن تصبح مشروعًا تجاريًا ذا طابع اجتماعي ناجح؛ وإذا -وهو الأهم-

كان لا بد من تغيير عادات شرب المياه عند سكان قرية غولماري، بحيث لا يعود الزرنخ الموجود في الماء يسبب أمراضًا يمكن تجنبها.

كان الفريق في شركة غرامين وفيوليا يتابع أبحاثه بغية إيجاد حلول لهذه المشكلات. تم اعتماد إستراتيجية جديدة عام 2010م من قبل مجلس إدارة الشركة. هذه الإستراتيجية قضت أنه بما أن الطلب على الماء من المصنع غير مُجَدِّ مقابل السعر المعروض على القرويين، وأن 95 بالمئة من طاقة المصنع غير مستعملة، لماذا لا تتم تعبئة عبوات مياه سعة الواحدة منها عشرون ليتراً لبيعها للمؤسسات؟ فالأرباح التي تتحقق ضمن هذه الشريحة من السوق يمكن تمريرها إلى المستهلكين القرويين، من خلال عرض أسعار أقل بكثير من السابق. كان هدفنا يتمثل في خفض السعر إلى تكة واحدة مقابل عشرة لترات من المياه النقية كما ورد في المقترح الأصلي، وتوسيع الشبكة الريفية بحيث تمتد إلى أكبر عدد ممكن من القرى المجاورة.

قضت الإستراتيجية الثانية بتوفير المياه لمجموعة من العائلات من دون الحاجة إلى وجود وسطاء، وهناك إستراتيجية ثالثة تقضي بتقديم خدمة إيصال الماء النقي مباشرة إلى بيوت بعض الموسرين في القرية عبر الأنابيب؛ أي لأولئك القادرين على دفع المال اللازم من أجل الربط مع شبكة الأنابيب التي تم تركيبها، وبعدئذ دفع ما يترتب عليهم من أموال لقاء ما يتلقونه من ماء شهرياً.

ننوي الاستمرار في السعي لتحقيق خطة العمل الأصلية؛ أي استجرار الماء لسكان الأرياف بأقل كلفة ممكنة، بحيث نتصدى من خلال ذلك لقضايا صحية ولقضايا اجتماعية ذات صلة بمسألة تأمين الماء الصحي والنقي. من الواضح الآن أن الدعم التبادلي سوف يكون جزءاً مهماً من المعادلة؛ أي بيع الماء بسعر أعلى لمن يملك القدرة على دفع المال كوسيلة لتخفيض كلفة شرائه بالنسبة إلى الطبقة الفقيرة. وفي الوقت الذي تطور مجموعة من برامج التسويق لبيع الماء لأنماط مختلفة من الزبائن، ربما نكون بصدد خلق نظام كوني لاستجرار الماء يمكن تطبيقه في أماكن أخرى من البلدان النامية.

من السهولة بمكان ملاحظة بعض التشابه مع قصة شركة غرامين دانون. أحد التحديات التي واجهتها صناعة لبن الزبادي كان إيجاد قنوات توزيع للمنتج، وقد استغرق هذا الأمر الكثير من الوقت والجهد للوصول إلى طريقة يتم فيها دمج برامج تسويق مختلفة مع بعضها، بما في ذلك موضوع سيدات غرامين اللواتي يقمن ببيع لبن الزبادي إلى العائلات في المنازل مباشرة، وبيع المنتج بشكل مباشر من المصنع، وكذلك بيعه في المحال التجارية وفي المخازن في المدن؛ ربما ستكون هناك حاجة إلى إيجاد قنوات توزيع مشابهة، وبالسعر المناسب، كي يصبح مشروع تجارة المياه قابلاً للحياة والاستمرار، بالرغم من أن شركة غرامين وفيوليا ما تزال في بداية الطريق.

بالطبع، هناك فرق جوهري من منظور الشركات ذات الصلة؛ فشركة (غروب دانون) تبيع فعلاً منتجاتها إلى زبائن من خلال المراكز التجارية الكبرى في دول العالم كافة؛ وعليه، تعد هذه الشركة متميزة في مجال التسويق، ولكن شركة فيوليا للمياه لا تبيع عادةً منتجات أو خدمات بشكل مباشر للزبائن؛ ولذلك فإن بعض طرق التسويق التي اعتمدها شركة غرامين دانون بدءاً بخلق شبكة من تجارة التجزئة، وصولاً إلى الإعلانات التلفازية، هي جزء من أساس عمل شركة دانون التجاري، لكنها تعد جديدة كل الجدة بالنسبة إلى شركة فيوليا للمياه.

لكن شركة غرامين وفيوليا للمياه قبلت التحدي؛ الهدف من وراء ذلك هو تطوير تسويق حيوي متعدد الأفتنية، إضافة إلى اعتماد نظام توزيع خلال عام 2010م؛ نظام يمكن استنساخه واعتماده في القرى الأخرى، وعلى هذا الأساس سيكون بإمكان شركة غرامين وفيوليا للمياه البدء بالتخطيط للتوسع في أنحاء أخرى من بنغلاديش هي أيضاً بأمس الحاجة إلى مياه شرب صحية.

كما ترون، فإن قصة شركة غرامين وفيوليا للمياه هي فعل مستمر ودائم الحركة، وفي الوقت الذي يتم نشر هذا الكتاب، من المرجح حدوث بعض التغيرات والتقلبات في مجريات القصة؛ فهناك أحداث مهمة تلوح في الأفق أمامنا؛ ففي عام 2011م، سوف يتم تشييد

مصنع ثانٍ لتتقية المياه في قرية أخرى من قرى بنغلاديش، أما الهدف الأبعد فيتمثل في تشييد ثلاثة مصانع إضافية بحلول عام 2012م يمكن أن تخدم ما يربو على 100000 مواطن. التقديرات البعيدة المدى التي نتصورها حالياً هي أن استثمارات تقدر بقرابة 250 مليون دولار سوف تقي بغرض التخلص من الزرنيخ في مياه الشرب في كافة أنحاء بنغلاديش، وهو مبلغ متواضع بالمقارنة مع هذه المشكلة الصحية الكبرى.

في الوقت نفسه، سوف يستمر إجراء التجارب على هذا النموذج من المشروعات التجارية؛ القاعدة التي أتبعها واضحة للغاية: أبقوا الهدف نصب أعينكم، ولكن كيفوا أساليبكم بحسب ما تمليه عليكم الظروف، أو أي جديدٍ تعلمتموه. في مثل هذه الحال، وطالما أن الهدف المركزي المتمثل في استجرار ماء شرب نظيف ونقي يستطيع الفقراء تحمل نفقاته هو دائماً نصب أعينكم، فلن تكون هناك أي مشكلة في اختبار العديد من الوسائل والطرق التي تجعل المشروع مجدياً من الناحية الاقتصادية.

وكما هي الحال مع شركة غرامين دانون، فإن المساعدة الخارجية تستخدم من أجل دراسة التأثير الاجتماعي وقياسه لهذا المشروع، وتثبيت فوائده كما نأمل. يعمل مختبر محلي ومنظمة سريرية وبحثية مختصة بأمراض الإسهال والتلوث بالزرنيخ، بالتعاون مع الخبراء التقنيين في شركة غرامين وفيوليا للمياه، على إجراء مسح شامل لعادات استخدام المياه عند سكان قرية غولماري؛ من أجل تقدير الفوائد الصحية التي يقدمها هذا المشروع، وعند ظهور نتائج هذا المسح للعيان، سوف نشاطر تلك النتائج مع المهتمين كافة في العالم؛ وبطبيعة الحال، سوف نستخدمها بوصفها دليلاً إرشادياً لخططنا المستقبلية الهادفة إلى تحسين أدائنا في هذا المجال التجاري.

بالعودة إلى باريس، لا بد من الإشارة إلى أن التحديات التي واجهها كل من إريك ليسيور وأنطوان فريرو تمثلت في ضرورة قيامهما بتبرير استمرار الاستثمار في شركة غرامين وفيوليا للمياه؛ فبالرغم من أن الحماسة لمفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي ما تزال قوية، إلا أن قلة من الأشخاص في شركة فيوليا للمياه تتساءل عن جدوى دعم الشركة لهذا النوع من المشروعات التجارية التي تحقق ربحاً للشركة، بينما في الهند المجاورة التي يوجد فيها الملايين من الفقراء، تعمل شركة فيوليا للمياه على أساس ربحي،

ولكن ليس من المثير للدهشة رؤية نوعين من المشروعات التجارية -ربحي وغير ربحي- جنباً إلى جنب في الشركة نفسها؛ فكل من هذين النوعين له هدف يختلف عن الآخر؛ لكن الواحد منهما يتعلم من تجربة الآخر بصورة مستمرة. أنا متأكد من أننا وبعد أن نتجاوز مرحلة التعلم واكتساب الخبرة في بنغلاديش، ستقوم شركة فيوليا للمياه بإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي مشابه في الهند أيضاً؛ المشكلة الوحيدة التي تواجهها الشركة تتمثل في تطوير طرق خلاقة لفصل السوقيين عن بعضهما. لا يوجد أي سبب يستدعي الإبقاء على شريحة من السكان مهمشة تماماً من أجل (حماية) فرص تحقيق الأرباح للشركة؛ فإذا تعرض الناس للموت بسبب تلوث المياه، أو كانوا يعانون المرض جرّاء تلوث الماء بالزرنيخ، أو البقاء في حال من الفقر والعوز بسبب أوضاعهم الصحية، فلن يكون هناك مستقبل للشركات الربحية. عندما يكون بمقدور المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التصدي لهذه المشكلات كافة، سيكون هناك مستقبل أفضل للشركات الربحية أيضاً.

لست متأكداً من أن شركة فيوليا للمياه ستأخذ مشروع غرامين وفيوليا للمياه على محمل الجد؛ فهذا المشروع ليس ببساطة ذلك المشروع المدلل لكبير المسؤولين التنفيذيين في شركة فيوليا للمياه، وهو تعبير عن مصلحة خاصة خالصة، مثل أي مجموعة فنية أو إسطنبول لأحصنة السباق؛. إنه جزء من رؤية بعيدة المدى لشركة فيوليا للمياه في أنحاء العالم كافة، وقد شرح هذه الفكرة ليسيو على النحو الآتي:

«يجب دفع ثمن الماء إذا أُريدَ لأنابيب المياه أن تعمل بشكل دائم، أما الأسئلة المطروحة هنا فهي: ما السعر المطلوب لقاء تلك الخدمة؟ وكيف يجب أن تتم عملية التسعير؟ كيف يمكن للمجتمع تنظيم استجرار المياه للتأكد من أن الجميع بمن فيهم الفئات الأشد فقراً، يستطيعون دفع هذا السعر؟ نريد مقارنة هذه الأسئلة بطريقة براغماتية، وليس بطريقة أيديولوجية، كما نؤمن أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يمكن أن تكون جزءاً مهماً من الإجابة عن هذه الأسئلة كلها».

المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، إضافة إلى الشركات الربحية يمكن أن تؤثر بصورة أساسية ونافعة في تأمين حاجات الناس من الماء في أنحاء العالم كلها؛ الشراكات بين السلطات الحكومية التي تمثل الناس، والشركات الخاصة مألوفة في دول العالم كلها. أنا أطرح المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بصفتها خياراً جديداً،

إن كلاً من السلطات الحكومية والشركات الربحية يمكن أن تخلق مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي؛ من أجل التصدي لمشكلة تأمين المياه النقية للناس الذين يستمرون في المعاناة بسبب عدم وجود مياه آمنة. إننا بحاجة إلى الأفكار الخلاقة كلها التي نستطيع استحضارها لحل هذه المشكلة الاجتماعية الهائلة، وإذا كان باستطاعة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي الخلاقة المساهمة في التصدي لهذه المشكلة، فإن هذا سيشكل دفعاً قوياً باتجاه حلها.

إننا نؤمن بأن تجربتنا في بنغلاديش سوف تساعد على وضع هذه الفكرة موضع الاختبار وإبراز قيمتها، وطالما أن قضية استطاعة الناس دفع ما يترتب لقاء هذه الخدمة، وهي قضية اجتماعية، سوف تشكل مشكلة ذات أهمية متزايدة في العقود القادمة، فإن إجراء مثل هذه التجربة يعد في غاية الأهمية.

لهذا السبب، نرغب في متابعة العمل على مشروع غولماري بكثير من الإصرار، ليس فقط من أجل منفعة سكان غولماري، بل من أجل مصلحة مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أيضاً؛ وهي المشروعات التي يحتاجها عالم اليوم بشدة.

وعلى هذا الأساس، يعد مشروع غولماري تجربة اجتماعية مهمة؛ إنه (مشروع اجتماعي في مجال البحث والتنمية)، والذي أدى نجاحه الأولي في مجالي الاقتصاد والإبداع في عالم الأعمال، إلى فتح الباب أمام الكثير من التحسينات التي سوف تثمر في أنحاء العالم كلها خلال السنين القليلة القادمة.

حالما انتهيت من صياغة فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وبدأت أشعر بقدرتها على تغيير العالم، تبين لي أنني بحاجة إلى حلفاء ومؤيدين لتحويلها من مجرد فكرة، إلى واقع ملموس.

لحسن الطالع، منحني الاهتمام العالمي بمصرف غرامين وفكرة القروض الصغيرة منصة انطلاق كان بوسعي استخدامها من أجل شرح مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لشريحة واسعة من الجمهور. أصبح كتابي الموسوم ببناء عالمٍ خالٍ من الفقر مفيداً جداً لشرح هذا المفهوم بكثير من التفصيل، ولقد أصبح هذا الكتاب لحسن الحظ، على قائمة أفضل المبيعات، وفي الوقت الذي بدأ كثيرون في أنحاء العالم كافة بقرأة هذا الكتاب، بدأت ألقى سيلاً من الدعم من أوساط عديدة.

إحدى المجموعات الداعمة كانت مكونة من كبار رجال الأعمال الذين استهواهم مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وكانوا متشوقين لخوض هذه التجربة، سبق لي أن أخبرتكم عن قصص حول بعضٍ من هذه التجارب، بما فيها تجربة شركة غرامين دانون، وشركة غرامين وفيليا للمياه؛ وسوف أتشاطر معكم مثل هذه القصص في مرحلة لاحقة من هذا الكتاب.

تمثلت مجموعة مهمة أخرى من الداعمين بأشخاص يعملون في شركات غير ربحية، ومنظمات غير حكومية ومؤسسات وجمعيات خيرية، وجاء العديد من ممثلي هذه المؤسسات والمنظمات للاطلاع على كيفية عمل هذه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، بصفتها أدوات جديدة وقيّمة للترويج لفكرة التغيير الكوني بطريقة تدريجية ومستدامة، ويعد كل من الدكتور لورانس فولكنر ويوجينو لاميسا مثالين عن هذه الفئة.

ولكن بالإضافة إلى ما يمكن أن أطلق عليه تسمية أصحاب مهنة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي (وأعني بهؤلاء، الأشخاص والمنظمات التي تطلق فعلاً مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي) ظهرت طبقة من الأشخاص المهمين الذين يمكن وصفهم بمنظري المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ وهؤلاء هم منظمات وأشخاص التزموا بدراسة واستقصاء الأفكار التي ألهمت إطلاق المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وباطلاع العالم على طبيعة هذه المشروعات التجارية. هؤلاء يشكلون نوعاً من البنية التحتية الفكرية لهذه المشروعات التجارية، والتي تضي عمقاً وتفصيلاً ورؤية أكثر وضوحاً لمفهومي الأساس والتصدي للعديد من الأسئلة والتحديات التي تثيرها.

ولقد سُعدتُ جداً بالسرعة التي تغلغت فيها فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في عالمي الأكاديميا والأبحاث، فقد استحدث عدد من المعاهد بالفعل ووظائف ووحدات أكاديمية ملتزمة بطرح مقررات ومناهج، وباستقصاء ونشر أفكار حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وبالعامل بصفة جسر بين الأساتذة والطلاب والمشروعات التجارية؛ وبالربط بمنطقة التفكير والتواصل الرؤيوي مع منطقة العمليات. هذه المبادرات في غاية الأهمية؛ لأنها تعد مؤشراً على الاعتراف الفوري بهذا المفهوم الجديد على أعلى المستويات الأكاديمية، ومن السهل جداً على عالم الأعمال تبني هذا المفهوم؛ بسبب الاحترام الذي يضيفه عليه الباحثون؛ فهم يعملون بصفة وسطاء نزيهين للتشجيع على إجراء تجارب حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

مركز يونس

أسس مركز يونس في شهر آب (أغسطس) عام 2008م لخدمة مرتكزات الأعمال التجارية كلها التي تشرف عليها مؤسسة غرامين في أنحاء العالم كلها، إضافة إلى الكثير من المؤسسات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في العالم. تموضع هذا المركز الذي ترأسه لمياء مرشد في المركز الرئيس لشركة غرامين في دكا، عاصمة بنغلاديش. هذا الموقع يوفر له فرصة استخدام المصادر التابعة لمؤسسة غرامين، والتي تساعد على إنشاء

مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، مثله في ذلك، مثل معظم الشركات التابعة لمؤسسة غرامين التي تعد بمثابة رافعة لهذه المشروعات)

يعد مركز يونس محطة لتبادل المعلومات والمصادر كافة ذات الصلة بأفكار المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي وأفعالها، معظم شركات المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي أسسناها وضعت الخطوط العريضة الأولية لمفاهيم الأعمال التجارية ضمن إطار مركز يونس، قبل تأسيس الشراكات مع المنظمات الأخرى التابعة لمؤسسة غرامين. يراقب مركز يونس التقدم التي تحرزه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، ويقوم بتسهيل وتنسيق العلاقات بين مختلف المبادرات الاجتماعية في أنحاء العالم كافة، ويقوم بإبراز روحية حركة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وذلك من خلال تنظيم لقاءات ومواقع التواصل الاجتماعي والمنشورات والمواقع الإلكترونية، كما تقوم بتنظيم مجموعات نقاش من أجل البحث عن جبهات جديدة يمكن أن تقتحمها المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وتقيم ورشات عمل، وتنشئ مختبرات حول مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي والأفعال التي تقوم بها؛ وتقدم أيضاً خدمات تدريب للمتطوعين الشباب من بلدان العالم كلها، من الذين يريدون الحصول على خبرات ميدانية في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يمكن لهم تطبيقها في بلدانهم.

مختبر غرامين للأفكار الخلاقة

أصبح مختبر غرامين للأفكار الخلاقة في مدينة فيسبادن الألمانية محرراً لإنماء مبادرات المشروعات التجارية العالمية ذات الطابع الاجتماعي؛ فقد استطاع جمع فريق قوي جداً وملتزم بتلبية الطلب المتزايد باطراد على الخدمات الضرورية؛ من أجل بناء مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي راقٍ، على شكل مشروعات مشتركة مع كبريات الشركات العالمية. وضع مختبر غرامين للأفكار الخلاقة المتمركز في مدينة فيسبادن بالقرب من فرانكفورت لنفسه ثلاث مهمات رئيسية: عرض مفهومه للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، واحتضان مشروعاته التجارية ذات الطابع الاجتماعي، ودعم عملية

خلق مشروعات تجارية جديدة ذات طابع اجتماعي من قبل الآخرين. يطلق العاملون في المركز عليه وصف (مركز الفعل)، وهذه عبارة مقتبسة من رائد أعمال اجتماعي أمريكي اسمه آلان غازي؛ مؤسس مركز سيتي بير City Year؛ وهو مركز يدمج بين نوع الدراسة والتحليل الذي تقوم به (مراكز التفكير)، والمترافق مع الخطوات العملية الضرورية لتحويل المفهوم المجرد إلى واقع عملي.

أنشئ مختبر غرامين للأفكار الخلاقة بمبادرة شخصية من هانس ريتز، وهو رائد أعمال عصامي مزج بين حماس جارف تجاه المشروعات التجارية، وبين شعور إنساني تشوبه مسحة من الرحمة التي تعد مهمة جداً لتحقيق النصر في معركتنا ضد الفقر. أصبح خلال السنين الثلاث الماضية صديقاً ومستشاراً شخصياً لي، وكان يصف عملنا المشترك مازحاً بأنه (نشرٌ لفيروس YY) مشيراً بذلك إلى اسم يونس. ومن بين الكثير من الإسهامات التي قدّمها المساعدة في طرح السمات الرئيسية للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، على شكل مبادئ سبعة عرضتها في الفصل الأول من هذا الكتاب.

التقيت ريتز لأول مرة في أثناء زيارة لي لمدينة برلين عام 2007م. عرفني حينها بعدد من كبار رجال الأعمال الألمان، وأثار إعجابي بفكره الخلاق. أبدى الكثير من الاهتمام بما نقوم به، وطرح عليّ بعض الأسئلة الدقيقة. بعدها مباشرة، جاء لزيارتي في بنغلاديش للمرة الأولى، وقمنا سوياً بزيارة عدد من شركات مؤسسة غرامين. كان ريتز مطلعاً بشكل جيد على المشكلات الناجمة عن الفقر؛ فقد أمضى من قبل سنواتٍ في المناطق الريفية في الهند، وكان بهيئته غير المألوفة (شعره طويل، ويعتمر قبعة عريضة، ويلبس ثياباً مهلهلة، وينتعل خفين عصريين جداً) محطّ اهتمام في القرى التي كنا نزورها، وقد أفاد ريتز من هذه الرحلة التي كانت مادة لكتاب ألفه حول الأنشطة المتنوعة لمؤسسة غرامين بعنوان قوة الكرامة، الذي ضمّنه صوراً مؤثرة التقطها له المصور روجر ريختر؛ إضافة إلى أنه استغل هذه الزيارة كي يتطلّع عن كثب على ما تقوم به مؤسسة غرامين.

ريتز هو رائد أعمال مبادر، انخرط في عدد من المشروعات التجارية بما في ذلك شركة للغابات الاصطناعية في منطقة كيرالا بالهند، وسلسلة شركات للقهوة في ألمانيا، ووكالة تسمى وكالة الاتصالات الخلاقة (وتعرف باسم سارك)، وشركة استشارات

للمسؤولية التعاونية أطلق عليها اسم (مسؤولية سارك). وأمضى سبع سنين في دراسة الموسيقى الكلاسيكية لجنوب الهند، وهكذا فقد تعمق في دراسة فن المنطقة ونمط الحياة فيها.

