



# مشهد الشركات الاجتماعية في فلسطين



ماريا ساسي  
عائشة نذير

قسم الاقتصاد والإدارة، جامعة بافيا - إيطاليا



تم تمويل هذا المنشور "مشهد الشركات الاجتماعية في فلسطين" من قبل الوكالة الإيطالية للتعاون الإنمائي ضمن مشروع "تجارب الاقتصاد الاجتماعي والتضامني للنمو المستدام في فلسطين - خطوات السلام" المعونة 011500.

الآراء الواردة في هذا المنشور هي آراء المؤلفين ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر أو سياسات الوكالة الإيطالية للتعاون الإنمائي.

الوكالة الإيطالية للتعاون الإنمائي ليست مسؤولة عن أية معلومات غير دقيقة أو تشهيرية ، أو عن الاستخدام الخاطئ للمعلومات.

## الاقتباس

ماريا ساسي ، عائشة نذير (2020) ، مشهد الشركات الاجتماعية في فلسطين ، تقرير تم تطويره ضمن مشروع "تجارب الاقتصاد الاجتماعي والتضامني من أجل النمو المستدام في فلسطين" خطوات السلام - المعونة 011500

## بيانات الاتصال

الأستاذة ماريا ساسي

قسم الاقتصاد والإدارة ، جامعة بافيا

بافيا ، إيطاليا Via S. Felice 5, 27100 Pavia, Italy

بريد إلكتروني maria.sassi@unipv.it

## قائمة المحتويات

	قائمة الاختصارات
1	مقدمة
5	الفصل الأول 1 : المنهجية
6	1.1 التعريف الفني (التقني)
7	2.1 عينة
8	3.1 المقابلات الهاتفية
9	1.3.1 رسم خرائط الشركات الاجتماعية في فلسطين
11	4.1 الاستبيان
13	5.1 جمع البيانات
13	6.1 مناقشات الجماعية المركزة
14	7.1 نظرة عامة على معلومات المستجيب
16	8.1 مناطق العمليات
19	الفصل الثاني 2 : النتائج
20	1.2 الميزات الأساسية
20	1.1.2 الشكل القانوني والتركيز الرئيسي للمؤسسات الاجتماعية
22	2.1.2 مراحل العملية
24	3.1.2 أهداف الشركات الاجتماعية
29	4.1.2 قطاعات العمليات
29	2.2 الهيكل التنظيمي
30	1.2.2 أصحاب المصلحة والمستفيدون

33	2.2.2 بيان الحوكمة
35	3.2.2 الهيكل التنظيمي
36	3.2 رأس المال البشري
37	1.3.2 دور الإدارة
38	2.3.2 العضوية ودور الأعضاء
40	3.3.2 التوظيف
44	4.2 الجوانب المالية والاجتماعية
44	1.4.2 الحصول على التمويل
48	2.4.2 المحاسبة
50	3.4.2 الأثر الاجتماعي ومقاييس التقييم
53	5.2 ديناميكيات السوق واستراتيجيتها
53	1.5.2 توفير السلع والخدمات
54	2.5.2 قاعدة العملاء
57	3.5.2 سياسة التسعير
58	4.5.2 استراتيجية التسويق
61	الفصل الثالث : التوصيات
69	المراجع

## قائمة بالأشكال والجداول

- شكل 1 : المستجيبون حسب النوع الاجتماعي ( الجنس / الجندر) 14
- شكل 2: المستجيبون حسب المستوى التعليمي 15
- شكل 3: المستجيبون حسب الدور في المؤسسة الاجتماعية 15
- شكل 4: المستجيبون حسب الفئة العمرية 16
- شكل 5: النسبة المئوية للمؤسسات الاجتماعية حسب منطقة العمل 17
- شكل 6: النسبة المئوية للمؤسسات الاجتماعية حسب الموقع ومنطقة العمل 18
- شكل 7: النسبة المئوية للمنظمات غير الربحية حسب الأشكال القانونية (32 منظمة) 21
- شكل 8: النسبة المئوية للمنظمات الربحية حسب الأشكال القانونية (9 منظمات) 21
- شكل 9: النسبة المئوية لتوزيع المنظمات الربحية وغير الربحية حسب المناطق الجغرافية 22
- شكل 10: النسبة المئوية للمؤسسات الاجتماعية حسب التركيز الأساسي وبناء على الشكل القانوني 23
- شكل 11: مرحلة الشركات الاجتماعية على أساس سنوات عملها 24
- شكل 12: النسبة المئوية للمؤسسات الاجتماعية حسب الأهداف 27
- شكل 13: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب قطاعات العمليات 30
- شكل 14: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب أصحاب المصلحة الأساسيين 31
- شكل 15: عدد أصحاب المصلحة الأساسيين حسب الشركات الاجتماعية 32
- شكل 16: عدد الشركات الاجتماعية حسب فئات المستفيدين 33
- شكل 17: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب المجالات المتوفرة في بيان الحوكمة 34
- شكل 18: النسبة المئوية للمنظمات حسب نوع الهيكل التنظيمي 36
- شكل 19: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الدور الذي تقوم به الإدارة 38
- شكل 20: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب هيكل الملكية 39
- شكل 21: النسبة المئوية للمنظمات حسب دور الأعضاء في الحوكمة 40
- شكل 22: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب العمل بدوام كامل 41
- شكل 23: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب العمل بدوام جزئي 41
- شكل 24: النسبة المئوية للمنظمات حسب مختلف أنواع التمويل المستلمة 45

- شكل 25: النسبة المئوية للمنظمات حسب عدد أنواع التمويل المستلمة 46
- شكل 26: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب العقوبات التي تواجهها للحصول على التمويل 47
- شكل 27: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الحالة المالية الحالية 48
- شكل 28: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الأدوات المحاسبية المستخدمة 49
- شكل 29: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب عدد الأدوات المستخدمة لحفظ السجلات المحاسبية 49
- شكل 30: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية من خلال عمليات التدقيق المنفذة 50
- شكل 31: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الأثر الاجتماعي الناتج 51
- شكل 32: النسبة المئوية للمنظمات حسب المقياس المستخدم لتقييم الأثر الاجتماعي 52
- شكل 33: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الأدوات المستخدمة للتزويد من المنتجات والخدمات 54
- شكل 34: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب أعداد الأدوات المستخدمة لتزويد المنتجات والخدمات 55
- شكل 35: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب العراقل التي تواجهها في التزويد من السلع والخدمات 55
- شكل 36: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الفئة العمرية لقاعدة العملاء 57
- شكل 37: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب عدد الفئات العمرية 57
- شكل 38: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب فئة الدخل لقاعدة العملاء 57
- شكل 39: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب عدد فئة الدخل لقاعدة العملاء 57
- شكل 40: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب سياسة التسعير المستخدمة 59
- شكل 41: النسبة المئوية للمنظمات حسب أشكال الإعلانات المستخدمة 59
- شكل 42: النسبة المئوية للمنظمات حسب المقياس المستخدم لتقييم فعالية أشكال الإعلانات المستخدمة 60

- جدول 1: عدد المنظمات المسجلة لدى الوزارات المعنية في فلسطين 8
- جدول 2: العدد والنسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب منطقة الموقع 11
- جدول 3: عدد الشركات الاجتماعية حسب الأعداد الإجمالية للأهداف وفئات الموظفين بدوام كامل 28
- جدول 4: عدد الشركات الاجتماعية حسب عدد العاملين بدوام جزئي وفئات التوظيف بدوام كامل 42
- جدول 5: عدد الشركات الاجتماعية حسب عدد المتطوعين وفئات التوظيف بدوام كامل 43
- جدول 6: عدد الشركات الاجتماعية حسب عدد المتطوعين والمتطوعات 44

## قائمة الاختصارات

CWA	هيئة العمل التعاوني
EMES	ظهور الشركات الاجتماعية
MENA	الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
MOA	وزارة الزراعة
MONE	وزارة الاقتصاد الوطني
MOSD	وزارة التنمية الاجتماعية
MOWA	وزارة شؤون المرأة
PFESP	الصندوق الفلسطيني للتشغيل والحماية الاجتماعية للعمال
US	الولايات المتحدة

## مقدمة

النظام البيئي للشركات الاجتماعية هو مفهوم سريع التطور يتكيف باستمرار مع المشهد الخاص بالمنطقة وفلسطين لا تختلف عن ذلك، وللمفارقة، فإن فلسطين توفر ظروف سوق مناسبة للمؤسسات الاجتماعية وعقبات أمام نموها في نفس الوقت (حلبى، خير وكوشرين 2017 Halabi, Kheir and Cochrane)، تعاني فلسطين في مواجهة الاضطرابات السياسية والثقافية من تداعيات اجتماعية سلبية وركود النمو الاقتصادي (أكيلا وعيد 2018 Akella and Eid؛ دولة فلسطين 2014).

يواجه المجتمع الفلسطيني عدداً متزايداً من المشاكل بما في ذلك الافتقار إلى البنية التحتية والعمالة الماهرة بسبب هجرة العقول من المواطنين المتعلمين الذين يغادرون فلسطين للاستقرار في البلدان التي تتمتع بفرص أكثر، وزيادة الفجوات الاجتماعية مع معدلات بطالة تصل إلى 40%، ومستويات عالية من الفقر وانعدام الأمن الغذائي. نقص المياه وتدهور الأوضاع الصحية (حلبى، خير وكوشرين 2017 Halabi, Kheir and Cochrane؛ عبدو وآخرون، Abdou, et al. 2010).

تلعب الشركات الاجتماعية في بيئة فلسطين المقيدة دوراً أساسياً ليس فقط في خلق فرص العمل، ولكن أيضاً في معالجة العديد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية السائدة وتعالج الاحتياجات الاجتماعية التي يتم الوفاء بها بسبب تقليص القطاع العام.

على الرغم من مواجهة تحديات التنمية المعقدة، إلا أن هناك تصاعداً في الحلول المبتكرة والجديدة للتغلب على هذه المعوقات. وهذه تمهد الطريق لانتشار قطاع الشركات الاجتماعية الناشئ للتحرك نحو مجتمع أكثر شمولية، وحوكمة أفضل، واستخدام فعال للمساعدات الدولية، وتوفير خدمات

أفضل، وخلق فرص عمل للشباب وزيادة مشاركة المرأة في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية (عبدو وآخرون 2010؛ Abdou, et al. 2010؛ حليبي، خير وكوشرين 2017 Halabi, Kheir ) .and Cochrane

أصبحت الشركات الاجتماعية في جميع أنحاء العالم ذات شعبية متزايدة وظاهرة مقبولة لمعالجة القضايا الاجتماعية (لوكاريني 2005 Lukkarinen )، ويقوم العديد من علماء الاجتماع وواضعي السياسات والممارسين بتعريف الشركات الاجتماعية باعتبارها شكلاً مشروعاً من الكيانات الاقتصادية، كما تقوم العديد من الدول بإدخال تغييرات تشريعية وتدخلات سياسية للإعتراف بالشركات الاجتماعية ودعمها (هدسون 2009 Hudson )، غير أن الافتقار إلى المعرفة الواضحة حول أبحاث الشركات الاجتماعية وعدم توفر أدوات بحث شاملة وقوية للبحث عن طريق التجربة في أنظمة الشركات الاجتماعية يعيق التنمية المستدامة لقطاع الشركات الاجتماعية ( احمد وهوفمان 2008 Ahmad and Hoffman ) .

واستجابة لظهور الشركات الاجتماعية للحد من القضايا الاجتماعية - الاقتصادية باعتبارها إدراكاً وطنياً والأثر الاجتماعي الإيجابي الذي تحققه هذه المنظمات للمجتمعات المختلفة ، فإن هناك حاجة متزايدة للبحث في النظام البيئي للمؤسسات الاجتماعية (سيرتو وميلر 2008 Certo & Miller؛ زهرة وآخرون 2009 Zahra et al. 2009 ؛ يونس ، موينجيون وليمان أورتيجا 2010 Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega).

إن التمثيل المنقوص للنظام البيئي للمؤسسات الاجتماعية الفلسطينية في المؤلفات بسبب الإفتقار الى قاعدة البيانات يخلق فرصة مثيرة للاهتمام لتحليل القطاع في مرحلة ناشئة والمساعدة في تطوير الأدوات اللازمة للنهوض بالشركات الاجتماعية، ولسوء الحظ، تفتقر فلسطين إلى الموارد ونظام المعلومات لتتبع وتصوير حجم ونطاق وحالة قطاع الشركات الاجتماعية بشكل دقيق.

تتوفر بعض الخطوط العريضة للنظام البيئي (الإيكولوجي) للشركات الاجتماعية الفلسطينية بفضل العمل البحثي الأخير الذي أجرته مؤسسات مختلفة. تحلل مجموعات الأعمال السابقة أن قطاع المؤسسة الاجتماعية في فلسطين لا يزال في مرحلة أولية ، ويفتقر إلى الإرشادات والتعاريف

وأطر نماذج الأعمال من أجل التنمية المستدامة للنظام البيئي (عبدو وآخرون 2010 .  
(Abdou, et al, يشير الافتقار إلى التعريف إلى حداثة القطاع ، إلا أنه يوفر أيضاً فرصة  
لهيكله عملياته ونماذجه ومعالجة النقص في القطاع.

تستخدم الدراسات المتوفرة حول فلسطين (أكيلا وعيد Akella and Eid 2018؛ سابيلا وعيد  
Sabella and Eid 2016 ؛ عبدو وآخرون 2010 Abdou, et al ) عدداً قليلاً من المنظمات  
كدراسات حالة لتحليل الشركات الاجتماعية ، إلا أنها تقصر في فهم متعدد الأبعاد ومتعدد الأوجه  
للقطاع بسبب النقص في مجموعة بيانات شاملة لفلسطين وعدم توفر الأدوات لتحليل نماذج  
المشاريع الاجتماعية القائمة بشكل شامل. استخدم هذا التقرير منظوراً متعدد الأبعاد لرسم خريطة  
للمؤسسات الاجتماعية ورسم صورة شاملة للقطاع أكثر من المنظور المعروف بشكل عام . يسلط  
العدد الكبير من المنظمات التي تم تحديدها في هذا المشروع البحثي الضوء على دور الشركات  
الاجتماعية والحاجة إلى تطوير نموذج مؤسسة اجتماعية لإضفاء الطابع الرسمي على القطاع  
وتطوير النظام البيئي في فلسطين.

يشكل هذا التقرير جزء من مجموعة أكبر من العمل في إطار مشروع **خطوات السلام** الذي يركز  
على النمو الاجتماعي-الاقتصادي المستدام والشامل للنسيج الاقتصادي الفلسطيني من خلال  
توسيع وتعزيز النظام البيئي للمؤسسات الاجتماعية، و يقود المشروع المنظمة الإيطالية فينتو دي  
تيرا Vento Di Terra ، بالتعاون مع الشركاء الإيطاليين والفلسطينيين : جامعة بافيا  
University of Pavia، جمعية التعاون والتضامن منظمة غير الحكومية Associazione  
Cooperazione e Solidarietà ONG ، نازكا موندوليغر Nazca Mondoalegre ،  
وفياجي و ميراجي Viaggi e Miraggi ، الصندوق الفلسطيني للتوظيف والحماية الاجتماعية  
للمعمال PFESP ، مؤسسة للحرفيين **للتجارة العادلة** في بيت لحم وجمعية تنمية المرأة الفلسطينية  
بتمويل من الوكالة الإيطالية للتعاون الإنمائي.

تم تقسيم مرحلة البحث لمشروع **خطوات السلام** ، بالتنسيق مع جامعة بافيا University of Pavia، إلى ثلاث مراحل:

- ركزت المرحلة الأولى من البحث على وضع تعريفات ومبادئ توجيهية لرسم الخرائط وتطوير قاعدة البيانات وتعريف قائمة الشركات الاجتماعية الموجودة في فلسطين بناءً على التعريف الفني (التقني) الذي تم صياغته لغرض هذا البحث.

- هدفت المرحلة الثانية من البحث إلى تصميم استبيان شامل يعتمد على التحليل التجميعي للمؤلفات الموجودة وخطط الأعمال الاجتماعية المتوفرة، كما تم تقديم الاستبيان إلى 41 مؤسسة اجتماعية قائمة لتطوير فهم متعمق للمشهد والخصائص المحددة للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين.

- ركزت المرحلة الثالثة من البحث على تحليل البيانات التي تم جمعها خلال المرحلتين الأولى والثانية لتلخيص النتائج عن الرسالة الاجتماعية و خطة العمل والاستراتيجيات التشغيلية كما تستخدمها الشركات الاجتماعية في فلسطين وتقديم توصيات عملية واقعية (براغماتية) لنمو وتوطيد النظام البيئي للمؤسسة الاجتماعية في فلسطين.

إن قابلية المشروع للتوسع ومشاركة المنظمات المحلية والدولية خلقت فرصة فريدة لإحداث فهم قوي للنظام البيئي للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين، ويعتمد هذا التقرير على المؤلفات الموجودة والنتائج التي تم الحصول عليها من مراحل مختلفة من المشروع البحثي لتحديد الدور الذي تقوم به الشركات الاجتماعية وخصائصها الخاصة والتعرف على تحديات النمو والتوسع التي تواجهها الشركات الاجتماعية في فلسطين. يقترح هذا التقرير تعريفاً فنياً (تقنياً) شاملاً ويقترح مقترحات عملية واقعية (براغماتية) للنهوض بالنظام البيئي للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة والشاملة.

تم تنظيم الجزء الرئيسي للتقرير في الفصول التالية: الفصل الأول (1) ويصف منهجية نشاط البحث، الأدوات القوية المستخدمة لرسم الخرائط وجمع البيانات عن نماذج الشركات الاجتماعية والقيود التي واجهتها خلال تنفيذ كل مرحلة من مراحل البحث، فيما يسلط الفصل الثاني (2)

الضوء على المكتشفات والنتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل شامل للخصائص والممارسات والسمات المختلفة للمؤسسات الاجتماعية الخاصة بحالة فلسطين، والنقص في هذا القطاع ويلفت الانتباه إلى الدور الذي تقوم به الشركات الاجتماعية في تلبية احتياجات المجتمع والتحديات التي يواجهونها بسبب الوضع الاجتماعي - الاقتصادي والسياسي للبلد، وينقسم هذا الفصل، أيضاً، إلى أقسام وأقسام فرعية، حيث يقوم كل منها بغرلة المواضيع الشاملة من الاستبيان، وتتبعها في سلسلة متصلة وتحويل الانتباه إلى مكونات الشركات الاجتماعية، وأخيراً ، يقدم الفصل الثالث (3) ملاحظات ختامية وتوصيات للنمو وتعزيز وتوسيع النظام البيئي للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين.

## الفصل الأول 1: المنهجية

على الرغم من وجود اهتمام متزايد بالشركات الاجتماعية بين الممارسين والباحثين وصانعي السياسات، إلا أن الاستفسار العلمي عن نشاط ريادة الأعمال الاجتماعية لا يزال في مرحلة مبكرة (كوهين و وين 2007 Cohen and Winn ) .

تم إعاقة التقدم في عملية إدخال بحوث القطاع الاجتماعي في صلب العملية بسبب التركيز الغالب على دراسات الحالة المتعلقة الشركات بالاجتماعية الناجحة (سلايك و نيومان Slyke and Newman 2006) والافتقار الى وجود مبادئ توجيهية واضحة، وغالباً ما يستخدم البحث البيانات المتوفرة التي تؤدي إلى العمل القائم على التجارب بناءً على أمثلة الحالة نفسها أو العمل النظري الذي يفتقر إلى الدعم القائم على التجربة. (نيكولز 2010 Nicholls)

أدى عدم توفر بيانات شاملة إلى إعاقة رسم خرائط قطاع الشركات الاجتماعية في فلسطين وبناء نماذج شاملة للمؤسسات الاجتماعية تشمل جميع العناصر التي من المحتمل أن تؤثر على أنشطة وعمليات الشركات الاجتماعية. (عبدو وآخرون 2011 Abdou, et al. 2011). نصف في هذا الفصل نهج المراحل المختلفة الذي تم تنفيذه لرسم خريطة للشركات الاجتماعية وجمع بيانات شاملة حول العناصر المختلفة لخطط الأعمال الاجتماعية التي تستخدمها الشركات الاجتماعية في فلسطين. تتكون المنهجية المستخدمة من مراحل متكاملة تم تلخيصها على النحو التالي ووصفها بالتفصيل في هذا الفصل:

- وضع تعريف فني (تقني) للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين بناءً على المؤلفات المتوفرة والمناقشات مع الأكاديميين والممارسين وأصحاب المصلحة المحليين والدوليين.
- وضع أدوات للبحث والمبادئ التوجيهية لغرض جمع البيانات وتحليل أنشطة الشركات الاجتماعية.
- تكوين عينة من المنظمات العاملة في القطاع الاجتماعي داخل الوزارات المعنية في فلسطين.

- رسم خريطة لنشاط الشركات الاجتماعية من خلال المقابلات الهاتفية وتحديد شبكة الشركات الاجتماعية في فلسطين على أساس معايير التعريف.
  - البحث الميداني من خلال تنفيذ الاستبيان ومناقشات مجموعات التركيز لجمع بيانات أولية متعمقة وشاملة عن المؤسسة الاجتماعية. يتم تجميع النتائج لاحقاً في فصل النتائج.
- ينقسم الفصل إلى ثمانية أقسام، بحيث تصف المراحل المختلفة لرسم خرائط الشركات الاجتماعية وجمع البيانات والقيود التي واجهتها خلال المراحل المختلفة.

## 1.1 التعريف الفني (التقني)

على الرغم من الجدل الكبير بين الأكاديميين والممارسين ، لا يوجد تعريف مقبول بشكل عام للمؤسسات الاجتماعية في المؤلفات (شيوريل، سبييس-كنافل وشيوييس 2015 Scheuerle- Knafel and Schuees؛ منيوز 2010 Muñoz)، ونظراً للتحديات الناشئة عن الاختلافات الإقليمية في الظروف الاجتماعية - الاقتصادية والممارسات المختلفة للمؤسسات الاجتماعية، فمن الصعب موائمة تعريف وتأطير عمل واحد يناسب الجميع لكافة ممارسات الشركات الاجتماعية حول العالم (مولار واليني 2005 Moulart and Ailenei). تركز المؤلفات على ثلاث مدارس فكرية وممارسة:

- تشمل مدرسة المؤسسة الاجتماعية المنظمات التي توازن بين الرسالة الاجتماعية وتحقيق الحد الأقصى من الأرباح ( هاو 2005 Haugh ؛ سكوت 1983 Skloot ) ،
- تركز مدرسة الابتكار الاجتماعي على المنظمات التي تنفذ الابتكار الاجتماعي من أجل التغيير المنهجي بينما يقوم الدخل والربحية بدور تشغيلي فقط ( ديس و انديرسون 2006 Dees and Anderson).

• تدمج مدرسة ظهور الشركات الاجتماعية L'émergence des enterprise (EMES)<sup>1</sup> sociales المنظمات متعددة أصحاب المصلحة مع الحوكمة التشاركية والديمقراطية. (ديفورني ونيسنس 2012 Defourny and Nyssens ؛ شويرل ، سبيس - كنافل وشويز 2015 Scheuerle, Spiess-Knafl and Schuees).

يستمر النقاش حول تحديد تعريف واحد مشترك للمؤسسات الاجتماعية، غير انه يوجد إجماع حول طبيعة الشركات الاجتماعية. يتفق العلماء والخبراء والممارسون على أن " الشركات الاجتماعية هي منظمات ومشاريع تجمع بين الغرض الاجتماعي والسعي لتحقيق النجاح المالي في السوق الخاصة" (يونغ وليسي 2014 Young and Lecy)، لغرض هذا البحث، وبعد تحليل شامل للمؤلفات حول مدارس الفكر والممارسة المختلفة، والمناقشات مع الأكاديميين والممارسين وأصحاب المصلحة الدوليين والفلسطينيين، نحدد تعريفاً فنياً (تقنياً) يلخص فكرة الشركات الاجتماعية بإيجاز على النحو التالي:

" تستخدم المؤسسة الاجتماعية الأنشطة التجارية أو الأنشطة المدرة للدخل المتكررة التي يتم تنفيذها بروح ريادة الأعمال لتحقيق أهداف اجتماعية أو بيئية أو مجتمعية واضحة وأولية. الهدف النهائي للمؤسسة هو خلق نتائج إيجابية للمستفيدين.

التبرعات أو الاستثمارات دون السداد تشكل حصة محدودة من هيكل رأس المال. يتم إعادة استثمار غالبية صافي الدخل في المؤسسة الاجتماعية لتحقيق الأهداف الاجتماعية وتوزيعات الأرباح (إن وجدت) على أصحاب أو المستفيدين من المؤسسة، علاوة على ذلك ، تتبع المؤسسة نهج حوكمة ديمقراطي وتشاركي ."

استخدمنا التعريف الفني (التقني) أعلاه لرسم خريطة وتحليل خطط الأعمال الاجتماعية للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين.

<sup>1</sup> تأسست EMES في عام 1996 في أوروبا للتحقيق في نشاط الشركات الاجتماعية في البلدان الأعضاء وللاستجابة المبتكرة للأنظمة الاجتماعية. (ديفورني ونيسنس 2012 Defourny and Nyssens)

## 2.1 العينة

استخدمنا النهج التصاعدي<sup>2</sup> والتكيف القائم على المعايير لبناء عينة من الشركات الاجتماعية النشطة في فلسطين، حيث قمنا أولاً بجمع البيانات من خمسة مصادر متميزة باستخدام أخذ العينات تصاعدياً (من الأسفل إلى الأعلى)، وقام الشريك الفلسطيني، المتمثل بالصندوق الفلسطيني للتشغيل والحماية الاجتماعية للعمال (PFESP) بالاتصال بالوزارات لجمع قائمة الكيانات (التعاونيات، المنظمات غير الربحية، الجمعيات الخيرية، الجمعيات، النوادي، وما إلى ذلك) المسجلة لدى هيئة العمل التعاوني (CWA)، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الزراعة ووزارة شؤون المرأة في فلسطين.

تضمنت القائمة التي قدمتها الوزارات جميع المنظمات المسجلة لدى الوزارات المعنية بصرف النظر عن وجود أهداف اجتماعية أو عدم وجودها.

من قائمة جميع الكيانات التي قدمتها الوزارات، استخرج الصندوق الفلسطيني للتشغيل والحماية الاجتماعية للعمال PFESP عينة من 1125 منظمة لديها رسالة اجتماعية و / أو بيئية واضحة وصريحة بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه المنظمة (جدول 1).

أدرجت قاعدة البيانات تفاصيل 1125 منظمة بما في ذلك المنظمات غير الربحية من وزارة الإقتصاد الوطني، والتعاونيات من هيئة العمل التعاوني CWA، ومؤسسات وجمعيات خيرية من وزارة شؤون المرأة، ووزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة الزراعة، والتي تعمل في محافظات مختلفة من غزة والضفة الغربية في فلسطين.

قمنا بعد ذلك بتعديل قاعدة البيانات وفقاً لثلاثة معايير رئيسية: يجب أن يكون للمنظمة رسالة اجتماعية و / أو بيئية، ويجب أن يكون المستفيدون الهدف الأساسي للمنظمة وفي المقابل يجب

---

<sup>2</sup> يقوم النهج التصاعدي (من الأسفل إلى الأعلى) بأخذ العينات بناءً على مجموعة واسعة من المصادر بما في ذلك قواعد البيانات والشبكات والنداءات العامة المباشرة إلى تحديد الهوية الذاتية وما إلى ذلك (شويرل، سبيس-كنافل وشويرل 2015) (Scheuerle, Spiess-Knafl and Schuees 2015)

ان تتمتع المنظمة بمستوى معين من الأنشطة التجارية أو المدرة للدخل للحصول على قائمة مُنقحة من 851 منظمة كمنظمات غير ربحية وتعاونيات ومؤسسات وجمعيات خيرية.

