

سلسلة أوراق عمل الشراكة العالمية للمساءلة الإجتماعية

ورقة عمل رقم 2 للشراكة العالمية للمساءلة الإجتماعية
ديسمبر 2015

الملاحة نحو مسار للمستقبل:

تحقيق التقدم في استدامة منظمات المساءلة الإجتماعية

ليستر إم. سالامون | ستيفاني جيلر | إس. فويسيتش سوكونوسكي



مجموعة البنك الدولي



الشراكة العالمية
للمساءلة الإجتماعية



النتائج والتفسيرات والاستنتاجات التي جري التعبير عنها في هذا العمل لا تعكس بالضرورة وجهات نظر البنك الدولي، أو مجلس المديرين التنفيذيين للبنك، أو الحكومات التي يمثلونها.

جري التكليف بهذه الورقة من قبل الشراكة العالمية للمساءلة الاجتماعية (GPSA)، وهو برنامج للشراكة العالمية ضمن مجموعة البنك الدولي.

تدعم الشراكة العالمية للمساءلة الاجتماعية القطاع العام والمجتمع المدني والقطاع الخاص للعمل معا لمجابهة التحديات الحرجة فيما يتعلق بالحوكمة في البلدان النامية. ولتحقيق هذا الهدف، تقدم الشراكة العالمية للمساءلة الاجتماعية الدعم الاستراتيجي والمستدام لمبادرات المجتمع المدني للمساءلة الاجتماعية الرامية إلى تعزيز الشفافية والمساءلة. وهي تبني على شراكة البنك الدولي المباشرة والمستمرة مع الجهات الفاعلة في القطاع العام، فضلا عن شبكة المنظمات العالمية الشريكة، للتوصل إلى إقامة بيئة تمكينية يتم في سياقها استخدام ردود فعل المواطنين لحل المشكلات الأساسية في تقديم الخدمات وتعزيز أداء المؤسسات العامة.

الموقع على شبكة الانترنت:

www.GPSAknowledge.org

www.theGPSA.org

:

قام بتصميم الغلاف : مارتن شميدت Martin Schmidt

الملاحة نحو مسار للمستقبل

تحقيق التقدم في استدامة منظمات المساءلة الاجتماعية

ليستر إم. سالامون

Lester M. Salamon

ستيفاني جيلر

Stephanie Geller

إس. فويسيتش سوكولوسكي

S. Wojciech Sokolowski

مركز جونز هوبكنز لدراسات المجتمع المدني

Johns Hopkins Center for Civil Society Studies

"الاستدامة المالية هي رحلة، وهي رحلة طويلة في هذا الصدد"

سجانييت ماويو و Janet Mawiyoo ، مؤسسة التنمية المجتمعية لكينيا

تمهيد

إن ما تشهده ساحة التنمية المالية من تحولات اليوم يترك أثرًا على المنظمات الكبيرة والصغيرة في مختلف أنحاء العالم، حيث تواجه الكثير منها تحدي تعظيم الموارد النادرة وتحقيق الاستدامة المالية من أجل تقديم خدمات أفضل على المدى الأطول. وتنطبق هذه الحالة بشكل متزايد على قطاع المنظمات غير الهادفة للربح، ولا سيما ما يطلق عليها منظمات المساءلة الاجتماعية. وهذه المنظمات تلعب دورًا هامًا في ضمان تنفيذ المعونة بفعالية وأن يكون للمواطنين صوت فعال في عمليات الحكومة. وفي حين يقوم بعض هذه الكيانات بإيجاد سبل مبتكرة للتكيف مع التغيير، فإن الكثير منها يعتمد على موارد وحيدة للتمويل، وهي الموارد التي يمكن أن تصبح غير موثوق بها ومحفوفة بالمخاطر مع مرور الوقت. وعلى نمط مغاير للمنظمات الأخرى التي تقوم بجمع الأموال من الحكومات، فإن مهمة هذه المنظمات غالبًا ما تضعها في خلافات مع الأجهزة الحكومية التي يمكنها أن توفر مصدرًا هامًا للإيرادات.

وتسليمًا بالحاجة إلى حلول تمويلية مبتكرة، تعاونت الشراكة العالمية للمساءلة الاجتماعية مع البروفيسور ليستر سالامون بمركز جونز هوكينز لدراسات المجتمع المدني لبحث الخيارات الممكنة بالنسبة لمنظمات المساءلة الاجتماعية لتحقيق الاستقلال المالي. وتقدم النتائج طرقًا جديدة للتفكير بشأن السلع العامة وتنطبق على المؤسسات عبر مختلف القطاعات والمصالح الاجتماعية.

ولا توجد حلول سهلة، ولكن المؤسسات سيكون عليها أن تنظر إلى ما يتجاوز التمويل القائم على المنح والتبرعات الفردية لتبقى مأمونة من الناحية المالية. وقد تكون الإيرادات عن طريق السوق الناتجة عن مبيعات المنتجات أو الخدمات أحد الحلول الممكنة. وقد توفر بعض المصادر الجديدة لرأس المال الاستثماري أيضًا مصادر جديدة للتمويل للوكالات التي توفر سلعا عامة.

وإننا في البنك الدولي ندرك ونقدر الإسهام الذي تقدمه منظمات المساءلة الاجتماعية في التصدي للتحديات الإنمائية المعقدة. وإنني أدعوكم للانضمام للمشاركة في هذه المناقشة الهامة بشأن ضمان التمويل طويل الأمد لهذه المنظمات.



جواكيم فون أمسبيرج

Joachim von Amsberg

نائب رئيس مجموعة تمويل التنمية
التابعة للبنك الدولي

واشنطن العاصمة

ديسمبر 2014

المحتوى

VIII	ملخص تنفيذي
1	مقدمة
6	أولاً. التحليلات الأساسية
11	ثانياً. رياح جديدة
16	ثالثاً. خمس استراتيجيات لاستدامة منظمات المساءلة الاجتماعية
31	رابعاً. الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود
32	النتائج
33	ملحق أ: قائمة المصطلحات بشأن المؤسسات والأدوات المالية
36	ملحق ب: جدول مبدئية لمؤسسات الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة (PTP) حسب البلد
41	قائمة المراجع
	الإطارات
1	إطار 1: تعريف البنك الدولي للمساءلة الاجتماعية
6	إطار 2: أنشطة الاستدامة المالية
10	إطار 3: النهج الاستراتيجي للاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية
18	إطار 4: منظمة الشفافية الدولية
18	إطار 5: مؤسسة التنمية المجتمعية لكينيا
20	إطار 6: جمعية الشبان المسيحية YMCA في لبنان
20	إطار 7: مجموعة Grupo de Emprendimientos Ambientales
21	إطار 8: دائرة ضريبية الدخل التابعة للولايات المتحدة وخصوم الدخل المكتسب EITC
21	إطار 9: تسويق المساءلة الاجتماعية للحكومة: خطوات مبدئية
22	إطار 10: تسويق المساءلة الاجتماعية للأعمال التجارية: خطوات أساسية
23	إطار 11: منظمة جرين بيبس الدولية Greenpeace International
25	إطار 12: منظمات غير هادفة للربح تقوم ببيع المنتجات الثانوية في سياق أنشطة مهمتها
26	إطار 13: تحديد المنتجات الثانوية المحتملة القابلة للتسويق لأنشطة المساءلة الاجتماعية
27	إطار 14: لقد قمتُ بدفع رشوة
27	إطار 15: مجموعات الخدمات الاستشارية لسندات الأثر الاجتماعي Social Impact Bond
28	إطار 16: تمويل المدخرات المتصلة بالمساءلة الاجتماعية للحكومات التي تستخدم سندات الأثر الاجتماعي
28	إطار 17: توليد الدخل للمنظمات غير الهادفة للربح من إدارة الأصول
29	إطار 18: أمثلة على الأصول المكتسبة من قبل المؤسسات الخيرية
30	إطار 19: خطوات لتعزيز الاستدامة من خلال الأعمال الخيرية عبر الخصخصة

ملخص تنفيذي

1. تسعى هذه الورقة إلى إلقاء ضوء جديد على خيارات الاستدامة، وعلى وجه الخصوص خيارات الاستدامة المالية المتاحة بشكل محتمل لمجموعة معينة من "منظمات المساءلة الاجتماعية". وتميل هذه المنظمات إلى العمل في الأقاليم الأقل نمواً من العالم وغالباً ما تعمل في أوضاع تكون فيها أعراف وهياكل مساءلة الحكومة بمنأى عن أن تكون قد اكتملت تأسيسها. وعلى الرغم من أنه قد قصد بهذه الورقة أن تكون "عملاً فكرياً" مبدئياً وليست دراسة استقصائية تجريبية للممارسات حتى بالنسبة لهذه المجموعة المحدودة من المنظمات، إلا أن الورقة تستند إلى مصادر واسعة التنوع، بما في ذلك مجموعة هامة من الأدبيات والمقابلات المتعددة ومواقع المنظمات على شبكة الانترنت وتحليل للتوجهات الحديثة في تمويل المنظمات غير الهادفة للربح، لتفترح خمس استراتيجيات ملموسة قد يكون من المفيد لمنظمات المساءلة الاجتماعية من هذا النوع أن تنظر فيها.

2. ومثلها في ذلك مثل المنظمات الأخرى غير الهادفة للربح، فإن منظمات المساءلة الاجتماعية تواجه ضغوطاً كبيرة كي تحقق عملياتها المزيد من الاستدامة المالية ولتصبح أقل اعتماداً على التمويل عن طريق المنح – ولا سيما التمويل عن طريق المنح الخارجية. ومع ذلك، فإن قدرة هذه المنظمات على القيام بذلك يعوقها عدة خصائص تتسم بها عملياتها، وهي:

- أ) أن مهمتها غالباً ما تضعها في مواقف خلاف مع الحكومة؛
- ب) أنها تقدم سلعا عامة، مما يجعل من الصعب على هذه المنظمات أن تفرض رسوماً على ما تقدمه من خدمات؛
- ج) أنها تعتمد في فعاليتها على سمعتها القائمة على الموضوعية، وهو ما يحد من الموارد المحلية التي يمكن أن تستمد منها الدعم؛
- د) أنها تواجه تحديات عامة بالغة في توليد مصادر دعم تجارية غير قائمة على المنح، مثلها في ذلك مثل جميع المنظمات غير الهادفة للربح.

3. وعلى الرغم من هذه العقبات، فهناك رياح جديدة تهب على ساحة التمويل للأغراض الاجتماعية وهذه الرياح تفتح فرصاً هامة للاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية، والتي ينبغي أن يكون على الأقل بعضها متاحاً لمنظمات المساءلة الاجتماعية التي تعد الشاغل الرئيسي لنا هنا. وتقوم هذه الرياح بذلك من خلال ثلاثة طرق هامة على الأقل:

- أ) من خلال تسليط الضوء على امكانيات تحقيق الربح في مواضع غير معتادة؛
- ب) من خلال فتح الأبواب أمام مصادر جديدة للتمويل للأغراض الاجتماعية؛
- ج) من خلال إيلاء قيمة عالية لفرض المقاييس والمساءلة، وهي قضايا ينبغي أن يكون لمنظمات المساءلة الاجتماعية ميزة نسبية فيها.

4. ولكي تتحقق أقصى استفادة من تلك الفرص، فإن منظمات المساءلة الاجتماعية يجب أن تتخذ نهجاً استراتيجياً نحو الاستدامة المالية. وينطوي مثل هذا النهج على الإقرار بأن الاستدامة المالية تمثل مكوناً واحداً فقط من مكونات استراتيجية الاستدامة الشاملة للمنظمة، وأنه يجب موازنة المنافع لأي خيار للاستدامة المالية مع نفقات ذلك الخيار، ومن بين أبرز هذه النفقات الضرر المحتمل الذي يمكن أن تلحقه بعض أنواع أنشطة الاستدامة على مهمة الوكالة أو سمعتها.

5. واتساقاً مع هذه التطورات والاعتبارات، يمكن تمييز خمس استراتيجيات للاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية:

- أ) بناء اسم للمنظمة (brand)؛
- ب) بيع خدمات المساءلة الاجتماعية؛

- (ج) بيع المنتجات الثانوية لخدمات المساءلة الاجتماعية؛
- (د) بيع الخدمات المتعلقة بالمدخرات الحكومية؛
- (هـ) تأمين الأصول وإدارتها.

6. من أجل الاستفادة من هذه الاستراتيجيات المحتملة، فعلى الأغلب سوف تحتاج منظمات المساءلة الاجتماعية إلى المساعدة. وسيكون هناك حاجة لأن تشمل هذه المساعدة الدعم المالي والتقني وكذلك بعض الجهود الرائدة المصممة بعناية.

7. ولا يوجد حل سحري سريع لتحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الهادفة للربح، فالطريق إلى مثل هذه الاستدامة المالية هو طريق طويل. ولكن هناك مسار يمكن رؤيته للاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية. وكلما بدأت هذه المنظمات ومن يساندونها في أن يسلكوا ذلك المسار مبكرًا، كلما تم احراز نجاح حقيقي في وقت أقرب. وإذا ساعد هذا التقرير في القاء الضوء على هذا المسار وتشجيع بعض الرحالة الجسورين، على الأقل، على بدء المسار، فسيكون قد حقق الغرض منه جيدًا.

[المجتمع المدني العالمي، الجزء الأول والثاني]؛ (ILO, Geneva, 2011) Manual for Measuring Volunteer Work [دليل قياس العمل التطوعي]. وقد قدم المشورة لوكالات الاحصاء الوطنية في الولايات المتحدة وخارجها بشأن تطوير نظم البيانات للإبلاغ لتقارير المنظمات غير الهادفة للربح. وقد ظهرت كتاباته المنشورة في: International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations VOLUNTAS [المجلة الدولية للمنظمات التطوعية وغير الربحية] ، Annals of Public and Cooperative Economics, [حوليات الاقتصاديات التعاونية والعامّة]، Nonprofit Management & Leadership [إدارة وقيادة المنظمات غير الهادفة للربح]، Northwestern Journal of International Human Rights، [مجلة الشمال الغربي لحقوق الإنسان الدولية]، Journal of Civil Society [مجلة المجتمع المدني]، the International Journal of Contemporary Sociology [المجلة الدولية لعلم الاجتماع المعاصر]، the International Journal of Cultural Policy [المجلة الدولية للسياسات الثقافية] والعديد من الاصدارات المحررة.

مقدمة

مع الانخفاض في الدعم الحكومي وموارد الأعمال الخيرية التي تتنامى بالكاد، تواجه المنظمات غير الهادفة للربح اضطراباً شديداً فيما يتعلق بالاستدامة. وعندما سئل المستجيبون في دراسة استقصائية أجريت مؤخراً عن المنظمات غير الهادفة إلى الربح في الولايات المتحدة عن تحديد ثلاثة من "أكبر التحديات" التي كانت تواجه منظماتهم من قائمة شملت 22 تحدياً، على سبيل المثال، فإن الجزء الأكبر من المجيبين (41 في المائة) أشار إلى "تحقيق الاستدامة طويلة الأجل"، بينما كان التحدي الأكبر التالي الذي تم ذكره هو ("تنويع مصادر التمويل") وهو ما يمثل طريقة أخرى للتعبير عن الشيء نفسه¹. وفي النصف الآخر من العالم، في جمهورية قبرغيزستان، أكد استطلاع رأي غير رسمي شمل نحو 30 من قيادات القطاع غير الربحي الذين قام المؤلف الحالي بمقابلتهم بتأكيد نفس هذه المقولة: فعندما سئلوا عن التحدي الرئيسي الذي يشغل عقولهم، ذكر كل منهم الاستدامة، وقد تأكد ذلك أيضاً من خلال محادثات مماثلة مع الناشطين في القطاع غير الربحي من شيلى إلى الصين.

إطار 1

تعريف المساءلة الاجتماعية
من قبل الشراكة العالمية للمساءلة الاجتماعية

المساءلة الاجتماعية – أو إشراك المواطنين مع صناعات السياسات وموفري الخدمات في رصد وتقييم الأداء الحكومي – توفر التغذية الراجعة وتمكن المواطنين من الإعراب عن صوتهم فيما يتعلق بالمطالب لتحسين الخدمات بما يسهم في تنمية الفاعلية بدرجة أكبر.

GPSA Notes Series 'Are we ready for Strategic Social Accountability?'
سلسلة مذكرات الشراكة العالمية للمساءلة الاجتماعية
"هل نحن مستعدون للمساءلة الاجتماعية الاستراتيجية؟"

وليس من المستغرب أنه قد برزت صناعة منزلية افتراضية من مستشاري الاستدامة استجابة لهذا الاضطراب، تطمأن قيادات المجال غير الربحي، كما ورد بأحد مواقعهم على شبكة الانترنت، بأن "التمويل المستدام هو في متناول كل منظمة غير هادفة للربح"² ومما يعكس ذلك الأمر، أن بحث على محرك جوجل مؤخراً بشأن "استدامة المنظمات غير الهادفة للربح" قد أسفر عن 9,760,000 نتيجة في أقل من دقيقة.

ومع ذلك، توضح جميع المؤشرات أن هذه الموجة العارمة المعنية بشاغل الاستدامة يبدو وأنها قد انحصرت لتتضاءل بشدة مع وصولها إلى ركن هام من عالم المنظمات غير الربحية العالمية، وهو تحدياً، ذلك الركن الذي تشغله "منظمات المساءلة الاجتماعية". ووفقاً لتعريف مستخدم حديثاً من الشراكة العالمية للمساءلة الاجتماعية فإن هذه هي المنظمات التي تعمل من أجل "إشراك المواطنين مع صانعي السياسات وموفري الخدمات في رصد وتقييم الأداء الحكومي" (انظر إطار 1).³

"على الرغم من التركيز في الفترة الأخيرة على التخطيط للاستدامة، فإن المنظمات غير الهادفة للربح التي تشارك في المساءلة الاجتماعية تظل مرتبطة أساساً بدرجة كبيرة بمنح التمويل التقليدية من المصادر الدولية."

وعلى أقل تقدير، فبعد مرور ما يزيد كثيراً عن العقد في هذه الحقبة الجديدة من برمجة الاستدامة في المجال غير الربحي، فإن المنظمات غير الهادفة للربح العاملة في المساءلة الاجتماعية تظل مرتبطة أساساً بدرجة كبيرة بمنح التمويل التقليدي من الحكومات الخارجية ومنظمات التنمية متعددة الجنسيات والمؤسسات لتمويل عملياتها. ولا يزال الكثير منها متشككاً عما إذا كان لديها أي خيار واقعي آخر. وفي كل الأحوال، يبدو أن هذه هي إحدى الاستنتاجات الرئيسية التي ظهرت نتيجة إجراء أكثر من 20 مقابلة مع قيادات منظمات المساءلة الاجتماعية وموفري الدعم التقني المتعلق باستدامة المنظمات غير الهادفة للربح، واستعراض مواقع منظمات المساءلة الاجتماعية على شبكة الانترنت، وفحص المقترحات المقدمة من مقدمي المنح الناجحين في الشراكة العالمية للمساءلة الاجتماعية التابعة للبنك الدولي. فحتى منظمات المساءلة الاجتماعية الكبيرة والتي تحظى باحترام واسع مثل منظمة الشفافية الدولية قد بنت عملياتها على أساس مثل هذه المصادر التقليدية من الدعم وأبدت بطء في وضع أي تخطيط أوسع نطاقاً للاستدامة المالية⁴.

"هناك على الأقل أربعة توجهات للرياح المعاكسة التي تعوق تقدم منظمات المساءلة الاجتماعية نحو المساءلة المالية."

تحدي الاستدامة لمنظمات المساءلة الاجتماعية

ومن الممكن تفهم ذلك الأمر بصورة وافية من خلال النظر إلى الدور الخاص الذي تقوم به منظمات المساءلة الاجتماعية وما تتسم به من خصائص. فكما يظهر في شكل 1، هناك على الأقل أربعة توجهات قوية للرياح المعاكسة التي تعوق توجه منظمات المساءلة الاجتماعية نحو إيجاد مسارات بديلة للاستدامة المالية الحقيقية.

شكل 1: الرياح المعاكسة التي تعوق الاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية



• أولاً، إن مهمة منظمات المساءلة الاجتماعية تضعها في موضع خلاف مع ما كان ربما يمثل المصدر الرئيسي للتمويل المستدام للمنظمات الأخرى غير الهادفة للربح عالمياً، أي الحكومة. وقد أوضحت دراسة حديثة، تناولت العدد المحدود من المنظمات غير الهادفة للربح في الولايات المتحدة التي وصلت إلى حجم معقول في نطاقها خلال العقود الأخيرة، أن الدعم الحكومي كان هو المصدر الرئيسي لتمويل أكثر من 70% من هذه المنظمات⁵، وقد أكدت هذه النتيجة إثر ذلك عبر اوطان مختلفة⁶. ومما لا شك فيه أنه مما أسهم في هذه النتيجة هو حقيقة أن معظم هذه المنظمات غير الهادفة للربح كانت تشارك في تقديم الخدمات الملموسة – مثل الرعاية الصحية والتعليم والخدمات الاجتماعية – وأن الحكومات تتحول بشكل متزايد إلى المنظمات غير الهادفة للربح لمساعدتهم على تقديم تلك الخدمات⁷. ولكن، كما أشير إليه سابقاً، فإن الدور الأساسي لمنظمات المساءلة الاجتماعية هو ضمان أن تتم محاسبة الحكومة، وهو غالباً ما يضع هذه المنظمات في موضع خلاف مع المسؤولين الحكوميين. ومن ثم، فإن موقفهم يفرض تحويراً خاصاً على القول المأثور القديم بشأن "عدم قضم اليد التي تطعمك". ففي حالة هذه المنظمات، فإنهم يواجهون حكومات لا تبدي حماساً "لإطعام اليد التي يمكن أن تقضمها".

• ثانياً، بوصف أنهم ينتجون "السلع العامة"، أي السلع والخدمات التي يمكن لجميع المواطنين الحصول عليها مجاناً، فإن منظمات المساءلة الاجتماعية تواجه عوائق خاصة أمام توليد الدخل من خلال الرسوم. ويعود ذلك إلى ما يطلق عليه الاقتصاديون "مشكلة من يسعون للانتفاع المجاني" "free rider problem" فإذا ما قامت منظمات المساءلة الاجتماعية بتحسين مساءلة الحكومة أو توليد معلومات مفيدة بشأن البرامج الحكومية، فإن كل الأشخاص في المجتمع ستستفيد سواء دفعوا من أجل تحقق هذه النتيجة أو لم يدفعوا. وتؤدي حقيقة أن مهام منظمات المساءلة الاجتماعية غالباً ما تولي قيمة عالية للكشف المجاني عن المعلومات إلى زيادة حدة هذه المشكلة الكلاسيكية. وهو ما يجعل ملاحظة أحد خبراء القطاع غير الربحي صحيحة بدرجة شبه مضاعفة فيما يتعلق بمنظمات المساءلة الاجتماعية، والتي وصف فيها فكرة بعض الخبراء ومسؤولي المؤسسات بأن هناك "استراتيجية جاهزة" سهلة للاستدامة للمنظمات غير الهادفة للربح بأنها تمثل "تصورات خيالية داخلية" حيث أنها "تتجاهل حقيقة أن السلع العامة يصعب تحويلها إلى نقود بدون المساس بمهمة المنظمة غير الهادفة إلى الربح"⁸.

- ثالثاً، تعد بعض مصادر التمويل محظورة بدرجة كبيرة بالنسبة لمنظمات المساءلة الاجتماعية بسبب المخاطرة المحتملة التي تفرضها على سمعتها كمنظمة. ففاعلية منظمات المساءلة الاجتماعية تعتمد بدرجة كبيرة على سمعتها التي ترتبط بموضوعيتها، وهو ما يمكن أن يتهدد بتلقي التمويل من المنظمات التي يفترض أن تضعها محل مساءلة. ومن الأكيد أن تلقي المنح الخارجية يمكن أن يثير مثل تلك التهديدات كذلك، ولكن كلما اقترب مصدر التمويل من هدف أعمال المساءلة كلما زاد الخطر على سمعة المنظمة. وهذا يجعل من الخطر بالنسبة لمنظمات المساءلة الاجتماعية أن تعتمد بشكل كبير للغاية على الحكومات الوطنية أو الأعمال التجارية أو حتى المنظمات غير الهادفة للربح في مجالات عملها.
- وأخيراً، فإن منظمات المساءلة الاجتماعية تشارك المنظمات الأخرى غير الهادفة للربح في المخاطر العامة المرتبطة بأنشطة زيادة الأعمال. فإقامة مشروعات مربحة وقادرة على توليد صافي تدفقات إيجابي من الإيرادات هو نشاط صعب تحت أي ظرف. ويؤدي قيام منظمات غير هادفة للربح بذلك إلى تكثيف هذا التحدي. فهو من ناحية يضع مطالب إضافية على المواهب الإدارية المحدودة أصلاً. ومن ناحية أخرى، فإن قدرة المنظمات غير الهادفة إلى الربح محدودة في الوصول إلى رأس المال الاستثماري حيث أنها لا تستطيع أن تدفع الأرباح للمستثمرين وبالتالي لا تستطيع جذب المستثمرين من خلال الأسهم⁹. ووفقاً لدراسة حديثة، فإن بنك جرامين Grameen Bank والذي يمثل أحد رموز التمويل متناهي الصغر، قد استغرق 17 عاماً ليصل إلى نقطة تعادل فيها خسائره أرباحه بعد إطلاقه في عام 1976، وأثبتت مسارات أخرى أنها تفرض مطالب بنفس القدر من الصعوبة. وكان على صندوق أكيومين Acumen Fund، والذي يمثل منظمة مقرها الولايات المتحدة للاستثمار ذات الأثر الاجتماعي، تصفية أكثر من 5,000 شركة على مدى عشر سنوات للعثور على 65 شركة تكون واعدة بما فيه الكفاية للاستثمار فيها، وهذا وفقاً لمجموعة من توقعات العائد المالي تعد محافظة للغاية بمعايير الاستثمار¹⁰.

