Middle East 2008

An MIT Press Journal

innovations

TECHNOLOGY | GOVERNANCE | GLOBALIZATION

Special Edition for the World Economic Forum on the Middle East 2008

روضة صحراوية

Garden in the Desert

مبدعون اجتماعيون مع دراسة حالات تجارية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين

بقلم: كلاوس شواب وباميلا هارتيجان

شراكة في عملية التنمية

بقلم: فادي غندور

سيكم .. روضة صحراوية

سيكم تحقق التنمية الشاملة المستدامة فى مصر

بقلم: إبراهيم وحلمي أبو العيش

إنجاز يأخذ بيد الشباب العربي نحو دروب العمل الريادي

بقلم: ثريا السلطي

ما وراء الإقراض: كيف يمكن للمشاريع الصغيرة ان تحارب الفقر من خلال تكوينها لأشكال جديدة من رأس المال

بقلم: فاضل حسن عبد وعمران ماتين

FEATURING SCHWAB SOCIAL ENTREPRENEURS

Editors
Philip Auerswald
Iqbal Quadir

Senior Editor
Winthrop Carty

Associate Editor
Michael Maltese

Associate Editors, Middle East Special Edition
François Bonnici
Zina Latif

Consulting Editors
Elizabeth Dougherty
Christian Duttweiler
Helen Snively

Interns
Ana Agan
Justin Lee Huang

Chairman of the Advisory Board
John Holdren

Advisory Board
Lewis Branscomb
Susan Davis
Bill Drayton
Robert Frosch
John Gibbons
Anil Gupta
Daniel Kammen
Don Kash
David Kellogg
Neal Lane
Eric Lemelson
Monique Maddy
Granger Morgan
Jacqueline Novogratz
R. K. Pachauri
Gowher Rivzi
Roger Stough
Karen Tramontano
James Turner
Xue Lan

Editorial Board
David Audretsch
Michael Best
Matthew Bunn
Susan Cozzens
Maryann Feldman
Frank Field III
Richard Florida
Keenan Grenell
James Levitt
Martin Malin
Peter Mandaville
Julia Novy-Hildesley
William J. Nuttall
David Reiner
Kenneth Reinert
Jan Rivkin
Steve Ruth
Peter Spink
Francisco Veloso
Nicholas Vonortas
Yang Xuedong

Publisher
Nicholas Sullivan

Innovations: Technology | Governance | Globalization is co-hosted by the Center for Science and Technology Policy, School of Public Policy, George Mason University (Fairfax VA, USA) and the Belfer Center for Science and International Affairs, Kennedy School of Government, Harvard University (Cambridge MA, USA). Support for the journal is provided in part by the Lemelson Foundation; the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship; the Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, Kennedy School of Government, Harvard University; and the Center for Global Studies, George Mason University.

Innovations (ISSN 1558-2477, E-SSN 1558-2485) is published 4 times per year by the MIT Press, 238 Main Street, Suite 500, Cambridge, MA 02142-1046.

Subscription Information. An electronic, full-text version of *Innovations* is available from the MIT Press. Subscription rates are on a volume-year basis: Electronic only—Students $23.00, Individuals $45.00, Institutions $140.00. Canadians add 6% GST. Print and Electronic—Students $26.00, Individuals $50.00, Institutions $155.00. Canadians add 6% GST. Outside the U.S. and Canada add $20.00 for postage and handling.

Single Issues: Current issue $15.00. Back issue rates: Individuals $20.00, Institutions $40.00. Canadians add 6% GST. Outside the U.S. and Canada add $5.00 per issue for postage and handling.

For subscription information, to purchase single copies, or for address changes, contact MIT Press Journals, 238 Main St., Suite 500, Cambridge, MA 02142-1046; phone: (617) 253-2889; U.S./Canada: (800) 207-8354; fax: (617) 577-1545. Claims for missing issues will be honored if made within three months after the publication date of the issue. Claims may be submitted to: journals-claims@mit.edu. Prices subject to change without notice.

Advertising and Mailing List Information: Please contact the Marketing Department, MIT Press Journals, 238 Main St., Suite 500, Cambridge, MA 02142-1046; (617) 253-2866; fax: (617) 258-5028; e-mail: journals-info@mit.edu.

Innovations: Technology | Governance | Globalization is indexed and/or abstracted by CAB Abstracts.

website: http://www.mitpressjournals.org/innovations/

© 2008 Tagore LLC.

innovations

Technology | Governance | Globalization

التعلّم من المستقبل، الابتكار في الحاضر

فيليب أويرزوالد وميريام شوننغ

3

مبدعون اجتماعيون مع دراسة حالات تجارية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين

بقلم: كلاوس شواب وباميلا هارتيجان

9

شراكة في عملية التنمية

بقلم: السيد فادي غندور

21

سيكم .. روضة صحراوية

سيكم تحقق التنمية الشاملة المستدامة فى مصر

بقلم: إ براهيم وحلمي أبو العيش

43

إنجاز يأخذ بيد الشباب العربي نحو دروب العمل الريادي

بقلم: ثريا السلطي

109

ما وراء الإقراض: كيف يمكن للمشاريع الصغيرة ان تحارب الفقر من خلال تكوينها لأشكال جديدة من رأس المال

بقلم: فاضل حسن عبد وعمران ماتين

131

طبعة خاصة من أجتماع منتدى الاقتصاد العالمي حول الشرق الأوسط لعام ٢٠٠٨

Introduction

5 **Philip Auerswald and Mirjam Schöning**

Lead Essays

15 Social Innovators with a Busines Case: Facing 21st Century Challenges One Market at a Time
Klaus Schwab and Pamela Hartigan

31 A Partnership for Development
Fadi Ghandour

Cases Authored by Schwab Social Entrepreneurs

83 Garden in the Desert: Sekem Makes Comprehensive Sustainable Development a Reality in Egypt
Ibrahim and Helmy Abouleish

119 Students Incorporated: INJAZ on a Mission to Send Arab Youth to Planet Free Enterprise
Soraya Salti

145 Beyond Lending: How Microfinance Creates New Forms of Capital to Fight Poverty
Fazle Abed and Imran Matin

About *Innovations*

***Innovations* is a journal for, and about, people using technology and novel modes of organization to address global challenges.** In its first eighteen months of publication *Innovations* has established itself as a significant new journal of high editorial standards, uniquely focused on solutions in the public interest. *Innovations* has published twelve original cases authored by innovators, spanning domains of impact from rural enterprise creation to open-source agricultural biotechnology, the siting of a nuclear waste facility, and the creation of a virtual world. Six of these cases are included in this special edition for the 2008 Annual Meeting of the World Economic Forum.

mitpress.mit.edu/innovations
innovationsjournal.net
email: editors@innovationsjournal.net

التعلّم من المستقبل، الابتكار في الحاضر

بقلم: فيليب أويرزوالد وميريام شوننغ

التغيير هو الثابت العالمي الوحيد. تعاملت الأجيال السابقة وكافحت مع التغيير تماماً مثلما نفعل نحن اليوم. إلا أن وتيرة التغيير وحجم الأمور المبهمة التي يتسبب بها التغيير هما أعظم اليوم مما كانا عليه في أي يوم من الأيّام.

كان قادة الأمس راضين بإدارة المستقبل. أما اليوم، فإن التعلّم من المستقبل يعتبر أمراً إلزامياً حاسماً.

كان قادة الأمس راضين بالتأقلم مع التغيير. أما اليوم، فيعتبر التغيير أمراً إلزامياً أساسياً.

قمنا في هذا العدد الخاص من مجلّة Innovations (الإبتكارات) والتي تم إعداده للتوزيع في المنتدى الاقتصادي العالمي للشرق الأوسط ٢٠٠٨ بإعداد ثلاث مقالات وخمس قصص تظهر ما يعنيه التعلّم من المستقبل وما يحتاجه الأمر للابتكار. تتتبّع هذه القصص المعمّقة في هذا المجلّد معاً الطريق من التحديات الراهنة نحو مستقبل مزدهر واتزان ومرونة مكرّسة.

وكما يذكّرنا كلاوس شواب وباميلا هارتيغان في مقالهما، لم تعد الحواجز التي تفصل 'القطاعات' العامة والخاصة ذات علاقة. يأتي الإبتكاريّون اليوم مسلحون بحقيبة أعمال، وتنضم المنظمات العامة والخاصة إلى المهمّة المشتركة لإيجاد قيمة ومعنى للناس في المواقع التي تعمل فيها وتقدّم لها الخدمات.

نداء فادي غندور للشراكة هو طريق المستقبل. لا تعني الشراكة مجرد الجمع بين الأعمال والحكومة على طاولة واحدة، وإنما كذلك الجمع بينهما ليشاركوا معاً أو بالتوازي في التعامل مع أكثر التحديات العامة إلحاحاً.

قمنا باستعارة عنوان هذا المقال من تعبير ورد في رسالة كتبها ابراهيم أبو العيش عندما غادر النمسا إلى مصر عام ١٩٧٧ لتأسيس 'Sekem'. عاد إبراهيم إلى وطنه وفي ذهنه رؤيا لحديقة في الصحراء. واليوم، تمت ترجمة تلك الرؤيا إلى واقع مزدهر. وكما يشير إبراهيم وحلمي أبو العيش في اختتام حقيبة أعمالهما، تتواجد الفرص لبناء 'حدائق في الصحراء'، فعلية ورمزية، حولنا في كافة الاتجاهات.

- مدرسة تعج بالنشاط للأطفال في أحد الأحياء الأقل حظاً هي حديقة في الصحراء: إنها 'الرواد'.
- برنامج للأعمال الابتكارية يوجد فرصاً للشباب لولاه لكانوا يواجهون اليأس والفشل هو حديقة في الصحراء: 'إنجاز العرب'.
- منظمة توفر الخدمات المالية والصحية والتعليمية للسكان الذين لا تصلهم هذه الخدمات بصورة كافية في أمة بكاملها هو حديقة في الصحراء: إنه BRAC.

نأمل أن تجدوا في مواد هذا العدد ليس المعلومات للتخطيط فحسب وإنما كذلك الإلهام لمباشرة العمل. يتواجد الابتكاريون الاجتماعيون في كافة مجتمعاتنا الصغيرة، يبتكرون ويتعلمون من المستقبل. عندما نبتكر ونتعلم معهم فإننا نثري حياتنا وخبرتنا.

© 2008 Philip Auerswald and Mirjam Schöning

فيليب أويرزوالد وميريام شوننغ

فيليب أويرزوالد هو مؤسس Innovations ومحررها المشارك، ومدير مساعد ومدير لمركز سياسة العلوم والتكنولوجيا بجامعة جورج ميسون، وباحث مشارك بكلية كينيدي للحوكمة بجامعة هارفرد. وهو يرحب بردود فعلكم واقتراحاتكم من أجل إنشاء شراكات. يمكن الاتصال به من خلال البريد الإلكتروني:
auerswald@gmu.edu

ميريام شوننغ هي مديرة مؤسسة شواب للابتكارية الاجتماعية. يمكن الاتصال بها من خلال البريد الإلكتروني:
mirjam.shoening@schwabfound.org

يرحب كل من البروفيسور أويرزوالد والسيدة شوننغ بتعليقاتكم ومقترحاتكم للشراكة.

Philip Auerswald and Mirjam Schöning

Learning from the Future, Innovating in the Present

Change is the global constant. Previous generations coped with change just as we do today. However the pace of change, and the magnitude of uncertainties change creates, are greater now than they have ever been.

In the past, leaders could be content to manage the future. Today, learning from the future is imperative.

In the past, leaders could be content to adapt to change. Today innovation is imperative.

In this special edition of *Innovations* journal, prepared for distribution at the World Economic Forum on the Middle East 2008, we have compiled three essays and five stories that illustrate what it means to learn from the future, and what it takes to innovate. Together, the insights in this volume trace a path from present challenges toward a future of prosperity, balance, and resilience.

As Klaus Schwab and Pamela Hartigan remind us in their essay, old barriers dividing public and private "sectors" are no longer relevant. Today's social innovators come equipped with a business case. Public and private organizations join in the shared mission of creating value for people in the places that they serve.

Fadi Ghandour calls for partnership as the way forward. Partnership means not just bringing business and government to the same table; it means getting business and government together in the field, engaged jointly in addressing the most urgent public challenges.

We have borrowed our title from a phrase in a letter written by Ibrahim Abouleish when he left Austria for Egypt in 1977 to found Sekem. Ibrahim Abouleish returned to his homeland with a vision of a garden in the desert. Today, that vision has translated into a thriving reality. As Ibrahim and Helmy Abouleish note in the conclusion to their case, opportunities to build literal, and figurative, "gardens in the desert" exist all around us.

- A vibrant school and community resource center serving a disadvantaged neighborhood is a garden in the desert; it is Ruwwad.
- A program on entrepreneurship that creates opportunity for youth that might otherwise have confronted despair is a garden in the desert; it is INJAZ al-Arab.
- An organization that provides financial, health, and educational services to the underserved people of an entire nation is a garden in the desert; it is BRAC.

We hope that you will find in this collection not only information to plan, but inspiration to act. Social entrepreneurs are in all of our communities, innovating and learning from the future. We are all enriched when we learn and innovate with them.

© 2008 Philip Auerswald and Mirjam Schöning

Philip Auerswald is a Founding Co-Editor of Innovations; an Assistant Director and Director of the Center for Center for Science and Technology Policy at George Mason University; and a Research Associate at the Kennedy School of Government, Harvard University. He can be reached at <auerswald@gmu.edu>.

Mirjam Schöning is the Director of the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. She can be reached at <mirjam.schoening@schwabfound.org>.

Both Professor Auerswald and Ms Schöning welcome your comments and proposals for partnership.

Acknowledgements

The creation of this special edition has been a collaborative effort involving a half dozen organizations on three continents.

First and foremost, the Editors of *Innovations* thank Fadi Ghandour (ARAMEX), Soraya Salti (INJAZ Al-Arab), and François Bonnici (Schwab Foundation for Social Entrepreneurship), whose generous offer of partnership extended at the Schwab Social Entrepreneurs Summit in January 2008 motivated this effort. We also are deeply grateful to Ibrahim and Helmy Abouleish (Sekem) for their engagement in this process and their willingness to share their remarkable story. And of course, the opportunity would not have existed were it not for the support of Mirjam Schöning (Schwab Foundation for Social Entrepreneurship) and Sherif El Diwany (World Economic Forum).

Dedicated staff at each of the partner organizations contributed substantially to the effort. In particular, we would like to acknowledge Reem Khouri (ARAMEX), Regina Hanel (Sekem), Raghda Butros (Ruwwad), and Miroslav Dusek (World Economic Forum) who provided guidance at every stage. Mohamad Shahin (ARAMEX) assisted with planning of logistics for printing and delivery.

For superb assistance with the translation into Arabic of material previously published in *Innovations*, we thank Rama Kayali and Diala Muheisen of Al Kalima Translation & Copywriting House (Jordan).

Finally, we owe special thanks to Zina Latif, a doctoral student at George Mason University, who worked tirelessly to bring the production of this volume to a conclusion, in the process demonstrating remarkable poise and focus under pressure.

GEORGE MASON UNIVERSITY | School of Public Policy

"How is entrepreneurship good for economic growth?

This question would seem to have a simple answer: Entrepreneurs create new businesses, and new businesses in turn create jobs, intensify competition, and may even increase productivity through technological change. High measured levels of entrepreneurship will thus translate directly into high levels of economic growth. However, the reality is more complicated. If, by entrepreneurship, one allows inclusion of any type of informal self-employment, then high levels of entrepreneurship may actually mean either that there are substantial bureaucratic barriers to formally creating a new business, or simply that the economy is creating too few conventional wage-earning job opportunities. Under these circumstances, we might reasonably hypothesize that high levels of entrepreneurship would correlate with slow economic growth and lagging development.

For the past two years I have been the chair of the research committee of a multi-country survey effort known as the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) project, which has begun to make headway in understanding how different types of entrepreneurship affect development..."

Zoltan Acs, "How is Entrepreneurshp Good for Growth"
Innovations, volume 1: number 1 (Winter 2006)
full text at http://www.mitpressjournals.org/toc/itgg/1/1

Entrepreneurship

ACS | AUERSWALD | HART | HAYNES | MCNEELY | STOUGH

ENTREPRENEURSHIP, TECHNOLOGY, AND INNOVATION
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP
REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT
ENTREPRENEURSHIP AND PUBLIC POLICY

4400 UNIVERSITY DRIVE, MS 3C6, FAIRFAX, VA 22030 USA
HTTP://ENTREPRENEURSHIP.GMU.EDU/

مبدعون اجتماعيون مع دراسة حالات تجارية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين

دراسة كل سوق على حدة

بقلم كلاوس شواب وباميلا هارتيجان

الأستاذ كلاوس شواب هو مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي ومديره التنفيذي والمؤسس المساعد لمؤسسة شواب للأعمال الاجتماعية الحرة. أما الدكتورة باميلا هارتيجان فهي المديرة الإدارية لمؤسسة شواب.

نشرت هذه المقالة في العدد ٤، المجلد ١ش من مجلة 'ابتكارات'.

من الأمور القليلة التي يتفق عليها كل من قادة الرأي العام والمؤسسات الكبرى، هي أهمية الإبتكار. لقد أصبح البحث عن حلول جديدة للمساهمة في حل التحديات العالمية والوطنية والمحلية العديدة بمثابة النداء الذي يجمع عليه سكان العالم بغضّ النظر عن الحدود والقوميات والصناعات أو الأنظمة الأكاديمية. إن السياسة تعكس التناقض الكبير الذي يحيط بهذه الحلول التي تلقى ترحيبا كبيرا بالرغم من العقبات المؤسساتية والقانونية والتنظيمية والثقافية التي تواجه عمل المبتكرين .

بالرغم من أننا لسنا خبراء في فن الإبتكار ، إلا أنه من حسن حظنا أننا عملنا لفترة طويلة تمتد لعقود مع عدد من خيرة المبتكرين في العالم، بدءاً من الذين يعملون مع عامة الناس إلى المبتكرين الذين يرأسون الصناعات الحديثة. لقد وفر لنا هذا العمل صورة واضحة عن طبيعة الإبداعات والعقبات العديدة التي تواجه المبتكرين بصورة يومية خلال سعيهم الدؤوب إلى نشر طرقهم ومنتجاتهم.

يرتبط ظاهرة الإبتكار بالتعليم ارتباطاً وثيقاً، فإن قدرة أي مجتمع علىظاهرة الإبتكار تبدأ في المدارس، وقد تنتهي أحيانا فيها أيضال. إن الغالبية العظمى من مدارسنا الإبتدائية تضع نصب أعينها معايير الترتيب والإلتزام بالقوانين والتوجيهات والسلوك الحسن كإحدى أهم سمات الطالب المثالي. وفي المراحل التالية من العملية التعليمية، تصبح سمات الطالب المثالي تنسجم مع معايير الإنجازات الأكاديمية والدرجات التي يحصل عليها الطالب والأنشطة التي يقوم بها خارج إطار المنهاج التعليمي. هذا وتؤخذ هذه المعايير في الإعتبار عند قبول الطالب في جامعات العالم المرموقة، إلا أنه من غير الواضح حتى الآن إن كانت هذه المعايير والسمات هي بالفعل تساهم في تنمية قدرات ومواهب مبدعي المستقبل.

وتعزز سياسات التوظيف في معظم الدوائر الحكومية والمؤسسات التجارية الكبرى، النظام التعليمي والقائم على المعايير والسمات السابق ذكرها، حيث تقوم معظم الشركات قبل التعاقد مع الموظفين على التركيز على سجل الطالب التعليمي والدرجات التي حصل عليها ونتائج إمتحاناته بدلاً من الاهتمام بميوله الإبداعية، ويعود السبب في ذلك إلى رغبة الشركات

© 2007 Klaus Schwab and Pamela Hartigan

لتلافي حدوث أي أخطاء في أداء الموظف مستقبلاً. قد تحمي المجتمعات والمؤسسات الكبرى التي لا ترغب بالمخاطرة الناس من الفشل، ولكنّها وبنفس القدر تبعدهم عن المحاولة على الرغم من أن مفتاح التعلم والنجاح يكمن في التعلم من الفشل والمثابرة.

وليس من الغريب إذاً أن يتذكر بعض المبتكرين الناجحين كيف كانوا في أحيان كثيرة يُوصفون بالجنون، ليس فقط من قبل معارفهم بل أيضاً من قبل أفراد عائلاتهم وأصدقائهم وزملائهم المقربين. وليس من قبيل المبالغة أن يوصفو أحيانا بالمتمردين على التقاليد والأنظمة المتبعة. إن معظم مدراء المؤسسات الكبرى وموظفو الدولة يتعاملون مع الواقع كما هو ولا يحاولون تجاوزه أو العمل على تغييره، تماماً على عكس المبتكرين الذين لا يوفرون جهداً في استحداث أشياء جديدة دوماً خارج الأطر المتبعة حيث أنهم كثيراً ما يتجاهلون الحدود ويتخطونها سواء كانت حدوداً قوميةً أو أكاديمية أو حدوداً خاصة بأنظمة أكاديمية أو اجتماعية متعارف عليها. وكثيراً ما يتم هذا التجاوز أو تخطي الحدود المتعارف عليها على الرغم من معارضة الذين يرغبون في الإبقاء والمحافظة عليها. ويؤدي هذا التناقض، في أغلب الأحيانإ الى ظهور معضلة بين عالم يصارع من أجل الإبتكار وفي نفس الوقت يجاهد لحرمان المبتكرين من الموارد والتميّز اللذان هم في أمس الحاجة إليهما لزيادة امكانياتهم وقدراتهم على تحسين أوضاع المجتمعات التي يعيشون بها.

إن أهم التحديات التي تواجه ظاهرة الإبتكار والمبتكرين في القرن الحادي والعشرين تكمن في إعادة تشكيل المجتمعات ليس فقط لتكون أكثر تسامحا مع المبتكرين بل أيضا لتكون مرحبة بهم وبأفكارهم الخلاقة.

ربما على المبتكرين استخدام ا التكنولوجيا التي تركّز عليها هذه المجلة، فإن كثيراً من رموزظاهرة الإبتكار السابقين قد تركوا بصماتهم على الأعمال التجارية. فلولاظاهرة الإبتكار الفردي الخلاق لتوماس اديسون، لما وجدت اليوم شركة General Electricكعملاقة الطاقة في العالم. كما أنّ عملاقة صناعة السيارات في العالم، شركة تويوتا، تعتبر نتاج أفكار كيشورو تويودا المبدعة. أمّا في القرن القادم فإن أعظم الفرص المتاحة للإبتكار و المبتكرين تكمن في مجال الخدمات العامة التي لا تزال حتى تاريخنا هذا حكراً على الحكومات وخاضعة لها. إنّ بعض المبتكرين في المجال الاجتماعي في وقتنا هذا، والذين أصبحوا أكثر ميلاً إلى وجهات نظر أصحاب الأعمال التجارية، يشاركون اليوم في تطوير طرق جديدة كما يساعدون في تحديد الأسواق المستقبلية التي لا يرى فيها البعض إلا المشاكل والأخطار. وفي عملهم هذا، فإنهم يعتبرون بالفعل من المبشرين بالفرص التسويقية الكبرى في هذا القرن. ومن المرجح أن يتمتع المبتكرون بفرصة لا تقل أهمية عن العديد من الأعمال التجارية الحالية المهمة في تشكيل مجريات القرن الواحد والعشرين. ووفق التوجهات الحالية فإن ٧٥٪ من أكبر ٥٠٠ شركة في العالم، بحسب مقاييس Standard and Poor للعام ٢٠٠١، ستكون قد اختفت تماما بحلول عام ٢٠٢٠. كما ستظهر شركات جديدة بدلاً منها تستخدم أساليب عمل جديدة وتقوم بتوزيع المنتجات والخدمات إلى أسواق موجودة حالياً وأخرى جديدة وبذلك تحل محل شركات فشلت في تحقيق الإبتكار والتجديد بالسرعة الكافية لمواجهة المتطلبات المتزايدة للقرن الواحد والعشرين ق.

وهناك اليوم المئات من المبتكرين الذين يحاولون بكل جهد الوصول إلى أسواق جديدة وتلبية احتياجات تعتبر ضرورية غير متوفرة، وتوفير منافذ تسويقية للمواد الضرورية. وقد قامت هذه المجلة مؤخرا بكتابة لمحة مختصـــرة عن مؤسســة Kickstart ومؤسسيها مارتن فيشر(Martin Fisher) ونك مون (Nick Moon). تقــوم مــؤسسةحاليا بتصميم وإنتاج وبيع تكنولوجيا تناسب رجال الأعمال في الأرياف في بعض من أفقر أسواق العالم لتساعدهم في تأسيس أعمال صغيرة الحجم. ففي عام ٢٠٠٥ باعت مؤسسة KickStartأكثر من ٨.٤٠٠ جهازاً مختلفاً، كما ساهمت في قيام أكثر من ٥.٩٦٤ عملاً تجاري نتج عنهم

أكثر من ٣.٥ مليون دولار على شكل أرباح سنوية وأجور. لقد تجرأ هذان الرجلان في الدخول إلى عالم جديد لم تجرؤ أية شركة في الدخول إليه من قبل، وقد مهّدوا من خلال عملهم هذا السبيل لظهور مجموعة جديدة من المنتجين والمستهلكين.

قام الدكتور ديفي براساد شتي (Devi Prasad Shetty) بإدخال نوع جديد من الإبتكار في المجال الصحي. وبصفته طبيب قلبية ، قامت مؤسسته (Narayana Hrudayalaya) ل بتوفير الرعاية الصحية للجميع على قدر المستطاع. إنّ شبكة المستشفيات الواسعة التي تضمها مؤسسته تقدم حاليا أكثر من ٦٠٪ من خدماتها الطبية إما مجانا أو بأقل من التكلفة، وذلك بفضل التكلفة المنخفضة الناتجة عن الأحجام الكبيرة والطرق الإبداعية التي يتبعها لخفض التكلفة وزيادة التبرعات الخارجية. وتقدم شبكة مكونة من أكثر من ٣٩ مركزاً صحي من تقديم خدماته هاتفياً للمرضى في المناطق الريفية النائية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم المؤسسة برنامجين للتأمين الصحي واللذين يوفران التغطية الصحية لأكثر من مليوني فلاح مقابل قسط سنوي زهيد لا يزيد عن ١٢٠ روبيه (أي حوالي ٣ دولارات). إن المبتكرين ذوي الأفكار الخلاقة يتقدمون على غيرهم في استنباط نماذج خاصة لتقديم الرعاية الصحية للفقراء اللذين لا يستطيعون تغطية تكاليفها المرتفعة وفي الوقت ذاته العمل على استدامة المشروع ونموه.

أما في نيجيريا فقد قام السيد اسحاق دوروجايا Isaac Durojaiye باستحداث منتج جديد، مستغلاً مصدراً جديداً من العمالة، وتعتبر شركته (Dignified Mobile Toilets (DMT أول شركة تقوم بتصنيع المراحيض المتحركة في غرب أفريقيا. وتقوم شركة بش بتصنيع وتركيب وصيانة الآلاف من المراحيض العامة داخل نيجيريا بواسطة نظام خاص وبذلك وفرت شركته الكثير من فرص العمل للعاطلين من الشباب الذين استخدمتهم للإشراف على الصيانة اليومية لهذه المرافق مقابل الحصول على ٦٠٪ من صافي الأرباح. وقد تمت إقامة المراحيض في المناطق المزدحمة مثل مواقف الباصات والأسواق التجارية حيث تكون الحاجة إلى المرافق الصحية على أشدها. وهكذا قدمت الشركة) البديل المناسب للممارسات الخاطئة وغير الصحية باستعمال الشوارع كمراحيض، كما ساهمت في حل مشكلة البطالة المتفشية بين الشباب. إنّ أكثر من نصف سكان نيجيريا هم من الشباب دون سن الخامسة والثلاثون ومعظمهم غير مؤهلين. ومع أن نسبة العاطلين عن العمل في نيجيريا لا تزال موضع جدل، إلّا أنّ الاعتقاد السائد أنها لا تقل عن ١٧٪ وقد ترتفع هذه النسبة بين الشباب في المدن. إنّ أكثر من ٥٥٪ من العاطلين عن العمل هم من خريجي المدارس الثانوية، الأمر الذي يؤكد حقيقة أنّ التعليم والمهارات ليسا من المتطلبات الأساسية للحصول على وظيفة.

إن الدول الإفريقية التي تقع جنوب الصحراء الكبرى ليست المنطقة الوحيدة التي تحتاج إلى حلول لمعالجة النماذج الجديدة للإنخراط في القوة العاملة. هذا وتبذل السيدة سارة هورويتز Sara Horowitz جهداً كبيراً في مجال ما يعرف بالنقابة المتنقلة (Portable Unionism) للمحافظة على مصالح الأعدادٍ المتزايدة من العمال المستقلين في الولايات المتحدة. وعلى عكس نقابات العمال التقليديةالتي يلزمها القانون برعاية مصالح العمـــال الذين يعملون في مؤسسات ثابتـــة ومـــحددة، فإن منظمـــــة 'أعمل اليو'.. "Working Today"التي أسستها السيدة هوروتيز تقوم بتقديم مزايا مرنة لعدد متزايد من العمال غير الثابتين في مكان محدد، متجاوبة بذلك مع المظاهر المتغيرة للاقتصاد الأمريكي. ويبلغ عدد أعضاء هذه المنظمة الأن حوالي ١٦.٠٠٠، حوالي ١٠.٠٠٠ منهم من العمال المستقلين الذين يتمتعون بالتأمين الصحي. ومن الممكن التوسع في هذا النموذج لمعالجة احتياجات أكثر من ٣٠ مليون عامل مستقل داخل الولايات المتحدة وخارجها.

ومن البديهي القول أنه كلما زادت التحديات حدة في المجتمع، زادت الحاجة إلى إدخال تغييرات جديدة ومبتكره. ويعتبر التغير المناخي العالمي هو التحدي الأول من حيث الأهمية وحجم رد الفعل المطلوب لمواجهته. لا يمكن معالجة التحدي المناخي

عن طريق استحداث تغيرات سطحية مثل تغيير تصميم محطات القوى أو تصميم سيارات جديدة أقل تلويثاً للبيئة أو تحسين مركبات الوقود أو إعادة صياغتها. إن حل هذه المعضلة يكمن بقيام الناس بتغيير أنماط سلوكهم ومؤسساتهم. إن الحل يتطلب مساهمة الجميع في إحداث تغييرات عميقة في السياسات الوطنية والبرامج الأجتماعية والتمويل الإستثماري للمشاريع الجديدة، هذا بالإضافة إلى تغيير الأنماط الإستهلاكية السيئة.

لن تحدث هذه العوامل كلها ، فيما لو توفرت، التغيير المطلوب وحدها دون تحفيز الناس للعمل والضغط على الحكومات. إن أحد أهم المبتكرين في هذا المجال هو يان آرثر برتراند (Yann Arthur-Bertrand) الذي يعمل مصوراً والذي استطاع بمثابرته وجهده الخلاق أن يثبت بأن التهديدات المناخية تهدد العالم برمته، حيث لا فرق هناك بين شمال وجنوب. وقد قام السيد برتراند بإنتاج سلسلة من الكتب القيمة والمعارض والأفلام قام من خلالها بتعريفنا بكوكبنا من الفضاء. وكمعظم المبدعين فإن السيد برتراند مثابر لا يستسلم بسهولة. لقد قام بأخذ أكثر من ١٠.٠٠٠ صورة تظهر الأرض من الفضاء. وكما قال عنه أحد زملائه ' معه لا أشعر أن هناك شيئا مستحيلا '. فقد يحاول بعض الناس إحباط همته أو عدم إظهار التشجيع اللازم له وهنا تكمن قوة هؤلاء المبدعين وصفاتهم المشتركة. فكلمة ' لا ' لا توجد مطلقاً ضمن لغتهم. وكما قال السيد باري كولمان
(Barry Coleman)، المؤسس المساعد لمؤسسة (Riders for Health) غير الحكومية ٤ 'لا شيء يحفزنا على العمل أكثر من قول أحدهم بأن 'هذا مستحيل'، إنّ هذه الكلمة هي التي تدفعنا إلى العمل'.

ما هي مجموعة الحوافز التي قد تؤدي إلى إنتشار القدرة علىالإبتكار والتجديد داخل المجتمع والرغبة في احترام وتقدير المبتكرين ؟ إن أول شيء يتوجب علينا البدء به هو منح المزيد من الاهتمام والتشجيع وإبراز أهميةظاهرة الإبتكار في تطوير المصلحة العامة والاعتراف بالدور المحوري الذي يجب أن تتمتع بهظاهرة الإبتكار في معالجة التحديات الناتجة عن الظلم والإجحاف اللذان يحيطان ببعض فئات المجتمع.
إلا أنه ولغاية الآن، وباستثناء بعض الدول الغنية مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة والدول الإسكندنافية، فإن الحكومات قد لعبت دورا هامشياً في تقديم العون المالي للإبتكار والمبتكرين، وخاصة عندما ينصب جهد هؤلاء على إحداث تغييرات جوهرية في المجتمع.

إن الفراغ الناتج عن غياب ظاهرة الإبتكار في مثل هذه الدول قد تم ملؤه ولو جزئيا عن طريق المشاريع الرأسمالية والإستثمارات الخاصة والأعمال الخيرة المختلفة الفردية منها والجماعية. إنّ من بين الأمثلة العديدة للمبدعين الاجتماعيين الذين تمت الإشارة إليهم سابقاً، لم ينجح أياً منهم بالحصول على دعم القطاع العام – عدا عن المساعدات الدولية عند القيام بمبادراتهم. وبينما قد يجادل البعض بأنه من الأفضل عدم الاعتماد على الدعم المالي الحكومي وخصوصا في المراحل الأولى من المشروع وذلك بسبب عدم منح الحكومة أي قدرة على التأثير على العمل الإبتكاري ، إلا أن العجز المالي لا يمكن للأسف تعويضه من قبل الأثرياء أو رجال الأعمال المتعاطفين وحدهم. وقد يحفز الاعتراف المتزايد بأهمية ظاهرة الإبتكار الاجتماعي وازدياد الأعمال الخيرية المرافقة له على تقديم المزيد من العون المالي لدعم المراحل الأولى من العمل الإبداعي الذي يركز على إحداث تغيير في المجتمع.

إن الغالبية العظمى من المبتكرين الاجتماعيين اليوم لا يحبذون تصنيف المؤسسات على أساس مؤسسات ربحية وأخرى غير ربحية، وإنما يصنفونها مزيجاً من الاثنين معاً لوجود نوعٍ من الترابط ما بين النموذجين. فهم مبدعون اجتماعيون بعقلية تجارية،

مبدعون اجتماعيون مع دراسة حالات تجارية لمواجهة تحديات

أي نوع من العمل المختلط الذي يجمع ما بين الأعمال الخيرية والشركات الربحية. وبناء على ذلك، فإن البعض منهم قد يجد نفسه في نسيج متشابك من الأنظمة القانونية لتحديد الفوائد والالتزامات المترتبة على مشروعهم. وفي الحقيقة فإنه لا توجد أي دولة لغاية الآن قامت بتطوير نموذج قانوني محدد يعترف بالطبيعة الهجينة لهذه المؤسسات والأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تخدمها.

إن إعجابنا بهذه الرؤيا العملية ومؤسساتها يكمن في الدور التحفيزي الذي تلعبه في تشجيع الأعمال الإبتكارية في القطاع الاجتماعي وليس إلى البضائع والخدمات التي تقدمها مثل هذه المؤسسات. إنّ المبتكرين الاجتماعيين ، مثلهم مثل المبتكرين في المجال التجاري الذي يدخلون إبداعاتهم إلى الأسواق التجارية، هم العلماء الذين يعملون في مؤسساتهم التي تعمل كمختبرات للإبداع الاجتماعي. وتكمن مهمتهم في إجراء ومحاولة تحسين طرقهم المختلفة. وعند نجاحهم في إدخال الأساليب الإبداعية الفعالة والمؤثرة يأتي دور الحكومة والمؤسسات الكبرى للإحتفاء بهذاالإبتكار والعمل به والتعلم منه وتنظيمه حتى تعم فائدته على الجميع.

وأخيراً، يكمن الإبتكار في النماذج التي تم تصميمها لتقديم الخدمات وتسليم المنتج لمراكز التوزيع وليس لتوفير المنتج نفسه. وهذه هي النماذج التي يتعين على الآخرين الأخذ بها واستنساخها.
إن المبتكرين في مجال المصلحة العامة هم الشعلة التي تنير طريق التحولات الاجتماعية، ويتوجب على مختلف الحكومات رعاية هذه الشعلة والمحافظة عليها، والعمل ما بين الشركات الخاصة والعامة والجامعات والإعلام والأفراد على التعاون معاً في سبيل تحقيق أهدافها المرجوة.

١- إنّنا نعلم بأنّ أعداداً متزايدة من الطلاب في المجتمعات الفقيرة يتركون مقاعد الدراسة بعد التعليم الإبتدائي إلا أن أساليب التعليم عادةً ما تتطور وتنمو في المرحلة الإبتدائية.

٢- كثيراً ما يقتبس عن توماس اديسون قوله "لم أفشل، لقد اكتشفت بأن هناك ١٠.٠٠٠ طريقة لا تعمل".

٣- ريتشارد فوستر وسارة كابلان (٢٠٠١ التبديد الخلاق) لماذا تقوم الشركات التي وجدت لتبقى بأداء ضعيف في السوق – وكيف تقوم بتغييره بنجاح (نيويورك: راندوم هاوس).

٤- العمل مع وزراء الصحة والمنظمات غير الحكومية في البلدان الإفريقية. تقوم مؤسسة Riders for Health (RfH) ببناء قدراتها المحلية لصيانة وإدارة الدراجات النارية وعربات أخرى، الأمر الذي يساعد المسعفين على تقديم الخدمة الصحية في المناطق النائية. وبناء على ذلك، أصبح بإمكان مؤسسة (RfH) تشغيل أسطول كامل من المركبات في ظروف طبيعية قاسية دون حدوث أي أعطال ولمدة خمس سنوات أو أكثر. وقد أثبتت مؤسسة (RfH) بأن المركبة التي تستعمل بصورة حكيمة بإمكانها توفير أكثر من ٥٠٪ من التكاليف خلال فترة ست سنوات مقارنة بعربة لا تتم المحافظة عليها بنفس الطريقة.

وقد تمكنت مؤسسة (RfH) من خفض نسبة وفيات الأطفال في المجتمعات المستهدفة. فمع كل دراجة نارية تستعملها المنظمة يتم تقديم المعونة الصحية الأساسية لحوالي ٢٠,٠٠٠ مواطن سنوياً.

HARVARD Kennedy School
JOHN F. KENNEDY SCHOOL OF GOVERNMENT

THE DUBAI INITIATIVE
برنامج دبي

Harvard Kennedy School houses several research centers and initiatives including **The Dubai Initiative** on the Middle East, at the Belfer Center. The Initiative is a formal agreement with the government of Dubai to assist in the establishment of the Dubai School of Government as a research and academic center to enhance practitioners' skills and scholars' understanding of Middle East public policy and administration. The Initiative's objective is to enable the flow of knowledge, research resources, faculty, and students between the Dubai School of Government and the Kennedy School. The Dubai Initiative funds pre and post-doctoral fellowships, joint fellowships with other centers and programs at the Kennedy School and with the Dubai School of Government, scholarships, research grants and internships; and facilitates and organizes many conferences and events both in Dubai and at the Kennedy School.

www.dubaiinitiative.org

The Dubai Initiative, Belfer Center

79 John F. Kennedy Street, Box 134

Cambridge, MA 02138, USA

Klaus Schwab and Pamela Hartigan

Social Innovators with a Business Case

Facing 21st Century Challenges One Market at a Time

If there is one thing about which public and corporate leaders around the world today can agree, it is the ever-growing importance of innovation. The search for innovative solutions to the world's myriad local, national and global challenges has become a clarion call rallying people across multiple borders defined by nation, industry, and academic discipline. Yet policy making reflects deep ambivalence about innovation. The cheerleading over innovation exists in contrast to the myriad institutional, legal, regulatory, and educational impediments to the work of innovators.

While not innovation experts, we have been privileged to interact over a span of decades with the some of the world's most recognized innovators—from those working at the grassroots to those at the helm of new industries. This has provided us with some perspective on the nature of innovation and the hurdles innovators face daily as they search for ways to disseminate their approaches and products.

Education is a good place to start. A society's capability to innovate arguably begins, or possibly ends, in school.[1] For the vast majority of primary schools, among the qualities of a "star" pupil are tidiness, adherence to rules and directions, and good behavior. In the later grades, outstanding achievement is measured in grades, standardized test scores and sometimes, the number of extracurricular activities undertaken. These constitute the ticket to acceptance to top schools producing the world's elite. But it is not clear that this is how to develop the talents of tomorrow's innovators.

The educational system is reinforced by employment policies in most government institutions and corporations. When reviewing candidates, recruiters invariably look for evidence of academic achievement and a steadiness that produces good exam pass rates and grades rather than for experiences that might suggest a candidate is innovative and inspired, perhaps even rebellious. This is because most

Professor Klaus Schwab is the Founder and Executive Chairman of the World Economic Forum and Co-Founder of the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. Dr. Pamela Hartigan is former Managing Director of the Schwab Foundation and Founding Partner and Director of Volans Ventures.
This essay originally appeared in volume 1, number 4, of Innovations.

© 2006 Klaus Schwab and Pamela Hartigan

organizations have a low tolerance for mistakes. Risk-averse societies and organizations keep people from failing. They also keep them from trying. And the key to successful innovation is initial failure and persistence.[2]

It is hardly surprising, then, that among the commonly shared experiences of successful innovators is the recollection of having been described at some point as crazy, not just by acquaintances, but by family, friends and close colleagues. Almost by definition, innovators are mavericks. Most organizational structures and their corresponding managers and civil servants deal with what is. Innovators do exactly the opposite. They focus on creating things the world has never seen. They systematically disregard boundaries—whether of nation, academic discipline, or social status—to the predictable annoyance of those who consider it their responsibility to keep boundaries in place. An irony results: While the world clamors for innovation, it tends to deprive innovators of the resources and recognition that would maximize their potential to transform societies for the better The challenge of innovation in the 21st century is therefore also about reshaping societies to be not only tolerant, but actually welcoming, of innovators.

While the world clamors for innovation, it tends to deprive innovators of the resources and recognition that would maximize their potential to transform societies for the better

In the case of the innovators using technology on which this journal focuses, past innovation heroes had their impact on business. From the individual brilliance of Thomas Edison came the global powerhouse that is GE; from the unique inspiration of Kiichiro Toyoda came the car company of today that continues to be a global standard setter. In the coming century, however, the greatest opportunities for innovation exist in domains of public service heretofore left to governments. Social innovators who have taken a business perspective today are pioneering new approaches and helping to map out future markets where most would only see looming problems and risk. In doing so, they are the harbingers of the biggest market opportunities of the century. And history suggests that they have at least as much chance of shaping the twenty-first century as many of today's great incumbent businesses. On current trends 75% of 2001's Standard & Poor's 500 will have disappeared from the S&P index by 2020. In their stead, companies unheard of today, using new business models, will be delivering products and services to new and existing markets, dislodging incumbents who have not been able to innovate fast enough to keep up with 21st century needs.[3]

Already today, there are hundreds of such innovators who are reaching new markets, serving unmet needs, and creating new supply chains. This journal

recently profiled KickStart and its founders, Martin Fisher and Nick Moon. Kickstart designs, produces and sells appropriate technologies to rural entrepreneurs in some of the world's poorest markets, allowing them to start small-scale businesses. In 2005, KickStart sold over 8,400 pieces of equipment that helped start 5,964 businesses generating an additional $5.3MM in annual profits and wages for new businesses. Martin and Nick have ventured into territory no mainstream company would dream of entering—and in doing so, they have paved the way for a new group of producers and consumers to emerge.

Dr. Devi Prasad Shetty is meeting unmet needs of a different sort through an innovative business model in health. An Indian cardiologist, Shetty's organization, Narayana Hrudayalaya, strives to make sophisticated healthcare available to all in India. His network of hospitals is able to provide 60% of treatments below cost or for free, thanks to drastically reduced costs resulting from high volumes, innovative cost saving methods and donations. A network of 39 telemedicine centers reaches out to patients in remote rural areas. Two health insurance programs provide coverage for 2 million farmers at Rs 120 per year (USD 3). Again, innovators lead the way in coming up with business models to provide quality health care for the poorest who cannot afford it—while sustaining and growing the enterprise.

In Nigeria, Isaac Durojaiye has both created a new product and tapped into a new source of labor. His company, Dignified Mobile Toilets (DMT) is the first manufacturer of mobile toilets in West Africa. DMT makes, installs and maintains thousands of public toilets in Nigeria through a franchise system providing job opportunities to members of youth gangs that oversee the daily maintenance of the facilities and keep 60% of the profits. The toilets are placed in high traffic areas, such as bus stations and markets, where there is a high demand for sanitation facilities. Thus, DMT offers an alternative to current widespread and unhygienic practice of using the street as a toilet. It also aims to attack the unemployment situation, particularly among youth. More than half of the population of Nigeria is under 35 years of age, and many are unskilled. While Nigerian employment statistics are under debate, it is believed to be in the range of 17%, with an even higher rate among urban youth. Up to 55% of the unemployed are secondary school graduates, underlining the fact that education and skills do not guarantee employment.

Sub-Saharan Africa is not the only region where new solutions are needed to address emerging models of participation in the work force. Sara Horowitz is spearheading a form of portable unionism to promote the interests of the growing number of independent workers in the United States. Unlike traditional trade unions which are limited by law to employees of workplace-based organizations, Working Today, founded by Horowitz, provides flexible and portable benefits applicable to an increasingly mobile and decentralized workforce adjusting to the changing contours of the U.S. and global economy. It has built a membership of 16,000, including 10,000 independent workers who receive health insurance. Its model could be expanded to address the needs of the more than 30 million independent workers across the U.S.—and beyond.

The more acute the societal challenge, the greater need for an innovation-driven societal transformation. Global climate change is number one on the list in terms of the magnitude of the challenge and in terms of the scope of the required response. The climate challenge in this century will not be solved by changing power plants, designing new automobiles, or reformulating gasoline. It will be solved, and must be solved in this generation, by people changing their behaviors and their institutions. National policies, corporate programs, venture financing and consumer behavior will all contribute. But if they are counted upon to be the drivers of change, that change simply will not occur. To catalyze the shift, the general population must be spurred to action, in turn pressuring governments.

The more acute the societal challenge, the greater need for an innovation-driven societal transformation.

One such catalyst is Yann Arthus-Bertrand, a photographer who has demonstrated through creativity and perseverance that there is no real North-South divide when it comes to environmental threats. Bertrand produced a series of extraordinary books, exhibitions and films introducing us to our planet from the air. Like most innovators, he is unrelenting. He has taken over 100,000 images just to put together "Earth from the Air." As one of his colleagues put it, "With him, I learned that nothing is impossible. People will tell him 'No', and he hears 'Maybe'. And herein lies the strength of such innovators—and their common bond. The word "no" doesn't exist for them. As Barry Coleman, co-founder of Riders for Health,[4] has quipped, "There is nothing as motivating as when someone tells us 'It can't be done'. It is our call to action."

What set of incentives will lead to the deep diffusion across society of the capability to innovate and the inclination to respect and value innovators? The first place to start is to step beyond paying lip service to the importance of innovation in the public interest. Acknowledging the role innovation must play in addressing the challenges of inequity is a prerequisite. But to date, and except in a small number of wealthy countries, such as the U.S., U.K., and the Scandinavian countries, governments have played a modest role in financially supporting innovation, particularly when directed towards social transformation.

The vacuum has been only very partially filled by venture capitalists, private investment, and philanthropy—individual and corporate. Thus, among the examples of social innovators highlighted previously, not one of them secured national public sector support—other than international aid—when launching their initiatives. While one might argue it is better not to be financially supported by a government in the early phases of the venture in particular—because it can compromise the ability to be truly innovative—the existing financing vacuum evident as these social ventures scale up cannot be filled by wealthy individuals or enlightened

business alone. Increasing recognition of the importance of social innovation and the concomitant growth of "philanthropreneurs" may spur more funding flows to support early stage innovative hybrids focusing on social transformation.

Many, if not most, of today's social innovators defy traditional legal pigeonholing as "not-for-profit" or "for-profit" organizations. Rather, they "intersect" across both—they are social innovators with a business case, so to speak, hybrids that straddle between a charity and a profit maximizing company. Consequently, many find themselves maneuvering through a tangled web of legal regulations to identify what benefits and obligations exist in relation to their enterprise. The fact is that to date, no country has developed a specific legal model recognizing the hybrid nature of such organizations and the social and economic functions they serve.

Our fascination with these pragmatic visionaries and their organizations lies much less in the goods and services they provide than in the catalytic role they play in triggering innovations in the social sector. Like the business innovators who come up with major innovations for the marketplace, social innovators are the mad scientists as it were—working away in their organizations that act like social innovation laboratories. They test and perfect different approaches, and when they come up with the most effective and efficient ones with the greatest impact, it should be government and the corporate sectors' respective roles to celebrate the innovation, take it up, learn from it, and help scale it so that all can benefit. Ultimately, the innovation lies in the models devised for service and product delivery all along the supply chain—not in the provision of the good itself. It is those models that others need to take up and replicate.

Innovators in the public interest are the flame that ignites the fire of social transformation. That flame must be fanned and nurtured by governments, publicly traded and private companies, academia, media and individuals working together to achieve its promised impact.

---

1. We recognize that a vast number of children in poor communities must abandon their formal education after the primary school years. Yet patterns of learning are developed at the primary level.
2. Thomas Edison is oft-quoted as saying. "I have not failed. I have found 10,000 ways it won't work."
3. Richard Foster and Sarah Kaplan, 2001. *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market—And How to Successfully Transform Them* (New York: Random House).
4. Working with Ministries of Health and NGOs in African countries, Riders for Health builds local capacity to maintain and manage motorcycles and other vehicles, enabling health care workers to reliably service remote areas. As a result, RfH is able to operate fleets of vehicles in the harshest conditions with a zero breakdown rate for five years or longer. RfH has demonstrated that a properly managed vehicle under its system will save more than 50% of costs over a six-year period, compared to an unmanaged vehicle. RfH has been able to lower infant and maternal mortality in targeted communities. With each motorcycle it runs, 20,000 receive primary health care every year.

LEGATUM CENTER
FOR DEVELOPMENT &
ENTREPRENEURSHIP

CAN YOU MEET THE DOUBLE-CHALLENGE:

OF AN MIT EDUCATION

AND CREATING A PROFITABLE ENTERPRISE
IN A LOW-INCOME COUNTRY?

HTTP://LEGATUM.MIT.EDU

طبعة خاصة من أجتماع منتدى الاقتصاد العالمي حول الشرق الأوسط لعام ٢٠٠٨

شراكة في عملية التنمية

بقلم: السيد فادي غندور

تعاني منطقة الشرق الأوسط معاناة كبيرة من منظومة شديدة التعقيد تتألف من المشاكل و التحديات التي تنعكس بصورة رئيسية و مباشرة على الأمان السياسي و الإجتماعي و الإقتصادي.لبعض هذه المشاكل طابع تقليدي له حلول معروفة، لكن بعضها الأخر ذو ابعاد تاريخية و سياسية و إجتماعية تحتاج الى حلول تشاركية و ابداعية.

نحن نقف اليوم على مفترق طرق هام وتسهم الاختيارات المطروحة فيه في صياغة مستقبل المنطقة ، فإما ان ننزلق نحو هاوية الفقر والبطالة، واما أن يكون استثمارنا استراتيجياً ويقود الى احداث رفاهية للشباب الواعد ونساهم في اطلاق كامل طاقاته الوفيرة الكامنة.

لا يخلو خيار التفاعل الاستراتيجي المجتمعي من الصعوبات، فلو أخذنا فقط معدلات النمو السكاني الطبيعي بعين الاعتبار، فهي تفرض تحديات جسيمة، حيث يشير تقرير التنمية الدولية للعام ٢٠٠٧ الصادر عن البنك الدولي الى أن الشباب دون سن الرابعة والعشرين يشكلون نحو ٦٠٪ من اجمالي سكان المنطقة. يتمثل التحدي الإجتماعي الأكبر في الحاجة الماسة الى خلق ١٠٠ مليون فرصة عمل على الأقل بحلول العام ٢٠٢٠ وهذا فقط لإبقاء معدلات البطالة عند حدودها الحالية المرتفعة.

وفي إطار الجهود المبذولة للتصدي الى تلك المشكلات، اعتمدت دول المنطقة أساساً على الجهود الحكومية، فالدولة، التي تُحكم سيطرتها على المجالين السياسي والاقتصادي، احتكرت ايضا أجندة التنمية الاجتماعية، ولم تترك للقطاع الخاص سوى مجال ضيق يتمثل بتقديم جهد رمزي من خلال التبرعات والمساعدات الخيرية. فكانت الحكومات الى حد قريب، و ربما ما زالت الى حد ما، تحدد الأوليات و الخطط التنموية معتمدة على إعتبارات سياسية آنية و تدعو بعد ذلك القطاع الخاص للمساهمة المادية والتمويلية في نطاق محدود.

أما بالنسبة الى مبادرات القطاع الخاص فقد كانت و لا تزال إلى حد ما ضئيلة و متواضعة إذ لم تُعتبر التنمية الإجتماعية ضمن أهدافه الإستراتيجية، في حين تركزت جهود المجتمع المدني في هوامش جدول اعمال التنمية. كما انه من المؤسف حقاً بقاء تلك الجهود المبذولة لرفد الأداء الحكومي ضعيفة وذات تأثير سطحي و محدود.

و عند النظر الى حجم التحديات وتعقيداتها، فإن مواجهتها تتطلب تغييراً جوهريا في منهج المواجهة، فقد بات واضحاً ان تفكيك التحديات الإقتصادية والإجتماعية الهائلة يتطلب بناء شراكة استراتيجية فاعلة بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحفيز عملية التنمية، بحيث يقوم كل طرف بدوره الحيوي في اطار من التنسيق والتعاون الوثيق والتكامل الخلاق.

وإذا اعتبرنا أن العملية التنموية السليمة لا يمكن أن تتم دون شراكة متبادلة بين المجتمعات المحلية ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية، فهي لن تكون مستدامة إذا لم تحقق نموا على الصعيد الاقتصادي. يضمن النمو الإقتصادي فتح أسواق جديدة يتبعها فائدة للجميع وأرباح للشركات، كما سيضمن بالنتيجة وجود أيدي عاملة منتجة مبدعة؛ متعلمة ومثقفة، مستهلكة ومزدهرة، كما انها تشارك في عملية التغيير الاجتماعي.

© 2008 Fadi Ghandour

فادي غندور

بالإضافة لكون المساهمة الفعالة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع المحلي إستثماراً له مردود اقتصادي وإيجابي على الشركات، فهو في الأساس مسؤولية إجتماعية وواجب وطني علينا جميعاً أفراداً و شركات التقيد به، كما ان أمامنا خيارات أهمها واجبنا ومسؤوليتنا في صياغة مستقبل المنطقة كشركاء في هذه البقعة من الأرض .

فإما أن نترك المنطقة تنزلق نحو هاوية الفقر والبطالة التي نعرف جميعا نتائجهما على المجتمعات البشرية، أو نستثمر في طاقات شبابنا الكامنة والوفيرة وإمكانيات القطاع الخاص، وان نساعدها على ان تنطلق في تأسيس حالة من التكامل ترمي إلى تنمية وتطوير ورفاه المجتمعات.

ولا يفوتنا القول بأن الشركات العربية التي بدأت تنتشر حول العالم مضطرة الآن الى خدمة المجتمعات في الدول العاملة بها، كما ان عليها اتباع المعايير الدولية الخاصة في هذا الشأن. بالاضافة الى ذلك، فمن غير المقبول أن تخدم هذه الشركات المجتمعات في الخارج، في الوقت الذي تكون فيه اوطان تلك الشركات ومجتمعاتها في حاجة اليها، ويكون ذلك مترافقاً مع ارتفاع معدلات البطالة والفقر، ناهيك عن معاناة الشعوب العربية من الصراعات السياسية والحروب والتلوث على أنواعه.

> نحن نقف اليوم على مفترق طرق هام وتسهم الاختيارات المطروحة فيه في صياغة مستقبل المنطقة ، فإما ان ننزلق نحو هاوية الفقر والبطالة، واما أن يكون استثمارنا استراتيجياً ويقود الى احداث رفاهية للشباب الواعد ونساهم في اطلاق كامل طاقاته الوفيرة الكامنة.

بصفتي أحد أفراد مجتمع أنتمي له، وأحرص على الاندماج فيه و بصفتي عضو في مجتمع الأعمال، أنا أؤمن بأن القطاع الخاص يمتلك معرفة نوعية (اقتصادية وتجارية وخبرات فنية وعلمية) كما ان إمكاناته الوفيرة من رأس مال و سبل الوصول للأسواق وإقامة العلاقات وامتلاكه لأدوات التغيير وتأثير وغيرها تمكنه من لعب دور حقيقي في عملية التغيير الاجتماعي في الشرق الأوسط، ولأن الأنشطة التي يشارك فيها القطاع الخاص هي إحدى صيغ المواطنة الفاعلة ، و لأن القطاع الخاص بما يمتلك من قدرة وجرأة في المبادرة يمكن أن يضطلع بدور هام وفاعل في تقديم مقترحات مبتكرة ووضع حلول عملية لما يمكن أن تواجهه عملية التنمية من مشكلات.

ولا يغيب عن البال أن نشوء القطاع الخاص كمؤسسات ربحية سيجعل منه أكثر كفاءة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والتنموية للمجتمعات. كما ان الاوان قد آن بأن نقوم بدورنا الاجتماعي التنموي الأساسي في طرح الحلول الجذرية، فلدى القطاع الخاص قدرات هائلة وهو على الدوام مستعد للشراكة في هذا المجال الحيوي مع الحكومة والمجتمع المدني للعمل سوياً ضمن إطار واحد لاستراتيجيات مشتركة، تمكن القواعد الشعبية، وتدفعها إلى إطلاق طاقاتها الكامنة، وستعمل على تحفيز إمكانيات المبادرة لديها لإحداث تغيير نوعي في الشرق الأوسط، الأمر الذي سيتيح المجال أمام تنمية مجتمعية مستدامة.

و على الرغم مما يُشاع أحياناً بأن المسؤولية المجتمعية المشتركة عملية شائكة تنطوي على الكثير من المثبطات، وربما يشكك البعض بفاعليتها أصلاً، إلا أنني أعتقد أن المواطنة الحية والفاعلة (بالرغم من غياب دورها للأسف في منطقتنا)، سبق وأن أثبتت جدواها واستمرارها في تجارب حقيقية في كثير من بلدان العالم.

وبالنسبة لي شخصياً، فإن المواطنة واجب ومسؤولية، وبأعتقادي فأن الأنشطة التي تترجم المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص هي أحدي صيغ المواطنة الفاعلة، ومن واقع خبرتي العملية كعضو نشيط في المجتمع الذي انتمي اليه، فأنني اعتقد ان الجهد التعاوني الذي يستقطب الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص للعمل سويا في إطار استراتيجيات مشتركة،

تستهدف القواعد الشعبية وتحفز قدرتها على المبادرة، وتسهم في إطلاق طاقاتها الكامنة و القادرة على إحداث تغيير نوعي في الشرق الاوسط يُتيح بدوره المجال للتنمية المستدامة.

هذا هو الفهم الذي دفعنا في العام ٢٠٠٥ لإطلاق مبادرة رواد التنمية كمشروع مجتمعي في حي سكني بمنطقة جبل النظيف وسط عمان القديمة. يعيش في هذا الحي نحو ١٠٠,٠٠٠ من المواطنين الذين يفتقرون إلى معظم الخدمات الأساسية، سواء كانت أمنية اوصحية اوتعليمية اوثقافية، لم يكن في جبل النظيف عيادة صحية أو مركز شرطة أو مكتب بريد ولا حتى موقف لوسائط النقل أو حتى مراكز مجتمعية او ساحات الأطفال. كما كانت المكتبات غير متوفرة و الشوارع غير آمنة خاصة بعد الغروب، مما جعل من شبَانها فريسة سهلة لتجار المخدرات والمتورطين بتسويقها. معظم الرجال في هذه المنطقة عاطلين عن العمل فيما تكدح النساء لكسب لقمة العيش.

> ولأن الأنشطة التي يشارك فيها القطاع الخاص هي إحدى صيغ المواطنة الفاعلة ، و لأن القطاع الخاص بما يمتلك من قدرة وجرأة في المبادرة يمكن أن يضطلع بدور هام وفاعل في تقديم مقترحات مبتكرة ووضع حلول عملية لما يمكن أن تواجهه عملية التنمية من مشكلات.

لقد بدأنا العمل هنا في أرامكس، حين تم إنشاء 'دائرة المسؤولية الاجتماعية' في النصف الثاني من العام ٢٠٠٤ لتساعدنا على تأسيس جميع نشاطات الشركة التي تعنى بالمجتمع المحلي و التي بادرت بها أرامكس منذ خمسة و عشرون عاماً و قبل أن يصبح مفهوم المسؤولية الإجتماعية للشركات شائع و ضروري لإستقطاب الإستثمارات الخارجية. و كانت الفكرة آنذاك أن هنالك مسؤولية أخلاقية لأرامكس، كشركة رائدة في جميع الميادين، أن تقود تأصيل مبدأ المسؤولية الإجتماعية و الشراكة المجتمعية خلال تطوير مشروع تنموي ريادي لتبني مجتمع محلي في العاصمة عمان، وبعد دراسة مستفيضة لعدد من المواقع تبين لنا أن بيئة منطقة جبل النظيف تفتقد لأبسط مقومات الحياة المدنية.

بدأت 'دائرة المسؤولية الاجتماعية' في المباشرة بتنفيذ المشروع الذي تشكلت ملامحه من خلال التواصل مع أهالي المنطقة وتحديد أولويات جبل النظيف بالمشاركة معهم. و بعدما بدأت النتائج بالظهور على أرض الواقع، تم الإتصال مع شركاء في القطاع الخاص والقطاع الحكومي لتعميم الفكرة. بعد ذلك، أُريد لهذه المبادرة ان تُنقل إلى مستوى أعلى وأعم، وبالتالي فقد تم انشاء مؤسسة رواد التنمية في نيسان عام ٢٠٠٦ كمؤسسة وطنية غير ربحية من أجل تشجيع القطاع الخاص للمشاركة في عملية التنمية للعمل على رفع وتحسين مستوى الحياة للمجتمعات والأفراد.

يمكن القول أن المشكلات التي يعاني منها مجتمع جبل النظيف هي نفس المشكلات التي يواجهها أي قطاع مهمش في المجتمعات بشكل عام. بدا جبل النظيف كمنطقة مهملة تعوزها أبسط الخدمات المدنية من مركز صحي ومركز أمني ومكتب بريد يساعد السكان في التخفيف من معاناتهم في دفع فواتير الماء والكهرباء.تفتقر هذه المنطقة الى مساحة حرة للتنزه وقضاء أوقات الفراغ. وبسبب نقص الخدمات والتصاق البيوت ببعضها البعض وغياب متنفس للكبار والصغار، فقد أصبحت هذه المنطقة ملاذاً للعائلات الفقيرة بسبب رخص العقارات والإيجارات، ولأن الحاجة وقلة ذات اليد تدفع في بعض الأحيان البعض إلى التحايل على وضعه الاجتماعي مما نشأ عنه لجوء البعض إلى الاستسلام والقبول بالهبات والصدقات، في حين قد يلجأ البعض الآخر إلى استخدام وسائل غير مشروعة للهروب من الوضع الاجتماعي الذي وجد نفسه وعائلته فيه مثل تعاطي المخدرات أو الاشتباك مع الآخرين للتنفيس عن ضيقهم بالحياة.

بشكل عام، فإن التطرق لعلاج المُشكلات الإجتماعية في الأردن يتم من خلال تقديم تبرعات خيرية 'موسمية'، أو تمويل

محدد الأهداف والأمد من جهات خارجية أو من قبل مؤسسات حكومية. إضافة إلى ذلك، فأن الملاحظ ان معظم هذه المبادرات تحدث في مناطق خارج عمّان، بأفتراض أن عمّان أفضل حالاً، مما يترك ثغرة كبيرة في بعض المجتمعات المهمشة، وهذه الثغرة كان من السهل على الجماعات من أصحاب الأجندات السياسية ملؤها، فكان الخيار بالنسبة لأرامكس تقديم الدعم وتأسيس مؤسسة تنموية تحمل نفس الرؤيا والنوايا تجاه العمل التنموي المُستدام وتسعى لتشجيع القطاع الخاص في استثمار موارده تجاه هذه الرؤيا. بكلمات اخرى، كان الهدف هو تأسيس مؤسسة ترغب في الإشتراك مع أفراد المجتمع المحلي لإيجاد حلول مستدامة لمشكلاتهم، لا حلول مستوردة أو مُعلبة وجاهزة من خلال تمويل محلي عربي.

