

القطاع الرابع الناشئ

قطاع جديد من المنظمات يتجسد
في تقاطع القطاع العام والخاص والاجتماعي



تأليف

هريد سابيتي مع فريق مفهوم شبكة القطاع الرابع
بدعم من معهد أسبن و مؤسسة كيلوج

إشراف : مركز إثمار للريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي

ترجمة : أ.عبير سعود صالح الشنيفي / مراجعة : د. أنور دفاع الله

سلسلة مراجع علمية في الريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي

ترجمة مقال

القطاع الرابع الناشئ قطاع جديد من المنظمات يتجسد في تقاطع القطاع العام والخاص والاجتماعي

هريد سابيتي

برعاية

أوقاف العرادي الخيرية
AL-Arabi charitable endowments



إشراف وتنفيذ



فهرس المحتويات

4.....	ملخص تنفيذي
5.....	شكر وتقدير
7.....	المشهد التنظيمي المتطور
7.....	لبنات بناء المجتمع
7.....	النماذج التنظيمية القديمة في عالم جديد
8.....	إزالة الحدود بين القطاعات
10.....	القطاع الرابع الناشئ
11.....	القيود المفروضة على الحدود القطاعية
12.....	النموذج الأصلي للقطاع الرابع: المنظمة الهادفة للمنفعة
13.....	النموذج التنظيمي الشامل
13.....	السمات الأساسية للمنظمة الهادفة للمنفعة
14.....	اكتساب الطابع الرسمي في القانون
14.....	التقدم التطوري
16.....	النظام البيئي الداعم للقطاع الرابع
16.....	العناصر الأساسية للنظام البيئي الداعم
19.....	تحدي قابلية التبادل
20.....	نحو قطاع رابع حيوي
20.....	الحاجة إلى التعاون الشامل

ملخص تنفيذي

حول شبكة القطاع الرابع

منذ عام 1998، أصبحت شبكة القطاع الرابع (FSN) (Fourth Sector Network) شبكة متعددة القطاعات والتخصصات تشمل عدداً من الشبكات والمشاريع الريادية والمنظمات الداعمة والأفراد الذين يساهمون في تطور القطاع الرابع. ونظراً لأنها شبكة تعاون، تشكل شبكة القطاع الرابع بيئة تمكينية لتنمية مشاريع القطاع الرابع والبنى التحتية الداعمة لها.

حول معهد أسبن (Aspen Institute)

يسعى برنامج معهد أسبن للابتكار في مجال العمل الخيري والاجتماعي إلى توعية وتعظيم أثر المؤسسات المانحة والمنظمات غير الربحية ومشاريع الريادة الاجتماعية والشراكات بين القطاعين العام والخاص من خلال مبادرات تنمية المهارات القيادية وعقد الاجتماعات والاتصالات بحيث تتمكن كل جهة من الإسهام في تحقيق المجتمع الصالح في الداخل والخارج. وتقوم نظرية البرنامج للتغيير على فرضية أنه إذا كان قادة المنظمات واضحين في قيمهم ومتعاونين في مقاربتهم لحل المشاكل ويدركون الاستراتيجيات والشراكات المحتملة المتاحة لهم فهم على الأرجح سينجحون في إحراز تقدم في المصلحة الاجتماعية. وتتميز مهمة معهد أسبن بأنها ذات شقين: تعزيز القيادة القائمة على القيم وتشجيع الأفراد على التفكير في المثل والأفكار التي تحدد المجتمع الصالح وتوفر مكاناً محايداً ومتوازناً لمناقشة القضايا الحاسمة والعمل عليها. ويقوم معهد أسبن بذلك بشكل أساسي من خلال أربع طرق: الندوات، وزمالات القادة الشباب حول العالم، والبرامج السياسية والمؤتمرات والمناسبات العامة. ويقع مقر المعهد في واشنطن العاصمة، في أسبن بولاية كولورادو، وعلى نهر واي في ولاية ميريلاوند على الساحل الشرقي للولايات المتحدة ولديه شبكة دولية من الشركاء.

حول مؤسسة دبليو كيه كيلوغ فاونديشن (W.K. Kellogg Foundation)

تدعم مؤسسة دبليو كيه كيلوغ الأطفال والأسر والمجتمعات كما أنها تعزز وتؤمن الظروف المناسبة التي تدفع الأطفال المعرضين للخطر إلى تحقيق النجاح كأفراد ومساهمين في المجتمع المحلي الواسع وفي المجتمع ككل. ويتركز تقديم المنح في الولايات المتحدة الأمريكية وأمريكا اللاتينية ودول البحر الكاريبي وجنوب أفريقيا.

شكر وتقدير

تم تطوير القطاع الرابع الناشئ بالتعاون مع الفريق العامل المعني بمفهوم شبكة القطاع الرابع، التي دعى بالشراكة مع معهد أسبن إلى نشر الأفكار المطروحة في هذه الورقة البحثية. جرى تأليف هذه الورقة بدايةً في عام 1998 ومنذ ذلك الحين تم تطويرها وصلها بالاستفادة من الخبرات المتنوعة لعملاء المجموعة والبحوث القائمة على متنها عبر مجموعة من التخصصات.

وقد أحاطت هذه الورقة بطائفة واسعة من وجهات النظر شملت العمل التجاري والمنظمات غير الربحية والحكومة والأعمال الخيرية والأوساط الأكاديمية والتنمية المجتمعية والاستثمار والاتصالات والسلوك التنظيمي والقانون وغيرها. وتعد الروح التي تكمن وراء هذا العمل هي روح الانفتاح والتعاون والشمولية. كما أن الأفكار التي ترد هنا معروفة بالنسبة للكثير منا في شكل ما أو آخر، وقد تم التعبير عنها بعدة طرق مختلفة. وهي ليست حكراً على أي منظمة أو ثقافة دون أخرى. ويمثل القطاع الرابع الناشئ لمحة عن مفهوم وعملية آخذين في التطور. هو وثيقة حية سوف ترتقي تلقائياً مع مرور الوقت وتزخر بالمدخلات والمساهمات من وجهات نظر مختلفة.

وقد أصبحت المفاهيم المقدمة في هذه الورقة ممكنة بفضل العمل الرائد للقادة والممارسين الملهمين الذين قاموا بإعادة تعريف الإمكانيات وتحول طبيعة المنظمات في أنحاء العالم. وتأتي الأفكار والممارسات في طليعة التصميم التنظيمي والابتكار الاجتماعي وتشير مجتمعة نحو رؤية المستقبل المحتمل. وهدفنا هو تقديم إطار متماسك وموحد يمكن أن يحول هذه الرؤية إلى الطاقة التعاونية والعمل.

نود أن نعرب عن أمتناننا خاص للأسماء التالية لمساهماتها في تطوير هذه الورقة:

◀ ماجا باليج (Maja Palej) لمساهماتها القيمة في الأبحاث وفي الإطار أولي للورقة وعلى دعمها الثابت للمشروع.