بدء يوم جديد؟

وعلى الرغم من هذه العوائق، توجد أسباب تدعو إلى التفاؤل التدريجي بشأن الاحتمالات المستقبلية لتحقيق الاستدامة لمنظمات المساءلة الاجتماعية في الوقت الحالي.

"هناك قوى شديدة تدفع جميع المنظمات غير الهادفة إلى الربح نحو نماذج جديدة للتمويل."

ضغوط جديدة تدفع نحو الاستدامة. هناك قوى شديدة تدفع جميع المنظمات غير الهادفة إلى الربح نحو المزيد من الاهتمام بالنماذج الجديدة للتمويل، من بين أمور أخرى. ومن المشكوك فيه أن منظمات المساءلة الاجتماعية ستكون قادرة على تجنب هذه الضغوط. ويعود هذا الأمر حتى الآن إلى ثلاثة أسباب على الأقل:

- أولاً، توجد مجموعة صغيرة فقط من الجهات المانحة المهتمة بالمساءلة الاجتماعية. ومع نمو هذا المجال، تضيق فرص التمويل التقليدي، ويبدو أنه من المرجح أن تستمر هذه العملية.
- ثانياً، إن التمويل المقدم من الجهات المانحة معروف بأنه متقلب. فمع نمو الأقاليم وتراجع مشكلات المساءلة، يحول الممولون اهتمامهم بطبيعة الحال إلى مناطق أخرى، حيث تكون المشكلات أشد حدة، وذلك على الرغم من أن الحاجة إلى المساءلة الاجتماعية تظل ملحة في المواقع الأصلية. ومن الأمثلة ذات الصلة هنا هي حالة منظمة Corporación Participa وهي منظمة للمساءلة الاجتماعية في شيلي فعالة للغاية وكانت لاعباً رئيسياً في الكفاح الطويل من أجل الديمقراطية في شيلي، وقد وجدت نفسها وقد جفت مواردها وأصبحت مضطرة لإغلاق أبوابها عام 2013 بمجرد أن شهدت شيلي نمواً اقتصادياً وسياسياً صاحبه مغادرة الجهات المانحة الرئيسية إلى مناطق أخرى لديها احتياج أكبر.¹¹
- أخيراً، فإن الممولين يطلبون بشكل متزايد توافر خطط الاستدامة طويلة الأجل من المنظمات حتى قبل بدء الدعم، وبالتأكيد يستمر ذلك جدياً عندما يتم تقديم الدعم. ويضع هذا ضغوطاً على المنظمات كي تفكر تفكيراً خلاقاً فيما يتعلق بالاحتمالات البديلة التي قد تكون قائمة حتى في الوقت الذي تتلقى فيه الدعم الوافر من المانحين.

"منظمات المساءلة الاجتماعية لديها الفرصة للاستفادة من عدة توجهات لرياح جديدة تهب على ساحة العمل المعني بالأغراض الاجتماعية."

رياح جديدة. بالإضافة إلى ما تواجهه منظمات المساءلة الاجتماعية من ضغوط كبيرة لتركيز المزيد من الاهتمام على الاستدامة، فإن لديها، على الرغم من ذلك، إمكانية الاستفادة من عدة توجهات للرياح الجديدة التي تهب على ساحة العمل المعني بالأغراض الاجتماعية والتي تعد بفتح فرص جديدة للاستدامة أمام هذه المنظمات. وكما سيرد تفصيله بشكل أكثر شمولاً أدناه، فإن هذه الرياح تحمل ثلاث رسائل جديدة يمكنها أن تساعد في دفع منظمات المساءلة الاجتماعية نحو حقبة جديدة من الاستدامة: أولاً، أن الربح متاح في مواقع غير متوقعة؛ وثانياً، أن تدفقات جديدة من رأس المال قد أصبحت متاحة للأنشطة ذات الأغراض الاجتماعية؛ وثالثاً، أن مقاييس الأداء تعد أساسية للاستفادة من رأس المال هذا.

مخطط الأقسام الرئيسية للتقرير

ولمساعدة منظمات المساءلة الاجتماعية في تحديد واعتماد ما ينتج من الفرص، فإن هذا التقرير يمضي وفق أربع خطوات رئيسية.

إعادة التفكير في الاستدامة. يبدأ التقرير بتوضيح ما الذي يمكن أن تعنيه الاستدامة على نحو ملائم بالنسبة لمنظمات المساءلة الاجتماعية، ولاسيما منظمات المساءلة الاجتماعية العاملة في المجتمعات الأقل نمواً أو التي تمر بمراحل انتقالية. وهذه خطوة هامة بسبب العوائق أمام تحقيق الاستدامة لهذه المنظمات التي حُددت سابقاً. وكنتيجاً لذلك، فإن الأولويات والخيارات من أجل الاستدامة من جانب هذه المنظمات قد تختلف بصور مهمة عن تلك التي تنطبق على المنظمات الأخرى غير الهادفة إلى الربح. وعلى الرغم من أن الكثير من المناقشات الحديثة بشأن الاستدامة قد ركزت على توليد تدفقات الإيرادات القائمة على السوق، على سبيل المثال، إلا أنه قد طُرحت هنا حجة رئيسية وهي أن السعي الفعال للتوصل إلى مصادر للإيرادات القائمة على السوق بشكل مستدام لمنظمات المساءلة الاجتماعية لا يمكن أن يتغاضى عن الأبعاد الأخرى للاستدامة، والتي تنطوي على المزيد من السمات التقليدية بشأن الفعالية التنظيمية والسمعة التنظيمية للمنظمة.

هبوب رياح جديدة. تتمثل خطوتنا الثانية في دراسة الرياح الجديدة التي تهب على ساحة العمل من أجل الأغراض الاجتماعية استناداً إلى تصور واسع وبالنظر إلى ما تحمله من التداعيات المحتملة على خيارات الاستدامة التي تواجه منظمات المساءلة الاجتماعية. وتتمثل الحجة الرئيسية في هذا القسم في أن منظمات المساءلة الاجتماعية قد تكون في موضع ملائم بشكل استثنائي للاستفادة من هذه الرياح الجديدة، ولكن سيكون عليها توجيه قلوبها على النحو الملائم للانتفاع منها بشكل كامل.

خمس استراتيجيات واعدة. واستناداً إلى هذه الخلفية، يقوم التقرير عقب ذلك بتحديد عدد من الاستراتيجيات الواعدة التي يمكن لمنظمات المساءلة الاجتماعية أن تستفيد من النظر فيها. ويفرد التقرير المجال لخمس استراتيجيات تحديداً للتركيز عليها بصفة خاصة:

- (1) بناء اسم للمنظمة؛
- (2) بيع خدمات المساءلة الاجتماعية؛
- (3) بيع المنتجات الثانوية المتعلقة بالمساءلة الاجتماعية؛
- (4) بيع الخدمات المتعلقة بالمدخرات الحكومية؛
- (5) تأمين وإدارة الأصول.

الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود. يحدد القسم الرابع بعض الخطوات التالية التي قد تتخذ بشكل مفيد من قبل المنظمات المنفردة ومن قبل الكيانات المهتمة بتعزيز الاستدامة لأنشطة ومنظمات المساءلة الاجتماعية. والحجة الرئيسية التي يطرحها هذا القسم هي أن منظمات المساءلة الاجتماعية المنفردة، ولا سيما تلك التي ينصب عليها تركيزنا الأساسي هنا، لا يمكن أن نتوقع بشكل واقعي أن تضع هذه الاستراتيجيات المختلفة بمفردها. وإنما، سيكون هناك حاجة لأوجه مختلفة من الدعم لمساعدة منظمات المساءلة الاجتماعية من أجل استكشاف الخيارات المختلفة. وقد ينطوي ذلك على تشكيل "مجتمع للتعلم" لاستعراض ومناقشة الخيارات المختلفة، وإعداد دراسات الحالة بشأن الخيارات الواعدة بدرجة أكبر من بين تلك الخيارات، وإنشاء مرفق تمويل لتقديم رأس المال الذي قد تتطلبه تلك

الخيارات، ووضع برنامج أوسع نطاقا للمساعدة التقنية الجارية والتبادلات لنشر الخبرات الناتجة عن ذلك إلى شبكات أوسع من المنظمات.

خاتمة. يقوم القسم الختامي بعد ذلك بتلخيص الرسائل الرئيسية التي يسعى هذا التقرير إلى إيصالها.

توضيح هام

بدايةً، تجدر الإشارة إلى أنه قد تم الاضطلاع بهذا التقرير كعمل فكري مبدئي يقصد به إيجاز الملامح الرئيسية لنطاق من الامكانيات التي يحتمل أن تكون واعدة، بدلا من أن يكون دراسة تجريبية منهجية لواحدة أو أكثر من الاستراتيجيات أو لعرض شريحة كبيرة من جهود الاستدامة الفعلية. والتركيز هنا هو على الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها من قبل منظمات المساءلة الاجتماعية. وللقيام بذلك، يستند التقرير إلى مصادر متنوعة. تشمل هذه المصادر عمل كبير المؤلفين بشأن "آفاق جديدة للأعمال الخيرية" "new frontiers of philanthropy"،¹² والمقابلات مع ما يزيد عن اثنتي عشرة منظمة من المنظمات الرائدة للمساءلة الاجتماعية غير الهادفة للربح وشركات بناء القدرات من أجل الاستدامة¹³، والدراسة الدقيقة لمواقع منظمات أخرى مماثلة على شبكة الانترنت¹⁴، واستعراض أكثر من 50 من العناصر التي تمثل شريحة معقولة من الأدبيات الأكاديمية بشأن تمويل واستدامة المنظمات غير الهادفة للربح¹⁵. ومن بين هذه المصادر، نعتقد أننا قد استقينا بعض الرؤى المفيدة بشأن مجموعة من استراتيجيات الاستدامة التي تعد واعدة بدرجة كافية لمنظمات المساءلة الاجتماعية كي تكون جديرة بالمزيد من الاستكشاف والدراسة. وقد انتفع هذا العمل كثيراً من المقترحات التي قدمت على المسودات المبكرة لهذا التقرير من الشراكة العالمية للمساءلة الاجتماعية التابعة للبنك الدولي ومن الوقت والاهتمام الذي منحه الكثير من الأشخاص الذين أجرينا مقابلات معهم. مع ذلك، فإن مسؤولية أية ملاحظات أو توصيات مقدمة هنا تقع على عاتق المؤلفين، ونحن نقبل تحملها بشكل كامل.

ومن أجل إعداد المجال لما يتم طرحه لاحقاً، ننظر أولاً بشكل أكثر تعمقا، إلى حد ما، في مفهوم الاستدامة نفسه لتوضيح كيف نقترح استخدام هذا المفهوم في هذا التقرير وما هي التحويرات الخاصة التي ينبغي أن يتخذها هذا المفهوم لينطبق على منظمات المساءلة الاجتماعية التي نهتم بها هنا على نحو خاص.

أولاً. التحليلات الأساسية: ما هي الاستدامة وكيف ينبغي مقاربتها من قبل منظمات المساءلة الاجتماعية في ظل أوضاع التنمية؟

الاستدامة التنظيمية تعتمد على طائفة واسعة من المكونات

الاستدامة هي واحدة من تلك الكلمات التي يمكن أن تعني أي شيء تقريباً. غير أنه، وكنتيجه لذلك، فإن الأمر قد يصل بها إلى أن لا تعني شيئاً. وتطبق الاستدامة على البيئة، وعلى الانتاج الزراعي، وعلى التغذية، وعلى الصحة، وعلى الكثير من المجالات الأخرى، بما في ذلك المنظمات غير الهادفة للربح، كما أوضح البحث على محرك جوجل الذي تم ذكره سابقاً بشأن الاستدامة في القطاع غير الربحي. وحتى عندما نضيق نطاق الاهتمام ليركز على استدامة المنظمات غير الهادفة للربح، فمع ذلك يظل الأمر ينطوي على أبعاد متعددة. ويعود ذلك إلى أن الاستدامة التنظيمية تعتمد على طائفة واسعة من المكونات – تشمل الإدارة الفعالة، والعاملين الأكفاء، والمهام الواضحة، وأصحاب المصلحة الداعمين والسمعة الموثوق بها، وبالطبع الدعم المالي الكافي. ويجب أن تكون كل من هذه العناصر مستدامة كي تكون المنظمة مستدامة.

"يمكن التمييز على الأقل بين خمس مدارس فكرية مختلفة حتى فيما يتعلق بالاستدامة المالية في القطاع غير الربحي."

مفاهيم بديلة للاستدامة المالية

ينصب التركيز الأساسي لهذا التقرير على الأبعاد المالية للاستدامة. ومع ذلك، حتى عندما نضيق نطاق مجال التركيز بهذه الطريقة، تظل التعقيدات قائمة. ويعود ذلك، في المقام الأول، إلى أن الخيارات المتعلقة بالدعم المالي للقطاع غير الربحي متعددة بدرجة كبيرة، كما هو موضح في إطار 2. وإضافة إلى ذلك، يمكن التمييز بين خمس مدارس فكرية مختلفة على الأقل حتى فيما يتعلق بالاستدامة المالية في القطاع غير الربحي، كما هو منعكس في جدول 1. وكما سنرى، فإن كل منهم يحمل جوهر رؤية يمكن أن تساعد على وضع خيارات الاستدامة لمنظمات المساءلة الاجتماعية في المنظور الملائم، ولكن لا يقدم أي منها توجيهاً كافياً بشأن نوع النهج الاستراتيجي للاستدامة الذي سوف تحتاج إليه منظمات المساءلة الاجتماعية كي تستطيع أن تتغلب على الصعاب التي تعوق تحقيق الاستدامة التي حددناها سابقاً. وسوف يساعد استعراض مختصر لهذه المفاهيم على توضيح ما الذي قد ينطوي عليه هذا النهج.

إطار 2

أنشطة الاستدامة المالية

- توليد الدخل تجارياً
- التمويل القائم على النتائج
- تسويق العلاقات
- التبرعات المستندة إلى الهوية
- استراتيجيات الدخل المكتسب
- إيرادات خدمات البرنامج
- خدمات العضوية
- رسوم العضوية
- توسيع نطاق التطبيق (Scaling up)
- العقود العامة
- التمويل الذي يمزج بين القروض
- والأسهم (Mezzanine financing)
- الخدمات القائمة على الرسوم
- التمويل من خلال تنظيم المناسبات
- التمويل من خلال الأوقاف
- العطايا المخططة
- العمل الخيري القائم على المشروعات
- التمويل من خلال المنح
- الإدارة المستدامة
- تنويع مصادر التمويل

جدول 1: خمسة مفاهيم بشأن الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي

الاستدامة باعتبارها تمثل:	التركيز الرئيسي
1. الكفاية المالية	كفاية التمويل بغض النظر عن مكوناته
2. تنوع مصادر الإيرادات	تنوع مصادر الإيرادات هو أساس الاستدامة
3. الدخل المستند إلى السوق/ تطوير المنتجات	الإيرادات التجارية وتطوير المنتجات التي تمثل المتطلبات الحقيقية للاستدامة
4. ما يتجاوز توليد الدخل	تمثل الاستدامة المالية مكوناً واحداً فقط من مكونات الاستدامة التنظيمية
5. موازنة العوائد والتكلفة	يجب أن يتم موازنة عوائد وتكلفة خيارات الاستدامة المالية

الاستدامة باعتبارها كفاية الموارد. ترى المدرسة الفكرية الأولى الاستدامة المالية لمنظمة غير هادفة للربح باعتبارها تمثل قدرة ادارة المنظمة على الحفاظ عليها وعلى برامجها على المدى الطويل. ويتمثل هدف الاستدامة المالية في هذا المفهوم في الحفاظ على خدمات وأنشطة المنظمة وتوسيع نطاقها وفي نفس الوقت بناء القدرة على المقاومة لمجابهة فترات الركود العارضة قصيرة المدى (على سبيل المثال، فقدان أموال البرامج على المدى القصير، أو التقلبات الشهرية في التبرعات).¹⁶ وفي حين يسلم المؤيدون لوجهة النظر هذه بأن الاستدامة المالية تنطوي أيضا على القدرة على وضع البرامج والوصول بها إلى مرحلة النضوج وإنهائها والاستجابة لاحتياجات من يمثلونهم¹⁷، فإن هذا المفهوم يركز أساساً على كفاية الموارد للعمليات الجارية وليس لديه الكثير لي طرحه بشأن مكونات الإيرادات، مقارنة بمدى حجم هذه الإيرادات واستمراريتها.

الاستدامة باعتبارها تنوع مصادر الإيرادات. وتختلف المدرسة الفكرية الثانية كثيراً عن ذلك، حيث تؤكد على الحاجة إلى تنوع مصادر التمويل وتدفعاته باعتبارها أمراً رئيسياً للوصول إلى الاستدامة المالية للمنظمات غير الهادفة إلى الربح¹⁸. ويستند هذا النهج إلى "نظرية الاعتماد على الموارد" "resource dependence theory" بشأن سلوك المنظمات، والتي ترى أن مقدمي الموارد المهيمنين يمكن أن يؤثروا بشكل كبير على سلوك المنظمة ومجالات تركيزها، عادة بسبل يمكن أن تقوض من أسس مهمتها¹⁹. ومن ثم فإن جوهر هذا النهج هو تعريف المنظمات بمجموعة كاملة من أشكال الإيرادات التي يحتمل أن تكون متاحة لها، من المنح التقليدية إلى بيع السلع والخدمات إلى إيرادات الممتلكات، وبطائفة واسعة من المصادر المحتملة لهذه الإيرادات التي يمكن التوجه نحوها.

الاستدامة باعتبارها "تطوير للمنتجات" و"الدخل عن طريق السوق". وبالنسبة للمفهوم الثالث المنتشر بشكل واسع النطاق وعلى نحو متزايد والأكثر حداثة، فهو يركز بشكل أضيق نطاقاً على شكل واحد من أشكال الإيرادات باعتباره يمثل المفتاح الحقيقي للاستدامة المالية للمنظمات غير الهادفة للربح، ولا سيما المنظمات غير الهادفة للربح في ظل أوضاع التنمية: أي ما يشار إليه غالباً، عن طريق الخطأ، بمصطلح "الدخل المكتسب" أو بشكل أكثر صحة، "الدخل عن طريق السوق". ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا النهج في تحديد بدائل للاعتماد على المنح، وبخاصة المنح من البلدان المتقدمة، استناداً إلى النظرية القائلة بأن هذه المنح تؤدي إلى خلق تبعية يمكن أن تترك المنظمات غير قادرة على الدفاع عن نفسها عندما تشهد أولويات الجهات المانحة تحولاً.²⁰

واستناداً إلى التوجه القائم في الأدبيات بشأن استراتيجية الأعمال التجارية، والذي يشير إلى أن الاستراتيجية الرئيسية لخلق القيمة في الساحة التجارية هي "ابتكار المنتجات"، تجادل هذه المدرسة الفكرية بأن المنظمات غير الهادفة للربح تميل بدلا من ذلك إلى التركيز بشكل أضيق مما ينبغي على الابتكارات في "جمع الأموال"²¹. وكنيجة لذلك، فإنها تقشل في رؤية الخيارات التي يمكن أن توفر لها تدفقات تمويل مستدامة بدرجة أكبر من خلال تطوير خطوط منتجات يمكن أن تولد الدخل عن طريق السوق لتكملة مصادر الدخل من مصادر أخرى غير السوق. كما توجه هذه المدرسة الفكرية الانتباه، على الأقل ضمناً، إلى الحاجة لرأس المال الاستثماري، وليس فقط إيرادات التشغيل، من أجل الاستدامة الحقيقية للمنظمات غير الهادفة للربح. فإيرادات التشغيل هي ما يحقق الاستدامة للمنظمة في مسارها الحالي، وعلى النقيض من ذلك، فإن رأس المال الاستثماري، هو ما يسمح لها بالنمو والابتكار بالاكنتاب في البحوث وتدريب الموظفين، والتخطيط الاستراتيجي، فضلا عن المرافق، والمعدات، والتكنولوجيا. إلا أن المنظمات غير الربحية تاريخيا كان لديها قدرة محدودة في الوصول إلى رأس المال الاستثماري، كما أنها كثيراً ما تنفقر إلى التقدير الكافي للاختلافات ما بين هذه التدفقات المختلفة من الإيرادات.

التنمية المستدامة باعتبارها تتجاوز توليد الدخل. وهناك مدخل رابع لتناول الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي، وهو توجه قد كان له صدى جيد خلال المقابلات التي أجريناها. ووفقا لذلك التوجه، فإن الاستدامة المالية تتكامل بشكل وثيق للغاية مع جوانب أخرى من العمليات التنظيمية لدرجة أنه لا ينبغي النظر في الاستدامة المالية وحدها. فوفقاً لما يرد بموقع إحدى منظمات بناء قدرات الاستدامة على شبكة الانترنت: "إن استدامة المنظمات غير الربحية لا ترتبط بكتابة مقترح أفضل للحصول على منحة أو إيجاد منتج أو خدمة يمكن تقاضي الرسوم في مقابلها، ولكنها تخص تقديم الخدمات التي تلقى تقديراً من قبل الناس"²². ويشير دليل عمل *Building Financial Sustainability in Your Organisation* [بناء الاستدامة المالية لمنظمتك]، الذي وضعه *Foresters Community Finance*، على سبيل المثال، أن بناء الاستدامة المالية، بناء على ذلك، يمثل جزءاً لا يتجزأ من مهمة المنظمة وأثرها الاجتماعي وهيكلها والتخطيط طويل المدى لها²³.

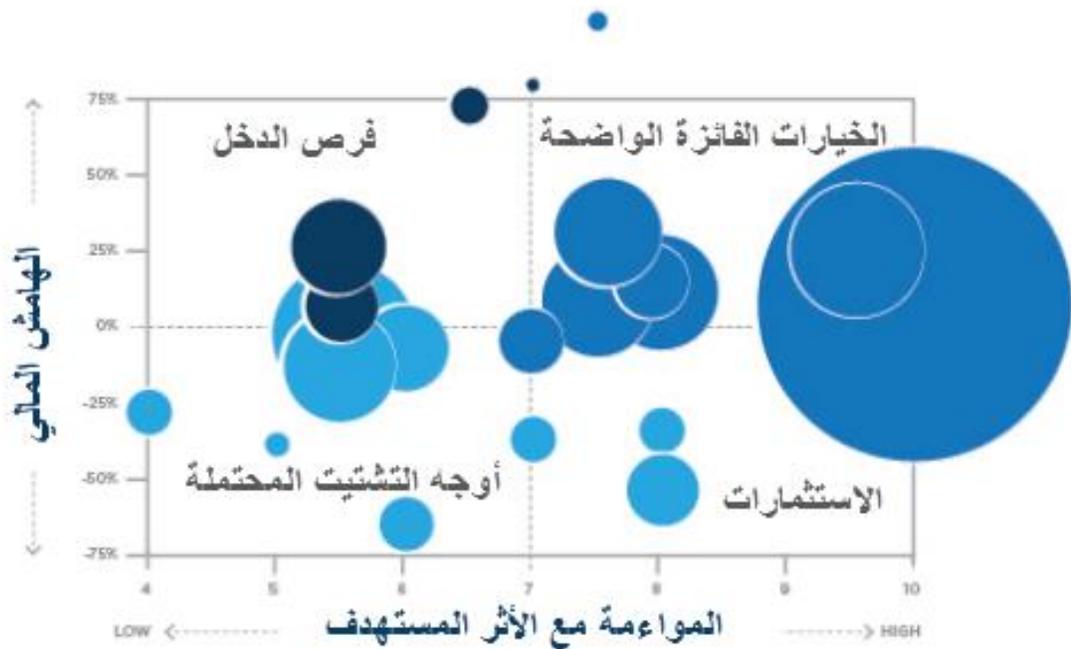
وتتردد وجهة النظر هذه بقوة من قبل الخبراء في المجال. وتحذر السيدة/ فانيسا كيرش *Kirsch Vanessa* الرئيس التنفيذي لشركة *New Profit* لبناء قدرات الاستدامة ومقرها بوسطن من أنه "عندما تكون مهمة كيان ما وأنشطة توليد الدخل غير متسقة، يصبح على المنظمات القيام باختيارات صعبة، وغالباً ما تتأثر المهمة وتأتي في المرتبة الثانية وبالتالي فإنهم يخسرون مصداقيتهم"²⁴ ويضيف خبير آخر "يمكن أن تنهار الاستدامة نتيجة لأسباب غير مالية". ولتصحيح ذلك، فإن شركة *Community Wealth Partners* (شركاء في الثروة المجتمعية)، وهي شركة أخرى لبناء قدرات الاستدامة، تحث عملائها على التركيز أيضاً على "المحركات" الأخرى للاستدامة، والتي تشمل استراتيجية الأعمال، والقدرة على التكيف، والقدرة على تقديم الخدمات، والتي تعرف بأنها تشمل المواهب، والبنية التحتية، والعمليات التنظيمية²⁵.