جدول 1: عدد المنظمات المسجلة لدى الوزارات المعنية في فلسطين

الوزارة	عدد المنظمات
هيئة العمل التعاوني	405
وزارة الاقتصاد الوطني	283
وزارة التنمية الاجتماعية	45
وزارة الزراعة	134
وزارة شؤون المرأة	258
المجموع	1125

### 3.1 المقابلات الهاتفية

بعد صياغة قائمة الـ 851 منظمة، اتصلنا بهم لإجراء مقابلة هاتفية للحصول على قائمة الشركات الاجتماعية بناءً على المعايير المحددة في تعريفنا الفني (التقني)، وتناولت أسئلة المقابلة الهاتفية خمسة معايير رئيسية تم وضعها لتصنيف المنظمات كمؤسسات اجتماعية وفقاً للتعريف، وتم وضع المعايير من قبل أصحاب المصلحة الفلسطينيين والدوليين والأكاديميين والممارسين في مجال التنمية لغربة الشركات الاجتماعية من تعدد المنظمات في قاعدة البيانات المُجمعة، وتشمل المعايير الخمسة ما يلي:

1. نطاق المنظمة: للمنظمة هدف واضح وأساسي اجتماعي وبيئي و / أو تنمية مجتمعية.
2. المستفيدون: الهدف النهائي للمنظمة هم المستفيدون منها.
3. هيكل رأس المال: لا تشكل الأموال المتبرع بها أو الاستثمارات دون سدادها للمنظمة أكثر من 25 بالمائة من إجمالي رأس مال المنظمة.
4. استخدام صافي الدخل: يُعاد استثمار 60 بالمائة كحد أدنى من صافي دخل المنظمة في رأس المال أو لتحقيق أهداف اجتماعية و / أو بيئية.
5. توزيعات الأرباح: إذا كان لدى المنظمة سياسة توزيع أرباح متوفرة (ذات صلة فقط بالمنظمات المسجلة كتعاونيات) ، يتم توزيع الأرباح على أصحاب المنظمة أو المستفيدين منها.

### 1.3.1. رسم خرائط الشركات الاجتماعية في فلسطين

أجريت المقابلات الهاتفية خلال شهر نيسان (أبريل) 2019، وقد تم إختيار القائمين على التعداد (العدادين) من جامعة بيت لحم وتوفير التدريب اللازم لهم من قبل الأكاديميين والممارسين من جامعة بافيا University of Pavia وفينتو دي تير Vento di Terre والصندوق الفلسطيني للتشغيل والحماية الاجتماعية للعمال PFESP لإجراء مقابلات هاتفية قبل الاتصال بالمنظمات. في الاتصال الأولي بالمنظمة، تم تزويد المستجيبين بالمعلومات الأساسية حول الدراسة قبل متابعة المقابلة، وفي حالة عدم توفر البيانات أو الشخص ذي الصلة ، تمت المتابعة مع المنظمات لجمع معلومات محدثة. عمل فريق الصندوق الفلسطيني للتشغيل والحماية الاجتماعية للعمال PFESP عن كثب مع العدادين لمراقبة جودة البيانات التي تم جمعها وإجراء تدقيق متابعة لاستكمال البيانات غير الموجودة وفي حالة وجود أي ردود غامضة.

عند الانتهاء من العملية ، تم جمع بيانات من 302 منظمة ، ما يعطي معدل استجابة إجمالي 35.5 في المائة، ولقد واجهنا العديد من القيود خلال مرحلة المقابلة الهاتفية لجمع البيانات، نظراً للنقص الحاصل في وجود قوائم محدثة متوفرة في الوزارات والشبكات الأخرى في فلسطين، فقد

تسببت في مشكلة عدم الرد لأن بعض المنظمات قد أغلقت بالفعل عملياتها أو تم إغلاقها أو لم تبدأ العمل بعد. إضافة الى ذلك، أبدت بعض المنظمات إجحاماً عن مشاركة المعلومات المتعلقة بالأموال المستلمة، ومع ذلك، وبالرغم من القيود، تعد هذه واحدة من أكبر مجموعات البيانات لدراسة دولة واحدة تم إجراؤها خصيصاً حول الشركات الاجتماعية وإحدى الدراسات الأولى التي ترسم خرائط الشركات الاجتماعية في فلسطين بناءً على تعريف فني (تقني) قوي مشترك مع أصحاب المصلحة المحليين.

بعد المقابلات الهاتفية ، قمنا بتعديل مجموعة بيانات 302 منظمة وفقاً لمعايير التعريف. المنظمات التي استوفت جميع المعايير الخمسة بشكل متزامن، تم تحديدها بأنه من الضروري تصنيفها كمؤسسة اجتماعية، يتم تمييزها كمؤسسات اجتماعية "قائمة / راسخة" مقارنة بالشركات الاجتماعية "الناشئة" التي لا تفي إلا بمعايير جزئية، غير أنه ولغرض رسم خرائط للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين، فإن المنظمات التي حققت معايير كاملة أو جزئية تعتبر جزءاً من النظام البيئي للمؤسسة الاجتماعية.

بعد التعديل ، حددنا قائمة من 41 مؤسسة اجتماعية قائمة والتي استوفت المعايير الخمسة جميعها وتم الاتصال بهذه المؤسسات فقط لتقديم الاستبيان.

تقع الشركات الاجتماعية في 13 محافظة، في شمال وجنوب ووسط الضفة الغربية وغزة والقدس (جدول 2)، حيث استوفت 3 منظمات فقط في غزة واثنان في القدس المعايير الخمسة التي حددها التعريف الفني (التقني)، ولضمان سرية الشركات الاجتماعية المختارة ، تم تجميع المحافظات في مناطق جغرافية.

يتم تقسيم المناطق الجغرافية على أساس شروط التقسيم الإداري لفلسطين. المحافظات في كل منطقة هي:

- شمال الضفة الغربية: جنين ، طولكرم ، نابلس ، قلقيلية ، سلفيت ، طوباس ،
- جنوب الضفة الغربية: بيت لحم ، الخليل ،

- وسط الضفة الغربية: رام الله والبيرة وأريحا والأغوار ،
- غزة: خان يونس ، رفح ،
- القدس

جدول 2: العدد والنسبة المئوية للمؤسسات الاجتماعية حسب منطقة الموقع

المنطقة	العدد	النسبة
شمال الضفة الغربية	20	48.78
جنوب الضفة الغربية	9	21.95
وسط الضفة الغربية	7	17.07
غزة	3	7.32
القدس	2	4.88
المجموع	41	100

## 4.1 الاستبيان

بسبب عدم الاتفاق على نموذج واحد محدد ، يتبنى باحثو نموذج الأعمال الاجتماعية في كثير من الأحيان أطراً غير إعتيادية تتناسب مع الغرض من دراساتهم ، ولكن هذه غالباً لا تتضمن قائمة قوية وشاملة من العناصر التي تؤثر على الشركات الاجتماعية. ( زوت، اميت وماسا 2010 Zott, Amit and Massa )، ومن أجل وضع خطة عملية واقعية لمؤسسة اجتماعية تلخص الرسالة الاجتماعية، وخطة العمل واستراتيجية الابتكار ؛ وبعد تحقيق مكثف في المؤلفات المتعلقة بنماذج الأعمال التقليدية والاجتماعية ، قمنا بتدوين قائمة شاملة لكل من العناصر الاجتماعية والتجارية. بناءً على مراجعة المؤلفات ، قمنا بتصميم استبيان شامل لفهم نشاط المؤسسة الاجتماعية وتحديد الاستراتيجيات المختلفة وخطط الأعمال الاجتماعية التي تستخدمها الشركات الاجتماعية في فلسطين. الأهداف الرئيسية للاستبيان هي:

- تحديد خطة الأعمال الاجتماعية الخاصة بحالة معينة المستخدمة من قبل الشركات الاجتماعية.
  - فهم النظام البيئي للمؤسسات الاجتماعية بهدف تحديد الأبعاد ذات الصلة بتصميم المبادئ التوجيهية والتوصيات لتطوير النظام البيئي للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين.
- تم تطوير الاستبيان بعد عدة مناقشات مع خبراء في النشاط الاقتصادي والاجتماعي في فلسطين وتكييفه مع السياق الوطني لفلسطين ليشمل جوانب وعناصر محددة بعد الحوار المستمر مع أصحاب المصلحة المحليين والدوليين في المشروع.
- بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان، تم تقديمه إلى الخبراء وأصحاب المصلحة المحليين في فلسطين للمصادقة عليه.
- تم التحقق من صحة الاستبيان بإجماع الأكاديميين والممارسين والخبراء وأصحاب المصلحة في المشروع والوزارات المكلفة بإدارة النشاط الاجتماعي والاقتصادي في فلسطين.

يشتمل الاستبيان نفسه على ثلاثة أقسام (القسم 1.0 ، 2.0 ، ك) للأغراض الإدارية لفريق البحث وعشرة أقسام رئيسية (القسم أ إلى ي A-J) والتي تغطي بشكل شامل عناصر نموذج المؤسسة الاجتماعية، و الأقسام المدرجة في تصميم الاستبيان هي على النحو التالي:

القسم 1.0 - 02: المعلومات التي يجب ملؤها من قبل الشخص الذي يجري المقابلة

القسم أ: معلومات المستجيب

القسم ب: معلومات الكيان

القسم ج: معلومات التوظيف

القسم د: أهداف المنظمة

القسم هـ: أصحاب المصلحة والمستفيدون

القسم و: الهيكل التنظيمي

القسم ز: ديناميكية واستراتيجية السوق

القسم ح: المحاسبة والمالية

القسم ط: تقييم الأثر والتحديات

القسم ي: التعريفات

القسم ك: بيانات الاتصال

## 5.1 جمع البيانات

تم تقديم الاستبيان إلى 41 منظمة مختارة خلال شهري تموز وآب 2019، وتم الاستعانة لتقديم الاستبيان لعملية جمع البيانات إلى كيان خاص من مصدر خارجية.

تم تزويد العدادين الذين تم اختيارهم لهذه المرحلة بإرشادات شاملة وتدريب صارم من قبل الأكاديميين والممارسين من جامعة بافيا University of Pavia والصندوق الفلسطيني للتوظيف والحماية الاجتماعية للعمال PFESP لتطوير فهم شامل للاستبيان قبل الاتصال بالشركات الاجتماعية.

عمل فريق الصندوق الفلسطيني للتوظيف والحماية الاجتماعية للعمال عن كُتب مع العُدادين لضمان مراقبة الجودة والمتابعة مع الشركات الاجتماعية في حالة النقص في البيانات.

## 6.1 مناقشات الجماعة المركزة

بعد الانتهاء من جمع البيانات ، ظهرت تفاصيل عن العديد من الخصائص في التوظيف والتمويل والتسويق والأثر الاجتماعي والتقييم من بين جوانب أخرى للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين والتي تطلبت مزيداً من التوضيح وفهماً أعمق للسياق المحلي، وبعد ذلك، عُقدت مناقشات جماعية مركزة لخلق فهم متعمق للتكيفات التي ساعدت الشركات الاجتماعية على الازدهار في فلسطين والتحديات التي واجهتها في المزيد من الانتشار.

تم إجراء مناقشات مجموعة التركيز خلال نهاية شهر آب 2019 مع 20 مشاركاً من الشركات الاجتماعية العاملة في مختلف المحافظات في فلسطين. امتدت مناقشات الجماعة المركزة لمدة أربعة أيام مع أربع مجموعات مختلفة ؛ استمرت كل جلسة مناقشة لمدة ساعتين، وكانت لغة مجموعات التركيز هي اللغة العربية والإنجليزية بشكل أساسي، حيث تم إجراء الجلسات من قبل فريق البحث الرئيسي من جامعة بافيا University of Pavia مع باحث آخر كان حاضراً أثناء المناقشات، أيضاً، وتم التأكد من وجود باحث آخر لتقليل تحيز الباحث أثناء المناقشات. تمحورت مناقشة المجموعة المركزة بشكل أساسي حول 10 أسئلة ، مع مزيد من التحليل للجوانب الرئيسية للشركات الاجتماعية في فلسطين ، حل المشاكل بطريقة خلاقة لمواجهة التحديات الاجتماعية التي يجري معالجتها ، والسمات الرئيسية للقيادة من أجل عمل اجتماعي ناجح ومستدام ، والمعضلات الأخلاقية داخل أو خارج المؤسسات وكيفية التعامل معها ، وتأثير البيئة العامة على مشاريع الشركات الاجتماعية والعقبات التي تواجه تحقيق أهدافها.

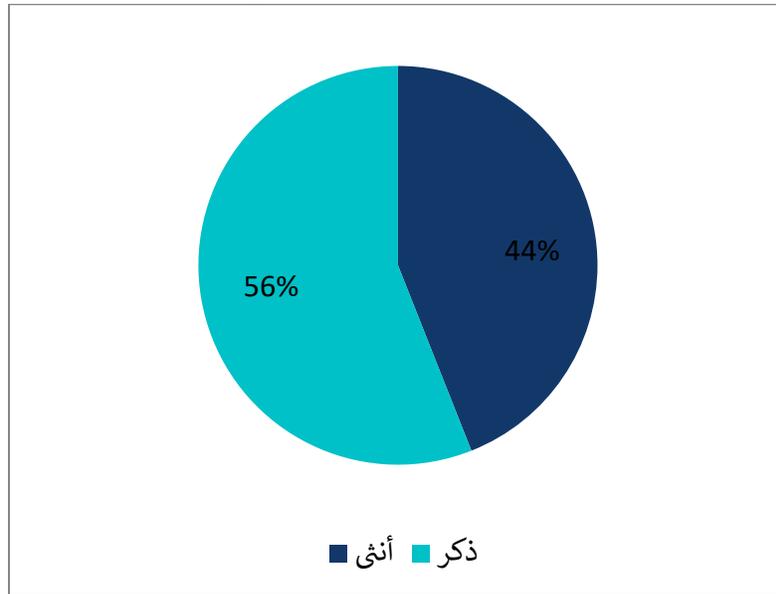
وبعد الانتهاء من استكمال الاستبيان ومناقشات المجموعة المركزة ، تم تحليل البيانات لفهم التنوع داخل الشركات الاجتماعية بما يتجاوز المجاميع وتحويل الانتباه إلى ميزات وعناصر الشركات الاجتماعية في فلسطين.

## 7.1 نظرة عامة على معلومات المستجيب

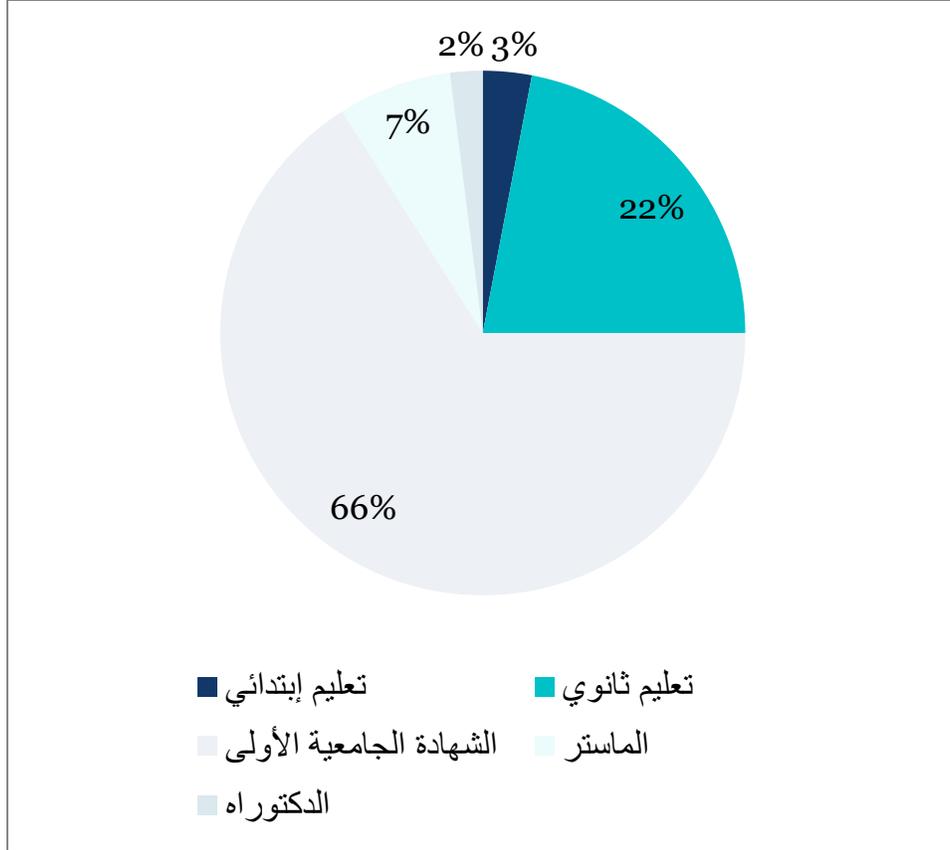
لاحظنا العديد من الخصائص المشتركة بين عينة المستجيبين. أولاً ، كان المستجيبون متوازنين بين الجنسين بنسبة متساوية تقريباً من الإناث والذكور (شكل 1). ثانياً ، يشمل المستجيبون مجموعة متعلمة تعليماً عالياً حيث أن جميع الأفراد قد أكملوا تعليمهم الرسمي والأغلبية العظمى حاصلون على شهادة جامعية (شكل 2). ثالثاً ، يشمل المستجيبون محترفين من ذوي خبرة يعملون في هذا المجال لعدة سنوات.

غالبية المستجيبين هم من الإدارة (شكل 3) ولديهم في المتوسط خبرة 11 عاماً في العمل بالشركات الاجتماعية المعنية. لقد تأكدنا من تقديم الاستبيان إلى المستجيبين الذين لديهم معرفة واسعة بجميع أنشطة وعمليات الشركات الاجتماعية لضمان جودة البيانات، وأخيراً ، كان معظم المستجيبين في الفئات العمرية من 49 إلى 64 عاماً (شكل 4).

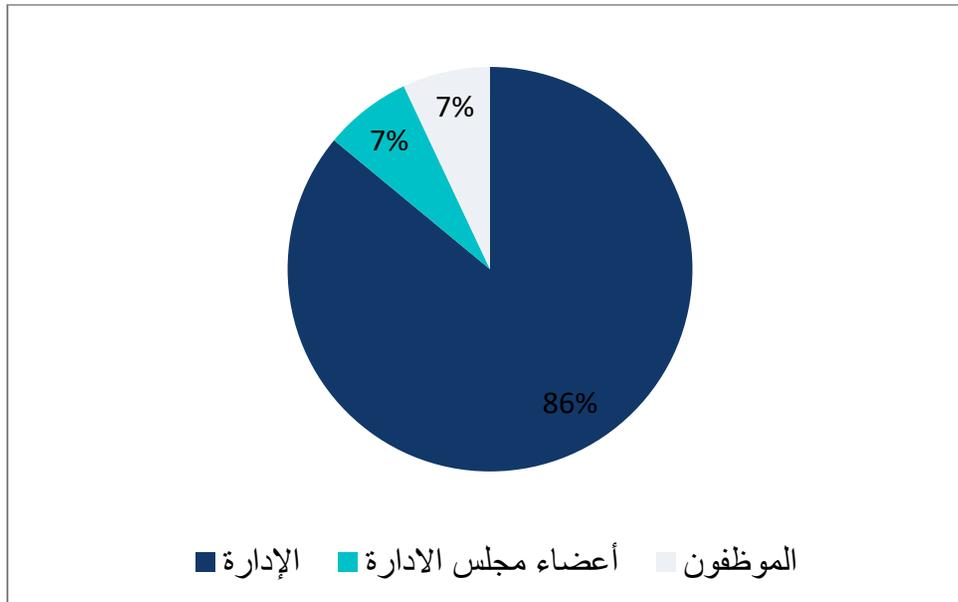
شكل 1: المستجيبون حسب النوع الاجتماعي (الجنس / الجندر)



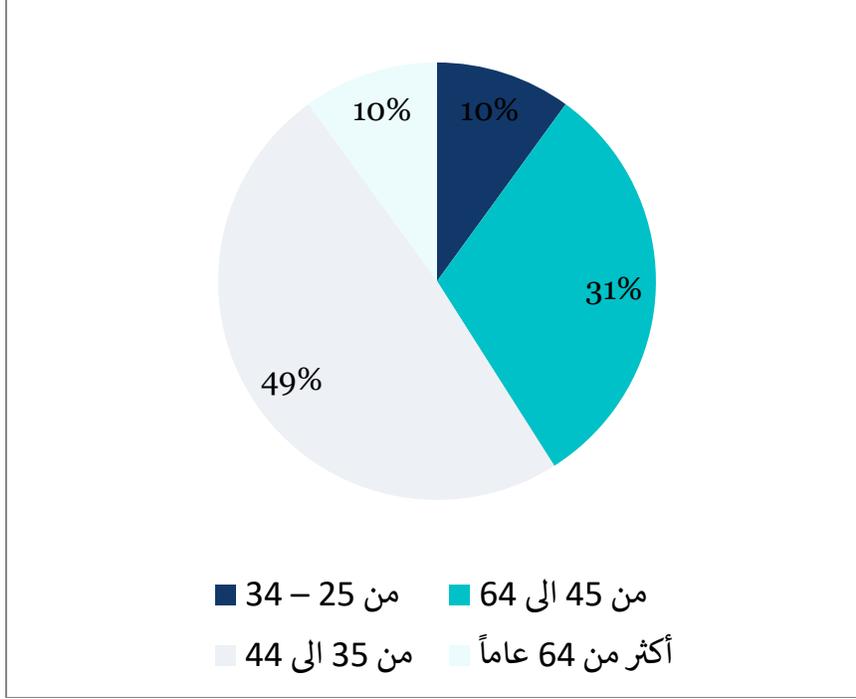
شكل 2: المستجيبون حسب المستوى التعليمي



شكل 3: المستجيبون حسب الدور في المؤسسة الاجتماعية



شكل 4: المستجيبون حسب الفئة العمرية



## 8.1 مناطق العمليات

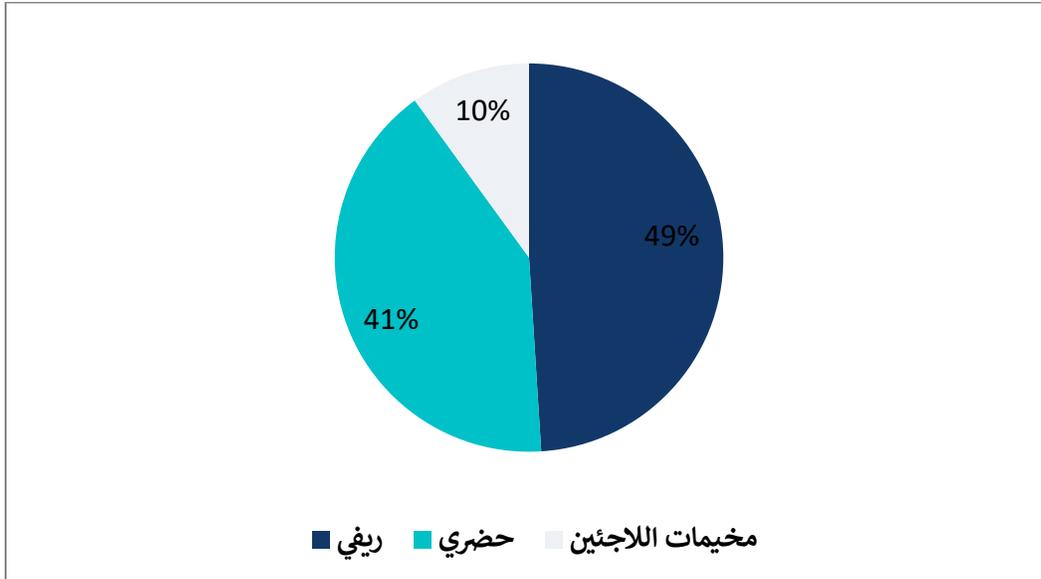
تم تقديم الاستبيان إلى مؤسسات اجتماعية من 13 محافظة في شمال وجنوب ووسط الضفة الغربية والقدس وقطاع غزة. الشركات الاجتماعية في الدراسة هي بشكل أساسي وطنية (93%) ، وأخرى دولية (5%) وإقليمية (2%) تعمل في مناطق ديموغرافية<sup>3</sup> مختلفة في فلسطين بما في ذلك الريفية والحضرية ومخيمات اللاجئين<sup>4</sup> (شكل 5) . تعمل غالبية الشركات الاجتماعية في

<sup>3</sup> وفقاً للبنك الدولي ، يقدر عدد السكان في فلسطين بأكثر من 5.3 مليون فلسطيني يعيشون في قطاع غزة والقدس الشرقية والضفة الغربية وإسرائيل. (سكان فلسطين 2019) . يقدر عدد الذين يعيشون في قطاع غزة بنحو 1.7 مليون نسمة و2.8 مليون نسمة في الضفة الغربية. (التقرير الوطني ، دولة فلسطين ، المستوطنات البشرية (( مؤئل )) الأمم المتحدة 2014). يعيش ما يقارب ثلث اللاجئين الفلسطينيين المسجلين ، أكثر من 1.5 مليون نسمة ، في 58 مخيماً مسجلاً للاجئين في قطاع غزة والضفة الغربية بما في ذلك القدس الشرقية والدول المجاورة ، الأردن ولبنان والجمهورية العربية السورية. يعيش الثلثان المتبقيان من اللاجئين الفلسطينيين المسجلين في مدن البلدان المضيفة وحولها وفي الضفة الغربية وقطاع غزة غالباً في المناطق المحيطة بالمخيمات الرسمية. (لاجئو فلسطين بدون تاريخ) . ومع الأعداد المرتفعة لمخيمات اللاجئين قرب محافظتي الخليل وبيت لحم وفي قطاع غزة.

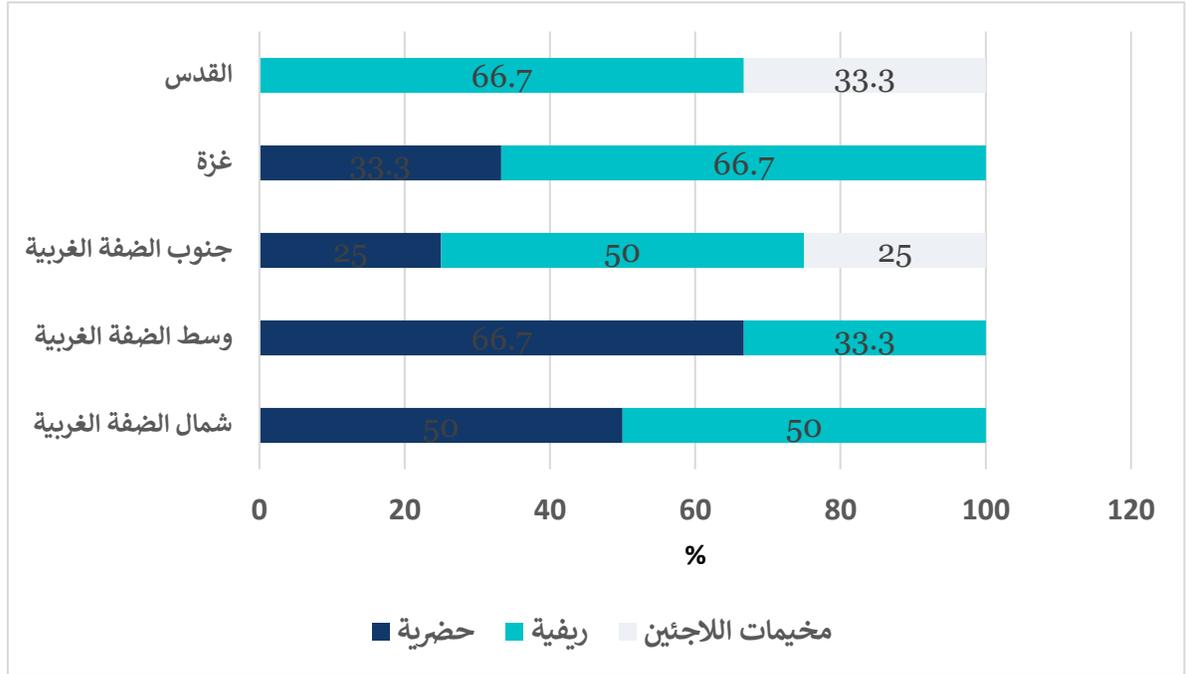
<sup>4</sup> يُعرّف اللاجئون الفلسطينيون على أنهم "الأشخاص الذين كانت فلسطين محل إقامتهم الطبيعي خلال الفترة من 1 حزيران 1946 إلى 15 أيار 1948 ، والذين فقدوا موطنهم وسبل عيشهم نتيجة لنزاع عام 1948". (لاجئو فلسطين بدون تاريخ).

عينتنا في المناطق الريفية. تعمل أربع 4 مؤسسات اجتماعية فقط في جميع مناطق التشغيل الثلاثة وإثنتان 2 في المناطق الريفية والحضرية على حد سواء. كما لاحظنا أن الشركات الاجتماعية العاملة في مخيمات اللاجئين تقع فقط في جنوب الضفة الغربية والقدس. تعمل نسبة عالية من الشركات الاجتماعية في المناطق الحضرية في وسط وشمال الضفة الغربية. تعمل الشركات الاجتماعية في المناطق الريفية في جميع المناطق الجغرافية (شكل 6).