◀ جويل غتزندانر (joel Getzendanner) شئن تيرنبول (Shann Turnbull) وألين بروميرغر (Allen Bromberg) على مداخلتهم في تطوير نموذج الهادف لتحقيق المنفعة.

◀ أليستير جاكسون (Alistair Jackson) وكارل فرانكل (Carl Frankel) وأمير سلطاني (Amir Soltani) ومارغوري كيللي (Marjorie Kelly) وشيريل ديل (Cheryl Dahle) على مساهماتهم في التنقيح والبحث والتحضير الورقة، وكان ذلك ممكناً بفضل الدعم المالي لمعهد أسبن وللمؤسسة ديليو كيه كيلوغ.

وشكّر خاص أيضاً للأشخاص التالية أسماؤهم على القيام بأعمال المراجعة وتقديم الآراء النقدية لهذه الورقة.

- ▶ كيم ألتير (Kim Alter) جيم فراتشترمان (Jim Fruchterman) لوثر أم راجين الابن (Luther M. Ragin, Jr)
 - ▶ شاربي برنباتش (Shari Berenbach) كاثرين فولتون (Katherine Fulton) توماس ريس (Thomas Reis)
 - ▶ دارلين كوري (Darlene Currie) هازل هندرسون (Hazel Henderson) جودي سامويلسون (Judy Samuleson)
 - ▶ جي غريغوري ديس (J. Gregory Dees) أري لوين (Arie Lewin) بول شوميكر (Paul Shoemaker)
 - ▶ ستيف داب (Steve Dubb) ريتشل موشير-ويليامز (Rachel Mosher-Williams) آلان وايت (Allen White)
 - ▶ جد إيمرسون (Jed Emerson) سارة أولسن (Sara Olsen) دنيس ويتل (Dennis Whittle)
 - ▶ روبرت فيشمان (Robert Fishman) ريتشارد برل (Richard Perl) أندرو ولك (Andrew Wolk).
- كما نعبر عن امتناننا الكبير لمعهد أبسن وللمؤسسة دبليو كيه كيلوغ لدعمهم ومشاركتهم في إعداد وتوزيع هذه الورقة.

المشهد التنظيمي المتطور

لبنة بناء المجتمع

تعتبر المنظمات هي لبنة البناء الأساسية في المجتمع، حيث يجري معظم النشاط الإنساني من خلالها، وتعتبر المدارس والكنائس والمشافي ومتاجر البقالة والمنظمات الحكومية والمزارع وملاجئ المشردين والمكتبات كلها منظمات أنشأها الناس لتلبية احتياجاتهم المختلفة. وتسيطر ثلاثة نماذج أساسية على أعلى مستوى على المشهد التنظيمي لمعظم الاقتصادات المتقدمة: وهي المنظمات التجارية والحكومية وغير الربحية- تشكل القطاع الخاص والعام والاجتماعي على التوالي.

ويقود المنظمة أصحاب المصلحة فيها- أي أولئك الذين يؤثرون ويمكن أن يتأثروا بأنشطتها. ويعد كل فرد صاحب مصلحة مباشر في العديد من المنظمات ويعمل في إطار تلك الصفة باعتباره دافعاً للضرائب وموظفاً وزبوناً ومستثمراً وعضواً في مجلس الإدارة وناخباً ومانحاً وما إلى ذلك من الصفات، حيث يتأثر الناس بسلوك تلك المنظمات بشكل يومي.

ويعتمد نجاح أي منظمة إلى حد كبير على قدرتها على المشاركة بفعالية والتعامل مع مختلف أصحاب المصلحة فيها. وهذا هو الهدف الأساسي وراء تصميم المنظمات. فمن خلال هياكل الأجر والتعويضات والحوافز والهيكلية الإدارية الحاكمة وحقوق الملكية وغيرها من جوانب التصميم يتم بناء المنظمات لتحفيز بعض الإجراءات من أصحاب المصلحة في المنظمة وللحد من بعضها الآخر أو منعها.

النماذج التنظيمية القديمة في عالم جديد

تعتبر المنظمات نتاج التصميم الإنساني ولذلك فهي تعكس المعايير الثقافية والقيم والأولويات والسياق الذي تنشأ فيه. وقد تم تصميم النماذج التنظيمية السائدة التي نشهدنا حالياً في وقت كان فيه العالم مكاناً مختلفاً جداً. أما الآن فتتضافر القوى المحركة للتغيير الاجتماعي السريع- مثل عولمة التجارة والثقافة وانتشار المعلومات وسرعة الحصول عليها وتطور التكنولوجيا والاتصالات- لإنشاء ثقافة عالمية جديدة مترابطة على نطاق واسع واقتصاد لا مثيل له في التاريخ. ونتيجة لذلك، أصبح الأفراد أكثر اطلاعاً ولديهم المزيد من الخيارات في كل جانب من جوانب حياتهم تقريباً: أي ماذا يشترون وأين يعيشون وكيف يستثمرون وما القيم التي يتمسكون بها وما إلى ذلك من الأمور، وأصبحوا أكثر قدرة على ممارسة قيمهم وتفضيلاتهم في المنظمات التي يتفاعلون معها باعتبار أنهم أصحاب مصلحة. وتواجه المنظمات في جميع أشكالها ضغوطاً غير مسبوقه لتتكيف مع هذه الظروف الجديدة.

ويواجه المجتمع اليوم عدداً من التحديات المنهجية التي تُعتبر بالمحصلة نتائج ثانوية وعواقب غير المقصودة للتصميم التنظيمي. فبعد أن تخلت روح رأسمالية السوق الحرة والقيم المرتبطة بها- كريادة الأعمال والابتكار والاعتماد على الذات - إلى معظم الاقصادات كان هنالك قفزات اجتماعية واقتصادية هائلة وكذلك كان هنالك تكاليف باهظة. فقد ساءت نوعية بيئتنا الطبيعية بشكلٍ حاد واصبنا نواجه خطر التغير المناخي، وتراجع أيضاً رأس المال الاجتماعي بعدما أدت التحديات البيئية والعولمة الاقتصادية والثقافية إلى إتساع الهوة بين الأغنياء والفقراء وإلى تصدع المجتمعات المحلية. وعلى الرغم من أن السنوات التي تلت الحرب الباردة قد شهدت تزايداً في عدد الأنظمة الديمقراطية، إلا أن معظم شعوب العالم لا تزال تعاني من الفقر، والحرمان واليأس- مما يعزز انتشار الجرائم والاضطرابات الاجتماعية والإرهاب. وقد شهدنا كيف هدد الكسب السريع والفساد والجشع أمن نظمنا الاقتصادية واستمرارية مؤسساتنا المدنية. لذلك هناك اعتراف متزايد بأن هذه المسائل وغيرها من المشاكل المنهجية المعقدة ترجع جذورها إلى الإخفاقات الهيكلية (البنوية) على المستوى التنظيمي. ويتطلب حل هذه المشاكل طرقاً جديدة للتفكير والعمل من جانب الأفراد بالإضافة إلى وضع تصاميم تنظيمية جديدة تشجع إجراءات أصحاب المصلحة بما ينسجم مع تحقيق الرعاية الطويلة الأمد للأنظمة البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

وقد أخذ يطالب أصحاب المصلحة خلال القرن الحادي والعشرين بالتغيرات الاجتماعية فبدأت الهياكل التنظيمية بالتغير.