الاستدامة المالية باعتبارها تقوم على حسابات العائد والتكلفة. ويركز المفهوم الأخير للاستدامة في القطاع غير الربحي بشكل أكثر وضوحاً على سؤال مطروح بشدة من أحد من التقيناهم في مقابلاتنا، والذي سلم بأن "بعض المنظمات يمكنها توليد مبالغ محدودة من الإيرادات من خلال الدخل المكتسب"، ولكنه تساءل: "هل يستحق الأمر الجهد المطلوب عند النظر إلى أهداف الاستدامة الأشمل نطاقاً؟"²⁶ وبعبارة أخرى، فإن هذا المفهوم يركز بشكل صريح على ادراك أن الاستدامة يترتب عليها نفقات بالإضافة إلى العوائد وأن الاستدامة المالية يجب أن تتطوي على الموازنة المنهجية ما بين الجانبين.

وقد تم تطوير أدوات مختلفة لمساعدة المنظمات غير الهادفة للربح في قياس تلك النفقات والعوائد. ومن ثم، وضع بيل وماسوكا وزيمرمان *Bell, Masoka, and Zimmerman* أداة أطلقوا عليها "خريطة المصفوفة" *"Matrix Map"*، وهي نتيج للمنظمات وضع خريطة باحتمالات الاستدامة لما يتم الاطلاع به من أنشطة استناداً إلى بعدين أساسيين – هما الربحية والأثر²⁷. وقد وضعت منظمات أخرى أدوات أوسع نطاقاً لتقييم القدرات التنظيمية²⁸.

ويعد من المفيد لأغراضنا بصفة خاصة النهج الذي تتخذه مجموعة بريدجسبان The Bridgespan Group، وهي مجموعة متخصصة في تقديم المساعدة الادارية للمنظمات غير الهادفة للربح، فهي تقوم بتحليل كل برنامج من برامج عملائها من المنظمات غير الهادفة للربح بناءً على مقياسين: المواءمة مع الأثر المستهدف (على سبيل المثال، ما مدى ملاءمة البرنامج مع مهمة المنظمة؟) والهامش المالي (على سبيل المثال، هل يقوم البرنامج بتوليد دخل صافي للمنظمة؟). وينتج عن ذلك مصفوفة من عمودين وصفين تصور كيفية أداء برنامج المنظمة بأكمله عبر هذين البعدين. وكما يظهر في شكل 2، فإن النتائج المرئية تعطي نتيجة قوية ويمكن أن تساعد في توجيه قرارات الاستثمار للمنظمة وجهود بناء القدرات بها والتخطيط العام للأعمال بشأن أي من البرامج ينبغي الإبقاء عليها، وأي منها ينبغي أن يدخل في مرحلة انتقالية بغرض إنهاء عملياته.

شكل 2: مواءمة المهمة مع الهامش المالي في تخطيط الاستدامة



المصدر: Bridgespan Group, as published, with permission, in Tuan (2014), 229.

ومع ذلك، هناك حاجة لإيلاء قدر كبير من العناية إلى قياس هذه المكونات المختلفة لصافي الدخل والمواءمة. وهناك فكرة متكررة في أدبيات الدخل عن طريق السوق، على سبيل المثال، وهي أن مردود مشروعات توليد الدخل عن طريق السوق يمكن أن يذهب أبعد كثيراً من مجرد توليد الأرباح المالية الفعلية، وقد ظهرت هذه الفكرة بقوة في مقابلاتنا كذلك. فعلى سبيل المثال، أشار السيد بليز جلنكورس Blair Glencorse الرئيس التنفيذي لمختبر المساءلة Accountability Lab إلى أن المشروع الذي قام بتأسيسه تحت عنوان "جولات الأثر الاجتماعي"، بينما كان بعيداً عن تحقيق مكاسب الربح المالي، إلا أنه قد حقق منافع برامجية مهمة أخرى للمشروعات التي شملتها زيارة السائحين المعنيين بالأثر الاجتماعي من خلال منحها الفرص لممارسة وتحسين طرح الرسائل الخاصة بها وتلقي التغذية الاسترجاعية من الأطراف الجديدة صاحبة المصلحة وتعزيز القدرة على رؤيتها.

خلاصة: نحو نهج استراتيجي للاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية

إطار 3

نهج استراتيجي للاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية

الاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية:

- (1) ترتبط بمجال محدد؛
- (2) تتطلب تنوع أنماط التمويل وليس فقط مصادره، بما في ذلك إيرادات السوق على وجه الخصوص؛
- (3) يجب موازنة العوائد في مقابل النفقات، بما في ذلك النفقات التي تتكبدها سمعة المنظمة ومهمتها؛
- (4) تتطلب رأس مال استثماري وليس فقط الدخل التشغيلي

ولكل من هذه المفاهيم للاستدامة المالية فضائلها، كما أن لكل منها تداعياتها على الاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية. وبالنظر إليها مجتمعة، فإن هذه التداعيات تحلبنا إلى النهج الاستراتيجي للاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية. وبشكل أساسي، فإن هذا النهج يعبر عن أربعة مبادئ رئيسية (انظر إطار 3) ²⁹:

- أولاً، أن بعض خيارات الاستدامة ترتبط بشكل ما بمجال محدد وبمنظمات محددة. ويمثل هذا أحد التداعيات الرئيسية الناتجة عن المدرسة الفكرية التي تشير إلى "الاستدامة باعتبارها الكفاية" التي أشرنا إليها أعلاه والتي تتسق مع نقطة أشير إليها تكراراً فيما أجريناه من مقابلات والتي توضح أنه، بالرغم من الضغوط من أجل تحقيق الاستدامة، فإن ضمان الدعم الجاري والمؤثر من الجهات المانحة - بما في ذلك الجهات المانحة الدولية- من المحتمل أن يظل يمثل مكوناً هاماً من تمويل منظمات المساءلة الاجتماعية لبعض الوقت، ولا سيما بالنسبة للمنظمات في المناطق النامية.

- ثانياً، مع ذلك فإن الاستدامة المالية الحقيقية تتطلب بشكل متزايد قدراً من التنوع المؤثر في مصادر التمويل وأنماطه. وهذه رسالة مركزية لمفاهيم الاستدامة القائمة على تنوع المصادر وإيرادات السوق وتتنطبق على منظمات المساءلة الاجتماعية فضلاً عن غيرها من المنظمات. وفي كل الأحوال، فإن الاعتماد على التمويل عن طريق المنح والجهات المانحة الخارجية كمصدر وحيد للتمويل يحمل الكثير من المخاطر وهذه المخاطر قد تتزايد مع بقاء مجموعة الممولين للمساءلة الاجتماعية محدودة أو تعرضها للتقلص في الوقت الذي يتسع فيه نطاق الحاجة إلى مثل هذه الأنشطة. ولذا، فهناك حاجة لإيلاء الاهتمام للبدائل المجدية، حتى بالنسبة لمنظمات المساءلة الاجتماعية التي بدت هذه البدائل بعيدة المنال بالنسبة لها لفترة طويلة. وهذه البدائل ستحتاج على الأرجح إلى الاهتمام بعملية "تطوير المنتجات"، وليس فقط السبل الجديدة لجمع الإيرادات التي يتم المساهمة بها.

- ثالثاً، إن الاستدامة المالية تتجاوز توليد الإيرادات. فهي تتطلب تكامل التفكير المالي مع جوانب أخرى من التصميم والاستراتيجية التنظيمية. ويعكس هذا حقيقة تم تأكدها في مفهوم الاستدامة المالية باعتبارها "تتجاوز توليد الإيرادات"، وكذلك في مفهوم الاستدامة المالية باعتبارها "تحليل للعوائد والنفقات"، وهي أن خيارات الاستدامة المالية تنطوي على نفقات بالإضافة إلى العوائد، وأن هذه النفقات ليست مجرد النفقات ذات الطبيعة المالية. وبالتالي هناك حاجة للتفكير المنهجي والتأمل الذاتي لموازنة العوائد المالية وغير المالية لأي خيار في مقابل جوانب الاستدامة التنظيمية الأخرى مثل تلك التي ترتبط بمهمة المنظمة وصورتها وقدرتها التنظيمية وسمعتها. وكما يتضح من النقاش الوارد في المقدمة، فإن هذا اعتبار هام بصورة خاصة بالنسبة لمنظمات المساءلة الاجتماعية بالنظر إلى الأهمية الخاصة التي تلعبها سمعة المنظمة في فعالية أعمالها.

- وأخيراً، فإن تعزيز الاستدامة المالية بفاعلية يقتضي القدرة على جذب ليس فقط إيرادات التشغيل ولكن أيضاً رأس المال الاستثماري. وهذه فكرة مركزية في مفهوم "الاستدامة باعتبارها ابتكار للمنتجات" حيث أن ابتكار المنتجات عادة ما يتطلب هذا النوع من رأس المال. إلا أن هذا النوع من رأس المال عادة ما تغفله المنظمات غير الهادفة للربح، وغالباً ما يكون بعيداً بصورة خاصة عن وعي منظمات المساءلة الاجتماعية، لا سيما تلك الموجودة في المناطق النامية.

ثانياً. رياح جديدة

بطبيعة الحال، سوف يتوقف ما إذا كانت منظمات المساءلة الاجتماعية في البلدان النامية سوف تعتمد مثل ذلك النهج الاستراتيجي للاستدامة المالية، وكيفية قيامها بذلك، ليس فقط على هذه المنظمات ولكن أيضاً على السياق الذي تعمل في إطاره. وتعتمد بعض عناصر السياق على الحالة المحددة- درجة انفتاح النظام السياسي، ومستوى التنمية لاقتصاد البلد، ومدى وجود انقسامات طائفية أو غيرها من الانقسامات داخل المجتمع، ومجموعة متنوعة من العوامل الأخرى. ومع ذلك، سيكون هناك أهمية أيضاً لمجموعة متنوعة من الخصائص الأكثر عمومية للسياق. ولحسن الحظ، فإن سياق الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي قد يخضع لبعض التغيرات الهامة في الوقت الراهن، والتي تأتي كنتيجة لرياح جديدة تهب على ساحة التمويل الاجتماعي وتفتح فرصاً جديدة للاستدامة المالية للمنظمات غير الهادفة للربح بصورة عامة، وللاستدامة لمنظمات المساءلة الاجتماعية على وجه الخصوص.

وكما يظهر في شكل 3، فإن هذه الرياح تحمل ثلاث رسائل أساسية تخص تشغيل المنظمات ذات الأغراض الاجتماعية، بما في ذلك تلك العاملة في مجال المساءلة الاجتماعية: أولاً، أن الدخل المستند إلى السوق متاح حتى في أماكن غير متوقعة؛ وثانياً، أن تدفقات جديدة من رأس المال الاستثماري متاحة بشكل متزايد للمساعدة في تمويل وضع نهج للحصول على مثل ذلك الدخل؛ وثالثاً، أن مقاييس الأداء قد أصبحت ذات أهمية متزايدة في الوصول إلى رأس المال هذا وفي توليد مثل هذا الدخل.

شكل 3: رياح دفع يحتمل أن تعزز الاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية



ومع ذلك، للاستفادة من قوة دفع تلك الرياح، فإن منظمات المساءلة الاجتماعية، مثل المنظمات الأخرى في القطاع، ستحتاج لمواصلة وجهة شراعتها على النحو المناسب والإقدام على الأبحار في بحار جديدة. وتتمثل الخطوة الأولى نحو القيام بذلك في دراسة المواقع التي تهب عليها تلك الرياح الجديدة، وهذه هي المهمة التي نوجه إليها اهتمامنا في القسم الحالي. ومع هذه الخلفية، نستطيع أن نتناول في القسم التالي بعض السبل التي قد تستفيد منها منظمات المساءلة الاجتماعية للاستفادة من الفرص التي تتاح.

الرياح في أعرب المواقع³⁰

تمثل أحد أهم التطورات في تمويل الأنشطة ذات الأغراض الاجتماعية في السنوات الأخيرة فيما حدث من إعادة صياغة للمفاهيم في تفسير أسباب المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وكيفية التغلب عليها. وقد تصدرت صناعة التمويل متناهي الصغر هذه الجهود لإعادة صياغة المفاهيم، والتي حصلت على اهتمام عام واسع من خلال تسليط الضوء عليها من قبل محمد يونس الحائز على جائزة نوبل، والتي قام بتعميمها خبير اقتصادي يدعى س. ك. براهالاد C.K. Prahalad.

وقد كان من شأن صناعة التمويل متناهي الصغر التي بزغت في السبعينيات أن تؤدي إلى إحداث تحول شامل في المفاهيم السائدة عن أسباب الفقر ولتثبت أن الفقراء يمثلون مورداً وليس عبئاً – وهو مورد يمكن أن يولد النمو والثروة إذا ما تم مقارنته على النحو السليم.

وفي حالة التمويل متناهي الصغر، اتخذت إعادة صياغة المفاهيم هذه شكل إدراك أنه في الجماعات التي تقتصر على التعليم والتي تعاني من الفقر، فإن النساء في الريف اللاتي يبدن حرصاً على تحسين ظروفهن الحياتية، يمثلن مورداً في شكل ضغوط الأقران التي يمكن أن تعوض غياب الضمانات المادية والمالية في ضمان أموال القروض الصغيرة. ومن خلال تلك الأموال، فيمكن لكل امرأة من عدة نساء في مجموعة صغيرة أن تقوم مع مرور الوقت بتأسيس نمط من المشروعات متناهية الصغر التي تدر دخلاً والتي يمكن أن تدفعها نحو الطريق إلى الاكتفاء الذاتي مع تمكينها من سداد القرض مع الفائدة.

وقد تم لاحقاً تعزيز هذا المفهوم ليكتسب مكانة كبيرة ينطلق بها من خلال الاعتراف الدولي الذي قدمه عمل محمد يونس وبنك غرامين Grameen Bank وتم توسيع نطاق ذلك بدرجة كبيرة من خلال الكتاب المؤثر الذي صدر عن أستاذ استراتيجية الشركات بجامعة ميشيغان يدعى س. ك. براهالاد. وقد دفع براهالاد في كتابه الصادر عام 2004، والذي حمل عنواناً جريئاً هو [الثروة عند سفح الهرم] The Fortune at the Bottom of the Pyramid بأن الظاهرة التي أدت إلى نجاح الائتمان متناهي الصغر لا تقتصر على إقراض جماعات السكان في الريف على النطاق الصغير، وإنما تنطبق أيضاً على طائفة واسعة من المنتجات والخدمات التي يحتاجها السكان الذي يعيشون في أقصى درجات الفقر، وأن مثل تلك المنتجات والخدمات يمكن أن يتم توفيرها إلى هؤلاء السكان بأسعار تقل كثيراً عما يدفعونه حالياً وتظل تكتسب الأرباح لمن يوفرونها.³¹

وقد أظهر براهالاد أنه من الممكن إحداث هذه التحولات الشاملة التي تكاد تكون سحرية، كنتيجة لارتفاع نفقات المعاملات والافتقار إلى المنافسة في الأسواق عند سفح الهرم والتي تكون بمثابة "عقوبة" مفروضة على المستهلكين عند سفح الهرم. وبالتالي على هذه العوائق، يستطيع "رواد المشروعات الاجتماعية" الأذكاء تحقيق نتائج قائمة على مكاسب لجميع الأطراف وتخفيض النفقات للمستهلكين عند سفح الهرم في نفس الوقت الذي تكتسب فيه أرباحاً معقولة على الأقل لأنفسهم. وقد استطاع رواد المشروعات الاجتماعية، مدعمين بهذه الرؤية، الإقدام على المغامرة لابتكار نظارات بلغ سعرها 3.00 دولار مكنت ملايين الشباب الهندي من استكمال دراستهم؛ وألواح شمسية منخفضة التكلفة تتيح للمزارعين الأفارقة قيادة معدات ثلاجات وبالتالي تسويق محاصيلهم مرتفعة السعر دون الخوف من فسادها؛ و فوط صحية قابلة لإعادة الاستعمال لتتمكن صغار النساء الأفريقيات من البقاء في المدارس بعد سن البلوغ.

الثورة في التمويل ذات الأغراض الاجتماعية³²

وبالطبع هناك حاجة إلى رأس مال استثماري ليتحقق مثل هذا الابتكار في المنتجات. وعلى الرغم من أن توفر رأس المال كان محدوداً في ساحة التمويل لأغراض الاجتماعية، فهناك حالياً ثورة افتراضية تجري في مدى توافر رأس المال الاستثماري للأنشطة ذات الأغراض الاجتماعية. ويتمثل جوهر هذه الثورة في ثورة ظاهرية هائلة في توافر أدوات الأعمال الخيرية والاستثمار الاجتماعي، والآليات والمؤسسات التي يتم نشرها لتعبئة موارد الاستثمار من القطاع الخاص دعماً للأهداف الاجتماعية والبيئية. ففي حين كان الدعم في السابق يقتصر على المنح والهبات الخيرية التي يقوم الأفراد بإتاحتها بشكل مباشر أو من خلال المؤسسات الخيرية أو منظمات مساعدات التنمية، تظهر الآن مجموعة مذهلة من الأدوات والمؤسسات الجديدة في ساحة التمويل لأغراض اجتماعية – القروض، وضمانات القروض، والأسهم الخاصة، وترتيبات المقايضة، وبورصات الأوراق المالية ذات الأغراض الاجتماعية، والسندات، والأسواق الثانوية، وصناديق الاستثمار، وكثير غيرها – (لوصف لهذه الأدوات وغيرها من الأدوات والجهات الفاعلة التي تعمل حالياً في ساحة تمويل الأنشطة ذات الأغراض الاجتماعية، انظر ملحق أ). وبالفعل، فعالم الأعمال الخيرية يبدو وكأنه يشهد "انفجاراً عظيماً" يشبه في النوع، وإن لم يكن في الشكل المحدد، الانفجار الذي يعتقد أنه أسفر عن تشكيل الكواكب والنجوم في عالمنا. ويؤتي مجرد إلقاء نظرة خاطفة على المشهد العام كما يتشكل على حدود جهات الأعمال الخيرية المعاصرة في مختلف أنحاء العالم بنتائج وافر من المصطلحات والأسماء غير المألوفة، كما يتضح في شكل 4.

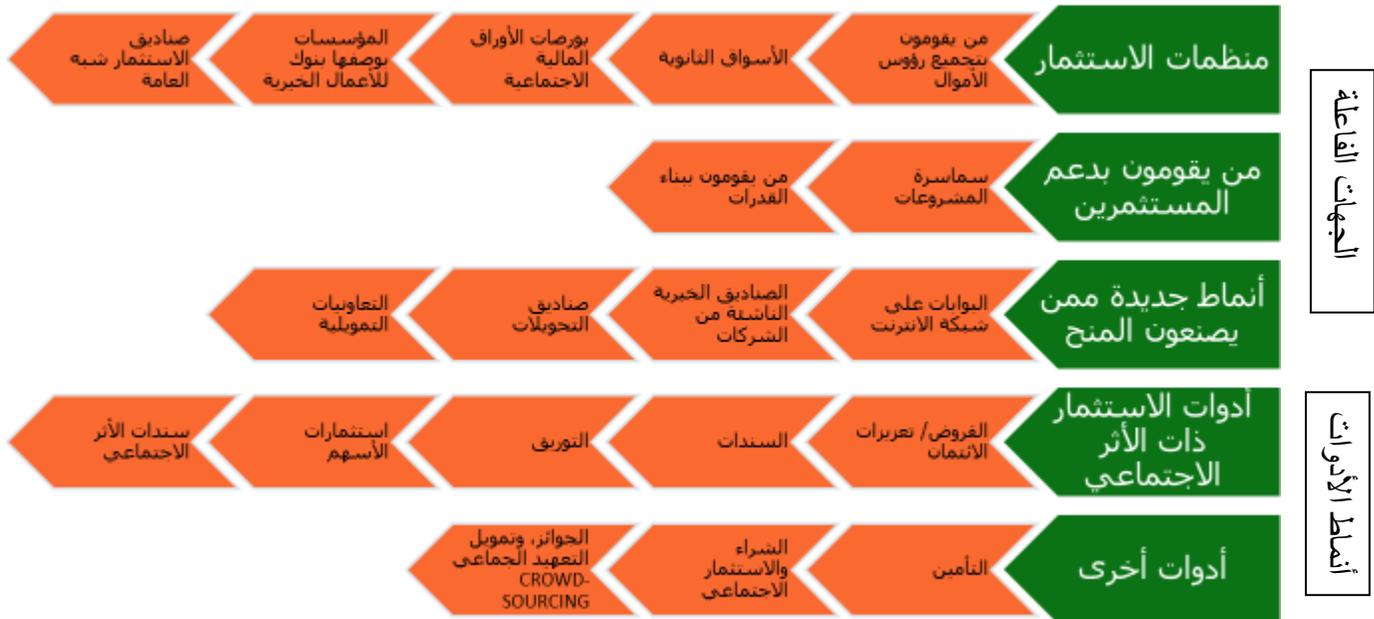
- ما يتجاوز المساهمات النقدية: بالانتفاع من ترتيبات المقايضة الجديدة وقدرات الانترنت لتيسير التبرع ليس فقط بالأموال، ولكن أيضاً أشكال المساعدة العينية المتنوعة الأخرى، سواء كانت وقت المتطوعين أو أجهزة أو برمجيات الكمبيوتر.

"يؤثر في هذه التطورات أحد المقتضيات الشائعة الذي يمكن إيجازه في كلمة واحدة: التعزيز أو الرفع (المالي)"

والرفع Leverage هو الآلية التي تتيح ترجمة الطاقة المحدودة إلى قوة أكبر. وهي التي مكنت أرشميدس من الادعاء بأنه إذا ما مُنح رافعة ومكان للوقوف، يمكنه "تحريك العالم بأسره".³³ وفي سياق الأعمال الخيرية، فإنه يعني إيجاد طريقة لتجاوز محدودية تدفق الموارد الخيرية المتولدة عن الأرباح على أصول المؤسسة أو المساهمات السنوية للأفراد بتحفيز استخدام جزء من أصول الاستثمار الخاص الهائلة، الموجودة في البنوك، وصناديق المعاشات، وشركات التأمين، وصناديق الاستثمار المشتركة mutual funds، وحسابات الأفراد أصحاب الثروات، من أجل خدمة الأغراض الاجتماعية والبيئية.³⁴

والنتيجة هي ظهور نظام إيكولوجي حقيقي لتمويل الأغراض الاجتماعية يضم طائفة واسعة من الجهات الفاعلة الجديدة ومجموعة متنوعة من الأدوات الجديدة التي يعملون من خلالها. وكما هو مشار إليه في شكل 5، فإن الجهات الفاعلة الجديدة تندرج في ثلاث فئات: أولاً، أنماط جديدة من مؤسسات الاستثمار المالي التي تحمل أسماء مثل القائمون بتجميع رأس المال، والأسواق الثانوية الاجتماعية، وبورصات الأوراق المالية الاجتماعية، وصناديق الاستثمار شبه العامة، ومجموعة خاصة من المؤسسات التي تعمل بوصفها تمثل "بنوكاً للأعمال الخيرية"؛ ثانياً، مجموعة متنوعة من مقدمي الخدمات التي تؤدي مهام الدعم لهذه المؤسسات المالية الجديدة ذات الأثر الاجتماعي، بما في ذلك سماسرة المشاريع، وأنواع جديدة من مقدمي خدمات بناء القدرات، ومجموعة متنوعة من مؤسسات البنية التحتية الداعمة؛ وأخيراً، مجموعة متنوعة من أنماط جديدة من مؤسسات تقديم المنح، مثل الصناديق الخيرية الناشئة عن الشركات، وصناديق التحويلات، وتبادلات وبوابات الإنترنت والتعاونيات التمويلية.

شكل 5: الجهات الفاعلة والأدوات التي تشهدا الجبهات الجديدة للأعمال الخيرية



المصدر: Salamon, New Frontiers of Philanthropy (2014), 18.

وهذه الجهات لديها حالياً طائفة أوسع كثيراً من الأدوات للسعي لتحقيق الأغراض الاجتماعية والبيئية. والكثير من هذه الأدوات ليست جديدة تماماً في عالم التمويل، ولكن نقلها إلى مجال الاستثمارات ذات الأغراض الاجتماعية يمثل تطوراً حديثاً، على الأقل فيما يتعلق بالحجم والتنوع الظاهر حالياً.