> وبالنسبة لي شخصياً، فإن المواطنة واجب ومسؤولية، وبأعتقادي فأن الأنشطة التي تترجم المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص هي أحدي صيغ المواطنة الفاعلة

سعت رغدة بطرس، المدير العام الحالي لمؤسسة رواد التنمية، الى ترجمة الأفكار على أرض الواقع، ومن خلال الزيارات الميدانية التي تمت على مدى عام كامل بدأنا بالتعرف على سكان الجبل، والتواصل معهم والتعرف على المُشكلات والمُعيقات التي تواجهها أحياؤهم، فدخلنا إلى البيوت، واستمعنا إلى الناس، وإلتقيت هناك أطفالاً يجوبون الشوارع ويتشاجرون في الشارع ويشاكسون المارة، وأباءاً مغيبين عن دورهم يعانون البطالة وقلة الحيلة، بعضهم هرب من واقعه إلى تعاطي الحبوب المهدئة ومختلف أنواع المخدرات الرخيصة المدمرة، ونساء يقفن بالطابور على أبواب الجمعيات الخيرية لاستلام بضعة دنانير لا تكفي ثمن حاجة أسرهن للخبز، والتقيت أيضا شباباً يحمل كتبه للمقهى الذي يعمل به نادلا ليساعد ذويه في دفع رسوم الكلية أو من لم تُسعفه الحالة المادية لإستكمال دراسته وتحقيق طموحه.

ساهمت تلك الزيارات مع نهاية السنة في أن تُكون رؤية متكاملة ومنسجمة مع متطلبات واحتياجات المنطقة بشكل خاص والمجتمعات المعاصرة بشكل عام. ومن اجل أن يُساهم افراد المُجتمع المحلي في رسم هذه الرؤيا، فقد اعتمدت إستراتجيتنا منذ البداية على إشراك أفراد المجتمع المحلي في العملية التنموية على أساس أن الإجابات المُعلبة أو الجاهزة لا تُقدم حلولاً مُستدامة، كما إعتمدت الإستراتيجية على مبدأ أنّ عملية التغيير هي عملية ذاتية (مجتمعية) تدريجية وتراكمية. بنفس الوقت، سعينا إلى البحث عن شركاء من مؤسسات المُجتمع المدني، حيث رغبنا باللإستفادة من التجارب الناجحة والتعاون مع القائمين عليها للتوصل إلى عملية أكثر شمولية وتكاملاً.

فجاءت الخطة الموضوعة في المراحل الأولى لإطلاق رواد التنمية كمؤسسة في جبل النظيف خطة أولية إدراكاً منا كفريق عمل لصعوبة الوضع وضخامة الإحتياجات.

تضمنت الخطة الأولية بدايةً تأمين التمويل المُستدام، وذلك لضمان إستمرارية وإستدامة البرامج والمشاريع المطروحة فيه، فجاء التأسيس لشبكة من العلاقات مع مؤسسات القطاع الخاص، بالإعتماد على هذه المؤسسات كشريك أساسي في توفير موارد مالية لتمويل عملية التنمية المُستدامة المرجوة في المنطقة ومن خلال الإستفادة من إمكانيات القطاع الخاص وقدراته على التخطيط والتفكير الإستراتيجي.

وجاء ترميم مدرسة عاتكة بنت زيد الأساسية كمبادرة لمد جسور الثقة بين المؤسسة وأهالي المنطقة، وإطلاق الخطوة الأولى في عملية تنمية وتطوير منطقة جبل النظيف.

وكان اعضاء التدريس في مدرسة عاتكة بنت زيد من أوائل أعضاء المجتمع ممن سعوا إلى التواصل معنا، وطالبونا بتحسين وضع المدرسة البائس. تعتبر المدرسة أساسية مختلطة للصف الثالث ومن ثم للإناث فقط لغاية الصف السابع، تأسست المدرسة عام ١٩٥٩ وتستقبل يومياً وعلى فترتين ٧٠٠ تلميذ، ولكون الحكومة الأردنية لا تنفق أموالاً على صيانة مباني المدارس المستأجرة، فلم تخضع مدرسة عاتكة لأية عمليات صيانة أو ترميم دورية طوال تسعة وأربعين عاماً، ناهيك عن ضيق الصفوف واكتظاظها واللذان يدفعان بتدني مستوى التحصيل لدى الأطفال.

وبالتالي فقد كان وضع المدرسة شديد البؤس حين رأيتها للمرة الأولى، ولم تقتصر عملية تطوير مدرسة عاتكة والتي تمت بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم، على ترميم المبنى وإصلاحه وإضافة وحدات صحية جديدة وتجديد كامل أثاث المدرسة، وإصلاح باحة المدرسة وطلاء جدرانها برسومات وألوان مبهجة، بل تضمنت أيضاً توفير دورة لتدريب المُعلمات لدعم قدراتهن وتدريبهن على مهارات التعليم الحديثة.

وبنهاية عام ٢٠٠٧ أصبح برنامج 'المدارس' واضح المعالم والرؤيا بحيث يتضمن تطوير مدارس المنطقة من الجانب الإنشائي وتدريب المعلمين، إضافة الى دعم الطلاب بداية العام الدراسي بحملة 'العودة إلى المدارس' والتي نقوم فيها بالمساعدة على تغطية رسوم المدرسة وتأمين حقائب مدرسية وقرطاسية لتلاميذ مدارس المنطقة.

وفي مُحاولة لمساعدة شباب جبل النظيف في الحصول على فرص أفضل في العمل والحياة الإجتماعية وإشراكهم في عملية وضع أجندة للتغيير، فقد إرتكزت الرؤيا نحو تطوير قدراتهم ومهاراتهم. وكان هناك ايضاً وقت مخصص للتفكير في دعم الطلاب من الشباب في إستكمال دراستهم الجامعية، ودعم مشاريعهم الإقتصادية أو الإجتماعية.

وجاءت تفجيرات الفنادق في شتاء عام ٢٠٠٥ لتكون بذلك صدمةً مرعبة لكل من سمع أو عاش تلك التجربة التي هزت صفاء المشهد في عمّان، وفقدت بغتة أحد أصدقائي في تلك التفجيرات وهذا الصديق كان من أصحاب الرؤيا في مجال العمل الإجتماعي في كل من الأردن وفلسطين.. كان اسمه مصعب خورما وكان نائباً لمدير بنك القاهرة عمّان.

بعد وفاته، كان هناك الكثير من التأكيد على المُبادرة التي طُرحت وتبلورت قبل التفجيرات لتصبح أحد برامج مؤسسة رواد التنمية فأصبح البرنامج الذي يُعنى بدعم وتمكين قدرات الشباب ليكونوا قادرين على تحقيق طموحاتهم الذاتية وتطوير مهاراتهم من خلال توفير المنح التعليمية والقروض الدراسية والدورات التدريبية بالإضافة إلى مشروع توظيف الخريجين من الطلاب، وأطلقنا على البرنامج إسم 'مصعب خورما' تخليداً لذكرى هذا الشخص الذي كان معنياً بالشباب تحديداً والتنمية الإجتماعية عامة. ١٢١٢

وقدمت المؤسسة في عامها الأول ١٣٠ منحة دراسية للطلاب في الجامعات والكليات، وحالياً يُقدم البرنامج ٢٥٠ منحة دراسية بالإضافة للقروض الدراسية ودورات التدريب على مهارات الحاسوب واللغة الإنجليزية. وبالمُقابل فقد شارك الشباب فعلياً في حوار أسبوعي (كل يوم سبت) من خلال مشروع 'دردشات' حيث تم ويتم مناقشة مواضيع يُعنى بها الشباب سواءاً كانت إجتماعية أو سياسية أو فنية إلخ وبحضور مسؤولين ومُهتمين وعاملين في تلك المجالات.

ولإدراكنا بأن العملية التنموية هي عملية تشاركية، ولجعل العطاء متبادلاً وغير مقتصر على الإمكانيات المادية، كان لابد من إطلاق مبادرة نحو تفعيل مُشاركة الشباب المُستفيدين من المنح الدراسية في عملية التطوير الحاصلة داخل مجتمعهم من خلال فتح أبواب التطوع لهم في عمل المؤسسة فكان كل طالب حاصل على منحة دراسية يقدم أربع ساعات على الأقل من العمل التطوعي داخل مجتمعه.

مكتبة شمس الجبل

نسعى في مكتبة شمس الجبل إلى جعل المكان مساحة حقيقية للتواصل الإنساني و الاكتشاف و المعرفة. فكرة المكتبة نشأت من حاجة الأطفال الى مكان حميم وممتع يرتادونه و تتبنى من خلاله حاجات الأطفال المعرفية والتي بالضرورة ستسهم في بناء شخصياتهم من خلال اكتساب وتعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم العقلية والفكرية والاجتماعية بالقراءة الحرة والكتابة الحرة البعيدة عن قيود الصف المدرسي،كما تخصص المكتبة للرسم الحر مساحة واسعة بأعتبار الفنون وسيلة للتعبير واكتشاف الذات. ويتيح تنوع الأنشطة مساحات أوسع للتحرر من الخوف والخجل بالإفصاح عن المشاعر من خلال حوار داخلي يكتسبه الطفل بحواره مع الآخرين عن طريق البرامج الخاصة في المكتبة والمشاركة في الورشات التعلمية وغير التعليمية حيث يتعلم الطفل بتلقائية وبأستمتاع في آن واحد وبالتنسيق مع الطلاب المستفيدين من منحة مصعب خورما والهيئة المشرفة على مكتبة شمس الجبل, يبتكر الطلاب وبأستمرار أفكار جديدة للورشات.أطفال المكتبة يجدون في طلاب الجامعات نموذجا يتطلعون إليه ويحققون متعة قد تفوق اللعب في الساحات من خلال الحرية المتاحة للحوار والتفكير ضمن مساحة ثقافية واسعة. ويجد طلاب منحة مصعب خورما في التواصل مع الأطفال فرصة لاكتشاف قدرات جديدة لديهم. أن متعة التواصل الإيجابي يحقق للجميع فرصة في اكتشاف معنى آخر من معاني الحياة. فترى الأطفال يعملون على الكتابة اليومية بالإضافة إلى قراءة القصص و الاطلاع على الأطالس و الموسوعات .وتعمل الورشات على إثراء التحصيل المعرفي و اكتساب مهارات الرياضيات و اللغة العربية و الانجليزية.

كنت أحضر شخصياً بعضاً من لقاءات السبت، وأشارك في النقاشات الدائرة التي فتحت لي قنوات حوار شخصية مع شباب المنطقة. وكم كانت تسعدني حكاياتهم المرتبطة بالعمل مع الاطفال أو الجيران فأشعر بالغبطة حين أسمع أن إلتزام حمزه بالتطوع في بيت أبو إسراء كان مثالياً ولم يكن شيء ما يقف بينه وبين الاستمرار في عملية دهان البيت حتى في الوقت التي كانت الأمطار تنهمر في باحة البيت الخلفية. أو أرى سمر تعمل مع مجموعة أطفال في إبتكار لوحات من بذور اللوز والذرة وبذور البطيخ. وألعاب محمد اللغوية المبتكرة لتشجيع الأطفال على الإبداع فيما يتعلق باللغة. وتستوقفني عبارات شريهان القوية وأفكارها الحرة في الحوارات التي تدور أيام السبت. وأضحك حين أسمع قصص عمل الشباب في بيت أم عقاب، ونكاتهم حول طبقات السجاد اللامنتهية التي أزالوها من باحة أم عقاب، تلك السجادات التي جمعتها على مدى عشرين عاماً! وأبتهج حين أُصادف هبة على الدرج الصاعد إلى مكتبي في مبنى أرامكس، فهبة تتدرب لدى الشركة منذ ما يزيد عن سنة. ولاتزال لهجة مصعب المُحببة تحمل معها رائحة الشمال، وأراه سعيداً بالحصول على فرصة التدريب والسفر إلى الولايات المُتحدة الأمريكية.

وكانت 'مكتبة شمس الجبل' المكتبة العامة التي جاء تشكيلها كإستجابة لمطالب أطفال المنطقة. وإتخذت المؤسسة طابقاً في مبنى المكتبة لإدارتها. وارتبطت فكرة إنشاء المكتبة بخطة تسعى لإكساب الأطفال مهارات تسهم في إكتشاف إتجاهاتهم في الحياة وتعزيزها، وخلق ذائقة فنية تسهم في منحهم معنى ومذاقا جديداً للحياة، لكن لم نعرف حينها أن المكتبة هي بوابتنا نحن إلى مجتمع جبل النظيف كاملاً! فالأطفال هم مفاتيح الحارات ويستطيعون نشر الرؤيا وعكس الطموح من خلال أحاديثهم مع آبائهم، كما لم نعرف أيضاً أن المكتبة ستكون مكاناً سيرتاده الأطفال ذات يوم للقراءة حقاً! فقد بدا حينها أنها ملجأ للأطفال من حر صيف ٢٠٠٦ ومن جبروت أولاد أكبر سناً. حالياً تنبض المكتبة بالأطفال وبنشاطاتهم وبالكتب المتناثرة فوق الطاولات، مكان يدخله ١٥٠ طفلاً يومياً ويتضاعف العدد في فصل الصيف!

تزامن إنشاء المكتبة ومكاتب الفريق التنفيذي للمؤسسة مع المساعي التي هدفت الى حشد الدعم الحكومي لتوفيرالخدمات

دردشات

نتطلع ومن خلال برنامج 'دردشات' إلى إحداث التغيير الإيجابي عند الطلاب المستفيدين من منحة مصعب خورما.. فالمنحة لا تهدف فقط إلى دفع تكاليف الدراسة للطالب .. إنها فرصة للشباب / شباب وشابات/ لاكتشاف الذات للمشاركة في المسؤولية المجتمعية و'دردشات' برنامج أسبوعي يعقد كل يوم سبت يتم فيها تناول قضايا مختلفة.. أحيانا يتم ترتيب لقاء مع شخصية عامة.. وفي بعض الأحيان يختار الطلاب موضوع بعينه.. أو قد يتم اختيار الموضوع على حدث عام في البلد أو في العالم يتخذ اللقاء الحوار وسيلة للتعرف على الأفكار الجديدة التي يتم طرحها ويتسع البرنامج لسماع كل الآراء مهما تباينت وجهات النظر أو اتفقت، وتتميز لقاءات السبت ليس فقط باعتبارها مساحة للتعبير الحر والإصغاء للآخرين.. بل إنها مساحة للتعارف والصداقة واكتشاف افاق وأنماط تفكير جديدة.. تسهم في تطوير وتغيير نظرة الطالب لنفسه وغيره وعندما يلتقي طلاب من سنوات وتخصصات جامعية مختلفة تتسع دائرة معارف الشباب وبالتالي يتعرف على تجارب الآخرين.برنامج 'دردشات' يضفي على تجربة الطلاب المستفيدين من منحة مصعب خورما بُعداً إنسانياً وثقافياً خاصاً ويعمل على تأسيس لغة حوار حضاري.

الأساسية المفقودة، وتقدمنا لمؤسسة البريد الأردني بطلب لتخصيص شعبة مكتب بريد لجبل النظيف، وكان عدم توفر الإمكانية لتوفير مبنى البريد العائق الوحيد أمام مؤسسة البريد. فبادرت المؤسسة بتقديم جزء من طابق المبنى الأول للوزارة ليصبح مكتب بريد جبل النظيف.

وتواصلت المُبادرات والمساعي لحشد الدعم الحكومي بالتواصل مع وزارة الصحة لتخصيص مركز للعيادات الصحية والذي تم الإتفاق على أن توفر المؤسسة المبنى الخاص بإستضافة المركز الصحي على أن توفر وزارة الصحة الكادر والمعدات اللازمة لتفعيل المركز، ونحن بصدد إفتتاح المركز خلال الشهر الحالي (نيسان ٢٠٠٨).

كما وأدت الإتصالات التي قامت بها المؤسسة مع مديرية الأمن العام لإنشاء مركز أمني في المنطقة إلى دفع عجلة المُبادرة من قبل المديرية وإنشائها لمركز أمني تم إفتتاحه منذ ما يزيد عن الستة أشهر، وجاء المركز الأمني بعد ما يزيد عن إنتظار زادت مدته عن ٣٦ عاماً.

وكانت هذه القصص المرتبطة بإيصال مطالب المجتمع المحلي نموذجاً للشراكة بيننا كرجال أعمال ذوي علاقات وأصحاب رويا إجتماعية وبين المجتمع المحلي صاحب المطالب وبين الدوائر الحكومية التي عمدت إلى الإستجابة لتلك المطالب.وخلال العام الأول من عمل المؤسسة في جبل النظيف، طرحت المؤسسة إستراتيجية تتعلق بأختيار موظفيها من المؤهلين من أفراد المجتمع المحلي كونهم على علاقة يومية مُباشرة بالمجتمع المُحيط والتي كانت تسهم حتماً في دعم الرؤى والتوصيات الخاصة بطرح مشاريع وبرامج، وبالرغم من المُعيقات التي ارتبطت بهذه الإستراتيجية، مثل تجاوز الخط الفاصل بين ما هو شخصي وما هو مهني (والتي تم تجاوزها من خلال طرح قوانين تتعلق بتوضيح الخطوط الفاصلة) ومثل عدم توفر الخبرات العملية

اللازمة والتي تتطلب تدريب الكادر وتأهيله مما قد يؤدي إلى إبطاء تطور العمل، إلاً أننا الآن وبعد السنتين ونصف من العمل في جبل النظيف إستطعنا تكوين فريق عمل يُشارك جميع العاملين فيه في عملية التنمية الحاصلة، منهم ٢٠ موظفاً وموظفة من داخل الجبل، أي بما نسبته ٨٠٪ من الفريق العامل في مؤسسة رواد التنمية.

ومن خلال جولاتنا في جبل النظيف تبين لنا حجم معاناة معظم السكان في بيوت تفتقر لأبسط الخدمات الصحية، والتي

برنامج شبابيك

نعلم ونتعلم ونشارك الآخرين ... هذه هي المباديء الرئيسية التي بُني عليها برنامج 'شبابيك'، بدأ البرنامج بمبادرة عفوية من أحد المُستفيدين من المنح الجامعية، واسمه محمد نظام. بدا حماس محمد واضحا من خلال التجاوب الرائع الذي تم بينه وبين مجموعة من الأطفال من خلال تمرين لغة ذكي عمد فيه محمد إلى الدمج بين اللعب والتعليم. واستمر محمد في العمل مع المجموعة بشكل ثابت ومتواصل طوال فترة زادت مدتها عن الثلاثة أشهر واتسعت قاعدة المشاركين في الورشات من أطفال ومتطوعين، وتنوعت الورشات لتشتمل على تلك المتعلقة باللغة العربية أو الإنجليزية أو الموسيقى أو الرسم. ويسعى البرنامج إلى فتح 'شبابيك' من الفرص للأطفال لإكتشاف مواهبهم وقدراتهم من خلال تعريضهم لأنواع مختلفة من النشاطات اللامنهجية والتي تتعلق بالفنون والرياضة. وتغدو الموهبة والرغبة العاملان الأساسيان في ممارسة طفل لشكل من أشكال الفنون. كما وتأتي الورشات التعليمية كخيار آخر للطفل من بين خيارات إشغال الوقت المتوفرة في جبل النظيف وهي التلفاز أو الشارع ويعمل متطوعون من داخل الجبل وخارجه على إعطاء ورشات تدريبية يساعد بعضها في تعليم اللغة الإنجليزية أو العربية أو المنطق أو الجغرافيا ويعمل بعضها على إكتشاف الفنون من رسم ومسرح وموسيقى وتصوير وحرف يدوية.

يُعاني ساكنيها من مشاكل تتعلق بالبناء العشوائي مثل الرطوبة والتدعيم مما دفعنا لاجتراح برنامج 'جيران' والذي إقتبس اسمه من حقيقة تواجد رواد التنمية بمبانيها وموظفيها في جبل النظيف. ويسعى البرنامج لتفعيل دور المجتمع المحلي في إيجاد حلول فاعلة للمشاكل التي يعاني منها، وذلك من خلال العمل مع أبناء المجتمع كشركاء في عملية التطوير لا كمستفيدين منها فقط.

وبدأ البرنامج بفكرة الشراكة في صيانة البيوت بشكل مُبسط من خلال تفعيل مُشاركة الشباب الحاصل على منح دراسية في تحسين أوضاع آخرين من سكان المنطقة، وكبرت الفكرة ونمت بحيث أصبح البرنامج تجسيداً لمبدأ الشراكة بغض النظر عن الإمكانيات المادية. فأضحى الشاب الذي يعاني من ضيق الحال مادياً مُساهماً أساسياً في مساعدة فرد آخر من ذات المجتمع المحلي. وغدا التطوع فعلاً طبيعياً ومتوقعاً من قبل شباب جبل النظيف لمجتمعهم وجيرانهم.

لا أستطيع هنا إلاّ أن أُشير إلى أنّ هذه المبادرة قد واجهت صعوبات ومعارضة في بدء الأمر من بعض الأفراد داخل الحي، ولم يكن هذا أمراً مُستغرباً تماماً فحقيقة الأمر أننا كنا غرباء بالنسبة لمجتمع النظيف، والشك في نوايانا أمر طبيعي، كيف لا وليس هناك أمثلة على شراكة تنموية حقيقية بدون أهداف غير مُعلنه؟ إلاّ أنه وبمرور الوقت، وبأستمرار التواصل مع السُكان، وبالإلتزام بوعودنا وبسعينا المتواصل نحو تقديم ما هو مُبتكر ومُستنبط من هوية المكان نجد أن كثيرين من أهل المنطقة هم الآن من يقف في مواجهة الرافضين للتغيير، ويحاولون ان يحافظوا على المؤسسة ومكتسباتها باعتبارها ملكا لهم وليس لنا إلا أن نقول بأن نجاح مبادرة 'رواد التنمية' تطلب جهداً مستمرا و ما زال الطريق أمامنا طويل ومليء بالتحديات، و لكنه أيضاً يحصد نتائج مجزية لأن هذه المبادرة عملت على تطويع الحلول كي تلبي احتياجات المجتمع المحلي وتتجاوب مع أولوياتهم. كما ان من اسباب نجاحها هو حشدها لجهود الأطراف في إطار شراكة فاعلة تتكامل فيها الأدوار وتجرأها على التفكير في أن المجتمع المحلي كتلة فاعلة ومتوقدة، وليس سلسلة مشكلات معقدة ومعزولة.

لقد بدأت مرحلة جديدة يقودها القطاع الخاص المدرك لمسؤولياته في دعم عملية التنمية الاجتماعية. وباتت برامج مؤسسة رواد التنمية المتنوعة جزءا من الحياة اليومية لمجتمع جبل النظيف، سواء ما كان منها برنامج الشراكة مع المدارس أو مكتبة

برنامج جيران

نعمل لأننا شركاء في االمسؤولية

تم تطوير برنامج 'جيران' كبادرة طبيعية لتواجد رواد التنمية بمبانيها وموظفيها في جبل النظيف. ويسعى البرنامج لتفعيل دور المجتمع المحلي في إيجاد حلول فاعلة للمشاكل التي يعاني منها، وذلك من خلال العمل مع أبناء المجتمع المحلي كشركاء في عملية التطوير، لا كمستفيدين منها فقط.

ويعتمد البرنامج على التواصل الإجتماعي الذي تقوم به المؤسسة من خلال كادر مؤهل تتعدد فيه الادوار بين من يستقبل طلبات 'الجيران' لأمور تتعلق بالمساعدات الطبية والتعليمية والسكنية. وبين من يقوم على دراسة هذه الطلبات من خلال القيام بزيارات ميدانية تهدف إلى تحديد الواقع الفعلي المُعاش لمقدم الطلب، والتواصل مع 'الجيران' لبحث السبل الممكنه لحل مشاكلهم. كما تساعد هذه الزيارات على التعرف على المشاكل الموجودة في المجتمع المحلي وتحديد أسبابها من خلال النقاش المستمر مع الناس، كما وتكون هذه الزيارات أساسية لتحقيق أكبر قدر من العدالة في القرار المتخذ لتقديم العون لطالبيه.

ومن ضمن مشاريع البرنامج يأتي مشروع 'الشركاء' كحلقة وصل يتم فيها تزويد أولئك ممن هم بحاجة إلى الدعم (سواء طبياً أو دوائياً) مع شركات وأفراد مستعدين لتوفير الدعم الطبي (كعملية جراحية أو دواء) بالإعتماد على مبدأ التبرع العيني من قبل الشركاء. وقد إستطاع المشروع تزويد أكثر من ١٠٠ شخص بمساعدات طبية تنوعت من أدوية وعمليات جراحية إلى توفير الدعم المالي للحصول على التأمين الصحي الحكومي لكبار السن كما ويندرج تحت مشاريع البرنامج مشروع 'جيران الشباب' والذي يسعى إلى تحسين الأوضاع المعيشية البائسة لبعض البيوت من خلال القيام بإصلاحات قد تكون بسيطة لكن أساسية للحد من مشاكل تتعلق بالرطوبة وإنعدام التهوية إلخ.

ويقوم رواد التنمية بتأمين المواد الإنشائية اللازمة لإصلاح هذه البيوت من إسمنت وطوب ودهان كما يقوم موظفين مؤهلين بالتنسيق مع المتطوعين الحاصلين على منح جامعية وجيران مستعدون للمساعدة وأصحاب البيوت بعملية الترميم بالإعتماد على خبراتهم الفردية المتنوعة وقد إستطاع البرنامج منذ إنطلاقته في صيف ٢٠٠٧ وحتى نهاية العام بإضافة تحسينات فعلية ونفسية على تسعة بيوت في جبل النظيف، كما كان لإستخدام الألوان على المساحات الخارجية للبيوت أثراً إيجابياً في تعزيز العلاقة بين السكان والمكان الذي يعيشون فية. ويطمح 'جيران الشباب' إلى رفع هذا الرقم ليصل إلى أربعين منزلاً وعائلة فينهاية عام ٢٠٠٨.

'أنا أم لخمسة أولاد وبنات، لم أتقدم بطلب للمؤسسة إذ لم أعتقد أنهم قد يدعموني. تمت زيارتي بقبيل المصادفة، ولم أكد أصدق حين بدأت أعمال الإصلاح في بيتي! أصبح لدينا الآن حمام حقيقي له باب ونستطيع إغلاقه، بدل الحفرة التي كانت موجودة خلف ذاك الستار.

شمس الجبل العامة، أو برنامج المنح الدراسية ، اوبرنامج شبابيك وجيران.

واليوم حين يتسنى لي وقت أتخلل فيه من مشاغل العمل ومتطلباته أتوجه فوراً إلى مبنى مؤسسة رواد التنمية، وهنا يحلو لي أن أذكر سؤال من أحد الشركاء المساهمين الذي زار جبل النظيف والمشروع لايزال يخطو خطواته الأولى وأتيحت له الفرصة مؤخراً لزيارتنا عن كثب وبعد أن تجولنا في المبنيين اللذين أشغلتهما نشاطات رواد التنمية من مكتبة ومركز الإبداع

فادي غندور

'شبابيك'، و شاهد حضانة ومشغل لتصليح ودهان الأثاث القديم، وأطفال من مختلف المراحل طلاب وطالبات جامعيين، وموظفين وموظفات يزيد عددهم عن الـ ٢٥ ما بين مشرفات مكتبة ومدربين لاستخدام الكمبيوتر ومشرفي أنشطة مختلفة، إلتفت إلي متسائلا: كل هذا في عامين ونصف؟؟

غالبا وفي كل يوم سبت أقود سيارتي باتجاه جبل النظيف، حتى أصل الى مبنى مؤسسة رواد التنمية أكون قد توقفت عدة مرات.. هذا أبو علي يستوقفني أو أستوقفه للتحية والسؤال عن آخر المستجدات في الجبل، وقبل أن أقترب من الشارع نتبادل التحيات مع أبو أحمد وأبو يحيى ومحمد ونورا وغيرهم من أصدقاء جيران رواد التنمية.لم أكن أبحث عن أصدقاء فحياتي مليئة بالمشاغل والأصدقاء أيضا.. إلا أنني لا أنكر أن تجربة رواد التنمية أضافت لي بعدا جديداً في العمل ونكهة مختلفة للحياة لم أكن أتوقعه.

'عملت دُمية من القماش، بالأول كنت مستحي أحكي إني حبيت الورشة لأنو فكرت إنو الدُمى بس للبنات ... بس بعدين بس شفت إنو في كتير ولاد معنا صار عادي'.

زياد اللوزي ١٢ سنة

وأهمية هذا المشروع لا تنحصر في التطور الحاصل في منطقة جبل النظيف أو المناطق التي تُخطط رواد التنمية للعمل فيها كمنطقة البيضا جنوب الأردن ومناطق أخرى في العالم العربي، كما ولا تنحصر الأهمية في التأثير المُباشر على الأشخاص الذين هم في تماس مع المؤسسة سواءاً كعاملين أو أفراد المجتمع المحلي بل وتتجاوز أهمية المشروع كل ذلك بأنه ومن خلال تقديم القطاع الخاص كشريك جاد ولاعب أساسي في عملية التنمية الإجتماعية مهدت رواد التنمية لشراكة حقيقية بين القطاع الخاص والقطاع العام والمجتمع المدني، شراكة ثلاثية هي وحدها السبيل إلى ضمان عملية تنموية مُستدامة، يلعب فيها القطاع الخاص دوراً أساسياً كمستشار للحكومة فيما يتعلق بسياساتها الإجتماعية.

Fadi Ghandour

A Partnership for Development

The Middle East suffers from a highly complicated set of problems and challenges that reflect directly on issues of security and political, social, and economic well-being. Some of these problems are of a traditional nature with well-known solutions, whereas others have historical, political, and social dimensions requiring participatory and innovative solutions. Today, we stand at a crucial crossroads where the choices we make will contribute to the future of the region; we either head toward poverty and unemployment, or we invest strategically to secure the wellbeing of promising youth and take part in releasing their full potential.

The strategic interaction option is not devoid of difficulties. If we take into consideration just the factor of natural population growth, it is apparent that this alone imposes grave challenges. The World Bank's International Development Report of 2007 has indicated that youth under the age of 24 make up approximately 60 percent of the total population of the region. In addition, the major social challenge will be the need to create at least 100 million job opportunities by 2020 to maintain unemployment rates at their current levels, which are already high.

The countries of the region, within the framework of confronting these problems, have mainly depended upon the efforts of governments. In addition to controlling both political and economic domains, governments have also assumed complete control of the social development agenda, which has led to confining the private sector to providing only nominal efforts through charity donations and aid.

Until recently, governments have identified priorities, development plans and policies based on immediate political considerations, after which the private sector is required to participate financially in the process—and then only to a limited extent.

The initiatives of the private sector were, and still are, marginal and modest, and the private sector has not considered such efforts to be within the realm of its strategic objectives. The efforts of civil society have also, sadly, remained on the margins of the development process. It is very unfortunate that the efforts exerted to support government performance have remained feeble with very limited and superficial effect.

The magnitude and complexity of the challenges, calls for a fundamental

---

Fadi Ghandour is the founder and CEO of ARAMEX.

© 2008 Fadi Ghandour

change in approach. It is clear that disentangling the immense social and economic challenges requires establishing strategic and active partnerships between governments, the private sector, and civil society to stimulate the development process where each party plays a vital role in a framework of coordination, firm cooperation, and inventive integration.

We believe that an effective development process cannot be realized without a partnership between local communities, private sector establishments, and government institutions. Also it is important to note that such an effort cannot be successful or sustainable if companies do not achieve economic growth that ultimately benefits them and the economy as a whole. This economic growth guarantees the availability of a productive, creative, educated, and prosperous labor force that participates in the process of social change.

disentangling the immense social and economic challenges requires establishing strategic and active partnerships between governments, the private sector, and civil society to stimulate the development process where each party plays a vital role in a framework of coordination, firm cooperation, and inventive integration.

Effective participation in sustainable development and local community service, in addition to eventually having a positive economic benefit for companies, is fundamentally a civic responsibility and a national obligation that both individuals and companies share. We stand before options of which the most important is our duty and responsibility to shape the future of this region as active partners in the process of change.

We either allow the region to slip into poverty and unemployment, the consequences of which are all too evident, or we invest in the considerable potential of our youth and in the core capabilities of the private sector and utilize these in a process of cooperation and integration that is aimed at advancing and developing the wellbeing of communities.

It is worth mentioning that Arab companies operating worldwide are now compelled to support communities within those countries and to adhere to international standards in this regard. It would not be acceptable that these companies should serve those communities, while their own countries and communities suffer from high unemployment rates and poverty, not to mention immense difficul-

ties resulting from political conflicts, wars, and various forms of environmental pollution.

In my capacity as a citizen and a member of a social and business community, I believe that the private sector, with the access it has to economic, commercial, technical, and scientific knowledge, in addition to financial resources and accessibility to markets, owns the tools of change and influence that can and should play an essential role in the process of social change in the Middle East. Since the activities that the private sector is engaged in are one form of effective citizenship, and since the private sector has the potential and the entrepreneurial spirit to take risks and be proactive, it can play a vital role in proposing innovative and practical solutions to the challenges faced within the development process.

> Ruwwad ... stemmed from the belief that ARAMEX has an ethical responsibility, as a pioneering company in all fields, to lead the process of social investment and community partnership.

We must also not overlook the fact that private sector companies, as profit-making entities, are more efficient in driving the process of economic development of communities. It is high time we fulfill our responsibility to put forth sustainable solutions and utilize our substantial capabilities to partner with the government and civil society within a unified framework of common strategies. This partnership will in turn lead to the empowerment and motivation needed for people to unleash their potential capabilities and their proactive natures, thereby prompting qualitative change and paving the way for sustainable social development.

It has been said that sharing in the process of social responsibility is a difficult process that entails many impediments and disappointments.But despite the presence of some skepticism about its effectiveness, I believe that active citizenship (notwithstanding the unfortunate absence of its role in our region) has proved its viability, usefulness, and sustainability in the experiences of many countries worldwide.

Personally, I consider citizenship a duty and a responsibility, and believe that activities that reflect the social responsibility of the private sector are a form of active citizenship. Based on my experience as a dynamic member of the community, I believe that collective efforts bringing the government, civil society, and the private sector to work together in the framework of common strategies to motivate people to take initiative and play an active role in realizing their potential are capable of producing effective qualitative change in the Middle East.

It is this belief that led to the launch of the Ruwwad initiative in 2005. The

work started with the establishment of the "Corporate Social Responsibility Department" at ARAMEX in the second half of 2004. The objective was to assist us in institutionalizing the company's community relations program, which had started with ARAMEX's establishment 25 years ago and was prior to the spread of the concept of corporate social responsibility. It became a prerequisite for attracting foreign investment. Ruwwad came about as a continuation of this ethos and stemmed from the belief that ARAMEX has an ethical responsibility, as a pioneering company in all fields, to lead the process of social investment and community partnership.

After extensive research by the Corporate Social Responsibility Department at ARAMEX in several communities, it was clear that Jabal Al-Nathif was the community with the most pressing needs. A marginalized neighborhood of 100,000 people, Jabal Nathif is situated in the old center of Amman. When we began our work there, Jabal Nathif lacked even the most basic security, health, education, and culture services forcing its youth to become easy prey to drug abuse and criminal activity. Men in the community were mostly unemployed and women worked hard to find an income to sustain their families.

It can also be said that the problems that exist in Jabal Nathif are similar to the challenges faced by marginalized communities in general. The area seemed all but forgotten and lacked a health center, police station, a post office, a bus service, or any open spaces or cultural or recreational activities for children. This area, due to lack of services and outlets for young and old in addition to poor and cramped housing conditions, had become a refuge for poor families as a result of relatively low-rent costs. Some of the residents of Jabal Nathif were driven by need and a lack of income and resorted to accepting charity contributions, or turned to illegal means to escape their reality through drug and alcohol addiction and crime. Young people, lacking access to educational and employment opportunities, were frustrated by their perceived self-image as victims of circumstance.

In that context, ARAMEX started the implementation of the initiative and the project in Jabal Nathif. The programs were determined through a process of communication and trust building with the residents of the area. After the initial prioritization and implementation process, results started to become apparent on the ground, and we sought partners in government and the private sector to spread the concept and transfer this initiative to a more advanced and comprehensive level. In April 2006, Ruwwad was established as a national non-profit organization aimed at encouraging the private sector to participate in the development process with the purpose of empowering community members to prioritize and meet their needs as determined by themselves. Ruwwad is currently supported by several companies and individuals from Jordan and the Arab World and is considered the first and only organization in Jordan that is fully funded by local individuals and companies.

Raghda Butros, the Founding Director of Ruwwad, worked to translate these concepts on the ground and it was during those initial prioritization and trust-

building visits that she conducted for a year prior to implementation, that we came to know the residents of Jabal Nathif--to communicate with them, and understand their problems and challenges. We visited their homes, listened to their issues, and met children who roamed the streets fighting and harassing passers-by. We met fathers who were unemployed and helpless and some tried to escape their reality by taking tranquilizers and various kinds of cheap and devastating drugs. Women were queuing at the doors of charities for a few dinars, not sufficient to buy bread for their families. We also met many young people who carried their books to the coffee shop where they worked as waiters to help pay for their college tuition, and others who could not pursue their studies and achieve their aspirations due to financial difficulties.

By the end of the year, the field visits had helped shape our vision, in line with the needs and requirements of this area in particular and urban communities in general. From the start, our strategy was founded on the participation of individuals from the community in the development process, since we believe that ready-made and "packaged" answers do not offer sustainable solutions. In addition, our strategy is based on the principle that the process of change is a self-driven, gradual, and cumulative process and on the premise that working with partners from civil society and community-based organizations would help us to arrive at a more complete and integrated process.

Realizing the difficulty of the situation and the enormity of the needs, the plan that was set during the first phases of launching Ruwwad in Jabal Nathif was a preliminary plan that included securing sustainable funding in order to ensure the continuity of the proposed programs and projects. Accordingly, a network of connections with companies and individuals from the private sector was established. In utilizing the potentials of the private sector and its strategic planning capabilities, the private sector became key partners in providing financial resources to fund the desired sustainable development process in the area.

The restoration of Atika Bint Zeid School was one of the first initiatives undertaken in the community. This established confidence between Ruwwad and the residents of Jabal Nathif, as the school was at the top of the list of requests by the community since it affects the lives of over 700 families in the community whose children attend the school.

Atika Bint Zeid was one of the first members of the community that sought to cooperate with us to improve the miserable conditions at the school. The school was established in 1959 and is a coeducational primary school until grade three and a girls' school from grade three to grade seven in two shifts. The Ministry of Education's policies prohibit it from spending money for the purpose of maintaining rented school buildings, and so Atika Bint Zeid School had not received any periodic maintenance or restoration during the past 49 years! Moreover, the classrooms were very small and overcrowded, all of whichled to low attendance and detriorating academic standards.

The development process at Atika Bint Zeid that was undertaken in coordina-

"Shababeek" (Windows)

Teach, learn, and participate with others . . . these are the basic principles of "Shababeek" that started with a spontaneous initiative by Mohammed Nitham, one of the university scholarship recipients who developed a word game with a group of children to teach them Arabic spelling through play. Mohammed continued to work with the group for over three months and other workshops started to emerge. The program seeks to open windows of opportunity for the children to discover their talents and skills by exposing them to various kinds of extracurricular activities based on their talents and interests. These workshops present children with an alternative to watching television or playing out on the streets. Volunteers from Jabal Nathif and elsewhere conduct workshops, some of which help children to learn Arabic, English, mathematics, logic, and geography, while others focus on art, theater, music, photography, sports, and crafts.

The program has been able to organize over 30 workshops for 300 children during 2007 and the talents and interests that emerged during the workshops are presently being nurtured and directed through specialized centers or individuals.

"I made a doll out of fabric; in the beginning I was embarrassed to say that I enjoyed the workshop because I thought dolls were only for girls, but then I saw that there were many other boys with me and it was okay".
Ziyad Allouzi - 12 years old

tion with the Ministry of Education, was not limited to restoring and repairing the building, adding new restrooms, renewing all the furniture, maintaining the playground, and painting the walls. It also included providing training courses for teachers on modern educational advances to enhance their capacities in organizing extracurricular activities with the children.

By the end of 2007, Madaress (meaning schools) became a clearly defined program at Ruwwad, with activities that include constructional development of the schools in the area, training of teachers, as well as supporting the students via the "back to school" campaign at the beginning of each scholastic year. This program also covers school tuition fees and provides school bags and stationery for students who need this kind of support.

In an effort to help young people in Jabal Nathif to access better opportunities and to encourage them to become agents of change, a program was put in place that centers on developing their skills and capacities, continuing their university education, and supporting their economic or social projects.

The hotel bombings in Amman in the winter of 2005 came as a horrifying shock for everybody who lived through that experience. The bombings shook the

serenity of Amman. I lost one of my good friends, Mousab Khorma, who was the Deputy Director of Cairo Amman Bank and who had a vision for, and made contributions to the field of social development in both Jordan and Palestine. As a result, the initiative that was aimed at supporting youth at Ruwwad, was named the Mousab Khorma Youth Empowerment Fund, in memory of a person who cared for young people in particular and the issues of development in general.

During its first year, Ruwwad provided 130 scholarships to students in Jabal Nathif who wished to attend university and college. Now, the program is providing 250 scholarships that include educational loans, training courses in computer skills and the English language, and internship and training opportunities at companies. Moreover, the youth participate in weekly discussions (every Saturday) through "Dardashat" a program where they discuss issues of interest to them, whether social, political, economic, or related to the fields of media and the arts. They also have the opportunity, as part of Dardashat, to interact with decision makers and government officials and discuss pertinent issues with them.

With the realization that the development process is a participatory process, and in order to create a reciprocal process of giving, it was crucial to launch an initiative to activate the participation of recipient youth benefiting from the scholarships, by requiring that they volunteer and give their time to the community. As a result, each student who receives a scholarship through the Mousab Khorma Youth Empowerment Fund devotes at least four hours a week to volunteer work in his or her community.

I attend some of the Saturday Dardashat meetings and take part in the discussions, which have opened channels of dialogue with the youth of the area. Their stories, related to working with children or neighbors are always a pleasure to hear and read. It is wonderful to hear that Hamzah was so committed to his volunteer work at Um Isra'a house that he carried on painting in spite of the rain; or to see Samar working with a group of children to create a picture using corn, almonds, and watermelon seeds; or when I listen to Mohammed's creative language games that encourage children to progress and excel in Arabic. Sharihan's strong statements and liberal ideas during the Saturday meetings capture my attention; and I laugh when I hear stories about the work of the young people at Um Iqab's house and the never ending layers of carpet that she had collected over the past twenty years and which they had to remove when renovating her house. I am delighted when I run into Hiba, an intern at ARAMEX for over a year, on the stairs leading to my office. Mousab's bold dreams are deeply rooted in Jordan, but his desire for diversity means that he is thrilled to have the opportunity to travel to the United States for training next summer.

Shams Al-Jabal Public Library was established in response to the request of the children of Jabal Nathif. The concept of establishing a public library was linked to a plan that seeks to allow the children to discover their talents and interests and to strengthen them. At that time, we were not aware that this library would become our gateway to the whole community of Jabal Nathif. Children are the key to the

Jeeran (Neighbors)
We work together because we are partners in responsibility

The evolution of "Jeeran" was a natural progression, which occurred as a result of the presence of Ruwwad in Jabal Nathif and the fact that we consider ourselves part of the neighborhood. As part of the program, various requests from the residents of the community, such as medical, educational, or housing assistance are received, evaluated and followed-up on. In addition, field visits are conducted to reach out to as many people as possible in the community and determine the situation on the ground. These visits are very informative and helpful in identifying the problems of the local community and determining the root causes through continuous discussions with the people. The visits are fundamental in achieving the highest possible degree of integrity and fairness in the decision-making process in terms of the support we provide whether in terms of scholarships, home renovations, medical aid, or otherwise.

One of the projects that emerged from this program is "Al-Shuraka'a" (Partners) which acts as a link that connects those who need assistance with companies or individuals who are willing to provide such assistance. This project has provided medical care to more than 100 people, ranging from medication to surgical procedures, to providing financial support to securing state health insurance for the elderly. Another project, which falls under this program, is entitled "Jeeran Al-Shabab" (Youth for Neighbors), which endeavors to improve conditions in some of the houses that are in need of small repairs to control the problems of humidity, poor ventilation, and other urgent issues. Ruwwad provides the necessary construction materials needed such as cement, bricks, and paint and the volunteers who have received scholarships, with neighbors willing to help and home owners, carry out the work. The program has completed improvements in 13 houses from the time when it was launched in the summer of 2007 until the end of that year, and 40 houses are planned for 2008. Using colorful paint for the outer walls of houses has had a positive effect in strengthening the relationship between the residents and the place they live in.

neighborhood and they were able to spread the word about Ruwwad to their friends and families. We were also not sure whether the library would eventually become a place where the children would actually come to read! At the beginning, it was more of a refuge for children from the heat of the summer of 2006 and the bullying of older children. One and half years later, the library is filled with children reading books, writing journals, and doing research; a place visited by over 150 children every day, with the number doubling during weekends and school holidays.

At Shams Al-Jabal library we endeavor to create the space for human interaction and discovery of knowledge. The concept of establishing a public library was inspired by the need to have a friendly and interesting place where children can spend productive time and through which their cognitive needs could be met. The library fosters the development of children's personalities by allowing them to acquire and strengthen their skills and advance their mental, social, and intellectual capacities. This is achieved by free reading and writing outside the limitations of the classroom. The library dedicates a large area for drawing as a tool for expression and self-discovery. The diversity of activities encourages children to abandon their fear and shyness and voice their feelings through dialogue within the context of workshops for educational and non-educational purposes, all of which emphasize the idea of learning through fun.

The children come up with new ideas for workshops, in coordination with the students receiving the Mousab Khorma scholarships whom they regard as role models and mentors. The students receiving scholarships find their experience in dealing and connecting with children to be an opportunity to discover and express new abilities within themselves. The joy of positively connecting with others provides everybody with a chance to explore a new way of dealing with other people and of looking at their own relationships within their families and at school.

At the Shams Al-Jabal library, you can see children writing their daily journals, or reading stories or exploring atlases, encyclopedias and other reference books. In addition, workshops with volunteers from within Nathif and elsewhere contribute to helping children with their homework and their understanding of mathematics, English, and Arabic among others.

The establishment of the library and Ruwwad's offices coincided with endeavors to mobilize government support to provide basic services in the community. We approached Jordan Post requesting the establishment of a post office in Jabal Nathif through which people could pay their bills and access government loans and services. Jordan Post's obstacle to starting the post office was the fact they could not secure a location and so Ruwwad provided the first floor of its building which is now the only post office in the area.

Advocacy efforts continued with communicatation with the Ministry of Health to establish a much-needed health center in Jabal Nathif, which was at the top of the list of requests by members of the community. We reached an agreement with the ministry whereby Ruwwad would make available the space that will host the health center and the Ministry of Health would provide the necessary medical staff and equipment and would run the center. The Jabal Nathif Health Center will be inaugurated in 2008.

In addition, we communicated with the Ministry of Interior to establish a police station in the area, which the members of the community had been requesting for decades to keep the peace and maintain order. This prompted the Ministry to establish a police station in the community that was inaugurated less than a year later. These accomplishments are examples of what a partnership between the

Dardashat

We anticipate that through Dardashat we will be able to bring about positive change in the attitudes and mindsets of the students who benefit from our scholarships. These scholarships are not aimed at simply covering tuition fees, but rather provide an opportunity for young men and women to meet and discover who they are and how they can participate effectively in the development of their communities. Dardashat meetings are held every week, sometimes to hold a discussion with a public figure, an artist, or an activist, while other times they are geared at discussing issues of interest on the national or international scene. The meeting utilizes dialogue as a tool for the young people to listen to each other and exchange ideas and points of view. Saturday meetings are not only a platform for free speech, expression of opinions, and listening to others.It is a place to build friendships and discover new horizons that contribute to developing and changing the way the young people perceive themselves and others. When students from diverse backgrounds meet, their circle of acquaintances expands and they are exposed to the experiences of others. Dardashat adds a special human and cultural dimension to the experience of the students receiving scholarships and strives to establish a language of effective communication and dialogue.

business community, with its connections and access to decision makers, the government and the local community can achieve in a short period of time.

As an integral part of Ruwwad's strategy to support the communities where it operates and to build their capacity, the team on the ground was recruited from within the local area that ensures that we keep our fingers on the pulse of the community and that our programs continue to reflect its needs and priorities. Despite the obstacles linked to this strategy, such as maintaining the thin line between the personal and the professional, and the difficulty of finding individuals with the necessary practical experience, we were able to form a 25-member team, 80percent of whom are from within Jabal Nathif and in which every member is an active contributor to the development process of the organization and the community.

On a different front, the magnitude of the challenges ahead revealed itself during our rounds and field visits in Jabal Nathif as part of our community outreach program, where we found that many of the residents of the community live in houses that are extremely small and lacking basic sanitary service. These visits also allowed us to better experience first-hand the spirit of the community and the feeling of shared purpose which exists within it. This led to the launching of the "Jeeran" (Neighbors) Program. The program seeks to activate the role of the local community in finding effective solutions for the problems facing them through working with the members of the community not only as beneficiaries, but also as partners in the development process. The program started with the idea activating

the participation of young men and women who have received scholarships in improving the conditions of houses in the area that are most in need. Jeeran has now become a real symbol of the principle of partnership regardless of financial resources. Youth lacking financial resources became key participants in assisting other members of the local community, and volunteerism became a regular and expected act by the youth of Jabal Nathif.

From the start, Ruwwad's doors were open for volunteers from within the community and from elsewhere who are willing to provide technical and educational expertise to university students and children visiting the library through a program called "Shababeek" (Windows). Through this program, training workshops are held to discover the creative potential of both the volunteers and the participants. During these workshops, communication with the children seeks to help them discover their dreams and confront their fears.

> By presenting the private sector as a serious partner and a major player in the field of social development, Ruwwad has paved the way for a real partnership between the private sector, civil society, and the community

The "Dardashat" sessions held every Saturday have given us the opportunity to meet with students from various Jordanian universities majoring in different fields. This has generated a new kind of culture, namely, the culture of place and specializations. Through this program, we meet and get to know some public figures and to hear new experiences and success stories. It is here that, I discovered an old concept in a new form. I had never really considered the importance of volunteerism before, but now I've found a true sense of enjoyment in being socially responsible. It also allowed me to discover my inner self, talents, and skills as well as spending free time in a more advanced and proactive way, not to mention learning the skills of constructive dialogue and confidently presenting one's point of view.

It is worth mentioning here that this initiative has faced many difficulties as well as resistance from the outset by some individuals and groups within the community. This was expected as we were strangers to the community of Jabal Nathif and doubting our intentions was normal since there were no other examples of similar programs in the area. As time passed however, and with continued interaction with the community, and by fulfilling the promises we made and striving to offer creative solutions inspired by the identity of the area, the residents of the

community now take it upon themselves to defend the organization and its presence.

There is no doubt that the continued success of Ruwwad requires constant hard work and that many challenges still lie ahead, but the results are certainly worthwhile. This initiative has worked hard to create innovative solutions to meet the needs of the local community in harmony with their priorities, mobilizing all parties in the framework of an active partnership where all the roles are integrated. In addition, Ruwwad has had the foresight to view the local community as an active partner in the process of change, instead of as a web of complex and isolated problems.

I can safely say that a new phase has begun, led by the private sector, with a true realization of its responsibilities to support the process of development. Ruwwad's programs are an integral part of the daily life of the community in Jabal Nathif through the partnership program with the schools, Shams Al-Jabal Library, the Mousab Khorma Youth Empowerment Fund, or Shababeek and Jeeran.

Today, when I have some spare time away from work, I head for Ruwwad. I recall a question asked by one of the contributors who had visited Jabal Nathif at start of the project, and who visited us recently. After we took a tour around the two buildings and the various activities of Ruwwad including the nursery, the furniture repair workshop, the computer lab and others, and after we witnessed children of all ages, university students, and more than 25 employees working as librarians, trainers and social workers, he turned to me and asked: "How could all this have materialized in just two and half years?!"

When I drive down to Jabal Nathif , by the time I reach Ruwwad's offices, I will have stopped several times to ask Abu Ali about the latest developments in the Jabal, and to be greeted by Abu Ahmad, Abu Yahya, Mohammed, Nora and other friends and neighbors. I have a very busy life and had not been looking for new friends, but I cannot deny that the experience of Ruwwad has added a new dimension to my life that I could not have anticipated.

The significance of this project is not limited to the development taking place in Jabal Nathif or other communities in which Ruwwad is working such as Beidah in the South of Jordan, and other areas in the Arab World, nor to the impact it has on the people who are in direct contact with the organization. It goes far beyond that. By presenting the private sector as a serious partner and a major player in the field of social development, Ruwwad has paved the way for a real partnership between the private sector, civil society, and the community There is a partnership that ensures the sustainability of the development process, and the private sector plays a key role as an advisor and partner to government and civil society organizations in regards to development policies and programs.

سيكم .. روضة صحراوية

سيكم تحقق التنمية الشاملة المستدامة فى مصر

بقلم: إ براهيم وحلمي أبو العيش

.تجربة آل أبو العيش فى مصر

'بدافع التطوير الشامل للوطن والبشر، كانت عودتى من النمسا الى مصر، لانشاء مجتمع جديد فى صحراء مصر وما أوسعها وأوفرها فى تلك الأرض .. كانت النمسا تمثل واحة مثمرة وجنة خضراء، أردت أن انقلها الى أهلى، وأنا أغرس أول نبتة فى المجتمع الذى اخترت له موقعا قاسياً فى طبيعته، لأؤسس قاعدة صالحة للحياة والتطور .. قاعدة يمكن من خلالها البدء ببناء روضة الأطفال والمدرسة والمستشفى والمؤسسات الثقافية، أنا على ثقة بأننى سأحصد يوما ما زرعته، حينما أشهد اتساع هذا المجتمع الجديد الذى يحظى فيه الجميع بالتعليم صغاراً وكباراً، ليصبحوا معلمين وأطباء ومزارعين وعلماء ينفعون هذا الوطن ويرسمون تقدمه.'

تلك كانت المعانى التى أوردتها فى مراسلاتي من مصر مع الأصدقاء فى أوربا، عام ١٩٧٧ وكنت على يقين أن مصر قادرة على التقدم للأمام، حتى تتمكن من استعادة مكانتها الاقتصادية التى كانت تحتلها فى عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضى، حينما كانت مصر بلد غنية، كانت عملتها تضاهى الجنيه الإسترلينى قوة، واخلاقها ترتكز على مبادئ الشجاعة والنبل والتكافل، وعندما كان سكانها موزعون بطريقة تظهر جمالها على الأرض، من خلال عاصمة مزدهرة أسمها القاهرة.

حينها كنت ادرك أن 'مصر التى كانت فى خاطري' حين تركتها قد تغيرت وتبدلت للأسوأ، فى غضون ٢٠ عاما فقط بعد ثورة يوليو التى منحت مصر الاستقلال، لكن منحتها أيضا نموذج حكم ثائر بلا صياغة واضحة للمستقبل، قام بتأميم كافة الانشطة الاقتصادية والتجارية بل وحتى المطاعم، لتتحول الكيانات المزدهرة الى جثث مديونة عقمت عن التطور، تغيرت فلسفة العمل فعمل الناس فى مهن لا يبدعون بها، بدون حافز فردى، لتنزوي روح الابتكار فى أركان مظلمة، حتى كاد الهيكل الاجتماعي ان يتفكك.

وفي غياب الحياة الإقتصادية والإجتماعية تتجلى الفوضى التى امتدت الى كل مناحي الحياة، وتغير نمط الزراعة التى شكلت مصدر قوة وثروة وثقافة مصر لآلاف السنين، وصار لزاماً على المزارعين اللجوء الى استخدام الاسمدة الصناعية بدون ضابط ولا رابط، مما أرهق الأرض الزراعية وأضعف القدرات المالية للفلاح الذى صار الحلقة الأضعف بمرور الوقت أمام سطوة شركات الاسمدة والمبيدات التى اسُتخدمت هى الأخرى على نطاق واسع وخاصة فى حقول القطن الذى كانت مصر قبلته فى العالم، ومع تفتيت ملكية الأراضى الزراعية من خلال القوانين الاشتراكية التى حاولت اعادة توزيع الثروة، أصبحت الأرض أقل انتاجاً، وصارت المحاصيل تُزرع فى مساحات ضيقة على عكس الحال في الماضي.

لكن تفاصيل المشهد فى مصر التى لم أرها الا عام ١٩٧٥ عند أول زيارة لي اليها بعد ربع قرن تقريباً قضيتها فى أوربا، اكتملت ببناء السد العالي بدعم من الإتحاد السوفيتي وقتها، والذى كانت له أيضاً نتائج كارثية علي الزراعة، بعد أن منع عملية تجديد

© 2008 Sekem

التربة التلقائية مع كل فيضان سنوياً، وأدى نظام الرى المتبع فى الستينيات إلى ركود المياه فى القنوات، للتحول الى مصدر للأوبئة بعد أن كانت شريانا للحياة.

ويمثل عام ١٩٧٥ نقطة فارقة فى تجربتى.. ففى هذا العام، كانت زيارتى وأسرتى الى مصر فى رحلة عائلية سأورد تفاصيلها ومدى تأثيرها على فى السطور القادمة، وكنت قد انقطعت عنها لأكثر من عشرين عاماً، اللهم من زيارات عائلية اختطفتها من بين أنامل سنوات الدراسة والاطلاع والعمل التى تركتها تحكم قبضتها علي، لكن التغييرات التي لاحظتها فى تلك الزيارة صدمتنى وأزعجتنى، لكنها أرجعت صدى الوعد الذى تعهدت به الى أبى بأن أعود يوماً إلى بلادى حاملاً ما اكتسبته من مهارات وعلوم وأن أجعله موضع تنفيذ.

هذا التنفيذ بدأ عملياً عام ١٩٧٧ عندما اشتريت أرض مزررعة 'سيكم' بصحراء بلبيس القاحلة بعيدا عن الوادى الضيق الذى أرهقه المصريون بالحياة، وفى عام ١٩٧٩ أسست سيكم التى كبرت على مدار ٣٠ عاما لتصبح منظمة تنمية متكاملة، بدأت بالزراعة الحيوية التى تقاطع الكيماويات والمبيدات، والتى تفردت بها سيكم فى وقت كانت تمثل فيه بدعة فى غير زمانها.. وتوسعت بالتجارة وازدهرت بصور التنمية من مدارس وجامعات ومستشفيات ومسارح ومصانع، من خلال كيان اقتصادى يدر عائدات سنوية تبلغ ٢٠٠ مليون تقريباً، بصفتها الأولى فى منطقة الشرق الأوسط، وواحدة من أهم شركات العالم فى مجال المنتجات الحيوية، ويكفى أن الدولة نفذت عام ١٩٩٣ طرق وآليات سيكم فى المكافحة البيولوجية الحيوية للأفات، بدلا من الرش المكثف للقطن بالمبيدات.

باختصار .. كنت فخور بما حققته سيكم وأثبت من خلاله ان التنمية الشاملة قابلة للتحقيق فى مصر.

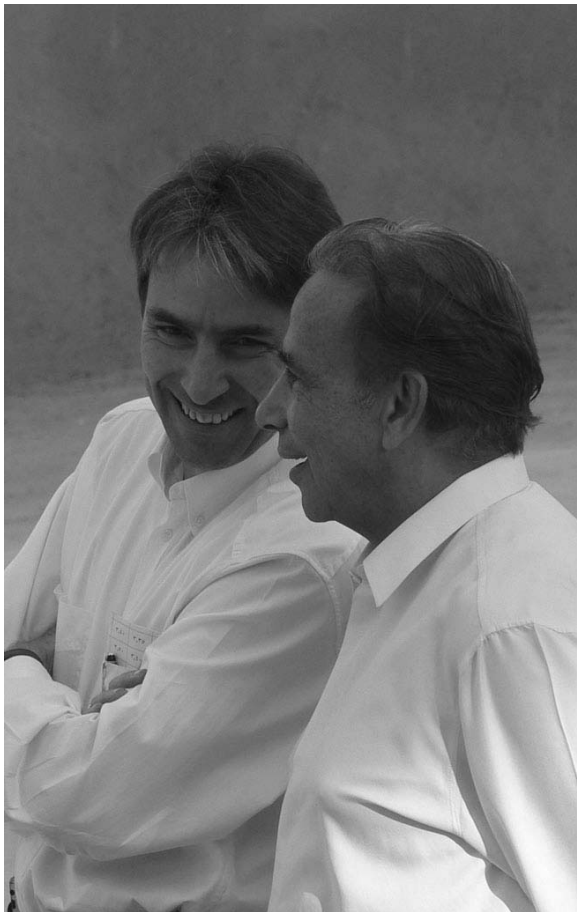
رحلة العائلة

'الا تحب ان ترافقني في رحلة إلى مصر؟ ' كان هذا هو سؤال الصديقة الالمانية مارثا، وكان لسؤالها هذا صدى خاص بداخلى، كانت المرات التي زرت فيها مصر قليلة جداً وعائلية أثناء السنوات التسع عشرة التي عشتها في النمسا، والتى قضيتها ما بين الدراسة فى جامعة Graz ، أو مديرا لمعهد البحث الطبي، ووجدت فى دعوة مارثا فرصة لتجديد علاقتي بوطني، فقبلت الدعوة فوراً، وقررت ان أصطحب معى زوجتيل Gudrun وإبني حلمي، وابنتي منى.

بدأت رحلتنا عام ١٩٧٥، وزرنا العديد من المواقع المصرية القديمة في الأقصر وأسوان، لكن التجربة كانت مؤثرة للغاية فى حياتى. خلال زيارة الأصدقاء، وبشكل خاص من الصحفيين، أدركت حجم التغييرات التي حدثت في مصر، وحزنت عندما قارنت بين كآبة الواقع، وعظمة وحكمة ورقي زمن الفراعنة، بين مصر التى عايشتها فى طفولتى ومصر التى رأيتها.

انتهت الزيارة .. وفي رحلة العودة جلست في الطائرة وشكرت الله بأنّني لم أعش في مصر، وأن سنوات شبابى وبحثى عن العلم كانت في النمسا الجميلة والناجحة، مع زوجة وطفلين، ومهنة ناجحة، الا ان الصور التى رأيتها فى مصر ظلت تطاردنى، فقررت التعمق فى بحث حالة البلاد، فصدمتنى الحقائق التي جمعتها أكثر من تلك الإنطباعات التي حصدتها أثناء زيارتي.

بمرور الوقت، و بالتوجيه والدعم الذي تلقيته من قبل صديقي جورج بدأت بصياغة خطة، ترتكز على تأسيس مزرعة مكتفية ذاتياً وقائمة على مبادئ الزراعة الحيوية التي يستعمل فيها السماد العضوي والتحضير الطبيعي لتقوية النباتات ومبادئ علوم



إبراهيم وحلمي أبو العيش

الفلك التى لها تأثير على العمليات الزراعية. وكانت الخطة ان اضيف بعد ذلك اليها مشاريع أخرى بمرور الوقت، لانشاء مجتمع يقدر التعليم و الصحة والثقافة بحيث يكون نموذجاً يمكن أن يحوّل مسار الزراعة فى مصر ويعمل كقوة للتغيير الإيجابى في المجتمع المصري.

كيف ردت عائلتي علي قرارى؟

زوجتي Gudrun بنت النمسا أحبّت مصر، وكان هذا كافياً لأن تقرر أن ترافقنى فى رحلة عودتى الى مصر وترك وطنها، ثم أخبرت ولدى حلمى الذى كان يبلغ من العمر ١٦ سنة وابنتى منى ١٤ سنة، قصة الرجل الذي قرر الإنتقال إلى الصحراء مع عائلته وصنعوا مجتمعاً به حدائق كبيرة، وتوسعت فى رسم صورة لهذا المجتمع بالتفصيل، ثم سألتهم 'وماذا يحدث إذا كنا نحن تلك العائلة؟'، كان الرد صيحات تلقائية من البهجة والقبول، وكان القرار .. العودة الى مصر لتأسيس مجتمع في الصحراء.

في البدء كانت الفكرة

قبل أن أشرع في إنشائها علي أرض الواقع.. كانت 'سيكم' فكرة في عقلى.. فكرة أن أنشئ علي غير مثال سابق في صحراء مصر- التي تبلغ الصحراء فيها حوالي ٩٦٪ من أراضيها—مجتمعاً خصباً منتجاً يقوم علي أسس متعاونة ومتكاملة ومتكافلة..ليصبح بعد تحققه قابلاً للتكرار من بقعة جرداء إلي بقعة جرداء.. فتتعدد الخصوبة علي مدار خارطة مصر. وهكذا يمكن محو الجدب بالخصب.. جدب الأرض وجدب الإنسان.

