



ARID Journals

ARID International Journal of Social Sciences and Humanities (AIJSSH)

Journal home page: <http://arid.my/j/aijssh>

ARID

International Journal of Social Sciences and Humanities  
مجلة أريد الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
VOL.5 NO.9 January 2023  
ISSN: 2663-774X



## مجلة أريد الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

العدد التاسع، المجلد الخامس، كانون الثاني 2023 م

الأعمال الاجتماعية: وسائل الاستدامة وطرق النجاح

أسيد ناصر عبدالجواد

جامعة البخاري العالمية، ماليزيا

**Social Business: Means of Sustainability and Ways to Success**

Osaid Abdaljawwad

Albukhary International University, Malaysia

[osaid.abdaljawwad@aiu.edu.my](mailto:osaid.abdaljawwad@aiu.edu.my)

[Arid.my/0003-4037](http://Arid.my/0003-4037)

<https://doi.org/10.36772/arid.aijssh.2023.595>

---

**ARTICLE INFO**

---

**Article history:**

Received 15/08/2022

Received in revised form 28/09/2022

Accepted 22/11/2022

Available online 15/01/2023

<https://doi.org/10.36772/arid.ajssh.2023.595>

---

**ABSTRACT**

Social business becomes an innovative and sustainable tool to provide solutions for different social problems. Although it is receiving a huge attention, there is a lack of studies about the main drivers of social businesses models and the keys of success. Depending on literature review and deep descriptive analysis, this study will provide main drivers and some keys of success of sustainable social businesses models. Results suggest eight main drivers of social business which are customer centricity, quality, social needs, latent demands, incidental gains, innovation through partnerships, inspirations from initiatives and collaborative eco-systems. Findings also reveal four key success factors which are social goals, collaboration, simplicity and start from home. Generally, this study discussing the development of social businesses for empowerment and enhancing the quality of life and economic development in the developing countries.

Keywords: Social business; social entrepreneurship; main drivers; success factors.

## المخلص

ظهرت الأعمال المجتمعية كوسيلة مستدامة ومبتكرة لحل المشاكل الاجتماعية الناشئة. على الرغم من أنها تكتسب الزخم، إلا أن هناك ندرة في الدراسات حول محركات نماذج الأعمال الاجتماعية وعوامل نجاحها الرئيسية. بالاعتماد على مراجعة منهجية للأدبيات وتحليل وصفي متعمق تقدم الدراسة محركات رئيسية وعوامل نجاح لنماذج الأعمال المجتمعية المستدامة. تظهر النتائج أن هناك محركات رئيسية لنماذج الأعمال الاجتماعية بما في ذلك التركيز على العملاء والجودة والاحتياجات الاجتماعية والمطالب الكامنة والمكاسب العرضية والابتكار من خلال الشراكات والإلهام من المبادرات والأنظمة البيئية التعاونية. تشير النتائج أيضًا إلى وجود عوامل نجاح حاسمة بما في ذلك الأهداف الاجتماعية والتعاون والبساطة والبدء من المنزل. بشكل عام، تناقش هذه الدراسة نطاق تطوير ودعم نماذج الأعمال المجتمعية للتمكين وتحسين ونوعية الحياة والنمو الاقتصادي في الاقتصادات الناشئة.

الكلمات المفتاحية: الأعمال الاجتماعية، قيادة الأعمال الاجتماعية، محركات رئيسية، عوامل النجاح.

**المقدمة:**

تُعرّف الأعمال الاجتماعية على أنها نموذج أعمال قائم على ريادة الأعمال وتعظيم الأرباح وتركيزه بشكل أساسي على الاستدامة الذاتية والتمكين. [1] بسبب استمرار الفقر والمشاكل الاجتماعية في الدول النامية، تستمر نماذج الأعمال الاجتماعية في اكتساب الزخم لتقديم حلول فعالة لتلك المشاكل. وفقاً لـ [2] ، [3] ، [4] تستند اللبنة الأساسية للأعمال الاجتماعية، أولاً، إلى هدف تجاري لمعالجة الفقر أو أي مشاكل اجتماعية أخرى بما في ذلك التعليم والصحة والوصول إلى التكنولوجيا والبيئة؛ ثانياً، يجب أن يبنى نموذج الأعمال الاجتماعية على قاعدة الاستدامة المالية والاقتصادية؛ ثالثاً، لا يوجد توزيع للأرباح، بل يستعيد المستثمرون استثماراتهم فقط؛ رابعاً، عندما يتم سداد المبالغ للمستثمرين، يتم توظيف أرباح الشركة لمزيد من التوسع والابتكار والبحث والتطوير؛ خامساً، تستند جميع المشاريع إلى الاستدامة البيئية والمساواة بين الجنسين؛ سادساً، يجب أن تتمتع القوى العاملة في مشاريع الأعمال الاجتماعية بأجور عادلة وظروف عمل جيدة؛ وأخيراً، يجب أن يرافق العمل في هذا المجال نوع من الفرص المطلق وتوفير حرية مطلقة لإدارة مشاريع الأعمال الاجتماعية. ينص [5] على أنه بعد تحديد التكاليف والفوائد ذات الصلة، مفهوم الأعمال الاجتماعية تم تطويره إلى نموذج أعمال يتم فيه معالجة المشاكل الاجتماعية على مستوى العالم بشكل أفضل.