الثورة في مقاييس الأداء

وهناك فكرة ثالثة قوية يدفع بها بشدة إلى عالم الأنشطة ذات الأغراض الاجتماعية في المواقع الحكومية والمواقع غير الهادفة للربح، وهي فكرة صنع القرار المستند إلى الأدلة وما يصاحب ذلك من طلب تحقيق قدر أكبر من المساءلة ومقاييس أفضل لقياس التقدم المحرز بشأن المشكلات المستمرة. وعلى الرغم من خيبة الأمل إزاء نتائج النظم المبكرة التي استهدفت قياس الأداء الحكومي، مثل مبادرة الإدارة المالية (FMI) لعام 1982 في المملكة المتحدة، وبرنامج الخطوة التالية اللاحق لها (1988) وقانون الأداء الحكومي والنتائج (GPRA) لعام 1993 المناظر في الولايات المتحدة، فقد ظل الطلب على التوصل إلى مقاييس أداء أشمل يتنامى. وجاء "قانون زيادة المساءلة المالية للمنظمات في القطاع العام الأوسع" لعام 2010 في المملكة المتحدة مثلاً على ذلك، حيث يوضح ما وصفه مقال حديث بأنه "النطاق الذي يزيد اتساعاً والعمق المتزايد لمتطلبات المساءلة والإبلاغ بالنسبة للوكالات الحكومية".³⁵

ولا يقتصر هذا التركيز على مقاييس الأداء على الغرب المتقدم، فقد أصبحت المقاييس وتعاليم المساءلة تمثل مواداً شديدة الأهمية تشكل قنوات أساسية ما بين المدافعين عن الإدارة العامة الجديدة. وقد اخترق هذا التوجه في نظرية الإدارة العامة الحديثة العديد من وكالات المساعدات الوطنية والمتعددة الأطراف، مما أدى إلى ضغوط مماثلة من أجل المساءلة والمقاييس على البلدان النامية والبلدان التي تمر بفترات انتقالية كذلك. وربما عكس هذا أن القيام ببحث على محرك جوجل مؤخراً بشأن عنوان "المساءلة الحكومية" قد أسفر عن 88.2 مليون من الإدخالات في خلال 46 ثانية.

وقد أثرت هذه الثورة في المقاييس كثيراً على المنظمات غير الهادفة للربح أيضاً. فالتوجه الذي يهدف إلى "إدارة النتائج" قد قفز ليس فقط من مجال الأعمال إلى المجال الحكومي ولكن أيضاً من المجال الحكومي إلى القطاع غير الربحي. وقد جعل قادة هذه المؤسسات مثل بول بريست Paul Brest من مؤسسة هيوليت Hewlett Foundation ومستثمرو الأعمال الخيرية مثل ماريو مورينو Mario Morino في الولايات المتحدة مهمتهم تعزيز ثقافة المقاييس هذه في الساحة المعنية بالأغراض الاجتماعية³⁶. ولذا، ينبغي ألا يأتي الأمر كمفاجأة، أن جهد "مؤسسة روكفلر" لخلق صناعة جديدة للاستثمار اجتماعي-الغرض تدمج إدارة الاستثمار الخاص مع العمل الخيري يكون أحد منتجاتها الخاصة المتميزة الأولى هي إنشاء تصنيف ضخم يسمى "الإبلاغ عن الأثر ومعايير الاستثمار" (IRIS) لتوفير إطار عمل للقياسات المقارنة لنتائج الاستثمارات الخاصة اجتماعية-الغرض.

ملخص والتداعيات بالنسبة لمنظمات المساءلة الاجتماعية

قد يبدو للوهلة الأولى أن هذه التطورات ليست واعدة بدرجة كبيرة بالنسبة لمنظمات المساءلة الاجتماعية. فهذه المنظمات لا تقوم، على أية حال، بإنتاج أي منتجات مثل النظارات منخفضة التكلفة أو الألواح الشمسية. والأكثر من ذلك، فإنها لا تحتاج كثيراً إلى معدات أو مصانع مادية ولذا فإن خبرتها محدودة في الوصول إلى رأس المال الاستثماري.

ولكن التفكير لوهلة قصيرة ينبغي أن يجعل من الواضح أن مجموعة التغيرات التي تعطي أهمية أولى للقياس والمقاييس والمساءلة يمكن أن تفتح فرصاً هامة للمنظمات التي تكون مادة تجارتها الرئيسية هي المعلومات والتي غالباً ما تشمل مجموعة المهارات لديها تقييم الأداء الحكومي. ما هي هذه الفرص؟ وكيف يمكن لمنظمات المساءلة الاجتماعية أن تمضي نحو الاستفادة منها؟ هذه هي الأسئلة التي نوجه اهتمامنا إليها في القسم التالي.

ثالثاً. خمس استراتيجيات للاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية

حتى الآن ألفت هذه المناقشة الضوء على خمس نقاط شديدة الأهمية تشكل السياق للتفكير بشأن خيارات الاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية:

- **أولاً:** تمكنت بعض منظمات المساءلة الاجتماعية الأكبر من النجاح إلى حد ما في التوصل إلى دعم من خلال المنح لأنشطتها من عدد من الموارد، الدولية في أغلبها، سواء العامة أو الخاصة. ويرجح أن تستمر هذه المنظمات في الاعتماد بشكل مكثف على مثل هذه المصادر في المستقبل المنظور.
- **ثانياً:** مع مرور الوقت، من المرجح أن يثبت أن الاعتماد على مثل هذه المصادر وحدها محفوف بالمخاطر وأنه ليس كافياً، حتى بالنسبة للمنظمات الأكبر، مما سيجعل من الضروري لمنظمات المساءلة الاجتماعية أن تقوم بتنويع أنماط الموارد التي تعتمد عليها. وهذه الضغوط تكون أكبر على المنظمات الصغيرة. وكلما قامت المنظمات بالتعامل مع هذه الحقيقة في وقت أقرب، كلمات كان من الأرجح أن تحقق الاستدامة التي يمكن الاعتماد عليها.
- **ثالثاً:** تمثل إيرادات السوق أحد هذه المصادر البديلة شديدة الأهمية، ويقصد بها الإيرادات من "بيع" بعض المنتجات أو الخدمات. وقد أدت التطورات الهامة في مجال التمويل للأغراض الاجتماعية إلى توسيع مفيد لنطاق مثل تلك الخدمات والمنتجات التي يمكن إيجاد أسواق لها، وكذلك توسيع نطاق "المستهلكين" المحتملين الذين يستطيعون الدخول في هذه الأسواق عندما تكون الظروف مناسبة. وقد أخذ رواد مشروعات الاستثمار الاجتماعي المبدعون في الانشغال بالاستفادة من كلا الاتجاهين.
- **رابعاً:** هناك مصادر جديدة لرأس المال الاستثماري أصبحت متاحة في ساحة الأنشطة للأغراض الاجتماعية لتمويل تطوير وإطلاق مثل هذه المنتجات والخدمات الجديدة.
- **خامساً:** تمثل المعلومات والبيانات الموثوق بها محرراً يتسم بأهمية متزايدة للقرارات في الساحة ذات الأغراض الاجتماعية. وبوصفها منظمات في مجال "أعمال المعلومات"، فإن منظمات المساءلة الاجتماعية يُفترض أن تكون في موقع يتيح لها الانتفاع من هذه التوجهات العامة، ولكن ذلك سيتحقق فقط إذا ما كانت مبتكرة بدرجة كافية ولم تكن تميل لتجنب المخاطر بصورة مبالغ فيها.

ولكن ما هي خيارات الاستدامة المالية الملموسة التي يمكن لمنظمات المساءلة الاجتماعية أن تتبعها في ضوء هذه النقاط الخمسة؟ على النقيض من بعض الاطروحات التي تركز على قائمة طويلة من أنماط أو مصادر الإيرادات، فإن النهج الذي اتبعناه للإجابة على هذا السؤال تمثل في تحديد مجموعة متنوعة من أنماط المعاملات. وعلى وجه التحديد، وكما هو مشار إليه في جدول 2، فقد حددنا خمس من هذه الاستراتيجيات التي تعد واعدة بدرجة كبيرة للمساهمة في تحقيق الاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية. ولكل من هذه الاستراتيجيات، يقدم جدول 2 لمحة عامة عما تتطوي عليه الاستراتيجية، ويحدد "السوق" للنشاط، ويقدم حكماً مبدئياً بشأن العوائد والنفقات المالية النسبية التي سترتب على الاستراتيجية ومدى اتساقها مع المهمة الأساسية للمنظمة. وفي المناقشة أدناه، نقدم أولاً لمحة عامة موجزة عن المفهوم وراء كل استراتيجية، ونوجز كيف يمكن أن تمضي منظمات المساءلة الاجتماعية نحو تنفيذ تلك الاستراتيجية، ثم نقدم تقييماً موجزاً للعوائد والنفقات النسبية للاستراتيجية، بما في ذلك تداعياتها بالنسبة لمهام منظمة المساءلة الاجتماعية. كما يتم أيضاً تضمين عروض موجزة تقدم أمثلة إما لمنظمات المساءلة الاجتماعية أو لمنظمات غير ربحية أخرى تستخدم الاستراتيجية، حيثما كان ذلك متاحاً.

ولأن منظمات المساءلة الاجتماعية كمجموعة قد حققت بالفعل تقدما في توليد الدعم القائم على المنح، فسيجري التركيز على البدائل لمثل هذا الدعم، كما يشير جدول 2. والأكثر من ذلك، أنه تماشيا مع بعض الرياح الجديدة التي أشارنا إليها سابقا، ومع التركيز على "تطوير المنتجات" بدلا من تطوير جهود تجميع الأموال في مناقشتنا للمدارس البديلة في التناول النظري للاستدامة، فإن تركيزنا سوف ينصب على البدائل التي تنطوي على مكون كبير من "تطوير المنتجات". ومع ذلك، واتساقا مع تأييدنا لنهج استراتيجي للاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية، فإننا نبدأ باستراتيجية تمثل أساسا هاما، سيكون من المحتمل أن تفشل بدونها الاستراتيجيات الأخرى، لا سيما في حالة منظمات المساءلة الاجتماعية.

جدول 2: خمس استراتيجيات واعدة للاستدامة المالية لمنظمات المساءلة الاجتماعية

الاستراتيجية	المنتجات	السوق المرتقبة	العائدات المحتملة	النفقات المحتملة	المواءمة مع مهمة المنظمة
1. بناء اسم المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> • السمعة التنظيمية فيما يتعلق بالموضوعية والقابلية للوثوق بها 	المانحون الدوليون	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة
2. بيع خدمات المساءلة الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> • المسوح الاستقصائية بشأن رضا العملاء • مقاييس أداء الوكالة • تقييمات الوظائف الحكومية المهمة للأعمال • خدمات المعلومات/العضوية 	الوكالات الحكومية المواطنون	مرتفعة متوسطة منخفضة	منخفضة متوسطة مرتفعة	مرتفعة مرتفعة مرتفعة
3. بيع المنتجات الثانوية المتعلقة بالمساءلة الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> • الأدلة لمواقع المكاتب الحكومية • قوائم بالعطاءات غير المنتهية • كتيبات بشأن "كيف أحصل على "س"؟" 	الأعمال المواطنون منظمات المجتمع المدني	متوسطة	متوسطة	منخفضة
4. بيع الخدمات المتعلقة بالوفورات الحكومية (سندات الأثر الاجتماعي)	<ul style="list-style-type: none"> • الحد من التدخين • الحد من حالات الحمل في سن المراهقة • الحد من النمو السكاني 	المستثمرون + الحكومات	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة
5. تأمين الأصول وإدارتها	<ul style="list-style-type: none"> • أصول الأوقاف طويلة الأجل للمستثمرين الأجانب • المؤسسات الخيرية الجديدة 	الحكومات	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة

الاستراتيجية رقم 1: بناء اسم للمنظمة

إطار 4

منظمة الشفافية الدولية

تأسست منظمة الشفافية الدولية، وهي واحدة من أكثر المنظمات شهرة في مجال المساءلة الاجتماعية، بالكامل تقريبا من خلال المنح التي قدمتها مؤسسات مانحة. ووفقا لما جاء على لسان منسق التمويل التابع للمنظمة، فإن منظمة الشفافية لا تملك استراتيجية استدامة مالية محددة، غير أن تركيزها ينصب عوضا عن ذلك على تحقيق أهدافها، الأمر الذي ساعدها في إنشاء وضع فريد يليق بها في مجالها واكتساب سمعة قوية من حيث النزاهة. وعلاوة على ذلك، تسعى المنظمة إلى إشراك مانحيها في عمليات اتخاذ القرارات الكبرى (مثل تطوير استراتيجيات تنظيمية شاملة)، الأمر الذي يساعد على تعزيز تفهمهم لأعمال الشفافية والالتزام بها. وفي هذا السياق يقول هذا المسئول الرسمي: "نحن قادرون على ضمان الحصول على الدعم من المؤسسات والمانحين والسبب في ذلك يرجع إلى ما نتمتع به من نزاهة وسمعة وقوة ارتباط المؤسسات المانحة بالمنظمة."

المصدر: مقابلة شخصية، مع باربارا جيرولد ولكي،
منسق برنامج التمويل، منظمة الشفافية الدولية،
في 13 مارس 2014

نظرة عامة حول المفهوم. تتمثل إحدى الأفكار الرئيسية المحورية المتكررة في كل المقابلات التي أجريناها، في الأهمية الخاصة لكل منظمة مساءلة اجتماعية فيما يتعلق لما يسمى "بناء اسم لها" كمنظمة فعالة جديرة بالثقة. وقد يعكس هذا أهمية اعتماد منظمات المساءلة الاجتماعية على جهات تمويل خارجية تلتزم بمهمة المساءلة الاجتماعية. وفي هذا السياق نجحت منظمات متنوعة مثل منظمات الشفافية الدولية والمعهد الجنوب أفريقي للعلاقات بين الأجناس والأعراق، ومؤسسة مايسوسيتي MySociety [مجتمعي] البريطانية، ومنظمة حقوق العشائر القبلية المعروفة باسم سورفايفال Survival [البقاء]، وبرنامج مبادرة المساءلة العامة، والمنظمة الصحفية لتقصي الحقائق المعروفة باسم بروبابلিকা ProPublica، في إقامة علاقات قوية مع عدد من الجهات المانحة على مستوى الأفراد والمؤسسات التي تقدم دعما هاما وجوهريا 37. وحتى يمكن تحقيق ذلك، أكد كل من جرت معهم المقابلة على أهمية الإعلان بأن المنظمة قادرة على تحقيق نتائج، وتوصيل ما حققته من نجاحات إلى أصحاب المصلحة المحتملين، وجعل الجهات المانحة تشعر بأنها صاحبة حق مكتسب داخل المنظمة. (راجع جدول 4 وجدول 5).

إطار 5

مؤسسة تطوير المجتمع في كينيا

على الرغم من أن مؤسسة تطوير المجتمع في كينيا لازالت في سبيلها نحو تحقيق الاستدامة المالية، إلا أنها فطنت إلى وجود علاقة قوية بين نظرة الناس إلى المنظمة وبين رغبتهم في دعمها ماليا. ولذلك، فإن المنظمة تولي اهتماما كبيرا لمسألة نشر البيانات والمعلومات حول برامجها من خلال مجموعة متنوعة من القنوات، والتي تتضمن مجلة وتقارير سنوية وموقع على شبكة الإنترنت ورسائل إخبارية ومقاطع فيديو وموقع شامل على شبكة الإنترنت.

المصدر: مقابلة شخصية، مع جانيت ماويو، المدير التنفيذي،
في مؤسسة تطوير المجتمع في كينيا، بتاريخ 7 أبريل 2014

كيفية عمل ذلك. وحتى يمكن بناء اسم للمنظمة، أكد من جرت معهم المقابلات على أهمية الانخراط في عدد من الممارسات النوعية، وهي على النحو التالي:

- 1) تحديد مجموعة من الأهداف الواقعية والتنظيمية ثم تحقيق تلك الأهداف على أرض الواقع؛
- 2) إعلام كافة أصحاب المصلحة المحتملين، بالإنجازات الإدارية والتنظيمية، من خلال الاستعانة بالعديد من القنوات؛
- 3) إتاحة العديد من الفرص ذات الأهمية أمام كل من الجهات المانحة وأصحاب المصلحة للمشاركة في المنظمة؛
- 4) إقامة علاقات مع منظمات أخرى.

وبطبيعة الحال، وحتى يتوفر لنا ما يمكن قوله في هذا السياق، فإن المنظمات بحاجة إلى التعهد بالقيام بعدد من المهام العادية والبسيطة الخاصة بالتنمية الإدارية والتنظيمية، والتي تتمثل في: تكوين طاقم موظفين على قدر مناسب من الكفاءة، وتعيين المجالس المعنية، وإدارة الموارد على نحو فعال، وقياس وتقييم النتائج.

وعلى الرغم من أن مثل هذه العمليات الإدارية قد تكون مملة وعتيقة بالنسبة لهؤلاء المتعهدين بإعداد الاستراتيجيات الجديدة اللازمة لتوليد الدخل المكتسب من العمل، إلا أنها تبدو ذات أهمية خاصة بالنسبة لمنظمات المساءلة الاجتماعية، بوصفها القواعد والأسس التي يمكن أن تستند عليها خيارات الاستدامة الأكثر ابتكارا.

التقييم. وكما هو واضح في جدول 2، فإن عملية "بناء اسم المنظمة" تحتل مكانة عالية بوصفها استراتيجية تهدف إلى الارتقاء بمستوى الاستدامة المالية لمنظمة المساءلة الاجتماعية. ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تحقق عائدا ضخما، كما إنها تعد بمثابة دعامة قوية لمهمة المنظمة. لكنها في نفس الوقت، مكلفة على مستوى كل من ساعات عمل العاملين والموارد المالية. والواقع أن التمويل من خلال المنح دائما ما تصاحبه الحاجة إلى تقديم تقارير شاملة وشديدة التنوع، بالإضافة إلى تكبد تكاليف ضخمة على مستوى المعاملات وعمليات البحث والاستقصاء، إلى جانب قابلية التعرض للتغيير المتكرر في أولويات الجهات المانحة. وفوق كل هذا، فإن الأمر يتطلب من المنظمات ضرورة إيجاد السبل اللازمة لتوفير ضمانات الفعالية على فترات، وهي عملية تمثل تحديا هاما وخطيرا في مجال المساءلة الاجتماعية، نظرا لأنه، وفي أغلب الأحيان، يصعب التحقق من أصل التغييرات الهامة التي طرأت على السياسة أو التحولات الدقيقة في مدى انفتاح المسؤولين الحكوميين.

الاستراتيجية رقم 2: الترويج لخدمات المساءلة الاجتماعية

نظرة عامة حول المفهوم. تستطيع منظمات المساءلة الاجتماعية، بعد أن تبني لنفسها اسما راسخا وتواصل دعمه بعناية واهتمام وبعد أن تضع مواردها المالية في موضعها الصحيح، أن تخاطر بالسعي وراء المزيد من أشكال التمويل التي تتمتع بالاستمرارية. ومن أكثر الأشكال جاذبية في هذا الصدد، البحث عن أسواق من أجل الترويج لخدماتها الجوهرية في مجال المساءلة الاجتماعية. وعلى الرغم من أن بعض الجهات المحلية قد تكون في وضع لا يسمح لها بانتهاج مثل هذا النهج، إلا أن اشتداد موجة الاهتمام التي ظهرت حديثا في مجال السياسات التي تستند في الأساس على الأدلة والبراهين مع المطالبة بالمساءلة الحكومية وإعمال مقاييس الأداء المشار إليها أعلاه، إنما يشير إلى وجود سوق أكثر اتساعا وذات أهمية لمثل هذا النوع من النشاط. كما أن منظمات المساءلة الاجتماعية، وهي تقف على أرض ثابتة وتتمتع بسمعة قوية من حيث الموضوعية وعلى دراية بالأحوال والظروف المحلية، لا بد وأن تكون في موضع يمكنها من تلبية هذا المطلب وأن تكون قادرة على الوفاء به.

كيفية عمل ذلك. دون الدخول في تفاصيل، يمكن القول بأن هناك ما لا يقل عن ثلاثة "أسواق" يمكن أن تكون مفتوحة أمام منظمات المساءلة الاجتماعية، وذلك للترويج من خلالها لخدمات المساءلة الاجتماعية، وتتمثل هذه "الأسواق" في: (1) الحكومات؛ (2) المؤسسات التجارية؛ (3) المواطنين بصورة عامة. وعلى الرغم من أن المنتجات والمناهج وبيانات تقرير الحالة، اللازمة لهذه الأقسام المختلفة من السوق، قد تختلف اختلافا كبيرا، إلا أن منظمات المساءلة الاجتماعية، بناء على ذلك، سوف تكون بحاجة إلى تكييف جهودها وأنشطتها التسويقية وتعديلها بما يتناسب مع كل اختلاف. وتعرض المناقشة التالية بعض الأفكار المبدئية حول بعض الاختلافات الكبرى في المناهج التي قد تكون ضرورية.

إطار 6

التحالف العالمي لجمعيات الشبان المسيحية في لبنان

عندما أصبحت عملية السعي للحصول على تمويل لبرنامج حكومي يهدف إلى توفير الرعاية الطبية للمرضى المصابين بأمراض مزمنة في لبنان، بمثابة عملية نادرة، وذلك في أعقاب انتهاء الحرب الأهلية، قام التحالف العالمي لجمعيات الشبان المسيحية في لبنان بالتفاوض مع وزارة الصحة العامة اللبنانية لتولي إدارة البرنامج وتلقى تمويلا من الولايات المتحدة يقدر بمبلغ 1.5 مليون دولار سنويا لتغطية تكاليف البرنامج. إلا أنه، وحتى يمكن القيام بذلك وعلى نحو فعال، توجب على التحالف القيام بتوفير مساعدات تقنية ومالية من أجل الخروج بمشروع يتسم بالفعالية والحفاظ على طاقم العاملين الذين يتمتعون بالخبرات في مجال التعامل مع المال العام.

المصدر: Holloway, 2001, 82

إطار 7

"مجموعة المؤسسات الصديقة للبيئة"

توصلت "مجموعة المؤسسات الصديقة للبيئة" في بيرو إلى طريقة تدعم بها أنشطتها البيئية وتمثل هذه الطريقة في إنشاء معمل صغير وتسويق قدراتها للوكالات الحكومية وذلك في مجال تقييم دراسات وأبحاث المؤثرات البيئية وخطط الإدارة البيئية. بعد أن بدأت الحكومة في طلب تقديم مثل هذه الدراسات.

المصدر: NESST Case Study Series No. 24

التسويق لمنظمات المساءلة الاجتماعية في الدوائر الحكومية. من المفارقات الصارخة أن الحكومات كثيرا ما تكون هي أفضل العملاء المحتملين لأنواع الخدمات التي يمكن أن تقدمها المنظمات غير الهادفة إلى الربح. ومما لا شك فيه أن هذا يصدق على المنظمات غير الهادفة للربح وتقوم بتقديم سلسلة متنوعة من الخدمات الإنسانية التي تتراوح ما بين خدمات صحية وتعليمية وتنمية المجتمع وتدريب العاملين. وتقول الدراسات الخاصة بالترجح الوظيفي الناجح التي سبق الإشارة إليها، أن هذا قد يكون بمثابة السبيل المهيمن نحو التطور التنظيمي الناجح والاستدامة. ومن هنا، نشأ في الولايات المتحدة، نظام مفصل يحمل مسمى "الحكومة التي تعتمد على طرف ثالث"، وهو نظام تتوجه فيه الحكومات على كافة المستويات إلى منظمات غير هادفة للربح في سلسلة عريضة من مختلف المجالات لتقديم العديد من الخدمات المتنوعة بتمويل من الحكومة. ونتيجة لذلك، فإن نسبة 40% تقريبا من الإيرادات الضريبية التي تقدر بحوالي 2 تريليون دولار التي تتلقاها المنظمات الإنسانية غير الهادفة للربح، تأتي من مصادر حكومية³⁸. بل إن هذا النموذج أكثر انتشارا في أوروبا. وعلى الرغم من الخطاب الإعلامي الذي يتحدث عن "دولة الرفاهية" الأوروبية، إلا أن العديد من المناطق في أوروبا قد قامت بالفعل بإنشاء برنامج "شراكة الرفاهية" والذي تعتمد فيه الحكومات على المنظمات التي لا تسعى للربح لتساهم بقدر هائل من الخدمات الممولة تمويلًا حكوميًا. ونتيجة لذلك، تقدم الحكومات ما بين 50 إلى 70% من إيرادات المنظمات غير الهادفة للربح في مثل هذه البلدان الأوروبية مثل هولندا وبلجيكا وألمانيا وإيرلندا³⁹. وعلى الرغم من أن هذا النموذج أقل وضوحًا إلى حد بعيد في البلدان النامية، إلا أن مثل هذه الأمثلة موجودة بالفعل، وذلك كما هو مبين في الإطارين 6 و 7.