فلقد استسلم المصريون منذ أمد طويل لسلطان الصحراء وسطوة الرمال علي نفوسهم.. الأمر الذي جعلهم لا يقتربون من تلك الصحراء الشاسعة التي تحيط بذلك الشريط الأخضر الضيّق المزروع علي جانبي النيل في الوادي والدلتا.

وتكدسوا في هذا الشريط.. وتنازعوا حول عشبه وشجره ما شاء لهم التكدس أن يتنازعوا. وأصبحت ثقافة التكدس والتنازع هي ثقافتهم السائدة.. وأمسي الزحام يشير عليهم ويفكر لهم.. والصحراء من حولهم تناديهم وما من مستجيب.

إذن كان لابد من تجربة رائدة في هذا الصدد.. وفكّرت في أن تكون 'سيكم' هي هذه التجربة الرائدة.. وقدّرت أن نجاحها سوف يغري الآخرين بتكرار نموذجها. هذا ببساطة ما شغل عقلي وشحن عزمي وشحذ همتي وأنا أبحث في صحراء الأرض، وصحراء

النفس عن بذور الخصب. وكان في تصوّري أن علاج الأرض من بوارها لابد وأن يمضي يداً بيد مع معالجة النفوس من استسلامها للنمطي والسائد.

وعلي الرمل وفوق الحصى وفي مواجهة الرياح التي لا يصدها حاجز، وتحت الشمس مباشرة، فلا ضمان إلا للكفاح الذي يصل الليل بالنهار، ولا رهان إلا علي الإرادة التي لا تغفل لها عين، ولاتكل لها كف، حيث ملاحقة الخطأ والخطر، ومواصلة التصحيح والتصدي. في البدء كانت 'سيكم' فكرة معالجة الصحراء أرضاً وناساً، وكانت وعداً بكفاح علي قدر الحلم، وحدساً بمستقبل مغاير يفتح الأفق واسعة للخروج من أزمة حاضر محاصر بالماضي تقليداً هو أقرب ما يكون إلي القداسة. ولم يكن الرهان علي المضمون جزءاً من طبيعتي، كما لم يكن التفكير علي النسق المألوف وصولاً إلى الأهداف النمطية بعضاً من تكويني العقلي، ناهيك عن أنني رجل يتبع حدسه كما يتبع قدره.

لقد وقع في قلبي علي الفور لدي رؤيتي الأولي للبقعة القاحلة التي أصبحت بعد ذلك أرض 'سيكم' يقين ما، لم أستطع التشكيك فيه،بأن موعداً في السماء قد تحدّد بيني وبين هذه البقعة علي الأرض. ولقد رأيت بعين الحلم 'سيكم' الفكرة وقد أصبحت في ضمير مصر الأرض والناس.. وقد أصبح لها شفرة البذرة التي ما إن تلقي في أي مكان علي الخارطة المصرية حتى تبدأ في الإنبات عوداً أخضر ما يلبث أن يعلو ويورق ويزهر، وتتدلي منه الثمار التي لا تكف عن نسخ بذور جديدة تحمل شفرة نفس الفكرة.

إنني لم أحلم يوماً بأن أزرع تفاحاً أبيعه للناس، واكسب من وراء ذلك ما أكسبه من مال، لكن حلمي كله يتركز في إشاعة فكرة ' التفاحة ' نفسها بمعني قدرتها علي التكاثر الذاتي، وبمعني أنها تحمل في تضاعيفها بروتوكولات إعادة إنتاجها.
وبمعنى أيضاً يترجم من الصينية المثل الناصح بألا تعطي الجائع سمكة تسد جوعه مرة فحسب وتتركه جائعاً بعد ذلك،ولكن الفائدة الحقيقية تكمن في إطلاعه على كيفية اصطياد السمك. وهذه هي فكرة التنمية المستدامة التي استغرقت فكري كله، وعملت ليس علي تنفيذها فحسب، ولكن علي توثيق الآلية اللازمة لضمان استمرارية عملية التطوير المصاحبة لبرامج التنفيذ الخاصة بها. إنني دائماً ما أخلو إلي نفسي بالليل لأراجع ما أنجزته بالنهار، ومع طلوع الشمس أركض إلي حيث يعمل الناس في أرض 'سيكم' لأطلعهم علي ما يجب إضافته، وما ينبغي تصويبه.

هذه المراجعة اليومية هي ضماني الوحيد لتهذيب الفكرة، والتنقية المستمرة لها من شوائب التطبيق التي ترضخ كثيراً لحدود الممكن، وتنحني تحت سقوف المتاح. إن خطة العمل التي لا يتم مراجعتها علي هذا النحو لا تصلح لبناء مشروع لا يتوقف عن النمو.. مشروع يسمح دائما بالاتساع لحاجات أجيال عديدة قادمة علي الطريق، كما يسمح أيضاً باستيعاب أحلامهم في التطور المنشود، وفوق كل هذا يسمح بأن يكون فكرة قابلة للتكرار في كل موقع بنفس قابلية فكرة البذرة التي تعيد إنتاج ثمرتها علي الدوام.

وكان هذا هو في الواقع الخلاف الرئيسي بيني وبين الفكر السائد من حولي والمنصبّ على جسم التفاحة وعلي كل الإشكاليات التي تبدأ من شراء شجرتها، وتنتهي ببيع محصولها، على أساس التسعير القائم على فرضية خاطئة في الأساس الا وهي أن بيع التفاحة إنما يتضمّن فيما يتضمّن بيع أصل الفكرة المدّون في شفرة البذرة التي أنتجت تلك الثمرة.
إن كل ما يمكن تقاضي الأجر عنه في هذه الصفقة هو مجموع المجهودات التي بدأت بري البذرة في التربة،وانتهت بطرح الثمرة في الأسواق لتكون في متناول أيدي الراغبين فيها.

سيكم .. روضة صحراوية

'على من يزرع الصحراء أن يكون له عمر نوح ومال قارون وصبر أيوب '. هذه هي العبارة التقليدية التي تختزل الفكر السائد في مصر، وتحشده ضد مغامرة غزو الصحراء وضد فض أسرارها واستثمارها. ولقد ترجمت عمر نوح إلي سبعة أجيال تبزغ من مبادرة 'سيكم' على مدار قرنين قادمين من الزمان للتعامل غير المألوف مع الواقع. لقد تتوج مشوار هذه المبادرة الآن في الحياة المصرية بإنشاء جامعة 'سيكم' التي سوف تشرف بدورها علي تخريج تلك الأجيال إلى مواقع عديدة في مصر بأسرها،حيث يصبحون فيها بمثابة علامات الإرشاد على مفارق الطرق.

أما عن مال قارون، فأنا لم أوجّه بحثي عنه في قاع بحيرته التي انخسفت مملكته بها، وعلاها الماء نتيجة فرديته، وغروره بعلمه، وفتنته بذاته. فأنا أبحث عن مال قارون في شراكة من هم على غير شاكلته ممّن يتفهّمون جيّداً فكرة 'سيكم'، ومن أصبحوا من بعد تفهمهم أصدقاء لها في كافة أنحاء العالم. إنهم الشركاء الحقيقيون، وإنها الشراكة الحقة تلك التي نعوّل عليها كثيراً.

أما عن صبر أيوب، فإنه لا ينقص أبداً المؤمنون بالله، الواثقون من عدالته، كما لا ينقص أبداً الذين يدخلون في حساباتهم الجوانب الروحية لهذا العالم. وأنا من أولئك الذين يرون إن إغفال منطقة الروح في إنسان العصر الحديث كلّفته خسارة عين ثالثة للبصيرة، ويدٍ ثالثة لمصافحة من يختلفون معه في الرأي والرؤية، ورئة ثالثة نتنفس بها جميعاً عبق عالم أفضل لم نصل إليه حتى الآن.

قرية الصحراء

بعد عودتي إلي مصر، ذهبت بادئ ذي بدء لمقابلة وزير الزراعة المهندس إبراهيم شكري، لأشرح له رغبتي في الحصول علي بقعة في الصحراء، لأمارس فيها طرق الزراعة الحيوية. وكان الرجل من الحميمية بحيث أخذ – وهو المثقل بالأعباء– يستمع لي حوالي نصف الساعة. وبعد اكتمال محادثتنا طلب من أحد موظفيه أن يرافقني في معاينة بعض الأراضي الصحراوية التي أستطيع شراءها من الحكومة.

وبالتأكيد فهناك دائماً مساحة كافية من الصحراء في مصر..' وأنه من السهولة بمكان أن تجد صحراء لدينا ' هكذا قال لي كامل زهران، ذلك المهندس المتقدّم في السن والدرجة الوظيفية الذي رافقني. وفي بداية الأمر، قادنا إلي الغرب في اتجاه الإسكندرية، ومن خط الأسفلت أشار بعيداً إلي بعض المناطق القابلة للبيع، والتي يمكن أن تصل إليها المياه. ورحت أبحث في كل شيء من أوّل الناس الذين يعيشون في تلك المناطق، إلي مصادر الطاقة المحتمل توافرها، إلي الطرق التي يمكن مدها. ولكن شيئاً في داخلي لم يتم مسّه لا في اليوم الأول ولا في اليوم الثاني لرؤيتي لتلك الأراضي.

وفي صبيحة اليوم الثالث، قال لي مرافقي إنه محتاج لأن يزور مزرعة في الشمال الشرقي من القاهرة تقع علي ترعة الإسماعيلية حيث يعمل كمستشار زراعي لها. وقمت أنا بقيادة السيارة حيث تركناها عند ضفة الترعة، وركبنا قارباً عبر بنا إلي تلك المزرعة العامرة بأشجار البرتقال. وقدمني مرافقي لصاحب المزرعة، وشرح له نواياي، فابتسم الرجل وبسط ذراعيه في اتجاه أرضه الخضراء قائلاً : تأكد أنك سوف تجد هنا شيئاً ما. وبعد أن أنهي كامل زهران مروره علي المزرعة، تمشينا معاً عبر منطقة توغل في الصحراء نحو أربعة كيلومترات. وكان اليوم قائظاً، والرجل العجوز يعاني في مشيته، وهو ينقل قدميه بصعوبة بين أشجار البرتقال، حيث نضحت قطرات العرق علي وجهه.

وعلي حافة المزرعة، توقفنا لننظر إلي الأرض البور المليئة بالحصى والممتدة أمامنا إلي خط الأفق. وبينما لجأ كامل زهران إلي ظل شجرة، مضيت أنا في الصحراء التي أخذت في الارتفاع إلي حوالي ثلاثين متراً، وصوت المهندس يتبعني : من المستحيل أن تحصل علي المياه التي تصل إلي هذه المنطقة النائية. ولكنني في الحقيقة كنت أحب الأرض التي ليست في استواء أرض الدلتا. وشرعت أري بعين داخلية حالمة صورة مختلفة علي الرمال لمنطقة ملأى بالآبار والأشجار والزروع الخضراء وأحواض الأزهار، بل وملأى أيضاً بالحيوانات، وأكوام السماد الطبيعي المصنّع من روثها. ورأيت بنفس تلك العين الحالمة المشوقة بيوتاً هنا وهناك يسكنها بشر، يعملون ويتعلمون، ويعيشون حياة أفضل ممّا هم عليها.

ووجدت في نفسي رغبة عارمة لتحويل هذه الأرض البور إلي حديقة، إذا ما أتيحت مصادر كافية للطاقة والماء لاستزراعها. وفي الوقت المطلوب لشفاء الأرض من بوارها، يمكن إتاحة الفرصة للبشر لأن يتعلموا كيف يطوّرون مهاراتهم. وبينما أنا عائد لكامل زهران استقبلتني كلماته : إنك لن تستطيع أبداً زراعة هذه الصحراء. ولكنني أدركت أنني قد مُسست بهذه الأرض، وكأن صوتاً ملهماً أسرّ في أذني بسرها. وعندما أعود الآن للتفكير في براءتي الأولى أتعجّب من نفسي التي سوّلت لي أن أزرع وأروي أرضاً في الصحراء الجرداء إلا من الرمل والحصى. وفي طريق عودتنا، قال لي كامل زهران : دعنا لا نندفع في الأمر، من المهم أن نرجع مرة أخري ومعنا عدد من الخبراء ليقدموا لنا النصيحة.

وبعد فترة وجيزة رجعنا، وقال الخبير الذي اصطحبنا بالحرف الواحد : إن حالة الأرض سيئة جداً، ومد المياه إليها عملية صعبة للغاية، كما أنه لا يوجد طريق مباشر يصلها بالقاهرة، مما يعني حمل المحاصيل علي قوارب تعبر بها ترعة الإسماعيلية. وهكذا كانت وجهة نظر الخبير بشكل عام ضد استصلاح هذه الأرض واستثمارها.

وفي الصباح التالي لليلة كاملة قطعتها في نوم عميق، انتهيت إلي استقرار رغبتي علي شراء هذه الأرض. وتخيّلت أنني لو نجحت في إنشاء مزرعة تعتمد علي الأساليب الحيوية في هذه الأرض البور، فإنه يمكن نقل هذه التجربة وبطريقة أسهل بطبيعة الحال إلي أراض أقل سوءاً، وبذلك يمكن تنمية الإنتاج الزراعي القومي بشكل حاسم متجاوزين كل ما يعترضنا من صعاب. وبمجرد أن تمت عملية شراء الأرض، بدأت سلسلة المصاعب مع فدادينها المائة والأربعين، وذلك عندما شرعت في مسحها وتحديد حدودها رغم أنني حصلت عليها من الحكومة. وكان علي إحضار المسّاحين بالعربة، وكانت المسافة في تلك الأيام تُقطع من القاهرة لترعة الإسماعيلية في زهاء ثلاث ساعات.

وعقب كل صعوبة تعترضني كانت تداهمني كلمات كامل زهران الداعية لليأس والتي تبدأ عادةً بعبارة ' أولم أقل لك..'. إلا إن هذا كله لم يكن ليفت من عضدي، وإنما كان بمثابة الحافز المغري لي بالانتصار على العقبات. وشرعت عقب شراء الأرض في مسح سبعين ألف متر مربع منها بنفسي مستعيراً الأدوات اللازمة لذلك، حيث رحت أدق أوتاد الحديد في نقاط معينة في الرمال، ثم رفعت بدقة مسطح الأرض وأبعادها على الورق. ولمدة عشر سنوات كانت لدي فكرة غائمة عن حدود الأرض، غير أنني تبيّنت في نهايتها وبتواصل التعامل الدءوب مع الأرض أن التصحيحات التي أجريتها كانت لدهشتي محدودة للغاية. وبدأت في أول الأمر بشبكة الطرق، حيث حددت طريقاً رئيساً يمتد من شمال شرق الأرض إلي جنوبها الغربي ماراً بمركزها. ومن هذا الطريق نشرت الطرق الجانبية التي تتفرّع عنه بزوايا قائمة علي اليسار واليمين، مقسّماً بذلك المساحة الكلية إلي حقول للزراعة يبلغ الواحد منها ستة أفدنة. وبعين خيالي رأيت الطرق التي رسمتها علي الورق وقد تفيّأت ظلال الأشجار المفروشة على جوانبها. كما رأيت المزرعة وقد أحيطت بسياج من الأشجار يبلغ عرضه حوالي ثلاثين متراً، وذلك بغرض حماية النبات والحيوان بل والإنسان الذي يسكنها.

وتخيلت الأرض وكأنها الخلية الحية التي يجب أن يحيط بها غشاؤها الخلوي الحامي لها. فماذا يريد القادم إلى أرض مفتوحة للشمس الساطعة والسماء الساخنة الزرقة غير شجرة ترخي ظلالها عليه في الصحراء. ولكي تزرع الصحراء فلابد وأن تتوفر المياه في المقام الأول. وعلى هذا قررت أن أحفر أكثر من بئر ؛ واحداً في الشمال الغربي حيث أردت أن أنشئ حظائر الحيوانات والآخر في الجنوب الشرقي بجوار البيوت التي تضمها الأحياء السكنية. وتركت شريطاً طويلاً في الغرب لبناء المدرسة والمركز الطبي ومعهد الإيوريثمى، وغير ذلك من الأنشطة الثقافية والاجتماعية. وفي وسط المزرعة تماماً تركت مساحة للمصانع ووضعت في تقديري أن الأرباح هي التي ستموّل الأنشطة الثقافية التي كنت آمل في القيام بها.

ولم أنس في مفارق الطرق المتعامدة أن أخطط لإنشاء أحواض للزهور، لكي تضفي جمالها على المكان، وتنشر عبقها في جوه. وكان البيت الأوّل الذي بنيته دائري السمة، وأيضاً كانت مباني الشركة على هيئة أقواس مستديرة،إذ وجدت أن هذه الاستدارات المستوحاة من بنية الكون تلبي حاجة عميقة في روحي. ولم أفكر في الأمر على نحو عقلي علي الإطلاق، ولكنني استلهمت حدسي فحسب. وعندما أطالع الآن اسكتشافاتي الأولية – والتي مازلت محتفظاً بها -- أري نفسي واقفاً وحدي تحت أشعة الشمس، وفي مواجهة الريح، شارعاً في اجتياز أرض وعرة مباغتة التضاريس بخطي واثقة واسعة.
كانت البداية عام ١٩٧٧،عندما بدأت 'سيكم' -- التي تزهو الآن بطرقها الممهدة وأسلاك كهربائها وخطوط تليفوناتها وبيوتها العامرة بالبشر -- رحلتها شيئاً فشيئاً مع النمو. إنها معجزة صعبة التصديق، أن تنشأ هذه الواحة في قلب الصحراء، وأن تتفتّح براعمها الواحد من الآخر وتلو الآخر.

لقد جاء البشر، وحتى يبقوا كان لابد من الكفاح مع الكثير من المعوّقات. كان الأمر شبيهاً بالمغزل الذي تسارع (مكوكه) جيئة وذهاباً حتى ظهر النسيج المحكم الذي اسمه ('سيكم')، حيث مازال مكتبي ماثلاً في قلبها شاهداً علي الحلم الذي تحول إلي واقع. وكان الأمر التالي علي التخطيط هو شرائي لجرّار، وشروعي في شق الطرق طبقاً للرسومات التي جهّزتها. لقد كنت وحيداً في معظم الوقت. ومن آن لآخر يمرّ علي بعض البدو، يسوقون أمامهم أغنامهم، حيث كانوا يرونني وأنا منهمك فيما أنا منهمك فيه من أعمال، متطلعاً إلي قطعة من الورق بين يدي بين الفينة والأخرى، وكأنهم يرون كائناً قادماً من كوكب آخر لا يسكنه العقلاء.

إنهم لم يستطيعوا أن يستوعبوا الفكرة التي أخذت تتحوّل رويداً رويداً إلي واقع حي أمام أعينهم. وبعد حين، أصبح البدو الذين اعتادوا أن يرتادوا هذه البقعة من الأرض أصدقاء لي، وكنت دائماً ما أحضر لهم من القاهرة ما يطلبون من أشياء ممّا يسّر لي التعرّف عليهم، والتعامل معهم. لقد أثّر بي كثيراً أن حوالي أربعين منهم جاءوا لينصبوا لهم دوراً من القش، ويعيشوا علي أرضي، وذلك خلال العام الأول من شرائي لها. لقد شعرت أنهم أرسلوا رأساً من السماء لي، وبدأت في إسناد بعض المهام الصغيرة لهم. وفي يوم ما وأنا مندمج في عملي تماماً، ربّت على كتفي أحدهم قائلاً : أنا محمد.. خفيرك. والتفت إليه، كان بدوياً له أسنان مخيفة، بيد أنه كان طيّباً وعطوفاً على نحو استثنائي، ومازال هذا الرجل يعيش في 'سيكم' حتى اليوم.

وكان شتاء عام ١٩٧٨ شتاء صعباً حتى أنني احتجت إلى قبعة من الفرو لأغطي بها رأسي، وإلي معطف من الصوف حتى يدفئني. وكان أكثر ما يشعرني بالبرد منظر البدو أمامي بملابسهم الخفيفة، ولهذا أحضرت بطاطين من الصوف لمحمد 'خفيري' وعائلته فاستقبلوها بأمتنان كبير. وما عجبت له بعد ذلك أن محمد قد حوّل البطاطين إلي حبل يجر به الجرّار بمجرد أن أقبل الربيع بدفئه. وعندما سألته عن صنيعه هذا، نظر إلي كأنني بالفعل قادم من كوكب أخر، فقلت له : يا محمد إن الشتاء سوف يأتي مرة أخرى، فرد علي قائلاً : عندما يعود الشتاء سوف يجعلك الله تشتري لي بطاطين أخرى. وبعد ذلك، تيقّنت من أن

الكثير من الناس لهم نظرتهم الخاصة إلى الوقت، وطريقتهم الشخصية في التعامل معه، وأنه من المستحيل أن تخطّط وتحلّل وتضع الأهداف وتصحّح المفاهيم وتطلب انعكاسها على أفعال الناس بين ليلة وضحاها.
وفي الحقيقة، فقد تعاطفت مع القلب المفتوح لهؤلاء الناس، والدفء العاطفي الطاغي عليهم، بما يجعلهم يعيشون حتى آذانهم انفعالات لحظتهم، دون إعطاء اهتمام لازم لتيار العقل الذي يجب أن يحتكموا إليه.

إنني كنت أريد أن أصل بكل الخيوط التي بسطتها أمامي إلى الأهداف المرجو الوصول إليها، والتي خططت لبلوغها في المستقبل. وكانت كل خبراتي توضّح لي أهمية الأفعال والسلوكيات التي تعتمد على المعتقدات التي تعيش داخل هؤلاء الناس الذين يعيشون بدورهم داخل أحاسيسهم. ووضعت حديث الرسول (صلي الله وعليه وسلم) الذي يقول فيه ' كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته ' نصب عيني حتى أستطيع أن أوجّه هؤلاء الناس الوجهة العملية الصحيحة. وهكذا أدركت حينما رحت أمسك معهم بالمكنسة لأنظف الممرّات من ورق الشجر، أو أمسك بالفرشاة لأطلي حائطاً ما باللون الأبيض الناصع،أنني كنت أقوي تأثيراً في هؤلاء الناس الذين يتعلمون أسرع بمحاكاة الأفعال التي يرونها بعيونهم.

وعلي مدى وقت طويل، غيّر هذا الأسلوب العملي الكثير من سلوكيات هؤلاء الناس البسطاء الذين اعتمدت عليهم في إقامة مجتمع 'سيكم' الأوّل. وكان من الأهمية بمكان أن أوقظ فيهم الإحساس بالدهشة، بتعريضهم لأثر الفن ومفعول العلم مما يدفعهم للتساؤل الخلاّق. فعندما تندلع الأسئلة من داخل البشر يبدأ فهمهم الحقيقي لعمل الأشياء داخلهم وخارجهم علي حد سواء. والخطوة التالية التي رأيت إتباعها مع هؤلاء الناس الذين يعيشون على أحاسيسهم،كانت تكوين تقاليد اجتماعية، مثل كيف يبدأ يوم العمل بالوقوف في دائرة مثلاً، وما هو الزي المناسب للعمل، وكيف يتعامل كل فرد مع غيره بالاحترام الواجب.

إن هذه الأشكال الخارجية للمعاملات لابد وأن تربّي داخل الإنسان ملكات اجتماعية. ولقد بدأنا في 'سيكم' بأبسط الطرق كأن نبدأ العمل تماماً في السابعة صباحاً، وبالطبع يحتاج هذا إلي اعتبارات معينة كالاعتياد علي الاستيقاظ المبكر لارتداء الملابس واللحاق بالحافلة. إن هذا يدفع الناس للتفكير في الأشياء التي لم يتعاملوا معها من قبل، فكثير من أبناء شعوب البلاد الحارة يشرعون في الاستيقاظ للعمل بعد أخذ كفايتهم من النوم، وينتهون من العمل بمجرد شعورهم بالتعب.
إنها نقطة النظام والالتزام التي أردت أن أرسخها في نفوس العاملين معي ليدور دولاب العمل بسلاسة ويسر بعد ذلك.

المياه

بعد أن أرسيت مواضع الطرق وحدّدت مواقع الحدود، كان علي الإسراع بحفر البئرين اللتين أشرت إليهما سلفاً.
وعن نفسي فلم أكن أعرف كيف أحفر بئراً، ولهذا لزم الاستعانة بمن يقوم بهذا العمل، وكنت قد سمعت بأن هناك فريقاً يستطيع القيام بهذه المهمة. وبأيدي أفراد هذا الفريق تم صنع الآلاف من قوالب الطوب بواسطة إطارات من الخشب يصبّون فيها الاسمنت والرمل الذي أحضرته لهم. وما كانوا يحتاجونه من المياه كان يصل إليهم فوق جرّار يحمل خزّان ماء من ترعة الإسماعيلية.

ولقد شعر السكّان المحيطون بالأرض أن خطراً ما راح يهدّدهم، فشرعوا في وضع الأحجار في الطرق،حتى يمنعوا وصول الماء إلينا. ' أين تريد البئر' سألني قائد فريق العمل، فقلت: ' هناك'، ورحت أرسم دائرة محيطها من اثنين إلي ثلاثة أمتار علي

الرمل بواسطة عصا في يدي. وبالاستعانة بجواريف بسيطة، راح العمال يحفرون بأيديهم نصف المتر الأوّل من الرمال، ثم بدأوا بعد ذلك في بناء جدار دائري من قوالب الطوب الأسمنتي على مدار محيط الحفرة التي صنعوها.

وبأنقضاء الليل تصلّب الأسمنت، وبطلوع الصباح استأنفوا عملية الحفر، وبأدواتهم البسيطة راحوا يفتّتون حتى الصخر، ثم شرعوا بعد ذلك في بناء جدار دائري آخر تحت الأوّل. وراحوا يثبّتون قضباناً من الحديد في الطوب، ليتعاملوا معها كدرجات السلّم، كما راحوا يفرّغون أعماق الحفرة من الداخل للخارج بواسطة دلاء. وفجأة وعلي عمق خمسة وعشرين متراً في بطن الأرض، بدا الرمل – الذي يتم تفريغه – مبتلاً. وبعد استمرار الحفر لمسافة خمسة أمتار أخرى، جاء حفّار البئر بماسورة من الحديد طولها ثلاثة أمتار وقطرها ثلاثين سنتيمتراً، وثبّتها إلي رافعة على حافة البئر.
وقد كان في آخر هذه الماسورة صمام من المطاط ينفتح باندفاع الماسورة لأسفل، حيث يدفع الرمل الناعم إليها ومنها يتم تفريغه بعد ذلك. وهكذا تعاد الكرّة مرة بعد أخرى. ولفترة ثلاثة شهور على التوالي، وصل الرجال بالماسورة الحديدية إلى عمق يتراوح بين السبعين والثمانين متراً. وفي آخر المطاف كان الرمل الذي يرفع من الأعماق مختلطا بالمياه.. المياه الأولى. وألهـــب الحماس قلوب الجميع بظهور باكورة المياه في أرضنا الصحراوية. لقد كانت تلك لحظة السعادة العظمى.. ولكن ماذا بعد؟

إن الماء مازال يقبع بعيدا بعيدا في عمق الأرض، وإن الحاجة الآن ماسة لتدفقه إلي سطحها. وعلى مدار يوم بالكامل، رحت أتفقّد بنية البئر بدقة بالغة حتى أتأكد من سلامة مواصفاتها، وحتى أتفادي أي خطر يمكن أن ينشأ عن أي خطأ فيها.
وفي الليل وبعد مغادرة الرجال موقع البئر، رحت أنقّب في الكتب عن المضخّات، كما رحت أحسب طاقات التشغيل اللازمة لها. وبمجرد أن حدّدت ما أنا في حاجة إليه بدأت في البحث عما أريده في القاهرة. وبعد بحث طويل، وجدت ذلك الذي أريده بالفعل عند تجّار الخردة الذين لا يعرفون هم أنفسهم ماهية ما يبيعون، فحصلت منهم على محرّك كهربائي قديم، ومضخّات دوّارة، وبعض صمامات الضبط والتحكّم.

وكان من السهل علي بطبيعة الحال الحصول على الجديد من هذه الأجهزة من أوروبا، ولكنني فضلت فكرة أن أوفّر هذه البدائل مما هو موجود في البلد دون الاستعانة بالوارد من الخارج. لقد كان ذلك تحدياً هائلا، لأنه في حالة عدم صلاحيّة ما آتي به من القاهرة، فإن علي أن أعود به مرة أخري إلى العاصمة لاستبداله، وهذا كله عبر طرقات شديدة الوعورة تقطعها العربة في ثلاث ساعات كاملة. والمضخّات وغيرها من الآلات في حاجه بديهية إلى طاقة كهربائية، ومن أين لنا بهذه الطاقة في قلب الصحراء؟ لهذا حصلت علي مولد للكهرباء يعمل بالديزل. وأفضّل ألا أتحدّث هنا عن الصعوبات الجمة التي صادفتها في هذا الصدد.

المهم أننا حصلنا في أخر الأمر علي المياه من البئر التي حفرناها، وكنا شديدي السرور بهذه القطرات الغالية من المياه التي وصلت إلينا من الأعماق بجهد جهيد، واحتفلنا بهذه المناسبة احتفالا لائقاً بها. ولم نكرّر هذه الطريقة الصعبة في حفر الآبار – التي تعود بنا إلى الرومان القدماء– مرة أخرى. لقد حفرنا خمس أبار تتراوح أعماقها بين ١٠٠ و١١٠ متراً. وبعد تجربتنا الأولي

استعملنا الحفّار الكهربائي. وبالرغم من ارتفاع نفقاته إلا أن العملية كانت أيسر وأسرع. وأثناء هذه المرحلة من العمل، كانت أفكاري وخططي تتحرك باستمرار في اتجاه الخطوة التالية دائما.

وكان أكثر همي هو ما يمكن أن نتعرض له من مشاكل في توفير الطاقة، وفي توفر قطع الغيار في هذه الصحراء الشاسعة، حيث يجب أن نؤمن أنفسنا ضد انقطاع العمل علي أثر عطب في مضخة أو كسر في جزء منها. الأمر الذي استوجب منا الاحتفاظ بقطع الغيار التي تضمن استمرار عمل الماكينات الذي يضمن بدوره استمرار نشاط المزرعة ككل. وقد حدث ذات يوم، وكنت أحاول في تركيب مضخة كهربائية في بئر على عمق ٢٠ مترا، أن أصابني الإجهاد من العمل المتواصل لمدة ١٢ ساعة، وكان بجانبي طوال هذه الساعات شاب يدعي (حمّاد) يراقب عن كثب ما أفعله.

وقررت أن أتوجه للقاهرة حتى آخذ قسطاً من الراحة، وطلبت من هذا الشاب ألا يستأنف العمل بدوني، وأن ينتظرني حتى أعود. ولكنه أراد أن يقدّم لي خدمة في غيابي، وأن يريني أيضاً مدى ما تعلّمه منى. وبحرص أخذ المضخة الثانية إلي حافة البئر ليستبدل بها الأولى، فانزلقت من بين يديه لتسقط على نظيرتها ويتحطم كل شيء. وفي الصباح التالي، وجدته يقف أمام بابي في القاهرة، والدموع تملأ عينيه.

وشرعت أهدئ من روعه، وأقول له ما معناه إننا يجب أن نتعلم من أخطائنا مثلما نتعلم من إنجازاتنا، وإنه ليس من الخطأ أن نرتكب أخطاء، ولكنه خطأ فادح ألا نتعلم من مثل هذه الأخطاء حتى نصحح أنفسنا بأستمرار. وهكذا كنت دائما ما أشجّع الناس على التفكير فيما يجب فعله وما يجب تفاديه، فلا نكتفي أن نعزو أخطاءنا إلى القضاء والقدر. ولقد تعلم (حماد) الكثير من تلك التجربة الصعبة التي مر بها، وهو ما زال يعمل معنا حتى الآن. ولقد أعملت التفكير – حتى قبل حصولنا على القطرات الأولى من المياه – في كيفية توزيعها حتى تغطي المناطق المطلوب ري النبات فيها وسقي الحيوان على حد سواء. وكان لابد من إنشاء شبكة للري، حيث شقّت الترع ومدّت الأنابيب. والآن فإن 'سيكم' تتمتع بشبكة ري ضخمة.

ولكن في تلك الأيام البعيدة، واجهت المشكلة بشراء ماكينة من ألمانيا عبارة عن خرطوم سميك يبلغ طوله ثلاثمائة متر يلف على بكرة وله دافعة أمامية للماء.

لقد مددنا أنابيب أسمنتية تحت الأرض قادرة علي تحمّل الضغط العالي للمياه. وعلى مسافات تتراوح ما بين ١٠٠ و٢٠٠ متر، أنشئت صنابير ملحق بها ماكينات للري. الأمر الذي كان يضمن للمياه المستخرجــة من الآبار أن تضخ وتنتشر وتغطي كل المساحات المطلوب تغطيتها. ولقد تعلمت خطوة بخطوة كيف يمكن أن تتوالم كلّ الأشياء مع بعضها البعض من أوّل سمك الأنابيب إلي ضغط الماء المولّد بها إلي كثافة المياه نفسها. فمن الممكن أن يحدث انفجار للأنابيب علي سبيل المثال إذا ما زاد الضغط بها عن قيمة معينة لا يجب تجاوزها. ولقد تبيّن لي بعد تجهيز كل ما هو ضروري لشبكة الري أن هذا النظام وإن كان مناسباً لألمانيا، إلا أنه لا يصلح في مصر.

فلقد لاحظت أن تدفّق المياه الناتج عن ذلك النظام لا يسمح نتيجة انحدارات الأرض بتغلغل المياه إلى جذور النباتات بما يكفي لريّها. وهكذا لا تستطيع البذور أن تنبّت لافتقاد المياه اللازمة. ولقد أنفقت أنا وابني حلمي أياماً طويلة محاولين مع ماكينات الري الألمانية حتى تعمل بكفاءة أكبر، ولكنها كانت كثيرا ما تتعطل. والآن فنحن لدينا طرق متعددة للري تعمل بالمزرعة كنظام سيمفوني مرهف التوزيع.

أشجار مانحة الظل

بمجرد نجاحي في إنشاء شبكة الري، شرعت في إنجاز مشروعي التالي والذي يتضمن إحاطة المزرعة ككل بسياج من الأشجار، بالإضافة إلي غرس أشجار تضفي ظلالها على طرقات المزرعة. والمصريون ليس لديهم خبرة التعامل مع الأشجار الشاهقة التي تلهم الناس الإحساس بانتصاب قاماتهم، والبدو نادراً ما يشعرون بهذا وأمامهم ذلك الاتساع الصحراوي الشاسع الذي يمتد إلي خط الأفق. ولهذا كان قدماء المصريين مشغوفين ببناء المعابد التي ترتفع فيها الأعمدة إلي أعلى ما تستطيع الارتفاع إليه، ولهذا كنت أيضاً مولعاً بزراعة هذه الأشجار التي تمنح في نفس الوقت ظلالها الحامية من أشعة الشمس شديدة السطوع وباذخة الحرارة في هذا المناخ الصحراوي.

وعندما خططت لزراعة غابة صغيرة على قطعة من الأرض، وجدت أن مجموعة من البدو يقيمون مخيّمهم عليها، واعتقدت أنه من اليسير نقلهم إلي مكان آخر. وذهبت إليهم لأقنعهم بالأمر، غير أنني فوجئت بهم يثورون في وجهي معلنين بأنه إن كان ثمة من يجب أن يرحل بعيداً فهو أنا، لأنني دخيل على الأرض. وهكذا وبدون مقدمات نسوا أننا أصدقاء، واكتشفت بغتة مدى الحدة في طباعهم. وحاولت أن أستعين بمحمد 'خفيري' وبأحد كبرائهم، إلا أن محاولاتي في تهدئتهم ذهبت سدى.

وتوجهت للعمدة المسئول عن المنطقة أطلب منه المساعدة، فنصحني بأخذ الحيطة والحذر، لأن البدو يمكن أن يستعملوا أسلحتهم النارية للانتقام منى، وأعقب نصيحته بحركة موحية من كتفيه تعني التسليم بالأمر الواقع. ولم أجد بدأً من الذهاب إلي المحافظ لأشرح له المشكلة، فأرسل من قبله أحد المسئولين إلي البدو ليتباحث معهم. وبعدها عاد هذا المسئول ليخبرني بأنه لا فائدة ترجى منهم لأنهم شديدو العناد والتصلب. وأردف قائلا : إذا كان بالإمكان نقلهم إلى مكان آخر إلا أنهم يستطيعون العودة ليلاً من حيث تم إخراجهم. ومن الطريف أنه أشار علي بأن أتزوج من واحدة من نسائهم حتى أضمن ولاءهم لي.

ووجدت نفسي إزاء هذه المشكلة مطالباً بفهم أعمق لهؤلاء الناس. وخلصت إلى ملاحظة هامة مفادها أنهم رغم حملهم لأسلحتهم على أكتافهم، إلا أنهم نادراً ما يستعملونها، وغالباً ما يكون هذا الاستعمال النادر لإطلاق بعض الرصاصات في

الهواء. إنهم قوم على درجة من الطيبة الفطرية رغم مظهرهم الخشن. وانتهيت إلى خطة تتمثل في أن أرسل إليهم رسالة قوية دون أن أضرّ بهم. وبمساعدة المحافظ، طلبت من رئيس الشرطة بالمنطقة أن يمدني بقوة من الجنود تتراوح ما بين الأربعين والخمسين فرداً. وبالفعل وصلت القوة التي طلبتها إلى المزرعة، فأسقط في أيدي البدو الذين طلبت منهم أن يتوجهوا إلى البيت الدائري حيث يتسلّم كل واحد منهم مبلغاً من المال من أحد موظفي بمجرد موافقته على الانتقال من مكانه.

وكنت قد وفّرت – سلفاً– جرّاراً ليحمل أمتعة البدو علي الفور إلى حيث يجب أن يستقروا. وأخيراً أصبحت قادراً علي إقامة الغابة الصغيرة التي طالما حلمت بها. لقد زرعت حوالي ١٢٠.٠٠٠ شجرة بين كازورينا وليلك فارسي وكافور. وبمساعدة البدو الذين تم التصالح معهم، وأنظمة الري التي تم تطويرها، وبالتغلب علي الطرق الوعرة التي حملنا خلالها الشتلات، استطعت في نهاية الأمر إحراز النجاح الذي كنت أتطلع إليه. ومن سوء الحظ أن الشجيرات الصغيرة بمجرد أن نمت، هوجمت بواسطة الأغنام التي رعت في المكان دون أن يردعها أحد، الأمر الذي دعاني لأن أذهب لكل واحد من الرعاة على حدة لأطلب منه أن يمنع أغنامه من فعل هذا مرة أخرى. ومن ثمّ قمت بتعيين رجال منهم للسهر على حراسة الأشجار ضد هجوم الأغنام ليلاً ونهاراً. ولقد دفعني هذا إلي الاعتماد علي البدو كرعاة وكحراس منذ ذلك الزمان وحتى الآن.
وكم أنا سعيد اليوم بمطالعتي الغابة التي سمقت أشجارها، ولم تعد في حاجة إلا إلى الماء حتى تستمر في منح ظلالها للأرض والبشر الذين يحيون عليها.

بشر الصحراء

على مر التاريخ، قامت الحضارات العظمى على ضفاف الأنهار مثل نهر النيل أو نهر الفرات. لقد أرهفت المياه أرواح البشر، وهذّبت طباعهم، ووجّهت هممهم نحو إنشاء المجتمعات التي تتبادل التأثيرات الثقافية مع المجتمعات الأخرى.
لقد جعلت المياه زراعة الحقول وإنشاء الحدائق أمراً ممكناً، كما جعلت بنفس الطريقة التقاليد التي تشيع بين الناس حتى تدفعهم إلي النظام والتقدم أمراً ممكناً أيضاً. ولكن هؤلاء البشر الذين يعيشون في الصحراء يخضعون دائماً تحت سلطة الضوء الساطع وسلطان الحرارة الباذخة. ولهذا فإنهم ينسحبون إلى داخل ذواتهم ليتفادوا الآثار المهدّدة لحياتهم من جرّاء الجفاف. فهم يفتقدون الى الطمأنينة والحرية والقيمة الانطلاقية التي تسبغها المياه على من يعيشون بجوارها.
أن البدو محاطون دائماً وأبداً بالرمال التي لا يستطيعون استثمارها استثمار النباتات الخضراء، كما أنهم مواجهون بالتناقض بين الليل الحالك في ظلمته والنهار المجهد للعين في سطوعه، فضلاً عن درجات الحرارة المتطرفة في انخفاضها ليلاً وارتفاعها نهاراً.

وفي خضم نضالهم من أجل البقاء، يرون أن أي شكل للمدنية ترف زائد، وضعف لا يليق. والمرأة البدوية لا هم لها إلا البيت وتربية الحيوانات، حيث النساء دائماً منشغلات بغزل وبر الأغنام، ونسج أشياء مفيدة من خيوط هذا الغزل مثل البطاطين والخيام والملابس ذات الألوان الزاهية. ولندرة المياه فالبدويات يعتمدن على الرمال في أعمال التنظيف. والبدو– علي العكس من الفلاحين الذين يعيشون على حافة الحضارة ويسكنون بيوتاً متماسكة مشرفة على الحقول والحدائق – يرفضون حياة الفلاحين التي يعتبرونها على درجة من الرخاوة لا تناسبهم. إنهم يعتقدون أن الناس الذين يعيشون تلك الحياة لا يهمهم أكثر من أن يعيشوا في سلام , وعليهم هم أن يتقاضوا أجراً مقابل تأمينهم. وكم كنت بريئاً عندما جاءني محمد وقال لي في أول لقائي به 'إنني خفيرك'. لقد امتننت له وشكرته على طيبته، بينما هو في الواقع أتى ليعرض علي الأمان مقابل الوظيفة والأجر.

سيكم .. روضة صحراوية

توفير الطاقة

كان همّي الرئيسي في السنوات الأولي من مغامرتي في الصحراء هو تأمين مصدر ثابت للطاقة، وذلك لتشغيل مضخّات المياه العديدة وتوفير الكهرباء. فإذا حدث أن توقف مولّد الديزل عن العمل، فإن المزرعة كلها سرعان ما تغرق في الظلام الدامس، ثم ما تلبث الأرض الخضراء أن تعود إلي صحراء جرداء، ونعيش أياماً طويلة في انتظار وصول مولد جديد أو قطعة غيار لازمة لإصلاح ما هو قائم.

ولقد ضربت المزرعة يوماً ما عاصفة رملية غطت كل شبر فيها حتى أننا لم نكن نستطيع أن نري أيدينا خلالها، وتعطّل العمل في المزرعة لأيام عديدة. في مثل هذه الظروف تصبح قطرة الماء مساوية لمملكة بأسرها. ما كنت أحلم به هو تأمين مدد مستمر من الطاقة. ولقد بحثت هذا الأمر على وجوه عدة، حتى أنني لم استثن من البحث الطاقة الشمسية أو الطاقة المتولدة عن الرياح، غير أن التكلفة الباهظة أثنتني عن هذه الفكرة أو تلك. ولهذا فقد آثرت الاعتماد على مد خطوط الكهرباء، وبناء محطات التحويل مع الاحتفاظ بوحدة ديزل علي سبيل الاحتياط. والمصدر الوحيد للكهرباء الذي شرعنا في مد خطوطنا منه، كان يقع علي بعد تسعة كيلومترات، مما كبّدنا الكثير من المال والعمل.

وهنا يجدر بي أن أذكر بالعرفان الدور الكبير الذي لعبته زوجتي (جودرون) في هذا الصدد. فقد كانت دائمة الزيارة لي في المزرعة حيث أنها كانت في السنوات الأولى تقيم في القاهرة مع حلمي ومنى اللذين كانا لايزالان يدرسان في المدرسة الألمانية. لقد حملت مسئولية البيت والمدرسة معاً ومنحت عائلتها الدفء والحب اللازمين. وبمجرد أن أصبح منزلنا في المزرعة جاهزاً، انتقلت زوجتي إليه لتباشر كل ما يتعلق به من شؤون. وعندما كان الناس يرون أن سيدة أوروبية تستطيع الحياة في الصحراء والعمل بها، فإن تياراً من الحماس كان يسري في عروقهم. إنني مدين بالكثير لطاقتها العظيمة، وصلابتها، حيث كان عطاؤها الباذخ يحفز الآخرين على المزيد من العطاء.ولقد كنا نذبح في كل أسبوع خروفاً للرجال الذين يمدون خطوط الكهرباء طبقاً لتعليمات زوجتي حتى يتاح لهم أن يتناولوا لحماً في وجباتهم.

وهكذا وبعد مرور عامين ونصف العام، استطعنا أن نضغط علي زر لنحصل علي إضاءة لأول مرة. وفي هذه المناسبة البهيجة احتفلنا بذبح بقرة ودعونا كل من ساهم في هذا الانجاز هو وعائلته. لقد كنا سعداء للغاية بالحصول علي الكهرباء، رغم أن نسبة الأعطال في ذلك الوقت كانت تصل إلي ٨٠٪، مما يدعونا للعودة إلي مولدات الديزل بين الفينة والأخرى. والآن فإن تلك المولّدات تُستخدم فقط لعمليات التبريد والتجفيف التي تحتاجها المصانع المختلفة وقت انقطاع التيار.

البيت الدائري

كان البيت الأوّل الذي خططت لبنائه في الحي السكني الأول هو البيت الدائري الذي يستعمل حتى الآن كدار للضيافة. ولقد كان العمل فيه يتم بشكل أساسي ليلاً، لأن واجباتي النهارية كانت من الكثافة بحيث لم تترك لي فرصة لمتابعته. لقد فكرت في أن أقواسه الخارجية لابد وأن توفر له الحماية ضد الصحراء المفتوحة من حوله. وآثرت أن أزرع حديقة تتضمن الياسمين والهيبيسكس وزهوراً أخري كواحة مصغّرة وسط جدب محيط.

وعندما سألت نفسي : أي نوع من المواد يجب استعماله في بناء هذا المنزل ؟ نظرت للبيوت في الريف، فوجدتها مبنية من الطين. فقررت استقدام عدد من البنّائين الذين شكّلوا من طفلة أرض المزرعة ذلك النوع من الطين المطلوب. وشرعت في إطلاع الرجال على التصميم الذي وضعته لهم بعناية على قطعة من الورق، وشرحت لهم بأبسط الطرق كيف يمكن تنفيذه، وقمت بتحديد دوائر ثلاثة لهم على الأرض وبدءوا من فورهم العمل. وبحلول اليوم التالي، كانت الورقة التي تحتوي التصميم

قد أصابها التلف إلي حد كبير نتيجة تعاملهم معها بالأيدي المبتلة. ولهذا قمت برسم ورقة جديدة وضعتها علي حامل، وحذّرتهم من لمسها بأصابعهم. ولكن بعد يومين اختفي الحامل، وتعلقّت الورقة بفرع شجيرة متأرجحةً في مواجهة الشمس. وانتهي بي الأمر إلي إنني استعملت قطعة من القماش , وخطّطت عليها الرسومات بالحبر، فأصبح لديهم هذه الأداة الجديدة التي يمكن أن يضعوها في جيوبهم، أو حتى يجففوا بها عرقهم عند الحاجة. ولقد وجد البناءون أن بناء حمام داخل منزل يمثل نظرية غريبة في البناء، فلم يكن ذلك جزءاً من ثقافتهم. وبصعوبة بالغة حصلت على قوالب من الطوب الأحمر حتى أسند إليه قرميد الحائط. وكان علي أخيراً أن أستأجر نجّاراً لتركيب النوافذ والأبواب طبقاً للرسم الذي وضعته.

كنت أشرف على كل شيء بنفسي، وأراجع كل شيء خطوة بخطوة حتى انتهي الأمر بمد خطوط الكهرباء والتليفون وأنابيب المياه والصرف الصحي. وكان العمال ينظرون إلى كل هذا بعيون مستريب متسائلة إلي أية غاية يفضي كل هذا الحجم من العمل وكل تلك التفصيلات المتعلقة به، إلى أن اكتمل البناء. وبمجرد اكتماله اصطحبت العمال في رحلة إلي القاهرة، حيث رأوا أشباه المنزل الذي شاركوا في بنائه علي هيئة أحياء سكنية كاملة. وعلي سبيل المكافأة أخذتهم لزيارة حديقة الحيوان بالجيزة.

بدايات اقتصادية

كان السؤال الأكبر الذي لا يكف عن الإلحاح علي هو كيف يمكن تمويل هذه المبادرة؟ وحتى لو كنا قد نجحنا في تمويل مشروعنا إلي هذه النقطة، فمازالت الأرض صحراء قاحلة. فمن أين لنا الحصول علي المال اللازم لبناء البيوت وشراء النباتات والحيوانات ؟ لقد كان علي أن أفكر في الأعمال التي يجب أن نقوم بها وذهبت لزيارة الأستاذ مصطفي شوقي، وهو المحاسب القانوني المعروف والذي كان يشرف علي أعمال أبى، وشرحت له رؤيتي لمشروع 'سيكم'. وأُعجب الرجل العجوز المتميّز الخبرة بطرحي، وأبدي اهتمامه الشديد. وكان يتابع حديثنا بانتباه ابنه الدكتور احمد شوقي الذي تدخّل قائلاً بأنه سمع عن شركة أمريكية تبحث في مصر عمّن يصدّر لها مستخلصاً من نبات (الخلة البري)، وأردف قائلاً: ويمكنك أن تقوم بمثل هذا العمل. وعلى الفور طلبت تقريراً من هذه الشركة، ودعوت الأمريكييّن للقاء في مصر. وحتى هذه اللحظة لم أكن قد سمعت عن هذا النبات، كما لم أكن أعرف شيئاً عن كيفية تحضير مستخلص منه. وكانت الشركة تريد الحصول فقط على الخلاصة النشطة المتبلورة (أموديدين) والموجودة في بذور هذا العشب الطبي لغرض علاج التبقّعات الجلدية.

واحتاج الأمر مني أن أعود إلى المكتبة لساعات طويلة حتى أحصل على كل المعلومات المطلوبة. فهذا النبات البري ينمو في الصحراء وفي الدلتا أيضاً، وهو في طول نباتات الشمر أو الينسون، وينمو كحشائش عشوائية في الحقول. وقضيت من الوقت في فحص بذور هذا النبات ما جعلني قادراً علي التفريق بينها وبين غيرها من البذور. كما قضيت عدة ليالٍ أخري للتخطيط لإنشاء وحده لتحضير هذه الخلاصة. وتعرّفت فيمن تعرّفت في هذه الفترة على حسن فتحي المهندس الشهير الذي حصل على أول جائزة من جوائز نوبل البديلة، والمعروف بطريقته في البناء المسمّاة بعمارة الفقراء.

وعندما قمت بإجراء حساباتي، وجدت أن المشروع يمكن أن يدرّ أرباحاً طيبة، ولهذا شرعت في بناء ورشة عمل، اشتريت حديد الصلب الذي لا يصدأ لتصنيع معدات الاستخلاص المطلوبة لهذه المجازفة المحسوبة. وبعد إبرام العقد مع الشركة الأمريكية، بدأت قوافل الجمال والشاحنات في التوجه إلى المزرعة، محملةً ببالات من نبات الخلة وذلك لسنوات طويلة.

ومن أجل تمويل هذا المشروع الضخم، رأيت أن أستعين بشراكة مصرفية. ووقع اختياري – عملاً بنصيحة صديق لي –على بنك إسلامي كمستثمر معي، مفترضاً أنه يلتزم بالمبادئ الإسلامية الاقتصادية الحقة.

سيكم .. روضة صحراوية

لقد منحنا الله الأرض وما عليها لا لنمتلكها ولكن لنرعاها ونعمّرها، لأنه المالك الوحيد بداهةً للأرض والكون كله. وبالنسبة للمال فإن الأمر لا يختلف، فنحن أيضاً لا يمكن أن ندّعي ملكيته، ولكن ما ينبغي علينا القيام به هو إدارته وتنميته لصالح المجتمع. لقد جذبتني هذه الأفكار الإسلامية في مجال الاقتصاد، خاصة تلك الفكرة القائلة بأن المال ليس سلعة معروضة للبيع والشراء، وبالتالي لكسب الفوائد وتراكمها. ولهذا كنت سعيداً بأن أتعامل مع ما يسمي بالبنوك الإسلامية التي تتوافق مع رؤيتي لوظيفة المال وكيفية استثماره.

ولقد أُنشئت شركة 'سيكم' كشركة استثمار بالتوازي مع إنشاء مبادرة 'سيكم' ذاتها. وطبقاً للقانون المصري الذي يحتاج إلى ثلاثة أفراد على الأقل لتكوين شركة، فقد أدخلت معي ابني (حلمي) وابنتي (منى) رغم أنهما كانا يزالان في ذلك الوقت قاصرين. وفتحت دفاتري كلّها أمام البنك الذي أراد أن يفحص كل شيء،وكانت المفاوضات معه صعبة للغاية، غير أن تعاطف مديره مع فكرة 'پسيكمپ' هي التي ذلّلت أمامنا الصعاب،ووافقت على مساهمة البنك بأربعين في المائة في المشروع وبمساعدة التمويل المصرفي، استوردت ماكينات الاستخلاص الأولى من الدنمارك.

وكان على البنك أن يأخذ موافقة الحكومة، لان 'سيكم' تعتبر شركة أستثمار. ولقد طلبت هيئة الاستثمار الحكومية من شركة 'سيكم' تقديم دفاتر حساباتها لها. وكان الخلاف بيننا يتلخّص في أنهم كانوا يريدون القيمة الدفترية، بينما نحن نريد القيمة التقديرية الفعلية. ولهذا أخذت لجنة التقدير أياماً عديدة تعيد فيها فحص كل شيء حتى وجدوا أن القيمة الفعلية تفوق القيمة الدفترية. وهذا يعني أن البنك لابد وأن يدفع أكثر للمشروع، ولكنه لم يكن يود ذلك. وطلب مني إعادة المبلغ الذي دفعه لي البنك والذي اشتريت به الماكينات الدنماركية، ولم يكن معي على أية حال سيولة تكفي لأن أدفع.

وبدأ كفاح مرير، فإلى جانب اثنين من المحامين، قررت أن أستعين بمُحكّم حتى نستطيع أن نجد مخرجاً من هذا المأزق الذي استمر طويلاً مع البنك , وانتهي بعد ذلك بسنوات عديدة عندما اضطررت في آخر الأمر لدفع ثلاثة أمثال ما حصلت عليه منه حتى يتركنا نعمل في سلام. ومن المعروف أنه بمجرد أن تقع في خصومة مع بنك ما، فإن بقية البنوك – بما فيها بطبيعة الحال البنك المركزي– تعلم بأمر هذه الخصومة، الأمر الذي يترتّب عليه امتناع الجميع عن مدّك بالأموال المطلوبة كشريك مستثمر في أي مشروع. وعندما تتقدم إلى أحد البنوك يقول لك أحدهم : اذهب وحل مشكلتك أوّلاً مع البنك الذي اختلفت معه حتى يمكن أن يكون بيننا تعاون بعد ذلك. وفي يوم من الأيام، جاءني أحد أقربائي بصديق له يُدعى (محمد) وكان عائداً لتوه من المملكة العربية السعودية، حيث كوّن ثروة لا بأس بها. واعتقد قريبي هذا أن الرجل يمثل بالنسبة لي الشريك المناسب، وفعلاً اقتنع الرجل بفكرتي ومدّني على الفور بمبلغ مائة ألف جنيه لاستثمارها معي.

ولكن بعد مرور زهاء شهرين، عاد وطلب مني المبلغ بحجّة أن زوجته تود العودة إلى المملكة العربية السعودية، غير أنني كنت قد دفعت المال من أجل شراء ماكينة مهمّة، وبدأت الخلافات بيننا تنمو سريعاً غير أنها حلت بعد ذلك بأن أعطيته مقابل ما دفعه قطعة من الأرض. هذا وقد قابلت في بحثي عن مصادر للتمويل شركاء محتملين آخرين، ولكنهم كانوا بعيداً عن نظرتي للاستثمار، إنهم فقط كانوا يريدون مشاريع سريعة العائد. وحتى لايتهدّد مصير 'سيكم' ككل، قرّرت أن أضع البيض كله في سلّة واحدة، وذهبت لزيارة مدير البنك الأهلي المصري الأستاذ محمود عبد العزيز وشرحت له كل شيء. ورأي المدير أن إقراض البنك لي سوف يتغطّي بالعقد الذي أبرمته مع الشركة الأمريكية، ومن ثمّ أعطاني موافقته قائلاً: لا تقلق علي أي شيء.. فالمسألة قد حُلّت تماماً.

وهكذا شرعنا أخيراً في تنفيذ تعاقدنا مع الشركة الأمريكية , فبالمال الذي حصلت عليه من البنك الأهلي المصري، بدأت في بناء المعمل وغرف التشغيل الخاصة بأستخلاص المادة الفعالة لنبات الخلة. وطبقاً للمواصفات التي اشترطتها الشركة الأمريكية وضعت كل معارفي وخبراتي في الكيمياء الصناعية موضع التنفيذ، وأجريت كل التجارب الضرورية لإنجاز هذه المهمة. لقد احتجت إلى مولّد بخار للاستخلاص وكان باهظ الثمن، الأمر الذي دفعني للتنقيب عن بديل وجدته لدى أحد تجار الخردة ممثلاً في مولد قديم للبخار ألماني الجنسية 'غلاّية' مازلت احتفظ بها علي سبيل التذكار في المنطقة الخلفية من المزرعة. وكانت الغلاّية في حاجة إلي تركيب مدخنة طولها حوالي ثلاثين متراً ومحيطها حوالي أربعين سنتيمتراً. ولم يكن أمامنا غير أن نشتري مواسير يبلغ طول كل منها أربعة أمتار، حيث نّركب كل ماسورة فوق الأخرى بالاستعانة بهيكل من (السقّالات) أقمناه حول الغلاية. ومازلت أذكر شجاعة (حلمي) وهو يعطي المثل للعّمال بوقوفه عند قمة كل ماسورة ليستلم الأخرى بيديه لوضعها فوق نظيرتها, فلقد كان عوناً رائعاً لي. ولقد تابعت بنفسي سير العمل لأنه من الوارد أن يتعرّض العمّال إذا لم يتابعوا بعناية لبعض الحوادث مثل تلك الحادثة التي كانت بسبب أن أشعل أحد العمّال لفافة تبغه داخل خزان قديم للديزل على أثر تنظيفه له بالنفط. وحادثة أخري كانت لدى محاولة أحد جيراننا الحصول على الكهرباء لمذياعه من خط كهرباء ممتد لمزرعتنا قوته ١١.٠٠٠فولت.

وبمجرد وصول البالات إلى المزرعة، كان خط الإنتاج يبدأ التشغيل بفصل البذور بحرص بالغ عما سواها من بذور بواسطة تكرار عملية الغربلة، ثم يتم سحق هذه البذور، ويوضع المسحوق في غلاّيات من الصلب غير القابل للصدأ. وبتنقيط المياه والكحول، يمكن الحصول بعد ذلك على خلاصة بنيّة اللون. وبعد ذلك يتم تبخير هذه الخلاصة بمساعدة ماكينة البخار وصولاً إلى البلورات النقية التي نريدها. ولمدة سنين طويلة عملنا مع الأمريكان في هذا المشروع،إلا أنه في يوم من الأيام تلقيت مكالمة هاتفية من مركز الشركة الأمريكية بأوهايو يطلبون مني زيارتهم. وهناك تلقيت عرضاً بشراء الشركة، حيث أن صاحبها قد توفى، وآلت الملكية لأبنائه الذين لم يكن لهم الرغبة في الاستمرار في العمل.

لقد طلبوا سعراً عادلاً، ولكن للأسف لم أكن أملك المال المطلوب. وهكذا انتهت الشراكة التي بيننا، والتي ساعدتني برغم المصاعب الأولية على المضي قدماً في إنشاء مبادرتي. وبدأت رحلة البحث عن مشروع آخر يساعدنا على استكمال أحلامنا.

أعباء متزايدة

وعقب انتهاء مشروع استخلاص الأمويدين من نبات الخلة الذي ساعدني فيه حلمي كثيراً، بدأت في البحث عن استثمار جديد في مصر. كانت لدي فكرة عن مشروع لإنتاج عشب طبي معبأ على هيئة أكياس الشاي للاستعانة به في علاج الأمراض الشائعة في مصر. ولقد صمّمت أكياساً صغيرة تتسع لعشرة جرامات من العشب تملأ بواسطة ملاعق، وأسميت هذه العبوات العلاجية القصد بأعشاب 'سيكم'.

وفي تلك الأيام البعيدة، شرعنا في زراعة الأعشاب الطبية مثل الكاموميل والنعناع في المزرعة. وقدّمت هذه العبوّات لوزارة الصحة لتسجيلها. وحتى يتيسر دراسة هذه السوق الجديدة، قمنا بزيارة العديد من الأطباء والصيادلة للتعريف بمنتجاتنا. وبمجرد ملاحظة استيعاب السوق لهذه المنتجات وزيادة الطلب عليها، قام حلمي وأحد أصدقائه باستيراد ماكينة لتعبئة الأعشاب في الأكياس، ووظّفنا الكثير من العاملات للقيام بهذه المهمة. وعلي أعقاب انتشار عبواتنا العلاجية، شرعنا في البحث عن الجديد من الأعشاب الطبية لتسويقه بهذه الطريقة. وفي نفس الوقت، رحنا نبيع منتجات المزرعة كاللبن والجبن والخضروات والخبز، وكانت مهمة كونستانسه هي بيع هذه المنتجات للسفارة الألمانية والمدارس الألمانية بالقاهرة.

ومن خلال هذه الأنشطة، اكتسبت خبرة التعامل مع السوق المصرية، وعرفت ما الذي يمكن بيعه، وما هو طلب العميل منا، ومن هو من عملائنا الذي سوف يفي بالتزاماته المالية نحونا.

إن الكثير من الدراسات الميدانية تمت مع بداية كل نشاط جديد 'سيكم'. وخلال العام الأول من عملنا بالمزرعة، لم يكن عندنا الإمدادات الكهربائية الموثوق بها، كما لم يكن لدينا خط تليفوني واحد مع تزايد حاجتنا للاتصال بالعملاء واتصال العملاء بنا، الأمر الذي دعاني لإنشاء مكتب للإدارة بالقاهرة حيث قمت بشراء قطعة من الأرض خصيصاً لذلك.
ولقد اكتشفت أن الصعوبات التي واجهتها في هذا الصدد تفوق ما صادفته من صعوبات حتى في الصحراء. لقد فوجئت بأن الناس الذين وظّفتهم في هذا العمل الإداري يعملون بشكل خاطئ على نحو مروّع بالمقارنة بالمعدلات الأوربية لإتمام العمل في وقته المناسب وبالدقة المطلوبة.

لقد اضطررت ـ رغم أعبائي ـ إلى أن استقطع من الوقت ما يسمح لي بالإشراف على تسلسل العمل وسلاسته وسلامته. مما دعاني لأن أسند لبعض ممن يحيطون بي بعض مهامي. ورغم أن فكرة التفتيش على غيرالمفترض فيهم الاعتماد على النفس كانت ضد قناعاتي الشخصية، إلا أنني وجدتها حلاً واقعياً في مجتمعنا الذي اتضح لي أن الناس فيه يرحبون بمثل هذا الأسلوب لتصحيح أدائهم. لقد اكتشفت تدريجياً مدى ما أتكبّده من خسائر مالية نتيجة إفراطي في الثقة في أولئك الذين يتعاملون معي، ممّا جعلني أعتمد على نظام المراقبة المستمرة لهم.

وعلى سبيل المثال، لقد كانت حاجتي ماسة لرجال مبيعات أمناء يمكن الاعتماد عليهم، حيث أنهم من الممكن أن يصلوا بالبضائع إلي الصيادلة, أو يختبئوا في بيوتهم, أو حتى يبيعوا ما معهم لبعض الصيدليات لحسابهم دون أن تصلني أي نقود بعد ذلك. كل هذا حدث بالفعل، ولهذا كان على إنشاء نظام دفتري يحتفظ بأوراقه مرتبة, كما تعودت أن أفعل في حياتي العملية بأوروبا. ولقد وقعت ضحية عمليتي احتيال لدى اعتزامي بناء مكتب للإدارة بالقاهرة ؛الأولى من شركة للمقاولات دفعت لها مقدّماً مبلغاً من المال للقيام بعملية بناء لم تتم أبداً، والثانية عندما عرّفني أحد أصدقائي على مقاول للبناء ووصفه بأنه أمين جداً. وقال لي ذلك المقاول إنه لن يحصل على مليم واحد قبل أن أمسك المفتاح بيدي. وهكذا أحضر عشرين من العمّال شرعوا في عملية حفر الأساسات لعدة أيام، ثم توقفوا، وعندما سألت ملاحظهم عن سبب التوقف، قال إن المقاول موجود في الإسماعيلية ويمكنني أن أمدّه بالحديد والاسمنت اللازمين لاستكمال العمل، فأعطيت سائقي مبلغاً من المال، وطلبت منه أن يذهب معه لشراء المطلوب. وعندما ذهب السائق معه إلي أحد المحال التي تبيع مثل هذه المواد، أخذ الملاحظ المبلغ واختفى داخل المحل الذي كان له بابان،ومن يومها لم أر المقاول ولا الملاحظ ولا المال بطبيعة الحال.
وبسبب هذه الاحتيالات المتتالية أصبح ل'سيكم' اليوم فريقها الذي تعتمد عليه في البناء والتشييد.