يُعرّف نموذج العمل التقليدي عادةً على كيفية قيام الشركة بإنشاء وتقديم والتقاط قيمة. [6] ويشمل هذا النموذج الأسواق المستهدفة، وعروض القيمة، واستراتيجيات التسعير، ومكونات سلاسل القيمة وإجمالي مواردها وقدراتها. ومثل جميع نماذج الأعمال التقليدية الأخرى، تتفاعل مكونات نموذج الأعمال الاجتماعية بشكل ديناميكي لتحقيق النجاح. على الرغم من أنها مدفوعة بالسبب أكثر من الربح، يمكن للأعمال الاجتماعية تغطية تكاليفها واسترداد مالكيها أموالهم المستثمرة من خلال العروض المستندة إلى السوق والتركيز على العملاء والنظم البيئية التعاونية. [7] بالإضافة إلى السعي لتحقيق هدف اجتماعي، الأعمال الاجتماعية تشبه الأعمال التجارية التقليدية التي تهدف إلى تعظيم الربح في قدرتها على تحقيق نجاحها الاقتصادي من خلال تبني عقلية إدارية. [8] الأعمال الاجتماعية هي أيضاً ذاتية الاستدامة، لا يأخذ أصحابها أرباحاً لأنفسهم، بل يعيدون استثمار جميع الأرباح مرة أخرى في الأعمال ويتم نقلها في النهاية إلى السوق المستهدف لتحقيق جودة أفضل وأسعار أقل وتوافر أوسع وتحسين نوعية الحياة. [9] الهدف الأساسي من هذه الورقة هو البحث عن إجابة على السؤالين التاليين، الأول، ما هي الدوافع الرئيسية لنماذج الأعمال الاجتماعية؟ ثانياً، ما هي عوامل النجاح الرئيسية لمثل هذا النوع من الأعمال؟

للإجابة على هذه الأسئلة، تم تنظيم هذه الورقة على النحو التالي. أولاً، إجراء تحليل متعمق لبعض نماذج الأعمال الاجتماعية. ثانياً، تقديم ملخص شامل يوضح الدوافع ومفاتيح النجاح لنماذج الأعمال الاجتماعية. أخيراً، مناقشة الحدود والاتجاهات المستقبلية للبحوث مع

خاتمة شاملة.

## الدراسات السابقة:

يتم تعريف الأعمال الاجتماعية على أنها مجموعة فرعية من ريادة الأعمال الاجتماعية التي تأسست على نموذج تعظيم الربح لضمان الاستدامة والتمكين على المدى الطويل. [1] ويوصف بأنه عمل يحقق الاستدامة ويرضي جميع أصحاب المصلحة من خلال حل المشكلات الاجتماعية باستمرار. [10] وأنه أيضا نموذج أعمال مبتكر لمعالجة القضايا الاجتماعية في جميع أنحاء العالم للقضاء على المشاكل الاجتماعية المختلفة. [5]

الأعمال الاجتماعية هي إطار عمل مستدام ذاتياً يبيع فيه رائد الأعمال المنتج أو الخدمات ويعيد الأموال إلى المستثمرين أو المالكين. هدفها الأساسي هو تمكين الفقراء. وترجع في ذلك إلى النمو الاقتصادي المستدام والارتقاء بالناس بمساعدة ريادة الأعمال التعاونية على مستوى المجتمع. [11] علاوة على ذلك، يتم تعريفها أيضا على أنها الأعمال الاجتماعية التي تدمج مبادئ العمل في المنظمة بشكل منهجي وتقلل المشاكل الاجتماعية التي يسببها الفقر. [4]

الهدف من تعظيم الربح في الأعمال الاجتماعية يعني أن الأعمال تحدث تأثيراً إيجابياً على المجتمع أو البيئة لتحقيق الأهداف الاجتماعية باستدامة طويلة الأجل. [9] لذلك هي تركز بشكل أساسي على تعظيم الأرباح، وتوظف هذه الأرباح في إعادة الاستثمار في العمل بدلاً من مشاركة الأرباح مع المساهمين. [4]

الأعمال الاجتماعية هي المسؤولة في المقام الأول عن توفير فرص العمل والدخل للأشخاص المحرومين الذين يعيشون في المناطق الأقل حظاً. [12] وترجع في ذلك إلى محركات التنمية وتعزيز الحلول للحد من الفقر في جميع أنحاء العالم. [13] كشف [14] أن العمل الاجتماعي يقع في منطقة المنتصف بين منظمات الأعمال غير الربحية والأعمال الربحية في حل المشكلات الاجتماعية. ويتم تصنيف الأعمال الاجتماعية على نطاق واسع إلى نوعين:

النوع الأول من الأعمال الاجتماعية، ويشير إلى الشركات التي تركز بشكل أساسي على توفير المنفعة الاجتماعية، وليس زيادة الربح للمالكين. هذا النوع من الأعمال مملوك للمستثمرين الذين يسعون وراء الفوائد الاجتماعية مثل القضاء على الفقر، والمساعدة في الرعاية الصحية للفقراء، والعدالة الاجتماعية، والاستدامة الشاملة، والاهتمام بالبيئة بدلاً من الرضا المالي. لا توجد خسارة، فالأرباح في الشركة تهدف فقط إلى معالجة المشاكل الاجتماعية. الهدف من هذه الأعمال هو حل مشكلة في المناطق الريفية ويُمكن الفقراء من شراء المنتجات بسعر أقل.

