

تطوير الأسواق التجارية لخدمات تطوير الأعمال

دليل خدمات تطوير الأعمال

الندوة السنوية الرابعة لخدمات تطوير الأعمال

تورينو – إيطاليا

سبتمبر / ايلول ٢٠٠٣

إعداد: اليكساندرا ميل براديت وماري ماكفاي

برنامج تطوير المؤسسات الصغيرة / منظمة العمل الدولية

برنامج تطوير المؤسسات الصغيرة / منظمة العمل الدولية تتمتع منشورات مكتب العمل الدولي بحقوق النشر بموجب البروتوكول الثاني من الميثاق العالمي لحقوق النشر. ولكن يمكن اقتباس فقرات قصيرة منها دون إذن مسبق شريطة الإشارة الى المصدر. وللحصول على حقوق إعادة النشر أو الترجمة ينبغي مخاطبة (مكتب المنشورات – الحقوق والأذونات) على العنوان الآتي:

Publications Bureau (Rights and Permissions)
International Labour office, CH - 1211 Geneva 22, Switzerland

يحق للمكتبات والمؤسسات وغيرها من المستخدمين المسجلين في المملكة المتحدة لدى

« Copyright Licensing Agency »
222 Rosewood Drive,
Danvers,
MA 01923;
Fax: + 1 508 750 4470)

أو لدى أي منظمة أخرى لحقوق النشر في أي دولة أخرى تصوير أي جزء بموجب التراخيص الممنوحة لها لهذه الغاية.

الطبعة الأولى: ٢٠٠٣
دليل تطوير الأعمال:

Printed format: 92-2-114897-1
pdf format: 92-2-114898-x

إن التفويضات المعطاة لمنشورات منظمة العمل الدولية – والتي تتسجم مع إطار الأمم المتحدة – والمواد المنشورة من قبل منظمة العمل الدولية لا تعتبر بأي شكل كان عن أي وجهة نظر لمكتب العمل الدولي حيال المكانة القانونية لأي بلد أو منطقة أو أرض أو حيال السلطات فيها أو حيال حدودها.

تعتبر الآراء الواردة في المقالات أو الدراسات أو غيرها عن وجهة نظر مؤلفيها فقط، ونشرها لا يعني مصادقة مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة منها.

إن الإشارة الى أسماء الشركات والمنتجات التجارية والعمليات لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها. كما وأن إغفال ذكر أي مؤسسة معينة أو عملية أو منتج تجاري لا يعني عدم موافقة مكتب العمل الدولي عليها.

يمكن الحصول على مطبوعات منظمة العمل الدولية من خلال مراكز البيع الرئيسية أو مكاتب منظمة العمل الدولية المنتشرة في كثير من البلدان أو من خلال الاتصال مباشرة مع مكتب مطبوعات منظمة العمل الدولية:

(ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland)

ويمكن مراسلة العنوان أعلاه للحصول على نسخة مجانية من كاتالوج المطبوعات الجديدة.

تصميم: فاليريا مورا، مركز التدريب الدولي – منظمة العمل الدولية
طباعة: مركز التدريب الدولي – منظمة العمل الدولية، تورينو – إيطاليا

توطئة

تعمل منظمة العمل الدولية على تعزيز فرص العمل على صعيد الكم والنوع في كثير من الدول النامية. ويلعب كل من برنامج « حفز الفرص الوظيفية من خلال تطوير المؤسسات الصغيرة» ومركز التدريب الدولي في تورينو – واللذين يتبعان منظمة العمل الدولية – دوراً مركزياً في هذا الصدد؛ حيث أنهما يعملان بالتعاون مع الكثير من الوكالات الأخرى. وانطلاقاً من هذه الروح فإنهما ينسقان الجهود لعقد الندوة السنوية حول خدمات تطوير الأعمال.

أصبحت هذه الندوة مناسبة هامة للمهتمين بخدمات تطوير الأعمال من كافة أنحاء العالم حيث أنها تجتذب مشاركين من دول كثيرة. وينهمك الجميع في تصميم وتنفيذ مشاريع لدعم عملية تطوير المؤسسات الصغيرة. ويبيدي جميع المشاركون اهتماماً كبيراً في بلورة أفكار وأساليب جديدة لزيادة فاعلية هذه العملية. وعلاوة على اهتمامهم الواسع في الكثير من أوراق العمل فإن المشاركون ينظرون إلى هذه الندوة على أنها فرصة قيمة لإقامة العلاقات أثناء فترات الاستراحة، حيث يستمر الكثير منهم في تبادل الآراء عبر البريد الإلكتروني بعد انتهاء الندوة.

يمثل هذا الدليل أحد الأوجه الأخرى للندوات السنوية التي حظيت بقبول واسع. ويعتبر هذا الدليل واحداً من أفضل المنشورات التي تلقي الضوء على جهود الكثير من الوكالات في مجال خدمات تطوير الأعمال، وهو مجال حديث العهد ولا زال في مرحلة التطور. وقامت منظمة العمل الدولية بترجمة هذا الدليل إلى الفرنسية والإسبانية، في حين أشرفت الوكالة السويسرية على ترجمته إلى الفيتنامية. وعلاوة على ذلك يقوم الكثيرون بالحصول على نسخهم منه من خلال الشبكة العنكبوتية. ويقوم عدد من الوكالات باستخدامه في المناسبات التي تعقدها واستعراضه أمام طواقمها أو أمام المنظمات الشريكة.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى مؤلفتي الدليل، ماري ماكفاي واليكساندرا براديت واللتين استطاعتا تحديثه وتطويره بشكل سنوي. وها نحن مستمرين في تعزيز خبراتهما المتراكمة في هذا الصدد. كما ونود التعبير عن امتناننا للجهود المحورية التي يلعبها كل من جيم تان بيرن وبيتر توملينسون في الإعداد للندوة السنوية.

كلنا ثقة في أن هذا الدليل والندوة السنوية سيقدمان مساهمات هامة للجهود الرامية إلى تحسين الوظائف والمستويات المعيشية في الدول النامية مستقبلاً.

كيس فان دير ري،
مدير برنامج حفز الفرص الوظيفية
من خلال تطوير المؤسسات الصغيرة
منظمة العمل الدولية
جنيف – سويسرا

فرانس لنجلت
مدير قسم التدريب
مركز التدريب الدولي
منظمة العمل الدولية
تورينو - إيطاليا

شكر وثناء

تود المؤلفتان التعبير عن شكرهما الى الباحثين والمانحين والجهات المعنية والذين كان لجهودهم الصادقة وتفكيرهم الإبداعي وعملهم الجاد أثر كبير في إعداد هذا الدليل. وتعبير المؤلفتان عن عميق شكرهما لاستعداد هذه الجهات لتبادل المعلومات حول برامجها وأفكارها الإبداعية والتحديات التي واجهتها والعبر التي تعلمتها. ولعبت « لجنة المانحين لتطوير المؤسسات الصغيرة » دوراً قيادياً في جمع هذه الجهات سوية والمساعدة على تحقيق انطلاقة جديدة في مواجهة التحديات المرتبطة بقضايا زيادة حجم الأثر المرغوب وتوسيع نطاق الاستهداف وحفز الاستدامة.

نود أن نعبر عن عميق شكرنا الى جيم تان بيرن من منظمة العمل الدولية لإطلاق هذا الدليل ولدعمه المهني والشخصي أثناء مرحلة إعداد الدليل وخلال المراجعات السنوية له. وقد كان لزملائه في منظمة العمل الدولية دور هام في تقديم مساعدة إضافية قيمة في هذا الصدد. كما ونتوجه بالشكر الى محررة الدليل جيل كارتر والتي أمضت ساعات طويلة في تدقيق الرسوم والجداول والهوامش والعناوين والجمال لضمان وضوحها وخلوها من الأخطاء. كما وتتقدم المؤلفتان بالشكر الى زملائهما للدعم الفني والشخصي الذي قدموه. ونهدي طبعه هذا العام الى المؤسسات الصغيرة - مالكين ومالكات وعاملين وعاملات - في شتى أنحاء العالم. ونأمل أن تؤدي التغييرات على استراتيجية برامج الخدمات المطروحة هنا الى مساعدة أعداد متزايدة منهم على تأمين لقمة عيشهم وأسرههم وتمكينهم من تأمين نفقات المسكن والتعليم.

اليكساندرا ميل براديت

ماري ماكفاي

مستشارتان في مجال تطوير المؤسسات الصغيرة

جدول المحتويات

١	المقدمة.....	١
١	الهدف الكلي.....	١,١
٢	ما هي خدمات تطوير الأعمال.....	٢,١
٤	هذا الدليل.....	٣,١
٢	كيف يمكن لخدمات تطوير الأعمال أن تقلل من الفقر وتحقق النمو الاقتصادي وتسهم في خلق الوظائف وتحقيق الاهداف التنموية الشاملة؟.....	٥
٦	ما هي أنواع التأثيرات التي حققتها برامج خدمات تطوير الأعمال؟ كيف أمكن تحقيقها؟.....	٢,١
٨	كيف تسهم خدمات تطوير الأعمال في تحقيق الاهداف التنموية الشاملة؟.....	٢,٢
١١	كيف تعمل البرامج على تطوير الاستراتيجيات عالية الأثر؟.....	٢,٣
٣	ما هي استراتيجية تطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال؟.....	١٢
١٢	استراتيجية تطوير الأسواق.....	٣,١
١٤	ما الفرق بين استراتيجية تطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال والأساليب التقليدية؟.....	٣,٢
١٦	نشأة أسلوب تطوير الأسواق وتطوره.....	٣,٣
١٧	لماذا تحتاج أسواق تطوير الخدمات الى التطوير؟.....	٣,٤
١٨	أين يقف مجال خدمات تطوير الأعمال الآن على صعيد عملية تطوير الأسواق.....	٣,٥
٤	ما هي أهم مبادئ استراتيجية تطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال؟.....	٢٠
٢٠	تسهيل عملية تطوير الأسواق بدلاً من تقديم الخدمات.....	٤,١
٢١	ابدأ/ي بتقييم السوق.....	٤,٢
٢١	احرص/ي على أن يتصدى البرنامج لقضايا سوقية معينة.....	٤,٣
٢١	استخدم/ي الدعم للنشاطات التي تسبق عملية تقديم الخدمات والنشاطات التي تتبعها.....	٤,٤
٢١	اعمل/ي ضمن صورة واضحة حول الاسواق المستدامة وليكن لديك استراتيجية للخروج.....	٤,٥
٢٢	افصل/ي ما بين دور مزود الخدمات ودور ميسر الخدمات.....	٤,٦
٢٢	ادعم/ي المنافسة والكفاءة داخل السوق.....	٤,٧
٢٢	طور/ي علاقات تجارية مع مزودي الخدمات.....	٤,٨
٢٢	التدخل الهادئ في الأسواق.....	٤,٩
٢٣	احرص/ي أن يكون البرنامج مرناً ومستجيباً لحاجة السوق.....	٤,١٠
٢٣	تنسيق جهود المانحين.....	٤,١١

٥ كفي يمكن لمزودي الخدمات انتقاء الخدمات الملائمة لمساعدة المؤسسات الصغيرة على التطور والنمو؟

- ٢٤ ٥,١ ما هي استراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة عالية الأثر؟
- ٢٤ ٥,٢ ما هو مفهوم الخدمات التي تحددها عملية الطلب؟
- ٢٦ ٥,٣ كيف يمكن لواضعي البرامج انتقاء خدمات عالية الأثر تستند على مبدأ الطلب؟
- ٢٧ ٥,٤ ما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لمساعدة مقدمي الخدمات على انتقاء الخدمات عالية الأثر والمستندة على عامل الطلب؟
- ٢٨ ٥,٤,١ تحليل القطاعات الفرعية
- ٢٩ ٥,٤,٢ تحليل الطلب
- ٣٠ ٥,٤,٣ اختبار التسويق (أو الأبحاث التحركية)
- ٣٠ ٥,٤,٤ المسوحات العامة للمؤسسات الصغيرة
- ٣١ ٥,٤,٥ التقييم الريفي التشاركي

٦ كيف يمكن لمقدمي الخدمات تقييم أسواق خدمات تطوير الأعمال وانتقاء البرامج التدخلية اللازمة لتعزيزها؟

- ٣٣ ٦,١ ما هي المعلومات السوقية الواجب توفرها لانتقاء البرامج الملائمة؟
- ٣٣ ٦,٢ كيف يمكن توظيف المعلومات السوقية لتصميم برامج خدمات فاعلة؟
- ٣٦ ٦,٣ ما هي الأدوات التي تساعد مزودي الخدمات على تقييم الأسواق؟
- ٣٩ ٦,٣,١ امتلاك نظرة عامة عن السوق
- ٣٩ ٦,٣,٢ مسوحات المستهلكين
- ٤٠ ٦,٣,٣ أدوات أبحاث المستهلكين النوعية
- ٤٠ ٦,٣,٤ إجراء المقابلات مع مزودي الخدمات
- ٤١ ٦,٣,٥ أدوات النظرة المستقبلية
- ٤٢ ٦,٤ كيف يمكن لمقدمي الخدمات انتقاء التوليفة الملائمة لأدوات عملية تقييم الأسواق؟
- ٤٣ ٦,٥ كيف يمكن لعملية تقييم الأسواق أن تساعد البرامج على الوصول الى الفقراء المعنيين بالريادة في الأعمال؟
- ٤٤

٧ كيف يمكن للخدمات أن تكون مستدامة ومعقولة التكاليف؟

- ٤٥ ٧,١ من سيتولى تنفيذ المهام؟ استراتيجيات الاستدامة المؤسسية
- ٤٦ ٧,١,١ من هي الجهات القادرة على تقديم خدمات مستدامة؟
- ٤٦ ٧,١,٢ ما هي المنظمات التي تصلح لأن تلعب دور الميسر؟
- ٤٨ ٧,١,٣ ما هو دور الحكومة في عملية تطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال؟
- ٤٩

٤٩ من يتولى تغطية التكاليف؟ استراتيجيات الاستدامة المالية	٧,٢
٥٠ ٧,٢,١ الخدمات المدفوعة الأجر	
٥٢ ٧,٢,٢ الخدمات المخفية	
٥٢ ٧,٢,٣ تحويل الدعم المالي	
٥٣ ٧,٢,٤ الدفع من خلال طرف ثالث	
٥٤ ٧,٢,٥ استغلال مؤسسات التمويل المتناهي الصغر	

٨ ما هي الاستراتيجيات التي يمكن اللجوء إليها لتطوير خدمات تطوير الأعمال:..... ٥٦

٥٦ متى ينبغي طرح البرامج التداخلية؟	٨,١
٥٧ كيف تعمل البرامج مع مزودي الخدمات؟	٨,٢
٥٩ كيف تعمل البرامج على دعم عامل الطلب؟	٨,٣
٦٠ ما هي البرامج التدخلية التي تعمل على تطوير الأسواق؟	٨,٤
٦٠ ٨,٤,١ برامج القسائم	
٦٤ ٨,٤,٢ تزويد المستهلكين بالمعلومات	
٦٥ ٨,٤,٣ التحرك الجماعي: تشكيل التكتلات والجمعيات والشبكات	
٦٧ ٨,٤,٤ حفز الروابط المؤسسية والخدمات المخفية	
٦٩ ٨,٤,٥ بناء قدرات مزودي الخدمات	
٧١ ٨,٤,٦ تطوير المنتجات على أسس تجارية	
٧٤ ٨,٤,٧ المؤسسات الاجتماعية	
٧٦ ٨,٤,٨ تطوير القطاعات الفرعية وتطوير خدمات تطوير الأعمال	

٩ كيف يتم قياس أداء برامج تطوير خدمات الأعمال؟..... ٧٨

٧٨ لماذا ينبغي قياس الأداء؟	٩,١
٧٩ ما الذي ينبغي قياسه؟	٩,٢
٨٢ كيف تتم عملية القياس؟	٩,٣
٨٢ تطوير إطار مشترك لقياس الأداء	٩,٤
٨٧ تحديات عملية قياس الأداء والأجندة البحثية	٩,٥

٨٨	١٠	مجال خدمات تطوير الأسواق : ماذا بعد؟	الملاحق
٨٩	ملحق أ:	تعريفات	
٩٠	ملحق ب:	قائمة الاختصارات	
٩١	ملحق ج:	قائمة الأمثلة	
٩٣	ملحق د:	قائمة الجداول والأشكال	
٩٤	ملحق هـ:	المراجع	
٩٥	ملحق و:	قائمة بالقراءات والمواقع الإلكترونية والفرص التدريبية المفيدة	

١. مقدمة

١.١ الهدف الكلي

أخذت الحكومات والمختصون في عملية التنمية والباحثون - وعلى مدى ثلاثة عقود - بإدراك أهمية تطوير المؤسسات الصغيرة بالنسبة لزيادة فرص العمل والدخل بين الشرائح الفقيرة أو ذات الدخل المنخفض. وقد أثبت نجاح مؤسسات وبرامج التمويل المتناهي الصغر أن الخدمات المعدة خصيصاً لتلبية حاجات المؤسسات الصغيرة قادرة على تحقيق النجاح على صعيد الحد من الفقر وعلى الصعيد المالي أيضاً. ولكن من الواضح كذلك أن المؤسسات الصغيرة تعاني من عوائق غير مالية مثل قلة التعليم أو حتى انعدامه وقلة المعلومات وضعف فرص الوصول الى الأسواق وضعف البنية التحتية. وعادةً ما تعمل هذه العوامل على التقليل من ربحية هذه المؤسسات وذلك على الرغم من قدرتها على الحصول على رأس المال اللازم. تهدف خدمات تطوير الأعمال الى مساعدة المؤسسات الميكروية والصغيرة والمتوسطة على تجاوز العوائق التي تحد من ربحيتها وذلك من خلال تحسين إنتاجيتها وزيادة فرص وصولها الى الأسواق النوعية. وبهذه الطريقة يمكن لهذه المؤسسات ترجمة قدراتها والخروج من الفقر وخلق الوظائف وتنمية الاقتصاديات المحلية.

بعد عقود من اللجوء الى البرامج المدعومة ذات النطاق المحدود والتي أثبتت أن لها تأثيراً متواضعاً أخذ مجال خدمات تطوير الأعمال يتبنى وبشكل متسارع استراتيجيات جديدة وفعالة وقادرة على الوصول الى أعداد كبيرة من المؤسسات بشكل مستدام. فقد أثبتت عملية تقديم بعض الخدمات كالإعلان والاتصالات على أسس تجارية أن الأسواق الفاعلة في مجال خدمات الأعمال قادرة على إتاحة المجال لمساعدة الكثير من المؤسسات الصغيرة على النمو والمنافسة^(٢) وأخذ اهتمام خدمات تطوير الأعمال ينصب الآن على التكيف مع الدروس المستفادة من مجال التمويل المتناهي الصغر والاستفادة من عقود عديدة من الخبرات الدولية المتراكمة في مجال تطوير المؤسسات الصغيرة ومواجهة الأسئلة الصعبة التي حيرت المختصين لسنوات طويلة.

يتمثل هدف دليل خدمات تطوير الأعمال في مساعدة المانحين والباحثين والمختصين على فهم الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال تطوير الأعمال للمؤسسات الصغيرة. كما ويهدف هذا الدليل الى مساعدتهم على التأقلم مع التجارب العالمية التي أسهمت في صياغة أفضل الممارسات التي يجري اتباعها حالياً.

دأبت منظمة العمل الدولية - منذ عام ٢٠٠٠ - على إصدار هذا الدليل السنوي والذي يتناول القضايا المرتبطة بخدمات تطوير الأعمال. ويتزامن إصدار هذا الدليل مع موعد انعقاد الندوة السنوية لخدمات تطوير الأعمال والتي تعقد في مدينة تورينو في إيطاليا. وفي هذا العام تم تقسيم « دليل تورينو لخدمات تطوير الأعمال» الى جزئين وذلك نظراً لاختلاف خبرات وخلفيات المشاركين والمختصين في هذا المجال من شتى أنحاء العالم. وتالياً وصف لهذين الجزئين:

■ **دليل خدمات تطوير الأعمال^(١):** ويقدم هذا الدليل المبادئ الأساسية لعملية تطوير سوق خدمات تطوير الأعمال وملخصاً لأهم الأدوات المستخدمة في هذا الصدد. ويحتوي الدليل على أمثلة توضيحية لكل من هذه المبادئ والأدوات. ويعتبر بمثابة مرجع تمهيدي للمستجدين في هذا المجال. كما وأنه يعد بمثابة مرجع مفيد في عملية تطوير خدمات الأعمال.

■ **دليل " آخر المستجدات في مجال خدمات تطوير الأعمال":** ويقدم هذا الدليل آخر الاتجاهات والابتكارات والمناقشات والتحديات التي طرأت على هذا المجال. ويقدم الدليل أمثلة توضيحية مستوحاة من برامج متنوعة تم تطبيقها في أماكن عديدة في العالم. وتعنى هذه الوثيقة بالمختصين في مجال خدمات تطوير الأعمال، حيث أنها تتابع عن كثب النشاطات الريادية والمناقشات الهامة كما ويمكن استعمالها للبحث عن آراء مبتكرة وأساليب جديدة فيما يتعلق بتقديم خدمات تطوير الأعمال، وهو ما يساعد بالتالي في دعم استقرار المؤسسات الصغيرة ونموها. وأما هذا الدليل الذي بأيدينا فهو دليل خدمات تطوير الأعمال.

يهدف دليل خدمات تطوير الأعمال الى مساعدة المانحين والباحثين والمختصين على فهم الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال خدمات تطوير الأعمال للمؤسسات الصغيرة. كما ويهدف هذا الدليل الى مساعدتهم على التأقلم مع التجارب العالمية التي أسهمت في صياغة أفضل الممارسات التي يجري اتباعها حالياً.

(١) للحصول على هذا الدليل أنظر الموقع الآتي: <http://training.itcilo.it/bdsseminar>

(٢) Miehbradt, ١٩٩٩.

كيف لنا أن ندعم عملية تقديم خدمات مالية مستدامة؟

ما هي المؤسسات التي ينبغي أن تتصدى لعملية تقديم خدمات تطوير الأعمال وكيف؟

كيف تصل الى أعداد واسعة من المؤسسات؟

كيف يمكن الوصول الى المؤسسات الصغيرة الأقل استفادة من الخدمات؟

ما هي الخدمات التي يرغب أصحاب/ صاحبات الأعمال في الحصول عليها بشكل فعلي؟

ما هي الخدمات التي ستكون المؤسسات الصغيرة راغبة في شرائها؟ والى أي حد يمكن أن تتوفر لديها القدرة على شرائها؟

ما هي الأدوار الملائمة التي يمكن للقطاع الخاص ومزودي الخدمات والمنظمات غير الحكومية والحكومة والجهات المانحة لعبها؟

كيف يمكن لنا أن نتحقق من مدى نجاح أي من الاستثمارات التي نضعها في مجال خدمات تطوير الأعمال؟ وكيف يمكن لنا أن نتأكد من أن لها أثراً إيجابية على حياة الفقراء؟

متى تكون برامج الدعم ملائمة؟ وما هي النشاطات التي يمكن دعمها؟

خدمات التسويق ومصادر المعلومات الكفيلة بمساعدة المؤسسات على الحصول على الخدمات التي كانت حكرًا على المؤسسات الأكبر. كما وتدخّل عمليات تطوير البنية التحتية والإصلاح السياسي - والتي تهدف الى معالجة العوائق الخارجية التي تواجهها المؤسسات في هذه القضايا الحساسة - ضمن إطار قطاع خدمات تطوير الأعمال. وأخذ نطاق الخدمات يتوسع شيئاً فشيئاً بعد أن أصبحت المؤسسات الصغيرة قادرة على التعبير عن احتياجاتها وبعد أن أخذ المختصون بالاستماع لهذه الاحتياجات باهتمام. ويتكون قطاع خدمات تطوير الأعمال حالياً من الكثير من القطاعات الفرعية^(٤) وبفضل هذا التنوع فإن مسألة طرح خلاصات حول هذا القطاع ليست بالأمر اليسير إطلاقاً. وعلى الرغم من أن بعض العبر المستقاة من عملية التطوير التكنولوجي على سبيل المثال قد لا تمت للخدمات التسويقية بأي صلة إلا أن المبادئ الجوهرية للمجال برمتها تطورت بشكل كبير في السنوات الخمس الأخيرة بحيث أصبحت تطبق الآن على جميع خدمات تطوير الأعمال في كافة أنحاء العالم وبغض النظر عن نوع المؤسسة^(٥).

١,٢ ما هي خدمات تطوير الأعمال؟

يدل مصطلح « خدمات تطوير الأعمال » على النطاق الواسع من الخدمات -- بدءاً من التسويق التجاري العادل وانتهاء بتأجير الهواتف الخلوية وبتدريب على ريادة الأعمال وانتهاء بطباعة المجلات التجارية -- التي تحتاجها المؤسسات للعمل بكفاءة وتوسيع نشاطاتها وذلك بهدف الإسهام في مجالات النمو الاقتصادي وخلق الوظائف والتقليل من معدلات الفقر^(٣). ويركز قطاع خدمات تطوير الأعمال على تعزيز فرص حصول المؤسسات الميكروية والصغيرة والمتوسطة على هذه الخدمات واستخدامها. ونشير هنا الى أننا سنستخدم مصطلح (المؤسسات الصغيرة) للإشارة الى جميع الأنواع الثلاثة السابقة (الميكروية والصغيرة والمتوسطة) ما لم يرد شئ بخلاف ذلك.

انصب اهتمام هذا القطاع - والذي كان يعرف فيما مضى باسم الخدمات غير المالية - في بادئ الأمر على تقديم التدريب والمشورة وغير ذلك من الخدمات التي كانت تهدف الى إزالة العوائق الداخلية للمؤسسات مثل قلة التعليم ونقص القدرات الفنية. ولكن توسع نطاق الاهتمام في الآونة الأخيرة ليشمل

(٤) ماكفاي ١٩٩٦.

(٥) لجنة الوكالات المانحة، ١٩٩٨، جيبسون ٢٠٠٠a، تان بيرن ٢٠٠٠.

الجدول (١): أنواع خدمات تطوير الأعمال

يحدد «دليل خدمات تطوير الأعمال» -- والذي طورته «شبكة دعم وتعليم المؤسسات الصغيرة» -- سبعا من أنواع خدمات تطوير الأعمال، وهي: الوصول الى الأسواق؛ توفير المدخلات؛ تطوير التكنولوجيا والمنتجات؛ التدريب والمساعدة الفنية؛ البنية التحتية؛ السياسيات / التمثيل؛ آليات التمويل البديلة. ويورد الجدول أمثلة لكل واحد من هذه الأنواع.		
<ul style="list-style-type: none"> ■ التسويق ■ الصلات الوثيقة ■ المعارض التجارية ومعارض المنتجات ■ تطوير العينات للمشتريين ■ المعلومات السوقية ■ التعاقد من الباطن ومن الخارج 	<ul style="list-style-type: none"> ■ اللقاءات والرحلات التسويقية ■ الأبحاث السوقية ■ تطوير المساحات السوقية ■ غرف العرض ■ التغليف ■ الإعلان 	الوصول إلى الأسواق
<ul style="list-style-type: none"> ■ التخزين والمستودعات ■ المواصلات والتسليم ■ الاتصالات السلكية ■ تحويل الأموال ■ خدمات السكرتارية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ القدرة على الحصول على خدمات الإنترنت ■ خدمات الحاسوب ■ المعلومات من خلال المطبوعات والإذاعة والتلفاز ■ البريد ■ حاضنات المؤسسات 	البنية التحتية
<ul style="list-style-type: none"> ■ التدريب على الدفاع عن السياسيات ■ المدافعة مباشرة نيابة عن المؤسسات الصغيرة ■ رعاية المؤتمرات ■ دراسات السياسيات ■ تحليل العوائق والفرص السياساتية ومناقشتها 		السياسيات / المدافعة
<ul style="list-style-type: none"> ■ ربط المؤسسات الصغيرة مع موردي المدخلات ■ تحسين قدرة الموردين على تقديم مدخلات نوعية منتظمة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ المعلومات الخاصة بمصادر توفير المدخلات ■ تسهيل إنشاء جماعات لشراء الجملة 	توفير المدخلات
<ul style="list-style-type: none"> ■ النصح ■ دراسات الجدوى وخطط العمل ■ تبادل الزيارات ورحلات العمل ■ التدريب الإداري ■ التدريب الفني 	<ul style="list-style-type: none"> ■ خدمات النصح والإرشاد والمشاورات ■ الخدمات القانونية ■ الإرشاد المالي والضريبي ■ المحاسبة ومسك الدفاتر ■ النصح في مجال الامتيازات وشراء التراخيص 	التدريب والمساعدة الفنية
<ul style="list-style-type: none"> ■ نقل التكنولوجيا وتسخيرها لغايات النشاطات التجارية ■ ربط المؤسسات الصغيرة مع مزودي الخدمات التكنولوجية ■ تسهيل شراء التكنولوجيا 	<ul style="list-style-type: none"> ■ برامج ضبط الجودة ■ تأجير المعدات ■ خدمات التصميم 	تطوير التكنولوجيا والمنتجات
<ul style="list-style-type: none"> ■ تسهيل الوصول الى الإنتمانات ■ المشاركة في تمويل رأس المال ■ زيادة عدد الشركات التي تقدم رأس المال العامل للطلبيات المؤكدة 		آليات التمويل البديلة

المصدر:

شبكة تطوير وتعليم المؤسسات الصغيرة، «دليل مصادر وخدمات تطوير الأعمال»، الموقع الإلكتروني:

www.ilo.org/seepnetwork.org/bdsguide

ميل براديت، "دليل تقييم أسواق وخدمات تطوير الأعمال لغايات تصميم البرامج"، منظمة العمل الدولية، جنيف، ٢٠٠١. الموقع الإلكتروني:

www.ilo.org/seed

١,٣ هذا الدليل

- يوضح دليل خدمات تطوير الأعمال هذا المبادئ العملية والأساليب الحالية المعمول بها في مجال تطوير الأعمال. كما وأنه يقدم أمثلة على برامج خدمات تطوير الأعمال التي استندت على هذه المبادئ والأساليب. واستندت النسخة الأولى من هذا الدليل بشكل أساسي على خلاصات سلسلة من المؤتمرات المتخصصة التي عقدت برعاية « لجنة الوكالات المانحة لتطوير المؤسسات الصغيرة ». وحظيت هذه المؤتمرات بمشاركة المئات من أهم المعنيين في مجال خدمات تطوير الأعمال وذلك على مستوى المانحين والباحثين والمختصين وبعض ممثلي حكومات الدول النامية وقد حاول هؤلاء الخبراء – ومن خلال دراسات الحالة والحوار المفتوح – تطوير أفضل الممارسات في هذا المجال وتوثيقها وتعميمها.^(٦) ويطلق هذا الدليل مصطلح « قادة » أو « خبراء » على هذه المجموعة. كما وتستند الخلاصات المقدمة هنا على هذه المؤتمرات بشكل أساسي.
- أسفر هذا الحوار العالمي عن ولادة أسلوب جديد لتقديم خدمات تطوير الأعمال والذي يعرف باسم « نموذج تطوير الأسواق ». وتطرق الدليل في نسخته الأولى الى تعريف هذا النموذج وتوضيح الظروف التي أدت الى ظهوره والتعريف بمبادئه وتقديم أمثلة على الاستراتيجيات التي يمكن للمختصين اللجوء اليها لتطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال. وأما الطبقات اللاحقة للدليل – بشقيه دليل « خدمات تطوير الأعمال » ودليل « آخر المستجدات في مجال تطوير الأعمال » – فقد استندت على التجارب والحوارات التي تمت بعد انعقاد المؤتمرات بحيث تم إجراء مراجعات واستحداث إضافات للأقسام التي تتناول ما ينبغي لخبراء خدمات تطوير الأعمال ومقدمي هذه الخدمات وغيرهم الإلمام به على صعيد عملية تطوير الأسواق بحيث يسيرون جنباً الى جنب مع آخر المستجدات في هذا الصدد.
- كيف تسهم خدمات تطوير الأعمال في عملية التطوير؟
- كيف يمكن تناول خدمات تطوير الأعمال من خلال نموذج تطوير الأسواق؟
- كيف يقرر مقدمو الخدمات ماهية الخدمات التي يجب تعزيزها وتطويرها؟
- كيف يمكن لمقدمي الخدمات أن يطلعوا على أسواق خدمات تطوير الأعمال الموجودة؟
- ما هي الاستراتيجيات القادرة على تطوير فرص الحصول المستدام على خدمات تطوير الأعمال؟
- ما هي الاستراتيجيات القادرة على تطوير خدمات تطوير الأعمال؟
- كيف يمكن قياس أداء برامج خدمات تطوير الأعمال؟
- ما هي العبر التي استفاد قطاع خدمات تطوير الأعمال منها فيما يتعلق بتطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال.
- يتناول دليل آخر المستجدات في مجال تطوير الأعمال النقاط التي لم ترد في دليل « خدمات تطوير الأعمال », حيث أنه يقدم وصفاً لآخر الاتجاهات والنقاشات والتحديات التي ظهرت في مجال خدمات تطوير الأعمال.
- يشتمل هذا الدليل على ملاحق عديدة:
 - ملحق لتعريف المصطلحات.
 - ملحق بالمراجع.
 - ملحق بالمواد والمواقع الإلكترونية والفرص التدريبية المفيدة.
 - قائمة بالمختصرات.
 - قائمة بأمثلة من دراسات الحالة المستخدمة في ثنايا هذا الدليل.