إن مراقبة الأداء في مجتمعنا والاحتراز من عدم توفر الأمانة من الأمور الهامة التي يجب أخذها في اعتبارات العمل لدينا. وأمامنا عقود طويلة حتى يصبح أداء العاملين لوظائفهم – دون رقيب عليهم إلا ضميرهم المهني – سلوكاً مرعياً في كافة المجالات.

الانتشـــار

عندما كنت أدرس في جراتز، تمّت دعوتي من قبل البعثة المصرية في فيينا للتحدث للشبان المصريين حيث تكرّر ذلك الأمر عدة مرات. ولقد عاد معظم هؤلاء الشبان إلى مصر بعد انتهاء دراستهم في النمسا، وعندما علموا بعودتي إلي مصر استأنفوا لقاءهم بي في القاهرة مرة في الأسبوع. وكانت لقاءاتنا على نفس النسق الذي تعودناه في فيينا. لقد رحت أحدثهم عن رؤيتي وما أود إنجازه في 'سيكم'، كما رحت استكمل حديثي الذي بدأناه من قبل عن الفلسفة التي تبلور حكمة الإنسان وتستحضر

وعيه. هذه الحلقة من زملاء الغربة كان لأصحابها دور هام في مساندتي في مرحلة التشييد الأولي ل'سيكم' حيث عملوا على توسيع علاقاتي في مصر.

أيضاً توافد علي 'سيكم' المزارعون، وخبراء الإدارة، والشبان من الفنانين حيث زودوني بالحماس اللازم توافره في تلك المرحلة. ومن هؤلاء الفنانين أذكر طالب الموسيقي (أسامة فتحي) الذي كان يأتي بعوده، كما يعود له الفضل في حصولي على البيانو الكبير الذي كان يتوسط البيت الدائري لسنين عديدة، والذي طالما تحلّقنا من حوله ونحن ننشد الأغنيات العذبة.
ولطالما اكتشفت أنني أستطيع إلهام الناس الذين يرغبون في إتقان أعمالهم،وكأن عدوى الإنجاز تصيبهم منى، غير أن الضغوط الخارجية وظروف الحياة كثيراً ما كانت تضع العقبات دون تحقيق الناس لآمالهم.

لقد اشتريت حافلة لنقل العمّال وغيرهم إلي المزرعة. ولكن طريق الأسفلت كان يعود إلى الحرب العالمية الأولى، وبالتالي كانت حالته مزمنة في السوء، حيث امتلأ بالحفر التي كانت السبب في الكثير من الحوادث. وتفرّق من حولي الذين كنت أحب أن احتفظ بهم لصعوبة الوصول إلى المزرعة، وشعرت لدى ابتعادهم عني بالوحدة. إن الكثير من الناس ليس لديهم ما يكفي من الحيوية، ولهذا فهم سريعاً ما يستسلمون لأقدارهم. لقد كان الكثير من أفراد عائلتي ضد مبادرة 'سيكم' إذ أنهم لم يستطيعوا أن يفهموا خططي. وكان من وجهة نظرهم أن من يريد أن يملك مزرعة، فعليه التوجه للدلتا، حيث الأرض السوداء الخصبة، ولكن أن يذهب للصحراء القاحلة الجدباء، فإنه في هذه الحالة يصبح لغزاً مستغلقاً لا يمكنهم فهمه. لهذا السبب ابتعدوا عنى، ومنعونى مساعدتهم المعنوية، وأكثر من ذلك راحوا يفتّون في عضدي بالإلحاح علي أن مشروعي لاشك فاشل. وكلما حلّ الليل علىّ، ظل يداهمني لفترة طويلة سؤال منغص لطمأنينتي : هل قراري هذا صائب بالرغم من كل ما ألقاه من صعاب؟ ولكن كانت مخاوفي هذه تتبّدد كلما طلع الصباح، حيث تأتيني الإجابة المتفائلة على سؤالي الليلي ' كل شأن سوف يكون كما ينبغي عليه أن يكون.. فقط تمرن على الصبر '.

لقد كانت الإدارة الحكومية في مصر في تلك الأيام التي بدأت فيها 'سيكم' مبادرتها معقدة الإجراءات إلى الحد الذي يدفع إلى الملل والضجر , بل واليأس من التعامل معها. ويوماً ما كان علي أن أقوم بشرح الزراعة الحيوية وأساليبها , وذلك في وزارة الزراعة المصرية، وبمجرد أن استطلعوا آرائي رفضوا المشروع على الفور. وعندما حاولت بإصرار أن أعرف أسباب رفضهم اكتشفت أنهم- تأسيساً على ما شرحت من حدوث تكاثر للبكتريا في الكومبوست - تخوّفوا من انتشار الأوبئة في كل الأرض المصرية. وأخذت أسابيع طويلة حتى أستطعت أن أقنع المسئولين بتصحيح أفكارهم وحتى استعيدهم مرة أخرى إلي مائدة المفاوضات. ولقد قيل لي إنك لست مزارعاً حتى تتوفر لك الخبرة بالشئون الزراعية، فاضطررت لتجهيز محاضرة أشرح خلالها كل شيء عن الكومبوست , وآليات تفاعله مع التربة, ولقد قضيت الليل بطوله أستعد بالإجابات الوافية للأسئلة المحتملة. وبمجيء الصباح خرجت عليهم بالإجابات التي حلّت لهم ألغاز أسئلتهم، ممّا سهّل علي إقناعهم بما أريد، ويسّر لي أن أحوز علي ثقتهم. ولقد كان علي أن أقوم بهذه المهمة علي نحو منفرد مع كل شخص، غير أن القرار بالموافقة تم إرجاؤه. فذهبت إلي مزرعتي مستأنفاً العمل في مشروعي حتى فوجئت بقوة من الشرطة تصل إلي المزرعة ذات يوم، حيث أخبرني قائدها بأنه من غير المسموح لي أن أستمر في العمل لأن التصريح بشأنه لم يصدر بعد.

ولمدة عام تقريباً، رحت أصارع صعوبات جمّة حتى تغيرت الأمور بشكل فجائي، عندما أخبرتني وزارة الزراعة أنها سوف توفد مفتشين ليقفوا علي ما أحدثه الكومبوست من تطورات في التربة. وتكررت زياراتهم بانتظام للمزرعة على مدار عشر سنوات، حيث تبينوا مدى التحسن الذي طرأ على الأرض من جرّاء أخذنا بأساليب الزراعة الحيوية.

واكتسبت عدداً كبيراً من الأصدقاء في الوزارة، ولم أكف عن التحدث إليهم فيما يخص رؤيتي وأفكاري التي تصب في مصلحة البلد.

ولقد تعرفت علي أستاذ بكلية الزراعة يدعي خيري الجمسي (وهو ابن أخ المشير عبد الغني الجمسي)الذي مدّني بالماشية من قريته، كما زرع أفدنة من الورد من أجل أن يضفي شيئاً من الجمال لأجلي في هذه الأرض القاحلة من حولي. ولقد بدأنا بعدد يتراوح بين الخمسين والستين رأساً من الجاموس المصري، واحتاج هذا القطيع إلى كمية ضخمة من الغذاء تستوعب أكثر من أرض المزرعة لتوفيرها. وكان من المهم أن أجد من أعتمد عليه في توفير الرعاية لهذا القطيع من الماشية والقيام على تغذيته، ووجدت بغيتي في عيسى أحد الرجال الذي ساعدوني في بناء البيت الدائري.

لقد كنت منشغلاً في عملية الكومبوست، ولم يكن للبدو خبرة في التعامل مع الماشية ولم يكن من السهل توطين الفلاحين. واحتاج الأمر إلي بناء حظائر لتوفير الظل والحماية للماشية. ولقد اعتنيت بموضوع الكومبوست الذي يمثل الأساس في الزراعة الحيوية. وكان من المزعج لي أخذ الأمر على أنه مجرد وضع الروث الحيواني في الأرض، ولذلك رحت أتابع بدقة خطوات إعداده وترتيب طبقاته بعناية بالغة. وإلي قطيع الماشية انضمت الأغنام، وأسراب الحمام أيضاً. وكانت أبراج الحمام البيضاء السامقة كما هو مألوف في المشهد الريفي المصري هي المباني التالية على الحظائر في المزرعة. وشيئاً فشيئاً أخذت الأشجار التي زرعت منذ ثلاث سنوات في النمو، وعلت أغصانها عن متناول أفواه الأغنام الطمّاعة التي عانينا منها من قبل.

وذات صباح، وبينما أنا أقود عربتي من القاهرة مستشرفاً مزرعتي، فوجئت بمنظر لا أستطيع تصور فداحته حتى الآن. لقد كانت هناك بولدوزرات تقتلع آلاف الأشجار من جذورها، تحيط بها قوة من الجنود شاهري الأسلحة، يديرهم ضابط برتبة لواء نحو مزيد من التدمير، وكأنه في معركة حربية ضارية. ودون مناقشة، كان المطلوب مني مغادرة الأرض فوراً.
لقد شعرت وكأنهم يعلنون الحرب عليّ، وهنا قفز الغضب عفيا من داخلي، وكنت من أجل إيقاف هذا التدمير المروع مستعداً لأن أذهب في غضبي إلى أبعد مدى. ولكنني قررت أن أذهب إلي القاهرة، لأبدأ مفاوضاتي الدبلوماسية مع المسئولين على أعلى المستويات هناك لأحصل على حل نهائي لهذه الكارثة. وكان الرئيس السادات صديقاً منذ زمن طويل، ولهذا ذهبت للقصر الجمهوري، وقابلت الوزير سعد شعبان رئيس مكتب نائب رئيس الجمهورية حينذاك السيد محمد حسني مبارك. وشرحت له كل ما حدث فوعد بمساعدتي. وهكذا تم جلاء القوات التام عن أراضي مزرعتي. ولقد اعتذر لي اللواء المسئول عن تصرفه، وقبلت اعتذاره، وتم نقله بعد ذلك لمنطقة أخرى. وخلفه اللواء (علي زيكو) الذي أصبح علي الفور صديقاً لي، وكنا نتبادل الزيارات واتفقنا علي أن أساعده في تقسيم قطعة من الأرض بلغت حوالي ستة آلاف فدان في الصحراء – على حدود المزرعة – وذلك على الضباط. واكتشفت أن ما أراده اللواء السابق من الاستيلاء على أرضي التي تم استصلاحها كان لهذا الغرض.

وبالفعل حصل كل ضابط علي قطعة من الأرض تبلغ مساحتها حوالى عشرة أفدنة لاستصلاحها وزراعتها. والآن فإن هذه الحقول الخضراء تحيط بـ 'سيكم' نتيجة التعاون الذي ناب عن التنازع الذي حدث بيننا. ولقد كانت عنايتي بالجانب الروحي لدي وتنميته هاجساً دائماً لي منذ صباي، حيث كنت أحرص دائما علي الاسترسال في تأملاتي العميقة في كلمات القرآن الكريم , كما كنت أحرص على مصاحبة الدلالات الموحية لأسماء الله الحسنى. إنني أدرك بطريقة غير واعية أن المشاكل التي تواجهني في حياتي اليومية إنما أرسلت لي لا لتدمرني، ولكن لتحفز من عزيمتي، وتضيف لعزمي علي تحقيق أحلامي. ولقد كنت دائماً أري في الطبيعة من حولي ما يقوّيني علي تجاوز العقبات، وكنت أيضاً أجد في الجمال من حولي ما يعضّد قوّتي من أوّل شروق الشمس إلي غروبها إلى لمعان النجوم في سماء الليل إلى قطرات الندي التي تلمع علي الأوراق الخضراء فجراً.

لقد رحت أتابع بشغف متجّدد أنواع الطيور والفراشات التي جذبتها الكائنات النباتية التي حوتها المزرعة. إنه الله المبدع المصوّر الذي زوّدنا بكل هذا الجمال من حولنا صورةً وصوتاً وأريجاً عبقريّاً. إن الجنان ذكرت في القرآن الكريم في أكثر من ثلاثين موضعاً، دلالة علي أن فرح الإنسان الحقيقي هو عندما يحاط بالحدائق الغّناء الثريّة بالأنهار، والحفية بالأزهار والمتلفعة بأفياء الأشجار. وإنه هو الله- تعالى- الذي منحني ('سيكم') جنتي الصغيرة علي الأرض.

زيارة من رجل أعمال

أذكر في يوم من الأيام، وبينما أنا منهمك في العمل في مكتبي بالقاهرة، أن زارني رجل أعمال يوناني من قبرص يدعى تاكيس ووجدتني بإزاء رجل متدفق الحيوية يحدثني عن مشروع أقامه بمسقط رأسي (مشتول) لزراعة الخضروات بالطريقة التقليدية التي تعتمد علي الأسمدة الكيماوية والمبيدات الحشرية، حيث أقام مبنى للتعبئة، واشتري شاحنات مبردة لنقل هذه الخضروات إلى المطار، ليتم شحنها من هناك إلى انجلترا. وبعد استماعي إليه قلت له : وأين توجد المشكلة في ذلك كله، فقال لي : إن المشكلة في البنوك المصرية التي نصحته بالشراكة مع 'سيكم'، وذلك لأن القبرصيين يجهلون الطرق المصرية في إدارة العمل، ممّا كبّدهم الكثير من الخسائر المالية لسنوات متتالية.

وبينما رحت أنصت إليه، كانت هناك فكرتان تتنازعاني؛ الأولى حول الخبرة التي يمثلها ذلك الرجل في تسويق الخضروات الطازجة، والثانية في رفضي لأساليب الزراعة التقليدية التي يتبعها. وعلى الفور أخذت قراري بالاعتماد على خبرته في التسويق، ثم يتم بعد ذلك تعديل مالا أوافق عليه. وذهب حلمي إلى مشتول ليري على الطبيعة مشروع تاكيس. ومن مشتول عاد حلمي وعلى وجهه علامات الاستنكار قائلاً : إن الأمر كله أسمدة كيماوية ومبيدات حشرية فحسب. فأجبته: إذن لابد وأن نحوّله إلى زراعة حيوية. وعلى هذا الأساس خرجت للنور شركة (ليبرا) التي تملك 'سيكم' ٥٠٪ من أصولها. ولدى زيارات تاكيس إلى 'سيكم' اطّلع، على أساليب الزراعة الحيوية وآثارها الايجابية على الأرض والبشر. ولكنة توجّس من التكلفة العالية للزراعة الحيوية, وعدم معرفته بتسويق منتجاتها.

وحينذاك طلبت منه أن يزور انجلترا للتعرف على سوق الأغذية الحيوية هناك، وبعد تردد منه اقتنع بالذهاب، ولكنه عاد بغير نتائج تحسم تردده. في ذلك الوقت تقابلت مع صديق هولندي يدعي انجلسمان، وأطلعته على رغبتي في العمل في مجال الأغذية الحيوية، فوافقني بحماس كبير، وبعد ذلك أرسلت في طلب أحد الخبراء الأجانب في هذا المجال. وبدأنا من فورنا في زراعة الخضروات بالأساليب الحيوية في مزارعنا , وفي مزارع أخرى انضمت بمرور الوقت إلى 'سيكم'.
ولقد تطلب هذا المشروع الكثير من الأموال، والكثير من الصبر على مواجهة المشاكل، من أول صعوبة الحصول علي البذور المطلوبة إلى التفتيش على المزارع للتأكد من عدم استخدام المبيدات، إلى كوارث العواصف الرملية التي تستمر لمدة أيام تمزق فيها الصوبات، وتدمر كافة الأعمال المتعلقة بهذا الاستثمار.

وكان حلمي في تلك الفترة لا يتوقف عن زيارة المزارع، وإسداء النصح للمزارعين،حيث أننا أردنا برغم كل التحديات أن نعطي مثلاً للزراعة الحيوية يقتدي به في مصر. ولقد أنشأت (هاتور) كشركة جديدة تتعامل مع الخضروات الطازجة، وتولّتها زوجتي جودرون. فمن خلال الخبرات السابقة، كنت في حاجة إلى شخصية فائقة النشاط يمكنني الاعتماد عليها في الإشراف على سلسلة من الخطوات الهامة التي تبدأ باستلام الخضروات الواردة مبردة من الحقول، حيث يتم فرزها وتنظيفها وتعبئتها وفق

خطة زمنية محددة ـ تستوفي خلالها كل إجراءات التخليص الجمركي ـ وتنتهي بشحن هذه المنتجات عبر الجو أو البحر إلى أوروبا أو توجيهها إلى السوق المحلي.

إن التنسيق بين كل هذه الإجراءات لابد وأن يتم بالتزام تام، وإلا كان البديل على هيئة خسائر مالية ناتجة عن التلف السريع الذي يمكن أن تتعرض له هذه الخضروات. لقد قامت (هاتور) علي أكتاف زوجتي التي قادت فرقة من العمل تتكون من سبعين فتاة بروح ملؤها الحماس، والشغف بالكمال، والعزم الذي لا يعرف الكلل. وفي المركز الذي تم إنشاؤه في عام ١٩٨٧ لتعليم الكبار (المعهد)، راحت زوجتي تنظم دورات تدريبية، تقوم خلالها بتلقين إجراءات الوقاية والنظافة المطلوبة لدي التعامل مع الأغذية، بدءاً من غسيل الأيدي إلي ارتداء قفازات وملابس مناسبة إلي الاعتمار بأغطية للرأس. ولقد كانت حريصة كل الحرص علي التأكد من جودة الخضروات التي يورّدها المزارعون مع التأكد من التبريد الصحيح، وغير ذلك من إجراءات تتسم بالدقة والسرعة والإحكام.

ليبرا يجب أن تعيش

عقب تلك الحملة الإعلامية الواسعة في التلفزيون- وغيره من وسائل الاعلام – والتي تناولت الجوانب الصحية والبيئية الإيجابية لمجهودات 'سيكم' ومنتجات إيزيس، وذلك بطول وعرض مصر، جاءنا الكثيرون يسألوننا عن أساليب الزراعة الحيوية ليأخذوا بها في مزارعهم. والاستثمار الزراعي له إيقاعه الخاص بين بقية الاستثمارات، فالموسم الواحد يستغرق ما بين تسعة وعشرة شهور يتم خلالها نمو المحاصيل ثم حصادها وتجفيفها وتصنيعها وتسويقها، وعندئذ فقط يتم تحصيل المال الناتج عن كل ذلك الجهد، وكان هذا هو دور ليبرا.

وفي زمن مضى، كان أحد كبار تجار القطن في مصر هو جدي إبراهيم أبو العيش. وفي يوم جاءني من قدّم نفسه إلي على أنه حفيد مساعد جدي في تجارته تلك واسمه احمد رشاد، وعلي الفور قمت بتعيينه في ليبرا. وأسندت إليه مهاماً تتعلق بإدارة الزراعات الصعبة، حيث عمل مع جورج ميركينز وتعلم منه قواعد الزراعة الحيوية، بينما هو يجوب معه مصر كلها. ولقد كوّنا ثلاثتنا –أنا وجورج وأحمد – فريقاً رائعاً لتحويل اهتمام العديد من المزارعين إلي الزراعة الحيوية. فبينما كان جورج يشرح، كنت أنا أترجم مستعيناً بآيات من القرآن الكريم للوصول إلي قلوب المزارعين، وإلى جانبنا واحد منهم وهو احمد ليقرّب المسافة الاجتماعية والنفسية بيننا وبينهم.

لقد كنت أقول لهم إن الله أمرنا بإعمار الأرض لا إفسادها بتعريضها للأسمدة الكيماوية. وشرعت أقص عليهم القصة الكاملة لهذه الأسمدة. فقد اكتشفت العلماء في أوائل القرن العشرين أن أهم ثلاثة عناصر تؤثر في نمو النبات هي النيتروجين والفوسفور والبوتاسيوم. وبمساعدة من رجال الاقتصاد تم تحضير وإنتاج ملحي الفوسفور والبوتاسيوم في صورة قابلة للذوبان. وقد وجد بادئ ذي بدء أن إضافة كيلوجرامين من كلا الملحين تزيد إنتاجية الفدان بواقع ٥٠٪، إلا أن الأمر قد وصل إلي إضافة ٦٠٠ كيلو جرام من كل ملح للفدان الواحد بعد ذلك للحصول علي نفس نسبة الزيادة في إنتاجيته.
وعقب انتهاء الحرب العالمية الأولي اتجهت المصانع التي استخدمت أملاح النيتروجين في المفرقعات إلى إدخالها مع الفوسفور والبوتاسيوم في تحضير الأسمدة الصناعية.

بيد أن ذلك أفضي إلي تفشي الحشرات التي شكلت تهديداً خطيراً لحياة النبات وبالتالي لحياة الحيوان ومن ثم الإنسان.
وقد واجه المزارعون في أوروبا هذه الظاهرة باستخدام الكبريت والبرمنجنات، وعندما تفجرت الحرب العالمية الثانية حولت المصانع المواد السامة إلي أسلحة كيميائية فتاكة تم إنتاجها بآلاف الأطنان. وانتهت الحرب إلا أن المصانع واصلت إنتاجها لهذه

المواد المبيدة للحشرات متجاهلة أن تلك السموم تمتصها خلايا النبات لتنتقل بعد ذلك إلي الإنسان،ومتجاهلة أيضاً الحكمة الإلهية التي خلقت كل الكائنات بقدر، وفي توازن بيئي رهيف لا يقبل الإخلال به أو العدوان عليه.

وببداية الستينات من القرن الماضي، استحدثت مبيدات جديدة بغرض القضاء علي عدد كبير من النباتات العشوائية المسماة بالحشائش. والآثار الكارثية لاستخدام المبيدات الحشرية على التربة الزراعية وضحت في ازدياد تصحرها في العالم بمعدل ٢٥ مليون فدان سنوياً. كما وضحت على المياه بارتفاع معدل تلوثها بفعل استخدام النترات. ولم يفلت الغلاف الجوي من هذه الآثار التي تمثلت في اتساع ثقب الأوزون في كل من القطبين الشمالي والجنوبي، الأمر الذي أدي إلي انهمار الأشعة فوق البنفسجية الضارة بالحياة البيولوجية علي الأرض ككل. وبالنسبة لعالم النبات، فإن استخدام المبيدات – خاصة النترات– ينتج عنه امتصاص كمية كبيرة من المياه ونقص فادح في محتوي المعادن والفيتامينات في الخضروات والفاكهة.
كما ادت زيادة اعتماد النباتات على هذه المبيدات في مقاومة الآفات – خاصة الفطرية منها – إلي زيادة تركيز تلك المواد الضارة في نسيج النبات. وبشكل عام يفضي استخدام المبيدات الصناعية إلى تدهور في حالة النبات كما يفضي إلي انقراض أنواع كثيرة منه.

وفي عالم الحيوان يسبب استخدام المبيدات ارتفاع معدل الإصابة بالأمراض المختلفة مثل السالمونيلا والحمى القلاعية وجنون البقر، بالإضافة إلي نقص درجة الخصوبة في أنواع مختلفة من الحيوان. أما عن الإنسان، فإن استخدام المبيدات الكيماوية أدى أيضاً لنقص خصوبته , كما أدى لعودة ظهور أمراض كانت في طور الانقراض مثل الكوليرا والتيفود، بالإضافة إلى ظهور أمراض نقص المناعة مثل الإيدز والسرطان. فضلا عن ذلك , ازدادت أمراض الحساسية في أكثر من ٢٥٪ من المواليد وارتفعت نسبة الإصابة بالأمراض الفطرية.

وفي المقابل لذلك كله، فإن الزراعة الحيوية تمثّل الدواء الشافي للأرض من أدوائها، حيث تستعيد لها عافيتها، وتوفر للنباتات طاقة الحياة اللازمة لنموها الطبيعي الذي ينتج عنه ليس الطعام الحلال المسموح به فحسب، ولكن أيضاً الطعام الطيب الغني لذيذ الطعم، والذي يصنع بعد ذلك صنيعه الطيب في أجسام الناس وفي أرواحهم أيضاً. إن القرآن الكريم يميز بين الطعام الحلال والطعام الطيب (وذلك في سورة النحل). فكل نوع من أنواع النباتات يمتص بواسطة الكائنات الحية الدقيقة المحيطة بشعيرات جذوره، ما يتطلبه من مواد – على ضآلتها– هامة للغاية لنموه وإثماره وتفرده، طعماً وقيمة غذائية.

وكنت عادة ما أعطي الكومبوست عناية خاصة في شرحي لأساليب الزراعة الحيوية موضحاً أنه يتكون من طبقات يعلو بعضها بعضاً من مخلفات الحيوانات الكبيرة والصغيرة مع المخلفات النباتية، ويغطي كل هذا بتراب من نفس المزرعة حيث يضاف إليه ستة أنواع مختلفة من مستحضرات النباتات الطبية، على أن تتراوح درجة حرارته بين ٣٥–٤٥ درجة مئوية، وأن يكون مستوى الرطوبة النسبية عالياً ليسمح بتكاثر الكائنات الحية الدقيقة مع وجود تهوية كافية. ويترك الكومبوست لينضج حوالي ثلاثة شهور حيث تتحول المواد العضوية فيه إلي مواد دبالية ثابتة لا تتحلل في التربة، بل تساعد في إحياء الأرض أو تكوين أرض حية قادرة علي استقبال القوة الحيوية من السماء لتنمو بها النباتات كثيفة، وليعيش فيها عدد لا يحصي من البكتريا والفطريات التي تعمل على إذابة الأملاح والمعادن التي يحتاجها النبات في عملياته الحيوية.

وكنت كثيرا ما أعرّج في حديثي على الدورة الزراعية والتي تتمثل في زراعة نباتات مختلفة بصورة متعاقبة، مثال ذلك أن زراعة النباتات التي تعطي ثمارها في الأرض كالبطاطس لابد وأن تتلوها زراعة نباتات تعطي ثمارها في الزهور كالبابونج. كما كنت

سيكم .. روضة صحراوية

أوجه النظر إلي السماء لاستلهامها مواعيد الزراعة والحصاد من خلال مراقبة توزيع الكواكب والنجوم لتحديد أنسب أوقات الزراعة الفالحة وحصاد المحصولات الناضجة المحتوية علي جميع المواد الفعالة والتي تظهر جلياً في الطعم والرائحة واللون. على أن أكثر ما كنت أعتني به في محاضراتي للمزارعين هو التنويه عن أهمية الحفاظ على التوازن البيئي في المزرعة بين التربة، وما ينبت منها من زروع، وما يدب عليها من حيوان، وما يطير بين غصون أشجارها من طير. ولا أنسي أبداً الحشرات ودورها الهام، فهناك حوالي ١٢ مليون نوعاً من الحشرات تعيش حول النبات وفي الأرض، ومنها ما يساعد في تخصيب النبات مثل الفراشات والنحل، ومنها ما يعمل على تثبيت المواد الدبالية في التربة مثل النمل الذي يكوّن أمماً تحيى في تعاون مع بعضها البعض.

والحشرات تتجه معتمدة على حاسة الشم إلى أجزاء مختارة من النبات ,ويحدث عند إضافة أملاح النترات للتربة أن تغير هذه الحشرات اتجاهها إلى أجزاء أخرى من النبات بتغير رائحته مما يهدد أطوار نموه وحياته نفسها. والحشرات تتجه معتمدة على حاسة الشم إلى أجزاء مختارة من النبات، ويحدث عند إضافة أملاح النترات للتربة أن تغير اتجاهها إلى أجزاء أخرى من النبات لم تكن تعرفها من قبل لتهدد بذلك أطوار نموه وحياته نفسها. وأنهي عادة حديثي للمزارعين عن أساليب الزراعة الحيوية الحديثة مؤكداً على أهمية التعلم أثناء العمل, والعمل بما تعلمناه , حتى تصبح مهمتنا فناً مبنياً على الإيمان بالله والتناغم مع مشيئته التي تحكم الكون كله، وتطلب منا ألا نكون نشازاً خارجاً عن نغمته الأساسية. ومنذ ذلك الزمن البعيد وحتى الآن، فأنا شديد الحرص علي أن يتلقي المزارعون مثل هذه المحاضرات في مزرعة 'سيكم' الأم. وبالرغم من التدريب المستمر على أساليب الزراعة الحيوية، إلا أن الصعوبات لابد وأن نتوقعها مع كل مزرعة تبدأ في التحول من الزراعة التقليدية إلى الحيوية، وذلك حتى تستعيد البيئة توازناتها مرة أخرى، وتقوي النباتات على المقاومة الطبيعية للآفات.

ولهذا الهدف أنشأنا شركة ليبرا حتى يكون دورها أن تقدم لمصر النموذج الذي يحتذي به الآخرون في الزراعة الحيوية، وأن تعلّم الناس أساليبها، وأن تختبر هذه الأساليب على الأرض التي يجب أن تشفي من أمراضها وتتعافي من عللها.
إن ليبرا قامت ببناء العديد من الصوب التى تكبّدنا في سبيل إقامتها الهائل من الجهد والباهظ من النفقات حتى نستطيع أن نفي بالتزاماتنا بتوريد الخضروات الطازجة إلي القاهرة وأوروبا حتى في فصل الشتاء. إننا نحاول دائماً أن نجد حلولاً مرضية لهؤلاء المزارعين الذين يرغبون في شفاء أراضيهم بأساليب الزراعة الحيوية،حيث رتبنا أن ندفع لهم مقدماً أسعاراً عادلة لمحصولاتهم على أن تتحمل ليبرا أي خسائر محتملة.

إن المزارعين في حاجة لاستثمارات تسمح لهم بشراء الماشية، وبناء الحظائر، وتجهيزات الكومبوست، وأدوات التجفيف، فضلا عن وسائل النقل والاتصالات، ناهيك عن البيوت التي تستوعب كل من يعمل في هذه الأنشطة. كل هذه التكلفة للاستثمار وللتدريب وللدعم في فترة التحول إلي الزراعة الحيوية، مع الخسائر المتوقعة، تعني لشركة ليبرا الكثير من العجز في الموازنة. وبالرغم من ذلك تستمر ليبرا في دعم المزارعين ومدهم بما تم الاتفاق عليه. ويحدث عقب كل مراجعة دورية لموقف ليبرا المالي المتأزم، وبمجرد تذكرنا لدورها الهام أن ينظر كلّ منا للآخر ونتخذ قرارنا بالإجماع هاتفين: ليبرا يجب أن تعيش.

لقد أنشأنا معاً مشروع شراكتنا العادلة , وأردت أن أجعل ذلك المشروع يقف علي قواعد من الحب الذي يتضمن الالتزام تجاه الأرض والنبات والحيوان، وأن يؤتي كل هذا ثماره من أجل الناس في مصر وخلق المصداقية معهم. تلك المصداقية التي تحتم علينا عندما ينخفض سعر المنتج في السوق أن ندفع للمزارعين ما تم الاتفاق عليه من قبل. لقد نجحت من خلال ليبرا في تقديم الدليل المادي على إمكانية زراعة الأرض الصحراوية الجدباء بالأساليب الحيوية، وعلى إمكانية استيعاب المزارعين لهذه الأساليب. فإن كفاءة التدريب المستمر للمزارعين يحفز قدرتهم علي تحسين الأرض، ومقاومة الآفات مبكراً، وإعداد

الكومبوست وغيره من التجهيزات المطلوبة لنجاح الزراعة الحيوية، والوصول بمحاصيلها إلي الوفرة من حيث الكم، وأعلي درجات الجودة من حيث الكيف.

ولقد كان على منتجاتنا الحيوية أن تُعتمد من جهة ما، ووجدنا في المعهد السويسري ضالتنا وجاءنا الخبراء منه ليقوموا بعمليات التفتيش في المزارع وإعطاء الشهادات المعتمدة التي تفيد بأن المحاصيل زرعت بالأسلوب الحيوي. ولأن المزارعين لا يستطيعون تحمل التكاليف الباهظة للفحص، توجهت بالسؤال إلي المفتش السويسري المكلف بالتعامل مع ليبرا قائلاً: أليس من الممكن وجود فرع مصري للاعتماد؟ ووافق الرجل علي اقتراحنا, بل وشجعنا علي المضي قدما.
وبحلول عام ١٩٩٠، وعقب اتصال حلمي برابطة ديميتر الألمانية، نجحنا في إقناعهم بتأسيس مركز الزراعة الحيوية في مصر، كشركة مستقلة تراقب وتعتمد المزارع في كافة أنحاء البلاد , واخترت لإدارة هذا المركز الدكتور يسري هاشم.
كما أنشأنا الجمعية المصرية للزراعة الحيوية كجمعية لا تهدف إلي الربح، وذلك لتولي مهمة التدريب على أساليب الزراعة الحيوية، وإيفاد المرشدين الزراعيين لمختلف المزارع الآخذة بتلك الأساليب واخترت لإدارة هذه الجمعية الدكتور زكريا الحداد.

ولطالما تلقينا العون من أخوتنا في مصر، ونحن ندعو لإرساء أساليب الزراعة الحيوية، مثل ما حدث مع المزارع المتعلم محمد جاب الله الذي سمع وهو في الفيوم عن فكرة الزراعة الحيوية، وتحمس لها فماذا فعل ؟ لقد تحدث عنها مع كل من يحيطون بقطعة الأرض التي يمتلكها من أقرباء وأصدقاء وجيران، وأسس جمعية تعاونية لهذا الغرض. وبناء علي ذلك، كون ثلاثمائة من هؤلاء المزارعين ما أسموه بقرية بلا حدود،حيث شرعوا في زراعة أرضهم المشتركة بالأعشاب الطبية بأساليب الزراعة الحيوية،كما قاموا بحصاد وتجفيف محاصيلهم بأنفسهم.

ومن جانبنا قمنا بشراء الإعشاب من جاب الله، على أن يتولي هو تقسيم العائد بالعدل بين شركائه. ولسنوات عديدة، تواصل هذه الشراكة نجاحها المطرد بما يمثل لي ما يشبه معجزة تحدث الآن على أرض مصرية. إنني اعتبرت الرجل بطلاً استطاع تكوين مجتمع اقتصادي أطلق عليه' مزارعين بلا حدودلله' من خلال نكرانه لذاته واقتناعه بالفكرة، وإنني كثيراً ما أصطحب إليه العديد من الزوّار ليروا ما استطاع أن ينجزه رجل آمن بفكرة. كما كان خالد أبو خطوة رحمه الله نموذجاً آخر، فقد دعا لفكرتنا بحماسة كبيرة معتمداً علي شخصيته الأخاذة وأسلوبه القوي في الإقناع. وبمرور الوقت وتراكم الانجازات, أصبحت 'سيكم' مزاراً ومقصداً، ووجّه الكثير من الرسميين أنظارهم إليها. ومن أنحاء العالم أتى إلينا الاقتصاديون والسياسيون والنواب البرلمانيون ليروا صنيعنا. كما يحرص على زيارتنا سنوياً ممثلون لاتحاد الزراعيين الأفارقة حيث يقضون بيننا وقتاً يطّلعون فيه على أساليب الزراعة الحيوية وما يتصل بها من أنشطة.

الذهب الأبيض المسموم

أثناء ما دأبنا على إجرائه من تجارب على نباتاتنا الطبية، وجدنا بعض آثار لمبيدات حشرية. وأدّى هذا الاكتشاف إلى اندلاع نوبة من الغضب لدينا، وتلاحقت الأسئلة على نحو من أين جاءت هذه المبيدات وكيف جاءت؟ فنحن على وجه اليقين لا نستعملها، بل وندعو بطبيعة الحال ألى عدم استعمالها. وبعد تفنيد واستبعاد كافة الأسباب المحتملة، تبيّن لنا أنها ألقيت إلى نباتاتنا عن طريق طائرات الرش التي تنثر مبيداتها على حقول القطن المجاورة لنا، ولأكثر من عشرين مرة خلال فترة نمو النبات.

وبمجرد أن تأكدت من هذا، ذهبت إلى وزير الزراعة الذي سألني بدهشة عندما طلبت منه إيقاف رش المبيدات قائلاً : وهل لديك حل بديل؟ وحتى أحصل على الحل البديل، كان علي الاستماع إلى عدد من أساتذة علم الحشرات، لكي أقف علي

دورة حياة الآفة موضوع المشكلة، وبذلك يمكن أن نحدد كيف يمكن مقاومتها بطرق غير تقليدية, أي بطرق حيوية لا تضر النبات ولا التربة. ومن أجل اختيار الحلول البديلة، أتحنا فرصة التطبيق الميداني للدراسات النظرية، وذلك بالتعاون مع مراكز البحوث الزراعية، حيث اشترك في البحث عن الحل الأمثل علماء من مصر ومن خارج مصر. أسفرت التجارب عن نتائج ناجحة في أول مزرعة في قطور في الغربية وقال وزير الزراعة : نحن نقدر ما قمتم به، وإن عليكم أن تؤكدوا نتائجكم مرة أخرى. وهكذا لم يكن أمامنا إلا الاستمرار فيما بدأناه من مكافحة الآفات بالطرق الطبيعية.

وهكذا انتشرت حقول التجارب في أنحاء مصر من الشرقية إلى الإسماعيلية إلى بني سويف، ممّا استدعي أن يقضي حلمي وقته مسافراً من مكان لآخر للوقوف على ما يجري فيها. ووقفت إلي جانبه في تلك الفترة زوجته الأوروبية التي كانت طبقاً لنشأتها تعطي اهتماماً خاصاً للعطلات، حيث لم تتمكن من الاستمتاع بها، كما لم تتمكن من أن تقوم هي وأطفالها الأربعة بقضاء أوقات الفراغ مع حلمي الذي كان يعود كل ليلة متأخراً مستنفد القوي من الجهد المتواصل وكانت النتائج مبهرة.
وبعد انقضاء سنتين كاملتين , بتوجيه الدعوة إلي عقد المؤتمر الدولي الأول للقطن الحيوي في القاهرة، وحضره حوالي ١٢٠ خبيراً. وكجزء من هذا المؤتمر، رتبت زيارة ميدانية إلي أقرب الحقول التي أخذت بأساليب الزراعة الحيوية للقطن وذلك أثناء موسم حصاده. وقام التلفزيون المصري بتقديم تقرير إيجابي للغاية حول هذا الموضوع الذي حاز إعجاب الناس الأمر الذي أسفر عن إيقاف رش المحاصيل بالمبيدات الحشرية عن طريق الطائرات.

لقد بلغت المساحة الأولى التي تقّرر عدم استعمال المبيدات الحشرية فيها حوالي ٢٠٠.٠٠٠ فدان، ثم ما لبثت أن تضاعفت بعد سنة متضمّنةً كل المساحة المزروعة بالقطن حيث انتشرت الأساليب الحيوية في زراعة القطن في مصر بأسرها.
وكان من الآثار المدوية لذلك أن ٣٥.٠٠٠ طن من المبيدات الكيماوية قد توقف رشها في الحقول، ممّا أثار ضدنا حفيظة المستفيدين من هذه الصناعة، والذين قاموا بدورهم بتحريض الصحافة ضد الزراعة الحيوية. ولكننا في مواجهة هذا كله تحلّينا بالصبر والهدوء وسعة الصدر ورباطة الجأش. لقد تحدث أحد الخبراء الزراعيين بما يفيد أنه لو حاولت الأمم المتحدة تخليص مصر من السموم الكيماوية التي كانت في أرضها لما استطاعت. بعد نجاحنا في وقف رش المبيدات الكيماوية على القطن، واجهنا مسألة أخرى تتلخّص في أن مئات الأطنان من القطن الحيوي في مراحل التصنيع المختلفة يتم تعريضها للكيماويات القوية الأثر. ومن أجل هذا، قمنا بإنشاء شركة كونيتكس التي تتبع طرقاً طبيعية لا كيميائية، مع استخدام صبغات صديقة للبيئة وغير ضارة بالجلد. وكان لزوجتي ولزوجة ابني الدور الهام في تنظيم العمل والتنسيق بين مفرداته، فضلاً عن المشاركة في تصميم الموديلات.
ولقد ازداد الطلب على منتجات كونيتكس خاصة من السوق الألمانية والأمريكية بالنسبة لمنسوجات الأطفال، وذلك بسبب تلافيها إحداث أمراض الحساسية لهم بفضل خلوها من الكيماويات الضارة. ونظراً لاتساع أعمال كونيتكس، فإنها غيّرت موقعها مرتين على أرض 'سيكم'، حيث زوّدناها بمطبعة مجهّزة لطباعة الرموز والرسوم بالألوان الطبيعية.

'عبدة الشمس'

بعد بضعة أسابيع من نجاحنا في إثبات إيجابيات أساليب الزراعة الحيوية،خرجت علينا أحدى الجرائد المصرية الكبيرة بأكثر من مقالة تفيد بأن تلك الزراعة إنما هي موجهة للأثرياء الذين يستطيعون تحمل أسعار منتجاتها الباهظة، وأن حتى الدول الغنية لا تستطيع أن تحوّل زراعتها بالكامل للأسلوب الحيوي، فما بالك بالدول الفقيرة. وأضافت إحدى المقالات متسائلة عن كيف سيتم تأمين غذاء الملايين من البشر دون الاعتماد على الأسمدة الصناعية. ومن المعلوم أن كوبا – وهي ليست من الدول الغنية – استطاعت خلال ثلاثة أعوام فقط تحويل أراضيها إلي الزراعة الحيوية التي غطّت احتياجات أبنائها من الغذاء. ومن المعلوم أيضاً أن مساحة كمساحة الولايات المتحدة الأمريكية تكفي لتغذيه سبعة مليارات من البشر بأساليب الزراعة الحيوية.

وتوالت علينا المقالات التي تدلل على أن شركة 'سيكم' ـ التي ذكرت بالاسم ـ سوف يؤدي نشاطها لتجويع الناس. وتعالت الصيحات علينا من كل صوب وحدب، ولقّبونا بالشركة الأرستقراطية التي لا يهمّها سوي توفير الطعام للألمان فقط. ومع كل هذا لم تتراجع أرقام مبيعاتنا والتي كانت هي الهدف من كل هذه الحملة الشعواء ضدنا. وكنا قادرين على التصدي لمثل هذه الحملات التي اشتممننا من ورائها رائحة الشركات المنتجة للأسمدة والمبيدات الكيماوية،إلى أن ظهرت مقالة في إحدى الصحف تحت عنوان (عبدة الشمس) بقلم صحفي قام بزيارة 'سيكم' دون علمنا، والتقط مجموعة من الصور؛ واحدة منها لنا في نهاية يوم من أيام الخميس حيث كنا نقف في دائرة، وأخرى للبيت الدائري، وثالثة لبعض بناياتنا ذات الأشكال الدائرية , وخلص من هذا إلى أننا نعبد الشمس. وهكذا اشتعلت الفتنة في بلد كمصر يرى في عبادة الشمس ما يراه الغرب في عبادة الشيطان، وتصدّى الناس للعاملين لدينا بالحجارة أو بكلمات أشد قسوة.

واستقبلت مكالمة هاتفية من مدير أمن الدولة يطلب مني الحضور. وعندما ذهبت إليه أشار إلى تلك الصحيفة ضاحكاً وبادرني بالقول: ماذا تقول في هذه الاتهامات التي نعلم بحكم عملنا أن كل كلمة فيها كذب. وأردف إنني أنصحك بأن ترفع قضية علي هذه الصحيفة، وقد فعلت ذلك مع علمي بأن هذه الأمور تستغرق سنوات طويلة. ولم تتوقف الحرب ضدنا، فقد أخذ أئمة المساجد من حولنا يرددون الاتهام لنا بأننا من عبدة الشمس. وكان من بين المصلّين من يعملون معنا، ويعلمون أن كل هذا محض افتراء. ولكن كان الوقوف في وجه هذا التيّار ـ الذي كنت موقناً أن من ورائه تقف شركات المبيدات الكيماوية ـ أمراً بالغ الصعوبة، وكان علي اختيار مواجهة العداء بالعداء أو مقابلته بالسلم والحكمة.

وأخذت الطريق الثاني الذي طالما سلكته في حياتي، حيث طلبت من عشرة من العاملين بـ 'سيكم'، والذين يحظون بثقتي الكاملة فيهم، أن يقوموا بدعوة كل من أدلى بتصريح ضدنا في الصحف، بالإضافة إلى عمدة المنطقة والشيوخ بها، مع بعض ذوي الوجاهة في المناطق المجاورة، وذلك لحضور اجتماع استقبلتهم جميعهم فيه بملابسهم الفضفاضة، وصافحتهم واحداً واحداً، واحتفظت بهدوئي عندما ردّوا على التحية باقتضاب وعلى مضض.

وبعد أن أخذوا مقاعدهم، بدأ الاجتماع بتلاوة آي من الذكر الحكيم، ثم أعقب ذلك عزف موسيقي لمقطوعة من مؤلفات موتسارت، وهنا انتفض أحد الرجال واقفاً ضارباً بقبضته ظهر مقعده صائحاً : نحن لن نستمع لمزامير الشيطان هذه. فاتجهت إليه بينما واصل الموسيقيون عزفهم بشجاعة، وقلت له : هوّن على نفسك واصبر حتى تنتهي الموسيقى. وبعد انتهاء الموسيقي ومغادرة العازفين القاعة، طلبت من الحضور الإدلاء بآرائهم. وعلى التو صاح أحدهم محنقاً : الفن والموسيقي حرام في الإسلام، فسألته بهدوء : وهل هذا منصوص عليه في القرآن ؟ فأجابني : هذا وراد عن الرسول صلى الله عليه وسلم، فقلت له : إنني أومن بكل ما جاء في القرآن والسنة، ولكن علي أن أتحرّي الأمر جيّداً، فقال: وأنا سوف آتيك بالدليل على صحة ما أقول، فأجبته: وأنا في انتظار ما سوف تأتيني به. وهكذا بدأ الاجتماع عاصفاً على هذه الوتيرة من الاحتقان الذي يهدد بالانفجار في أي لحظة من اللحظات. وبدأت حديثي لهم قائلاً ما معناه إن الله اصطفى الإنسان من بين مخلوقاته ليجعله خليفة له على الأرض، واستشهدت بآيات من القرآن الحكيم مثل تلك الآية من سورة الأحزاب التى تقول' إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان '.

سيكم .. روضة صحراوية

فبدأ بعضهم في الإيماء برأسه، ثم أعقبت ذلك بالاستشهاد بالآية الخامسة والتسعين من سورة الأنعام والتي نصها ' إن الله فالق الحب والنوى يخرج الحي من الميت ومخرج الميت من الحي ذلكم الله فأني تؤفكون ' وذلك لأدلل على ما أريد أن أصل إليه من إحياء الأرض بعد مواتها بواسطة الكيماويات وإثرائها بمثل أساليب الزراعة الحيوية.

لقد اكتسبت خبرة كبيرة من التعامل مع المزارعين في دورات التدريب على أساليب الزراعة الحيوية، حيث أنهم يأخذون كلمات القرآن على نحو تجريدي، دون إسقاط على أمثلة من الحياة اليومية العملية. وكان ذلك مدخلي إليهم،حيث رحت أشرح لهم قدرة الله الذي يسخّر البلايين من الأحياء الدقيقة لتحضير التربة لتغذية النباتات , وكيف يمكن للكيماويات أن تدمر هذه الأحياء الدقيقة النافعة. واستعنت هنا بالآيات من الخامسة إلى التاسعة من سورة الرحمن والتي تقول ' والشمس والقمر بحسبان. والنجم والقمر يسجدان.والسماء رفعها ووضع الميزان. ألا تطغوا في الميزان. وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان ' حيث ربطت ما يحدث على الأرض بما قد تقرر في السماء، وكيف يمكننا تنمية صلة الأرض بالسماء بفهمنا العملي والعميق لآيات القرآن الكريم. فإننا عندما نضع البذرة في التربة، فنحن نضعها في رعاية الطاقات الحيوية التي وفرها الله تعالى لها، فتنبت منها الزروع المتعددة والأثمار المختلفة. وتلوت الآية الرابعة والستين من سورة الواقعة القائلة ' أأنتم تزرعونه أم نحن الزارعون '.

وكنت أترك في حديثي لهم الفرص لطرح الأسئلة والاستفسارات عمّا يعن لهم. وكما تعرضت لغطرسة النظريات العلمية التي تنفي عن المشيئة الإلهية قدرتها على إنبات النبات وإثمار الثمار، حيث تعزو إلى مكونات كيميائية بعينها هذه القدرة، مما يقود الأرض والنباتات عليها والحيوان الآكل منها والإنسان في آخر الأمر إلى كوارث بيئية وصحية. وعلى نحو مباغت قام أحد الحاضرين ليحتضنني ويقبلني , بينما راحت الومضات الدامعة المتأثرة تترقرق في عيني رجل آخر.
وأحسست بأنني استطعت أن أجد طريقي إلى وجدان هؤلاء الرجال الذين جاءوا إلي ممتلئين بالحنق والعدوانية. لقد استطعت أن أريهم الأفق الرحب للدين، فمسست بذلك قلوبهم حين وقفوا على المعاني العملية لآيات من القرآن الكريم.
وباقتراب نهاية الاجتماع لم يعد هناك غير ثلاثة منهم تلوح عليهم علامات عدم التواصل مع ما أريد أن أصل بهم إليه، فاستطردت أشرح علاقة النجوم بالزراعة، وتأثير وضعي الشمس والقمر على نمو النباتات، واستعنت بآيات من سورة النجم تقول' وهو بالأفق الأعلى. ثم دنا فتدلى. فكان قاب قوسين أو أدنى. فأوحى إلى عبده ما أوحى. ما كذب الفؤاد ما أرى. أفتمارونه على ما رأى. ولقد رآه نزلة أخرى.عند سدرة المنتهى.عندها جنة المأوى. إذ يغشى السدرة ما يغشى. ما زاغ البصر وما طغى. لقد رأى من آياته الكبرى '.

فماذا رأى النبي (صلى الله عليه وسلم) في هذه الرحلة السماوية ؟ لقد رأى تلك الشجرة المشعة المضيئة، رأى الحياة متمثلة في شجرة , والحياة هي تلك العمليات الحيوية بإيقاعاتها التي تربط بين السماء والأرض. وفي هذه الرحلة فرضت الصلوات الخمس على الرسول (صلى الله عليه وسلم) وأمته من المسلمين. ففي الفجر يبدأ النبات في عملية تكوين السكر التي تتوقف ظهراً، حيث يدخل النبات في حالة راحة وكأنها قيلولة بيولوجية، وذلك إلي أن تميل الشمس قليلاً عن كبد السماء حيث يكون ظل النبات مماثل لطوله عصراً. ومن العصر وحتى غروب الشمس، يقوم النبات بتوزيع السكر على أجزائه المختارة.ومن الغروب إلى وقت صلاة العشاء يقوم بتحويل السكر إلى المواد الفعالة المختلفة، ثم يأخذ بعد ذلك في النمو بمجرد حلول الظلام بمجيء وقت صلاة العشاء ويستمر ذلك حتى قدوم الفجر التالي. ومن خلال هذا الربط بين مواقيت الصلاة الخمسة وحركة الشمس وإيقاع العمليات الحيوية في النباتات، يتصل المصلّي بالمنظومة الكونية التي تسبّح الله، وتطلب من الإنسان أن يسبّح له معها، فيتناغم مع مفردات الكون وكائناته في توجههم جميعاً لله تعالى.

وبعد أن عرضت على الحضور هذا العرض، ساد القاعة هدوء شامل يعكس التأثر العميق لدى هؤلاء الناس المتدينين بالفطرة، والذين تيقنوا من وجود مسلمين بينهم يتحققون من آيات الله تعالى بشكل عملي، ويحرصون على النظر والتبصر في هذه الآيات الكريمة في الآفاق وفي أنفسهم. لقد استغرق الاجتماع حوالي الثلاث ساعات، أدركت في نهايته حكمة الآية القرآنية التي تقول 'إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم'. ولا يستطيع أحد أن يغير وجدانات قوم إن لم يكن هو نفسه صاحب وجدان جديد، فإن فاقد الشيء لا يعطيه. ولمّا كان هناك من يخطب فوق منابر المساجد محذراً من إرسال الأطفال إلى مدارسنا، راح البعض يسألون عن طرقنا في تربية وتعليم الأطفال. وقد كان الرد عملياً، حيث ذهبنا بعد تناول الغداء إلى حفل في قاعة الاحتفالات بالمدرسة،يشترك فيه الطلاب مع أصحاب الحاجات الخاصة كل يوم خميس.

وراح بعض الطلاب يقرأون علينا ما تعلموه وما يقدمونه كل صباح. فأدرك الرجال أنهم ظلمونا بظنهم فينا أننا نعبد غير الله الذي يهبنا القوة والحيوية. وراحوا يبادرون جميعاً بتقديم الاعتذار لنا عما قيل في حقنا. وتبقى لديهم سؤال واحد عن احتفاظنا بالأطفال لدينا طيلة اليوم،وانتهزت فرصة طرح هذا السؤال لأطرح عليهم بدوري مفهومي عن تنمية البشر بدءاً من الطفولة، حيث استعنت بحديث الرسول (صلى الله عليه وسلم) الذي ينصحنا بأن نلاعب أطفالنا في سنواتهم السبع الأولى، ثم نهذبهم في السبع سنوات الثانية، ثم نعاملهم كأشخاص ناضجين مكلفين راشدين في السبع سنوات الثالثة، وبعدها نتركهم أحراراً.

إن فكرة تربية الطفل تبدأ منذ بداية تكوينه جنينا في بطن أمه ,ومن هنا تأتي أهمية العناية بالحوامل من السيدات. وعقب الولادة لابد وأن يحاط الوليد بكل ما يساعد نمو المخيلة لديه من مؤثرات إيجابية. وهذا ما نحرص عليه في حضانة 'سيكم', فتصميم مبناها وفصولها تضع هذه الفكرة موضع التنفيذ حيث تتوفر للطفل البيئة الغنية بالأدوات المعتمدة على الخامات الطبيعية والتي من شأنها إيقاظ حواسه وذكاء ملكاته التي تتفاعل مع البيئة المحيطة عن طريق اللعب والغناء والرسم والتشكيل. ولأن الطفل في هذه الفترة مقلد لمن يشرف عليه , فاختيار المعلمات لهذه المرحلة السنية والحرص على تدريبهم وتطوير قدراتهن له أهمية بالغة لدينا في 'سيكم'.

وإذا كان الطفل في سنواته السبع الأولى يعيش فيما يمكن تسميته بعالم الخير فانه بانتقاله للسبع سنوات التالية يعيش في عالم الجمال حيث ينتقل من حالة التعليم إلى حالة التعلم. وهنا يجب أن يتميز مدرسه بالطابع الفني حيث يضفي على دروسه ذلك الأسلوب الذي يشجع على مشاركة الناشئ وتفاعله مع العملية التعليمية التي تصبح ممارسة تعلّمية ايجابية يكتشف فيها التلميذ المعلومة ويفرح فيها باكتشافه وذلك من خلال محاور ثلاثة. المحور الأول يعتمد على تنمية فكر الطفل عن طريق المنهج الدراسي , والثاني يتوخى تنمية الجانب الشعوري عن طريق ممارسة الفنون كالموسيقى والرسم والنحت والغناء والتمثيل والإيقاع الحركي (الإيوريثمى) بحيث يمكن تحويل المعلومات النظرية إلى أعمال فنية ترسخ في ذهنية الناشئ فيسهل عليه تفهمها. أما المحور الثالث فهو محور تجلية دور الإدارة عن طريق ممارسة الأنشطة والأعمال اليدوية حيث يتجه الناشئ إلى ما يريد أن يجرب ملكاته فيه فيختبر بذلك تحويل ما يدور في فكره إلى عمل من صنع يديه.

وبالانتقال إلى السبع سنوات الثالثة ينتقل الناشئ في مدرسته الثانوية إلى عالم الحقيقة حيث من المهم أن يكون مدرسه في هذه المرحلة ملمًّا بالمعرفة المتعلقة بمجال تخصصه حيث يساعد طالبه على تكوين البذرة الأولى لعشق البحث والشغف بالمعرفة.

سيكم .. روضة صحراوية

وقبل مغادرة الضيوف ل'سيكم' طلبت من الموسيقيين أن يعزفوا مجدداً حيث استمعنا جميعاً للعزف هذه المرة بعقول مفتوحة وقلوب متحدة وأرواح محلقة. وسقت لهم وأنا أصافحهم الآية الكريمة التي تقول. ' يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين '. فردّدوها من بعدى، وأشاعوها في أوساطهم.
وكتذكار لزيارتهم لنا واقتناعهم بمبادئنا، أرسلوا لنا لوحة بالخط العربي المذهّب تقول إن 'سيكم' مبادرة إسلامية.
بعد ذلك وجهت الدعوة إلى الصحفيين في مختلف الدور الصحفية، إلى مؤتمر صحفي للرد على كل ما يعن لهم من أسئلة، وتمثلت ثمار هذا المؤتمر في العديد من المقالات الإيجابية عن 'سيكم'.

أما عن رئيس تحرير تلك الجريدة التي نشرت مقالها المهيّج عنا، فقد شجب تلك المقالة وفصل كاتبها. كما أسفرت القضية التي رفعتها عن إدانة المحرر المسئول، وإلزامه بالتعويض المناسب. إلا أنني تنازلت عن التعويض لأن ما أهتم به في كل هذه المسألة هو تصحيح فكرة الجميع عن 'سيكم'.

ألم في القلب

وباقتراب عيد ميلادي التاسع والأربعين، وقعت مريضاً على نحو شديد، وذلك لأول مرة في حياتي. ففي ليلة الحادي والعشرين من مارس، استيقظت على ألم طاعن في صدري مع صعوبة في التنفس، ممّا تطلّب نقلي للمستشفي على الفور. وعلى الفور تم استدعاء طبيب القلب المعروف د. حمدي السيد الذي كان صديقاً لي. ولم يفصح توقيع الكشف الطبي عن خطر محدق بي، إلا أن صعوبة التنفس استمرت. ومازلت أتذكر زيارة مارجريت كونستاتيني لي في المستشفى ومعها أطفال من المزرعة ليغنوا لي , غير أنني لمعاناتي لم أستطع أن أقدر صنيعها. وعندما سمع هانز ورنر بمرضى أوصى بضرورة نقلي إلى ألمانيا.

وانتقلت إلى المطار ومعي أسطوانة الأوكسجين التي كنت معتمداً عليها. وعندما وصلت إلى فرانكفورت، نقلتني إلفريدي على متن عربة إسعاف إلى أوشليبرون على بعد ٢٠٠ كيلو متر. ولم يكن بمقدور العربة أن تسير بأسرع من ٤٠ كيلو متر في الساعة نظراً لأنني كنت أكاد يغشى علي عندما تتجاوز هذه السرعة. ولقد استعدت ببطء صحتي بفضل الرعاية المحبة التي تمت إحاطتي بها،وبعد ثلاثة أسابيع كنت قادراً على أن أضع أولى خطواتي على الأرض بجانب إلفريدي ورنر. وبين نهاية مارس وحتى يونيو بدأت في التعافي حيث قضيت أسبوعا في الغابة السوداء، تعلمت فيه كيف أتنفس الحياة مرة أخرى.

وبعد أسبوع تلقيت مكالمة تلفونية من صديق قديم في جراتز يطلب مني المساعدة على وجه العجل. واعترض صديقاي إلفريدي وهانز على سفري إلى جراتز، غير أنني قلت لهم إنني أستطيع الرقص الآن فدعوني أطير. وخلال طيراني داهمتني أزمتي القلبية الثانية، فتم نقلي إلى العناية المركزة بإحدى مستشفيات فيينا التي كانت تنتصف الرحلة من شتونجارت إلى جراتز. وهناك أخبروني بضرورة إجراء جراحة في القلب نظراً لوجود جلطة بالشريان التاجي. ورفضت الجراحة، ورفضت حتى مجرد القسطرة، وحينها أدركت أنني أقف على الحافة بين الحياة والموت، وأن أسلوب حياتي لابد وأن يتغير بالكامل حتى أستطيع أن أبقي على قيد الحياة.

وبعد ثلاثة أيام وصل إلى فيينا هانز وإلفريدى، ووافقاني على عدم إجراء الجراحة.وعندما أصبحت قادراً على السفر عدت إلى أوشيلبرون مرة أخرى عن طريق القطار. وبمجرد تماثلي للشفاء قدّمني صديقاي لأستاذ طرق التدريس كلوس فينتلمان الذي ساعدني بعد سنوات قليلة على إنشاء مدرسة 'سيكم'. وبعد ستة شهور من شفائي، عاد بي هانز وإلفريدي إلى 'سيكم'. وكان حلمي قد حمل عني أعبائي، تساعده زوجتي ومنى في ذلك. وفي اجتماع حضره كل العاملين حكيت لهم عن قصة مرضى، فما كان من أحد الموظفين إلا أن قفز من مقعده ليحتضن هانز شاكراً له باسم الجميع إنقاذه لي, ووقوفه إلى جانبي. وقررت عقب

شفائي أن أعيد تنظيم مبادرة 'سيكم' كلها، وأن أضع من جديد حجر أساس لها، يوقع على وثيقته كل حضور الحفل الذي بدأ بتلاوة من القرآن الكريم وتخلّلته بعد ذلك الموسيقى.

طرق جديدة للعمل

إن الكيانات الثقافية في 'سيكم' لم يكن لها أن توجد لولا نجاح النشاط الاقتصادي، وأيضا لم يكن للشركات أن تنمو بعيداً عن التعليم والأخذ بأسبابه ومعاهده. إن الإدارة والشركات والأنشطة الثقافية ـ رغم استقلال كلٍّ منهم عن الآخر ـ في نهاية الأمر يشكلون ضفيرة واحدة تشد 'سيكم' إلى آفاق جديدة من التقدم. والدائرة تمثل شكلاً متميزا للقاءات 'سيكم'، سواء في بداية يوم العمل أو في تجمّع نهاية الأسبوع. ففي الصباح يجتمع العاملون في كل شركة على هيئة الدائرة التي تكفل لكل واحد منهم الشعور بالمساواة مع الآخرين مما يدعم على نحو عملي إحساسه بالكرامة الإنسانية. ويبدأ كل شخص في الحديث عمّا صنعه بالأمس وما يود القيام به خلال ساعات اليوم القادمة.

إنه بهذه الطريقة يلتزم أمام المجموعة بتعهداته كفرد يعمل من خلال فريق بغية الوصول إلى هدف بعينه يستدعي تكامل جميع الجهود. إن هذه الدائرة التي تؤكد معنى المساواة الاجتماعية، والمسئولية الفردية تجاه الجماعة، تفسح المجال أيضاً لترتيب اتفاقات تختلف من يوم لآخر بين أفراد هذا المجتمع من العاملين، لدفعه نحو أهدافه، أو ابتداع أهداف جديدة تطرح للنقاش من أجل حصاد أوفر وإنجاز أكثر أهمية. لقد أدركت أن للمجتمع لدينا تعامله الخاص مع الوقت، بما يعوق لحد كبير وضع خطة ما والالتزام بجدولها الزمني، وصولاً إلى الأهداف المرجوة. إلا أن الدفء الإنساني عندنا يمكن أن يعوض ذلك بطرح أفكار مبتكرة ووضعها موضع التنفيذ. ومنذ سنوات عديدة، أنشأت في 'سيكم' آلية تتيح تنظيم التفاعلات الاجتماعية بين العاملين فيها.ولقد بدأ الأمر بالدائرة اللصيقة بي من الذين تدربوا على إمعان التفكير، وأخذوا على عاتقهم إذكاء الروح الاجتماعية في 'سيكم' قبل أن يؤول ذلك إلى جمعية 'تعاونية الموظفين في 'سيكم' التي أوجدت من الأشكال القانونية ما ينظم آليات العمل الاجتماعي المستقل حيث يعمل بها المؤهلون لذلك من الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين والقانونيين.