والنوع الثاني من الأعمال الاجتماعية، ويشير إلى الشركات التي يملكها الفقراء، والتي تركز بشكل أساسي على هدف تعظيم الربح. في هذا العمل، المنفعة الاجتماعية مستمدة من توزيعات الأرباح ونمو الأسهم الاقتصادية الناتجة عن زيادة الأرباح إلى أقصى حد. يهتم هذا

النوع من الأعمال الاجتماعية إلى تعظيم الأرباح بشكل أساسي بمساعدة الفقراء والحد من الفقر. منظمات هادفة للربح تهتم بمعالجة المشاكل الاجتماعية وتنمية المجتمع.

### وجهات نظر تاريخية حول عوامل نجاح الأعمال الاجتماعية:

يعتمد نجاح نموذج الأعمال الاجتماعية على تبني ابتكار نموذج للأعمال من خلال توليد مصادر جديدة للإيرادات من عروض القيمة الاجتماعية. وقال [15] الابتكار هو عنصر حاسم في نموذج الأعمال هذا الذي تم دمجها لمعالجة المشاكل الاجتماعية التي تتجاوز إطار العمل التقليدي غير الربحي. أفاد [9] أن نجاح نموذج الأعمال الاجتماعية يعتمد على ثلاثة عوامل: عرض القيمة الاجتماعية (أي ما هي المشكلة الاجتماعية التي نحلها؟) (على سبيل المثال، الفقر، والبطالة، وما إلى ذلك)، ومجموعة القيم الاجتماعية (على سبيل المثال، كيف نقدم القيمة من خلال إشراك الشركاء في شبكة اجتماعية؟) وأخيراً، معادلة ربح إيجابية (أي كيف نحصل على قيمة من الإيرادات المتولدة بعد التكاليف؟) [4] اقترحوا وضع الأهداف الاجتماعية في البداية، واختيار الشريك المناسب، وتطوير مقترحات قيمة بسيطة وتلبية الاحتياجات المحلية. وفقاً لهؤلاء المؤلفين، فإن مثل هذه الأعمال التجارية لها ثلاث خصائص رئيسية: أولاً، أنها تسعى للتخفيف من المشاكل الاجتماعية، بما في ذلك جميع أشكال الفقر. ثانياً، يجب أن تدار بشكل مستدام - أي ، يجب ألا تخسر المال. ثالثاً، يتم إعادة استثمار الأرباح - عند وجودها - في الأعمال التجارية بدلاً من تحويلها مرة أخرى إلى المساهمين. يسترد المستثمرون في النهاية الأموال التي استثمروها في البداية فقط. بشكل عام ، تعتبر الأعمال الاجتماعية نموذجًا تجاريًا يعمل على زيادة الأرباح إلى أقصى حد، وهو نموذج أعمال قائم على ريادة الأعمال يعتمد على الاستدامة الذاتية والتمكين. [1]

### المنهجية:

بالاعتماد على مراجعة الأدبيات المنهجية والتحليل المتعمق لعدد من الأعمال الاجتماعية، تقوم الدراسة بتحديد وتقييم طبيعة نماذج الأعمال الاجتماعية المختلفة. ركزت عملية المراجعة على الأسئلة البحثية التالية: ما هي محركات نماذج الأعمال الاجتماعية في البلدان النامية؟ وما هي مفاتيح النجاح في الدول النامية؟ ساعدت أسئلة البحث هذه على ترسيخ الدقة في التحليل من خلال التحديد الصحيح للعوامل المحركة الرئيسية وعوامل النجاح. أدت عملية التحليل إلى تحديد الموضوعات المهمة بدعم من الأدلة التجريبية.

تعد المراجعة المنهجية للأدبيات نهجًا مفيدًا كجزء من استكشاف الأدلة لدعم أسئلة البحث. [16] وعلى هذا النحو، أولاً، طورت الدراسة سلاسل بحث تتكون من كلمات مفتاحية رئيسية مثل "الأعمال الاجتماعية" و"المحركات الرئيسية للأعمال الاجتماعية" و"الأعمال الاجتماعية وعوامل النجاح" ونظائرهما باللغة الإنجليزية. ثانياً، استخدام هذه السلاسل والكلمات المفتاحية للبحث في بعض قواعد البيانات، على سبيل المثال ScienceDirect و Web of Science و Scopus و Google scholar لتحديد كل الأوراق البحثية

والمجلات التي تمت مراجعتها من قبل النظراء بناءً على العنوان والملخص والكلمات الرئيسية. أسفرت العملية عن العثور ومراجعة ما مجموعه 50 بحثاً منشوراً له علاقة بموضوع البحث بشكل مباشر أو غير مباشر. ثالثاً، العثور على 11 بحثاً منشوراً ذات صلة مباشرة بمحركات وعوامل نجاح الأعمال الاجتماعية في البلدان النامية. وكان من الملاحظ أن الدراسات باللغة العربية في هذا المجال محدودة ومتواضعة من ناحية العدد والنوعية، لذلك تم الاعتماد على المراجع باللغة الإنجليزية لتحقيق أهداف هذه الدراسة. أخيراً، بالاعتماد على [17] ، تم إجراء تحليلاً موضوعياً للأدبيات المستخرجة من عملية البحث. [18] نتج عن كل من نتائج المراجعة والتحليل المتعمق لنماذج الأعمال الاجتماعية مجموعة من ثمانية موضوعات حول الدوافع الرئيسية وأربعة موضوعات حول عوامل النجاح للأعمال الاجتماعية والتي تتماشى مع. [4] كجزء من التحقيق الذي قامت به الدراسة، وجدت ثمانية محركات متكررة تساهم في نجاح نماذج الأعمال. يعتمد نجاح جميع الأعمال على هذه اللبنة الثمانية، والتي تساهم في تحقيق ذروة النجاح وتحويل الأعمال الاجتماعية.