(٦) أنظر الموقع الآتي للحصول على تفاصيل وقائع المؤتمرات التي عقدت في زيمبابوي (١٩٩٨) والبرازيل (١٩٩٩) وهانوي (٢٠٠٠):
BDS Materials, www.sedonors.org

٢. كيف يمكن لخدمات تطوير الأعمال أن تقلل من الفقر وتحقق النمو الاقتصادي وتسهم في خلق الوظائف وتحقيق الأهداف التنموية الشاملة؟

العادة لا تقوم برامج خدمات تطوير الأعمال بالإعلان بشكل واضح عن استراتيجياتها التنموية. إذ نجد بدلاً من ذلك أن هناك افتراضاً يرى أن من شأن الحصول على الخدمات أن يعزز من نمو المؤسسات وكفاءتها. ولكن أظهرت الأبحاث التي أجريت مؤخراً أن البرامج التي تحدد الكيفية التي يمكن للخدمات من خلالها أن تسهم في تحقيق الأهداف التنموية تكون قادرة على القيام بما يلي وبشكل سلس:

- تحديد الخدمات التي تعود على المؤسسات الصغيرة بقدر أكبر من الفوائد.
- توجيه الخدمات بحيث تركز على هذه الفوائد.
- تقييم مدى التقدم الحاصل على صعيد تحقيق الأثر المرجو.
- تعديل برامجها لإحداث أكبر قدر ممكن من الأثر المرجو.

في معرض تناولنا لعدد من الاستراتيجيات التنموية عالية الأثر المستهدفة للمؤسسات الصغيرة فإننا سنتطرق إلى القضايا الآتية:

- ما هي أنواع التأثيرات التي حققتها خدمات تطوير الأعمال؟ وكيف أمكن تحقيقها؟
- كيف تسهم برامج الخدمات في تحقيق الأهداف التنموية الشاملة؟
- كيف تقوم البرامج بتصميم استراتيجيات عالية الأثر؟

وأما ما تبقى من الدليل فإنه سيركز على الكيفية التي أمكن للطرق الحديثة لتقديم خدمات تطوير الأعمال أن تعزز من خلالها الآثار المرجوة وذلك بفضل وصولها المستدام إلى عدد واسع من المؤسسات الصغيرة.

ترافقت الحوارات العالمية المتزايدة حول خدمات تطوير الأعمال مع تزايد في النقاشات والحوارات حول الكيفية التي يمكن لهذه الخدمات من خلالها أن تسهم في التخفيف من الفقر وزيادة النمو الاقتصادي وفرص العمل وتحقيق الأهداف التنموية الأخرى. وبشكل عام تهدف خدمات تطوير الأعمال إلى زيادة حجم مبيعات المؤسسات الصغيرة أو التقليل من التكاليف بحيث تصبح هذه المؤسسات قادرة على النمو وزيادة أرباحها. ويؤدي هذا النمو والإنتاجية المتزايدة إلى زيادة دخل مالكي/مالكات المؤسسات، وهو ما يؤدي بالتالي إلى زيادة الفرص التوظيفية أمام السكان المحليين وزيادة معدلات النمو الاقتصادي للمؤسسات الأخرى العاملة ضمن المجال ذاته. وعلاوة على ذلك تهدف الكثير من برامج خدمات تطوير الأعمال إلى تحقيق آثار تنموية أخرى كالحفاظ على البيئة أو مساواة النوع الاجتماعي أو التمكين أو إرساء الديمقراطية أو توفير لقمة العيش أو تحقيق الاستقرار أو تحسين الظروف الصحية أو الحد من انتشار مرض الإيدز.

خلصت نتائج التحليلات التي أجريت مؤخراً على عدد من البرامج الفاعلة لخدمات تطوير الأعمال إلى أنه يمكن لهذه الخدمات أن تسهم في تحقيق الأهداف التنموية الواردة أعلاه. كما ووجدت النتائج أن أحد أهم العناصر الأساسية لتحقيق آثار عميقة يتمثل في وجود استراتيجية واضحة ومحددة بحيث تكون قادرة على ربط خدمات الأعمال مع أهداف واضحة ومحددة يراود للمؤسسات الصغيرة الوصول إليها.^(٧)

وتطلق الأبحاث على هذه الاستراتيجيات اسم « الاستراتيجيات التنموية عالية الأثر المستهدفة للمؤسسات الصغيرة ». وفي

(٧) كارينتر وآخرون، ٢٠٠٠؛ داوسون وآخرون، ٢٠٠١.

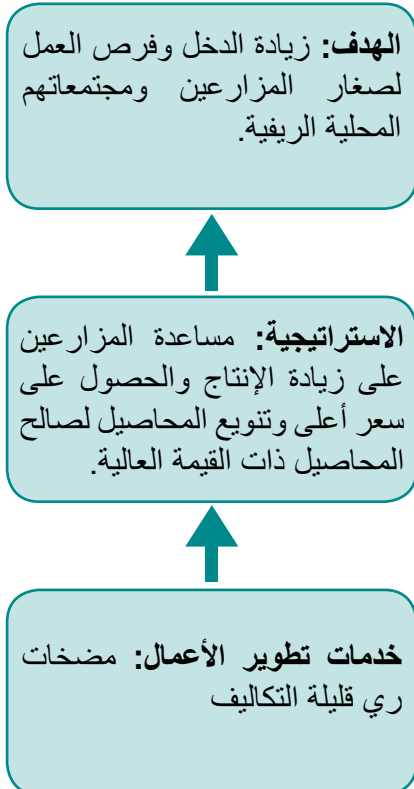
٢,١ ما هي أنواع التأثيرات التي حققتها برامج خدمات تطوير الأعمال؟ وكيف أمكن تحقيقها؟

تقوم جميع برامج خدمات تطوير الأعمال على استراتيجية توضح كيفية استفادة المؤسسات الصغيرة من الخدمات وانعكاس ذلك على تحقيق الأهداف التنموية. ويوضح الشكل (١) العلاقة بين خدمات تطوير الأعمال والأثر من وجهة نظر استراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة. ويورد الرسم الأول العلاقة العامة بين الخدمات والأثر، في حين يورد الثاني نموذجاً لاستراتيجية نمطية لتطوير المؤسسات الصغيرة.

الشكل (١): العلاقة بين خدمات تطوير الأعمال والأثر



مشروع الري في كينيا



المثال الأول : استراتيجية تطويرية عالية الأثر

مشروع الري في كينيا (مؤسسة « التكنولوجيا الملائمة لإنشاء المؤسسات »)

السيدة جين اونديك، مزارعة من صغار المزارعين، كينيا

بعد موت زوجها أوشكت جين أن تخرج أطفالها الستة من المدرسة لعدم قدرتها على تحمل الأقساط الدراسية. ولكنها أصبحت قادرة الآن على تأمين تعليمهم الجامعي بفضل استخدامها لنظام ري صغير الحجم وقليل التكاليف، وهو ما مكنها من زيادة حجم منتوجاتها من الخضار. وعن تجربتها هذه تقول جين: « أصبحت قادرة على إعالة أسرتي بشكل كامل بدلاً من استجداء أقاربي بعد وفاة زوجي ».

اشتريت السيدة اونديك مضخة صغيرة للري من أحد موردي الأدوات الزراعية العاملين في القطاع الخاص. وقد تم تصميم هذه المضخات وتوزيعها من قبل المؤسسة « التكنولوجيا الملائمة لإنشاء المؤسسات » في كينيا بتمويل من دائرة التنمية الدولية (المملكة المتحدة) والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وجهات أخرى.

بلغ إجمالي المؤسسات التي أقامتها مؤسسة « التكنولوجيا » على مدار عشر سنوات ٠٠٥,٠٢ مؤسسة تسهم سنوياً بما مجموعه ٧٢ مليون دولار على شكل أرباح ورواتب، وهو ما يمثل ٥,٠٪ من إجمالي الناتج المحلي في كينيا. (www.APProTEC.org)

برنامج APES – التابع لبرنامج التحرك لدعم المؤسسات «مالي»

المثال الثاني : استراتيجية تطويرية عالية الأثر

برنامج «التحرك لدعم المؤسسات العاملة في قطاع الحرف».

مامادو تراوري، وكيل تصدير، مالي

الهدف: زيادة الدخل وفرص العمل أمام المؤسسات الميكروية المنتجة للحرف.

الاستراتيجية: مساعدة منتجي الحرف على زيادة حجم مبيعاتهم في الأسواق الدولية.

خدمات تطوير الأعمال: تعزيز الروابط السوقية بين المنتجين والمصدرين للأسواق الدولية وتطوير عمليات تصميم المنتجات.

« استفدت من البرنامج بطرق عديدة. فقد تم تقديمي الى عدد من المنتجين الجدد حيث أخذت ببيع منتجاتهم. وساعدني البرنامج كذلك في القضايا البنكية وقضايا الشحن. وبفضل البرنامج ازداد حجم مبيعاتي من خلال حصولي على الموارد اللازمة وطرح منتجات جديدة لعملائي. كما وساعدني البرنامج من خلال تسهيل وصولي الى موقعهم الإلكتروني وخدمات الإنترنت ».

قام البرنامج (برنامج SEPA – وهو تابع لبرنامج " التحرك لدعم المؤسسات " والممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية) بمساعدة تراوري من خلال إمداده بالمساعدة اللازمة لتطوير منتجاته وإمداده بالروابط السوقية التي يحتاجها. واستطاع برنامج SEPA – والذي تبلغ مدته ثلاث سنوات – أن يحقق النتائج الآتية خلال السنتين الأولتين من عمره علماً بأن حجم موارنته الإجمالية يصل الى ٧٠٠,٠٠٠ دولار:

- زيادة حجم مبيعات المنتجين للمصدرين بنسبة ١٢٤٪ (٤٠٠,٠٠٠ دولار).
- زيادة حجم مبيعات المصدرين للمستوردين بنسبة ٨٧٪ (٦٥٠,٠٠٠ دولار).
- خلق ٢٠٠ فرصة عمل جديدة.

المصدر: كاربنتر وآخرون، " قصص النجاح "، ٢٠٠٢

الموقع الإلكتروني: www.seepnetwork.org/bdsqguide.html

المبيعات الى زيادات قابلة للقياس في فرص العمل. إن من شأن هذه الأنواع من الاستراتيجيات عالية الأثر والمصحوبة بممارسات حميدة أخرى في مجال خدمات تطوير الأعمال أن تؤدي الى تعزيز الآثار المرغوبة. وإذا نظرنا الى البرامج التي تركت أثراً عالياً فسنجد أن الكثير منها يركز على قطاع واحد معين. ومع هذا فإنه يمكن للبرامج التي تركز على قطاعات عديدة متنوعة أن تحقق أثراً عالياً شريطة أن تكون معدة أصلاً للتركيز على الأثر المرغوب. ونظراً لارتفاع الطلب في سوق خدمات تطوير الأعمال الآسيوية على خدمات الاتصالات والإنترنت والتصوير والبريد^(٨) فإنه قد يكون هناك أثراً هاماً لهذه الخدمات بحيث يستدعي الأمر تناوله كما هو موضح أدناه:

بالعودة الى الشكل (١) نجد أن الاستراتيجية النمطية غامضة فيما يتعلق بالروابط ما بين الخدمات والأثر المرغوب. وعلى النقيض من ذلك نجد أن الاستراتيجية عالية الأثر الواردة في المثال الأول واضحة تماماً؛ حيث أنها تتناول وبوضوح السبل التي يمكن لتكنولوجيا الري من خلالها أن تساعد صغار المزارعين على تحسين إنتاجهم وبيع منتجاتهم بأسعار أفضل وزراعة محاصيل نوعية. وتتمثل النتائج في تحقيق زيادات مستدامة من الدخل وفرص العمل والنمو الاقتصادي للشرائح الفقيرة.

تقدم دراسة الحالة الثانية مثلاً على برنامج آخر لتطوير خدمات الأعمال في بلد فقير للغاية. واستطاع البرنامج أن يحقق زيادة ملحوظة في حجم مبيعات المؤسسات الميكروية المنتجة للحرف وذلك من خلال تطوير هذه الصناعة ككل. وأدت

(٨) ميل براديت، ٢٠٠٢.

الشكل (٢): استراتيجيات الاتصالات السلوكية

الهدف: زيادة دخل القطاع غير المنظم والمؤسسات الميكروية الريفية.

الاستراتيجية:

- ١- تحسين الكفاءة من خلال التقليل من الوقت الذي تستغرقه الاتصالات والمواصلات.
- ٢- تقليل الكلفة من خلال الحد من الطلبات الخاطئة وتحسين المعلومات التسعيرية.
- ٣- زيادة المبيعات نظراً لقدرة البائعين والمشتريين على التواصل سوية بطريقة موثوقة.

خدمات تطوير الأعمال: خدمات الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني والبريد

٢,٢ كيف تسهم خدمات تطوير الأعمال في تحقيق الأهداف التنموية الشاملة؟

ثبت أن لبرامج خدمات تطوير الأعمال أثراً هاماً على تحقيق الأهداف التنموية الشاملة مثل التنمية الزراعية وتحسين الظروف الصحية وإدارة مرض الإيدز والمساواة على صعيد النوع الاجتماعي وإرساء الديمقراطية والتمكين وحماية البيئة.

ويظهر المثال الثالث كيف استطاعت منظمة " الحماية الدولية " وشركاؤها العاملون في تشييباس في المكسيك أن تساعد في الحفاظ على الغابات وزيادة دخل المزارعين في الوقت نفسه. وأما المثال الرابع فإنه يوضح المساعدة التي تقدمها منظمة " النساء العاملات لحسابهن الهندية " للنساء للحصول على الخدمات المالية وخدمات تطوير الأعمال والدفاع عن حقوقهن في القطاعين الخاص والعام. ويندرج هذان المثالان تحت باب الاستراتيجيات عالية الأثر، ويوضحان كيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تتضمن الأهداف التنموية الشاملة وتعمل على الإسهام فيها.

يمكن لهذه الاستراتيجية التي تستهدف قطاعات عديدة أن تحقق أثراً عالياً نظراً لاستهدافها لفئة معينة من المؤسسات الصغيرة ونظراً لأن الخدمات التي تقدمها معدة خصيصاً لمساعدة هذه المؤسسات على التقليل من الكلفة وتحقيق الأهداف المرغوبة على صعيد المبيعات. ويعتقد أن فرص المؤسسات الميكروية ذات الدخل المتدني التي تعمل في مجال الخدمات وتجارة التجزئة للوصول إلى مثل هذه الاستراتيجيات والاستفادة منها ستكون أعلى. وعلى الرغم من قلة الخبرة العالمية في مجال الخدمات السوقية الشاملة ذات الأثر العالي إلا أن قدرتها على الوصول إلى عدد كبير جداً من المؤسسات الصغيرة تظهر كعامل مشجع يحفزنا على إلقاء نظرة أقرب إلى مثل هذه البرامج. ويعتبر مشروع " الهاتف - قرية جارمين " في بنغلاديش مثالا على هذه البرامج، حيث استطاع الوصول إلى ٦٠,٠٠٠ مشترك عام ٢٠٠٠.

منظمة الحماية الدولية

الهدف: زيادة دخل المزارعين وتعزيز جهود المحافظة على الغابات.

الاستراتيجية: مساعدة المزارعين على الزراعة المستدامة للبن الآمن بيئياً، ومساعدتهم على الوصول الى الأسواق المعنية وبأسعار عالية.

خدمات تطوير الأعمال: توسيع الخدمات وإمداد المزارعين بالأدوات اللازمة لإنتاج نوع جديد من البن وتطويره وإمدادهم بالروابط السوقية.

المثال الثالث :

الإسهام في المحافظة على البيئة: زراعة البن في المكسيك

فيكتوريكو موراليس، تشيباس، المكسيك

” ... كنا نقوم بقطع الأشجار ثم نتركها لتجف قبل أن نحرقها لزراعة محاصيلنا. وعندما جاءت منظمة الحماية الدولية إلينا أرشدونا الى ضرورة المحافظة على البيئة. كما وأنهم علمونا كيفية خلط روث الحيوانات مع بقايا النباتات وبناء المساحات الخاصة لزراعة البن العضوي بدلاً من قطع الأشجار. وبعد مرور سنتين أو ثلاثة بدأنا نلمس أن النتائج إيجابية جداً. وما نحن توقفنا عن قطع الأشجار. ولاحظنا أن المناطق التي قطعت الأشجار منها كانت تتعرض للكثير من الانهيارات. وقد اضطررنا لترك مناطق الغابات منذ حوالي ست أو سبع سنوات. ويمكنك الآن أن تشاهد الغابات وقد عادت للظهور من جديد. ولا نقوم الآن سوى بزراعة البن. إن البن العضوي مهم جداً لي وللأعضاء الآخرين (أعضاء الجمعية التعاونية) لأنها مصدر رزقنا الوحيد. ونحن نقوم بتصديرها مقابل أسعار أفضل من السابق.”

تقوم منظمة الحماية الدولية – بالتعاون مع عدد من الشركاء المحليين والقطاع الخاص – بدعم جهود إنتاج البن ” غير المؤذي للبيئة ”، حيث تتم زراعة البن ومعالجته وتسويقه بطريقة تعمل على حفز التنوع البيئي وحمايته وتحسين الظروف المعيشية للسكان المحليين في آن واحد. واستطاع هذا البرنامج أن يحقق النتائج الآتية خلال خمس سنوات وبكلفة بلغت ٤٠٠,٠٠٠ دولار:

■ قامت شركة ستاريكس كوفي بشراء البن من المزارعين مباشرة لثلاث سنوات متتالية حيث عملت على معالجة البن وإنتاج نوع من القهوة يحمل اسم ” شيد جرون مكسيكو ”.

■ حصل المزارعون عام ٢٠٠١ على سعر يزيد بنسبة ٦٠٪ عن الأسعار الدارجة محلياً نظير منتوجهم من البن.
■ زاد حجم الصادرات من البن ” غير المؤذي للبيئة ” بنسبة ٥٠٪ مقارنة مع العام السابق.

■ بحلول عام ٢٠٠١ وصل عدد المزارعين المشتركين في البرنامج الى ٧٠٠ مزارع وبلغت مساحة الأراضي المزروعة ٢,٠٠٠ هكتار.

المصدر: www.seepnetwork.org/bdsguide.html (قصص النجاح).

حملة منظمة النساء
العاملات لحسابهن
للدفاع عن العاملات في
صناعة السجائر

الهدف: زيادة دخل النساء ورفع
معدلات الأمن والتمكين لديهن.

الاستراتيجية: مساعدة النساء
في الحصول على التأمين لدى
الشركات المتعاقدة معهن والتي
تقوم مقام « صاحب العمل ».

خدمات تطوير الأعمال: التنظيم
والمعلومات والدفاع والروابط
السوقية بهدف تعزيز الوضع
القانوني والاجتماعي والاقتصادي
لدى هؤلاء السيدات.

المثال الرابع المساهمة في التمكين وتأمين لقمة العيش منظمة النساء العاملات لحسابهن: عاملات السجائر البيئية في الهند

كفاح طويل:

استطاعت منظمة « النساء العاملات لحسابهن » – ومن خلال بذل جهود مزجت ما بين الإجراءات القانونية وحشد أصوات العاملات – أن تساعد النساء العاملات في صناعة السجائر من بيوتهن في مدينة أحمد آباد على الحصول على بعض المزايا الاجتماعية لتضاف الى دخولهن. فقد قامت هذه المنظمة – وبالنيابة عن العاملات في صناعة السجائر البيئية بإطلاق حملة لإجبار مشتري هذا النوع من السجائر – وهم في معظمهم من الشركات الكبيرة – على منح هؤلاء النسوة الحق في الاشتراك في صندوق التأمين.

وبعد أربع عشرة سنة من الكفاح أصدرت المحكمة العليا في ولاية جوجارت أمراً يلزم هذه الشركات بدفع رواتب لحوالي ١٥٤ من العاملات. ولكن نشب خلاف بين الشركات والمنظمة حول حجم المبالغ الواجب دفعها. وشعر عدد آخر من الشركات أنها ستكون مضطرة هي الأخرى لدفع رواتب تأمين. ولذا فقد اتخذت قراراً فورياً بالكف عن التعامل مع العاملات. وبعد جلسات من التفاوض بدأت بالتعامل مع هؤلاء النساء ولكن ضمن رواتب أقل.

ورداً على ذلك أطلقت المنظمة والعاملات حملة قانونية جديدة للحصول على المزيد من المزايا. وفي ذلك الوقت تحديداً شهدت سوق هذا النوع من السجائر حالة من " الركود المفاجئ". فقد أعلنت الشركات أن الركود يرجع الى الحملة التي أطلقتها العاملات. ولهذا قامت المنظمة بإصدار بيان توضيحي لإطلاع العاملات على حقيقة ما جرى. ولما علمت العاملات بالحقيقة قررن الاستمرار في حملتهن. وقررت بعض العاملات البحث عن أسواق بديلة، حيث تم الالتقاء مع أكبر مصنعي هذا النوع من السجائر في ولاية ماهيا براديش، ونجحنا في الحصول على طلبات للبيع. وكانت هذه الشركة على استعداد لدفع رواتب تعادل تلك التي كانت تدفع لهن في أحمد آباد. وبمجرد أن بدأ هؤلاء النساء في العمل لدى كبرى شركات ولاية ماهيا براديش زالت حالة الركود بين ليلة وضحاها!

المصدر: منظمة النساء العاملات لحسابهن، التقرير السنوي ٢٠٠٠. www.sewa.org

٢,٣ كيف تعمل البرامج على تطوير
الاستراتيجيات عالية الأثر؟

بعدها إجراء تحليل لمعرفة مدى استجابة السوق لهذه الخدمات (أو ما يعرف باسم تقييم الطلب) وللوقوف على مدى مساعدة هذه الخدمات للمؤسسات الصغيرة على تحقيق الأثر المنشود ومعرفة الآثار المتحققة فعلاً.^(١٢)

يمكن لنا - من خلال ربط عملية انتقاء الخدمات مع الجوانب الإيجابية لعملية تقديم الخدمات ذات الطلب المرتفع.^(١٣)

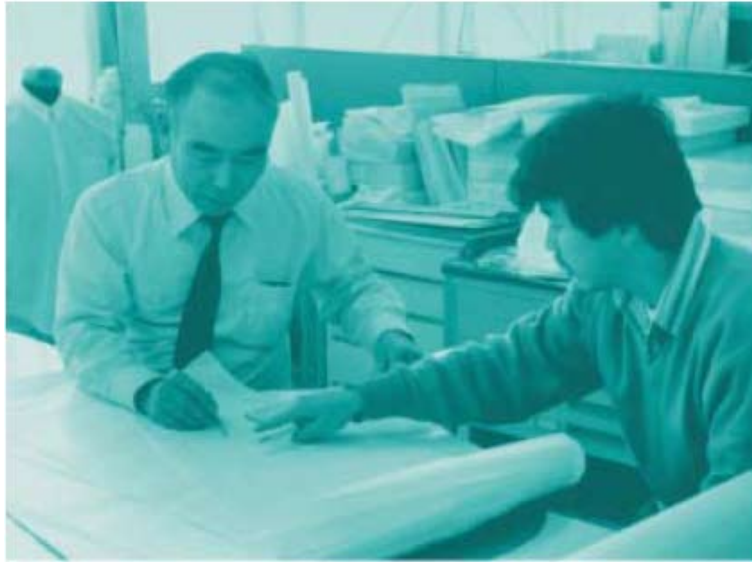
علاوة على الأثر الذي تتركه خدمات تطوير الأعمال على صعيد عملية مد يد العون للمؤسسات فقد شهدت السنوات الأخيرة أيضاً توسعاً ملحوظاً في الآثار التي يتركها هذا المجال من خلال تحقيقه لنسب مرتفعة من الوصول (أي الوصول الى أعداد واسعة من المؤسسات) والتقليل من التكاليف وزيادة حجم معدلات الاستدامة. وقد تم توثيق العبر المستفادة من البرامج الناجحة، وهو ما قدم بدوره مساهمة فاعلة في تطوير أسلوب جديد لتقديم خدمات تطوير الأعمال والمعروف باسم "استراتيجية تطوير الأسواق". ويعتمد هذا الأسلوب على الاستفادة من قدرات القطاع الخاص بهدف تقديم خدمات عالية الأثر الى عدد واسع من المؤسسات الصغيرة بشكل مستدام وكفؤ وتعزيز هذا الأثر بشكل كبير. وسيتناول هذا الدليل فيما تبقى منه وصفاً لهذا الأسلوب. كما سنقدم براهين عملية على نجاحه قبل أن نتطرق الى بعض التحديات التي تواجه عملية تنفيذه.

تتمثل إحدى أهم الأخطاء التي ارتكبتها برامج تطوير خدمات الأعمال في الماضي في أنها كان يتم تطويرها بناء على التوقعات حول الخدمات التي تحتاجها المؤسسات الصغيرة. وفي واقع الحال فإن البرامج الفاعلة ذات الأثر المرتفع هي تلك التي تقوم على الاستراتيجيات العامة - والتي تتطلب فهماً للكيفية التي تسهم الخدمات من خلالها في إحداث الأثر المرغوب. كما وأنها تقوم على امتلاك فهم عميق لاحتياجات المؤسسة الصغيرة من الخدمات للاستجابة لهذه الاحتياجات.^(٩) هنا يتوجب على البرامج أن تستجيب بمرونة للأسواق وأن تكيف استراتيجياتها كلما ازداد فهمها لاحتياجات المؤسسات الصغيرة. وهناك العديد من النقاط الأساسية الواجب مراعاتها لدى تصميم استراتيجيات عالية الأثر:

■ التقييم والتحليل الموضوعيين للفرص والعوائق القائمة في الأسواق التي تعمل المؤسسات الصغيرة ضمنها. ويجب بعدها إجراء تقييم للوقوف على طبيعة عنصر الطلب. كما ويجب إجراء اختبارات ميدانية لواقع الخدمات.^(١٠)

■ تقييم خدمات تطوير الأعمال المطلوبة، ليتم بعد ذلك تقييم العوائق والفرص الخدمية، ومن ثم إجراء اختبارات ميدانية.^(١١)

■ إجراء اختبارات ميدانية للخدمات عالية الطلب. ويجب



(٩) كاربنتر وآخرون، ٢٠٠٢.

(١٠) Appro TEC، ٢٠٠٢.

(١١) Mercy Corp، ٢٠٠٢.

(١٢) نموذج (FIT) لمنظمة العمل الدولية، هيلمان، ٢٠٠٠، ماكفاي، ٢٠٠١.

(١٣) كاربنتر وآخرون، ٢٠٠٢.

الصغيرة والتي أصبح بمقدورها الحصول على الخدمات من خلال علاقات مؤسساتية طبيعية تقوم بين مؤسسة وأخرى.

٣,١ استراتيجية تطوير الأسواق

تطرح استراتيجية تطوير الأسواق رؤية جديدة للنجاح بحيث تسعى الى إرساء سوق خدمات صحية يديرها القطاع الخاص وتمتاز بوجود عدد كبير من مقدمي خدمات تطوير الأعمال والذين يتنافسون لبيع نطاق واسع من الخدمات لأعداد واسعة ومتنوعة من المؤسسات. وتبدأ مثل هذه البرامج عادة بدراسة الواقع الحالي لخدمات تطوير الأعمال – سواء تلك التي يطرحها القطاع الخاص أو الجهات المانحة أو الجهات الحكومية. كما وتقوم بدراسة حالات الفشل السوقي التي يمكن لها أن تؤدي الى حدوث فجوة ما بين العرض والطلب على الخدمات. وتهدف هذه البرامج الى تجاوز عوامل الفشل والاستفادة من الفرص المتاحة، وذلك لتوسيع نطاق سوق الخدمات أمام المؤسسات الصغيرة، بحيث يصبح عدد واسع منها قادراً على شراء الخدمات التي يرغب فيها، وذلك من بين نطاق واسع من المنتجات الخدمية التي تطرح بشكل أساسي من قبل موردي القطاع الخاص من خلال سوق تنافسية آخذة في التطور، وعلى ألا تحظى هذه الخدمات بأي دعم.

وأما عملية « الشراء » فإنها قد تعني دفع رسوم نظير الحصول على الخدمات المطلوبة أو شراءها من خلال العلاقات التجارية مع المؤسسات الأخرى.

٣. ما هي استراتيجية تطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال؟

كان اهتمام البرامج التقليدية الهادفة الى تزويد المؤسسات الصغيرة بخدمات تطوير الأعمال منصباً على مؤسسة واحدة، كما وكانت تقدم الدعم لهذه المؤسسات بحيث تحصل على الخدمات اللازمة إما مجاناً أو بكلفة متدنية جداً. ولكن هناك إجماع الآن على أن لهذا الأسلوب أثراً محدوداً لأن البرامج كانت في الغالب تنفذ على المدى القصير وعلى نطاق محدود. كما وكانت هذه البرامج مكلفة.^(١٤)

قامت بعض الجهات غير الربحية المعنية بخدمات تطوير الأعمال بالاستفادة من النجاحات التي حققتها مؤسسات التمويل المتناهي الصغر والتي استطاعت الوصول الى عدد واسع من الأفراد بشكل مستدام. وعليه أخذت هذه الجهات بتقاضي رسوم نظير الخدمات التي تقدمها. ونتيجة لهذا وصل عدد الخدمات المالية المستدامة مالياً الى مستوى مقبول. ولكن بقي حجم هذه البرامج محدوداً وذلك على خلاف مؤسسات التمويل المتناهي الصغر.^(١٥) وربما يرجع السبب الى أن قطاع التمويل المتناهي الصغر يعتبر قطاعاً سوقياً شاملاً في حين أن برامج تطوير الخدمات تعنى بقطاعات سوقية معينة.

يعتبر أسلوب تطوير الأسواق طريقة جديدة لتصميم خدمات تطوير الأعمال وتقديمها حيث يمتاز بقدرته على الوصول الى أعداد واسعة بطريقة مستدامة وغير مكلفة وذلك من خلال إنشاء سوق واسعة مكونة من كل من موردي الخدمات والمؤسسات

تهدف عمليات تطوير الأسواق الى تمكين شريحة واسعة من المؤسسات الصغيرة من شراء خدمات تطوير الأعمال التي تختارها وذلك من بين نطاق واسع من المنتجات الخدمية التي تطرح بشكل أساسي من قبل موردي القطاع الخاص من خلال سوق تنافسية آخذة في التطور وعلى ألا تحظى هذه الخدمات بأي دعم.

(١٤) لجنة الوكالات المانحة، ٢٠٠١.
(١٥) جولد مارك، a، ١٩٩٩، ماكفاي، a، ١٩٩٩

المثال الخامس : التطوير المبكر للأسواق تطوير سوق الدواجن في بنغلاديش

تمثل تربية الدجاج أحد الأوجه التقليدية للنشاطات المدرة للدخل لمئات الآلاف من الأسر الريفية في بنغلاديش وبخاصة النساء منهم. ويهدف برنامج الدواجن الذي ترعاه لجنة تطوير الريف في بنغلاديش (براك) الى زيادة فاعلية هذا النشاط من خلال مساعدة مربي الدجاج على الحصول على سلالات عالية الإنتاج وتزويدهم بالمهارات والخدمات الضرورية لتربيتها. وعملت لجنة تطوير الريف على دعم عملية تطوير أسواق القطاع الخاص سعياً لتحقيق هذا الهدف. حيث استطاعت أن تطور من قدرات ما يزيد عن ٦٠,٠٠٠ من مقدمي خدمات تطوير الأعمال، وهو ما سمح لحوالي مليونين من القرويين من ذوي الدخل المتدني بالحصول على التكنولوجيا المحسنة وذلك بحلول عام ١٩٩٩.