ففي بداية إنشاء 'سيكم'، كان يأتي لي بين الفينة والفينة من يريد الالتحاق بالعمل لدينا لمدة أيام أو أسابيع. والآن فإن المئات يقبلون علينا بحثا عن فرصة عمل حيث يملأ كلّ منهم استبيانا أعد خصيصاً لهذا الغرض، ثم تتم مناقشة المتقدم في حقوقه وواجباته قبل أن يوقع عقده معنا. لكن هذا ليس كل ما يفعله موظفو تلك الجمعية، فهم يقومون بتدوين كل ما يخص جميع العاملين من بيانات شخصية وعائلية وصحية وتعليمية فضلاً عن حاجياتهم وطموحاتهم. وبشكل فسيفسائي يمكن من خلال هذه التدوينات تجميع ما يشبه لوحة جدارية تقدم صورة جماعية تفصيلية للعاملين بـ 'سيكم'. ويمكن من خلال تلك التدوينات توجيه النصح باستكمال ما ينقص بعض العاملين من معرفة مثل إقامة دورات تعليم اللغة الانجليزية لمن يحتاجون إليها في أعمالهم.

وكنتيجة ملموسة لجهودات متكاملة من الاجتماعيين والنفسيين والأطباء، تم منع التدخين كعادة سلبية مؤذية للصحة،ومهددة للحياة،وملوثة للبيئة،ولها خطرها الأمني أيضاً. ويقوم موظفو الجمعية أيضاً بالتفتيش على أحوال العمل والعاملين في جنبات 'سيكم' المختلفة، حيث يتحدثون إلى العاملين فيها ويقفون على شروط السلامة الواجب توافرها لهم مثل وسائل حمايتهم من الغبار والأتربة، فيقترحون تطوير المرشحات على سبيل المثال. ومن المهام الأساسية لهؤلاء الموظفين متابعة تحسين الظروف المعيشية للعاملين بـ 'سيكم' كتمهيد الطرق المحيطة بها وسفلتة المترب منها، ومد خطوط التليفونات إلى كل مكان بـ 'سيكم' وبناء مكتب بريد لها.

سيكم .. روضة صحراوية

ومن المشاكل التي كانت على درجة عالية من الخطورة والتي تم التصدي لها تدني الظروف الصحية حول 'سيكم'، من حيث عدم توفير مياه الشرب النقية، أو طرق الصرف الصحية. وبمساعدة من الاتحاد الأوروبي تم إنشاء محطة لتنقية مياه الشرب، كما تم توفير أدوات بسيطة ووسائل محلية للصرف الصحي. وهكذا تحولت 'سيكم' إلى قرية حديثه لها نقطة الشرطة الحامية لها. وبينما يتابع قسم من ' تعاونية موظفي 'سيكم' المشاكل الفردية لكل المنتمين إلى مجتمع 'سيكم'، يقوم قسم آخر بدور الوساطة في كل الخلافات التي قد تنشأ بين وحداتها.

فعندما تظهر مشكلة في أي مجال من مجالات العمل، يأتي من موظفي هذا القسم من يستمع إلى أطراف المشكلة ويطرح من الأسئلة، ما يعود على الجميع بتوضيح الأمر، وحل ما كل ما يطرأ من خلافات. وقد أوضحت التجربة أن هذا هو الحل الشافي لما يعترض مسيرة العمل من معوقات عارضة. ولكن عندما تتعقد بعض المشاكل بما لا يسمح لها بالحل بهذه الطرق البسيطة،فإنه يتحتم على الموظفين المدربين الالتقاء بالمديرين في مواقعهم لمناقشة أكثر استفاضة وعمقاً للوصول إلى حل جذري يستقيم معه عود العمل لتثمر بعد ذلك شجرته دون اعوجاج.

ومنذ سنوات، أدخلت في مجال العمل لدينا آلية أسميتها بالدليل المرشد للأداء في 'سيكم'، تضمن مراجعة داخلية لأداء العاملين بـ 'سيكم'، كما تتضمن معياراً للتقييم الموضوعي بشكل شهري، حيث يجتمع الموظف الاجتماعي مع العامل لمراجعة إنجازاته ومدى اقترابها من تحقيق الأهداف المطلوبة منه. وفي حالة قصور هذه الانجازات عن الوصول للأهداف، يبحث في سبب ذلك وهل يعود للعامل أو لطبيعة العمل، حيث ينصح في الحالة الأخيرة بنقل العامل إلى مكان آخر يتفق مع قدراته الشخصية. وفي هذا الصدد تم اعتماد العديد من البرامج التدريبية التي تطوّر من أداء العاملين في المجالات المختلفة. لا يمكن للإنسان أن يعمل وحده يحدث كثيراً أن يسألني بعضهم عن الخلفية الروحية لمبادرة 'سيكم'.
لقد انبثقت المبادرة من حقل رؤيتي لها، وبزغت من أفق استلهامي الروحي لثقافات مختلفة ارتكزت بطبيعة الحال على قاعدة صلبة من عقيدتي الإسلامية السمحة التي لم أجد معها صعوبة في تفهمي للروحانية المسيحية في أوروبا عندما عشت بها ردحاً من الزمن.

إنني أرى نفسي وكأنني أتحرك في خفة وحرية بين شجيرات زهر حافلة بالألوان الزاهية والعطور العبقة في حديقة غناء، متنسماً سوسنة هنا , وملتقطاً حبة عنب من هناك , محبا لهذه الحياة الرائعة. إنني أعرف عن نفسي، أنني أضّيق عليها السبل حين أكرهها على التزام طريقة واحدة في التفكير. فلكل طريقة إنجازاتها التي لا تباريها فيها طريقة أخرى.
إنني لست مع كبلنج الذي قال إن الشرق شرق والغرب غرب ولن يلتقيا، فأنا أرى بعين عقلي أفقاً ثالثاً يعلو على الاثنين ويطلب منا التحليق فيه. ولقد حلقت فيه، ورأيت عالماً أكثر غنى، وأكثر سماحة، وأكثر قرباً من ضمير السماء.
ولكنني أدرك- بطبيعة الحال- محدوديتي في زمن إقامتي على الأرض، وعلى هذا الأساس فأنا شديد الاهتمام بأن تبقى 'سيكم' حية من بعدي، حيث تواصل تقدمها وتوسيع جبهتها وتعميق أثرها. ولهذا السبب، فإن 'سيكم' تحتاج لنفر من الناس مثل حلمى هم الأقرب لفكري الذي تأسست هذه المبادرة عليه،هؤلاء هم الحراس الساهرون على إنجاز 'سيكم' في المستقبل. وهم من يمكن تسميتهم بمجلس المستقبل. وواحد من مهام هذا المجلس الإبقاء على الخلفية الروحية ل'سيكم' التي تبقى بدورها على العلاقات الاجتماعية بين أفرادها على هذه الدرجة من الخصوصية التي تفضي بالواحد فيها إلى الكل حيث

يشعر كل فرد فيها بالتزامه ناحية الآخرين وناحية المكان الذي ينتمي إليه ويكبر به، وذلك من خلال رغبته في المزيد من التعلم.

إن مجلس المستقبل هذا يضم تلك العناصر التي لديها القسط الأوفر من المعرفة بالأسس التي قامت عليها 'سيكم'، كما أن لديها الخلفية الكاملة للقرارات التي تم اتخاذها , والمخاطر التي تعرضت لها 'سيكم' في رحلة تطورها من مرحلة لمرحلة.

وخلال رحلة 'سيكم'، تلقيت الكثير من الاستفسارات عن كيف وصلت بسفينة 'سيكم' عبر إبحار حافل بالعواصف إلى بر الأمان. ولم تكن إجابتي تخرج عن أن إيماني العميق بالله، وثقتي التي لا نهاية لها فيه، كفلا لي ول'سيكم' السلامة. أن هذا الإيمان وتلك الثقة هما جناحا الطائر المبسوطان على متن الهواء وهو يحلق عالياً متأملاً خارطة الأرض من تحته وأفقا لمستقبل أمامه.ولكن المشاكل لن تنتهي، ولكل مشكلة حلها الذي هو في يد مجموعة من البشر يعملون معاً، ويفكرون معاً.

إن مبادرة 'سيكم' أحيطت في مصر بالكثير من الأصدقاء والمساندين.

وعندما كنت في مقتبل العمر أدرس في جراتز، كان يصلني على البعد حب أمي الذي كان يدفعني إلى الثقة بنفسي وبقدراتي. وبالمثل فإن الحب الحقيقي الذي نتلقاه من أصدقاء 'سيكم' له نفس المردود لدينا. كما أن شركاءنا التجاريين في أنحاء العالم يمثلون دائرة أخرى تحيط بنا وتدافع عنا، وتدفعنا معهم إلى الأمام إنتاجاً وتسويقاً. أيضاً فأنا مدين لكل هؤلاء الذين يساندون أبحاثنا، كما يساندون توجهاتنا الثقافية والفنية. إنني أشعر تجاه هؤلاء وأولئك بالامتنان البالغ، وأعتبر تقديرهم لنا تتويجاً لجهودنا في كل تلك المجالات. إن العالم رحب بقدر ما في نفسي من متسع للجميع، وإنني لا أكف عن شكر الله تعالى الذي منحنا كل هذه الدوائر من المتحمسين لنا والمشجعين لمبادرتنا.

إنني أضع وعيي بصنيع الله تعالى معي في قلب عملي، لأنني مدرك أن المعرفة التي سمح لي بها هي عطية سماوية وليس مجهوداً أرضياً فحسب بالضبط كما أعطانى ابنى حلمى ليكون عوناً لى وتؤاماً لفكرى ووجدانى وامتدادا لوعى وعزمى.

نتجمع معاً، لأن واحداً لا يستطيع أن يقوم بكل العمل وحده. ولقد خرجت 'سيكم' من لقاء ما هو أرضي مادي بما هو سماوي روحي وأنا أعتقد أن العالم سوف يكون مكاناً فقيراً للغاية بدون 'سيكم' وبدون وجود ما تمثله فيه 'سيكم' من مثل.

حلمي أبو العيش 'يتكلم' : سيكم نموذج شامل للنجاح

كبرت مع سيكم، ورأيت باستمرار كيف توضع المبادئ والقيم موضع التنفيذ، وخاصة فيما يخص المسؤولية المتعلّقة بالشركات. في سيكم، كانت فلسفة العمل هي تطوير الإنسان، حجر الاساس فى أى تنمية، ولم يكن الربح هدفا في حد ذاته، لكننا أدركنا فى الوقت نفسه أن الدخول فى الاقتصاد العالمي يتطلب أن تكون منافسا. وعلى مدى عشرون سنة من العمل في منظومة سيكم، تعلمت أن التطور الإنساني هو إستراتيجية رائعة للإستمرارية والتأثير على المدى البعيد، وأن تطور مهارات العمّال من خلال اكتساب الخبرات تنمى دوافعهم للنجاح.

واليوم .. بينما توظف سيكم حوالى ٢٠٠٠ عامل وفنى ودارى في أعمالها التجارية، ومئات أخرين على الجانب الإجتماعي لخدمة حوالي ٤٠ ألف شخص في المجتمع، فإن رؤيتنا لتطوير مواردنا البشرية تربط بشكل تكاملي مع دوافعنا لأن نكون منافسيين ناجحين عالمياً. كنت دائماً فى المزرعة، وكان هذا دائما جزءا من المغامرة بالنسبة لى، حتى زاد إرتباطي بالمزرعة مع الأيام، وعندما مرض أبي عام ١٩٨٤، توليت إدارة سيكم، تسويق، ومبيعات بينما لم أكن قبلها أكثر من مزارع، أقود الجرارات الزراعية، لكن تلك التجربة نقلتنى مباشرة من مقعد الجرار الى كرسي الادارة .. ومن التعامل مع الفلاحين الى التفاوض مع البنوك والعملاء .. وعندما عاد بعد عام .. كان الوضع كما كان .. وغيرت فى تلك التجربة كل شئ تقريبا.

سيكم .. روضة صحراوية

مؤسسة سيكم للتنمية

اليوم تتكون سيكم من عنصرين متكاملين .. اولهما يساهم فى انتاج منتجات طبيعية تخدم المجتمع من خلال مصانع وشركات سيكم، والاخر هو مسار التنمية الاجتماعية الذى المو القوى لسيكم ونجاحها فى ايصال رسالتها من خلال تطوير بعد ثقافي وإجتماعي لنشاطاتها، لعبت فيه مؤسسة سيكم للتنمية (ئئ) التى أسسها أبي عام ١٩٨٤ لتطوير المجتمع المصري ثقافيا وعليما وتربويا، وهى نشاطات حظيت بدعم مجموعة مختلفة من المتبرعين والمنظمات 'حكومية وغير حكومية' دوليا ومحليا.

كنا ندرك أن مهمّة 'مؤسسة سيكم للتنمية' هي' رفع مستوى رفاهية الشعب المصري، بتمكينه من اداراك طاقاته المبدعة إجتماعياً وثقافياً' .. وتحرص المؤسسة على توسيع اعمالها التي تساهم في التنمية المحلية، القومية، الأقليمية، والدولية، من خلال رؤيتنا كنموذج محليّ وعالمي من النمو المستمر. حددنا فى سيكم مشاكل مصر .. وادركنا كم هى مترابطة بدءا من الكثافة السكانية العالية، الى سوء نتاج التعليم الاساسي، ووجود مشاكل بيئية ونقص الرعاية الصحية والوعي العام .. وهى عناصر تعيق النمو والتقدم .. لأن حاجاتنا فى قضايا الصحة والتعليم لا تتماشى مع معدل النمو السكاني الحالى الذى وصل الى ٢.٢٪ سنويا. التعليم فى مصر .. مرهق .. المدارس مزدحمة والامكانيات والوسائل التعليمية قليلة، وفي أغلب المدارس هناك ثلاثة فترات للدراسة في اليوم، لتغطية هذا الكم الزائد من الطلبة، ومع ذلك سجلت نسبة الأمية فى مصر ٢٦.٦٪ فى المناطق الحضرية و٥٦.٩ ٪ في المناطق الريفية التى تعتبر أعلى النسب بمنطقة الشرق الأوسط.

التدريب والبرامج المهنية غير كافية لتلبية المطالب.. لذلك تصيب البطالة الهيكلية اول ما تصيب أولئك الذين يفتقرون إلى التعليم والمهارات الملائمة، حتى وصل معدل البطالة الرسمي فى مصر الى ٩.٨٪، مقابل تقديرات للبنك الدولي ترتفع بهذا المعدل الى ١٧.٥٪.

الصحة هي تحدي رئيسي آخر في مصر، خصوصاً للفقراء .. فتوفير الرعاية الصحية الكافية، وزيادة الوعى الصحي المتراجع بشدة بات مشكلة قومية .. حتى ارتفعت معدلات الاصابة بكافة الامراض .. وبعضها وصل الى التوطن فى حين أن قليلا من الوعى بوقفها عند حدها. على مستوى الزراعة التى تشغل ٤٠٪ من قوة العمل فى مصر .. يسير التطور بهذا القطاع الهام بسرعة السلحفاة، بينما تكفل التوسع فى استخدام المبيدات الزراعية باهانة مزمنة الأرض الزراعية بيئيا وانتاجيا، وبالتالى زادت تكلفة الإنتاج .. وانكمشت المساحات المزروعة.. لتصبح مصر من اكبر مستوردى الغذاء فى العالم. لذلك هدفنا الى تطوير الإنسان المصري إقتصاديا وثقافيا وإجتماعيا، وتأسست نشاطات 'مؤسسة سيكم للتنمية' على قناعة بأن مشاكل المجتمع يمكن حلها من خلال العمل الجماعى وتكامل الجهود، وأن عملية التنمية ينظر لها كمجموعة العناصر المترابطة مثل مكافحة أمية القراءة والكتابة، والتدريب المهني والرعاية الصحية الأساسية، ووفقا لهذا المفهوم 'التنمية المتكاملة' يكون أي من نشاطات 'مؤسسة سيكم للتنمية' عنصر في إستراتيجية شاملة.

الى مقعد 'مسؤول'

توليت عام ٢٠٠٤ منصب المدير التنفيذي لمركز التحديث الصناعي المصري التابع لوزارة التجارة والصناعة وصار على اتخاذ قرارات هامة فى مجال هام .. وتقرير حجم الشراكة بين الكيان العام الذى ارأسه – وكيانات خاصة يفترض أن أشارك فى دعم موقفها التنافسي. من هذا الموقع اتيحت لي بيانات جعلت الصورة أكثر وضوحا وصار تشخيص أزمة الوطن امر أكثر دقة منها أن لدى مصر قوة عاملة تقدر بـ ٢٠ مليون فرد، وهو رقم مرشح للتضاعف عام ٢٠٢٥، هناك ٨٠٠ ألف خريج جديد

يضافون الى سوق العمل سنويا .. وبدراسة أفضل تجارب الدول التى واجهت معضلة مماثلة مثل ماليزيا ودول أوربا الشرقية لم يكن هناك أقدر من الصناعة على استيعاب هذه الطاقة المتجددة.

فالصناعة يجب أن تكون قاطرة النمو فى مصر حاليا، فكل وظيفة فى القطاع الصناعى تخلق معها بالضرورة وظيفة اخرى فى الخدمات. هذا التوجه صار أكثر وضوحا لى من خلال موقعى فى مجلس إدارة مركز التحديث الصناعة (IMC) .. فلجأت الى المهندس رشيد محمد رشيد وزير التجارة والصناعة .. وقلت له، 'يجب أن نفعل شيئا .. يجب أن نروّج للتنمية الصناعية .. لنكون قادرين على نمو أسرع' خاصة ان قدرات مصر الصناعية كانت تتباطأ .. ومساهمتها فى نمو الناتج المحلي الإجمالي (GDP) كانت تتراجع باستمرار.

كان هانك قناعة بأنه النمو بالصناعة سيزيد معدل الإستثمار ويدفع عجلة الاقتصاد الى الأمام وكان مقررا أن يلعب مركز تحديث الصناعة المصرية دورا فى هذا وكان عملنا واضحا وهو مساعدة الصناع على تحسين قدراتهم على الانتاج وفقا لمعايير الجودة العالمية وقواعد الانتاج وكان الواقع يشير الى أن ٨٪ فقط من المصانع قادرة على التصدير أو بمعنى اخر أن من بين كل ١٠ شركة تعمل فى القطاع الصناعى فى مص لم يكن هناك أكثر من ٨٠٠ شركة مؤهلة وقادرة على التصدير وهو واقع لن يجعلها تخسر السوق الخارجى فقط بل ستخسر مواقعها فى السوق المحلى مع التحرير الكامل للأسواق خاصة مع اتساع الهجمة الصينية والهندية وهو ما لم يكن أحد قد التفت ووعى خطورته من قبل.

وخلال ٨ شهور من تولى المنصب فى مركز تحديث الصناعة المصرية .. تضاعفت قدراتنا بمقدار عشرة أضعاف تقريبا.. إذ امتدت خدمات المركز لتغطى ٣٤٠٠ شركة..بمعدل متوسط لا يقل عن ٢٥٠ شركة شهريا .. وتكفل المركز بـ ٨٥٪ من كلفة عمليات التحديث فيما تحملت الشركات النسبة الباقية ١٥٪. ساهمنا فى توفيرالأرض وبناء الأساسات.. للمستثمرين العرب والأجانب، وكان لدينا أكثر من ٦٠٠ طلب من مستثمرين من قطر، اليابان، الصين، وتركيا كانوا يبحثون عن مواقع لتنفيذ استثماراتهم وكان تركيزنا فى البداية منصبا على القطاعات كثيفة العمالة مثل المنسوجات والصناعات الغذائية والصناعات الهندسية والأثاث.

وكانت المحصلة أن تحول مركز تحديث الصناعة المصرية الى داعم هام وبارز للقطاع الصناعى .. بعد أن رسخنا الدعوة الى الاستثمار فى القوى العاملة المتاحة باعتبارها الميزة التنافسية الأبرز لدى مصر. بقد كشف الواقع أن المصريون لديهم القدرة على النجاح .. وهناك تجارب ناجحة تضاهى نظيرتها فى العالم، ولكن لا بد من أن تتولى الدولة توجيه قيادة عملية التطوير المستمر، وتوفير الاحتياجات الاساسية للمواطن.. العنصر المنتج الأهم. وحقيقة أسعدنى مستوى الدعم والمساندة الذي ابداها كبار المسئولين بالحكومة، رغم وجود بعض الشعور بعدم الرضا لدى البعض .ولكن فى النهاية لدينا واقع يشير الى دور أكبر للمركز، ونتائج أفضل فى مجال جذب الإستثمارات الجديدة في الصناعة.

نهاية ... سيكم هي مكان عمل. ومجتمع يتطور.. ورؤية مشتركة لمصر والعالم... وكلها تعريفات مترابطة .. وبالنسبة لنا كان تأسيس روضة فى الصحراء تجربة ملموسة .. استغرقت ٣٠ عاما حتى تصبح رؤية حقيقة.. لكن الصحراء تظل دائما عنصر التهديد الدائم لأى تطور انسانى .. فكلما انعزل الناس عن بعضهم البعض وانقطعوا عن بيئتهم الطبيعية .. كلما أصبحت مخاوف الجدب قائمة .. وهو التهديد المستمر ذاته ..طالما استمر العنف فى الأرض .. لذلك تظل الروضة الاهم التى صنعناها فى سيكم 'داخلية'.. وهى تلك القيم التى تربط كلّ شخص في مجتمع سيكم بغيره، وبأرضه، وبكلّ من نعمل معهم.

شركات سيكم

شركة إيزيس

في عام ١٩٨١، بدأت سيكم فى أرسال الشحنات الأولى من مستخلصات الأعشاب الطبية إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ولاحق بعد عامين من هذا التاريخ وتحديدا عام ١٩٨٣ تم تشغيل خط الانتاج الأول للأعشاب الطبية وتم طرحها فى الصيدليات تحت مسمى "أعشاب سيكم".تنتج ايزيس مجموعة متكاملة من الأطعمة الصحية من مواد مختارة بعناية، مثل بعض أنواع الشاى ومنتجات ألبان والزيوت والتوابل والعسل والتمر .. وتشكيلة من العصائر نالت اقبالا كبيرا من المستهلكين فى مصر والخارج، وقد ساهمت الحملات العلامية التى نظمتها الشركة بدعم اطلاق منتجات جديدة على الدوام مثل القهوة الحيوية عام ٢٠٠٣، كما استثمرت مؤخرا فى انشاء خطوط انتاج جديدة لإنتاج الألبان، والتعبئة والتغليف وخطوط انتاج لتعبئة المنتجات الجافة.. الخ.

ويعمل فى ايزيس ٢٣٠ عامل بمصنعها بالاضافة الى عدد كبير من أشخاص أفراد التسويق والمبيعات والتوزيع على مستوى مصر، لضمان زيادة الطلب على منتجات ايزيس، بالتنسيق مع قسم الدعم الفنى الذى يدير خدمات البيع بالجملة.

شركة هاتور Hator

تأسست شركة هاتور عام ١٩٩٦، لانتاج وتعبئة الفواكه والخضروات الطازجة سواء للسوق المحلى او التصدير، حيث تنتج ما لا يقل عن ٤ أطنان من الطماطم الطازجة، الفاصولياء، الفلافل، البرتقال، العنب وغيرها من المنتجات المختارة بعناية لتوجيهها طازجة للمستهلك، بالاضافة الى كميات كبيرة من البطاطس والبصل والبرتقال التى يتم تصديرها فى مواسمها الى الأسواق الاوربية.

شركة أتوس Atos

تأسست أتوس فارما عام ١٩٨٦ وهى شركة مشتركة بين شركة سيكم وبنك التنمية الألمانى والدكتورSchaette KG، لتطوير سوق العقاقير الطبية (phytopharmaceutical) المصرية، وتضم الشركة مجموعة من الأطباء والصيادلة الذين يتعاونون لتطوير المنتجات الجديدة للاستمالات المختلفة المختلفة. تنتج أتوس الأدوية من مصادر طبيعية، ويقوم عدد كبير من مندوبيها بزيارة الأطباء فى أنحاء البلاد للترويج للأدوية. إحتفلت أتوس عام ١٩٩٠ بإفتتاح المبنى الادارى الجديدالذى ضم قسم التسويق وأقسام البحوث والتطوير والتسجيل وبحوث المستهلك، وتم دراسة أماكن تنشيط البيع والتوزيع، كما تم تأسيس مكاتب إقليمية في كل من الأسكندرية وأسيوط والمنصورة.

في عام ١٩٩٢ وقعت أتوس إتفاقية مع شركة aledaW و هي شركة رائدة بمجال التصنيع الداوئي فى ألمانيا- لصناعة وتسويق مستحضرات تجميل طبيعية في مصر، وفى عام ١٩٩٣ أطلقت أتوس خط أنتاج أقراص تومكس من مسحوق الثوم المركز، وفى عام ١٩٩٥ توسعت الشركة فى انتاج أصناف جديدة، كما حصلت على شهادة الأيزو ٩٠٠١ عام ١٩٩٧.

وقادت الشركة عمليات تدريب متواصلة لعدد كبير من العاملين بها فى كافة الادارات للتوعية بمنتجات العناية بالصحة المصنعة من مواد طبيعية بوصفه علاج آمن وفعال، ومنذ تأسيس أتوس فارما حرصت الشركة على طرح عقار جديد كل عام،

لتتسع المجالات التى تعالجها العقاقير التى تنتجها بداية من أدوية علاج الإنفلونزا وصولا إلى المشاكل البولية، المشاكل الروماتزمية، ومشاكل الأوعية الدموية.

شركة ليبرا

تأسست ليبرا عام ١٩٨٨ كشركة زراعية متخصصة فى توريد المواد الأولية اللازمة لشركات سيكم للتصنيع والإنتاج، بسبب قدرتها على التواصل مع المزارعين والتجار، وتقوم ليبرا بتوقيع عقود مناسبة وعادلة معهم.

وفي عام ١٩٩٤ بدأت ليبرا فى زراعة القطن بالطرق الحيوية على مساحة ٢٥٠٠ فدان تقريبا، فى أكثر من مزرعة في الفيوم والقليوبية وأبو المطامير بمساعدة مستشارون متدربون خبراء، يقومون بتوعية الفلاحين بطرق مكافحة الآفات، من خلال زيارات إسبوعية للإجابة على أية تساؤلات تدور بأذهانهم، والمشاكل الطارئة التى تواجههم وحلولها.

شركة نيتشرتكس

من خلال التعاون مع الباحثين وشركات النسيج والصباغة ومصانع الملابس، طورت سيكم طرق حديثة لإنتاج الأنسجة القطنية بدون إستعمال المواد الكيمياوية الضارة، وتنتج نيتشرتكس ملابس أطفال عالية الجودة، ويعمل بها اليوم أكثر من ٢٠٠ عامل، تلقوا تدريبهم داخل الشركة على فنون القص والحياكة والتقفيل النهائي، لينتجوا حوالى ٣٠٠٠ قطعة يومياً، تصدر بشكل رئيسي إلى أسواق الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، بينما تم البدء في تسويق وتوزيع منتجاتها داخل السوق المصري منذ عام ١٩٩٥.

مؤسسة سيكم للتنمية

تهدف مؤسسة سيكم الى تقديم خدمات لمواجهة المشكلات التى تواجه المجتمع ، او صياغة التنمية الشاملة وفقا لرؤية مستقبلية بناءة .. فعلى سبيل المثال وضعت مؤسسة سيكم للتنمية برامج لتعليم الكبار لمواجهة متطلبات مكافحة الأمية فى مينة بلبيس بمحافظة الشرقية – بالقرب من مزرعة سيكم – والقرى المحيطة بها، وبالمنطق نفسه تم تأسيس مركز للتدريب المهني لمواجهة الفجوة بين مخرجات التعليم والاحتياجات الفنية فى سوق العمل، وقد اتيحت خدمات مؤسسة سيكم للتنمية SDF لأى فرد يحتاجها فى غطار تحسين معيشة هؤلاء الذين يعيشون فى المجتمع المحيط بسيكم وتطويره، وهو ما ينطبق بالقدر نفسه على الرعاية الصحية التى تقدمها مؤسسة سيكم للتنمية.

الأنشطة التربوية

تنشط مؤسسة سيكم للتنمية في قطاعات التنمية الثلاث وهى الإقتصاد والصحةوالتعليم، وترفع سيكم شعار "إن تعليم الجميع وتقدمهم هو تحد مستمر"، وتؤمن بأن الأطفال الذين شبوا على حب التعلم سيصبحون أفرادا قادرين على توجيه حياتهم.والتعلم المستمر من خلال الحياة العملية يمكّن الأفراد من تحسين أحوالهم المعيشية ويسهم فى تنمية المجتمع والوطن، وذلك من خلال رؤى متميزة للعملية التعليمية فى المؤسسات التى تديرها.

البرامج التربوية

المدرسة الأبتدائية والثانوية

تأسست مدرسة سيكم في عام ١٩٨٩ وتتضمن روضة أطفال، ومدرسة من الابتدائية الى الثانوية تضم حوالى ٣٠٠ تلميذ، وتقع داخل مزرعة سيكم، مدرسة سيكم هى مدرسة مختلطة من البنين والبنات من خلفيات ثقافية واجتماعية متباينة.ويتعلم

الطلبة المسلمون والمسيحيون جنباً إلى جنب فى مجتمع يُنمِّى فيه احترام الإختلافات فى النوع والدين والطبقة الإجتماعية والعنصر.ومدرسة سيكم من المدارس المعتمدة لدى وزارة التربية والتعليم فى مصر، وتطبق المناهج الرسمية، بالإضافة إلى تبنى ونشر أنماط جديدة فى طرق التدريس والتفاعل الإجتماعى تستهدف تلبية احتياجات المراحل المختلفة لتنمية النشئ.

تؤكد مدرسة سيكم على البرامج التي تزرع السلامة الداخلية والنسيج الأخلاقي للفرد، لذا يتم اضافة فصول تعليم فن التعبير الحركى eurhythmy للمناهج التقليدية الى جانب الانشطة الاخرى الحرف أو التمثيل المسرحى أو الرقص والموسيقى. ودمج الطرق التربوية التقليدية، بالممارسات الإبداعية،. كما هو الحال مع كل الأعمار، العمل والتعلم يتزاوجان فى علاقة مشتركة معا، فالمدرسة تشمل فصول واسعة تتضمن الورش و المسرح.

روضة أطفال (حضانة) سيكم

وهناك برنامج خاص مصمم للأطفال من سن ٤ إلى ٦ سنوات.بتركيز تربوي على اللعب الإبداعى والإكتشاف لضمان التنمية الفردية والإجتماعية لكل طفل. ولما كان الأطفال يعيشون فى عالم غنى بالتخيُّل والاكتشاف، فإنهم ينفتحون بشكل كامل ويتأثرون بقوة بكل ما يحيط بهم.وفى جو حضانة سيكم الذى تسوده المحبة ويحيطه الأمان يمكن للأطفال أن يكتشفوا علاقتهم بهذا المناخ الثرى المحيط بهم.وتلعب خبراتهم المحفِّزة دورا كبيراً في تنميتهم كبشر واثقين من أنفسهم ومتعاطفين مع بعضهم البعض.

يتعلم الطفل باللمس، الشم، السمع والحركة ويقلد كل شيء بتجربته الخاصة. وفقاً لذلك، فأن الحضانة في سيكم تعتبر عالم من الإنسجام والجمال والدفء. الحركة المنسقة الثابتة، واتم تعليمهم حاسة الأتزان واللمس من خلال اللعب. هذا يشكل قاعدة التجربة الواعية: "أنا يمكن أن أشكل العالم لأني أدركته". في حضانة سيكم ببيئتها الآمنة والحميمة، يتعلم الأطفال عن أنفسهم وعالمهم أيامهم مملوئة بالعمل العملي والفني، اللعب والقصص الخيالية وعالم الدمى والموسيقى، ألعاب دائرية ولعب صحي في الهواء الطلق، الجهد الأكبر يرتكز على تطوير مهارات الإصابع. يلعب المربون ألعاب بالإصبع مع الأطفال بينما يتكلمون أو يغنون مراراً وتكراراً.

وهناك علاقة بين النجاح في اللعب الخيالي أثناء سنوات الحضانة، والتطور العقلى والإجتماعي والعاطفي اللاحق، وهو ما اكتشفته الباحثة قبل Sara Smilansky وآخرون عام ١٩٩٠، حيث وجدوا أن الأطفال المتفوقين فى مجال اللعب المسرحي الإجتماعي والقدرة الثقافية لفترة اطول لديهم قدرة أكبر على التعاطف مع الآخرين، وهم أقل عداءا في تعاملاتهم، لهذا يحظى اللعب الخيالي بتقدير كبير فى خضانة سيكم.

أطفال الكاموميل

يعتبر عمل الأطفال من المشكلات الإجتماعية المنتشرة فى مصر، وبالرغم من وجود قانون ضد عمل الأطفال، فهناك حوالي ١,٦ مليون طفل (أعداد رسمية) تحت عمر ١٤ سنة يعملون أعمال غير رسمية، وللتخفيف من حدة هذه المشكلة وتزويد هؤلاء الأطفال بالمهارات الأساسية، تم وضع برنامج تعليمى "مشروع أطفال الكاموميل".لتنمية القدرة على الإبداع والتفكير كأساس لمزيد من التدريب المهنى، ومن أجل رعايتهم صحياً فإن مركز سيكم الطبى يوفر لهم العلاج الضروري، كما يوفر وجبات مغذية ساخنة وملابس أيضا.

حوالي ٨٠ طفل في عمر الـ ١٢ عام تقريبا هم عصب البرنامج، الذى يتضمن الى جانب القراءة والكتابة، تعليمهم الغناء، التاريخ، الدين والفنون ليصبح لديهم فرصة حقيقية للنجاح في إمتحاناتهم كشرط مهم لبدء تدريب مهني رسمي فى مرحلة تالية لكن هذا ليس كل شئ: فالهدف هو تقديم تعليم شامل لهؤلاء الأطفال باعتبارهم أفراد فى المجتمع، وليسوا مجرد يد عاملة رخيصة، لذا يتم التعامل معهم بكرامةوهم يتلقون تعليم يغذي جسمهم وعقلهم وروحهم. وعند بلوغهم سن ١٤ سنة يتاح للأطفال الالتحاق بمركز سيكم للتدريب المهني لتلقى التدريب العملى فى النجارة، والميكانيكا والحياكة، وفى عام ٢٠٠٦ سوف تقام مزرعة عضوية نموذجية لتعليم الزراعة.

وتظهر ثمار المشروع من خلال رصد التطوير الذى يطرأ على هؤلاء الأطفال، وكم يسعدنا فى سيكم أن يكتسب كل طفل منهم مهارات تؤهله للالتحاق بسيكم كعامل مهم فى شركاتنا ومزارعنا ومصانعنا، وهو ما يظهر كيف يمكن لطفل حظى ببداية صعبة فى حياته بوصفه طفل متسرب من التعليم أن يلمع مثل النجوم ويساهم في تطوير مجتمعنا، عندما تتاح له فرصة عادلة كريمة للتعايش. وقد نال المشروع تقديرا كبيرا حتى أن السيدة الفاضلة سوزان مبارك قد زارته فى شهر مارس ٢٠٠٧ لتلقي نظرة على أعمال سيكم لمحاربة عمالة الأطفال، وقد أبدت سعادتها لما رأته المشروع ووعدت بدعم خطط سيكم لتطوير المزيد من هذه المشاريع في أرجاء مصر.

برنامج الحالات الخاصة

توفر الخدمات التعليمية الخاصة فى مدرسة سيكم مجموعة من البرامج التعليمية والعلاجية للأطفال والبالغين من ذوى الاحتياجات الخاصة، والذين يعانون من الإعاقة العقلية أو الجسمانية أو الصعوبات التعليمية.ويتعلمون هؤلاء كيفية السيطرة على الأنشطة العملية واليومية كما تُنَمى لديهم المهارات الأساسية فى القراءة والكتابة و علم الحساب، بما يزيد من الإستقلال الذاتي لديهم والتكامل الاجتماعي والثقة في النفس.وبالإضافة إلى ذلك، تعمل سيكم على إيجاد فرص عمل مناسبة لهم في جو آمن.

معهد تعليم البالغين (الكبار)

يقدم معهد تدريب الكبار برامج تدريبية فى مختلف مجالات التعليم، بهدف تمكين كل الأفراد من الإسهام بايجابية فى مجتمعاتهم ووطنهم.ويتم تخصيص ١٠٪ من وقت العمل لقيام العاملين بأنشطة اجتماعية وثقافية لإثراء حياتهم، وتساعد المحاضرات والندوات الأسبوعية على توسيع مداركهم وتعميق وعيهم.ومن خلال التعلم أثناء العمل، ينخرط المشاركون فى نشاط محدد ويشجعون على التفكير الخلاق، والعمل باجتهاد وتطبيق المهارات المطلوبة فى سياقات مختلفة، ويتم إقامة توازن بين المهارات العملية والأنشطة الفنية مثل الموسيقى والتمثيل، وذلك من اجل تنمية القدرات الكامنة فى كل فرد.
وتزيد دورات معهد سيكم لتدريب الكبار من الوعي وتقوى النزعة الفردية الإيجابية, وبهذا تدعم التنمية المهنية والشخصية.وتشحذ الدورات الفنية الإدراك الحسى لدى الأفراد، وتحسن من ردود أفعالهم، وتقوى شعورهم بالمسئولية الإجتماعية، ويتضمن برنامج المركز بند النشاطات التربوية للبالغين في التدريب على معرفة القراءة والكتابة (قراءة وكتابة)، فصول اللغة الإنجليزية، التدريب على الحاسوب، النظافة في موقع العمل، الفنون، الموسيقى، الألعاب الرياضية.

سيكم .. روضة صحراوية

نشاطات الرعاية الصحية

مركز سيكم الطبي

تدير مؤسسة سيكم للتنمية برنامج رعاية صحية أولي من خلال عيادتها الواقعة في جوار المجتمعات الريفية في مزرعة سيكم، و إن المركز قادر على تقديم خدمات العناية الصحية الشاملة إلى أكثر من ١٢٠ مريض باليوم، من خلال عيادة للممارسة العامة وعيادات متخصصة للأمراض الباطنية، الأنف والأذن والحنجرة، وأمراض النساء، وطب الأطفال، والمسالك البولية، والأمراض الجلدية، والرمد، والأسنان، والجراحة العامة, وطب الأسرة. ويوفر المركز برنامجاً للرعاية الصحية للمجتمع من خلال تقييم الأحوال الصحية والقيام بأعمال التثقيف الصحي، كما يضمن وصول الطب الوقائى والعلاجى للمناطق النائية.

وتعتبر الرعاية الصحية جزءا من الخطة الشاملة لتنمية المجتمع. ويقوم مركز سيكم الطبى بدور رئيسى في التنسيق والترويج للخدمات الصحية فى المنطقة,والتي تشمل برامج التوعية الصحية , وتثقيف المرضى، كما تشمل الصحة البيئية، وما يتعلق بصحة المرأة، وتنظيم الأسرة، والصحة الإنجابية وكذلك الوقاية من العدوى عبر ممارسات سلبية متعلقة بالصحة والنظافة العامة.

النشاطات الإقتصادية

يوفر مركز سيكم للتدريب المهنى الفرصة للشباب لإكتساب القدرات وتنمية المهارات التى يحتاجونها فى مجتمعاتهم المحلية خمسون متدرب يبدأون سنويا برنامجا يستغرق ما بين عامين الى ثلاث أعوام يوجههم لاختيار مهنتهم التى سيكتسبون فسيها المهارات الكافية لبدء عملهم الخاص او للبحث عن عمل لدى الغير، في مجالات مثل النجارة، التركيب الكهربائي، صناعة النسيج والإدارة العامة. كما تقدم فصول قصيرة لسكان القرى المجاورة لتعلم مهارات تؤهلهم لتحسين أوضاعهم المالية ومتابعة أعمالهم لتجارية الخاصة.

from The MIT Press

Solutions *in the* public interest.

RECENT ARTICLES:

Beyond Lending
by Fazle Hasan Abed and Imran Matin

Kiva and the Birth of Person-to-Person Microfinance
by Matt Flannery

M-PESA: Mobile Money for the "Unbanked"
by Nick Hughes and Susie Lonie

volume 2 | issue 1/ 2 | winter & spring 2007 A quarterly journal published by MIT Press

innovations

TECHNOLOGY | GOVERNANCE | GLOBALIZATION

Microfinance 2.0

Technology and Services for Ascending Markets

Beyond Lending Fazle Hasan Abed and Imran Matin
Patient Capital Jacqueline Novogratz

Kiva and the Birth of Person-to-Person Microfinance
Matt Flannery
commentary by Robert D. Austin

M-PESA: Mobile Money for the "Unbanked"
Nick Hughes and Susie Lonie
commentary by Mudit Kapoor, Jonathan Morduch, and Shamika Ravi

Microfinance Matures Elisabeth Rhyne and María Otero
Commercial Returns at the Base of the Pyramid Michael Chu
The Next 4 Billion Allen L. Hammond et al.
The Architecture of Audacity Susan Davis and Vinod Khosla
Regulatory Innovation in Microfinance Guy Stuart
Is Securitization Right for Microfinance? Sharon Stieber

SOLUTIONS IN THE PUBLIC INTEREST

2008 SUBSCRIPTION RATES, VOLUME 3 FORTHCOMING

Print with Electronic Access
Individual $50 | Institution $165 | Student and Retired $26

Electronic Only
Individual $45 | Institution $148 | Student and Retired $23

Single Copy Rates
Current Issue $15 | Institution back issue $44 | Individual back issue $22

http://mitpressjournals.org/innovations

MIT Press Journals | 238 Main Street, Suite 500 | Cambridge, MA 02142
Tel: 617-253-2889 | US/Canada: 1-800-207-8354 | Fax: 617-577-1545 | journals-orders@mit.edu

Ibrahim and Helmy Abouleish

Garden in the Desert

Sekem Makes Comprehensive Sustainable Development a Reality in Egypt

> I have decided to leave Austria to start a farm in the desert in Egypt based on a holistic developmental impulse for country and people…
>
> For my soul Austria was like a spiritual childhood garden. Now I hope that the souls of Egyptian people can be revitalized by a garden in the desert. After establishing a farm as a healthy physical basis for soul and spiritual development, I will set up a kindergarten, a school, a hospital, and various cultural institutions. My goal is the development of humans in a comprehensive sense—educating children and adults, teachers, doctors and farmers.
>
> *—Excerpts from Letters by Ibrahim Abouleish to friends, 1977*

During the 1920s and 30s, Egypt was wealthy. The Egyptian pound was a strong as the British pound. While a divide existed between rich and poor, the rich felt bound by an obligation to assist those less fortunate. Consideration for others, courageousness, and a deeply moral attitude were characteristics of the Egyptian people. In part because its population was only 18,000,000 people, Egypt was a beautiful country, and Cairo a thriving city.

Circumstances changed dramatically, for the worse, during the first quarter century of Egypt's independence. Under the rule of President Gamal Abd El-Nasser, all businesses were nationalized—even restaurants. Once thriving ventures were soon indebted. Few people enjoyed their jobs; they worked without inner motivation. Many took on extra side jobs. The whole social structure was increasingly falling apart.

In no domain of economic and social life was disarray more apparent than in agriculture—for centuries, if not millennia, the source of Egypt's wealth and a focal point of its culture. Farmers were forced to use a certain amount of artificial fertilizer for each hectare of land. This excessive and uncontrolled use of fertilizer

---

Ibrahim Abouleish is the founder of the Sekem Group. Helmy Abouleish, Ibrahim's son, is the Managing Director of Sekem.

© 2008 Sekem

led to oversalting and compression of the earth, and farmers became financially dependent on chemical companies. The country's inheritance laws assigned equal amounts of land to each inheritor, leading to each generation inheriting smaller and smaller plots. The farmers could hardly produce enough to survive. Added to that was the appalling practice of spraying pesticides onto the cotton fields.

The Aswan Dam, completed in 1961 with the Soviet Union's support, also had disastrous results for agriculture. Since that time the Nile, which had previously flooded its banks every summer and spread fertile mud over the fields, had ceased to be the pulsating heart of Egypt. A year-round irrigation system led to standing water in canals becoming a breeding ground for dangerous diseases. The hope of gaining more fertile land through this irrigation system was not fulfilled. Naturally, the dam made it possible to produce electricity. But this electricity was mainly used to manufacture the costly artificial fertilizers.

In 1975, Egyptian-born Ibrahim Abouleish travelled through Egypt with his family after many years as a student and scientist in Austria. The changes he observed shocked and disturbed him. On his return from that trip, he became determined to fulfill a pledge he had made to his father when he left Egypt to study in Europe: he would return to his country with skills acquired abroad to create enterprises, build schools, and seed cultural institutions.

In 1977, Abouleish purchased 70 hectares of desert land a quarter of a mile from the banks of the Nile. In 1979, he founded Sekem. Over a period of thirty years, his initial ventures in organic agriculture were followed by a sequence of successful commercial business ventures, schools, and medical centres distributed throughout Egypt. With annual revenues of 200 million Egyptian pounds, Sekem is among the top producers of organic products worldwide, and the leading producer in the Middle East. More importantly, Sekem has demonstrated the viability in Egypt of new, holistic approaches to development. Sekem's initiative in demonstrating the effectiveness of organic methods in agriculture led, in 1993, to the government's banning of pesticide spraying of cotton crops. Previously every field was sprayed twenty times each growing season, for a total of 35,000 tons nationwide.

This case narrative describing the founding and evolution of Sekem. In the first part, Ibrahim Abouleish describes the origins of Sekem, and the multiple challenges that faced the venture in its first decade and a half of existence.[1] In the second part, Helmy Abouleish, son of the founder, describes Sekem today, and initiatives planned for the future.[2] The conclusion to the narrative is written by Ibrahim.

IBRAHIM ABOULEISH: THE FOUNDING OF SEKEM

A Family Trip

"Wouldn't you like to join me on a trip to Egypt," my friend Martha Werth asked me one day. I had been back to Egypt many times during the nineteen years I had

lived in Austria, first as a student at the University of Graz, and then as director of a medical research institute. However, those visits had been focused almost entirely on my family. Martha's invitation provided me with an opportunity to renew my relationship with my homeland. I accepted at once, along with my wife Gudrun, son Helmy, and daughter Mona.

We started our journey in 1975, dedicating much of our voyage to the many famous ancient Egyptian sites in Aswan, Luxor, Karnak, and the Valley of the Kings. But it was the experience of modern Egypt that most affected me. Through visiting friends, relatives, and in particular a journalistic acquaintance, I gained a new understanding of my country. I became aware of the changes that had befallen the country during my time in Austria, and saddened by the stark contrast between the depressed state of modern Egypt and the greatness, wisdom, and leadership the pharoahs showed thousands of years ago. I kept comparing what I saw with my memory of the country during my childhood and adolescence. The new should have been better than the old, but it was not.

> In 1977, Abouleish purchased 70 hectares of desert land a quarter of a mile from the banks of the Nile. In 1979, he founded Sekem. Over a period of thirty years, his initial ventures in organic agriculture were followed by a sequence of successful commercial business ventures, schools, and medical centres distributed throughout Egypt... Sekem has demonstrated the viability in Egypt of new, holistic approaches to development.

On my return journey to Austria I sat in the plane and thanked Allah that I did not live in Egypt, but rather in beautiful and prosperous Austria, with my wife and two children, and a successful career. And yet I found myself unable to escape the images and recollections of our visit. I set myself to the task of further researching the state of the country. The hard facts I confronted upon my return were, if anything, more alarming than the impressions I had gleaned during my visit.

Over time, with the guidance and support of my friend Georg Merckens, I began to craft a plan, rooted in my affinity with the philosophy of anthroposophy:[3]

I would move to Egypt, establish a self-sustaining farm, and then over time add additional projects focused on education, health, and culture. The farm would be based on the principles of biodynamic agriculture, which uses compost and natural preparations to strengthen plants so that they are able to fend for themselves. The outcome would be a community dedicated to the holistic development of its workers and all of its stakeholders—a model that could transform Egyptian agriculture and act as a force for positive change in Egyptian society.

How did my family react to my decision? My wife Gudrun, an Austrian, loved Egypt. This strong inner motivation led her to want to join me. I told our children the story of a man who decided to move to the desert with his family and who created a big garden there. Once I had painted the picture in great detail, I suddenly asked: "And what would happen if we were that family?" Spontaneous shouts of joy followed. Helmy was sixteen at the time; my mother had already told him of the many things I had done at his age in Egypt that were not possible in Austria—like driving a motorbike in the desert. And my daughter Mona, then fourteen, was in love with horses. In the desert, she would be able to ride as long as she wanted to. In this way everyone was inspired to undertake the journey.

Founding a Desert Community

On arriving in Egypt I first went to visit the minister of agriculture. I explained to him that I was looking for a patch of desert, which I wanted to cultivate using organic methods. It was a sign of his friendliness that this busy man listened to me for half an hour. After our conversation he asked a ministry employee to show me some areas of desert I could buy from the state. After all, there was enough desert in Egypt. "It will be easy to find desert!" said Kamel Zahran, an old, honourable, high-ranking engineer. First we drove west towards Alexandria. From the asphalt road he pointed out areas of land for sale which had good access to water. The minister said he could put in a good word for me if I wanted to buy the land. I looked at everything, asked about the people living there, about possible energy sources and whether roads could be built. But inside I remained untouched. This happened on the first day, and again on the second.

On the morning of the third day Mr. Zahran said he had to visit someone before we continued our trip, as he was also an agricultural advisor. He needed to visit a farm northeast of Cairo, at the Ismailia Canal, and asked me to drive him there. We left the car at the canal, took the ferry across the water, and arrived at the farm, a large orange plantation. My companion introduced me and explained my intent. The farmer replied, smiling and spreading his arms to indicate the landscape: "You will be sure to find something here!" After Zahran had finished his visit, we walked across the plot of land, a strip that reached about four kilometers into the desert, as far as the canal's water could reach. It was a hot day and the old man was suffering and walked with difficulty through the rows of trees. Sweat poured down his face. At the edge of the estate we stood and looked out over the stony wasteland. He said, "It is impossible here. We are four kilometers away from

the canal and the desert is still going uphill. We are probably already thirty meters up. You will never get the water to reach this far."

While he waited in the shade of a tree, I walked on by myself. The country, which stretched out barren and empty towards the horizon, was gently hilly. I liked the fact that it was not as flat as the delta. After a few more steps in the shimmering heat a vision appeared before my inner eye: wells, trees, green plants and fragrant flowers, animals, compost heaps, houses and working people. I would have to expend a lot of energy to cultivate such an impassable, difficult environment and to transform this wasteland into a garden! But many jobs could be created in the process, and people would have the chance to educate themselves while creating something healing for the landscape!

I walked back to Kamel Zahran deep in thought, and was immediately greeted with the words: "It's too steep, you could never cultivate here." But I felt I had been touched by this land; something had spoken to me. When I look back I have to admit my immense naivete; I had not the faintest idea what it meant to cultivate and irrigate land in the desert.

On the return journey I spoke to Kamel Zahran. "You know," he said, "Let's not rush anything! We'll come back later with specialists who can advise us." So we returned. But the specialist quickly delivered his discouraging verdict: the quality of the soil was very poor and the water supply difficult; there was no direct road to Cairo and all products would have to be transported via the ferry on the Ismailia Canal. The general opinion was that the land was not suitable.

But overnight I reached a decision—and by the next morning I knew I wanted to buy this piece of land. If biodynamic farming and everything else I envisaged could thrive in this wasteland and under such extremely adverse conditions, then it would be possible to transfer this model to easier environments and we would develop immense energy by overcoming such difficulties!

As soon as I had signed the bill of sale the problems began. When I tried to get the plans to mark out the boundaries of my seventy hectares of land, I was told that although the state administered the land, it could not find out about it that easily. There were no surveying points. I soon noticed that the Egyptian land surveyors responsible for this area had trouble dealing with plans and committing themselves. In those days it took three hours to drive to the Ismailia Canal from Cairo, and I had to regard it as a favor if the surveyors even managed to arrive at my plot of wasteland, though they were paid to do so. When I asked Kamel Zahran for advice, he only said with *Schadenfreude*: "Didn't I tell you it wouldn't work?" But I was not put off by all this. Quite the opposite: it made it all the more attractive and strengthened my resolve.

After buying the land I began a period of intense planning. I tried to survey the 700 x 1000 metres myself by borrowing the necessary equipment. I struck iron poles into the sand at specific spots, and carefully drew everything onto paper. For ten years, I only had a vague idea of the boundaries, although later corrections were surprisingly minor.

First I marked out the roads: I wanted a main road to go right through the middle of the plot, lengthways from northwest to southeast. I then planned further roads branching off at right angles to the right and left of that one, dividing the land into about three-hectare plots for fields. In my mind's eye the roads were lined with shade-giving trees. I wanted a thirty meter- wide band of trees to encircle the entire grounds, to protect the developing life of the plants, animals and humans. I used the image of a cell for inspiration as it is surrounded by a membrane. What the clear blue sky and warmth-giving sun means for a European is a shade-giving tree for the desert people. They like to spend time in the cool shade, and at the same time protect themselves from too much sun.

Water is crucial for life to flourish in the desert. I decided to bore wells, one in the northwest near where I wanted to build the stables, and the second one in the southeast near the planned houses and living quarters. I left a long strip of land in the west for a school, a medical center and an institution for movement, art and social activities. Right in the middle of the grounds I left a space for the businesses. I intended them to earn profits that could finance the establishment and development of the cultural institutions. I drew round flowerbeds on the distinctive right-angled road crossings to add some artistry to the desert from the outset.

This first plan still exists. When I look at it today, I can see myself striding alone over the bleak stony ground, sketching and planning, unprotected from the sun and wind.

Economic beginnings

The biggest question was how to finance the whole venture. Even if we had managed to finance everything up to this point, the grounds were basically still a desert. Where would we get a new source of income for houses, plants and animals? I realized we needed businesses, where people could earn money to finance the cultural institutions I had planned for the distant future. I tried to find out how I could use my pharmacological knowledge to produce things for the people of Egypt and for the export market. It was time to get off my tractor, don a suit and tie and drive into Cairo to talk to people.

I went to visit Ahmed Shauky, my father's tax consultant, and asked him to take over this task for Sekem. I explained my vision in the desert to this elderly, distinguished man. He turned out to be delighted and very interested. His son had been following our discussion attentively, and said, "I have heard that an American business is looking for an extract of the plant *Ammi majus* from Egypt. Maybe you could do that!" I immediately ordered a report from the company and invited the Americans to meet me in Egypt. Until then I had never heard about this plant, a medicinal herb for healing disturbances in skin pigmentation. Nor did I know how to get the extract. The company only wanted the crystallized active ingredient, ammoidin, which is present in the seeds.

I needed to start learning again. I spent hours in the library until I had found out all I needed. *Ammi majus*, known in English as Bishop's Flower or Laceflower,

is a wild medicinal plant that grows in both the desert and the delta. A member of the *umbellifera* family, it grows about as high as fennel or aniseed and is a weed in alfalfa fields. I observed the *Ammi majus* seeds exactly so that once people were sifting them, I could explain how they were different from other seeds.

I spent many nights planning the buildings for the extraction plant. As part of this process I became acquainted with Hassan Fathy, who was awarded the first Alternative Nobel prize and is known for his traditional clay buildings. I deliberated about the machines, calculated the cost of the project, and realized it could become a lucrative business. So I started building the workshop, bought stainless steel and constructed machines for the venture. After we finalized the contract with the American Elder company in Ohio, we had camels and trucks with sackloads of *Ammi majus* seeds coming to the farm for years.

I wanted to enter into a partnership with a bank for this huge project that I could not finance myself. I chose an Islamic bank recommended by a friend as a co-investor, as I assumed it worked according to Islamic principles. In Islam, Allah says that the earth and the ground are only given to us to care for. He alone owns the ground. It is the same with money: we can only manage it for the good of the people, but should not call it our own. Allah says that whoever enters into trade works together with Allah and following his principles should give the proceeds to the poor and needy by giving up his own possessions. In light of this Islamic esotericism I perceive modern joint-stock companies as inappropriate: they act as if God's legacy were their own. The interest and the resulting riches they receive are not their own achievement, because even intelligence and individual abilities are the gifts of Allah, even if modern humans think their success is solely due to their own efforts.

These Islamic ideas appealed to me, particularly the idea that money is not a commodity that can be bought and sold again with interest. Thus I was happy to have found an Islamic bank where I could work together in a like-minded partnership—or so I hoped. But it turned out the practices of this so-called Islamic bank were the same as any other financial institution.

The Sekem Company was established as an investment company right at its start. Because I needed at least three people to start a company according to Egyptian law, I included Helmy and Mona in the business, even though they were still under age. The bank wanted to inspect everything and I had to open my books for them. The negotiations were tough, and we only succeeded once the bank director had become sympathetic to the idea of Sekem. We agreed on the bank having a 40% share of the business. Because Sekem was seen as a foreign company the state had the right to some control. The company itself was protected, but the state had to give its permission for the bank to invest in us. The bank agreed, got a provisional authorization for the *Ammi majus* project, and signalled that we could go ahead with the project. I ordered the first extraction machines from Denmark and the bank paid for them.

After some time the state investment authority asked to look at our account

books. It did not want the book value, but the estimated value. So an estimation committee worked on the farm for several days, re-examined everything and found that the estimated value was far higher than the book value. This meant the bank had to pay more for its involvement in the project. But the bank was reluctant to accept this finding, and began to doubt everything and try to get out of the contract. It demanded back the 150,000 pounds it had already paid out for the Danish machines, but I needed this money to develop the farm, and could not spare that amount anyway. Thus we began a protracted struggle. An arbitrator was employed and it took months for our two lawyers to decide on a third party to mediate.

During this process a small event shed light on the way the negotiations were held. One day my lawyer came to me and said, "Listen, if you give the bank's lawyer 10,000 pounds then he will accept the estimated value." "My friend," I said to him, "You know me. I will not pay bribes. That does not correspond to Islam!"

Once you have a dispute with one bank, all the other banks and the central bank know about it. This meant I was always rejected when I attempted to find a new investment partner for my project. The banks always told me to settle my disagreement with the Islamic bank before further negotiations with them would be possible.

Then one day a relative visited me and introduced me to an Egyptian who had just come from Saudi Arabia and had a lot of money. He thought he would be the ideal partner for me. The man, called Mohammed, became inspired very quickly and invested 100,000 pounds. But after only two months he came back to me with the excuse that his wife wanted to go back to Saudi Arabia and he needed his money back immediately. I had already spent his 100,000 pounds on an important machine and could not give it back to him immediately. The debts and conflicts grew! I had met another "friend" during my search for suitable partners, but they were all people who did not understand my vision and only wanted to make a quick buck.

It now looked like the *Ammi majus* project might fail, and with it the farm's survival was threatened. I decided to put all my eggs in one basket and went to visit the director of the Egyptian National Bank. I explained everything to him, and ended with the words: "If you do not help me and lend me money against the security of the land and houses on it, the project will die!" The director of the bank could immediately see that his money was covered by our contract with the American company. There was hardly any risk involved for him, and he decided to finance the project. "Don't worry about anything else, it's all settled," he said. At long last we could start the contract with the American company.

The dispute with the Islamic bank was only resolved years later. Its pullout created great setbacks, as it stopped us from entering a new partnership, and instead we had to get a loan. In the end we paid them back three times the original amount to finally have peace. We had to give a piece of land to Mohammed from Saudi Arabia, who was demanding his money back with threats. This seemed like a great

loss to me in those days. By now we have bought back most of the land and the dispute has been resolved.

With the money from the National Bank I started building a laboratory and the processing rooms to extract the active ingredient, ammoidin. The American company sent me instructions on how to deliver the substance and my earlier training in technical chemistry turned out to be very useful. I did nearly all the experiments necessary for the production process myself. For the extraction we needed a steam generator, which was very expensive. Then I discovered an old German wood-powered steam locomotive at a scrap dealer. I had it disassembled and brought it to Sekem. It still stands at the back of the farm as a kind of museum piece.

The extraction building also needed a chimney, 30 thirty meters high and 40 centimeters around. To build it, we placed single pipes, each four meters long, on top of each other. I planned this undertaking carefully: we built wooden scaffolding so that the workers could pull the pipes up with ropes and place them on top of each other. But after only ten metres the scaffolding started to sway and everyone ran away! Helmy bravely continued helping me with the building. He stood right at the top and had the pipes handed to him, and encouraged the others to continue by his example. I supervised the building process continually. The accidents happened when people were left to work by themselves, which was sometimes necessary. For example we bought a tank for the diesel oil needed to power the steam engine. To save money we purchased an old tank, had it cleaned out inside and out, and painted like new. The man who sold us the tank wanted the work to be carried out on-site. A young man went into the tank to clean it from the inside using gasoline, and then lit up a cigarette during his break—with tragic results. Such tragedies happened repeatedly when I was not present.

For years we worked well together with the Americans, until one day I received a phone call from the Elder Company in Ohio asking me to come visit them. Once in America they offered me the chance to buy the company. They told me the director had died and his children were not interested in continuing his business. They were asking a reasonable price, but unfortunately I did not have the money, particularly as they had failed to pay regularly towards the end. So our mutual business ended. Despite initial difficulties it had helped me establish the farm, and I now had to find a new line of business.

Meeting Resistance

Administration in Egypt was extremely complicated and tedious in those days when I was trying to start the initiative, as indeed it still is now. One time, for example, I was supposed to explain biodynamic agriculture and composting to the Egyptian agricultural ministry. When they read my explanations, they decided to ban the project on the spot. What had I done wrong? After I questioned them persistently they revealed that according to my description bacteria multiply in the compost, and they were worried that we would infest the whole country. They

could not permit something so irresponsible. It took weeks to correct this disastrous mistake, even to get the professors and administrators back together to negotiate. Then I was told I did not know anything about agriculture as I was not a farmer.

So I had to argue, provide literature, and explain the process of composting exactly. I started studying throughout the night so I could offer them answers. By the morning I had all the answers ready and gradually I was able to persuade more and more people to trust me on the topic of composting. But I had to work on each person separately! I learned a lot during this process. But the decision was still postponed. Meanwhile I continued working on my project in the desert, until one day the police arrived, saying, "You are not allowed to continue working!" They declared it was not clear yet whether permission would be granted at all.

For nearly twelve months I had to struggle with huge difficulties, until it all suddenly changed. The ministry let me know they would send inspectors to the farm to see how the soil evolved after treating it with compost. A scientist came and took a sample of soil to analyze. This process was repeated regularly over ten years. In the end that was the best thing that could have happened, as the ministry could see our methods improving the soil a bit at a time. I won many friends at the ministry and never tired of talking to them about my ideas and vision for the country.

Despite all the resistance, my vision of an oasis in the desert, from which I could draw water for plants, animals and humans, slowly began to take shape. Gradually all the tasks were working well together. The trees we had planted were three years old and had grown to a good height; the greedy goats could no longer reach them.

But one morning, when I drove to the farm from Cairo as usual, I could not believe the sight I saw: bulldozers were pulling down thousands of trees. I was met by soldiers with machine guns and suspicious expressions. I found out that a general had ordered our grounds to be made into a military area, even though it was only through our efforts that there was even a water supply on our land. They wanted me to leave without further negotiations. This felt was like a declaration of war! My violent temper emerged, and for the moment I managed to stop further destruction by protesting loudly and standing fast. But I had to go to Cairo to start diplomatic and political negotiations to obtain a more long-term solution.

I had already had to spend days in Cairo setting up the administration office. Now I had to abandon my direct work in the desert for a time and fight to continue my project. Anwar Sadat, the president of Egypt, was a good friend I had gotten to know during our adolescence, so I went to see him. In the government palace I also met the minister Shabaan, who headed the office of then Deputy President Hosni Mubarak. I explained everything that had happened, and he promised to help me. I was so angry and upset that I made everyone's life miserable and repeatedly visited or phoned the minister to hurry up on the resolution. Still it took weeks before all the military machinery was removed.

The concept of compensation does not exist in Egypt; the best one can hope for after a mistake has been made is an apology. The responsible general apologized for his behavior, and took sole responsibility for it. I accepted his apology. Later he was transferred to another area. His successor, General Ali Siku, immediately became my friend. We visited each other and became acquainted. Together we established a cooperative with single plots of land for officers on three thousand hectares of desert. I had discovered that this had been the original plan of the transferred general, and he had wanted me out so he could implement his idea on my land. Now I followed up this idea and discussed it with Ali Siku. I explained it was not necessary to start this venture on the same land I occupied and had made fertile. Eventually we agreed on this point and become good neighbors. I helped him establish the cooperative materially and conceptually. The land surrounding Sekem was divided into small plots of five to ten hectares for each officer. The green cultivated countryside visible today around Sekem belongs to this cooperative.

Despite the opposition, I also experienced moments that gave me courage and spurred me on. Since adolescence I have done regular spiritual work, which gave me great spiritual energy. I always had a deep inner desire to observe the times of prayer and to meditate on the verses of the Koran, particularly the ninety-nine names of Allah. After I encountered anthroposophy I started studying it as well as continuing my meditations and prayers. I read that for some people everyday life constitutes a more or less unconscious "initiation," and that suffering, disappointment and failure can be seen as a chance to strengthen our courage and inner steadfastness. Then I felt that the obstacles I encountered were not sent to destroy me, but to steel my resolve. Such resistance must be met with greatness of soul and continual energy.