تقدم هذه الورقة في أحد أجزائها تقريراً عن القطاع الأعمال وفي الجزء الآخر تصميماً يصف ما الذي يحدث بالإضافة إلى ما يمكن أن يحدث. وقد تم تلخيص أهم النقاط ورسالتها هي كما يلي: هناك فئة جديدة من المنظمات التي تتميز بإمكانية توليد المكاسب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الهائلة آخذة في الظهور- وهذا القطاع يمكن أن يتطور ويتسع على نحوٍ واعي من خلال التقدير والمشاركة الواسعة.

إزالة الحدود بين القطاعات

لقد تم في العقود الأخيرة إزالة الحدود بين القطاعات الخاصة والعامة وغير الربحية. حيث أخذت بعض الشركات بتخصيص المزيد من الموارد كي تحقق المكاسب الاجتماعية والبيئية وتخدم مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. ويعد التسويق الاجتماعي والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات والاستثمار في المجال المجتمعي والشركات الخضراء من الأمثلة الشائعة على هذا الاتجاه. (انظر الشكل ١)

وفي الوقت نفسه أصبحت بعض المنظمات الحكومية غير الربحية أكثر جدية في تبني استراتيجيات الدخل المكتسب والتوجه نحو السوق. وتعد زيادة الأعمال الاجتماعية والاستثمار المرتبط بالمهمة والمشاريع الريادية المحلية والخصخصة من الأمثلة الشائعة على هذه الاتجاهات. (انظر الشكل ٢)



الشكل 1. إزالة الحدود في القطاع الخاص



الشكل 2. إزالة حدود القطاعين العام والاجتماعي



القطاع الرابع الناشئ

على الرغم من أن مهمة وأسلوب العديد من المنظمات في القطاعات التجارية والحكومية وغير الربحية أخذت تتشابه بصورة مطردة، فإن الفحص الدقيق لهذه الاتجاهات يكشف عن حدوث شيء آخر غير إزالة الحدود:

✓ **اقتراب المنظمات نحو المشهد الجديد** - هناك عدد كافٍ من المنظمات في القطاعات الثلاث تتطوّر - أو تقترب - جذرياً من المشهد التنظيمي الجديد الذي يوحد الأهداف الاجتماعية مع الأساليب الاجتماعية. (انظر الشكل ٣)

✓ **ظهور المنظمات الهجينة** - يترافق ظهور المنظمات الرائدة مع نماذج جديدة لمعالجة التحديات الاجتماعية تجمع بين السمات والاستراتيجيات من جميع القطاعات. وهي تشكّل المنظمات الهجينة التي تتجاوز الحدود القطاعية المعتادة وتقاوم التصنيف السهل ضمن القطاعات التقليدية الثلاث. (انظر الشكل ٣)

يشير نموذجي الاقتراب والظهور إلى التشكّل المبكر لقطاع تنظيمي جديد يوحد الأهداف الاجتماعية مع الأساليب التجارية: وهو القطاع الرابع.

بشكل عام ما يوحد كل هذا النشاط التنظيمي هو الحافر لجعل العالم مكاناً أفضل. ويمكن رؤية أخلاقيات القطاع الرابع في العمل في العدد من أنواع المنظمات بدءاً من مؤسسات المجتمع المدني المحلية إلى المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تطرح أسهمها للتداول العام.

✓ يمكن أن نراه في المنظمات غير الربحية التي تبدأ بشركات تابعة تهدف للربح لمتابعة مهمتها كما في مخبز غريستون للذواقة التابع لمؤسسة غريستون في يونكرز في نيويورك (Greyston Foundation's gourmet Greyston Bakery in Yonkers, New York) ، وهو مشروع ريادة اجتماعية يوظف المشرّدين.

✓ يمكن أن نراه في المنظمة الهجينة مثل غرامين دانون فودز (Grameen Danone Foods) وهو مشروع ريادي مشترك بين شركة الألبان الفرنسية غروب دانون (Groupe Danone) ومجموعة غرامين (Grameen Group) لمشاريع الريادة الاجتماعية ، التي تبيع اللبن في بنغلاديش بهدف إلى الحفاظ على صحة أكبر عدد من الأشخاص من خلال الطعام لهم.

✓ يمكن أن نراه في المصادر الفريدة لمؤسسة كافية دايركت التي يقع مقرها في المملكة المتحدة - وهي إحدى أكبر شركات التجارة العادلة للمشروبات الساخنة في العالم - تم افتتاحها بشراكة غير اعتيادية لأربع منظمات هي : منظمة تريدينغ توين (Trading Twin) التي أنشأتها الحكومة ومنظمة إيكوال إيكسيتشنج (Equal Exchange) التعاونية للعمال ، ومؤسسة أوكسفام (Oxfam) الخيرية ، وتريد كرافت (Tradecraft) التي تمتلكها المؤسسة.

✓ يمكن أن نراه في جيل جديد من الشركة الربحية التي يملكها المستثمرون مثل شركة إنترفيس المحدودة (Interface, Inc.) أكبر مصنّع للسجاد المركب (الموكيت) في العالم والمخصصة لتصبح شركة مستدامة بالكامل مع حلول عام ٢٠٢٠ عبر التخلص من أي تأثير سلبي على البيئة.

القيود المفروضة على الحدود القطاعية

تحتاج المنظمات كي تعمل إلى نظام بيئي داعم لتعمل ضمنه- القانون التنظيمي وأسواق رأس المال والمساعدة التقنية والمعايير وأنظمة المحاسبة وما إلى ذلك من أمور. وعلى الرغم من أن العديد من العلامات تشير إلى تطور أنواع جديدة من المنظمات في إطار القطاع الرابع الناشئ، لم يجر بعد وضع نظام بيئي داعم متطور لهذه المشاريع. وبالتالي فإن رواد المشاريع الهجينة (أو المختلطة) ليس لديهم خيار إلا الاعتماد على البنية التحتية الداعمة لهذه القطاعات الثلاثة الموجودة. وهذا يتطلب منهم في أغلب الأحيان تقليص أهدافهم أو التخلي عنها وتعقيد هياكلهم التنظيمية وابتكار عمليات غير مباشرة تشتت تركيزهم وتستنزف مواردهم. وقد تعيقهم القوانين ورأس المال وغيرها من القيود وفي أسوأ الأحوال قد يواجهون عقبات جسيمة ويخسرون المزايا التنافسية.