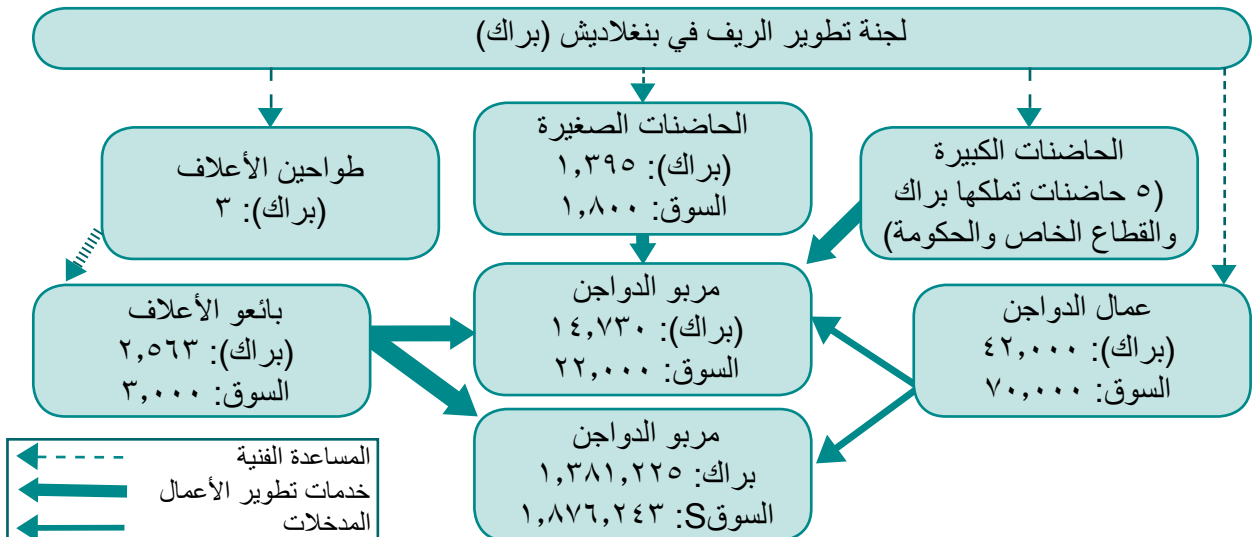
كانت لجنة تطوير الريف ترى في قطاع الدواجن سوقاً هامة ومتوسعة تدر الدخل على عدد واسع من الفقراء. وقام موظفو اللجنة بدراسة المشاكل التي تواجه صغار مربي الدواجن، حيث خلصوا الى أن السر وراء تدني الأسعار إنما يعود الى سلالات الدجاج متدنية الإنتاج. ولهذا كان الحل يتمثل في مساعدة صغار مربي الدواجن على الحصول على سلالات عالية الإنتاج والخدمات البيطرية والغذائية اللازمة لتربية هذه السلالات المحسنة. وبعدها قامت اللجنة بتحليل سلسلة المدخلات التكنولوجية لتحديد الخطوات التي من شأنها أن تؤدي الى ظهور سلسلة مدخلات تكنولوجية مستدامة. واشتملت هذه الخطوات على ما يأتي:

- تحديد حاضنات التفقيس - سواء الكبيرة أو الصغيرة - وتقديم الدعم لها.
 - تحديد أصحاب الأعمال وتدريبهم على كيفية البدء بإنشاء حاضنات تفقيس صغيرة. (وتم في هذا الصدد كذلك إنشاء عدد من الحاضنات المستدامة التي تملكها اللجنة من أجل خدمة المناطق البعيدة وتحقيق الدخل للمنظمة).
 - تدريب أعضاء اللجنة - والذين هم عبارة عن أصحاب أعمال مستقلين يعملون في مجال تقديم الخدمات الفنية والطبية لمربي الدواجن - على مهارات تربية الدواجن.
 - تدريب مربي الدواجن المهرة لكي يصبحوا متخصصين في تربية السلالات المحسنة (حيث تتم تربيتها لمدة خمسة أسابيع قبل أن يجري بيعها لمربي الدواجن).
 - إنشاء طاحونة حبوب تملكها اللجنة بهدف توفير مصدر موثوق ومستدام للعلف المحسن.
 - تدريب عدد من بائعي الأعلاف العاملين في القطاع الخاص الراغبين في توزيع الأعلاف المحسنة.
- بالإضافة الى هذه السلسلة التكنولوجية المستدامة والعاملة ضمن القطاع الخاص فإن اللجنة تقوم بتقاضي الرسوم نظير خدماتها. وعلاوة على ذلك تحصل اللجنة على الدخل من خلال مؤسساتها العاملة في هذا القطاع. وبلغت نسبة تعويض تكاليف هذه النشاطات «التسهيلية» حوالي ٥٠٪.
- المصدر: نيونهم جاك، "برنامج الدواجن للجنة تطوير الريف في بنغلاديش"، دراسة حالة لقياس أداء خدمات تطوير الأعمال المقدمة للمؤسسات الصغيرة.

مؤتمر اللجان المانحة لخدمات الأعمال للمؤسسات الصغيرة في آسيا: تطوير الأسواق وقياس الأداء، أبريل / نيسان ٢٠٠٠.

الموقع الإلكتروني: www.sendonors.org

الشكل الثالث: برنامج التطوير المبكر للأسواق: برنامج براك لتطوير الريف في بنغلاديش



٣,٢ ما الفرق بين استراتيجية تطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال والأساليب التقليدية؟

- زيادة عدد مزودي الخدمات المستهدفين.
- حصول مزودي الخدمات على الأرباح من خلال الرسوم التي يتقاضونها من المؤسسات الصغيرة أو غيرها من الموارد التجارية (أي أنهم لا يعتمدون على أي نوع من الدعم).
- أن تكون تكاليف الخدمات ملائمة لقطاع المؤسسات الصغيرة من دون اللجوء الى تمويل الجهات المانحة.
- توفير نطاق متنوع من المنتجات الخدمية في الأسواق.^(١٦)
- زيادة حجم التعاملات التجارية بين مزودي الخدمات والمؤسسات الصغيرة.

يقدم الجدول (٢) تلخيصاً لسمات البرامج التقليدية مقارنة مع برامج تطوير الأسواق. ومن الناحية الجوهرية يختلف الأسلوبان من حيث الرؤية والهدف والمستويات التدخلية ومدة البرنامج ووجهة النظر حيال قضية الدعم. وينظر خبراء خدمات تطوير الأعمال الى هذا التغير المتمثل في الانتقال من البرامج التقليدية الى برامج تطوير الأسواق على أنه انتقال هام جداً، ومن هنا أصبح يطلق على عملية التغير هذه مصطلح "الانتقال الجوهري"^(١٧).

تدرك استراتيجية تطوير الأسواق أن عملية تقديم الدعم لعدد معين من الموردين من شأنها أن تترك أثراً سلبية على موردي القطاع الخاص الذين لا يحصلون على الدعم. ومن هنا تهدف البرامج التي تتبع هذه الاستراتيجية الى دعم أكبر عدد ممكن من مزودي الخدمات بما يتلاءم مع قدرة السوق الاستيعابية. وتسعى بعض البرامج أيضاً الى حفز عملية الطلب من خلال تقديم معلومات عن الخدمات أو التسويق؛ أو من خلال تقديم خصومات تشجيعية مؤقتة على الخدمات. ولا تهدف برامج خدمات الأعمال أساساً الى تقديم خدمات مباشرة، وإنما إلى إجراء أبحاث سوقية وتقديم المعلومات للعملاء وتطوير منتجات جديدة وتدريب مزودي الخدمات وإجراء عمليات الرقابة والتقييم وتنفيذ نشاطات تهدف الى « تسهيل » عملية تطوير الأسواق من خلال زيادة الطلب و/أو تحسين العرض. وتسعى هذه البرامج الى دعم التغيرات الآتية في السوق:



(١٦) مركز سيرنغ فيلد، الدليل التدريبي لخدمات تطوير الأعمال، ٢٠٠٠.

(١٧) جيبسون، ٢٠٠٠a.

الجدول ٢: برامج التدخل التقليدية وبرامج تدخل بهدف تطوير الأسواق (مقارنة)

برامج تدخل لتطوير الأسواق	برامج تدخل تقليدية	
إنشاء سوق مستدامة داخل القطاع الخاص مكونة من عدد من المزودين الذين يتنافسون لبيع نطاق واسع من الخدمات النوعية للمؤسسات الصغيرة.	تقوم منظمة حكومية وغير ربحية بتقديم أعمال نوعية للمؤسسات الصغيرة.	الرؤية
تشجيع الآخرين على تزويد المؤسسات الصغيرة بخدمات نوعية على أسس تجارية.	توفير خدمات نوعية يمكن للمؤسسات الصغيرة تحمل نفقاتها.	الهدف
تقييم السوق (العرض والطلب والإمكانيات)	تشخيص الاحتياجات، المسوح.	نقطة البداية
العمل مع أكثر من جهة مزودة مانحة حيث يتم تسهيل وتنظيم وتطوير عملية تقديم الخدمات.	تقديم الخدمات بشكل مباشر من خلال مؤسسة محلية واحدة.	المستوى التدخل
مؤقتة: يتم الانسحاب عندما يتم تطوير الأسواق.	دائمة: يجب على البرامج التي تمولها الجهات المانحة أن تستمر إذا ما أريد للمؤسسات الصغيرة أن تستمر في الحصول على الخدمات.	المدة
تقديم الدعم والمساعدة لمزودي الخدمات أو إعطاء العملاء منحا مؤقتة. ويعتبر هذا الأمر مبرراً على المدى القريب فيما لو تركت عملية تطوير السوق أثراً أعمق مما تتركه المنشآت السوقية.	دعم الخدمات المجانية أو قليلة الكلفة. ويعتبر هذا مبرراً على المدى البعيد حيث لا يمكن أن نتوقع من المؤسسات الصغيرة أن تكون قادرة على تحمل كافة تكاليف الخدمات	الدعم

٣,٣ نشأة أسلوب تطوير الأسواق وتطوره

■ حاول عدد صغير من برامج خدمات تطوير الأعمال – وفي سعي منها لتوسيع نطاقها – العمل مع بعض المزدودين الذين كانوا يسهمون في تحفيز الطلب من خلال توزيع " كوبونات خصم تشجيعية " للخدمات المقدمة للمؤسسات الصغيرة.

على الرغم من اعتقاد الكثير من مقدمي خدمات تطوير الأعمال أن المنظمات غير الربحية فقط هي التي تقدم الخدمات للمؤسسات الصغيرة إلا أنه من غير الطبيعي ألا يكون هناك سوق تعمل ضمن القطاع الخاص لتقديم خدمات تطوير الأعمال.

ظهر نموذج تطوير الأسواق على ضوء مزيج من الممارسات المبتكرة والأبحاث والتفكير الريادي. وكان عدد من مقدمي خدمات تطوير الخدمات في كافة أنحاء العالم قد صمموا – كلاً على حده – على الوصول إلى أعداد كبيرة من المؤسسات من خلال تقديم خدمات أعمال مستدامة. وقام هؤلاء بتجربة وتطوير العديد من الأساليب المبتكرة في مجال تقديم الخدمات والتي من شأنها تجاوز العقبات والتحديات التي تواجه البرامج « التقليدية ». وجاءت ثلاث من الطرق المبتكرة لتعزيز من عملية الانتقال إلى هذا الأسلوب:

■ طور مقدمو الخدمات أسلوباً لتقديم الخدمات بالاستناد على " الطلب، " وهو ما أدى إلى تلبية احتياجات خدمتية محددة للمؤسسات الصغيرة. ولما كانت هذه المؤسسات مستعدة لدفع تكاليف هذه الخدمات، فإنه توجب أن تكون الخدمات ذات نوعية جيدة، مما دفع بمزودي الخدمات لتحسين نوعية خدماتهم.

تمت دراسة هذه الخبرات المنفردة أثناء انعقاد مؤتمرات " اللجنة المانحة " والتي قررت أيضاً إطلاق دراسات بحثية أخرى لمعرفة ما هو ناجح وعملي في القطاع الخاص. ولكن كيف تحصل المؤسسات الصغيرة على خدمات تطوير الأعمال في الأسواق الديناميكية التي تسير بصورة حسنة؟ على الرغم من اعتقاد الكثير من مقدمي الخدمات بأن المنظمات غير الربحية هي فقط التي تقدم الخدمات للمؤسسات الصغيرة،

■ حاول عدد من المؤسسات غير الربحية أن تغطي التكاليف من خلال هذه الرسوم، وهو ما أسهم في إيجاد مؤسسات مستدامة، وإن كان عدد هذه المؤسسات لا يزال ضئيلاً.

المثال السادس

سوق الخدمات « المخفية » في فيتنام وتايلاند

كشفت إحدى الدراسات التي أجرتها منظمة العمل الدولية في كل من تايلاند وفيتنام أنه يتم تقديم خدمات تطوير الأعمال لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأربع طرق:

■ خدمات مدفوعة.

■ العمولات.

■ من خلال علاقات العمل.

■ من خلال بيئة العمل.

وركزت الدراسة على الخدمات المقدمة للمؤسسات الميكروية حيث وجدت أن ٨٤٪ من المؤسسات التي شملتها الدراسة توظف أقل من سبعة أفراد. كما وجدت أن عدد الخدمات المدفوعة المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضئيل للغاية، حيث تبين أن خدمات البيع كانت تتم وفق نظام العمولات في حين أن علاقات العمل كانت هي الطريقة الرئيسية التي يتم من خلالها تقديم أوسع نطاق من الخدمات المتنوعة كالترتيب والتسويق وتصميم المنتجات ومعلومات السوق. ولعب الإعلام والعملاء أيضاً دوراً في تقديم بعض أنواع خدمات المعلومات. وأظهرت الدراسة كذلك أن جميع المؤسسات – بما فيها الميكروية – كانت قادرة على الحصول على الخدمات من خلال قنوات تتبع القطاع الخاص.

الموقع الإلكتروني: BDS materials: www.senadors.org

الوصول إلى أعداد واسعة من المؤسسات الصغيرة بصورة مستدامة وغير مكلفة.

٣,٤ لماذا تحتاج أسواق خدمات الأعمال إلى التطوير؟

يستند أسلوب تطوير أسواق الخدمات بشكل أساسي على الإيمان بقدرة أسواق القطاع الخاص على دفع عجلة النمو وتقديم الخدمات والسلع بصورة فاعلة وكفؤة. وعلى الرغم من وجود أدلة على توفر أسواق خدمات داخل القطاع الخاص إلا أن الكثير من المؤسسات الصغيرة – وخاصة تلك المتناهية الصغر أو الأفقر أو الأكثر بعداً – لا يمكنها الحصول على الخدمات المرغوبة نظراً لأن مقدمي الخدمات:

- يقدمون الخدمات للمؤسسات الصغيرة الحضرية لا الريفية.
- أو يقدمون الخدمات للمؤسسات المتوسطة لا الصغيرة أو الميكروية.
- أو يقدمون خدمات غير ملائمة أو غير مرغوب بها.
- أو يقدمون خدمات ملائمة ولكن بأسعار عالية وبعد فترات انتظار طويلة نظراً لقلّة عددها.
- أو لا يمتلكون مهارات إدارة الأعمال والتسويق.
- أو يقدمون نطاقاً محدوداً من الخدمات ويكادون لا يستخدمون أي أساليب دعائية للترويج لخدماتهم.
- أو لا يمتلكون معلومات سوقية حول مواصفات الخدمات التي ترغب المؤسسات الصغيرة فيها.
- أو يلجأون إلى الاحتكار وتشكيل التكتلات، وهو ما يعمل على رفع أسعار الخدمات والتي تكون في العادة غير ملائمة. وعلى صعيد عملية التسويق فإن الاحتكار قد يؤدي إلى قلة القنوات التسويقية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة لتصريف منتوجاتها، وهو ما يعمل بدوره على إرغامها على بيع هذه المنتوجات بأسعار زهيدة.

إضافة لهذا فإن المؤسسات الصغيرة عادة ما:

- تفتقر إلى المعلومات حول الخدمات المتاحة وفوائدها.
- أو أنها لا تحبذ المخاطر.
- أو أنها تتردد في شراء الخدمات نظراً لعدم مقدرة مقدمي الخدمات على الترويج لنوعية خدماتهم.
- أو أنها لا تمتلك القدرات المالية الكافية لشراء الخدمات.
- أو أنها تمتلك قدرات مؤسسية محدودة جداً بحيث لا يمكنها الاستفادة من خدمات تطوير الأعمال.
- يمكن للتدخلات المستمرة في أسواق تطوير الخدمات أن تسهم في حل هذه المشاكل السوقية. ولكن قد تؤدي عملية تقديم خدمات مجانية أو مدعومة إلى خلق حالات من الفشل السوقية،

إلا أنهم اكتشفوا أن هناك سوقاً للخدمات يشرف عليها القطاع الخاص، وأن هذه السوق موجودة في كل مكان. ولكن ظلت هذه الأسواق مخفية عن أعين خبراء خدمات تطوير الأعمال نظراً لأنها كانت تقدم العديد من المنتوجات المتنوعة بصورة غير منظمة ولأن الخبراء لم يقوموا بالبحث عن مثل هذه الأسواق. وأدت هذه النتائج إلى التفكير في السبل الكفيلة بتعزيز أسواق الخدمات القائمة وتوسيعها وتطويرها. وهناك شعور متزايد بضرورة فهم هذه الأسواق قبل البدء بأي مشروع وذلك لزيادة حجم الفوائد التي ستعود على المؤسسات الصغيرة والتقليل من هامش التشوهات في الأسواق التي تقدم مثل هذه الفوائد.

ظهر في نهاية المطاف وعي متزايد بأهمية الأسواق ودورها الحيوي في زيادة معدلات النمو وتوزيع السلع بصورة فاعلة. وأسهم هذا الوعي في ظهور طرق مبتكرة للتفكير في كيفية تنظيم الأسواق لخدمة المؤسسات الصغيرة. وتمثل استراتيجية تطوير الأسواق نمطاً فكرياً يقوم على دمج الفقراء والمؤسسات الصغيرة في الأسواق لمساعدتهم على تحقيق النمو. كما ويقوم هذا المنهج على مبدأ أن أسواق الخدمات العاملة التي تطرح خدمات مميزة تقدم البيئة المثلى لنمو المؤسسات الصغيرة. ومن خلال شراء الخدمات فإن المؤسسات الصغيرة تكون قد قطعت خطوة أخرى نحو اكتساب المزيد من الأهمية بحيث تكون قادرة على تشكيل الجمعيات أو العمل كعملاء مهمين بدلاً من أن تظل في موقع المتلقي للمساعدات.

عملت مؤتمرات "اللجنة المانحة" على دمج الخطوات المبتكرة والأبحاث التي أجريت على أسواق القطاع الخاص والآراء الجديدة سوية بحيث أدى مزج جميع ما سبق إلى ظهور أسلوب جديد عرف باسم استراتيجية تطوير الأسواق. ويمكن الحصول على وصف مختصر لما تم في هذه المؤتمرات من خلال الرجوع إلى وثيقة "خدمات تطوير الأعمال لصالح المؤسسات الصغيرة: دليل إرشادي لبرامج المانحين" والذي أصدرته لجنة الوكالات المانحة لتطوير المؤسسات الصغيرة عام ٢٠٠١. (١٩) وعلى الرغم من أن الاستراتيجية لا تزال حديثة العهد إلا أن هناك عدداً متزايداً من البرامج الجديدة التي أخذت تتبنى هذا الأسلوب. كما وبدأ عدد متزايد من البرامج القديمة – والتي أسهمت في صياغة المنهج الجديد – باستخدام بعض جوانب استراتيجية تطوير الأسواق. ويوضح هذا الدليل المبادئ والاستراتيجيات التي يستند عليها هذا المنهج حيث نستعرض عدداً من البرامج القائمة لمعرفة ما إذا كانت هذه البرامج تستخدم الأسلوب الجديد برمته أو أنها تستخدم جوانب معينة منه فقط. ومع أنه يجب إخضاع هذه الاستراتيجية إلى تقييم طويل الأمد لمعرفة أثرها على المدى البعيد إلا أنها أظهرت مقدرة على

(١٩) لجنة الوكالات المانحة لتطوير المؤسسات الصغيرة، ٢٠٠١.

يزال الكثير من المانحين ومقدمي الخدمات غير متيقنين بعد من كيفية تقييم الأسواق القائمة وترجمة معرفتهم ضمن استراتيجية تطويرية فاعلة. كما وأنهم لا يزالون يكافحون لمعرفة المعايير التي تمكنهم من تحديد الهيكلية والقدرات والآليات التمويلية الملائمة لتطبيق منهج تطوير الأسواق. ولا شك في أنه سيكون بالإمكان التصدي لهذه القضايا من خلال اكتساب المزيد من الخبرة في تنفيذ برامج تطوير الأسواق وتبادل العبر المستفادة.

وهو ما قد يؤثر سلباً على حجم الخدمات المتوفرة أمام هذه المؤسسات. ومع أن الخدمات المدعومة قد تعود بالنفع على ذلك العدد الضئيل من المؤسسات القادرة على الحصول عليها إلا أنها (أي الخدمات) ستعيق من عمليات النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل والتخفيف من الفقر على المدى الطويل.

٣,٥ أين خدمات تطوير الأعمال الآن على صعيد عملية تطوير الأسواق؟

منذ ظهور دليل « المبادئ الإرشادية » أخذت أوساط المانحين والباحثين ومزودي الخدمات في العمل بتعديل واختبار استراتيجية تطوير الأسواق. ويعكف البعض حالياً على إطلاق برامج جديدة تستند على هذه الاستراتيجية، في حين يقوم البعض الآخر بتعديل البرامج القائمة بحيث تشمل على بعض أو كافة مبادئ هذه الاستراتيجية.

أخذ المانحون ومزودو الخدمات بتبادل الخبرات التي اكتسبوها من خلال تطبيق استراتيجية تطوير الأسواق وإجراء المزيد من عمليات التحليل وقياس الأداء للبرامج القائمة من أجل استقاء العبر والدروس والوقوف على مدى ملائمة هذه الاستراتيجية لهذه البرامج. وتتمثل معرفة كيفية تطبيق استراتيجية تطوير الأسواق بشكل فاعل بحيث يمكن الوصول الى المؤسسات الصغيرة الأقل حظاً، إحدى أهم المجالات التي يجري البحث فيها حالياً. وهناك الآن الكثير من محاولات التفكير الناقد الهادفة الى الخروج بطرق فاعلة لتنفيذ هذا المنهج. (٢٠) ويعمل عدد من الوكالات على تطوير طرق لمراقبة برامج تطوير الأسواق وتقييمها.

ركز الخبراء والمختصون على الجانب البحثي إدراكاً منهم لقلة حجم معرفتهم بأسواق الخدمات القائمة. وتتمثل إحدى أهم الخلاصات في أن هذه الأسواق ليست كما كان يتوقعها المانحون ومقدمو الخدمات؛ (٢١) إذ أن هناك الكثير من مزودي الخدمات -- بدءاً من الأفراد العاملين بدوام جزئي في القطاع غير المنظم وانتهاءً بالمؤسسات والشركات الكبيرة العاملة في القطاع المنظم. كما وتأخذ العمليات التجارية العديد من الأنماط والتي لا تشكل الخدمات المدفوعة الأجر منها سوى جزءاً صغيراً داخل أسواق الخدمات المقدمة للمؤسسات الصغيرة. كما وتبين أن العمليات التجارية التي تتم من خلال العلاقات التجارية والخدمات التي يتحمل طرف تجاري ثالث تكاليفها (وعادة ما يكون هذا الطرف مهتماً بالترويج لنفسه أمام المؤسسات الصغيرة) أكثر شيوعاً مما كان يعتقد. ولا شك في أن فهم هذه الأسواق القائمة سيمد استراتيجيات تطوير أسواق الخدمات بالكثير من المعلومات الهامة والمفيدة.

على الرغم من التقدم الحاصل إلا أن هناك الكثير من التساؤلات والآراء التي تحيط باستراتيجية تطوير الأسواق؛ إذ لا

المثال السابع

فشل سوق خدمات تطوير الأعمال في فيتنام وأندونيسيا وماليزيا

قامت إحدى الدراسات التي نفذها « مؤتمر لجنة المانحين لتطوير خدمات الأعمال » بتوثيق عدد من حالات الفشل السوقي الشائعة في أسواق خدمات تطوير الأعمال في كل من فيتنام وأندونيسيا وماليزيا:

جانب العرض: وجدت الدراسة أن مقدمي الخدمات العاملين في القطاع الخاص في البلاد الثلاثة يواجهون منافسة من الحكومة والبرامج التي تمويلها الجهات المانحة. وتجلي هذا « الازدحام » بأوضح صورة في مجال خدمات التدريب والاستشارات وأبحاث السوق. وعلاوة على ذلك كان الكثير من مزودي الخدمات يفتقرون الى معايير ضبط الجودة والخبرات المتخصصة اللازمة لتقديم خدمات فاعلة والمعرفة أو القدرة على تقديم خدمات معدة خصيصاً لملاءمة احتياجات العملاء. وكان المزودون متمركزين في المناطق الحضرية، وهو ما أدى الى خلو المناطق الريفية من الخدمات بشكل شبه كامل.

جانب الطلب: كان العملاء غير مدركين للفوائد التي ستعود عليهم جراء شرائهم للخدمات، حيث كان معظمهم يفضلون تدبير أمور الخدمات التي يحتاجون الى شرائها بشكل ذاتي من دون تقييم للتكاليف والفوائد، إذ كانوا يخشون أن يؤدي شراؤهم للخدمات الى الكشف عن معلومات سرية تخص مؤسساتهم. ومن هنا نجد أن كثير من المؤسسات الصغيرة تفتقر الى المصادر البشرية اللازمة لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالعثور على مصادر بديلة للخدمات التي تحتاجها.

المصدر: - ريدل، دوروثي، " ماذا نعرف عن أسواق خدمات تطوير الأعمال؟ " مؤسسة الخدمات التنموية للاستشارات - مؤتمر لجنة المانحين حول خدمات الأعمال للمؤسسات الصغيرة في آسيا: تطوير الأسواق وقياس الأداء، إبريل / نيسان ٢٠٠٠.

الموقع الإلكتروني: www.senadors.org. BDS materials

(٢٠) أنظر بشكل خاص الي: « تطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال: دليل للوكالات، أي جيبسون، آر هيتشنز، ام بير. وأنظر أيضاً الى مشروع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية: « الممارسات الحميدة للمؤسسات الصغيرة » والذي أشرفت عليه مؤسسة البدائل للتنمية على إدارته، ٢٠٠٠، الموقع الإلكتروني: www.mip.org

(٢١) ميل براديت، ٢٠٠١a.

المثال الثامن أشكال غير مألوفة تأخذها أسواق خدمات الأعمال

الوصول الى الأسواق وخدمات التغليف لصناعة قطع غيار الدراجات في فيتنام

يقوم أحد مصنعي الدراجات في أوروبا باستيراد قطع الغيار من المؤسسات الصغيرة في فيتنام من أجل تجميعها في المملكة المتحدة. ويتواصل هذا المستورد مع عملائه من المؤسسات الصغيرة بواسطة الإنترنت حيث يخبرهم عن التصاميم والكميات ومعلومات الإنتاج والملصقات وغيرها من المعلومات المطلوبة. ويقوم أكبر العملاء الفيتناميين بتجميع الأجزاء بعد شرائها من الآخرين وتركيبها قبل أن يغلفها وفقاً لمتطلبات مصنع التجميع في بريطانيا. ولا شك في أن خدمات التغليف المتاحة أمام هذه المؤسسات الصغيرة قد ساعدت مصنع التجميع في بريطانيا على الحد من مشاكل الجودة وعيوب الإنتاج. ونتيجة لانخفاض التكلفة فقد حصلت هذه المؤسسات على أسعار عالية نظير قطع الغيار التي تبيعها. كما وأدى هذا الوضع الى اجتذاب المزيد من العملاء الأجانب الى هذه المؤسسات.

لو قام محللو الأسواق بإجراء دراسات لمعرفة الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية أو لدراسة المؤسسات التي تقوم ببيع الخدمات فإنهم كانوا على الأرجح سيغفلون عن دراسة هذا النوع الهام جداً من الخدمات كما ورد في المثال أعلاه. ومن هنا فإنه من المهم معرفة الطرق التي يتم من خلالها تقديم الخدمات داخل أسواق القطاع الخاص. وذلك حتى لا تؤدي برامج التطوير الى إعاقة هذه الخدمات الهامة من دون قصد.

المصدر: (ص ١٩ من الأصل).

المثال التاسع

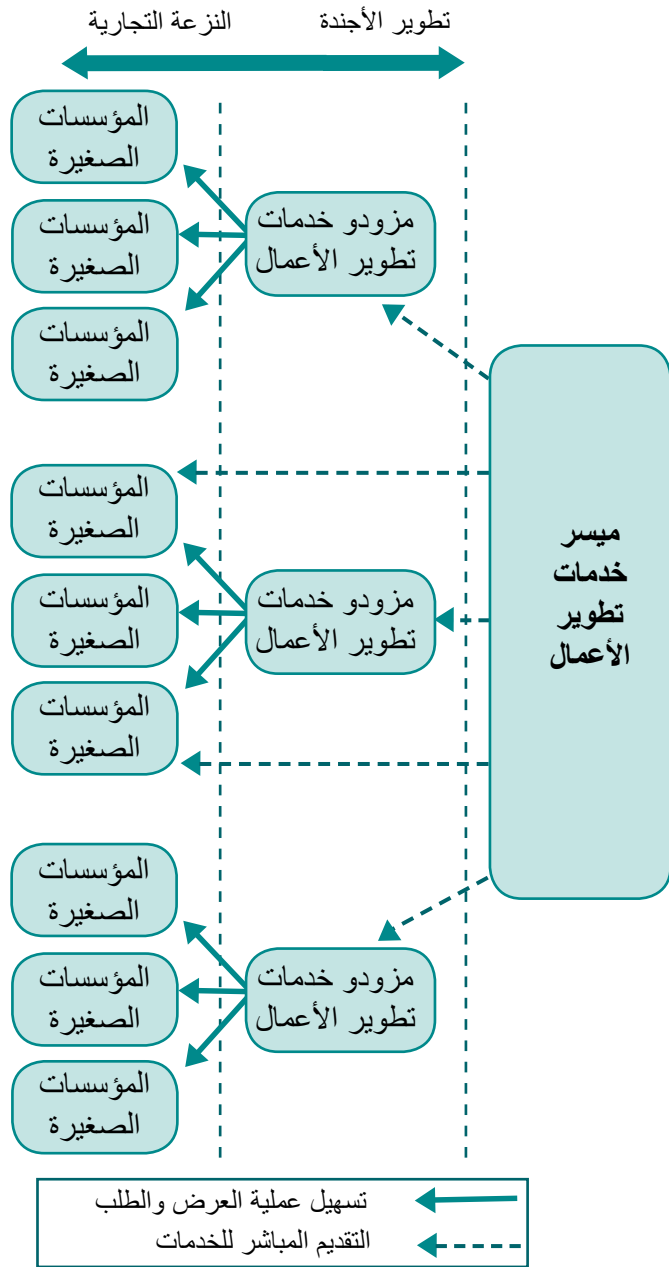
مزودو خدمات تطوير الأعمال العاملون في القطاع الخاص تدريب بقصد الربح_ أو عند

تدير ماري مؤسسة لإنتاج زبدة الفستق حيث تبيع منتجاتها الى ثلاثة من محال السوبر ماركت. كما وأنها تقوم بإدارة مؤسسة تدريبية والتي تمثل مصدر دخلها الأساسي. وقد بدأت ماري التدريب عقب مشاركتها في مساق لتدريب المدربين بإشراف منظمة العمل الدولية بحيث تتمكن من تدريب المؤسسات الصغيرة على تحسين أوضاعها. ومنذ ذلك الحين شاركت ماري في مساقين لتدريب المدربين بإشراف مؤسسة اف.آي.تي الأوغندية. وحمل المساق الأول عنوان التقييم السريع للأسواق في حين حمل الثاني عنوان التدريب على إدارة الموظفين. وتقوم ماري في معظم الحالات بتقاضي رسوم مالية من عملائها لقاء خدماتها التدريبية، وهو ما يعود عليها بدخل جيد. وتشير ماري الى أن المساقات التي تلقتها على يد مؤسسة اف.آي.تي ملائمة تماماً لاحتياجات عملائها نظراً لأنها لا تتطلب أي معرفة بالكتابة والقراءة. كما وتشير إلى أن عملاءها يقبلون بها كمدرسة نظراً لأن مؤسستها صغيرة أيضاً. وتقدم ماري خدمات استشارية مجانية لعملائها من أجل تعزيز شعورهم بالرضا ولبناء شبكة عمل وقاعدة من العملاء لها. وعلاوة على هذه المجالات تقوم ماري أيضاً بطباعة فواتر الحسابات والبطاقات وبيعها للمؤسسات الصغيرة.

