خلاصات
الريادة الاجتماعية

السترة الزرقاء

سد الفجوة بين الأغنياء والفقراء في عالم مترابط

تأليف: جاكلين نوفوجراتس

العدد (٦) جمادى الثانية ١٤٣٨هـ / فبراير ٢٠١٧م

إنجاز INJAZ للإستشارات الإدارية
المركز الدولي للأبحاث والدراسات MEDAD مداد لدراسات العمل الخيري
وقف سعد و عبدالعزيز الموسى SAAD & ABDULAZIZ AL MOUSA ENDOWMENT

مقدمة

هل نحن نعيش بالفعل في عالم مترابط؟ تجيب "جاكلين نوفوجراتس" الخبيرة المتخصصة في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية عن هذا السؤال بوقائع حياتية، وخبرات عملية، وممارسات فعلية في كتابها "السترة الزرقاء: سد الفجوة بين الأغنياء والفقراء في عالم مترابط(*)" لتثبت للعالم أجمع أنه لم يعد هناك حدود لتأثير التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتؤكد في هذا الشأن على ما يلي: "نحن جميعاً أعضاء في مجتمع عالمي، وكل أفعالنا وتأثيرات ردود أفعالنا تؤثر في بعضنا البعض رغم أنه لم يعرف بعضنا الآخر أو نتقابل من قبل".

هذا الكتاب هو للخبيرة "جاكلين نوفوجراتس" وهي من الخبراء والمفكرين المعروفين والمتخصصين عالمياً في مجال التنمية المستدامة، ومشروعات التنمية الاجتماعية، ولها بصمات واضحة في حل مشكلة الفقر في بعض المجتمعات، وقد قامت بتأسيس مؤسسة "أكيومن" عام ٢٠٠١ لتنفيذ عدد من المشروعات التنموية التي تستهدف القضاء على الفقر، وقبل تأسيسها لمؤسسة "أكيومن" أسست وأدارت برنامج مهارات القيادة؛ لإعداد الجيل القادم، كما قامت بإدارة العديد من ورش العمل وتنفيذها في منظمة "روكفيلر"، كما أسست منظمةَ (Duterimbere)، وهي مؤسسة تمويل متناهي الصغر في "رواندا".

وقد بدأت "جاكلين" حياتها المهنية بالعمل في العديد من البنوك الدولية، كما تحدثت "جاكلين" في العديد من المؤتمرات الدولية مثل: "المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس"، و"مبادرة كلينتون العالمية". ولها العديد من المحاضرات على موقع (TED) الإلكتروني الشهير. وفي عام ٢٠٠٩ اختارت مجلة "الفورين بوليسي" الأمريكية "جاكلين" ضمن قائمة أكبر مائة مفكر في العالم، كما وضعتها "الديلي بيست" ضمن قائمة أذكي ٢٥ مفكرا في هذا العقد. وقد حصلت "جاكلين" على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة "ستانفورد"، والبكالوريوس في الاقتصاد والعلاقات الدولية من جامعة "فيرجينيا"، وهي من الشخصيات العالمية المعروفة في مجال مواجهة التحديات الاجتماعية والمشكلات الاقتصادية البارزة.

(*)عنوان هذا الكتاب له مغزى ودلالة كبيرة بالنسبة لمؤلفة الكتاب، فقد سبق أن تبرعت بسترتها الزرقاء التي كانت هدية من عمها للأعمال الخيرية، وقد كتبت اسمها على هذه السترة، والمفارقة الكبرى أنها وجدت أحد الفقراء في شوارع مدينة "كيجالي" عاصمة "رواندا" يرتدي هذه السترة المكتوب عليها اسمها بعد مرور أكثر من عقد كامل من تبرعها بها، ومن هنا جاء سبب تسمية هذا الكتاب "بالسترة الزرقاء" والذي أصبح ضمن قائمة الكتب الأكثر مبيعًا في العالم.

لماذا هذا الكتاب؟

يعد كتاب "جاكلين" السترة الزرقاء من أبزر الكتب مبيعاً في العالم، وينتمي هذا الكتاب إلى تخصص التنمية المستدامة، والعدالة الاجتماعية، ومكافحة الفقر، وتنبع أهميته من عدة اعتبارات هي:

١. يقدم هذا الكتاب منهجاً جديداً يسمى "رأس المال الصبور"، وهو نموذج يسعى إلى تهذيب الاستثمارات التي تكون على شكل قروض وأسهم – وليس منحا – وتعظيم العوائد الاجتماعية منها، والاهتمام بالدور الذي يمكن أن تقوم به في التخفيف من وطأة الفقر ومشكلته.

٢. يساهم هذا الكتاب في تطوير القدرات والمهارات على إنتاج التصورات الخيالية المستدامة، وغير التقليدية لمواجهة التحديات الاجتماعية، ومنهج التفكير الاستراتيجي لبناء نماذج الأعمال التي تخدم الفقراء.

٣. يسعى هذا الكتاب إلى تحديد التحديات ومناقشتها، والفرص المتاحة لتعزيز مؤسسات الريادة الاجتماعية وتطويرها، واقتراح نماذج مالية جديدة من أجل التغيير في عالم مترابط.

٤. يتعرّف هذا الكتاب إلى الطرق التي تستطيع من خلالها الأسواق خدمة الفقراء، والاستماع لهم باعتبارهم مستهلكين لهم اهتمامات ولهم احتياجات يجب أخذها في الاعتبار.

٥. يمكن تدريس محتوى هذا الكتاب في مرحلة الدراسات العليا، والمستوى الجامعي لما يحتويه من معلومات ومعارف واستراتيجيات مهمة متعلقة بالفقر، وتنظيم المشروعات الاجتماعية، والتنمية الدولية، والعديد من الدراسات المتعلقة بالقيادة.

منهجية الكتاب

١. اعتمدت "جاكلين" على منهجية السرد والتوصيف لأهم الأحداث المهمة التي مرت بها طوال رحلتها الطويلة ومسيرتها المهنية في مجال التنمية المستدامة بأسلوب روائي بسيط، يساهم بشكل متميز في صياغة الدروس المستفادة، وتوثيق تجارب النجاح وقصصه التي عايشتها "جاكلين" طوال رحلتها في حياتها الوظيفية الجديرة بالدراسة والاهتمام.

٢. تضمنت الموضوعات التي ناقشتها "جاكلين" بُعدَين أساسيين في كل فصل:

فالبُعد الأول يركز على مهارات التنمية. وأما **البعد الثاني** فيركز على مهارات القيادة.

ومن الموضوعات المهمة التي ساعدت على تنمية مهارات التنمية في فصول هذا الكتاب: المساءلة، استراتيجيات الأعمال، مكافحة الفساد، بناء الثقة داخل المجتمعات، الإجراءات الحكومية، حدود العمل الخيري، متطلبات السوق، رأس المال الصبور، المرأة والتنمية.