يتمتع القطاع الخاص والعام والاجتماعي بقدر معين من "العطاء" ويدل على ذلك القدر الكبير من التطور التنظيمي الذي يحدث. لكن حدودهم غير مرنة في الكثير من النواحي. وبما أن المنظمات الرائدة تشق طريقها خارج حدود القطاعات الخاصة بها، فإنها تحتاج إلى بنية تحتية داعمة تنسجم مع احتياجاتها الخاصة.



الشكل 3. نماذج التغيير التنظيمي : القطاع الرابع الناشئ

النموذج الأصلي للقطاع الرابع المنظمة الهادفة للمنفعة

ينشأ القطاع الرابع حالياً بصورة طبيعية، وهو النتيجة الجماعية لآلاف مؤلفة من المبادرات على المستوى التنظيمي الفردي. ما الذي سيحدث إذا تمت إزالة الحواجز التي تعيق حالياً نشاط القطاع الرابع وأنشئ قطاع جديد رسمي بتأن وروية؟

بالإضافة على إلى شرح أسباب ظهور قطاع جديد، تقترح هذه الورقة أيضاً أن هذا الظهور له مسارتميز - مشيرة إلى أن تشكل منظمة القطاع الرابع بشكله الأصلي، الذي نسميها " المنظمة الهادفة للمنفعة".

ويعد النموذج الأصلي هو المثال النموذجي أو الشكل الأساسي. وتعد النماذج الأصلية هي نماذج الحد الأدنى في حد ذاتها: فهي تصف فقط الخصائص المطلوبة للحصول على جوهر المفهوم لا أكثر.

يعتبر تعريف النموذج الأصلي مهماً لعدد من الأسباب.

✓ يتميز القطاع الرابع حالياً بعدد من "الصوامع" المتفرقة (المجزأة). ويمكن أن يؤدي الاتفاق حول النموذج الأصلي إلى تعزيز التعاون وتسريع تطور القطاع من خلال توفير هدف مشترك لرواد الأعمال وأولئك الأشخاص الذين يقدمون البنية التحتية الداعمة مثل المحامين والمستثمرين وصناع السياسة والمحاسبين وغيرهم.

✓ يمكن أن يقدم النموذج الهادف إلى المنفعة خارطة الطريق نحو الوجهة التي قد يتصورها رواد الأعمال الواعين اجتماعياً بشكل جزئي لكنهم لا يمكن أن يتخيلوها بشكل كامل. ويمكن أن يعزز أيضاً إحساسهم بالهدف، لأن البناء من أجل المنفعة سيعني أنهم جزء من حل منهجي أوسع.

✓ ويمكن أن يساعد تعريف النموذج الأصلي على تحقيق الفهم الواعي- وبالتالي تغيير- افتراضاتنا حول التصميم المنظماتي.

✓ أخيراً يوفر النموذج الهادف للمنفعة نقطة مرجعية تسهل قياس بنية المنظمة في ضوء متطلبات الاستخدام.

وتهدف هذه الورقة على المستوى الأعمق بأن تستكشف كيف يمكن لجيلنا القادم من المؤسسات أن ينسجم حقاً مع متطلبات الاستخدام- أي السعي لتحقيق الرخاء الاقتصادي المستمر والعدالة الاجتماعية والرعاية البيئية.

وقد يشكل ذلك تحدياً معقداً، فالإستدامة هي مشكلة منهجية تحتاج إلى حل منهجي منظم. فمن السهل جداً بالنسبة للمنظمات أن تطمح إلى الإستدامة لكنها تعجز عن القيام بذلك لأنها تهتم ببعض الجوانب وتهمل جوانب أخرى. ويمثل نموذج المنظمة الهادفة إلى الربح محاولة لتحديد الحد الأدنى من مجموعة السمات المطلوبة لغرس مبادئ الإستدامة في البنية الأساسية للمنظمة.

النموذج التنظيمي الشامل

يتم التعامل عادة مع حدود المنظمات في القطاعات الثلاثة باعتبارها مسألة واضحة تتطلب القليل من الاهتمام. وتعتبر المشاريع التجارية الهادفة للربح بأنها تتألف من المالكين وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين، ويعتبر أصحاب المصلحة الآخرون أنهم يشكلون جزءاً من المنظمة. والأمر سيان بالنسبة لمنظمات القطاع العام والاجتماعي حيث يُنظر إلى المديرين والموظفين على أنهم " داخل " المنظمة، في حين أن يُعتبر أصحاب المصلحة الآخرين مثل الجهات الداعمة أو المكونات المالية أنهم " خارج " المنظمة.

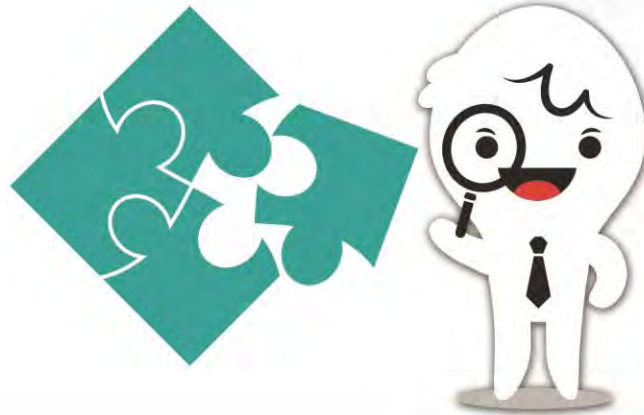
ويتم عادة منح أصحاب المصلحة الذين يُعتبرون أنهم داخل حدود المنظمة مزيداً من الحقوق للتأثير على السياسات والممارسات وبالتالي يتمتعون بفرصة أكبر لحماية مصالحهم الخاصة ورفاههم. وبما أن المنظمة الهادفة للربح هي نموذج مصمم لتحقيق الاستدامة فهي يجب أن تكون مكرّسة للنهوض برفاه جميع أصحاب المصلحة فيها. بالتالي يترتب على ذلك أن يتم تصميم النموذج الأصلي الهادف للمنفعة في إطار المفهوم الشامل والتوسعي لحدود المنظمة. وينبغي أن يكون قائماً على الفكرة القائلة بأن أصحاب المصلحة هم جزء من المنظمة، وبالتالي ينبغي أن تُمنح الحقوق الرسمية وفقاً لطبيعة ومدى المشاركة. ففي النموذج النظري الهادف للمنفعة لا تتفاعل المنظمة مع أصحاب المصلحة فيها فقط - بل هي تمثل أصحاب المصلحة فيها.