أصدرتُ بدايةً قرارًا بتعيين ريتز مديرًا لمركز يونس للأفكار الخلاقة، ثم قررنا في عام 2008م أن نؤسس مختبر غرامين للأفكار الخلاقة بوصفه مشروعًا مشتركًا بين مؤسسة مسؤولية سارك ومركز يونس.

قرر ريتز مؤخرًا أن يحول مؤسسة (مسؤولية سارك) نفسها إلى مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي. وإلى جانب ريتز، كان هناك مختبر غرامين للأفكار الخلاقة بإدارة ساسكيا بروسنتين؛ وهي مستشارة سابقة لمجموعة بوسطن الاستشارية، وتتحلى بكثير من النشاط والجادبية. تحول مختبر غرامين للأفكار الخلاقة بشكل تدريجي إلى مرجلٍ لمشروعاتنا التجارية كافة ذات الطابع الاجتماعي خارج بنغلاديش، وفي الوقت نفسه كان فريق العمل المكون من شباب وشابات من مختلف دول العالم، ومن خلفيات متنوعة يعملون في مختبر غرامين للأفكار الخلاقة، ينمو عددًا بشكل مطّرد، ويتحسن أدأؤه أكثر فأكثر.

يسعى مختبر غرامين للأفكار الخلاقة بصفته مشروعًا تجاريًا ذا طابع اجتماعي لتبني قضية إزالة الفقر في الوقت الذي يُبقي على زخمه من الناحية الاقتصادية. استغرق الأمر سنة تقريبًا قبل أن يشد عوده من الناحية العملية؛ ولكن في النصف الثاني من عام 2009م، استطاع أن يحقق التوازن بين نفقاته وأرباحه. يقبل مختبر غرامين للأفكار الخلاقة تلقّي طلبات يقوم فيها بخدمات لمدة أقصاها ثلاثة أشهر من متدربين متطوعين، ممن يرغبون في العمل فيه من أجل تعلم ما يحتاجونه حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. بعد هذه المدة التدريبية يمكنهم تلقي رواتب تماثل تلك التي يتلقاها الطاقم العامل في المختبر إذا استطاعوا اجتذاب زبائن جدد، أو تطوير مشروعات تسمح للمختبر بالتوسع والتعاقد معهم بصفة عاملين نظاميين. تتم تغطية نفقات مختبر غرامين للأفكار الخلاقة من خلال الأنشطة التي تدرُّ أرباحًا مالية؛ مثل تقديم استشارات للشركات الكبرى والحكومات والمؤسسات الحكومية، وأنواع شتى من المؤسسات الأخرى أو أفراد حول كيفية

التأسيس لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، وتنظيم ندوات وفعاليات أخرى يستلزم دفع رسوم لقاء حضورها.

لم يكن من السهل بدايةً تحقيق دخل مادي مجزٍ لقاء هذه الاستشارات؛ فالشركات التي اهتمت بموضوع إطلاق مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي كانت تنظر إلى هذه الاستثمارات بصفتها نوعاً من الكرم الذي يتعيّن على مؤسسة غرامين تقديره والامتنان له، وافترضت كذلك بأن مؤسسة غرامين يجب أن تقدم تلقائياً الحلول للمشكلات كافة التي تواجهها هذه الشركات في هذا الصدد، ومن دون أي مقابل مادي. لم تقتنع في أغلب الأحيان بالسبب الذي يلزمها دفع المال لقاء نصائح وإرشادات تقدمها مؤسسة غرامين لها، ولكن مع مرور الوقت، استطاع مختبر غرامين للأفكار الخلاقة إقناع عدد من الشركات بأن من المنطقي من الناحية التجارية، الاستفادة من الخبرات التي تعرض عليها من قبل المركز، وهذه الخبرات، مثل كل الأمور القيّمة عملياً، يجب أن تكون مأجورة إذا أُريدَ لها أن تكون في متناول أيدي المستثمرين المستقبليين. إن مختبر غرامين للأفكار الخلاقة الذي يضم في جنباته الكثير من الخبرة والمعرفة حول كيفية إطلاق المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، يستطيع تقديم دعم مهني عملي، ويقدم أفكاراً خلاقة مفصلة لتطوير الأفكار المتعلقة بهذا النوع من المشروعات التجارية.

قام مختبر غرامين للأفكار الخلاقة بخطوات واسعة في الحقول الثلاثة المختارة. أدهشتني أنا شخصياً الدينامية التي يتمتع بها هذا المركز؛ ففيما يتعلق بالتفاعل مع فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي ونشرها، يعمل المركز على مستويات عدة؛ فهو يستضيف مختبرات خلاقة نظامية من بلدان مختلفة، حيث يمكن أن يلتقي كل أولئك المهتمين بالمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، ويتبادلوا الأفكار والخبرات فيما بينهم. تعد ورشات العمل هذه ملهمة وتعليمية لجميع المشاركين فيها. كما يطرح مختبر غرامين للأفكار الخلاقة دورات مكثفة حول مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي وتطبيقاتها للمديرين التجاريين التنفيذيين، والطلاب، والمؤسسات، والمسؤولين الحكوميين والأكاديميين، والمهتمين بهذا الموضوع من مختلف المشارب، وهؤلاء يقيمون سلسلة من ورش العمل في دول أوروبا الشرقية خلال النصف الثاني من عام 2010م؛ وهذه

الورش سوف تسلط مزيداً من الضوء على المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وتقوم بتعريف جمهور عريض من المحرومين والمهمشين في كافة أصقاع الأرض على طبيعة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي ودورها.

ولكي يعرّف بالمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي على أوسع نطاق ممكن، أقام مختبر غرامين للأفكار الخلاقة فعاليات عدة بدعم قوي من فريق إدارة الفعاليات في مؤسسة (سارك)؛ ففي شهر تشرين الثاني (نوفمبر) عام 2009م على سبيل المثال، استضافت مدينة وولفسبيرغ بألمانيا اللقاء الأول لمختبر غرامين للأفكار الخلاقة؛ حيث التقى فيه للمرة الأولى جميع داعمي ومشاركي وأصدقاء المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وقد تم توقيت هذا الحدث ليتزامن مع الذكرى العشرين لسقوط جدار برلين، ولكي نرفع الصوت عالياً أيضاً من أجل إسقاط الجدار الآخر (وأعني به جدار الفقر)، ويعقد منذ ذلك التاريخ مؤتمر قمة سنوياً، يلتقي فيه أكاديميون وطلبة ورواد أعمال وناشطون اجتماعيون ومستثمرون، وشركات تهتم بالبداية في إقامة مشروعاتها التجارية ذات الطابع الاجتماعي الخاصة بها، وسوف تقوم شركة فولكسفاغن في عام 2010م باستضافة مؤتمر القمة هذا في مركزها الرئيس في أوتستادت بألمانيا. أما في عام 2011م، فسوف تعقد هذه القمة في باريس، وستقوم باستضافتها شركة (كريدت أغريكول).

قام مختبر غرامين للأفكار الخلاقة بعمل رائع تمثل في تقديم مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي إلى كبار رجال الأعمال وقادة المجتمع المدني في أوروبا؛ على سبيل المثال، تعمل عمدة مدينة ميلان الإيطالية ليتزيا موراتي مع مختبر غرامين للأفكار الخلاقة؛ من أجل تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في مستقبل اقتصادنا، وهي تقدم الدعم لما نقوم به بالتعاون مع شركة (يونيكريدت) Unicredit؛ لإطلاق مشروع غرامين إيطاليا، وتتوي تسليط الضوء على هذا المفهوم في معرض (إكسبو) Expo عام 2015م، وهو معرض عالمي محوره الرئيس (تغذية الكوكب، بالطاقة مدى الحياة). سوف تستضيفه مدينة ميلان.

الإنجاز الرئيس لمختبر غرامين للأفكار الخلاقة تمثل في الدعم الذي قدمه لمشروعات تجارية كبرى ذات طابع اجتماعي بما فيها المشروعات المشتركة مع شركة BASF وشركة

أوتو التجارية، وشركة أديداس للألبسة الرياضية. (سوف أشرح لاحقاً بشكل أكثر تفصيلاً هذه المشروعات في الفصل التالي)، تعد مؤسسة غرامين شريكاً محتملاً في بعض هذه المشروعات المشتركة، خصوصاً تلك التي تقام في بنغلاديش؛ وفي بعض الحالات الأخرى، يقوم مختبر غرامين للأفكار الخلاقة بتقديم الخبرة اللازمة حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بمعزل عن مؤسسة غرامين.

يمكن إقامة أي مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي من قبل أيّ كان في أي مكان، وسوف يتشاطر مركز يونس ومختبر الأفكار الخلاقة المعلومات مع أي شخص يرغب في إطلاق مثل هذه المشروعات، والمساهمة في نشر هذا المفهوم بغية استئصال الفقر وحل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى التي تحيط بنا. (يتضمن موقع مختبر الأفكار الخلاقة الإلكتروني: www.grameencl.com صفحة اجتماعية يستطيع من خلالها المهتمون التواصل إلكترونياً فيما بينهم، وتبادل المعلومات حول مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، والانخراط في تلك المشروعات). إذا كان المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي يشبه البذرة التي تحمل مقومات الحياة والنمو كلها، فإن العاملين في مختبر الأفكار الخلاقة يشبهون جوني أبلسيد الذي نشر بذور التفاح في البساتين في أنحاء العالم كلها، وأعطت الفاكهة اللذيذة.

المراكز الجامعية لاستقصاء

المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي ورعايتها

تستطيع الجامعات التأثير بصورة مهمة في تطوير مستقبل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فهي مراكز تحتوي على كم كبير من الخبرات المتراكمة من أساتذة مرموقين وباحثين سبق لهم أن درسوا وشاركوا في حقول المعرفة كلها التي يمكن لكم تخيلها بدءاً بإدارة الأعمال، مروراً بالاقتصاد والرعاية الصحية والدراسات الحكومية والخدمات الاجتماعية والهندسة بكل فروعها وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها. يمثل الطلاب مصدراً غنياً آخر؛ فالشباب الممتمثلون حيوية ونشاطاً، والمتميزون بمُثُلٍ عليا وحب للمعرفة، يتوقون في غالبيتهم الساحقة إلى استقصاء مفهومات جديدة؛ أملاً في أن يكون لهم تأثير كبير

في العالم الذي سيرثونه ويتولون شأنه بأنفسهم عما قريب. تتمتع الجامعات أيضًا بقدر كبير من الاحترام بين أوساط الناس ومؤسسات المجتمع المدني غير الحزبية، ما يوفر لها القدرة على إقامة روابط اتصال مع العديد من المنظمات المختلفة: مثل الوكالات الحكومية والشركات الربحية والجمعيات الخيرية والمؤسسات ومجموعات المجتمع المدني. لقد تم مشروعني الشخصي المتمثل في إنشاء مصرف غرامين داخل البيئة الجامعية التي كنت أعمل فيها عندما كنت أستاذًا في كلية الاقتصاد في جامعة شيتاغونغ؛ وقد تلقيت دعمًا من طلبتي الذين تعاقد العديد منهم فيما بعد للعمل في مصرف غرامين بوصفه نقطة انطلاق لبناء مهنتهم المستقبلية وتطويرها.

أما اليوم، فإن عددًا من الجامعات في أنحاء العالم كافة تتهاى كي تكون وسيطًا محفزًا، ومساهمةً نشطة في بناء الجسور خلال الحقبة التالية للتمهيد لانطلاق المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ المثال اللافت للطرق العديدة التي تروّج من خلالها المؤسسات الأكاديمية للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هو جامعة غلاسكو الكاليدونية في اسكتلندا.

غلاسكو مدينة تاريخية تتميز بتنوعها السكاني الكبير، وهي مدينة تعاني مشكلات اجتماعية واقتصادية كبرى؛ توصف غلاسكو غالبًا بأنها مدينة (حقة ما بعد الصناعية)؛ فلقد عانت هذه المدينة نزوح العديد من الشركات التي كانت توفر موارد رزق لآلاف العائلات، وتجهد هذه المدينة شأنها في ذلك شأن العديد من المدن الكبرى الأخرى (مثل تلك الولايات في الغرب الأوسط الأمريكي التي تدعى ولايات راسست بيلت) حزام الصدأ، من أجل توفير فرص عمل جديدة للناس في المراكز الصناعية القائمة في القرن الحادي والعشرين. وقد كان لهذه الكوارث الاقتصادية تأثير اجتماعي لافت؛ في المجال الصحي على سبيل المثال. تعد مدينة غلاسكو أكثر مدن أوروبا معاناة من تدهور الوضع الصحي لشريحة كبيرة من سكانها؛ فهناك أحياء في المدينة يتجاوز المعدل الوسطي للحياة فيها ثمانين سنة، بينما في أحياء أخرى منها فإنه بحدود الخمسينات فقط.

اطلعت على هذه الحقيقة بعد أن دُعيت من قبل جامعة غلاسكو الكاليدونية لاستلام شهادة فخرية؛ لم يكن بمقدوري الذهاب إلى اسكتلندا لاستلام الشهادة فورًا، ولكن أخيرًا

وفي شهر تشرين الثاني (نوفمبر) عام 2008م، سافرت إلى هناك لاستلام الشهادة والقاء محاضرة عامة، وكانت القائمة بأعمال رئيس الجامعة باميلا غيليس قد بذلت أقصى ما تستطيع من أجل استثمار كل دقيقة قضيتها في زيارتي للجامعة.

تبع ذلك سلسلة من اللقاءات والمحادثات المثمرة، وكانت من نتائج هذه اللقاءات والمحادثات جملة من المبادرات التي انتهت إلى تأكيد أهمية الدور الذي تلعبه الجامعات في نشر وتطوير مقاربة جديدة لمعالجة الأمراض التي تفتك بالمجتمع.

قررت الجامعة أولاً إنشاء مختبر غرامين الكاليدوني للأفكار الخلاقة، يكون مقره في معهد الصحة والسعادة التابع للجامعة، وهذا المختبر سيبدأ العمل فيه رسمياً في ربيع 2010م، وسوف يخصص حيزاً منه لمركز يونس للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي والصحة، يرأسه أستاذ تم تعيينه مؤخراً في مركز يونس، متخصص في هذا المجال، هو البروفسور كام دونالدسون؛ وهو أكاديمي يتمتع بسمعة محترمة وخلفية مناسبة جداً، وهو أيضاً مختص في حقل الاقتصاد؛ كان سابقاً مديراً لمعهد دراسات الصحة والمجتمع في كلية إدارة الأعمال في جامعة نيوكاسل بإنجلترا، وبذلك فإن باستطاعته تجميع منظورات متعددة من مختلف الاختصاصات -مثل الصحة والاقتصاد وإدارة الأعمال- من أجل تطوير الأفكار الجديدة حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وتنفيذها واختبارها.

ثانياً، دعت الجامعة مصرف غرامين للاشتراك معها في عملية إطلاق منظمة للقروض الصغيرة سميت (غرامين اسكتلندا)؛ وذلك من أجل تقديم قروض لمساعدة الناس على البدء بمشروعاتهم التجارية الصغيرة، خصوصاً في أوساط الشباب العاطلين من العمل؛ سوف تعمل الجامعة ومصرف غرامين سوياً من خلال اختيار حي (سايت هيل) الفقير في غلاسكو، بوصفه مركزاً للإطلاق المشروع؛ من أجل التأسيس لبرنامج يناسب حاجات السكان المحليين وثقافتهم. كان التحدي الأكبر لهذا المشروع يتمثل في كيفية اجتذاب الجيل الثالث من العائلات العاطلة من العمل، وإغرائها للانخراط في أنشطة أعمال ريادية بدعم من برنامج الإئتمان، وقد قام بالفعل كبير المديرين التنفيذيين لمؤسسة غرامين للإئتمان؛ البروفسور لطيفي بزيارة غلاسكو؛ وهو بصدد التهيئة لجملة من الخطط التفصيلية لإطلاق برنامج القروض الصغيرة عام 2010م.

المثير في برنامج غرامين الجديد هذا، يتمثل في أنه مادة لدراسة تفصيلية على المدى البعيد، يقوم بها باحثون من الجامعة (وربما من معاهد أخرى في غلاسكو ومناطق أخرى من اسكتلندا) حول النتائج الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن القروض الصغيرة؛ هناك تركيز خاص على النتائج الصحية. سوف يحاول الباحثون خلال السنوات العشر التالية الإجابة عن جملة من الأسئلة؛ مثل: هل تحسنت الأوضاع الصحية للمقترضين من مصرف غرامين مع مرور الوقت؟ هل خفت معاناتهم من عدد من حالات العجز والأمراض المزمنة والأمراض التي تهدد حياتهم؟ هل هناك تأثير في متوسط أعمار هؤلاء المقترضين؟ هل تأثرت معدلات وفيات الأطفال الرضع والأمراض الخطيرة التي يعانها الأطفال عادة؟ كيف تستجيب مؤشرات الصحة العقلية؟

نأمل أن تكون هذه الدراسة -وهي الأولى من نوعها- قادرة على إبراز الرابط القوي بين الصحة العامة وتوفر القروض الصغيرة. إذا خرجت هذه الدراسة بنتيجة إيجابية، فإنها سوف تشكل حجة قوية لتضمين القروض الصغيرة -وربما المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أيضاً- في قائمة الوسائل التي تطرحها الحكومات ومنظمات الخدمة الاجتماعية، التي تحاول تعزيز احتمالات التنمية في مختلف البلدان والمناطق والبلديات.

من اللافت جداً كذلك، أن هذه الدراسة الرائدة سوف تتم في غلاسكو، وهي المدينة التي علمَ فيها آدم سميث (الفلسفة الأخلاقية)، ووضع فيها كتابه الشهير حول الأسواق الحرة بعنوان ثروة الأمم. ربما تقوم هذه المدينة ذاتها بتأثير محوري في التقدم باتجاه المرحلة التالية من تطوير النظام الرأسمالي؛ المرحلة التي أعتقد أن سميث بما يبيده من اهتمام كبير بخير المجتمع ورفاهيته، وثقته الكبيرة بقوة (التراحم) بين بني البشر، التي سنتج سلوكاً أخلاقياً سوف يستوعبها ويدعمها.

أخيراً، تتبنى جامعة غلاسكو الكاليدونية أيضاً، وبالتعاون مع مؤسسة غرامين فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، التي تهدف إلى تعزيز برنامج الرعاية الصحية في بنغلاديش. في مطلع عام 2010م، وصلت البروفسورة باربرا بارفيت؛ العميدة السابقة لكلية التمريض في الجامعة إلى بنغلاديش؛ لقضاء قرابة السنة من أجل التحضير لافتتاح كلية غرامين وكالديونيا للتمريض، والتي سوف تقوم بتدريب الفتيات اللواتي ينتمين

إلى عائلات اقترضت من مصرف غرامين كي يصبحن ممرضات على المستوى العالمي. قبلت البروفسورة بارفيت وظيفة مديرة الكلية. افتتحت الكلية في الأول من شهر آذار (مارس) عام 2010م، بمجموعة من 40 طالبة شكلن الدفعة الأولى في هذه الكلية. تلقت جميع الطالبات قروضاً من مصرف غرامين لتغطية نفقاتهن خلال مدة الدراسة، وبعد تخرجهن من الكلية مباشرة، سوف يتم تعيينهن في وظائف في مركز غرامين للرعاية الصحية، براتب شهري يبلغ 1500 تكة (أي ما يعادل 250 دولاراً تقريباً)، وهو راتب مغرٍ جداً بالنسبة إلى الخريجين الجدد. وإذا رغبت أي من الخريجات في العمل خارج البلاد، فإن مركز غرامين للرعاية الصحية سوف يساعدهن على تأمين مثل هذه الوظائف، وسوف يمنحهن مصرف غرامين قروضاً لتغطية نفقات إعادة تموضعهن؛ سوف تجعل هذه العروض مهنة التمريض ذات جاذبية خاصة للفتيات الشابات اللواتي ينتمين إلى العائلات المقترضة من مصرف غرامين؛ فبدلاً من أن تعيش الواحدة من هذه الفتيات حياة قروية روتينية، فإنهن يستطعن امتهان حرفة محترمة في مجال الرعاية الصحية، والعمل إما داخل الوطن أو في الخارج بحيث يغيرن مجرى حياتهن وحياتهن عائلاتهن وقراهن كذلك.

كما ترون، فإن شعب بنغلاديش وشعب اسكتلندا، من خلال جامعة غلاسكو الكاليدونية على وشك أن يلجا إلى شراكة متعددة الأوجه، وعبر طريق ذات اتجاهين لمصلحة الطرفين. أعتقد أنه بمرور الوقت، سيكون بمقدورنا توسيع مدى هذه الشراكة؛ بحيث تضم أنواعاً أخرى من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، تسهم فيها الجامعة بتوفير القيادة الفكرية والأبحاث التي تُشرعن المنافع التي تنتج عنها. يشاطرنني نائب القائم بأعمال رئيس الجامعة مايك سميث هذه الحماسة. يقول في هذا الصدد: «إن مشروعنا مع مؤسسة غرامين يتمتع بإمكانية إنتاج رؤى ومقاربات يمكن أن تكون بالغة الأهمية، ليس فقط بالنسبة إلى غلاسكو أو اسكتلندا وحسب، بل بالنسبة إلى أوروبا كلها».

هذا البرنامج هو واحد من العديد من المشروعات الجامعية التي تركز على المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في أماكن عدة من العالم.

يقع مقر معهد كاليفورنيا الجديد للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في الحرم الجامعي لجامعة كاليفورنيا الحكومية في (تشانل آيلاند)، وقد أنشئ هذا المعهد

نتيجة جهود فردية من قبل رئيس الجامعة نفسه، البروفسور ريتشارد روش الذي عدّه جزءاً مهماً من هذه الجامعة الجديدة. ولقد هُيئت الأراضية لهذا المشروع خلال سنة تقريباً من التخطيط المكثف، بما في ذلك سلسلة من المحاضرات حول التمويلات الصغيرة، وتطوير البرامج الطموحة التي تركز على المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لطلاب المرحلة الجامعية الأولى، وكذلك لطلاب كلية مارتن سميث للاقتصاد وإدارة الأعمال التابعة للجامعة.