أما عن الموضوعات التي ساعدت على تنمية مهارات القيادة في فصول هذا الكتاب فهي: الاعتراف بالفشل، فهم الثقافات الأخرى، ثقافة حسن الاستماع، الحياة وسط التناقضات، التفاؤل، والمرونة، والوعي الذاتي.

محتويات الكتاب

ينقسم هذا الكتاب إلى ستة عشر فصلاً توثق لرحلة جاكلين المهنية ويمكن توضيح أهم ما ورد في فصول هذا الكتاب، وذلك على النحو التالي:

تناقش "جاكلين" في **الفصل الأول المعنون" أبرياء في الخارج"** موضوعات مهمة مثل: تجربة المرأة، والتمويل المتناهي الصغر، والتفاوت في الثروة، وحياة الفقراء كغرباء في بلادهم، وأهمية توسيع الخدمات الأساسية المقدمة للفقراء وضرورتها، وتؤكد على أن العالم مترابط بالفعل، ونحن نعيش في قرية صغيرة، وأنه رغم المعاناة المستمرة إلا أنه يجب أن نتمسك بالأمل والتفاؤل في غد أفضل.

أبرياء ... في الخارج

وفيما يلي أهم النقاط الرئيسة الواردة في الفصل الأول:

١. تعود قصة "جاكلين" إلى عام ١٩٨٧ عندما كان عمرها ٢٥ عاماً، وكانت في "رواندا" لمساعدة بعض النساء الفقراء على إنشاء مؤسسة للتمويل المتناهي الصغر، وبينما تسير في شوارع مدينة "كيجالي" وجدت طفلاً صغيراً يتجه نحوها، وإذ به يرتدي "السترة الزرقاء" والتي سبق "لجاكلين" أن تبرعت بها منذ عقد كامل لأعمال الخير، وما زال اسم "جاكلين" مكتوباً على السترة رغم مرور عدة سنوات، وقد أكد لها هذا الموقف أن العالم مترابط بالفعل، وأعطى لها الأمل من جديد للعمل في "إفريقيا" للتعرّف إلى ما يقف بين الثروة والفقر.

٢. بعد ثلاث سنوات من تخرجها في الجامعة عملت "جاكلين" في بنك "تشيس مانهاتن"، وسافرت إلى العديد من دول العالم لإعادة النظر في القروض، وخاصة في الاقتصادات المتعثرة، وأثناء عملها في مدينة "ريو دي جانيرو" شاهدت "جاكلين" الفقر المدقع جنباً إلى جنب مع الثراء الفاحش بطريقة لم تشاهدها من قبل، وشاهدت فقراء الشوارع في "البرازيل"، وفي هذا الشأن عرضت "جاكلين" على رئيسها في البنك تقديم قروض للطبقة الفقيرة العاملة في "البرازيل"، ولكن تم رفض طلبها لعدم وجود ضمانات لدى الفقراء، وعدم قدرة الفقراء على سداد فوائد الديون.

٣. من هذه اللحظة قررت "جاكلين" استخدام المهارات التي اكتسبتها من العمل في البنوك لمساعدة الفقراء، فقبلت أن تكون سفيرة للمرأة الإفريقية من خلال عملها بمكتب "بنك التنمية الإفريقي" في "كوت ديفوار"، وخلال الشهور الأولى من فترة عملها في "أفريقيا" أثّرت فيها وفي طريقة تفكيرها تجربتان.

الأولى: أنها تعرفت على شابّة صغيرة من "كينيا" تسمى "مارسيلينا"، وكانت قد ساعدتها "جاكلين" على فتح حساب بنكي لها للمرة الأولى، وبدأت "جاكلين" تفكر في النتائج المترتبة على توسيع الخدمات الأساسية للفقراء الذين تغفل عنهم السلطة الحاكمة.

والثانية: أنها تأثرت أيضًا بزيارتها القصيرة إلى "أوغندا" بعد الحرب الأهلية المدمرة في عام ١٩٨٦، وأثر فيها البنيان الجسماني الهزيل للأوغنديين مع ما لديهم من إصرار على تحمل المعاناة.

طيور في الخارج ونمور في الداخل

يناقش الفصل الثاني مجموعة من الافتراضات والتوقعات التي تؤثر في معاملة أفراد المجتمع، والأمور اللغوية في مناهج التغلب على مشكلات الفقر عالمياً، وكذلك قضية المساءلة في المنظمات غير الهادفة للربح، وقضية كرامة المواطنين الفقراء، وموضوع القيادة الشاملة، وحدود النوايا الحسنة في العمل الاجتماعي.

ولعل أهم النقاط الواردة في هذا الفصل ما يلي:

١. ذهبت "جاكلين" إلى "كوت دي فوار" لممارسة مهامها في "بنك التنمية الإفريقي"، وأصبحت "جاكلين" تسير في شوارع "كوت دي فوار" وتطرح تساؤلات حول العدالة، والرحمة، والقوة، والمال.

٢. واجهت "جاكلين" خلال الأسابيع الأولى من عملها في "كوت دي فوار" العديد من التحديات من زملائها في العمل، حيث يرفضون تقديمها للعملاء، ويعاملونها معاملة غير لائقة، وقد حذرتها امرأة نيجيرية تعمل معها في البنك نفسه بأن زملاءها يكيدون لها المكائد، وحذرتها منهم، ولكن "جاكلين" لم تأخذ هذه التحذيرات محمَل الجد. وبعد أسبوعين وعقب حفل استقبال حاول زملاؤها أن يسمِّموها، بعدها مرضت مرضاً شديداً مدةَ ثلاثة أيام، وعرفت "جاكلين" أن سبب المعاملة غير اللائقة هي أن القائمين على البنك لم يهتموا بهؤلاء كما ينبغي، ويفرضون عليهم ذوي اللون الأبيض من خارج مؤسساتهم، وهنا تذكرت "جاكلين" نصيحة صديق أفريقي قال لها ذات مرة: " كُوني مثل الطيور في الخارج، ومثل النمور في الداخل".

٣. قررت "جاكلين" ترك "كوت دي فوار" وعادت إلى "كينيا" أوائل عام ١٩٨٧، وقامت بعمل تحليل لمحفظة القروض في مؤسسة وليدة للتمويل المتناهي الصغر، وبعد مئات الساعات من العمل الشاق عرضت "جاكلين" نتائج تقريرها على المدير، وللأسف أبلغها المدير بعد أسبوع أن التقرير قد تم فقده، حينها شعرت بالعجز، ومن هنا قررت "جاكلين" العمل على بناء المساءَلة في المنظمات غير الربحية.