السمات الأساسية للمنظمة الهادفة للمنفعة

تقدّم هذه الورقة رؤية مبدئية للسمات الأساسية للنموذج الأصلي للقطاع الرابع وذلك بالاعتماد على سنوات من انعقاد اللقاءات والحوارات بين العديد من الخبراء. ويتم تقديم هذه الرؤية ليس باعتبارها رؤية نهائية وإنما فقط كنقطة مبدئية لتحفيز المزيد من الحوار والاستكشاف. يتألف القطاع الرابع الناشئ بشكل أساسي من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية رغم مشاركتها بأنشطة تجارية. وترسخ هذه الخصائص حتماً السمات الساسية للنموذج الأصلي:

- ✓ **الهدف الاجتماعي** - تلتزم المنظمة التزاماً جوهرياً بالهدف الاجتماعي المدمج في هيكلها التنظيمي.
- ✓ **أسلوب العمل التجاري** - تضطلع المنظمة في القيام بأي نشاط تجاري قانوني ينسجم مع هدفها الاجتماعي ومع مسؤوليات أصحاب المصلحة.

وبعيداً عن هذه السمات تتميز المنظمة الربحية بسمات أخرى تنعكس في تيار مختلف من منظمات القطاع الرابع، لكنها قد لا تظهر بالكامل في أي منظمة بعينها. ومن بين هذه الخصائص المنتشرة الملكية الشاملة وحوكمة أصحاب المصلحة والتعويض العادل والعائدات المعقولة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.



اكتساب الطابع الرسمي في القانون

كي تتمكن المنظمات غير الربحية من الانتقال من النموذج المثالي إلى الواقع الثقافي الواسع النطاق ستحتاج في النهاية إلى دعم القانون. وعلى الأرجح أننا بحاجة إلى إجراء تغييرات أساسية في الشركات والملكية الفكرية غير الربحية والضرائب وأوراق الاستثمار المالية وقانون حماية المستهلك على المستوي الفدرالي (للولايات ككل) وعلى مستوى الولاية الواحدة بل حتى على المستوى المحلي. وقد تحدث هذه التغييرات من خلال المحاكم والتشريعات والهيئات الرقابية. وعندما يصبح النموذج الهادف للمنفعة مكرّساً في القانون سيمثل ذلك نقطة انعطاف في تطوّر القطاع الرابع، مما يشير إلى أن القطاع الرابع قد بدأ بالمعنى الحقيقي.

التقدم التطوري

إن ما نعرضه في هذه الورقة هو مجرد سيناريو طموح، فمن المطلوب إجراء تحولات أساسية في هيكلنا القانوني ونماذج تفكيرنا المسيطرة وسلوكنا، وهذه التغييرات لا تحدث بين ليلة وضحاها. لذلك سيكون انتقال نشاط القطاع الرابع نحو النموذج الأصلي هو عملية تنموية. ومن دون وجود نظام بيئي داعم ومتطور ستواجه مشاريع القطاع الرابع صعوبة في تحقيق النموذج الهادف للمنفعة لذلك مع مرور الوقت يجب أن يتطوّر النظام البيئي والنشاط على مستوى المشاريع. وعندما يحدث ذلك فإن تعريفنا للنجاح حتماً سيتطوّر. وكلما ابتعدنا عن طريق التطوّر سيكون من المنطقي أن نتوقع اقتراب شركات القطاع الرابع من المنفعة المثالية.

في الوقت نفسه يجب أن لا ننسى أن كل منظمة تتبع مسيرتها الخاصة نحو النضوج وتواجه الفرص



السمات الأساسية للمنظمة الهادفة للمنفعة

تصوّر التصميم الأمثل للنموذج الأصلي لمنظمات الهادفة للمنفعة، اشترك المساهمون في هذه الورقة في عمليات متكررة من العصف الذهني والبحث والتحليل. وما عُرض هنا يمثل رؤية مبدئية تهدف إلى تحفيز المزيد من الحوار. مع التنبيه إلى أن النموذج الهادف للمنفعة الكامل يتمتع بالسمات الأساسية التالية:

✓ **الهدف الاجتماعي.** تلتزم المنظمة الهادفة للمنفعة التزاماً جوهرياً بالهدف الاجتماعي المدمج في هيكلها التنظيمي.

✓ **أسلوب العمل التجاري.** تظلع المنظمة الهادفة للمنفعة في القيام بأي نشاط تجاري قانوني ينسجم مع هدفها الاجتماعي ومع مسؤوليات أصحاب المصلحة.

✓ **الملكية الشاملة.** توزع المنظمة الهادفة للمنفعة بالتساوي ملكية الحقوق بين أصحاب المصلحة فيها وذلك حسب مساهماتهم.

✓ **حوكمة أصحاب المصلحة.** تتبادل المنظمة الهادفة للمنفعة المعلومات وتوزع السيطرة على دوائر أصحاب المصلحة عندما تتطور.

✓ **العائدات المعقولة.** تخضع عائدات المستثمرين في المنظمة الهادفة للمنفعة إلى حدود معقولة تحمي قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها.

✓ **المسؤولية الاجتماعية والبيئية.** تلتزم المنظمة الهادفة للمنفعة بأن تعمل باستمرار على تحسين أدائها الاجتماعي والبيئي في كافة أنحاء شبكة أصحاب المصلحة.

✓ **الشفافية.** تلتزم المنظمة الهادفة للمنفعة بإجراء تقييم شامل ودقيق والإبلاغ عن أدائها الاجتماعي والبيئي والمالي والأثر الذي تحدثه.

✓ **الأصول المحمية.** تستطيع المنظمة الهادفة للربح الاندماج مع أي منظمة أخرى أو شراءها طالما أن الكيان الناشئ من هذه العملية سيكون كياناً ذا هدف اجتماعي أيضاً. وفي حال الانفصال عن أي منظمة أخرى أو تصفيها تبقى الأصول مخصصة لأهداف اجتماعية وقد لا تُستخدم للتحقيق المكاسب الخاصة لأي فرد خارج الحدود المعقولة للتعويض.

والمعوقات خاصة بها طوال الطريق. ففي المرحل الأولى من المشاريع مثلاً لن تكون الموارد كافية عادة لتكريس بعض جوانب النموذج الربحي. وقد تكون بعض القطاعات ملائمة أكثر غيرها بالنسبة لسمات النموذج الخاصة. في النهاية الهدف هو غرس سمات المنفعة أو الكسب (أي السمات الربحية) في نوايا الخلايا الخاصة بمنظمات القطاع الرابع بحيث أنه كلما نجحت هذه المنظمات في التطور والنضوج فإنها ستمكن حتماً من تحقيق هذه السمات بصورة أكمل.