تم إطلاق المعهد في نهاية المطاف في شهر شباط (فبراير) عام 2010م، بالتزامن مع عدد كبير من الأنشطة؛ ففي احتفالات الجامعة السنوية للسنة السادسة للقراءة، تم اختيار كتاب **بناء عالم خالٍ من الفقر**، ما يعني أن 4100 طالب وطالبة، إضافة إلى مئات من أعضاء الهيئة التدريسية قرؤوا هذا الكتاب، وانخرطوا سوياً في نقاش حوله. قمنا بعد ذلك بتنظيم احتفالية كبرى في المعهد حضرها ما يقرب من 1500 من المدعوين من السكان المحليين ورجال الأعمال، إضافة إلى أعداد كبيرة من الطلاب والأساتذة، وقد تضمنت الاحتفالية قيامي بتقديم الميدالية الأولى باسم مركز يونس للإبداع الاجتماعي إلى ستيفن هيلتون كبير المديرين التنفيذيين ورئيس مؤسسة كونراد هيلتون، وهو مشهور بدعمه للأعمال الخيرية.

اليوم، يعمل المعهد على تطوير البرنامج الدراسي؛ بحيث يتم طرح تفصيلات للمفاهيم، وتوفير فرص القيام بأبحاث في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، ودراسة إمكانية البدء بهذه المشروعات المشتركة، وإيجاد التمويل اللازم من أجل دعم هذه المشروعات ذات الطابع الاجتماعي، ولكن ربما كان أكثر الأمور إثارة للحماسة هو تطوير مسابقة سنوية لخطط المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، بحيث تنطلق المسابقة الأولى في شهر أيلول (سبتمبر) عام 2010م. أرغب في أن تصبح مثل هذه المسابقات تقليداً سنوياً في كليات إدارة الأعمال في الجامعات في شتى أنحاء العالم.

يبدو جلياً مع كل قوة الدفع الذي يتمتع به، أن معهد كاليفورنيا للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي على وشك أن يتحول إلى مركز رئيس لهذا النوع من المشروعات الإبداعية في السنوات القليلة القادمة.

على الجانب الآخر من المحيط الهادئ، هناك برنامج للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لا يقل أهمية؛ لكنه يقوم بتطوير جانب آخر مختلف. فَتَحَتْ قيادة البروفسور ماساهارو أوكادا، وهو محام يتمتع بخبرة خاصة بالملكية الفكرية وريادة الأعمال في مجال التكنولوجيا المتقدمة، أنشأت جامعة فوكووكا في اليابان مختبر غرامين للتكنولوجيا. سوف يقوم هذا المختبر بالشراكة مع شركات يابانية أخرى، برسم خطوط لاستخدامات التكنولوجيا وتطويرها؛ من أجل إيجاد حل للمشكلات التي تواجهها عائلة شركات غرامين. هذه التكنولوجيات الجديدة سوف تعود ملكيتها بشكل مشترك لشركات التطوير والشركات العائدة لعائلة غرامين، والتي سوف تقوم بعد ذلك بإعطاء تراخيص للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في دول العالم كافة.

هناك عدد من المشروعات في طور الإنشاء في جامعة كيوشو؛ من بينها:

- قرية واحدة، بوابة واحدة: هو برنامج تجريبي لاستخدامات أنظمة معلومات التكنولوجيا المتقدمة، يهدف إلى جمع وتنظيم أنواع المعلومات كلها؛ الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والزراعية والثقافية، في قرية من قرى بنغلاديش، بوصفها طريقة لتسهيل عملية التفكير الخلاق والتخطيط لإيجاد حلول مستدامة للمشكلات الاجتماعية.
- مشروعات الصحة الإلكترونية والزراعة الإلكترونية لإدارة السجلات الصحية والمعلومات الزراعية، وجعل البيانات في متناول أيدي الأفراد والمعاهد التي يمكن أن تفيد منها.
- نظام دفتر شيكات إلكتروني يمكن أن يستخدم من قبل المقترضين من مصرف غرامين؛ لإدارة مدخراتهم وقروضهم إضافة إلى خدمات مالية أخرى.
- تجارب على مصادر أخرى للطاقة البديلة، واختبار طرق جديدة لتوليد مصادر الطاقة المستدامة (الشمسية والرياح والوقود الحيوي، وغيرها)، وتخزينها ونقلها واستخدامها.

سوف توضع الحلول المطروحة من قبل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في جامعة كيوشو موضع التطبيق في بنغلاديش أولاً، ثم يتم تبنيها في البلدان النامية الأخرى.

ومع ذلك، هناك برنامج جامعي آخر يتركز حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ وهذا البرنامج هو مركز يونس في معهد بانكوك للتكنولوجيا، والذي يقوم بمبادرات لاستيعاب المشكلات الناجمة عن الفقر، والمساعدة على إيجاد حلول لها، من خلال طرح مشروعات تجارية متنوعة ذات طابع اجتماعي. مركز يونس الذي أُطلق في شهر آب (أغسطس) عام 2009م، في معهد بانكوك للتكنولوجيا سوف يطرح بعض المقررات المكثفة حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، والقروض الصغيرة والرعاية الصحية للفقراء وقضايا تتعلق بالبيئة، وكذلك بالمساواة بين الجنسين؛ إضافة إلى موضوعات أخرى مهمة تتعلق بالتنمية الاقتصادية.

سوف يقدم مركز يونس في معهد بانكوك للتكنولوجيا أيضاً برنامجاً تربوياً خاصاً يمنح في نهايته لقب (زميل يونس في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي)، لمجموعة من الطلاب الذين يظهرون كفاءة عالية في مختلف الحقول المعرفية. نأمل في اجتذاب نماذج متنوعة من مرشحين غير تقليديين وضمهم إلى هذا البرنامج بمن فيهم مهندسو الأبنية وضباط عسكريون ومسؤولون حكوميون وآخرون ممن يمكن أن يعرضوا تجربتهم الحياتية على الوسط الأكاديمي. لكي يحوز الطالب على لقب (زميل يونس)، عليه أن يطور أو يخطط أو يمول مشروعاً تجارياً ذا طابع اجتماعي؛ ومن ثم يضع هذا المشروع موضع التطبيق في بيئة اجتماعية من اختياره، وهكذا فإن زميل يونس يجب أن يكون أكثر من مجرد باحث؛ إذ عليه أن يكون ممارساً فاعلاً في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وفي جعبته رصيد من الإنجازات الملموسة ليفيد منها الفقراء.

أخيراً، أنشأت إحدى الجامعات المرموقة هي جامعة الدراسات العليا لإدارة الأعمال HEC ومقرها باريس، كرسي المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وقد أعلن عن إنشاء هذه الكرسي الرئيس ساركوزي في شهر نيسان (أبريل) عام 2008م. أول من أفاد من هذه الكرسي، كان البروفيسور فريدريك دالساك، وهو باحث شهير. أما لجنة تقرير السياسات فإنني أترأسها مناصفة مع مارتن هيرش؛ المفوض السامي لاستئصال مشكلة الفقر في حكومة

ساركوزي، وهناك أحد عشر بروفيسورًا من مختلف الاختصاصات العلمية والأكاديمية يكرسون بعضًا من وقتهم لهذا البرنامج، وهم يطرحون برنامجًا دراسيًا مدته 100 ساعة تدريسية، يُعنى بمسائل تتعلق بالمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، والحد من الفقر، بما فيها مقررات تتميز بالصعوبة؛ مثل (نماذج من المشروعات التجارية في أسفل الهرم)، و(تمويل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي). أما أعضاء الهيئة التدريسية المنضوون تحت مظلة هذا البرنامج، فقد بدؤوا العمل مع عدد من الشركات حول أفكار ذات صلة بمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي. يقولون إنه لن يهدأ لهم بال إلا بعد أن يلمسوا الدليل على أن أنشطة (مركز الفعل) في جامعة الدراسات العليا لإدارة الأعمال أسهمت إلى حد كبير في الحد من الفقر في فرنسا.

من المثير بالنسبة إليّ رؤية كيف تم قبول فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي من قبل كبار المفكرين في العالم، وتبقى حقيقة أن جامعات في آسيا وأوروبا وأمريكا الشمالية انخرطت في رعاية مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، تساعد إلى حد كبير على تسريع انتشار هذه المشروعات في زوايا الأرض كلها.

أمل أن تصبح المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي خلال السنين القليلة القادمة جزءًا معياريًا من البرنامج الدراسي في كل جامعة وفي كل كلية دراسات عليا في العالم. يجب أن يكون الطلاب قادرين على الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، مع تركيز خاص على موضوع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، تمامًا كما يركزون حاليًا على موضوعات التمويل والتسويق أو ريادة الأعمال. أتوقع أن الجامعات التي ستتحرك أولاً لإضافة هذا المقرر إلى برنامجها الدراسي سوف تجتذب العديد من أكثر الطلاب ذكاءً ومثالية، وبعد ذلك مباشرة سوف تقرر كل جامعة في العالم أن تحذو حذو هذه الجامعات الرائدة.

صناديق الاستثمار الاجتماعي

لكي يتم دعم انتشار مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، سيكون من الأهمية بمكان، إنشاء عدد من صناديق الاستثمار المكرسة لدعم المشروعات التجارية

ذات الطابع الاجتماعي؛ ستقدم هذه الصناديق خدمات عدة؛ إذ ستقوم هذه الصناديق -على سبيل المثال- بدراسة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي الصغيرة والناشئة، وقياس مدى فاعليتها في سعيها لتحقيق الأهداف الاجتماعية وكفاءتها المالية والإدارية، بحيث يمكن ضخ أموال الاستثمارات إلى أكثر المشروعات المشتركة قابلية للحياة والاستمرار. كما أنها سوف تتصرف كما لو أنها دار مقاصد تقدم المعلومات والأفكار حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بما أن مديري هذه المشروعات سوف يصبحون بسرعة بعض أهم الخبراء في العالم، حول ما هو صالح للعمل وما هو غير صالح، في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وسوف يمدون يد المساعدة في صياغة مفردات مشتركة ومجموعة من وحدات القياس؛ من أجل تحديد معايير النجاح في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، بطريقة تستطيع فيها مثل هذه الأدوات المتفق عليها والمعروفة باسم (العائدات على الأسهم العادية ROE، والمكاسب قبل استحقاق الفوائد والضرائب والحسومات والأموال المخصصة لتسديد الديون EBITDA) تحديد النجاح المالي الذي تحققه الشركات الربحية، وسيسهلون أيضاً على المستثمرين في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي الاستدلال على الشركات التي تستحق أن يستثمروا أموالهم فيها، وسيقدمون كذلك الوسائل التي تسمح بنشر ثقافة الاستثمار في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فمن خلال تحرير شيك لصالح صندوق الاستثمار الاجتماعي، سيكون من الممكن دعم العشرات وحتى المئات من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي تستلُّ رأس المال من هذا الصندوق.

أثار بعضهم سؤالاً حول كيفية قيام صناديق الاستثمار المكرسة للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بتغطية نفقاتها، إذا أخذنا بالحسبان حقيقة أن الاستثمارات في مجال هذه المشروعات بالتحديد لا يمكن أن تحقق أي عوائد مالية للمستثمرين. يكمن الحل في الرسوم السنوية على الإدارة التي سوف يسمح للصندوق بفرضها على الشركات التي تتلقى مدة سماح من الصندوق. كما يجب أن يتم التفاوض بشأن الشروط المرافقة لهذه الرسوم بصفتها جزءاً من الاتفاق بين الصندوق وبين المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. من المهم أن تبقى هذه الرسوم على مستوى معقول (بحيث لا تتجاوز نسبة

1 بالمئة على سبيل المثال) ، كما أن من الممكن أن تقوم هذه الصناديق بتأجيل استيفاء هذه الرسوم إلى أن تستطيع الشركات التي تستثمر هذه الصناديق النقدية فيها ، تحقيق التوازن في ميزان مدفوعاتها.

كما سبقت لي الملاحظة ، هناك صندوق نقدي في المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي ضمن صندوق النقد في شركة دانون ، والذي تم إطلاقه في ربيع عام 2007م ، بوصفه وسيلة تسمح لمالكي الأسهم في الشركة بمن فيهم العاملون في الشركة ، وضع جزء من أموالهم الاستثمارية الخاصة لدعم شركة غرامين دانون لصناعة لبن الزبادي. لقد مُوّل هذا الصندوق وأدير من قبل مصرف كريديت أغريكول ، وهو أكبر مصارف التجزئة في فرنسا. قام هذا المصرف -إضافةً إلى إدارته لصندوق تمويل شركة دانون- باستثمار أكثر من 50 مليون يورو (قرابة 70 مليون دولار) لإطلاق مؤسسة غرامين كريديت أغريكول للتمويلات الصغيرة ، والتي تقدم التمويل إضافة إلى خدمات أخرى لبلدان كثيرة من العالم الثالث ، بما فيها أثيوبيا ومالي وكامبوتشيا (التي كانت تسمى سابقًا كمبوديا) وكوسوفو؛ وخصصت جزءًا من أموال الصندوق للاستثمار في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

أصبح صندوق التمويل التابع لشركة دانون بسرعة معروفًا جدًا على المستوى الشعبي ، ومع تدفق الأموال من قبل مالكي الأسهم المتحمسين في شركة دانون ، حانت الفرصة الحاسمة -والضرورية- التي قضت بوجوب تحديد المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي الأخرى التي تتلقى التمويل من شركة دانون.

هناك تمويلات تم ضخها بالفعل في مشروعات تجارية أخرى ذات طابع اجتماعي. أحد هذه المشروعات يتم تطويره بالفعل في إمارة موناكو بتمويل شخصي من الأمير ألبرت ، حاكم إمارة موناكو ، وسوف يتحول هذا المشروع المعروف باسم (صندوق يونس موناكو) إلى مشروع شراكة بين مركز يونس وبين (مؤسسة رأس المال الاستثماري في موناكو وجمعية الأسهم الخاصة) ، وسيبدأ هذا المشروع برأسمال أولي قد تبلغ قيمته قرابة 100 مليون دولار ، بالإضافة إلى أنه يوجد صندوق تمويل آخر قيد الإنشاء في ألمانيا ، وقد أعلن مصرف التنمية الإسلامية في جدة في المملكة العربية السعودية عن خطط لإطلاق

مبادرة غرامين للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، باستثمار أولي يتجاوز مبلغ 10 ملايين دولار.

الخطوة التالية - سوق أسهم اجتماعية

سوف تستمر المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بالنمو والتوسع بصورة تدريجية في السنين القليلة القادمة، مشكّلةً بذلك عالمًا موازيًا للعالم التقليدي للمشروعات التجارية الربحية؛ ستطلق مشروعاتنا الاجتماعية في البلدان كلها التي تنشط فيها المشروعات الحرة، وسوف تقوم بدورها في كل سوق وفي كل منطقة تجارية تقريبًا؛ بدءًا بالمواد الاستهلاكية والخدمات، وصولًا إلى الخدمات التعاونية والتجهيزات والمصادر الخارجية؛ ومن التمويل والأنشطة المصرفية، وصولًا إلى تكنولوجيا المعلومات والصناعات الثقيلة. وسوف تستمر صناديق الاستثمار التي تركز على المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بالازدياد والتوسع، وكذلك ممولو الخدمات والمنتجات من أجل دعم هذا العالم الذي يتمدد باستمرار؛ على سبيل المثال شركات إدارة الاستثمار التي تخصص في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، إضافة إلى مصادر المعلومات التي تركز على الأخبار والتحليلات بشأن الشركات التي تتبنى المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

يبدو أنه لا مفر في نهاية المطاف من إنشاء سوق أسهم موازية تُعنى بجمع رؤوس أموال استثمارية لصالح المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وتسهيل عمليتي بيع وشراء الأسهم المالية العائدة لهذه المشروعات التجارية. طرحت هذه الفكرة بدايةً في كتابي بناء عالمٍ خالٍ من الفقر، وكما أشرت في ذلك الكتاب، فإن من الأهمية بمكان وضع تعريف واضح لمفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ بهدف تحديد نوعية الشركات المؤهلة للمشاركة في سوق الأسهم الاجتماعية. يجب أن تكون لدى المستثمرين ثقة بأن الشركات المسجلة في سوق الأسهم الاجتماعية هي بالفعل شركات تجارية ذات طابع اجتماعي، وليست شركات ربحية أو شبه ربحية تدّعي أنها ذات طابع اجتماعي. أما أسعار الأسهم في سوق الأسهم الاجتماعية، فستعكس الإجماع بين المستثمرين الاجتماعيين حول قيمة كل شركة على المدى الطويل، والتي يمثلون هم ملكيتها، لكن تلك القيمة لن تقاس

على أساس الربح الذي تحققه، بل على أساس الخدمات الاجتماعية التي تقدمها؛ طالما أن ذلك هو الهدف الرئيس الذي يسعى إلى تحقيقه المستثمر الاجتماعي.

بحسب رؤيتي، سيكون هناك صنفان مختلفان من الأسهم التي سوف طرحها في سوق الأسهم الاجتماعية: هناك أسهم سبق أن تمت إعادة دفع مبلغ الاستثمار الأصلي عليها بالفعل، وهناك أسهم أخرى لا تنطبق عليها هذه الحالات. يمكن أن نطلق على الفئة الأولى من الأسهم (الأسهم الناضجة) كونها تشبه السندات المالية. عندما يقوم المستثمر بشراء سهم (ناضج) في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، فإنه لا يتوقع أن يتلقى أي عوائد مالية من الشركة؛ لأن المال الأصلي المستثمر قد تم دفعه له بالكامل، لكن السهم الذي لم (ينضج) بعد، فإنه يحمل في طياته الوعد بإعادة دفع قيمته للمستثمر، وهذا بالطبع سوف يؤثر في قيمة السهم. أما الأسهم التي دفع قيمتها بشكل جزئي، فسوف يكون لها جدولها الخاص بموجب مبدأ العرض والطلب. هذا هو أحد الأسباب التي تجعلنا بحاجة إلى إنشاء سوق أسهم اجتماعية: فهذه السوق سوف تسهل عملية اكتشاف سعر السوق للأسهم في كل صفقة محتملة.

إذا لم يتم إنشاء مثل هذه السوق، فإن السوق التقليدية هي التي سوف تحدد سعر صنفَي الأسهم التي سبق لنا ذكرها؛ وكل واحد من هذين الصنفين سيكون له الخط البياني الخاص له بالعرض والطلب. وكما هي الحال في كل سوق، سيسعى الباعة إلى بيع أسهمهم بأفضل سعر ممكن. يتم تحديد عدد الأسهم التي يتقرر بيعها بحسب الاختلاف أو التفاوت في الأسعار. إذ كلما ارتفع السعر، ازداد عدد الأسهم المعروضة للبيع.

في ظل مبادئ المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فإن مالك السهم لا يفترض فيه قبول أي أرباح شخصية، وهكذا إذا تم بيع الأسهم بقيمة تزيد على المبلغ المستثمر فيه، فإن المستثمر مُطالبٌ بأن يستثمر هذا الفارق في قيمة السهم في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي آخر، أو أن يستثمر في صندوق المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، أو أن يشتري سندات أسهم لصالح المشروعات نفسها.

لماذا إذاً، يجب على أيّ كان يبيع أسهمه في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؟ هناك أسباب محتملة عدة، بما فيها الآتية: استعادة المبلغ الذي استثمر به في هذا المشروع قبل أن تستطيع الشركة رد المبلغ المستثمر لصاحب الاستثمار؛ وجمع الأموال المطلوبة من أجل شراء أسهم في مشروع تجاري آخر؛ والاستثمار في صندوق المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، أو إنشاء صندوق الاستثمار لصالح مشروع تجاري مشابه خاص به؛ من أجل الاستثمار مستقبلاً في مشروعات كهذه.

من ناحية أخرى، سيكون لشاري الأسهم أسبابه الخاصة التي تدفعه لشراء هذه الأسهم، مثل المباهاة الاجتماعية والارتباط العاطفي والرغبة في التأثير في إدارة الشركة، وربما يرغب هذا الشخص أو ذاك في المضاربة في سوق المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، من خلال الاستثمار بالأسهم التي يبدو أن لها حظاً وافراً في ارتفاع قيمتها. أما المنفعة النهائية فهي تتمثل في القدرة على بيع تلك الأسهم في وقت لاحق؛ ومن ثم، تلقي مبلغ أكبر يمكن استثماره في مشروع تجاري آخر ذي طابع اجتماعي. على المستثمر عرض سعر مرتفع نسبياً أو منخفض نسبياً، اعتماداً على شعوره بضرورة الإسراع في عملية البيع أو التباطؤ فيها. وكما هي الحال في أي سوق نشطة، فإن السعر السوقي للسهم سوف يتحدد في اليوم الذي تتم فيه عملية العرض للبيع، بحسب قانون العرض والطلب في ذلك اليوم تحديداً.

بالطبع، هناك دائماً الخيار الذي يسمح بتقديم تبرع لصالح قضية مستحقة إذا كانت الشركة راغبة في قبول هذا التبرع بصفة (استثمار غير قابل للاسترداد). للمتبرع أو المستثمر الحق في امتلاك أسهم في الشركة، ربما بشروط محددة تشير إلى وضع عدم قابلية المبلغ للاسترداد؛ تعطى تسمية الأسهم من فئة (ب) على سبيل المثال. يستطيع المستثمر بيع هذه الأسهم كلها في السوق، ويستثمر المبلغ المجني من الأسهم المباعة في الشركة التجارية نفسها ذات الطابع الاجتماعي، أو في أي شركة أخرى مشابهة؛ ويختار إما فئة (ب) غير القابلة للاسترداد، أو فئة الأسهم التقليدية التي تعاد قيمتها الأصلية للمستثمر، ويمكن للمستثمر أيضاً التبرع بأسهمه لصندوق المشروع التجاري ذي الطابع

الاجتماعي (وهو بذلك يجعل من الصندوق مالكا لهذه الأسهم)، أو يمكنه التبرع بها لمنظمة خيرية أو مؤسسة من اختياره.