٤. عرضت "فيرونيك" المرأة التي قابلتها "جاكلين" في مؤتمر في "نيروبي" على "جاكلين" العمل على تنفيذ مشروع يمنح القروض للنساء في "رواندا"، وقبلت "جاكلين" العرض وتوجهت إلى "رواندا" بعد أسبوع من موافقتها.

سياق موضوعات التنمية

يناقش الفصل الثالث موضوعه الرئيس في إطار توظيف الأساليب والتقنيات المناسبة لسياق التنمية، ودعم المرأة، والأسرة، والتعامل مع المغتربين كخبراء مع التركيز على قوة التوقّعات.

ولعل أهم ما تناوله الفصل الثالث من أفكار رئيسة يتمثل فيما يلي:

١. وصلت "جاكلين" إلى "رواندا" وقابلت مدير مكتب "اليونيسيف" وسألها: هل يمكن إنشاء نظام ائتماني خاص بالنساء في "رواندا"؟، وإذا كان ذلك ممكناً فكيف يمكن تأسيس مؤسسة مالية وظيفتها دعم المرأة وتمكينها؟.

٢. بدأت "جاكلين" فعلاً بالعمل على منح النساء قروضاً بدلاً من المنح والصدقات، وأعطتهم الفرصة لكي يحققوا شيئاً مفيداً بأنفسهم وليس عن طريق الخبراء، ورأت "جاكلين" أن دعم المرأة يعني دعم أسرة أو عائلة بأكملها.

٣. أصبحت "جاكلين" تواجه تساؤلاً مهماً وهو: أي من الروانديات مستعدات للحصول على قروض متناهية الصغر؟، وللإجابة عن هذا التساؤل بدأت بعمل العديد من الاجتماعات مع وزارات حكومية، ومع العاملين في مجال المنح والمساعدات، ومع العديد من النساء في الأسواق في "كيجالي"، ووجدت "جاكلين" أن هناك إمكانيةً لتنفيذ البرنامج المقترح لإقراض المرأة ولكن بمعدل فائدة عادلة. وبالفعل تم إنشاء مؤسسة لهذا الغرض اسمها (Duterimbere)، وتقرّر في هذه المؤسسة أن تكون أسعار الفائدة قريبة من معدلات الفائدة في البنوك التجارية، وقد تلقت هذه المؤسسة دعماً سياسياً مهماً من أكثر النساء نفوذاً في الحكومة.

٤. وفي غضون أشهر تم تسجيل المنظمة رسمياً، وتم التوقيع على اللائحة الداخلية، وتأسيس مجلس الإدارة، وزيادة رأس المال الخاص بها، وأصبحت جاهزة للعمل، ولكن هناك تساؤل مهم ما زال مطروحاً: كيف يتم تقديم القروض؟ وكيف يمكن تحصيلها فيما بعد؟

سلة الاقتصاد
والحقائق السياسية

"

تركز "جاكلين" في الفصل الرابع على المال باعتباره مصدر قوة لتمكين المرأة، والتحديات المتعلقة بالحلول المتكاملة لإقراض الفقراء في "رواندا"، وأهمية الأسواق في التعرف إلى مشاكل الفقراء والاستماع لاحتياجاتهم، وأهمية مبدأ المساءلة في العمل الاجتماعي.

وفيما يلي أهم النقاط الرئيسة الواردة في الفصل الرابع:

١. عَقَدت مؤسسة (Duterimbere) أول اجتماع مجلس إدارة لها، وتم انتخاب "أغنيس" مديراً تنفيذياً لها، وبدأت "جاكلين" ومجموعة من زملائها في قضاء وقت كبير في الأسواق للاستماع إلى احتياجات النساء ومعرفة لماذا يريدون الاقتراض؟، ولماذا يحتاجون إلى المال؟، ومعظم الإجابات كانت حول توسيع مشروعاتهم الصغيرة وتطويرها، وأدركت "جاكلين" أن المرأة الرواندية قادرة على الادخار والاقتراض.

٢. أعربت العديد من الجهات المانحة عن رغبتها في دعم مؤسسة (Duterimbere)، ولكن "جاكلين" أكدت على هوية المنظمة، حيث يجب أن تبقى منظمة رواندية. وقد واجهت "جاكلين" وزميلتها "ليليان" بعض التحديات الخاصة بفشل بعض النساء في سداد القروض، فتقابلت "جاكلين" مع المتعثرات، وشددت على ضرورة سداد القروض في موعدها وإلا تعرضن للمساءلة.

٣. وبينا كانت "جاكلين" في السوق وجدت امرأتين تبيعان سلالاً مصنوعة يدوياً، وبدأت المساومة على السعر، فجاكلين تود دفع ٦ دولارات في سلعة ثمنها ١٠ دولارات، فلما علمت من البائعة أن الثمن سيتم دفعُه مصروفات تعليم أطفالها دفعت جاكلين ١٠ دولارات كاملة.

٤. وفي خضم التوسع السريع لمؤسسة (Duterimbere) اكتشف المحاسبون أن "أغنيس" المديرة التنفيذية قد سرقت ٣٠٠٠ دولار من أموال المؤسسة، وعلى الفور قرر مجلس الإدارة محاسبتها على المال المفقود، واتخاذ قرار بإقالتها من منصبها.

المخبز الأزرق

تناقش "جاكلين" في الفصل الخامس كيفية التعامل مع التوترات المحلية التي تنتج عن توقعات الخبراء، وأهمية ترسيخ مبدأ الملكية للمرأة، ومقارنة نماذج الأعمال بنماذج المساعدات التنموية، وتركِّز في هذا الفصل على التأكيد على دور رواد الأعمال المحليين، وترسيخ مبدأ الاستماع لاحتياجات الآخرين، مع ضرورة الاعتراف بالفشل ومواجهته.

وتتمثل أهم النقاط الرئيسة الواردة في الفصل الخامس فيما يلي:

١. وجدت "جاكلين" من واقع احتكاكها المستمر بالأسواق في "كيجالي" أن هناك العديد من الشركات التجارية تقوم بتوظيف العديد من النساء، وبدأت بالتساؤل: هل هناك شركات تساعد على خلق فرص عمل للنساء؟، وما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتأسيس شركة تجارية في "رواندا"؟

٢. قامت "جاكلين" بإدارة مجموعة من الأرامل الذين يعملون في مشروع "مخبز" تابع لوزارة الشؤون الاجتماعية وتوجيههن، وكان عددهن ٢٠ امرأةً ، تقمنَ ببيع الخبز في المكاتب الحكومية، بالإضافة إلى العمل في مجال الخياطة وبعض الحرف اليدوية الأخرى. وأعجبت "جاكلين" بهذه الأفكار ورأت أنها تحتاج إلى الدعم المادي، والتوسع في تنفيذها على نطاقات واسعة، وتبَنَّت "جاكلين" مساعدة الأرامل بشرط أن ترفع الحكومة الدعم عنهنّ، وأن تتم إدارة هذه الأفكار بمنهجية العمل التجاري وبطريقته من أجل زيادة المبيعات وخفض التكاليف. وقد قامت "جاكلين" بالفعل بتصميم نظام للمساءلة يستند إلى أن هناك أجراً أساسياً مقابل العمل بالإضافة إلى عمولة أو نسبة من المبيعات، ومع وجود حوافز مغرية على إعداد التقارير الخاصة بالعمل بأمانة ونزاهة.