وعلى الرغم من أن منظمات المساءلة الاجتماعية لا تقدم الخدمات الملموسة التي كثيرا ما تستهدف رسوما للمنظمات غير الهادفة للربح، في أماكن أخرى إلا أن زيادة الاهتمام العالمي بتوليد معلومات وبيانات أفضل حول الأداء الحكومي، قد أدى إلى وجود طلب هام على مثل هذه البيانات والمعلومات من جانب وكالات التنمية وكل من يشارك في عملية التنمية⁴⁰. وحتما، فإن هذا يتم ترجمته في صورة ضغوط على الحكومة كي تقدم مثل هذه البيانات والمعلومات وتقوم بذلك من خلال إجراءات تتسم بالندية والاستقلالية. وربما أضافت ثورات الربيع العربي التي جرت مؤخرا مزيدا من الضغوط في هذا الصدد وذلك نظرا لأن الباعث على الانتفاضات الشعبية كان، في جانب كبير ومؤثر منه، بفعل غضب المواطنين من تدهور مستوى الخدمات العامة. إن حرص الحكومات على تجنب تكرار مثل هذه الاحتجاجات قد يرى نفعًا في التماس رضا المواطن من خلال تقديم العديد من الخدمات. فضلا عن ذلك، قد ترى بعض الوكالات الحكومية أنه من المفيد الوصول إلى المستفيدين المحتملين من خدماتها بهدف التأكد من مشاركتهم، ومن ثم تحسين فرص إنجاز البرامج لأهدافها، مثلما وجد مكتب ضريبية الإيرادات الداخلية الأمريكي أنه من الضروري استهداف العاملين أصحاب الوظائف ذات الأجور المنخفضة للاستفادة من الإعفاء الضريبي على الدخل (راجع في ذلك إطار 8). وتستطيع منظمات المساءلة الاجتماعية أن تضع نفسها بطريقة عملية ومفيدة في موضع يمكنها من مساعدة الحكومات على الوفاء بمثل هذه المتطلبات المختلفة. والواقع أن هذه الخدمات يمكن أن تأخذ أشكالًا متنوعة، وذلك على النحو التالي:

إطار 8

مكتب ضريبة الإيرادات الداخلية الأمريكي والإعفاء الضريبي على الدخل المكتسب من العمل

قامت وكالة ضريبة الإيرادات الداخلية في الولايات المتحدة بتجنيد مجموعة متنوعة من المنظمات التي لا تسعى للربح، في إطار برنامج "شركاء مكتب ضريبة الإيرادات الداخلية" لزيادة الوعي بالبرنامج في أوساط الأفراد المؤهلين لذلك. يأتي ذلك في أعقاب الضغوط التي مارستها جماعات مكافحة الفقر على وكالة الإيرادات الداخلية بسبب فشلها في توعية الأفراد المستحقين بالإعفاء الضريبي الجديد على الدخل المكتسب من العمل.

- دراسات قياس مدى رضا العميل في مختلف المجالات (مثل المدارس والمستشفيات وأنظمة المشتريات وتدابير لوازم المصالح الحكومية وإدارة الضرائب وأجواء المشروعات التجارية المفترضة)؛
- برامج التسويق في مختلف المجالات بهدف زيادة وعي المواطن بالبرامج المتاحة؛ و/أو
- خدمات التوعية المجتمعية اللازمة لإشراك المواطن في عملية اتخاذ القرارات العامة، ومن ثم المساعدة في إضفاء الشرعية على العملية السياسية وإيجاد المساندة لها.

إن الخطوات التي قد تخطوها منظمات المساءلة الاجتماعية بطريقة عملية ومفيدة بهدف دخول "السوق" الحكومية من أجل تحسين مستوى المساءلة، قد تبدأ بعملية تقييم دقيقة للاحتياجات يعقبها بعض من برامج الرعاية وتسويق وتصميم المنتج، وذلك كما هو موضح في إطار 9 .

إطار 9

تسويق خدمات المساءلة الاجتماعية بالدوائر الحكومية: الخطوات التمهيدية

البدء بتقييم الاحتياجات ويكون هذا التقييم مصمما بحيث يكون قادرا على إنجاز ثلاث مهام هي:

1. تحديد الجهود الراهنة التي تهدف إلى دعم أو تحسين مستوى المساءلة الحكومية أو القيام بتحديد مدى رضا العميل؛
2. تحديد ثغرات وعيوب هذه البرامج والاحتياجات التي لم يتم تلبيتها من أجل تحسين المساءلة الحكومية أو الحصول على معلومات بشأن مدى رضا العميل؛
3. التعرف على أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين سوف يستفيدون من تحسين الخدمات الحكومية وتحسين مستوى المساءلة الحكومية.

الخطوات الأخرى اللاحقة قد تتضمن ما يلي:

- (أ) تعريف المجالات النوعية الخاصة بالمساءلة الحكومية والتي يكون بمقدور المنظمة التعامل معها؛
- (ب) التعرف على الوكالات الحكومية التي سوف تستفيد من جهود المنظمة، وماهية الموارد التي من المحتمل أن تكون قادرة على تقديمها من أجل الحصول على تلك الفائدة؛
- (ت) تطوير صنف من المنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تقدم منافع نوعية تسعى تلك الوكالات للحصول عليها وتكون منظمة المساءلة الاجتماعية قادرة على تقديمها؛
- (ث) و/أو تطوير استراتيجية تسويق ترمي إلى "بيع" حصيلة المنتجات والخدمات إلى المستفيدين المحتملين.

تسويق خدمات المساءلة الاجتماعية لدى المؤسسات التجارية. ليست الدوائر الحكومية هي السوق المحتملة الوحيدة للترويج لخدمات ومنتجات المساءلة الاجتماعية؛ إذ أن المؤسسات التجارية تتأثر أيضا بطريقة أو بأخرى بمدى الشفافية الحكومية والمساءلة الحكومية. وفي واقع الأمر، هناك قائمة طويلة من المجالات الرئيسية التي يمكن للشفافية والمساءلة الحكومية أن يكون لها تأثيرها الخطير على

"المحصلة الأخيرة" للنشاط التجاري، الأمر الذي يخلق سوقاً محتملة لخدمات المساءلة الاجتماعية التي يمكن أن تحسن من مستوى العمليات. وهذا في حد ذاته يتضمن ما يلي:

- القوانين الخاصة بإبرام العقود ووضعها موضع التنفيذ؛
- قوانين علاقات العمل وسبل تنفيذها؛
- عدالة وتوقعات النظام الضرائبي؛
- توافر المعلومات والبيانات اللازمة لتخطيط الأنشطة التجارية (مثل البيانات التي يمكن الاعتماد عليها والخاصة باتجاهات التوظيف والتشغيل والخاصة بإجمالي الناتج المحلي، والتنبؤات الاقتصادية... إلخ)؛
- السلامة العامة. (economic forecasting, etc.);

ويمكن للمنظمات التي تهتم باستكشاف مدى اهتمام الأنشطة التجارية بخدمات المساءلة الاجتماعية والشفافية، أن تبدأ من خلال القيام بنوع ما من دراسات السوق التي تركز على أسئلة من نوعية الأسئلة الموضحة بالإطار رقم 10. ومن هنا يصبح من الممكن الاستناد على سلسلة من "المنتجات" الممكنة وخطة تسويق قادرة على جذب انتباه المؤسسات التجارية، ذات الصلة والروابط التجارية، نحو هذه المنتجات والخدمات.

إطار 10

تسويق خدمات المساءلة الاجتماعية لدى المؤسسات التجارية: الخطوات الرئيسية

يمكن ربط الخطوات القادرة على مساعدة منظمات المساءلة الاجتماعية بطريقة عملية ومفيدة في مجال تقصي المبيعات المحتملة من خدمات المساءلة الاجتماعية إلى المؤسسات التجارية، بالبحث المنهجي عن إجابات على الأسئلة التالية:

- ما هي المؤسسات التجارية التي تتأثر بالعيوب التي تعترض عملية المساءلة والشفافية والتي تكتشفها منظمة المساءلة الاجتماعية في المجالات الوظيفية المحددة بالعمليات الحكومية التي تؤثر على المؤسسات التجارية؟
- ما هو نوع المشروعات التجارية التي تمارسها تلك المؤسسات؟ وأين توجد؟ وما هو حجمها وهيكلها الإداري؟
- من هم قادة هذه المؤسسات التجارية؟
- كيف تتواصل تلك المؤسسات التجارية؟ وهل لديها روابط وجمعيات تجارية؟ وهل يتم التفاعل فيما بينها بطرق غير رسمية؟
- ما هي الخدمات أو المنتجات الحكومية التي تستفيد منها تلك المؤسسات التجارية في الوقت الراهن؟ وما هي عيوب تلك الخدمات أو المنتجات؟
- كيف يمكن تحسين مثل هذه العيوب؟
- ما هي المزاي الملموسة التي سوف تعود بالنفع على تلك المؤسسات من جراء إدخال تلك التحسينات؟

تسويق خدمات المساءلة الاجتماعية للمواطنين. يعتبر المواطنون في أي دولة بمثابة سوق ثالثة محتملة لتقديم خدمات المساءلة الاجتماعية. وكما يشير إطار 5 الموضح أعلاه، فإن منظمة المساءلة الاجتماعية بمقدورها، حتى في المناطق التي ترتفع فيها معدلات الفقر، التغلب على ما يسمى بمشاكل "من يسعون للانتفاع المجاني" التي سبق تناولها بالنقاش من قبل، وإقناع المواطنين بدفع رسوم بسيطة لدعم أنشطة المساءلة الاجتماعية. وعلى الرغم من أن مثل هذه المساهمات قد لا تكون في حد ذاتها لها تأثير كبير على الموارد

المالية للمنظمة، إلا أنها قادرة على المشاركة في المهام التنظيمية عن طريق إظهار الدعم الشعبي والمشاركة الشعبية، والتي بدورها تساعد في زيادة وتقوية النفوذ الإداري وجلب مزيد من الدخل بطريقة غير مباشرة عن طريق الكشف للجهات المانحة بأن المنظمة لديها جذور شعبية في المجتمع. كما يمكن للعضوية أيضا أن تمنح المواطنين سلطات تفويضية على نحو يخلق إحساسا بالمشاركة والانخراط في شؤون المجتمع.

إطار 11

منظمة جرين بيس الدولية

المعروف عن منظمة جرين بيس أنها لا تلتزم أي تبرعات أو مساعدات من الحكومات أو النقابات، كما أنها لا تدعم أي مرشحين سياسيين. ويقوم أعضاؤها، البالغ عددهم 250 ألفا في الولايات المتحدة و2.8 مليون عضوا في كافة أنحاء العالم، في واقع الأمر بتمويل المنظمة.

المصدر: منظمة جرين بيس الدولية
(<http://www.greenpeace.org>)

وفضلا عن ذلك، فإنه في المناطق التي تشهد نشأة طبقة متوسطة أساسية، مثلما هو الحال في بلدان البرازيل وروسيا والهند والصين، يمكن لاستيلاء المواطن، بسبب عدم توفر القدر الكافي من الخدمات العامة، أن يوفر قاعدة أكثر صلابة يمكن من خلالها تحصيل قدر هائل من الدخل من خلال رسوم العضوية، مثلما هو حال منظمة جرين بيس كما هو واضح في إطار 11.

وعلى أية حال، فإن مهمة زيادة عدد الأعضاء والحفاظ عليهم إنما هي مهمة كبيرة وذات شأن، وينبغي الاقتراب منها بما يسمى بـ "عقلية إدارة الحملات". ولا يقف الأمر عند هذا الحد، إذ أن العضو يتوقع "الحصول" على مقابل ما يدفعه من رسوم العضوية، ولو حتى مجرد بطاقة أو الاستفادة من موقع بريد إلكتروني عادي أو في صورة رسائل إخبارية، أو معلومات عن البرامج الحكومية التي تمثل أهمية خاصة عندهم.

التقييم. قد تختلف "أسواق" خدمات المساءلة الاجتماعية، المتنوعة، اختلافا كبيرا فيما يتعلق بمزاياها وعيوبها بالنسبة لمنظمات المساءلة الاجتماعية. وفضلا عن ذلك، فإن هذه الاختلافات في حد ذاتها قد تتفاوت على مدى الزمن ومن مكان إلى آخر. وكقاعدة عامة، فإن تسويق خدمات المساءلة الاجتماعية في الدوائر الحكومية من الممكن أن يجني القدر الأكبر من العائد المالي مع الأخذ في الاعتبار المعدل النسبي للمشتريات الحكومية، غير أن ذلك يمكن أن يصحبه القدر الأكبر من المساوئ والعيوب فيما يتعلق بالمخاطرة بالسمعة وفقد الاستقلالية. ومن السهل أيضا، في نفس الوقت، تضخيم مثل هذه المخاوف. وفي المقام الأول، وإلى جانب ما يسمى بـ "نظرية استقلالية الموارد المالية"، التي تقول بأن الجهات التي توفر الموارد المالية لا بد وأن تتحكم في النتائج، هناك قدر كبير من نظرية اقتصادية تعرف باسم "نظرية الرئيس والوكيل"، ترى أن المسؤولين الرئيسيين، في إطار العلاقات ما بين صاحب رأس المال ومن ينوب عنه، غالبا ما تنقصهم المعلومات التي يحتاجونها للتحكم في وكلائهم والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحصول على مثل هذه المعلومات والبيانات يتكلف كثيرا ونادرا ما يكون المسؤولون الرئيسيون لديهم القدرة على دفع تكاليف الحصول على كافة المعلومات التي يحتاجونها كي يتمكنوا من ممارسة سيطرتهم الكاملة على ما يقوم الوكلاء بعمله 41. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الحكومات نادرا ما تكون كتلة واحدة، ومن ثم فإنه من الممكن، وفي أغلب الأحوال، تحقيق التنوع في مصادر التمويل مع الاستمرار في الاعتماد على "الحكومة".

وفضلا عن ذلك، وعلى ما يبدو، هناك جانب كبير من الأبحاث يدعم هذه الحجة البديلة. فقد اكتشف كل من شافيز Chaves وستيفنز Stephens وجالاسكيويسز Galaskiewicz أن العلاقة بين التمويل الحكومي والنشاط السياسي الذي لا يهدف إلى الربح، إما أن يكون أمرا إيجابيا أو أمرا عديم القيمة في الولايات المتحدة؛ كما أن التمويل الحكومي لا يمثل قيودا أو كبعا للنشاط السياسي الذي لا يهدف إلى الربح. وقد اكتشف سالامون Salamon وجيلر Geller أن تلقي التمويل الحكومي يرتبط في الواقع وعلى نحو إيجابي، بتأييد المشاركة فيما يتعلق بالخدمة الإنسانية التي لا تهدف إلى الربح، والفنون، ومنظمات تنمية المجتمع. واكتشف ليتش Leech أن أنشطة الضغط والتأثير على صناعة القرار التي تقوم بها منظمات تتلقى منحا فيدرالية وبقودا فيدرالية، لا تختلف عن مثيلتها في منظمات مشابهة لا تتلقى مثل هذه المزايا. وقام فاندرفورد Vanderwoerd بدراسة ما إذا كان التمويل الحكومي يؤثر على السمات الدينية التي تتمتع بها المنظمات التي تقدم الخدمة الاجتماعية على أساس الإيمان والعقيدة، وتوصل في دراسته إلى أن التقاليد والقيم الإيمانية والعقائدية كانت نشطة وواضحة إلى حد بعيد خلال المنظمات التي تتلقى تمويلا حكوميا 42.

والسؤال الذي لا توجد له إجابة بعد هو ما إذا كانت هذه النتائج، التي تم التوصل إليها في مجتمعات ديمقراطية متقدمة، سوف يتم تطبيقها والعمل بها في بيئات سياسية غير مواتية، ومع ذلك فإن بعض الديناميات الفعالة والمؤثرة سوف تكون متماثلة. وعلى أقل تقدير، فإن منظمات المساءلة الاجتماعية قد يكون لديها قدر أكبر مما تعتقد من الوقت والحرية لاستكشاف ودراسة هذه الاستراتيجيات، وخاصة في ضوء الضغوط التي قد تخضع لها حتى الحكومات المتسلطة في أعقاب ثورات الربيع العربي.

وحتى الآن، فإن الصورة بالنسبة لـ "السوقين" الآخرين المتاحين لخدمات المساءلة الاجتماعية، يشوبها قدر متساو من التشوش، ومع ذلك فهي لازالت صورة واحدة إلى حد ما. وعلى الرغم من أن عدد زبائن خدمات المساءلة الاجتماعية من المؤسسات التجارية، قد يكون ضخما ويستحق الملاحظة، إلا أنه سوف يكون مكلفا إلى حد بعيد في حالة إذا كان الاقتراب منهم فرديا وليس جملة. ولذلك فإن أكثر الاستراتيجيات الواعدة سوف تكون على الأرجح استراتيجية الاقتراب والتعامل مع المؤسسات التجارية أو الروابط المهنية أو غرف التجارة وليس مع ممارسي التجارة على المستوى الفردي. وفيما يتعلق بتسويق خدمات المساءلة الاجتماعية في أوساط المواطنين، فإنه وعلى الرغم من أن العائدات المالية المباشرة من خلال هذا السبيل، قد تكون على الأرجح محدودة في العديد من المجتمعات النامية، إلا أن المقابل فيما يتعلق بحسن السمعة والمصدقية يمكن أن يكون كبيرا. ولذلك، فإن هذا السبيل قد يكون أقل استيعابا كاستراتيجية مالية مباشرة تتمتع بالاستدامة، وذلك مقارنة بالاستراتيجية الإدارية الشاملة التي تتمتع بالاستدامة والتي يمكن أن تساعد في الترويج للمنظمة وجذب ممولين خارجيين لهم شأنهم.

الاستراتيجية رقم 3: تسويق ما تقدمه المساءلة الاجتماعية من منتجات ثانوية

نظرة عامة حول المفهوم. كما سبق الإشارة، فإن جانبا كبيرا من الأبحاث والدراسات على ما يبدو تقول بأنه، وعلى عكس المؤسسات غير الهادفة للربح والتي تركز على أن تكون المنتجات المبتكرة هي المحرك الأساسي لتحقيق الاستدامة المالية لها، فإن المؤسسات غير الهادفة للربح تميل إلى تركيز اهتمامها على ابتكار الاستراتيجيات التي من شأنها جمع الأموال 43. ومع ذلك، فإن تعريف وتمييز المنتجات الثانوية الخاصة بالأنشطة ذات العلاقة بمهمة وأعباء المنظمة، يتيح مجالا خصبا لاستكشاف استدامة المنظمات غير الهادفة للربح.

ويمكن تعريف مصطلح "منتج ثانوي" في هذا السياق بأنه عبارة عن نشاط أو منتج أو خدمة تستطيع المنظمة أن تقدمها بسهولة بسبب كون هذا النشاط أو المنتج أو الخدمة من مهامها الجوهرية في مجال المساءلة الاجتماعية، غير أن ذلك يتجاوز إلى حد بعيد تلك المهام والوظائف. وأحد الأمثلة على ذلك يتجسد في قيام منظمة غير هادفة للربح وتعمل في مجال تأهيل مدمني المخدرات أو نزلاء السجون السابقين، بإنشاء مؤسسة للتوريدات الغذائية كي تفي بالتزاماتها التعاقدية بتزويد إحدى مدارس المقاطعة أو الحي السكني بوجبات الطعام.

ومما لا شك فيه أن عددا ضخما من المنظمات غير الهادفة للربح والتي تعمل في مجالات أخرى قد بدأت تستكشف هذا النوع من الابتكار الانتاجي (راجع في ذلك إطار 12 للاطلاع على بعض الأمثلة في مناطق نامية أو تمر بمرحلة انتقالية). وتتمثل الميزة الكبرى من هذا المدخل بوصفه مجالا محتملا للاستكشاف، في أن الكيانات غير الهادفة للربح غالبا ما تتمتع بميزة نسبية في مثل هذه المجالات ذات الصلة بمهام المنظمة، وذلك مقارنة بما يواجهها من تحديات عندما تغامر وتزج بنفسها في أنشطة تجارية لا صلة لها بمهمة المنظمة الأساسية.

كيفية عمل ذلك. نظرا لما تستطيع منظمات المساءلة الاجتماعية التوصل إليه من معلومات عن البرامج والأنشطة الحكومية ومدى الثقة فيها وارتباطها بالمواطنين فإن هذه المنظمات تمتلك عددا من الأصول التي يمكن استخدامها في الحصول على دخل وإيرادات من خلال منتجاتها الثانوية المرتبطة بجوهر عملها في مجال المساءلة الاجتماعية، لاسيما وأن البلدان غالبا ما تكون أقل على المستوى الاستباقي في مجال إتاحة المعلومات والبيانات التي قامت باستحداثها، أمام المواطنين. وفي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، غالبا ما تقوم المؤسسات غير الهادفة للربح بإعادة إصدار التقارير الحكومية (مثل الطبعات السنوية من الموجز الإحصائي للولايات المتحدة) وتوزيعها من خلال قنوات تجارية لأن الوصول إلى تلك المادة من خلال القنوات الحكومية مازال مرهقا وعويصا.

إطار 12

تسويق وبيع المنتجات الثانوية الخاصة بأنشطة المنظمة

تقوم جمعية "جايروس جيري" في زيمبابوي، في إطار مهمتها لتقديم المساعدة إلى أفراد من ذوي الإعاقات البدنية، بتوظيف عملائها في مجال الحرف وصناعة الأثاث وفي مزرعة بالإضافة إلى إدارة خمس محلات حرفية واثنين من مصانع الأثاث، إلى جانب سوق تساهم بدخل كبير للجمعية.

المصدر: *Holloway 2001*

تقوم منظمة "كوبراتيف هايبتيشنال جارديم شانجري لا" في البرازيل، بمهمة تسويق إسكان محدودي الدخل. وقد قامت هذه المنظمة بإنشاء مصنع لصناعة القرميد، بوصفه فرع من فروع برامجها في مجال الإسكان، وبيع القرميد إلى المقاولين بالإقليم، الأمر الذي يدر عليها دخلا من أنشطة تشغيلية للمنظمة التعاونية.

المصدر: *Holloway 2001*

تعمل مؤسسة زيجيد في المجر بالعمل على إثراء حياة المدينة الثقافية والفنية، ولكنها تتحصل على دخلها من فرع من فروع أنشطتها الثقافية، عن طريق إدارة حلقات دراسية في مجال اللغة للطلبة والشركات الخاصة، بالإضافة إلى قيامها ببيع بعض الأعمال الفنية.

المصدر: *Davis and Etchart 1999*

تعتبر شركة يوشاهيدي واحدة من شركات التكنولوجيا التي تتخذ من كينيا مقرا لها ولا تسعى للربح، وتقوم هذه الشركة بإنتاج الأدوات التي تعمل على إضفاء السمة الديمقراطية على المعلومات، وزيادة معدلات الشفافية، والحد من المعوقات التي تحول دون مشاركة الأفراد فيما يهمهم. وتقوم هذه المنظمة ببيع معلومات وخدمات، بوصفها منتج ثانوي في إطار مهمتها الاجتماعية، إلى عدد كبير من المنظمات والشبكات مثل شبكة الجزيرة والبنك الدولي والأمم المتحدة.

المصدر: *Ushahidi, <http://www.ushahidi.com>*

والخيارات المتاحة هنا تتمثل في منظمات الروابط والأفراد أو ائتلاف من المنظمات، تكون قادرة على الابتكار فيما يتعلق بالمنتجات التي يمكن أن تجد أسواق حاضرة في بلدانها. ويمكن أن تكون الأهداف المحتملة لهذه المادة في صورة مؤسسات تجارية أو زوار أجنبي أو ناشري كتب سياحية أو مواطنين عاديين. وفيما يلي بعض الخيارات التوضيحية التي تتناسب بصفة خاصة مع مهام منظمات المساءلة الاجتماعية:

- الحصول على البيانات الاقتصادية الحكومية وبيعها كي تستخدمها جهات أخرى (مثل المنشآت ووكالات التنمية متعددة الجوانب، والمؤسسات التجارية المتخصصة في مجالات بعينها)؛

- نشر وتسويق مجموعة مختارة من التقارير الاقتصادية الحكومية؛

- الإعلان عن توافر العطاءات والمزايدات الحكومية المعلقة من خلال مواقع على شبكة الإنترنت يمكن الوصول إليها من خلال اشتراكات برسوم؛

- عمل سلسلة نشرات بعنوان (كيف يمكنني أن أعمل كذا). وموضوعات هذه السلسلة يمكن تتضمن موضوعات مثل (كيف يمكنني أن أحصل على رخصة قيادة؟) و"كيف يمكنني تسجيل منظمة مجتمع مدني؟" و"كيف يمكنني تسجيل نشاط تجاري؟" و"كيف يمكنني الانضمام إلى وثيقة التأمين الصحي؟" و"كيف يمكنني إجراء مكالمة هاتفية دولية؟"

- تقديم خدمة تحديث دائم عن أماكن وساعات عمل المرافق الرئيسية التي تهتم السائحين وشركات السياحة وناشري الكتيبات السياحية (على سبيل المثال: الأماكن السياحية، والمستشفيات، والعيادات، ومكاتب جوازات السفر، والسفارات... إلخ). ويمكن لائتلاف منظمات مساءلة اجتماعية من بلدان مختلفة، أن يشكل اتحاد كونسورتيوم لعمل ذلك بانتظام وتقديمه لمجموعة معينة من ناشري الكتب السياحية (والمثال على ذلك: دار لوني بلانيت).

- إصدار دليل أو أكثر عن الوكالات والمرافق الحكومية المتخصصة في مجالات بعينها (مثل المستشفيات والعيادات والمدارس ومرافق إطفاء الحرائق) وفي الأقاليم، إلى جانب العناوين والبيانات التعاقدية.

يستعرض إطار 13 بعض الخطوات التي يمكن أن اتخاذها للتعرف على موارد المعلومات والبيانات الواعدة التي قد تعتبرها مختلف الدوائر مفيدة وتستحق دفع مقابل للحصول عليها.