سوف يعكس سعر سهم المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي الفاعلية المحسوسة للشركة ذات الصلة، وإذا كان المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي يُبرز القدرة على إحداث تأثير إيجابي ذي مغزى، فإن سعر السهم سوف يرتفع. نتيجة لذلك، سيزداد اعتزاز المستثمرين بشركتهم، وستستحق سندات القروض علاوة في السوق المفتوحة. أما المضاربون الذين يرغبون في تحقيق قدر أكبر من الأرباح لمشروعاتهم التجارية ذات الطابع الاجتماعي المقبلة، فسوف يبدؤون بممارسة نشاطهم في هذا المجال. وسيتم تفعيل قدرات الشركة من أجل التوسع في مشروعها التجاري، فضلاً عن أن الحوافز ستزداد بالنسبة إلى الشركات التي ترغب في الولوج إلى هذه المشروعات التجارية نفسها.

في كل مرة يشتري المستثمر سهماً في أحد المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فإنه يسهم في رفع سعر السهم من خلال إرسال إشارة إلى الشركة أن ما تنتجه يلقي تقديراً من الجمهور، ونتيجة لهذه الإشارة تستطيع الشركة التوسع في أعمالها التجارية من خلال جني كم أكبر من الأرباح. في الوقت نفسه، لا يكون المستثمر قد بعث أمواله سدى؛ فهو يملك بصفته مالكا لعدد من الأسهم، جزءاً من الشركة، وبإمكانه دائماً إعادة بيع أسهمه إذا لم يكن راضياً عن أداء الشركة، أو إذا ظهرت في السوق شركة أخرى أكثر جاذبية بالنسبة إليه. وهكذا فإن وجود سوق أسهم اجتماعية يعطي إشارات قيمة للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وكذلك للمستثمرين فيها حول فاعلية هذه الشركات في سعيها نحو تحقيق أهدافها الاجتماعية، وهي إشارات لا تظهر في عالم اليوم في فضاء المنظمات الخيرية والشركات غير الربحية.

أمل في وقت قريب جداً، أن يصبح سوق الأسهم الاجتماعية حقيقة واقعة؛ فعدد المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي تصدر سندات مالية قابلة للتبادل تحتاج إلى التوسع بشكل ملحوظ، وذلك قبل الحاجة إلى سوق رسمية لتسهيل عقد تلك الصفقات؛ ربما لن تكون هناك حاجة في القرن الحادي والعشرين إلى أن يكون لسوق الأسهم الاجتماعية

وجود مادي في السوق. يمكن أن يكون موقعها بدلاً من ذلك، افتراضياً حيث تتم الصفقات التجارية كلها إلكترونياً كما هي الحال اليوم بالنسبة إلى سوق ناسداك للأسهم NASDAQ.

من ناحية أخرى، من الممكن أن تكون هناك قيمة في مجال العلاقات العامة لافتتاح سوق أسهم اجتماعية واحدة أو أكثر، بحيث يستطيع المستثمرون والمقرضون والتجار العمل من خلالها، وبشكل يمكّن السائحين والطلاب من زيارتها. يمكن للزائرين النظر من الشرفة لمشاهدة المختصين في عالم الأعمال وهم يشترون الأسهم ويبيعونها على شاشات أجهزة الحاسوب (الكومبيوتر)؛ أما أسعار الأسهم التي تتغير باستمرار، فسيكون من السهولة مشاهدتها على شاشات العرض الإلكترونية التي تتدلى من السقف أو تعلق على الجدار؛ وأما في القاعة المجاورة، فيمكن أن تكون هناك سلسلة من المعروضات التي تشمل تاريخ المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

أخيراً، ربما يكون مقر متحف الفقر الذي كنت غالباً ما أتوقع إنشاءه، في بناء ملحق بالسوق، وبإمكان الشباب في إحدى رحلاتهم الترفيهية، إلقاء نظرة سريعة على كل من مشكلة الفقر التي ستصبح جزءاً من الماضي، وأيضاً على القصة التي تخفي خلفها الآلية التي تؤثر بصورة رئيسة في استئصاله، وأعني بذلك المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

نظرات خاطفة باتجاه الغد

مشروعات تجارية أخرى ذات طابع اجتماعي قادمة

كما لاحظتم، يتصف عالم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بنبض بالحياة؛ فمنذ سنتين حينما أُعلن عن هذا المفهوم، استطاع اجتذاب الكثير من الاهتمام المادي من مئات الاتجاهات، فقد اتصل بي وبآخرين من عائلة مؤسسة غرامين التجارية أفراد وشركات ومؤسسات وشركات غير ربحية، وجامعات ومراكز تفكير ووكالات حكومية، والعديد من المنظمات الأخرى من القارات كلها؛ بهدف الاطلاع أكثر على طبيعة هذه المشروعات، والاستفسار عن الطريقة التي يمكن لهم من خلالها المساهمة في هذه المشروعات. لا أستطيع ضمن دفتي هذا الكتاب مناقشة المبادرات كافة قيد الإنشاء حالياً، أو تلك التي ما تزال في مرحلة التصميم. حين اقتراب موعد انتهائي من وضع هذا الكتاب، سيكون الزمن قد تجاوزني؛ لهذا السبب اقتصر على بعض من أكثر المشروعات إثارة للاهتمام، التي كانت قيد الإنجاز؛ وحاولت استخدامها من أجل استخلاص دروس مهمة حول طبيعة وإمكانات المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. أمل أن تكونوا قد وجدتم هذه القصص مفيدة وملهمة.

في هذا الفصل، أنوي تضمين بعض الأمثلة الإضافية بصورة مختصرة؛ من أجل عرض تشكيلة من المبادرات التي تظهر حالياً في مناطق شتى من العالم، وسوف ألقى نظرة خاطفة أيضاً على مستقبل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، من خلال بعض القصص المختارة، أبطالها أفراد وشركات وحتى وحدات حكومية، تطلق المشروعات التجارية المستقبلية ذات الطابع الاجتماعي.

التكنولوجيا والمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي قصة غرامين BASF

كما سبق لي التأكيد في مواقع عدة من هذا الكتاب، يحتوي عالم الأعمال مجموعة مذهلة من التكنولوجيا القوية تحت تصرفه، وهي تكنولوجيا يمكن أن تحدث ثورة في حياة الفقراء؛ أحد الأمثلة على ذلك شركة BASF في ألمانيا، وهي واحدة من كبريات الشركات الكيميائية في العالم، وهي منخرطة بعمق في صناعات تبدأ بالصناعات البلاستيكية وأعمال البناء والزراعة، وتنتهي بإنتاج النفط والغاز، بالإضافة إلى أنها تمتلك مئات فوق مئات من براءات الاختراع في مجال المنتجات الكيميائية والعمليات الصناعية والتقنيات القيمة الأخرى. لا تحقق براءات الاختراع كلها هذه الثروة لأصحاب الأسهم في شركة BASF؛ فبعض براءات الاختراع التي لم تتم الاستفادة منها في شركة BASF تمثل فرصة مذهلة للشركة؛ لتحقيق فوائد مدى الحياة بالنسبة إلى الملايين من المهمشين والمحرومين في العالم؛ وأن تقوم بذلك بطريقة لن تكلف مالكي شركة BASF إلا النذر اليسير من الأموال، وربما لن تكلفهم شيئاً على الإطلاق.

أعرف مدى صحة هذا الكلام لأن أحد أهم المعنيين في الشركة؛ وهو كبير المديرين التنفيذيين في شركة BASF شرح لي هذا الأمر بنفسه. في واحدة من الجلسات الأولى للنقاش الذي دار بيننا حول مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، أبلغني الدكتور جورغين هامبريخت أننا (في شركة BASF نملك آلافاً من براءات الاختراع متناثرة هنا وهناك في الشركة، تماماً كما هي الحال في العديد من الشركات الأخرى، وعندما تقدمنا بطلب للحصول على هذه البراءات، تبين لنا أن كل واحدة منها تحمل في طياتها احتمال أن تكون نواة لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي مثير. أما اليوم، ولأسباب تجارية مختلفة، فإن العديد منها عديمة النفع بالنسبة إلينا من الناحية العملية، وإذا كان بإمكانك استعمالها للمساعدة في إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يمكن أن يكون ذا فائدة بالنسبة إلى الفقراء، فسنكون سعداء بإعطائكم إياها).

تعمل كل من مؤسسة غرامين وشركة BASF حالياً بشكل مشترك على مشروعين تجاريين لهما طابع اجتماعي، يستند كلا المشروعين التجاريين بالمناسبة، إلى براءات

الاختراع العائدة لها، التي لها فوائد تجارية نشطة؛ أحدها يتعلق بتصنيع وبيع ناموسيات معالجة كيميائياً للحماية من لسع البعوض، مستخدمين في ذلك التكنولوجيا المستخدمة حصرياً من قبل الشركة الألمانية لإنتاج مثل تلك الناموسيات، أما البراءة الأخرى فتتعلق بإنتاج وبيع أكياس مغلقة تحتوي على مواد مغذية صغيرة الحجم، تهدف إلى تحسين الوضع الصحي للأطفال في بنغلاديش.

تتبع الحاجة إلى ناموسيات البعوض في بنغلاديش، كما هي عليه الحال في العديد من البلدان النامية الأخرى، من القلق الشديد بشأن الصحة العامة؛ فالملاريا وأمراض خطيرة أخرى تنتشر بسبب لسع البعوض الذي ينقل الدم المصاب من شخص إلى آخر، وبحسب تقرير صادر عن منظمة الصحة العالمية عام 2009م، هناك ما يربو على 50 مليون نسمة في بنغلاديش معرضون لخطر الإصابة بمرض الملاريا؛ وهناك أيضاً مليون ومئتان وخمس وسبعون حالة من هذا المرض تم الإعلان عنها في بنغلاديش عام 2008م وحدها.

إن تجفيف المستنقعات والبرك المائية المهملة، وبعض مصادر المياه الراكدة الأخرى التي تشجع على تكاثر البعوض، تمثل هدفاً بعيد المدى؛ لكن مثل هذه العملية مكلفة جداً وصعبة التحقيق. أما على المدى المنظور، فإن من المناسب جداً توفير أغطية تقي من لسع البعوض في الأماكن التي ينام فيها الناس، ما يقلل إلى حد كبير من احتمال الوقوع في مثل هذه الأمراض. مع ذلك، هناك عشرات الملايين من الناس في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية لا يملكون سبيلاً للحصول على مثل هذا الحل البسيط.

هنا يأتي دور براءات الاختراع الموجودة بحوزة شركة BASF؛ فالناموسيات التي تصنعها الشركة والتي أعطيت الاسم التجاري (المعترض) Interceptor، تدخل في صناعتها مادة فيندوزين Fendozin، وهي مادة فريدة تضاف إلى النسيج في لمسات صنعه الأخيرة؛ وهذه المادة تشكل ما يشبه تغليفاً للنسيج طارداً للبعوض يسمى فيندونا Fendona. تتبع هذه المادة ببطء من النسيج، وتتسبب في قتل البعوض بسرعة، أو بطرده من المكان حالما اقترب من شبكة الناموسية، وهذه الناموسية توفر الحماية من البعوض حتى بعد غسلها عشرين مرة، ما يعني أن فاعليتها تدوم لثلاث أو أربع سنين بحسب الظروف المحلية.

أما فيما يتعلق بمسألة التغذية، فإن شركة BASF تمثل مُنتجًا رائدًا للمتممات الغذائية التي تتضمن الفيتامينات والعناصر الداعمة الأخرى، التي من شأنها تحسين الصحة العامة خصوصًا في أوساط الأطفال. الأكياس التي تصنعها هذه الشركة مصممة كي تكون جزءًا من الحماية الغذائية الداعمة للفرد الواحد، على أن يتناولها مرة إلى ثلاث مرات أسبوعيًا. سبق لي في هذا الكتاب أن تطرقت إلى المشكلات الخطيرة الناجمة عن سوء التغذية التي يعانيها الملايين من الناس في بنغلاديش، خصوصًا في أوساط النساء، من الواضح كم هي مفيدة هذه المغذيات الداعمة الصغيرة الكمية في مواجهة هذا التحدي؛ أما نحن، فإننا نضع خططًا من أجل توعية سكان بنغلاديش حول المنافع التي يمكن أن يحصلوا عليها إذا تناولوا هذه المغذيات الداعمة.

يكن الحل المنطقي لهذه المشكلات في وضع خبرات شركة BASF العلمية موضع التطبيق، على شكل مشروعين تجاريين سوف يوفران الحلول المثلى للمشكلات التي يعانيها السكان الذين هم بأمس الحاجة إليها، وهذا بالضبط هو ما نقوم به. تقترح الخطط الحالية التي طرحناها أن تقوم شركة BASF بتقديم رأسمال أولي لهذين المشروعين اللذين سيعملان تحت شعار شركة غرامين BASF المحدودة؛ وهي مشروع مشترك بين شركة BASF وشركة ائتمان غرامين للرعاية الصحية. سوف يقدم قسم المنتجات الزراعية في شركة BASF الدفعة الأولى من الناموسيات التي تكافح البعوض والتي تبلغ 100000 ناموسية، والتي سيتم شحنها من مكان إنتاجها في تايلاند إلى الموزعين في بنغلاديش، أما الدفعة الأولى من الأكياس التي تحتوي على المغذيات الداعمة، فسوف تنتجها مصانع شركة BASF في جنوب شرق آسيا، وحالما يتم الانتهاء من بناء وحدة الإنتاج في بنغلاديش، فإن إنتاج هذه الأكياس سوف ينتقل إلى هناك.

سوف تتم عملية بيع هذين المنتجين وتسويقهما في الأرياف من قبل رواد أعمال محليين؛ خصوصًا النساء، بمن فيهن ما يعرف (بسيدات غرامين) وبناتهن البالغات. أما الباعة الذين يحتاجون إلى رأسمال كي يبدووا عملهم التجاري، فسيكون بإمكانهم الحصول عليه من قسم القروض الصغيرة في مصرف غرامين. وهكذا، فبالإضافة إلى توفير الخدمات الصحية لمستخدمي هذه الناموسيات، فإن هذا المشروع سوف يوفر فرص

عمل لكثير من الأشخاص في المناطق الريفية في بنغلاديش. (نحن نبحث دائماً عن مثل هذه الأنواع من الفرص المزدوجة عندما نُطوّر عمل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي).

وكما يمكن لكم أن تتوقعوا من شركة عالمية ناجحة مثل شركة BASF، فإن هذه الشركة طوّرت خطة تجارية مفصلة وعميقة لهذا المشروع المشترك؛ فبحسب التقديرات الحالية، سوف تبدأ شركة غرامين BASF إنتاج الناموسيات التي تقي من البعوض خلال عام 2010م، وستحقق التوازن بين النفقات والأرباح بحلول عام 2011م؛ أما البدء بدفع المبالغ المستحقة لشركة BASF، لقاء الاستثمار الأولي فسيبدأ عام 2015م، وستتجاوز كمية الناموسيات من ماركة (المعترض) المبيعة عام 2013م، رقم 200000 ناموسية، في حين أن مبيعات أكياس المغذيات الداعمة سوف تتجاوز رقم 10 ملايين كيس سنوياً؛ وعليه، فإن الفوائد التي سيجنيها شعب بنغلاديش جرّاء هذه الاستثمارات ستكون عظيمة.

الحلول الرقمية لفقراء العالم: مشروعات غرامين إنتيل

هناك شركة رائدة أخرى تمتلك طيفاً واسعاً من التكنولوجيا المذهلة؛ هذه الشركة هي شركة إنتيل؛ عندما عبّر كريغ باريت الذي كان حينها رئيساً لشركة إنتيل، عن رغبته في إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، مستخدماً بذلك بعضاً من تكنولوجيا المعلومات التي هي بحوزة الشركة، لصالح الفقراء في أثناء زيارته لدكا؛ العاصمة، في شهر أيلول (سبتمبر) عام 2007م، وافقتُ على الفور.

شركة غرامين إنتيل مصمّمة كي تكون مشروعاً تجارياً ذا طابع اجتماعي؛ أي (إنها شركة رائدة ومستدامة وذات منفعة للمجتمع المحلي). هذه الشركة تقوم حالياً ببناء خدمة رعاية صحية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، من أجل الفقراء في بنغلاديش من خلال مشروع تجريبي يركز على صحة الأم والرضيع.

هذه قضية في غاية الأهمية في بنغلاديش، كما هي الحال في العديد من البلدان النامية؛ إذ يموت في كل سنة قرابة 120 ألف طفل رضيع من دون مبرر في بنغلاديش، ويموت العديد منهم بسبب سوء التغذية؛ فقر الدم ونقص في الفيتامينات والأملاح المعدنية إضافة

إلى مشكلات أخرى يمكن معالجتها. إضافة إلى ذلك تموت قرابة 12000 أم من تعقيدات ناجمة عن الحمل. من الواضح أن هذه الأرقام غير مقبولة، وقد لقيت اهتماماً شديداً من منظمات غرامين للرعاية الصحية.

ليس من السهل بطبيعة الحال حل هذه المشكلات؛ وكان تحسين خدمات الرعاية الصحية للأطفال الرضع وأمهاتهم في المناطق الريفية على وجه الخصوص، قبل حدوث الحمل وفي أثنائه وبعده غير ممكن؛ فقطع مسافات بعيدة على طرق تفتقر إلى الحدود الدنيا من الصيانة، كان مسألة صعبة جداً بالنسبة إلى الأطباء والمرضات؛ كما كان من الصعوبة بمكان إقناع الأطباء ومهنيين آخرين بالعمل والعيش في المناطق الريفية التي يعيش سكانها في فقر مدقع، بدلاً من العيش والعمل في المدن الكبرى في بنغلاديش؛ خصوصاً وأن بنغلاديش تفتقر بصورة كبيرة إلى وجود عدد كافٍ من الممرضات على وجه الخصوص.

برنامج غرامين إنتيل الذي تم إطلاقه في صيف عام 2009م، مصمم كي يختبر ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات تستطيع التأثير في تحسين الأرقام والإحصائيات التي تبعث على التشاؤم، والتي لها علاقة بصحة الأم والطفل. هل تستطيع الأساليب الإلكترونية لجمع البيانات والاتصالات المساعدة على ردم الهوة بين الأم الحامل في إحدى القرى البعيدة، والأطباء ذوي الخبرة والباع الطويل في اختصاصهم، الذين يقيمون على بعد أميال كثيرة منهم؟ هذا ما تأمل شركة غرامين إنتيل أن تحققه.

يقع مقر المشروع التجريبي في قريتين في منطقة سافار، وهي منطقة شبه ريفية تقع على تخوم العاصمة دكا. يستخدم الحل التكنولوجي المستعمل في هذا المشروع التجريبي الهواتف الذكية المزودة ببرامج خاصة صمّمها فريق العمل التابع لشركة غرامين إنتيل؛ وذلك لقياس مستوى الخطر على صحة المرأة الحامل.

ينتقل العاملون في مجال الرعاية الصحية الذين تعاقدت معهم شركة غرامين إنتيل ودربتهم، حاملين معهم أجهزة الهاتف الذكية من منزل إلى منزل في القرى؛ ويقوم هؤلاء بزيارة الأمهات الحوامل، يوزعون استبانات مصممة لكي تفصل بين حالات الحمل التي تتضمن مخاطر كبرى، وبين الحالات التي تكون مخاطرها ضمن حدود المعقول. هذه

العملية تشبه مرحلة ما قبل الفحص الطبي الذي يخضع له المرضى في بلد مثل الولايات المتحدة، من قبل ممرضات مدربات تدريباً عالياً قبل زيارة الطبيب. في برنامجنا، يقوم بدور الممرضة المحترفة عاملون في مجال الرعاية الصحية، تدعمهم في ذلك التكنولوجيا المتطورة. بعد ذلك يقوم طبيبان قد يكونان في أي موقع في العالم، بدراسة تلك البيانات، ويحددان الأخطار المحتملة التي قد يواجهها الأطفال والأمهات على حد سواء.

أكدت النتائج التي ظهرت حتى الآن خطورة المشكلة؛ فمن بين الأمهات الاثنتين والتسعين اللواتي تم استبيانهن، صُنِّفت ثمانٍ وأربعون حالة على أنها ضمن خانة المخاطر الكبرى؛ ومن ثم، فلا بد لهذه الأمهات من زيارة العيادات الطبية؛ من أجل متابعة تشخيص الحالات التي يعانينها، وبتلقيين الرعاية الصحية اللازمة، وستكون الخطوة التالية بالطبع تطوير برنامج من خلال شركة غرامين كاليان للرعاية الصحية؛ من أجل متابعة الرعاية الصحية لهذه الأمهات. سيكون هذا أيضاً جزءاً من مشروع غرامين إنتيل التجريبي. المعلومات هي الخطوة الأولى الفاتحة الأهمية، لكنها غير كافية؛ فالمبادرة لتحسين صحة الأم والطفل يجب أن تكون جزءاً من المعادلة. يراد لهذا البرنامج أن يتوسع ويزداد عدد العيادات من اثنتين إلى عشر عيادات خلال عام 2010م، في الوقت الذي يُعمَلُ فيه على تحسين شروط متابعة الرعاية الصحية للأمهات اللواتي تحتاجها.

الهدف النهائي هو مزيج من تكنولوجيا المعلومات الخدمية والإنتاجية، يمكن أن يستخدمها رائد أعمال محلي لتوفير منافع اجتماعية لشعب بنغلاديش. تضع شركة غرامين إنتيل اليوم في تصورها مجموعتين من الأشخاص الذين يمكن أن يتم من بينهم اختيار هؤلاء الرواد؛ إحدى هاتين المجموعتين هي (سيدات غرامين)، وهن النساء اللواتي اقترضن من مصرف غرامين، وتتطلع العديد منهن اليوم إلى فرص عمل جديدة أفضل، وهن مرتبطات بشكل وثيق بالمجتمعات التي يعشن فيها، وبإمكانهن استخدام هذه الروابط للعثور على زبائن للمشروع التجاري المبني على تكنولوجيا المعلومات الذي سوف تطلقه شركة غرامين إنتيل.