٣. وبعد أن نجحت الفكرة، وحققت أرباحاً كثيرة قامت "جاكلين" بترسيخ مبدأ الملكية، حيث تمت الموافقة على تحويل بعض المنازل الصغيرة إلى مخابز، واختارت "جاكلين" اللون الأزرق لهذه المخابز، واستمرت عملية دعم رائدات الأعمال حتى نجحن في تحقيق مكاسب مالية تضمَنُ لهنَّ تحقيق الاكتفاء الذاتي وحفظ كرامتهن.

الرقص في الظلام

تناقش "جاكلين" في الفصل السادس موضوعات مهمة مثل: مكافحة الفساد، وتحقيق التوافق بين مشروعات الجهات المانحة واحتياجات الفقراء، وبناء شراكات من خلال آليات السوق، وأهمية البحث عن السعادة في ظل الظروف الصعبة.

ويمكن تلخيص أهم أفكار الفصل السادس في النقاط التالية:

١. بدأت "جاكلين" في تنفيذ مشروع جديد مع "اليونيسيف" في "نيروبي"، وتسافر كل شهرين للعمل مع النساء في الأحياء الفقيرة على تنمية بعض المشروعات الاجتماعية وتطويرها، ومراجعة مشروعات المرأة التي تم تمويلها من الجهات المانحة. وأثناء سفرها إلى جميع أنحاء "كينيا" مع زميلتها "ماري كوناج" وجدت بعض الأخطاء في تنفيذ بعض المشروعات مثل مشروع مطاحن الذرة، حيث وجدت "جاكلين" هذه المطاحن بحالة سيئة لأن الذين يعملون عليها لم يتم تدريبهم على إصلاحها أو صيانتها، وكذلك وجدت العديد من المدارس فارغة ومغلقة بسبب الفشل في وضع نظام لأجور العاملين لسنوات عديدة.

٢. وأثناء متابعتها للمشروعات وتركيزها على معرفة أين يكمن الفساد وجدت "جاكلين" أن بعض المسؤولين الحكوميين يحصلون على نسبة ٢٠ ٪ مقابل منح بعض النساء منحاً حكومية، من هنا كتبت "جاكلين" في تقريرها النهائي أن برامج المرأة المموَّلة من الجهات المانحة تكلفتها عالية رغم محدودية الاستفادة منها على أرض الواقع، وأن هناك فجوةً حقيقية وفعلية بين ما تحتاجه الحكومة والجهات المانحة وبين ما تحتاجه المجتمعات.

السفر بدون خارطة طريق

تناقش" جاكلين" في الفصل السابع التعريف بالثقة، وأهمية بنائها، وما هو الدور الذي يجب أن تقوم به؟ وكيف يمكن تحقيق التوازن في قضايا العدالة الاجتماعية في المجتمعات المفتوحة؟،

وفيما يلي أهم النقاط الرئيسة الواردة في الفصل السابع:

١. عادت "جاكلين" مرة أخرى إلى "كيجالي" بعد أن تعلَّمت المعنى الحقيقي لكلمة الثقة، وبعد أن قام حارسها الشخصي بسرقة كل أمتعتها من منزلها، ورفضت "جاكلين" إبلاغ الشرطة عنه، واكتفت بفصله من العمل، وهذا ما عرَّضها للانتقاد من زملائها الذين كانوا مصرِّين على إبلاغ الشرطة عنه، وبعد عامين من العمل في "رواندا" في العديد من المشروعات التنموية الاجتماعية ذات الأثر الاجتماعي الإيجابي في المجتمع قررت "جاكلين" مغادرة "أفريقيا" بعد أن انتهت مهمتها المكلَّفة بها.

٢. وكانت "جاكلين" قد رفضت اقتراحاً من زميل لها في العملِ بإقامة حفل وداع لها بعد إنجاز مهمتها بنجاح، وترددت "جاكلين" بعد أن وجدت أن ثمن زجاجة الشمبانيا وهو ٦٠ دولاراً يعادل ما يجمعه معظم الروانديين في عام كامل.

٣. توجهت "جاكلين" لدراسة إدارة الأعمال لتَتَعرف بطريقة أعمق وأدق كيف تدار الأعمال التجارية؟ وكيف تُبنَى وتتطور؟ واعترفت "جاكلين" في نهاية هذا الفصل أنها قد جاءت إلى "أفريقيا" دون خارطة طريق، ولم تكن مستعدة بالقدر الكافي لمواجهة التحديات، ولم تكن تملك الأدوات الكافية لأداء مهامها كما ينبغي أن تكون.

منحنى التعلم الجديد

ركزت "جاكلين" في الفصل الثامن على أهمية إيجاد الحوافز المناسبة لتحقيق النجاح والاستثمار في القادة المحليين، والاهتمام بالمجتمع، وضرورة قياس التقدم المحرز، وأهمية التعرف إلى حدود العمل الخيري وضوابطه، وأهمية التركيز على الأهداف بشكل عميق.

وتتلخص أفكار "جاكلين" في الفصل الثامن في النقاط التالية:

١. بعد تجربة "جاكلين" في مؤسسة (Duterimbere) في "رواندا"، عادت إلى وطنها ولاية "فيرجينيا"، وقدمت في "كلية ستانفورد" لإدارة الأعمال، وقبل تسعة أشهر من بداية الدراسة وقّعت عقداً مع "البنك الدولي" لتنفيذ عدد من المشروعات التنموية؛ لتمكين المرأة في مجال الزراعة في "غامبيا"، وذلك بالتعاون مع وزارة الزراعة بعد تقديم حزمة قروض ميسرة قيمتها ١٥ مليون دولار.

٢. قدمت "جاكلين" مشروعاً لبيع الأسمدة للنساء عن طريق البنوك؛ وذلك لتشجيع المزارعين والقطاع الخاص في مجال الزراعة، إلا أن المشروع لم يجد آذاناً صاغية، ولم يتم تنفيذه، وأصرت "جاكلين" على بناء هياكل تنظيمية لشركات تجارية مع توفير العوامل الداعمة لنجاحها مثل القادة الأقوياء، ومنحهم كافة الأدوات التي تساعدهم على خدمة مواطنيهم، واستكملت "جاكلين" دراستها لاكتساب مهارات إدارية جديدة تساعدها على بناء الشركات التجارية في الدول النامية.