المصدر: هيلمان، ميلينا، تان بيرن: " عجلة التجارة: تطوير الاسواق لصالح خدمات الأعمال. " شركة أنترميديا تكنولوجي للطباعة، ٢٠٠٠. متوفر من خلال شركة أنترميديا أو الموقع الآتي: www.amazon.c

٤. ما هي أهم مبادئ استراتيجية تطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال؟

ما بين الجهات التمويلية العامة والخاصة. وكما يوضح الشكل فإن الجهات المانحة والحكومات تعمد الى تحريك هذا الخط الى أقصى نقطة ممكنة الى اليسار وذلك لزيادة النزعة التجارية لدى أسواق الخدمات وزيادة معدلات استدامتها في الوقت ذاته. (٢٣)



هل هناك طريقة عملية للتدخل في أسواق الخدمات التي تمتاز بالتنوع وتطرح أيضا خدمات وتعاملات متنوعة، وتتمتع بوجود عدد كبير من مقدمي الخدمات والعملاء، وتعمل في القطاع غير المنظم؟ يقوم المانحون من خلال البرامج التقليدية بإجراء تقييم لاحتياجات المؤسسات المستهدفة وتطوير علاقات مع ذلك العدد الضئيل من المنظمات الحكومية التي تزود المؤسسات الصغيرة بالخدمات. وبسبب تعقيدات أسواق الخدمات ووجودها في القطاع غير المنظم فإن ذلك يؤدي الى ظهور تحديات لا يمكن مواجهتها من خلال اتباع الإجراءات البسيطة الواردة أعلاه. وتشير تجارب البرامج الجديدة أنه بالإمكان اتباع طرق للتدخل الفاعل والمدرّوس في أسواق تطوير الخدمات شريطة أن يقوم المانحون ومزودو الخدمات بالعمل بفاعلية مع القطاع الخاص لتجربة آليات جديدة لتقديم المساعدة اللازمة. وتاليا بعض المبادئ التي تمثل الممارسات الحميدة على صعيد تطوير أسواق الخدمات والتي تم بلورتها خلال مؤتمرات « اللجنة المانحة» والمشاريع التي قامت بها. ويمكن لهذه المبادئ أن تتغير وتتعدل مع اكتساب هذا المجال لمزيد من الخبرات.

٤,١ تسهيل عملية تطوير الأسواق بدلاً من تقديم الخدمات

إذا استعرضنا البرامج التقليدية نجد أن المانحين والحكومات كانت تتدخل في أسواق الخدمات على مستوى التبادلات التجارية بحيث أنها كانت تقدم الخدمات الى المؤسسات الصغيرة بصورة مباشرة أو تقدم دعماً مؤقتاً لمقدمي الخدمات غير الحكوميين. وأما على صعيد استراتيجية تطوير أسواق الخدمات فإن الحكومات والجهات المانحة تسعى الى دعم التعاملات التجارية بين المؤسسات الصغيرة ومقدمي الخدمات وخاصة العاملين في القطاع الخاص منهم؛ وبمعنى آخر فإنها تسعى الى تسهيل عملية توسيع الأسواق بدلاً من تقديم الخدمات. وبدلاً من تقديم المساعدات المالية فإن هذه الاستراتيجية تسعى الى التركيز على المساعدات الفنية والحواجز التي من شأنها أن تشجع مزودي الخدمات على الدخول الى أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة قليلة الكلفة وتوسيع الخدمات بحيث تشمل الأسواق الأقل حظاً.

تمثل الخطوة العمودية المتقطعة في الشكل (٤) الحد الفاصل

(٢٣) لجنة الوكالات المانحة، ٢٠٠١.

٤,٢ إبداء/ي بتقييم السوق

الخدمات (مثل تطوير المنتجات واختبار السوق وبناء القدرات وزيادة حجم الوعي) أو بالنشاطات التي تتبع هذه العملية مثل استقاء التغذية الراجعة من العملاء. كما ويتم أحياناً اللجوء الى الدعم لتنفيذ عمليات الرقابة والتقييم.^(٢٥)

يجب على مقدمي الخدمات والجهات المانحة فهم ماهية السوق التي ترغب في تطويرها وذلك إذا ما أرادت لتدخلها أن يكون فاعلاً. وينبغي طرح الأسئلة الآتية: ما هي خدمات تطوير الأعمال التي يتم تقديمها لصالح المؤسسات الصغيرة؟ من يقوم بتقديم هذه الخدمات؟ هل تتحمل المؤسسات الصغيرة نفقات الخدمات؟ كيف يتم شراء الخدمات؟ ما هي أنواع الخدمات التي تحتاج المؤسسات الصغيرة إليها؟ ما هي الأسعار التي يمكنها دفعها؟ من يعمل على تقديم الخدمات داخل السوق حتى وإن لم تستهدف المؤسسات الصغيرة؟ ما هي نقاط قوة السوق ونقاط ضعفها؟

٤,٥ اعمل/ي ضمن تصور واضح للسوق المستدامة وليكن لديك استراتيجية للخروج

يمكن لبرامج تطوير الأسواق – شأنها شأن البرامج التقليدية – أن تستمر الى ما لا نهاية ما لم يكن لدى مدراء البرامج رؤية واضحة لأسواق الخدمات المستدامة واستراتيجية واضحة للخروج. وعادة ما نجد في الأسواق المستدامة تنافساً بين مزودي الخدمات، حيث يطرح هؤلاء نطاقاً واسعاً من المنتجات ويحرصون على التجديد المستمر لمواكبة عمليات الطلب المتغيرة. كما ويعمل هؤلاء المزودون على زيادة الفرص السوقية. وينبغي كذلك على الأسواق المستدامة أن تتوسع في حجمها وأن تزيد من فرص وصول الجماعات الأقل حظاً إليها.

٤,٣ احرص/ي على أن يتصدى برنامج التدخل لقضية معينة في السوق

إن من شأن أي برنامج تدخلي أن يعمل على تغيير السوق. ومن هنا فإن البرامج المحددة والمركزة قادرة على التصدي للقضايا السوقية بأقل حد من التشوهات السوقية.^(٢٤) ومن هنا أيضاً نجد أن الجهات المانحة ومقدمي الخدمات قد بدأوا باستهداف المشاكل والفرص السوقية التي تم تحديدها على ضوء الدراسات التقييمية وذلك من خلال برامج تهدف الى التصدي لهذه القضايا وفق أهداف تطويرية محددة.

هناك إجماع متزايد على أن هناك فرصاً عالية لنجاح برامج تطوير الأسواق إذا كانت تستند على رؤية واضحة للأسواق المستدامة. ويتمثل التحدي الأساسي هنا في تقييم الأسواق بموضوعية لمعرفة ما إذا وصلت الى مستويات مستدامة أم لا.

٤,٤ استخدم/ي الدعم للنشاطات التي تسبق عملية تقديم الخدمات والنشاطات التي تتبعها

عادة ما تؤدي عمليات الدعم التي تقلل من كلفة الخدمات بصورة مباشرة الى إحداث تشوهات سوقية أكثر من النشاطات التي تسبق عملية تقديم الخدمات وتلك التي تتبعها. وإذا نظرنا الى استراتيجية تطوير الأسواق فإننا نجد أنها تحرص على تفادي الدعم بشكل كلي أو تقديمه لفترة زمنية قصيرة لتحقيق أهداف معينة تتعلق إما بالنشاطات التي تسبق عملية تقديم

يمكن لبرامج تطوير الأسواق – شأنها شأن البرامج التقليدية – أن تستمر الى ما لا نهاية ما لم يكن لدى مدراء البرامج رؤية واضحة لأسواق الخدمات المستدامة واستراتيجية واضحة للخروج.

(٢٤) لمعرفة المبرر الاقتصادي لهذا المبدأ أنظر كريستين هولبيرج: « استراتيجية السوق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،» ورقة نقاش، لجنة التمويل الدولية، ١٥ فبراير/ شباط ٢٠٠٠، ص ص ١٧-١٨.
(٢٥) لجنة الوكالات المانحة، ٢٠٠١.

٤,٦ ا فصل/ي ما بين دور مزود الخدمات ودور

ميسر الخدمات

نجد في كثير من برامج خدمات تطوير الأعمال أن الجهة المنفذة ذاتها تلعب دور المزود (أي الجهة التي تقدم الخدمات بشكل مباشر إلى المؤسسات الصغيرة) ودور الميسر (أي الجهة التي تشجع الأفراد والشركات على تقديم الخدمات للمؤسسات الصغيرة). ويمكن لمثل هذا الوضع أن يؤدي إلى تضارب في مصالح مقدمي الخدمات نظراً لأن الميسرين عادة ما يعملون وفق أجندة تنموية معينة في حين يعمل مقدمو الخدمات وفقاً لحسابات تجارية. ومن هنا فإن دمج هذين الدورين قد يعمل على إضعاف فاعلية البرامج وقلة كفاءة عملية استخدام الأموال المخصصة. وفي حالة تلقي الميسرين لدعم مالي من القطاع العام فإن عليهم الانسحاب مع استمرار تطور السوق وإفساح المجال أمام مقدمي الخدمات أو غيرهم من الأطراف السوقية الداعمة لتولي مهام الميسرين، إلا إذا كان الميسر قادراً على تمويل نشاطاته من خلال بيع الخدمات، وهو ما يجعله طرفاً دائماً ومستداماً من أطراف المعادلة السوقية.^(٢٦) ولا يعني هذا أنه ليس بمقدور الميسر أن يجري اختبارات لتسويق خدمة معينة أو دراسة الجدوى التجارية لها. ولكن يتعين على الميسر في هذه الحالة أن يقدم الخدمة لفترة قصيرة على أن يكون لديه استراتيجية واضحة للخروج.

صعيد تقديم الخدمات.

٤,٨ طور/ي علاقات تجارية مع مقدمي الخدمات

تشير التجارب إلى أنه ينبغي على الميسر إرساء علاقات تجارية مع مقدمي الخدمات. وأظهرت البرامج التي تتعامل مع مقدمي الخدمات بصورة تجارية أنه من المفيد تشجيع مقدمي الخدمات على استثمار مواردهم في نشاطات تابعة للبرنامج. وإذا قرر مقدمو الخدمات العمل مع البرنامج بنفس العقليّة التي يستخدمونها عند اتخاذهم للقرارات الاستثمارية (أي من خلال التفكير في التكاليف والمزايا) فإنهم سيشعرون على الأرجح بأنهم جزء من البرنامج، وهو ما سيدفعهم إلى استخدام موارد البرنامج بصورة حكيمة وواعية. ويوصي البعض كذلك بأن تقوم الجهات المانحة بإرساء علاقات تجارية مع الميسرين. ويمكن تلخيص الرسالة الجديدة الآخذة في الظهور على النحو الآتي: كلما استند البرنامج على المبادئ والأسس السوقية كانت النتائج أفضل.

٤,٩ التدخل الهادئ في الأسواق

يؤدي التدخل الواضح للجهات المانحة في برامج المؤسسات الصغيرة إلى إحداث تشوهات سوقية نظراً لأن المؤسسات الصغيرة ومزودي الخدمات يكونون قد وصلوا إلى مرحلة يتوقعون الدعم عندها. وعادة ما تعمل البرامج الحكومية وبرامج المانحين الكبيرة على إخماد أسواق الخدمات أو مزاحمة مقدمي الخدمات العاملين في القطاع الخاص. ويمكن حتى للتدفقات المالية المتواضعة أن تؤدي إلى تدمير الأسواق الواعدة. ويواجه المانحون ضغوطات معينة للتكفل بالتمويل عندمل يهدف البرنامج إلى التخفيف من وطأة الفقر، ولكن لا يجب إغراق الأسواق بالتمويل غير الملائم إذا ما أردنا لها أن تتطور وأن تكون قادرة على خدمة العملاء ذوي الدخل المتدني. ويجب على الجهات المانحة ومزودي الخدمات مراعاة الانضباط وذلك من خلال الموازنة ما بين البرامج الإصلاحية من جهة ومستوى السوق من جهة أخرى، والتأكيد على زيادة أهمية المساعدات الفنية عن أهمية التدفقات المالية وتقادي الظهور على مسرح الأحداث بشكل واضح. ومع أنه قد يكون من الصعب تحقيق هذه المعادلة بكافة أطرافها إلا أنه من المهم السير في هذا الاتجاه في الأسواق التي تعاني من ضعف الطلب نتيجة لتدني دخل المستهلكين.^(٢٧)

٤,٧ ادع/ي المنافسة والكفاءة داخل السوق

عادة ما تقتصر البرامج التقليدية على التعامل مع مقدم واحد للخدمات، وهو ما يعطي هذا المقدم أفضلية غير عادلة من شأنها أن تؤدي إلى إخماد روح المنافسة في السوق. ويرى الخبراء الآن أنه يتوجب على الميسرين دعم روح التنافس بين مقدمي الخدمات وذلك من خلال التعامل مع عدد كبير منهم. ولكن يمكن التعامل مع مقدم خدمات معين لأداء مهام معينة في مرحلة زمنية محددة كأن يتم اختبار منتج جديد مثلاً أو عندما تكون السوق حديثة العهد أو ضعيفة. ولكن يجب على الميسر أن يحرص دوماً على دعم روح المنافسة بدلاً من عرقلتها.

عادة ما تتعامل البرامج التقليدية مع مؤسسات غير ربحية أو مؤسسات عامة. ولكن عادة ما يتحلى مقدمو الخدمات العاملون في القطاع الخاص بقدر أعلى من الكفاءة والابتكار. ولكن يتوجب على الميسرين تشجيع هذه المنظمات على دخول الأسواق بوصفها لاعباً تجارياً. كما وينبغي تشجيعها على التسبب بأقل قدر ممكن من التشوهات السوقية. وينبغي أن يكون جميع اللاعبين في السوق قادرين على الوصول إلى الخدمات التسهيلية، وإلا فإن الميسر سيبدو كمن «يقوم بانتقاء الفائزين» بدلاً من السماح للسوق بتحديد الجهة / الجهات الأفضل على

(٢٦) لجنة الوكالات المانحة، ٢٠٠١.

(٢٧) توميكو، ٢٠٠٠.

في أن مقدمي الخدمات يفضلون العمل مع جهة مانحة مستعدة لدعم التبادلات بدلاً من العمل مع جهة مانحة تسعى الى تطوير الأسواق. كما وأن وجود خدمات مجانية سيقبل من رغبة المؤسسات الصغيرة بشراء الخدمات. وحتى لو قامت جميع الجهات المانحة بإتباع أسلوب تطوير الأسواق فإن هناك حاجة ماسة وجوهرية الى تنسيق جهود هذه الجهات. وفي الأسواق ذات العدد الصغير نسبياً من مقدمي الخدمات فإنه يمكن لهؤلاء الوقوع تحت وطأة الضغط أو حتى فقدان تركيزهم التجاري إذا تلقوا مصادر مالية كبيرة من عدة جهات مانحة.^(٢٩)

تظهر برامج تطوير الأسواق الحالية أنه من الضروري إتباع منهج مرن يتسم بالنزعة الريادية.

٤,١٠ احرص/ي أن يكون البرنامج مرناً ومستجيباً لحاجة السوق

يقوم مدراء البرامج التقليدية ومنذ البداية بتحديد الخطوات التي ستقود الى تحقيق النتائج المرغوبة. وبعدها يعمل هؤلاء على متابعة سير البرنامج. وإذا نظرنا الى برنامج تطوير الأسواق الحالية فإننا سنجد أنها تتمتع بقدر أعلى من المرونة والريادية في الأعمال. ونظراً لأنه يمكن للأسواق أن تتغير بسرعة وأن تستجيب لجهود الميسرين بطرق غير متوقعة فقد أثبتت التجارب أنه يجب أن تكون لدى الميسرين الحرية في الاستجابة للأسواق واستغلال الفرص وتغيير استراتيجياتهم وفق ما هو ملائم.^(٢٨)

٤,١١ تنسيق جهود المانحين

من الصعب جداً على جهة مانحة واحدة أن تتبنى أسلوب تطوير الأسواق إذا استمر الآخرون في دعم التبادلات وتقديم خدمات ممولة داخل السوق ذاتها؛ إذ يمكن لمثل هذا الوضع أن يقلل من فاعلية الجهود المبذولة الى حد كبير جداً. ولا شك



(٢٨) توميكو، ٢٠٠٠، لجنة الوكالات المانحة، ٢٠٠١.

(٢٩) توميكو، لجنة الوكالات المانحة، ٢٠٠١.

٥. كيف يمكن لمزودي الخدمات انتقاء الخدمات الملائمة لمساعدة المؤسسات الصغيرة على التطور والنمو؟

النوع من الاستراتيجيات أن يساعد المؤسسات على تحقيق تغييرات هامة في أعمالها بحيث تساعدها على تحقيق معدلات نمو عالية.

(٢) **الاستراتيجيات الشاملة:** وتساعد هذه الاستراتيجيات المؤسسات بمختلف أنواعها على تحسين كفاءتها بصورة كبيرة و/أو تحسين مبيعاتها وذلك من خلال تقديم خدمات متعددة القطاعات (مثل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية وخدمات الحاسوب والمحاسبة والخدمات القانونية الأساسية) أو من خلال تقديم عدد من الخدمات المعينة مثل التدريب الفني. وتستهدف هذه الاستراتيجية نطاقاً واسعاً من المؤسسات، وعادة ما تكون ملائمة تماماً للمؤسسات التي تكافح للمشاركة التنافسية داخل الأسواق المحلية.

يوضح المثالان العاشر والحادي عشر استراتيجيات القطاع والاستراتيجيات الشاملة. وفي كلا المثالين نجد أن الصلة بين الخدمات وأثر البرنامج واضحة بشكل جلي.

تستند الاستراتيجيات عالية الأثر – في انتقائها للخدمات – على خبرات المؤسسات الصغيرة والعوائق الشائعة التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها؛ حيث تعمل على مساعدتها من خلال تقديم خدمات عالية الأثر. ويقدم البرنامج الإذاعي الذي يعده برنامج FIT التابع لمنظمة العمل الدولية معلومات تستهدف جمهور المستمعين من المؤسسات الصغيرة العاملة في القطاع غير المنظم والواقعة داخل منطقة جغرافية واحدة. ويهدف البرنامج الى مساعدة هذه المؤسسات على إرساء صلات مع الأسواق والعمليات السياسية. وعلى الرغم من أن هذا البرنامج يعتبر " استراتيجية شاملة " إلا أن الفئة المستهدفة والأثر المنشود معروفان وواضحان، وهو الأمر الذي من شأنه أن يساعد في تحديد الخدمات المطلوبة. ويستهدف " مشروع الروابط المؤسساتية " في زيمبابوي حلقة أصغر من المؤسسات العاملة ضمن قطاع معين في منطقة معينة. ويهدف هذا المشروع الى مساعدة النشاطات التجارية السائدة في تلك المنطقة على زيادة تنافسها وزيادة عدد المؤسسات الصغيرة المشاركة فيها في الآن ذاته. ومن هنا نجد أن اتباع هذه الاستراتيجية يساعد مشروع الروابط المؤسساتية على التركيز على الخدمات التي تحتاجها المؤسسات الصغيرة من أجل زيادة فاعلية الصلات

دأب مزودو الخدمات لسنوات طويلة على القول بأن المؤسسات الصغيرة غير مدركة لفوائد خدمات تطوير الأعمال وذلك لأن عدد المؤسسات التي تستفيد من هذه الخدمات صغير جداً. ومن هنا اعتقد مزودو الخدمات بأن هناك حاجة لدعم خدمات تطوير الأعمال وتعزيزها ورفدها بالخدمات المالية أحياناً الى أن تدرّك هذه المؤسسات قيمة الخدمات المقدمة إليها. ولكن وعلى الرغم من إجراء الكثيرين محاولات التخطيط الريفي التشاركي وتنفيذ العديد من المسوحات التقييمية المكلفة إلا أن الكثير من برامج الخدمات استمر في تقديم خدمات لا تحظى بأي قيمة لدى المؤسسات الصغيرة، وهو ما جعلها راغبة في شرائها. وعلاوة على ذلك لم يكن بالإمكان التأكد من مدى أثر هذه الخدمات.

نجد بالمقابل أن البرامج ذات الأداء الأفضل تستند على استراتيجيات عالية الأثر بهدف تطوير المؤسسات الصغيرة من خلال تقديم الخدمات حسب الطلب، حيث يتم تقديم هذه الخدمات بواسطة قنوات تجارية. ويتم كذلك إفراح المجال أمام المؤسسات الصغيرة للتعبير مالياً عما إذا كانت هذه الخدمات قد أضافت قيمة مباشرة على تعاملاتها.

١,٥ ما هي استراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة عالية الأثر؟

تعمل استراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة عالية الأثر – والتي ترد بالتفصيل في الفصل الثاني – على تحديد البرامج التي تسعى الى مساعدة المؤسسات الصغيرة على تحقيق أهدافها. كما وأنها تسعى الى الإجابة عن السؤال الآتي: كيف تريد المؤسسات الصغيرة أن تحسن من عملها؟ ويمكن لمصممي البرامج الاستناد على هذه الاستراتيجية لتحديد الخدمات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات الصغيرة على الحصول على احتياجاتها من أجل تحسين أعمالها وإرساء الأثر المراد للبرنامج تحقيقه. ويمكن تصنيف استراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة الى قسمين رئيسيين:

(١) **استراتيجيات القطاع:** وتساعد هذه الاستراتيجيات فئات معينة من المؤسسات على الوصول الى أسواق منتجات محددة. وعادة ما تشمل هذه الاستراتيجيات على تقديم خدمات معينة مثل الصلات السوقية وتطوير المنتجات والتكنولوجيا وتقديم المدخلات الإنتاجية. ويمكن لهذا

شأنه أن ينطوي على مخاطر كبيرة. ومن هنا فإن البرامج الجيدة تسمح للمؤسسات الصغيرة بالمساهمة في انتقاء الخدمات المطلوبة؛ وهو ما يسمى بالخدمات التي تقدم بناء على عملية الطلب.

السوقية واستدامتها.

مع أنه يمكن للاستراتيجيات عالية الأثر أن تساعد على تحديد الخدمات عالية الأثر إلا أن هذا لا يكفي؛ إذ أن الاعتماد بشكل مفرط على وجهة نظر واضعي هذه الاستراتيجيات من

المثال الحادي عشر الاستراتيجيات الشاملة

برنامج FIT الإذاعي في إفريقيا

الهدف: زيادة فرص العمل وحجم الدخل لدى المؤسسات العاملة في القطاع غير

الاستراتيجية: مساعدة مؤسسات القطاع غير المنظم على المشاركة في الخدمات الاقتصادية والمؤسساتية، والمشاركة في العمليات السياسية.

خدمات تطوير الأعمال: يقوم البرنامج الإذاعي بما يلي:

- تسهيل الحوارات والمناقشات المتعلقة بالسياسات.
- ربط المؤسسات الصغيرة مع أسواق المنتجات وأسواق مدخلات عملية الإنتاج.
- تعزيز الروابط بين المؤسسات الصغيرة ومقدمي خدمات الأعمال

انطلق برنامج FIT الإذاعي الموجه للمؤسسات الصغيرة في إفريقيا لتسهيل عملية الحوار بين مؤسسات القطاع غير المنظم وأهم صناعات السياسات. كما ويهدف البرنامج إلى تقديم معلومات سوقية وتعزيز التواصل بين المؤسسات الصغيرة ومقدمي خدمات تطوير الأعمال. وأثبتت هذه البرامج الإذاعية نجاحها في إزالة العقبات التي تعترض طريق السياسات المؤسساتية. كما وأثبتت نجاحها في فتح الأسواق أمام تجار الحليب وصاندي الأسماك وزيادة مستويات السلامة والخدمات الصحية في الأسواق والتقليل من كلفة الكهرباء والاتصالات السلوكية. وتحظى هذه البرامج بأكثر من ٣٠٠,٠٠٠ مستمع ومستمعة.

المصدر: ماكفاي، ماري: « ثورة معلوماتية للمؤسسات الصغيرة في إفريقيا: تجربة الراديو التفاعلي في إفريقيا. » منظمة العمل الدولية، ٢٠٠٢. الموقع الإلكتروني: www.ilo.org/seed

المثال العاشر استراتيجية القطاع

مشروع الروابط السوقية في زيمبابوي

الهدف: زيادة معدلات النمو وفرص العمل في قطاع صناعة الأخشاب

الاستراتيجية: مساعدة الشركات المتكاملة عمودياً على زيادة قدراتها التنافسية على المستوى الدولي من خلال زيادة كفاءتها ومساعدتها على الحصول على التعاقدات.

خدمات تطوير الأعمال:

- الروابط السوقية مع الشركات الكبيرة.
- تقديم المساعدات الفنية للمؤسسات الصغيرة.

يهدف مشروع الروابط السوقية إلى مساعدة المؤسسات الريفية العاملة ضمن القطاع غير المنظم على بيع منتجاتها إلى المؤسسات الكبيرة التي تمر في عمليات إعادة هيكلة حتى تصبح قادرة على التنافس عالمياً. ونجح المشروع في العامين الأولين من عمره في خلق ألف فرصة عمل جديدة. كما وساعد صناعة الأخشاب في منطقة مانسيلاند على الصمود في الأسواق العالمية ومواجهة التدهور الاقتصادي الذي تعاني منه زيمبابوي في الوقت الحالي. وبهذا يكون المشروع قد ساعد العاملين في الشركات الكبيرة على الحفاظ على وظائفهم. كما وأنه ساعد الشركات الصغيرة على زيادة حجم فرص العمل فيها وتحقيق معدلات أعلى من الدخل.

المصدر: كاربنتر، جاني، وآخرون: « مساعدة المؤسسات الصغيرة على النمو وخلق الوظائف: ممارسات حميدة من واقع التجارب الدولية. » مؤسسة شور بنك للخدمات الاستشارية، سبتمبر / أيلول ٢٠٠٢. الموقع الإلكتروني: www.shorebankadvisory.com

لوجهة نظر خبراء التطوير وليس وفقاً لعملية الطلب.

المثال الثاني عشر
يمكن للخدمات المقدمة ضمناً أن تكون
هي الأخرى مستندة على عملية الطلب

صناعة الأثاث في فيتنام

يقوم الكثير من معارض الأثاث في هانوي ببيع الأثاث الذي تحصل عليه من المؤسسات الصغيرة الريفية. ويلجأ بعض هذه المعارض إلى تزويد المؤسسات الصغيرة المصنعة للأثاث بالمعلومات السوقية والتصاميم المطلوبة. ويقوم أحد معارض بتزويد المؤسسات الصغيرة التي يتعامل معها بتصاميم مرسومة لقطع الأثاث المطلوبة. وتعمل هذه الخدمات على مساعدة المؤسسات الريفية على التواصل مع مستجدات صناعة الأثاث. وعادة ما تقوم المعارض بتضمين كلفة هذه الخدمة في العمولة التي تتقاضاها جراء عمليات البيع والطلبات التي تقوم بها.

المصدر: أندرسون، جيفن: "قطاع خدمات المؤسسات المخفي: بحث في الخدمات التجارية المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام وتايلاند". مؤتمر لجنة المانحين حول خدمات المؤسسات الصغيرة في آسيا: تطوير الأداء وقياسه، أبريل / نيسان، ٢٠٠٠. الموقع الإلكتروني: www.senadors.org. BDS materials

يمكن الحصول على أحد أنواع خدمات الطلب من خلال التعاملات والعلاقات التجارية. وتلبي هذه الخدمات حاجة معينة للمؤسسات الصغيرة ولكن قد لا تكون هذه المؤسسات مضطرة لشرائها بشكل مباشر. وعادة ما يقوم أولئك الذين يشترون المنتجات من المؤسسات الصغيرة بتزويد هذه المؤسسات بمواصفات المنتجات أو المعلومات السوقية أو المواد الخام. وفي بعض الأحيان قد تتولى المؤسسات الكبيرة دفع تكاليف الإعلانات أو البرامج الإذاعية والتي قد تقدم معلومات مفيدة للمؤسسات الصغيرة. وأحياناً تتلقى المؤسسات الصغيرة التدريب والنصح من الأصدقاء أو الأقارب أو المؤسسات الأخرى العاملة ضمن نفس القطاع. ومع أن هذه الخدمات تكون مجانية إلا أنها تستند في الوقت ذاته على عملية الطلب - حيث نجد أنها تأتي من مصادر تجارية أو أطراف اجتماعية حريصة على تقديم خدمات جيدة للمؤسسات الصغيرة. ويختلف هذا النوع من الخدمات عن برامج الخدمات التقليدية حيث تقدم منظمات غير ربحية تعهدات للجهات المانحة بتزويد المؤسسات الصغيرة بالخدمات.

٥,٢ ما هو مفهوم الخدمات التي تحددها عملية الطلب؟

يمكن القول عموماً إن هذه الخدمات:

- تستجيب لرغبة المؤسسات الصغيرة واحتياجاتها.
- يتم تقديمها من خلال التعاملات المباشرة بين المؤسسات نفسها.
- تضع ضغوطاً مالية على المزودين بحيث يتوجب عليهم تقديم خدمات نوعية.

يتمثل الهدف وراء تقديم هذا النوع من الخدمات في تحديد وتقديم الخدمات التي تؤثر على المؤسسات الصغيرة. ويمكن التحدي في معرفة الخدمات التي من شأنها أن تترك مثل هذا الأثر. وعلى الرغم من التحليلات المعمقة التي أجراها معدو البرامج إلا أنهم وللأسف عادة ما يجانبهم الصواب. ولعل أفضل طريقة لمعرفة ما إذا كانت الخدمات المقدمة تترك إضافة هامة هي عندما تقرر المؤسسة - أو جهة معينة ترى أن هذه الخدمات هامة للمؤسسات الصغيرة - شراءها.

يجب على الخدمات المستندة على عملية الطلب أن تلبي حاجات محددة بوضوح بحيث تكون المؤسسات الصغيرة راغبة وقادرة على شرائها في الوقت ذاته. وكما ذكرنا آنفاً فإن شراء الخدمات مؤشر جيد على قيمة الخدمات المطروحة. ونشير هنا أن المؤسسات تكون راغبة في شراء الخدمات إن كانت هذه الخدمات قادرة على إحداث إضافات نوعية للمؤسسات. ولكن إن لم تكن الخدمات قادرة على إحداث مثل هذه الإضافات فإنها لن تجد من يشتريها. ولا شك في أن المؤسسات تتوقع الحصول على خدمات نوعية نظير الأموال التي ستدفعها. وعلاوة على ذلك فإن المؤسسات لن تتردد على الأرجح في تقديم تغذية راجعة للجهة التي تطرح الخدمات حول احتياجاتها طالما أنها (أي المؤسسات) هي التي تتولى عملية الدفع، ومن هنا فإنها لن تشعر بالإحراج عن الإفصاح عن احتياجاتها. وعلى الرغم من عدم قدرة الكثير من المؤسسات على تحديد العوائق العديدة التي تواجهها إلا أن الأدلة تشير إلى أن هذه المؤسسات تبدأ في إدراك قيمة الخدمات إن كانت هذه الخدمات مليئة لاحتياجاتها، وهو ما يدفعها إلى التصدي إلى مشاكلها الأخرى.^(٣٠) ومن هنا نرى أن الخدمات المستندة على الطلب قادرة على تحسين مستوى أداء المؤسسات بشكل يفوق ما تحققه الخدمات التي يتم تقديمها وفقاً

أهداف شاملة.

٤) **برامج التنمية الاقتصادية الشاملة:** في حالة إعداد برامج شاملة فإنه يمكن لعملية تحليل الاحتياجات العامة للمؤسسات الصغيرة أن تقدم صورة واضحة للفرص والعوائق الموجودة في قطاعات معينة داخل سوق المؤسسات الصغيرة. ويمكن – استناداً على هذا التحليل – إجراء تقييم للخدمات المحددة التي من شأنها أن تساعد في تطوير استراتيجية عالية الأثر تستهدف تلك المجموعات.^(٣٤)

٥) **برامج الخدمات:** في بعض الحالات تتجح المنظمات في تقديم خدمات معينة، وهو ما يدفعها الى تكرار الاستراتيجيات ذاتها. وهنا تحاول المنظمات أن تحدد الفئات المستهدفة والظروف التي قد تجعل من الطلب على خدماتها مرتفعاً.^(٣٥)

٦) **برنامج مقدمي الخدمات:** يرى الكثير من البرامج أن المقدمين المباشرين للخدمات هم في وضع أفضل لتحديد الخدمات المطلوبة من قبل المؤسسات الصغيرة. وفي هذه البرامج تقوم الجهة الميسرة بمساعدة مقدمي الخدمات على تحليل حجم الطلب وتطوير الخدمات التي تستجيب لحاجات السوق. ويكمن التحدي الذي تواجهه هذه البرامج في ربط الخدمات مباشرة مع واحد من الآثار المألوفة الواقعة على المؤسسات الصغيرة.