شكل 5: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب منطقة العمل



شكل 6: النسبة المئوية للمؤسسات الاجتماعية حسب الموقع ومنطقة العمل



## الفصل الثاني 2: النتائج

في هذا الفصل ، نسد الفجوة في المؤلفات المتوفرة بخصوص الشركات الاجتماعية في فلسطين ونقدم مكتشفاتنا ونتائجنا من الاستبيان ومناقشات المجموعة المركزة. تلخص النتائج عناصر شاملة وفعّالة تتناسب مع القيم والمنظومات المحددة لقطاع الشركات الاجتماعية الفلسطيني والقيود التي تعترض نمو العمليات والأنشطة. ينقسم الفصل إلى أقسام وأقسام فرعية يركز كل منها على عناصر محددة ويتضمن كلا من الجوانب الاجتماعية والتجارية لتسليط الضوء على الأنشطة والعمليات والاستراتيجيات للشركات الاجتماعية في فلسطين.

الأقسام الرئيسية مقسمة على النحو التالي وموصوفة بالتفصيل في جميع أجزاء الفصل:

القسم الأول 1: تبرز السمات الأساسية الضوء على الخصائص الرئيسية للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين وهي تصنيف ومرحلة للشركات الاجتماعية والأهداف والقطاعات التي تعمل فيها ؛

القسم الثاني 2: يوجه تنظيم الشركات الاجتماعية الانتباه إلى من هم أصحاب المصلحة والمستفيدين ، والأدوات التنظيمية المتوفرة والهيكل الإداري الذي تتبعه الشركات الاجتماعية ؛

القسم الثالث 3: يحدد رأس المال البشري الأدوار التي يقوم بها الأعضاء والإدارة والموظفون والمتطوعون داخل الشركات الاجتماعية ؛

القسم الرابع 4: تشمل الجوانب المالية والاجتماعية التمويل الاستثماري المتوفر ، وأدوات المحاسبة والتمويل المستخدمة لقياس العمليات المالية والاجتماعية ، والأثر الاجتماعي الناتج إلى جانب الآليات المستخدمة لقياس الهيكل المالي والأثر الاجتماعي للمؤسسات الاجتماعية ؛

القسم الخامس 5: تسلط ديناميكيات واستراتيجيات السوق الضوء على الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات الاجتماعية لتوفير المنتجات والخدمات في السوق ، والعملاء والفئات المستهدفة والأدوات والسياسات التي تستخدمها الشركات الاجتماعية في السوق.

## 1.2. الميزات الأساسية

تتضمن بنية الشركات الاجتماعية العديد من العناصر والمكونات المختلفة. نحن نركز على السمات الأساسية لتسليط الضوء على الخصائص الأساسية للمؤسسات الاجتماعية. نعرض في هذا القسم التصنيفات المختلفة للمؤسسات الاجتماعية بناءً على الأشكال القانونية ، ومرحلة التنظيم على أساس سنوات التشغيل ، ونسلط الضوء على مجال تركيز الشركات الاجتماعية في فلسطين من خلال تحديد التركيز الأساسي والأهداف وقطاعات العمل.

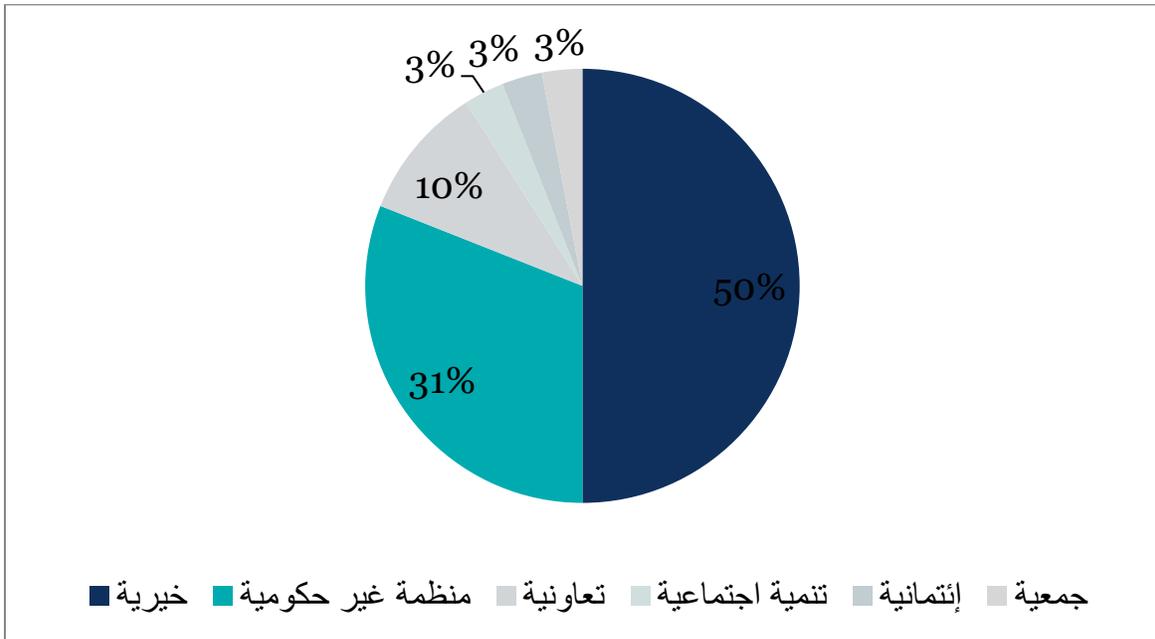
### 1.1.2. الشكل القانوني والتركيز الرئيسي للمؤسسات الاجتماعية

يلاحظ في المؤلفات أن دمج الهياكل والمؤسسات القائمة يشترط تطوير أشكال تنظيمية مختلفة للمؤسسات الاجتماعية في مناطق مختلفة حول العالم. (سالامون ، سوكولوسكي و انهير (Salamon, Sokolowski and Anheier 2000) وبالمثل ، في تحليل الشركات الاجتماعية في دراستنا ، يجري الكشف عن مجموعة متنوعة من الأشكال التنظيمية على الرغم من الفهم العام في فلسطين بأن التعاونيات هي وحدها التي تصنف على أنها مؤسسات اجتماعية. ويشمل التصنيف الشامل للمؤسسات الاجتماعية ما يلي:

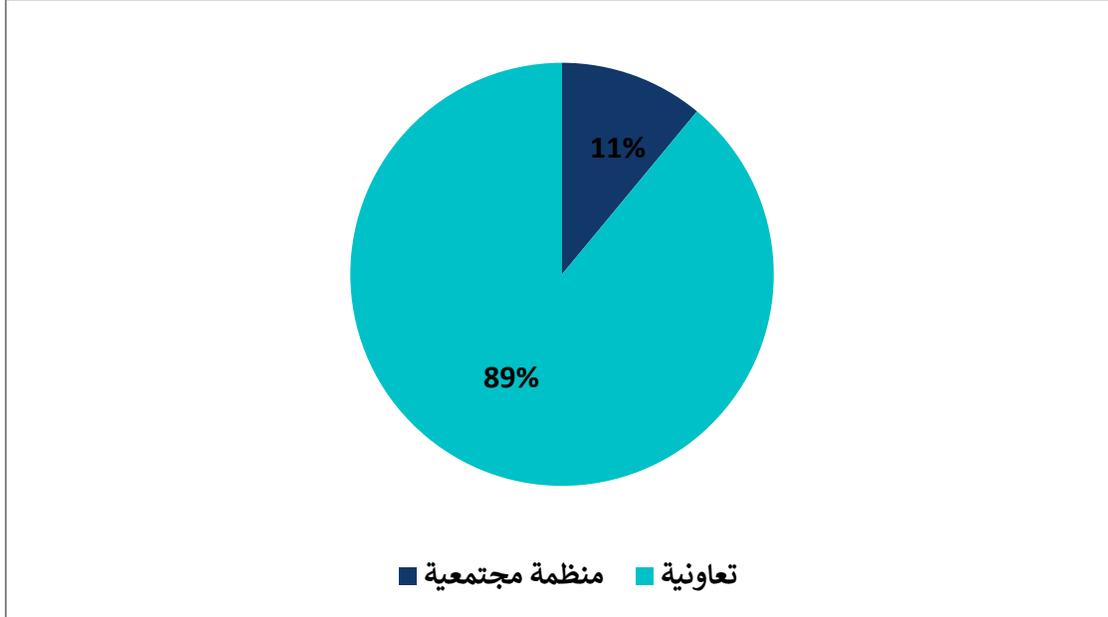
- المنظمات الربحية ذات الأنشطة المفيدة اجتماعياً.
  - المنظمات غير الربحية التي تدعم الرسالة الاجتماعية من خلال الأنشطة التجارية.
- غالبية الشركات الاجتماعية في عينتنا غير ربحية (78%) والبقية منظمات ربحية (22%). الشكل القانوني السائد للمنظمات غير الربحية هو المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الحكومية (شكل 7) والتعاونيات هي الشكل القانوني الرئيسي للمنظمات الربحية (شكل 8). ووفقاً للأدلة التي قدمناها ، يمكن العثور على جميع الأشكال القانونية للمؤسسات الاجتماعية كما هي موصوفة في المؤلفات في فلسطين. لكن لاحظنا أيضاً شكلاً قانونياً إضافياً وهو "منظمة التنمية الاجتماعية" وهو خاص بحالة فلسطين.

لاحظنا أيضاً أن تصنيف الشركات الاجتماعية يختلف باختلاف المناطق الجغرافية في فلسطين. تسيطر المنظمات غير الربحية في جميع المناطق ، وهذه هي الأشكال العاملة الوحيدة في غزة والقدس (شكل 9). لقد قمنا بالتحقيق على وجه الخصوص في السبب وراء ذلك ، ولاحظنا أنه بالنسبة لغزة ، فإن البيروقراطية المعقدة والقيود المفروضة على التنقل تجعل من الصعب للغاية على الشركات الاجتماعية العمل ولمجرد فتح حساب مصرفي تحتاج المنظمة إلى التسجيل والترخيص في وزارة الداخلية في غزة ورام الله. ولإضافة المزيد من القيود ، لم يتم تبسيط البيروقراطية المتبعة في كلتا المحافظتين وعلى المنظمات اتباع إجراءات مختلفة في كليهما.

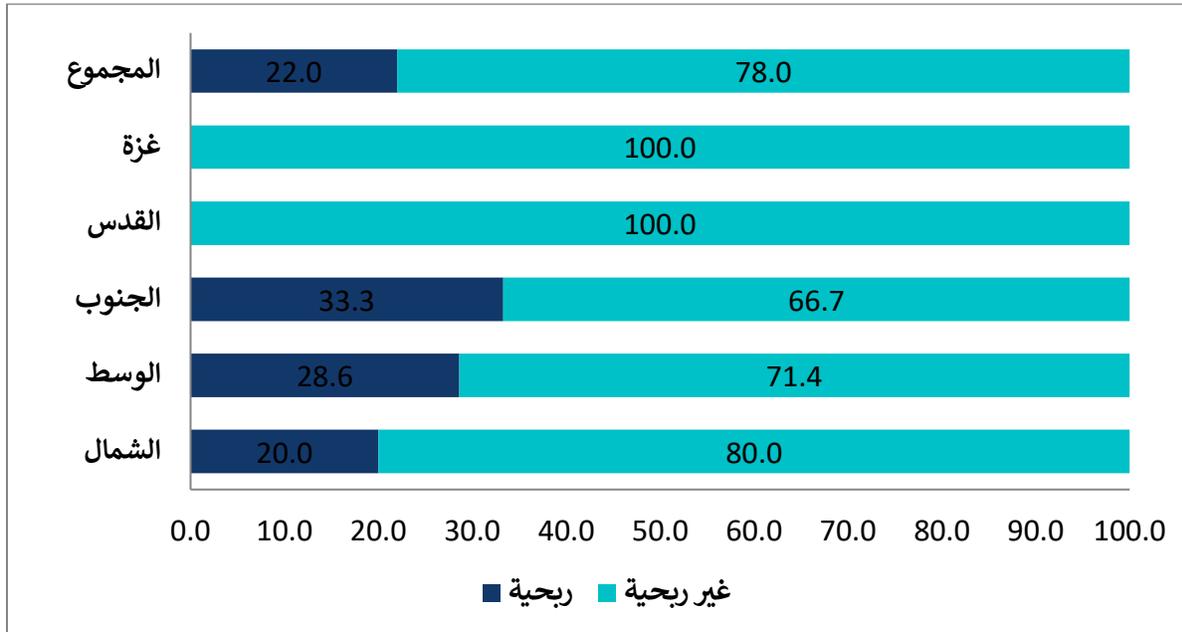
شكل 7: النسبة المئوية للمنظمات غير الربحية حسب الأشكال القانونية (32 منظمة)



شكل 8: النسبة المئوية للمنظمات الربحية حسب الأشكال القانونية (9 منظمات)



شكل 9: النسبة المئوية لتوزيع المنظمات الربحية وغير الربحية حسب المناطق الجغرافية



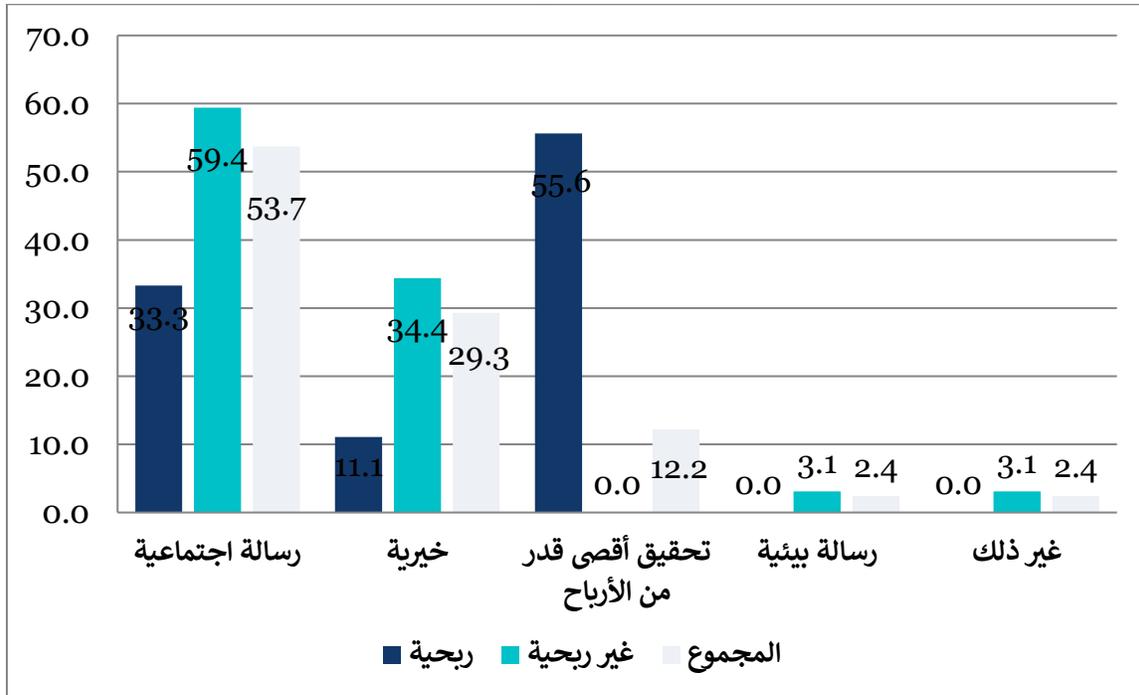
تركز جميع الشركات الاجتماعية على كل من الأهداف الاجتماعية والنشاط التجاري ، غير أن الفئات المهيمنة للشكل القانوني تؤثر على التركيز الأساسي للمؤسسات الاجتماعية. كما هو متوقع ، نلاحظ في النتائج أن غالبية المؤسسات الربحية تسعى الى تحقيق أقصى قدر من الربح

باعتباره التركيز الأساسي تليها الرسالة الاجتماعية والتركيز الأساسي لمؤسسة واحدة فقط هو الأعمال الخيرية. على العكس من ذلك ، فإن التركيز الأساسي للمنظمات غير الربحية هو الرسالة الاجتماعية والأعمال الخيرية ، وتُصرح منظمة واحدة فقط من عينتنا بأن الرسالة البيئية هي التركيز الرئيسي لها (شكل 10).

## 2.1.2. مراحل العملية

غالباً ما تركز الأبحاث التي تستند إلى دراسات الحالة على الشركات الاجتماعية الصغيرة والفتية نسبياً على أساس افتراض أن المؤسسات الصغيرة والفتية هي بطبيعتها ريادية. غير ان كما أوضح (ماير ومارتي 2006 Mair and Marti)، قد تعمل المؤسسات ذات المراحل المتقدمة (الناضجة) أو أجزاء منها أيضا بطريقة ريادية ويتم تضمينها تحت مظلة الشركات الاجتماعية. شكل 10: النسبة المئوية للمؤسسات الاجتماعية حسب التركيز الأساسي وبناء على الشكل

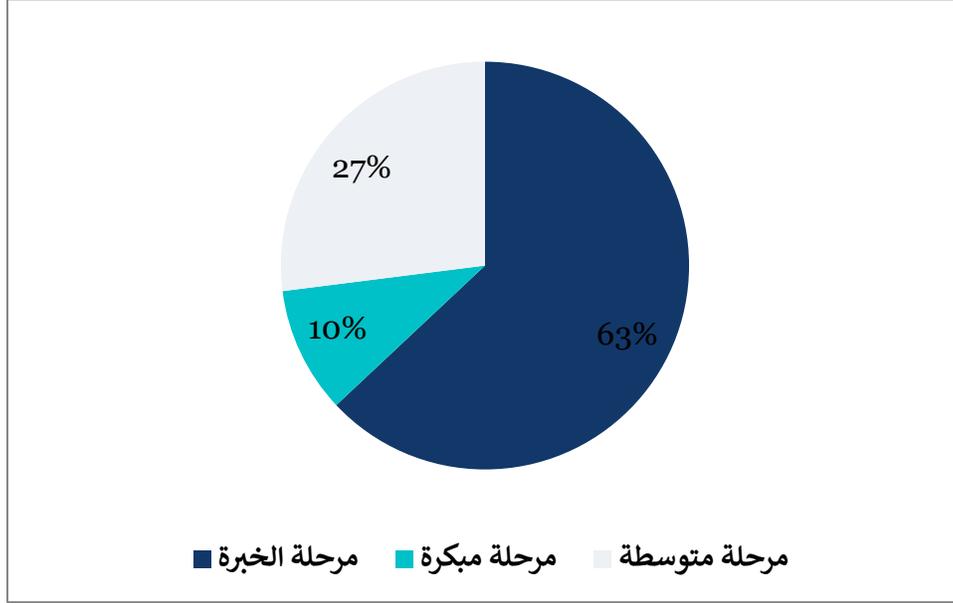
القانوني



من أجل الحصول على نظرة شاملة لشبكة الشركات الاجتماعية ، من المهم نظرياً وتجريبياً أخذ أبعاد قيادة الأعمال الاجتماعية هذه في الاعتبار أثناء تحليل الشركات الاجتماعية. (ماير ومارتي 2006 Mair and Marti ، شويرل ، سبيس-كنافل وشويز 2015 Scheuerle, Spiess-Knafl and Schuees). استخدمنا المراحل الخمس لنمو المؤسسة (سبريكلي 2011 Spreckley) لتصنيف الشركات الاجتماعية على النحو التالي:

1. مرحلة التأسيس: المنظمات في مرحلة تطوير الفكرة أو المفهوم (0-1 سنة من التشغيل)،
  2. مرحلة بدء التشغيل: المنظمات التي لديها منتجات وخدمات قيد الإنتاج ولديها أول جمهور مستهدف (من 1 إلى 3 سنوات من التشغيل) ،
  3. المرحلة المبكرة: المنظمات التي لديها منتجات وخدمات قائمة وتدر إيرادات لعمليات المنظمة (من 3 إلى 5 سنوات من التشغيل) ،
  4. المرحلة المتوسطة: المنظمات ذات المراحل المتقدمة (الناضجة) ذات قاعدة عملاء قائمة (من 5 إلى 10 سنوات من التشغيل)
  5. مرحلة الخبرة: المنظمات ذات المراحل المتقدمة (الناضجة) التي تبحث عن المزيد من قنوات التوزيع (أكثر من 10 سنوات من التشغيل)
- وفقاً لنتائجنا ، لا توجد مؤسسات اجتماعية في فلسطين في مرحلتي التأسيس وبدء التشغيل. جميع الشركات الاجتماعية في عينتنا تقع في المرحلة المبكرة أو المتوسطة أو ذات الخبرة وتعمل في السوق لأكثر من 3 سنوات ومعظم المؤسسات في مرحلة الخبرة وتعمل منذ أكثر من 10 سنوات (شكل 11). عند إجراء مزيد من التحقيق في هذا الجانب خلال مناقشات جماعية مركزة ، لاحظنا أن السبب الرئيسي لنقص الشركات الاجتماعية في مرحلتي البداية وبدء التشغيل هو حقيقة أنها تعتمد بشدة على الدعم الخارجي أثناء تأسيس المنظمة لتفعيل أنشطتها و فقط تصبح مستقلة ذاتيا بعد 3 إلى 6 سنوات.

شكل 11: مرحلة الشركات الاجتماعية على أساس سنوات عملها



### 3.1.2. أهداف الشركات الاجتماعية

واحدة من السمات المميزة للمؤسسة الاجتماعية وجود هدف اجتماعي واضح وصريح على الرغم من تصنيفها كمنظمات ربحية وغير ربحية وتقوم بدور محفز في معالجة القضايا الاجتماعية (الإقصاء والفقر وما إلى ذلك) وذلك من خلال تمكين المهمشين و الفئات المستبعدة عن طريق حلول جديدة تُحدث التغيير. (شويرل ، سبيس-كنافل وشويز 2015 - Scheuerle, Spiess) . (Knafl and Schuees)

وفقاً لنتائجنا ، تركز غالبية الشركات الاجتماعية في فلسطين على الأهداف الاجتماعية، وتمثل الفئات التالية المجالات الرئيسية الأربعة التي تركز عليها المنظمات الربحية وغير الربحية على حد سواء :

- تمكين المرأة والارتقاء بها.
- دعم الفئات الضعيفة ،

• خلق فرص عمل.

• دعم الفئات الضعيفة والشباب (شكل 12).

في معظم الدول حول العالم ، لا يعد تحقيق الدخل في خدمة الأنشطة الاجتماعية مفهوماً جديداً. غير أن التطبيق المعاصر لمصطلح "المؤسسة الاجتماعية" على الظاهرة يعتبر جديداً. (كيرلين 2010). لقد تحولت الشركات الاجتماعية إلى قوة اقتصادية رئيسية تمثل نسبة ملحوظة من التوظيف في العديد من الدول حول العالم. (سالامون وسوكولوفسكي 2004 Salamon and Sokolowski). نتيجة لتزايد القوة العاملة ، تتراجع فرص الدخل في العديد من الدول النامية. لا تزال البطالة أحد العوائق الرئيسية للتخفيف من حدة الفقر. نظراً لأن الشركات الاجتماعية تستهدف الفئات الضعيفة وشرائح المجتمع التي تواجه تحديات اجتماعية ، فإنها تساهم في تزويد الفئات المستهدفة بفرص مدرة للدخل. (بكنهام وتيسديل Buckingham and Teasdale 2013). تخلق فرص العمل قيماً اجتماعية للمستفيدين من خلال توفير سبل عيش مرنة وتهيئة الظروف للمجتمعات المستهدفة لتكون قادرة على الوصول إلى الاحتياجات الاجتماعية مثل التعليم والرعاية الصحية. (فيشر 2014 Fischer)

غير انه لا يمكن النظر إلى الشركات الاجتماعية بإتباعها البُعد المتعلق بالدمج فحسب بل تشمل مجالات التركيز الرئيسية الأخرى للمنظمات غير الربحية كما لوحظ في دراستنا ، تحسين الصحة والرفاه ، وبالنسبة للمنظمات الربحية بيع السلع ودعم أنشطة الزراعة والثروة الحيوانية وحماية البيئة.

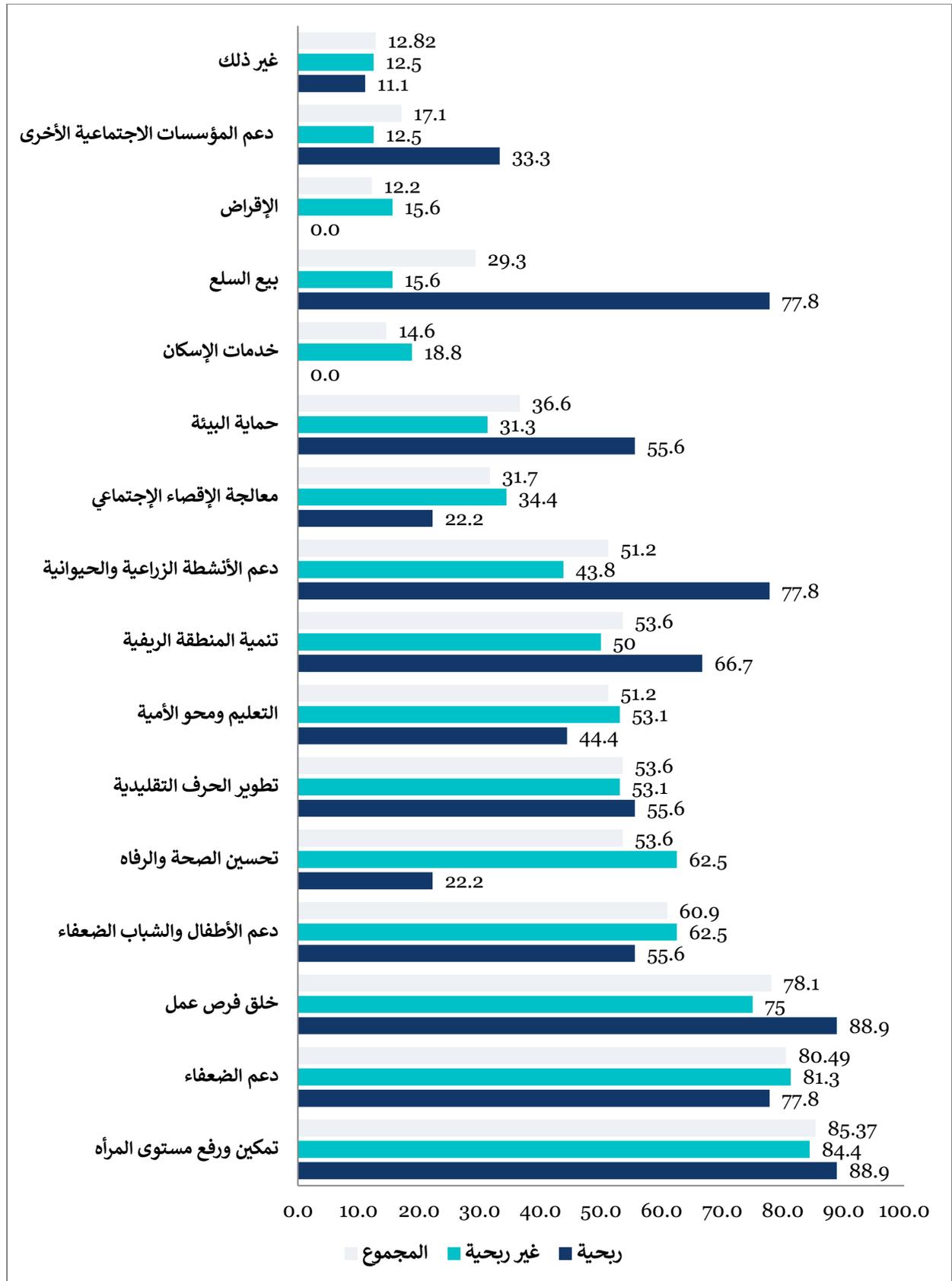
بسبب العجز المالي المرتفع ، تواجه الحكومة الفلسطينية تحديات لتلبية احتياجات الناس بشكل كامل. إضافة إلى ذلك ، فإن قطع التبرعات في السنوات الأخيرة والضغط الذي تمارسه إسرائيل على الأرض يخلق المزيد من العقبات أمام تقديم الدعم للفئات الضعيفة التي تُركت لوحدها. تملأ الشركات الاجتماعية جزءاً

من هذه الفجوة في الاحتياجات الاجتماعية من خلال إعطاء الأولوية للفئات الضعيفة وتلبية احتياجاتها كأهداف رئيسية لها. من خلال تلبية احتياجات التنمية غير المحققة للمجتمعات،

تساهم الشركات الاجتماعية في بناء قدرة المجتمع على الصمود تجاه التحديات التي تواجهها من خلال التمكين الاقتصادي والاجتماعي.

لاحظنا أن الشركات الاجتماعية في فلسطين تفتقر إلى التركيز المتخصص وتعمل على تحقيق أهداف متعددة في نفس الوقت. تمتلك المؤسسات في عينتنا 7 سبعة أهداف في المتوسط على المستوى التنظيمي و 44% لديها أكثر من 7 سبعة أهداف.