### النتائج:

تم في هذه الدراسة مراجعة وتحليل معمق لبعض الأعمال الاجتماعية التي استطاعت تحقيق أهداف مستدامة طويلة الأجل في بعض البلدان النامية. تعمل هذه الشركات على تمكين الفقراء من الحد من الفقر، وتوفير التعليم للأطفال والكبار، والمياه والصرف الصحي، وتحسين الصحة، وتمكين المرأة والرفاهية العامة.

ومن بين هذه الأعمال التي تعمل في الدول النامية والتي قام الباحث بدراستها، أولاً ، RangSutra. وتعمل هذه الشركة في الهند، في قطاع الزراعة والمعيشة. المشكلة الاجتماعية التي تحاول هذه الشركة معالجتها هي العمل على تقليل نسبة انخفاض إعداد العمال والحرفيين الذين يعملون في صناعة النسيج والحرف اليدوية. يكسب ما يقرب من 150 مليون حربي وعامل أجورهم اليومية من صناعة النسيج والحرف اليدوية. خلال الثلاثين عامًا الماضية، تقلص إعداد العمال في هذا القطاع بنسبة 30٪ بسبب فقدان الأسواق الحالية، مما يمثل تحدياً للمنافسة في الأسواق المحلية والخارجية. وبالطبع زادت الهجرة الحضرية للبحث عن وظائف. تعمل RangSutra على الحد من الهجرة الحضرية وتوفير روابط سوقية للحرفيين حيث تشكل النساء ما يعادل 70 ٪ منها. يعمل هذا العمل الاجتماعي مع 2000 حربي في جميع أنحاء الهند مع راجستان، و Eastern UP ، وكشمير، ومانيبور، والبنغال الغربية. حيث ارتفعت إيرادات النساء من 500 - 1000 روبية في الدقيقة إلى 3000 - 5000 روبية في الدقيقة.

ثانياً، مجموعة GRAMEEN DANONE FOODS المحدودة والتي تعمل في بنجلاديش في قطاع الإلبان. تهدف الشركة من العمل على حل مشكلة التغذية في المناطق الريفية ويمكن للفقراء شراء منتجات الإلبان بسعر أقل. حيث تقوم الشركة بتوزيع الزبادي عالي الجودة على الفقراء بسعر مناسب من خلال شبكات الإنتاج والتوزيع المحلية. ونص رسالة GRAMEEN DANONE واضح

للغاية: وهو "تقديم التغذية الصحية اليومية إلى السكان ذوي الدخل المنخفض والمحرومين من التغذية في بنغلاديش وتخفيف حدة الفقر من خلال تنفيذ نموذج أعمال فريد من نوعه عن قرب". توسع عمل الشركة منذ انطلاقتها لأول مرة في عام 2006 لإنشاء نماذج أعمال فريدة توفر تغذية صحية للفقراء في بنغلاديش، وخاصة الأطفال. لقد صنعوا الزبادي "Shokti + plus doi" المليء بالمكونات الصحية ولم يتم تقديمه في البداية إلا للأطفال الفقراء في المناطق الريفية، ولكن بعد ذلك توسعوا في المناطق الحضرية لضمان وفورات الحجم وخفض تكاليف الإنتاج. كما تعد شركة Grameen Danone مثلاً على الشراكة الفعالة من أجل الابتكار. على سبيل المثال، قدموا منتجهم "Shokti + plus doi" الذي تم وضعه على أنه "زبادي لمنح القوة" للأطفال البنغاليين. تم تطوير هذا المنتج من قبل خبراء البحث والتطوير في Danone بالتعاون مع التحالف العالمي لتحسين التغذية لتلبية الاحتياجات الغذائية وضمان النمو الصحي للأطفال. على سبيل المثال، يمكن تلبية 30٪ من الاحتياجات الغذائية اليومية للطفل (مثل فيتامين أ) والحديد والزنك واليود) بكوب واحد 60 جرام من الزبادي ، بسعر 10 سنتات لضمان القدرة على تحمل التكاليف من قبل أفقر العائلات. المكون الرئيسي في اللبن الزبادي هو الحليب. في عام 2009 ، بدأت الشركة في جمع الحليب من المزارع الصغيرة المحلية ومن ICMSE ، وهي مزرعة متكاملة تضم أكثر من 100 بقرة حلب. بالإضافة إلى ذلك لقد ضمنت هذه الشراكة الممتدة والإمداد المستمر دخلاً أفضل للمزارعين وجودة حليب أفضل للعملاء.

ثالثاً، شركة Palmis Eneji وتعمل في دولة هايتي في قطاع الطاقة والنظم البيئية. وتعمل على حل مشكلة إزالة الغابات والتي تعد من المشاكل الحيوية في دولة هايتي. ومن أجل ذلك قامت Palmis Eneji بتخصيص الطاقة المعقولة وغير المؤذية للفقراء في هايتي. ولقد أوقفوا إزالة الغابات عن طريق إنتاج الفحم وقاموا بتسهيل المساعدة الصحية للناس. يوفر هذا العمل الاجتماعي طاقة نظيفة ومعقولة للشعب الهايتي. وهي تعمل مثل الامتياز الاجتماعي الصغير. في الوقت الحاضر، ساعدت Palmis Eneji على حماية أكثر من 15000 أسرة في هايتي من أكثر من 7575 طنًا من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وحماية 2800 طن من الأشجار.