يتم الآن تطوير عدد متزايد من البرامج المستندة على مبدأ الأثر والطلب. وهناك أنماط مختلفة من نماذج الخدمات التي تطلبها المؤسسات الصغيرة في العادة. فالمؤسسات حديثة التأسيس مثلاً ترغب في الحصول على معلومات حول عملية التنافس. كما وأنها ترغب في الحصول على صلات مع مؤسسات أخرى (كالمؤسسات المقدمة للخدمات والمؤسسات الموردة لمدخلات الإنتاج والمؤسسات الراغبة في الشراء). وأما المؤسسات الراغبة في التوسع فإنها ترغب عادة في الحصول على معلومات حول طرق التقليل من كلفة تحديث التكنولوجيا التي تستخدمها. وإذا نظرنا الى المؤسسات العاملة في الاقتصاديات الانتقالية فإننا نجد أنها عادة ما ترغب في الحصول على معلومات حول عمليات الخصخصة وانعكاساتها على عملية إعادة الهيكلة. كما وترغب في الحصول على التدريب اللازم الذي يساعدها على عملية تحديد الأسواق.

٣, ٥ كيف يمكن لواعي البرامج انتقاء خدمات عالية الأثر تستند على مبدأ الطلب؟

يجب على عملية انتقاء الخدمات عالية الأثر المستندة على الطلب تحديد العملاء المستهدفين. وعادة ما تلجأ المنظمات بمختلف أنواعها الى اتباع أنماط مختلفة لاتخاذ القرارات المتعلقة بهذه العمليات.^(٣١) وهناك حالياً عدة نماذج لعمليات اتخاذ القرارات:

١) **برنامج تطوير القطاعات الفرعية:** وهنا يركز واضعو البرنامج على قطاع فرعي يحمل آفاقاً واعدة للنمو وزيادة الفرص الوظيفية، حيث يقومون بتحليل هذا القطاع (أنظر لاحقاً) لفهم الفرص المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والعوائق التي تعرقل استفادتها من الفرص السوقية. وتسفر هذه التحليلات عن وضع استراتيجية عامة تحدد عملية انتقاء الخدمات. وعادة ما يتم تحديد نطاق واسع من الخدمات، ثم يلجأ واضعو البرنامج بتقييم الطلب على هذه الخدمات وإعادة ترتيبها وفقاً لحجم الطلب ومستوى الأثر المحتمل.^(٣٢)

٢) **البرامج الشاملة المستندة على الطلب:** وهنا تقوم عملية الطلب بإرشاد واضعي البرنامج. وعادة ما يبدأ واضعو البرنامج بإجراء تقييم شامل لمعرفة حجم طلب المؤسسات الصغيرة على نطاق واسع من الخدمات التي تحمل آفاقاً واعدة إما لأن لها حضوراً واضحاً في السوق أو لأنها آخذة في النمو. واستناداً على معدلات الطلب يركز واضعو البرنامج على عدد معين من الخدمات. كما ويركزون على دراسة العوائق والفرص وتحديد فئات المؤسسات الصغيرة التي تحتاج الى الخدمات (التي تم انتقاؤها سابقاً) والأثر الذي يمكن لهذه الخدمات أن تتركه.^(٣٣)

٣) **برنامج الفئات المستهدفة:** تركز المنظمات في بعض الأحيان على فئة مستهدفة بعينها، كأن تركز مثلاً على النساء الريفيات ذوات الدخل المتدني. وتستخدم هذه المنظمات مزيجاً من عمليات تقييم الاحتياجات وعمليات تقييم الطلب. وفي بعض الأحيان تلجأ الى عمليات تحليل القطاع من أجل تحديد الخدمات القادرة على تلبية الاحتياجات الملحة والتي تحظى بطلب كبير في الوقت ذاته. وتهدف هذه البرامج إما الى تحقيق أهداف متعلقة بقطاع واحد أو الى تحقيق

(٣١) كاربنتر وآخرون، ٢٠٠٢.

(٣٢) مؤسسة «التحرك لدعم المؤسسات»، ٢٠٠٢.

(٣٣) سويس مونتاكت والوكالة الألمانية للتعاون الفني، فينتام، ٢٠٠٢.

(٣٤) دراسة للوكالة الألمانية للتعاون الفني، السلفادور، ٢٠٠٢.

(٣٥) ابروتيك، ٢٠٠٢؛ هيلمان، ٢٠٠٠.

٥،٤ ما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لمساعدة مقدمي الخدمات على انتقاء الخدمات عالية الأثر والمستندة على عامل الطلب؟

هناك العديد من الأدوات التي تساعد مقدمي الخدمات على انتقاء الخدمات عالية الأثر والتي تستند على عامل الطلب. وسنقدم لاحقاً وصفاً لكل أداة متبوعاً بدراسة حالة. وتتداخل هذه الأدوات الى حد ما مع تلك الأدوات المستخدمة في تقييم خصائص أسواق الخدمات (الفصل السادس)، ولكنها تختلف عنها من حيث القضايا التي تتناولها. وهنا نتساءل: ما هي الخدمات التي تريدها المؤسسات الصغيرة حتى تحقق الاستقرار لعملياتها التجارية وحتى تكون قادرة على النمو والتوسع وزيادة دخلها وخلق المزيد من فرص العمل؟

المثال الثالث عشر تسلسل الخدمات وترتيبها

منظمة " العون للحرفيين "

تساعد منظمة العون للحرفيين الحرفيين على الوصول الى الأسواق العالمية من خلال:

- إطلاق برامج لتسهيل إرساء صلات مع الأسواق الدولية وذلك لمساعدة المصدرين وجمعيات الإنتاج على اكتساب المزيد من المعرفة والعلاقات. ويتم في هذا الصدد التركيز على حضور المعارض التجارية.
- مساعدة المصدرين والجمعيات على الحصول على خدمات تطوير المنتجات من أجل تطوير منتجاتهم لعرضها على العملاء الذين يلتقون بهم في المعارض.
- مساعدة الحرفيين على الحصول على التدريب الفني اللازم لإنتاج منتجات معدة خصيصاً لتلبية رغبات العملاء.

عملت خدمة التسلسل والترتيب هذه الى إحداث ارتفاع مباشر في معدلات البيع. وهي بهذا تختلف عن البرامج الأخرى لتطوير الحرف والتي تركز على واحدة فقط من الخدمات الثلاثة الواردة أعلاه و/أو البرامج التي تقدم مساعدة في المجالات الثلاثة ولكن بطريقة تخلو من التنسيق.

المصدر: كارينتر، جيني وآخرون: "مساعدة المؤسسات الصغيرة على النمو وخلق الوظائف: ممارسات حميدة من واقع التجارب العالمية." مؤسسة شوربانك للخدمات الاستشارية، ٢٠٠٢

الموقع الإلكتروني: www.shorebankadvisory.com

يدور جدل في هذا المجال حول الخدمات التي تحتاجها الشرائح الفقيرة. ويرى البعض أن المؤسسات ذات الدخل المتدني تحتاج الى خدمات القيمة المضافة المباشرة، في حين يرى آخرون أن هذه المؤسسات عادة ما لا تدرك قيمة الخدمات إلا عندما تتلقى تدريباً لاكتساب المهارات الأساسية التي تساعد على انطلاق المؤسسة واستقرارها ولاكتساب المعرفة التي تساعد على فهم كيفية توظيف خدمات تطوير الأعمال للمساعدة في نمو المؤسسة. ولا شك في أن هذه الأنواع التحليلية والنقاشات ستساعد في تطوير دليل إرشادي للأنماط الشائعة التي تفرزها المواقف المختلفة. ويمكن بناءً عليه تبسيط عملية انتقاء الخدمات عالية الأثر التي نرغب بتقديمها لصالح جماعات مستهدفة معينة.^(٣٦)

يتمثل أحد أهم الدروس المستفادة من عملية تطوير برامج خدمات تطوير الأعمال في أنه كلما زاد تركيز البرنامج على عدد محدد من الخدمات المتخصصة زادت نوعية الخدمات المقدمة وطريقة تقديمها. ولكن نجد وفي معظم المواقف أن هناك طلباً على العديد من الخدمات والتي يمكن للكثير منها ترك مستوى جيد من الأثر. و من هنا فإنه لا بد من تطوير استراتيجية عالية الأثر وإجراء تحليل لعملية الطلب وذلك حتى يصبح بالإمكان انتقاء عدد ضيق من الخدمات القادرة على ترك الأثر الأكبر.^(٣٧) ولكي تكون البرامج فاعلة فإنه ينبغي عليها أن تحدد الخدمات التي تلبى المعايير الثلاثة الآتية بحيث يتم التركيز عليها منذ البداية:

- تلك القادرة على خدمة استراتيجية تطوير المؤسسات عالية الأثر.
- تلك التي تحظى بطلب مرتفع.
- تلك التي يمكن تقديمها بأكثر قدر ممكن من الفاعلية والعملية.

من هذا المنطلق يتم إطلاق برنامج الخدمات بحيث تبدأ بتقديم خدمة واحدة قادرة على إعطاء نتائج فورية تلبى الحد الأدنى من رغبة المؤسسات الصغيرة. وتؤدي هذه الانطلاقة الى بناء الثقة وإعطاء البرامج المزيد من الخبرات بحيث تكون قادرة على إطلاق خدمات أخرى. ولتحقيق أعلى قدر ممكن من الأثر فإنه ينبغي للخدمات أن تكون متكاملة وأن تعزز الأثر الذي تتركه كل منها، كما هو موضح في المثال الثالث عشر.

(٣٦) برنامج الأمم المتحدة الألماني، ٢٠٠١؛ FHH ٢٠٠٠؛ ميل برايت ٢٠٠٢.

(٣٧) كارينتر وآخرون، ٢٠٠٢.

١,٤,٥ تحليل القطاعات الفرعية

استغلال الفرص السوقية الجديدة. وكلما زاد حجم المشاركة المباشرة للمؤسسات الصغيرة في إجراء عملية التحليل زادت فرص انتقاء الخدمات التي تحظى بطلب مرتفع.^(٣٨) ويمكن لعملية تحليل القطاعات الفرعية أن تكون مجرد تمرين على عملية التقييم الريفي التشاركي مع أهم الأطراف العاملة في قطاع ما أو أن تكون بمثابة عملية معقدة ومتخصصة لجمع البيانات وذلك استناداً على مدى عمق الدراسة وتعقيدها.

تدمج عملية تحليل القطاعات الفرعية جوانب من المسوحات الوطنية من جهة وجوانب من أساليب التقييم الريفي التشاركي من جهة أخرى وذلك للتعرف على العوائق والفرص الموجودة أمام المؤسسات الصغيرة العاملة في القطاع ذاته. ومن أمثلة القطاعات الفرعية صناعة الأثاث والملابس الحريرية وقطاع العناية بالشعر وغير ذلك. وتتمثل الأداة الرئيسية المستخدمة في عملية تحليل القطاعات الفرعية في خريطة لوصف الروابط ما بين المؤسسات العاملة في الصناعة ذاتها ولكن ضمن قنوات سوقية مختلفة. فلو نظرنا إلى خريطة قطاع صناعة الأثاث مثلاً لوجدنا سلسلة واحدة من العلاقات التي تربط ما بين العلاقات المحلية والحطابين والمناشر وبائعي الأخشاب بالجملة وصغار النجارين. ونجد في نهاية هذه السلسلة المستهلكين ذوي الدخل المتدني سواء كانوا في المناطق الريفية أو الحضرية. وإذا تتبعنا السلسلة التسويقية لهذه الخريطة فإن أحد جوانبها سيقودنا - انطلاقاً من صغار النجارين - إلى المنجدين والمحال العاملة في المناطق الحضرية والمستهلكين ذوي الدخل المرتفع. وأما إذا تتبعنا السلسلة التسويقية انطلاقاً من المناشر فإننا سنصل إلى الشركات الكبرى التي تقوم بمعالجة الخشب وتصنيع الأثاث المعد للتصدير.

المثال الرابع عشر
تحليل القطاعات الفرعية وتصميم البرامج

مؤسسة انتربرايز وركس الدولية وقطاع البن في السلفادور

قررت مؤسسة انتربرايز - وهي منظمة غير حكومية مقرها الولايات المتحدة - أن تركز على قطاع البن في السلفادور. ولدى إجراء تحليل لهذا القطاع يتبين أنه بمقدور صغار منتجي البن زيادة دخلهم إذا قاموا بمعالجة البن قبل بيعه. كما وأظهر التحليل أن أهم المشاكل الموجودة في هذا القطاع تتمثل في غياب الكفاءة والتلوث البيئي. واستناداً على التحليل قامت مؤسسة انتربرايز بتطوير برنامج لمساعدة صغار منتجي البن على التصدي لهذه القضايا من خلال تقديم العديد من خدمات تطوير الأعمال.

ساعد البرنامج في إرساء روابط متينة بين الجمعيات التعاونية بحيث يصبح بمقدور الجمعيات الصغيرة التي لا تملك تقنيات المعالجة استخدام التقنيات المتوفرة لدى الجمعيات الأكبر حجماً. وساعدت هذه الروابط أيضاً في زيادة معدلات الكفاءة من خلال تمكين الجمعيات من التعاون فيما بينها على صعيد التمويل والمعالجة والتسويق. كما وأسهمت مؤسسة انتربرايز في مساعدة الجمعيات على حوسبة عملياتها الإنتاجية وتقديم المعلومات التسويقية لها. وللد من معدلات التلوث عملت انتربرايز على مساعدة الجمعيات على الحصول على تكنولوجيا أفضل. كما وساعدتها على تقديم التدريب والمساعدة الفنية لأعضائها في مجال استخدام الأساليب الصديقة للبيئة والقادرة في الآن ذاته على الحد من التكاليف. وأدت هذه الخدمات إلى مساعدة منتجي البن على زيادة أرباحهم.

المصدر: "مشروع البن في السلفادور"، ١٩٩٨ نقلًا عن الموقع الإلكتروني لمؤسسة انتربرايز وركس الدولية:

www.enterpriseworks.org

يمكن للباحثين - من خلال دراسة هذه القنوات السوقية المختلفة - أن يحددوا الأدوار التي تلعبها المؤسسات الصغيرة ضمن قطاع معين. كما ويمكن تحديد الأسواق المربحة التي يمكن لهذه المؤسسات أن تلعب دوراً أكبر فيها. وبناءً عليه يمكن لواضعي البرامج تحديد الخدمات التي قد تساعد المؤسسات الصغيرة على الانتقال إلى الأسواق ذات الربحية الأعلى مثل خدمات التعاقدات والتي تربط المؤسسات الصغيرة مع كبار المصدرين، وهو ما يتيح لها فرصة الاستفادة من الأسعار العالمية والتي تكون أعلى من الأسعار المحلية.

تستند الخرائط في معلوماتها على بيانات المسوحات الوطنية والمقابلات مع «أهم مصادر المعلومات» بما في ذلك الشركات الكبيرة العاملة في القطاع والتي تكون ملمة بتلك الصناعة تمام الإلمام. كما وتحصل الخرائط على معلوماتها من خلال إجراء مناقشات مع المؤسسات الصغيرة شبيهة بتلك التي تستخدم في أساليب التقييم الريفي. ويمكن استخدام عملية تحليل القطاع الفرعي لتقييم عدة قطاعات مختلفة للوقوف على مدى ديناميكيته وذلك قبل انتقاء واحد منها والتركيز عليه. كما ويمكن استخدام هذه العملية لتحديد أهم الفرص المتاحة أمام البرامج التطويرية وأهم الخدمات التي تساعد المؤسسات على

(٣٨) هاج بليد وجامسر، ١٩٩١؛ لوسي، ١٩٩٩؛ تشن، ١٩٩٦.

وبدأت البرامج الجديدة بتطوير طرق لاختبار الخدمات:^(٤٠)

- البدء من دون تكوين فكرة مسبقة حول الخدمات التي يمكن أن تحظى بالطلب. وهنا يقوم واضعو البرنامج بالإنصات الى المؤسسات وهي تتحدث عن العوائق التي تواجهها والخدمات التي من شأنها أن تساعد على التصدي لها.
- يتم على ضوء هذه النقاشات تكوين فكرة أولية عن الخدمات المطلوبة، حيث تبدأ عملية بلورة الأفكار استناداً الى الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص.
- يتم اختبار الخدمات الجديدة لمعرفة مدى قابليتها للتسويق. وأحياناً يعطى العملاء خصماً على الخدمات مقابل تقديمهم للتغذية الراجعة.
- يتم إجراء تعديلات سريعة على الخدمات ومن ثم يجري إعادة اختبارها وذلك حتى تتواءم مع الطلب ضمن أقصى مدى ممكن.

يستخدم هذا النوع من الاختبارات التسويقية بصورة دائمة في القطاع الخاص. وحتى وإن تم استخدام أدوات رسمية لتحديد الخدمات المرغوبة فإن الاختبارات التسويقية قادرة على مساعدة واضعي البرامج لتحديد مدى أفاق طرح خدمات جديدة للمؤسسات الصغيرة على أسس تجارية.

بوصفها أداة تسبق عملية انتقاء الخدمات. ولدى إجراء هذه العملية يتم استمراج رأي المؤسسات الصغيرة حول نطاق واسع من الخدمات وذلك لمعرفة الخدمات التي ترغب هذه المؤسسات في الحصول عليها أكثر من غيرها. وبعد إنهاء عمليات التحليل هذه – والتي سنتناولها بالتفصيل في الفصل السادس – يتم إجراء تحليل للقطاع المعني أو تحليل للحاجات من أجل إعطاء واضعي البرنامج صورة أفضل عن الخدمات القادرة على ترك أثر عميق على كل من المؤسسات الصغيرة وأهداف البرنامج.

قام برنامج « فرق الرحمة» في أذربيجان بإجراء دراسة بحثية شاملة للعملاء من أجل التعرف على الخدمات التي تحظى بطلب مرتفع. وبعد أن تبين أن الخدمات البيطرية هي الخدمات القادرة على إحداث أثر مرتفع عمد مصممو البرنامج الى إجراء تحليل لهذا القطاع من أجل تحديد السبل التي يمكن من خلالها مساعدة مربى الدواجن والماشية على التوسع في نشاطاتهم والعوائق التي تعترض طريق السلسلة السوقية.^(٣٩)

٣,٤,٥ اختبار التسويق (أو الأبحاث التحركية)

ليس بالضرورة أن يتم دائماً اللجوء الى الأدوات الرسمية لتحديد الخدمات التي ينبغي انتقاؤها – وخاصة إذا تعلق الأمر بمقدمي الخدمات الذين يعملون وفق الأسس التجارية أو بالجهات الميسرة. وبدلاً من ذلك يمكن لمقدمي الخدمات والميسرين تجربة خدمة معينة على نطاق صغير لمعرفة مدى الإقبال على شرائها.

المثال الخامس عشر

الأبحاث التحركية وتحليل البرامج

برنامج FIT (التابع لمنظمة العمل الدولية) في إفريقيا

قام برنامج FIT بتصميم وبيع عدد من الخدمات المبتكرة وذلك باستخدام أسلوب الأبحاث التحركية. وتم استناداً على هذا الأسلوب اختبار الخدمات والقنوات التسويقية التجارية في الوقت ذاته. وتالياً بعض الأمثلة:

زيارة المؤسسات: تعتبر الزيارات البحثية أداة فاعلة لتكوين العلاقات وتطوير أسواق جديدة وتبادل التكنولوجيا والمهارات على صعيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك على الرغم من أنها (أي الزيارات) تتطلب في العادة دعماً مرتفعاً. وتوصل برنامج FIT الى أن الاستفادة من خبرات الآخرين كان أحد الخدمات التي عبرت المؤسسات الصغيرة عن رغبتها في الحصول عليها. ولهذا جرى ترتيب عدد من الزيارات بحيث يتسنى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الالتقاء مع نظيراتها العاملة في أجزاء أخرى من البلاد. وبعدها عمل برنامج FIT على تطوير واختبار زيارات بحثية أخرى بحيث يكون بمقدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في شرقي إفريقيا وجنوبها زيارة المؤسسات الأخرى أو حضور الفعاليات المقامة في الدول المجاورة أو في سائر أرجاء القارة. واستطاع البرنامج أن يولد الرغبة لدى هذه المؤسسات بتحمل جزء من تكاليف هذه الخدمات. وبعدها انطلق البرنامج لتشجيع وكالات السفر على تنظيم رحلات مشابهة وبيعها على أسس تجارية.

التدريب والتسهيل التجاري: عمل برنامج FIT على تطوير واختبار اثنين من الأساليب التدريبية لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القيام بالتسويق العملي (أو ما يعرف بالتقييم السريع للأسواق) وتطوير منتجات تحظى بالطلب (أو ما يعرف بالتطوير المستند على رغبة المستهلكين). وثم في البداية اختبار هذه المنتجات من خلال القنوات التدريبية التقليدية التي تتبع من خلال عقد دورات لتدريب المدربين في شرق إفريقيا. وتم في نهاية المطاف بيع هذين المنتجين الخدميين – إضافة الى منتج تدريبي ثالث قامت منظمة العمل الدولية بتطويره والذي يعرف باسم ” تدريب إدارة الموظفين ” – داخل القطاع الخاص حيث جرى تعديلها لتلائم احتياجات قطاع التدريب.

المصدر: ميلينا وجيم تان بيرن: ” عجلة التجارة ” مؤسسة انترميديا تكنولوجي للنشر، ٢٠٠٠. متوفر لدى انترنيديات تكنولوجي،

Amazon.com أو موقع برنامج FIT على العنوان الآتي: www.ilo.org/seed

(٣٩) ميرسي كوريس، ٢٠٠٢.

(٤٠) هيلمان وتان بيرن، ٢٠٠٠.

المثال السادس عشر المسوحات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة

الوكالة الألمانية للتعاون الفني في السلفادور

كشفت إحدى الدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة في السلفادور عن وجود " ثغرة في النمو " بين هذه المؤسسات. فقد تبين أن المؤسسات الميكروية تنمو بسرعة كبيرة في حين أن نسبة عالية من هذه المؤسسات " تموت " عند انتقالها إلى مرحلة المؤسسات الصغيرة. وكشفت التحريات التي أجريت في هذا الصدد أنه في اللحظة التي تبدأ المؤسسات الصغيرة تمر فيها بأعباء إدارية كبيرة نتيجة لزيادة عدد موظفيها وعملياتها الإنتاجية فإنها تكون مضطرة في الوقت ذاته إلى مواجهة سيل عارم من القضايا التنظيمية والضريبية الواجب الالتزام بها حتى تعمل ضمن القطاع الرسمي. وتوصي الدراسة هنا بتقديم مزيج من خدمات الاستشارات الإدارية والإصلاحات السياسية وذلك حتى لا تضطر المؤسسات إلى " الانتقال من وضع المؤسسات الميكروية إلى وضع المؤسسات الصغيرة " والاندماج إلى القطاع المنظم " في نفس الوقت. ويجب أن تهدف الخدمات الاستشارية إلى مواجهة تحديات استشارية شاملة لمساعدة الفئة المستهدفة على الاستفادة من فرص النمو وتجاوز العقبات الرئيسية التي قد تواجهها أثناء نموها. المصدر: شميدت ديجين هارت، ستيفان وآخرون: "ثغرة النمو: ظاهرة تعاني منها المؤسسات الصغيرة"، الوكالة الألمانية في السلفادور، يوليو/ تموز ٢٠٠٢.

يمكن استخدام أسلوب التقييم الريفي التشاركي لتحديد الخدمات المطلوبة من قبل مجموعة معينة من المؤسسات. كما ويمكن استخدامه لفهم طريقة عمل المؤسسات الصغيرة في بيئة اقتصادية معينة أو لتحديد العوائق الهامة التي تواجهها. ويقدم هذا الأسلوب كذلك معلومات حول السمات والفوائد التي ينبغي على الخدمات أن تتمتع بها وحول الأسعار التي يكون العملاء على استعداد لدفعها. ويمكن كذلك استخدام هذا الأسلوب للحصول على معلومات حول الخدمات التي من الممكن أن تكون مطلوبة من قبل المؤسسات. ويستند هذا الأسلوب أساساً على المبدأ الذي يرى أن الأفراد المحليين يدركون أوضاعهم بشكل يفوق ما يعرفه الخبراء الخارجيون. ومن هنا فإن دور الباحثين يتمثل في الاستفادة من هذه المعرفة لتحديد أهم المشاكل وتقديم الحلول المناسبة لها.^(٤١) ويعتبر أسلوب التقييم الريفي واحد من أبسط أساليب تحديد الخدمات المطلوبة من قبل المؤسسات الصغيرة وأكثرها رخصاً.

٥,٤,٤ المسوحات العامة للمؤسسات الصغيرة

منذ أن تم تحديد « القطاع غير المنظم » على أنه مصدر عام التوظيف والدخل بالنسبة للفقراء في الدول النامية ظهر الكثير من الدراسات التي عنيت بدراسة جذور هذا القطاع وسماته وإسهامه في خدمة الاقتصاد. وقام مشروع GEMINI - الذي يحظى برعاية الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - بإجراء ما يمكن وصفه أولى المسوحات الوطنية التي تمتاز بالثبات الإحصائي، حيث تم إجراء مسوحات للمؤسسات الصغيرة العاملة في القطاع غير المنظم في مختلف الدول النامية. وعلى الرغم من أن هذه المسوحات لا تقدم معايير محددة يمكن الاستفادة منها في عملية انتقاء الخدمات وتصميمها إلا أنها تقدم معلومات وبيانات أساسية مفيدة.

تقوم بعض المنظمات بإجراء دراسات إحصائية واقتصادية لمجتمع المؤسسات الصغيرة، وهو ما يجعلها قادرة على تحديد الفرص والاحتياجات التي تواجه شرائح معينة من المؤسسات. ويتم بعد ذلك استخدام المعلومات المتوفرة في وضع استراتيجيات عالية الأثر بهدف تطوير المؤسسات الصغيرة. كما هو موضح في المثال السادس عشر. ومع أن مثل هذه الدراسات مكلفة وبجاجة إلى مستوى مرتفع من الخبرات الفنية إلا أنها - ولدى دعمها بمسوحات شاملة للمستهلكين - تصبح قادرة على المساعدة في تحديد الخدمات التي تحظى بطلب مرتفع والتي يمكن لها في الوقت ذاته إحداث أثر مرتفع أيضاً.

٥,٤,٥ التقييم الريفي التشاركي

على النقيض من المسوحات الوطنية يمكن لأساليب التقييم الريفي التشاركي أن تحدد وبصورة دقيقة جداً العوائق والفرص والاحتياجات المرتبطة بشريحة معينة من المؤسسات الصغيرة. ويقدم هذا التقييم عدداً من الأدوات العملية التي من شأنها أن تساعد واضعي البرامج والمشاركين فيها على تحديد المشاكل وانتقاء الحلول المناسبة. وتالياً بعض من هذه الأساليب:

- **إعداد خريطة الموارد:** وهنا يقوم المشاركون بإعداد خرائط تعكس واقع مؤسساتهم بحيث تعكس الموارد المتاحة ذات العلاقة.
- **الخرائط الموسمية:** حيث يقوم المشاركون بإعداد خرائط تعكس الاتجاهات الموسمية التي تؤثر على عملهم وحياتهم.
- **خرائط شبكات العلاقات:** يقوم المشاركون بإعداد خرائط لعلاقاتهم مع الموارد والأفراد الآخرين الواقعيين خارج مؤسساتهم.
- **وضع الأولويات:** يقوم المشاركون بتصنيف مؤسساتهم والمشاكل التي تواجههم و/أو الحلول المرغوبة.

(٤١) تشاميرز، ١٩٩٧.

المثال السابع عشر أساليب تصميم التقييم الريفي التشاركي

منظمة النساء العاملات لحسابهن في الهند: برنامج تطوير القطاعات الفرعية

قامت منظمة النساء العاملات لحسابهن بتنفيذ عدد من برامج تطوير القطاعات الفرعية التي تستهدف النساء الفقيرات العاملات لحسابهن. وبدأت المنظمة جهودها بتصنيف النساء العاملات لحسابهن ضمن مجموعات وذلك وفقاً لطبيعة أعمالهن. فتم مثلاً وضع العاملات في صناعة البخور ضمن مجموعة مستقلة والعاملات في إنتاج الألبان في مجموعة أخرى وهكذا. وبعدها لجأت المنظمة إلى أسلوب التقييم الريفي التشاركي لتحديد الاحتياجات الفورية لكل قطاع. واقتصر دور المنظمة على تقديم الخدمات الملحة جداً، وفي غمرة الشعور بالنجاح قامت النساء بتحديد القضايا الأخرى الأكبر والتصدي لها. وأدى هذا الأسلوب إلى ولادة "مشروع الدعم الوطني التعاوني لصناعة الألبان" والذي تشرف عليه المنظمة. وبالنسبة للعاملات في قطاع الألبان فقد تمثلت أهم حاجتهن الملحة في الحصول على خدمات المطاعيم والخدمات البيطرية. ومن هنا بذلت المنظمة جهوداً ريادية لربط النساء المشتركات في البرنامج مع الخدمات التي تقدمها وزارة الزراعة. وبعد أن أثبتت نجاحها في تسليط الضوء على أهمية وجدوى إمداد النساء بهذه المدخلات قامت المنظمة باستغلال زخم النجاح من أجل إطلاق حملة ناجحة أخرى للدفاع عن حق النساء في كافة أنحاء الهند في الحصول على الخدمات الحكومية المقدمة لدعم صناعة الألبان.

المصدر: مارثا تشين (محررة): "ما وراء النجاح: تعزيز المؤسسات النسائية في القطاعات الفرعية"، منظمة آغا خان، كندا، ١٩٩٦.



٦. كيف يمكن لمقدمي الخدمات تقييم أسواق خدمات تطوير الأعمال وانتقاء البرامج اللازمة لتعزيزها؟

تطوير المؤسسات الصغيرة.

نفترض مثلاً أن البرنامج يهدف إلى زيادة درجة الوعي لدى المؤسسات الصغيرة العاملة في قطاع التصنيع حيال خدمات تصميم المنتجات مع إبقاء هذه الخدمات ضمن المعدلات المرغوبة من الكلفة المعقولة والملاءمة. ويتضح هنا أن الهدف النهائي هو حفز عدد أكبر من المؤسسات الصغيرة العاملة في مجال التصنيع على استخدام خدمات تصميم المنتجات من أجل مساعدتها على زيادة حجم مبيعاتها. وفور أن يحدد مدراء البرنامج التغيرات التي من المتوقع أن يحدثها البرنامج يمكن للمعلومات الواردة من خلال عملية التقييم أن تساعد في اتخاذ عدد آخر من القرارات بما في ذلك الاستراتيجيات التي يمكن لها أن تقود إلى تحقيق التغيرات المطلوبة داخل السوق والمؤسسات التي يمكن للبرنامج أن يتعاون معها للوصول إلى التغيير المنشود.

ركزنا في الفصل السابق على أساسيات عمل برامج خدمات تطوير الأعمال والمتمثلة في تحديد السوق الواجب تطويرها والخدمات المطلوبة وتحديد الفئات المستفيدة وطريقة تقديم هذه الخدمات لها. وعند هذه اللحظة تبدأ تحديات عملية تطوير الأسواق بالظهور. ويتفق الخبراء على أنه من الأهمية بمكان فهم طريقة عمل السوق قبل الشروع بتطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال^(٤٢) حيث يمكن لمدراء البرامج على ضوء ذلك انتقاء الاستراتيجيات الهادفة إلى الحد من العوائق التي تعترض عملية تطوير الأسواق واستغلال الفرص المتاحة لتوسيع أسواق المؤسسات الصغيرة. ولا شك في أن فرص تطوير السوق والحد من التشوهات تكون أعلى إذا استهدفت البرامج التدخلية مشاكل وفرصاً سوقية محددة.

يستند أسلوب تطوير الأسواق على أربع خطوات أساسية:^(٤٣)

٦،١ ما هي المعلومات السوقية الواجب توفرها لانتقاء البرامج الملائمة؟

إذا أردنا أن نفهم سوقاً معينة فإن علينا الالتفات إلى ثلاث قضايا هامة: العرض والطلب والتبادلات التجارية (أي التفاعل ما بين حالتي العرض والطلب). وينطوي كل واحد من هذه الجوانب على العديد من القضايا التي يجب استيعابها.^(٤٤)

- ١) وضع الإطار العام لقرارات البرنامج والمعلومات السوقية المطلوبة لوضع هذه القرارات.
- ٢) تنفيذ عملية لتقييم السوق لفهم سوق الخدمات القائمة.
- ٣) تحديد الفرص داخل سوق الخدمات وتحديد العوائق التي تحد من تطوير هذه الفرص.
- ٤) تحديد البرامج الملائمة لمعالجة أهم المشاكل والاستفادة من الفرص المتاحة.