أما المجموعة الأخرى فهي ما نطلق عليها تسمية (مجموعة غرامين لرواد الأعمال)؛ وهؤلاء هم مجموعة أبناء المقترضين من مصرف غرامين، الذين أتموا تعليمهم العالي

بمساعدة من القروض الطلابية التي يقدمها مصرف غرامين؛ العديد من أفراد هذه المجموعة يعملون بالفعل في شركات أطلقتها شركات عائلة غرامين - هناك على سبيل المثال، شركة غرامين شاكتي وهي شركة الطاقة المتجددة التي توظف العديد من الشباب الذين تم تدريبهم بصفة مهندسين؛ من أجل بناء اللوحات الشمسية وأنظمة الغاز الحيوي وتركيبها وصيانتها في المجتمعات المحلية في أنحاء بنغلاديش كافة. وعندما ينطلق برنامج غرامين إنتيل بكامل طاقته، فإن العديد من أفراد هذه المجموعة يمكن أن يتحولوا إلى رواد أعمال في حقل تكنولوجيا المعلومات.

من المثير للاهتمام ملاحظة أن أكثر من 1500 طالب في بنغلاديش اليوم، يلتحقون بكليات الطب وبرامج كليات الهندسة، وهؤلاء الطلاب ينتمون إلى عائلات فقيرة وأمّية في قرى تكافح من أجل البقاء على الصعيد الاقتصادي. هذا يعني أنه حتى بعد أن يحصلوا على الدرجة العلمية التي يرغبون بها، فسيكون من الصعوبة بمكان بالنسبة إليهم العثور على وظيفة مناسبة؛ لذا فإن فتح المجال أمام توفير مستوى معيشي لائق، من خلال أن يصبح أحدهم رائد أعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات، يمكن أن يحدث فرقاً هائلاً ليس فقط بالنسبة إلى هؤلاء الأفراد الأذكاء، ولكن بالنسبة إلى عائلاتهم أيضاً.

وهكذا، يتعيّن على شركة غرامين إنتيل التجارية ذات الطابع الاجتماعي أن تستولد العديد من المشروعات التجارية المحلية، التي سوف تمكّن آفاقاً من الناس من التخلص من عقدة الفقر. بهذا المعنى، تبدو المقارنة مع سيدات غرامين العاملات على الهاتف مناسبة تماماً: ففي كلتا الحالتين، تمهد أدوات التكنولوجيا الجديدة الطريق للفقراء للبدء بمشروع تجاري مفيد من الناحية الاجتماعية، يحقق النمو في الاقتصاد المحلي، ويسهم في تحقيق دخل لرواد الأعمال.

آفاق أخرى للتعاون في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي والمرتبطة بالصحة

تركز المشروعات المشتركة بين شركة إنتيل ومؤسسة غرامين على قضايا الرعاية الصحية التي تعد ذات أهمية قصوى في بنغلاديش، تماماً كما هي الحال في بقية البلدان

النامية. أريد أن أعرج باختصار على بعض المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي لها علاقة بالصحة، والتي يتم العمل على تطويرها. كل واحد من هذه المشروعات يحمل في طياته منافع صحية هائلة لشعب بنغلاديش.

- تتعاون شركة غرامين وفيزر، وهي شركة تُعنى بالمواد الدوائية والرعاية الصحية، في مشروع لتقييم وتحسين خدمات الرعاية الصحية في العيادات الريفية التي تقدمها شركة غرامين للرعاية الصحية. يركز البرنامج التجريبي الأول على صحة الأم والطفل، وهو ما نُعدُّه القضية الأكثر أهمية بالنسبة إلى العائلات ذات الدخل المحدود في بنغلاديش.

- يعمل قسم الرعاية الصحية في شركة جنرال إلكتريك التي تعد المزود الرئيس للتكنولوجيا الطبية والخدمات مع شركة غرامين للرعاية الصحية؛ لتطوير أنظمة إيصال خدمات الرعاية الصحية لعيادات الرعاية الصحية التابعة لنا في بنغلاديش، مع تركيز خاص على الرعاية الصحية للنساء الحوامل. ومن بين العناصر الأخرى، أنيطت بهذا المشروع مهمة تصميم أجهزة محمولة للفحص بالأمواج فوق الصوتية رخيصة الثمن، يمكن أن تكون ذات فاعلية في المناطق الريفية؛ وذلك من أجل تقديم الخدمة الطبية لهؤلاء النسوة في منازلهن. وبعد أن أمضى المصممون والمهندسون في شركة جنرال إلكتريك أشهرًا عديدة في بنغلاديش وهم يعملون على هذا المشروع، عرضوا النموذج الأول عام 2010م، وكان عرضًا مثيرًا جدًا للاهتمام، وقد تمت تجربة هذا الجهاز ميدانيًا بالفعل من قبل العاملين في مجال الرعاية الصحية والمدربين جيدًا على كيفية استعماله، إضافة إلى أن قسم الرعاية الصحية في شركة جنرال إلكتريك عرض أيضًا جهازًا للأمواج فوق الصوتية مضغوطًا ضغطًا عاليًا، وينسخ صورًا ملونة؛ ويمكن للطبيب أن يضعه بالفعل حول رقبتة تمامًا مثل سمّاعته الطبية. نحن بصدد تطوير نموذج تجاري ذي طابع اجتماعي، سيسمح للسيدات الشابات في الريف في القيام بأنفسهن باستخدام التكنولوجيا المتقدمة لتشخيص الأمراض المختلفة، ما يساعدهن على إنقاذ حياة الأمهات الحوامل وأولادهن.

● تعمل الشركة الدوائية جونسون أند جونسون مع مؤسسة غرامين لتطوير بروتوكول فعال لإدارة وتشغيل مراكز رعاية صحية تُعنى بصحة الأم والطفل في القرية، إضافة إلى إقامة دورات تدريبية لأطباءنا على خدمات الإسعاف؛ لتحسين كفاءة الأداء لديهم. أما الأنظمة والنماذج التي تقوم الشركة بتطويرها، فسوف يتم استنساخها في مواقع عدة، لما لها من فوائد تنعكس إيجاباً على الآلاف من المرضى.

● تتعاون (مايو كلينيك) -وهي من أرقى المراكز في العالم في مجال العلوم الطبية وتطبيقاتها- مع شركة غرامين للرعاية الصحية؛ لتطوير مشروع يهدف إلى تحسين مستوى الوقاية والتشخيص ومعالجة الأمراض الطفيلية، وهي مشكلة شائعة في الدول النامية. هناك جملة من الرؤى المنبثقة من هذا البرنامج تهدف إلى تأمين هذه الخدمات للفقراء بكلفة ضئيلة، يمكن في نهاية المطاف وضعها موضع التطبيق من قبل مركز مايو كلينيك للمساعدة على معالجة تلك الفئة المهمشة من السكان في الولايات المتحدة.

● ربما لن يخطر على بالكم أن شركة متخصصة في صناعة الألبسة يمكن أن تتخبط في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي؛ لكن شركة (يونيكلو) اليابانية تخطط لمقاربة صناعة الألبسة في بنغلاديش بوصفها مشروعاً تجارياً ذا طابع اجتماعي، مع التركيز على المنافع الصحية لهذا المشروع. يعتقد المشرفون على شركة يونيكلو أن صناعة ألبسة تتميز بتكنولوجيا التدفئة والألبسة الصوفية، وعرضها بأسعار متهاودة سوف تقي الفقراء من قُرّ البرد، وتخفّض -إلى حد بعيد- من احتمالات الإصابة بمرض الملاريا والأمراض المعدية الأخرى.

هناك عدد من المشروعات التجارية الجديدة ذات الطابع الاجتماعي التي لها صلة بالرعاية الصحية في طريقها إلى أن تتوالى في الظهور تباغاً وبصورة مستمرة؛ ففي خلال سنة أو اثنتين، قد أضطر إلى كتاب جديد أكرسه بالكامل للكتابة عنها جميعاً!

المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي النموذج ب: شركة أوتو غرامين

يثبت مصرف غرامين أن من الممكن للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تقديم خدمات وفوائد اجتماعية بطريقتين في الوقت نفسه؛ الأولى من خلال طرح منتجات أو خدمات تساعد على حل مشكلة اجتماعية، أما الثانية فتتمثل في توفير دخل لمالكها الذين هم من طينة الفقراء أصلاً. أما القروض التي يقوم المصرف بتوزيعها، فهي بمثابة رأس المال الذي يسمح للفقراء بإطلاق أعمالهم التجارية أو تطويرها؛ ومن ثم، يخرجهم من بوتقة الفقر. في الوقت نفسه، ونظرًا إلى كون مالكي المصرف من الفقراء، فإنه سيكون ذا فائدة جليّة لهم، وذلك من خلال تمتعهم بصوت حقيقي ومسموع في إدارة المصرف؛ وبالطبع أيضًا، من خلال الشيكات التي يتلقونها، والتي تتضمن العوائد السنوية من الأرباح.

يعكس هذان النوعان من الفوائد صنفَي المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. النموذج (أ) هو عمل تجاري يقدم البضائع أو الخدمات بغية تحقيق هدف اجتماعي، في الوقت الذي تعود ملكيته لأشخاص ليسوا بالأساس فقراء أو محرومين؛ هذا النموذج لا يستولد أي أرباح أو عوائد للمالكين، أو أي فائض ناجم عن العمليات التجارية يعاد استثماره لتمويل النمو المطرد لهذا العمل التجاري، وللتوسع في إغداق الفوائد التي يقدمها للمجتمع. معظم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي عرضت لها في هذا الكتاب، بما فيها شركة غرامين دانون وشركة غرامين فيوليا للمياه وشركة غرامين إنيتل وشركة غرامين BASF هي من هذا النموذج.

النموذج (ب) من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، هو إما مملوك بالفعل من قبل الفقراء (كما هي حال مصرف غرامين)، أو أنه مملوك من قبل شركة ائتمان مصممة بشكل خاص لهذه الغاية لتقديم فوائد للفقراء. المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي المملوك من قبل الفقراء يفيد الفقراء، وذلك من خلال تأمين أرباح لهم بشكل مباشر، ولكن بما أن الملكية الفردية تؤدي إلى قضايا قانونية معقدة في ظل النظام القانوني الحالي، فإن هناك طريقاً وحيدة لتقديم هذه الفوائد كلها التي تمنحها الشركات الربحية مجتمعة للفقراء، أو لمجموعات محددة من المحرومين أو المهمشين؛ وهذه الطريقة تتمثل

في تجيير الملكية إلى جهة ائتمانية تقوم بتحويل هذه الفوائد إلى مجموعة الأشخاص المعنيين بالتمتع بهذه الفوائد.

هذه التغييرات في النموذج (ب) من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وفاعلية المنظمة وقدرتها على توفير فوائد اجتماعية للفقراء سوف تعتمد إلى حد كبير على موهبة وأمانة أعضاء المجلس الذين يقومون على إدارة هذه الجهة الائتمانية؛ سيكون من الجوهرى بالنسبة إلى هذه الجهة الائتمانية أن تختار الأشخاص المناسبين لتسميتهم أعضاء فيها، وذلك لكي يكون بمقدور هذه الجهة الائتمانية العمل بمنتهى الشفافية. ومع مرور الوقت، وفي حين كانت البنية التحتية للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تنمو وتتمدد لتتضمن سوقاً أسهم اجتماعية، يشترك فيها الكثير من المستثمرين النشطين، ووكالات تقييم الأسهم والعديد من صناديق التمويل الاستثماري ذات الطابع الاجتماعي، فإن هذه المنظمات سوف تقوم بالمزيد من أعمال التدقيق والتمحيص؛ بغرض التأكد من أن الهيئات الائتمانية تستطيع إدارة النموذج (ب) من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بقدر كبير من النزاهة والمهارة.

باستثناء مصرف غرامين إلى الآن، ليس هناك وجود لأي أمثلة أخرى على نموذج (ب) في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ نحن نعمل اليوم بالتعاون مع الشركة الألمانية (أوتو)؛ من أجل إطلاق هذا النموذج، وسوف نطلق عليه اسم: (شركة أوتو غرامين للصناعات النسيجية).

شركة أوتو GmbH هي شركة تجارية تُعنى بالصناعات النسيجية، إضافة إلى منتجات أخرى، وهي تؤثر بصورة مهمة في هيكل الأسواق التجارية؛ لأنها تساعد على تحديد معايير الإنتاج للعديد من المنتجات والبضائع التي تتاجر بها. إن شعار (ساعدوا بوساطة التجارة) الذي أسس له وأطلقه الدكتور مايكل أوتو مالك الشركة، ذو صلة وثيقة بموضوع خلق صناعة قطنية مستدامة لصالح أفريقيا، وقد عمل الدكتور أوتو من خلال هذا الدور الكثير لدعم مفهوم الاستدامة.

بدأ مفهوم أوتو غرامين بالتشكل خلال لقاء تم في شهر شباط (فبراير) عام 2009م ضمّني وساسكيا بروسيتين (مديرة مختبر غرامين للأفكار الخلاقة) والدكتور أوتو؛ أبدى الدكتور أوتو الكثير من الاهتمام بالمساعدة على إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي بالشراكة مع مؤسسة غرامين؛ ولكن: ما هو شكل هذا المشروع؟ خلال اللقاءات التي تلت ذلك الاجتماع، طفت على السطح فكرة إقامة مشروع تجاري للمنتجات النسيجية تخضع لملكية هيئة ائتمانية تلتزم بمساعدة الفقراء؛ أي اختيار النموذج (ب) من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وبعد مناقشة واستقصاء الاحتمالات كافة، وافق أوتو على تبني هذا المفهوم خلال لقاء تم في شهر نيسان (أبريل) من السنة نفسها.

استمر العمل على تطوير مفهوم هذا المشروع بإدارة حسن أشرف الذي يتمتع بخبرة عميقة بالصناعات النسيجية في بنغلاديش، وكان قد عمل سابقاً بصفة كبير المديرين التنفيذيين لشركة غرامين للملبوسات، ويعمل أشرف وكبار المسؤولين في شركة أوتو الآن على بلورة أفكار للبدء في خط إنتاج وصياغة خطة للتسويق، وهم لا يتوقعون -على الأقل- في بداية الأمر إنتاج البسة أو مصنوعات نسيجية لتسويقها باسم ماركة أوتو غرامين؛ لكنهم بدلاً من ذلك، سوف يصنعون منتجات تستطيع شركات التوزيع على الزبائن تسويقها باسمها التجاري، لكن هذا النهج يمكن أن يتغير بمرور الوقت مع قيام شركة أوتو غرامين بتطوير تجربتها وسمعتها بالتزامن مع تطور أوضاع السوق. (ومثل بقية المشروعات التجارية الأخرى، ستستمر شركة أوتو غرامين السعي نحو إيجاد فرص تسويقية مثيرة يمكنها الاستفادة منها؛ وذلك من أجل دعم مهمتها الجوهرية، وهي تحقيق أرباح ومنافع لصالح الفقراء).

استناداً إلى الهيكلية القانونية الحالية، فإن شركة أوتو غرامين تمتلكها مجموعة تدعى (أوتو غرامين الائتمانية)؛ ويتمثل هدفها المعلن في استعمال الأرباح التي تحققها لصالح مجموعة محددة من الفقراء، من بينهم عمال الشركة وعائلاتهم والمجتمعات التي تعمل الشركة في أوساطها، وقد قامت شركة غرامين الائتمانية بإنشاء شركة ربحية أطلق عليها اسم (شركة أوتو غرامين للصناعات النسيجية) بوصفها مشروعاً مشتركاً بين مجموعة أوتو (التي تملك نسبة 90 بالمائة من الأسهم) وشركة غرامين الائتمانية (التي تملك 10 بالمائة من الأسهم). سوف تذهب أرباح هذه الشركة إلى شركة أوتو غرامين الائتمانية التي سوف

تضمن أن الأرباح والزيادة على أسعار الأسهم التي تحققها شركة أوتو غرامين سوف تعود إلى الجهة المعنية بها، ألا وهي استخدامها لصالح الفقراء

سوف تقدم شركة أوتو لشركة أوتو غرامين للصناعات النسيجية قرضين من دون فوائد على شكل نواة نقدية. سوف يستخدم القرض الأول كرأس مال لإطلاق المشروع التجاري، أما القرض الثاني فسيكون بمثابة هبة لصالح الخدمات الاجتماعية التي سوف تقدمها الشركة. تهدف الفكرة من وراء ذلك إلى البدء بتقديم هذه الخدمات الاجتماعية بأسرع ما يمكن، بدلاً من الانتظار إلى حين تبدأ هذه الشركة بتحقيق أرباح من أجل تمويل هذه الخدمات. سوف تقدم شركة أوتو أيضاً الخبرة التكنولوجية وخبراتها الطويلة في مجال التسويق؛ أما شركة غرامين الائتمانية فسوف تقدم المعلومات المتعلقة بالأوضاع المحلية والثقافة والقضايا الاجتماعية.

بموجب اتفاقية التفاهم غير الملزمة التي وقعتها شركة أوتو وشركة غرامين الائتمانية، فإن الهدف هو إنشاء مصنع لإنتاج الألبسة من أجل التصدير، تبلغ طاقته الإنتاجية ما بين 200000 و250000 قطعة من الملابس شهرياً، وإيجاد فرص عمل لعدد من العمال يتراوح بين 200 و500 عامل، وستتوافر للعمال جميعاً (ظروف عمل كريمة وخدمات اجتماعية وفرص للدخل والملكية)؛ وسيتم تأكيد التعاقد مع عمال من الفئات المهمشة والمحرومة، بمن فيها النساء والآباء العزاب أو الأمهات العازبات والأميون.

سيكون المصنع أيضاً مطابقاً للمتطلبات البيئية والاقتصادية. والفريق المكلف بالمخططات التفصيلية مشغول حالياً بالبحث عن خيارات أفضل لمواد البناء، واستهلاك الطاقة وإدارة سلسلة التجهيزات، وتتمثل المساعدة المقدمة من شركة أوتو بشركة فرعية معروفة باسم (سيستين) Systain، والتي تركز على مشروعات الطاقة المستدامة.

سيتم استخدام الصفائح الشمسية للمساهمة في توفير كم كبير من الطاقة التي يحتاجها المصنع، وسيتم إكمال باقي ما تحتاجه الشركة من طاقة بواسطة مولد غاز أو مصدر تقليدي آخر من مصادر الطاقة، وسوف يتم كذلك استخدام الأساليب المحلية الشائعة في عملية البناء، بما فيها أحجار القرميد الطيني العازل، وقضبان الخيزران

لصناعة إطارات النوافذ قدر المستطاع، وسوف تخطط بعناية فائقة عمليات اختيار الموقع الذي سيُشيد عليه المصنع واتجاهه وتصميمه؛ بغرض الإفادة القصوى من قوى الطبيعة في عمليتي التبريد والتسخين (على سبيل المثال، تحديد أمكنة النوافذ للسماح بالتهوية، مع استخدام أقل قدر ممكن من استهلاك الحرارة الناجمة عن أشعة الشمس خلال أشهر الصيف الحارة).

إضافة إلى ما سبق، يتم استقصاء الخيارات كافة التي تدفع بعملية الإنتاج إلى حدها الأقصى، والتخفيف إلى الحد الأدنى الممكن من انبعاثات الكربون. ونأمل في تشغيل مصنع لا يبقي أي مخلفات كربونية، ويمكن أن يكون نموذجاً يحتذى لمصانع مشابهة قد يتم بناؤها مستقبلاً في بنغلاديش وبقية بلدان جنوب آسيا.

الأرباح التي تحققها هذه المشروعات التجارية سوف يتم ضخها عبر قنوات ثلاث؛ سوف يذهب جزء منها لإيفاء قروض مقدمة من شركة أوتو ليست عليها فوائد (تشير التقديرات الحالية إلى أن عملية الإيفاء هذه سوف تستغرق عشر سنين على الأقل)، وهناك جزء ثانٍ من الأرباح سيتم وضعه جانباً بوصفه احتياطياً للشركة في حال حدوث أي مصاعب اقتصادية، وأيضاً بوصفه صندوق تمويل في حال حدوث توسع في هذه المشروعات مستقبلاً، لكن الجزء الأكثر أهمية على الإطلاق -وهو الجزء الذي سوف يعطى صفة الأولوية عندما يتم إجراء دراسة الموازنة مطلع كل شهر- فسوف يذهب للوفاء بمقتضيات الخدمات الاجتماعية للفقراء الذين يعدون بمثابة أهم المستفيدين من شركة أوتو غرامين.

إضافة إلى الرواتب المجزية والفوائد الوظيفية الطبيعية الملحقة بها، فإن الفوائد الاجتماعية التي تقدمها شركة أوتو غرامين يؤمل منها أن تقدم الآتي:

- الحصول على الطعام الصحي والمغذي.
- الرعاية الصحية.
- المساعدة في مجال تعليم العمال وتدريبهم.
- حق الحصول على قرض.

● المساعدة في الحصول على سكن لائق.

● احتمال مشاركة عمال الشركة في ملكيتها بصفة فردية أو افتراضية.

سوف تُقدِّمُ هذه المكتسبات الاجتماعية مبدئيًّا لعمال شركة أوتو غرامين وعائلاتهم، ومع مرور الوقت يمكن أن تتوسع هذه المكتسبات لتشمل أشخاصًا آخرين في المجتمع. من الممكن في نهاية المطاف، أن ينشئ كل مصنع من مصانع شركة أوتو غرامين ما يمكن أن يطلق عليه تسمية (قرية أوتو غرامين)، حيث يتمتع الجميع بمستوى معيشي أفضل، وذلك بفضل وجود الشركة في ذلك المجتمع.