النظام البيئي الداعم للقطاع الرابع

طالما أن منظمات القطاع الرابع تحتاج على دعم النظام البيئي للقطاع العام والخاص وغير الربحي، فإنهما تواجه عوائق مؤسسية وهيكلية قوية تحول دون فعاليتها ونموها. ففي القطاع الخاص مثلاً، يتمتع مديرو الشركات العامة بشروط ائتمانية لتحقيق أقصى قدر من العائدات للمساهمين وذلك يمنعهم من متابعة المبادرات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً التي ليس لها تأثير واضح على المحصلة النهائية*. أما في القطاع غير الربحي فإن المنظمات الخيرية التي تتابع سياسة الدخل المكتسب للمضي قدماً في تحقيق مهمتها تعاني من إيجاد الهيكل المناسب لرأس المال لأن الأسواق المالية التقليدية غير الربحية لا تتوجه نحو الاستثمار.

* (المقصود بالمحصلة النهائية الدخل الصافي بعد خصم الضريبة)

للتسريع تطوّر القطاع الرابع يتطلب وجود نظام بيئي قوي لدعم الخدمات والبنية التحتية يكون معداً خصيصاً ليتلائم مع الاحتياجات الخاصة للقطاع. وقد بدأ هذا النظام البيئي بالتطوّر في السنوات الأخيرة لكن نطاق هذا الإلتزام كبير. حيث تتحدى منظمات القطاع الرابع التفكير التقليدي المتعلّق بأسواق رأس المال والبنى القانونية والتنظيمية والمقاييس والملكية والقيادة وغيرها. كما يتطلب وجود أدوات جديدة ومؤسسات جديدة وعلى الأقل ليس كل فهم جديد.

العناصر الأساسية للنظام البيئي الداعم

تتضمن العناصر الأساسية للنظام البيئي الفعّال لدعم للقطاع الرابع:

الأسواق المالية
البنى والأنظمة القانونية
السياسة الضريبية
التعليم والتدريب
إدارة الصراع
قنوات التسويق والاتصال
الاتصال والتمثيل
البحث والفهم
معايير التقييم وإعداد التقارير
التقييمات والشهادات
آليات التبادل
المساعدة التقنية
تقنية المعلومات



✓ **الأسواق المالية** . لا يزال يعتمد معظم رواد الأعمال في القطاع الرابع على قنوات العادية ربحية وغير الربحية للحصول على رأس المال. ومن بين العناصر التي قد تكون مطلوبة وبدأت تظهر بطرق بسيطة هي الأنواع الجديدة لصناديق العمل الخيري الاستثماري والوسطاء الماليين والصناديق القابضة وأسواق الأوراق المالية (البورصات) التي تسهل الانسجام بين المستثمرين والمانحين والمشاريع الهادفة للمنفعة.

✓ **البنى والأنظمة القانونية**. حالياً لا يزال مشروع القطاع الرابع "المصادق عليه قانونياً" مجرد بناء افتراضي حيث أن معظم منظمات القطاع الرابع تُبنى بصفاتها أشكال هجينة ربحية أو غير ربحية. وقد تدعو الحاجة إلى إنشاء أشكال قانونية جديدة لتسهيل إنشاء مشاريع القطاع الرابع بالإضافة إلى التغييرات التنظيمية الأخرى في شركاتنا ومنظماتنا غير الربحية والملكية الفكرية والأوراق المالية وقوانين حماية المستلك التي لدينا.

✓ **السياسة الضريبية**. تمنح السياسات الضريبية الحالية منظمات القطاع الرابع قدرًا قليلاً من الإعفاءات الضريبية. وقد تدعو الحاجة إلى إنشاء قوانين ضريبية جديدة تكافئ المنظمات الربحية على التصرفات أو النتائج المرغوبة.

✓ **التعليم والتدريب**. يحتاج نشر مفاهيم القطاع الرابع و تعليم و تدريب قواه العاملة إلى المشاركة الفاعلة لمؤسساتنا التعليمية الرسمية وغير الرسمية.

✓ **إدارة الصراع**. يدعو نموذج القطاع الرابع الهادف إلى المنفعة أصحاب المصلحة للمشاركة في عملية الحوكمة. نظراً لأن المجموعات المختلفة من أصحاب المصالح غالباً ما يكون لديها مصالح مختلفة بل تنافسية، والتوتر الصحي هو أمر حتمي داخل المنظمات. وقد تكون هناك حاجة إلى إيجاد آليات جديدة لتسوية الخلاف بشكل فعال من أجل التوصل إلى حل النزاعات.

✓ **قنوات التسويق والاتصال**. تحتاج مشاريع القطاع الرابع إلى طرق ملائمة وحقائقية لتسويق نفسها ولإيصال رسالتها للزبائن وأصحاب المصلحة. فالمنظمات التي يكون لديها التزام حقيقي وواضح بالأداء الاجتماعي والبيئي يجب أن تكون قادرة على أن تميّز نفسها عن أولئك الذين أقل صدقاً وفعالية منها في السوق. وذلك قد يحتاج إلى وجود تسويق متخصص وإلى دعم الاتصالات والعلاقات العامة بالإضافة إلى إيجاد قنوات إعلامية بديلة تتماشى مع قيم القطاع الرابع. لا يزال القطاع الرابع ككل على هامش الوعي العام. وسيحتاج الأمر إلى قليل من الوقت للإدخال هذا المفهوم الجديد إلى التيار السائد، ولكن من المهم أن يحدث هذا الأمر كي يتمكن القطاع من استقطاب المشاركة الواسعة والدعم المطلوب لتحقيق إمكاناته.

✓ **الاتصال والتمثيل.** إن الاتحادات العضوية والتجارية والشبكات والمجموعات التي تربطها المصالح المشتركة والمؤتمرات يمكن أن تلعب دوراً مهماً في ربط ودعم مختلف المكونات داخل القطاع الرابع. فهي يمكن أن تسهل نقل المعارف بين المشاركين وأن تدعو لتغير الساسية العامة وتؤسس رؤية الخاصة بالقطاع الرابع والمؤسسات المشاركة به، وتقدم الخدمات المهمة لأعضائها. وهناك أيضاً حاجة إلى هياكل اتصال جديدة تساعد على التعاون والتنسيق بين أولئك المشاركين في تطوير النظام البيئي الذي يدعم القطاع الرابع.

✓ **البحث والفهم.** تلعب المؤسسات الأكاديمية والبحثية دوراً مهماً في تقدّم الفهم النظري للقطاع الرابع والاطلاع عليه. وعلى الرغم من أنه يتم التركيز في الفترة الأخيرة على جيوب النشاط في القطاع مثل مشاريع الريادة الاجتماعية والمقاييس الاجتماعية والاستدامة إلا أنه هناك حاجة إلى المزيد من الجهد الموسع.

✓ **معايير التقييم وإعداد التقارير.** ولكي تُعتبر مشاريع القطاع الرابع أنها مشاريع حقيقية وجديرة بالثقة تحتاج إلى مقاييس مقبولة على نطاق واسع بحيث تقيس بدقة قدرتها على توليد القيمة الاجتماعية والبيئية بالإضافة إلى توليد القيمة المالية.