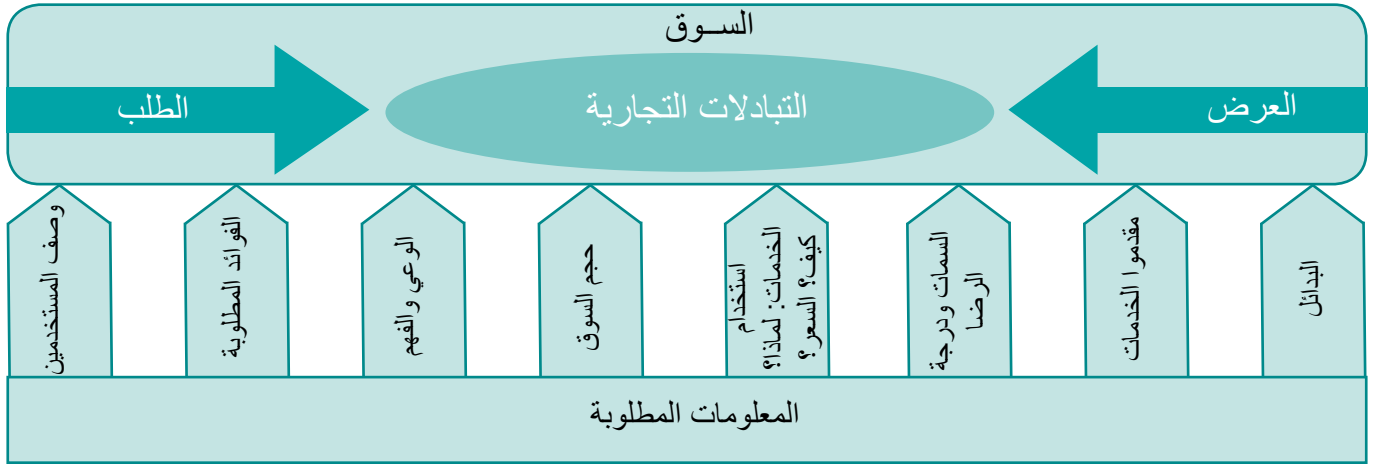
تركز عملية تقييم الأسواق على جمع المعلومات اللازمة لمساعدة واضعي البرامج على اتخاذ القرارات الملائمة. ويتمثل أكثر القرارات صعوبة في انتقاء الفرص والمشاكل السوقية الواجب استهدافها وتحديد التغيرات السوقية المتوقعة والتي – كما ذكرنا في الفصل السابق – ترتبط مع أهداف استراتيجية

(٤٢) لجنة الوكالات المانحة، ٢٠٠١.

(٤٣) لمزيد من المعلومات أنظر: ميل براديت، الكساندرا: « دليل التقييم السوقي لغايات إعداد البرامج، FTI، منظمة العمل الدولية، ٢٠٠٢، الموقع الإلكتروني: www.ilo.org/seed

(٤٤) مركز سيرنغ فيلد: « تطوير خدمات الأعمال، مساق تدريبي، ٢٠٠٠ – إعداد بير وميل براديت (بتصرف).

الشكل الخامس: المعلومات المطلوبة لتقييم الأسواق



العرض:

- ما هي أنواع الجهات التي تطرح المنتجات؟
- ما هو نطاق المنتجات المتوفرة؟
- ما هي نقاط القوة والضعف لدى الجهات التي تقوم بعملية العرض؟
- ما هي الجهات البديلة التي تطرح خدمات تطوير الأعمال التي يمكن للمؤسسات الصغيرة اللجوء إليها؟

الطلب:

- ما هي أنواع الخدمات التي تستخدمها كل فئة من فئات المؤسسات الصغيرة؟ وما هي الخدمات غير المستعملة؟
- ما هي الفوائد التي تريد المؤسسات الصغيرة الحصول عليها من خلال هذه الخدمات؟
- ما هو حجم إدراك المؤسسات الصغيرة بالخدمات المعروضة؟ وهل تدرك الفوائد المترتبة على الخدمات؟

التبادلات التجارية

- كم يبلغ حجم السوق؟ وكم تبلغ نسبة المؤسسات الصغيرة التي جربت استخدام خدمة معينة؟
- لماذا تستخدم المؤسسات الصغيرة الخدمات؟ أو لماذا لا تستخدمها؟
- ما هي نسبة المؤسسات الصغيرة التي تحصل على الخدمات من خلال دفع رسوم على التبادلات؟ وما نسبة تلك التي تحصل على الخدمات التي تقدم من خلال التبادلات التجارية الأخرى؟ وما هي نسبة تلك التي تحصل على الخدمات التي يقوم طرف تجاري ثالث بدفع نفقاتها؟ وما هي نسبة المؤسسات التي تحصل على خدمات مجانية؟
- كيف يتم تقديم الخدمات؟ وما هي الطريقة التي ترغب المؤسسات الصغيرة في الحصول على الخدمات من خلالها؟
- ما هي خصائص الخدمات التي ترغب المؤسسات الصغيرة

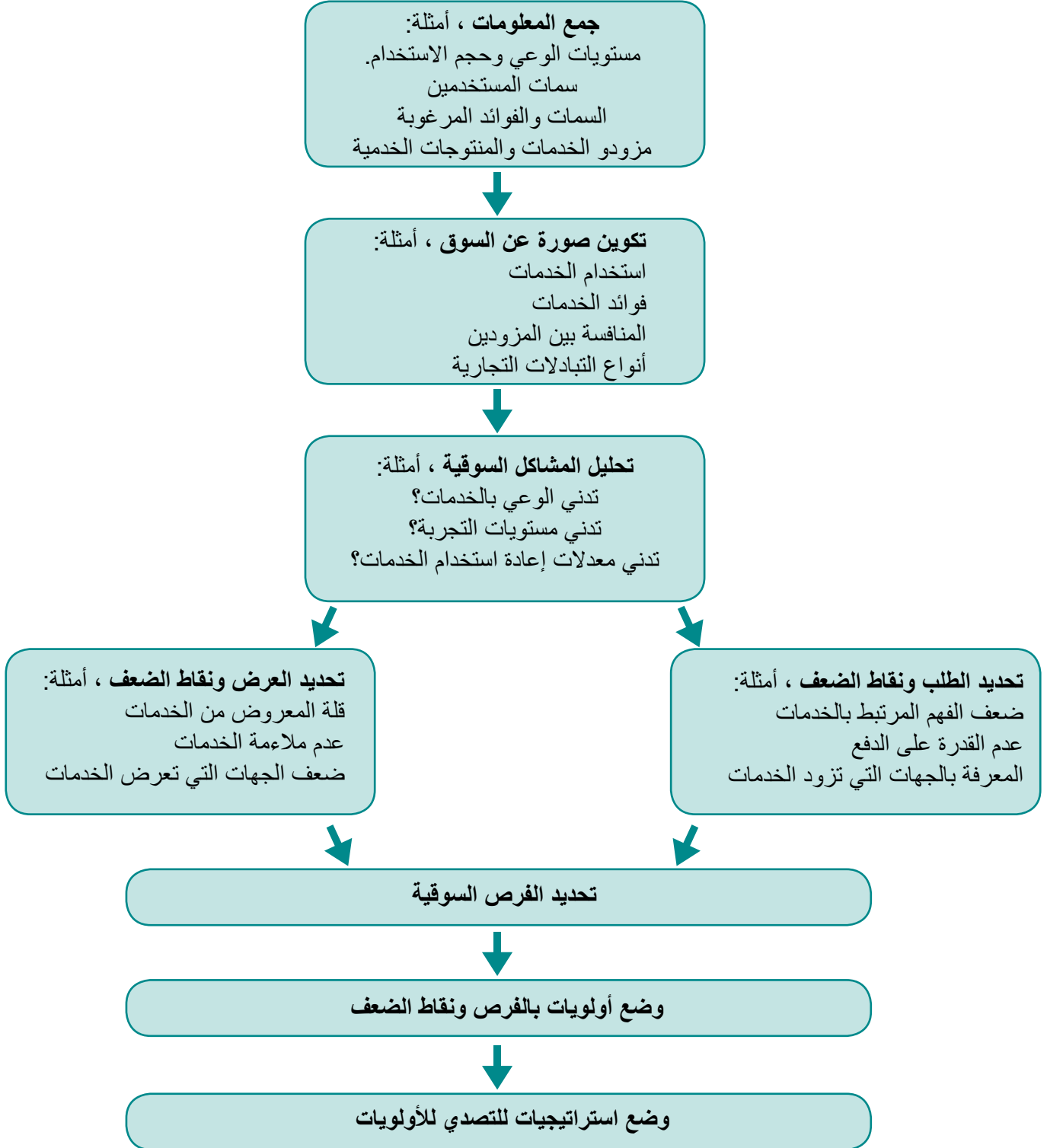
فيها؟ وما هي درجة قناعتها بالخدمات الحالية المعروضة؟ ما هي الأسعار التي تدفعها المؤسسات الصغيرة نظير الخدمات؟

يقوم بعض مدراء البرامج بجمع معلومات حول الصلة ما بين استخدام خدمة معينة والفوائد المحتملة المتمثلة في أسواق المنتجات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة الوصول إليها. فقد يحاول بعض مدراء البرامج مثلاً - ولتسهيل مهمتهم في إعداد الاستراتيجيات الملائمة - جمع معلومات حول مدى مساعدة الخدمات البريضية للمؤسسات الصغيرة في الوصول الى كافة أسواق البلد بدلاً من الاقتصار على أسواق المنطقة التي تعمل فيها. كما ويحاول بعض الباحثين البحث عن الصلة بين قدرة المؤسسات الصغيرة على تحقيق أرباح من خلال بيع المنتجات وبين الطلب على أنواع معينة من الخدمات. فهل - على سبيل المثال - تؤدي عملية تحسين فرص وصول المؤسسات الصغيرة الى الأسواق الربحية الى زيادة طلبها على خدمات تطوير الأعمال؟ وإن كان الجواب بالإيجاب فما هي أنواع هذه الخدمات؟

تؤدي عملية تحليل جميع هذه المعلومات الى تكوين صورة حول سوق الخدمات بحيث تبرز هذه الصورة طريقة عمل السوق وفرص النمو المتاحة والأسباب التي تكمن وراء المشاكل الهامة. وقد يعود السبب في ضعف السوق الى غياب إدراك المؤسسات الصغيرة بالخدمات المتاحة أو سوء فهمها لفوائد هذه الخدمات. وقد يرجع الضعف كذلك الى قيام مزودي الخدمات بطرح خدمات غير ملائمة أو غير مرغوبة. ولو افترضنا أن إحدى الفرص المتاحة في السوق تتمثل في إمكانية وجود طلب عالمي على منتجات معينة تطرحها المؤسسات الصغيرة فإن من شأن هذا أن يزيد من معدلات الطلب على الخدمات التي ستساعد هذه المؤسسات على الالتزام بالمعايير الدولية في إنتاجها. ولو افترضنا كذلك أن الحكومة اتخذت قراراً بالتخفيف من إجراءات عملية التسجيل فإن هذا سيحدث طلباً مرتفعاً على الخدمات القانونية اللازمة لمساعدة المؤسسات الصغيرة على

إجراء عملية التسجيل. ومن هنا يمكن القول إنه بمقدور البرامج أن تطور استراتيجيات معينة للتصدي لنقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة. ويوضح الشكل السادس هذه العملية.^(٤٥)

الشكل السادس: نظرة عامة على عملية تقييم الأسواق



(٤٥) جيبسون، هينشينز، بير: « تطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال: دليل للوكالات.» ٢٠٠٠ (بتصرف).

٦,٢ كيف يمكن توظيف المعلومات السوقية لتصميم برامج خدمات فاعلة؟

توصل مقدمو الخدمات الى قناعة مفادها أن أكبر التحديات التي تواجه عملية تحليل السوق يتمثل في تحليل المعلومات وتوظيفها في عملية وضع البرامج. وعادة ما تسفر عمليات التقييم عن ثروة واسعة من المعلومات حول سوق خدمات معينة. ومع هذا ليس من السهل تحديد أكبر المشاكل إلحاحاً أو تحديد الفرص الواعدة.

أصبح هناك الآن عدد من الأدوات التحليلية التي تساعد في الوصول الى الخلاصات استناداً على البيانات المتوفرة من خلال عملية تقييم الأسواق.^(٤٦) وتقدم إحدى هذه الأدوات تلخيصاً للمعلومات الموجودة وذلك من خلال شبكة توضح نقاط القوة ونقاط الضعف لعمليتي العرض والطلب داخل سوق معينة (أنظر المثال الثامن عشر). وهناك أيضاً العديد من الأدوات التجريبية لتحديد الثغرات بين الطلب والعرض. ويمكن استخدام هذه الأدوات في الحالات التي تشير عملية التقييم خلالها الى أن المؤسسات الصغيرة لا تحصل على الخدمات أو على الجودة التي تريدها.

تشير عملية انتقاء الاستراتيجيات الملائمة للتصدي الى مشاكل وفرص معينة تحدياً آخر يواجه عملية تطوير الأسواق. ولا شك في أن عملية تقييم الأسواق لا تنفي الحاجة الى الابتكار ومهارات الحدس لدى تصميم البرنامج وتنفيذه. ولا يزال مجال تطوير خدمات الأسواق يكتسب الخبرات في هذا الصدد. ويقدم الجدول الثالث أمثلة على برامج تطوير الأسواق المعدة خصيصاً لملاءمة مشاكل سوقية محددة. ومع هذا يظل هذا المجال مصدر تحديات كبيرة في المستقبل المنظور.

المثال الثامن عشر

تحليل المعلومات الواردة من خلال عملية تقييم الأسواق

المنظمة الألمانية للتعاون الفني في نيبال

قامت المنظمة الألمانية للتعاون الفني بتلخيص المعلومات التي حصلت عليها من خلال عملية تقييم الأسواق في نيبال باستخدام شبكة المربعات الآتية:

الطلب	العرض	
<ul style="list-style-type: none"> ■ هناك إدراك لدى العملاء بوجود الخدمات. ■ يعمل النمو الاقتصادي على رفع معدلات الطلب. ■ يمتاز الإعلان الشفوي بالقوة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود مقدمين للخدمات ■ يتمتع المقدمون بامتلاك القدرة على مساعدة المؤسسات في حل مشاكلها ■ هناك إدراك لدى العملاء بوجود الخدمات. ■ يعمل النمو الاقتصادي على رفع معدلات الطلب. ■ يمتاز الإعلان الشفوي بالقوة 	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ■ يمتلك المستهلكون قدراً ضئيلاً من الفهم للخدمات. ■ يحمل المستهلكون توقعات مرتفعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تعتبر المنتجات الخدمية غير ملائمة. ■ يعاني التسويق من الضعف. 	نقاط الضعف

فضل هذا الجدول الملخص استطاعت المنظمة انتقاء البرامج التدخلية الملائمة حيث قررت التركيز على عملية تطوير المنتجات وبيعها تجارياً. ومن هنا تمت مساعدة مقدمي الخدمات على تطوير خدمات جديدة. كما تم حفز معدلات الطلب من خلال تنظيم المعارض وورشات العمل وإطلاق الإعلانات ولذا زيادة وعي المستهلكين وفهمهم للخدمات الجديدة.

- المصدر:
- ميل براديت: "خدمات تطوير الأعمال في نيبال - تقرير حول عملية تقييم أسواق خدمات تطوير الأعمال"، المنظمة الألمانية للتعاون الفني، مشروع حفز القطاع الخاص، نيبال، ٢٠٠١.
 - رانابراشنت: "المشاريع المشتركة مع مقدمي الخدمات: التجربة النيبالية"، ورقة عمل مقدمة أمام الورشة السنوية الثانية لتطوير خدمات الأعمال، تورينو، ٢٠٠١.

الموقع الإلكتروني: <http://training.itcilo.it/bdsseminar>

(٤٦) لمزيد من المعلومات أنظر ميل براديت: « دليل تقييم الأسواق وتصميم برامج تطوير خدمات الأعمال،» دليل من إعداد FIT لصالح منظمة العمل الدولية. لمزيد من الأمثلة أنظر ميل براديت: "تقييم الأسواق وخدمات تطوير الأعمال: نا الذي تعلمناه حتى الآن؟ SEED، ورقة عمل رقم (٢٨) منظمة العمل الدولية،

الفصل الثالث. الموقع الإلكتروني: www.ilo.org/seed. (Publications) a

الجدول الثالث: موازنة مشاكل أسواق خدمات تطوير الأعمال مع البرامج التدخلية^(٤٧)

المشاكل المرتبطة بعملية الطلب	الحلول العلاجية الممكنة
المشاكل المرتبطة بعملية العرض	
لا يمتلك المستهلكون معلومات حول الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> إعداد دليل بخدمات تطوير الأعمال بحيث يتضمن نوع الخدمة واسم ورقم هاتف الجهة التي تقدمها. افتتاح مكتب أو مركز معلومات لتقديم معلومات حول الخدمات المتاحة. مساعدة مقدمي الخدمات على تطوير أساليبهم التسويقية. تنفيذ مشروع الوصولات.
لا يستطيع المستهلكون تحديد المشاكل التي يعانون منها بشكل فاعل	<ul style="list-style-type: none"> إطلاق حملة لزيادة الوعي حول المشاكل المؤسساتية الشائعة والخدمات التي يمكن أن تساعد في حل هذه المشاكل. مساعدة مقدمي الخدمات على إطلاق حملات تسويقية لمساعدة المؤسسات الصغيرة على تحديد المشاكل التي تواجهها.
لا يمتلك المستهلكون القدرة على شراء الخدمات ودفع تكاليفها بشكل كامل.	<ul style="list-style-type: none"> مساعدة مقدمي الخدمات على إتباع خيارات التقسيط. تعزيز أسلوب الخدمات غير المباشرة. تعزيز الخدمات التي تمولها المؤسسات الكبيرة. مساعدة المستهلكين على شراء الخدمات ضمن مجموعات
لا يرغب المستهلكون في المجازفة بتجربة الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> تزويد مقدمي الخدمات بالمساعدة الفنية لتحسين استراتيجياتهم الهادفة الى حفز المستهلكين على تجربة الخدمات. مساعدة مقدمي الخدمات في تحسين وسائلهم الإعلانية. مساعدة مقدمي الخدمات في إعداد برامج تستهدف العملاء. الإعلان عن الخدمات بشكل عام.
يرغب المستهلكون في الحصول على رزمة من الخدمات (package)	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع مقدمي الخدمات على عقد اتفاقيات فيما بينهم لطرح رزم من الخدمات. تزويد مقدمي الخدمات بالتمويل والمساعدة الفنية لمساعدتهم على تنويع خدماتهم.
المشاكل المرتبطة بعملية الطلب	
تفتقر الخدمات الى السمات والمزايا التي يرغبها العملاء	<ul style="list-style-type: none"> مساعدة مقدمي الخدمات على تطوير خدمات جديدة وترويجها تجارياً. استقدام مقدمي خدمات من دول أخرى لتصميم وترويج خدمات ملائمة.
يحجم مقدمو الخدمات عن المجازفة باستهداف شرائح جديدة من المستهلكين كالنساء والمؤسسات الميكروية	<ul style="list-style-type: none"> تزويد مقدمي الخدمات بمعلومات حول نجاعة بيع الخدمات للمؤسسات الصغيرة. تمويل كلفة عمليات استهداف شرائح جديدة من المستهلكين (مثل تمويل عملية الاختبار التسويقي). استخدام الأبحاث السوقية لتحديد الفرص الواعدة التي قد تظهر جراء خدمة شرائح جديدة من المستهلكين.
يفتقر مقدمو الخدمات الى المعلومات السوقية	<ul style="list-style-type: none"> تطوير أو تحسين خدمات الأبحاث السوقية. تزويد مقدمي الخدمات بالمعلومات السوقية. تدريب مقدمي الخدمات على عمليات جمع المعلومات السوقية.

(٤٧) ميل براديت، ٢٠٠١، مع إضافات من كل من جين دوانغ، ماري ماكفاي، ودليل SEEP للموارد وخدمات تطوير الأعمال

المشاكل المرتبطة بعملية الطلب	الحلول العلاجية الممكنة
يفتقر مقدمو الخدمات الى المهارات المؤسسية أو الفنية	<ul style="list-style-type: none"> تقديم التدريب والمساعدة الفنية لمقدمي الخدمات. المساعدة في تدريب مقدمي الخدمات على تطوير المنتجات الملائمة وبيعها الى غيرهم من مقدمي الخدمات.
قلة حجم العرض في الأسواق	<ul style="list-style-type: none"> إعطاء مقدمي الخدمات رأس المال اللازم للتوسع. تصميم برنامج للمساعدة في زيادة عدد مقدمي الخدمات.
يعمل تباين نوعية الخدمات على الإضرار بسمعة مقدمي الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> تقديم خدمات ضبط الجودة الى مقدمي الخدمات. مساعدة مقدمي الخدمات على تحسين مستوى التزامهم بمستوى الخدمات المقدمة. مساعدة مقدمي الخدمات على تشكيل جمعيات تتولى الإشراف على نوعية الخدمات واعتمادها.
عدم قدرة مقدمي الخدمات على إدارة اعتماداتهم المالية أو غير ذلك من آليات الشراء	<ul style="list-style-type: none"> بناء قدرة مقدمي الخدمات على إدارة اعتماداتهم. ربط المؤسسات الصغيرة مع مؤسسات التمويل المتناهي الصغر أو غيرها من الجهات التي تقدم الخدمات المالية.
المشاكل المرتبطة بجانب التبادلات التجارية	
عدم قدرة المستهلكين على شراء الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> تطوير خدمات الدفع عن طريق طرف ثالث أو تعزيز الخدمات غير المباشرة
هناك حالة من عدم الثقة بين مقدمي الخدمات والمستهلكين حيث يصير مقدمو الخدمات على الدفع المباشر في حين يصير المستهلكون على أن تكون عملية تسليم الخدمات قبل الدفع	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع اصحاب الأعمال أو المؤسسات الاجتماعية على إنشاء نظام ضمانات أو نظام للبيع بالجملة. إنشاء نظام مؤقت للضمانات الى أن تتعزز درجة الثقة داخل السوق.
عدم وجود آلية لتبادل أو تحصيل الخدمات نتيجة لعوامل البعد أو نقص التكنولوجيا أو بسبب طبيعة النظام المصرفي	<ul style="list-style-type: none"> مساعدة المؤسسات الصغيرة وغيرها من الجهات المعنية بعملية العرض على تأسيس جهة للوساطة بحيث تكون قادرة على الوصول الى النظام البنكي الرسمي أو الدولي. التشجيع على استخدام البطاقات المصرفية الإلكترونية. تطوير خدمات تحويل الأموال.
وجود المستهلكين في بيئة جغرافية و/أو اجتماعية معزولة عن أسواق الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> مساعد المؤسسات الصغيرة على تشكيل التكتلات أو الجمعيات التعاونية القادرة على العمل كحلقات ربط مع مقدمي الخدمات العاملين في أماكن بعيدة. تشكيل مؤسسة اجتماعية لتقديم الخدمات.
المشاكل المرتبطة ببيئة السوق	
تعمل الخدمات المجانية على تشويه سوق خدمات تطوير الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> التدخل لدى الحكومة و/أو الجهات المانحة لإقناعها بضرورة ترشيد الدعم المقدم لخدمات تطوير الأعمال.
تعمل الأنظمة على التأثير سلباً على سوق خدمات تطوير الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> الحث على إدخال تغييرات على الأنظمة. حث مقدمي الخدمات الصغار على التحرك لإحداث تغييرات في الأنظمة التي تؤثر على سوق الخدمات بصورة سلبية.

الأبحاث التحركية في أسواق معينة أو إطلاق عملية مستمرة ومركزة لتحليل الخدمات السوقية.

تتجسد أهم مزايا هذا الأسلوب في أنه أسلوب سريع وغير مكلف. كما ويمكن دمجها ضمن عملية تحليل القطاعات الفرعية وذلك نظراً لتشابه مصادر المعلومات وأساليب العمل لكلا الأدوات. وأما أبرز نقاط الضعف فهي أن هذه الأداة قد تغفل عن الالتفات إلى جوانب سوقية هامة. كما وأنها عرضة للتحييز نظراً لقلة عدد المقابلات.

٦,٣ ما هي الأدوات التي تساعد مزودي الخدمات على تقييم الأسواق؟

إذا أردنا لعملية تقييم السوق أن تكون مفيدة وسليمة فإنه يجب امتلاك وصف واضح لقرارات. وبدأ واضعو البرامج يدركون أنه كلما زاد حجم التفاصيل المتوفرة أمامهم زادت قدرة عملية التقييم على تقديم معلومات مفيدة لعملية تصميم البرامج.

تتمثل المصادر المتاحة للمعلومات التي يمكن اللجوء إليها عند إعداد عملية تقييم أسواق الخدمات في كل من المستهلكين (المؤسسات الصغيرة) ومقدمي الخدمات والجمعيات (جمعيات المستهلكين أو مقدمي الخدمات) والجهات الحكومية والمصادر الثانوية. ويتفق معظم الخبراء ومزودو الخدمات على أن المستهلكين (أي المؤسسات الصغيرة) يمثلون مصدر معلومات هاماً للغاية؛ إذ يمكن لمقدمي الخدمات أن يحسنوا من سير عمل السوق إذا ما نظروا إلى السوق من خلال منظور المؤسسات الصغيرة. ويعتمد مدى استخدام المصادر الأخرى على الظروف المحيطة بالبرنامج وحجم المعلومات المتوفرة.^(٤٨)

سنقدم أدناه عدداً من الأدوات التقييمية المستخدمة حالياً. وتتبعي الإشارة هنا إلى أن معظم المنظمات تلجأ إلى استخدام مزيج من هذه الأدوات للحصول على صورة جيدة لأسواق الخدمات. وسنتناول بعد استعراض الأدوات المستخدمة الطرق التي يمكن اللجوء إليها لبلورة مزيج ملائم من هذه الأدوات.

٦,٣,١ امتلاك نظرة عامة عن السوق

تهدف هذه الأداة إلى امتلاك فهم سريع أساسي لواحد أو أكثر من أسواق خدمات تطوير الأعمال. وعادة ما يتم ذلك باستخدام عدد قليل من الموارد. وتستند هذه الأداة على مصادر المعلومات الثانوية وإجراء المقابلات الفردية أو الجماعية مع المؤسسات الصغيرة ومقدمي الخدمات. وعادة ما يتراوح عدد المقابلات ما بين ٢٠ - ٦٠، وتلجأ البرامج إلى استخدام هذه الأداة لتحقيق ما يلي:

■ انتقاء عدد من الخدمات من بين نطاق واسع من الخدمات، وهنا يتم انتقاء الخدمات التي تحظى بطلب مرتفع وتمتاز بقدرتها على النمو.

■ تحديد المشاكل والفرص الشائعة الموجودة داخل العديد من أسواق الخدمات.

وبناء على هذه المعلومات يمكن للبرنامج أن يبدأ بإطلاق

المثال التاسع عشر النظرة العامة عن السوق

المنظمة الألمانية للتعاون الفني في الفلبين

أجرت المنظمة الألمانية للتعاون الفني دراسة لامتلاك نظرة عامة عن السوق لامتلاك فكرة أساسية حول أسواق الخدمات في منطقة فيساييس في الفلبين. واشتمل البحث - والذي تم تنفيذه من خلال شركة استشارات محلية - على ثلاثة عشر نوعاً مختلفاً من خدمات الأعمال. كما واشتمل على ٢١ مقابلة مع المؤسسات الصغيرة التي تستخدم خدمات تطوير الأعمال و ١٢ مقابلة مع مزودي الخدمات العاملين في القطاع الخاص وخمس مقابلات مع جمعيات الأعمال وثلاث مقابلات مع مزودي الخدمات العاملين في القطاع العام وثلاث مقابلات مع وكالات داعمة خارجية. كما واشتملت الدراسة على إجراء بحث لتقصي المصادر الثانوية. وأشارت النتائج إلى وجود طلب من قبل المؤسسات الصغيرة على عدد واسع من هذه الخدمات. كما ودلت الدراسة إلى وجود عدد من العقبات التي تحد من نمو أسواق الخدمات وفعاليتها، كافتقار المؤسسات الصغيرة إلى المعلومات الكافية حول الخدمات وعدم توفر بعض الخدمات أو عدم جودتها وغياب روح المنافسة وقلة المعلومات لدى مقدمي الخدمات حول الخدمات المطلوبة من قبل المؤسسات الصغيرة. وبناء على هذه النظرة الشاملة تم تصميم برنامج واسع لتطوير أسواق الخدمات العاملة في القطاع الخاص. وتضمن البرنامج خططاً لإجراء أبحاث أكثر عمقاً لتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تدخلية حيال أسواق خدماتية معينة.

المصدر: جارتنر، أودو، رانابراشانت، الكساندرا ميل براديت: "برنامج تطوير القطاع الخاص في الفلبين - تقرير تقييمي لمكونات خدمات الأعمال"، المنظمة الألمانية للتعاون الفني، مايو/أيار، ٢٠٠٢.

٦,٣,٢ مسوحات المستهلكين

تدفع بالمؤسسات الصغيرة أو تثنيها عن استخدام خدمات معينة والمزايا التي تتوقع الحصول عليها والسماح التي ترغب أن تشمل الخدمات عليها. وتستخدم نقاشات المجموعات المركزة قبل إجراء مسوحات المستهلكين وذلك للمساعدة في تصميم المسح. كما ويمكن استخدامها بعد إجراء المسح لإعطاء نظرة أعمق حول أسواق الخدمات. ويمكن أيضاً استخدامها بصورة منفردة بهدف جمع المعلومات. وتوصل مزودو الخدمات الى أهمية هذه الأداة في تطوير خدمات جديدة تستهدف المؤسسات الصغيرة.

مع تطور أسلوب تطوير الأسواق قام الخبراء المعنيون بخدمات تطوير الأعمال بتبني وتعديل عدد من أدوات أبحاث التسويق التجاري بحيث تصبح قادرة على تحديد الخدمات المطلوبة و كيفية تطوير أسواق الخدمات.

وعادة ما تستخدم مسوحات المستهلكين داخل القطاع الخاص للحصول على معلومات دقيقة ومفيدة من المستهلكين وذلك بهدف زيادة معدلات البيع. وتعتبر الأداة المعروفة باسم "دراسة السوق من حيث الاستخدام والاتجاهات والانطباعات السائدة" واحدة من أدوات البحوث التسويقية المستخدمة داخل القطاع الخاص للحصول على نظرة شاملة وكمية حول السوق المستهدفة. كما وأنها قادرة على تحديد الفرص والعوائق الموجودة داخل السوق. وبعد تعديل هذه الأداة فانها أصبحت تستخدم بشكل شائع لإجراء عمليات تقييم أسواق الخدمات.

يمكن لمسوحات المستهلكين أن تقدم معلومات حول الخدمات التي تطلبها المؤسسات الصغيرة والأسباب الموجبة لذلك. كما ويمكن أن تستخدم لمعرفة مدى رضا هذه المؤسسات عن الخدمات المتاحة حالياً وكيفية تحسين عملية العرض. وتقدم مسوحات المستهلكين ومن خلال إجراء مقابلات مع عينة عشوائية من المؤسسات الصغيرة يتراوح عددها ما بين ١٠٠ - ٥٠٠ مؤسسة بيانات هامة احصائياً حول السوق.

وتتمتع هذه البيانات بقدر مقبول من الدقة. ويفضل بعض واضعي البرامج استخدام حجم اوسع من العينات للحصول على معلومات دقيقة حول مختلف انواع المؤسسات الصغيرة. وتتمثل اهم جوانب القوة في هذه الاداة في قدرتها على اعطاء صورة شاملة ودقيقة حول اسواق تطوير الأعمال. وأما أهم نقاط الضعف فهي عدم قدرتها على إعطاء معلومات عميقة والحاجة الى وجود خبراء في إعداد المسوحات وتحليل البيانات، وذلك حتى يصبح بالإمكان استخدام هذا الأسلوب بصورة فعالة. وعلاوة على ذلك تقل فائدة مسوحات المستهلكين في الحالات التي تعاني الأسواق والخدمات فيها من ضعف شديد بحيث لا يكون لدى المؤسسات الصغيرة أي خبرة في مجال الخدمات المدفوعة الأجر وطبيعة هذه الخدمات ومدى فائدتها.

٦,٣,٣ أدوات أبحاث المستهلكين النوعية

تعمل أدوات أبحاث المستهلكين النوعية على جمع معلومات معمقة مستقاة بشكل مباشر أما من المؤسسات الصغيرة أو من فئة مستهدفة أخرى من المستهلكين. وتعتبر «نقاشات المجموعات المركزة» -- وهي إحدى أدوات القطاع الخاص -- واحدة من أكثر الأدوات الشائعة في إجراء عمليات تقييم الأسواق. وتطور فكرة هذه الأداة حول إجراء نقاشات مستهدفة مع مجموعة من المستهلكين على أن تتولى إحدى الجهات الميسرة مهمة إدارة النقاش. وعادة ما تعطي هذه الأداة معلومات حول الأسباب التي

المثال العشريون

مسوحات المستهلكين ونقاشات المجموعات المركزة

المنظمة الألمانية للتعاون الفني والمؤسسة السويسرية: تقييم الأسواق في فينتام

شكلت المنظمة الألمانية للتعاون الفني والمؤسسة السويسرية فريق عمل مشترك لإجراء تقييم شامل للأسواق في فينتام. وتمثل هدف التقييم في فهم أسواق المؤسسات الصغيرة في فينتام وقياس معدل الطلب النسبي على عدد من الخدمات وتحديد العوائق والفرص الرئيسية التي قد تعترض أو تشجع عملية تطوير الأسواق في فينتام. واشتمل التقييم على جزئين أساسيين: مسح المستهلكين (شمل المسح ١,٢١١ مؤسسة صغيرة ومتوسطة باستخدام أداة "دراسة السوق من حيث الاستخدام والاتجاهات والانطباعات السائدة) ونقاشات المجموعات المركزة (حيث جرى عقد عشرين جلسة مناقشات اشتملت على حوالي ١٤٠ مؤسسة صغيرة في ستة مواقع مختلفة).