رابعاً، شركة 4YOU2 Idiomias والتي تعمل في البرازيل في قطاع التثقيف والتدريب. وتحاول معالجة مشكلة تعلم اللغة الإنجليزية، حيث إن هناك 5٪ فقط من بين 200 مليون شخص في البرازيل يستطيعون التحدث باللغة الإنجليزية. وتعد اللغة هي العقبة الرئيسية أمام الفقراء أو الأسر ذات الدخل المنخفض للوظائف والفرص. حيث توفر 4YOU2 Idiomias دروساً في اللغة الإنجليزية مع مدرسين في الخارج بسعر مناسب مع تقنيات التعلم الصديقة. وفي الوقت الحالي، تم افتتاح سبع مدارس في جميع أنحاء البرازيل، وتم تسجيل أكثر من 2000 طالب، وتوفر المدرسة وصولاً مجانياً إلى اللغة الإنجليزية للدراسات العليا. منح هذا العمل الفرصة للمعلمين الدوليين بالوصول إلى البرازيل والقيام بعمل يعتبر جزءاً من متطلبات العمل المجتمعي وايضا تمنحهم راتباً معقولاً. وساعد هذا العمل الاجتماعي على ربط جسراً دولياً بين السكان المحليين في البرازيل والمعلمين الأجانب.

خامسا، شركة Seniors Home وتعمل في ألبانيا في القطاع الصحي. وتحاول هذه الشركة معالجة مشكلة توفير الرعاية الصحية لفئة كبار السن والتي شكلت ما نسبته 15% من إجمالي عدد السكان في عام 2020. حيث يوفر هذا العمل الاجتماعي الرعاية المنزلية والاهتمام بفئة كبار السن وتحسين نوعية حياتهم بشكل مناسب. وتوفر شركة Seniors Home أيضا توظيف وتدريب للمهنيين الشباب. حيث وفرت Seniors Home السكن والتغذية والأنشطة اليومية والمساعدة الطبية والفيزيائية لكبار السن في ألبانيا. وقد وفرت هذه الأعمال الاجتماعية الآن ثمانية وعشرين عميلاً وفرص عمل إضافية.

سادسا، شركة Hope Development Initiative (HDI) وتعمل في أوغندا في قطاع الزراعة والمعيشة. وتحاول هذه الشركة معالجة مشكلة نقص التقنيات الزراعية في شمال أوغندا والذي يؤدي إلى ضعف في المحاصيل ومواجه مشكلة الفقر في البلاد. قدمت شركة HDI الأرز والمحاصيل المبتكرة وركزت بشكل أساسي على المزارعات. وتوفر التدريب الفني للمزارعين الفقراء لزراعة الأرز. والآن الشركة لديها شراكة مع أكثر من 1000 امرأة يحصلن على دخل جيد وكانوا مستقلين اقتصادياً. وبذلك حققت الشركة نهضة اقتصادية للمزارعات في شمال أوغندا.

سابعا، شركة UNIQLO والتي تعمل في قطاع الألبسة. وفي عام 2010 قامت شركة UNIQLO بعمل اجتماعي في بنغلاديش بالشراكة مع Grameen Bank Group ، حيث استخدموا شبكة البنك وخبرته في إنتاج وبيع الملابس عالية الجودة بأسعار منخفضة [19]. حيث كانت تُباع القمصان بحوالي 60 سنتاً لكل منها محلياً، مقارنة بما يتراوح بين دولار واحد ودولارين للمنتجات الأساسية بحيث يمكن للناس في المناطق الريفية أيضاً شراء هذه الملابس. كما قاموا بتخفيض التكاليف من خلال تصميم قناة التوزيع الخاصة بهم حول نفس سكان الريف، الذين ينتقلون من منزل إلى منزل لبيع الملابس. وقد بدأوا أيضا بإنتاج الملابس الداخلية النسائية والمنتجات الصحية التي تستهدف الفتيات الريفيات. هذا فريد من نوعه لأنه قلة من النساء فقط في المناطق الريفية اعتدن على ارتداء الملابس الداخلية أو استخدام المنتجات الصحية المناسبة. ومن ثم، فقد بدأوا في رفع مستوى الوعي بين عملائهم المحتملين من خلال تعليمهم كيف يمكن أن تساعد الملابس الداخلية والمنتجات الصحية في تحسين النظافة وتجنب الأمراض.

بناءً على ما سبق من نتائج المراجعة المنهجية للأدبيات والتحليل الموضوعي والإطار الذي اقترحه [4] ، تقدم هذه الدراسة ثمانية محركات رئيسية وأربعة عوامل نجاح للأعمال الاجتماعية والتي جاءت متناسقة مع [20]. يمكن تطبيق هذه النتائج على أي سياق أعمال اجتماعية في جميع أنحاء العالم.

## المحركات الرئيسية:

### • مركزية العميل:

في الأعمال الاجتماعية، يتم أخذ استهداف العملاء على محمل الجد ويتم تقديم العروض للعملاء المستهدفين فقط. وتمتلك الشركات الاجتماعية عملاء حصريين، مما يعني أنها تحدد من وعدد العملاء من خلال العمل، وبالتالي لا تتجاوز تلك المجموعة من الأشخاص. وبالطبع، قد تكون مجموعة العملاء واسعة أو ضيقة، حيث انها تعتمد على قيمة العروض المتوفرة.