وكما ترون، فإن الخطط التي ترسم لشركة أوتو غرامين طموحة جدًا. إنه مشروع مثير وذو سمات عديدة غير مسبوقه. سوف يكتشف فريق شركة أوتو غرامين من دون شك أن من الضروري إجراء ترتيبات وتغييرات في الوقت الذي يكتشف ما هو قابل للتطبيق وما هو عكس ذلك؛ وفي الوقت الذي يطور هذا الفريق حلولاً جديدة لمشكلات غير متوقعة يمكن أن تطرأ. تدعو الخطط الحالية إلى بناء أول مصنع خلال عام 2010م، بميزانية تتراوح بين مليون ومليونَي يورو، بحسب جملة من العوامل، مثل توافر أنظمة الطاقة الشمسية ومواد الأبنية المستدامة التي لم يتخذ بشأنها قرار نهائي بعد، أما البدء في عملية الإنتاج فسيبدأ كما هو مأمول في الربع الأول من عام 2011م.

إذا قُيِّضَ لشركة أوتو غرامين النجاح في هذه التجربة، فإنها سوف توفر نموذجًا يحتذى بالنسبة إلى كثير من المشروعات المستقبلية التي تسير على هذا المنوال.

أحدية للجميع: مطلب لشركة غرامين أديداس

تتضمن الشركات المكونة لمجموعة أديداس ماركة أديداس وريبوك وروكوبورت وتيلرميد غولف. تسعى مجموعة أديداس لكي تكون الرائدة على الصعيد العالمي في مجال صناعة المنتجات الرياضية، وتنافس هذه الشركة في هذه السوق الصاخبة التي هي محط أنظار الجميع، من خلال استقطاب خيرة مصممي الأزياء والموديلات، والرياضيين المحترفين والمشاهير.

من السهل النظر إلى هذه الشركة بوصفها تركز على الفخامة والراحة والتسلية، كأنها لا تكثرث إلا بالكاد بحاجات الناس الفقراء. هذا كان رأيي بهذه الشركة أيضًا؛ ولم أفكر يومًا مطلقًا أن مؤسسة غرامين أو أنا شخصيًا يمكن أن يكون لنا أي صلة من أي نوع كان مع شركة أديداس، ولكن ظروفًا غريبة جمعتنا إلى بعضنا؛ ففي أثناء زيارتي لألمانيا في شهر تشرين الثاني (نوفمبر) عام 2008م دُعيتُ إلى إجراء حديث مع هيربرت هينر؛ كبير المديرين التنفيذيين في شركة أديداس؛ أراد أن يتعرف مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وقد حاولت في أثناء اجتماع تم في المقر الرئيس للمجموعة شرح هذه الفكرة بأفضل ما أستطيع.

حينها وكما هو متوقع، أثير تساؤل حول ما يمكن لمجموعة أديداس فعله في هذا المضمار. لم تكن لدي أدنى فكرة عن طبيعة الجواب الذي سأقدمه عن هذا السؤال، ولكنني في نهاية المطاف أجبت قائلًا: ربما يمكن لمجموعة أديداس أن تبدأ بإعلان التزام كما يأتي: «لا يجوز لأحد أن يمشي في هذا العالم من دون حذاء، وإننا بصفتنا شركة لتصنيع الأحذية، نعدُّ أن من مسؤوليتنا صناعة أحذية يمكن لأفقر الناس شراءها بسعر يستطيع دفعه».

سألت هينر فيما إذا كان مثل هذا البيان يعني له شيئًا، فأجاب: «بكل تأكيد، لكنني أحاول أن أفهم مضموناته كلها؛ هل نستطيع أن نأخذ استراحة لمدة قصيرة؟ سوف يرافقك زملائي في رحلة داخل مقرنا الرئيس ومتحفه الرائع، بينما أتشاور مع زملائي من كبار المسؤولين في الشركة حول هذا الموضوع».

التقينا مجددًا على مائدة الغداء. انضم إلينا أيضًا زملاؤه من كبار المسؤولين في الشركة، وبعد أن التأم شملنا سألني هينر بهدوء عن تصوري للسعر الأكثر رخصًا بالنسبة إلى الحذاء كي يتمكن أفقر الفقراء من شرائه، أجبته فورًا قائلًا: «ربما أقل من دولار واحد بقليل».

توقف هينر عن تناول الطعام للحظات وهو يحدق بي، ظننت أن هذا يعني نهاية الحديث بيننا حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، ولكن عندما انتهينا من

تناول الغداء، أجبني هينر، وطلب أن نستمع إلى ما يريد أن يصرح به؛ أعلن أن مجموعة أديداس سوف تنضم إلى مؤسسة غرامين في جهودها لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي لإنتاج أحذية للفقراء في بنغلاديش، وهذه الأحذية يجب أن تباع بسعر لا يتعدى اليورو الواحد، وهو ليس بالضبط موازياً لسعر الدولار ولكنه قريب جداً منه؛ لم أكن أصدق أذني وأنا أسمع مثل هذا التصريح الشجاع من كبير المديرين التنفيذيين في الشركة.

بعد ذلك مباشرة، جلس معي كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة جلسة عمل؛ من أجل وضع خطة عمل مشتركة، فجأة، انتابهم نوبة هائلة من النشاط والحماسة، كنت أستمع إلى خططهم، وأجيب عن سيل من الأسئلة التي قاموا بتوجيهها لي، وكنت أتعجب من القوة الكامنة في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي تدفع الناس إلى تغيير مواقفهم بهذه السرعة!

جمع هربرت هينر فريقاً مؤلفاً من ثمانية من المديرين رفيعي المستوى في شركة أديداس من مختلف الأقسام في الشركة -من أقسام التسويق والمالية وتطوير الأعمال- من أجل دراسة مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي محتملة. قاموا بزيارة قرى عدة في بنغلاديش، والتقوا بالفقراء من رجال ونساء وأطفال، وتعرفوا خيارات هؤلاء واحتياجاتهم وأولوياتهم الاستهلاكية ودخلهم المالي، وطريقة صرفهم للنقود، وغيرها.

تبين لهم بسرعة أن تقديم الأحذية للفقراء في بنغلاديش ليس مجرد مسألة منحهم شعوراً بالراحة؛ إنه يمثل حاجة صحية قصوى. نحن ننسى أن الأحذية هي في الحقيقة ذات صلة وثيقة بصحة الإنسان؛ تهاجم الأمراض الطفيلية جسم الإنسان من خلال جلد القدمين، وهناك أمراض مثل مرض دودة الإنسيلوستوما، وهي منتشرة في بنغلاديش؛ لأن ملايين من الناس يمشون حفاة. الأطفال هم الأكثر عرضة للوقوع في براثن هذا المرض.

بدأت شركة ريبوك، بعد مراجعة لمشروع أهدد داخلياً، بوضع خطة للتحرك لإكمال المرحلة التالية من المشروع. كان المشروع يمثل تحدياً لافتاً يتجلى في قبول الشركة تصميم أحذية قدمين يمكن تسويقها، ويسهل على الفقراء في أنحاء العالم كافة اقتناؤها عملياً. وفي حين حددت النتائج الأولية لهذه الدراسة بعض القضايا التي ثبتت صعوبة تخطيها،

فإن ذلك لم يثبط من عزيمتهم؛ استمرت شركة ريبوك في الدفع باتجاه إيجاد حل أمثل لهذه المسألة؛ بهدف صنع حذاء ليس فقط يسهل شراؤه من قبل الفقراء، بل يمكن أن يكون مرغوباً من قبل الزبائن أيضاً، ويمكن إعادة تدويره. يمكن شطب هذا المتطلب الأخير عند محاولة إطلاق شركة أحذية بصفة مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي. بالنتيجة، إذا كان هذا المشروع يعد (فعل خير)، فلماذا يجب أن يكون الحذاء جذاباً من حيث المظهر؟ ألن يكون الفقراء ممتنين لانتعال أي نوع من الأحذية في نهاية المطاف، حتى لو كانت تلك الأحذية قبيحة المظهر؟

هذه هي الروحية الخاطئة عند وضع هذا المشروع موضع التطبيق؛ فالمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تتميز بروح المرح والمتعة! ولا تعني مطلقاً أن الفقراء بحكم كونهم محكومين بظروف سيئة، فإن ذلك يجب أن يدفعهم إلى قبول عروض من الدرجة الثانية. هذه العروض يجب أن يترافق معها ما يشعرهم بالاحترام وحفظ الكرامة، وليس فقط توفير الحماية لهم. ترغب شركة ريبوك في ابتكار أحذية يمكن للفقراء شراؤها، وتكون كذلك جميلة المظهر؛ كي يعدها الفقراء في أرياف أفريقيا وجنوب آسيا وأمريكا اللاتينية مؤشراً على الذوق الرفيع والاحترام.

أن تكون تلك الأحذية جميلة الشكل ليس فقط أمر من الجيد تحقيقه، بل إن له فوائد عملية؛ فكلما ازداد الطلب على المنتج، ازداد حجم الإنتاج، وانخفض السعر أكثر؛ ولذا، فإن شركة ريبوك تقوم بتطبيق أفضل التصميمات والأشكال والفكر التسويقي لديها من أجل مشروع (حذاء مقابل يورو واحد)، كما أنها تخطط لخفض هذا السعر في المستقبل.

سوف يصل بموجب الخطط الحالية 1500 زوج من الأحذية الجديدة من شركة ريبوك إلى بنغلاديش بحلول شهر آب (أغسطس) عام 2010م؛ من أجل طرحها بصورة تجريبية في السوق المحلية، سوف نتعرف ردود أفعال الزبائن، وما يفضلون، وكيف يتبدل الطلب بحسب العمر والجنس، وغيرها.

بعدها، سوف تعيد شركة ريبوك النظر في المنتج، وأيضاً في النموذج التجاري للإفادة منه في المرحلة التالية من المشروع.

خلق الوظائف: خدمات غرامين لتأمين فرص عمل

العمال المهاجرون من بنغلاديش -ومن أماكن أخرى في جنوب آسيا- غالباً ما يتم استغلالهم بصورة بشعة، وبحكم حاجتهم الماسة إلى العمل، فإنهم يسافرون إلى بلدان بعيدة عن أوطانهم من أجل تقديم خدماتهم أينما استدعت الحاجة إلى ذلك، ويتحملون شظف العيش في ما يشبه الثكنات، أو ملاجئ مؤقتة، ويرسلون ما يمكن لهم ادخاره من أموال إلى عائلاتهم التي تعاني الجوع في الوطن الأم. في ظل هذه الظروف، يتعرض معظمهم للكثير من الاضطهاد الوظيفي. أما فيما يتعلق بمعايير الأجور المناسبة وشروط العمل اللائقة ومساكن تتوافر فيها أدنى مقومات الحياة الكريمة والرعاية الصحية، فتكاد تكون معدومة، وعندما تمر الشركات التي يعملون فيها بضائقة مالية أو تعلن إفلاسها، فإن العمال المهاجرين هم أول ضحاياها؛ إذ تتوقف الشركات عن دفع مرتباتهم، أو يجدون أنفسهم فجأة من دون عمل، وحتى من دون بطاقة طائرة يعودون بها إلى أوطانهم. (كان هذا هو قدر الآلاف من عمال البناء من بنغلاديش، عندما تسببت الأزمة المالية عام 2008-2009م في توقف طفرة الإعمار في منطقة الشرق الأوسط).

ولكي يتم التخفيف من معاناة هؤلاء العمال، نقوم حالياً بتطوير مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، أطلقنا عليه تسمية (خدمات غرامين لتأمين فرص عمل). سوف يعمل هذا المشروع، شأنه في ذلك شأن كافة وكالات التوظيف التقليدية، بصفة (متعهد فرعي) للشركات الكبرى التي تبحث عن مصدر موثوق يؤمن عمالاً من ذوي الخبرة والكفاءة، ولكن نظراً إلى كونه مشروعاً تجارياً ذا طابع اجتماعي، فإن مركز خدمات غرامين لتأمين فرص عمل، سوف يتبع سياسات مصممة، بحيث تحمي حقوق العمال، وتساعدهم على تعزيز قيمتهم وكرامتهم الإنسانية في سوق العمل. سوف تقدم برامج لتعليم لغة أهل البلاد التي يعملون فيها (بحيث يكون هؤلاء العمال أكثر قدرة على القيام بوظيفتهم بصورة أكثر فاعلية، إضافة إلى أنهم بذلك يكونون أكثر قدرة على الدفاع عن مصالحهم)؛ بالإضافة إلى تدريبهم على مهارات أساسية، والقيام بخدمات مثل ترتيب جوازات سفرهم وتأشيرات الدخول والفحوص الطبية. وسيقوم المركز بتمثيل مصالح العمال في تعاملهم مع مشغليهم،

والتأكد -على سبيل المثال- من أن أماكن سكنهم وشروط الأمان مناسبة؛ وضمن أنهم يتلقون رواتبهم المستحقة كاملة من دون نقصان.

تساهم التحويلات المالية التي يقوم العمال البنغاليون العاملون في الخارج بإرسالها إلى بنغلاديش مساهمة فعالة في تنشيط دورة اقتصاد البلاد، كما هي الحال في العديد من البلدان النامية، وسوف يساعد المركز على إيصال هذا المصدر المالي الحيوي إلى عائلات العمال وكذلك إلى قراهم التي تعتمد على تلك التحويلات، في الوقت الذي تحافظ على كرامة العمال الإنسانية التي يحققها العمل.

توظيف المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لتنشيط الاقتصادات الإقليمية: مشروعات في كولومبيا وألبانيا وهاييتي

أحد أكثر المجالات التي تشكل تحديًا للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي -وربما أكثرها إثارة- العمل على تنشيط اقتصادات بأكملها؛ اقتصادات تكافح للبقاء في الوقت الذي تنن تحت وطأة الفقر. هذا الاحتمال موجود إذا تضافرت جهود عدد من اللاعبين -الوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والشركات الخاصة وبعض المواطنين- من أجل التخطيط لبرامج فعالة؛ لنزع وطأة الفقر عن كواهل تلك البلدان، مع التركيز على أهمية الدور الذي تؤديه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في هذا المضمار. سوف يكون المشروع الأول الذي سيتم إنطلاقه بناء على هذه المعطيات في شهر حزيران (يونيو) سنة 2010م في إقليم كالداس بكولومبيا، وحينما تكونون قد انتهيتن من قراءة هذه الأسطر، ستكون هناك أيضًا مشروعات مماثلة في طريقها إلى التنفيذ.

كالداس هو إقليم متخلف اقتصاديًا يقع في منطقة بيسا في كولومبيا، وبالرغم من أن هذا الإقليم كان يومًا أحد أهم مصادر إنتاج البُن في البلاد، فقد بدأ يعاني بشدة الكساد بسبب انهيار سوق البُن في العالم، ما أدى إلى ازدياد حدة البطالة. في إقليم كالداس اليوم، هناك ما يزيد على 62 بالمئة من السكان يعيشون على أقل من دولارين يوميًا، فضلًا عن أن ربع السكان يعيشون على أقل من دولار واحد يوميًا، وهذان مؤشران يستخدمان عادة لقياس مستوى الفقر والفقر المدقع على التوالي. كولومبيا نفسها تعاني اضطرابًا اقتصاديًا شديدًا،

وهي في المرتبة السابعة والسبعين عالمياً على لوائح البلدان التي تحتاج إلى التنمية، وهي السادسة عالمياً في لائحة عدم التوازن في الدخل بين السكان، ناهيك عن أنها ثاني أكثر دولة في العالم في عدد المشردين عن ديارهم)؛ بسبب الحروب الدائرة باستمرار بين أقطاب تجارة الكوكايين وسياسة القمع التي تنتهجها الميلشيات المسلحة المحلية).

في منتصف عام 2009م، وبينما كنت أحضر مؤتمر قمة إقليمياً يبحث في مسألة منح القروض الصغيرة في أمريكا اللاتينية ودول الكاريبي المنعقد في كارتاجينا، سألني السيد أريستازابال مونوز حاكم إقليم كالداس إذا كان بإمكانه مساعدته على إعادة بناء اقتصاد الإقليم، وبينما كنت أستمع إلى شرحه لمشكلات المنطقة، خطرت لي فكرة: لماذا لا نبدأ بإطلاق جملة من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي للتصدي لهذه المشكلات؟

قدّمت لمونوز مخططاً لما أرغب في القيام به إذا أعجبتته الفكرة، ووافق على دعمها بتقديم تمويل مالي؛ قلت له: «سوف أنشئ صندوقاً أطلق عليه اسم صندوق المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في كالداس، إضافة إلى صندوق ائتمان للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. هذان المشروعان سوف يقومان بإنشاء مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي في الإقليم، تعود ملكيتها للمشروعين آنفي الذكر. سوف توفر هذه المشروعات فرص عمل، وتقدم قروضاً صغيرة لمن يرغب، كما تقدم خدمات مثل الرعاية الصحية والضمان وتسويق المنتجات الزراعية، وغيرها. أظن أن بإمكاننا إطلاق هذه الجهود إذا كان بإمكانك تقديم صندوق تمويل على شكل نواة لهذه المشروعات بقيمة 16 مليون دولار أمريكي». أصغى مونوز باهتمام لما قلت له، ووافق على ذلك من حيث المبدأ.

تابعت العمل على هذا المقترح فيما بعد؛ فقد دعا الحاكم مونوز فريق إعداد المشروع التابع لنا برئاسة هانس ريتز من مختبر غرامين للأفكار الخلاقة، ومقره مدينة ويسبادن بألمانيا لزيارة تفقدية لسكان المنطقة. عملنا بجدّ من أجل تشذيب أفكارنا حول هذا المشروع، وفي السابع من شهر تشرين الثاني (نوفمبر) عام 2009م، في أثناء مؤتمر لمشروعات غرامين التجارية ذات الطابع الاجتماعي عقد في مدينة وولفزبيرغ بألمانيا، تم توقيع مذكرة تفاهم بيني وبين الحاكم مونوز لتفعيل مشروعات التمويل والمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في القسم. تخطط كالداس اليوم لاستثمار مبلغ 16 مليون

دولار بوصفها تمويلًا أوليًا لبرنامج القروض الصغيرة والمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

سوف تتضمن برامج المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في كالداس مشروعَي (أ) و(ب)، اللذين تعود ملكيتهما إلى الهيئات الائتمانية التي ستشرف على الأرباح التي ستصب في صالح السكان المحليين.

نقوم بالتوازي مع ذلك، باستقطاب الشباب الكولومبيين الذين يعملون الآن في أمريكا الشمالية وأوروبا؛ لحثهم على العودة إلى الوطن، والانخراط في هذه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بوصف ذلك جزءًا من هذا البرنامج. هذه الدعوة تمثل تحديًا لهؤلاء الشباب الذين قد يرون فيها خطوة تستحق أن يتقبلوها، وإذا وافق هؤلاء على قبول هذا التحدي والعودة إلى كولومبيا، فسيمثل ذلك فائدة إضافية لكولومبيا، من خلال اجتذاب أصحاب العقول النيرة من الشباب في البلاد والمساهمة في بناء مستقبلها.

هناك برنامج مماثل ما يزال في طور التخطيط مع حكومة ألبانيا؛ تلك البلد التي تعد من أكثر دول أوروبا معاناة من وضع اقتصادي متأزم؛ التقى بي رئيس وزراء ألبانيا، سالي بيريشة في نيويورك في شهر تشرين الأول (أكتوبر) عام 2009م، وعرض لي الحال المزرية للفقراء في بلاده؛ وعدني بتقديم الدعم الكامل لأي برامج يمكن أن أطلقها في بلاده للحد من معضلة الفقر التي يعانيها شعبه. تذكرت على الفور الحديث الذي جرى بيني وبين الحاكم مونوز، واقترحت على السيد بيريشة برنامجًا مماثلًا، فوافق عليه فورًا.

أوفدت ريتز وفريقه لشرح مفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لكبار المسؤولين الحكوميين ورجال الأعمال في ألبانيا، تمامًا كما فعلوا في إقليم كالداس بكولومبيا، وبعد مدة وجيزة قام فريق مختبر غرامين للأفكار الخلاقة بتطوير مقترح مفصل لمبادرة تتضمن مشروعًا تجاريًا ذا طابع اجتماعي شامل، يساعد على البدء فورًا بنمو اقتصادي ملموس في البلاد. عُرض هذا المقترح في الثاني والعشرين من شهر كانون الثاني عام 2010م، في لقاء في تيرانا العاصمة، حضره رئيس الوزراء إضافة إلى كبار رجال الأعمال في البلاد، وأكاديميين وأفراد من المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية،

وممثلين عن قطاع تمويل القروض الصغيرة والحكومة: نتوقع أن يتم إطلاق البرنامج بصفة رسمية في النصف الثاني من عام 2010م.

هناك أيضًا مشروع ثالث على الشاكلة نفسها في طور التأسيس في هايتي، بوصفه جزءًا من إعادة إحياء الجهود التي سوف تُطلقُ عشية الزلزال المدمر الذي ضرب هايتي في شهر كانون الثاني (يناير) عام 2010م.

راقبت كما ملايين من الناس أيضًا، الكم الهائل من المواقف التي تعبر عن التعاطف مع ضحايا هذا الزلزال من قبل حكومات وأفراد من شتى أنحاء العالم. في لقاء دافوس السنوي الذي عقد أيضًا في شهر كانون الثاني (يناير) عام 2010م، عبّرتُ أمام ليو أبوثيكيير؛ كبير المديرين التنفيذيين لشركة SAP الألمانية للبرمجيات، عن قلقي العميق من أن الجزء الأكبر من المساعدات المالية التي جمعت لإغاثة هايتي قد لا يستخدم بالشكل المناسب؛ نظرًا إلى أن تلك المساعدات تركز بشكل حصري على أعمال الإغاثة الفورية، بدلًا من تركيزها على التنمية على المدى المتوسط والطويل؛ قلت له: «ربما يتعيّن علينا إطلاق مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي في هايتي، يمكن أن نكرس نسبة 10 بالمئة أو ما يزيد من قيمة المساعدات لها».

أجابني أبوثيكيير فورًا: «سوف نرسل نحن كميات كبيرة من الأموال للمساهمة في أعمال الإغاثة، ربما يتعيّن علينا تخصيص هذه الأموال للمساهمة في إنشاء صندوق تمويل لهذه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي».

قلت: «لِمَ لا؟ دعنا نبدأ بها».