إطار 13

تحديد المنتجات الثانوية القابلة للتسويق الخاصة بنشاط منظمات المساءلة الاجتماعية

- (a) إدارة مجموعات التركيز بمشاركة المواطنين من أجل التعرف على الثغرات المعلوماتية والفجوات الإعلامية حول الخدمات الحكومية والمرافق؛
- (b) الاجتماع بجمعيات إدارة الأعمال في كافة الميادين بهدف تحديد الاحتياجات المعلوماتية وتحديد مدى توفرها وإمكانية الحصول عليها من مصادر المعلومات الحكومية؛
- (c) الاجتماع بالمسؤولين الرسميين في الوكالات الحكومية المعنية بهيئة المواطن والمؤسسات التجارية، بهدف الاطلاع على المعلومات والبيانات والتقارير المتاحة وقواعد إعادة نشرها؛
- (d) تقييم الخيارات/التكاليف/الاحتياجات التسويق.

التقييم. ما لم تتمكن المنظمة من التعرف على منجم استثنائي غني بالمعلومات والبيانات التي تحظى باهتمام كبير وواسع الانتشار، فإن المبالغ التي يتم تحصيلها من خلال هذه الاستراتيجية تكون على الأرجح هي الاستراتيجية المعتدلة على أحسن تقدير. وفضلا عن ذلك، فإنه من شأن انتهاج هذه الاستراتيجية أن يؤدي على الأرجح إلى استيعاب عدد هائل من العاملين واستغراق قدر كبير من الوقت. وذلك مقارنة، على أقل تقدير، بالعمل الذي ينصب على تسويق وبيع الخدمات الأساسية. ومع ذلك، فإنه عندما تقوم الأهداف السانحة بعرض نفسها في صورة المواد التي يكون المواطن أو المؤسسة التجارية بحاجة إليها ولا تتوافر لأي جهة أخرى، لأبد وأن تكون منظمات خدمات المساءلة الاجتماعية على استعداد للمخاطرة واتخاذ خطوات جريئة. وإذا ما أثبتت المنتجات جدارتها ورواجها، فإنها تكون قادرة على تعزيز رؤية المنظمات الراحية، وهذا يمكن أن ينتقل بدوره إلى نشاط منظمة المساءلة الاجتماعية.

الاستراتيجية رقم 4: تسويق المدخرات الحكومية

نظرة عامة حول المفهوم. بالإضافة إلى تسويق الخدمات إلى الحكومات والكيانات الأخرى، غالبا ما تكون منظمات المساءلة الاجتماعية في وضع يمكنها من اتخاذ إجراءات من شأنها زيادة الإيرادات الحكومية أو ادخار الأموال الحكومية، عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية أو التشجيع عليها مما يؤدي إلى الحد من نفقات البرنامج الحكومي (مثل الحد من معدلات العودة للنشاط الإجرامي في أوساط أصحاب السابقة الأولى، أو التشجيع على تقليص العادات التي تؤدي إلى زيادة تكاليف الرعاية الصحية التي تحملها الحكومة، أو الحد من ممارسات الفساد) وذلك جنبا إلى جنب نشاط تسويق خدماتها في الدوائر الحكومية وغيرها من الدوائر. وعلى سبيل المثال يرى الاتحاد الأفريقي أن أفريقيا تفقد ما يزيد عن نسبة 25 بالمئة من إجمالي الناتج المحلي فيها بسبب الفساد.

قد تكون منظمات المساءلة الاجتماعية، بسبب ما تتمتع به من مصداقية في أوساط المواطنين، في موضع يمكنها من القيام بالعديد من الأنشطة المتنوعة التي يمكن أن تسفر عن مثل هذه المدخرات الحكومية، ومن بين هذه الأنشطة:

- **شن حملات توعية عامة لتخفيف حدة المشاكل الصحية والاجتماعية التي تكلف الحكومة بطريقة أو بأخرى مبالغ طائلة لمعالجتها** (مثل حملات توعية مناهضة للتدخين، وحملات تشجع على تحديد النسل بهدف الحد من ظاهرة حمل المراهقات أو خفض نسبة المواليد بصفة عامة، وحملات توعية لتشجيع صغار البنات على البقاء في المدارس).
- **تحسين عملية تحصيل الضرائب أو الحد من ظاهرة الفساد عن طريق تبني حملات إعلامية تروج للنزاهة والاستقامة في المجتمع.** وعلى سبيل المثال، وفي تقرير حديث بعنوان "المعدل الثابت" ترى منظمة (انتجريت أكشن Integrity Action]سلوك النزاهة]) "أنه في حالة استثمار نسبة 1 بالمئة من تكاليف أحد المشروعات الكبرى في الترويج للنزاهة والاستقامة في المجتمع، وإذا ما نجم عن هذا الاستثمار انخفاض في معدل الخسائر التي تحدث بسبب الإسراف والفساد وسوء الإدارة، ولو بنسبة 4 بالمئة، فإن ذلك يعني ارتفاع العائد الاستثماري إلى ثلاثة أضعاف، الأمر الذي يجعل هذا النهج ذاتي التمويل من حيث المبدأ." 44
- **المساعدة في الترويج لأفكار مبتكرة مفيدة** — مثل التأمين متناهي الصغر، الذي يمكن أن يوفر الوقاية من تكاليف الرعاية الصحية، أو الخسائر الناجمة عن حوادث السيارات، أو الجفاف أو العواصف التي تضر بالمحاصيل، والتي يمكن توفيرها جميعا بتكاليف منخفضة جدا شريطة قيام قدر كافي من الناس بالاشتراك ودفع الرسوم. 45

- **حشد وتعبئة المواطنين أو المؤسسات التجارية لتوثيق مظاهر الإسراف أو الفساد في التعاقدات الحكومية أو في غيرها من التعاملات الحكومية مع المواطنين والمؤسسات التجارية.** ويقدم موقع على شبكة الإنترنت يحمل عنوان "أنا دفعت رشوة" والمشار إليه في إطار 14، مثالا يشرح فيه كيفية عمل ذلك.

إطار 14

أنا دفعت رشوة

تقوم منظمة **جاناجراها** التي تتخذ من الهند مقرا لها، من خلال مبادراتها الفريدة التي تحمل اسم "أنا دفعت رشوة"، بتوفير سبل معالجة الفساد عن طريق استغلال طاقة المواطنين الجماعية. ومبادرة "أنا دفعت رشوة" هي موقع على شبكة الإنترنت يمكن للمواطنين من خلاله الإبلاغ عن طبيعة حالات ممارسة الفساد التي جرت بالفعل والتي تعرضوا لها، وعدد تلك الحالات وشكلها وأنواعها ومكانها ومدى تكرارها وقدرها. وتستطيع الحكومات، عن طريق رسم خريطة الفساد، توجيه جهودها نحو الحد من تلك الظاهرة، الأمر الذي يوفر في الغالب قدرا هائلا من الأموال المبددة في التعاقدات الحكومية وغيرها من الأنشطة الحكومية.
المصدر: موقع "أنا دفعت رشوة"
(<http://www.ipaidabribe.com>)

كيفية عمل ذلك: تمويل سند المنافع الاجتماعية. إن التحدي الذي يواجهه هذه الاستراتيجية قد لا يكمن أساسا في تنمية الأفكار المبتكرة الواعدة الخاصة بتوفير التكاليف. إن التحدي الحقيقي يكمن في اكتشاف كيفية تمويل هذه الأفكار المبتكرة نظرا لأن الضغوط السياسية التي تنقل كاهل الموازنات الحكومية تكاد تجعل من ذلك أمرا مستحيلا. يحدث ذلك حتى ولو كان باستطاعة هذه الإجراءات تحقيق وفورات للحكومة تفوق التكاليف التي تتحملها لتمويل تلك الإجراءات. ومع ذلك ظهرت مؤخرا آلية تمويل مبتكرة تحمل اسم "سندات المنافع الاجتماعية" للتغلب على هذه المعضلة. وتقوم "سندات المنافع الاجتماعية" بعمل ذلك عن طريق تخليص المدخرات المستقبلية من الإجراءات الوقائية المرجوة واستخدامها، أو على الأقل استخدام ما هو مرجو منها، في جذب مستثمري القطاع الخاص الراغبين في تمويل الأنشطة مقدما مقابل نصيب مضمون من هذه المدخرات حالما يظهر دليل النجاح في هذا الشأن 46. ومن ثم تحصل الحكومات على فائدة المدخرات، لكنها لا تضطر إلى الدفع مقابل المداخلات التي أدت إليها وذلك فور بدء تدفق المدخرات.

ومن حسن الحظ تم تشكيل عدد من المجموعات الاستشارية على يد خبراء في مجال المساعدة في هيكلة مثل هذه الخطط اللازمة لتمويل سند المنافع الاجتماعية. ومن بين هذه المجموعات المشار إليها في هذا السياق كل من مجموعة "رأس مال القطاع الثالث" في الولايات المتحدة، ومجموعة "التمويل الاجتماعي" في المملكة المتحدة، غير أن المجموعات الاستشارية الأخرى للمشروعات الاجتماعية، تقوم باكتساب الخبرة من خلال هذا الأسلوب والتكنيك (راجع في ذلك محتوى إطار 15).

إطار 15

سند المنافع الاجتماعية مجموعات الخدمات الإرشادية

تمويل الخدمات الاجتماعية بالولايات المتحدة
(socialfinanceus.org)

تمويل الخدمات الاجتماعية في المملكة المتحدة
(socialfinance.org.uk)

رأس مال القطاع الثالث
(thirdsectorcap.org)

مجموعة الاستثمار الحضري التابعة لبنك جولدمان ساكس
goldmansachs.com/what-we-do/investing-and-lending/urban-investments/index.html

على الرغم من أن آلية سند المنافع الاجتماعية لازالت تستخدم حتى يومنا هذا، غالبا لتمويل برامج الخدمة المباشرة، إلا أن المناقشة الموضحة أعلاه تشير إلى أن منظمات المساءلة الاجتماعية قد تكون في وضع يمكنها من خلق مبادرات خاصة بتوفير التكاليف لنفسها عن طريق القيام بحملات إعلامية عامة تنشأ من النظام التقليدي لوضع البرامج بمنظمة المساءلة الاجتماعية. ومن ثم فإن منظمات المساءلة الاجتماعية تستطيع مشاركة الحكومات والمكاتب الاستشارية الخارجية في إعداد وتمويل مثل هذه الحملات. ويوضح إطار 16 بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها في هذا الشأن.

إطار 16 الخطوات اللازمة لتمويل المدخرات ذات الصلة بمنظمات المساءلة الاجتماعية للحكومة التي تستعين بسندات المنافع الاجتماعية

- (أ) التعرف على مداخلة واعدة تبشر بخفض التكاليف الحكومية أو زيادة إيراداتها (مثل الحد من ظاهرة الفساد، وحملة توعية مناهضة للتدخين للحد من تكاليف الرعاية الصحية، وتحسين وسائل تحصيل الضرائب).
- (ب) وضع "خطة عمل" لتلك المداخلة، تقوم بحساب تكاليف المداخلة، والمدخرات المحتمل توفيرها، والمقاييس اللازمة لإثبات أن هذه المداخلة "ناجحة". (ظهرت بعض المؤسسات الاستشارية للتعاون في وضع وتطوير مثل هذه الخطة – راجع في ذلك محتوى الإطار رقم 15).
- (ت) التعرف على المستثمرين المحتملين الراغبين في تغطية التكاليف المبدئية للمداخلة، وذلك بمساعدة من إحدى المؤسسات الاستشارية.
- (ث) الاتصال بالوكالة الحكومية المسؤولة للتوصل إلى اتفاق لرد مبالغ المستثمرين مع فوائد من خلال الاستعانة بمقياس حسابي متغير يرتبط بنجاح المداخلة.
- (ج) تحديد هيكل البرنامج، بما في ذلك مقاولات فرعية أو شركاء، وتحديد مخطط التقييم لتوثيق مستوى النجاح.
- (ح) ولمزيد من التفاصيل عن آلية سندات المنافع الاجتماعية، راجع تقرير "سالامون" *Salamon* (2014)، الفصل 16.

الاستراتيجية رقم 5: تأمين الأصول لإدارتها

قامت بعض المؤسسات غير الهادفة للربح في بعض المجالات بإنشاء فروع لها للقيام بسلسلة من الأنشطة التي لا صلة لها بالمهمة الأساسية للمؤسسة، وذلك من أجل الحصول على دخل تجاري. إلا أن هذه الاستراتيجية يصعب تنفيذها بنجاح، والسبب في ذلك يرجع إلى أن منظمات المجتمع المدني (CSOs) لا تتمتع بميزة نسبية مقارنة في مثل هذه المجالات. ومن ثم فإن هذه الاستراتيجية لا يوصى بها كاستراتيجية للاستمرارية والدوام.

ومع ذلك، هناك نوع من الأنشطة الذي لا يرتبط بالمهمة الأساسية للمنظمة والذي قد يقدم بعض الإمكانات. وهذا النشاط يتمثل في إدارة الممتلكات أو إدارة الأصول. وكما يتضح من محتوى إطار 17، نجحت مجموعة كبيرة ومنوعة من المنظمات غير الهادفة للربح، في امتلاك عدد من البنائيات أو غيرها من أشكال الأصول المجمعّة التي يمكن أن تدر دخلاً في شكل فوائد بنكية أو حصص أرباح ناجمة عن استثمارات، أو عائد من الإيجارات. وفضلاً عن ذلك، وفي بعض الحالات، يمكن للعقار، موضوع هذا النشاط، أن يلعب دوراً مزدوجاً لدعم المهمة الأساسية للمنظمة. ومن ثم، وعلى سبيل المثال، تمتلك منظمة كيه آر سي KRC الأوغندية محطة إذاعية ومركز اتصالات يتم استخدامه في إذاعة ونشر المعلومات في المجتمع الذي تستهدفه بما يتماشى مع مهمتها الأساسية، ولكنها تقوم أيضاً بتأجير مرافقها إلى آخرين كوسيلة للحصول على مزيد من الدخل ومن الممكن أن تتنوع وتختلف مصادر هذه الأصول التي جاءت من خلال إدارة المنظمات غير الهادفة للربح. إلا أنه وكما هو واضح في إطار 18، فإن أحد هذه المصادر الأكثر وعداً بالنجاح، تتمثل في عملية الخصخصة، الأمر الذي أسفر عن ظاهرة تطلق عليها إحدى الدراسات الحديثة اسم "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة" (PtP).

إطار 17

المؤسسات غير الهادفة للربح التي تقوم بتوليد الدخل من إدارة الأصول

تقوم مؤسسة أوغندا لحقوق الإنسان بتأجير عدد من أجزاء أحد المباني التي تملكها وتستخدم عائد الإيجار في تغطية مصاريفها الإدارية.

تحصل منظمة الصليب الأحمر في زامبيا على نسبة 87 بالمئة من دخلها من عائد إيجار أحد المباني التي تملكها وتديرها.

واجهت منظمة بروشيكافيا في بنجلاديش منافسة عنيفة أثناء محاولتها إدارة شركة نقل عام بالحافلات للحصول على دخل ذاتي، الأمر الذي اضطرها للتحويل بدلاً من ذلك إلى العائد الإيجاري لمكتب إداري تملكه.

المصدر: Holloway, *Financial Self-reliance* (2001)

إطار 18

الأصول التي آلت ملكيتها إلى المؤسسات الخيرية عن طريق صفقات "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة"

تقوم "مؤسسة البيئة في جامايكا" بإدارة مؤسسة خيرية يقدر رأسمالها بمبلغ 405 مليون دولار أمريكي، كانت قد استلمتها كمنتج ثانوي مقابل التنازل عن دين.

حصلت "مؤسسة البيئة الألمانية" على مبلغ 3.5 مليار دولار أمريكي من حصيلة بيع مجمع صناعة الصلب المعروف باسم سلاتزجيتير الذي كانت تملكه الحكومة الألمانية.

تقوم "مؤسسة كينج باودوين" بتغطية نسبة 30 بالمئة من ميزانيتها المخولة لها، من ما تحصل عليه من عائدات آلت إليها من يانصيب تديره الدولة في بلجيكا وتستخدم جزء منه في تمويل الأعمال الخيرية والترويج للديموقراطية.

تلقت "المؤسسات الإيطالية للأصول المصرفية" نسبة 100 بالمئة من أسهم جاءت نتيجة تحويل بنوك ادخار، تقوم بدور الوصي وهي بنوك شبه عامة، إلى شركات مساهمة.

المصدر: Lester M. Salamon, Philanthropic thru Privatization (2014); and Fox and Schearer, Sustaining Civil Society (1997)

وتعتبر "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة" بمثابة تكوين هبات خيرية من خلال شكل أو آخر من أشكال صفقات الخصخصة. وكما جاء في أول دراسة منهجية لظاهرة "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة"، فإن صفقات الخصخصة التي يمكن أن تحول قدر هائل من الأصول التي تمتلكها أو تديرها الدولة إلى هبات ومنح خيرية يمكن أن تأخذ أشكالا متنوعة تعتمد على ما إذا كان مصدر العائدات والأرباح هو:

- (i) بيع المؤسسات التي تمتلكها الدولة؛ أو
- (ii) النقل المباشر لما تمتلكه الدولة من عقارات (مثل البنائيات والأراضي) إلى المؤسسات الخيرية؛ أو
- (iii) عائدات أو رسوم من الموارد التي تديرها الدولة (مثل اليانصيب، وعائدات حقوق استغلال ملكية مناجم المعادن، ومزايدات حقوق استغلال حيز الغلاف الجوي المحيط بالعقارات)؛ أو
- (iv) مقايضة الديون؛ أو
- (v) تحويل المؤسسة غير الهادفة للربح إلى مؤسسة تجارية تسعى إلى الربح 47.

وفي ضوء هذا التعريف، قامت هذه الدراسة بتوثيق ما يقرب من 550 مؤسسة نشأت نتيجة واحدة أو أخرى من تلك الصفقات التي تحمل اسم "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة" أو تلقت دعما عن طريقها (راجع في ذلك ما جاء بالملحق ب). وتتضمن هذه الدراسة بعضا من أكبر المؤسسات في العالم وأكثرها احتراما، مثل مؤسسة فولكس فاجن في ألمانيا برأسمال قدره 3.2 مليار دولار أمريكي، ومؤسسة كاريلو برأسمال قدره 13 مليار دولار أمريكي ومؤسساتها الشقيقة في إيطاليا البالغ عددها 87 مؤسسة، وصندوق انتمان المجتمع إيه بي إس ASB برأسمال قدره مليار دولار أمريكي ومعه اثني عشرة صندوقا مجتمعيا في نيوزيلندا، ومؤسسة كينج باودوين في بلجيكا، ووقف كاليفورنيا برأسمال قدره 3.5 مليار دولار، وما يقرب من 200 "مؤسسة متحولة" في الولايات المتحدة. وتمتلك هذه المؤسسات، جميعا، ما يقرب من 135 مليار دولار أمريكي (أي ما يعادل 102 مليار يورو) في صورة أصول وموجودات خيرية ترجع إلى هذه الصفقات التي تندرج تحت مسمى "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة". وهذا وفي حد ذاته يزيد ثلاثة أضعاف عن أكبر مؤسسة في العالم وهي مؤسسة بيل أند ميليندا جيتس، كما يزيد 13 ضعفا عن ثاني أكبر مؤسسة في الولايات المتحدة وهي مؤسسة فورد. ومن ثم فإن هذا الصفقات يمكن أن تقدم قدرا هائلا من الأصول والموجودات التي يمكن أن تقدم مساهمات إلى منظمات المجتمع المدني حتى تتمتع بالاستدامة طويلة الأجل، الأمر الذي يمكن أن يحرر تلك المنظمات من الاعتماد الكلي على مصادر خارجية.

ومن المتوقع ظهور أنواع عديدة من مثل صفقات الخصخصة تلك وأخرى تلوح في الأفق في بلدان تشهد كفاح منظمات مجتمع مدني لازالت في طورها التمهيدي في مجال المساءلة الاجتماعية، وذلك من أجل الحصول على صفقة خصخصة أو تصارع من أجل البقاء. وتستطيع منظمات المساءلة الاجتماعية، من خلال معرفتها بالإجراءات الحكومية ومن خلال تركيزها على أوجه التطور في الدوائر الحكومية، أن ترصد وتراقب نشاط الخصخصة نيابة عن قطاع منظمات المجتمع المدني، والتأكد من أن خيار ما يسمى بـ "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة" قد تم أخذه بعين الاعتبار أثناء قيام البلدان بممارسة نهج صفقات الخصخصة. وأثناء تلك العملية، تستطيع منظمات المساءلة الاجتماعية المساعدة في ضمان أن تكون أنشطة المساءلة الاجتماعية هي واحدة من بين الأولويات التي تلقى دعم أي من مثل هذه المؤسسات التي تظهر إلى حيز الوجود. ويحتوي إطار 19 على الخطوات التي يمكن لمنظمات المساءلة الاجتماعية أن تتخذها لدعم مثل هذه النتائج.

إطار 19

الخطوات التي يمكن لمنظمات المساءلة الاجتماعية اتخاذها لتعزيز الاستدامة عن طريق "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة"

- (أ) دراسة ومراقبة النشاط الحكومي المخطط أو نشاط الخصخصة الحالي، ويشمل ذلك بيع المؤسسات أو المرافق التي تملكها الدولة (مثل الموانئ والمطارات ومكاتب البريد)؛ أو المفاوضات حول مقايضات الديون؛ أو حقوق مناجم المعادن أو بيع حقوق حيز الغلاف الجوي؛ أو تحويل الأصول شبه العامة (مثل المؤسسات التي لا تسعى للربح) إلى مؤسسات تجارية تسعى إلى الربح؛
- (ب) تنظيم لجنة تخطيط "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة" بين منظمات المجتمع المدني المحلية، وإعداد خطة للاستخدام المحتمل لموارد "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة" وهيكل مؤسسة مرتقبة لـ "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة"؛
- (ت) التواصل مع الدوائر الحكومية المسؤولة عن الخصخصة أو حقوق الموارد المعدنية، والتنويه إلى الاحتمالات التي يكون الكل فيها رابح من جراء الأخذ بخيار "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة"، والبحث عن فرص المشاركة في المناقشات التي تدور حول الخصخصة؛
- (ث) التنويه إلى الاحتمالات التي يكون الكل فيها رابح من جراء الأخذ بخيار "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة"، وذلك في أوساط المؤسسات التجارية المحتملة التي لديها اهتمام بالأصول التي يمكن خصصتها؛
- (ج) إطلاع الصحافة والإعلام على المناقشات التي تدور حول خيار "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة" وضمان تقديم الدعم اللازم لمراقبة تطور عملية الخصخصة.

رابعاً. الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود: نحو مبادرة استدامة منظمات المساءلة الاجتماعية

يمكن القول بوضوح أنه من غير المحتمل أن تكون منظمات المساءلة الاجتماعية العاملة في مجالات التنمية، في وضع يمكنها من التحول، فجأة بين عشية وضحاها، من اعتمادها الوحيد تقريباً في الوقت الراهن على تمويل المنح والهبات الذي تتلقاه من مصادر خارجية، إلى الاعتماد بدرجة معقولة على تمويل تجاري أو شبه تجاري، إلا أنه من غير المحتمل أيضاً أن يؤدي هذا التحول إلى الكثير من التقدم إذا ما تركنا منظمات المساءلة الاجتماعية تماماً لتعمل وحدها لتطوير هذه الاستراتيجيات والتعرف على كيفية وضعها موضع التنفيذ. وعلى الأرجح، فإن مهمات الحفاظ على منظماتها في وضع غير مغمور ومواصلة مهامها المحورية، سوف تستوعب أكثر من كامل طاقات مدراء منظمات المساءلة الاجتماعية التي تعمل تحت ضغوط، في معظم هذه المجالات. ولذلك، ولتحقيق تقدم في المهام الخاصة بالاستمرارية، فإنه من المتوقع أن يحتاجوا إلى مساعدة.