٣. قابلت "جاكلين" الدكتور "جون غاردنر" وتناقشا سوياً حول قيم بناء المجتمع وتعزيزها، وبتشجيع من "د.جون" حصلت "جاكلين" على برنامج زمالة في مؤسسة "روكفيلر" لدراسة استراتيجيات تنمية المشروعات التنموية، وبالأخص تلك المتعلقة بذوي الدخول المنخفضة في "الولايات المتحدة الأمريكية".

٤. وبدأت "جاكلين" بعمل مجموعة من ورش العمل عن الأعمال الخيرية في مؤسسة "روكفيلر" لمشاركة المهارات والمعارف والمعلومات التي اكتسبتها، ومعالجة المشكلات الاجتماعية المهمَّة، وخلال زيارة لها إلى "كمبوديا" لتنفيذ ورشة عمل عن الأعمال الخيرية تقابلت "جاكلين" مع أحد الحكماء الذي قال لها حكمة مؤثرة وهي: "إذا كنت تتحرك في الحياة بفكرك وعقلك فقط فأنت تمشي على قدم واحدة، أما إذا كنت تتحرك في الحياة بالعقل والرحمة معاً فأنت تمشي على قدمين وتسير في طريق الحكمة".

يناقش الفصل التاسع موضوعات مهمة مثل: تمكين المرأة، ودور الحكومة عندما يفشل كلٌّ من القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية في تقليل الفجوات الاجتماعية، وترسيخ مبدأ المساءلة.

الطلاء الأزرق على الطريق

وفيما يلي أهم النقاط الرئيسة الواردة في الفصل التاسع:

١. طلب زميل سابق في "اليونيسيف" من "جاكلين" السفر إلى "تنزانيا" لمدة شهر لمراجعة برنامج تمويلٍ متناهي الصغر، وبالفعل وافقت "جاكلين"، رغم أنها وجدت أن هذا البرنامج ما يزال بعيداً عن النجاح، وأن النساء في المناطق الريفية يحتَجنَ إلى وظائف أفضل، وزيادة فرص الحصول على الخدمات الأساسية، مثل: الرعاية الصحية، والتعليم لهنَّ ولأطفالهنَّ. وأكدت "جاكلين" على ألا تكون الحكومة هي المُقرِض الأساسي للفقراء بل عليها توفير البنية التحتية الأساسية المناسبة ليقوم بهذا الدور القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية.

٢. وعادت "جاكلين" إلى "نيويورك" لاستكمال عملها في تنفيذ ورش العمل في مجال العمل الخيري، وتنفيذ برامج خدمة الفقراء، وفي أثناء ذهابها إلى العمل عامَ ١٩٩٤ سمعت عن المجازر التي حدثت في "رواندا" على خلفية الإبادة الجماعية، وقررت "جاكلين" العودة مرة أخرى إلى "رواندا" لمحاولة فهم ما يحدث في مكان عاشت وعملت فيه فترة من عمرها، ولدى عودتها وجدت أن المخابز قد دُمِّرت بعد الإبادة الجماعية، ولم يتبقَّ منها سوى الطلاء الأزرق على الطريق.

العقاب والبعث

تناقش "جاكلين" في **الفصل العاشر** الأمور الإنسانية بعامة، كما ناقشت المعاناة المشتركة بعد الإبادة الجماعية، وكيف تؤثر قصص الألم والمعاناة على الوعي والسلوك داخل المجتمعات.

وفيما يلي أهم النقاط الرئيسة الواردة في الفصل العاشر:

١. بين عامي ١٩٩٧ و٢٠٠٠ زارت "جاكلين" أربعةً من النساء اللاتي سبق وأن عملَت معهنّ في "رواندا" من قبل؛ لتتعرف إلى ما حدث، وقد أكدت لها إحداهُنَّ أن معظم النساء اللاتي كُنَّ يعمَلنَ في المخابز قد قُتلنَ، وشرحت لها "هونوراتا" حجم المعاناة التي عاشتها، وأنها بالفعل قد رأت الموت بعينيها، وحينها أدركت "جاكلين" حجم المعاناة في "رواندا".

كما التقت "جاكلين" "بليليان" بعد أن عاشت ما يقرب من عامين في مخيمات اللاجئين، لتعود إلى منزلها لتجده محتلًّا من الجنود، مما جعلها تترك منزلها مرة أخرى.

٢. وتؤكد "جاكلين" أن النساء أمثال "هونوراتا" و"ليليان" قد أثبتتا القدرة على التحمل والقدرة على تغيير العالم في حالة أن استمع لهنّ المسؤولون لمعرفة احتياجاتهم ومعاناتهم.

تكلفة الصمت

"

تناقش "جاكلين" في الفصل الحادي عشر موضوعات فساد السلطة، والآثار السلبية المترتبة على الإهمال البشري، والخطوط الفاصلة بين العلم والمشاركة، وبين الفعل وعدم الفعل.

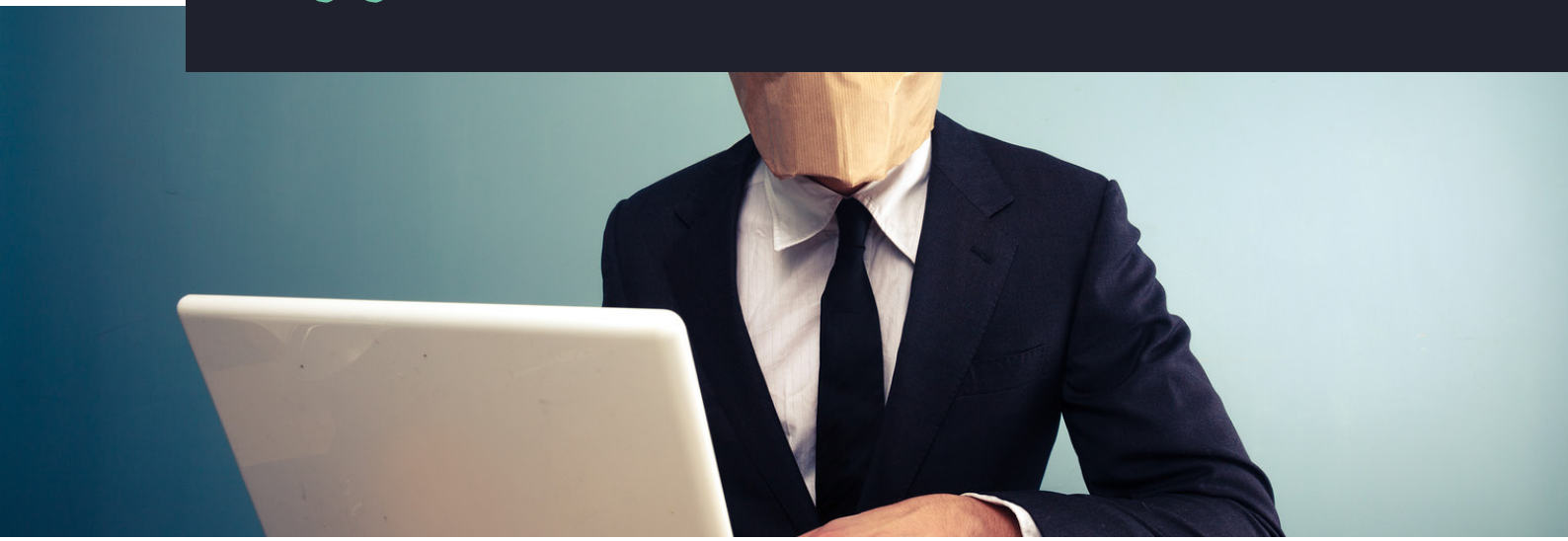
وتتمثل أهم أفكار الفصل الحادي عشر في التالي:

١. زارت "جاكلين" "أغنيس" – وهي إحدى النساء اللاتي عملت معهنَّ في "رواندا" سابقًا – في السجن المركزي في "كيجالي"، حيث إنها متهمةٌ بارتكاب جرائم الإبادة الجماعية، وأكّدت "أغنيس" "لجاكلين" أنه يوجد – بالفعل - حيوانات ضارِية في صورة بشر ليس في قلوبهم رحمة.

٢. كما زارت "جاكلين" في السجن أيضاً السيدة "برودنس" – وهي إحدى النساء اللاتي عملنَ معها في "رواندا" سابقًا –وكانت متهمة بأنها الجاني الرئيس في الإبادة الجماعية، حيث إنها قرَّرَت ألا تبقى صامتة على ما يحدث في بلادها، وقد تلقَّت "أغنيس" حكماً بالسجن مدى الحياة، أما "برودنس" فقد حُكِم لها بالبراءة، وكلتاهما ساعدتا "جاكلين" على فهم الاضطراب في الوجود الإنساني.

في شأن المؤسسات

تؤكد "جاكلين" في الفصل الثاني عشر أن قضية الفقر قضية معقدة جداً، ولا يوجد حلٌّ واحدٌ يستطيع حلَّ مشكلات الفقر جميعها، وأن العمل الخيري وحده لا يستطيع حل مشكلة الفقر، كما أن الأسواق وحدَها لا تستطيع حل مشكلة الفقر بمفردها أيضاً، وشدَّدت على ضرورة تكاتف الجميع لتوحيد الجهود للتغلب على مشكلة الفقر وحلها.



وفيما يلي أهم النقاط الرئيسة الواردة في الفصل الثاني عشر:

١. الإبادة الجماعية في "رواندا" أثبتت أنه لا يوجد أحد بريء من الإثم أو من تحمل المسؤولية، وأكدت ضرورة العمل على تحفيز الروانديين على عمل الأشياء المهمة بطريقة صحيحة.

٢. ذهبت "جاكلين" إلى مؤسسة (Duterimbere) لترى كيف أصبحت بعد ٢٠ عاماً من نشأتها، وتقابلت "جاكلين" مع مجموعة من النساء اللاتي أكدنَ أن حياتهن تغيرت للأفضل بسبب جهود هذه المؤسسة في الإقراض، واتضح "لجاكلين" أن هذه المؤسسة الصغيرة الواعدة التي تأسست لدعم الأنشطة الاقتصادية للمرأة وتمكينها قد قدمت الكثير من القروض لمئات الآلاف من النساء على مدار ٢٠ عاماً.

٣. أكدت "جاكلين" بعد معرفة الجهود التي بذلتها مؤسسة (Duterimbere) أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي جزء مهم من حل مشكلة الفقر، وأكدت أن العمل الخيري وحده لا يستطيع منفرداً حل مشكلة الفقر لأنها مشكلة معقدة.

٤. أن فلسفة الكرامة الإنسانية هي المدخل المناسب لحل مشكلة الفقر، وأن الإيمان بأن كل إنسان يستحق أن يعيش حياة كريمة مع تكاتف جميع الأطراف سيساهم في حل مشكلة الفقر.

تعلم رأس المال الصبور

تناقش "جاكلين" في الفصل الثالث عشر كيفيةَ استخدام نماذج الأعمال والمناهج المرتبطة بها وتوظيفها لحل مشكلة الفقر، وطرقَ الاستثمار في مشروعات الريادة الاجتماعية، والاتفاق على من يقدم الخدمات المهمة للفقراء، وكيفية التعامل مع الفقراء كمستهلكين، ودور رأس المال الصبور.

ويمكن استعراض أهم الأفكار الرئيسة الواردة في الفصل الثالث عشر في النقاط التالية:

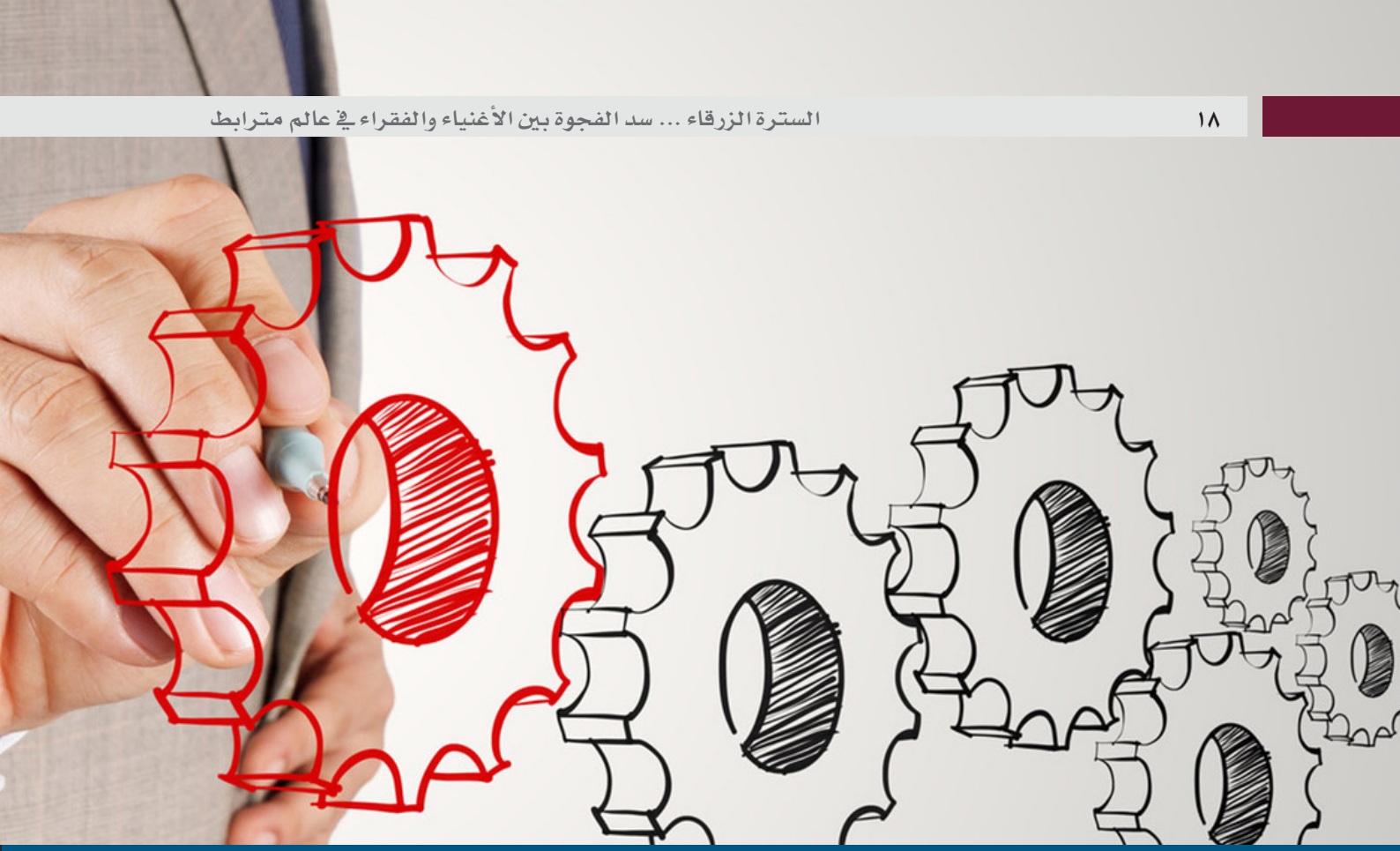
١. في بداية عام ١٩٩٩ بدأت "جاكلين" في التفكير بتأسيس نوع جديد من المؤسسات التي تستند إلى أفضل الممارسات في علم إدارة الأعمال، وتقوم بتطبيق مبادئ العمل الخيري باستخدام أساليبَ ومفاهيمَ جديدة، على أن تقوم هذه المؤسسات بتقديم المنح والاستثمارات لتوفير احتياجات الفقراء على أساس قيم الشفافية، والنزاهة، والمساءلة، وأن تتعامل مع الفقراء كمستهلكين وليس كمُتَلقِّين للمنح والمساعدات، وأن تتعامل مع رواد الأعمال الذين لديهم القدرة والرؤية على حل مشكلات المجتمع.

٢. وبدعم من مؤسسة "روكفيلر" استطاعت "جاكلين" إنشاء مؤسسة برأس مال محدود في البداية موجّه إلى الأعمال الخيرية، ويسعى إلى تقديم الخدمات الأساسية للفقراء في مجالات توفير مياه الشرب النظيفة، وخدمات الرعاية الصحية، وخدمات الإسكان، وتوفير مصادر الطاقة النظيفة.

٣. وبحلول عام ٢٠٠١ استطاعت "جاكلين" وفريق عملها رفع رأس المال إلى أكثر من ٨ ملايين دولار، وقرروا تسمية المؤسسة باسم "أكيومن" (Acumen Fund)، وفي أبريل عام ٢٠٠١ تم تسجيل المؤسسة بشكل رسمي كمؤسسة خيرية عامَّة.

٤. وخلال العام الأول من عمر المؤسسة ركزت "أكيومن" على تحسين الخدمات الصحية باستخدام التكنولوجيا، وأعطت أول منحة لها لمستشفى عيون "بالهند"، وبعد الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١ قررت "أكيومن" العملَ في "باكستان" لبناء قدرات منظمات المجتمع المدني لخلق فرص عمل أفضل في المستقبل.

٥. بدأت مؤسسة "أكيومن" في تقديم القروض لتنفيذ العديد من المشروعات الاجتماعية للعديد من رواد الأعمال، وبدأت عملية الاستثمار العادل في المشروعات التنموية ذات الأثر الاجتماعي، ويسمي هذا النوع من الاستثمار "برأس المال الصَّبور".



تشييد البناءِ لبنةً لبنة

تركز "جاكلين" في الفصل الرابع عشر على قيمة التكنولوجيا وأهمية دراسة احتياجات الأسواق، واعتبار الثقة أحد العوامل المهمة، ومواجهة عمليات الفساد التي تقف عائقاً أمام أي تقدم، مع تقديم نماذج عملية لتطبيقات "رأس المال الصبور".

وفيما يلي أهم النقاط الرئيسة الواردة في الفصل الرابع عشر:

١. نجحت مؤسسة "أكيومن" في بناء قدرات منظمات المجتمع المدني في "باكستان" مع منح أفراد المجتمع الحرية والاختيار في مجالين مهمين هما: التمويل المتناهي الصغر، والإسكان.

٢. في عام ٢٠٠٢ سافرت "جاكلين" إلى "باكستان" لمقابلة رائد من رواد الأعمال يسمى "تسنيم صديقي" لمعرفة تجربة مؤسسته (Saiban) في إنشاء مساكن اجتماعية لمحدودي الدخل بمساحات صغيرة، وأكد "تسنيم" على أن المشروع قائم على اكتساب ثقة العملاء، ومعرفة احتياجاتهم، وإرساء قواعد الشفافية والمساءلة، وقد نجحت المرحلة الأولي من مشروع مؤسسة (Saiban) في تسكين ما يقرب من ٢٠,٠٠٠ ألف شخص، ومن هنا قررت "جاكلين" أن تقوم مؤسسة "أكيومن" بتقديم منح بقيمة ٣٠٠,٠٠٠ ألف دولار لمؤسسة (Saiban) لشراء أراض وتخصيصها للإسكان الاجتماعي.

٣. كما عملت مؤسسة "أكيومن" في مجال توفير المياه النظيفة للفقراء، وتطوير أنظمة الري في "الهند" وتحسينها وخاصة للمزارعين الفقراء، كما عملت "أكيومن" على نقل تكنولوجيا الري بالتنقيط من "الهند" إلى "باكستان" لمساعدة المزارعين الفقراء.

تطبيق الحلول المستدامة على المشروعات التنموية وقياسها

تناقش "جاكلين" في الفصل الخامس عشر عملية التسويق في قاعدة الهرم الاقتصادي، وبناء الشراكات بين القطاعين الخاص والعام، والتأكيد أن الأسواق هي نقطة البداية وليست نهاية المطاف.

وتتلخص أهم النقاط الرئيسة الواردة في الفصل الخامس عشر فيما يلي:

١. دعمت مؤسسة "أكيومن" مشروعات في "تنزانيا" حيث منحت قرضاً لشراء أجهزة ومعدات لإنتاج الناموسيّات (الشبكات التي توضع فوق أسرَّة النوم للحفظ من الناموس، والذباب، والحشرات الناقلة للأمراض)، وفي عام ٢٠٠٨ أصبحت هناك ٧٠٠٠ امرأة تعمل في إنتاج الناموسيات وإنتاج ما يكفي ٢٠ مليون شخص في العام الواحد.