بعد أن أعلنت عن إنشاء هذا الصندوق بعد أسبوع على هذا اللقاء، استجاب العديد من الأشخاص والشركات لهذا الإعلان بشكل إيجابي؛ إننا نخطط لإطلاق سلسلة من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في هايتي، في حقول الإسكان، والرعاية الصحية، والزراعة، وعلم الغابات، وخلق الوظائف، وتمويل المشروعات الصغيرة، والتسويق، والتدريب، وإيجاد فرص عمل، وغيرها. سوف ننشئ أيضًا هيئة اتئمانية للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ وهذه الهيئة سوف تهيئ السبل أمام هذه المشروعات

التجارية للمجيء إلى هايبتي لإطلاق مشروعاتها التجارية ذات الطابع الاجتماعي الخاصة بها؛ لدينا بالفعل مكتب ميداني لتنظيم (مبادرة هايبتي)، وفريق بقيادة هانس ريتز يعمل على وضع تفاصيل لخطة العمل الخاصة بنا في هذا المضمرة.

تتصدى هذه المبادرات جميعها المتعلقة بالبلدان الثلاثة الآنف الذكر لتحدٍ جديد أمام المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فهي تمثل اختباراً مهماً لقوة هذه المشروعات وقدرتها على الانطلاق بعملية تنمية اقتصادية، يكون التركيز الرئيس فيها على الفقراء على المستويين الوطني والمناطقي. نتوقع أن تكون نتائج هذه الأنشطة رائعة وذات أهمية قصوى بوصفها مثلاً يحتذى في اقتصادات العديد من الدول في أنحاء العالم كافة. إذا كانت هذه المشروعات تحقق آمالنا وطموحاتنا، فسيكون من الممكن أن تتحول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي إلى أداة رئيسة لصانعي السياسات، وآخرين ممن يبحثون عن طرق لتسريع وتيرة التنمية الاقتصادية في مختلف بلدان العالم.

نشهد منذ نهاية الحرب العالمية الثانية تقدُّماً احتفالياً بانتصار النظام الرأسمالي، وشهدت اقتصادات أمريكا الشمالية وأوروبا واليابان ازدهاراً لم يسبق له مثيل، وأصبح الملايين من الناس يتمتعون بغنى فاحش، ولكن في الوقت نفسه، ازدادت مليارات من البشر في أنحاء العالم كافة فقراً.

اجتمع العالم بأسره في الأمم المتحدة بنيويورك عام 2000م مصمماً على تضييق الفجوة المأساوية بين شمال العالم وبين جنوبه؛ اتفقوا على السعي لتحقيق ثمانية أهداف أرادوا تحقيقها بحلول عام 2015م، وهي ما أطلقوا عليها أهداف التنمية الألفية؛ وكان من أهم تلك الأهداف تخفيض نسبة الفقر إلى النصف.

بنغلاديش هي واحدة من تلك الدول التي أنجزت تقدماً هائلاً باتجاه تحقيق أهداف الألفية؛ فقد انخفض معدل الفقر فيها من 57 بالمئة تقريباً عام 1991م إلى 40 بالمئة عام 2005م، وبالرغم من أن هذه النسبة ما تزال مرتفعة جداً، فإنها مستمرة في الانخفاض بمعدل قرابة 2 بالمئة سنوياً؛ وهكذا فكل نقطة مئوية تمثل تحسناً ذا مغزى بالنسبة إلى حياة الملايين من سكان بنغلاديش؛ فالبلاد تسير على المسار الصحيح لتحقيق هدف تقليص نسبة الفقر إلى مستوى النصف بحلول عام 2015م، والأمر الأكثر مدعاة للدهشة، تمثل في ترافق النمو الاقتصادي المتسارع في بنغلاديش مع زيادة طفيفة في معدل عدم المساواة (كما تم بيانه من خلال مؤشرات إحصائية مثل مؤشر جيني، وهو إجراء يدعى (التشتت الإحصائي)، يستخدم عموماً لتحديد درجات عدم المساواة ضمن نطاق مجتمع معين).

أظهرت العديد من دول آسيا، على امتداد سنين عدة نجاحات مماثلة لما تحقق في بنغلاديش، وبدأت الأمور تتحسن عموماً بشكل تدريجي وبطيء في الكثير من دول العالم؛

فعدد الذين يعيشون على أقل من دولار وربع الدولار يومياً، انخفض من قرابة مليار وثمان مئة مليون شخص إلى مليار وأربع مئة مليون شخص من سنة 1990م إلى سنة 2005م، بالرغم من أن هذا الرقم ما يزال يمثل قرابة 25 بالمئة من مجمل سكان العالم.

ولكن منذ ذلك التاريخ، فإن بصيص الأمل الذي أضاءه إعلان الألفية، قد أطفأته الأزمة العالمية المعقدة بتجلياتها كافة؛ الاقتصادية والمالية والبيئية والزراعية والاجتماعية. تشير التقديرات الأخيرة إلى أن ما بين 55 مليون و90 مليون شخص أُضيفوا إلى قائمة من يعانون الفقر المدقع في العالم، وهذا يعود إلى الأزمة العالمية التي لم تكن لهم يدٌ في التسبب بحدوثها.

ظهرت أول بوادر الأزمة عام 2008م على شكل أزمة غذائية، وأصبحت أسعار المواد الغذائية، وبشكل خاص الذرة والأرز عسيرة على قدرة الفقراء في أنحاء العالم كلها، أما سعر القمح فقد ارتفع بنسبة 200 بالمئة منذ عام 2000م، وأدى ذلك إلى معاناة شديدة وصلت إلى حد المجاعة لملايين أخرى من الناس.

تعود أسباب هذه التطورات المأساوية إلى جملة من الأسباب؛ فمن ناحية هناك الزيادة المطردة في أعداد سكان الأرض، والمترافقة مع هبوط حاد في مساحة الأراضي القابلة للزراعة، والتي تعد مسؤولة عن الارتفاع الحاد في أسعار المواد الغذائية، إضافة إلى ذلك هناك الملايين من الناس الذين تحرروا من الفقر، وأعداد أكبر ممن حسّنوا ظروفهم الاقتصادية بدؤوا يستهلكون كميات من المواد الغذائية أكبر بكثير من ذي قبل، في الوقت نفسه، رفعت الأسواق غير المستقرة من أسعار المواد الغذائية؛ حتى إنها دمرت الأنظمة الطبيعية والإقليمية والزراعية التي كانت تتباهى يوماً ما بأن لديها فائض من المواد الغذائية.

أحد الأمثلة على هذه المشكلة الدعم الحكومي لاستخدام الإيثانول في بلدان مثل الولايات المتحدة؛ فنظراً إلى أن الحكومة الأمريكية كانت تشجع زراعة الذرة وفول الصويا بوصفها بديلاً للوقود الأحفوري في البنزين، فقد جعلت استخدام الوقود الحيوي مجدياً اقتصادياً بوصفه بديلاً جزئياً للبترو، لكن أنواع الدعم هذه، أدت إلى عواقب بيئية واجتماعية واقتصادية لم تكن في الحسبان، بما في ذلك ضغوطات متزايدة على أسعار المواد الغذائية الأساسية؛ بسبب تحويل الأراضي الزراعية والمصادر الزراعية الأخرى

لإنتاج الوقود، بدلاً من إنتاج الغذاء. من الواضح أن مثل هذا الدعم يجب أن يُسحب من التداول بأسرع ما يمكن، لصالح الأمن الغذائي العالمي.

إضافة إلى ذلك، قام السماسرة برفع أسعار المواد الخام؛ أنا أشير هنا بإصبع الاتهام إلى كبار المستثمرين، ومعظمهم من البلدان المتقدمة، الذين استخدموا الأسواق المستقبلية لبيع القمح والذرة وفول الصويا وأنواع أخرى من البضائع بوصفها رموزاً تجارية. لم يكن لدى أولئك السماسرة أي مصلحة حقيقية في المواد الأولية التي تاجروا بها، ولم يكن في نيّتهم قط استخدامها، قاموا بدلاً من ذلك بشراء وبيع عقود هذه المواد فقط لتحقيق أرباح مالية، وقد سمحت الأسواق المالية الحديثة لهؤلاء السماسرة بفضل أنظمة التجارة الإلكترونية، بالمتاجرة بكميات هائلة من المواد الأولية خلال ثوانٍ معدودات، بوساطة عدد محدود من الضغوطات على لوحة مفاتيح الحاسوب (الكومبيوتر). ربما حقق السماسرة أرباحاً من هذه الصفقات، لكن الأشخاص الذين تعتمد حياتهم الحصول على هذه السلع الأساسية عانوا الأمرين جرّاء ذلك.

هذا مثال مأساوي وواضح على سبب فشل نظامنا الاقتصادي في مهمته لخدمة حاجات الإنسانية جمعاء؛ يعاني الملايين من البشر في كافة أنحاء العالم فقط لأن بعض السماسرة لا يهتمهم سوى تحقيق الأرباح.

تزداد هذه المشكلات الاقتصادية كلها سوءاً بالتزامن مع التهديد الذي تمثله الاتجاهات البيئية العالمية لمستقبل الزراعة في أنحاء العالم كافة؛ فقد حوّلت التغيرات المناخية والجفاف وقطع الغابات مناطق واسعة كانت فيما مضى أراضي زراعية خصبة إلى أراضٍ صحراوية. تشير تقارير صادرة عن الأمم المتحدة أن مساحات توازي مساحة أوكرانيا تتم خسارتها سنوياً كأراضٍ قابلة للزراعة بفعل التغير المناخي، وفوق هذا وذاك، إذا استمر الاحتباس الحراري بالزخم نفسه، فإن القرن القادم سوف يشهد ارتفاع مستوى البحر، ما سيؤدي إلى غمر ثلث الأراضي القابلة للزراعة على مستوى الكرة الأرضية. من السهل تصور ما سوف يحدث في بنغلاديش التي تعد أكثر بلدان العالم ازدحاماً بالسكان، والتي هي أراضٍ سهلية لا يتجاوز ارتفاع 20 بالمئة من مساحتها ثلاث أقدام عن مستوى سطح البحر؛ إنها كارثة بيئية ستتحول فوراً إلى كارثة إنسانية.

لكن أزمة الغذاء وأزمة البيئة ليستا فقط السبب في جعل أوضاع الفقراء في العالم أكثر سوءاً؛ فالأزمة المالية تسببت أيضاً بأضرار فادحة، فعندما تنكمش الأسواق الائتمانية، وتتوقف المصارف عن الإقراض، وتعرض آلاف المشروعات التجارية للإفلاس، وتتهار برامج المساعدات الحكومية بسبب تقلص التمويل، فإن أكثر المتضررين معاناة جزاء ذلك هم الفقراء بطبيعة الحال.

أظهرت لنا الأزمة المالية بوضوح أكثر من أي وقت مضى، أين فشلت الرأسمالية. كانت السوق الائتمانية مصممة لخدمة احتياجات الناس، وكانت مصممة لتقديم رأسمال لرجال الأعمال من أجل إنشاء شركات أو توسيعها. وبفضل القروض المقدمة من أجل الإسكان، استطاع الناس شراء منازل ودفع قيمتها على مدى سنين طويلة، وقد مؤلت القروض الطلابية القطاع التعليمي؛ حيث استفاد منها ملايين الطلاب. أما المصارف التي قدّمت القروض الائتمانية فقد حققت أرباحاً معقولة؛ الجميع حينها كان مستفيداً من الأوضاع القائمة.

لكن الرأسمالية التقليدية تطالب بالمزيد من الأرباح التي لا تعرف الحدود، كما أنها تخلق حوافز قوية لأصحاب المواهب لاستخدام قدراتهم الخلاقة لجعل ذلك ممكناً، وأصبحت المؤسسات المالية المنافسة - بمرور الوقت - تهدف إلى تحقيق أرباح لا سقوف لها في السوق الائتمانية، مستخدمة طرائق فذة في مجال الهندسة المالية؛ فقد أعادت تجميع قروض الإسكان والقروض الأخرى على شكل أدوات متقدمة بقي مستوى المخاطرة والصفات الأخرى التي تتسم بها مخفياً أو متكرراً، بعدها قامت ببيع هذه الأدوات ثم أعادت بيعها من جديد؛ ومع كل صفقة كانت تبرمها، كانت تحقق المزيد من الأرباح. وفي الأوقات كلها، كان المستثمرون يرفعون الأسعار، ويتزاحمون على نمو غير مستدام. ونظراً إلى أن هذه الأسعار التي ارتفعت بشكل غير واقعي أعمتهم عن الاعتراف بالحقيقة، فإنهم لم يبدلوا أي جهد يذكر للتدقيق في المخاطر المخبأة داخل تلك الأدوات المالية؛ رهنوا على أن نقاط الضعف الموجودة في النظام لن تخرج إلى العلن.

لكن نقاط الضعف تلك كلها خرجت إلى العلن، ومع حدوث الانهيار في سوق الإسكان في الولايات المتحدة، انهارت كافة أوراق اللعب، بزخم فاجأ حتى أناس من بيننا كانوا دائماً يشككون في مصداقية ذلك النظام المالي على طول الخط؛ الملايين من الناس في أنحاء

العالم كافة، عانوا ما جرى بالرغم من أنه لم تكن لهم ناقة أو جمل فيما حدث. وكما هو دائماً، فإن أكثر فئة عانت ما حدث كانت طبقة الفقراء، خصوصاً المليارات الثلاثة من البشر الذين يقعون في قاعدة الهرم، والذين كانوا يعيشون بالفعل تحت مستوى خط الفقر؛ لقد تعرضوا لأذية شديدة من ذلك الوحش ذي الرؤوس الثلاث: أزمة الغذاء والأزمة البيئية والأزمة المالية، لقد أخفت الرأسمالية بصيغتها الحالية الناقصة أيما إخفاق، في واجباتها الاجتماعية.

ولكن كما كان الحكماء يعرفون على مرّ التاريخ، فإن الأزمة العظيمة تخلق فرصة عظيمة، إلا أن من المحزن ألا يكون العالم قد انتبه إلى هذه الناحية من الأزمة.

حتى الآن، انشغلت الحكومات التي تبذل جهودها للتخلص من آثار الأزمة التي عصفت بالعالم بين عامي 2008م و2010م، بإخراج رزم من الحلول الكبرى للمؤسسات المسؤولة عن خلق هذه الأزمة المالية. لسوء الحظ، لم تتم حتى مناقشة أي رزمة من الحلول من أي حجم كان، لصالح ضحيتي الأزمة الحقيقيتين: المليارات الثلاثة من البشر الذين يقعون في أسفل الهرم، وكوكب الأرض ذاته.

إن أزمة اليوم هي تذكير مهم يقضي بأن شعوب العالم كلها قدزرها واحد ومصيرها واحد؛ فقدّر مؤسسة (ليمان برذرز) Lehman Brothers، وقدّر النساء الفقيرات العاملات في مصنع الألبسة في بنغلاديش مرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً؛ ولذا، قمت مراراً وتكراراً بحثّ الجميع على استيعاب فكرة أن هذه الأزمة العظيمة يجب أن نعدّها أيضاً فرصة عظيمة كي نعيد صياغة وتصميم الأنظمة الاقتصادية والمالية المعمول بها حالياً؛ لقد حان الوقت للم شمل العالم، وتغيير بنيتنا الاقتصادية، بحيث لا تتكرر هذه الأزمة أو ما يشبهها مرة أخرى أبداً؛ إن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تمثل عنصراً رئيساً من عناصر هذا التغيير المنشود.

تكمن السمة الأكثر أهمية في هذه البنية الاقتصادية العالمية الجديدة في إتمام بناء النصف الثاني من الإطار النظري للرأسمالية الذي لم يتم بناؤه بعد، وذلك من خلال الاعتراف بضرورة إضافة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي إلى السوق العالمية، وحالما يتم الاعتراف بهذا النوع من المشروعات التجارية بصفته أحد عناصر هذا الإطار،

فسيكون بإمكانه التأثير بصورة حاسمة في حل الأزمة المالية، وأزمة الغذاء وأزمة البيئة. وفوق هذا وذاك، بإمكانه طرح الآلية المؤسسية الأكثر فاعلية لحل مشكلة الفقر والتشرد والجوع وسوء الأوضاع الصحية؛ المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تستطيع التصدي لهذه المشكلات كلها التي خلفتها الشركات الربحية العالمية؛ وفي الوقت نفسه، تخفيض التجاوزات كافة التي تمارسها الشركات الربحية العالمية.

البنية الاقتصادية الجديدة التي أطرحها لا تبغي إعادة عقارب الساعة إلى الوراء فيما يتعلق بالعولمة؛ إنها بعكس ذلك، سوف تعزز من العولمة وتدعمها وذلك من خلال التأكيد بأنها تعمل لصالح الدول الفقيرة عن طريق طرح المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وعدّها جزءاً من الإطار العالمي.

يمكن أن تكون العولمة قوة عظيمة تعمل من أجل الخير؛ قوة يمكن أن تستحضر العديد من الفوائد للفقراء في العالم أكثر من أي بديل آخر؛ فقد أثّرت التجارة العالمية -على سبيل المثال- بصورة عظيمة في النمو الاقتصادي الذي حدث في العقد الماضي، والذي أدى إلى تحرير ملايين من الناس في الصين والهند وبنغلاديش من الفقر.

ولكن يجب أن توضع هذه العولمة في مسارها الصحيح؛ فالقاعدة التي تقول إن (الأقوى هو الرابع الوحيد) يجب أن يتم إبدالها بقواعد أخرى، تضمن أن أكثر الناس فقراً لهم حصة في هذا العالم، ولا يجوز إقصاؤهم من المشهد من قبل الدول أو المؤسسات الأكثر غنى و ثروات؛ لا يجوز أن تتحول العولمة إلى إمبريالية مالية.

التحسينات التي يتعين إدخالها على الأنظمة الناظمة للمشروعات التجارية الوطنية والعالمية، ضرورية وعلى قدر كبير من الأهمية، ولكن لكي نقدم بديلاً عن الشكل الإمبريالي القديم للعولمة، دعونا نستخدم أيضاً القوة الكامنة الخلاقة في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ ففي السنين القادمة يمكن إنشاء مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي متعددة الجنسيات، ما يسهم في مضاعفة فوائد العولمة بالنسبة إلى الفقراء وإلى الدول الفقيرة في آن معاً؛ فالمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي سوف تسمح للفقراء بامتلاك حصص فيها، وتبقي الأرباح داخل الدول الفقيرة، بدلاً من استنزافها من أجل

زيادة ثروات الأغنياء؛ إن بناء اقتصادات قوية في الدول الفقيرة من أجل حماية مصالحها الوطنية من تغوّل الشركات الأجنبية، سيكون محطّ اهتمام المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي المستقبلية.

الأكثر أهمية من كل ما تقدم أن بنيتنا الاقتصادية العالمية الجديدة يجب أن تنطلق من حقيقة أننا نمتلك بالفعل الأدوات الضرورية كلها للتغلب على مشكلاتنا الاجتماعية.

لو اكتفينّا بإلقاء نظرة خاطفة على أكثر المشكلات إلحاحًا في عالمنا، ربما تبين لنا أن هذه المشكلات العويصة ليس لها حلول، لكن تأملوا: الأمراض الفتاكة والمُعديّة، وسوء التغذية والمياه الملوثة، وعدم وجود نظام رعاية صحية أو نظام تعليمي، كلها مشكلات تم حلها وتجاوزها في أماكن مختلفة من العالم. في الحقيقة، هناك مئات الملايين من الناس يعدون أن هذه الحلول تحصيل حاصل، وقد تكونون أنتم أيها القراء من بين هؤلاء؛ فالحياة المترفة نسبيًا التي يتمتع بها بعضنا هي دليل صارخ على أننا نعرف كيف نوفر التعليم الجيد والرعاية الصحية الجيدة؛ ونعرف أيضًا كيف نوفر مياه شرب نقيّة وأطعمة صحية؛ كما نعرف كيف نداوي معظم الأمراض التي تفتك بالفقراء في شتى أنحاء العالم، أو كيف نتجنب الوقوع فيها.

أكثر من ذلك، الأدوات والوسائل كافة لتوسيع نطاق هذه الحلول كي تشمل العالم بأسره موجودة بالفعل؛ فشركات الأدوية -على سبيل المثال- تمتلك براءات اختراع لأنواع لا تحصى من الأدوية التي يمكن أن تعالج الأمراض التي يعانيها ملايين الناس، أما شركات التكنولوجيا فلديها تكنولوجيا المعلومات وأدوات الاتصالات التي يمكن أن تسهم في تغيير حياة أشد الناس فقرًا، ولدى الخبراء الزراعيين في أعظم الجامعات في العالم ومختبرات البحوث، التقنيات المطلوبة التي يمكن بوساطتها إنتاج ما يكفي من الغذاء للجميع، وحتى المصادر الاقتصادية اللازمة لتمويل هذه المشروعات متوافرة؛ لوقررنا استخدامها بحكمة. تقدم الدول الغنية سنويًا ما يقرب من 60 مليار دولار على شكل مساعدات خارجية لمكافحة الفقر، لكن المشكلة لا تكمن في نقص المصادر؛ إنها تكمن في إخفاق نظامنا الاقتصادي لوضع تلك المساعدات في متناول أيدي الناس الذين هم في أشد الحاجة إليها، لكن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تستطيع القيام بذلك.

من المؤكد أن كلاً منا لديه جانب إثاري بالفطرة؛ يتجلى في الرغبة لمساعدة الآخرين، ويمائل في قوته الرغبة في تحقيق مكاسب شخصية، إلا أن الرأسمالية التقليدية لم تلق يوماً بالاً لمسألة استخدام هذه النزعة الإيجابية القوية الموجودة فطرياً عند الناس؛ نتيجة لذلك استمر اقتصاد العالم بالنمو بطريقة غير متوازنة؛ وكلما تفاقم عدم التوازن هذا، ازدادت الأمور سوءاً.