✓ **التقييمات والشهادات.** تُطلب برامج التقييم والمصادقة للتحقق من الأداء التشغيلي لمنظمات القطاع الرابع ومساهماتها الاجتماعية والمقارنة بينها.

✓ **آليات التبادل.** لقد حصرت الأساليب التقليدية تبادل القيمة بالقيمة المالية. لكن مشاريع القطاع الرابع ستمكن من استخدام آليات جديدة تسهل التبادل المباشر للقيم غير المالية بطريقة مثالية.

✓ **المساعدة التقنية.** تحتاج مشاريع القطاع الرابع إلى الدعم القانوني والمحاسبي والاستراتيجي والتسويقي والتقني وإلى أنواع أخرى من الدعم الذي يستهدف احتياجاتها الخاصة.

✓ **تقنية المعلومات** ستحتاج منظمات القطاع الرابع إلى تقنية معلومات مصممة خصيصاً لها كي تساعد في المحاسبة الاجتماعية والنواحي الإدارية الأخرى الخاصة.



تحدي قابلية التبادل*

(*قابلية التبادل: هي قدرة نظام ما على العمل مع نظام آخر واستخدام ألياته وأدواته)

تمتلك الشركات الربحية مجموعة متطورة من خدمات الدعم والبنى التحتية المتوفرة لها. فالمحامون والمصرفيون والمحاسبون والمديرون كلهم يتحدثون نفس اللغة. والأدوات التي يستخدمونها- مثل الأدوات المالية والهيكل القانونية وأساليب المحاسبة- تتوافق مع بعضها البعض بانسجام، وتتمتع "بقابلية التبادل".

هذا الحال بالنسبة لدعم البنية التحتية المحدود الذي بُذل حتى الآن من أجل منظمات القطاع الرابع، وذلك لأن الجهود تجري حالياً في بيئة مجزأة بشكل حاد. فأولئك المشاركون في تطوير البنية التحتية يركّزون على الجيوب النشاط المختلفة في القطاع- مثل تبني المنظمات غير الربحية لاستراتيجيات الدخل المكتسب أو توسيع المنظمات الربحية لمساهماتها الاجتماعية والبيئية- وبالتالي فعملهم ينطبق في الغالب على القطاعات المحدودة التي يركّزون عليها.

ولكي ينضج القطاع الرابع وينتشر تحتاج عناصر الدعم هذه إلى أن تتحول إلى نفس البنية التحتية المتناسكة التي تملكها حالياً القطاعات الثلاث الأخرى. وفي كل حالة من هذه الحالات تتحقق قابلية التبادل لأنه يوجد فهم مشترك لنوع المنظمة التي يُنشئها الأشخاص ويدعمونها. فالبنية التحتية للقطاع الخاص مثلاً تركز بالكامل على دعم المنظمة التي تجسد النموذج الأصلي للمنظمة الربحية. وبطريقة مماثلة فإن الفهم المشترك للنموذج الأصلي للقطاع الرابع- أي لخصائص المنظمات الهادفة للمنفعة- من شأنه أن يسرّع إلى حد كبير من دعم النظام البيئي المتناسك لجميع منظمات القطاع الرابع.

وإذا تم الاتفاق على هذا النموذج الأصلي بصورة جماعية سيتمكن رواد الأعمال والمحامون والمحاسبون والمستثمرون وصنّاع السياسة والمستهلكون والأطراف الأخرى المشاركة في تطوّر القطاع الرابع من موائمة أنشطتهم بشكل أفضل. فأدوات التقييم الاجتماعي التي تضعها إحدى المنظمات ستكون متوافقة مع أليات الاستثمار التي تبتكرها منظمة أخرى. وذلك يمكن أن يسرّع في تطوير وسائط التمويل المشترك. ستقلل الموائمة وقابلية التبادل عموماً من الإسراف والتكرار وستعزز التنافس للحصول على أفضل الأدوات وال حلول وستزيد من طلب السوق على خدمات البنية التحتية وعلى توحيد الجهود الإضافية الفردية نحو إيجاد حل منهجي.