خلصت الدراسة الى وجود عدد من أسواق الخدمات ذات مستويات مختلفة من التطور. وتمثلت أهم جوانب الضعف في عملية العرض في تدني نوعية الخدمات أو عدم ملاءمتها وفي العوائق التنظيمية التي تعترض عملية تقديم الخدمات. وأما أهم سلبيات عملية الطلب فقد تمثلت في تدني النظرة الى الخدمات ووجود ثقافة مؤسساتية تعمل على عدم تشجيع التوسع في الخدمات. كما وأشارت الدراسة الى افتقار مقدمي الخدمات والمؤسسات الصغيرة على حد سواء للمعلومات المتبادلة عن بعضهما البعض. وتقوم المؤسسة السويسرية حالياً باستخدام هذا التقييم لإعداد برنامج جديد لتطوير أسواق الخدمات. وأما المنظمة الألمانية فإنها تعمل على الاستفادة من نتائج التقييم لإجراء تغييرات في الاستراتيجيات المستخدمة وتطوير استراتيجيات جديدة ضمن برنامج أوسع لتطوير خدمات الأعمال.

المصدر: ميل براديت: "خدمات تطوير الأعمال في فينتام". تم إعداد هذه الدراسة لصالح المنظمة الألمانية للتعاون الفني والمؤسسة السويسرية، ٢٠٠٢. قامت مجموعة "انفست كونسلت" الفيتنامية بإجراء العمليات البحثية. الموقع الإلكتروني:

www.swisscontact.org.un/main.htm (download)

في الأسواق التي تقدم فيها الخدمات بصورة غير مباشرة. تقوم كلتا الأداتين بجمع معلومات من مختلف أنواع مزودي الخدمات الذين يتم تحديدهم إما من خلال أداة «بحوث المستهلكين» أو «أداة النظرة الشاملة للسوق». وتتمثل أهم نقاط القوة في أداة المقابلات مع مزودي الخدمات في أنها تقدم تفسيراً لتصرفات مزودي الخدمات، وهو ما يتيح المجال لإجراء حوار معهم. وأما أهم نقاط الضعف في أنها تعطي - في حالة استخدامها بصورة منفردة - معلومات قليلة حول نظرة المؤسسات الصغيرة للسوق، ومن هنا فإنه يصبح من الصعب تحديد عينة ممثلة لمزودي الخدمات.

المثال الحادي والعشرون مسوحات مزودي الخدمات

منظمة العمل الدولية: تقييم السوق في ليما

أجرت منظمة العمل الدولية دراسة على مزودي خدمات الأعمال في ليما بهدف تكوين صورة واضحة حول هذا القطاع وذلك لإمداد البرامج والسياسات الموجهة للمؤسسات الصغيرة والتي ترغب الجهات المانحة والمنظمات الوطنية بإطلاقها بالمعلومات. واستندت الدراسة على مسح اشتمل على ١٣٠ من مزودي الخدمات. وأعقب المسح إجراء مقابلات جماعية وذلك بهدف التثبت من مصداقية المعلومات. وعلى الرغم من أن الدراسة قامت بجمع معلومات حول المزودين فقط إلا أنها استندت على دراسات سابقة تناولت جوانب عديدة من قطاع خدمات الأعمال في ليما بما في ذلك إحدى دراسات المؤسسة السويسرية والتي اتبعت أسلوب بحوث المستهلكين بصورة أساسية. وخلصت الدراسة إلى أن مزودي الخدمات في ليما يمتازون بالتنوع شأنهم في ذلك شأن عملائهم من المؤسسات الصغيرة. كما وجدت الدراسة أن حجم العرض لم يكن كافياً لمواكبة الحجم المتنامي لعملية الطلب. وبناء عليه أوصت الدراسة بمساعدة المزودين الذين يمارسون نشاطهم حالياً وأولئك المحتمل لهم أن يدخلوا السوق على تطوير منتجات جديدة وإجراء المزيد من الأبحاث السوقية وورشات عمل تدريبية لهم.

المصدر:

- يتوروس، ماريو، ميتين، سايفرز: " دور القطاع الخاص في ليما في تقديم خدمات تطوير الأعمال". FIT، منظمة العمل الدولية، ورقة عمل مقدمة أمام المؤتمر السنوي الثانوي لخدمات تطوير الأعمال، تورينو، ٢٠٠١. الموقع الإلكتروني:

<http://training.itcilo.it/bdsseminar>

- بيجيري، جيرادو، ماريو يتوروس: " دراسة حول مزودي الخدمات العاملين في القطاع الخاص والذين يستهدفون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ليما، منظمة العمل الدولية، ٢٠٠٠.

ومن بين أدوات البحوث النوعية الأخرى التي تجري تجربتها جنباً إلى جنب مع نقاشات المجموعات المركزة كل من المقابلات المعمقة وورشات العمل وجلسات تعلم أساليب التحرك^(٤٩) وتتمثل نقاط قوة أبحاث المستهلكين النوعية في قدرتها على إعطاء أفكار محددة لغايات التسويق وتحسين الخدمات الموجودة وتطوير خدمات جديدة. وعادة ما تمتاز هذه المعلومات بالسهولة بحيث لا يجد واضعو البرامج أي صعوبة في تطبيقها لدى تصميم البرامج. وأما أهم نقاط ضعفها فهي أنها وفي حالة استخدامها بصورة منفردة لا تقدم نظرة شاملة حول السوق. كما وقد تخلو من الموضوعية نظراً لصغر حجم العينة أو طريقة انتقاء هذه العينة.

٤,٣,٦ إجراء المقابلات مع مزودي الخدمات (٥٠)

تساعد هذه الأداة في إلقاء الضوء على عملية العرض ووجهات نظر مزودي الخدمات في هذا الصدد. وتعتبر هذه المقابلات أحد العناصر المفيدة التي تدخل ضمن عملية بحوث المستهلكين وذلك نظراً لأنها تساعد على امتلاك فهم كامل للمشاكل المرتبطة بعملية العرض وتحديد الثغرات (أي المجالات التي ينعدم فيها الاتصال) بين العرض والطلب. واستناداً على هذه المعلومات يمكن لمصممي البرامج تحديد الفرص السوقية التي يمكن أن تساعد في طرح خدمات جديدة والاستراتيجيات التسويقية. كما ويمكن لمصممي البرامج تحديد الجهات التي تتولى عملية تقديم الخدمات.

يتم الآن استخدام نوعين من مقابلات مزودي الخدمات. ويهدف النوع الأول والذي يمتاز بإجراء مقابلات تشخيصية لكل واحد ممن تتم مقابلتهم إلى امتلاك فهم أعمق لأسلوب عمل كل مزود للخدمات وذلك استناداً على معايير تحليلية معيارية مثل العلاقة بين المنتج والسوق، واستراتيجيات توسع السوق، وقدرة السوق على التوسع، ووجهة نظر المزود حول السوق. وعادة ما يتم استخدام الأساليب الاستقصائية في المقابلات. وأما المعلومات المستقاة من المقابلات فإنها عادة ما تكون معلومات نوعية.

وأما النوع الثاني فهو مسوحات مزودي الخدمات. وتساعد هذه الأداة على تجميع معلومات أساسية من عدد واسع من مزودي الخدمات وذلك باستخدام استبيانات معيارية. وتهدف هذه الأداة إلى امتلاك نظرة شاملة ودقيقة حول جانب العرض وذلك من خلال جمع معلومات كمية من عينة ممثلة لمزودي الخدمات. ومع هذا فإن تنفيذ هذه الأداة قد يكون محفوفاً بالمحاذير وذلك نظراً لأنه من الصعوبة بمكان جمع معلومات كافية حول مزودي الخدمات العاملين في الأسواق غير المنظمة أو العاملين

(٤٩) برنامج "Practitioner learning" "SEED"، بمساهمة من الوكالة السويسرية PKPER، مؤسسة وولد ادبوكيشين (مالي).
(٥٠) ميل براديت، ٢٠٠١، برنامج «Practitioner Learning» بمساهمة من ITDG، EDA، MEDA.

٦,٣,٥ أدوات النظرة المستقبلية

لدى مقدمي الخدمات. كما وأنها قادرة على زيادة درجة مرونة البرامج والاستراتيجيات حيث أنها تقوم باختبار الأسواق أثناء مرحلة صقل البرنامج وتشذيبه وذلك قبل انطلاق عملية تطوير السوق ضمن نطاق واسع.

المثال الثاني والعشرون اختبارات الحساسية السعرية ومفهوم المنتجات

خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى المؤسسات الصغيرة والميكروية في الفلبين: دراسة من إعداد الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

قامت الوكالة الأمريكية - وذلك ضمن دراسة لها - بإجراء اختبارات الحساسية السعرية ومفهوم المنتجات على عدد من خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والميكروية في الفلبين. وتم دمج هذه الاختبارات مع ثلاثة مسوح للمستهلكين واشتملت على (١٠٠) مؤسسة صغيرة في مواقع مختلفة. وسمحت عملية دمج هذه للوكالة بتكوين صورة حول الأسواق الحالية المعنية بتقديم هذا النوع من الخدمات للمؤسسات الصغيرة واستكشاف آفاق طرح خدمات جديدة. فقد وجدت الدراسة مثلاً أن المؤسسات الصغيرة ليست بحاجة إلى خدمات الإنترنت المقدمة من خلال مكاتب الاتصالات العمومية. حيث عبرت هذه المؤسسات عن رغبتها في وجود جهة أخرى تتولى عملية البحث عن المعلومات وبيع المطلوب منها. ومن هنا خلصت الدراسة إلى أنه لا ينبغي لمكاتب الاتصالات العمومية أن تطرح خدمات الإنترنت؛ إذ أن هناك فرصاً سوقية جيدة أمام خدمات المعلومات السهلة الاستخدام. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترغب في الحصول على خدمات البريد الإلكتروني من خلال مكاتب الاتصالات العمومية وأنها مستعدة لدفع التكاليف المترتبة على ذلك. ولذا خلصت الدراسة إلى أن خدمات البريد الإلكتروني هي إحدى الخدمات المربحة التي يمكن لمكاتب الاتصالات العمومية أن تضيفها إلى قائمة خدماتها.

المصدر: الكساندرا ميل براديت: "ملاحظة فنية: تطبيق الأبحاث التسويقية على عملية تطوير خدمات تطوير الأعمال" و "خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمؤسسات الصغيرة والميكروية في الفلبين"، مؤسسة Development Alternatives، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ١٩٩٩، مشروع الممارسات الحميدة في المؤسسة الميكروية، الموقع الإلكتروني:

www.usaidmcro.org (Knowledge sharing. MBP)

تتمثل إحدى أهم نقاط الضعف في عملية تقييم الأسواق عموماً في أنها تقدم صورة عن الحاضر والماضي وبعض المؤشرات التي توحى باتجاهات السوق مستقبلاً. ولكنها لا تقدم مطلقاً أي صورة تنبؤية عن اتجاهات الطلب مستقبلاً. ويعكف الخبراء ومقدمو الخدمات حالياً على تجربة عدد من الأدوات التي يمكن لها أن تساعد في سد هذه الثغرة. ويقوم المبدأ الأساسي لهذه الأدوات على إشراك مزودي الخدمات و/أو المؤسسات الصغيرة في جلسات نقاشية حول الفرص السوقية والمنتجات الجديدة وبرامج تطوير الأسواق.

هناك الكثير من الأدوات المستخدمة حالياً أو التي تخضع للتطوير والتي من شأنها أن تساعد على تحديد حجم القدرات السوقية لخدمات معينة. وتعتبر اختبارات «الحساسية السعرية» و «مفهوم المنتجات» إحدى أدوات البحث الاستهلاكي المستخدمة في القطاع الخاص والهادفة إلى قياس معدلات الطلب على سلعة أو خدمة جديدة معينة والحصول على تغذية راجعة في هذا الصدد. وتستند هذه الأدوات على إجراء مسح للمستهلكين للوقوف على مدى اهتمامهم في خدمة معينة ورغبتهم في شرائها بسعر معين.^(٥١) ويقوم عدد من المنظمات بعقد ورشات عمل تضم مقدمي خدمات تطوير الأعمال و/أو مستهلكي خدمات تطوير الأعمال بهدف التنبؤ بمعدلات الطلب المستقبلي على الخدمات وحفز حجم الطلب.^(٥٢) وتقوم ورشات العمل هذه بحفز المشاركين على إجراء نقاشات لتطوير منتجات جديدة أو إحداث تغييرات في أسواق الخدمات بحيث يمكن لهذه التغييرات أن تحقق النفع للمستهلكين وتعود على مقدمي الخدمات بالربح في آن واحد. وتتجسد إحدى مزايا ورشات العمل هذه في أنها تتيح المجال لتبادل المعلومات بين مقدمي الخدمات والمستهلكين. كما وأنها تتيح الفرصة لتبادل المعلومات مع الشركات والمؤسسات المعنية الأخرى في بعض الحالات. وعلاوة على الاستخدامات العديدة الأخرى لأداة «نقاشات المجموعات المركزة» فإنه يتم أيضاً استخدام هذا النوع من النقاشات لتوليد أفكار جديدة لطرح منتجات جديدة من الخدمات بحيث تلائم المؤسسات الصغيرة وتستجيب لحجم الطلب الموجود.

أخذت الكثير من المنظمات تدرك أهمية إجراء اختبارات قبل طرح أي خدمات جديدة. كما وأخذت تدرك أهمية اختبار استراتيجيات عملية تطوير الأسواق وذلك بوصفها عناصر أساسية لعملية تقييم السوق.

وبمقدور هذه الأدوات أن تضيف عمقاً أوضح حول السوق

(٥١) ميل براديت، ١٩٩٩.

(٥٢) من هذه المنظمات مثلاً الوكالة السويسرية وبرنامج العمل الدولية المعروف باسم «التحرك من أجل المؤسسات»، ومنظمة PKPE.

هنا أن المجال مفتوح للتفكير في آراء مبتكرة على هذا الصعيد.^(٥٣)

سمات المنظمة الباحثة: يمكن القول وكقاعدة عامة إنه كلما كانت المنظمة أكثر بعداً عن السوق وكلما كانت عملية اتخاذ القرارات فيها أكثر تعقيداً، زادت الحاجة إلى إتباع أساليب تقييم على قدر أعلى من الشمولية والنظامية (Formal). وبمعنى آخر فإن المنظمات الكبيرة – كالجهاز المانحة والجهات الميسرة الكبيرة – تحتاج إلى أدوات تقييم منظمة نظراً لأنها ليست على تواصل مباشر مع السوق ولا تحصل على تغذية راجعة مستمرة ومباشرة. وأما المنظمات الصغيرة القريبة من السوق أو العاملة ضمنه – مثل مؤسسات الخدمات أو المؤسسات الميسرة التجارية – فإنه بمقدورها أن تتبع أساليب تقييم غير منظمة وأن تتبع أسلوب "التعلم من خلال التجربة" وذلك نظراً لأنها تحصل على تغذية راجعة منتظمة من خلال ملاحظات المستهلكين ومدى رغبتهم في شراء الخدمات.

خبرات المنظمة الباحثة: تحتاج المنظمات التي تخطط لاستهداف مجالات لم يسبق لها العمل فيها إلى أساليب تقييم أكثر شمولية من تلك التي سبق لها وأن عملت بشكل موسع مع المؤسسات الصغيرة المستهدفة.

تتكون إحدى التوليفات المستخدمة وخاصة من قبل البرامج الكبيرة التي تستهدف الأسواق المنظمة من كل من مسوحات المستهلكين ونقاشات المجموعات المركزة وأدوات تشخيص مزودي الخدمات. ويمكن لهذه التوليفة أن تعطي صورة شاملة وقدراً واسعاً من المعلومات قبل الشروع بتصميم البرنامج. فيمكن لأداة مسوحات المستهلكين مثلاً أن تظهر وجود نقص في الخدمات الملائمة المقدمة للمؤسسات الصغيرة، في حين يمكن لأداة نقاشات المجموعات المركزة أن تعطي صورة عن التغييرات الخدماتية التي ترغب المؤسسات الصغيرة فيها. وأما أدوات تشخيص مزودي الخدمات فإنها قد تظهر عدم معرفة مزودي الخدمات بالمزايا والسمات الخدماتية التي ترغب المؤسسات الصغيرة في الحصول عليها. وفي هذه الحالة فقد تقرر الجهة الميسرة أن تقدم لمزودي الخدمات معلومات حول رغبات المؤسسات الصغيرة أو أن تدربهم على كيفية تطبيق أداة بحوث المستهلكين بصورتها المبسطة والأساسية.

إذا انتقلنا إلى الأسواق الضعيفة والأسواق التي تحتل الخدمات المخفية فيها مساحة واسعة فإن توليفة الأدوات الآخذة في الظهور تتكون من أداة تحليل القطاعات الفرعية وأداة تقييم أسواق خدمات. ويمكن لهذه التوليفة – وبفضل إتاحتها المجال لاتخاذ القرارات حول الخدمات التي سيتم دعمها والطريقة التي سيتم من خلالها تطوير أسواق الخدمات – أن تكون ذات فائدة كبرى وخاصة بالنسبة للبرامج التي تستهدف مساعدة المؤسسات

٦،٤ كيف يمكن لمقدمي الخدمات انتقاء التوليفة الملائمة لأدوات عملية تقييم الأسواق؟

من النادر أن تتمكن أي من هذه الأدوات أن تحيط بمفردها بكافة المعلومات المطلوبة لتصميم وتنفيذ برنامج فاعل لتطوير أسواق الخدمات. والسؤال المطروح هنا هو: ما هي التوليفة الأفضل لهذه الأدوات؟

بدأ مقدمو الخدمات يدركون أن عمليات تقييم الأسواق تكون فاعلة جداً عندما تصمم وفقاً للظروف المحيطة بالبرنامج. ولا شك في أن توليفة الأدوات التي تلائم تكتلاً من الجهات المانحة الراغبة مثلاً في إطلاق برنامج واسع لتطوير الخدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المناطق الحضرية ستكون مختلفة حتماً عن تلك التوليفة التي ستلجأ إليها منظمة غير حكومية ترغب في إطلاق برنامج أصغر حجماً يستهدف المؤسسات الميكروية في المناطق الريفية. وهنا نتساءل: ما هي الاعتبارات التي يتوجب على مصممي البرامج أخذها في الحسبان عند انتقاء الأدوات الملائمة لهم؟

حجم البرنامج: تحاول شركات القطاع الخاص أن تواءم حجم استثماراتها مع حجم الفرصة المتاحة أمامها. وعلى المنوال ذاته نجد أنه ينبغي لحجم الاستثمارات في عملية تقييم أسواق الخدمات أن يتناسب مع الفائدة المتوقعة من وراء البرنامج.

مدى تعقيد البرنامج: تتطلب البرامج التي تستهدف عدداً متنوعاً من الخدمات والمؤسسات الصغيرة عمليات تقييم أكثر تعقيداً من تلك التي تستهدف خدمة معينة أو نوعاً معيناً من المؤسسات الصغيرة.

مستوى تطور السوق: في الكثير من الحالات يمكن للأدوات الكمية – وخصوصاً مسوحات المستهلكين – أن تقدم نظرة إجمالية مفيدة للغاية حول السوق وأن تلقي الضوء على قضايا جوهرية ذات صلة. ولكن تقل فائدة هذه الأدوات عندما تكون الأسواق ضعيفة بحيث لا تتجاوز نسبة المؤسسات الصغيرة التي تستخدم الخدمات (سواء المقدمة من قبل القطاع المنظم أو غير المنظم) عن ٥٪.

خصائص السوق: إذا كان البرنامج يستهدف أسواق الخدمات التي تسود فيها التبادلات الخدماتية المنظمة والمدفوعة الأجر فإن أدوات بحوث أسواق القطاع الخاص تبدو – بعد إجراء تعديلات طفيفة عليها – ملائمة تماماً. وإما إن كان البرنامج يستهدف الأسواق التي تسود فيها الخدمات غير المنظمة أو تلك المخفية ضمن تبادلات تجارية أخرى فإنه يتعين على مدراء البرامج إدخال تعديلات واسعة على أدوات القطاع الخاص أو تطوير أدوات جديدة. ونرى

(٥٣) تتمثل إحدى المجالات لتطوير أدوات تقييم مبتكرة وملائمة للبرامج التي تستهدف المؤسسات الميكروية وأسواق الخدمات الضعيفة في « برنامج Practitioner Learning » والذي ترعاه شبكة SEEP بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. ويمكن الإطلاع على الموقع الآتي:

المثال الثالث والعشرون تحليل القطاعات الفرعية وتقييم أسواق خدمات تطوير الأعمال

الخضروات الطازجة المعدة للتصدير في كينيا: دراسة نفذها برنامج " التحرك من أجل المؤسسات"

قام برنامج التحرك من أجل المؤسسات – وبالنيابة عن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / كينيا – باستخدام أداتي تحليل القطاعات الفرعية وتقييم أسواق الخدمات للوقوف على واقع المؤسسات الصغيرة المنتجة للخضروات. وابتدأت الدراسة بتحليل قطاع الخضار المعدة للتصدير (وهو القطاع الفرعي في هذه الحالة) حيث تم إجراء ١٩ مقابلة مع الشركات وغيرها من أهم مصادر المعلومات. وبعدها انطلقت الدراسة لإكمال ما بدأته دراسة سابقة قامت بها " دائرة التنمية الدولية / المملكة المتحدة " لتحليل قطاع البازيلاء. وعملت دراسة برنامج التحرك من أجل المؤسسات على تحديد العوائق الأساسية التي تبرز في هذا القطاع الفرعي والخدمات التي يمكن لها أن تتصدى لهذه العوائق. كما وقامت بتحديد ما إذا كان هناك مزودون لمثل هذه الخدمات. وبعدها قام الباحثون بانتقاء مجموعة فرعية من الخدمات التي يمكن لها أن تعود بالنفع على المنتجين، حيث تم إخضاع هذه الخدمات الى مزيد من البحث. وعلى ضوء المفايلات النوعية التي أجريت مع منتجي الخضروات ومزودي الخدمات تمكن الباحثون من امتلاك صورة أساسية لهذه الأسواق. وبعدها أطلق القائمون على البرنامج ورشة عمل ضمت مشاركين من هذا القطاع الفرعي ومزودي الخدمات بهدف التثبيت من مصداقية الخلاصات وتوليد آراء وأفكار لتصميم استراتيجيات علاجية.

حدد المشاركون مثلاً خدمات التدريب والتوسع في زراعة المحاصيل كإحدى أهم أولوياتهم. ولمعالجة نقاط الضعف التي تعترض الخدمات المقدمة في هذا المجال اقترح المشاركون بعض الحلول العلاجية مثل مساعدة المصدرين على تقديم تدريب أفضل للمتعاقدين الفرعيين وذلك من خلال تطوير مواد تدريبية معيارية؛ وعقد ورشات تدريبية لمسح قطاع زراعة المحاصيل؛ وتحسين قدرات مزودي مدخلات الإنتاج الزراعي ومساعدتهم على التوسع في تدريب الموزعين التابعين لهم. وأسهمت هذه الدراسة في تطوير أحد البرامج الكبرى للوكالة الأمريكية في كينيا والمعروف باسم " برنامج خدمات تطوير الأعمال في كينيا".

المصدر: برنامج التحرك من أجل المؤسسات، " تحليل القطاعات الفرعية، تقييم أسواق الخدمات،" الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / كينيا، ديسمبر ٢٠٠١. الموقع الإلكتروني:

www.actionforenterprise.org

الصغيرة على الوصول الى أسواق خدماتية جديدة. يمكن لمقدمي الخدمات إجراء عمليات تقييم تصاعدي وذلك لمساعدتهم على انتقاء توليفة الأدوات الملائمة بحيث يتم في البداية انتقاء أداة رخيصة قادرة على إلقاء الضوء على الأدوات الأخرى التي يمكن أن تكون مفيدة في ظروف معينة. ويوصي مقدمو الخدمات العاملون ضمن برامج تطوير الأسواق باستخدام أداة التقييم السوقي المسبق وأداة البحث التحركي.^(٥٤) كما ويؤكد هؤلاء أهمية دعم المعلومات المسبقة بمعلومات أخرى يتم اكتسابها من خلال مبدأ التعلم أثناء العمل. كما ويشددون على أهمية عنصر المرونة والمقدرة على تغيير الاستراتيجيات غير الناجحة أثناء مرحلة التنفيذ.

٦،٥ كيف يمكن لعملية تقييم الأسواق أن تساعد البرامج على الوصول الى الفقراء المعنيين بالريادة في الأعمال؟

تنظر استراتيجية تطوير أسواق الخدمات إلى الجماعات الأقل حظاً على أنها قطاعات سوقية قابلة للنمو لا على أنها جماعات تحتاج إلى الصدقة أو الدعم المالي.^(٥٥) وعادة ما يكون للجماعات الأقل حظاً – كالنساء العاملات في الكثير من مجالات الريادة في الأعمال – أنواع مختلفة من الطلب على الخدمات. كما وأن لها رغبات في الحصول على خدمات ذات مواصفات مختلفة عما ترغب المؤسسات الصغيرة الأخرى في الحصول عليه. ويعود السبب في ذلك إلى أن هذه الجماعات تواجه عوائق من نوع مختلف تهدد بقاءها ونموها. ويمكن لعملية تقييم الأسواق أن تساعد في تحديد مزايا وخصائص الخدمات التي ترغب الفئات الفقيرة أو الأقل حظاً في الحصول عليها. كما ويمكن لها أن تثبت لمزودي الخدمات أن هذه الجماعات إنما تشكل سوقاً قابلة للنمو والتطور. وعادة ما لا ترغب الجماعات الفقيرة في شراء الخدمات مسبقاً أو أنها قد تكون غير قادرة على ذلك. ومن هنا يمكن لاستراتيجية تطوير الأسواق أن تبلور عدداً من الاستراتيجيات المستدامة مالياً بهدف تقديم الخدمات إلى المؤسسات الفقيرة وذلك من خلال استكشاف خيارات وآليات الدفع المعمول بها والمرغوب فيها لدى كل من المستهلكين ومزودي الخدمات. وإذا امتلك واضعو البرامج ومزودو الخدمات صورة واضحة عن الحاجات الخاصة للجماعات الأقل حظاً فإنه سيكون بمقدورهم تطوير منتجات خدماتية ملائمة لها. فقد لقيت خدمات رحلات الأعمال مثلاً – والتي نفذها برنامج FIT التابع لمنظمة العمل الدولية في شرق إفريقيا – ترحيباً واسعاً لدى صاحبات الأعمال واللواتي رأين في السفر ضمن مجموعات ميزة خدماتية هامة على صعيد الهاجس الأمني لديهن.^(٥٦)

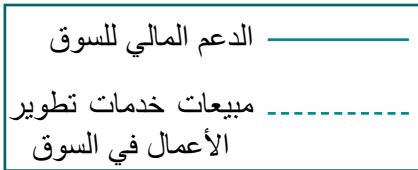
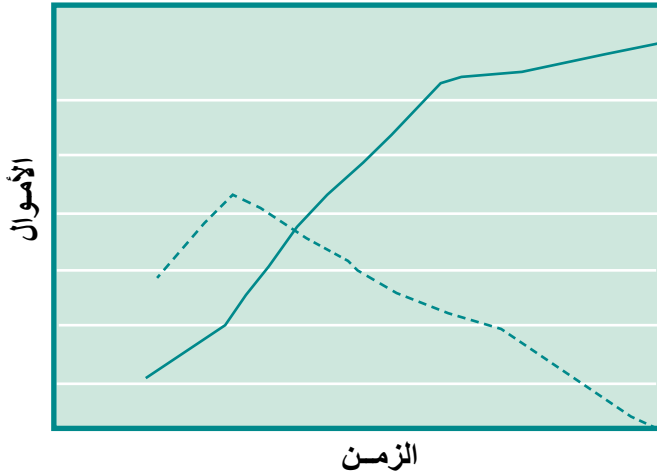
(٥٤) تبنت هذه التوصية جهات عديدة نذكر منها على سبيل المثال كلاً من منظمة العمل الدولية (FIT) والوكالة الألمانية والوكالة السويسرية.

(٥٥) جميندر، ٢٠٠١؛ جيبسون، هيتشنز، بير، ٢٠٠١.

(٥٦) جيم تان بيرن، ٢٠٠١ (وثيقة غير منشورة).

٧. كيف يمكن للخدمات أن تكون مستدامة ومعقولة التكاليف؟

توسع مفهوم الاستدامة في مجال تطوير الأعمال ليشمل أسواق الخدمات الموجهة للمؤسسات الصغيرة بدلاً من التركيز بشكل تقليدي على المؤسسات الصغيرة.^(٥٧) ويشتمل مفهوم الاستدامة هذا على أجزاء عديدة منها الاستدامة المالية لخدمات معينة ومزود الخدمات والنشاطات التسهيلية. وتعرّف استراتيجية تطوير الأسواق الاستدامة على أنها أسلوب لتوفير مجموعة من الخدمات على المدى البعيد ضمن سوق خدمات معينة ومن خلال قنوات تجارية بعيداً عن الدعم المالي. ولا شك في أن المسافات التدريبية ومزودي الخدمات لا يمثلون عنصراً فريداً، أن إنهم متوفرون دوماً. وأما عنصر الاستدامة وعملية تطوير العدد المتزايد من المؤسسات الصغيرة فإنه لا يمكن تعزيزهما إلا من خلال ضمان استمرار وصولها إلى الخدمات التجارية حتى بعد فترة طويلة من انتهاء البرنامج. ويوضح الشكل السابع الرؤية التي يستند عليها مبدأ استدامة برامج تطوير الأسواق:^(٥٨)



مع تراجع الأموال المخصصة لتسهيل عمل السوق سيلجأ عدد متزايد من المؤسسات الصغيرة إلى شراء عدد متزايد من الخدمات، وهو ما سينتج أثراً مستداماً على المؤسسات والاقتصاد المحلي. وبالنسبة إلى الحالات التي تكون الخدمات فيها مخفية فإنه يمكن مقارنة نفقات البرنامج مع عدد المؤسسات الصغيرة التي يستطيع الوصول إليها أو مع حجم المبيعات سواء على صعيد المدخلات أو على صعيد المنتوجات التي تطرحها المؤسسات الصغيرة.

هناك اثنان من الأسئلة الهامة التي تحيط بعملية تحقيق الاستدامة على صعيد خدمات تطوير الأعمال وفق التعريف الوارد أعلاه: من هي الجهة القادرة على تقديم خدمات تطوير الأعمال بشكل مستدام؟ وكيف يمكن تغطية تكاليف الخدمات؟ ويمكن طرح السؤالين بالصيغة الآتية: ما هي أنواع المنظمات والجهات القادرة على تقديم الخدمات بصورة مستدامة؟ وكيف يمكن دفع تكاليف الخدمات من خلال قنوات تجارية على المدى الطويل مع الحرص على وصولها للفقراء في الوقت ذاته؟

قام الخبراء المهتمون بمجال خدمات تطوير الأعمال بإعداد إطار عمل للتفكير حول استدامة أسواق الخدمات مع التركيز على الجهات القادرة على التنفيذ المستدام لكل واحدة من المهام الأساسية اللازمة لضمان حصة سوق الخدمات (الشكل الثامن).^(٥٩) كما ويركز إطار العمل هذا على الجهة التي ستتحمل النفقات. ويناقش هذا الفصل هذه الأسئلة الجوهرية بالتفصيل. ويتمثل أحد الأجزاء الأساسية لتحقيق الاستدامة في أسواق الخدمات في تطوير رؤية مستقبلية لسوق خدمات مستدامة، على أن تتبلور هذه الرؤية لحظة انطلاق البرنامج. ويمكن بعدها توجيه البرنامج وتعديله سعياً لتحقيق هذه الرؤية.