The presence of nature also gave me strength. The dark green leaves of the trees were gradually starting to enliven the desert grounds around the farm. I could always find beauty to admire: sunrises and sunsets, sparkling stars in the night sky, or glittering dew drops on the leaves. I observed that we had more insects and birds on the farm, attracted by the trees and our good treatment of the earth. I felt Allah's creative omnipresence through bird calls and animal sounds, smells and the wind, and in the blossoming and flourishing around me. The Koran relates how Adam and Eve lived in paradise before satanic whispers led them to the forbidden tree and they were expelled. But the Koran promised to return the Garden of Eden to believers as a most beautiful reward for their devoutness—the god-fearing will live forever in gardens. "Gardens, in which rivers flow" are mentioned more than thirty times in the Koran. The greatest source of joy for people living in arid surroundings is green gardens, with shady oases and flowers and trees. It also gave me the greatest fulfilment to watch Sekem flourish.

Export-Led Growth

I was sitting in my office when a lively active businessman from the Greek part of

Cyprus introduced himself to my secretary. Soon he told me about a project that he had set up in my birthplace, Mashtul, in Egypt: "I have transformed vast areas of land into a vegetable producing venture, built a packing house and bought refrigerated vehicles that deliver the fresh produce to the airport. From there they are flown to England."

"Very good, Mr. Takis. And is there a problem?"

"All the Egyptian banks have advised me to enter into a partnership with Sekem."

Why?

"Because we people from Cyprus do not know how to deal with the way Egyptians work, and have suffered financial losses for years because of it!"

Up to that point he had tried to run his business exclusively with workers from Cyprus. I thought about it: So far Sekem had only produced fresh foods for its own use. Should we start trading in fresh produce? Listening to him, I realized that he had been doing something I had always wanted to do: sell fresh produce. Finally, I asked him, "How do you cultivate the vegetables?"

"With artificial fertilizers and pesticides, of course."

"Where do you get your seeds from?"

"They are hybrid seeds from England."

Now two souls were struggling within me. On the one hand, this man had experience in marketing fresh produce. On the other, I objected to the chemical methods he used. I made a quick decision to go with the project. His experience was the decisive factor. Everything else could be tackled later.

Helmy travelled to Mashtul to look around Mr. Takis's business. He was horrified when he came back. "It's not a food business!" he exclaimed. "It's just artificial fertilizers and pesticides."

I replied: "Then we'll have to transform it into an organic farm."

Together we founded the Libra Company in which Sekem had a 50% share. We gained much valuable information about logistics and customer care from our partner. Mr. Takis often came to visit Sekem and we showed him the biodynamic way of farming and its effects on the health of humans and the earth. He also saw the damage conventional farming did to the earth and the plants—but the businessman in him saw profits. In his opinion organic farming made the products prohibitively expensive.

I asked Mr. Takis to travel to England to find out about the market for organic produce there. At first he refused, but eventually he was persuaded, although he returned without much enthusiasm. In the meantime I met with Volkert Engelsmann, our Dutch business partner, and asked him, "What would you think if we started producing fresh organic vegetables?" He answered, "That would be great!" So I asked George Merckens, an expert in biodynamic farming, to come visit us; we discussed how to establish a business with fresh organic vegetables. Then we started cultivating vegetables on the other farms belonging to Sekem.

Despite all our previous learning and observing, this enterprise became costly.

First, it was hard to get seeds for the kinds of vegetables customers wanted. Then the yield was about one half of what we calculated because of adjustments we had to make. We also had to inspect for insects frequently. And a sandstorm raged over the farm for a few days, tearing the greenhouse apart and destroying all our work.

During this time Helmy travelled all over the county providing advice to farmers. Our deficits grew, just because we had decided to do business with fresh organic vegetables without sufficient farming experience. But we wanted to set an example for Egypt, to prove it was possible to produce organic food here. Every time something went wrong, or we looked at the figures, we clapped our hands together in a friendly way and chanted: "We will manage! We can continue and we will not give up!" Sometimes we would joke, "If only we had a factory making screws. We could be millionaires by now with the amount of time and energy we've invested in this project!" We remained certain throughout. With that amount of commitment, our good spirits would not abandon us.

We founded a new company for the fresh food enterprise: Hator. This branch of our venture, we realized from previous experience, would need a logistics genius to manage it, someone who could also assert himself. This person would have to make sure that the produce was delivered from the fields at a certain time, so it could be cleaned and packed in time to be shipped. At the same time the necessary customs documents had to be presented to ensure that the produce would get to the ships and airplanes to Europe as planned—or alternatively be delivered daily to Egyptian grocers. The coordination had to be performed with military precision to avoid the great financial losses caused by spoiled food.

Finally, my wife Gudrun started managing Hator, as she had experience with novel and challenging tasks. She taught the employees, about seventy young girls, with untiring commitment and dedication. Her training courses were held in Mahad, our centre for adult education founded in 1987. There she taught the hygienic measures necessary for dealing with food, starting with washing hands, wearing gloves, and using special protective clothing and hats. She checked the quality of the vegetables the farmers delivered, and made sure they were cooled correctly. She also ensured that all the necessary processes were performed in swift sequence.

Eventually we ended our partnership with Mr. Takis by mutual agreement, as he wanted to follow his own business. We were grateful to have learned about the requirements of marketing fresh produce from him, and we still remain in friendly contact.

A Successful Demonstration

One day pesticide tests performed on our medicinal plants showed traces of residues. We were rightly outraged. Where did these pesticides come from? We were certainly not using them. After excluding a whole range of possibilities we finally realized that they had been sprayed onto our fields by the dusting planes that were applying pesticides to neighboring cotton fields up to twenty times a sea-

son.

Once I realized this I complained to the Minister of Agriculture. "We want to cultivate organic produce on our farms without using poisons," I said, "and you are destroying our efforts. We are powerless against crop dusting!"

He looked at me with astonishment: "What do you want me to do? Is there an alternative?"

"Stop spraying the pesticides!" I said.

"Do you know what will happen if we do that?" he asked. Only then did I realize that this man was in a difficult position with the chemical companies.

I discussed the problem with Helmy and Georg Merckens and asked Georg whether he knew of an organic method to protect the cotton plants. He advised us to study the insects that harmed the plants and to learn their way of life. We asked an entomologist to explain the behaviour of the insects in question and to find studies of their developmental stages. Then we asked several scientists how we could stop these insects from multiplying, using organic methods.

Two Egyptian scientists, Dr. El Araby and Dr. Abdel Saher, helped us by starting to examine the test fields we had prepared for this purpose. They soon corrected this. In a short time the insects were doing less damage than on conventionally cultivated fields being sprayed with chemicals.

Once we had weighed our first harvest we found we had a 10% higher yield of raw cotton than the average in the area. This was a result to be proud of and we attributed it to our methods of biodynamic farming that enlivened the earth and enhanced plant growth.

Once we thought we had solved the problem, and that dusting pesticides over the fields was superfluous, we sent out invitations to world's the first international organic cotton conference, in Cairo. About 120 specialists attended. As part of the conference they were able to visit the nearest of the nineteen biodynamically farmed cotton fields during the harvesting process. Egyptian television also attended and broadcasted a very positive report—people greatly admired our success. The agricultural minister had followed our progress with interest and arrived at the conference with his staff. In his speech he said something to this effect: "You have my great admiration for your efforts. But who knows if you can achieve such success again! First you will need to prove your results more than once!" So we had to continue testing our methods of controlling pests. Every year the minister chose some of the most polluted areas on a map and said if our methods succeeded there, he could make his decision. I thought he was acting as a responsible person.

The testing fields were spread out across all of Egypt; Helmy spent all his time travelling. The fields had to be supervised day and night, and he had to be on site if quick action became necessary. Helmy's efforts alone would not have sufficed without the support of his wife Konstanze, whom I greatly valued. Because of her upbringing she saw leisure time as important. But here she had to live with the opposite. She and their four children had to get along without Helmy for long periods of time; often he would only come home late at night, exhausted.

After three years we had finished testing and were able to present the results. The minister kept his word and reacted with courage, ordering the planes to stop applying pesticides to the fields. First an area of 200,000 hectares was cultivated completely without pesticides. Then, one year later, this area was expanded to 400,000 hectares which incorporated the entire extent of cotton cultivation in Egypt. Organic methods of controlling the cotton plant pests were employed in the entire country.

It is hardly possible to describe the repercussions of this decision. The chemical industry could no longer deposit 35,000 tons of pesticides on the fields each growing season. The people involved had opposed organic cultivation and had gotten the press involved. We took it with equanimity, reacting calmly to any bad news. I believe the attacks we had to withstand could have destroyed our community. I will describe one particularly harsh attack later.

We had succeeded in several ways. First one of the most poisonous chemicals, had been banned. Dr. El Beltagy of the state agricultural research institution said in a speech that even if the United Nations had decided that Egypt should practice pesticide-free cultivation, they would not have succeeded in implementing it! And the scientists in all the universities of the country would never have come to an agreement on the matter. It was solely the effort and willpower of the Sekem community that achieved this healing act for the country.

The "Sun Worshippers"

Before the government banned the practice of crop-dusting planes applying pesticides over the cotton fields, it had established contracts with the crop-dusting companies and the chemical industry. These contracts prevented the Minister of Agriculture from agreeing to our demands to stop the spraying after the first year. But after three years, once we had demonstrated a viable organic alternative on our test fields, he cancelled the contracts. This was a courageous step. Some people in the ministry were still saying that we were destroying the country. Naturally we tried to counteract this view by explaining our work. But during this time I often prayed silently that everything would turn out well!

A few weeks later articles started appearing in the large daily papers in Cairo which declared that only the rich profited from organic farming, as they were the only ones who could afford the expensive prices; this was all highly exaggerated. Other articles stated that not even the people of rich industrial countries could afford organic produce—and if even they could not, then poor countries certainly could not. How could hundreds of millions of people in the world be fed if the crops were not improved by artificial fertilizer? Organic farming was declared to be a loser's method. We were even accused of wanting to let people starve. Sekem was mentioned by name in many articles and I received anonymous threatening phone calls. But there were also encouraging voices that said: "Don't give up! You are doing good work!"

There was a general atmosphere of conflict across the country, and the subject

became widely discussed, which could only be good in the long run. We noticed that the attacks did not influence the sales of our companies' products, even though they were supposed to damage our reputation. We were called an "elitist company," supposedly only catering to Germans.

We were able to cope with all the attacks until one day an extensive article appeared in the local paper with the title "the sun-worshippers." A journalist had visited Sekem without our knowledge and had photographed us standing in a circle on a Thursday afternoon, at our end- of-week assembly. He asked what we were doing, and then answered it himself: we were worshipping the sun! He had photographed the Round House, and mentioned other round shapes in and in front of the company buildings—according to him they were all symbols of the sun! Finally he cited a man from the education authority:

> Dr. Abouleish stood in front of the class and asked the children: "'Who is your God?" The children truthfully answered: "Allah!" Then he told them, "No, not Allah. I am your Allah!" I experienced this myself ...

These were all lies from the supposed education inspector.

For Muslims, worshipping the sun is like worshipping Satan for Europeans. People were indignant, in turmoil. Something like that in their country! Sekem workers were harassed: "Is it true? Are you sun-worshippers?" Stones were thrown at us. The article circulated throughout the whole of Egypt.

Then I got a telephone call from the head of the secret state security police, who invited me in for a visit. When I entered his office I saw the article lying on his desk. He pointed to it, and asked, laughing: "What do you say to that stuff?" Because I did not know his view I waited in silence. He continued: "We here know that not a word of the accusations against you is true. But I advise you to defend yourself and take legal action against these people! You cannot let them get away with these accusations!" Now I had proof of what I had always assumed: Like all large companies, Sekem also had spies from the state secret services placed among its workers, because the state feared fundamentalists. I followed his advice and started a court case against the paper, knowing well it would take years.

Based on this article the prayer leaders in the mosques around Sekem started to stir up animosity towards us, spreading the word that we did not worship Allah, but the sun. Among their worshippers were Sekem workers, who knew this was not true. But nobody would be allowed to stand up in front of all the people and say something against the imam! I began to fear that the chemical companies had won after all.

Should we fight against the animosity, or choose another way, one that was peaceful and took the wind out of the enemy's sails? I decided on the latter course. I entrusted ten of my staff members with the task of inviting to Sekem all of the people mentioned in the article, as well as the mayor and influential sheiks of the area. We fixed a date and I stressed that everyone was responsible for ensuring that the people assigned to them actually came. On the Thursday I met up with them

in the Mahad. They entered, a large group of men in long flowing gowns. I welcomed them, offering my hand to shake, which they did unwillingly. But I stayed calm. Once everyone was seated I asked a sheik to read a verse from the Koran, which he did with his beautiful voice. Once he had finished I beckoned Sekem musicians into the room to play a Mozart serenade. Suddenly a man jumped up furiously, banged his first on the back of the chair, and shouted: "We will not listen to this work of the devil!" While the musicians bravely continued playing, I walked up to him and said, "Calm down and listen." After that episode all the visitors let these "terrible" sounds wash over them.

Once the musicians had left the room I invited the men to express themselves. One stood up and shouted, "Music and art are forbidden in Islam. The Prophet said so!" I calmly asked, "Does it say so in the Koran?" "No," he replied, "the Prophet said it!" I answered, "I believe every word in the Koran, and also those of the Prophet. I only need to see it first!" He said, I'll bring it to you." I replied, "Good, I'll wait until you bring it!" This is how the meeting started. The atmosphere was terribly strained and threatened to escalate out of control at any moment.

Because of the questions I started telling them that Allah had chosen human beings out of all of his creations to be his successor. Some of them nodded, because I verified everything I said with verses from the Koran, quoting them by heart. Allah says, "We are responsible for the earth, the plants, and the animals." Allah had initially given responsibility to the heavens and the mountains, but they had refused. It was too much for them. Only the humans took it upon themselves. Now I continued talking about the dead and living Earth. As is written in the Koran, "Allah is the divider of the seed kernel and the fruit kernel. He can pull the living out of the dead and the dead out of the living." (6.95)

Now I experienced the difficulty I had already frequently met when training the farmers. These people were used to understanding the words from the Koran in an abstract sense and tended not to think of concrete examples when listening to them. I now showed them, using appropriate examples, what these verses full of images could mean for their practical life. I explained about the millions of microorganisms and their work in the earth and told them that the living earth was connected to the heavens. Then I quoted the Koran again: "The sun and the moon pursue their ordered course. Then plants and the trees bow down in adoration. He raised the heaven on high and set the balance of all things, that you might not transgress it. Do not disrupt the equilibrium and keep the right measure and do not lose it." (55.5-9)

Then I asked: "How can we assist in this connection to the heavens? What is the essence of a plant? Is it just a seed we place in the earth, or does this seed receive life from Allah, so that out of it all the different types of plants can grow? Because Allah says, It is not you who cultivates, but Allah who cultivates. He lets the plants grow!"

As I talked, I paused briefly to allow time for questions. Then I spoke about

biodynamic farming, about the composting process and preparations for it. I described exactly how this process enlivens the soil. I explained how we wait for specific starting constellations before we plant; thus we are inspired by Allah to act correctly. Then I led the discussion towards the arrogance of science, which states that it is only physical substances that allow plants to grow, and not Allah. Because of this people use artificial fertilizers and chemical poisons, ignoring their effects on people's health and the consequences of insect infestation.

Suddenly one of the men stood up, came to me and hugged and kissed me. I noticed that another one had tears in his eyes. What had touched these conventional men? Many were shaken by the concreteness by which one could understand the verses of the Koran. They obviously felt that my explanations had deeply acknowledged their religion.

Over the course of the day, the grim bearded men who had arrived in the morning became my guests. They said their farewells heartily and with deep feeling. I knew they would meet again on Friday in the mosques and would spread the word about the mistake they had made. I let them go with the words from the Koran: "If someone comes to you and tells a rumor, then do not believe them, but verify it yourself." They passed this message on exactly. They explained that Islam lives deeply in Sekem, as nowhere else in the country. And to commemorate their visit they gave us a plaque, written in beautiful calligraphy in golden letters: that the community of sheiks verifies that Sekem is an Islamic initiative. The plaque now hangs in the entrance area of the school.

Creating institutions: "New ways of working together"

Shortly before my 49th birthday I became seriously ill for the first time in my life. This development seems quite obvious to me in retrospect, after seven years of establishing a venture and rarely getting enough sleep. All the years I had worked out of a feeling that I needed to give the Sekem initiative enough of my excessive energy. Now I realized I had limits.

On the night of March 21, I awoke with a stabbing pain somewhere near my heart and had difficulty breathing. I was taken to hospital immediately; the president of the General Medical Council, a cardiologist, was my friend. He was called, but the examination revealed no acute danger. Still, I could hardly breathe and had to depend on oxygen.

After three weeks I could take my first steps. Every day I managed to walk one step further. Gradually I was able to forget all the difficulties that had placed such terrible pressure on my soul. Between late March and June I recovered. I spent a week in the Black Forest and learned to live and breathe again.

Then I received a phone call from Graz. An old friend involved in medicinal research asked urgently for help and advice. I called my friends Elfriede and Hans: "See, I can dance again, let me fly!" Eventually they agreed. So I flew from Stuttgart to Graz via Vienna.

But during the first flight I suffered another heart attack and on arrival was

immediately taken to the intensive care ward of the nearest hospital in Vienna. I could hardly speak when I awoke, but I let a doctor I knew in Vienna know about my condition, and he came to look after me at once. Nobody else knew where I was. The tests showed a heart thrombosis; the doctors said I needed surgery immediately, or at least a catheter examination. But I refused both of these options and only wanted to lie still and be looked after.

Now I was seriously at the edge. My whole lifestyle would have to change if I wanted to remain alive. I would never be able to work again in the same way: I felt terribly weak. Internally, I started to take leave of Sekem, my family, my friends, everything. After three days my Viennese friends managed to get hold of my friends Elfriede and Hans in Oschelbronn; they flew to Vienna immediately. They supported my decision to refuse the operation. Hans looked after me using special medicines. When I could travel again I returned to the clinic in Oschelbronn in a specially reserved train compartment. My recovery began anew.

After six months of recuperation my friends took me back to Sekem. Helmy had taken over my duties, with close help from Gudrun and Mona, and had grown into the task. In a meeting with all the staff, I described my illness and the experiences involved. Afterwards an Egyptian employee jumped up and spontaneously hugged Hans, thanking him in the name of all the other workers for restoring "their doctor." After my illness we decided to reorganize the entire initiative and lay a new foundation stone. The stone-laying ceremony was accompanied by music and recitations from the Koran. Everyone present and involved in the project signed the foundation stone document and then the stone was lowered into the central room of the Round House. It was all very festive. Everyone was aware of the importance of this moment.

Humans Cannot Work Alone

I am often asked about the spiritual background of Sekem. Sekem developed out of my own vision. My spiritual inspiration came out of very different cultures: a synthesis between the Islamic world and European spirituality. I moved around freely in these different areas as if in a great garden, picking the fruits of the different trees. I would have felt restricted if I had to limit myself to one way of thinking. But I felt enough inner space for everything in myself.

But I am also aware that I am limited. After my death the practices we have established in Sekem will have to continue developing in an organic way. We need people who can guide Sekem according to the original vision, and who understand clearly why it was established.

A circle of people are entrusted with the actual running of Sekem. They constitute the center of the venture and we call them the "council of the future." One task of this council is to maintain a living connection to the well of spiritual inspiration. Another task is for them to experience the connection to others as enrichment and completion. Moreover, every individual must be aware of all the others, knowing their conditions and the tasks they are working on.

Another task is to be willing to continue learning. A defining factor of a functioning shared leadership is that the people of this council have more knowledge of the venture than the other employees. They know the background behind decisions; they are aware of the risks and sometimes also of the conditions that must be met. The group can deal with these tasks courageously because of their trusting work together. During the gradual development of Sekem I always encountered questionable situations and great risks which I took upon myself because of my trust in Allah's leadership. But we can meet problems with more objectivity if we look at them from different angles. Discussions with those inside and outside Sekem, and the attitude that every problem has a solution, let people can grow and work together. They become able to stand up consciously for the development of people and the world. Their dealings are led by the same trust that carried me alone at the beginning.

HELMY ABOULEISH: A HOLISTIC MODEL

Growing up with Sekem, I always saw principles in action, especially corporate responsibility. At Sekem, the philosophy is all about human development; nothing else matters. Profit was never an end in itself.

Like others elsewhere, we at Sekem have learned that in the global economy, you must be globally competitive. Over twenty years of working in the Sekem initiative, I have learned that human development is a wonderful strategy for achieving sustainability and impact. In the long term, competitiveness is all about human beings and individual capacity. Workers whose skills are developed in a learning-living situation are self-motivated and eager to succeed. Right now Sekem employs 2,000 people in its businesses and hundreds more on the social side, serving some 40,000 people in the community. We aim to develop our natural and human resources together in an organic way: our holistic approach is integrally linked to our drive to be globally competitive and successful.

I was always on the farm; it was always part of the adventure. My attachment to the farm grew by the day. When my father fell ill in 1984, I took over Sekem's administration, marketing, and sales. Before that, I was a farmer, driving a tractor, but then I had to go to banks. That changed everything. When he came back a year later, we kept it as it was and he went to the farm.

The Sekem Development Foundation

Sekem today is comprised of two integrally linked elements. The business side is made up of a number of distinct ventures, described above and summarized in Text Box 1. Phytopharmaceuticals, organic health food and garments made from organic cotton are the most important products these companies develop, produce, and sell.

Very strong growth on the business side has allowed Sekem to develop a cultural and social dimension to its activities, organized through the Sekem

TEXT BOX 1. Sekem Companies

Isis

In 1983, Isis launched SEKEM Herbs, its first line of herbal remedies. Now it produces and packs organically certified herbal teas, dairy products, oils, spices, honey, dates, organic coffee, juices and conserves for consumers in Egypt and abroad. It employs 230 people in its factory alone.

Hator

Established in 1996, Hator produces and packs fresh fruit and vegetables. Every day employees pack about 4 tons of fresh tomatoes, beans, peppers, oranges, grapes, etc.; large volumes of potatoes, onions and oranges go to European markets via container ships.

Atos

ATOS, established in 1986 as a joint venture with the German Development Bank and Dr. Schaette AG, brings physicians and pharmacists together to research and develop medicines from natural sources. Qualified employees visit Egyptian doctors to introduce those products and the concept of using safe and effective plant-based drugs to treat medical conditions ranging from the common flu to complex urological and cardiovascular problems.

In 1992, ATOS secured a license agreement with the German firm Weleda to manufacture and market natural cosmetics in Egypt. In 1997, the Sekem group of companies received the ISO 9001 certification.

Libra

Established in 1988, Libra Egypt supplies the raw materials that the various Sekem companies process and produce, arranging favorable long-term agreements between cultivators and traders.

In 1994 Libra started to grow 1000 acres of cotton biodynamically, based on intensive cooperation between scientists, manufacturers, and farmers. Trained and experienced advisors help small-scale farmers, weekly visiting different regions to answer questions and solve urgent problems such as insect development.

Naturetex

In collaboration with scientists and with Egyptian companies that spin, weave, dye and finish fabrics, SEKEM developed ways to produce cotton fabrics without using harmful chemicals. Daily, over 200 Naturetex workers use state-of-the-art machinery to produce up to 3000 pieces of high-quality clothing for babies and children, mostly for export to the U.S. and Germany.

TEXT BOX 2. The Sekem Development Foundation

The Sekem Development Foundation (SDF) makes its services available to all local people so they can improve their lives in meaningful ways, moving the entire community towards development. In focuses on three development sectors: education, health and economics.

Educational Programs

The Sekem School, founded in 1989, lies about 30 miles northeast of Cairo on the fringe of the desert. It serves 300 kindergarten, primary and secondary students, of all social levels, mostly local. It enrolls Muslim and Christian children alike, encouraging them to live in harmony and to respect one another's religious practices.

Approved by the Egyptian Ministry of Education, the school uses the Egyptian state curriculum, but also promotes new forms of pedagogical and social interaction to nurture children socially, culturally, and intellectually. Thus it also offers courses in crafts, drama, dance, movement, and music.

Though child labor is illegal in Egypt, it is widespread, involving about 1,600,000 children under age 14. In response, Sekem designed the **Chamomile Children Project**, where 80 children, aged 12 and up, work on the Sekem farm, but under excellent conditions. For about half the work day, specially trained teachers and social workers provide classes in reading, writing, singing, history, religion and the arts. This gives children a genuine opportunity to pass the primary school exams, which they need to start formal vocational training. This education is also holistic, nourishing their minds, bodies, and souls. The children do well on the exams; many become regular employees, often working in agriculture or textiles. It shows that children who have had a poor start can still shine and contribute to society, if given a fair chance.

Development Foundation (SDF), a private non-profit organisation founded my father founded in 1984 under the name "Egyptian Society for Cultural Development." [See description in Text Box 2.] In addition to funds from the business side of Sekem, the SDF's program activities are supported by a variety of organisations and donors, private, governmental and non-governmental, local and international.

The mission of the SDF is "To elevate the total welfare of the Egyptian people by enabling them to determine and realize their own socially unique and culturally appropriate development path." The foundation strives to create culturally and socially legitimate forms of development that contribute to local, national, regional and international development. Thus it serves as both a local and global model of sustainable development.

The Handicapped Children Program supports children with all types of disabilities, so they can exercise their full rights as independent human beings. Many individuals with disabilities have been successfully integrated into Sekem's various workplaces.

The Adult Education Center provides literacy training (reading and writing), English language classes (incorporating computer literacy), computer training, and courses on hygiene in the workplace, as well as arts, music, and sports. It also offers seminars and lectures.

Health Care Activities

SDF's modern **Medical Center**, located on the Sekem farm, can offer comprehensive health care services to more than 120 patients per day, including local residents. Doctors skilled in a dozen specialties treat eye problems, skin diseases, internal ailments, infectious and endemic diseases, etc. A fully-equipped pharmacy is next door. The clinic also provides education on all aspects of public health, including environmental health, women's health issues, family planning, and sanitation practices. Its outreach program, involving its mobile clinic and several social workers, provides modern health care and educational programs to 30,000 rural people.

Economic Activities

The **Vocational Training Program** provides young people with specific skills for self-employment in a labor market with few opportunities. Each year fifty trainees begin a 2- to 3-year program that guides them in every aspect of their chosen profession; when they graduate they are skilled enough to start their own business or find work. They can train in such areas as carpentry, electrical installation, textile production technology, and general administration. Short courses offer training to local adults who want to start or enlarge their own businesses.

Egypt's problems are numerous and interrelated. Overpopulation, environmental degradation and lack of adequate education, health care or awareness all combine to constrain Egypt's inherent dynamism and potential. Neither the health nor the education systems have been able to keep pace with the present population growth rate of 2.2% (or one million more people every eight months).

In particular, the educational facilities are severely overstrained. Schools are overcrowded and lack resources, often accommodating three shifts of children per day. The overall illiteracy rate of 26.6% for urban areas and 56.9% for rural areas continues to be one of the highest in the Middle East. Training and vocational programs are insufficient to meet the demand. Structural unemployment primarily afflicts those lacking appropriate education and skills. The official unemployment rate in Egypt is 9.8%, although World Bank estimates place this figure as high as

17.5%.

Community health is another major challenge in Egypt, especially for the poor. Access to adequate health care, while ostensibly universal, does not exist in many marginal and rural communities. Exacerbating this situation are extremely low levels of health awareness. Consequently, many diseases and conditions that are easily curable or preventable with proper education and facilities are endemic.

Agriculture still accounts for 40% of employment and yet remains the least developed sector within the economy. The use of non-organic agricultural methods has contributed to chronic environmental degradation, severely impairing the productivity of agricultural land. Consequently, the cost of production has increased while the resource base has shrunk. Meanwhile, Egypt has become one of the world's largest importers of food.

Human development has many facets, including the social, cultural and economic spheres of life. The activities of the SDF are founded on the belief that society's problems cannot be tackled in isolation. Accordingly, the SDF's development methodology stresses integration. The process of community development must be viewed as a totality composed of a multitude of inter-related components such as literacy training, vocational training and primary health care. Since communities act as holistic units, targeting any single activity runs counter to the conception of integrated development. Thus any one component of the SDF's activities is but one element of an all-embracing comprehensive strategy.

Speaking from a National Platform

In 2004 the position of executive director of Egypt's Industrial Modernization Center (within the Ministry of Trade and Industry) became open. I had about a half an hour to decide whether to take it on. Someone has to do it, and a public-private partnership as a model for strategy can function well. I accepted

Egypt has 20 million young people in its workforce. In 2025, that figure will swell to 40 million. It's starting from 800,000 new entrants to the job market each year now and going to 1.2 million a year. Studying the best-practice examples of Malaysia and Eastern Europe and studying job creation in Egypt, I see no sectors other than those related to industry that will absorb these workers.

Industry must be the agent of growth. Right now, Egypt creates about 350,000 new jobs per year. The partial breakdown is about 75,000 in industry, 65,000 in agriculture, 60,000 in services and 150,000 in to the public sector. Every job created in industry will create one job in services.

This became clearer to me when I was on the board of the Industrial Modernization Center (IMC). I went back to Rachid Mohamed, the Minister of Trade and Industry, and said, "We have to do something. We must promote industrial development and therefore be able to grow faster." The industry was slowing down because it was always lower than GDP growth.

Through industrial growth, investment will increase. Through the IMC, I had to push industrial growth, through FDI and exports. It was clear what we were

going to do. It's easy to get industry to improve with a business community taking an active role in the IMC.

We grant assistance to companies based on their ability to export. Out of 10,000, about 800 are able to export. As soon as the market opens, the other companies will leave the market because places like China and India will come in to it. This is a clear message that has never been delivered.

Our capacity at the IMC has increased tenfold in the last eight months since I took office. If over the last year they secured 400 companies, we will serve 3,400 companies. They were acquiring 25 new companies per month; we are serving 250 per month. The companies are only paying 15% of their development investment. We have pledged the other 85%.

Our immediate challenge is to provide land and infrastructure. In just a few weeks, we had over 600 requests from international investors in places like Qatar, Japan, China, and Turkey. They wanted land where they could set up whole industrial parks. We must focus on the sectors that create the most jobs, including textiles, food, building, engineering and furniture. Now, the IMC is exactly the idea these companies need. Invest in your people. The only competitive advantage we have is our people.

The biggest challenge is not the capability. Egyptians own and run very successful companies that are competitive with anyone in the world. The perception I'm fighting is that changing the path of development is a task for someone else or for the government. The perception now is that it's big brother's responsibility to feed and educate, find the right girl for you, find you a flat, and in the end to bury you. When you think this way, you can't take the future of your country into your own hands.

I'm very happy with the level of commitment top government officials have shown, but this will need time to trickle down. The new cabinet is doing a lot to help. Of course, some had reservations about the IMC; some people are still not happy. I think this is natural; not everyone will agree, but we have more and more companies joining, and I'm very happy with the results of new investments in industry.

The same is true on the political level: those in power were not happy. But these changes are the only hope, because the challenges are so great.

CONCLUSION

Sekem is business. It is a community. It is a shared vision for Egypt and the world. These three elements are not mutually exclusive. They are interconnected.

For us, the creation of a garden in the desert was a very tangible experience. It has taken 30 years to make a vision a reality: a place where we work, a place where we greet visitors; and place where we share and reflect.

But the garden, and the desert, are also metaphors. Wherever people are isolated from one another, and disconnected from their physical environment, a

desert exists. Wherever people do violence is to the land, or to other people, a desert exists. The enduring garden that we have created at Sekem is the internal garden that links each person in the Sekem community to each other, to our land, and to all with whom we work.

---

1. This part of the narrative draws from a memoir written by Sekem's founder, Sekem: A Sustainable Community in the Egyptian Desert. Edinburgh, UK: Floris Books (2005).
2. This part of the narrative draws from a May 2006 interview of Helmy Abouleish published in Business Today-Egypt.
3. This philosophy is based upon the works of Rudolf Steiner.

إنجاز يأخذ بيد الشباب العربي نحو دروب العمل الريادي

بقلم: ثريا السلطي

ستكون هناك منافسة شديدة بين مجاميع المراهقين المتدفقين إلى الصحراء العمانية في السادس من أيار/مايو القادم، قادمين من مختلف أرجاء العالم العربي برفقة ممثلي الشركات الذين سيقدمون لهم الارشاد، من أجل الفوز بلقب أفضل شركة طلابية في الإقليم لعام ٢٠٠٨. ستُنشر وزارة الطاقة البشرية في عُمان السجاد الأحمر ترحيباً برجال ونساء الأعمال الرفيعي المستوى من أعضاء المجلس الإقليمي لإدارة 'إنجاز العرب' الذين سيفدون جواً من أجل مشاهدة المنافسة الفريدة في منتجع شانغريلا، والواقع على بعد ساعة تقطع بالسيارة من مسقط. سيكون هناك ايضاً تنافس على لقب أفضل مسؤول إقليمي تنفيذي ولقب الشركة ذات الاستراتيجية التسويقية الأفضل بين الفرق على المستوى التنفيذي من الفتيان والفتيات من مدارس ثانوية في عشرة دول عربية، يحثها في هذا السياق السيد جورج قرداحي، الشخصية التلفزيونية اللبنانية، من خلال وابل من الأسئلة التي سيطرحها على المتشاركين. وأثناء تداول الحكام لتقرير الفائزين، ستقوم فرقة حلبية من الدراويش بتقديم أداؤها من الرقص الالتفافي لتثير إعجاب جمهور يُقدر عدده بستمائة ضيف. ستسلط هذه الرائعة التي تشبه عروض النجوم المتميزين الضوء على جهود حركة يتنامى انتشارها عبر الإقليم وتُشتَهر كعمل بطولي يهدف إلى تحويل طلبة عرب إلى أصحاب مشاريع شبان تتفتح براعمهم عن مستقبل واعد بدل أن يكون مصيرهم الالتحاق بصفوف العاطلين عن العمل.

لا توجد هناك تحديات تواجه العالم العربي اليوم تفوق في حدتها والحاح ضغطها ما تشكله الحاجة لايجاد فرص عمل لحوالي ثمانين مليوناً من الشباب العربي الذين سيفرزهم المجتمع في إقليمنا عبر السنوات الاثنتي عشرة القادمة. لم يكن للإضافات الهامة التي أدخلت على التحصيل العلمي وقع يُذكر على إنتاجية العاملين، وما زالت فرص التوظيف منخفضة أمام الخريجين العرب. وتنم هذه العوائد الضحلة عن نوعية منخفضة في التعليم وعن فشل المدارس في مخاطبة احتياجات سوق العمالة وتعليم المهارات التي تشكل بدورها محل طلب كبير.

لا يحتاج أصحاب القرار العرب البحثَ طويلا عن نموذج فعّال يساعد على تصويب الوضع.، اذ يوجد النموذج المناسب في عقر دارهم. فمن الدار البيضاء إلى رام الله فجدة يجري تعليم مائة ألف طالب في أحد عشر بلدا عربيا على أيدي متطوعين من القطاع الخاص عن كيفية البدء بالمشاريع وتوليد وظائف لهم شخصياً. بالاضافة الى ذلك, يكتسب هؤلاء الطلبة المهارات اللازمة تدريجياً ليصبحوا من الخيارات التي يستهدفها القطاعُ الخاص عند حاجته الى ملء الفراغات الوظيفية. لقد تطلب الامر تسع سنوات من مؤسسة 'جونيور أتشيفمنت' على الصعيد العالمي حتى تكون في المكان المناسب في الوقت المناسب بعد أن استخدمت في هذه الفترة نموذجاً عمره تسعون عاما تم إنضاجه في ١١٩ بلداً وجرى تكييفه وترجمته بما يناسب كل بيئة عربية محلية، إضافة إلى سلسلة دورات تهيء الشبان لولوج عالم العمل.

© 2008 INJAZ / Soraya Salti

في الحين الذي يشكل فيه الشباب ثلث السكان ممن هم في سن العمل في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فإنهم يشكلون نصف العاطلين عن العمل ايضاً. وهذا ان دل على شيء فأنه يدل على أن الافتقار إلى العمل هو مشكلة شبابية وأن المهارات الوظيفية التي يمكن تسويقها لا يجري تعليمها في المدارس.

- نسبة البطالة بين الشباب في الإقليم هي أعلى نسبة في العالم (*منظمة العمل الدولية*).
- يشكل سكان العالم العربي دون سن الخامسة والعشرين نسبة ما يقارب ٦٥٪.
- لا بد من توليد ٨٠ مليون فرصة عمل لاستيعاب الذين سيدخلون سوق العمالة العربية بحلول عام ٢٠٢٠ (*البنك الدولي*).
- تعتبر نسبة مشاركة المرأة في سوق العمالة في الإقليم هي أدنى من أي مكان آخر في العالم (*منظمة العمل الدولية*).

لم يولد القطاعين العام والخاص فرص العمل اللازمة لاستيعاب الجحافل النامية من الشبان طالبي العمل، وبالتالي فإن البطالة قد تزايدت بشكل كبير وتساقط العديد من الشبان من القوة العاملة كلياً. أدى هذا إلى ارتفاع نسبة البطالة بين الشبان مثلاً إلى ٣٢٪ في الإمارات العربية المتحدة و٣٠٪ في المملكة العربية السعودية و٤٠٪ في البحرين و٤٠٪ في فلسطين و٣٠٪ في الأردن و٢٧٪ في سوريا وبلغت ذروتها في الجزائر اذ وصلت نسبة البطالة هناك الى ٤٢٪.

تعتبر تشكيل مراكز عمل مجدية وفرص للمشاريع أمام الشبان أحد أكثر التحديات الحاسمة للتنمية المستدامة في العالم العربي. وفي هذا الاطار، يتوجب الإسراع في اعتبار التوظيف الذاتي خيارا من خيارات الاحتراف المتاحة للشبان في الإقليم.

لم أكن قد سمعت مطلقا عن 'جونيور أتشيفمنت' عندما استلمت مكالمة هاتفية في عمان – الأردن عام ٢٠٠١ تطلب مني أن أتولى قيادة أول برامجهم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للتعليم على الاستثمار في المشاريع. كان هذا البرنامج في وضع متعثر بعد عامين حضنته خلالهما 'مؤسسة إنقاذ الطفل' (Save the Children) ولم يكن يتلقى إلا دعماً يسيراً من قبل وزارة التربية والتعليم. وكانت المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات تقتصر على توفير منح ضئيلة، ولم يكن مفهوم 'جونيور أتشيفمنت' حول التطوع بالوقت قد انتشر بعد. أما الكادر المتكون من ٢٥ شخصاً فقد كان في حالة اضطراب كبير وعاجزاً عن التركيز على العمل. روّعني هذا الوضع فهربت من المكتب لأبدأ بزيارة حفنة من المدارس المساهمة في البرنامج حتى أتعرف على ماهية 'إنجاز.'

غمرني ما وجدته اثناء تنقلي من مدرسة لاخرى بالذهول. كانت المدارس الحكومية على حالها دون تغيير، بغرفها الصفية الرثة ومقاعد الطلبة التي عفى عليها الزمن، لكنّ هذه الصفوف قد دخلها سحر جديد إذ أنها لم تعد صفوفاً يحفظ طلابها الدروس عن ظهر قلب استعداداً للامتحانات! لقد كانت في طور تحول، حيث كان يوجد اشخاص يمثلون المهن المختلفة في القطاع الخاص وكانوا يـُطلعون المراهقين على واقع العمل في العالم الفعلي مستخدمين في سياق ذلك أسلوباً يتطلب المشاركة من قبل الطلاب الصغار لم يسبق أن رأيناه مطلقاً في الأردن من قبل. أما الروحية! كان هنالك تنوّرٌ ويقظة. حيثما اتجهت، كان الطلبة مليئين بالإثارة والحماس وكأنما هناك مصابيح صغيرة يستطيع الناظر ان يراها تتوقد في رؤوسهم! عشقت النموذج الذي كان يجري تفعيله واستحوذ علي الأمر في لمحة عين فقررت في نهاية المطاف أن لا أتخلى عن هذا العمل!!

كيف يُطبق برنامج الشركة

يقوم القادة من رجال الأعمال بإرسال بعض كوادرهم إلى المدارس الثانوية المحلية والكليات والجامعات في كل فصل مدرسي. يقوم هؤلاء المتطوعون من الشركات مدة ساعة كل أسبوع بإشراك الطلبة في معرفتهم المهنية وخبرتهم وفي قصص النجاح التي عاشوها لإكسابهم تدريباً عملياً حول كيفية النجاح في القطاع الخاص. ينتقل الطلبة من فصل إلى الذي يليه، من التعلم إلى إدارة ميزانيتهم الخاصة فمتابعة سوق الأسهم عبر وسائل الإعلام. في اثناء ذلك, لاحظت إنهم يتعلمون عن المنافسة والتسويق وعن كيفية دعم البنوك لأعمال التجارة والصناعات. كما انهم يقومون أثناء تأسيس مشاريع لبيئتهم الاجتماعية بتطوير مهارات القيادة والتخطيط والعمل ضمن فريق. كذلك فأنهم يكتسبون مهارات مهمة أخرى من خلال عرضهم لمواضيع معينة وكتابة السيرة الذاتية والبحث عن فرصة عمل. يقوم كل صف خلال الفصل الأخير بتكوين مشروع خاص ضمن **برنامج الشركة** الذي يتمتع بشعبية كبيرة. يتحتم على الطلبة الصغار خلال خمسة عشر أسبوعاً أن يتقدموا بفكرة معينة ويدرسوا جدواها ويبيعوا حصص الأسهم ويتوزعوا على فرق للإدارة ويضعوا خطة عمل ويصنّعوا منتجاً أو خدمة ويسوّقوها ثم يُصَفّوا الشركة مع توزيع مقسوم أرباح في حالات كثيرة.

بهذه الكيفية يتخرج الطلبة وكلهم ثقة بإمكاناتهم ويمتلكون رؤية لمستقبلهم المهني ومهاراتٍ تؤهلهم للنجاح في القطاع الخاص. وما يوازي هذا أهمية أنهم يكونون قد كوّنوا شبكة صغيرة من شركات ترشدهم في مختلف القطاعات، مما يجعله مصدراً يرجعون اليه لاحقاً طلبا للمساعدة.

في الوقت ذاته يكون لدى أولئك الذين أفلحوا في القطاع الخاص فرصة مد يد العون إلى الجيل المقبل. وتمكنهم هذه التجربة من الإيحاء بالأفكار والقيادة وأن يصبحوا النموذج المهني لمن هم أقل منهم حظاً من الشبان في بيئتهم الاجتماعية.

درس معان

كان يومي الاول الذي دخلت فيه مكاتب 'إنجاز' هو نفس اليوم الذي تركها فيه أحد المستشارين، وكان من بين ما خلّفه على مكتبي من توصيات، 'أغلقي المكتب الميداني في معان. لديك هناك موظفان دون أي طلبة!' ومعان مدينة معزولة في الصحراء، سكانها ذوو جذور قبلية قوية وهي تُعتبر واحدة من أكثر البيئات الاجتماعية تطرفاً في الأردن. وعندما أخبرت الموظفين بنصيحة المستشار تمنعوا صارخين، 'إن طلبة معان هم أكثر حاجة إلى 'إنجاز' من أي جهة أخرى!'

كان هناك اجتماع دُعينا إلى حضوره في معان يحضره أصحاب المصلحة في الأمر، لكنه تحول إلى وكر دبابير! أتهمونا أننا قد أتينا للتأثير على عقول شبانهم وهم أغلى ما لديهم. كان إمام المسجد يدعو ضدنا ورفض رئيس مديرية التعليم أن يقترب منا وأرسل تعليماتٍ إلى كافة المدارس بعدم التعاون معنا. لقد تم عزلُنا بأحكام، فسألت، في بحث عن صوت عقلاني، 'من هي المرأة ذات الشخصية الأقوى في هذا المجتمع؟' وهكذا وقعنا في يدي صلفة، حفيدة عودة أبو تايه، شيخ العشيرة الذي مثل أنتوني كوين دوره محارباً ضد الأتراك في فلم 'لورنس العرب.' كانت مديرة مدرسة للبنات وتحظى بالاحترام الشديد باعتبارها 'أخت رجال'، وهذا عن حق لا مبالغة فيه. لقد اقتنعَتْ ببرنامجنا وكانت على استعداد لتحدي مجتمعها فوجدت 'إنجاز' ترحيباً منها في مدرستها. وحيث لم يكن لدينا إلا مدرسة واحدة نعمل فيها في معان، فقد أرسلنا موظفينا إلى المدن المحيطة بها لبدء برامج أخرى.

بعد عام من ذلك عقدنا في القاعة الرئيسة في معان حفل تخريج لألف طالب ودعونا إليه الوجهاء أنفسهم. لكن طلبة 'إنجاز، ومتطوعيها كانوا هذه المرة من أدار هذا الحدث، لا نحن. وبعد أن اختتمت مديرة المدرسة الحفل بتوجيه شكرها إلى رئيس مديرية التعليم لدعمه لنا (ظناً منها أنه قد ساندنا بالفعل)، هرع بقية مدراء المدارس إلينا ليوقعوا على مشاركتهم. وبعد أن

ثريا السلطي

شاهد مسؤول وزارة التربية والتعليم وقع البرنامج على الطلاب رغب ان يشارك أبناؤه فيه وأصبح أقوى المحرضين لصالحنا فدعا المدارس الأخرى كلها إلى اجتماع لتنظيم وجودنا بصفة رسمية. زودتنا تلك التجربة بالشجاعة. حتى في أصعب الأوضاع كانت هنالك وسيلة لتعبئة الهيئة الاجتماعية. كل ما علينا فعله هو إيجاد من ينتصر لنا ثم تركهم يتولون القيادة بصفتهم العوامل التي تقود الى التغيير. وعندما تبرز هذه القيادة في الهيئة الاجتماعية المعينة يكون دورنا تقديم الدعم لها.

كان اهتمام المسؤول التنفيذي الرئيس للمصرف السعودي الاهلي التجاري عندما أتى إلى عمّان مؤخرا منصباً على تجربة محافظة معان وبالتالي فقد اصبح من أولُ من ناصرنا في المملكة العربية السعودية. وكان ان بلغ اهتمامه اوجه عندما اخبرته بما ذكره صاحبُ أول شركة في معان تولت إرسال متطوعين إلى صفوف الطلبة وما لذلك من كبير الاثر بطمأنة مخاوف بيئته الاجتماعية.

'قلت لهم إنني إبن هذا المجتمع وهذه فرصتي لمساعدة شباننا. نحن المتطوعون. إننا على رأس الصفوف وتستطيعون أن تثقوا بنا. تعالوا وانضموا إلينا!' **ألسيد محمد الجازي** صاحب **شركة غدير لتعبئة المياه في معان**

إن 'إنجاز' متواجدة اليوم في كل مدرسة من مدارس المحافظة، والشكر في ذلك يعود إلى مناصرينا الثلاثة — ألمديرة ورئيس مديرية التعليم وصاحب المعمل الوحيد الموجود قرب معان.

نقل تجربة الأردن إلى الإقليم

بقي درس معان ماثلاً في أذهاننا ليساعدنا على العمل مع الآخرين عندما نقلنا نموذج 'جونيور أتشيفمنت' عبر الإقليم. لقد استخدمنا الأردن كموطئ قدم ورمينا بالمسؤولية على عاتق وزير التربية فيها، د. خالد طوقان، خريج الفيزياء النووية من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)، ليفتح أمامنا أبواب وزراء التربية العرب الآخرين. وعندما ترأس د. طوقان الاجتماع الوزاريَ التالي لمجموعة الثمانية (G-8) لإقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بدأ يحث الآخرين الى دعمنا. وقام وزير التربية في البحرين، وهو من أوائل من احتضنوا 'إنجاز'، بدعوة باقي الوزراء لزيارة برنامجهم فلبى دعوته كل من عُمان والإمارات العربية المتحدة. في هذه الأثناء أوفدني د. طوقان برفقة نائب المدير لدينا، السيد عاكف عقرباوي، وكنت قد أصبحت المديرَ الإقليميَ لمنظمة 'إنجاز العرب'، كمندوبَيْن من مكتبه إلى وزراء التربية العرب الآخرين. وبأعتبار أننا كنا مسلَحَيْن برسالة شخصية قوية منه تتضمن تبنيه لمشروعنا كان بابُ الاجتماع يُفتح أمامنا دائماً في كل بلد جديد نصل إليه.

قبل وصولنا إلى تلك النقطة عام ٢٠٠٤ دأبنا بجهد كبير على شق قنوات جديدة لشراكتنا مع وزير التربية. بدأنا بتقديم مناهجنا بعد انتهاء الدوام المدرسي تفادياً لبيروقراطية الوزارة. لكنّ عدم تمكننا من إبقاء المدارس مفتوحة والطلبة في الصف والمتطوعين على التزامهم بشكل مستمر دفعنا إلى السعي الحثيث لإحداث تغيير. ومع تكاثر عدد المعلمين المشاركين في **'يوم المعلم'** الذي نعقده سنويا، بدأت قوتهم الميدانية المتصاعدة تحرك الوزارة في نهاية الأمر إلى إدماج برنامج 'إنجاز' ضمن اليوم المدرسي بدل الساعة الحرة. وقمنا في العام التالي بالتنسيق بشكل استراتيجي أكثر مع صفوف التعليم المهني، وبالتالي فأذا ما غاب أحد المتطوعين فإن الطلبة يعوضون عن ذلك بمتابعة مقررهم المعتاد ضمن منهج التعليم المهني مخففين بذلك من مستوى التشويش.

أصبح بإمكاننا الآن أن نطمح لإيجاد معاييرَ محددة، فطوّرنا نظامَ آيزو خاص بنا وكنا أول منظمة غير حكومية في الأردن تقوم بمثل ذلك الإجراء (ألمنظمة الدولية للمعايير القياسية (ISO*) . بالاضافة الى ذلك، مكنتنا التراتبية الوزارية من

* International Standards Organization.

القيام بالتعبئة: كان نائبُ رئيس التعليم المهني نقطة ارتكازنا لقيادة مرؤوسيه. أصبح المشرفون على التعليم المهني في الدوائر المدرسية يشكلون ذراع المراقبة والتقييم لبرنامجنا في المدارس فكانوا يتابعون حصص 'إنجاز' ويحفّزون المعلمين للتأكد من قيامهم بالتعاون مع المتطوع من ممثلي الشركات الذي يقدم منهجاً في صفهم. وأنشأنا مسابقة سنوية لتحديد الدائرة المدرسية التي كانت أنجع من غيرها في دعم 'إنجاز' وكذلك المدارس التي ساعدت أكثر من غيرها في تميز البرنامج.

سفيرتنا ومناصرتنا في العالم العربي

منذ اليوم الأول لمست الملكة رانيا أهمية عملنا فغدت أكثرَ الداعين لنا تأججا بالحماس منذ أطلقت 'إنجاز' عام ١٩٩٩ كمشروع يتبعُ 'مؤسسة إنقاذ الطفل' في الأردن. وقد قامت خلال السنوات الثلاث الأخيرة بجولات في الإقليم باعتبارها سفيرة 'جونيور أتشيفمنت:' تشحذ الدعم في اجتماعات القيادات العربية الشابة المنعقدة في دبي، وساعدت في اطلاق 'إنجاز' في الكويت وهو البلد الذي نشأت فيه وحيث تُعتَبَر ابنة محببة، وتشجع ايضاً السيداتِ العربياتِ الأوائلَ على دعم 'إنجاز' في بلدانهن، وتحشد رجال أعمال متنفذين من الشرق والغرب أثناء انعقاد منتدى الاقتصاد العالمي في دافوس بسويسرا لعام ٢٠٠٨ للانضمام إلى حملة 'إنجاز العرب' لتمكين مليون شاب عربي كل عام من الحصول على عمل حتى سنة ٢٠١٨. وقد عَنَتْ كل ما قالته عندما وجهت كلامَها إلى طلبة ومناصري 'إنجاز' في الكويت،

'حلمي أن أرى راية 'إنجاز' ترفرف عاليا في كل مدينة عربية!' ألملكة **رانيا، السفير الإقليمي لمنظمة 'إنجاز العرب'**

مجالس الإدارة يجب أن تبقى مفتوحة العضوية

سرعان ما تعلمنا أن سرعة تحركنا مرتبطة بسرعة انضمام أعضاء القطاع الخاص إلى المجلس. تم تعيينُ أول مجالس الإدارة من قبل 'مؤسسة إنقاذ الطفل' التي شكلته المؤسسة اعتماداً على العلاقات الشخصية بدلا عن اعتماد مقدرتهم على جمع الأموال. وفي حين أن أموالَ المانحين مكنتنا من تنمية المنظمة بسرعة، إلا أنه لم يكن من الممكن استهدافُ الاستدامة طالما كان المجلس رافضا إشراكَ شركات كبرى. وعندما وافق المجلس على ذلك أخيراً تم فورا انضمامُ خمسة عشر من قادة الأعمال في الأردن. وقد أتاح هذا المجالَ للشركات بأن تمارس مسؤولية اجتماعية دون أن تكون لديها إدارات مختصة بالعمل الاجتماعي ضمن كوادرها، رغم أن مفهومَ هذه الإدارات كان قد بدأ التعرف عليه في الأردن تدريجيا منذ تأسست فيه شركات بيبسي كولا وكوكا كولا وشركات الاتصالات إلا أن الكلَ أقبل على هذا المفهوم الآن. وخلال ثلاث سنوات ازداد عدد أعضاء المجلس من خمسة إلى خمسة وثلاثين عضوا، وكان هذا النموُ في عدد أعضاء المجلس إيذاناً بإطلاق حركة على صعيد البلاد كلها. أدركنا بهذا أن مجالسَ إدارة 'جونيور أتشيفمنت' يجب أن تبقى مفتوحة العدد من أجل ضم أعضاء جدد يمكن أن يؤمّنوا مدربين متطوعين من كوادرهم وأموالا لإدامة شبكة متزايدة النمو من الصفوف.

ألبحث عن مناصرين

عندما التحقت وزميلي عاكف من 'إنجاز الأردن' بالمنظمة الإقليمية 'إنجاز العرب' عام ٢٠٠٤، بدأنا البحثَ عن مزيد من الناصرين من بين قادة رجال الأعمال الذين سيتولون مسؤولية تثقيف الجيل المقبل. وكانت الأنصبة المقررة لتوظيف كوادرَ من المواطنين تشكل إلزاماً على القطاعات الخاصة في البلدان المنتجة للنفط يتحتم عليها فيه تلبيته. وعندما أدركَت الشركاتُ الملزمة بتوظيف خريجين من المدارس الحكومية تكلفة ذلك بدأ يدخل تحول على تفكيرها: إن عليها من أجل

الالتزام بالأنصبة أن توظفَ المواطنين الذين كانت أسماؤهم تـُدرج في قوائم الرواتب دون أن يكونوا كوادر منتجة.

لفتت هذه المعضلة انتباهَ رجال أعمال رئيسين كان أحدهم عمر الغانم الذي تسببت مناصرته لنا في انضمام العائلات التجارية إلى المجلس في الكويت حيث توظف الحكومة ٩٣٪ من القوة العاملة الكويتية. وكنت قد قابلته أول مرة في مؤتمر عقدته كلية وارتون للأعمال في دبي في شباط/فبراير، ٢٠٠٥ وضم مصالحَ الأعمال الرئيسة المملوكة للعائلات. لم يكن بالإمكان أن لا أتعرف عليه لأنه كان يهز رأسه بحماس موافقاً على كل نقطة أثرتـُها كمشاركة في هيئة المتحدثين حول الحاجة الملحة التي تتطلبُ قيامَ دول الخليج بإعداد شبانها لتولي القيادة في القطاع الخاص. ولم يخمن أي منا أن 'إنجاز' ستكون قد ولجت إلى مدارس الكويت في الخريف التالي بفضل جهده، أو أنه سيتولى الدفة في قيادة الحركة عبر الإقليم عندما شكلنا مجلسنا الإقليمي بعد سنتين فأصبح رئيسـَه.

حصل الأمر نفسه مع 'إنجاز قطر' في المؤتمر الذي عقدته مؤسسة فوربز في الدوحة في شباط/فبراير عام ٢٠٠٧ حيث قابلتُ الشيخة هنادي آل ثاني، رئيسة مجلس إدارة شركة أموال لرأس المال. إنها تؤمن إيمانا كبيرا بالثقافة وكانت تتطوع لإعطاء الدروس في المدارس والجامعات. لقد انسجمنا فوراً ووجدَتْ في نموذج 'إنجاز' قولبة منهجية لما كانت تقوم به. وهي تحاول الآن تجميع القطاع الخاص لقيادة تأسيس 'إنجاز قطر.'

بفضل نصيرين مغربيين كانت 'إنجاز المغرب' أسرع الفروع تأسيساً وانطلاقاً. كان رئيس شركة إسمنت الأردن مغربيا فعرّفـَنا على مجموعة أومنيوم شمال إفريقيا (أونا ONA) التي كان يعمل فيها سابقاً، وهي أكبر شركات المغرب. وأنشأ لنا مدير الموارد البشرية لديها صلة بالمؤسسة الوقـفية التابعة لها حيث قابلنا السيد محمد عباد أندلسي الذي كان قد سمي عضواً في شبكة أشوكا للمستثمرين الاجتماعيين، وهي شبكة مُدوِّية النشاط، وكان ذلك بعد تأسيس 'الجسر' كمنظمة غير حكومية لمساعدة المدارس الخربة. وقد قامت 'الجسر' بتجديد مبان مدرسية وأوجدت مقاهي إنترنت وأندية رياضية من خلال ١٥٠ شراكة بين المدارس ومصالح الأعمال. وفي حين أنها حسـّنـَتْ إدارة المدارس إلا أنها لم تطور موقفاً ذهنياً جديداً أو تفكيراً نقدياً لدى الشباب. وكانت 'إنجاز' تلبية متوائمة بشكل كلي مع منظمة الجسر لإكمال عملها في رفع مستوى كل من المدارس والطلبة. أثناء زيارتي الأولى لمجموعة أونا تولى القيادة فوراً نصير آخر هو السيد سعد بن ديدي، رئيس مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي الرئيس. أثناء زيارتي الثانية إلى الدار البيضاء قام بجمع النخبة من رجال الأعمال في غرفة واحدة وطلب منهم الانضمامَ إليه حالاً، فانبرى ٢٧ من رجال الأعمال فوراً إلى تشكيل مجلس إدارة 'إنجاز'، في تماثل مع ما فعله عمر على مائدة العشاء في المنزل الأنيق الذي يملكه والده في الكويت، مع فارق أن المغاربة كانوا أسرع.

عندما سمع وزيرُ الطاقة البشرية في عـُمان، د. جمعة الجمعة، عن نموذجنا، جنـّد من كان قد اتصل بهم من أشخاص عند تأسيس لجان القطاع الخاص لغرض إشغال الوظائف بالمواطنين وعرض أن يستضيفَ مسابقتنا الثانية للشركة الطلابية. كان هذا طافياً لتوجيه رسالة قوية إلى البلدان الأخرى في مجلس التعاون الخليجي بأن عليها التحرك بسرعة لغرس روح الريادة الاستثمارية في الشباب من أجل إعدادهم لتولي القيادة في فترة ازدهار اقتصادي تتصاعد بشكل طردي مع ازدياد أسعار النفط.

نصيرُنا الأول في البحرين كانت امرأة شابة ديناميكية من العائلة المالكة. الشيخة حصة آل خليفة كانت من خريجي 'مشاريع شابة' وهو من برامج 'جونيور أتشيفمنت' في المملكة المتحدة. وكانت قد حاولت الاتصال بي قبل عام من تحولنا إلى منظمة إقليمية لمساعدتها على بدء برنامج لشبان بلدها. إن دخولَ غرف مجالس الإدارة سعياً لتجنيد شركات داعمة كان أمراً شجاعاً عندما تقوم به أم لطفلين. وعندما عقدت اجتماعـَها الأول لتشكيل مجلس إدارة 'إنجاز البحرين'، وصل المحامي المتطوع متأخرا لاعتقاده أن بإمكانه عقدَ اتصالات أكثر أهمية في نادي الروتاري. وقد صـُعق لدى وصوله عندما وجد

أن معظمَ المتنفذين من رجال الأعمال في البحرين لبوا الدعوة لاجتماعها — كما أصيب بالحرج عندما قدّمَت النظمَ الداخلية التي قامت الشيخة حصة بإعدادها شخصيا.

لدى انتهاء أول مسابقة نعقدها في الأردن حول شركة الطلاب هرع إليّ المدير الإقليمي التونسي لشركة شل، وكان كله حماساً رغم قيادته السيارة بعد منتصف الليل من دمشق ليصل في الوقت المناسب من أجل مرافقة الفريق الإماراتي الذي وصل المرحلة النهائية ممثلاً لكلية البنات التي يرشدها في دبي. قال لي: 'أريدك أن تبدأي 'إنجاز' في تونس! دعيني أعطيك أسماء موظف في وزارة التربية ورجال أعمال رياديين يستطيعون مساعدتك!' **منير بوعزيز، المدير الإقليمي** لشركة **شل، مرشد متطوع**

تمكنّا أخيرا أن نجد النصير المثالي في شخص عبد الكريم ابو النصر في المملكة العربية السعودية حيث يشغل المغتربون ٩٠٪ من وظائف القطاع الخاص، وذلك بعد محاولات أخفقت عبر قنوات أخرى على مدى ثلاثٍ من السنين. بعد وصولنا إلى جدة في نيسان/إبريل لتوقيع اتفاق مشاركة مع البنك الأهلي التجاري من أجل بدء 'إنجاز' رسميا في خمس مدارس في جدة، أرسلنا السيد أبو النصر لنقابل فريق المشاركات الاجتماعية في البنك وهو فريق مهيأ على أحدث ما يمكن. وقد أذهلنا أن نجد هذا المستوى من التميز وأن نُعلَمَ عن بحث البنك عن حلول استراتيجية لقضية البطالة بين الشبان في البلد. كان المسؤول الذي نزوره مسروراً بالقضية التي بدأوا يناصرونها في الخريف الماضي في مدرستين عندما باشروا برعاية التجربة الريادية لمنهج عنوانه: 'مشروع العمر' ولخص مشاعره بحميمية قائلا: 'يا لها من مهمة عظيمة أن نوحد القطاع الخاص العربي في سبيل شباننا!' **عبد الكريم أبو النصر، المسؤول التنفيذي الرئيس للبنك الأهلي التجاري رعاة الإطلاق العتيد لمنظمة 'إنجاز السعودية'**

إن الذين نجحوا يقدمون اليوم يد العون إلى البلدان الجديدة التي بدأت تنشط الان وذلك بروحية مستمدة من شبكة 'جونيور أتشيفمنت'/'إنجاز.' كذلك كانت 'إنجاز لبنان- ' وهي من الأوائل في العملية — لاعباً رئيساً في عملية التوسع، اذ تستقدم الموظفين من البلدان الجديدة لتدريبهم لديها في بيروت وتقدم ورشات عمل في أنحاء الإقليم لمساعدة الفروع المبتدئة ومشاركتها بما اكتسبته من خبرات.

إن عمليات 'إنجاز' ماثلة اليوم في كل من الأردن و لبنان و فلسطين و مصر و ألبحرين و ألكويت و ألإمارات العربية المتحدة و عـُمان وألمملكة العربية السعودية و قطر والمغرب. وسوف تنضم إليها الجزائر وتونس وتتبعهما سوريا وليبيا واليمن.

بالنظر لمن يناصرنا من وَسَط الأعمال والحكومات والتربويين فيقفون معنا في دافوس وعـُمان وشرم الشيخ (حيث ينعقد مجلس إدارتنا الإقليمي مباشرة قبل افتتاح المنتدى الاقتصادي العالمي في أيار/مايو)، فإننا نعرب عن تفاؤلنا بأننا سنشد أزر بعضنا البعض للاستمرار في التوسع إلى بقية العالم العربي.

ليس بإمكاننا إيجاد الحلول لمجمل مشكلة البطالة بين الشباب، لكنّ بإمكاننا أن نوجد كتلة حاسمة من القادة الرياديين الشبان في عالم المشاريع ممن قد يكون لهم أثر فعال على ذلك الدرب.

إن ما ينطبق على الشرق الأوسط ينطبق كذلك على بقية بلدان الإقليم.

أسس نجاح 'إنجاز العرب'

- يتحد القادة في الشركات للمشاركة في مسؤولية تطوير مهارات الجيل التالي.
- يتم تطوير ثقافة التطوع حيث يقوم مهنيون من القطاع الخاص بتخصيص وقت لإرشاد طلبة المدارس العامة لرفع مستواهم وتأهيلهم.
- تقر وزارات التربية هذه الشراكة الناجحة بين القطاعين الخاص والعام.
- تكون البنية الارتكازية الإقليمية القوية للعمليات في البلدان محل توسع مستمر من أجل تلبية الطلب المتزايد على الاتصال بعدد أكبر من الطلبة.
- يتم تعريبُ برامج 'جونيور أتشيفمنت' ونشرُها عبر الإقليم.
- يتم الارتقاءُ بالنموذج ليصل إلى عدد أكبر من المدارس.