شكل 12: النسبة المئوية للمؤسسات الاجتماعية حسب الأهداف



يمكن أن يكون السعي لتحقيق الكثير من الأهداف أمراً صعباً ويؤدي إلى تشعب الجهود في العديد من المشاريع المختلفة التي تقلل من تأثير كل منها. تستفيد الشركات الاجتماعية التي تركز على أهداف محددة من تركيز جميع مواردها على تحقيق أهداف محددة والاستفادة من التآزر في نفس المجالات.

عند التعمق أكثر في هذا الأمر ، يسترعي الانتباه إلى أن الشركات الاجتماعية في فلسطين تعتمد بشكل كبير على المتطوعين لتنفيذ عملياتها. لذلك ، قد يكون تحدياً كبيراً الاستمرار في نفس المستوى من التأثير وتحقيق جميع الأهداف التي حددتها المؤسسات. لا يتم تدريب المتطوعين وغالباً ما يظلون لفترة محدودة في الشركات الاجتماعية وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليهم لتنفيذ العمليات على المدى الطويل. في هذا الجانب ، أخذنا في الاعتبار أيضاً الموظفين بدوام كامل ولاحظنا أن 24 مؤسسة اجتماعية في عينتنا ليس لديها موظفون بدوام كامل و 10 من هذه المؤسسات لديها أكثر من 7 أهداف (جدول 3). مع اعتماد الشركات الاجتماعية بشكل كبير على المتطوعين في فلسطين ، فإن السعي لتحقيق أهدافها يواجه عقبات إضافية.

جدول 3: عدد الشركات الاجتماعية حسب الأعداد الإجمالية للأهداف وفئات الموظفين بدوام

كامل

فئات الموظفين بدوام كامل						الأعداد الإجمالية للأهداف
المجموع	20 وفوق	10 الى 19	5 الى 9	1 الى 4	صفر	
2	0	0	0	1	1	1
2	0	0	1	0	1	2
3	0	0	0	2	1	3
3	1	0	0	0	2	4
1	0	0	0	0	1	5

5	0	0	0	2	3	6
7	1	0	0	1	5	7
4	0	0	0	0	4	8
2	0	1	0	1	0	9
3	1	0	0	1	1	10
4	0	0	1	0	3	11
4	0	0	0	2	2	12
1	0	0	1	0	0	13
41	3	1	3	10	24	المجموع

#### 4.1.2. قطاعات العمليات

يمتد عمل الشركات الاجتماعية المدروسة على نطاق واسع من القطاعات في فلسطين حيث يشارك أكثر من نصف المنظمات في عينتنا في قطاعات الرعاية الصحية والاجتماعية ، وتقديم الخدمات والتعليم (شكل 13). تعمل المنظمات الربحية إلى حد كبير في الزراعة وتقدم دعماً لريادة الأعمال بينما تشارك المنظمات غير الربحية غالباً في قطاعات الرعاية الصحية والاجتماعية والخدمات والتعليم والحرف اليدوية.

وفقاً لنتائجنا ، تنقر الشركات الاجتماعية في فلسطين إلى التخصص في أي قطاع واحد وتعمل في 4 قطاعات في المتوسط. كما هو موصوف في القسم السابق ، بسبب الاعتماد الكبير للمنظمات على المتطوعين ، تواجه الشركات الاجتماعية تحديات إضافية لتوفير المنتجات والخدمات في جميع قطاعات عملياتها.

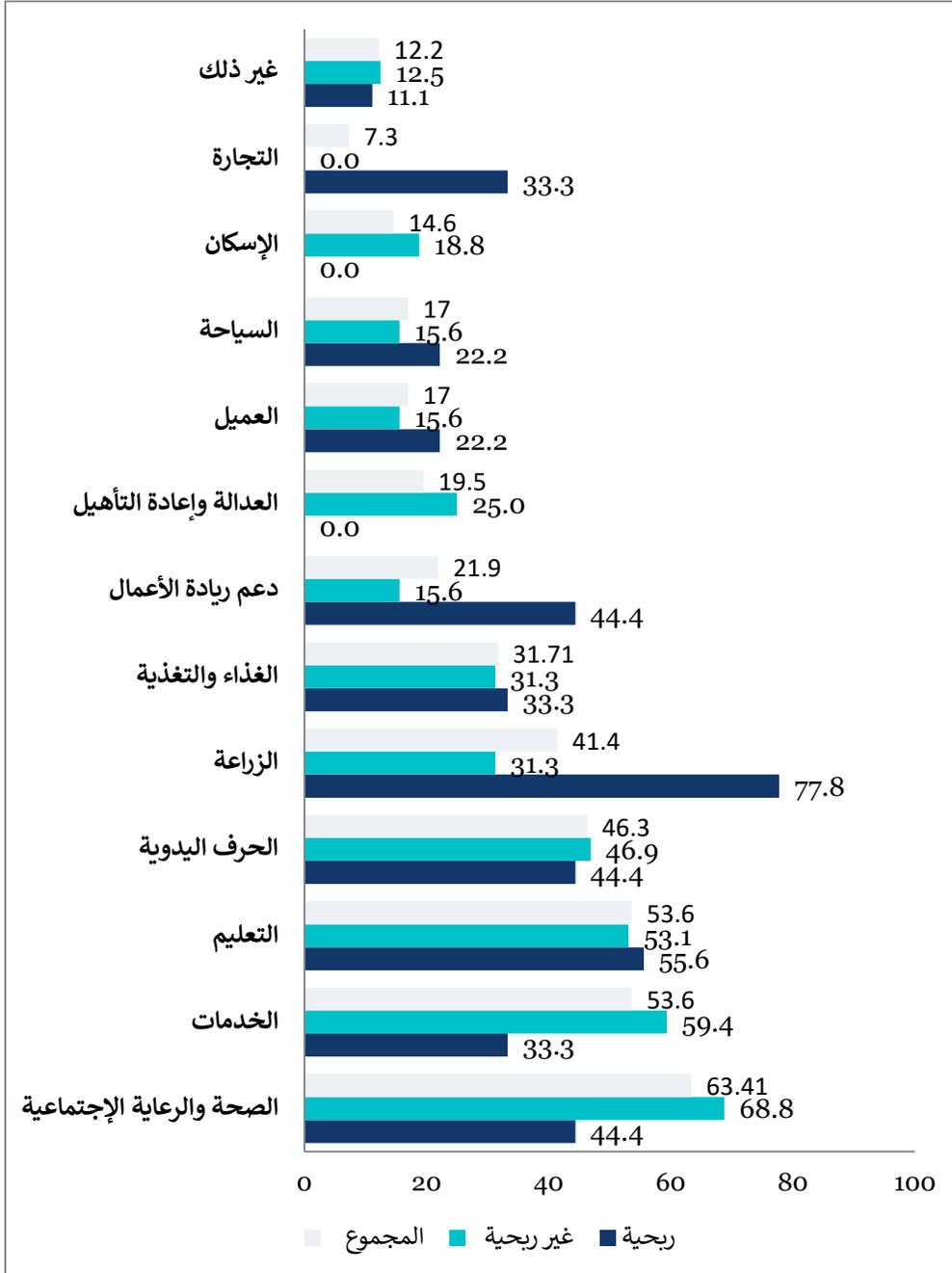
وبعد الاستفسار أكثر خلال المناقشات الجماعية المركزة ، جرى تسليط الضوء على أن وزارات التعليم والزراعة والصحة تقدم بعض التسهيلات الإدارية للشركات الاجتماعية ويمكن ملاحظتها بمشاركة عالية من المنظمات في هذه القطاعات. كما لاحظنا أن الشركات الاجتماعية تتعاون

مع الوزارات في بعض المشاريع ، على سبيل المثال كوسيط لتقديم الخدمات للمزارعين وإحالة الخدمات الطبية. غير أن الوزارات لا تقدم أي أموال للمؤسسات الاجتماعية.

## 2.2. الهيكل التنظيمي

بمجرد تحديد الميزات الأساسية ، نوجه انتباهنا إلى الهيكل التنظيمي الذي تتبعه الشركات الاجتماعية في فلسطين. في هذا القسم ، نركز على أصحاب المصلحة والمستفيدين لفهم من هم وكيف تتفاعل الشركات الاجتماعية معهم. نركز كذلك على الأدوات التنظيمية المتوفرة مثل بيان الحوكمة المستخدم لتحديد السياسات والقواعد وتحليل الهيكل الإداري الذي تتبعه الشركات الاجتماعية في فلسطين.

شكل 13: النسبة المئوية للمؤسسات الاجتماعية حسب قطاعات العمليات

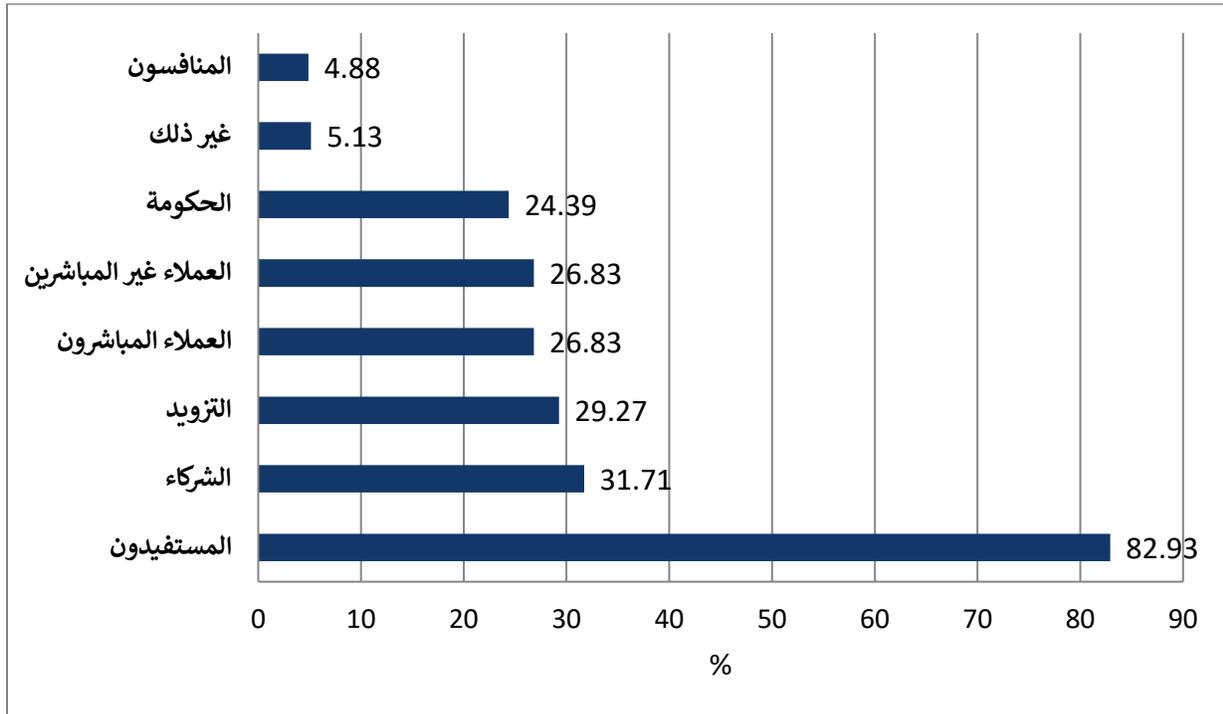


## 1.2.2. أصحاب المصلحة والمستفيدون

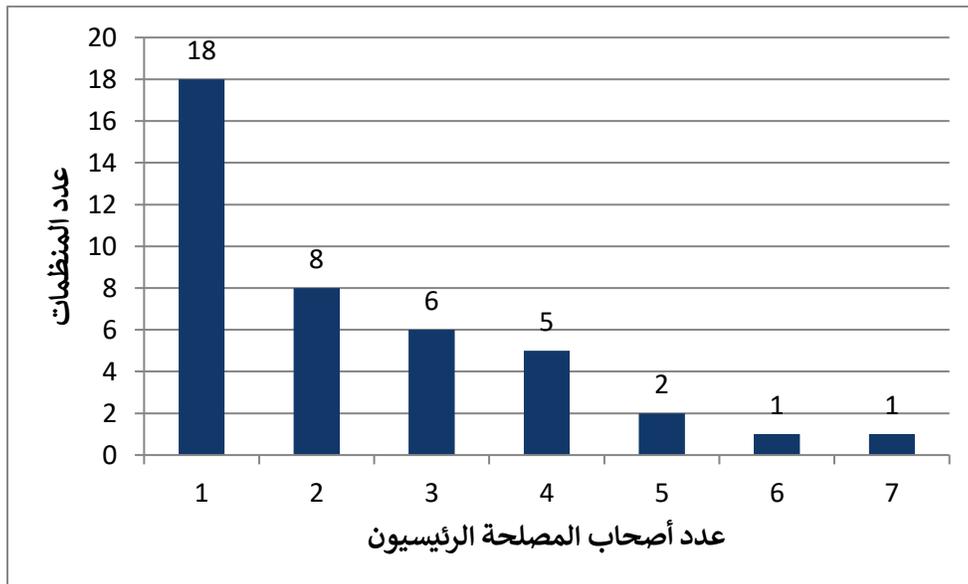
صاحب المصلحة هو أي شخص أو مجموعة أو منظمة يمكن أن يؤثر أو يتأثر بنتيجة أو عملية للمؤسسات الاجتماعية (سبريكلي 2011 Spreckley). غالبية الشركات الاجتماعية في دراستنا (78%) لديها خريطة لأصحاب المصلحة ، وبالتالي فهي مجهزة بالأدوات اللازمة لتعريف وتحديد علاقة الشركات الاجتماعية مع أصحاب المصلحة. تستخدم هذه المؤسسات خريطة أصحاب المصلحة لتقديم تفاصيل حول من هم أصحاب المصلحة ، ومن أين أتوا وكيف تشارك الشركات الاجتماعية مع أصحاب المصلحة من أجل تحقيق أقصى قدر من التأثير لأكثر عدد من أصحاب المصلحة.

في دراستنا ، استخدمنا التصنيف حسب مجموعة أدوات تخطيط المشاريع الاجتماعية من قبل المجلس الثقافي البريطاني لتصنيف أصحاب المصلحة الأساسيين للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين (سبريكلي 2011 Spreckley). عادة ما يشار إلى أصحاب المصلحة الأساسيين بأنهم المجموعات المستهدفة أو العملاء الرئيسيين للمؤسسات الاجتماعية. المستفيدون من المنظمات هم غالباً أصحاب المصلحة الأساسيين للمؤسسات الاجتماعية يليهم الشركاء والموردون (شكل 14). لدى الشركات الاجتماعية معدل اثنين من أصحاب المصلحة الأساسيين ولكن جميع المؤسسات لديها فئة واحدة محددة بوضوح على الأقل (شكل 15). تمتلك جميع الشركات الاجتماعية في فلسطين ، سواء كانت لديها خريطة أصحاب المصلحة أو بدونها ، فهماً واضحاً وراسخاً لأصحاب المصلحة الأساسيين.

شكل 14: النسبة المئوية للمؤسسات الاجتماعية حسب أصحاب المصلحة الأساسيين



شكل 15: عدد أصحاب المصلحة الأساسيين حسب الشركات الاجتماعية

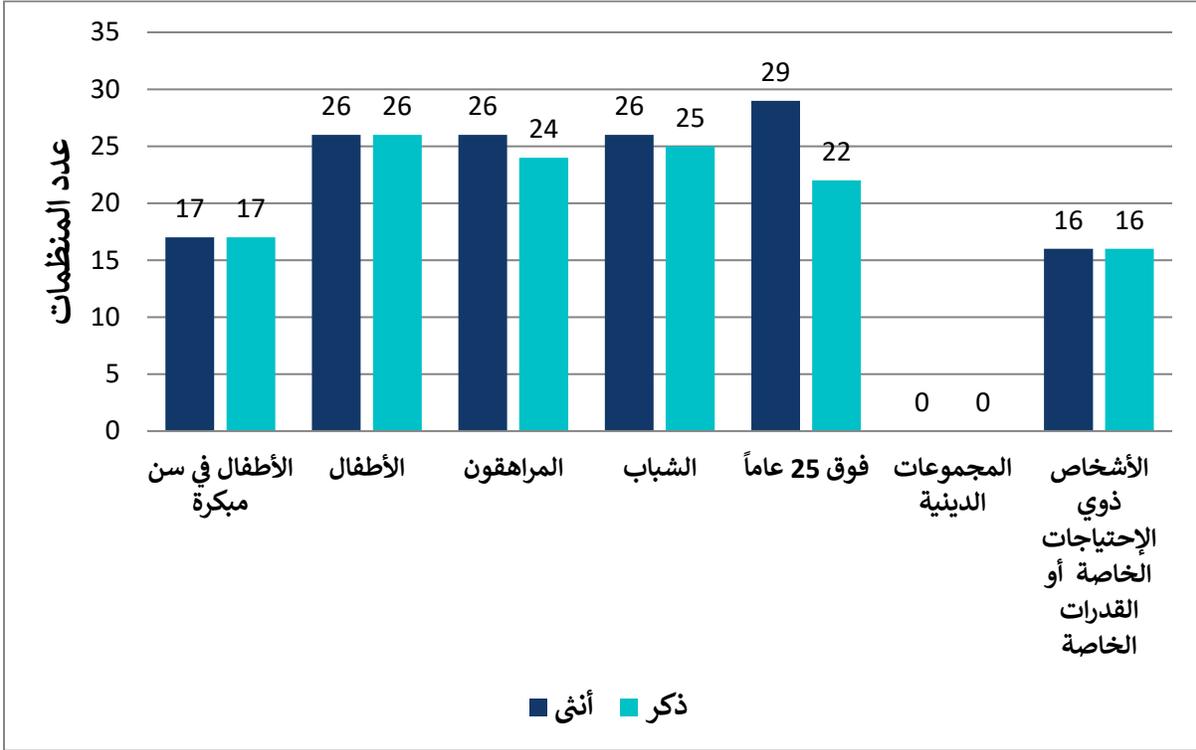


في تحليل أكثر تفصيلاً للمستفيدين ، لاحظنا أن الشركات الاجتماعية لديها ما معدله 550 مستفيداً، وقمنا بتصنيفهم أيضاً في فئات عمرية وديموغرافية ونوع اجتماعي (جنسية) مختلفة (شكل 16). يتم تقسيم الفئات العمرية للمستفيدين حسب التصنيفات العمرية المعيارية في فلسطين على النحو التالي:

- الأطفال في سن مبكرة (من 0 إلى 6 سنوات) ،
- الأطفال (من 7 إلى 12 سنة) ،
- المراهقون (13 إلى 18 سنة) ،
- الشباب (19 إلى 25 سنة).

في أوساط الشركات الاجتماعية ، هناك توازن بين الجنسين في المنظمات التي تعمل مع المستفيدين من الذكور والإناث. غير أن الشركات الاجتماعية تعمل مع مجموعات مختلفة في نفس الوقت. من الشركات الاجتماعية في دراستنا ، يعمل عدد متساوٍ تقريباً من المؤسسات مع المستفيدين من الذكور والإناث للفئات العمرية الأقل من 25 عاماً والأشخاص ذوي القدرات الخاصة ، غير أن عدداً أكبر من الشركات يعمل مع المستفيدات فوق سن 25 عاماً أكثر من المستفيدين الذكور .

شكل 16: عدد الشركات الاجتماعية حسب فئات المستفيدين



## 2.2.2 بيان الحوكمة

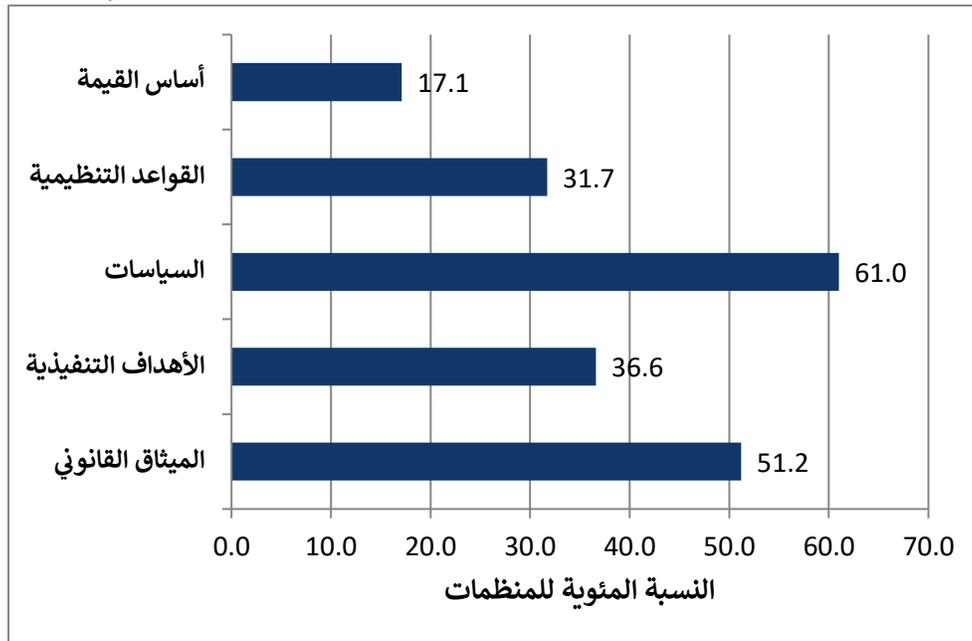
يستخدم بيان الحوكمة كوثيقة عمل داخلية في الشركات الاجتماعية. استخدمنا قائمة عناصر بيان الحوكمة كما هو موصوف في مجموعة أدوات تخطيط الشركات الاجتماعية من قبل المجلس الثقافي البريطاني للتحقيق في مجالات بيان الحوكمة المتوفرة في فلسطين. يتكون بيان الحوكمة من العناصر التالية (سبريكلي 2011):

- ميثاق قانوني مع إشارة واضحة إلى تكوين الثروة الاجتماعية والمسؤولية البيئية للمؤسسة الاجتماعية ،
- الأهداف التشغيلية التي تصف الأهداف والغايات التجارية ،
- سياسات المؤسسة ،
- القواعد التنظيمية ،
- أساس القيمة الذي يصف القيم الرئيسية للمؤسسة.

لاحظنا أن غالبية الشركات الاجتماعية في دراستنا لديها عنصر واحد على الأقل من بيان الحوكمة المتوفر. تتوافر السياسات والميثاق القانوني إلى حد كبير في الشركات الاجتماعية بينما تكون العناصر الأخرى لبيان الحوكمة ناقصة في معظمها (شكل 17).

تعد بيانات الحوكمة جزءاً مهماً من خطة الأعمال الاجتماعية للمؤسسات الاجتماعية. فقط 9.7% من الشركات الاجتماعية في دراستنا لديها جميع مجالات بيان الحوكمة المتوفرة و 9.7% ليس لديها عناصر متوفرة. كما لاحظنا أن غالبية (88%) من الشركات الاجتماعية في عينتنا لديها خطة أعمال اجتماعية متوفرة في المنظمة. بالنسبة للشركات الاجتماعية، من الممارسات الجيدة وجود بيان حوكمة ضمن خطة الأعمال الاجتماعية للاستخدام الداخلي والذي يمكن أن يعمل كمبدأ إرشادي لقياس الأداء وتتبع التغييرات في الهيكل سنوياً.

شكل 17: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب المجالات المتوفرة في بيان الحوكمة



### 3.2.2. الهيكل التنظيمي

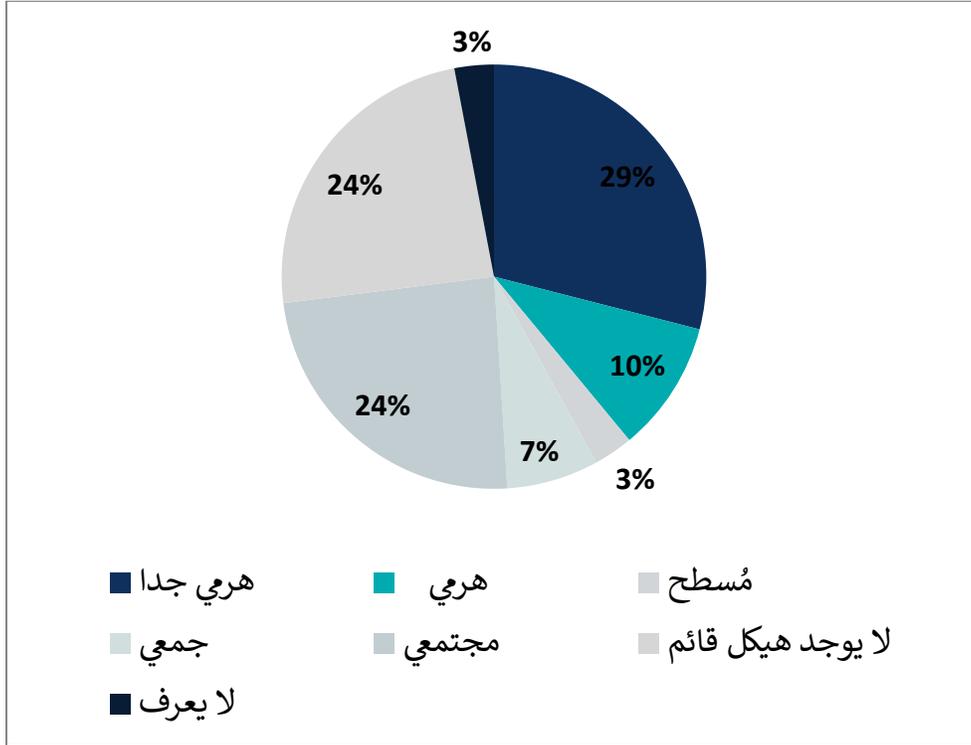
تتبع الشركات الاجتماعية الهياكل الإدارية للاستجابة لاحتياجات الأعضاء والعاملين ووضع سلسلة قيادة لتنفيذ المهام داخل المؤسسة. هناك العديد من الهياكل الإدارية المتبعة بين الشركات الاجتماعية ، ولأغراض هذه الدراسة ركزنا على الهياكل الرئيسية التالية:

- هيكل هرمي جداً : سلسلة قيادة رأسية متشددة (من أعلى إلى أسفل) بين المستويات العليا والمرؤوسة للمنظمة.
- هيكل هرمي: تسلسل قيادة مباشر من أعلى إلى أسفل ، بدون تسلسل هرمي على مستوى الموظفين.
- هيكل مُسطح : قليل أو لا توجد مستويات متوسطة للإدارة بين الموظفين والمديرين التنفيذيين.
- هيكل جمعي: يشارك جميع الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- هيكل مجتمعي : لدى المنظمة أعضاء خارجيون وكذلك أعضاء داخليون مدرجون جميعاً في هيكل إدارة المنظمات. (سبريكلي 2011 Spreckley)

تتبع الشركات الاجتماعية في فلسطين هياكل تنظيمية مختلفة ، وغالبية الشركات الاجتماعية لديها هيكل هرمي جداً ومجتمعي (شكل 18). لاحظنا كذلك أن الهيكل الهرمي جداً يتم تبنيه من خلال عدد كبير من الشركات الاجتماعية الربحية وغير الربحية ، كما أن الهيكل المجتمعي هو الأكثر انتشاراً للمنظمات غير الربحية. على الرغم من أن غالبية الشركات الاجتماعية في دراستنا لديها هيكل تنظيمي ، إلا أن نسبة عالية ليس لديها هيكل تنظيمي قائم (24%) وقليل منهم ليس لديهم معرفة بالهيكل التنظيمي.

وهذا يسلط الضوء الى الحاجة لخلق الوعي بين الشركات الاجتماعية في فلسطين بالهياكل التنظيمية والحاجة إلى إنشاء هيكل لإدارة تشغيلية سلسة. يلعب الهيكل التنظيمي دوراً مهماً في إنشاء شركة اجتماعية جيدة التخطيط لأنه يصف درجة المساواة المشتركة في الشركة من خلال التسلسل الهرمي ، ويخلق التمايز الوظيفي وتقسيم المسؤوليات لعمليات المؤسسة.

شكل 18: النسبة المئوية للمنظمات حسب نوع الهيكل التنظيمي



### 3.2 رأس المال البشري

يعتمد نجاح أي شركة اجتماعية بشكل كبير على رأس المال البشري المتوفر. تلعب القوى العاملة القوية والماهرة دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف والغايات التي حددتها الشركات الاجتماعية. فيما يتعلق بهذا ، نحدد في هذا القسم الأدوار المختلفة التي تلعبها الإدارة والأعضاء والموظفون والمتطوعون وكيف يساهمون في عمليات الشركات الاجتماعية. نسلط الضوء كذلك على التمثيل داخل الشركات الاجتماعية ونحدد القيود التي تواجهها الشركات الاجتماعية في فلسطين في تحقيق أقصى قدر ممكن من الناتج الناجم عن مختلف أركان المؤسسات.