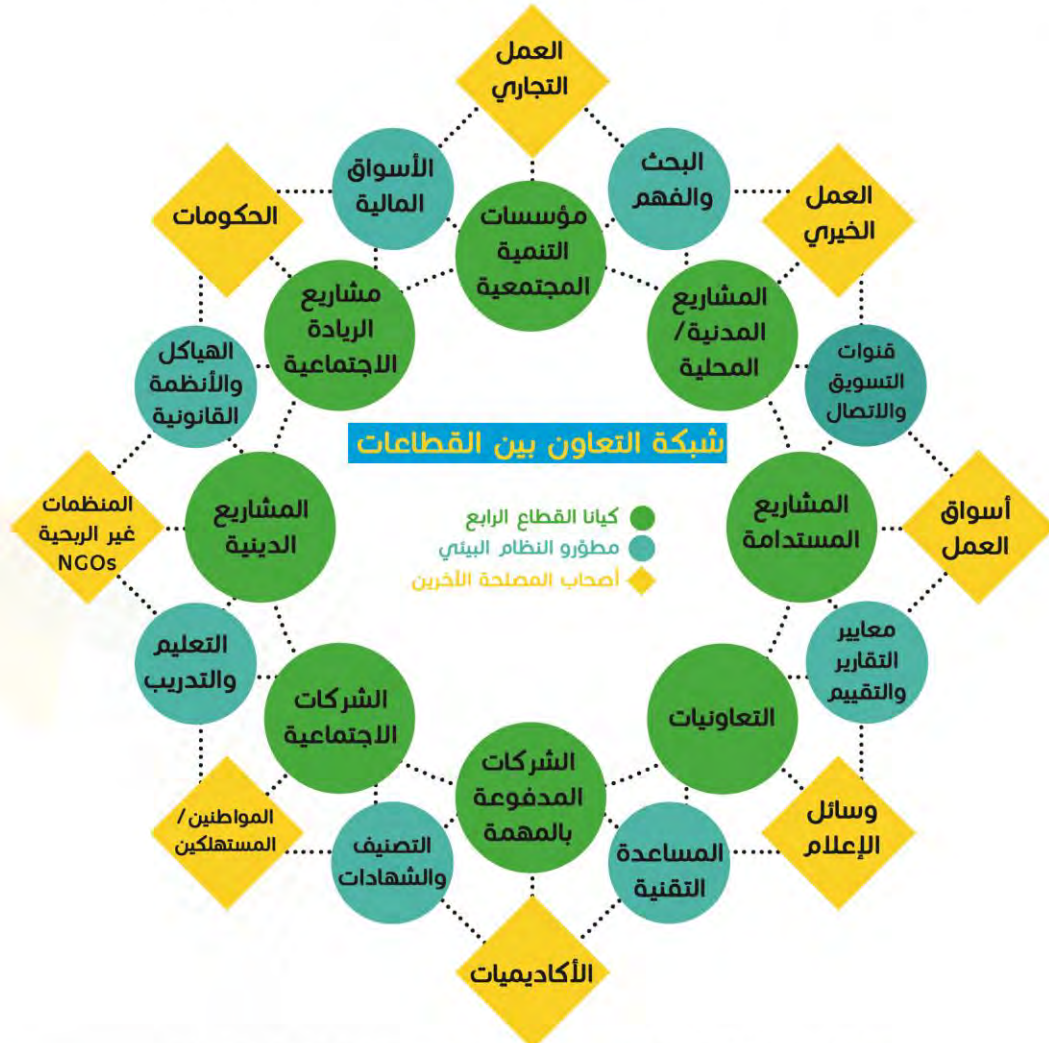
نحو قطاع رابع حيوي

كل شخص يمكن أن يسرّع تطوّر القطاع الرابع. حيث يمكن أن يشارك الناس في قدراتهم الشخصية والمهنية بأفضل الطرق المناسبة لمصالحهم وقدراتهم وظروفهم. فرواد الأعمال الاجتماعية والجهات الممولة والمنظمات غير الربحية والشركات التجارية والموظفون وعامة الناس والاتحادات وصناع السياسة والأكاديميون والمحامون والمحاسبون والمستشارون وغيرهم يظلمون بدور حيوي ويمكن أن يستفيدوا من تقدم القطاع الرابع.

وتواجه كل مجموعة نوعين من التحديات المشتركة. الأول هو ضرورة البدء بالتلاقي حول اللغة المشتركة والرؤية المشتركة، والتحدي الثاني هو التعاون. فعلى الرغم من أن المشاركة على المستوى الفردي هي حتماً ضرورية لكنها ليست كافية. كما أن العمل الموحد أيضاً مطلوب لبناء قطاع رابع مزدهر.

الحاجة إلى التعاون الشامل

يعتبر القطاع الرابع هو قطاع ناشئ قوي وجامح وتوسعي، وهو منتشر من الناحية جغرافية ومتغير من الناحية النظرية بالإضافة إلى الكثير من الأجزاء المتحركة. إنه يشمل عدة فروع معرفية وقطاعات وثقافات تنظيمية وفي مستوى معين يلامس حياة معظم الناس في العالم.



الشكل 4. الشبكات القطاعية للتعاون ولتسريع تطوّر النظام البيئي

وكما ورد آنفاً تعد قابلية التبادل أمراً ضرورياً للقطاع الرابع كي يحقق كامل إمكاناته- لذلك يجب أن نعمل معاً على بصورة متأزرة لإنشاء نظام بيئي داعم. لكن ذلك لن يحدث من تلقاء ذاته، فمع غياب التنسيق الواعي ستكون النتيجة المحتملة هي استمرار التثضي و الضعف.

يجب أن تقوم أوساط القطاع الرابع بتطوير قدراتها التنظيمية لدعم التعاون. وهذا يمكن أن يتحقق جزئياً من خلال الاستفادة من الموارد الموجودة مثل الاتحادات التجارية والمنظمات العضوية ولكن من أجل موائمة هذا نظام الكبير والمعقد للنشاط ستكون هناك حاجة أيضاً للمقاربات الأخرى. ففي السنوات الأخيرة ظهرت نماذج جديدة من الشبكات التي تعمل على تمكين التعاون على نطاق واسع بين القطاعات وبين فروع المعرفة. ومع تسهيل تبادل المعلومات والتنسيق وتقاسم الموارد وصنع القرار والتطور القياسي والأنشطة الأخرى بين منظمات القطاع الرابع ومطوري النظام البيئي وأصحاب المصلحة الآخرين يمكن لهذه الشبكات أن تسرع إلى حد كبير من تطور القطاع الرابع. (الشكل 4)

القطاع الرابع هو فكرة حان وقت تنفيذها، تتطلبها التحديات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الملحة التي نواجهها، والمشهد التنظيمي أخذ يتجه فعلاً نحوها، وبدأت تدعمها التطورات المعرفية والتقنية الجديدة.

على الرغم من أن القطاع الرابع يتحقق عند التقاء القوى المؤثرة إلا أن ظهوره وخصوصاً ظهوره الأمثل ليست مضموناً أبداً. فالقوى التعطيل والمقابلة والقيود القطاعية تقف في الطريق، وتحد إلى حد كبير من احتمالات تطور القطاع بطريقة متسارعة و متماسكة. تحتاج العملية التطورية إلى التبسيط من خلال إضافة طبقة من الدعم الواعي- لا للسيطرة أو لتشكيل العملية بل لتمكين أولئك المشاركين من وضع إطار عمل مشترك لمبادئ التصميم الفعالة والبنية التحتية الداعمة.

يعد القطاع الرابع الناشئ منارةً لتحقيق الإمكانيات في عالم يحتاج إلى الأمل. فهو لديه القدرة على معالجة التحديات المنهجية الحاسمة التي نواجهها الآن. إلا أنه هناك توتر حالياً بين الرغبة بالتوجه نحو الظهور وبين الوضع الراهن المقيد. ومع المضي قدماً على المستوى الفردي والجماعي سنتمكن من تحمّل المسؤولية لمستقبلنا المشترك وترجيح كفة الميزان لصالح إحداث تغيير جذري ودائم حقيقي.

سلسلة مراجع علمية في الريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي

ترجمة مقال

القطاع الرابع الناشئ

قطاع جديد من المنظمات يتجسد في تقاطع
القطاع العام والخاص والاجتماعي

هريد سابيتي



مركز إثمار للريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي
مركز مختص بتنمية الريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي ونشر مفهومه على كافة القطاعات
وتدريب الجهات الخيرية ورواد الأعمال وتمكينهم وتقديم الاستشارات لهم وصناعة حلول الريادة
الاجتماعية للقضايا المجتمعية وتمكينها، كأحد أذرع أوقاف العرادي الخيرية
للمزيد من التفاصيل، يمكنك زيارة الرابط الالكتروني: (<http://ethmar.social>)

أوقاف العرادي الخيرية
AL-Aradi charitable endowments



أوقاف العرادي الخيرية

أوقاف العرادي الخيرية منظمة تنمية تعمل على تنمية المجتمع بصناعة مبادرات وطول مثلى
بناء على الاحتياجات الفعلية والخطط التنموية بالشراكات الفاعلة قام بتأسيسها الشيخ أحمد
حمدان العرادي البلوي عام 2010م.

للمزيد من التفاصيل، يمكنك زيارة الرابط الالكتروني: (<http://al-aradi.org>)

لمزيد من المعلومات والتجارب والمراجع
العلمية والعملية زوروا موقعنا
www.ethmar.social