ألريادة تـُصنع!

بينماكانت وعد الطويل تتمعن بصمت في الجواب الذي ستؤديه إلى لجنة الحكام، تصورَ الجمهورُ المستمع أنها وقعت تحت سيطرة الوجل الذي كثيرا ما يصيب من يكون لهم دورٌ يؤدونه على المسرح فيعقل لسانهم. لكنّ تفكيرَها انتهى بعد دقيقتين بجواب نالت به لقب أفضل مسؤول تنفيذي رئيس لعام ٢٠٠٨ ولم تبقَ بين الجمهور عين واحدة لم يسل دمعـُها.

لقد واجهت الطويل وأربع من زميلات صفها في رام الله مشاقَ الحواجز العسكرية لشق طريقهن عبر الضفة الغربية إلى أريحا ثم منها عبر نهر الأردن إلى عمـّان للتنافس على لقب أفضل شركة طلاب للسنة في أول مسابقة من نوعها في العالم العربي. وقد عـُـقـِدت هذه المسابقة أمام ١٥٠ شخصية عربية من كبار رجال الأعمال والمسؤولين الحكوميين والتربويين.

بالإضافة إلى لقب أفضل شركة طلاب للسنة نالت الطويل ونائباتُ الرئيس الأربع لشركتهن 'لمسة المراهقين' المتخصصة بتنظيم الاحتفالات الدرجة الأولى باعتبارها الشركة التي تتمتع بالإدارة الأفضل وفق ما رأته لجنة حكام مؤلفة من خمسة مدراء تنفيذيين عرب من شركات تعمل في الإقليم في مجالات الاتصالات والتجارة والأعمال المصرفية.

لقد وجهت مسابقة أيار/مايو الماضي التي عقـدتها 'إنجاز العرب' تحت رعاية جلالة الملكة رانيا رسالة واضحة إلى القطاع الخاص العربي مفادها أن 'أصحاب المشاريع يـُصنعون ولا يوجدون بحكم الولادة'. إنهم بالفعل يـُصنعون. ساهمـَتْ الطويل طيلة أربعة أشهر مع ٢٨ من زميلات صفها في **برنامج الشركة** الخاص بمنظمة 'إنجاز' في مكاتب البنك العربي في رام الله. وقد عمل متطوعون من كادر البنك مع الطالبات بدأب وهن ينشئن شركتهن فوزعوا الشاباتِ على فرق تضم أقرانهن من دوائر البنك المختلفة، الموارد البشرية والتمويل والعمليات والتسويق. وبعد أن أطلـِقـَتْ ثقتـُهن ومواهبـُهن من عقالها غدت صاحباتُ المشروع الشابات من أثمن ما استثمر فيه البنك.

إن 'إنجاز فلسطين' قد أصبحت الآن شخصية مستقلة مسجلة يقودها مجلس إدارة قوي بعد أن شقت طريقها عبر كل الحواجز وعدم الاستقرار في العمليات والنقص في الموارد المالية في أعقاب سنتين من الحضانة لدى منظمة 'إنقاذ الأطفال.' وفي ضوء ارتفاع نسبة البطالة والفقر واستخدام الأطفال القـُصّر، واقتران ذلك كله بنظام تربوي هـَرِم، تأمل 'إنجاز فلسطين' أن تتمكن هؤلاء الشابات من تفعيل مهاراتهن لمواجهة متطلبات اقتصاد سياسة سوق لا يرحم إذ يكافح من أجل البقاء بعد ٤١ سنة من الاحتلال.

منذ عام ٢٠٠٥ إلتحق حوالي ١٥,٠٠٠ من طلبة المدارس الثانوية في رام الله ونابلس والخليل بصفوف تختص بمواضيع الاقتصاد الشخصي، القيادة، وتخطيط الحياة الشخصية بالإضافة إلى **برنامج الشركة**.

قلب الأمور بالنسبة لموضوع الجنس

فوجئنا عند ترحيبنا بالفرق التي قدمت للمشاركة في أول مسابقة نعقدها للطلبة في العام الماضي بأن غالبية الفرق الفائزة من كل بلد كانت من الإناث. لقد برهنت هؤلاء النساء الشابات لعائلاتهن ومجتمعاتهن — كما لأنفسهن — أن باستطاعتهن كذلك إثباتَ جدارتهن في معمعة اقتصاد السوق. تتعرف الفتيات في 'إنجاز' على نماذج نسائية ديناميكية يصبو طموحهن إلى الاقتداء بها. تقدم لهن متطوعة معظمَ مناهج 'إنجاز' إن لم يكن كلها، وتدير كلَ برامج بلدانهن، عدا واحد فقط، سيداتٌ عربيات شابات، دينا مفتي في مصر، ديما خوري في لبنان، سلاف زعمط في دبي، ديما بيبي في الأردن، رنا كمشد في الكويت، ناديا الفاسي الفهري في المغرب، فايزة سعد في قطر، رندة سلامة في فلسطين والشيخة حصة آل خليفة في البحرين، وينضم إليهن مديرنا الوحيد من الذكور حتى تاريخه: شبيب معمري من وزارة الطاقة البشرية في عـُمان.

'يتحدث محمد هديب بحرارة عن التوسع العالمي وعمليات خيارات الأسهم والليالي الطويلة التي قضاها يحتسي القهوة في سياق إعداد خططه لشركة ب- كوم (B-Com)، الشركة التي بدأها من الصفر قبل ستة أشهر لصنع الثياب التي تحمل شعارات ظريفة. وقوله هذا ليس ما تتوقع سماعـَه من شاب في السابعة عشرة من عمره ما زال في مرحلة الدراسة الثانوية ومن قرية دير الزهراني الفقيرة في الجنوب اللبناني الذي يسيطر عليه حزب الله، ولا حتى في أي مكان آخر من العالم العربي. ويقول هديب إنه التقط هاجسَ العمل الاستثماري من مشروع في المدرسة أدارته حإنجاز العربح وهي منظمة ترسل متطوعين إلى المدارس ليعلموا الصبية عن الاستثمار في المشاريع. ويشكو هديب من أن دروسه النظامية مملة جدا قائلا: 'كل ما نفعله بالمطلق هو حفظ المعلومات من أجل الامتحانات.'

إذا كان الشرق الأوسط سيحظى بأي فرصة للتعويض عن عقود من الجمود السابق فإنه سيتطلب العديد من الشبان من أمثال هديب ممن يتشوقون لبناء شركات جديدة وإيجاد وظائف جديدة.

مجلة نيوزويك، ٢٠-٢٧ آب/أغسطس، ٢٠٠٧

Soraya Salti

Students Incorporated

INJAZ on a Mission to Send Arab Youth to Planet Free Enterprise

Competition will be fierce among the teenagers flocking to the Omani desert from across the Arab World with their corporate mentors on May 6th, to battle for the 2008 title of the Best Student Company in the region. Oman's Ministry of Manpower will roll out the red carpet for the topnotch businessmen and women on the regional board of INJAZ al-Arab who fly in to see the unique competition at the Shangrila Resort, an hour's drive from Muscat. Under the crossfire of Lebanese TV personality George Kurdahi, executive teams of high-school girls and boys from ten Arab countries will also vie for Best Regional CEO and the Company with the Best Marketing Strategy. While judges deliberate over the winners, whirling dervishes from Aleppo will whip up the crowd of 600 guests. The superstar-like extravaganza will throw the spotlight on the work of a movement that is spreading across the region in a heroic effort to turn Arab students headed for the ranks of the unemployed into budding young entrepreneurs with a promising future.

Few challenges are more pressing in the Arab World today than finding ways to absorb the 80 million job seekers who will come out of the pipeline over the next 12 years.

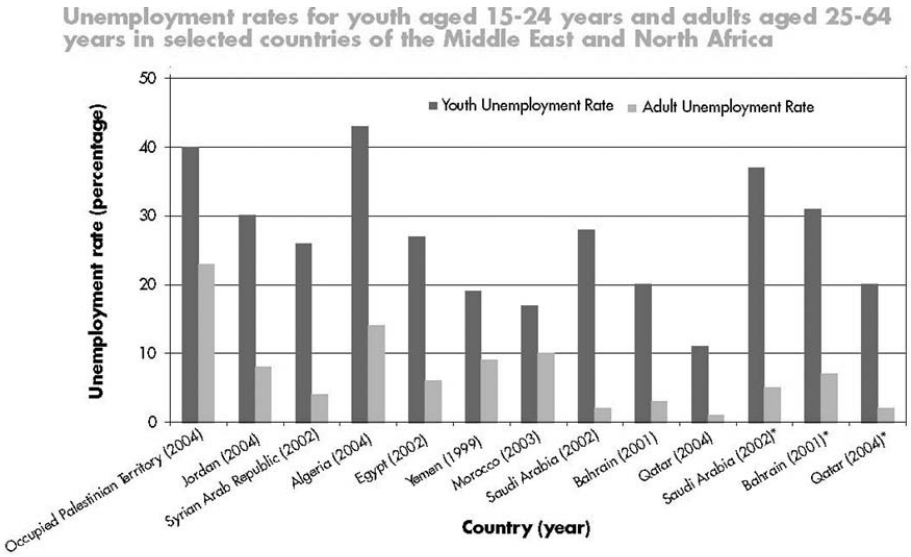
The significant increases made in educational attainment have made little impact on worker productivity, and employment prospects remain low for Arab graduates. Such poor returns suggest low quality in education and the failure of schools to address the needs of the labor market and teach the skills in high demand.

Arab decision-makers don't have to look far for an effective model to help remedy the situation. One is already in use in their own backyard. From Casablanca to Ramallah to Jeddah, 100 thousand students in 11 Arab countries are learning from professionals in their own communities how to start up enterprises and create their own jobs.They are acquiring the skills to become employees of

---

Soraya Salti is Regional Director of INJAZ al-Arab and Senior VP of Junior Achievement Worldwide.

© 2008 INJAZ



Sources: International Labour Office, LABORSTA database (2006); Bahrain Central Informatics Organization (2002); Planning Council of Qatar (2005); and Saudi Arabia Central Department of Statistics (2003).
Note: Statistics are based on the most recent available data.
* Nationals only.

TEXT BOX 1. The Youth Unemployment Challenge

While young people constitute a third of the working-age population in MENA, they account for half of the unemployed. This indicates that joblessness is an issue of youth and that marketable job skills are not being taught in schools.

- The region's rate of youth unemployment is the highest in the world. (ILO)
- Approximately 65percent of the population of the Arab World are below the age of 25.
- Eighty million jobs must be created for new entrants into the Arab labor market by 2020. (World Bank).
- The region has the lowest female labor market participation in the world. (ILO)

Because the public and private sectors have not created the jobs to accommodate the growing cohorts of young job seekers, unemployment rates have soared and many young people have dropped out of the labor force entirely, and given up looking for a job. This has raised the unemployment rates of youth in the UAE to 32percent Saudi Arabia to 30percent Bahrain 40percent Palestine 40percent Jordan 30percent Syria 27 percent and Algeria to a high of 42 percent

The creation of meaningful employment and enterprise opportunities for young people is one of the most critical challenges of sustainable development in the Arab World. Self-employment must quickly be considered as a career option by young people in the region.

choice by the private sector. Using their 90-year-old model and a series of courses that prepare youth for the world of work that has been honed in 119 countries and translated and adapted to each Arab locale, it has taken Junior Achievement Worldwide nine years to be in the right place at the right time.

I had never heard of Junior Achievement, when I got a call in Amman, Jordan, in 2001, asking me to take over the helm of their first entrepreneurial education program in the Middle East and North Africa. After two years of incubation by Save the Children, INJAZ was floundering. There was little support from the Ministry of Education. Corporate social responsibility among local corporations was limited to handouts. JA's concept of volunteering hadn't caught on. And the staff of 25 were in turmoil and couldn't concentrate on work. Horrified, I fled from the office and started visiting the handful of schools participating in the program to see what INJAZ, which means achievement in Arabic, was all about.

Going from school to school, I was overwhelmed by what I found. The government schools, with their shabby classrooms and beat-up desks, were still the same. But there was magic in the classrooms! These were not the usual classes memorizing for exams! A transformation was taking place. Role models from the private sector were teaching teenagers about work in the real world, using a participatory approach we had never seen in Jordan. And the spirit! There was enlightenment and awakening. Everywhere I went, students were full of excitement and enthusiasm. One could see little light bulbs going on in their heads! I fell in love with the model being put into action. In no time I was hooked—and decided not to quit after all!

How the Company Program Works

Each semester, business leaders send staff into local high schools, colleges, and universities. For an hour each week, these corporate volunteers share their professional experience, know-how, and success stories with the students to give them practical training in how to succeed in the private sector. From one semester to the next, the students progress from learning to manage their own budget to following the stock market in the media. They learn about competition, marketing, and how banks support businesses and industries. While setting up community projects, they develop skills in leadership, planning, and teamwork. They gain other success skills in giving presentations, CV writing, and job hunting.

The last semester, each class sets up a business venture in JA's popular Company Program. Within 15 weeks they must come up with an idea, study its feasibility, sell stocks, divide into management teams, make a business plan, produce and sell a product or service, and liquidate the company, often with dividends.

Students graduate with confidence in their abilities, a vision of their career, and skills to succeed in the private sector. Equally important, they have a small network of corporate mentors from different sectors they can call on for help.

At the same time, those who have succeeded in the private sector have the chance to give a helping hand to the next generation. This experience allows them to inspire, lead, and become a role model for less fortunate youth in their own community.

The Lesson of Ma'an

The first day I walked into the INJAZ offices, a consultant walked out. Among the recommendations he left on my desk was, "Close the field office in Ma'an. You have two staff and no students!" Inhabited by people with strong tribal roots, Ma'an was one of Jordan's most radical communities. When I told the staff, they balked. "The students of Ma'an need INJAZ more than anyone else!" they cried.

We called a stakeholders meeting in Ma'an, but it turned into a hornets nest! They accused us of coming to influence the minds of their youth, their most valued asset. The imam in the mosque was preaching against us. The head of the school district wouldn't come near us and sent orders to all schools, at his own expense, not to cooperate. We were shut out. "Who is the strongest female in the community?" I asked, searching for a voice of reason. And we landed in the hands of Salfa, the granddaughter of Audeh Abu Tayeh , the tribal leader played by Anthony Quinn who fought the Turks in Lawrence of Arabia. The principal of a girls school, she was revered as "a brother to any man," and rightly so. Convinced of our program and ready to challenge the community, she welcomed INJAZ in her school. With only one Ma'an school to work in, we sent the staff to surrounding towns to start up more programs.

A year later, we held the graduation of 1,000 students in the main hall of Ma'an and invited the same dignitaries. But this time, INJAZ students and volunteers led the event, not us. After the principal closed the meeting by thanking the head of the school district for his support (thinking he had indeed supported us), all the other principals ran to sign up. Having seen the impact of the program on the students, the Ministry of Education official now wanted his own children to participate and became our strongest advocate. He called all the other schools for a meeting to organize our official presence.

That experience gave us courage. Even in the most difficult situations, there was a way to mobilize a community. We just had to find a champion and let them lead as the agent of change. Let the leadership emerge in the community; then our role was to support them.

When our first champion in Saudi Arabia, the CEO of Saudi National Commercial Bank, came to Jordan recently, it was the experience in the Ma'an governorate that interested him most. He was all ears when the owner of the first company in the governorate to send volunteers into the classrooms recounted how he had calmed the fears of his community:

"I told them I am a son of this community. This is my chance to help our

youth. We are the volunteers. We are at the head of the classrooms. You can trust us! Come and join us!" The owner of the Ghadeer Water Bottling Co. in Ma'an, Jordan, Muhammad al-Jazi

Thanks to the three champions—the principal, the school district head, and the owner of the only factory near Ma'an, INJAZ is in every school in the governorate today.

Taking Jordan's Experience to the Region

As we took Jordan's version of the JA model across the region, we kept the Ma'an lesson in mind to work with others. Using Jordan as a stepping-stone, we put the onus on our minister of education, Dr. Khaled Tuqan, a nuclear physicist from MIT, to open doors to the other Arab ministers of education. When he co-chaired the next G-8 ministerial meeting for the MENA region, he began lobbying for us. The education minister of Bahrain, one of the first to embrace INJAZ, invited the rest of the ministers to visit their program. Oman and the UAE took him up on the invitation. In the meantime, Dr. Tuqan sent me, by then regional director of INJAZ al-Arab, and our deputy director, Akef Akrabawi, as delegates from his office to the other Arab ministers of education. Arriving in each new country armed with his strong personal letter of endorsement, we always got a meeting.

Before reaching that point in 2004, however, we had worked hard to make new inroads in our partnership with the Minister of Education. To avoid the ministry's bureaucracy, we began by giving our courses after school. Unable to keep the schools open, the kids in class, and the volunteers committed, on a continuous basis, however, we had to keep lobbying for change. As the number of partnering teachers at our annual Teachers Day began to soar, their mounting force in the field finally moved the ministry to incorporate the INJAZ program into the school day, in place of the free hour. The next year we aligned more strategically with the vocational education classes. If a volunteer didn't show up, the students could go on with their vocational ed studies, reducing the chaos.

Scalability was now in sight. We developed an ISO system, the first NGO in Jordan to do so. And empowered the ministry hierarchy to mobilize: The VP of Vocational Education became our focal point to command this hierarchy. The vocational ed supervisors in school districts became our monitoring and evaluation arms in schools, observing INJAZ sessions and motivating teachers, to make sure they cooperated with the corporate volunteer delivering a course in their classroom. We instituted an annual competition to recognize the school district most effective in supporting INJAZ and the schools that helped the program excel the most.

Our Most Fervent Supporter

Recognizing the importance of our work from day one, Queen Rania has been our most fervent advocate, ever since 1999 when she launched INJAZ as a Save the

Entrepreneurs are made, not born!

As Wa'ad Taweel silently calculated her answer to the jury, the audience thought she was struck by stage fright. Two long minutes later, when her contemplations won her the title of Best CEO of 2008, there wasn't a dry eye in the audience.

Braving military checkpoints, Taweel and four Ramallah classmates, made their way through the West Bank to Jericho and across the Jordan River to Amman, to compete for the Best Student Company of the Year title, in the first event of its kind in the Arab World. This significant event was held before 150 top Arab businessmen, government officials, and educators.

In addition to Best CEO, Taweel and the four vice-presidents of their event management company "Teen Touch" also landed 1st place for the best-run company before a jury of five Arab executive directors from regional telecom, trade, and banking corporations.

Held by INJAZ al-Arab under the patronage of Queen Rania, last May's competition sent a clear message to the Arab private sector: "Entrepreneurs are made, not born."

Made, they are indeed! Over a period of four months, Taweel and her 28 classmates took part in the INJAZ Company Program at the offices of the Arab Bank in Ramallah. Staff volunteers worked diligently with the students, as they set up their company, teaming up the young women with counterparts in the bank's HR, finance, operations, and marketing departments. With their confidence and talent unleashed, the young entrepreneurs are now one of the bank's most precious investments.

Forging its way through barracks, operational instability, financial shortages, and a two-year incubation under Save the Children, INJAZ Palestine has become an independent registered entity, guided by a strong board. With unemployment, poverty, and child labor on the rise, combined with an aging educational system, it is their hope that these youth will be able to leverage their skills to meet the demands of a merciless market economy struggling to survive after 41 years of occupation.

Since 2005, some 15 thousand high school students in Ramallah, Nablus, and Hebron have joined the classrooms of Personal Economics, Leadership, and Personal Life Planning, as well as the Company Program.

Children project in Jordan. For the last three years she has crisscrossed the region as Junior Achievement's ambassador: drumming up support at the Young Arab Leaders gathered in Dubai; launching INJAZ in Kuwait, where she grew up and is considered a beloved daughter; encouraging Arab first ladies to support INJAZ in their own countries; and rallying powerful business leaders from East and West at the 2008 World Economic Forum in Davos, Switzerland, to join INJAZ al-Arab's

Regional Ambassador of INJAZ al-Arab Queen Rania Al-Abdullah of Jordan in a session with INJAZ students.

campaign to Empower One Million Arab Youth a Year by 2018. She really meant it when she told INJAZ students and supporters in Kuwait:

> It is my dream to see the flag of INJAZ waiving high in every Arab city!
> Queen Rania, INJAZ al-Arab regional ambassador

Boards Must Remain Open

We soon learned that we could only move as fast as members of the private sector could jump on board. Our first board, appointed by Save the Children, was mistakenly based on governance rather than fundraising. While donor funds enabled us to expand the organization rapidly, we couldn't move toward sustainability, as long as the board refused to let in larger corporations. When they finally did, 15 top Jordanian business leaders joined the board immediately. This opened the door for companies to practice corporate social responsibility without having their own special in-house CRS department. Although the concept of CSR had been present in Jordan since the arrival of Pepsi, Coca Cola, and the telecom companies, now everyone could join in. Within three years, the board grew from five to 35 members. And growing the board triggered a national movement!

We learned that JA boards must remain open, in order to bring in new members who can provide volunteer trainers and funds—in the form of an annual

Success Factors of the Junior Achievement Model

- Corporate leaders unite to share responsibility in developing the skills of the next generation.
- A culture is developed in which volunteers from the private sector invest time in public school classrooms to raise the professional caliber of Arab youth.
- Ministries of education endorse this successful private/public sector partnership.
- A strong regional infrastructure of country operations is constantly expanding to meet the growing demand to reach more students.
- JA programs are Arabized and rolled out across the region.
- The model is scaled up to reach more schools.

donation from each member's company—to sustain a growing network of classrooms.

Looking for Champions

When my INJAZ Jordan colleague, Akef, and I went regional with INJAZ al-Arab in 2004, we began to look for more champions—business leaders who would take responsibility for educating the next generation. The quotas set for hiring national staff was a compelling argument for the private sector in oil producing countries to do so. A mind shift was taking place among the companies compelled to employ graduates of government schools when they saw how expensive it was. To fill the quotas, they hired the nationals, who are on their payroll but aren't productive staff.

This dilemma caught the attention of key businessmen. It took only one–Omar Alghanim– to bring the merchant families on board in Kuwait, where 93 percentof Kuwaitis are employed by the government. I first saw him at the Wharton Business School conference for leading family-owned businesses in Dubai in February 2005. I couldn't miss him. As he nodded vigorously at every point I made as a panelist about the urgent need of the Gulf States to prepare their youth to take the lead in the private sector, neither of us guessed that, thanks to him, INJAZ would be in Kuwaiti schools by fall. Or that he would take the helm to lead the movement across the region when we formed our regional board two years later, when he became chairman.

The same thing happened for INJAZ Qatar at the Forbes conference in Doha in February 2007, where I met Sheikha Hanadi Al Thani, the chairman of Amwal Capital. A strong believer in education, she was a volunteer teaching in schools and universities. We clicked instantly. She found in the INJAZ model a systematic approach to what she was doing. She is now bringing the private sector together to lead the formation of INJAZ Qatar.

Thanks to two Moroccan champions, INJAZ Maghreb was the quickest of all to get up and running. The Moroccan businessman who headed Jordan Cement Co. introduced us to the ONA Group, Morocco's largest corporation and where he used to work. Their HR manager linked us to their foundation, where we met Mohammad Abbad Andalusi who was named a member of the trail-blazing Ashoka network of social entrepreneurs, after founding Al-Jisr, an NGO to help dilapidated schools. Through 150 school-to-business partnerships, it has renovated school buildings and created cyber-net cafes and sports clubs. While it improved school management, it wasn't developing a new mindset or critical thinking among youth, however. In a perfect fit for a total solution, INJAZ would complement Al-Jisr to raise the performance of both schools and students. On my first visit to the ONA Group, another champion, the chairman & CEO, Sa'ad Bin Didi, instantly took the lead. During my next visit to Casa Blanca, he gathered the business elite into one room and asked them to join him. Then and there, 27 business leaders formed an INJAZ board—like what Omar had done at a dinner at his father Kutaiba's elegant home in Kuwait, only they were even faster!

In Egypt, when our program was closed down last year, it was our Emirati chairman of INJAZ Dubai, Sheikh Khaled Bin Zayed Al-Nahyan, who came to the rescue. That was crucial for a country that must create two million jobs each year.

When the Minister of Manpower of Oman, H.E. Juma' al-Juma', heard about our model, he mobilized the contacts he had made while establishing private sector committees to nationalize jobs, and he offered to host our second regional student company competition. This will send a strong message to other GCC countries that they must move quickly to instill the entrepreneurial spirit in youth to prepare them to take the lead in an economic boom that has been rising with the price of oil.

Our first champion in Bahrain was a dynamic young woman in the royal family. An alumni of Young Enterprise—the Junior Achievement program in the UK, Shaikha Hessa Al Khalifah tried to contact me a year before we went regional, to help her start up a program for her country's youth. It took courage for the mother of two to enter the country's boardrooms in search of corporate supporters. When she held her first meeting to form the board of INJAZ Bahrain, the volunteer lawyer came late, thinking he would make more important contacts at the Rotary Club. When he arrived, he was shocked to find the most influential business people in Bahrain at her meeting—and embarrassed that she had already presented the bylaws that she had drawn up herself.

At the end of our first student company competition in Jordan, the Tunisian regional director of Shell Oil Company rushed up to me. After driving from Damascus in the middle of the night to make it in time to accompany the Emirates' finalist team from the girls college he was mentoring in Dubai, he was bursting with enthusiasm despite his fatigue:

"I want you to start INJAZ in Tunisia! Let me give you the names of an official at the education ministry and of leading businessmen who can help you!"

Turning the Tables on Gender

We were surprised to see that the majority of winning teams from each country were female, as we welcomed them to our first student competition last year. Those young women proved to their families and society—and themselves - that they, too, can hold their own in the market economy. Girls get dynamic role models in INJAZ. A female volunteer from the private sector delivers most, if not all, of their INJAZ courses, and all but one of their country programs are run by young Arab woman. Dina Mofty in Egypt, Dima Khouri in Lebanon, Sulaf Zu'mot in Dubai, Deema Bibi in Jordan, Rana Kamshad in Kuwait, Nadia Fassi Fehri in Morocco, Fayza Saad in Qatar, Randa Salameh in Palestine, and Sheikha Hessa Al Khalifa in Bahrain are joined by our sole male director to date: Shabib Mamari from Oman's Ministry of Manpower.

Volunteer mentor, Mounir Bouaziz, regional director of Shell

In Saudi Arabia, where 90% of private sector jobs are held by expatriates, we finally found the perfect champion, Abdulkarem Abu Alnasr, after trying other channels in vain for three years.

After trying various channels for three years in Saudi Arabia, where 90percentof private sector jobs are held by expatriates, we finally found the perfect champion, Abdulkarem Abu Alnasr, mentioned earlier. When we flew to Saudi Arabia in April to sign a partnership with the National Commercial Bank to start INJAZ officially in five Jeddah schools, he sent us to meet the bank's state-of-the-art CSR team. It boggled our minds to find such excellence and to hear about the bank's hunt for strategic solutions to the issue of the unemployment of youth in the country. Pleased with the cause they began championing last fall, by sponsoring the pilot in two schools of the JA Master Entrepreneur Class, our host summed up his feelings passionately:

"What a great mission to unite us Arabs together for the sake of our youth!" Abdulkarem Abu Alnasr, CEO of NCB Bank, sponsors of the up-coming launch of INJAZ Saudi Arabia

In the spirit of the member nations of the Junior Achievement/INJAZ network, those who have made it are now giving a helping hand to the new countries now emerging. INJAZ Lebanon—another early bird in the process—has also been a key player in the expansion process:—bringing in the staff of new countries to train with them in Beirut; giving workshops around the region; helping with start-ups; and sharing know-how.

Today INJAZ operations are in Jordan, Lebanon, Palestine, Egypt, Bahrain, Kuwait, UAE, Oman, Saudi Arabia, Qatar, and Morocco. They will be joined next by Algeria and Tunisia, followed by Syria, Libya, and Yemen.

Champions from the business community, governments, and educators

joined hands with us in Davos, Oman, and Sharm Al-Sheikh for our regional board meeting just before the opening of the World Economic Forum in May, and we are optimistic we will pull together to continue spreading INJAZ to the rest of the Arab World.

We can't solve the whole problem of youth unemployment, but we can create a critical mass of revolutionary young entrepreneurial leaders who maybe can!

"Today I am urging you to do your part to help. Be a mentor. Volunteer. Offer financial support. Provide internships at your company. Hire youths. Help make a difference in a young person's life, and build a brighter future for us all."

Her Majesty Queen Rania Al Abdullah speaking to the 2008 World Economic Forum in Davos, Switzerland, in her call to action published in the Financial Times

---

"Mohamad Hodeib speaks passionately about global expansion, stock options and the long, Red Bull-fueled nights spent drawing up the business plan for B-Com, his half-year-old start-up company that makes clothes with witty slogans. It's not something you'd expect to hear from a 17-year-old high-school student from Deir al-Zahrani, Lebanon, a poor village in the Hizbullah-dominated south – nor, for that matter, anywhere else in the Arab world. Hodeib says he caught the business bug from a school project run by INJAZ al-Arab, an organization that sends volunteers into schools to teach kids about entrepreneurship. His regular classes are too boring, Hodeib complains: "All we ever do is memorize facts for the exams."

If the Middle East is to have any shot of making up for decades of past stagnation, it's going to need many more kids like Hodeib who are eager to build new companies and create new jobs. Newsweek 20-27 Aug. 2007

This will not interest you

Unless you believe that:

- Dignity is more important to the human spirit than wealth.
- Traditional charity and aid alone will not solve the problems of poverty.
- The markets alone will not solve the problems of poverty.

Acumen Fund is focused on creating a world in which every human being has access to affordable goods and services - like health, water, housing and energy - so that they can make their own choices and solve their own problems. We aim to improve the lives of 50 million of the world's poorest people by investing in thriving enterprises that deliver financial and social returns.

www.acumenfund.org www.acumenfundblog.org

acumen FUND

ما وراء الإقراض: كيف يمكن للمشاريع الصغيرة ان تحارب الفقر من خلال تكوينها

لأشكال جديدة من رأس المال

بقلم: فاضل حسن عبد وعمران ماتين

نشرت هذه المقالة في المجلد ٢، العدد ١ / ٢، من مجلة 'ابتكارات'.

كرمت مؤسسة شواب للأعمال الرائدة في المجال الاجتماعي السيد فاضل حسن عبد كأحد أفضل الرواد العاملين في مجال العمل الاجتماعي.

استطاعت فكرة تمويل المشاريع الصغيرة ان تحدث تغييرا في مفهوم العمل المصرفي فلم يعد كما عرفناه سابقاً. فقد غيرت عملية تقديم القروض الصغيرة إلى الفقراء، وبالأخص القروض المقدمة الى النساء، مفهوم الضمان المالي واستبدلته بمفهوم المسؤولية الجماعية, وبالتالي فقد امست طريقة تمويل المشاريع الصغيرة المسار المعتمد لتقديم الخدمات المالية إلى الفقراء. بالاضافة الى ذلك, أصبح بالإمكان نشر هذه الطريقة في أماكن مختلفة من العالم، ناهيك عن فائدته الكبيرة بالنسبة إلى طبقات المجتمع المستفيدة منه ؛ حيث تُمكّن تلك القروض الصغيرة الفقراء في المجتمع من انتهاز الفرص المتاحة لهم، كما تمنحهم القدرة على تخطي حساسياتهم.

لقد قطعت الابتكارات في مجال القروض الصغيرة شوطاً كبيراً, ففي بداية انتشار فكرة القروض الصغيرة كان التركيز كبيراً على النواحي الاجتماعية. بكلمات اخرى, كان التركيز على الكيفية المتبعة في تشكيل جماعات لتقديم الدعم الفعال لمفهوم المسؤولية الجماعية, والكيفية التي يتم من خلالها تشجيع النساء ليكونن مجموعاتهن خاصة بهن, و طريقة تشجيع الطبقات الفقيرة على التوفير لفترة محدودة قبل الإقدام على إقراضهم, وطريقة الاستجابة إلى ردود الفعل السلبية من المجموعات الميسورة والمجموعات المتدينية في المجتمع. ثم ومع ابتعاد التركيز عن المسائل الاجتماعية، أصبحت فكرة تمويل المشاريع الصغيرة أكثر حرفية وبدأت بالأنتشار تدريجيا. تلا ذلك ظهور الابتكارات في مجال إدارة القروض الأساسية. بالإضافة إلى حجم الاهتمام الذي تمتع به مبدأ الاستدامة المالية، شملت الابتكارات التي حدثت في مجال تمويل المشاريع الصغيرة استحداثاً لإدارة أفضل لأنظمة المعلومات, كما ادخلت أنظمة إدارية جديدة لها القدرة على زيادة الإنتاجية وتحسين المراقبة الداخلية.

شهدت أواسط تسعينيات القرن الماضي ظهور توجه عام يصب في صالح العميل ومصلحته وتقديم الدعم له, وكان ذلك متزامناً مع ازدياد موجة النقد الموجهة لمبدأ القروض الصغيرة التي تناسب شروطها الجميع. وتبع التركيز المبدئي على ابتكارات المنتج

© 2007 BRAC

في مجال القروض ظهور دعوات لتوسيع مجال الابتكارات ليشمل نطاق كامل من الخدمات المالية متجاوزة بذلك خدمات الاقراض ولتشمل خدمات اخرى كالادخار والتأمين والتحويلات النقدية.

سنركز في هذه المقالة على مصدر مختلف من مصادر الابتكار في مجال تمويل المشاريع الصغيرة؛ ألا وهو استخدام مبدأ الرسملة (Process Capital) في تمويل المشاريع الصغيرة لتصميم وسائل تجديدية يمكن من خلالها معالجة سلسلة أوسع من المعوقات التي تواجه الفقراء. سنناقش ايضاً الروابط الإستراتيجية بين القروض الصغيرة والطرق الأخرى التي يتوجب على المبدعين تصميمها ودمجها في حزمة متكاملة إذا ما رغبنا في أن تكون القروض الصغيرة شاملة فعلاً. وفي سبيل تفسير هذا المنطق سنقدم للقارئ بعضاً من الأمثلة التي تعكس جزءاً من نشاط وخبرات شركة الـ َزْء في بنغلادش.

تكمن أهمية القروض الصغيرة في الطريقة التي تُقدم فيها. تقوم النساء أولاً بتأسيس مجموعات من اختيارهن ويطلق على هذه المجموعات تسمية المنظمات القروية (Village Organizations). تكمن مهمة هذه المنظمات في التعامل مع إحدى المؤسسات الرسمية. تعكس هذه العملية حدوث تغيير جوهري في المفهوم التقليدي لمبدأ العقد الابوي بشكل قاد الى اعادة تعريف هذا المبدأ. علاوة على ذلك، يقوم الموظفون، الذين ينحدرون في الغالب من مرتبة اقتصادية واجتماعية أعلى، بالتواصل مع هؤلاء النسوة لإقامة علاقات عمل معهن وطلب مساعدتهن في حل المشاكل. تبدأ هذه الممارسة بإعادة تعريف العلاقات السائدة بين الطبقات الاقتصادية والاجتماعية، وتلك السائدة ما بين المؤسسات الرسمية والنساء الفقيرات.

يتبع الموظفون المسؤولون عن القروض الصغيرة عملية واضحة ومنتظمة تحكمها القوانين والشعائر، ويتم ذلك في بيئة مؤسساتية ذات طبيعة استثنائية يسودها الشك وغالباً ما تتسم بالعداء السافر تجاه النساء الفقيرات, كما يصعب التنبؤ بالمسالك التي تنتهجها في العمل. وتفتح طريقة التعامل بين الموظفين والنساء الفقيرات المجال لإمكانية ظهور ثقافة جديدة في التعامل مع الاحتفاظ بطبيعة الارتباط الموجود بين الفقراء والمؤسسات الاقراضية الخارجية.

من جانبها, استمرت المؤسسات الإقراضية بأدخال أسس قوية خاصة بها كلما ازدادت معرفتها بعلوم إدارة عمليات الإقراض الواسعة النطاق. وبناءاً عليه، يتوجب على هذه المؤسسات الالتزام بتفاصيل الأنظمة والإجراءات المتطورة، بالاضافة الى فهم حوافز الموظفين والعملاء ودوافعهم ومحاولة التوصل الى فهم افضل لتفاصيل تطوير ثقافة إدارية مبنية على الإنجاز والتي تتطلب بدورها يقظة دائمة.

استخدام عملية الرسملة (Process Capital) في مجال القروض الصغيرة

بعض الحالات الخاصة لدى شركة الـ BRAC

تؤدي عملية تقديم القروض الصغيرة الى بروز أشكال جديدة من الإلتزامات المالية والعلاقات، وهو ما سنطلق عليه في هذا البحث لفظ عملية الرسملة (Process Capital) للقروض الصغيرة. عادةً ما يتركز ظهور التجديد والابتكار في مجال القروض الصغيرة على نطاقها المالي؛ بعبارة أخرى، ينصب الاهتمام على تطوير أنظمة إدارية جديدة، أو استعمال تكنولوجيا جديدة، لزيادة الكفاءة وبروز قيم جديدة. وفي اعتقادنا فأنه من الممكن تحسين فعالية عمليات تقديم القروض الصغيرة لتسهل بذلك أنواعاً أخرى من الإجراءات الابتكارية التي تهدف الى تطوير خدمات جديدة تُقدم للفقراء.

يواجه الفقراء، وهم مجموعة متنوعة ذات وسائل معيشية متعددة الأشكال والحاجات والإمكانيات، تغيرات وصدمات خارجية جمّة على مدى حياتهم. تشكل الحقيقة الديناميكية والمتنوعة لحياة الفقراء وأساليب معيشتهم الأساس الذي تبني عليه شركة الـ BRAC تصوراتها وتصاميمها المتعلقة ببرامجها التنموية، والتي تشكل القروض الصغيرة فيها العنصر الأساسي. ان أهم ما جاء في هذا البحث هو استخدام شركة الـ BRAC لعملية الرسملة al)(Process Capit كنقطة

عبور لمعالجة القيود الأخرى ولفتح آفاق جديدة أمام الفقراء. وفيما يلي سنزود القارئ ببعض (Process Capital)

تطوير تربية الدواجن كمشروع حيوي للفقراء

تقوم المرأة في الريف البنغالي بتربية الدواجن لتعتاش بشكل اساسي هي وعائلتها من منتجات تلك الدواجن، وبمساعدة هذا المصدر المتواضع تواجه المرأة الفقيرة وعائلتها الأزمات الحياتية الصغيرة التي تبرز بين الفينة والاخرى. في عام ١٩٨٣، تبين لشركة الـ BRAC حقيقة مهمة بالإضافة إلى تقديم القروض الصغيرة؛ كان يتوجب على الشركة مساعدة النساء الفقيرات على تحقيق بعض الأرباح من الأنشطة التي كنّ منخرطات فيها. وكانت تربية الدواجن هي نقطة الانطلاق التي بدأت بعدها شركة الـ BRAC سلسلة من المشاورات مع القرويين لتحديد العقبات الرئيسية التي تواجههم في هذا المجال. من بين العقبات الرئيسية التي تعيق القرويين هو اعتقادهم السائد بأنّ نسبة النفوق بين الدواجن مرتفعة، وهو امر كانوا يعتقدون بأنه لا مفر منه. وعليه، قامت شركة االـ BRAC بعملية تقييم واسعة للخدمات التي تقدمها الحكومة، وتبيّن لها بأن هذه الخدمات محدودة الفعالية ولا تصل إلى الجميع. في البداية، لجأت شركة الـ BRAC إلى موظفيها لتقديم خدمات تلقيح واسعة للدواجن، إلا أنه تبيّن لها لاحقا بأن هذا وحده لم يكن كافيا، وكان المطلوب هو بذل المزيد من الجهود في مجال التلقيح لتعميمها على مناطق أوسع وأكثر بعداً. ومن القضايا الاخرى التي تعاملت معها شركة الـ BRAC هي مشكلة الاستدامة.

قامت شركة الـ BRAC لاحقاً بتطوير طريقة خاصة يتقدم فيها متطوعين من أبناء المجتمع. وكانت الفكرة بسيطة، ففي كل قرية كان يتم تدريب عددٍ لا بأس به من المتطوعين من المنظمات القروية (VO) ليقوموا بتلقيح الدواجن ومعالجة بعض الأمراض الرئيسية التي تصيبها، على أن تتحمل شركة الـ BRAC تكلفة التدريب كاملة. ويتم بعد ذلك تسليم الملقحين المدربين أوعية خاصة لحمل المواد المطعمة مع الحقن الضرورية وحقيبة تحمل شعار شركة الـ BRAC. يقوم هؤلاء المتطوعين بشراء المواد المطعمة من شركة الـ BRAC أو من المرافق الحكومية القريبة، ثم يبيعونها إلى مربي الدواجن في مناطقهم. بعد ذلك، تقوم شركة الـ BRAC بمنح كل متطوع قرض صغير لمساعدته في المباشرة بالعمل. وقد بلغ عدد الملقحين الى الآن حوالي ٢٠.٠٠٠ شخصاً يعملون في مختلف قرى البلاد، ويقدمون خدماتهم إلى مربي الدواجن.

كان لهذه الطريقة اكبر الاثر في خفض نسبة نفوق الدواجن. وبعد حلّ هذه المشكلة، برزت هناك مشكلة أخرى ألا وهي إنتاج البيض. لم يتجاوز معدل إنتاج البيض من الأصناف المحلية من الدواجن ٤٠-٦٠ بيضة بالسنة، بينما كان انتاج الأنواع المحسنة من الدواجن (HYV) ما معدله ٢٥٠-٣٠٠ بيضة بالسنة. وبما أن الحكومة هي المورّد الرئيسي للأنواع المحسنة (HYV)، قررت شركة الـ BRAC ان تجرب نمطاً جديداً وهو شراء معظم مخزون الدولة من هذه الأنواع المحسنة وشرعت بتوزيعها على أعضاء المنظمات القروية (VO). وهنا برز عائق جديد لم يكن بالحسبان، إذ تبين للشركة أنّ تربية الأنواع المحسنة من الدواجن (HYV) يختلف اختلافا جذريا عن تربية الأنواع المحلية، فهذه الأنواع المحسنة بحاجة إلى علف خاص ومياه نظيفة ورعاية صحية مستمرة. وهنا شرعت شركة الـ BRAC بتدريب أعضاء المنظمات القروية (VO) على هذه الأمور لكي يستفيدوا بقدر الإمكان من هذه الأنواع المحسنة. ولأغراض تسهيل توزيع العلف، لجأت شركة الـ BRAC إلى طريقة شبيهة بالطريقة التي اتبعتها سابقاً مع الملقِحين، إذ لجأت إلى الاستعانة بكادر جديد من الموظفين، وأطلقت عليهم اسم 'بائعو العلف'، واخضعتهم الى تدريب خاص لتحضير علف ذو نوعية جيدة وبيعه إلى مربي الدواجن. ومع اتساع رقعة تربية الدواجن المحسنة (HYV) ظهرت طبقة من الوسطاء الذين قاموا باستغلال النساء اللواتي لم يكن لهنّ أي اطلاع أو معرفة بأسعار السوق، مما اضطر شركة الـ BRAC الى إنشاء كادر خاص لجمع البيض، وقد اختارت الشركة افراد هذا الكادر من بين أعضاء المنظمات القروية (VO). وبما أنّ أسعار السوق للبيض كان من المواضيع التي يتم بحثها بصورة أسبوعية في اجتماعات 'المنظمات القروية'، أصبح استغلال النساء من قبل هؤلاء الوسطاء أمراً صعباً.

زيادة إنتاج الحليب

تعتبر تربية المواشي من الأنشطة التي تحظى بشعبية واسعة في بنغلادش. وكما هو الحال في تربية الدواجن، تلعب المرأة دوراً أساسياً في هذا النوع من الانشطة. كان العديد من أعضاء شركة الـ BRAC يستثمرون القروض التي حصلوا عليها في مجال تربية المواشي. وكمعدل وسطي، فإن انتاج الأنواع المحلية من الماشية يتراوح ما بين ١– ١.٥ لتر من الحليب يومياً، وبمعدل تقريبي وصلت فيه عدد الايام التي تحلب فيها المواشي الى ٢٥٠ يوماً في السنة.اما الأنواع المحسنة فأنها تشكل نسبة نسبة ٢٥٪ من اجمالي اعداد الماشية وتنتج حوالي ٦–٨ لترات من الحليب يومياً. ازدادت لاحقاً عدد الأيام التي تحلب فيها الماشية إلى ٢٧٠ يوما في السنة، وهو ما يشير بوضوح إلى أن تحسين تربية المواشي يعطي مردوداً كبيراً. في عام ١٩٨٥، طورت شركة الـ BRAC طريقة تشبه إلى حد كبير طريقتها التي اتبعتها في معالجة موضوع الدواجن، إذ قامت بتدريب كادر خاص من الموظفين للقيام بأعمال التلقيح الإصطناعي للمواشي.

تعتبر الحكومة البنغلادشية المزود الرئيسي للتلقيح الاصطناعي من خلال ١.١٠٠ مركز تلقيح اصطناعي موزع في انحاء البلاد. لكن على الرغم من هذا العدد الكبير من مراكز التلقيح، إلا أن أماكن تواجدها تعتبر بعيدة عن مراكز تربية المواشي، مما أدى إلى بروز مشكلتين: الأولى تكمن في صعوبة احضار المواشي إلى هذه المراكز لغرض تلقيحها وارتفاع التكاليف المترتبة من جراء ذلك. أما المشكلة الثانية فكانت تتعلق بالتوقيت. في العادة، تكون البقرة مستعدة للتلقيح في أي وقت خلال فترة ٢٤ ساعة، إلا أن أوج فترة التلقيح لا تزيد عن ٦ ساعات في اليوم. ونظراً للمسافة البعيدة وضعف وسائل الاتصال، لم يكن مربو المواشي على علم بوجود مثل هذه المراكز. بالإضافة إلى ذلك، فقد كانت مراكز التلقيح الإصطناعي الحكومية تعتمد بشكل أساسي على السائل المنوي لأغراض التلقيح، والذي كان يجب حفظه في ثلاجات على أن يستعمل خلال ثلاثة أيام. وكان وجود الثلاجات يقتضي توفير تيار كهربائي منتظم لتشغيلها، ولا عجب اذ تلفت كميات كبيرة من السائل المنوي لانقطاع التيار الكهربائي. هناك ايضاً الحالات التي استُخدم السائل المنوي فيها بعد نفاذ صلاحيته، فلا تحمل البقرة، مما أدى إلى حلقة مفرغة من عدم الرضا وبالتالي انخفاض الطلب. وبعد أبحاث مستفيضة، توصلت شركة الـ BRAC إلى طريقة أخرى، اذ قامت بالاتصال بأزواج أو أقارب النساء من عضوات المنظمات القروية الحاصلين على تعليم ثانوي. وكانت خطوة الشركة التالية هوتدريبهم هؤلاء الاشخاص على الوسائل الحديثة في أصول تربية المواشي والتلقيح الإصطناعي. ومن اجل تحقيق هذا الهدف، استعانت شركة الـ BRAC بشركاء لها في هذا المجال؛ جامعة بنغلادش الزراعية ومعهد أبحاث الماشية في بنغلادش، وهما من المشهود لهما بالتفوق في هذا المجال. لم يقتصر الامر على الرجال، اذ تمّ في نفس الوقت تدريب بعض النساء على القيام بهذه الأعمال، الا أن القيام بهذا العمل كان يتطلب الاستعداد للتنقل ولمسافات طويلة على الدراجات والتعامل بحذر مع السائل المنوي من اجل الحفاظ على فعاليته، لذا فقد كان العمل أنسب للرجال منه للنساء. بدلاً من استعمال السائل المنوي، لجأت شركة الـ BRAC لاحقاً إلى استعمال الحيوانات المنوية المجمدة غير محددة الصلاحية، إلا أن القيام بذلك كان يتطلب توفير النيتروجين السائل لتخزين تلك الحيوانات النووية المجمدة.

تقوم شركة الـ BRAC حالياً بشراء النيتروجين السائل من شركة أوكسجين بنغلادش المحدودة (Oxygen Ltd Bangladesh). تقوم الشركة بعدها بتوزيع النيتروجين السائل على شكل أسطوانات إلى مراكز التلقيح الإصطناعي الـ ٥٥ التابعة لها والمنتشرة في طول البلاد وعرضها. وكان عمال التلقيح الإصطناعي المدربون (LAIWS) يأتون إلى هذه المراكز في أوقات محددة لشراء السائل المنوي المجمد. كان هؤلاء العمال المدربون (LAIWS)ً يشترون وحدة السائل المنوي المجمد بحوالي ٧٠ تاكا (أي حوالي ما قيمته دولاراً واحداً)، ثم يعرضون خدماتهم إلى مربي الماشية في مزارعهم مقابل ١٠٠ تكا. وكانت شركة الـ BRAC تقدم لهؤلاء العمال التدريب والمعدات اللازمين للقيام بمهمتهم. ويحصل العامل المدرب من هؤلاء على حوالي ٢.٥٠٠ تاكا بالشهر. اما نسبة حمل المواشي بهذه الطريقة فقد بلغت إلى حوالي ٦٥٪، أي أعلى من النسبة المقبولة

عالمياً، والتي تبلغ ٥٠٪. وبما أن الطلب على خدمات هؤلاء العمال المدربين يزداد باضطراد، ازداد معدل دخولهم ايضا. من اجل الترويج لهذا النوع من الخدمات وللوسائل الحديثة في تربية المواشي بشكل عام، استعملت شركة الـ BRAC مختلف وسائل الدعاية من ملصقات ومسارح شعبية. بالإضافة إلى ذلك، استعملت الشركة وسيلة أخرى تحظى بشعبية واسعة في الريف البنغالي، وهي النداء عبر مكبرات الصوت. وتوضع مكبرات الصوت هذه إما في مقدمة دراجة أو عجلة أو عربة صغيرة مزينة وتحمل مختلف الملصقات فيما تدور داخل القرى للقيام بالإعلانات اللازمة والدعاية لهذه الخدمة. وكثيراً ما تستغل اجتماعات المنظمات القروية (VO) لإبلاغ الناس عن السلالات المحسنة والفرص التي توفرها.

ولتسهيل خدمة توصيل التلقيحات الاصطناعية قامت شركة الـ BRAC مبدئياً بتركيب صناديق بريد في القرى حتى يتسنى للأشخاص الذين يحتاجون إلى الخدمة أن يرسلوا مذكرة بذلك. ومع انتشار الهواتف النقالة بكثرة في بنغلادش مؤخراً، قامت شركة الـ BRAC بمنح عمالها المدربين (LAIWS) قروضاً ميسرة لشراء هواتف نقالة تساعدهم في عملهم. و يُنشر اسم الشخص المدرب ورقمه الخاص في القرية داخل مقر الشركة، كما يتم الإعلان عن اسمه من خلال شبكة المنظمات القروية (VO) التابعة لمؤسسات القروض الصغيرة.

ايصال الخدمات الصحية الأساسية للفقراء

من الممكن التوصل الى حل للكثير من المشاكل الصحية المكلفة التي تواجه الفقراء إذا ما توفرت المعلومات الأساسية والخدمات الوقائية في القرى. تعدّ الأمراض التي تصيب الفقراء من الأسباب الرئيسية وراء تفاقم الفقر وبالتالي ادت الى عجزهم عن سداد القروض الصغيرة. وقد عالجت مؤسسات الإقراض المالي هذه المشكلة باللجوء إلى التأمين، ولكن التأمين لم يعالج إلا الجانب المتعلق بالطلب على التمويل، وبقي عاجزاً عن إيجاد الحلول الجذرية لهذه المشكلة بسبب وجود معوقات أخرى غير مالية، منها مثلاً معرفة كيفية الوقاية من الأمراض، أو امتلاك المعرفة اللازمة حول توفر الخدمات. يشكل إلزام الفقراء بدفع أقساط تأمينية لحدث قد لا يأتي أبداً اختباراً قوياً خاصة وأنّ هناك احتياجات أكثر إلحاحاً يجب على هؤلاء الفقراء مواجهتها. وقد عالجت شركة الـ BRAC هذه المشكلة عن طريق توفير الخدمات الصحية الأساسية على مستوى المجتمع ككل. وهنا أيضا، كما في السابق، لعبت المنظمات القروية (VO) لتمويل القروض الصغيرة دوراً أساسياً، حيث تم اختيار أعضاء مناسبين من هذه المنظمات وتدريبهم في مجال الرعاية الصحية الأساسية، ومن ثم تمّ إرسالهم للعمل في مناطق تضم كل واحدة منها حوالي ٣٠٠ منزل. من المهام التي تضمنها عملهم تقديم النصح والمشورة حول بعض المشاكل الصحية الأساسية، وبيع الأدوية التي لا تحتاج إلى وصفة طبية لمعالجة بعض الأمراض الأساسية، ومرافقة الأمهات الحوامل لإجراء الكشف الطبي لما قبل الولادة، ومساعدتهن على تطعيم أطفالهن في المرافق الصحية الحكومية، بالإضافة إلى تهيئة مختلف طبقات المجتمع ليوم التطعيم الوطني. تنفق شركة الـ BRAC ما مجموعه ٢٨٥ تاكا (أي حوالي ٤ دولارات) سنوياً على تدريب كل متطوع في هذا المجال. وقد نجح المتطوعون بتحقيق دخل وصل معدله الى حوالي ٢٠٠- ٢٥٠ تاكا شهرياً عن طريق بيع الأدوية بالمفرق ومرافقة المرضى إلى المراكز الصحية.

تحصيل حقوق الفقراء: خدمات حقوق الإنسان والخدمات القانونية التي تقدمها شركة الـ BRAC

يعدّ جهل الفقراء، وبخاصة النساء منهن، بحقوقهم القانونية والصعاب التي يواجهنها في الحصول على الخدمات القانونية عند حاجتهم لها إحدى أهم المعوقات الأساسية التي تواجههم. ويتسبب هذا الجهل بالحقوق في فقدان الفقراء لمواردهم القليلة

التي لا زالوا يمتلكونها مما يزيد من هشاشة وضعهم في المجتمع. ويعتبر حرمان المرأة البنغالية من حقوقها القانونية أو جهلها بها أحد أهم الأسباب وراء الفقر المدقع الذي ترزح تحته.

لمعالجة هذه المشكلة، اتبعت شركة الـ BRAC آلية غير مكلفة. اتبعت الشركة في البداية أسلوب التوعية، إذ قامت بتوعية أعضائها بحقوقهم القانونية والإنسانية. بعد ذلك، قامت الشركة بتدريب مجموعات من الأعضاء وتأهيلهم كمتطوعين قانونيين لتدريب غيرهم. وبمساعدة خبراء قانونيين بارزين، وفرت شركة الـ BRAC مواد ابتكارية تساعد في اجراء التدريب اللازم حول الحقوق والقضايا القانونية الأساسية، وخاصة فيما يتعلق بالميراث والزواج والعنف ضد المرأة. ويدفع كل عضو في المجموعة مبلغ ١٥ سنتاً (١٠ تاكا) لكل متطوع قانوني مقابل خدماته، كما تقوم شركة الـ BRAC بدفع حوالي ١٥ سنتاً آخر. ولضمان الاستمرارية في هذا النشاط، اسست شركة الـ BRAC لجان تطبيق القانون (LIC'S)، تتألف كل لجنة منها من أكبر ثلاثة أعضاء متعلمين في المنطقة، وعادة ما يحتفظ هؤلاء بعلاقات قوية مع بقية أعضاء الشركة. وخلال عام ٢٠٠٦ تمّ عقد أكثر من ١٠.٠٠٠ جلسة خاصة حول نشر التوعية القانونية وحقوق الإنسان حضرها أكثر من ٢٠.٠٠٠ عضو من شركة الـ BRAC. كانت شركة الـ BRAC مدركة منذ البداية بأن انتشار التوعية القانونية بين الناس سيدفع بالأعضاء إلى المطالبة بالمزيد من العمل القانوني لدعم الفقراء وتحصيل حقوقهم، وهذا ما حصل بالفعل. حيث قامت الشركة بالدخول في شراكة مع منظمتين غير حكوميتين تختصان بتقديم المعونة القانونية، لمساعدة أعضاء شركة َزءْ والفقراء الآخرين، في حل مشاكلهم من خلال وسائل فض النزاعات. وفي حالة اضطرار النساء الى اللجوء إلى القضاء، تقدم شركة الـ َزءْ المشورة القانونية لتلك النسوة من خلال كادر من المحامين مقابل رسوم متواضعة. ويتم تقديم المشورة القانونية في عدة مجالات تهم المرأة وخاصة في موضوع تعدد الزوجات و المهر والإرث والطلاق والتعذيب الجسدي والخلافات المتعلقة بالأراضي. وبدءاً من شهر ديسمبر/كانون أول ٢٠٠٦، تمّ تقديم ما يزيد عن ٤٢.٠٠٠ شكوى تم حل نصفها. والى تاريخ كتابة هذا البحث، هناك حوالي ٣.٠٠٠ حالة لا تزال تنظر أمام المحاكم، تمّ حل أكثر من ٣٥٪ منها. وقد نجح البرنامج في تحصيل حوالي ١.٢ مليون دولار أمريكي على شكل تعويض مالي لعدد من اعضائها في عدد من القضايا المختلفة.

هناك عدة طرق ايجابية تنتج عن حقيقة كون جميع كوادر المتطوعين هم أساساً أعضاء في المنظمات القروية (VO). فهذه المنظمات هي عصب عمل شركة الـ VO، وخاصة في مجال القروض الصغيرة. وفي واقع الحال، فإن كل منظمة قروية (VO) تتشكل أساساً من ٣٥-٤٠ عضواً، وينقسم هؤلاء إلى مجموعات من خمسة أفراد. وهذه التركيبة تشكل سوقاً جاهزة لتقديم الخدمات، وخاصة في مجال القروض الصغيرة. بالرغم من ان معظم الأعضاء ذي خلفية تعليمية واقتصادية/اجتماعية متواضعة، إلا أنّهم يحظون بثقة زملائهم لكونهم أعضاء في المنظمات القروية (VO) ومدربين ومعتمدين من قبل شركة الـ BRAC. وفوق هذا وذاك، فإنهم يخضعون للمساءلة القانونية في حال حدوث أي تجاوزات. وبما أن خدماتهم أصبحت راسخة ضمن البيئة الآمنة للمنظمات القروية (VO)، فإنهم الآن بصدد توسيع خدماتهم لتشمل أعضاء من خارج عضوية المنظمات القروية (VO).

شمولية القروض الصغيرة: مجموعات جديدة، خدمات جديدة

هناك هدف جديد الآن وهو تحويل القروض الصغيرة إلى عملية أكثر شمولية وانتشاراً. لا يتركز الإهتمام الحالي على المنتجات المالية الجديدة فقط، بل تعداها إلى تصميم عمليات اقتصادية/اجتماعية تهدف الى تكوين روابط استراتجية مع مبدأ القروض الصغيرة. قد تواجه الجماعات التي لم تستفد بعد من تسهيلات القروض الصغيرة معوقات شتى، لذا فتلك الجماعات بحاجة إلى مجموعة واسعة من التشريعات التمهيدية غيرالمالية حتى يتسنى لها الاستفادة قدر الإمكان من هذه التسهيلات المالية لاحقاً. تشمل أهم التحديات الرئيسية في هذه المرحلة التغليف والتنسيق وكيفية تطوير دوافع وأنظمة إدارية مناسبة. لا تفسد

هذه التحديات العملية بل تخلق جوا من المؤازرة والتعاون. وفي هذا القسم سنقدم وصفاً مختصراً للوسائل المختلفة التي تحاول عن طريقها شركة الـ BRAC جعل عملية القروض الصغيرة عملية أكثر شمولية وانتشاراً.

بناء سلم من الفرص التي تناسب الطبقات الأكثر فقراً

لقد تيقنت شركة الـ BRAC، ومنذ مدة ليست بالقصيرة، من صعوبة مواجهة احتياجات الطبقات الأكثر فقراً في المجتمع اذا ما استخدمت الوسائل التقليدية في تسهيلات القروض الصغيرة. كان لمساعدة الطبقات الفقيرة والأشد فقراً في بنغلادش الأثر الأكبر في تحديد شكل وتوجهات القروض الصغيرة. وتدل الشواهد على أن حوالي ١٥٪ من المستفيدين من القروض الصغيرة ينتمون الى أكثر الطبقات فقراً في البلاد. وتعتبر هذه النتيجة حاسمة بالنسبة إلى جهود شركة الـ BRAC وقدرتهم في الوصول إلى الفقراء، كما وقد جاءت كنتيجة لتوسع وانتشار تسهيلات القروض الصغيرة بدعم من مؤسسة Palli Karma Sahayak (PKSF) وهي مؤسسة حكومية تختص بتجارة الجملة تستقبل تمويلها من قبل المانحين. و قد كشفت دراسة قام بها قسم الأبحاث التابع لشركة الـ BRAC عن قيام جزء كبير من هولاء العملاء الأشد فقراً بأقتراض مبالغ أقل من غيرهم ولمرات أقل. بالاضافة الى ذلك، تعتبر نسبة أقساطهم المستحقة وغير المدفوعة مرتفعة مقارنةً مع غيرهم. كما أنهم، وعلى عكس الكثير من المقترضين، يتركون المؤسسة التي تقدم القروض لهم والتي يتعاملون معها ولا ينظمون إلى مؤسسات أخرى. تدلنا مثل هذه التصرفات على أنّ التركيز على القروض الصغيرة والطبقات الأشد فقراً يجب أن يتجاوز مبدأ عضويتهم في مؤسسات القروض الصغيرة إلى بذل الجهود لمعرفة نوعية اشتراكهم فيها وكيفية تحسينها. تواجهه شركة الـ َزءً حالياً تحدي في تطوير نوع من الانظمة غير المكلفة لكي يتم شمل الطبقات الأكثر فقراً في البرامج، والسعي قِدماً إلى مرحلة ما بعد تقديم المنح.

في عام ١٩٨٥، كان مشروع تغذية المجموعات الضعيفة ((Vulnerable Group (VGF) التابع لبرنامج الغذاء العالمي يقدم مساعدات من الأغذية إلى الفئات الأكثر فقراً في المناطق المهددة. ولغايات تطبيق نموذج جديد ومستدام للفئات الأكثر ضعفاً وحاجةً، قامت شركة الـ BRAC بالاتصال مع برنامج الغذاء العالمي، كما قامت المنظمتين معاً بأستحداث ما أصبح يعرف ببرنامج 'توليد الدخل لتنمية المجموعات المستضعفة'، أو (IGVGD)، وذلك لربط النساء الأشد فقراً بالأنشطة التنموية في البلاد. وكانت الهدف من هذه المبادرة هو تنظيم النساء الأشد فقراً في مجموعات، وتدريبهن على تنمية مهارتهن في القطاعات المختلفة، مثل تربية الدواجن حيث يكون المجال واسعاً للعمل.

وبينما كان العمل في هذا المشروع مستمراً على قدم وساق، كانت هناك حصص شهرية من القمح تمنح للنساء الأشد فقراً واستمر العمل بذلك لمدة سنتين. كما قام البرنامج لاحقا بأستحداث برنامج توفير وقدم مبالغ على شكل قروض لتمكين النساء من الاستفادة من التدريب اللاتي تلقوه لتأمين سبل معيشة أكثر أمناً واستقراراً. وكان الهدف الاجمالي من هذا البرنامج هو استغلال الفرص المتاحة في حياة هؤلاء النسوة الأشد فقرا عن طريق استغلال فرصة حصولهن على المساعدات الغذائية الشهرية والقروض الميسرة الصغيرة لتمكينهن لاحقا من الاعتماد على أنفسهن عند وقف المساعدات الغذائية عنهن والتي كانت محددة أصلا بمدة سنتين. وفي دراسة مستقلة قام بها برنامج الغذاء العالمي تبين أنه ومن خلال هذا الربط الستراتيجي فإن أكثر من ثلاثة أرباع النساء اللاتي حصلن على حصص غذائية شهرية أصبحن من العملاء المنتظمين لبرنامج شركة الـ BRAC الخاص بالقروض الصغيرة.

وفي دراسة اخرى قامت بها المجموعة الإستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP) تبين بأن المرأة العادية المنخرطة في برنامج تنمية المجموعات الضعيفة (VGD) حصلت على إعانة تقدر بحوالي ١٣٥ وهو مبلغ زهيد إذا ما اخذ بعين الاعتبار أن الغالبية العظمى من النساء المشتركات في برنامج الـ (IGVGD) توقفن عن تلقي

أي مساعدات. ومع ازدياد عدد النساء اللواتي يتحولن إلى برنامج شركة الـ BRAC للقروض الصغيرة في سبيل تحسين مستوى معيشتهن سيكون بمقدور شركة الـ َزءً استرداد الإعانات التي قدمتها.