إن عرض المزيد من التفاصيل عن الأشكال التي تتطلب مثل هذه المساعدة، قد يدفعنا إلى أبعد من مجال التقرير الحالي. ومع ذلك، من الممكن هنا استعراض بعض التوجيهات الرئيسية التي يمكن من خلالها أن تكون مثل هذه المساعدة أكثر فائدة ونفعاً. وعلى وجه الخصوص، هناك خمس مجموعات محددة، من الخطوات، التي يبدو أن اتباعها له أهمية خاصة. وهي على النحو التالي:

- **أولاً، إنشاء "مجموعة تعلم"** ضمن منظمات المساءلة الاجتماعية لكي تبدأ مناقشة محورية عن الحاجة لتخطيط يتمتع بالاستدامة، وعن السبل المحتملة لعمل فعال يتمتع بالاستدامة؛ ولكي تدعو إلى إنشاء مجموعة من الإجراءات الاستطلاعية لاستراتيجيات واعدة تتمتع بالاستدامة؛ ولكي ترصد مدى تقدم هذه الجهود الاستطلاعية. ويمكن لهذا التقرير أن يقدم نقطة انطلاق لمثل هذه المناقشات إلى جانب بعض أو كل المواد المحددة بقائمة المراجع المرفقة.
- **ثانياً، إنشاء مرفق تمويل يتمتع بالاستدامة المالية بمنظمة المساءلة الاجتماعية**، كي يسمح لمنظمات المساءلة الاجتماعية بتمويل مشروعات واعدة تتمتع بالاستدامة. وكما سبق الإشارة من قبل، فإن المبادرات التي تتمتع بالاستدامة لا يمكن تمويلها عن طريق إيرادات التشغيل. وعلى العكس، فهي تتطلب استثماراً رأسمالياً للخروج بأفكار واعدة، وللقيام بدراسة للسوق، وإعداد خطط عمل تجارية، وجذب كادر إداري، وتسويق المنتج أو الخدمة والبدء بتوزيعها.
- **ثالثاً، دعم مجموعة من الاستشاريين الفنيين في مجال الاستدامة**، مزودة بصفة خاصة بما يمكنها من فهم التحديات الخاصة والفرص الاستثنائية التي تتعرض لها منظمات المساءلة الاجتماعية أثناء تحقيق الاستدامة المالية. وقد يتطلب هذا عقد دورات تدريبية خاصة لمستشاري الاستدامة الحاليين حتى تصل درجة فعاليتهم إلى الحد الأقصى في حلبة منظمات المساءلة الاجتماعية.
- **رابعاً، تدريب قيادات وموظفي منظمة المساءلة الاجتماعية** على تنفيذ وتطبيق استراتيجيات الاستدامة بكافة أشكالها، في المجالات المحددة التي يعملون في سياقها. ومن شأن مثل هذا التدريب أن يزيد من معدل الثقة التي سوف تكتسبها قيادة منظمة المساءلة الاجتماعية وموظفيها خلال تطبيق الاستراتيجيات بكافة أشكالها. ويمكن الاستعانة بمادة المشروع الاستطلاعي التي سبق مناقشتها أعلاه بالإضافة إلى المواد الأخرى الناتجة عن دراسة الحالة، في دعم هذا التدريب.
- **خامساً، إقامة حلقات عمل** من أجل توسيع دائرة طاقم موظفي منظمة المساءلة الاجتماعية الذين على دراية بالخيارات اللازمة لتحقيق الاستدامة المالية لمنظمة المساءلة الاجتماعية، ومن أجل الدعوة إلى توسيع مجال التطبيق والتنفيذ والتمتع بالمشاركة في الخبرات.

النتائج

مثلما هو الحال في الأقسام الأخرى لقطاع المؤسسات غير الهادفة للربح، تخضع منظمات المساءلة الاجتماعية العاملة في البلدان النامية والمناطق التي تمر بمراحل انتقالية، لضغوط متزايدة للحد من اعتمادها على مساعدة المعونة الدولية والقيام بإنشاء مصادر دعم محلية. ومع ذلك، ونظرا لسمة المنافع العامة التي يتميز بها جوهر ما تقدمه هذه المنظمات من خدمات ونظرا للدور الخاص الذي تقوم به ككيان يراقب كل من الدولة وقطاع الأعمال التجارية، فإن هذه المنظمات تواجه تحديات ومشاكل خاصة عند التحرك نحو هذا الاتجاه. ومع ذلك، فإن رياحا جديدة تهب في الوقت الراهن على ساحة التمويل لأغراض اجتماعية، وهذه الرياح تحمل في طياتها وعودا مبشرة وهامة لاستدامة منظمات المساءلة الاجتماعية بصفة خاصة. ويرجع السبب في ذلك إلى الضغط الذي تفرضه هذه الرياح على معايير القياس والمساءلة عند كل من الحكومات والمؤسسات التي لا تسعى للربح، كما يرجع إلى قيامها بالكشف عن الفرص التجارية حتى عند مستوى قاعدة الهرم، كما يرجع أيضا إلى قيامها بدعم استضافة ممثلين جدد وأدوات جديدة من أجل جلب موارد مالية جديدة لدعم الأغراض الاجتماعية.

وحتى يمكن الاستفادة من هذه الرياح الجديدة، فإن منظمات المساءلة الاجتماعية بحاجة إلى نهج استراتيجي من أجل تحقيق الاستدامة، وهو نهج يأخذ في الاعتبار كل من تكاليف ومنافع خيارات الاستدامة، كما أنه نهج يدرك بوضوح أن أحد أهم عناصر هذه التكاليف التي ينبغي تجنبها، يتمثل في أي إخلال بالمهام الأساسية لمنظمات المساءلة الاجتماعية وشعاراتها.

وقد لا يوجد "حل سحري وعاجل" لاستدامة غير هادفة للربح لمثل هذه المنظمات وأن الاستدامة قد تكون بمثابة رحلة بالنسبة لهم، وقد تكون رحلة طويلة في هذا السياق. ومع ذلك، يوجد سبيل لتحقيق استدامة منظمة المساءلة الاجتماعية في مثل هذا الأجواء وكلما عجلت هذه المنظمات والجهات التي تدعمها بالانطلاق في هذا السبيل، كلما شاهدنا تقدما حقيقيا في وقت مبكر. وإذا استطاع هذا التقرير أن يساعد في إلقاء الضوء على معالم هذا السبيل وأن ينجح على أقل تقدير في تشجيع بعض من الزائرين الشجعان على الانطلاق في هذا السبيل وأن يحفز على تدفق رأس المال اللازم لدعم هذه الجهود، فإنه يكون قد حقق هدفه بشكل جيد.

الملحق (أ): قائمة بمصطلحات الأدوات المالية والمؤسسات المالية العاملة حديثا في مجال الأنشطة الاجتماعية

ملحوظة: يهدف قاموس المصطلحات هذا الخاص بالأدوات والمؤسسات المالية إلى إطلاع منظمات المساءلة الاجتماعية على المصطلحات المستخدمة على نحو متزايد في مجال التمويل ذي الأغراض الاجتماعية على مستوى العالم. وعلى الرغم من أن هذا التقرير لا يشمل جميع تلك المصطلحات، إلا أنه ما زال بإمكان المنظمات الاستفادة من هذه القائمة إذا ما بدأت رحلة استكشاف القوى الفاعلة الجديدة والأدوات الجديدة التي تقوم بتوفير رأس المال اللازم للأنشطة ذات الأغراض الاجتماعية.

السندات: السندات هي نوع من أنواع صكوك الدين ذات الدخل الثابت والتي يتم إصدارها عادة بمبالغ كبيرة وبموجب إجراءات تقدير وتقييم ملحة، حيث يقوم المقترض بالتعاقد مع مجموعة من المقرضين لسداد أصل الدين في تاريخ استحقاق محدد ولسداد الفائدة، والمعروفة باسم الكوبون أو القسيمة، على فترات ثابتة.

رأس المال المختلط: وهو معروف أيضا إما باسم "تجمعات مالية منظمة" أو "طبقات متنوعة من رأس مال مشترك" أو "شرايح" رأس مال استثماري، تحمل كل شريحة منها خصائص عائد المخاطرة الخاص بها، ومن ثم فإن كل شريحة تصحبها فئة المستثمرين المحتملة الخاصة بها.

المؤسسات المتحولة: هي مؤسسات خيرية تكونت عن طريق القيام بعملية خصخصة لبعض الأصول العامة أو شبهه العامة، مثل مشروع تملكه الحكومة، أو بناية تملكها الحكومة، أو عقارات أخرى أو مصادر دخل وإيرادات متخصصة تخضع لسيطرة الحكومة (مثل مؤسسات اليناصيب)، أو تحول شركة تجارية غير هادفة للربح إلى شركة تسعى للربح.

سند قابل للتحويل: وهو صك دين يمكن تحويله إلى أسهم مالية في تاريخ لاحق.

صندوق خيري تؤسسه شركة: هو صندوق خيري قامت بتأسيسه شركة استثمار مشتركة أو مؤسسة خدمات مالية، ويمكن للمتبرعين من خلاله إدارة واستثمار وتوزيع الحسابات الخيرية التي يمكنهم إنشائها في إطار العمل الخيري، ويكون ذلك عادة باستخدام وسيلة تتمثل في "صندوق يخضع لنصح وتوجه المانحين".

تعزير الائتمان: وهو أي مجموعة من الحوافز الخاصة – كالضمانات أو الكفالات أو صناديق الاحتياطي – التي يتم إضافتها للقروض بهدف جذب المقرضين للدخول فيما يعرف، بشكل أو بآخر، بأنه استثمارات محفوفة بالمخاطر، أو من أجل تحقيق معدل فائدة أو عائد أكبر مما قد يعرضه المستثمرون في حالات أخرى.

الدين: هو أي مجموعة من أشكال الاستثمار – كالقروض أو السندات أو الرهونات – التي تعطي المستثمرين الحق في المطالبة بسداد "أصل" مبلغ الاستثمار بالإضافة إلى "الفائدة"، أي نسبة من الاستثمار الأصلي، سواء على مدار الوقت أو عند حلول وقت يتفق عليه في المستقبل (تاريخ الاستحقاق).

صناديق تخضع لنصح وتوجيه المانحين: هي مجموعة من الموارد الخيرية التي يودعها المتبرعون لتتم إدارتها بمعرفة مؤسسات مجتمعية أو صناديق خيرية قامت بتأسيسها شركة أو مؤسسات أخرى غير هادفة للربح، ويحصل المتبرعون في المقابل على كامل قيمة استقطاعاتهم الخيرية في وقت الإيداع ويقومون من خلالها بتقديم إسهامات خيرية إلى منظمات غير هادفة للربح تستحق هذه الإسهامات، على مدار فترة زمنية تمتد إلى سنوات.

الاستثمار في شكل أسهم: هو عبارة عن أداة استثمار يمكن للمستثمر من خلالها شراء حصة ملكية في إحدى الشركات، وهو بذلك يضمن "حصة" في أرباح الأسهم أو أرباح رأس المال التي قد يدرها النشاط التجاري.

الاكتتاب العام الأولي: وهو عبارة عن البيع المبدئي لأسهم إحدى الشركات حتى يتم تسجيلها وطرحها للبيع للجمهور العام في بورصة أوراق مالية منتظمة.

رأس مال الاستثمار: دخل يتم استخدامه في الأساس لبناء قدرات وإمكانيات تنظيمية طويلة الأمد عن طريق شراء أشياء مثل المعدات والمرافق والمهارات والخطط الاستراتيجية، وهي أشياء من المتوقع أن تخدم المؤسسة على مدى أبعد.

السيولة: الأموال المتاحة للاستخدام في مجالات التنمية أو الاستثمار.

تاريخ استحقاق الدين: التاريخ الذي ينبغي سداد القرض فيه.

الأسهم الممتازة: وهي أسهم تمنح مالكيها حق أقوى للتصويت في شؤون الشركة (من خلال بنود وشروط وقائية وحق الموافقة على القرارات المهمة للشركة) كما تمنحه إمكانية الحصول على حصص أرباح أعلى، وتمنحه أيضاً، في حالة تصفية الشركة، حق في أصول الشركة يفوق حق مالكي الأسهم العادية.

استكشاف الأسعار: أي المعلومات عن مستوى السعر الذي يقوم السوق بموجبه يقيّم أداة من الأدوات المالية.

أصل الدين: القيمة التي يتم اقتراضها.

حصة أسهم خاصة: هي استثمار في أسهم يتم بدون الاستفادة بالإدراج في بورصة قانونية.

حصة أسهم عامة: هي استثمار في أسهم يتم من خلال بورصة قانونية.

سندات مقدرة انتمانياً: هي سندات مصنفة على أنها جديرة بالانتمان من قبل وكالة من وكالات التصنيف الائتماني الشبه رسمية، مثل وكالة ستاندارد آند بوررز، ومن ثم فهي سندات جديرة بالشراء من قبل صناديق المعاشات وشركات التأمين وغيرهم من المستثمرين.

سوق ثانوية: وهي مؤسسة مالية تقوم بزيادة رأس المال عن طريق إصدار سندات واستخدامها في شراء قروض نابعة في الأصل من مقرضين أصليين، مما ينعش رأس المال المتاح لهؤلاء المقرضين، الأمر الذي يمكنهم من توفير المزيد من القروض.

دين مضمون: وهو دين تضمنه بعض الأصول التي يمكن للمقرض وضع يده عليها في حالة عدم سداد القرض.

توريق الدين: وهي عملية مالية تتضمن تجميع حزم من القروض والديون (مثل قروض الرهن وقروض السيارات) في باقات واستخدامها كضمانة إضافية يمكن بموجبها إصدار سندات يتم بيعها إلى مستثمرين في أسواق رؤوس الأموال، على أن يُخصص عائد بيع هذه السندات في شراء مجموعات القروض، ومن ثم إنعاش رأس مال أصحاب تلك القروض الأصليين وتمكينهم من تقديم قروض إضافية.

دين ممتاز /قرض ممتاز: هو قرض أو أي دين آخر يملك أولوية السداد أو الأولوية في الأصول وذلك في حالة عجز المقرض عن الوفاء بالتزامات الدين.

بورصة المشروعات الاجتماعية: هي عبارة عن منصات تداول قانونية يستطيع من خلالها العديد من المستثمرين من ذوي الأغراض الاجتماعية المنتشرين في أماكن متفرقة التعرف على مؤسسات ذات أغراض اجتماعية تثير اهتمامهم والاستثمار فيها، ويمكن لتلك المؤسسات، من خلال تلك البورصة، الحصول على رأس المال الذي تحتاجه للتوسع والنماء.

قرض تابع/ دين تابع: وهو قرض أو دين آخر لا يحق لصاحبه أن يسترده إلا بعد أن يحصل أصحاب القروض الممتازة أموالهم، وذلك في حالة عجز المقترض عن الوفاء بالتزاماته.

استثمارات أساسية (ثنائية) ثلاثية الأبعاد: وهي استثمارات تسعى إلى تحقيق إيرادات ضخمة من خلال بعدين أو ثلاثة أبعاد مختلفة: تتمثل في البعد المالي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي.

ضمانات القرض والائتتاب: وهي العملية التي يقوم المقرض فيها بتحليل المعلومات التي يقدمها له المقترض كجزء من عملية المراجعة المطلوبة لتحديد مدى التزام المقترض بمعايير المقرض اللازمة لصراف القرض، وذلك فيما يتعلق بسنوات عمل المقترض، وسجل سلوكياته وإنجازاته السابقة، وخبراته الإدارية، ودخلة السنوي، ووضعه المالي، ونسبة المبلغ المقترض إلى قيمة الملكية أو العقار الذي سوف يتم استخدام القرض في شراؤه، ومعدل السيولة النقدية اللازمة لسداد فائدة الدين.

دين بدون ضمان: هو دين غير مضمون بأصول محددة يمكن وضع اليد عليها في حالة العجز عن سداد القرض.

مستثمرون في رأس مال أو صناديق محل مخاطرة: وهم أفراد أو منظمات تقوم بشكل نمطي باستثمارات رأسمالية أو شبه رأسمالية، في أسهم شركات لازلت في مرحلة البدء أو لم تصل بعد إلى مرحلة تحقيق أرباح وذلك مقابل الحصول على أدوار رئيسية في إدارة تلك الشركات في محاولة للوصول إلى زيادة إيرادات استثماراتهم إلى الحد الأقصى.

الاستثمار الخيري: شكل من أشكال عمليات تأسيس المنشآت، والذي من خلاله يتم تقديم قدر هائل من المنح والهياط إلى عدد صغير من الكيانات التي تعمل معها المؤسسة بكثافة وليس فقط في دعم البرامج وإنما أيضا في الارتقاء بمستوى الإدارة والعمليات العامة.

المصدر: (Salamon, New Frontiers of Philanthropy (2014)

الملحق (ب): الجدول التكراري التمهيدي لمؤسسات "الأعمال الخيرية من خلال الخصخصة" مصنفاً حسب الدولة

اسم البلد	المؤسسات		الأصول*	
	العدد	%	المبلغ (بالمليون دولار أمريكي)	%
النمسا	33	%6.1	\$4,882.9	%3.6
بلجيكا	1	%0.2	\$408.2	%0.3
البرازيل	3	%0.6	\$2,542.8	%1.9
كندا	1	%0.2	\$53.0	%0.0
جمهورية التشيك	73	%13.5	\$206.7	%0.2
ألمانيا	29	%5.4	\$15,672.1	%11.6
المجر	1	%0.2	غير متوفر	غير متوفر
إيطاليا	13	19.1	\$72,021.9	%53.4
هولندا	1	%0.2	\$497.8	%0.4
نيوزيلندا	36	%6.7	\$7,073.7	%5.2
النرويج	4	%0.7	\$6,227.7	%4.6
بولندا	4	%0.7	\$511.3	%0.4
سلوفاكيا	2	%0.4	\$24.7	%0.0
السويد	35	%6.5	\$1,478.8	%1.1
المملكة المتحدة	9	%1.7	\$3,170.7	%2.4
الولايات المتحدة	199	%36.9	\$19,988.5	%14.8
دول أخرى**	5	%0.9	غير متوفر	غير متوفر
الإجمالي	539	%100	\$134,760.80	%100

المصدر: Lester M. Salamon, Philanthropication thru Privatization: Building Permanent Endowments for the Common Good. (Milan: il Mulino, 2014) كما تتوفر المعلومات أيضا على موقع (p-t-p.org) على شبكة الإنترنت.

الهوامش

1. Nonprofit Finance Fund, "2014 State of the Nonprofit Sector Survey," <http://nonprofitfinancefund.org/state-of-the-sector-surveys>.
 2. Benevon, <http://www.benevon.com>; Instiglio, "About us," <http://www.instiglio.org>.
 3. Florencia Guerzovich, Maria Poli and Jonathan Philips, "Are we ready for Strategic Social Accountability?" GPSA Notes Series. <http://www.thegpsa.org/sa/news/blog/are-we-ready-strategic-social-accountability>.
 4. هذه العمومية والتماثل لازالت موجودة على الرغم من التنوع الهائل فيما بين المنظمات ذات العلاقة بعمل "المساءلة الاجتماعية". وينطوي مجال منظمات المساءلة الاجتماعية، على الأقل، على (أ) منظمات غير حكومية ضخمة تعمل في مجال التنمية مثل (كير) و(أو كسفام) والتي تعتبر منظمات المساءلة الاجتماعية واحدة من بين العديد من الأنشطة المختلفة التي تقوم بها، وغالبا ما تكون أداة أو وسيلة لأغراض أخرى من أغراض التنمية؛ (ب) المنظمات المتخصصة التي تركز على منظمات المساءلة الاجتماعية، مثل منظمة الشفافية الدولية والمنظمة المعروفة باسم "المادة 19"؛ (ج) المنظمات المعنية بقضايا محددة في مجالات مثل الصحة والتعليم والتي تعتبر منظمة المساءلة الاجتماعية، بالنسبة لها، بمثابة وسيلة هامة لتحقيق أهدافها؛ (د) المنظمات الشعبية المحلية أو المنظمات التي تنتقي أعضائها، والتي من خلالها يحتشد المواطنين من ذوي الاهتمام بقضية معينة لها تأثير مباشر عليهم وعلى مجتمعاتهم. كما تختلف المنظمات أيضا على مستوى المناهج المتبعة والأدوات المستخدمة - بداية من التأييد وأدوار النشطاء وجهات الرصد والمراقبة، وحتى تنمية المجتمع وأنشطة التمكين والمشاركة المدنية. وعلى الرغم من أننا نركز هنا على خبرة العديد من منظمات المساءلة الاجتماعية والمنظمات التي لا تعمل في مجال المساءلة الاجتماعية، إلا أن انتباهنا يتركز على مجموعة من منظمات المساءلة الاجتماعية التي تعمل في المجالات التي تحظى باهتمام وتركيز برنامج "الشراكة العالمية للبنك الدولي من أجل المساءلة الاجتماعية". وهذه المنظمات تميل إلى أن تكون منظمات صغيرة الحجم وتستند على أسس مجتمعية وتعمل في المناطق الأقل تقدما.
 5. William Foster and Gail Fine, "How Nonprofits Get Really Big," *Stanford Social Innovation Review* (Spring 2007), 52-53. هذا الرقم يضم نسبة 40 بالمئة من المنظمات التي حددت المنح والتعاقدات الحكومية بوصفها مصدرها الرئيسي للنمو، ونسبة 90 بالمئة من تلك التي حددت "إيرادات خدمة البرنامج" بوصفها مصدرها الأساسي. وتعتبر فئة "إيرادات خدمة البرنامج" بمثابة فئة مربكة وغير ملائمة والسبب في ذلك يرجع إلى التعريف المستخدم في مصدر المعلومات والبيانات الذي تم اختياره في هذه الدراسة (ما يسمى بـ نموذج 990 لخدمة الإيرادات الداخلية بالولايات المتحدة)، إلا أن القائمين على هذه الدراسة يعترفون بأن هذه الإيرادات في واقع الأمر، وبنسبة 90 بالمئة من الحالات التي اتخذت من مثل هذه الإيرادات بوصفها المصدر الرئيسي، جاءت هي أيضا من الحكومة.
 6. Lester M. Salamon, Wojciech Sokolowski, and Associates, *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, Volume 2*, (Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004), 33.
 7. مزيد من النقاش حول هذا الاتجاه نحو اعتماد الحكومة على المؤسسات غير الهادفة للربح و"أطراف أخرى ثالثة" من أجل تقديم Lester M. Salamon, *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1995) وراجع في ذلك أيضا Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).
 8. جيف برادانتش، أحد مؤسسي منظمة بريدجسبان وشريك إداري فيها، وهو واحد من أبرز الوسطاء بالولايات المتحدة الذين يعملون على تعزيز قدرات المؤسسات غير الهادفة للربح في كافة أنحاء العالم. تم الحصول على تلك المعلومات من خلال مقابلة شخصية جرت معه في 3 فبراير من عام 2014.
 9. يقوم المستثمرون في أسهم رأس المال بتقديم رأس المال مقابل نصيب من الملكية في المؤسسة، ومن ثم، نصيب في أي من الأرباح التي يمكن جنيها. ولذلك، فإن المستثمرين في أسهم رأس المال معرضون للخطر في حالة الفشل والإخفاق، ذلك لأنه لا يحق لهم استرداد رأسمالهم في حالة عدم تحقيق أرباح. وفي ضوء ذلك، فإن رأس المال الذي يقدمونه، يعد بمثابة رأس مال "حر". غير أن المؤسسات غير الهادفة للربح، لا يمكنها المشاركة في الملكية كما أنها ممنوعة من توزيع الأرباح الأمر الذي يضطرها إلى الاعتماد على القروض، وهو أمر يرتبط بالتزامات مسبقة فيما يتعلق بصرف الفوائد حتى ولو لم يجني المشروع أية أرباح.
 10. الواقع أن متوسط الربح بعد خصم الضريبة في شركات محفظة "أكومن"، يظل في وضع صعب للغاية، ولا عجب في ذلك. وتشير دراسة أجرتها "مجموعة مونييتور" في الهند، إلى أن الأمر يستغرق عشر سنوات حتى تستطيع مؤسسة اجتماعية شاملة، الحصول على النطاق الذي يكفي لتوليد عمليات تدر أرباحا. راجع في ذلك
- Harvey Koh, Ashish Karamchandani, and Robert Katz, *From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing* (San Francisco: Monitor Group, 2012), 10. http://www.mim.monitor.com/downloads/Blueprint_To_Scale/From%20Blue-

print%20to%20Scale%20-

%20Case%20for%20Philanthropy%20in%20Impact%20Investing_Full%20report.pdf.

11. تبادل البريد الإلكتروني، (مونيكا جيمينز) 8 أغسطس 2013.
12. Lester M. Salamon, *Leverage for Good: An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*, (New York: Oxford University Press, 2014); and Lester M. Salamon, editor, *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Actors and Tools Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*, (New York: Oxford University Press, 2014).
13. للاطلاع على القائمة الكاملة للمقابلات، انظر في قائمة المراجع الواردة بنهاية هذا التقرير.
14. للاطلاع على قائمة يمثل هذه المواقع، انظر في قائمة المراجع الواردة بنهاية هذا التقرير.
15. للاطلاع على القائمة الكاملة بالمصادر، انظر في قائمة المراجع الواردة بنهاية هذا التقرير.
16. Woods Bowman, "Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits," *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1 (Fall 2011).
17. Jeanne Bell, Jan Masaoka, and Steve Zimmerman, *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*, (New York: Jossey-Bass, 2010).
18. Lee Davis and Nicole Etchart, *Profits for Nonprofits: An Assessment of the Challenges in NGO Self-Financing*, (Santiago: Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team, 1999); Gabriela Vacekova and Maria Svidronova, "Non-Government Organizations in Slovakia and Austria and the Current State of Their Self-Financing," Masaryk University Working Paper, June 2013. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2260963>; Richard Holloway, *Towards Financial Self-reliance: A Handbook on Resource Mobilization for Civil Society Organizations in the South*, (New York: Earthscan Publications, 2001); Karl Besel, Charlotte Lewellen Williams, and Joanna Klak, "Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty," *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1 (Fall 2011), 53-65; Joanne G. Carman, "Community Foundations: A Growing Resource for Community Development," *Nonprofit Management and Leadership*, 12:1 (Fall 2001), 7-24.
19. Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper and Row, 1978); Drees and Heugens, *Resource Dependence Theory* (2013).
20. Holloway, *Financial Self-reliance* (2001); Davis and Etchart, *Profits for Nonprofits* (1999).
21. Jay Weerawardena, Robert E. McDonald, and Gillian Sullivan Mort, "Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation," *Journal of World Business*, 45 (2010) 346-356.
22. Convergent Nonprofit Solutions, <http://www.convergentnonprofit.com>.
23. Foresters Community Finance, "Building Financial Sustainability in Your Organisation," <http://communitydoor.org.au/resource/building-financial-sustainability-in-your-organisation>.
24. Vanessa Kirsch, *New Profit*, personal interview, February 13, 2014.
25. "شركاء الثروة المجتمعية"، مقابلة شخصية مع (جون كيرن)، 21 فبراير 2014.
26. مقابلة شخصية مع (بيتر كيم)، 13 فبراير 2014.
27. Bell et.al, *Nonprofit Sustainability* (2010).
28. المناقشة في هذه الفقرة والفقرة التي تليها تعتمد كثيرا على المعلومات الواردة في كتاب "Capacity Builders and Venture Philanthropy," والواردة في كتاب Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014), 221-239.
29. يمكن النظر أيضا إلى هذه الأفكار، بوصفها مراحل في إطار التنمية الإدارية التنظيمية: أي أن المنظمات تكافح أولاً من أجل تغطية عملياتها الأساسية، وغالباً ما يتم ذلك بدون النظر كثيراً إلى الموارد؛ وبعد ذلك، ترغب المنظمات في مزيد من الاستقلال، ومن ثم تسعى، على أقل تقدير، إلى تنويع موارد إيراداتها؛ وفي الختام، تبدأ في النظر إلى ما هو أبعد من الإيرادات التي تأتي نتيجة تبرعات، وذلك من خلال تطوير المنتجات التي يمكن أن تجذب عملاء قادرين على التمويل، سواء كان هؤلاء أفراد أو مؤسسات.
30. هذا الجزء يعتمد كثيراً على المعلومات الواردة في كتاب Salamon, *Leverage for Good* (2014), 85-86.
31. C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2004).