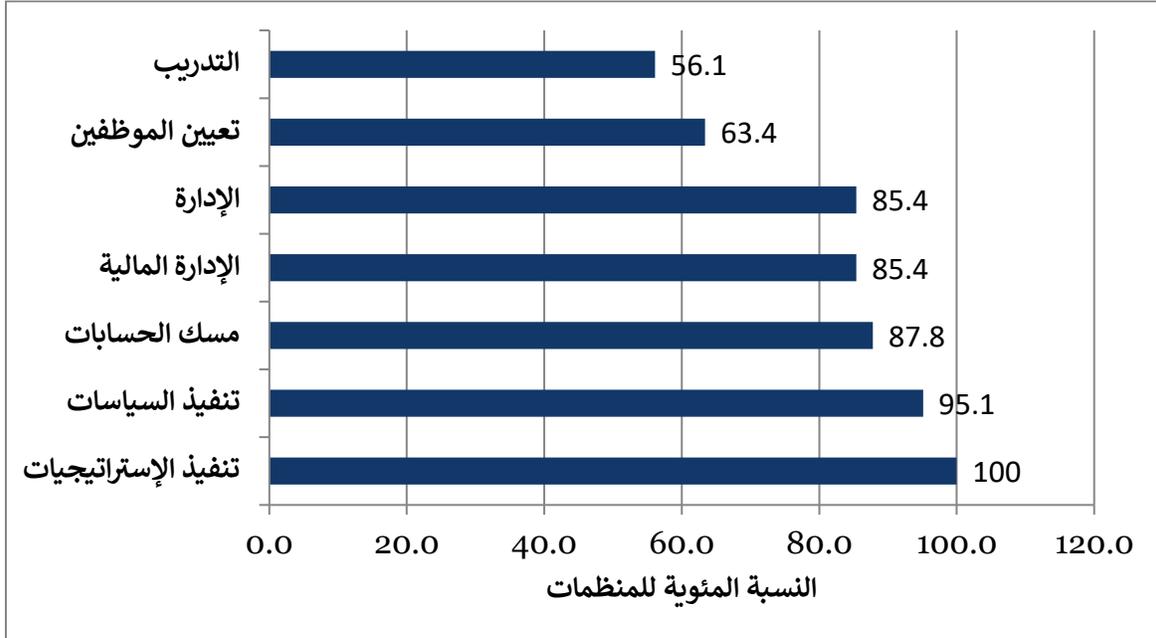
## 1.3.2. دور الإدارة

تدار الشركات الاجتماعية بطريقتين ؛ من خلال الأعضاء المسؤولين بشكل أساسي عن حوكمة المنظمة ومن خلال الموظفين الذين يتولون الإدارة التشغيلية. وفقاً لنتائجنا ، تنظم غالبية الشركات الاجتماعية (78%) في دراستنا موظفيها في فرق لتحقيق أهدافهم التشغيلية. تشارك الإدارة في تنفيذ الاستراتيجيات وتلعب أدواراً أخرى مختلفة في الشركات الاجتماعية (شكل 19) لقد اجتزنا أيضاً توقعات العاملين في الشركات الاجتماعية من إدارة وقيادة المؤسسة خلال المناقشات الجماعية المركزة. لاحظنا أن معظم الناس يتوقعون أن تتمتع الإدارة بالصفات التالية:

- مهارات القيادة الجيدة ،
- الحافز العالي،
- المصداقية والشفافية داخل المجتمع،
- الموقف التعاوني ،
- القدرة العالية على التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ،
- مهارات الإتصال العالية للتواصل بشكل أفضل مع المستفيدين والمجتمعات التابعة للمنظمة،
- الإيمان بالمساواة بين الجنسين ،
- جاهزية التطوع في المؤسسة عند الحاجة.

يمكن ملاحظة التوقعات العالية من الإدارة غير أن قيام الإدارة بأدوار متعددة في نفس الوقت وبسبب قلة عدد الموظفين بدوام كامل في معظم الحالات ، فإن قدرات الإدارة يمكن أن توزع بشكل ضئيل داخل المؤسسة.

شكل 19: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الدور الذي تقوم به الإدارة

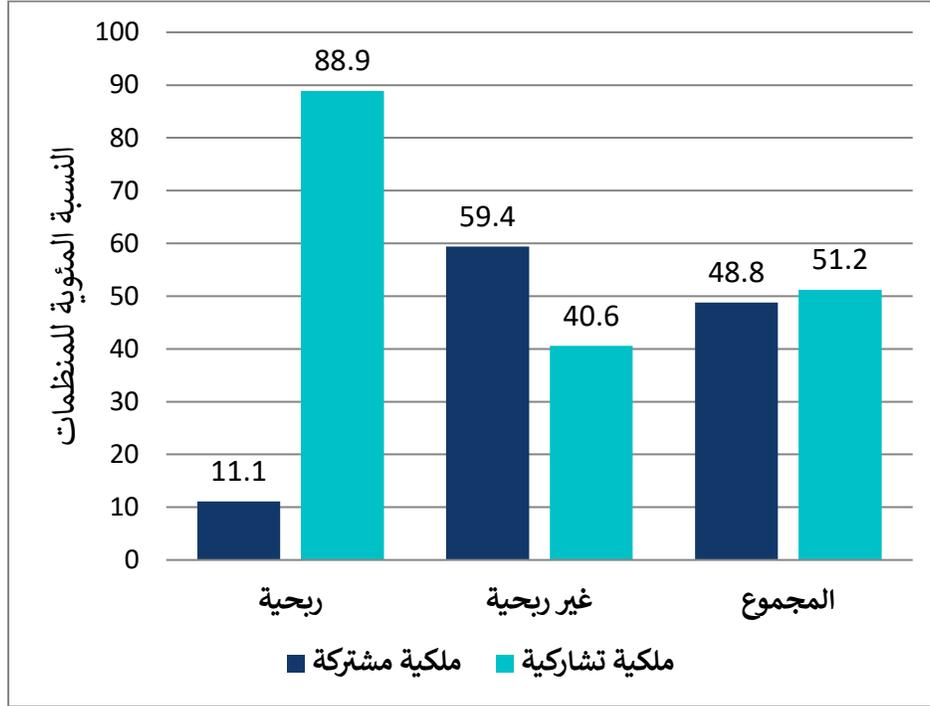


### 2.3.2. العضوية ودور الأعضاء

يعكس هيكل ملكية الشركات الاجتماعية في فلسطين الحصص المالية للأعضاء في المؤسسات. يمكن لأعضاء الشركات الاجتماعية:

- إما أن لا يكون لهم حصة مالية في الشركة التي يملكها بعد ذلك جميع الأعضاء المشتركين (تسمى الملكية المشتركة)
- أو يمكن أن يكون للأعضاء حصة مالية في الشركة كمالكين مشاركين (ملكية مشاركة). تظهر نتيجة هيكل الملكية الذي اتبعته المنظمات في الدراسة عدداً متساوياً تقريباً من الملكية المشاركة والملكية المشتركة في حين أن الشركات الاجتماعية الربحية تهيمن عليها الملكية المشاركة وغير الربحية الملكية المشتركة (شكل 20).

الشكل 20: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب هيكل الملكية

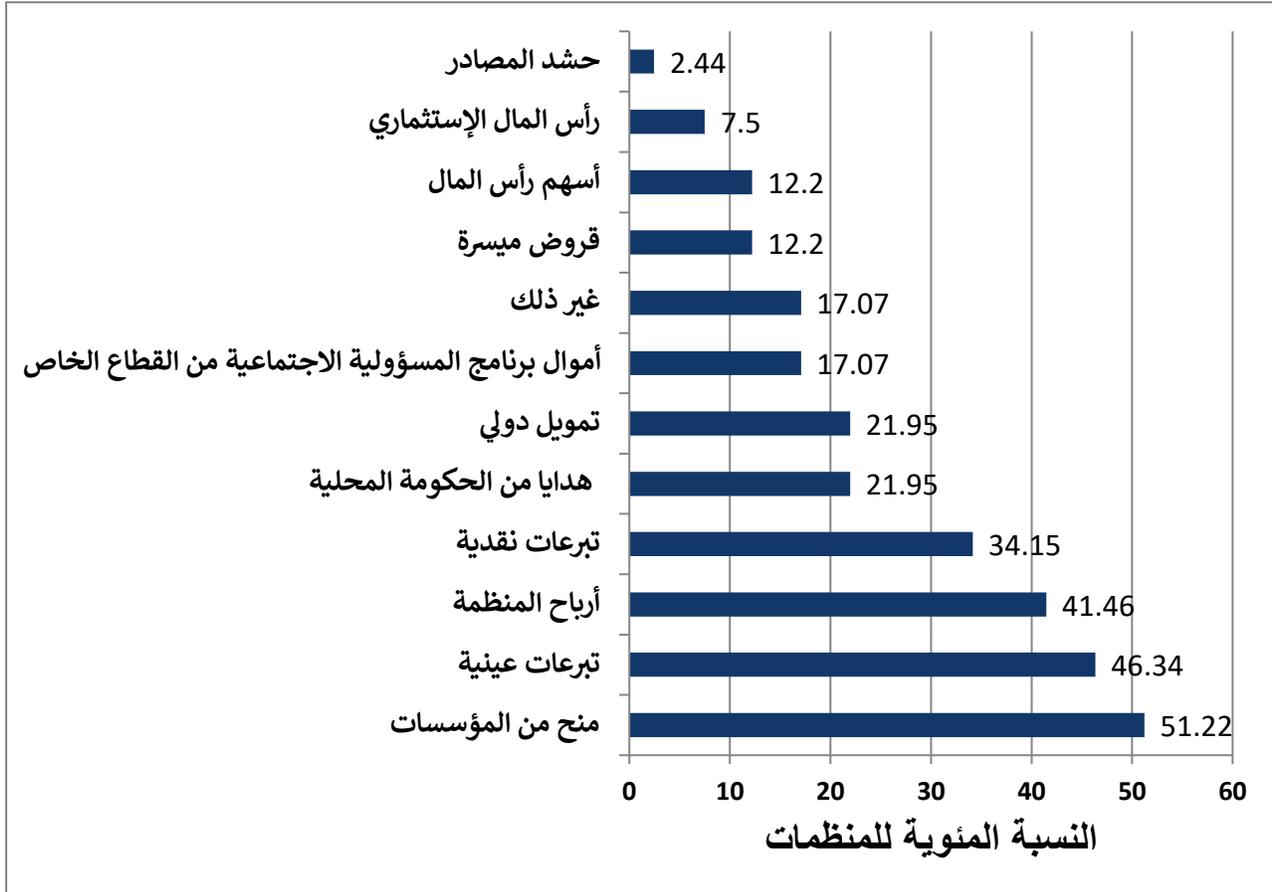


في ضوء النتائج التي توصلنا إليها ، قمنا بمزيد من التحقيق في الاستبيان بخصوص من هم الأعضاء ، وكيف يتم تعيينهم ، والدور الذي قاموا به في الشركات الاجتماعية في فلسطين. بالنسبة لمعظم الشركات الاجتماعية في دراستنا ، يمكن لأي شخص يزيد عمره عن 18 عاماً أن يصبح عضواً وفقاً للأنظمة الداخلية للمؤسسة. عدد قليل من الشركات الاجتماعية لديها رسوم عضوية محددة ويمكن لأي شخص أن يصبح عضواً من خلال دفع رسوم العضوية بينما يسمح البعض الآخر فقط لمجتمعاتهم المستهدفة بأن تصبح أعضاء.

تستخدم الشركات الاجتماعية في فلسطين أساليب مختلفة لتعيين أعضائها ولكن لا تظهر الا أنماطاً قليلة: تقوم معظم الشركات بتعيين أعضائها من خلال الانتخابات ، ومن خلال الإعلانات في وسائل التواصل الاجتماعي والصحف والوزارات ، ومن خلال الوصول مباشرة إلى الأشخاص ذوي الخبرة ذات الصلة خلال المناسبات والأنشطة المختلفة التي تنظمها المؤسسات.

يشكل الأعضاء لبنة بناء مهمة ويقومون بأدوار متكاملة في إدارة المؤسسات في فلسطين. في جميع الشركات الاجتماعية في دراستنا ، قام الأعضاء بوضع استراتيجية وتوجهاً للمشروع وقاموا أيضاً بأدوار أخرى مختلفة (شكل 21).

شكل 21: النسبة المئوية للمنظمات حسب دور الأعضاء في الحوكمة



### 3.3.2. التوظيف

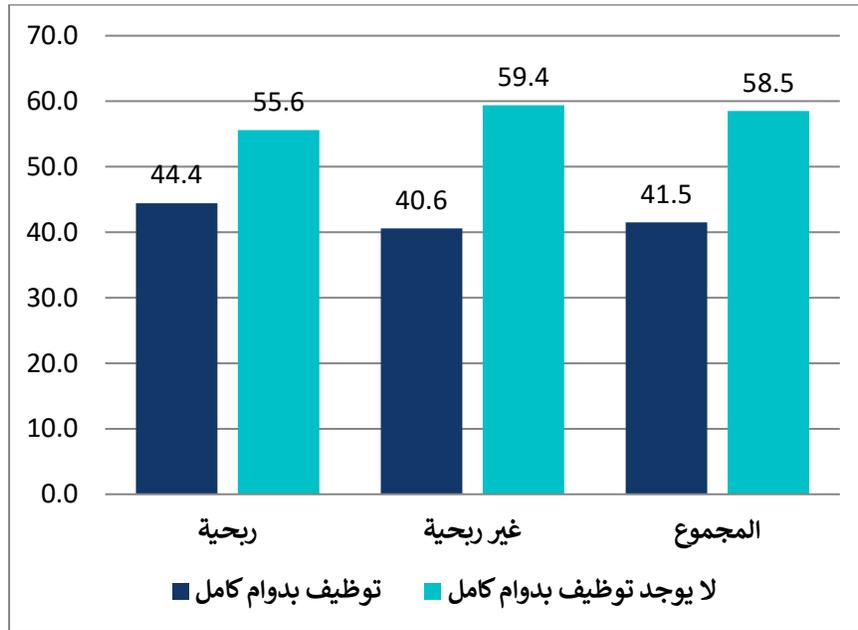
بعد نتائج دراستنا ، تقدم الشركات الاجتماعية في فلسطين حالة مثيرة للاهتمام للغاية عن هيكل التوظيف. غالبية الشركات الاجتماعية ليس لديها موظفين بدوام كامل (شكل 22) أو بدوام جزئي (شكل 23) يعملون في المؤسسات ونسبة عالية من المؤسسات (43.9%) ليس لديها موظفين بدوام كامل أو بدوام جزئي يعملون في المؤسسات. المنظمات غير الربحية لديها عدد أكبر من

المؤسسات التي لا يوجد بها موظف بدوام كامل أو بدوام جزئي وأغلب هذه المنظمات خيرية. لاحظنا أيضاً أن الشركات الاجتماعية في دراستنا:

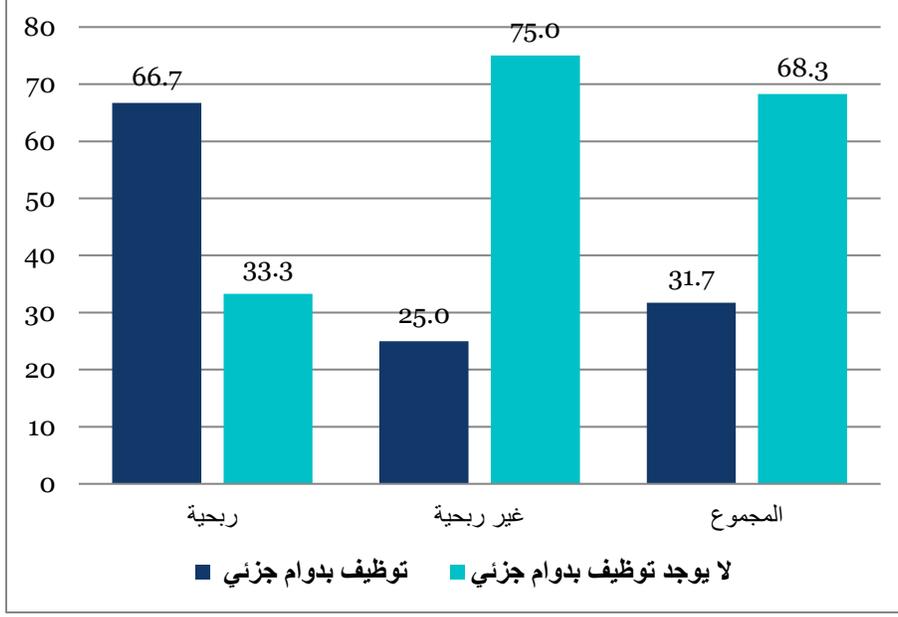
- يبلغ متوسط عدد الموظفين العاملين بدوام كامل 28 موظفاً ويوظفون 24 موظفة و 16 موظفاً في المتوسط ،
- يبلغ متوسط عدد الموظفين العاملين بدوام جزئي 4.5 موظف ويوظفون 3 موظفات و 4.5 موظفين في المتوسط.

تضم الشركات الاجتماعية في دراستنا أغلبية كبيرة من الوظائف المتفرغات العاملات في المؤسسات مقارنة بالموظفين الذكور. توظف شركة اجتماعية واحدة فقط من العينة لدينا 10 أشخاص من ذوي القدرات الخاصة (5 رجال و 5 إناث) وجميع الشركات الاجتماعية الأخرى ليس لديها تمثيل للأشخاص ذوي القدرات الخاصة.

شكل 22: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب العمل بدوام كامل



شكل 23: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب العمل بدوام جزئي



استخدمنا تصنيف الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لتصنيف الشركات الاجتماعية بعدد الموظفين العاملين بدوام كامل على النحو التالي:

- صفر موظفين بدوام كامل،
- من 1 إلى 4 موظفين بدوام كامل ،
- من 5 إلى 9 موظفين بدوام كامل ،
- من 10 إلى 19 موظفا بدوام كامل ،
- 20 موظف وأكثر بدوام كامل.

إن توظيف كل من العاملين بدوام كامل وبدوام جزئي متباين للغاية بين الشركات الاجتماعية في دراستنا (جدول 4) ؛ في المتوسط ، يوجد لدى الشركات موظفين بدوام جزئي أكثر من الموظفين بدوام كامل. فيما يتعلق بفئات التوظيف بدوام كامل وعدد الموظفين بدوام جزئي ، لاحظنا أن التوظيف بدوام جزئي أعلى بنسبة 179% من التوظيف بدوام كامل.

جدول 4: عدد الشركات الاجتماعية حسب عدد العاملين بدوام جزئي وفئات التوظيف بدوام كامل

فئات العمل بدوام كامل						عدد
المجموع	من 20 وما فوق	من 10 الى	من 5 الى	من 1 الى	0	الموظفين بدوام جزئي
27	2	0	2	5	18	0
7	0	1	1	2	3	1
1	0	0	0	0	1	2
2	0	0	0	1	1	3
1	0	0	0	1	0	5
2	0	0	0	1	1	7
1	1	0	0	0	0	30
41	3	1	3	10	24	المجموع

يخلق وضع التوظيف في الشركات الاجتماعية في فلسطين اعتماداً كبيراً للمؤسسات على المتطوعين للقيام بالأنشطة والعمليات. عند مقارنة عدد المتطوعين العاملين في الشركات الاجتماعية بفئات مختلفة من الوظائف بدوام كامل ، لاحظنا أن عدد المتطوعين في العديد من الشركات يتجاوز عدد الموظفين بدوام كامل (جدول 5). يعمل كل متطوع في المتوسط 354.15 ساعة سنوياً في الشركات الاجتماعية في دراستنا. لاحظنا كذلك أنه في غالبية الشركات الاجتماعية يوجد عدد كبير من المتطوعات العاملات مقارنة بالمتطوعين الرجال (جدول 6). تم التأكيد بشكل كبير على دور المتطوعين خلال مناقشات مجموعة التركيز وكذلك تم تسليط الضوء على أن الشركات الاجتماعية في فلسطين تعتمد بشكل كبير على المتطوعين في كثير

من الأحيان مما يخلق فجوة في المهارات الفنية (التقنية) المتوفرة في الشركات لأن المتطوعين لا يمتلكون دائما المهارات المطلوبة. كما أنه يخلق درجة عالية من الضعف للشركات الاجتماعية لتنفيذ أنشطتها بسلاسة حيث أن المتطوعين ليسوا ملزمين بالمؤسسات ويغادرون عندما يحصلون على وظائف. للمضي قدما ، من المهم للغاية لاستدامة وبقاء الشركات الاجتماعية في فلسطين أن تكون المؤسسات قادرة على الاحتفاظ بعدد معين من الموظفين لتنفيذ عملياتها دون مشاكل وصعوبات وبنفس الكفاءة.

جدول 5: عدد الشركات الاجتماعية حسب عدد المتطوعين وفئات التوظيف بدوام كامل

عدد المتطوعين								فئات التوظيف
المجموع	الى 50	الى 40	الى 30	الى 20	الى 10	الى 1	صفر	بدوام كامل
24	2	0	3	0	5	9	5	صفر
10	0	1	0	2	1	6	0	من 1 الى 4
3	1	0	0	0	0	2	0	من 5 الى 9
1	0	0	0	0	1	0	0	من 10 الى 19
3	1	0	0	0	0	2	0	20 وما فوق
41	4	1	3	2	7	19	5	المجموع

جدول 6: عدد الشركات الاجتماعية حسب عدد المتطوعين والمتطوعات

عدد المتطوعين من الرجال					عدد المتطوعين
المجموع	20 الى 29	10 الى 19	1 الى 9	صفر	من النساء
11	0	1	5	5	صفر
17	0	1	10	6	1 الى 9
5	1	0	1	3	10 الى 19
2	0	1	0	1	20 الى 29
2	0	0	1	1	30 الى 39
2	0	2	0	0	40 الى 49
2	0	1	0	1	50 الى 60
41	1	6	17	17	المجموع

## 4.2 الجوانب المالية والاجتماعية

يقوم التمويل بدور أساسي في تأسيس وإدارة العمليات ويساعد بدوره في تحقيق الأهداف الاجتماعية والتجارية للمؤسسات الاجتماعية. في هذا القسم ، نكتشف مصادر التمويل والاستثمار المتوفرة للشركات الاجتماعية والتحديات التي تواجهها في الوصول إلى هذه الموارد. نحن نطور أيضاً فهماً قوياً للأدوات المستخدمة لقياس الجوانب الاجتماعية والمالية للمؤسسات الاجتماعية والتي تشمل عمليات التدقيق الاجتماعية والمالية والتدابير المقررة لتقييم الأثر. إضافة إلى ذلك ،

لاحظنا التأثير الاجتماعي الذي أحدثته هذه المؤسسات في المجتمعات المستهدفة ذات الصلة من خلال الأنشطة والمشاريع المختلفة.

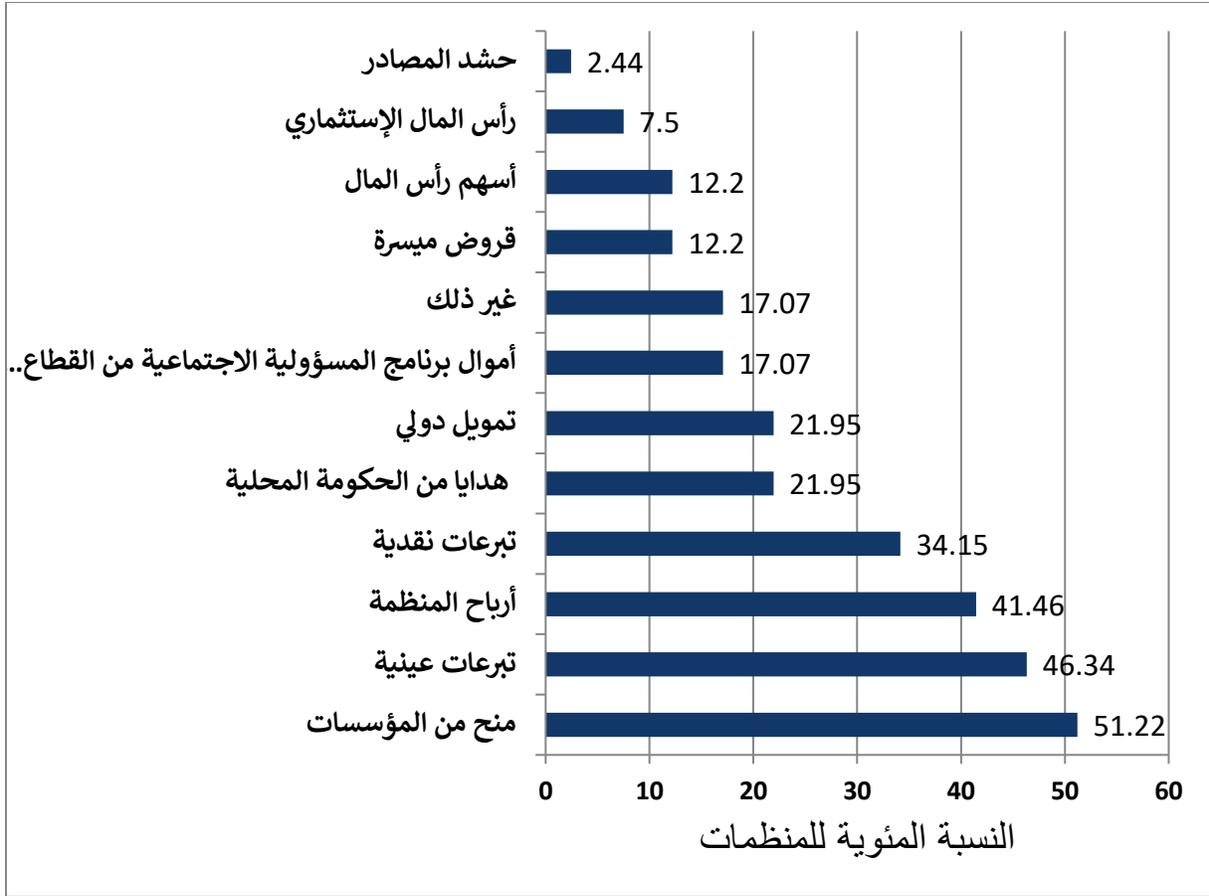
### 1.4.2. الحصول على التمويل

تحتاج جميع الشركات الاجتماعية إلى تمويل لتأسيس منظمة جديدة ، وإدارة عمليات المؤسسة بسلاسة ولأي أزمة بارزة يمكن أن تواجهها المؤسسة.

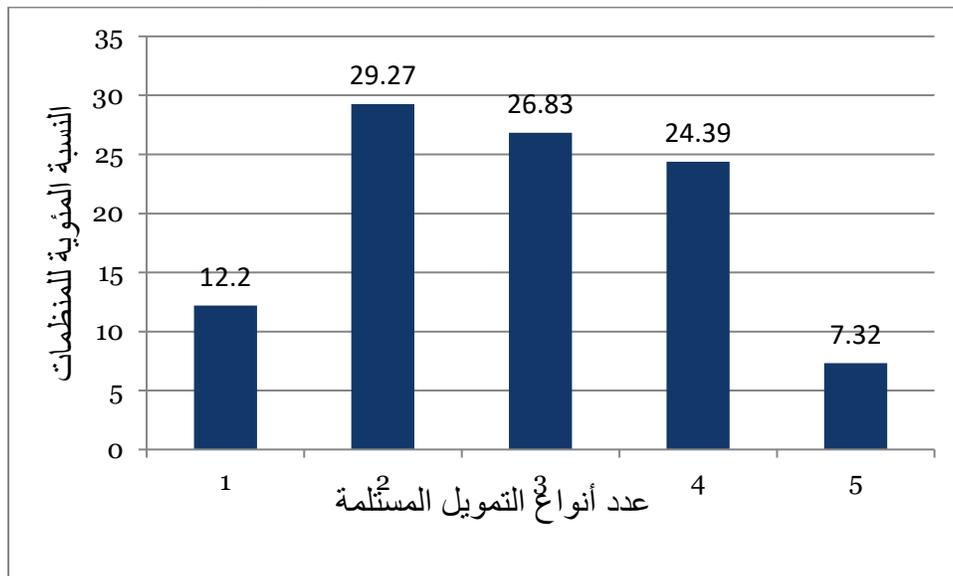
وفقاً لنتائجنا ، وجدنا أن أكثر أنواع التمويل شيوعاً التي تحصل عليها الشركات الاجتماعية في فلسطين تشمل المنح المقدمة من المؤسسات ، والتبرعات العينية والنقدية والأرباح التي تحققها المنظمة من خلال مبيعات المنتجات والخدمات (شكل 24). لاحظنا أيضاً أن غالبية المنظمات تعيد استثمار الأرباح المحققة في المنظمة لأنشطة النمو والتنمية.