### • جودة سليمة:

تقدم الشركات التقليدية منتجات متباينة الجودة لخدمة قاعدة العملاء على اختلافهم. من أجل تجنب تفكيك عروضها عن طريق قيام الشركات بتقديم منتجات مماثلة لكل من العروض القياسية ومنخفضة التكلفة حيث يجد العملاء صعوبة في تمييز أي اختلاف، قد تخفض الشركات جودة المنتجات منخفضة التكلفة، مع استبعاد بعض الميزات لإنشاء المفاضلة بين الجودة القياسية والمنتج الأقل جودة. لكن في الأعمال الاجتماعية، تلتزم الأعمال بتقديم منتجات ثابتة الجودة. يتم ذلك بهذه الطريقة لأن الهدف هو تزويد الفقراء بالمنتجات والخدمات الحالية التي يحتاجونها التي لا يمكنهم الوصول إليها.

### • الحاجات الاجتماعية:

في معظم الحالات، تحاول الأعمال الاجتماعية تلبية الاحتياجات الفعلية لعملائها المستهدفين (الفقراء) بدلاً من إنتاج منتجات وخدمات منخفضة التكلفة والجودة. على سبيل المثال، أثبتت نتائج دراسة [21] فعالية البرامج التدريبية في تنمية معارف ومهارات ريادة الأعمال الاجتماعية، والمعارف بالابتكار الاجتماعي، وكذلك في تنمية المهارات الشخصية والمهارات لريادة الأعمال.

### • مطالب كامنة:

يجب أن يكون للأعمال الاجتماعية طول ذات تأثير مستدام وبالتالي ينتج عنها تغيير سلوكيات المستفيدين وتحسين ظروف حياتهم وذلك من الأهداف الرئيسية للأعمال الاجتماعية. فإن العمل مع الفقراء ومن أجلهم يساعد في تمكينهم وتحسين سلوكياتهم كما أنه أيضا يجعل من الممكن خفض تكلفة الإنتاج.

### • مكاسب عرضية:

في الأعمال التقليدية، الهدف من إنتاج منتجات ذات التكلفة المنخفضة هو خلق قيمة للمساهمين من خلال تحقيق الأرباح. تصنع الشركة منتجات منخفضة التكلفة للمستهلكين الفقراء، لكن هدفها النهائي هو تحقيق ربح لمساهميها. من ناحية أخرى، تسعى الشركات الاجتماعية إلى معالجة المشكلات الاجتماعية من خلال ممارسة الأعمال التجارية بشكل مستدام. بالطبع سيكون هناك ربح ولكن سيتم إعادة استثماره في الشركة. لا تقدم الأعمال الاجتماعية عوائد اجتماعية فحسب، بل هناك أيضًا مكاسب أخرى خفية، نسميها الآثار غير المباشرة أو المكاسب العرضية التي قد تكون ذات قيمة على المدى الطويل. تأتي هذه المكاسب في شكل استكشاف الفرص وجلب الابتكارات إلى الأسواق الجديدة، وإلهام الموظفين وخلق النوايا الحسنة للشركة، بالإضافة إلى المنتجات والخدمات ذات الأسعار المعقولة بالطبع.

### • الابتكار من خلال الشراكة:

في حين أن الشركات التقليدية تجلب الابتكار في العمليات والتصاميم، فإن الشركات الاجتماعية تقدم أفكارًا خارقة حيث يتعين عليها الحفاظ على جودتها الأصلية من خلال تقديمها بسعر أقل. وتتمثل في طرق اعتماد نهج يركز على العميل في إعادة هيكلة سلسلة التوريد من أجل الوصول إلى العملاء المستهدفين. وذلك يتطلب العمل مع الشركاء على إنتاج أفكار خلاقة ومبتكرة للوصول إلى ذلك الهدف المنشود.

### • الإلهام من المبادرات:

تلهم الشركات الاجتماعية وتحفز الموظفين على تنفيذ العمليات اليومية. بشكل عام، عادة ما يكون الموظفون أقل حماسًا عندما يعرفون أن الهدف الرئيسي لصاحب العمل هو إسعاد المساهمين. عندما يعمل الموظفون بشكل مباشر في البرامج التي تعمل على معالجة القضايا والمشاكل الاجتماعية، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية ويعطون 100% من الجهد والبذل لتحقيق هدف اجتماعي وتقديم حلول للمشاكل الاجتماعية. يمكن ملاحظة ذلك بين المتطوعين الذين يتولون مشاريع بدون مقابل ولكنهم ما زالوا قادرين على إنجاز البرنامج. هناك طرق غير مباشرة أيضًا يظل الموظفون من خلالها متحفزين. إن وجود برامج اجتماعية للموظفين يزيد من مستوى حماسهم وهذا يترجم إلى معدلات أعلى من الإنتاجية وقدرة على الاحتفاظ بالموظفين لفترة أطول.

### • النظم البيئية التعاونية:

تؤدي الأعمال الاجتماعية إلى سلاسل توريد منخفضة التكلفة من خلال العمل مع جميع الأطراف، وإخضاع قنوات العمل كلها من أجل تحقيق الهدف الاجتماعي من العمل. إن استدامة نماذج الأعمال الاجتماعية تكون من خلال بناء شراكات وتعاون سلاسل التوريد بدلاً من

خفض التكلفة أو تسريح الموظفين أو تقليل الجودة. وتتمتع الشركات الاجتماعية بالقدرة على توفير وصول أكبر إلى المنتجات والخدمات عالية الجودة ، يمكن لمثل هذه الشركات أن تولد قيمة على المدى الطويل، مما يجعلها بديلاً جديراً بالملاحظة لنماذج الأعمال التقليدية.