اظهرت الخبرة التي اكتسبتها شركة الـ BRAC في العمل مع برنامج الـ (IGVGD) امكانية خلق فرص عديدة من شبكات الأمان للذين لم يستفيدوا من البرنامج التقليدي لتقديم القروض الصغيرة. وقد شجع هذا الأمر شركة الـ BRAC مما دفعها الى المضي قدماً في هذا الاتجاه. لقد تبين لشركة الـ BRAC بأن طريقة برنامج الـ (IGVGD) قد ساعدت الغالبية العظمى من المشتركين معها للاستفادة من برامج القروض الصغيرة المنتظمة، إلا أنه لا تزال هناك أقلية لا بأس بها لم توفق بالوصول إلى هذه المرحلة. والمقلق في هذا الموضوع أن الذين فشلوا في الاستفادة هم من الفئات الأشد فقرا. وهناك أسباب عديدة لهذه الحالة؛ إذ تبين أحيانا بأن اختيار المشاركين كان يتم لدوافع سياسية أو لأسباب ذاتية أخرى. والأهم من ذلك، فإن النساء المشاركات في برنامج تغذية المجموعات الضعيفة (VGD) فشلن من الاستفادة بشكل كامل من الفرصة التي أتاحتها لهن المعونة الشهرية من القمح، لإن كل اثنتين أو أكثر حاولن أن يشاركن ببطاقة واحدة من بطاقات الـ (VGD). وفي أحيان كثيرة، اضطرت كثير من النساء إلى بيع هذه البطاقات مقدماً إلى تجار القمح لتأمين الدفعات الشهرية.

شعرت شركة الـ BRAC بأن هناك حاجة لبرنامج جديد يعطيها القدرة على مراقبة وضبط هذه العمليات، كما رغبت الشركة بوضع تصاميم لفرص محددة لتمكين الفئات الأشد فقرا (أي الفئات التي تنفق ٨٠٪ من دخلها على الطعام ولا تستطيع تأمين ٨٠٪ من حاجتها للسعرات الحرارية) من بناء أرضية صلبة لها ومن ثم المضي قدما في تحسين اوضاعها.

وفي شهر يناير/كانون ثاني من العام ٢٠٠٢، ولمعالجة هذه التحديات، بدأت شركة الـ BRAC برنامج تجريبي جديد اسمته ' تحديات خفض الفقر: إستهداف الفئات الأشد فقراً' (TUP). ويهدف هذا البرنامج إلى خفض التوسع الحاصل في برامج التنمية الذي يستهدف الفئات الأشد فقراً من خلال منهجية معينة تجمع ما بين الطرق التشاركية ووسائل مبنية على المسح الميداني. وقد نجح هذا البرنامج مع أكثر من ١٠٠.٠٠٠ من النساء الأشد فقراً، وذلك خلال الفترة ما بين ٢٠٠٢- ٢٠٠٦.

كانت الفكرة الأساسية من طرح طريقة الـCFPR/ TUP هو تمكين الفئات الأشد فقراً من تنمية خيارات أفضل لاستدامة سبل معيشتهم. وهذا الأمر يتطلب خليطاً من الطرق منها ما هو تشجيعي، مثل تقديم منح عينية أو توفير التدريب اللازم، ومنها ما هو وقائي مثل الرواتب وخدمات الرعاية الصحية. يهدف البرنامج أيضاً إلى محاربة المعوقات على كافة المستويات، سواء داخل المنازل أو في المحيط الأوسع للمؤسسات والهيكليات. تهدف طريقة الـ CFPR/TUP إلى تحقيق حالة من التقدم على كل هذه الجهات، حيث تأمل شركة الـ BRAC من ان تحقق المعونة الأولية المشمولة في هذه الطريقة الكثير من الفوائد وذلك عن طريق تمكين الأشد فقراً من بناء قاعدة أكثر صلابة وشمولية، والتي سينطلق منها المشروع إلى الأمام، علماً ان هذه الطريقة أكبر من تلك المشمولة بمشروع الـ IGVGD.

وبعد حوالي السنتين من الدعم المبني على تلك المنح يقوم الأعضاء المشاركين ببرنامج الـCFPR/TUP بتشكيل جماعاتهم الإقراضية الخاصة بهم. وبدءاً من شهر ديسمبر/كانون أول قام أكثر من ١٥.٠٠٠ عضو في الـCFPR/TUP بتشكيل مجموعاتهم الخاصة بهم كجزء من مشروع اثبات احترافهم. وقامت شركة الـ BRAC بأنفاق ما يزيد عن ٥٠٠.٠٠٠ دولار أمريكي على هؤلاء الأعضاء، وكان معدل منحة كل منهم حوالي ٣٨ دولاراً، حيث قاموا بتوفير ما يقرب من ٣٦٦.٠٠٠ دولار أرمريكي.

ما وراء الإقراض

تقديم القروض الصغيرة إلى المراهقين: البدء مبكراً

تعتبر نسبة السكان من الفئة العمرية ١٥- ٢٩ من اكثر المجاميع التي تشهد تزايداً مستمراً في جنوب آسيا، بما في ذلك بنغلادش، وذلك بسبب الإنخفاض في معدلات الخصوبة والزخم السكاني. ستشكل هذه الفئة العمرية مستقبلاً الجيل القادم من العمال والازواج والمواطنين والقادة. إن هذه ' الفورة الشبابية ' ستزداد زخماً خلال العقدين أو العقود الثلاث القادمة، حيث من المتوقع انخفاض نسبة الخصوبة وحدوث تباطؤ في النمو السكاني كنتيجة لذلك. ويرى البعض في ازدياد نسبة الشباب في المجتمع خطر داهم، حيث سيتسبب ذلك في تزايد كبير في أعداد الطلاب المسجلين في المدارس الإبتدائية وازدياد نسبة الذين يكملون هذه المرحلة بنجاح مما سيزيد الضغط على المؤسسات التعليمية العليا مستقبلاً. ومن المخاطر الأخرى المرتبطة ارتباطا وثيقا مع ارتفاع عدد السكان هو ارتفاع نسبة العاطلين عن العمل مع ما يحمله ذلك من مخاطر على الشباب العاطلين أنفسهم وعلى المجتمع ككل. ومع أن هذه المرحلة – مرحلة الشباب – تعتبر من أجمل مراحل عمر الإنسان، إلا أنها بنفس القدر تعتبر أيضا مرحلة خطرة حيث يكون الشباب خلالها عرضة للإنحراف مما قد يسببه ذلك من أذى جسدي وخلافه. ومن الناحية الأخرى، فإن نسبة الشباب المرتفعة قد لا تكون بالضرورة خطرة لأنها تقدم فرصاً كبيرة وغير مسبوقة لتحفيز النمو و احداث التحولات الاجتماعية. تترافق مع الثورة الشبابية انخفاض في نسبة التبعية والاعتماد في أحيان كثيرة، والتي تفتح في حد ذاتها آفاقاً وفرصا كبيرة. تتمتع الدعوات الاقتصادية التي تدعو إلى الاستثمار في الأطفال والشباب بمصداقية عالية. كان تركيز مؤسسات القروض الصغيرة منصبا بشكل تقليدي على النساء والمتزوجات فوق سن الـ ٢٥ عاما بينما تركز البرامج التعليمية على طلاب المدارس الإبتدائية. وعليه، كثيراً ما تتجاهل جهود التنمية الأساسية جزءاً كبيراً من دورة الحياة، حيث يجتاز الناس مرحلة الطفولة إلى المراهقة ومن ثم الدخول في مرحلة الشباب. قد ينتج عن الإستثمار في افراد المجتمع خلال هذه المراحل العمرية المختلفة فوائد تنموية كبيرة.

تعتبر فترة المراهقة من أشد الفترات خطراً في عمر الإنسان، وخصوصا بالنسبة إلى الفتيات في بلد يتحكم الاب فيه بمناخ الاسرة مثل بنغلادش. وعند وصول المراهقات الى مرحلة البلوغ، تبدأ الفتيات في مواجهة قيود جدية فجائية قد تستمر معهم خلال حياتهم. تؤثر القيود المفروضة على الحركة تأثيراً كبيراً على كيفية تشكيل طريقة تفكيرهم ووجهات نظرهم وطموحاتهم ومستوى ثقتهم في أنفسهم وهذا سيؤثر بدوره سلباً في قدراتهم على اتخاذ القرارات المهمة خلال مسيرة حياتهم. ولمعالجة الحقائق المقترنة التي تواجه الفتيات المراهقات في بنغلادش، باشرت شركة الـ BRAC في عام ٢٠٠٣ برنامجاً خاصاً حول القروض الصغيرة تحت عنوان ' العمل وسبل العيش للمراهقين' (ELA). كان الهدف من وراء هذا البرنامج هو تقديم الوسائل اللازمة للفتيات المراهقات لتمكينهن من الاعتماد على أنفسهن اقتصادياً. كانت الشركة تأمل في أن تطلق العنان لعملية تفويض كاملة تعطى لهولاء الفتيات المراهقات عند وصولهن إلى سن الشباب والحياة العائلية. ويقدم برنامج الـ ELA لأعضائه أنواع مختلفة من التدريب لمساعدتهم في تحقيق دخل خاص بهم وتنمية عادة التوفير لديهم، كما منحتهم فرصة الحصول على قروض صغيرة. ومع حلول شهر ديسمبر/كانون أول ٢٠٠٣ بلغ عدد الفتيات المراهقات الأعضاء في برنامج الـ ELA أكثر من ٢٧٢.٠٠٠ فتاة قمن بتشكيل حوالي ٩.٠٠٠ مجموعة ELA، وتتألف كل مجموعة من ١٥- ٢٠ عضواً. وقد بلغت نسبة الفتيات الحاصلات على قروض بحدود ٧٠ دولار أمريكي، أكثر من ٨٧٪، حيث قمن بتوفير ما مجموعه ثلاثة ملايين دولار أمريكي.

بالإضافة إلى سعيه لتمكين الفتيات المراهقات من الاعتماد على أنفسهن اقتصادياً، بدأ برنامج الـ ELA موخراً بتطوير فضاء اجتماعي (Social Space) يدعى (Centers ELA)، حيث يتاح للأعضاء من خلاله تنمية فرصهم الاجتماعية والانخراط مع مجموعات أخرى، وتعلم كيف يصبحن محفزات للتغير الاجتماعي داخل منازلهم وعائلاتهم ومجتمعهم.

الوصول إلى المنبوذين اجتماعياً: قروض صغيرة للعاملين في مجال المتاجرة بالجنس

يندرج العاملون في مجال المتاجرة بالجنس في خانة المنبوذين اجتماعياً لأسباب عديدة لا مجال لحصرها، وبالتالي فهم معرضون للمخاطر بسبب هشاشة وضعهم. تعتمد حياتهم ومعيشتهم إلى حد كبير على مجموعة واسعة من الوسطاء الذين يستغلونهم بطرق مختلفة. وبسبب وضعهم الهش في مجال الدخل والصحة و ضعف وضعهم الاجتماعي والسياسي فهم مضطرون للاستمرار بالأعتماد على هؤلاء الوسطاء.

لقد شجع القلق العالمي من تنامي خطر انتشار مرض الايدز وفيروس نقص المناعة المكتسبة على استهداف العاملين في مجال المتاجرة بالجنس وخاصة في مجال التشجيع على استعمال العوازل الذكرية الواقية وتقديم التوعية والعلاج لبعض الأمراض الجنسية. إلا أن العلاج المقدم لمرضى الايدز لا يزال متوفراً بالقدر الكافي. وبالرغم من هذا الدعم الأولي، إلا أن هذه الفئة لا تزال تعاني من وضع اقتصادي صعب.

وفي عام ٢٠٠٤ باشرت شركة الـ BRAC بمشروع صغير يهدف إلى زيادة استعمال العوازل الذكرية بين العاملين في مجال المتاجرة بالجنس، خاصة داخل بيوت الدعارة. وقد تعرفت شركة الـ BRAC لاحقاً على المعوقات القوية وراء انخفاض نسبة الذين يستعملون الواقيات الذكرية. بدأت شركة الـ BRAC في إجراء مشاورات معمقة حول الموضوع وقامت بتأسيس كادر من المتطوعين في مجال الصحة، خاصة بين العاملين في مجال المتاجرة بالجنس، والذين تشمل مهمتهم تقديم الدعم الصحي وبيع سلسلة واسعة من المنتجات الصحية مثل الأدوية التي لا تحتاج إلى وصفة طبية لصرفها، وتوفير الواقيات الذكرية والفوط الصحية قليلة الكلفة. بالإضافة إلى هذه التدخلات، قامت شركة الـ BRAC بأنشطة مختلفة كانت تهدف الى زيادة الوعي بين الشباب، بما في ذلك استعمال أفلام الفيديو والعروض المسرحية بين طلاب المدارس. وفي بعض جلسات الحوار والنقاش ذكر بعض العاملين في مجال الجنس الاغراض تجارية حاجتهم الماسة إلى مستقبل آمن لهم ولأولادهم. ومن بين الأمور التي طالبوا بها توفير التعليم لأبناؤهم وأماكن آمنة لمدخراتهم وتسهيل حصولهم على القروض. وقد ساهمت هذه الطلبات في تشجيع شركة الـ BRAC بالمباشرة في تقديم القروض الصغيرة للعاملين في مجال المتاجرة بالجنس مع تركيز خاص على تشجيع التوفير.

ومنذ شهر ديسمبر/كانون أول من عام ٢٠٠٦، نجحت شركة الـ BRAC بتشجيع أكثر من ٥٠٪ من العاملين في مجال المتاجرة بالجنس من داخل بيوت الدعارة الستة. ومن هناكتم البدء بتشكيل مجموعات خاصة لأجل التوفير والإقتراض. وقد أنفقت شركة الـ BRAC أكثر من ٥٧.٠٠٠ دولار أمريكي الى تاريخ كتابة هذا البحث على شكل قروض إلى العاملين في مجال المتاجرة بالجنس، وقد وصل معدل القرض الممنوح إلى ١٩٥ دولار أمريكي. هذا وقد تمكن الأعضاء من توفير حوالي ١٦.٠٠٠ دولار أمريكي خلال هذه السنين.

ردم الهوة مع المبدأ الأساسي للقروض الصغيرة: تمويل المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر

يكمن المبدأ الأساسي للقروض الصغيرة في البحث عن الإمكانيات المبنية على المعرفة والفهم ووجهات النظر التي تبدأ من الصفر. إن هذا الفهم العميق هو الذي يمكّن العاملين في مجال القروض الصغيرة من اختيار العملاء والمقاطع السوقية وتنفيذ عقود الإقراض وتقديم الحلول الخاصة بالمشاكل الناتجة عن التأخر في السداد واتخاذ القرارات اليومية.

ما وراء الإقراض

يجب ان يكون العضو الناجح لأي موظف في مؤسسة إقراضية اقتصادياً ماهراً وعالماً اجتماعياً ونفسياً في نفس الوقت. وعندما يتمكن أعضاء المؤسسات الإقراضية من اكتساب هذه المهارات الأساسية وكل التقلبات المصاحبة لها ومزجها مع فن وعلم الدوافع الإدارية، فأنهم يتمكنون عندها من تسهيل عملية زيادة العمليات الإقراضية.

تعتبر هذه الروح والثقافة التنظيمية بالغة الأهمية لفتح أسواق مجزئة جديدة خاصة عندما يكون هذا الجزء من السوق غير معروف نسبيا، مثل المقطع السوقي الخاص بالمشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر. يمارس معظم الرواد، من أصحاب المشاريع الحرة الصغيرة والمتناهية الصغر، نشاطهم في المقطع السوقي غير المعروف نسبياً. ويتميز بأنه يفتقر إلى التوثيق الرسمي التي عادة ما تستعملها مؤسسات الإقراض التقليدية لأغراض التقييم. يفقتر هؤلاء الرواد ايضاً إلى معرفة الآليات التقليدية الخاصة بالقروض. يجب على أي شخص مسؤول عن تقييم ودراسة فرص النمو وسداد القروض ان يأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المالية للشخص المعني باللجوء إلى أساليب إبداعية ولكن يتوجب عليه، بالإضافة إلى ذلك، القيام بمهمات اجتماعية لا يستطيع مندوبو المصارف التقليدية القيام بها.

أدركت شركة الـ BRAC بأن قسما كبيرا من عملاؤها في مجال القروض الصغيرة كانوا رواد بما يكفي، بحيث كانوا يتعاملون مع قروض أكبر لزيادة حجم أعمالهم؛ كما أدركت الشركة بأن هناك جزءاً كبيراً من السوق يتألف من مشاريع ريادية صغيرة. لقد تبين لها كذلك بأن النمو في هذا الجزء من السوق كان مهما لأستحداث الوظائف الضرورية للنمو الاقتصادي. وفي عام ١٩٩٦، أدخلت الشركة برنامج خاص للإقراض اسمته 'المساعدة في إقراض المشاريع الصغيرة' (MELA)، وهو برنامج إقراض خاص بالرواد من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر. ومع اكتساب شركة الـ BRAC المزيد من الخبرة حول احتياجات ذلك السوق وإدارته بشكل فعال، عملت على تقسيم هذا السوق إلى قسمين: الأول هو الـ (UNNOTI) (ومعناها التقدم)، وهو يتألف من قروض تتراوح قيمتها ما بين ٢١٥- ٧١٥ دولار أمريكي والثاني هو الـ (PROGOTI) (ومعناها التقدم)، وهو يتألف من قروض تتراوح قيمتها ما بين ٧١٥- ٤٢٨٥ دولار أمريكي. وكما كان يحدث في برنامج الـ DABI (أي تخفيف الفقر باللغة البنغالية)، كان يتعين على زبائن برنامج الـ UNNOTI تنظيم أنفسهم ضمن جماعات وحضور الاجتماعات قبل منحهم القروض. أما عملاء برنامج الـ PROGOTI فكانوا يُخدمون بصورة فردية. وكان يتعين على عملاء برنامج الـ PROGOTI فتح حساب مصرفي من أجل الحصول على قرض. أما عملاء برنامج الـ UNNOTI، فكان يكفي أن يكون في حوزتهم دفتر حساب مصرفي لإجراء معاملاتهم مع شركة الـ BRAC. ولغاية شهر ديسمبر/كانون أول كان لدى برنامج الـ UNNOTI حوالي ٥٥٠.٠٠٠ عضو إقترضوا أكثر من ١٨٠مليون دولار أمريكي، بمعدل ٢٥٠ دولار للقرض الواحد. أما برنامج الـ PROGOTI، فكان يضم حوالي ٣٤٣.٠٠٠ ريادي، وكان معدل قيمة القرض الواحد تبلغ ١٠٠٠ دولار أمريكي.

التحويل: الشراكة في التحويل

شهدت بنغلادش، ولا تزال حتى وقتنا هذا، ثورة هادئة في مجال التحويلات العالمية. وتبين إحصاءات بنك بنغلادش بأنّ البلادقد شهدت في عام ٢٠٠٥ تدفق أكثر من ٣ مليارات دولار على شكل تحويلات من الخارج، وكان هذا المبلغ ينمو بنسبة ١٤٪ سنوياً ما بين عامي ٢٠٠٠- ٢٠٠٥. ولا تخفى على أحد أهمية هذا التدفق الكبير من العملات الصعبة إلى البلاد.

يستعمل الناس طرق شتى لإرسال التحويلات. فقد أظهرت دراسة قامت بها مؤسسة RMMRU بأن ما نسبته ٤٦٪ من إجمالي حجم التحويلات كان يتم بالطرق الرسمية، و٤٠٪ بطرق غير رسمية، و٦٪ عن طريق الأصدقاء والأقارب. أما نسبة الـ ٨٪ الباقية فكان يتم تحويلها باليد، بواسطة العمال المهاجرين الذين يعودون إلى بلادهم لقضاء إجازاتهم. أما عن اوقات

تدفق الحوالات فكان يتم ثلاث أو أربع مرات بالسنة. وكمعدل وسطي، فإن التحويلات التي كانت تتم بالطرق الرسمية كانت تكلف حوالي الدولارين لاستلامها نقداً، ودولار واحد بالنسبة للتحويلات التي كانت تتم بوسائل غير شرعية. كانت الحوالات المحولة بالطرق الرسمية تستغرق ١٢.٨٣ يوماً بعد إيداع الحوالة بالبنك لقبضها نقداً، وثلاثة أيام بالنسبة للحوالات المحولة بطرق غير رسمية بعد علمهم بالتحويل. ومن الواضح، بان هناك مجال واسع لإدخال الكثير من التحسينات في الجانب المستلم من حيث تكلفة وملائمة وسرعة التحويلات التي تتم عبر القنوات الرسمية. ولا يزال مرسلي الحوالات الرسمية يعانون من مشكلة عدم وجود شبكة واسعة من مكاتب الصرف، وخاصة في المناطق الريفية حيث ترسل معظم الحوالات. وفي هذا المجال، بإمكان شركة الـ BRAC بفروعها التي تزيد عن ٢.٠٠٠ أن تلعب دوراً حاسماً في القيام بهذه المهمة حيث دخلت بشراكة مع مصرف الـ BRAC، وهو مصرف تجاري يقدم كافة الخدمات المصرفية. ولا تزال بنغلادش حتى الآن تعاني من عدم وجود نظام تحديد الهوية، وهي من المشاكل الرئيسية التي يعاني منها المستفيدون، وتزيد من تكلفة المعاملات سواء بالنسبة للمؤسسة المالية أو المستفيد. وفي هذا المجال بالتحديد، قامت شركة الـ َزءْ باستغلال قدراتها المصرفية وقامت بمسح شامل لتسجيل أكثر من ١٠٠.٠٠٠ مستفيد وزودتهم ببطاقة ورقم تسجيل خاص ودفتر مصرفي خاص بالتحويلات. وقد تم ربط المكتب الرئيس بمصرف الـ َزءْ من خلال شبكة داخلية مع كافة فروعه داخل البلاد وأصبح بإمكانه ارسال إشعارات التحويل إلى جميع فروعه بسرعة فائقة، ويأتي بعد ذلك المستفيد المسجل حاملا معه البطاقة ودفتر الحساب ثم يقوم بتعبئة بطاقة سحب ويحصل على قيمة التحويل نقدا خلال دقائق.

وفي مقابل كل معاملة يتقاضى مصرف الـ BRAC رسم خدمة يبلغ ١٧٥ تاكا (أو ما يزيد قليلا عن دولارين). وكنتيجة للشراكة التي ربطته مع شركة الـ BRAC، يقوم مصرف الـ َزءْ بالتعاون مع ما يقارب من ٣٥.٠٠٠ معاملة شهرياً. وبالرغم من دخول مصرف الـ BRAC سوق الحوالات حديثا، إلا أنه نجح في الحصول على ما نسبته ٤٪ من حجم سوق الحوالات في بنغلادش واستطاع أن يحصل على ٣٥٪ من جميع الحوالات التي كانت تحول بالسابق عن طريق شركة ال Western Union.

لا تتعلق هذه الشراكة بالملائمة أو السرعة أو الحوالات رخيصة التكلفة فقط. اذ يتمثل هدفها في ثني الناس عن اللجوء إلى الأساليب غير الرسمية (لأن الحوالات غير المسجلة رسميا قد تستعمل لأغراض غير شرعية مثل تمويل شراء المخدرات أو الإرهاب) ويتم ذلك باللجوء إلى برنامج المسرح الشعبي التابع لبرنامج التنمية الاجتماعية والتي تدير وتشرف على أكثر من ٢٩.٠٠٠ عرض مسرحي يتم سنوياً في القرى.

قامت منظمة الهجرة الدولية بدراسة لنماذج التحويل المستعملة في بنغلادش وتبين للمنظمة وجود عدة عوامل تقود إلى الحد من استثمار الحوالات في القطاعات المنتجة و يكون ذلك تحديداً في المناطق التي تعاني منها البلاد من قلة الموارد. تعاني بنغلادش من قلة الموارد المستثمرة في مجالات المعلومات والإرشاد والتدريب والخدمات الأخرى المتعلقة بالإستثمار في قطاعات جديدة وناجحة، كما تعاني من قلة الأفكار المتعلقة بالفرص الإستثمارية. بالإضافة إلى ذلك, تنقص المستفيدين من التحويلات الخبرة الكافية لإدارة الأعمال التجارية. وفي حال القيام بتخفيف هذه القيود، فإن أحوال جميع المعنيين ستتحسن لما فيه مصلحة جميع الفرقاء بما فيها المؤسسات المالية المنخرطة في أعمال التحويلات. وفي حال حصول ذلك، سيصبح تدفق الحوالات أكثر انتظاماً، كما أن المستفيدين قد يظهروا اهتماماً أكبر بمنتجات مالية أخرى.

إدراكاً منه لأهمية هذا الموضوع، يقوم مصرف الـ BRAC بالاشتراك مع شركة الـ BRAC بتطوير منتجات جديدة من أهمها (Probash DPS)، وهو مشروع خاص بالتقاعد للبنغاليين الذين يعملون بالخارج. بالإضافة إلى ذلك، تقوم شركة الـ BRAC بتشجيع المستفيدين من أعضاءها بفتح حسابات توفير والإقتراض للمباشرة في إقامة مشاريع جديدة. كما يقوم

مصرف الـ BRACبتشجيع المستفيدين ليأخذوا قروضاً لإقامة مشاريع صغيرة ومتوسطة بضمان التوفير الذي يتم من الحوالات. كما يقدم البنك، بالإضافة إلى ذلك، بوالص تأمين ضد الحوادث والعجز تبلغ قيمة البوليصة الواحدة منها حوالي ١.٤٠٠ دولار أمريكي. وفكرة هذه البوالص بسيطة فهي تستمر بالسريان طالما التزم المحول بالقيام بمعاملة واحدة على الأقل كل ٦٥ يوماً.

المطلوب هو رؤية أكثر جرأة لفكرة القروض الصغيرة

مع ازدياد الطلب العالمي للقروض الصغيرة وبسبب النقص الحاصل في المؤسسات القوية فإن الحاجة تصبح ماسة لإتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من الفقراء للحصول على الخدمات المالية المختلفة الآمنة وغير المكلفة وبالتالي تقع علينا مسئولية ايجاد السبل المناسبة والابتكارية لتنفيذ ذلك.

إن ما حاولنا مناقشته في هذا البحث هو ظهور أشكال مهمة من رأس المال الذي لا يزال غير مستغل بشكل كاف كنتيجة لعمليات الإقراض للمشاريع الصغيرة من خلال التدخل الاجتماعي. ونتيجة للخبرات المتراكمة لشركة الـ BRAC فقد قدمنا بعض الأمثلة حول وسائل زيادة قيمة الإقراض للمشاريع الصغيرة وطرق استغلالها لمعالجة بعض المعوقات التي تواجه الفقراء خلال كفاحهم ضد الفقر. لقد تم استحداث وسائل تحويل جديدة بالإضافة إلى أشكال جديدة من العمالة المبنية على الخدمات وقيام الفقراء باعتماد تقنيات جديدة لزيادة عائدات مشاريعهم. تعتمد القرارات المتعلقة بتطبيق هذه البرامج سواء أكانت تدار من جانب مؤسسة واحدة أو كشراكة بشكل كبير على الخصائص المؤسساتية وهياكل الحوافز والمتغيرات القرينية. لم يكن هدفنا من وراء هذا البحث فرض آراؤنا، وانما اردنا لفت الإنتباه إلى إمكانية استعمال هيكل الإقراض للمشاريع الصغيرة والعمليات بطرق أكثر جرأة وإبداع.

يعتبر الحديث الحالي عن الإقراض للمشاريع الصغيرة بتركيزها على الإبداع في مجال المنتجات المالية أمرا بالغ الأهمية. ولكننا نرى أن هناك مجالاً للمزيد من الأعمال الإبداعية إذا نظرنا للموضوع نظرة أكثر شمولية، خاصة بالنسبة إلى عملية رسملتها (Process Capital). لا تقدم عملية الإقراض للمشاريع الصغيرة حلاً سحرياً وشاملاً لجميع المشاكل، ولكنه يملك الكثير من القوة والإمكانيات. سيساعد زيادة معرفتنا بمجال الإقراض للمشاريع الصغيرة على الاستفادة منه إلى أقصى الحدود وبالتالي يمكننا من التخفيف من وطأة الفقر.

١- تعتبر المنظمات القروية (VO) النواة والمدخل الذي يقود الى جميع الأنشطة التنموية لشركة الـ BRAC. وعادة ما تتشكل المنظمة القروية (VO) من ٣٠ امرأة، وهي عبارة عن مجموعات تضم كل منها ٥ أعضاء ولكل فريق صغير هناك قائد ويتعاون أعضاء المنظمات القروية (VO) مع بعضهم البعض لتعيين أحدهم كمسؤول. وللمنظمات القروية أمين صندوق. وتضم شركة الـ BRAC حاليا ١٧٠.٠٠٠ منظمة قروية (VO) منتشرة في جميع أنحاء بنغلادش.

٢- منذ البداية، توصلت شركة الـ BRAC إلى ضرورة وجود دائرة للتقييم والبحث تابعة لها، يرجع تاريخ ذلك الى عام ١٩٧٥. وقد لعبت هذه الدائرة خلال السنوات الماضية دوراً محورياً في تقييم برامج المؤسسة التنموية وتحديد النواقص في محاولة لمعالجتها وتحسين أداؤها. وقد نشأ الكثير من برامجها الجديدة نتيجة لأبحاث هذه الدائرة، مثل برنامجها الخاص بالفئات الأشد فقراً. وللحصول على معلومات اضافية حول عمل هذه الدائرة، يمكنكم زيارة موقعها على الإنترنت:

Fazle Hasan Abed and Imran Matin

Beyond Lending

How Microfinance Creates New Forms of Capital to Fight Poverty

The very idea of microfinance has changed banking as we knew it. Providing small loans to the poor, mostly women, replaces physical collateral with collective responsibility. Today, microfinance is an established way to provide financial services to the poor. It can be scaled up in widely different environments around the world, and can deeply benefit the people it serves. It allows the poor both to take advantage of opportunities and to manage their vulnerabilities.

The focus of the innovations in microfinance has itself evolved. In the early days of microfinance, the focus was much more "social:" how to form groups in ways that would most effectively enforce collective responsibility? How to motivate women to form their own groups? How to motivate people to save for a period before lending them money? How to respond to negative responses from the better-off and the religious groups in a community? Then, as the focus shifted from social questions, microfinance began to become more professionalized and was scaled up. Soon, innovations related to basic loan management followed. Along with the focus on financial sustainability, innovations in microfinance included better management information systems, and management systems that could increase productivity and internal control.

During the middle 1990s, the pendulum began to swing back to the client end, as criticisms of one-size-fits-all types of microcredit gained ground. The initial focus on product innovations in the credit domain was soon followed by a call to expand innovations to a whole range of financial services beyond credit, including savings, insurance, and money transfers.

In this article, we focus on a different source of innovations in microfinance: using the process capital of microfinance to design innovations that can address a far wider range of constraints facing the poor. We will also discuss the strategic

F. H. Abed is the founder and chair of BRAC. Imran Matin directs BRAC's Research Division and its Africa Program. Corresponding author Imran Matin can be reached at <imran.m@brac.net>.

This essay originally appeared in volume 2, number 1/2, of Innovations.

The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship has recognized Fazle Abed as an Outstanding Social Entrepreneur.

© 2007 Fazle Hasan Abed and Imran Matin

linkages between microfinance and other approaches that innovators must consciously design into the package if microfinance is to be truly inclusive. To illustrate our argument we provide some examples from Building Resources Across Communities (BRAC) in Bangladesh.

The greatest power of microfinance lies in the process through which it is provided. Women form groups of their own choosing, known as Village Organizations (VOs) to engage with a formal institution; even this process reflects a significant redefinition of a traditionally very patriarchal contract.[1] Moreover, staff members, who are of a higher socio-economic status, engage in a very meaningful act simply by going to the doorsteps of these women to do business with them, and seeking their help in solving problems; this practice begins to redefine the relationships within socio-economic hierarchies, and between formal institutions and poor women. In an institutional environment that is generally exclusionary, uncertain, unpredictable and at times openly hostile to the poor, microfinance staff follow a process that goes like clockwork: rule-bound and almost ritualistic, it opens up the possibility of a new culture of expectation and keeping promises through engagement between the poor and external institutions.

The greatest power of microfinance lies in the process through which it is provided.

For their part, institutions create their own strong foundations as they learn the art and science of managing large-scale microfinance operations. They must engage with the details of developing systems and procedures, understand incentives and the psychology and motivations of staff and clients, and come to grips with the details of developing a performance-driven management culture and system that requires constant vigilance.

HARNESSING THE PROCESS CAPITAL OF MICROFINANCE: SOME CASES FROM BRAC

The process of providing microfinance thus creates new forms of engagements, relationships and capacities—what we term in this paper the "process capital" of microfinance. Traditionally, innovations in microfinance have focused on its financial domain: developing new products or new management systems or using new technology to increase efficiency. We argue that it is possible to better leverage microfinance structures and processes to facilitate other types of innovations to develop new services for the poor.

The poor are a diverse group with diverse livelihoods, needs and potentials. Over time they encounter changes in their personal lifecycles, along with new opportunities and external shocks. The diverse and dynamic reality of poor peoples" lives and livelihoods forms the canvas against which BRAC conceptualizes and designs its repertoire of development programs, of which microfinance is a

BRAC: Summary Statistics

Coverage

Districts	64 (100%)
Upazilas	480 (94%)
Villages	Over 65,000
Urban Slums	4,357
Population	100 million (estimated)

Personnel

Full Time Staff	37,410
BEP Teachers	53,205
Project Staff	2,439
Service Staff	789
Total	93,843

Core Programmes

Economic Development Programme
Health Programme
Education Programme
Social Development and Legal Services Programme

Support Programmes

Training Division
Research and Evaluation Division
Advocacy and Human Rights Unit
Human Resources Division
Public Affairs & Communications
Administration and Special Projects
Finance and Accounts
Monitoring
Internal Audit
Publications

Job Creation

Poultry	1,708,145
Livestock	570,266
Agriculture	853,390
Social Forestry	79,062
Fisheries	2,77,230
Sericulture	25,549
Horticulture	1,84,031
Handicraft Producers	15,223
Small Enterprises	1,36,159
Small Traders	26,35,212
Total	63,53,482

Related Companies

BRAC Industries Ltd.	Cold Storage
BRAC Bdmail Network Ltd.	Internet Service Provider
BRAC Services Ltd.	Hospitality
Delta BRAC Housing Finance Corp.	Housing Finance
BRAC University	Tertiary Education
BRAC Bank	Finance and Banking Small and Medium Enterprises,
BRAC Tea Companies	Tea plantation and production
Documenta TM Limited	Software Development

Annual Expenditure

Year	Amount	Donor Contribution
1980	US$ 0.78 m	100%
1985	US$ 2.30 m	97%
1990	US$ 21.25 m	68.2%
1995	US$ 63.73 m	54%
2000	US$ 152.00 m	21%
2005	US$ 259.00 m	24%

Microfinance Loan Disbursement

Cumulative	Tk. 185,580 m (US$ 3,385 m)
June 2006	Tk. 19,786 m (US$ 290.97m)
Service charge on loan	15%
Outstanding	Tk. 20,904 m (US$ 307.42m)
Portfolio at risk	4.4%
Repayment rate	98.85%
Average loan size	Tk. 10.427 (US$153.34)
Savings deposit of VO members	Tk. 9,850 m (US$144.86 m)
Cost per $ lent	6.7 cents

Source: BRAC <www.brac.net.>

core element. More important for the arguments in this paper, BRAC uses the process capital of microfinance as an entry point to address other constraints and to open up new opportunities for the poor. We provide some examples in this section.

Developing poultry as a viable enterprise for the poor

Traditionally, women in rural Bangladesh have raised poultry, mostly as a subsistence activity and to manage small crises. In 1983, BRAC realized that, in addition to offering access to microfinance it would need to help poor women make more money from the activities in which they were already engaged. Poultry seemed a good place to start and BRAC began a series of consultations with villagers to identify major constraints. High poultry mortality, which villagers often took as unavoidable, emerged as a major issue. BRAC assessed the existing government services and found they were limited in both outreach and effectiveness. At first, it used its own staff members to provide wider poultry vaccination services, but it soon realized that much wider outreach was needed to systematically serve the poultry vaccination needs of a given area. Sustainability was also an issue.

BRAC then developed the community-based volunteer approach. The idea is simple. In each village, an appropriate member of the village organization (VO) is trained to vaccinate poultry and treat basic poultry diseases. BRAC bears the costs of training. Trained vaccinators then get a flask to carry the vaccine, a syringe to apply the vaccination, and a bag with the BRAC logo. They buy the vaccine from BRAC or government facilities and sell the service to poultry rearers in the community. To get them started, BRAC gives each vaccinator a small loan. Today BRAC has over 20,000 poultry vaccinators working in villages throughout the country, responding to a very important need of small poultry rearers.

Once these volunteers significantly lowered the mortality rate of poultry, another bottleneck was identified: yield. The average yield of local varieties of poultry is 40 to 60 eggs a year, but High Yielding Variety (HYV) poultry yield 250 to 300 eggs a year. The government was the main supplier of HYV chicks, and BRAC bought up most of its supply to distribute among its VO members on a pilot basis. Now, another major constraint emerged. Rearing HYV poultry is different from rearing local varieties; the farmer needs feed, clean water, and basic poultry hygiene. BRAC started training its VO members about these issues so that they could get the maximum yield from rearing HYV poultry. To facilitate feed distribution, BRAC used a model very similar to the one for creating poultry vaccinators. It developed a new cadre called "feed sellers" who were trained to prepare good-quality poultry feed that they could sell to poultry rearers. As HYV poultry rearing expanded, traditional middlemen started exploiting the women who were too isolated to get good information about local market prices. BRAC then developed a cadre of egg collectors, again from its VO membership base. As the women discussed the local market price of eggs every week at their VO meetings, it became harder for the middlemen to exploit them.

Milking more

Livestock rearing is another popular activity among poor households in Bangladesh; here women also play a key role. Many BRAC members were using their loans to invest in livestock. On average, local breeds can produce 1 to 1.5 liters

of milk a day, being milked for 250 days a year, but a 25% improved variety will typically yield 6 to 8 liters a day with a total of 270 milking days in a year. Clearly, improvements in livestock breeding could lead to significant opportunities. In 1985 BRAC piloted an approach similar to its poultry worker model to develop a cadre of workers to artificially inseminate cattle.

The government was the main provider of insemination through its 1,100 Livestock Artificial Insemination Centers. Despite their numbers, however, the centers were distant from many of the rural households rearing livestock. This led to two problems: the expense and inconvenience of bringing livestock to these centers, and the problem of timing. A cow is usually in heat for 24 hours, and the optimal "heat period" only lasts about six hours. Due to lack of outreach, many rural livestock rearers did not know about the government services. Moreover, the government facilities relied predominantly on liquid livestock semen which required refrigeration and had to be used within three days. This meant that centers had to be located in areas with electricity and much semen was wasted. Or, if they used out-of-date liquid semen, cows did not conceive. This led to a vicious cycle of dissatisfaction and lower demand.

After some research, BRAC developed another approach. Through VO members, it recruited their husbands or male relatives who had a secondary education, and trained them in modern methods of livestock rearing and artificial insemination. Its partners were Bangladesh Agricultural University and Bangladesh Livestock Research Institute, which had excellent technical knowledge in this area. Initially, a few women were trained along with the men, but the work involved traveling long distances on bicycles, and administering the semen. It was more suitable for men.

Instead of liquid semen, BRAC used frozen semen which had no expiry date but did need liquid nitrogen for storage. BRAC currently purchases liquid nitrogen from Bangladesh Oxygen Limited and distributes it in cylinders to its 55 Livestock Artificial Insemination Centers across the country. The trained Livestock Artificial Insemination Workers (LAIWs) come to these centers on fixed days of the week to buy the frozen semen.

The LAIWs buy a single shot of frozen semen for 70 taka (roughly US $1) and provide on-farm service to the livestock rearers for 100 taka. BRAC provides them with regular training and the basic equipment they need. The average LAIW earns about 2,500 taka a month. The conception rate is over 65% which is higher than the internationally acceptable standard of 50%. Demand is rapidly increasing for the LAIWs' services, so their income is growing.

BRAC used posters, popular theater, and "miking" to publicize the LAIWs' services and the importance of modern methods of livestock rearing. "Miking" is a very popular way to spread various types of information in Bangladesh, especially in rural areas. A rickshaw, bicycle, or scooter is decorated with posters and a microphone is placed in the front; it is then driven around the villages to make announcements. The microfinance VO meetings and networks are also used to

inform people about improved breeds and the opportunities they offer.

Initially, to facilitate service delivery at the community level, BRAC used "post boxes" placed in villages so that people who needed the service could leave a note. With the massive expansion of cell phones in Bangladesh, BRAC is now providing the LAIWs with loans to buy phones. The name and number of the relevant village LAIW is displayed throughout the village and in the BRAC area office, and is publicized through the microfinance VO network.

Getting basic health services to reach the poor

Many of the costly health problems faced by the poor can be reduced if basic information and prevention services are available in villages. And illness is a key reason for increased poverty and defaults on microfinance loans.

The traditional MFI response to this issue has been insurance, which addresses the demand-side constraint of finance. But the demand side includes other constraints besides finance, such as knowledge of ways to prevent disease, or having the information on services available. Premium payment today for an uncertain event in the future for the poor when there are many other pressing competing needs, also makes insurance uptake by the poor a challenge. BRAC approached this problem by making basic health services available at the community level. Again, the microfinance VO structure played an important role. Appropriate VO members were selected and trained in essential health care. They were then assigned to work areas covering around 300 households each. Within their area they provide basic health information and advice, sell non-prescription medicines for basic illnesses, take pregnant mothers for ante-natal checkups, help mothers to immunize their children at government facilities, and mobilize the community for national immunization day. BRAC's annual expenditure on training is 285 takas (about $4) per volunteer. The volunteers earn money by selling medicines at retail rates, and by referring people to health facilities. They can average 200 to 250 taka monthly.

Making rights real for the poor: BRAC's Human Rights and Legal Services

For the poor, especially women, a crucial constraint is lack of knowledge about their legal rights and difficulties accessing legal services when they need them. Without such knowledge, poor women can lose the few resources they have and become even more vulnerable within the society. Often when Bangladeshi women slide into poverty and dispossession, legal disempowerment is a key element in that slide.

BRAC sought a cost-effective mechanism to address this constraint. It started from a promotive perspective, providing human rights and legal education (HRLE) for its members. It trained group members as cadre legal volunteers to provide this training to others. With the help of leading national legal experts, it developed innovative training materials such as flip charts to provide training on basic rights and essential legal issues in the areas of inheritance, marriage and violence against women. Each group member pays the legal volunteer about 15 cents

(10 taka) for her services and BRAC pays another 15 cents. To maintain continuity, BRAC formed local Law Implementation Committees (LICs) consisting of the top three learners in an area; they maintain close links with other BRAC members. During 2006, over 10,000 HRLE classes were held for over 200,000 BRAC members.

BRAC was well aware that once it took hold, this basic knowledge about rights would lead members to call for more direct legal action to support the poor. Indeed, BRAC soon formed a partnership with two leading legal-aid NGOs in Bangladesh to help BRAC members and other poor in the community resolve their conflicts through alternative dispute resolution. If women need to go to court, BRAC provides legal advice and assistance through a cadre of panel lawyers who are paid a modest honorarium for their services. They provide assistance with issues like polygamy, dowry, dower and maintenance payments, divorce, physical torture, and land-related disputes. As of December 2006, a total of over 42,000 complaints had been made and over 50% were resolved. So far, almost 3,000 cases have been filed in local courts, and over 35% have been resolved. The program has succeeded in obtaining about US $1.2 million in monetary compensation for its members in various cases.

The fact that all these cadres of volunteer workers are recruited from the VO members helps in many ways. The VOs are the focus of BRAC's delivery structure, including microfinance. Typically, a VO consists of 35 to 40 members who are formed into smaller groups of five. This structure provides a ready market for services, arising from the initial access to microfinance. Though most of the volunteers have little education and low socio-economic standing, they are members of the VOs and are trained and certified by BRAC, so their fellow VO members trust their services as they would not trust villagers outside the VOs. Fellow members can also hold them to account for their services more effectively than outsiders could. As their services became established within the secure and controlled environment of the VO, they can then extend them to market beyond the VO membership.

INCLUSIVE MICROFINANCE: NEW GROUPS, NEW SERVICES

Making microfinance inclusive is the new mantra. The focus, however, is not only on new financial products, but also on designing socio-economic processes that create strategic linkages with microfinance. Because the various hitherto un-served groups face different constraints, they may require a wider set of introductory non-microfinance interventions so they can make the best use of microfinance itself. The key challenges here involve packaging and sequencing. Another is how to develop appropriate incentives and management systems that do not distort the process, but instead create synergies. In this section, we briefly describe several ways that BRAC is challenging itself to make microfinance truly inclusive.

Building opportunity ladders for the extreme poor

BRAC has long realized how hard it is to address the needs of the extreme poor using conventional microfinance. In Bangladesh, where outreach to the poor and the poorest has had the greatest influence in shaping the discourse on microfinance, evidence suggests that about 15% of all microfinance clients are among the very poorest. This is not an insignificant result for BRAC's outreach, and occurred mainly as microfinance expanded with the support of PKSF (Palli Karma Sahayak Foundation), the government-sponsored and donor-funded wholesale institution. However, work by BRAC's Research Division[2] shows that a significant portion of these poorest clients tend to be relatively inactive as participants. That is, they borrow far smaller amounts, and do so less frequently, and they tend to have long overdue debts that they cannot repay. Also, unlike most microfinance members, they are more likely to drop out of one MFI and not join another one. All this suggests that the focus of discussion on microfinance and the extreme poor should go beyond their simple membership in MFIs, to examining the quality of their MFI participation and how it can be improved.

BRAC has long realized how hard it is to address the needs of the extreme poor using conventional microfinance.

For BRAC the challenge was to develop cost-effective mechanisms to include the extreme poor in the programs and to move beyond grants.

In 1985, the Vulnerable Group Feeding (VGF) program of the World Food Program (WFP) was providing time-bound food assistance to the extreme poor living in vulnerable areas. To implement a new sustainable model for the most vulnerable, BRAC approached the WFP and together the two NGOs designed the Income Generation for Vulnerable Group Development (IGVGD). program to link extremely vulnerable women to mainstream development activities. This initiative organized extremely poor women into groups and provided them with skill development training in sectors, such as poultry, where large-scale self-employment can be created.

While the program was operating, these extremely poor women were given a monthly ration of wheat for two years. The program also developed a savings scheme and later provided small amounts of program credit, so that the women could use their training to develop more meaningful and secure livelihoods. The whole program aimed to take systematic advantage of a window of opportunity in the lives of these extremely poor women: While they were receiving food transfers and had some short-term security, it provided support so that the women could stand on more solid ground once the transfer period ended. An independent study by WFP found that through this strategic linkage, more than three quarters of

those who received the monthly ration card became regular clients of BRAC's microfinance program.

A CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) study found that the average woman in the VGD program received a subsidy of about US $135, which is fairly small, considering that the overwhelming majority of IGVGD women graduated out of their need for continuous handouts. As more of the VGD women graduate to BRAC's microfinance program and as they improve the quality of their lives, BRAC will likely be able to recoup these subsidies.

BRAC's experiences with IGVGD demonstrated that it is possible to create opportunity ladders out of the safety nets for those who are left behind by conventional microfinance. So BRAC became even bolder, and experimented further with this concept. BRAC noticed that the IGVGD approach helped the great majority of its participants to benefit from regular microfinance programs, but a significant minority still failed to reach this stage. More worryingly, those who failed to "make it" were among the poorest of the poor.

They also saw several reasons for this situation. Sometimes, the local representatives selected participants based on political motives and other forms of self-interest. More importantly, the VGD women often failed to get the full benefits of the window of opportunity that the food transfer provided, because two or more of them tried to share one VGD card. Sometimes, the cards had to be "bought'—which often meant selling the cards, in advance, to wheat dealers to raise the money for the "payment."

BRAC felt the need for a program that would give it more control over these processes; it also wanted to design a specific window of opportunity in which the extreme poor (those spending 80% of their income on food, yet not being able to attain 80% of the calorific requirement) could build solid ground and then move forward.

In January 2002, to address these challenges, BRAC started a new experimental program, "Challenging the Frontiers of Poverty Reduction: Targeting the Ultra Poor," or TUP. The program seeks to "push down" the reach of development programs, specifically targeting the ultra poor through a careful methodology that combines participatory approaches with simple survey-based tools. During the period 2002-2006, it worked with 100,000 ultra-poor women.

The whole idea behind the CFPR/TUP approach is to enable the ultra poor to develop better options for creating sustainable livelihoods. This requires a combination of approaches; some are promotional, such as asset grants and skills training, and others are protective, such as stipends and health care services. It also means attacking constraints at various levels: within households and in the wider environments of institutions, structures and policies. The CFPR/TUP approach aims to deliver on all these fronts; BRAC hopes that the initial subsidy in this approach, which will be heavier than the IGVGD, will reap benefits by allowing the extreme poor to build a more solid and comprehensive base from which to move ahead.

After two years of intensive grant-based support, the members of the

CFPR/TUP program form their own microfinance groups. As of December 2006, over 15,000 CFPR/TUP members had formed their own groups as a part of the graduation package. BRAC has disbursed over US $500,000 to these members; their average grant is $38 and they have saved close to $366,000.

Microfinance for adolescents: Starting early

The proportion of the population in the 15-29 age group is increasing in South Asia, including Bangladesh, due to an interplay between declining fertility rates and population momentum. This segment of the population will constitute the next generation of workers, parents, citizens and leaders. This "youth bulge" is likely to intensify further over the next two to three decades as fertility rates decline more markedly and the momentum in population growth slows.

Some see the swelling numbers of young people as a risk. With rising enrollments in primary school, and growing primary completion rates, young people will create enormous pressure at the higher levels of education. A closely related risk is high unemployment and the associated vulnerabilities that it creates for young people and the society at large. Although this is one of the healthiest periods of a person's life, it can also be a time of taking on risky behaviors that can injure one's health.

Still, these large numbers of young people bring unprecedented opportunities as agents of growth and social change. Along with the "youth bulge" comes a declining dependency ratio which presents a unique window of opportunity. The economic arguments for investing in children and dependent youth have never been better.

Microfinance has traditionally focused on married women, usually aged over 25, while education programs typically focus on primary school children. Thus mainstream development efforts generally miss a critical and large part of the lifecycle, as people make their transition from childhood to adolescence and youth. But investing in people during this period of their lives can yield significant development dividends.

Adolescence is an extremely vulnerable period, especially for girls in a patriarchal society like Bangladesh. As they reach puberty, many encounter abrupt physical restrictions that they will continue to face throughout their lives. Lack of mobility has far-reaching implications in shaping their mindsets, worldviews, aspirations and confidence levels; these, in turn, adversely affect their decision-making power throughout their lives.

To address the particular contextual realities that face adolescent girls in Bangladesh, in 2003 BRAC initiated a special microfinance program for them: Employment and Livelihood for Adolescents (ELA). It aimed to provide ways that adolescent girls could begin to become economically self-reliant; eventually, it hopes to unleash a process of overall empowerment as these adolescents enter adult and family life. ELA offers its group members different kinds of trainings to help them earn an income and develop a savings habit, and it provides access to

small loans. As of December 2006, over 272,000 adolescent girls had become members of ELA and formed over 9,000 ELA groups, each consisting of 15 to 20 members. Over 87% of them have taken on a loan averaging US $70. They have saved in total almost $3 million.

In addition to helping the adolescents begin their journey in becoming economically self- reliant, ELA has recently begun to develop a social space called ELA Centers, where members can expand their social opportunities, become involved in other groups, and learn to act as social change agents in their home, family and community.

Reaching the socially excluded: Microfinance for Commercial Sex Workers

For many reasons, commercial sex workers (CSWs) are vulnerable and socially excluded. Their lives, and their livelihoods, tend to be mediated by multiple layers of intermediaries who exploit them in many different ways. But they must rely on these intermediaries to protect them, given that they are so vulnerable, in terms of income and health, as well as socially and politically.

Given the global concern over the spread of HIV and AIDS, various at-risk groups, including CSWs, are being targeted for different types of interventions. Generally these interventions aim to increase condom use, raise awareness and provide some treatment of various sexually transmitted diseases and infections, though less treatment is available for those with HIV/AIDS. Despite this initial support, they remain very vulnerable economically.

> The basic spirit of microfinance is to search for possibilities based on knowledge, understanding and perspectives that start at ground level.

In 2004, BRAC started a small project to increase condom use among brothel-based commercial sex workers. BRAC soon recognized much more deeply-rooted constraints behind the low rages of condom usage. It engaged in extensive consultations, and developed a cadre of health volunteers among the commercial sex workers who would provide basic health support and sell a range of health products such as essential non-prescription medicines, condoms, and low-cost sanitary napkins. In addition to these interventions, BRAC also works on the demand side; its awareness-raising activities include video shows, and quiz and popular theatre shows, at the community level and among students of schools and madrassas. At some of the consultation meetings, the CSWs began to mention how much they needed secure futures for themselves and their children. Among the needs they listed were schooling for their children, and safe places to save and to take out loans. This prompted BRAC to start microfinance for CSWs, with a key focus on savings.

As of December 2006, BRAC had managed to motivate over 50% of the CSWs in the six brothels where it is working to form their own groups to save and borrow. It has disbursed a total of over US $57,000 in loans to the CSW borrowers, with the average loan about $190. The members have been able to save over $16,000 during these years.

Bridging the gap with the basic spirit of microfinance: Financing micro and small enterprises

The basic spirit of microfinance is to search for possibilities based on knowledge, understanding and perspectives that start at ground level. It is this keen and nuanced understanding that allows those involved in microfinance to select clients, segment markets, enforce loan contracts, manage loan repayment problems, and make everyday decisions. A good microfinance staff member has to be a barefoot economist, a sociologist, and a psychologist, all at once. When staff members can take this incrementally accumulated sense of life on the ground, with all its twists and turns, and combine it with the arts and sciences of management structures and incentives, they can facilitate successful scaling-up operations.

This kind of spirit, and the organizational culture that nurtures and sustains it, is critically important in breaking into new market segments, especially when the segment is informal and unknown, like the micro and small enterprise market segment. Most of the micro and small entrepreneurs operate in the market's informal segment, and lack the kinds of formal documentation that conventional financial institutions typically use for appraisals. These entrepreneurs have little or no access to traditional mechanisms of loan enforcement. Anyone appraising the potential to grow and repay loans has to take the person's financial abilities into account using innovative means, but must also take on social tasks that conventional bank representatives are often not suited to do well.

BRAC realized that a sizable portion of its existing microfinance clients were entrepreneurial enough to handle larger loans and grow their businesses; it also saw a large unserved market consisting of micro and small entrepreneurs. It knew that growth in this segment of the market was important for generating employment, which would lead to local economic growth. So, in 1996, it initiated Microenterprise Lending Assistance (MELA), a special lending program for micro and small entrepreneurs. As BRAC gained experience with the needs of that market and learned to manage its program more efficiently, it divided the MELA program into two segments: UNNOTI (meaning development) with loans ranging from US $215 to $715, and PROGOTI (meaning progress) with loans ranging from $715 to $4285. Like those in DABI (**Da**ridro **Bi**mochon—"Poverty Alleviation" in Bangla), BRAC's core microfinance program, UNNOTI clients must form groups and attend meetings to take on loans, while PROGOTI clients are served individually. To receive loans, PROGOTI clients must open a bank account; however, UNNOTI clients only need a passbook for their transactions with BRAC.

As of December 2006 the UNNOTI program had almost 550,000 members, who had borrowed over US $180 million in loans averaging $250. Another 343,000 entrepreneurs are borrowing from BRAC's PROGOTI Program in loans averaging over $1,000.

Transfer at the doorstep: Remittance partnership

International remittances have been creating a silent revolution in Bangladesh. According to Bangladesh Bank statistics, in 2005, the country received over $3 billion in international remittances, which grew by over 14% a year between 2000 and 2005. The importance of such a huge flow of foreign exchange at various levels of the economy is not difficult to understand.

People use various methods to send remittances. A study by RMMRU found that 46% of the total volume of remittances was channeled through official sources, around 40% through *hundi* or unofficial channels, and 6% through friends and relatives. The remaining 8% was hand-carried by migrant workers coming home on visits. Most of the remittance flow is irregular, coming 3 to 4 times a year. On average, transfers sent through official channels cost almost $2 at the receiving end, but those sent unofficially cost about $1. With official transactions, people had to wait 12.83 days on average to receive cash after they deposited the draft in the bank, while it took only 3 days after they got information about the transfer when remitting money through the unofficial channel Clearly, there is great room for improvement at the receiving end, in terms of cost, convenience and speed of transfer through official channels. For providers of official remittances, a major constraint is their lack of an outreach network, especially in the rural areas, home to a large majority of those who receive the remittances.

> The current discourse on microfinance, with its exclusive focus on innovations in financial products, is important. But we see great scope for further innovations, if we take a broader perspective on microfinance.

This is where microfinance institutions like BRAC, with its network of over 2,000 rural branches, can play a significant role, and it has now partnered with BRAC Bank, a full-service commercial bank. As Bangladesh has no official identification system, one key problem is identifying the beneficiary, which increases transaction costs for both the financial institution and the beneficiary. But BRAC could use its local knowledge; it carried out a survey to register close to 100,000 beneficiaries, providing them with a registration card, unique registration number,

and remittance passbook. Through an intranet, the BRAC Bank Head Office in Dhaka is connected with all the branch offices; it can send transfer advice to the relevant branch office overnight. The registered beneficiary comes to the branch office with card and passbook, fills in a withdrawal slip, and gets the money within minutes.

For each transaction, BRAC Bank sends BRAC a service charge of 175 taka (a bit over $2). BRAC Bank processes close to 35,000 remittance transactions every month, largely through this innovative partnership with BRAC. Although BRAC Bank is a very new entrant into this market, it already has an overall remittance market share of 4% and has been able to capture 35% of the remittances to Bangladesh that had been routed through Western Union.

This partnership is not only about providing convenience, speed and low-cost transfers. To discourage people from using *hundi,* (because the money is unaccounted for, it can be used to finance drug business, terrorism etc.), BRAC Bank is using the popular theatre program of its Social Development Program, which runs over 29,000 popular theatre shows every year in the nation's villages.

A study by International Organization for Migration, having looked into the patterns of remittance use in Bangladesh, sees several factors that constrain the further investment of remittances in productive sectors. They are primarily areas where the country lacks resources. For example, Bangladesh has few resources for promoting information, advice, training and other services relating to investment in new and potentially successful sectors. It also has few ideas about investment opportunities, and those receiving remittances have little expertise in running businesses. If some of these constraints can be alleviated, conditions will improve for all parties involved, including the financial institutions involved in the remittance business. Then, larger remittances can flow more regularly and those who receive them will be more interested in other financial products.

With this in mind, the BRAC Bank, in partnership with BRAC, is developing new products; one is Probashi DPS, a special deposit pension scheme for Bangladeshis working abroad. BRAC is also encouraging the registered beneficiaries among its members to open savings accounts and take out loans to start enterprises. BRAC Bank is encouraging the beneficiaries to consider taking out SME loans against the savings from remittances. BRAC Bank is also offering insurance, against accidents and disability, which pays out up to US $1,400. The policy is simple: it is valid as long as the remitter commits to making at least one transaction in 65 days.

NEEDED: A BOLDER MICROFINANCE VISION

Globally, given the huge un-served and under-served demand for microfinance and the lack of solid institutions, another large unfinished agenda exists: to ensure that the largest number of poor people can have reliable and reasonably priced access to different kinds of financial services. But we must also find innovative ways of doing more.

What we have argued in this paper is that the process of microfinancing, through social intermediation, creates valuable forms of capital that remain largely untapped. From BRAC's experiences, we have provided some examples of how the process capital of microfinancing can be harnessed to address other constraints that the poor face in their fight against poverty. New forms of exchanges are created, along with new forms of service-based employment, and poor people adopt new techniques that bring their enterprises larger returns. Decisions on how to implement these programs—should they be run by one single institution or a partnership, and how should they be sequenced—will depend on institutional characteristics, incentive structures and other contextual variables. In this paper, our purpose is not to prescribe, but rather to draw attention to the possibilities of using the microfinance structure and processes in bolder and more innovative ways.

The current discourse on microfinance, with its exclusive focus on innovations in financial products, is important. But we see great scope for further innovations, if we take a broader perspective on microfinance, especially with respect to its process capital. Microfinance is certainly not a silver bullet, but it does have great power and possibilities. By broadening our current imagining of microfinance, we can harness it more fully and thus do far more to alleviate poverty.

---

1. The village organizations are the gateways and nucleus of all BRAC development activities. Typically, a VO consists of 30 women and is a federation of small 5-member groups. Each small group has a group leader and the VO members will nominate one of them to be the VO chairperson. The VO will also have a treasurer. Currently BRAC has over 170,000 VOs all over Bangladesh.
2. BRAC since its beginning has paid serious attention to evidence leading it to set up its own in-house Research and Evaluation Division in 1975. This Division has over the years played a significant role in evaluating BRAC's development programmes and identifying gaps for improvement. A number of new BRAC programmes, such as its special Program for the ultra poor, emerged out of research and evaluation. For more about BRAC's Research and Evaluation Division, see <www.bracresearch.org>.

A TRADITION OF EXCELLENCE IN EDUCATION

EARN AN AMERICAN DEGREE IN THE UAE

ACADEMIC PROGRAMS

- BS Economics
- BS Biology, concentration in Biotechnology
- BS Business Administration, concentration in International Business or Finance
- BS Electronics and Communications Engineering, concentration in Informational Technology
- BS Health, Fitness and Recreation Resources concentration in Tourism & Events Managment
- BS Applied Computer Science

STUDENT LIFE

The campus offers you a comfortable and supportive environment:

- Student center where you can catch up on campus happenings with Internet access, TV lounge and a café.
- Residence halls provide a secure place to live and study where you can be part of a multicultural community, take on leadership roles and develop lasting friendships.
- Modern multi-purpose gymnasium for individual and team use.

Apply today

GEORGE MASON UNIVERSITY | Ras Al Khaimah Campus United Arab Emirates

Graduate with a U.S. degree in the United Arab Emirates.

T +971 7 221 0500 I F +971 7 221 0638 I admissions@gmurak.com I www.gmu.edu/rak

MIT Press

Less about what should be done. More about what people are doing.

innovations

TECHNOLOGY | GOVERNANCE | GLOBALIZATION

Among the authors in our first two years of publication:

Fazle Abed
Seth Berkley
Bhaskar Chakravorti
Rita Colwell
Susan Davis
Boru Douthwaite
William Drayton
Martin Fisher
Matt Flannery
William Foege
Jim Fruchterman
Francis Fukuyama
Laurie Garrett
Victoria Hale
Stuart Hart
Pamela Hartigan
John Holdren
Vinod Khosla
Michael Kremer
Thomas Malone
Jacqueline Novogratz
Julia Novy-Hildesley
Cory Ondrejka
María Otero
V. Kasturi Rangan
Klaus Schwab
Lawrence Summers
R.D. Thulasiraj

ENTREPRENEURIAL SOLUTIONS TO GLOBAL CHALLENGES

MIT Press Journals | 238 Main Street, Suite 500 | Cambridge, MA 02142
Tel: 617-253-2889 | US/Canada: 1-800-207-8354 | Fax: 617-577-1545 | journals-orders@mit.edu
Print with Electronic Access: Individual $50 | Institution $165 | Student and Retired $26
Electronic Only: Individual $45 | Institution $148 | Student and Retired $23
SUBSCRIBE AT MITPRESS.MIT.EDU/INNOVATIONS/

innovations

Technology | Governance | Globalization

Support for Production of the Innovations

Special Edition for the World Economic Forum on the Middle East 2008

Provided by

ARAMEX

The Lemelson Foundation

INNOVATIONS IS JOINTLY HOSTED BY

GEORGE MASON UNIVERSITY

School of Public Policy

Center for Science and Technology Policy

HARVARD UNIVERSITY

Kennedy School of Government

Belfer Center for Science and International Affairs

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

Legatum Center for Development and Entrepreneurship

with assistance from

The Lemelson Foundation

The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

The Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, Harvard University

The Center for Global Studies, George Mason University

GEORGE MASON UNIVERSITY | School of Public Policy

Belfer Center for Science and International Affairs
John F. Kennedy School of Government
Harvard University

mitpress.mit.edu/innovations | innovationsjournal.net
editors@innovationsjournal.net