٢. بدأت مؤسسة "أكيومن" تفكر في بيع هذه الشبكات (الناموسيَّات) للشركات الكبرى لحماية عمَّالها من مرض "الملاريا" بأسعار جديدة، وبدأت في سياسة بيعٍ جديدةٍ عن طريق استخدام النساء في البيع بالمرور على المنازل، وزيادة عدد قنوات التوزيع.

٣. قدمت مؤسسة "أكيومن" دعماً يقدر بنحو ٦٠٠,٠٠٠ ألف دولار لمبادرة المياه الصحية النظيفة، وذلك لتحقيق جودة المياه، وضمان الحياة الصحية الآمنة. وقد استفاد من هذه المبادرة ما يقرب من ٢٠٠ قرية، و٣٥٠,٠٠٠ ألف شخص، وزيادة رأس المال لما يقرب من ١٢ مليون دولار.

العالم الذي نحلم به هو المستقبل الذي يمكننا أن نصنعه معاً

تؤكد "جاكلين" في الفصل السادس عشر والأخير أنه بعد مرور أكثر من ثلاثين عاماً منذ أن تبرعت "بسُترتها الزرقاء" فإن العالم قد تغير كثيراً، وأصبحت الأدوات متاحة، والإمكانيات متوافرة لخلق مستقبل أفضل لكل إنسان، سواء أكان غنياً أم فقيراً.

لا عملةَ أفضلُ من الثقة، ولا حافزَ أحسنُ من الأمل

وفيما يلي أهم النقاط الرئيسة الواردة في الفصل السادس عشر:

١. بعد ٢٠ عاماً من عملها في "أفريقيا" و"الهند" و"باكستان"، أدركت "جاكلين" أن حلول الفقر تكمن في المساءلة المنضبطة، وقوة السوق، وبناء الحلول بناءً على احتياجات الفقراء أنفسهم.

٢. أكدت "جاكلين" أنَّ من الدروس القوية المستفادة أنه لا عملةَ أفضلُ من الثقة، ولا حافزَ أحسنُ من الأمل.

٣. يحتاج الناس إلى الإيمان بالدور الذي يمكن أن يقوموا به في المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم وفي المجتمعات التي يعيشون فيها.

٤. ضرورة الاستثمار والعمل مع رواد الأعمال الذين يدركون أهمية الإنسان وقيمته واحتياجاته، ويساهمون في توظيف قدراتهم لخدمة المجتمع وقضاياه.

٥. تؤمن مؤسسة "أكيومن" بالعمل على دعم رواد الأعمال الذين لديهم قيمٌ اجتماعيةٌ نبيلةٌ، ويعملون على إيجاد الحلول التي تساعد على دعم قدرات الفقراء وتحسين معيشتهم.

٦. بدأت مؤسسة "أكيومن" عام ٢٠٠٦ في تدريب مجموعة من قادة المستقبل الذين لديهم قدرات إدارية متميزة، وتصورات، وحلول غير تقليدية مستدامة للمشكلات الاجتماعية.

٧. في عام ٢٠٠٨ استطاعت "أكيومن" أن تستثمر في أكثر من ٤٠ مليون دولار في ٤٠ مشروعاً تنموياً يخدم الفقراء، ويساهم في خلق ٢٣,٠٠٠ ألف فرصة عمل جديدة.

The Blue Sweater

جدول زمني لتسلسل الأحداث في الكتاب

1983

بدأت "جاكلين" في العمل مع بنك "تشيس مانهاتن"

1986

انتقلت "جاكلين" للعمل مع "بنك التنمية الإفريقي".

1987

- قابلت الشابّ الصغير الذي يرتدي "سترتها الزرقاء" والتي سبق أن تبرعت بها منذ ١٠ سنوات.
- قامت "جاكلين" وزملاؤها بتأسيس مؤسسة (Duterimbere).
- قامت بالعمل مع مجموعة من النساء في إنشاء المخابز الزرقاء في "كيجالي برواندا".

1989

قدمت "جاكلين" استشارتها للبنك الدولي في مشروع "غامبيا".

1991

تخرجت "جاكلين" من "كلية ستانفورد" لإدارة الأعمال.

1994

وقوع مذابح الإبادة الجماعية في "رواندا".

1996

عادت "جاكلين" إلى "رواندا" للتعرّف إلى أثر مذابح الإبادة الجماعية.

1999

عملت "جاكلين" على تنفيذ مجموعة ورش عمل برعاية مؤسسة "روكفيلر".

2000

عادت "جاكلين" إلى "رواندا" للتعرّف إلى أثر مذابح الإبادة الجماعية.

2001

- قامت "جاكلين" بتأسيس مؤسسة "أكيومن "Acumen
- قامت مؤسسة "أكيومن" بتقديم أول منحها لمستشفى العيون "بالهند".

2002

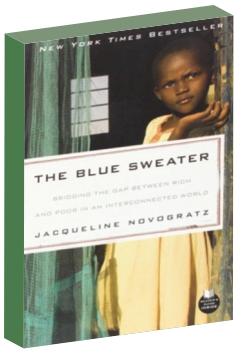
قامت مؤسسة "أكيومن" بأول استثمار لها في "باكستان".

2003

قامت مؤسسة "أكيومن" بالتعاون مع (A to Z) في إنتاج الناموسيات في شرق أفريقيا.

السترة الزرقاء

سد الفجوة بين الأغنياء والفقراء في عالم مترابط



معلومات الكتاب

The Blue Sweater

Bridging the Gap between Rich and Poor

in an Interconnected World CRC Press (May 3. 2016)

عدد الصفحات:٣٠٦

لغة الكتاب: الإنجليزية

رقم الإيداع

ISBN-10: 1605294764

ISBN-13: 978-1605294766

إنجاز INJAZ للإستشارات الإدارية

هاتف: ٠٠٩٦٦١٣٨٣١٠٠٠١

فاكس: ٠٠٩٦٦١٣٨٣٥١٣١٥

info@awalinjaz.com.sa

المركز الدولي للأبحاث والدراسات MEDAD مداد لدراسات العمل الخيري

المملكة العربية السعودية–جدة

هـــاتـــف: ٠٠٩٦٦١٢٦٢٨٥٤٥٤+

فـــاكـــس: ٠٠٩٦٦١٢٦٢٨٥٠٣٠+

ص.ب: ١٢٠٥٠٠ جـــدة ٢١٣٢٢

@www.medadcenter.com

Kingdom of Saudi Arabia-Jeddah

Tel: 00966 12 628 5454

Fax: 00966 12 628 5030

P.O.Box 120500 Jeddah 21322

info@medadcenter.com