### مفاتيح (عوامل) للنجاح:

حفر نجاح بعض الشركات الاجتماعية أنشطة مختلفة في قطاع الأعمال الاجتماعية في العديد من البلدان، وقد طورت العديد من المنظمات برامج مماثلة. استناداً إلى [4] تناقش هذه الدراسة أربعة عوامل نجاح حاسمة للأعمال الاجتماعية وهي التالية:

#### ١. الهدف الاجتماعي يأتي أولاً:

الأهداف الاجتماعية هي العنصر الأول والأساسي والأهم في الأعمال الاجتماعية، ومن ثم قد يولد النموذج عوائد تجارية ومالية. هذا هو الترتيب الذي يجب الحفاظ عليه وليس العكس. إذا كان الغرض الوحيد من الأعمال الاجتماعية هو تعزيز السمعة أو استخدامها للحصول على الربح فقط ، فسيكون هناك عدم ثقة بين المتعاونين، مما قد يعيق في النهاية التعاون المطلوب للاستمرار في العمل. وسيعطي هذا أيضاً انطباعاً سلبياً عن الشركة للموظفين الذين سيصبحون بدورهم محبطين. هذا بالطبع لا يعني أنه لا يمكن مناقشة جانب الأعمال والربح والعوائد ولكن هذا الجانب يجب أن يأخذ المقعد الخلفي وليس في المقدمة، وإلا فلن تحصل الشركة على التأثيرات الاجتماعية ولا الآثار غير المباشرة للأعمال الاجتماعية.

#### ٢. استثمار الوقت في التعاون:

من المهم التحلي بالصبر عند بناء النموذج الصحيح لمعالجة المشكلات الاجتماعية المطلوبة. وقد لا تتحقق المطالب الاجتماعية للعمل في وقت مبكر. لذلك يجب أن يستثمر الوقت في تحقيق الأهداف بطرق شتى. من المهم التحلي بالصبر عند العثور على المتعاونين أو الشركاء المثاليين وغالباً ما تكون العملية صعبة. هناك حاجة ماسة إلى التركيز بدقة على قيم وعقليات الشركاء وتحتاج إلى معرفة من تعتبر مشاركتهم ومصداقيتهم ضرورية للنجاح.

#### ٣. البساطة والسهولة هي المفتاح:

في الوقت الحاضر، تنتشر العديد من برامج الخدمة الاجتماعية في العالم النامي. هناك برامج من قبل الحكومة والمنظمات غير الحكومية، إلخ. ومع ذلك، يوجد لكل نموذج عمل اجتماعي عملياته الخاصة ومتطلبات الجدارة، والتي غالباً ما تكون معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً. وهذا يخلق تحدي أمام الفقراء الذين يتعرضون لضغط الوقت لاتخاذ قرار مناسب بين جميع البرامج المتاحة. لذلك ليس كل المستفيدين

المحتلمين قادرين على التمتع بالخدمات. واستدامة الأعمال الاجتماعية تعتمد على قدرتها على ضمان إمكانية الوصول وسهولة الاستخدام والتمتع المحسوس من قبل الفقراء.

#### ٤. ابدأ من المنزل:

من المهم التركيز أولاً على المستوى المحلي قبل طرح المشاريع على الصعيد الوطني في المرحلة الأولى. من المهم اتخاذ قرار بشأن أفضل السبل للتعاون مع الشركاء ويمكن القيام بذلك على النحو الأمثل في مجموعة صغيرة.

#### حدود البحث واتجاهات البحث المستقبلية:

باستخدام عدسة مبادئ الأعمال الاجتماعية، توسع هذه الدراسة المساهمات النظرية والعملية في أبحاث الأعمال الاجتماعية الناشئة من خلال وضع تصور للدوافع الرئيسية وعوامل النجاح في سياق الاقتصاد الناشئ. ومع ذلك، هناك العديد من القيود على هذه الدراسة والتي قد تفتح المجال أمام خطوط جديدة من البحث للدراسات المستقبلية. أولاً، تفحص هذه الدراسة الدوافع الرئيسية وعوامل نجاح الأعمال الاجتماعية، ومع ذلك، فإن التحقيق في هذه العوامل في المزيد من البلدان قد يقدم نتائج جديدة؛ على سبيل المثال، الثقافة التنظيمية الخاصة بكل بلد، والإطار التنظيمي والقضايا القيادية من شأنها توسيع فهمنا لتطبيقات الأعمال الاجتماعية. ثانيًا، على الرغم من أن نتائج الدراسة حول الدوافع الرئيسية وعوامل نجاح الأعمال الاجتماعية محددة السياق، فإن تكرار هذه النتائج في بيئات سياقية أخرى من شأنه أن يزيد من قابلية تعميمها. أخيرًا، نظرًا لأن النتائج كانت تستند إلى دراسة مقطعية، فإنها تمثل الطبيعة الثابتة لعوامل النجاح والدوافع الرئيسية للأعمال الاجتماعية لأنها محصورة في نقطة زمنية واحدة في بلد واحد. يمكن أن توفر الدراسة المطولة لنا فهمًا أعمق لتطبيقات الأعمال الاجتماعية في البلدان النامية.