تجدر الإشارة إلى أن جميع المنظمات في دراستنا هي في المراحل اللاحقة من العمليات. قد لا تبدأ الشركات الاجتماعية في المراحل المبكرة من العمليات في جني الأرباح حتى مراحل لاحقة وستحتاج إلى الحصول على التمويل من خلال مصادر أخرى متوفرة. لاحظنا أيضاً أن جميع الشركات الاجتماعية قد حصلت على مصدر تمويل واحد على الأقل وحصلت على متوسط 3 ثلاثة مصادر تمويل مختلفة في مراحل مختلفة منذ تأسيس المؤسسة (شكل 25)

شكل 24: النسبة المئوية للمنظمات حسب مختلف أنواع التمويل المستلمة



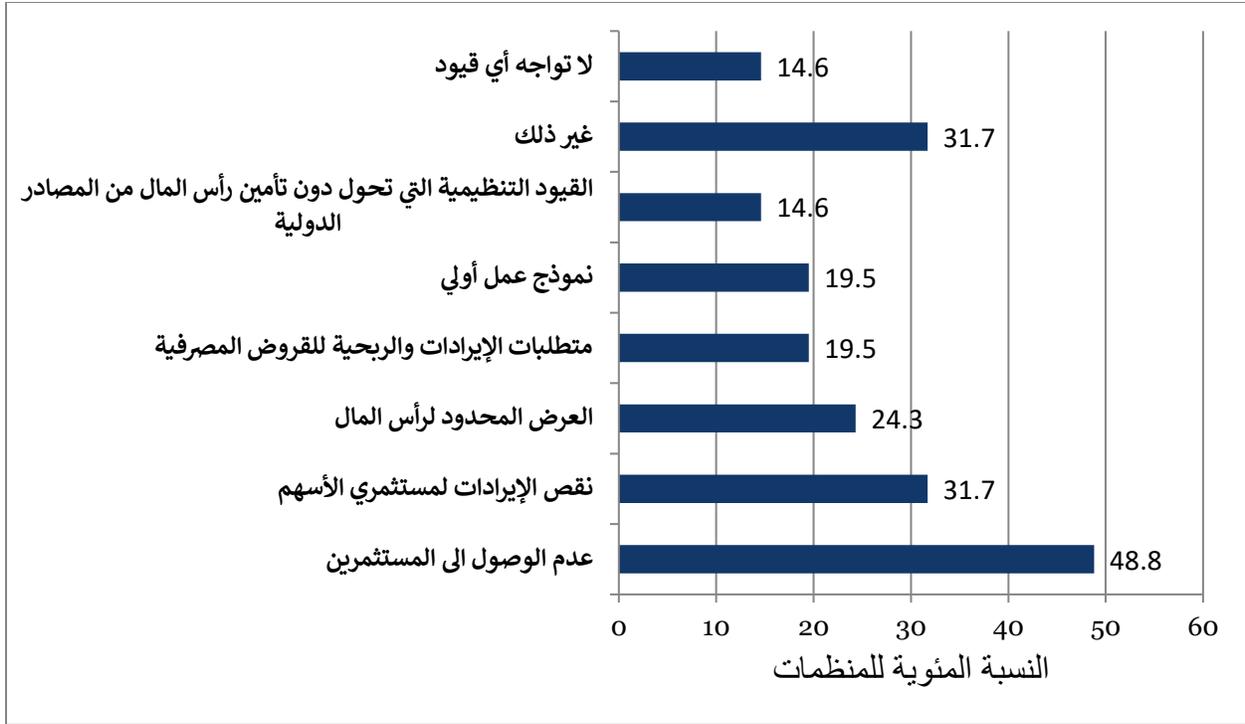
شكل 25: النسبة المئوية للمنظمات حسب عدد أنواع التمويل المستلمة



على الرغم من أن الشركات الاجتماعية لديها إمكانية الحصول على بعض أشكال التمويل ، إلا أن أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها غالبية الشركات الاجتماعية في دراستنا (85.6%) هو الحصول المستمر طويل الأجل على التمويل والاستثمارات. وبحثنا في العقبات التي تواجهها الشركات الاجتماعية في توفير التمويل والاستثمارات بشكل متعمق من خلال كل من الاستبيان والمناقشات الجماعية المركزة. تسلط نتائج الاستبيان الضوء على العديد من الشركات الاجتماعية التي تواجه تحديات في الوصول إلى المستثمرين وهناك عائق رئيسي آخر يتمثل في إعادة العائدات إلى المستثمرين بدلاً من إعادة استثمارها في المؤسسة (شكل 26). إضافة إلى ذلك ، هناك تحديات أخرى على النحو المحدد من قبل الشركات الاجتماعية شملت عدم توافر الأموال ، وغياب المساعدة الحكومية وعدم قدرة بعض المؤسسات على تصميم حملة لجمع التبرعات قابلة للتطبيق.

لقد خضنا في فهم أعمق للعقبات أثناء المناقشات الجماعية المركزة. وقد تم التشديد بشكل رئيسي على عدم إمكانية الحصول على رأس المال وقلة التسهيلات التي تقدمها المصارف لتوفير إمكانية الحصول على القروض للشركات الاجتماعية. لا تتعامل بعض المصارف مع المنظمات المسجلة كجمعيات أو تقدم الخدمات بسعر فائدة أعلى وهو أمر غير مجدٍ للمؤسسة. كما ذكرنا سابقاً في القسم 2.1.3 ، تواجه الشركات الاجتماعية العاملة في منطقة غزة تحديات إضافية عندما يتعلق الأمر باستخدام الخدمات المصرفية بسبب البيروقراطية المعقدة والقيود المفروضة على التنقل ، فقط لفتح حساب مصرفي تحتاج المنظمة إلى التسجيل والترخيص في وزارة الداخلية في غزة ورام الله. كما تم تسليط الضوء عليه سابقاً ، تواجه الشركات الاجتماعية العديد من التحديات في الحصول على الموارد المالية ، وبالتالي تعتمد بشكل كبير على التبرعات خلال السنوات الأولى وتستغرق فترة تتراوح بين 3 و 6 سنوات لتصبح مستقلة عن التبرعات المخصصة لعمليات المؤسسات.

شكل 26: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب العقبات التي تواجهها للحصول على التمويل

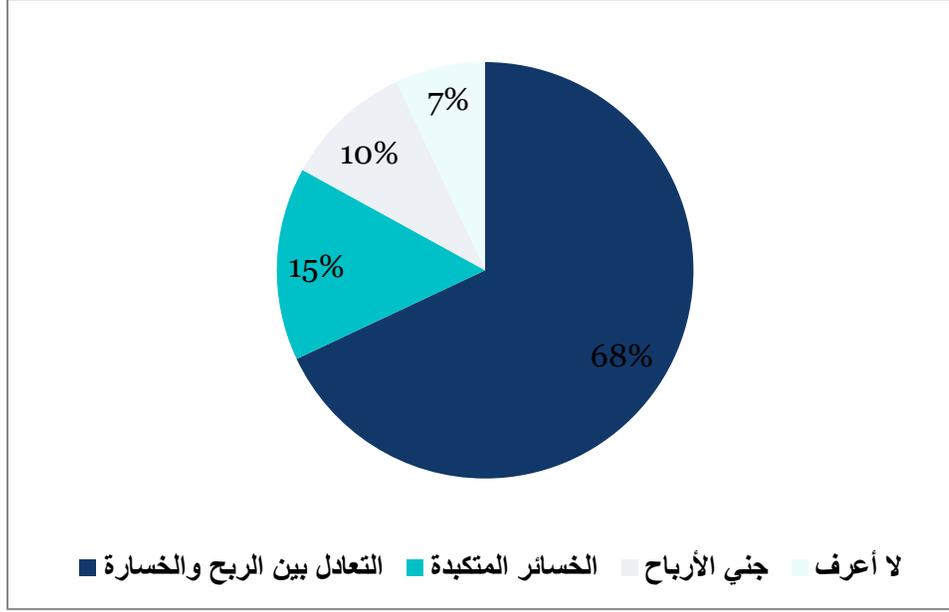


وفقاً لنتائجنا ، فإن الشركات الاجتماعية في دراستنا متواجدة في مراحل مختلفة من مساراتها المالية (شكل 27):

- الغالبية (68%) من المؤسسات يتعادل ربحها وخسارتها أي أنها في مرحلة المبيعات التي تدر فيها ما يكفي من الدخل لدفع تكاليف التشغيل الإجمالية للمؤسسة ،
  - تليها المؤسسات التي تتكبد خسائر (15%) أي أن التكاليف الثابتة والمتغيرة للمنظمات هي أكثر من الدخل الإجمالي للمؤسسة ،
  - وأخيراً ، فإن عدداً قليلاً جداً (7%) تحقق أرباحاً ذات دخل أعلى من تكاليفها.
- بشكل عام ، تستغرق الشركات الاجتماعية في جميع أنحاء العالم من خمس إلى عشر سنوات لتحقيق التعادل بين الربح والخسارة والمضي قدماً نحو الجدوى المالية. (روجرسون ، جرين وراينوفيتز 2013 Rogerson, Green and Rabinowitz). لكي تصبح المؤسسات مستدامة وقابلة للاستمرار من الناحية المالية ، فإنها لا تحتاج إلى التعادل بين الربح والخسارة فحسب بل تحتاج أيضاً إلى خدمة ديون معقولة ، وتحديد التمويل الكافي كوسيلة لتخفيف الصدمات وتوفير عوائد مقبولة للمستثمرين بشكل مثالي. غير أنه لا يمكننا أن نفهم تماماً الجدوى

المالية للشركات الاجتماعية في دراستنا لأن المعلومات المالية المتوفرة بعيدة كل البعد عن أن تكون شاملة وبالتالي يُنظر إليها ضمن عقبات البيانات المتوفرة.

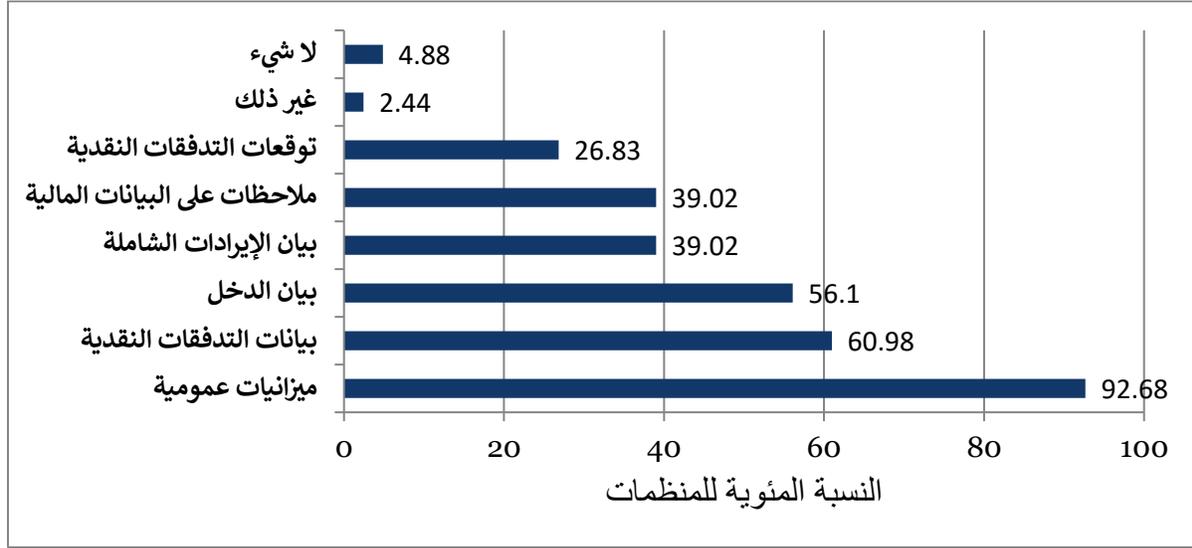
شكل 27: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الحالة المالية الحالية



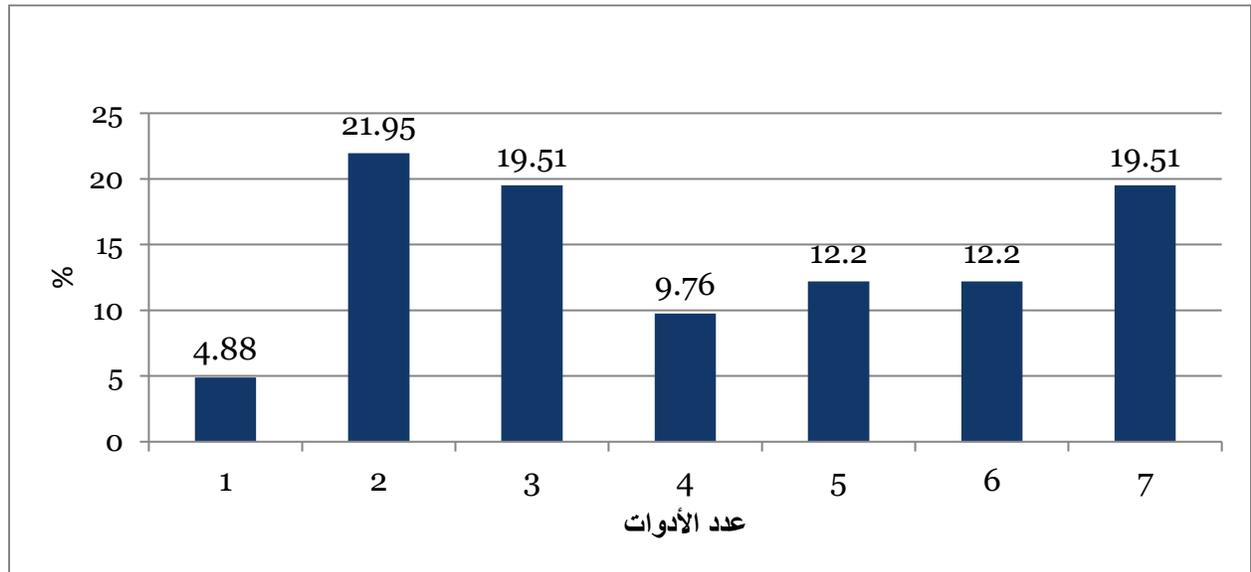
## 2.4.2. المحاسبة

تتطلب كل شركة اجتماعية مجموعة أساسية من السجلات المحاسبية الموجودة ومضمنة في خطة الشركة الاجتماعية الخاصة بها. إضافة إلى ذلك، تتطلب سلطة تسجيل الشركة في كل دولة الاحتفاظ "بدفتر حسابات مناسب". تستخدم الشركات الاجتماعية في فلسطين عدة أدوات مختلفة لحفظ السجلات المحاسبية، وتوفير المعلومات الحيوية للتخطيط والتنبؤ بالمشاكل المالية وغيرها من خلال مراجعة السجلات. تستخدم غالبية الشركات الاجتماعية الميزانيات العمومية والتدفقات النقدية وبيان الدخل إلى جانب أدوات أخرى (شكل 28). باستثناء 4.88% من المنظمات، تمتلك جميع الشركات الاجتماعية الأخرى في دراستنا أداة واحدة على الأقل متوفرة للاحتفاظ بالسجلات المحاسبية والوصول إلى الوضع المالي للمؤسسة (شكل 29).

شكل 28: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الأدوات المحاسبية المستخدمة



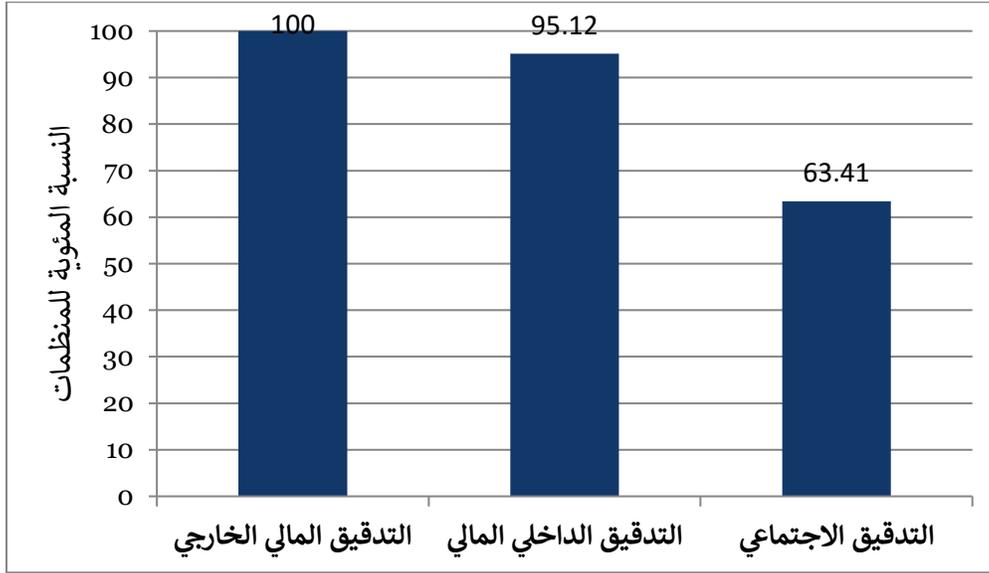
الشكل 29: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب عدد الأدوات المستخدمة لحفظ السجلات المحاسبية



إضافة الى ذلك ، لاحظنا أن جميع الشركات الاجتماعية تقريباً في دراستنا تقوم بعمليات تدقيق مالية خارجية وداخلية وأن الغالبية تقوم بإجراء عمليات تدقيق اجتماعية (شكل 30). التدقيق المالي مطلوب بموجب القانون بينما يتم إجراء عمليات التدقيق الاجتماعي طواعية من قبل

المؤسسات. على الرغم من أن غالبية الشركات الاجتماعية في فلسطين تقوم بعمليات تدقيق اجتماعية ، إلا أن هذه الممارسة لا تزال بحاجة إلى اعتمادها من قبل عدد كبير من المؤسسات.

الشكل 30: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية من خلال عمليات التدقيق المنفذة



### 3.4.2. الأثر الاجتماعي ومقاييس التقييم

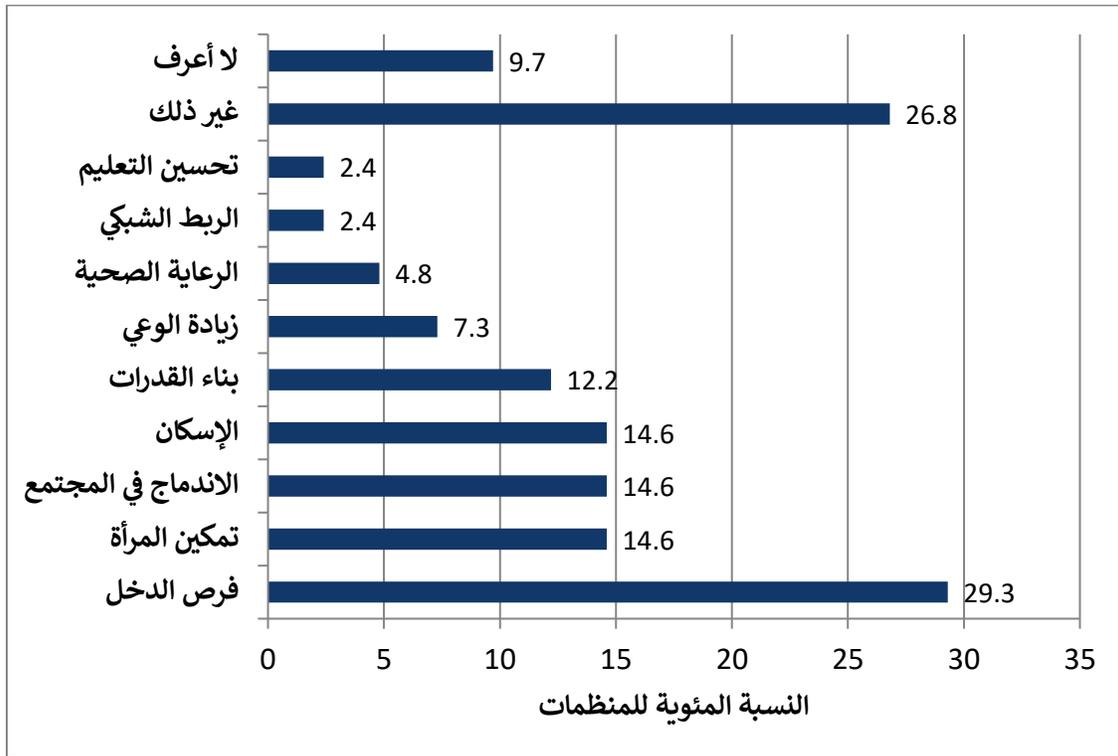
تسعى جميع الشركات الاجتماعية في دراستنا جاهدة لإحداث تأثير اجتماعي إيجابي في المجتمعات المستهدفة التي تعمل فيها. كان لدى غالبية الشركات الاجتماعية (90.3%) فهم للتأثير الاجتماعي الذي أحدثته المؤسسة ووصف تأثيرها الاجتماعي على أنه توليد فرص دخل للمستفيدين منها وتمكين المرأة ودمج الفئات الضعيفة في المجتمع وتقديم خدمات مثل الإسكان وغيرها. (شكل 31). تجدر الإشارة إلى أن التأثير الاجتماعي يتم وصفه من قبل الشركات الاجتماعية نفسها ولا يشمل آراء المجتمع وبالتالي يمكن رؤيته في نطاق الدراسة.

لقد بحثنا أيضا في التأثير الاجتماعي الذي أحدثته المنظمات خلال المناقشات الجماعية المركزة من أجل فهم أفضل لتأثير الشركات على المجتمعات المختلفة. خلال المناقشة ، تم كذلك تسليط الضوء على أن مشاركة النساء والشباب في الأنشطة والمشاريع من قبل الشركات الاجتماعية قد زاد من تمهيد الطريق لمزيد من النساء في أماكن العمل وبالتالي التحرك نحو

تغيير دور المرأة في المجتمع الفلسطيني. من الأمثلة الأخرى على التأثير الاجتماعي الإيجابي الذي أحدثته الشركات في فلسطين والتي استحوذت على اهتمامنا:

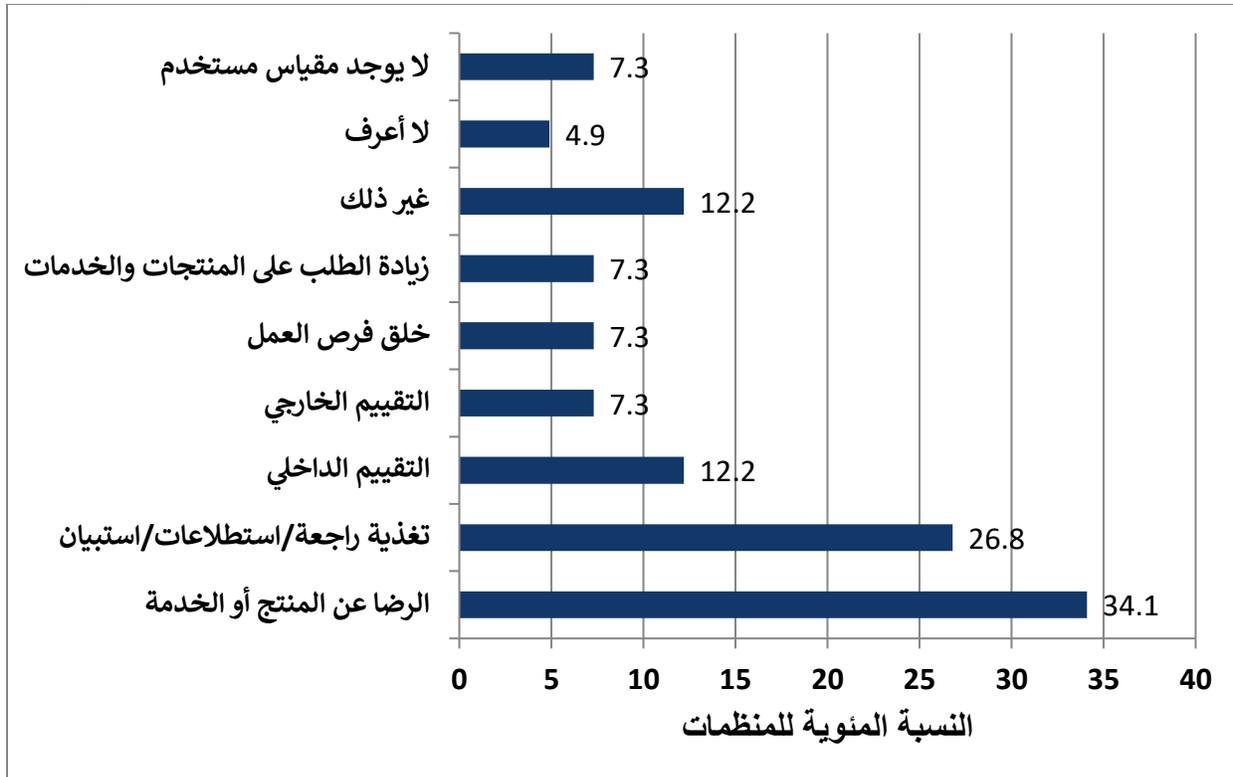
- قامت شركة اجتماعية بتنظيم وتقديم أنشطة تدريبية للمزارعين في المناطق المستهدفة مما زاد من وعي المزارعين وقدرتهم على إدارة المزارع.
- قامت شركة أخرى بتوفير الماشية لمجموعة من العائلات وتتبع أثر هذا التدخل. تمكنت العائلات المستهدفة من بيع منتجات الألبان وتحقيق إيرادات. لم يوفر التدخل فرصاً للدخل فحسب ، بل استخدمت العائلات المستهدفة أيضاً الإيرادات لإرسال أطفالهم إلى المدرسة. غير أن هناك جانباً آخر تم تسليط الضوء عليه خلال المناقشات الجمعية المركزة وهو أنه في بعض الأحيان يكون هناك عدم توافق بين احتياجات المجتمع والتدخلات الاجتماعية التي أدخلتها المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات المانحة. ينشأ عدم التوافق من خلال تنفيذ المشاريع المصممة لدولة واحدة دون مراعاة الاحتياجات المحددة للمجتمعات الفلسطينية والمجتمع مما يؤدي إلى إهدار الموارد ولا تحقق المشاريع أهدافها الاجتماعية المتوقعة.

شكل 31: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الأثر الاجتماعي الناتج



تمتلك غالبية الشركات الاجتماعية (90.2%) في دراستنا مقياساً واحداً على الأقل لتقييم الأثر الاجتماعي لأنشطة المؤسسة على مجتمعاتها المستهدفة. تستخدم معظم هذه المؤسسات إرضاء المجتمعات المستهدفة والتغذية الراجعة والإستطلاعات والاستبيانات لقياس الأثر الاجتماعي لمشروعاتها وتدخلاتها (شكل 32). من أجل زيادة الأثر الاجتماعي للمشاريع وعمل الشركات الاجتماعية في فلسطين ، من الصواب التعلم من أفضل الممارسات ، واستخدام تدابير المراقبة والتقييم لتتبع تأثير المشاريع وزيادة التواصل مع المجتمع لتلبية إحتياجاته على نحو أفضل. لاحظنا أن الشركات الاجتماعية في فلسطين بشكل عام لديها معرفة بآليات تقييم الأثر ، ولديها بنية تحتية في شكل أدوات قياس مختلفة متوفرة وأن غالبية الشركات الاجتماعية تستخدم مقياساً واحداً على الأقل لتقييم الأثر. غير أن تكاليف القياس المرتفعة تخلق عقبات أمام الشركات الاجتماعية ، وبالتالي ، هناك حاجة لإضفاء الطابع الرسمي على تدابير تقييم الأثر وخلق الوعي حول استخدام النهج الثلاثي لتعزيز النتائج وخلق عمق لها.

شكل 32: النسبة المئوية للمنظمات حسب المقياس المستخدم لتقييم الأثر الاجتماعي



## 5.2 ديناميكيات السوق واستراتيجيتها

بعد تحديد الخصائص الأساسية ، وتنظيم الشركات الاجتماعية ، ورأس المال البشري المتوفر والجوانب الاجتماعية والمالية للشركات ، نحدد ديناميكيات السوق لتحديد من هم عملاء الشركات الاجتماعية ، واستراتيجية السوق المستخدمة لتوفير المنتجات و الخدمات في السوق والتحديات التي تواجهها في هذا الصدد. في هذا القسم ، نركز على أدوات السوق المستخدمة ، وسياسات التسعير المستخدمة لتحديد أسعار المنتجات والخدمات ، واستراتيجيات التسويق والابتكار التي تستخدمها الشركات الاجتماعية لزيادة الوعي بمنتجاتها وخدماتها.