32. هذا الجزء يعتمد كثيرا على المعلومات الواردة في كتاب Salamon, *Leverage for Good* (2014), 2-6, 25-26, 55-56; and Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014), *infra*.
33. مقتبسة من: John Tzetztes, *Book of Histories (Chiliades)*, trans. Francis R. Walton, (Lipsiae, 1826), 2:129-130.
34. تبلغ قيمة الأصول التي تملكها المؤسسات الأمريكية حتى عام 2010، 618 مليار دولار، وهي أصول قدمت مبلغ 45 مليار دولار أمريكي تقريبا كهبات خيرية. ومن خلال عقد مقارنة، نجد أن الأصول بالبنوك التجارية في الولايات المتحدة تبلغ قيمتها 14.4 تريليون دولار أمريكي (أي ما يقرب من 25 ضعف أصول المؤسسات)، وفي الصناديق المشتركة تبلغ 8 تريليون دولار أمريكي، وفي شركات التأمين تبلغ 6.6 تريليون دولار أمريكي، وفي صناديق سوق المال تبلغ 2.8 تريليون دولار أمريكي. وهناك بيانات مشابهة متاحة عن بلدان أخرى. وأنا هنا لا أقصد من لفظ "الفعالية والقوة Leverage" تحميل مبالغ ضخمة من الديون على الميزانية العمومية للمؤسسات الخيرية، وإنما استخدام الموارد الخيرية كوسيلة للتحفيز من أجل تدفق المزيد من رأس المال الاستثماري الخاص لاستخدامه في الأغراض الاجتماعية والبيئية. وعلى الرغم من أن الأزمة المالية الأخيرة مليئة بالدروس حول مخاطر "الفعالية والقوة المفرطة"، إلا أن عالم النشاط الخيري لازال، وبصورة خطيرة، تحت معدل الفعالية والقوة، الأمر الذي ينطوي على مخاطر فيما يتعلق بترك المشاكل الاجتماعية والبيئية إلى حد التقادم. لقد تم الحصول على البيانات الخاصة بمنظمة (فاونديشين) Foundation Center, "Highlights of Foundation Yearbook," Foundations Today Series (2011). الحصول عليها في 10 مايو 2013، (http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/fy2011_highlights.pdf)؛ وفيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالمؤسسات الأخرى، فقد تم الحصول عليها من البنك المركزي الأمريكي كما وردت في U.S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States: 2012, 131st Edition.* (Washington, DC, 2011. http://www.census.gov/compendia/statab/cats/banking_finance_insurance/financial_assets_and_liabilities.html
35. Dorothea Greiling and Arie Halachmi, "Accountability and Organizational Learning," *Public Performance and Management Review*, 36:3 (March 2013), 375–379.
36. انظر على سبيل المثال: Brest and Harvey, *Money Well Spent* (2008); and Mario Morino, *Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity*, (Washington, D.C.: Venture Philanthropy Partners, 2012).
37. تم الحصول على المعلومات الخاصة بتلك المنظمات من خلال مجموعة من المقابلات الشخصية ومن المواقع التالية: (public-accountability.org)، (survivalinternational.org)، (mysociety.org)، (sairr.org.za)، (transparency.org)، (propublica.org).
38. Lester M. Salamon, *America's Nonprofit Sector: A Primer*, Third Edition, (New York: Foundation Center, 2012), 39.
39. Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski, and Associates, *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volume 2, (Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004).
40. Greiling and Halachmi, *Organizational Learning* (2013).
41. John W. Pratt and Richard J. Zeckhauser, "Principals and Agents: An Overview," in John W. Pratt and Richard J. Zeckhauser, *Principals and Agents: The Structure of Business*, (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1985).
42. Mark Chaves, Laura Stephens, and Joseph Galaskiewicz. "Does Government Funding Suppress Nonprofits' Political Activity?" *American Sociological Review*, 69 (2004) 292–316.; Lester M. Salamon, Stephanie L. Geller, and Susan C. Lorentz, *Nonprofit America: A Force for Democracy?* (Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2008); Beth L. Leech, "Funding Faction or Buying Silence? Grants, Contracts, and Interest Group Lobbying Behavior," *The Policy Studies Journal*, 34:1 (2006), 17-35; James R. Vanderwoerd, "How Faith-Based Social Service Organizations Manage Secular Pressures Associated with Government Funding," *Nonprofit Management & Leadership*, 14:3 (Spring 2004), 239-262. Others found that receiving government support may enhance the organization's advocacy activities. Ebaugh and Chafetz examined the relationship between faith-based service organizations and government funding and found that receiving government funding is positively associated with social activism of the organization (Helen Rose Ebaugh, Janet Saltzman Chafetz, and Paula F. Pipes, "Faith-Based Social Service Organizations and Government Funding: Data from a National Survey," *Social Science Quarterly*,

86:2, (June 2005), 273-292). Brown and Troutt show how investment in a long-term, trust-based, cooperative relationship between nonprofits and government underlined by professional standards and a continuous focus on a common mission by all levels of actors within and without government can provide the impetus for a system in which high standards of service are maintained, accountability is organic, and organizations feel supported in their mission but not controlled (Laura K. Brown and Elizabeth Troutt, "Funding Relations Between Nonprofits and Government: A Positive Example," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33:1, (March 2004), 5-27). Mosley found that increased institutionalization of service nonprofits and dependence on government funding are associated with using a wider variety of advocacy tactics overall and increased use of insider tactics in particular (Jennifer E. Mosley, "Institutionalization, Privatization, and Political Opportunity: What Tactical Choices Reveal About the Policy Advocacy of Human Service Nonprofits," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40:3 (2011) 435-457). Leroux found that government funding has a positive and consistent effect on efforts of nonprofit organizations to facilitate voting and contacting of public officials by their clientele. (Kelly Leroux, "Organizations in Promoting Political Participation Nonprofits as Civic Intermediaries: The Role of Community-Based," *Urban Affairs Review*, 42:3 (January 2007) 410-422).

43. Weerawardena, McDonald, and Sullivan-Mort, *Sustainability of nonprofit organizations* (2010).

44. سلوك النزاهة (<http://www.integrityaction.org>).

45. التأمين متناهي الصغر هو وسيلة لوقاية السكان المعرضين للخطر عند قاعدة الهرم من خلال نشر مخاطر أحداث متنوعة مصحوبة بكوارث محتملة (مثل: المرض، تدهور غلة المحصول، الكوارث الطبيعية) في أوساط ملايين السكان، الأمر الذي يخفض من تكلفة كل فرد. ولمزيد من المعلومات، انظر Craig Churchill and Lauren Peterson, "Insurance," in Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014), 457-494.

46. لمزيد من التفاصيل حول سندات المنافع الاجتماعية، انظر Drew von Glahn and Caroline Whistler, "Social-Impact Bonds/Pay-for Success Financing," in Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014), 424-456.

47. Lester M. Salamon, *Philanthropic thru Privatization: Building Permanent Endowments for the Common Good*. (Milan: il Mulino, 2014). راجع أيضا موقع p-t-p.org.

قائمة المراجع

المقابلات الشخصية

- مقابلة في 3 فبراير 2014 مع (جيف برادتش)، أحد مؤسسي منظمة (بريدجسبان) وشريك إداري.
- مقابلة في 13 مارس 2014 مع (باربارا جيروولد وولكي)، منسقة تمويل برنامج (الجهات المانحة الثنائية والمتعددة الجوانب، الشفافية الدولية).
- مقابلة في 17 أبريل 2014، مع (بليز جلينكورس)، مؤسس منظمة (معمل المساءلة) ومديرها التنفيذي.
- مقابلة في 13 فبراير 2014، مع (كيفين جرير) زميل مشارك في مؤسسة (الربح الجديد).
- مقابلة في 26 فبراير 2014، مع (ريتشارد هولواي)، مؤلف ويعمل في مجال التنمية.
- مقابلة في 25 أبريل 2014، مع (دوستين هومر) زميل في منظمة (جيتواي للتنمية).
- مقابلة في 8 أغسطس 2013، مع (مونيكا جيمينز) الرئيس التنفيذي السابق لمنظمة (كوربوريشن بارتيسيبا) في شيلي. تبادل البريد الإلكتروني.
- مقابلة في 21 فبراير 2014، مع (جون كيرن) مدير بمنظمة (شركاء الثروة المجتمعية).
- مقابلة في 13 فبراير 2014، مع (بيتر كيم) مدير بمنظمة (بريدجسبان).
- مقابلة في 13 فبراير 2014، مع (فانيسا كيم) مدير إداري في مؤسسة (الربح الجديد).
- مقابلة في 7 أبريل 2014، مع (جانيت ماويو) الرئيس التنفيذي لمؤسسة تنمية المجتمع في كينيا.
- مقابلة في 27 فبراير 2014، مع (جوليس موانجا) مدير في مؤسسة كيه آر سي في أوغندا.
- مقابلة في 21 فبراير 2014، مع (ديانا بياكوك) مدير في منظمة شركاء الثروة المجتمعية.
- مقابلة في 16 أبريل 2014، مع (مارسيو فاسكونسيلوس بينتو) مدير برنامج التكنولوجيا من أجل التغيير الاجتماعي، بمؤسسة أفينا.

المواقع التي تم استشارتها على شبكة الإنترنت

- Accountability Lab: <http://www.accountabilitylab.org>
- Avina Foundation: <http://www.avina.net/eng>
- Benevon: <http://www.benevon.com>
- Bridgespan: <http://www.bridgespan.org>
- Center for Responsive Politics: <http://www.opensecrets.org>
- Common Cause: <http://www.commoncause.org>
- Community Wealth Partners: <http://communitywealth.com>
- Convergent: <http://www.convergentnonprofit.com>
- Counterpart International: <http://www.counterpart.org>
- Development Gateway: <http://www.developmentgateway.org>
- Instiglio: <http://www.instiglio.org>
- Integrity Action: <http://www.integrityaction.org>
- Kenya Community Development Foundation: <http://www.kcdf.or.ke>
- KRC Uganda: <http://www.krcuganda.org>
- mySociety: <http://www.mysociety.org>
- National Center on Nonprofit Enterprise: <http://www.nationalcne.org>
- National Institute on Money in State Politics: <http://www.followthemoney.org>
- New Profit: <http://www.newprofit.com>
- Nonprofit Finance Fund: <http://nonprofitfinancefund.org>
- Partners in Scale: <http://partnersinscale.com>

ProPublica: <http://www.propublica.org>
 Public Accountability Initiative: <http://www.public-accountability.org>
 Public Citizen: <http://www.citizen.org>
 South African Institute of Race Relations (SAIRR): <http://www.sairr.org.za>
 Survival International: <http://www.survivalinternational.org>
 TCC Group: <http://www.tccgrp.com>
 Transparency International: <http://www.transparency.org>
 Vanguard Consulting: <http://www.vantage-consulting.com>
 I Paid a Bribe: <http://www.ipaidabribe.com>
 Ushahidi: <http://www.usahidi.com>

الكتب والمقالات

- Agg, Catherine. "Winners or Losers? NGOs in the Current Aid Paradigm." *Development*, 49:2 (2006) 15-21.
- Andresen, Katya. *Robin Hood Marketing: Stealing Corporate Savvy to Sell Just Causes*. New York: Jossey-Bass, 2006.
- Bell, Jeanne, Jan Masaoka, and Steve Zimmerman. *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*, New York: Jossey-Bass, 2010.
- Besel, Karl, Charlotte Lewellen Williams, and Joanna Klak. "Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty." *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1 (Fall 2011) 53-65.
- Bonbright, David. "Constituency Voice." *Keystone*. Accessed February 9, 2013. <http://www.keystoneaccountability.org/analysis/constituency>.
- Bowman, Woods. "Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits," *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1 (Fall 2011) 37-51.
- Brest, Paul and Hal Harvey. *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy*. New York: Bloomberg Press, 2008.
- Brown, Laura K. and Elizabeth Troutt. "Funding Relations Between Nonprofits and Government: A Positive Example," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33:1 (March 2004) 5-27.
- Carman, Joanne G. "Community Foundations: A Growing Resource for Community Development." *Nonprofit Management and Leadership*, 12:1 (Fall 2001) 7-24.
- Chaves, Mark, Laura Stephens, and Joseph Galaskiewicz. "Does Government Funding Suppress Nonprofits' Political Activity?" *American Sociological Review*, 69 (2004) 292-316.
- Child, Curtis D. and Kirsten A. Gronbjerg. "Nonprofit Advocacy Organizations: Their Characteristics and Activities." *Social Science Quarterly*, 88:1 (March 2007) 11-35.
- Churchill, Craig and Lauren Peterson. "Insurance," in Lester M. Salamon, Ed., *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*. New York: Oxford University Press, 2014, 457-494.
- Davis, Lee and Nicole Etchart. *Profits for Nonprofits: An Assessment of the Challenges in NGO Self-Financing*. Santiago: Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team, 1999.
- Diaz, Liliana. "Resources for Creating Another World: Financial Strategies of the World Social Forum." *Development*, 49:2 (2006) 93-101.

- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review*, 48:2 (1983)147-160.
- Drees, Johannes M. and Pursey P.M.A.R. Heugens. "Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis." *Journal of Management*, 39 (2013) 1666-1698.
- Ebaugh, Helen Rose, Janet Saltzman Chafetz, and Paula F. Pipes. "Faith-Based Social Service Organizations and Government Funding: Data from a National Survey." *Social Science Quarterly*, 86:2 (June 2005) 273-292.
- Eikenberry, Angela M. "Fundraising in the New Philanthropy Environment: The Benefits and Challenges of Working with Giving Circles." *Nonprofit Management & Leadership*, 19:2 (Winter 2008) 141-152.
- Foresters Community Finance, Building Financial Sustainability in your Organisation. <http://communitydoor.org.au/resource/building-financial-sustainability-in-your-organisation>.
- Foster, William and Gail Fine. "How Nonprofits Get Really Big." *Stanford Social Innovation Review* (Spring 2007), 52-53. Foundation Center. "Highlights of Foundation Yearbook," *Foundations Today Series*. Washington, DC: Foundation Center, 2011. http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/fy2011_highlights.pdf.
- Fox, and S. Bruce Shearer, Sustainability. (Washington: Civicus, 1997).
- Gazley, Beth and Jeffrey L. Brudney. "The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36:3 (September 2007) 389-415.
- Ghimire, Kleber. "Introduction: Financial Independence Among NGOs and Social Movements." *Development*, 49:2 (2006) 4-10.
- Greiling, Dorothea and Arie Halachmi. "Accountability and Organizational Learning." *Public Performance & Management Review*, 36:3 (March 2013) 375-379.
- Fafchamps, Marcel and Trudy Owens. "The Determinants of Funding to Ugandan Nongovernmental Organizations." *The World Bank Economic Review*, 23:2 (2009) 295-321.
- Guo, Chao. "When Government Becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance." *Public Administration Review* (May/June 2007) 458-473.
- Hamukwala, Precious, Gerry N. Muuka, Gerald Wheelock, and James Bukenya. "NGO Project Managers' Perception of the Sustainability of Development Projects: Empirical Evidence from Sub-Saharan Africa." *Journal of African Business*, 9:1 (2008) 191-217.
- Harcourt, Wendy. "Editorial: The Politics of Funding." *Development*, 49:2 (2006) 1-3.
- Hetling, Andrea and Hilary Botein. "Positive and Negative Effects of External Influences on Program Design." *Nonprofit Management & Leadership*, 21:2 (Winter 2010) 177-194.
- Hodge, Matthew M. and Ronald F. Piccolo. "Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations: A Test of Resource Dependence." *Nonprofit Management & Leadership*, 16:2 (Winter 2005) 171-190.
- Holloway, Richard. *Towards Financial Self-reliance: A Handbook on Resource Mobilization for Civil Society Organizations in the South*. New York: Earthscan Publications, 2001.
- Johansen, Morgen and Kelly LeRoux. "Managerial Networking in Nonprofit Organizations: The Impact of Networking on Organizational and Advocacy Effectiveness." *Public Administration Review*, 73:2 (2012) 355-363.

- Jung, Kwangho and M. Jae Moon. "The Double-Edged Sword of Public-Resource Dependence: The Impact of Public Resources on Autonomy and Legitimacy in Korean Cultural Nonprofit Organizations." *The Policy Studies Journal*, 35:2 (2007) 205-226.
- Kerlin, Janelle A. "Predicting Variation in Funding for International Nongovernmental Organizations Following Three External Events." *Nonprofit Management & Leadership*, 23:4 (Summer 2013) 473-490.
- Kickul, Jill and Gundry, Lisa K. "A Framework for Innovation in a Global NGO: Building Financial, Institutional and Programmatic Sustainability." *International Journal of Innovation and Regional Development*, 5:1, (2013) 3-25.
- Koh, Harvey, Ashish Karamchandani, and Robert Katz. *From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing*. San Francisco: Monitor Group, 2012. http://www.mim.monitor.com/downloads/Blueprint_To_Scale/From%20Blueprint%20to%20Scale%20-%20Case%20for%20Philanthropy%20in%20Impact%20Investing_Full%20report.pdf.
- Leech, Beth L. "Funding Faction or Buying Silence? Grants, Contracts, and Interest Group Lobbying Behavior." *The Policy Studies Journal*, 34:1 (2006) 17-35.
- Leroux, Kelly. "Organizations in Promoting Political Participation Nonprofits as Civic Intermediaries: The Role of Community-Based." *Urban Affairs Review*, 42:3 (January 2007) 410-422.
- Luksetich, William. "Government Funding and Nonprofit Organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37:3 (September 2008) 434-442.
- Middleton Stone, Melissa, Mark A. Hager, and Jennifer J. Griffin. "Organizational Characteristics and Funding Environments: A Study of a Population of United Way-Affiliated Nonprofits." *Public Administration Review*, 61:3 (May/June 2001) 276-289.
- Morena, Edouard. "Funding and the Future of the Global Justice Movement." *Development*, 49:2 (2006) 29-33.
- Morino, Mario. *Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity*. Washington, D.C.: Venture Philanthropy Partners, 2012.
- Mosley, Jennifer E., Matthew P. Maronick, and Hagai Katz. "How Organizational Characteristics Affect the Adaptive Tactics Used by Human Service Nonprofit Managers Confronting Financial Uncertainty." *Nonprofit Management & Leadership*, 22:3 (Spring 2012) 281-303.
- Mosley, Jennifer E. "Institutionalization, Privatization, and Political Opportunity: What Tactical Choices Reveal About the Policy Advocacy of Human Service Nonprofits." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40:3 (2011) 435-457.
- Okorley, Ernest L. and Edmund E. Nkrumah. "Organisational factors influencing sustainability of local non-governmental organisations: Lessons from a Ghanaian context." *International Journal of Social Economics* 39:5 (2012) 330-341.
- Oller, Santiago Daroca. "Power Relations in the Financial Aid Chain." *Development*, 49:2 (2006) 34-39.
- O'Regan, Katherine and Sharon Oster. "Does Government Funding Alter Nonprofit Governance? Evidence from New York City Non-profit Contractors." *Journal of Policy Analysis and Management*, 21:3 (2002) 359-379.
- Perrow, Charles. *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3rd edition. New York: McGraw Hill, 1986.

- Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row, 1978.
- Prahalad, C.K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Philadelphia: Wharton School Publishing, 2004.
- Pratt, John W. and Zeckhauser, Richard J., “Principals and Agents: An Overview,” in Pratt, John W. and Zeckhauser, Richard J., *Principals and Agents: The Structure of Business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1985.
- Rasler, Tom. *ROI For Nonprofits: The New Key to Sustainability*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2007.
- Robert Wood Johnson Foundation. *Engaging the Business Community, A Guide to Business Outreach*. <http://www.coveringkidsandfamilies.org/actioncenter/files/BusinessComplete.pdf>.
- Sadoun, Britta. “Donor Policies and the Financial Autonomy of Development NGOs.” *Development*, 49:2 (2006) 45–51.
- Salamon, Lester M., Ed. *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Actors and Tools Reshaping Global Philanthropy and Social Investment*. New York: Oxford University Press, 2014.
- Salamon, Lester M. *Leverage for Good: An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*. New York: Oxford University Press, 2014.
- Salamon, Lester M. *Philanthropicization thru Privatization: Building Permanent Endowments for the Common Good*. Bologna, Italy: il Mulino, 2014.
- Salamon, Lester M. “What Would Google Do? Designing Appropriate Social Impact Measurement Systems.” *Community Development Investment Review*, 7:2 (December 2011): 43-47.
- Salamon, Lester M. and Stephanie Lessans Geller with the assistance of Susan C. Lorentz. *Nonprofit America: A Force for Democracy?* Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2008
- Salamon, Lester M., Wojciech Sokolowski, and Associates. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volume 2. Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004.
- Salamon, Lester M. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. New York: Oxford University Press, 2002.
- Salamon, Lester M. *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1995.
- Schmid, Hillel, Michal Bar, and Ronit Nirel. “Advocacy Activities in Nonprofit Human Service Organizations Implications for Policy.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37:4 (2008) 581-602.
- Shaw, Sally and Justine B. Allen. “To Be a Business and to Keep Our Humanity: A Critical Management Studies Analysis of the Relationship Between a Funder and Nonprofit Community Organizations.” *Nonprofit Management & Leadership*, 20:1 (Fall 2009) 83-96.
- Stapenhurst, Rick and Mitchell O’Brien. “Accountability in Governance.” New York: World Bank. <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf>.
- Suárez, David F. “Grant Making as Advocacy: The Emergence of Social Justice Philanthropy.” *Nonprofit Management & Leadership*, 22:3 (Spring 2012) 259-280.
- Tzetzes, John. *Book of Histories (Chiliades)*. Trans. Francis R. Walton. Lipsiae, 1826.
- Tuan, Melinda, “Capacity Builders and Venture Philanthropy,” Chapter 7 in Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014).

- U.S. Census Bureau, Statistical Abstract of the United States: 2012 (131st Edition). Washington, DC, 2011.
http://www.census.gov/compendia/statab/cats/banking_finance_insurance/financial_assets_and_liabilities.html.
- Vanderwoerd, James R., “How Faith-Based Social Service Organizations Manage Secular Pressures Associated with Government Funding.” *Nonprofit Management & Leadership*, 14:3 (Spring 2004) 239-262.
- Vacekova, Gabriela and Maria Svidronova. “The Non-Government Organizations in Slovakia and Austria and the Current State of Their Self-Financing.” Masaryk University Working Paper, June 2013. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2260963>
- Vincent, Fernand. “NGOs, Social Movements, External Funding and Dependency.” *Development*, 49:2 (2006) 22–28.
- Weerawardena, Jay, Robert E. McDonald, and Gillian Sullivan Mort. “Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation.” *Journal of World Business*, 45 (2010) 346–356.
- Yanacopulos, Helen. “The strategies that bind: NGO coalitions and their influence.” *Global Networks*, 5:1 (2005) 93–110.
- Zimmermann, Jo An M., Bonnie W. Stevens, Brendaf Thames, Christopher M. Sieverdes, and Gwynn M. Powell. “The DIRECTIONS Nonprofit Resource Assessment Model: A Tool for Small Nonprofit Organizations.” *Nonprofit Management & Leadership*, 14:1 (Fall 2003) 79-91.
- Yilmaz, Murat. “Funding Social Movements Through Fair Trade.” *Development*, 49:2 (2006) 40–44.

الشراكة العالمية
من أجل المساءلة الإجتماعية



الشراكة العالمية من أجل المساءلة الإجتماعية

لمزيد من المعلومات:

الشراكة العالمية من أجل المساءلة الإجتماعية

البنك الدولي

1818 H Street NW

واشنطن العاصمة 20433

رقم الهاتف: +1 202 458-5721

www.theGPSA.org

www.GPSAknowledge.org