#### الخاتمة:

الأعمال الاجتماعية لا تزال في مرحلتها الأولى. ومع ذلك، وفقًا للأبحاث، لا يزال بإمكانها مساعدة الشركات على ابتكار خدمات قائمة على السوق لمعالجة القضايا المجتمعية. حتى في هذه المرحلة المبكرة، فإن إنجازات الأعمال الاجتماعية، مثل المنتجات والخدمات الإبداعية، وحسن النية وإلهام الموظفين، مهمة ويجب الاعتراف بها. يمكن لنجاح الأعمال الاجتماعية أن يجلب ثورة سلمية ويكون عاملاً مهمًا للتغييرات الاجتماعية الإيجابية، خاصةً عندما تتعاون المنظمات المماثلة فيما بينها. إن أجمل عنصر في العمل الاجتماعي هو أنه يمكن أن يجمع جميع قطاعات الحكومة الشبيهة والشركات والمنظمات غير الربحية تحت سقف واحد. وبالتالي، فهي منصة قوية لأننا بحاجة إلى تعاون جميع القطاعات لمحاربة الفقر في العالم النامي.

- [1] Beckmann, M., A. Zeyen, and A. Krzeminska. "Mission, Finance, and Innovation: The Similarities and Differences Between Social Entrepreneurship and Social Business." In *Social Business: Theory, Practice and Critical Perspectives*, edited by A. Grove and G. A. Berg, 23–41. 2014. Berlin; Heidelberg: Springer.
- [2] Yunus, M. "Social Business Entrepreneurs Are the Solution." In *The Future Makers*, edited by J. Hafenmayer and W. Hafenmayer. 2017. 219–225. London: Routledge.
- [3] Yunus, M. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. 2011. New York: Public Affairs.
- [4] Yunus, M., F. Dalsace, D. Menasc e, and B. Faivre-Tavignot. "Reaching the Rich World's Poorest Consumers." *Harvard Business Review*. 2015. 3: 46–53.
- [5] Gebauer, H., C. Saul, M. Halidmann, and S. Kramer. "When One Business Model Is Not Enough for a Social Business." *Strategic Direction*. 2017. 33 (1): 10–12. doi:10.1108/SD-06-2016-0096.
- [6] Kavadias, S., K. Ladas, and C. Loch. "The Transformative Business Model." *Harvard Business Review*. 2016. 94 (10): 90–98.
- [7] Therese Hackett, M. "Challenging Social Enterprise Debates in Bangladesh." *Social Enterprise Journal*. 2010. 6 (3): 210–224. doi:10.1108/17508611011088814.
- [8] Wirtz, M., and C. Volkmann. "Social Business Microfinance-Different Models to Empower Women." *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*. 2015. 3 (5): 323–338. doi:10.1504/IJSEI.2015.072526.
- [9] Yunus, M., B. Moingeon, and L. Lehmann-Ortega. "Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience." *Long Range Planning*. 2010. 43(2–3): 308–325. doi:10.1016/j.lrp.2009.12.005.
- [10] Villis, U., M. Yunus, R. Strack, and S. Bruysten. *The Power of Social Business: Lessons from Corporate Engagements with Grameen*. Boston, MA: Boston Consulting Group and Yunus Social Business. 2013. [http://socialbusinesspedia.com/CaseStudyReport\\_PDF/BCG\\_Report\\_2013.pdf](http://socialbusinesspedia.com/CaseStudyReport_PDF/BCG_Report_2013.pdf).
- [11] Shin, C. "A Conceptual Approach to the Relationships between the Social Economy, Social Welfare, and Social Innovation." *Journal of Science and Technology Policy Management*. 2016. 7 (2): 154–172. doi:10.1108/JSTPM-08-2015-0027.
- [12] Comini, G., E. Barki, and L. T. de Aguiar. "A Three-Pronged Approach to Social Business: A Brazilian Multi-Case Analysis." *Revista de Administrac,ao~*. 2012. 47 (3): 385–397. doi:10.5700/rausp1045.
- [13] Prahalad, C. K., and S. L. Hart. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid." *Strategy + Business*. 2002. 26: 54–67. <http://www.strategy-business.com/article/11518>.
- [14] Porter, M. E., and M. R. Kramer. "The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth." *Harvard Business Review*. 2011. 89: 1–2.
- [15] Wilson, F., and J. E. Post. "Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation." *Small Business Economics*. 2013. 40 (3): 715–737.
- [16] Greenhalgh, T., G. Robert, F. Macfarlane, P. Bate, and O. Kyriakidou. "Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations." *The Milbank Quarterly*. 2004. 82 (4): 581–629. doi:10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x.
- [17] Braun, V., and V. Clarke. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology*. 2006. 3: 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.
- [18] Ezzy, D. *Qualitative analysis: Practice and innovation* Allen & Unwin. Crows Nest: Allen & Unwins. 2002.

- [19] Retailing, Fast. 2019. "Social Business | FAST RETAILING CO., LTD." [https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/community/social\\_business.html](https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/community/social_business.html).
- [20] Shahriar Akter, Nabila Jamal, Md Mahfuz Ashraf, Grace McCarthy & PS Varsha. The Rise of the Social Business in Emerging Economies: A New Paradigm of Development, Journal of Social Entrepreneurship. (2020), 11:3, 282-299, DOI: 10.1080/19420676.2019.1640772
- [21] أبو الحسن نبيل. فعالية برنامج تدريبي لتنمية معارف ومهارات قيادة الأعمال الاجتماعية لدى الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بجمعيات الايتام بمكة المكرمة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية. (2021) العدد ٥٤ الجزء الرابع ابريل. 842-805.