تصوروا عالماً خالياً من الفقر، عالماً يمكن أن يصحح فيه عدم التوازن هذا؛ سيصبح هذا العالم حينها ليس فقط مكاناً أفضل للعيش فيه بالنسبة إلى الناس الذين كانوا يوماً ما فقراء؛ بل سيفيد الجميع جزاء استعادة هذا التوازن أيضاً، وسوف يصل الاقتصاد إلى رُبى جديدة شاهقة، حيث سيتوسع حجم السوق بمقدار ضعفين أو ثلاثة أضعاف لكل منتج يطرح فيها. عندما يتمتع الجميع برعاية صحية ممتازة، سيزداد الطلب بصورة صاروخية على الأطباء والممرضات من ذوي الخبرات العالية، وعندما يكون بإمكان الجميع استملاك منازل مريحة، فإن شركات البناء والمعماريين وصنّاع الأثاث سوف يعملون ساعات إضافية. أما النفقات الحكومية على نظام الرعاية الاجتماعية فلن تكون لها أي ضرورة بعد ذلك.

كل فرد يعيش على هذا الكوكب سوف يتضرر عندما تضيع حياة أي شخص سدى؛ ففي المحصلة، الحياة التي تضيع سدى يمكن أن تحتوي على مكامن قوة قد تنمو وتتطور، ويتحول صاحبها إلى طبيب ينقذ حياة حفيدي أو حفيدتي، أو عالم يخترع جهازاً ينقذ الكوكب بأكمله من ظاهرة الاحتباس الحراري، أو فنان مبدع يخلق عملاً فنياً يُثري حياتي عندما أترق أبواب الشيخوخة؛ لماذا نضيع هذه الفرصة؟

يميل بعضنا إلى الاعتقاد بأنه إذا كان هناك أغنياء، فلا بد أن يكون في الزاوية المقابلة فقراء؛ هذه فكرة قديمة وغير دقيقة، فهي تفترض أن الأغنياء يصبحون كذلك لأنهم ينتزعون حقوق الفقراء، وتفترض أيضاً أن الحجم الكامل لكعكة الثروة ثابت ومحدد، فإذا انتزع عدد من الأشخاص من ذوي القوة والنفوذ جزءاً كبيراً منها، فإن ذلك لن يُبقي سوى كمية محدودة جداً من تلك الكعكة للغالبية العظمى من الناس.

لكن الحقيقة هي أن الاقتصاد هو -أو يجب أن يكون- كعكة تنمو باطراد؛ فالأغنياء يمكن أن يصبحوا أكثر غنى، ويمكن أيضاً أن يصبح الفقراء أقل فقراً في الوقت نفسه؛

لا صراع مصالح هنا إذًا؛ المسألة تتعلق بالإطار المفهومي الذي ننظر من خلاله إلى الاقتصاد؛ الإطار الحالي الذي يتصور اقتصادًا يُدارُ بوساطة بشرٍ أحاديّ الأبعاد، يعطي الأغنياء حافزًا وقوة دفع هائلين كي يجمعوا ثرواتٍ لا حدَّ لها. هذا الإطار يقدم مقياسًا وحيدًا للنجاح، وهو كمية المال الذي يملكه هذا الثري أو ذاك.

في عالمٍ تعيش فيه شعوبٌ متعددة الأبعاد، كل شيء قابل للتغيير، في هذا الإطار يقاس النجاح بصورة رئيسة من خلال المساهمة التي يقدمها المرء لخير الإنسانية جمعاء.

ولكي نخفف من حدّة الفقر، نلجأ عادة إلى إعادة توزيع الدخل، ونفرض ضرائب على الأغنياء، ونستخدم المبالغ المحصلة لمساعدة الفقراء. وفي ظل اقتصاد يعجُّ بأشخاص متعددي الأبعاد، ستتم عملية إعادة توزيع الثروات من دافع ذاتي، عندما يأخذ الأغنياء على عاتقهم مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي لاستئصال المشكلات الاجتماعية، وقد تجد الحكومات أن من الأسهل والأكثر فاعلية تقديم حوافز للأغنياء من أجل إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية، من خلال طرح مبادرات خاصة بهم تتبنى العديد من أنواع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وذلك بدلًا من استخدام العوائد الضريبية التي تحصّلها من هؤلاء الأغنياء من أجل إقامة شبكات أمان وبرامج خدمية عامة أخرى غير مجدّية.

ولكي نضمن استفادة الفقراء من النمو الاقتصادي، نحتاج إلى أن نضمن ليس فقط نمو حجم الكعكة، بل أن نضمن كذلك أنّ حصة الفقراء من هذه الكعكة تنمو بسرعة أكبر؛ يجادل العديد من الناس أنه في ظل وجود نوعين من المشروعات التجارية، سوف يكون النمو بطيئًا؛ لأن فلسفة إنشاء المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لا تُعنى بإنتاج فوائض مالية كبيرة، لكنني لا أرى أن هذا الجدال يتمتع بالمصداقية؛ فعندما تخرج أعداد كبيرة من الناس من دائرة الفقر بفضل العمليات الناجحة التي تقوم بها المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فإن الشركات الربحية سوف تكون لها أسواق أكبر، وأرباح أكثر، في الوقت الذي يكون لدى أعداد أكبر من الناس القدرة على الاستهلاك والادخار، وهذا سيعطي الاقتصاد قوة دفع أكبر، وسيساعد كذلك الفقراء على الانتقال بصورة تدريجية إلى عالم الطبقة الوسطى.

أما في عالم الشعوب الأحادية الأبعاد، فإن الأنشطة الطبيعية للسوق الحرة لا تتصدى للمشكلات الاجتماعية مطلقاً، على العكس من ذلك، هذه السوق تحمل في طياتها ميلاً باتجاه خلق مشكلات اجتماعية وبيئية، صحيح أن النمو الاقتصادي الإجمالي يمكن أن يفيد منه الفقراء، إلا أن التأثير البطيء والشحيح على الفقر المتمثل بمقولة (الأمور تسير بسلاسة) هو عملية غير موثوقة وبيئية بصورة مؤلمة، عندما ينصب النظام الاقتصادي حواجز تتسبب في تقليص الفرص المتوافرة للفقراء، كما يفعل ذلك النظام المعمول به في الوقت الحالي، حينها ستزداد في الواقع الفروقات في الدخل بدلاً من أن تنقلص، بما أن حصة الأغنياء من الكعكة ستتمو بصورة أسرع مما تنمو حصة الفقراء منها.

تتمتع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بالقدرة على عكس هذا التفاوت؛ لأنها تستهدف الفقراء بشكل مباشر ومقصود؛ فمن خلال الدفع بالفقراء إلى النظام الاقتصادي العام، فإنها تساعد حصة الفقراء من الكعكة على النمو بصورة مستقلة.

يجب أن تكون المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي جزءاً لا يتجزأ من معادلة النمو؛ لأنها تُفيد شريحة واسعة جداً من الناس الذين سيشعرون بالتهمة لولا وجود مشروع هذه المشروعات. عندما يتم ضخ روح النشاط في عروق الفقراء، سينعكس ذلك إيجاباً على الاقتصاد، عندما تتوافر للفقراء ميزات مثل القدرة على الحصول على قروض ائتمانية، وخدمات صحية مُحسّنة، وتغذية أفضل، وفرص تعليم عالية المستوى، وتكنولوجيا معلومات حديثة، فإنهم سيصبحون أكثر إنتاجية؛ سوف يزداد دخلهم، ويزداد معدل إنفاقهم وتزداد مدخراتهم، وهذا سيكون في صالح الجميع: فقراء وأغنياء على حد سواء.

تستطيع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تغيير بنية المجتمع بصورة سريعة جداً؛ لأنها سوف تطبق قوة التكنولوجيا التي تتميز بالفاعلية المدهشة والتي تنمو باطراد؛ وذلك من أجل تحسين أوضاع الفقراء والبيئة، وسوف تحرر وتستخدم قوة الإبداع، وحس الالتزام عند الجيل الجديد من الشباب في هذا القرن الجديد، والطاقة الإيجابية التي تتحدى الأفكار القديمة كلها حول السلوك البشري في العالم الاقتصادي.

بابٌ للولوج إلى عالم جديد

كيف سيكون شكل العالم بعد عشرين أو خمسين سنة من الآن؟ إن من الرائع تخيل ذلك المشهد، ولكن أظن أن هناك سؤالاً آخر أكثر أهمية يمكن أن يُطرح وهو: كيف نريد لهذا العالم أن يكون بعد عشرين أو خمسين سنة من الآن؟

الفرق بين هذين السؤالين له مغزى عظيم؛ فالسؤال الأول يوحي بأننا نرى أنفسنا مراقبين سلبيين لأحداث تتكشف، أما السؤال الثاني فيعطي الانطباع بأننا نرى أنفسنا خالقين نشطين لنتيجة مرجوة.

لقد حان الوقت كما أعتقد كي نمسك بزمام مستقبلنا حسب ما يناسبنا، بدلاً من قبوله بصورة سلبية بوصفه أمراً واقعاً. نمضي الكثير من الوقت والجهد في انتظار ما يخبئه لنا المستقبل، ولا نستهلك سوى النذر اليسير من الوقت لتصور المستقبل الذي نحب أن نراه، ومع ذلك ننجح بصعوبة في توقع ما يخبئه المستقبل لنا، وبالرغم من الحكمة والخبرة والتجربة كلها التي نتمتع بها، إلا أننا نفشل مراراً وتكراراً في تصور التغييرات المدهشة التي يرمي بها التاريخ إلينا.

عودوا بذاكرتكم إلى أربعينيات القرن الماضي؛ لم يتوقع أحد أن أوروبا، وخلال خمسين سنة، يمكن أن تصبح كياناً سياسياً موحدًا، تنهار فيه الحدود وتتعامل شعوبها بعملة واحدة، ولم يتوقع أحد كذلك أن جدار برلين يمكن أن ينهار؛ حتى قبل يوم واحد على حدوث ذلك الانهيار، ولم يتوقع أحد أيضاً أن الاتحاد السوفييتي سوف يتفكك، وأن العديد من الدول المستقلة سوف تظهر إلى العلن من إرثه بهذه السرعة.

أما على جبهة التكنولوجيا، فإننا نشاهد الشيء نفسه؛ ففي ستينيات القرن الماضي، لم يكن أحد يتوقع أن شبكة عالمية من الحواسيب تدعى الإنترنت سوف تعصف بالعالم، ولم يتوقع أيضاً أحد أن الحاسب المحمول والحاسب الذي لا يتجاوز حجمه مقدار راحة اليد، وأجهزة البلاك بيري، والآيفون، والكيندل، والآيبود ستكون في متناول أيدي الملايين من البشر. وحتى لعشرين سنة خلت، لم يكن أحد يتوقع أن أجهزة الهاتف الخليوي ستصبح جزءاً لا يتجزأ من حياة كل قرية من قرى العالم.

دعونا نعترف بأننا لم نكن نتوقع كيف سيكون عليه العالم في عام 2010م، حتى من عام 1990م، وهي مدة لا تتجاوز العشرين سنة؛ هل يمنحنا ذلك أي مصداقية في توقع ما سيؤول إليه العالم في عام 2030م اليوم، إذا أخذنا بالحسبان أن كل يوم تصبح فيه وتيرة سرعة التغيير في العالم أعلى فأعلى؟

إذا كان لا بد لنا من طرح التوقعات، فهناك على الأرجح طريقتان للقيام بذلك؛ تتمثل الأولى في دعوة أفضل المحللين العلميين والتقنيين والاقتصاديين في العالم؛ للقيام بأدكي إسقاطاتهم على ما يمكن أن يحدث خلال السنين العشرين القادمة. أما الثانية فتتمثل في الطلب إلى أفضل كتّاب روايات الخيال العلمي تخيل ما سوف يكون عليه العالم في عام 2030م، ولو سألتهموني عن لدية الفرصة الأفضل في الخروج بإجابة هي الأقرب لما ستكون عليه الحال حينها، فسأجيب من دون تردد ولو للحظة واحدة أن كتّاب روايات الخيال العلمي سوف يكونون أقرب بكثير إلى الحقيقة من المحللين ذوي الخبرة.

السبب بسيط جداً؛ المحللون مُدربون على القيام بتنبؤات على أساس فهمهم للماضي والحاضر؛ إلا أن الأحداث في عالم الواقع هي نتاج لأحلام الناس.

بإمكاننا تقديم توصيف للعالم في عام 2030م من خلال تحضير قائمة بالأمنيات؛ لوصف نوع العالم الذي نرغب في خلقه بحلول عام 2030م، ويمكن أن تتضمن هذه القائمة ما يأتي:

- عالمٌ لا يئنُّ فيه أحد من وطأة الفقر.
- عالم تكون محيطاته وبحيراته وجداوله وأجواؤه خالية من التلوث.
- عالمٌ لا يضطر فيه طفل إلى الذهاب إلى النوم وهو جائع.
- عالمٌ لا يموت فيه أحدٌ موتاً مجانياً بسبب مرض يمكن الشفاء منه.
- عالمٌ تكون فيه الحروب جزءاً من الماضي.
- عالم يستطيع الناس فيه التنقل بحريّة عبر الحدود.
- عالم خالٍ من الأمية، يتمتع الناس فيه بحق التعلم من خلال تطبيقات التكنولوجيا الحديثة.
- عالم تكون فيه كنوز الثقافة العالمية بين أيدي الجميع.

ربما تودون إضافة العشرات من الأمنيات الجميلة الأخرى الخاصة بكم، ومهما كانت قائمة أمنياتكم الشخصية تتضمن، فإن هذا هو بالضبط ما يجب أن تُهيئوا له.

تولد الأحلام من رحم المستحيلات، ولن نستطيع الوصول إلى المستحيلات باستعمال العقول التحليلية المدربة على التعامل مع المعلومات الجامدة الموجودة حاليًا بين أيدينا؛ فهذه العقول مصممة لكي تشعل الضوء الأحمر لتحذيرنا من مغبة العوائق التي قد تعترضنا، وسوف يكون علينا وضع عقولنا في موقف صعب عندما نفكر بالمستقبل؛ علينا أن نتحلى بالشجاعة لكي نقوم بقفزات جريئة كي نجعل المستحيل ممكنًا، وحالما يتحول المستحيل إلى ممكن، فإنه سوف يهزُّ بنيتنا بقوة، وسيؤدي بنا إلى تأثير الدومينو، مُهيئًا الأرضية لجعل العديد من المستحيلات ممكنة.

علينا أن نؤمن بقائمة أمنياتنا هذه، إذا أردنا لها أن تتحقق، علينا أن نخلق مفهومات مناسبة ومؤسسات وتكنولوجيا وسياسات للوصول إلى أهدافنا، وكلما بدأ تحقيق هذه الأهداف مستحيلًا، ازداد الإحساس بأن هذه المهمة مثيرة.

من حسن الحظ بالنسبة إلينا أننا دخلنا في عصر أصبحت الأحلام فيه قابلة للتحقيق؛ علينا أن نقوم بتنظيم الحاضر كي نؤمن ولو جًا سلسًا إلى مستقبل أحلامنا، وعلينا أيضًا ألا ندع الماضي يقف حائلًا بيننا وبين المستقبل.

هل تبدو أحلامنا مستحيلة؟ إذا كانت تبدو كذلك، فإن من الممكن أن تتحقق إذا كنا نؤمن بها ونعمل على تحقيقها؛ هذا ما علمتنا إياه السنين الخمسون الأخيرة.

دعونا إذاً نتفق على الإيمان بهذه الأحلام، ونكرِّس أنفسنا لجعل هذه المستحيلات ممكنة.

إذا كنتم ترغبون في مشاطرتي هذه الأحلام، والانضمام إلى أشخاص من أنحاء العالم كافة -بدؤوا بالفعل بتحويل أحلامهم إلى واقع من خلال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي- دعونا ننفذ هذه الرحلة المثيرة سويًا.

فهرس الكلمات

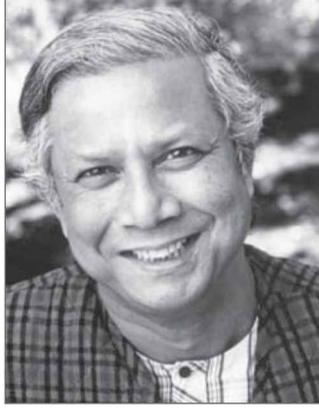
الإبداع 17, 41, 61, 65, 99, 103, 108, 152,	أدم سميث 219
268	آلان غازي 212
الاقتصادات الإقليمية 253	أزمة الغذاء 262, 263
الاكتفاء الذاتي 35, 41, 97, 167	أعمال ريادية 218
البنية التحتية 27, 40, 117, 189, 210, 244	أهداف الأمم المتحدة في الألفية الجديدة 190
التجارة العادلة 177	إعادة تدوير 138
التدريس الجامعي 9	إمارة موناكو 226
التضخم 34	إيستيل لاسلين 192
التلاسيما 28, 145, 146, 147, 149, 150,	إيمانويل فيبر 74, 96
151, 152, 154, 157, 158, 159	إيمانويل مارشان 193
التنمية الألفية 259, 273	الأدوية 106, 265
التوسع 39, 62, 68, 86, 102, 136, 230	الأزمة الاقتصادية العالمية 67
الجنس الآمن 108	الأزمة المالية 16, 18, 252, 262, 263, 264
الخصخصة 61	الأمراض الطفيلية 25, 106, 242, 250
الخطوات الصغيرة 44	الأمراض المعدية 242
الخلايا الجذعية 147	الأمهات الحوامل 238, 241
الرأسمالية 1, 5, 9, 19, 29, 52, 58, 61, 67,	الأمية 115, 270
97, 186, 262, 263, 266	

اللقاءات 107	الرواتب 247, 85, 64
المبادئ السبعة 36, 35	الشؤون العامة 183
المتسولين 41, 13	الشركات التجارية 185, 133, 59
المثالية 177, 69	الشركات الربحية 51, 48, 46, 45, 26, 23
المسؤولية الاجتماعية 166, 50, 44, 43, 33	171, 170, 169, 138, 135, 133, 130, 123, 96
167	267, 264, 243, 225, 206, 179, 178, 175
المصرف الدولي 188	الشركات ذات المسؤولية المحدودة 182
المعايير الأخلاقية 139	الشركة الدوائية جونسون أند جونسون 242
الملايا 242, 235, 25	الشمس تشرق على الجميع 45
الملكية 244, 243, 181, 174, 169, 124, 61	الشيوعية 58
المملكة العربية السعودية 226	الصحافة 182
المملكة المتحدة 180, 178, 177	الطاقة الشمسية 248, 138, 115, 75, 46, 45
المنظمات غير الحكومية 144, 122, 39, 36	العمال المهاجرون 252
الموارد البشرية 162, 131	العمل الخيري 173, 133
النمو السكاني 81	العولمة 264, 194
الهواتف الذكية 238	الفئات الأشد فقرًا 206, 13
برنامج إدارة الأبحاث والمنح 56	الفوائد الاجتماعية 136, 125, 50, 49, 47
برنامج الرعاية الصحية 219	247, 137
بيع المياه 33	الفيضانات 82, 10
بييترو سوداني 149	القضاء على الفقر 104, 103

212	روجر ريختر	114	تحسين الإنتاج
221	ريتشارد روش	117	تحسين شبكة الصرف الصحي
224, 223	ساركوزي	40	تسونامي
221	ستيفن هيلتون	254, 180	تسويق المنتجات
237, 236, 73, 33, 24, 23	سوء التغذية	144	تصميم هيكلية إدارية
262	سوق الإسكان	191	تطوير المبادرات الاقتصادية
82	سياسات التجارة الحرة	133	تعريف كلمة (النجاح)
24	شركة المياه	118	تعزيز البيئة والقدرة على الاستدامة
180	شركة زيتون	112	تقنية المعلومات
150	صدف خالد	206, 24	تلوث المياه
225	صندوق الاستثمار الاجتماعي	196	توزيع المياه
226	صندوق يونس موناكو	219	ثروة الأمم
17	صيد السمك	109	ثقافة مضادة
151, 96, 90, 57, 54, 17	عالم خالٍ من الفقر	223, 222	جامعة كيوشو
227, 221, 209		269, 215	جدار برلين
147	غايديو لوكاريللي	162	جذب المستثمرين
45	فايبروزا	209	حلفاء ومؤيدين
98, 93, 72	فرانك ريبود	252	خدمات غرامين لتأمين فرص عمل
222	قرية واحدة	180	روبرت لانغ
219	كلية التمريض		

مشكلات اجتماعية 268,217	لطيفي 218
مصرف التنمية الإسلامية 226	لمياء مرشد 210
مصرف غرامين 2,12,13,14,15,16,27,	لورانس فولكنر 145,147,158,209
34,41,48,49,53,54,55,56,58,76,78,	مؤسسة أشوكا 37
79,89,93,94,98,105,109,115,123,125,	مؤسسة ماك آرثر 183
126,128,134,167,169,191,217,218,	مارتن هيرش 223
219,220,222,236,239,240,243,244,277	ماري إليزابيث 180
معالجة المياه الجوفية 199	ماساهارو أوكادا 222
معدل الفائدة 10	مايك سميث 220
معهد كاليفورنيا 220,221	مايكل أوتو 244
مكاسب شخصية 266	متحف الفقر 231
مياه الشرب الملوثة بالزرنيخ 33	مختبر غرامين للأفكار الخلاقة 35,211,
ميلانو 155	212,213,214,215,216,245,254,255
نظام سقاية المزرعات 117	مرض الإيدز 108
نورجاهان بيجوم 188	مركز يونس 126,210,211,216,218,221,
هانس ريتز 35,212,254,257,276	222,223
واكسليز 173	مشروع (حذاء مقابل يورو واحد) 251
وفيات الأطفال 219	مشروع غرامين 56,72,78,85,129,188,
	195,206,215,239

تعريف بالكاتب



ولد محمد يونس في مدينة شيئاغونغ بينغلاديش، وأتمّ دراسته الجامعية في جامعة دكا. حصل على منحة فولبرايت لدراسة الاقتصاد في جامعة فاندربيلت، وأصبح رئيسًا لقسم الاقتصاد في جامعة شيئاغونغ سنة 1972م. أسس مصرف غرامين وشغل فيه منصب المدير الإداري، وقد مُنح يونس ومصرف غرامين جائزة نوبل للسلام عام 2006م.