### 1.5.2. توفير السلع والخدمات

وفقاً لنتائجنا ، تستخدم الشركات الاجتماعية في فلسطين أدوات مختلفة لتوفير السلع والخدمات في السوق. الأداة الأكثر استخداماً هي وسائل التواصل الاجتماعي ، وخاصة الفيس بوك facebook ، لتوفير سلعها وخدماتها لقاعدة عملائها والمجتمعات المستهدفة (شكل 33). حددت العديد من الشركات الاجتماعية في دراستنا أدوات أخرى مثل الإعلانات على موقع الوزارة المعنية والتواصل المباشر مع المجتمعات المستهدفة والإعلان عن منتجاتها وخدماتها في الصحف. تستخدم الشركات الاجتماعية أداتين من أدوات السوق في المتوسط لكن الغالبية تستخدم أداة واحدة فقط لتوفير المنتجات والخدمات في السوق (الشكل 34).

تسلط النتائج الضوء على أن الشركات الاجتماعية في فلسطين تستخدم أدوات محدودة للغاية لتوفير السلع والخدمات لعملائها المستهدفين. لكن ذلك غير خالٍ من الصواب حيث أن غالبية الشركات الاجتماعية (95.2%) في دراستنا أكدت أنها تواجه العديد من التحديات في الأسواق (شكل 35). وفقاً لنتائجنا والمؤلفات المتوفرة ، لاحظنا أنه بسبب وجود نقص في الكفاءات المناسبة المتعلقة بتطوير استراتيجية التسويق والمبيعات ، والقيود المفروضة بسبب السيطرة الإسرائيلية على حركة المنتجات والخدمات عبر حدود الأراضي الفلسطينية ، وعدم استقرار (هشاشة) فترة السلام التي تثبط عزيمة المستثمرين ، ونقص رأس المال والموارد الأخرى المتوفرة

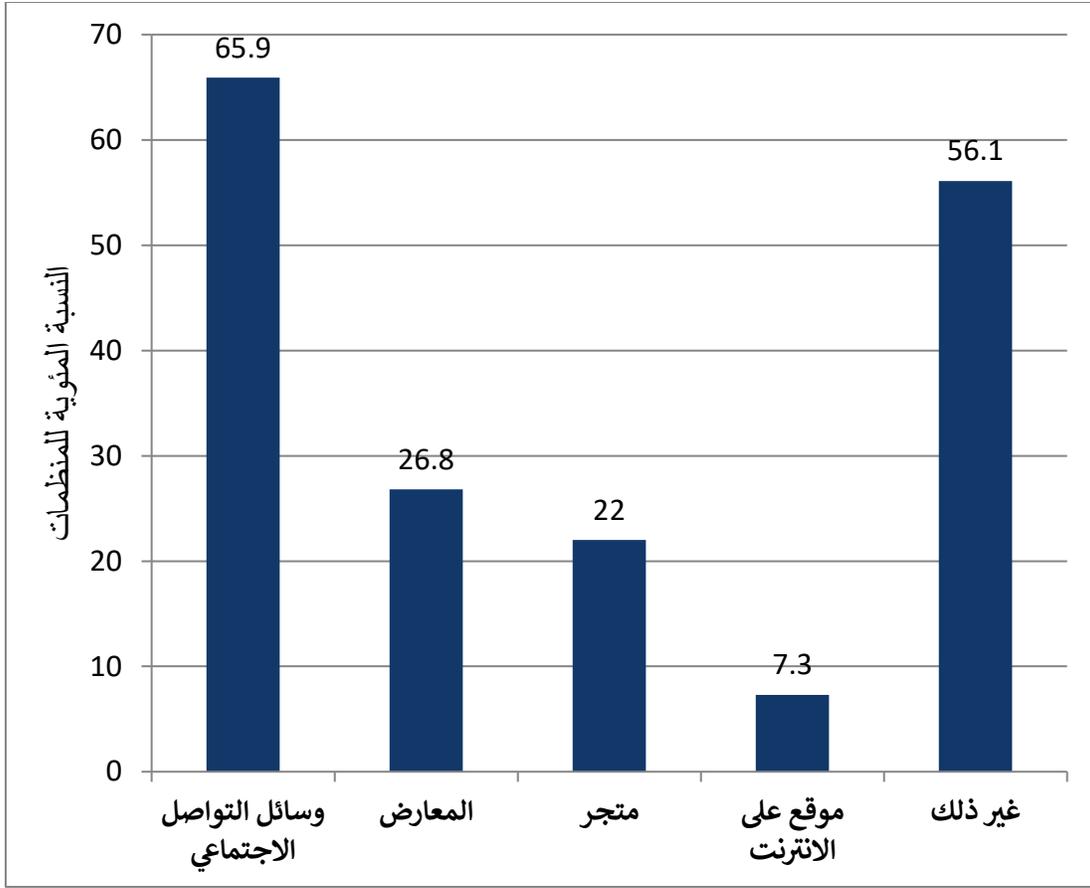
تحت تصرف الشركات الاجتماعية وعدم التأكد من التدفقات النقدية يعرقل سير عمليات التسويق والمبيعات بسلاسة. (مرار وغالوج 2016 Morrar and Gallouj )

## 2.5.2. قاعدة العملاء

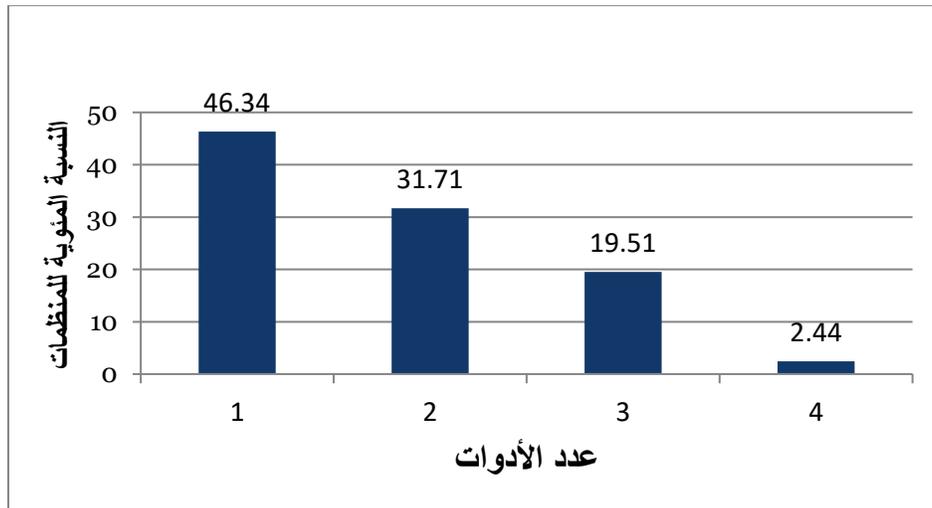
تشمل قاعدة عملاء الشركات الاجتماعية الجمهور المستهدف والعملاء المحتملين لمنتجات وخدمات الشركات. تماشياً مع النتائج ، حددنا قطاعات السوق على أساس الجنس (النوع الإجمالي / الجندر) والعمر والدخل الذي تستهدفه الشركات الاجتماعية في فلسطين كقاعدة لعملائها على النحو التالي:

- غالبية الشركات الاجتماعية (97.56%) تستهدف كلاً من العملاء من الذكور والإناث.

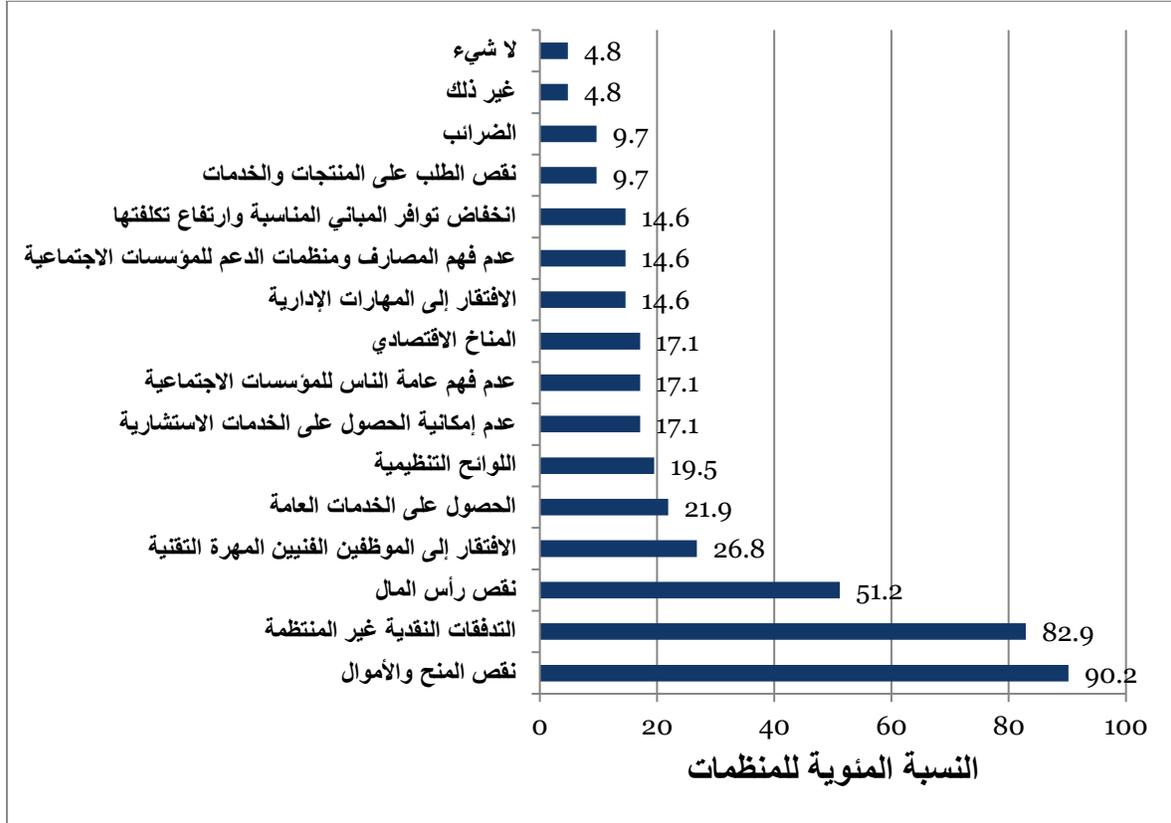
شكل 33: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الأدوات المستخدمة للتزويد من المنتجات والخدمات



شكل 34: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب أعداد الأدوات المستخدمة لتزويد المنتجات والخدمات



شكل 35: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب العراقيل التي تواجهها في التزويد من السلع والخدمات



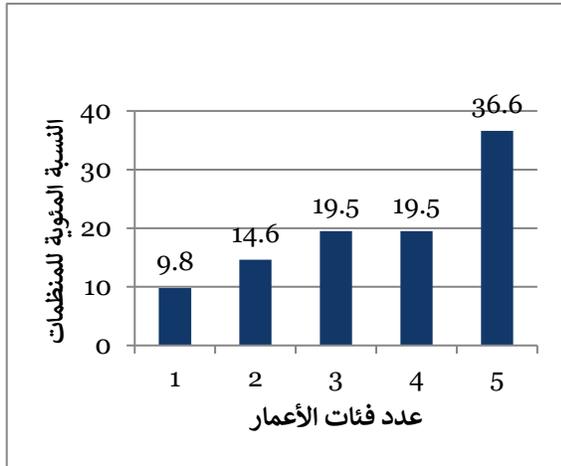
- تستهدف الشركات جميع التوزيعات العمرية (الشكل 36) وتستهدف الأغلبية أكثر من فئة عمرية واحدة (الشكل 37) ،
- تستهدف الشركات مختلف فئات<sup>5</sup> الدخل (شكل 38) وتهدف الغالبية منها إلى استهداف فئة دخل واحدة على الأقل لتوفير منتجاتها وخدماتها (شكل 39).

<sup>5</sup> بالنسبة لمجموعات الدخل ، يتم استخدام التصنيف التالي من قبل البنك الدولي:  
الدخل المنخفض: 995 دولار أو أقل  
الدخل المتوسط : 996 دولار إلى 12054 دولار  
الدخل المرتفع: 12054 دولار أو أكثر

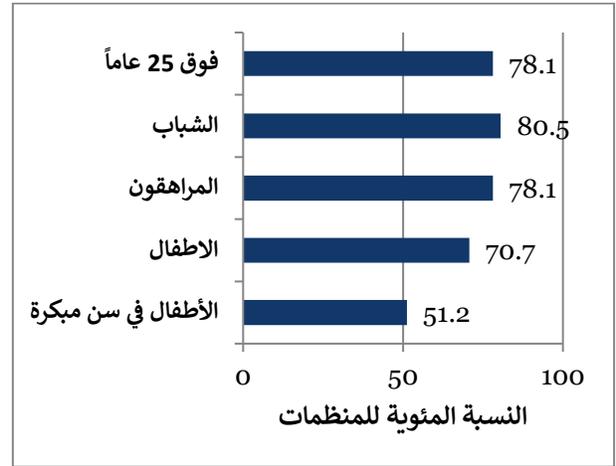
كما ذكرنا سابقاً ، فإن أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين هو مساعدة الفئات الضعيفة ودعمها وتمكين المرأة ، ولاحظنا هنا أن تقسيم العملاء لجميع الشركات الاجتماعية يركز على النساء والشباب والسكان ذوي الدخل المنخفض والمتوسط بما يتماشى مع أهداف المنظمات والمستفيدين منها.

لاحظنا كذلك أن غالبية الشركات الاجتماعية في دراستنا توقعت أن تتوسع قاعدة عملائها في السنوات القادمة.

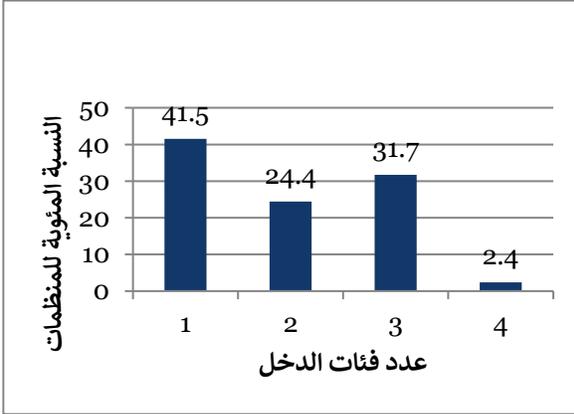
شكل 37: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب عدد الفئات العمرية



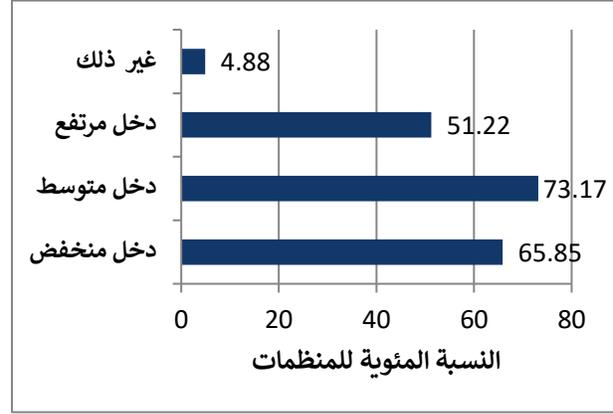
شكل 36: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب الفئة العمرية لقاعدة العملاء



شكل 39: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب عدد فئة الدخل لقاعدة العملاء



شكل 38: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب فئة الدخل لقاعدة العملاء



### 3.5.2. سياسة التسعير

تستخدم الشركات الاجتماعية في دراستنا سياسات مختلفة لتحديد أسعار المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات في السوق. تعتمد سياسة التسعير الأكثر شيوعاً بين الشركات الاجتماعية في فلسطين لتحديد السعر على التكاليف الثابتة والمتغيرة للمؤسسة من أجل التعادل بين الربح والخسارة ، بينما تشمل السياسات الأخرى المستخدمة تحديد نفس سعر السوق للمنتجات أو تحديد سعر أقل من السوق من أجل زيادة المبيعات مقارنة بمنافسيها (شكل 40). لقد اختبرنا كذلك أن غالبية الشركات الاجتماعية تفضل تحديد سعر أقل من المنافسين وعدد قليل جداً من المنظمات تحدد سعراً أعلى من منافسيها بناءً على جودة أفضل للخدمة أو المنتجات. كما تم لفت الانتباه خلال المناقشات الجماعية المركزة أن الشركات الاجتماعية في فلسطين تحدد سعراً أقل من السوق كما هو الحال بالنسبة للعديد من المؤسسات حيث إن قاعدة عملائها تشمل الفئات الضعيفة والمهمشة من المجتمع التي لا تتمتع بشكل عام بالقوة المالية الكافية ولن تكون قادرة على الوصول إلى المنتجات والخدمات بسعر أعلى.

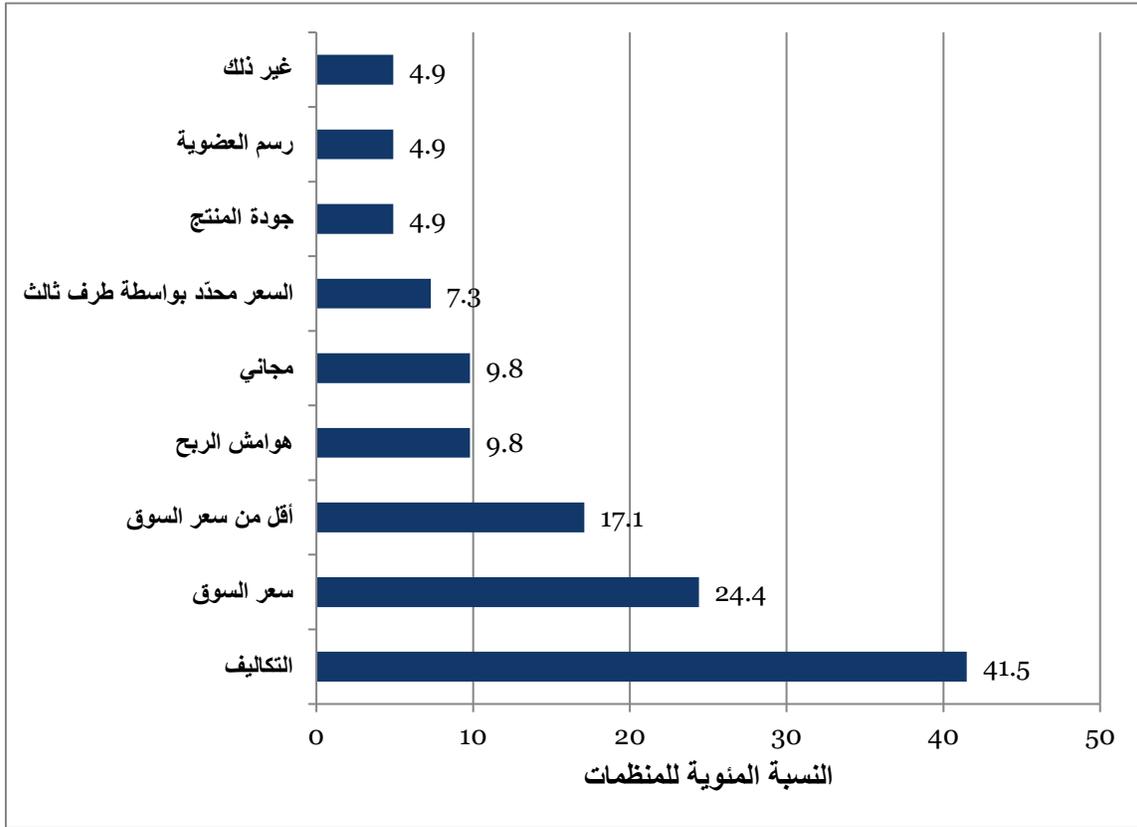
من المفيد ملاحظة أن السعر الذي يتم به بيع منتج أو خدمة في السوق يتم تحديده من خلال العديد من العوامل مثل تكلفة البضائع وتكلفة البيع وتوقعات العملاء ومستوى الربح والنفقات

العامّة والاستثمارات وما إلى ذلك. على الرغم من أن جميع الشركات الاجتماعية في فلسطين تقريباً لديها فكرة عن كيفية التركيز بشكل أساسي على تكاليف المنتجات والخدمات لتحديد سياسة التسعير الخاصة بها ، إلا أن هناك حاجة إلى إدراج هيكل شامل للتسعير.

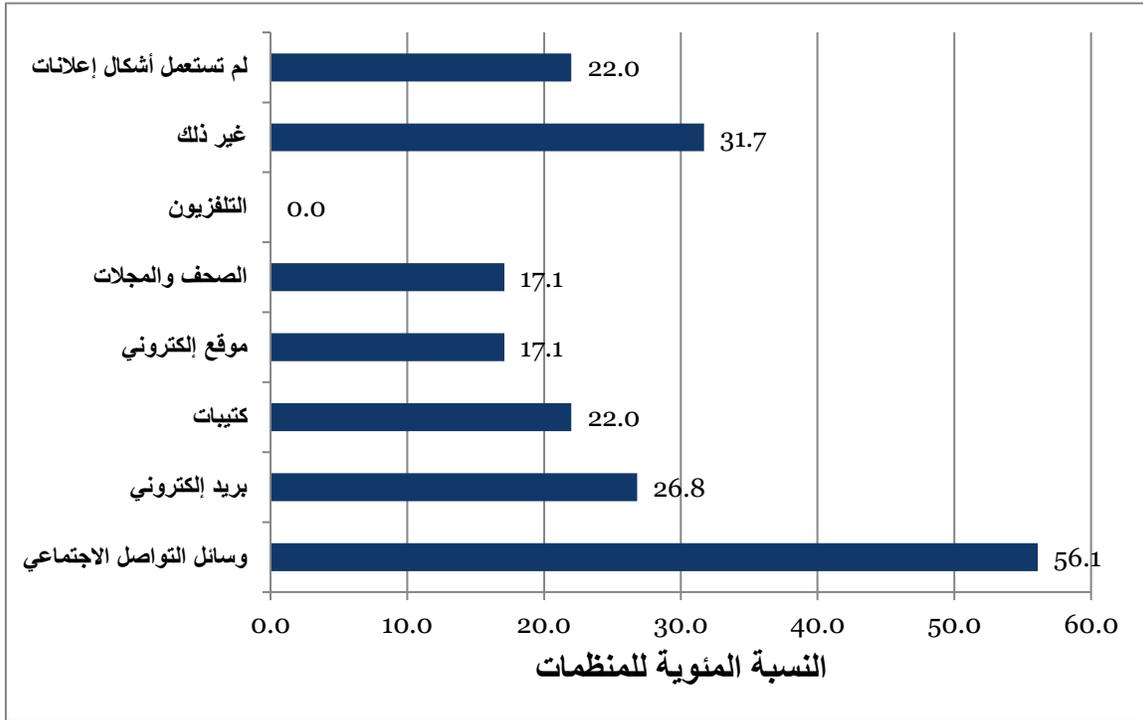
## 4.5.2. استراتيجية التسويق

تستفيد الشركات الاجتماعية في فلسطين من عدد من أشكال الإعلانات كاستراتيجية تسويقية لزيادة الوعي وخلق الطلب على منتجات وخدمات المؤسسات. من أشهر أدوات الإعلانات المستخدمة وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أساسي إعلانات فيسبوك والبريد الإلكتروني (شكل 41). حددت الكثير من المؤسسات أدوات الإعلان التي استخدموها لتشمل البرامج الإذاعية والزيارات الميدانية والكلام الشفهي المتداول بين الناس ومن خلال المعارض المحلية. تستخدم غالبية الشركات الاجتماعية في عينتنا شكلاً من أشكال الإعلانات ، لكن نسبة عالية من المؤسسات ليس لديها أشكالاً للإعلانات (22%) لتسويق منتجاتها وخدماتها.

شكل 40: النسبة المئوية للشركات الاجتماعية حسب سياسة التسعير المستخدمة

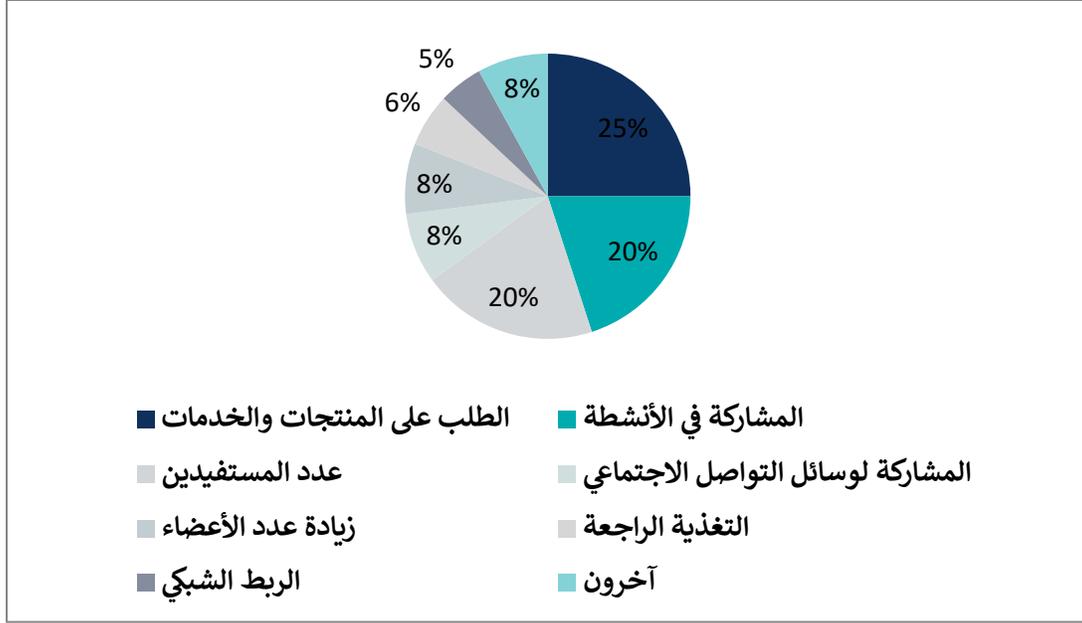


شكل 41: النسبة المئوية للمنظمات حسب أشكال الإعلانات المستخدمة



لاحظنا أن الكثير من الشركات الاجتماعية تنشئ آليات اتصال غير رسمية مع المجتمعات المحلية التي تستهدفها وتستخدم الكلام الشفهي لخلق الوعي حول المؤسسة أثناء التجمعات والاجتماعات والأنشطة. إضافة الى ذلك ، لاحظنا أن رأس المال البشري المحدود ، ونقص الموظفين المهرة المتوفرين ، والنقص في الأموال المتوفرة للمؤسسات الاجتماعية ، يخلق تحدياً في تخصيص فريق وميزانية محددين لتصميم وتنفيذ استراتيجية التسويق. لمزيد من الاستفسار عن استراتيجيات التسويق للشركات الاجتماعية ، لاحظنا أن الشركات الاجتماعية في فلسطين تستخدم مقاييس متعددة لتقييم فاعلية أشكال الإعلانات المستخدمة. تقيس غالبية الشركات الاجتماعية الفعالية من خلال زيادة الطلب على منتجاتها وخدماتها أو زيادة مشاركة الفئات المستهدفة في أنشطة الشركات (شكل 42).

شكل 42: النسبة المئوية للمنظمات حسب المقياس المستخدم لتقييم فاعلية أشكال الإعلانات المستخدمة



تجدر الإشارة إلى أنه لتحقيق أهداف المبيعات طويلة الأجل وزيادة الطلب على المنتجات والخدمات المقدمة ، يقوم التسويق بدور أساسي ويجب مراجعته وتنفيذه مع تقدم المؤسسة في مراحل مختلفة. هناك حاجة إلى قياس فعالية أشكال الإعلانات المستخدمة باستمرار وتحسين الإستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة (الملاحظات) من العملاء. وفي هذا الخصوص لاحظنا أيضاً أن غالبية الشركات الاجتماعية (88%) أفادت أنه ليس لديها شكاوى من المستهلكين بشأن منتجات وخدمات المؤسسات المتوفرة في السوق. ومع ذلك ، فإن الشركات الاجتماعية تتلقى تغذية راجعة ، وقد تلقت بعضها شكاوى من المستهلك حول المنتجات والخدمات المتوفرة ، واستجابت نسبة صغيرة فقط من المؤسسات (24%) للتغذية الراجعة من العملاء وشكاواهم. كما تم التأكيد خلال مناقشات المناقشات الجماعية المركزة على أن الشركات الاجتماعية في فلسطين بشكل خاص تواجه صعوبات في تصميم وتنفيذ استراتيجية تسويقية فعّالة والإعلان عن المنتجات والخدمات لقاعدة العملاء المناسبة والمناطق المستهدفة بسبب عدم كفاية المهارات التسويقية المتوفرة. كما أن النقص في الموظفين المهرة والموظفين المكرسين لرعاية العملاء يخلق عائقاً للتعلم من التغذية الراجعة من العملاء لتحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات الاجتماعية.

### الفصل 3: التوصيات

تسلط نتائجنا الضوء على وجود قطاع أعمال اجتماعي رسمي في فلسطين في جميع المناطق الجغرافية المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة. يظهر قطاع الشركات الاجتماعية في فلسطين كظاهرة وطنية لمعالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. غير ان العمل المنهجي على تبسيط ممارسات الشركات الاجتماعية على النحو الذي تتطلبه الحالة الراهنة للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية غير المحققة لم يتقدم بشكل ملحوظ.

وهذا يسلط الضوء على أهمية التعرف على قطاع المشاريع الاجتماعية والحاجة إلى مزيد من الاستفسار في هذا القطاع. نحدد من تحليلنا بعض المجالات الرئيسية التي يجب التركيز عليها من أجل تسهيل نمو وتوسيع شبكة الشركات الاجتماعية في فلسطين. تتطلب جميع التوصيات المقدمة التعاون والجهود الجماعية من جانب أصحاب المصلحة المتعددين من أجل التنفيذ الناجح. على وجه الخصوص ، يمكن أن يكون التعاون بين الأوساط الأكاديمية والحكومية والقطاع الخاص مثلاً مهماً للابتكار لنمو قطاع المشاريع الاجتماعية في فلسطين.

#### وضع تعريف واضح:

على الرغم من العدد المتزايد للشركات الاجتماعية في فلسطين ، لم يتم دمج مفهوم وتعريف الشركات الاجتماعية بشكل كامل خارج حدود التعريف الفني (التقني) وتستخدم المصطلحات المختلفة لوصف الشركات الاجتماعية باللغة العربية ، اللغة الرسمية لفلسطين. علاوة على ذلك ، وبعيداً عن نطاق التعاونيات ، لا يزال هناك نقص في الاعتراف بجميع الأنماط والأشكال القانونية المختلفة للشركات الاجتماعية العاملة في فلسطين بموجب مفهوم مشترك وشكل قانوني. وكثيراً ما يؤدي غياب التفاهم المشترك بين المسؤولين وعامة الناس على الصعيدين القانوني والمؤسسي إلى تشديد الغموض على الشركات الاجتماعية في فلسطين.

إن خلق فهم واضح هو خطوة ضرورية في تطوير نظام بيئي حيث يمكن للمؤسسات الاجتماعية أن تنمو وتتغرز وتزدهر. لاحظنا كذلك أن التعريف الفني (التقني) في فلسطين قد تطور بمرور

الوقت وأن فهماً أكثر وضوحاً وأقرب الى مفاهيم الاتحاد الأوروبي آخذ في التطور فيما بين المحترفين في المجال. الخطوة التالية المطلوبة ، هي تحديد تعريف قانوني مشترك واحد وصياغة مصطلحات مشتركة باللغة العربية لإضفاء الطابع الرسمي على قطاع الشركات الاجتماعية. هناك حاجة إلى النظر في كلا الجانبين الاجتماعي والتجاري عند تحديد الشركات الاجتماعية. تعمل الأهداف الاجتماعية كأساس قوي لبناء قدرة المجتمع على الصمود وهو أمر أساسي للرفاه والتنمية الاجتماعية في مناطق فلسطين بينما تساعد الأهداف التجارية الشركات الاجتماعية على تحقيق أهدافها الاجتماعية والحصول على الاستقلال المالي. سيساعد هذا أيضاً على إحداث تحول في التركيز من الشركات ذات الأهداف الاجتماعية إلى الشركات الاجتماعية التي تدعم الأنشطة الاجتماعية والتجارية على حد سواء والإعتراف بجميع ميزات الشركات الاجتماعية في فلسطين.

من أجل نجاح الشركات الاجتماعية وتقديم نتائج بيئية واجتماعية إيجابية وتطوير نظام بيئي بإطار قانوني ومؤسسي واضح حيث يمكن للمؤسسات الاجتماعية أن تنمو وتزدهر ؛ فإن وضع تعريف واضح هو خطوة ضرورية. إن الاعتراف بجميع الأشكال القانونية تحت مظلة المصطلحات الشاملة للمؤسسات الاجتماعية سيساعد أيضاً في تحديد الشركات الاجتماعية بوضوح ، ودعم جميع أنواع المنظمات التي تلعب دوراً حيوياً في الاستجابة للفراغ المجتمعي والإعتراف بها.

يعد تحديد مصطلحات جديدة في أي قطاع من قطاعات الدولة عملية مستمرة تتطلب وقتاً وتفكيراً جماعياً. لذلك ، يحتاج أصحاب المصلحة المحليون وأصحاب المشاريع الريادية الاجتماعية والحكومة إلى ابتكار تعريف ومصطلحات مشتركة بجهد تعاوني. سيضمن تحديد الشركات الاجتماعية الفهم المشترك ، وتوضيح حدود قطاع ريادة الأعمال الاجتماعية ، ومساعدة المؤسسات على الاستفادة من أدوات التسهيل المتوفرة على قدم المساواة بغض النظر عن أشكالها القانونية.

## تبسيط البيروقراطية:

من الآثار الواضحة للحالة السياسية المعقدة في فلسطين ندرة القطاع العام. تتجلى الاحتياجات الاجتماعية التي لم يتم تلبيتها بشكل أكثر وضوحاً في المجتمع حيث كانت الحكومة مقصرة في تلبية احتياجات جميع الناس بسبب العجز المالي المرتفع ، وخفض التبرعات في السنوات الأخيرة ، والضغط الذي تمارسه إسرائيل على الأرض. لذلك ، فإن الزيادة في عدد الفئات الضعيفة والمهمشة المحرومة من الوصول إلى الخدمات الاجتماعية مثل التعليم والخدمات الصحية والتوظيف وما إلى ذلك ، حيث تقوم الشركات الاجتماعية بسد هذه الفجوة المتبقية في القطاع العام من خلال إعطاء الأولوية للفئات الضعيفة وتلبية الاحتياجات الاجتماعية للمجتمعات باعتبارها أهدافها الرئيسية.

في هذا السياق ، من الصعب توقع الدعم المالي للقطاع ، ومع ذلك ، يمكن تسهيل هذا القطاع من خلال بذل الجهود لتقليل تكلفة البيروقراطية. حيث تعمل الشركات الاجتماعية في القطاعات الخاضعة لسلطة الحكومة وتعمل مع مؤسسات الدولة بانتظام. إن تعقيد اللوائح والقوانين والبيروقراطية مع القليل جداً من التسهيلات المالية والإدارية المتاحة من الحكومة يخلق عقبات ذات صلة للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين في سعيها لتحقيق أهدافها الاجتماعية. وفي هذا الصدد ، فإن تبسيط البيروقراطية لتبسيط المتطلبات التنظيمية التي تستغرق وقتاً طويلاً لتقليل الوقت ورأس المال الذي يتم إنفاقه على الإجراءات الإدارية من شأنه أن يساعد الشركات الاجتماعية.

## فهم الاحتياجات الاجتماعية:

وللمفارقة ، نحن في مرحلة أصبحت فيها احتياجات المجتمعات المحلية والمجتمعات أكثر وضوحاً ، لكن الحكومة عاجزة عن تقديم الإصلاحات والخدمات لتلبية هذه الاحتياجات للأسباب المذكورة أعلاه. وهذا يجعل دور الشركات الاجتماعية أكثر صلة بالموضوع. ومع ذلك ، هناك فجوة في تقييم الاحتياجات عند تقديم التدخلات لمجتمعات محلية معينة. إن إصلاح عملية تقييم الاحتياجات لوضع منهجية موحدة لن يساعد فقط الشركات الاجتماعية داخل فلسطين على العمل

نحو أهداف متخصصة وتحديد أهداف محددة ، بل سيساعد أيضاً المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية والمنظمات المانحة على استهداف المشاريع بشكل أفضل وفقاً لمجالات تدخلها. ومن شأن ذلك أن يساعد أيضاً في تصميم مشاريع متناسقة مع مراعاة احتياجات المجتمعات الفلسطينية مما يؤدي إلى استخدام موجه توجيهاً جيداً ودقيقاً للموارد المتاحة للمؤسسات الاجتماعية في فلسطين.

### **بناء القدرات والشراكة مع الجامعات وقطاع الشركات:**

جانب آخر بارز للغاية من خلال نتائجنا هو التحديات التي تواجهها الشركات الاجتماعية في فلسطين بسبب الافتقار إلى الأشخاص المهرة لاحتياجاتها الفنية (التقنية) والتي تتزايد بشكل أكبر على مستوى الإدارة على سبيل المثال لوضع استراتيجيات المبيعات والتسويق ، لوضع مخططات الاتصالات والإعلان . ويحد هذا من قدرة الشركات الاجتماعية على إحداث أقصى قدر من التأثير والمنافسة في السوق لتوفير منتجاتها وخدماتها. إضافة إلى ذلك ، يشكل المتطوعون جزءاً لا يتجزأ من الشركات الاجتماعية في فلسطين لأنهم يعتمدون بشكل كبير على المتطوعين في أنشطتهم. يؤدي هذا إلى تضخيم عدم الاستقرار في رأس المال البشري والمهارات الفنية (التقنية) المتاحة للمؤسسات حيث يغادر المتطوعون إذا حصلوا على وظيفة وليس لديهم دائماً المهارات المطلوبة من قبل المؤسسات.

من أجل مواجهة هذه التحديات ، يمكن للجامعات والقطاعين الخاص والعام التنسيق كمثلث للابتكار لتوفير دورات تدريبية لبناء القدرات ، والوصول إلى أدوات الابتكار وأمثلة على أفضل الممارسات لتحقيق أقصى قدر للأثر الاجتماعي الذي تحدثه هذه المؤسسات. يمكن إقامة شراكة جامعية - قطاع خاص بين الشركات الاجتماعية والجامعات من أجل تدريبات بناء القدرات. من خلال الشراكة بين الجامعة والقطاع الخاص ، يمكن للجامعات توفير الدورات التدريبية اللازمة لموظفي الشركات الاجتماعية لسد فجوة المهارات. بدورها ، يمكن للمؤسسات الاجتماعية تقديم تدريبات داخلية رسمي للحصول على شهادة أكاديمية معتمدة لطلاب الجامعات والمدارس

لتزويدهم بالخبرة المهنية وإشراك الشباب في الحلول المبتكرة للمشاكل الاجتماعية للمجتمع وخلق الوعي بين الشباب.

يمكن إقامة شراكة خاصة - خاصة بين الشركات الاجتماعية والمنظمات الشقيقة. تشمل المنظمات الشقيقة كلاً من الشركات الاجتماعية الراسخة القدم والشركات في قطاع الشركات. يمكن للمنظمات الشقيقة توفير الأصول والمعرفة الفنية (التقنية) لتأسيس اقتصاد دائري من خلال المشاريع المشتركة وبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات. يمكن أن يوفر ذلك للمؤسسات الاجتماعية إمكانية الوصول إلى المعرفة والأدوات التي لا تتوفر لها.

علاوة على ذلك ، يمكن لقطاع الشركات توفير مساحة للمؤسسات الاجتماعية لعرض منتجاتها وخدماتها التي تستهدف الاحتياجات الاجتماعية والبيئية للمجتمع الفلسطيني مما يزيد من الوصول الى الشركات الاجتماعية. يمكن أن يكون بتأسيس منتدى تعليمي يحقق إنجازاً هاماً للعمل في هذا المجال. ومن شأنه أن يخدم الغرض من إيجاد جهود تعاونية متزايدة بين الركائز المختلفة للسوق وسيوفر فرصة لقوى السوق المختلفة للتعلم من بعضها البعض وخلق الوعي.

### الاعتراف بدور المتطوعين:

تم التأكيد على أهمية دور المتطوعين في قطاع الشركات الاجتماعية في فلسطين من خلال هذا التقرير. يعتبر المتطوعون في قلب الشركات الاجتماعية في فلسطين وكان لهم دور فعال في تنفيذ العديد منهم لعملياتهم. إن الدور الأساسي الذي يلعبه المتطوعون في الشركات الاجتماعية يجعلهم مصدراً هاماً أيضاً لبناء قدرة المجتمع على الصمود في البيئة المغلقة في فلسطين. من أجل توحيد جهود المتطوعين ، هناك حاجة ملحة للاعتراف رسمياً بدورهم في قطاع الشركات الاجتماعية وإنشاء شراكات مفيدة للطرفين لاكتساب أكثر من مجرد الشعور بالإيثار. الاعتراف بدور الشركات الاجتماعية والمتطوعين الذين لا يحصلون على أجر كجزء لا يتجزأ من تحسين سبل عيش المجتمع. تساهم الشركات الاجتماعية في خلق فرص العمل من خلال توفير فرص الدخل للمجتمعات المستهدفة. يعتبر المتطوعون دون أجر أساسيين للعديد من هذه المنظمات لتنفيذ عملياتها وزيادة سبل عيش المجتمعات المحلية.

توفر الشركات الاجتماعية منصة فريدة للمتطوعين لدفع حدودهم وتحقيق النتائج ضمن الموارد المحدودة المتاحة. يمكن للشركات الاجتماعية أن تضيف قيمة إلى تجربة المتطوعين من خلال إشراك المتطوعين في أنشطتهم التدريبية. يمكن للمتطوعين اكتساب المعرفة الفنية (التقنية) وتحسين ملفهم المهني ليكونوا أكثر ملاءمة لسوق العمل. عندما يكون ذلك ممكناً ، يمكن للشركات الاجتماعية أيضاً توفير حصة خاصة لتوظيف المتطوعين في وظائفهم الشاغرة وفي المشاريع الجديدة ، مما يحفز المتطوعين على إنشاء شراكة أقوى وطويلة الأجل مع الشركات الاجتماعية. إضافة الى ذلك ، يمكن للمؤسسات الاجتماعية أيضاً توفير فرص التواصل الشبكي للمتطوعين مع أصحاب المصلحة والمهنيين في مختلف القطاعات لفرص العمل والتعاون في المستقبل. يمكن للشراكة القوية بين المتطوعين والشركات الاجتماعية أن تساعد أيضاً في التخفيف من مشكلة دوران المؤسسات ويمكنهم الاعتماد على المتطوعين. يمكن أيضاً وضع سجل للمتطوعين لضمان تطابق أفضل بين اهتمام المتطوعين والفرص المتاحة.

### **تقديم الدعم المالي والاحتضان للمؤسسات في المراحل المبكرة للمساعدة في بناء أساس قوي وتأسيس العمليات:**

وفقاً لنتائجنا ، لا يزال الوصول إلى التمويل أحد التحديات الرئيسية للشركات الاجتماعية في فلسطين. تتطلب الشركات الاجتماعية رأس مال عامل خاصة خلال مرحلتي التأسيس وبدء التشغيل لتطوير الفكرة ، ووضع أسس لعمليات الشركات وتقديم منتجاتها وخدماتها في السوق. لكن نظراً لقلة الدعم المالي ، يتعين على الشركات الاجتماعية الاعتماد بشكل كبير على التبرعات والدعم العام خلال السنوات القليلة الأولى من التأسيس.

في هذا الصدد ، يحتاج القطاع المصرفي إلى الاعتراف بالشركات الاجتماعية. يمكن للقطاع المصرفي تقديم قروض للمؤسسات الاجتماعية بسعر فائدة منخفض وخلق شفافية في المعلومات المتاحة للسماح للمؤسسات الاجتماعية بالوصول بشكل أفضل الى التمويل والاستثمارات. علاوة على ذلك ، يجب على الحكومة أيضاً تقييم إمكانية التسهيل النقدي لقطاع الشركات الاجتماعية من خلال التحديد الواضح للقوانين الضريبية التي تتضمن جميع الأشكال القانونية للمؤسسات

الاجتماعية حتى تتمكن جميع الشركات الاجتماعية من الاستفادة من التسهيلات الضريبية وأيضاً ضمان تنفيذ القانون على أرض الواقع.

لتعزيز الجانب الاجتماعي لهذه الشركات ، يمكن للمؤسسات الأكاديمية أيضاً تقديم دعم الحاضنة في مرحلتها التأسيسية وبدء التشغيل من خلال توفير خدمات مجانية في شكل بنية تحتية مشتركة وبرامج تدريبية وتقديم إرشادات للمؤسسات الاجتماعية للتقييم النقدي لتحقيق الجدوى المالية في المستقبل.

### **إتباع أفضل الممارسات بين جميع الشركات الاجتماعية: بيانات الحوكمة والتدقيق الاجتماعي وآليات تقييم الأثر:**

لكي ينمو قطاع الشركات الاجتماعية في فلسطين ويتجاوز حدود الموارد المحدودة ، هناك حاجة إلى إتباع أفضل الممارسات للاستفادة بكفاءة من الموارد المتاحة داخلياً وخارجياً للمؤسسات الاجتماعية. وثمة حاجة إلى التكيف مع متطلبات المجتمع لإحداث أكبر أثر اجتماعي إيجابي في الوقت الذي يُحقق فيه الاستقلال المالي. بالنسبة للمنظمات الديمقراطية مثل الشركات الاجتماعية ، ومن الممارسات الجيدة وضع بيان حوكمة مفتوح ومتاح ضمن خطة الأعمال الاجتماعية للاستخدام الداخلي. يمكن أن يعمل كمبدأ إرشادي لوضع معايير لقياس أداء المؤسسات ويمكن مراجعتها سنوياً مع عملية التخطيط. ومن شأن ذلك أن يقلل من الوقت والموارد التي يتم إنفاقها في تخطيط القواعد والسياسات والعمليات للمؤسسات الاجتماعية حيث أنها تحتاج فقط إلى تعديل المعايير الموضوعية فعلياً.

بالنسبة للشركات الاجتماعية ، فإن التأثير الاجتماعي الناتج هو العملة الرئيسية لقيمة القطاع. على مستوى المؤسسة ، لا تساعد بيانات التأثير في تحديد المشكلات الرئيسية وتحسين جودة التدخلات فحسب ، بل تساعد أيضاً في تأمين رأس المال والأموال. على مستوى القطاع ، يمكن للتأثير الذي أحدثته الشركات الاجتماعية أن يجعلها مرئية على خريطة المؤسسات ويجذب المواهب إلى المؤسسات. على الرغم من أن الشركات الاجتماعية في فلسطين لديها مستوى معين من آليات تقييم الأثر المتاحة داخل الشركات إلا أن هناك حاجة لخلق الوعي حول تصميم التقييم

ودمج التدابير المختلفة في تقييم الأثر باستخدام النهج الثلاثي لتعزيز النتائج والقدرة على عرضها بشكل أفضل.

من أجل تعزيز أفضل الممارسات بين الشركات الاجتماعية ، يمكن لأصحاب المصلحة المتعددين في قطاع الشركات الاجتماعية توحيد جهودهم لإنشاء مكتب مساعدة للمؤسسات الاجتماعية حيث يمكنهم عرض دراسات الحالات للمؤسسات الاجتماعية الناجحة وتقديم التوصيات وتوفير الوصول إلى المعرفة الفنية (التقنية) . سيتيح هذا مساحة إبداعية للمناقشات حول حل المشكلات الاجتماعية والتواصل بين المحترفين.

### المزيد من البحوث:

يوفر الاستبيان أداة شاملة وفعالة لدراسة عناصر نماذج الأعمال الاجتماعية وتطوير فهم هيكل الشركات الاجتماعية. يمكن تكرار الاستبيان والمنهجية التي تم تطويرها لغرض هذا البحث وتكييفها مع الوقت لمزيد من البحث التجريبي في قطاع الشركات الاجتماعية. ومع ذلك، من الضروري الفهم الإضافي في بعض المجالات المحددة. على سبيل المثال ، هناك حاجة لمزيد من الفهم لدور الشركات الاجتماعية كمصدر لصمود المجتمع وقوته في البيئة المقيدة في فلسطين. بالإضافة إلى ذلك ، هناك حاجة إلى مزيد من الاستفسار لإضفاء الطابع الرسمي على منهجية مشتركة للمحاسبة الاجتماعية وتدابير تقييم الأثر.

## المراجع

- عبدو، إيهاب، وأمينة فهمي ، وديانا غرينوالد وجين نيلسون. 2010 Abdou, Ehaab, 2010 . قيادة الأعمال الاجتماعية في الشرق الأوسط نحو تنمية مستدامة للجيل القادم. مركز ولفنسون Wolfensohn للتنمية في بروكينغز Brookings.
- أحمد ، نديم وأندرس هوفمان. 2008 Ahmad, Nadim, and Anders Hoffman. "إطار عمل لمعالجة قيادة الأعمال وقياسها". منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) 6-34.
- كوهين ، بويد ، ومونيكا آي وين. 2007 Cohen, Boyd, and Monika I. Winn. "عيوب السوق والفرص وقيادة الأعمال المستدامة". مجلة المشاريع التجارية Journal of Business 29-49.
- اكيلا ، ديفي ونيفين عيد. 2018 Akella, Devi, and Niveen Eid. " الشركات الاجتماعية في فلسطين: تحليل نقدي". مجلة مجتمعات المغامرة ، الناس والأماكن في الاقتصاد العالمي Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy .
- باكنغهام ، هيذر وسيمون تيسدال. 2013 Buckingham, Heather, and Simon Teasdale. "خلق فرص عمل من خلال الاقتصاد الاجتماعي وروح المبادرة الاجتماعية. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD .
- سيرتو ، س. تريفييس ، وتويا ميلر. 2008 Certo, S. Trevis, and Toyah Miller. "ريادة الأعمال الاجتماعية: القضايا والمفاهيم الأساسية". آفاق الأعمال Business Horizons 267-271.
- ديس ، ج. جريجوري ، وبيت باتل أندرسون. 2006 Dees, J. Gregory, and Beth Battle Anderson. "تأطير نظرية قيادة الأعمال الاجتماعية: البناء على مدرستين للممارسة والفكر". البحث في قيادة الأعمال الاجتماعية: فهم مجال ناشئ والمساهمة فيه ، جمعية البحث عن المنظمات غير الربحية والعمل التطوعي (ARNOVA) 39-66.

- ديفورني ، جاك ومارثي نيسينس 2012 Defourny, Jacques, and Marthe Nyssens "نهج EMES للمؤسسات الاجتماعية من منظور مقارن." شبكة الأبحاث الأوروبية EMES.
- فيشر أندرو م. 2014 Fischer, Andrew M. القيمة الاجتماعية للتوظيف والزامية إعادة التوزيع من أجل التنمية. تقرير مكتب التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP.
- حلبي ، س. ، س. خير و ب. كوكران. 2017 Halabi, S., S. Kheir, and P. Cochrane. تنمية المؤسسات الاجتماعية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: تحليل نوعي للبنان والأردن ومصر وفلسطين المحتلة والقاهرة ومصر وبيروت ، لبنان. ومضة Wamda.
- هو ، هيلين. 2005 Haugh Helen. "أجندة بحثية لريادة الأعمال الاجتماعية". مجلة المؤسسات الاجتماعية 1-12. Social Enterprise Journal.
- هدسون ، راي. 2009 Hudson, Ray "الحياة على الحافة: إجتياز التوترات التنافسية بين 'الاجتماعي' و 'الاقتصادي' في الاقتصاد الاجتماعي وعلاقاته بالتيار السائد." مجلة الجغرافيا الاقتصادية 493-510. Journal of Economic Geography.
- كيرلين ، جانيل أ. 2010 Kerlin, Janelle A "تحليل مقارن للظهور العالمي للمؤسسات الاجتماعية." فولونتاس Voluntas: المجلة الدولية للمنظمات التطوعية وغير الربحية 162-179.
- لوكارينين ، مارغيتا. 2005 Lukkarinen, Margita "تنمية المجتمع والتنمية الاقتصادية المحلية والاقتصاد الاجتماعي." مجلة تنمية المجتمع 419-424. Community Development Journal.
- ماير ، جوانا ، وإيجناسي مارتى. 2006 Mair, Johanna, and Ignasi Marti "بحوث ريادة الأعمال الاجتماعية: مصدر للتفسير والتنبؤ والبهجة." مجلة الأعمال العالمية 36-44. Journal of World Business.
- مورار ، رابح وفايز جالوج. 2016 Morrar, Rabeh, and Faiz Gallouj. "نمو القطاع العام في فلسطين: تحدي الإنتاجية." مجلة الابتكار الاقتصادي والإدارة 179 - 204. Journal of Innovation Economics & Management.

- مولارت ،فرانك وأونا عليني. 2005. Moulaert, Frank, and Oana Ailenei "الاقتصاد الاجتماعي ، القطاع الثالث وعلاقات التضامن: توليفة مفاهيمية من التاريخ إلى الحاضر. سيج للمنشورات المحدودة 2038 - 2039. Sage Publications, Ltd.
- مونيوز ، سارة آن. 2010. Muñoz, Sarah-Anne. "نحو أجندة بحث جغرافي للمؤسسة الاجتماعية". الجمعية الجغرافية الملكية 302-312. The Royal Geographical Society
- 2014. التقرير الوطني ، دولة فلسطين برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موئل الأمم المتحدة UN Habitat). وزارة الأشغال العامة والإسكان في دولة فلسطين.
- نيكولز ، أليكس. 2010. Nicholls, Alex "شرعية قيادة الأعمال الاجتماعية: التماثل الانعكاسي في مجال ما قبل النموذج." نظرية وممارسة قيادة الأعمال 611 - 633.
- 2019. سكان فلسطين. تم الإطلاع بتاريخ 2019.12.10
- [./http://worldpopulationreview.com/countries/palestine](http://worldpopulationreview.com/countries/palestine)
- دون تاريخ . لاجئو فلسطين. تم الإطلاع بتاريخ 2019.1.11.
- <https://www.unrwa.org/palestine-refugees>
- روجرسون أندرو مايكل جرين وجيدون راينوفيتش. 2013. Michael Rogerson, Andrew, Green, and Gideon Rabinowitz. المزج بين الأعمال والمجتمع. ما هي المؤسسة الاجتماعية وكيف يمكننا التعرف عليها؟ لندن: معهد التنمية الخارجية.
- ساببلا ، أنطون روبرت ونيفين عيد. 2016. Sabella, Anton Robert, and Niveen Eid. "منظور استراتيجي لاستدامة المؤسسة الاجتماعية." مجلة الإدارة العامة 71 - 89. Journal of General Management
- سالامون ليستر إم. و إس. فويتشخ سوكولوفسكي. 2004. Salamon, Lester M., and S. Wojciech Sokolowski. أبعاد المجتمع المدني العالمي للقطاع غير الربحي. المجلد. 2. بلونفيلد : شركة مطبعة كوماريان Bloonfield: Kumarian Press, Inc.
- سالامون ، ليستر إم ، إس وجسيخ سوكولوفسكي ، وهيلموت ك. أنهير. 2000. Salamon, Lester M., S. Wojciech Sokolowski, and Helmut K. Anheier الأصول

الاجتماعية للمجتمع المدني: نظرة عامة. أوراق العمل الخاصة بمشروع جونز هوبكنز للقطاع  
المقارن غير الربحي ، بالتيمور: مركز جونز هوبكنز لدراسات المجتمع المدني. The Johns  
Hopkins Center for Civil Society Studies

- شويرل ، توماس ، وولفجانج سبيس-كنافل ، وريكي شويز. 2015. Scheuerle, Thomas, Wolfgang Spiess-Knafl, and Rieke Schuees " رسم خرائط لريادة الأعمال الاجتماعية في ألمانيا - تحليل كمي." المجلة الدولية لريادة الأعمال والابتكار 510-484 .  
International Journal of Entrepreneurship and Innovation
- سكلوت ، إي. 1983. Skloot, E. "هل يجب أن تدخل المؤسسات غير الربحية في الأعمال التجارية؟" هارفارد بيزنس ريفيو 26-20. Harvard Business Review
- سبريكي ، فريز. 2011. Spreckley, Freer. مجموعة أدوات تخطيط المشاريع الاجتماعية. المجلس الثقافي البريطاني.
- يونغ ، دينيس آر ، وجيسي دي. ليسي. 2014. Young, Dennis R., and Jesse D. "تعريف عالم المؤسسة الاجتماعية: الاستعارات المتنافسة." فولونتاس: المجلة الدولية للمنظمات التطوعية وغير الربحية 1332-1307.
- يونس ، محمد وبرتراند موينجون ، ولورنس ليمان أورتيجا. 2010. Yunus, Muhammad, Bertrand Moingeon, and Laurence Lehmann-Ortega "بناء نماذج الأعمال التجارية الاجتماعية: دروس من تجربة جرامين Grameen " التخطيط بعيد المدى 325-308.
- زوت ، كريستوف ، رفائيل أميت ، ولورينزو ماسا. 2010. Zott, Christoph, Raphael Amit, and Lorenzo Massa. "نموذج العمل: الجذور النظرية والتطورات الأخيرة والبحث المستقبلي." مدرسة إي إس إي للأعمال 26-2 ESE Business School .