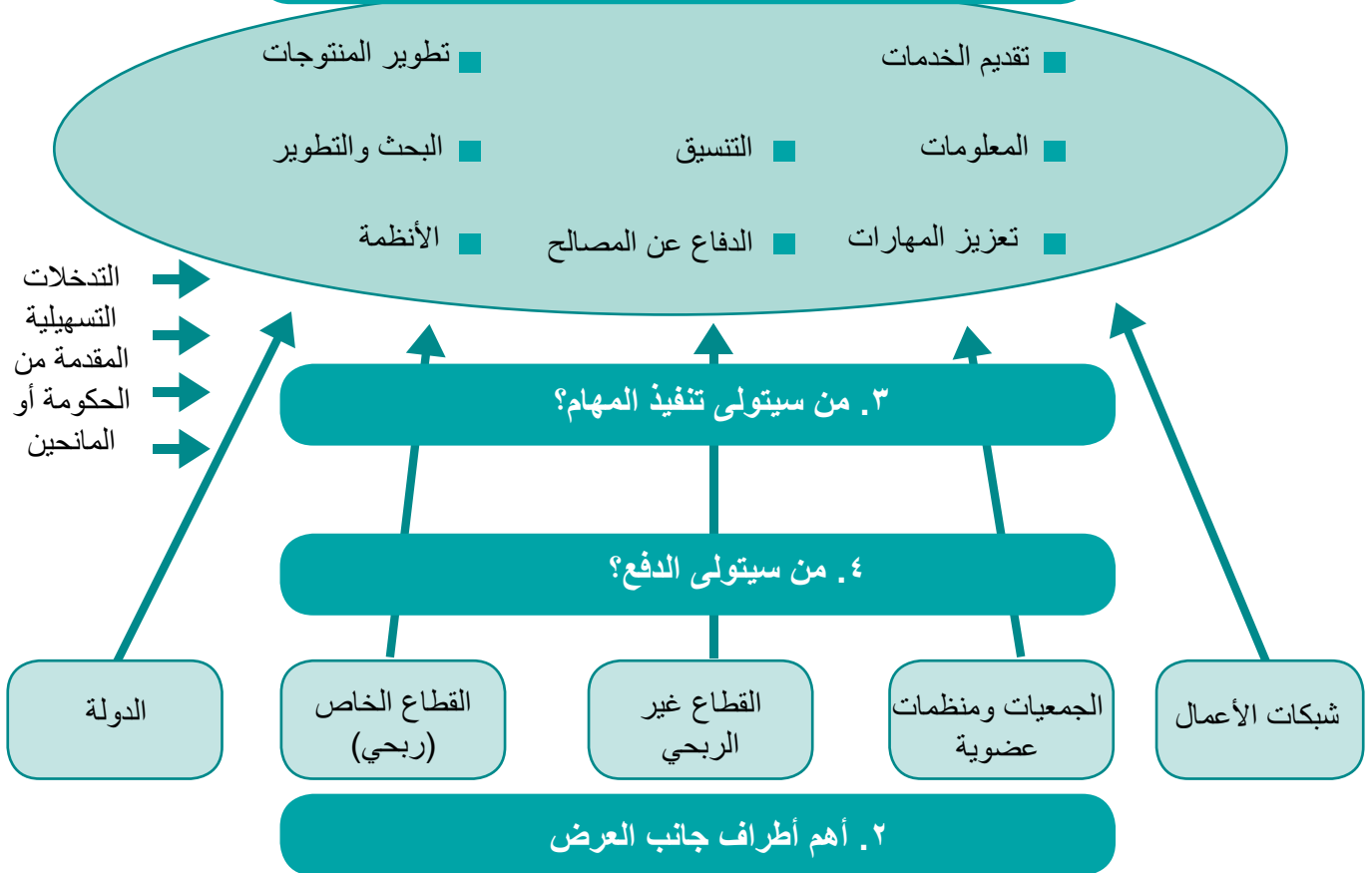
(٥٧) لجنة الوكالات المانحة، مؤتمرات تطوير ، المؤسسات الصغيرة ١٩٩٩ - ٢٠٠٠.

(٥٨) فالكافي واخرون ، QMF ٢٠٠١.

(٥٩) جيبسون ، هيتشنز ، بير ، ٢٠٠١.

الشكل الثامن: إطار عمل لاستدامة أسواق خدمات تطوير الأعمال

١. المهام السوقية



ومع هذا فإن استراتيجية تطوير الأسواق ترى أنه يتوجب على السوق نفسها أن تتحمل كلفة تقديم الخدمات المستمرة حيث ترى هذه الاستراتيجية أن المهام التي تنفذها الجهات الميسرة لن تكون مطلوبة في الأسواق النامية المستدامة، أو أنها ستصبح ذات صبغة تجارية بحيث يتولى مزودو الخدمات العاملون في القطاع الخاص مهمة تطوير منتجات جديدة، في حين تتولى الجمعيات وشبكات الأعمال ومزودو الخدمات مهمة تقديم المعلومات اللازمة عن المستهلكين.

يرى أسلوب تطوير أسواق الخدمات أن مؤسسات القطاع الخاص هي الأنسب لتولي مهمة تقديم الخدمات المستدامة للمؤسسات الصغيرة. ولكن في الكثير من الحالات فإن هذه الجهات لا تكون ذات حضور ملفت للنظر أو أنها قد لا تكون معنية بالتبادلات التجارية أو أنها غير موجودة أصلاً. وفي بعض الحالات يتوجب إنشاء مؤسسات جديدة لخدمة المؤسسات الصغيرة. ومع هذا تصر استراتيجية تطوير الأسواق على ضرورة تطوير سوق خدمات تنافسية وحيوية مكونة من مزودي الخدمات العاملين في القطاع الخاص. والسؤال الذي يظهر هنا هو: لماذا؟

٧,١ من سيتولى تنفيذ المهام؟ استراتيجيات الاستدامة المؤسسية.

٧,١,١ من هي الجهات القادرة على تقديم خدمات مستدامة؟

وفقاً لاستراتيجية تطوير الأسواق فإن هناك اثنتين من الجهات الأساسية المعنية بتقديم الخدمات للمؤسسات الصغيرة:

- **مزودو الخدمات/الموردون:** ويتولى هؤلاء تقديم الخدمات مباشرة إلى المؤسسات الصغيرة.
 - **الجهات الميسرة:** وتدعم هذه الجهات تقديم الخدمات إلى المؤسسات الصغيرة من خلال تطوير سوق تنافسية حيوية لهذه المؤسسات.
- هناك محاولة – في خضم هذا التقسيم – لفصل مهام تقديم الخدمات المستمرة (أو التكاليف الواجب تغطيتها من قبل السوق نفسه) عن المهام المؤقتة لتطوير الأسواق (والتي تعتبر ملائمة لتلقي الدعم المالي). ووفقاً لاستراتيجية تطوير الأسواق تدرج عمليات تقييم الطلب وتطوير خدمات جديدة وتدريب مزودي الخدمات وقياس أثر البرنامج جميعها تحت باب النشاطات التسهيلية. ويعتقد أن الأسواق التي تخدم المؤسسات الأقل حظاً عادة ما تكون غير قادرة على تغطية كافة تكاليف هذه المهام.

- على ضوء هذا التحليل ظهرت مجموعة من المعايير لتحديد الجهات التي تصلح لتقديم خدمات تطوير الأعمال:
- القدرة على تقديم الخدمات.
 - التقارب مع ثقافة المؤسسات الصغيرة وجغرافيتها وبيئتها العاملة.
 - أن تكون هيكلتها قليلة التكاليف.
 - التوجه التجاري، الثقافة المؤسسية، أنظمة المحاسبة والإدارة.
 - الاستقلالية التنظيمية وخاصة عن أموال الجهات المانحة.
 - الاستقرار التنظيمي.
 - التركيز على الخدمات أو المؤسسات الصغيرة أو خدمات تطوير الأعمال.

استناداً على هذه المعايير يمكن لواضعي البرامج تقييم قدرة مزودي الخدمات الموجودين فعلاً على التوسع و/أو تحسين عمليات تقديم الخدمات. كما ويمكن لهم تقييم قدرة مزودي الخدمات المحتملين على التحول إلى مزودين عاملين في القطاع الخاص وقادرين على إبداء الحيوية والنشاط. ويجب توخي الحذر لئلا يتم تحديد مزودي خدمات يتمتعون بالخبرات الكافية - ولكن ضمن تكاليف متدنية - وتكليفهم بخدمة الفئة المستهدفة. ففي حالة كانت الفئة المستهدفة متطورة للغاية - كأن تكون شركات تصدير مثلاً - فإنه يتوجب على شركات الاستشارات والجهات شبه الحكومية والمنظمات غير الحكومية امتلاك القدرة للتحول إلى جهات قادرة على تقديم خدمات فاعلة مستدامة. وأما إن كانت الفئة المستهدفة عبارة عن مؤسسات ميكروية متدنية الدخل ومنعزلة فإنه من الأفضل في هذه الحالة تكليف مؤسسات القطاع غير المنظم بتقديم الخدمات. وفي بعض المواقف قد تضطر الجهات الميسرة - ونتيجة لنقص عدد مزودي الخدمات - إلى العمل مع أصحاب الأعمال المحليين والجماعات القطاعية لإطلاق مؤسسات جديدة لتقديم الخدمات.

عمل خبراء خدمات تطوير الأعمال على دراسة نقاط الضعف والقوة لدى مزودي الخدمات الموجودين والاستفادة من الدروس والعبر المستقاة من البرامج الناجحة ودراسة أسواق خدمات الأعمال العاملة. وقام الباحثون بتحديد الكثير من مزودي الخدمات «المخفيين» والذين يعملون حتى ضمن الأسواق غير المنظمة. وأدى هذا إلى توسيع نطاق مزودي الخدمات المحتملين بدءاً من المؤسسات التي تتلقى دعماً مالياً عاماً - كالمنظمات غير الحكومية والمدارس التقنية والوكالات الحكومية - وانتهاءً بنطاق واسع من مؤسسات القطاع الخاص سواء تلك العاملة في القطاع المنظم أو العاملة في القطاع غير المنظم. ويقدم الجدول الرابع قائمة بمزودي الخدمات التقليديين ومزودي الخدمات العاملين في القطاع الخاص والذين عادة ما يكونون «مخفيين» عن أعين واضعي برامج الخدمات.

الجدول الرابع: مزودو الخدمات الموجودين فعلاً والمحتلمون

مزودو الخدمات «المخفيون» العاملون في القطاع الخاص	مزودو الخدمات التقليديون الذين يتلقون تمويلاً عاماً
■ الشركات الكبرى التي تزود المؤسسات الصغيرة بالمدخلات.	■ برامج الحكومات الوطنية.
■ الشركات الكبرى التي تقوم بشراء منتوجات المؤسسات الصغيرة.	■ برامج الحكومات المحلية.
■ المؤسسات الصغيرة التي تزود المؤسسات الأخرى بالمدخلات أو التي تقوم بشراء منتوجات المؤسسات الصغيرة الأخرى.	■ برامج تطوير الخدمات التي تشرف عليها المؤسسات شبه الحكومية.
■ المؤسسات الصغيرة المتطورة العاملة في نفس القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة المستهدفة.	■ مراكز التدريب الفني والجامعات.
■ شركات الخدمات الكبرى مثل شركات الاتصالات والتي تشكل المؤسسات الصغيرة جزءاً واسعاً من شبكة عملائها.	■ المنظمات غير الحكومية (الدولية والوطنية والمحلية).
■ مزودو الخدمات العاملين في القطاع المنظم بنظام الدوام الكامل أو الجزئي.	■ الجمعيات التعاونية وجمعيات الأعمال.
■ مزودو الخدمات للمؤسسات الصغيرة.	■ الشركات الاستشارية التي تقدم خدماتها للمؤسسات الصغيرة بناء على عقود موقعة مع المانحين أو الحكومات أو المنظمات غير الحكومية (الدولية والوطنية والمحلية).
	■ مؤسسات التمويل المتناهي الصغر.

المثال الرابع والعشرون مزودو الخدمات للمؤسسات الصغيرة

المؤسسات الصغيرة العاملة في صناعة الأجهزة التشغيلية (software) في الهند

تتمتع صناعة الأجهزة التشغيلية في الهند – والتي بلغت قيمتها حوالي ٣,٩ مليار دولار عامي ١٩٩٨ / ١٩٩٩ – بنمو عالمي متزايد. وتتركز هذه الصناعة في المؤسسات الكبرى بشكل أساسي. ولكن أظهرت الأبحاث التي أجريت مؤخراً أن هناك صناعة مخفية تتمثل في المؤسسات الصغيرة والتي تشكل العمود الفقري للقطاع الذي يزود خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمؤسسات الأخرى. وتندرج الشركات "المخفية" العاملة في قطاع الأجهزة التشغيلية تحت ثلاث فئات: مكاتب الإنترنت / المكاتب البريدية؛ خدمات إدخال البيانات ومعالجتها؛ وخدمات تعديل الأجهزة التشغيلية وتطويرها. وعادة ما تكون نفقات إنشاء مثل هذه المؤسسات متدنية نسبياً. كما وأنها قادرة على طرح أسعار تنافسية وخدمات تمتاز بالمرونة وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات العملاء.

المصدر: ريتشلرد دانكم وريتشارد هيكس: "تطوير المؤسسات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول النامية"، جامعة مانشيتر، IDPM، لصالح الدائرة البريطانية للتنمية الدولية.
الموقع الإلكتروني: <http://www.man.ac.uk/idpm>

من الواضح أنها عبارة عن خدمات عامة مثل مشاريع البنية التحتية الكبرى كالمطرق والموانئ وغيرها. ووفقاً لاستراتيجية تطوير الأسواق فإنه أجدد بالحكومة أن تنفذ مثل هذه البرامج والمشاريع.

إذا نظرنا إلى المؤسسات التي اعتادت على تلقي الدعم المالي من المانحين فإننا نجد أن هناك عوائق هامة تقف أمام الجهود المبذولة لتقديم خدمات مستدامة للمؤسسات الصغيرة ومتدنية الدخل:

٧,١,٢ ما هي المنظمات التي تصلح لأن تلعب دور الميسر؟

من هي المنظمات والجهات التي تصلح أكثر من غيرها لتسهيل سير الأمور في أسواق تطوير الأعمال؟ هل هي المنظمات غير الحكومية المحلية أو الدولية؟ أم شركات الاستشارات؟ أم مزودو الخدمات العاملون في القطاع الخاص؟ أم الحكومات؟ أم الجهات الممولة؟

يمكن لكل واحدة من هذه الجهات أن تلعب دوراً في عملية تسهيل أسواق الخدمات، خاصة وأن عملية التسهيل هذه لا زالت هي نفسها في طور التعريف.

لا تعتبر الجهات المانحة عموماً بمثابة مزودين مباشرين وذلك على الرغم من أن كثيراً منها يرى أن عملية التسهيل تثير قدراً من التحديات أمامها. ومع هذا تتطلب النشاطات التسهيلية قدراً أعلى من المرونة والاستجابة السوقية والتقرب إلى القطاع الخاص بصورة تفوق ما يقدر عليه معظم المانحين. ولذا نرى أن كثيراً من المانحين يسندون هذا الدور – من خلال التعاقدات – إلى شركات الاستشارات والمنظمات غير الحكومية التي لها خبرة في تقديم الخدمات.

عادة ما تتولى المنظمات غير الحكومية الكبيرة – والتي تمتاز بارتفاع مستويات تفتاتها وخبراتها في اجتذاب دعم المانحين والقدرة على تقديم المساعدة الفنية – مهام عملية التسهيل.^(٦٠)

■ ارتفاع التكاليف العامة – بما فيها الرواتب – بحيث لا يكون بالإمكان تغطيتها إلا من خلال رسوم عالية لا يمكن للمؤسسات الصغيرة تحملها.

■ إن الانطباع السائد لدى موظفي الكثير من المنظمات هو الرغبة في مساعدة الفقراء لا الرغبة في المساعدة على إطلاق مؤسسة ما وتشغيلها.

■ إن الانطباع الخارجي الذي تركته الكثير من المنظمات يشدد على أهمية أموال المانحين، وهو ما يقلل من رغبة المؤسسات الصغيرة في دفع تكاليف الخدمات التي تحصل عليها.^(٦٠)

■ مع أن استراتيجية تطوير الأسواق لا تتطلب من واضعي البرامج العمل حصرياً مع مؤسسات القطاع الخاص العاملة، إلا أنها توصي وبشدة على ما يلي:

■ قيام واضعي البرامج بتحديد وتقييم إمكانية قيام مزودي الخدمات العاملين بتقديم خدمات مستدامة للمؤسسات الصغيرة.

■ تحول الجهات غير الربحية التي تقدم الخدمات إلى مؤسسات ربحية إذا ما أرادت أن تستمر في تقديم الخدمات على المدى الطويل.

■ قيام استراتيجيات البرامج بتعزيز مزودي الخدمات العاملين وتوسيع نطاق الجهات الخدمية بدلاً من مزاحمتهم وإخراجهم من السوق.

■ يستثنى من هذه الخطوط الإرشادية تلك الخدمات التي يكون

(٦٠) جيم تان بيرن، منظمة العمل الدولية، ٢٠٠٢، (وثيقة غير منشورة).

(٦١) الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / كينيا، الدائرة البريطانية للتنمية الدولية / كينيا، ٢٠٠٢.

المثال الخامس والعشرون

تقديم خدمات الأعمال ولعب دور الميسر: الشركات الكبرى

شركة ام تي إن للاتصالات في أوغندا

تقوم شركة ام تي إن - وهي شركة اتصالات مقرها جنوب إفريقيا - ببيع خدمات الهواتف الخلوية في المناطق الحضرية الريفية في أوغندا. وتشكل نسبة عملاء الشركة من المؤسسات الصغيرة - سواء على مستوى المالكين أو الموظفين - حوالي ٤٥٪ حيث تبلغ نسبة المؤسسات التي توظف أقل من أربعة أشخاص لديها ٥٥٪، وعلاوة على بيع الخدمات للمؤسسات تتبنى الشركة سياسة تسويقية واضحة تستهدف بيع خدمات الهواتف الخلوية لمساعدة أولئك القاطنين في المناطق الريفية على تأسيس مؤسسات لبيع خدمات الاتصالات إلى الأفراد والمؤسسات الأخرى العاملة في تلك المناطق.

المصدر: ايرك فان فين " ام تي إن للاتصالات: دراسة حالة خدمات الاتصالات للمؤسسات الصغيرة في أوغندا " ورقة عمل مقدمة أمام الدراسة التي عقدتها SEED (منظمة العمل الدولية) بعنوان " تطوير الأسواق التجارية لخدمات تطوير الأعمال، " ٢٠٠٠ الموقع الإلكتروني: [http:// training.itcilo.it/bdsseminar](http://training.itcilo.it/bdsseminar)

٧،٢ من يتولى تغطية التكاليف؟ استراتيجيات الاستدامة المالية

يتمثل الجزء الآخر من عملية تطوير أسواق مستدامة في البحث عن طرق لتغطية نفقات خدمات الأعمال. وكنا قد تناولنا في الفصل الثاني ضرورة أن تكون الخدمات المستندة على عامل الطلب مدفوعة التكاليف بحيث تضع مقدمي الخدمات تحت ضغوط مالية لدفعهم على عامل الاستجابة لرغبات المؤسسات الصغيرة واحتياجاتها الخدمائية. ولا شك في أن الخدمات المقدمة من خلال التبادلات التجارية تكون أكثر استجابة لرغبات المؤسسات الصغيرة، وبالتالي فإنها قادرة على ترك قدر أكبر من الأثر المنشود. ويشدد " دليل المبادئ الإرشادية للجان المانحة " على أنه لا يمكن لعملية تقديم الخدمات أن تكون مستدامة إلا إذا كانت تكاليفها مغطاة من خلال العوائد والعمليات التجارية لا من خلال المانحين أو الدعم المالي الحكومي، وجاء اكتشاف هذا النوع من الخدمات (أي تلك التي تستند على مبدأ الطلب) ليشير إلى وجود فرصة أمام هذه الخدمات لتصبح خدمات مستدامة.

يقوم عدد متزايد من المنظمات غير الحكومية التي تستهدف مجتمعات محلية معينة أو التي تتسم بانخفاض تكاليفها واتساع قاعدتها من المؤسسات الصغيرة بالتحول إلى منظمات مزودة للخدمات^(٦٢). ونجد في المقابل أن كثيراً منها تسعى إلى تحقيق العوائد من خلال النشاطات التسهيلية حيثما كان ذلك ملائماً. فالكثير من جمعيات الأعمال مثلاً تقوم بتنظيم المعارض التجارية وبيع المعلومات السوقية إلى أعضائها مع قيامها في الوقت نفسه بتطوير أسواق تنافسية تقدم خدمات مثل خدمات الاستشارات^(٦٣).

هناك أمثلة على قيام عدد من شركات القطاع الخاص بدور الميسر في السوق. فعلى سبيل المثال تقدم شركة افريكا أون لاين خدمات الإنترنت لمقاهي الإنترنت. كمل وأنها تساعد هذه المقاهي على تطوير وتقديم رزم خدمائية لعملائها من المؤسسات الصغيرة^(٦٤). وتندرج هذه الخطوة ضمن استراتيجية الشركة الساعية لتحقيق الأرباح.

ونختم بالقول إن تحديد المؤسسات الملائمة للعب دور في عملية التسهيل لا يزال أمراً عائماً ولكنه يمر في طور التشكل حالياً.

٧،١،٣ ما هو دور الحكومة في عملية تطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال؟

لعبت الحكومات أدواراً عديدة في برنامج تطوير الخدمات بدء من صنع القرارات وانتهاء بتطوير البنية التحتية وبدء من عملية التسهيل وانتهاء عملية التقديم المباشر للخدمات. وإذا نظرنا إلى الدول المتطورة نجد أن كثيراً من الحكومات تقوم بتقديم خدمات مجانية أو مدعومة إلى المؤسسات الصغيرة. ويثير مثل هذا الوضع حالة من التناقض مع مطالب الجهات المانحة الغربية لحكومات الدول النامية بعدم تقديم خدمات مدعومة.

أجرت مؤسسة شوربانك للخدمات الاستشارية دراسة على مبادرات المؤسسات الصغيرة في الدول النامية والدول الأكثر تطوراً. وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجية تطوير الأسواق تلائم بقية الأسواق في الولايات المتحدة. وأدت نتائج هذه الدراسة إلى إثارة تحديات هامة أمام الدور التقليدي للحكومة الأمريكية في تقديم خدمات مجانية للمؤسسات الصغيرة. وهناك الآن إجماع متزايد على أن الحكومات لا تصلح لتقديم الخدمات وذلك على الرغم من أن وثيقة (دليل المانحين) لا تتناول دور حكومات الدول النامية في عملية تطوير أسواق الخدمات. ويناقش الجزء الآخر من الدليل (BDS UPDATE) هذه القضية - والتي تعتبر موضوعاً جديداً وهاماً في هذا المجال - بكثير من التوسع والتفصيل.

(٦٢) « حالة خدمات تطوير الأعمال، محاولة للتسهيل، » برنامج تدريبي برعاية SEED، ٢٠٠١، ٢٠٠٢.

(٦٣) برنامج مساعدة الحرفيين، ٢٠٠٢.

(٦٤) نوروج، ٢٠٠٠.

يتمثل التحدي الثالث في أن كثيراً من خدمات تطوير الأعمال إنما تطور ضمن سياق مؤسسات قامت أساساً بفضّل تمويل الجهات المانحة. ولا شك في أن الدعم المالي الطويل الأمد للخدمات سيؤدي إلى عزوف المؤسسات المستفيدة عن شراء هذه الخدمات حتى وإن كانت مفيدة جداً وذلك لإحساسها بأن لها الحق في الحصول على الدعم المالي.

على الرغم من هذه التحديات فإن البرامج التقليدية وبرامج تطوير الأسواق على حد سواء تتجه الآن وبقوة نحو مبدأ الخدمات المستدامة. لا بل ونجح بعضها في تحقيق هذا الهدف، وهناك عدد من الاستراتيجيات المعمول بها الآن للوصول إلى عنصر الاستدامة:

- الخدمات المدفوعة الأجر: وهنا يتم ومنذ البداية تقديم خدمات مستدامة مالياً وخاصة من خلال مزودي خدمات يعملون داخل القطاع الخاص.
- تسهيل الخدمات المخفية.
- نقل الدعم المالي من مجموعة معينة من المستهلكين إلى مجموعة أخرى أو من مجموعة من الخدمات إلى مجموعة أخرى.
- الدفع من خلال طرف ثالث: وهنا تقوم مؤسسات كبيرة بدفع تكاليف الخدمات نيابة عن المؤسسات الصغيرة مقابل خدمات الإعلان أو غيرها من الخدمات ذات القيمة المضافة.
- استغلال مؤسسات التمويل المتناهي الصغر. وسنقدم أدناه وصفاً تفصيلياً لكل واحدة من هذه الاستراتيجيات مع أمثلة توضيحية.

١، ٢، ٧ الخدمات المدفوعة الأجر

وتعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة الطريقة المباشرة للوصول إلى الاستدامة. كما وأنها تعتبر أكثر الاستراتيجيات ملائمة لاستراتيجية تطوير الأسواق. وهنا يقوم مزودو الخدمات العاملون على أسس تجارية أو أولئك الذين لا يسعون إلى الربح ببيع الخدمات بكلفتها الحقيقية أو بأسعار ربحية. ويقوم المانحون أو المسيرين – وبعيداً عن الدعم المالي للخدمات – بتعزيز الأسواق القائمة من خلال دعم روح الابتكار والتطوير أو تزويد المعلومات السوقية أو تقديم يد العون على صعيد تكاليف عمليات تطوير منتجات أخرى.

- كيف يمكن لمقدمي الخدمات تجاوز التحديات الهامة التي تعترض طريق الاستدامة والتي سبق ذكرها أعلاه؟
- يقوم المزودون بطرح خدمات قليلة التكلفة على أن تكون فترة السداد قصيرة الأمد بحيث لا تتجاوز بضعة أشهر أو أقل.
- تخفض النفقات من خلال تقسيم النشاطات. وهنا تتولى الجهات الميسرة معظم عمليات تطوير الخدمات واختيارها في حين يتولى مزودو الخدمات تقديم خدمات معيارية على أسس منتظمة.

ولكن يظهر تحد آخر هنا: كيف يمكن الوصول إلى الفقراء إن كانت الخدمات تجارية بحيث يجب شراؤها من المؤسسات نفسها؟ سنتناول في هذا الجزء عدداً من الاستراتيجيات التمويلية القابلة للاستدامة. كما وسنبحث في الأساليب المتبعة للوصول إلى الفقراء.

هناك عدد من التحديات التي تواجه عنصر الاستدامة المالية على صعيد خدمات الأعمال. وترتبط هذه التحديات أساساً بطبيعة خدمات الأعمال المقدمة للمؤسسات الصغيرة.

يتمثل أولى هذه التحديات في أنه - وبخلاف قروض الفوائد – يتوجب على المؤسسات الصغيرة أن تدفع مقدماً للحصول على خدمات تطوير الأعمال على أمل أن تحقق عوائد مالية لاحقاً. وتثير هذه النقطة عدداً من القضايا البرمجية الهامة:

- كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة – وخاصة ذات الدخل المنخفض – أن تمول استثمارات خدمات الأعمال؟
- كيف يمكن تصميم آليات الدفع بحيث تتلائم مع قدرات المؤسسات الصغيرة؟
- كيف يمكن تصميم خدمات تساعد المؤسسات الصغيرة على تحقيق عوائد صغيرة وواضحة؟

يتمثل التحدي الثاني في أن الخدمات الفاعلة هي تلك التي تصمم خصيصاً لتلبية حاجات الأسواق المستهدفة. ولتصميم مثل هذه الخدمات فإنه يجب إجراء دراسات بحثية وتطويرية مسبقة. ومن هنا تكون الكلفة أعلى من كلفة برامج التمويل المتناهي الصغر والتي تكاد تتبع معايير ثابتة في كافة أنحاء العالم. وعلاوة على ذلك عادة ما يكون حجم الخدمات أصغر نطاقاً وذلك لأن أسواق بعض الخدمات تكون صغيرة بحد ذاتها. وتقوم بعض البرامج بالتغلب على هذه العقبة من خلال تطوير خدمات شاملة ذات أثر مرتفع على المؤسسات الصغيرة. ولكن تعاني معظم البرامج من هذه العقبة.

يتمثل أحد آثار الدعم المالي طويل الأمد لخدمات الأعمال في أن المؤسسات العاملة في بعض الأسواق لا ترغب في شراء الخدمات حتى وإن كانت مفيدة جداً لها وذلك لإحساسها أن لها حقاً في الاستفادة من الخدمات المدعومة.

كيف يمكن للخدمات المدفوعة أن تصل للفقراء؟

يلجأ مزودو الخدمات إلى واحدة أو أكثر من آليات الترويج والدفع والرزم الخدمائية الآتية للوصول إلى الأسواق ذات الدخل المتدني^(٧٠)

- التقليل من التكاليف عن طريق تقديم الخدمات من خلال مؤسسات صغيرة أخرى.
- تقديم رزم خدمائية مقسمة إلى أجزاء عديدة. فيمكن مثلاً عقد عدة ورشات عمل قصيرة بدلاً من عقد ورشة عمل مدتها أسبوعان.

**المثال السابع والعشرون
الخدمات البيطرية المستدامة****برنامج CECI \ MARD : نيبال**

يقوم برنامج CECI \ MARD - والذي تموله منظمة CIDA - بتدريب المؤسسات المعنية على تقديم الخدمات البيطرية إلى المزارعين القاطنين في قرى بعيدة والتي لا يمكن الوصول إليها إلا سيراً على الأقدام. وجرى انتقاء البيطريين من ضمن مجموعة من مربي المواشي من أصحاب الخبرة والتعليم المقبول. ويقوم هؤلاء البيطريين ببيع الخدمات بما فيها خدمات النصح والإرشاد والمطاعيم والأدوية إلى المزارعين والذين يجب عليهم دفع رسوم نظير هذه الخدمات. ومع انتهاء البرنامج - والذي تصل مدته إلى ثلاث سنوات - وصل عدد البيطريين الريفيين إلى أربعين شخصاً. ويحقق هؤلاء البيطريون أرباحاً تتراوح ما بين ٤٠٪ - ٥٠٪ على الرغم من تدني نسبة الرسوم. ويعود السبب في ذلك إلى العوامل الآتية:

- انخفاض كلفة المطاعيم والأدوية.
- تدني تكاليف المواصلات حيث يقطن البيطريون في المنطقة نفسها التي يقطن فيها مربو المواشي.
- نظراً لأن البيطريين هم أفراد ريفيون يعملون لحسابهم فإن نفقاتهم العامة تكون منخفضة، كما وأنهم يتوقعون الحصول على قدر متواضع من العوائد.
- المزايا غير المالية مثل النفوذ داخل المجتمع المحلي وشراء الخدمات من خلال الدفع العيني (أو المقايضة) وعمليات جمع المعلومات وتبادلها بسبب الخبرة في التعامل مع عدد واسع من المزارعين والبيطريين الآخرين.

المصدر: ماكفاي وآخرون، DMF، ٢٠٠١

الموقع الإلكتروني: www.seepnetwork.org

**المثال السادس والعشرون
خدمات تطوير الأعمال المستدامة والمدفوعة الأجر****الوكالة السويسرية: الاكوادور**

قامت الوكالة السويسرية بتأسيس وتطوير ١٨ مركزاً لتطوير الأعمال في اثنتي عشرة مدينة في الاكوادور. ويعمل خمسة عشر من هذه المراكز بنسبة تمويل ذاتي تزيد عن ١٠٠٪. وتحقق هذه المراكز حجم مبيعات سنوية تزيد عن مليون دولار أمريكي تحققها جراء التعامل مع المؤسسات الصغيرة. كما وأنها تستخدم سبعين موظفاً وتستعين بشبكة مكونة من ٥٠٠ استشاري. ويبلغ المتوسط السنوي لعدد المؤسسات التي نصل إليها حوالي ٥٠٠٠ مؤسسة. المصدر: الوكالة السويسرية، بروسيكتس، العدد ١، ٢٠٠٢

- يتم إجراء المزيد من التخفيض على النفقات بفضل الجهات الميسرة التي تلعب دوراً تنسيقياً بين مزودي الخدمات للمؤسسات الصغيرة في حين تتفرغ الجهات الميسرة للتفاوض وإدارة أموال الجهات المانحة وتطوير قدرات المزودين.
- يمكن دعم أبحاث السوق مالياً من قبل الجهات الميسرة من خلال تقديم الدعم الفني أو تنفيذ الأبحاث نيابة عن مزودي الخدمات.
- يمكن دعم عملية تسويق خدمات تطوير الأعمال من قبل الجهات الميسرة من خلال زيادة مستويات الوعي بأهمية خدمات الأعمال.
- يتمثل مزودو الخدمات أساساً في مؤسسات تعمل داخل القطاع الخاص: لا يتم استخدام أموال المانحين لدعم التبادلات التجارية المباشرة. كما وأنه لا يتم الإفصاح علناً عن وجود تمويل من جهات مانحة. ويؤدي هذا الوضع إلى الحد من توقعات المؤسسات الصغيرة من الدعم المالي. ويتم طرح الخدمات بأسعارها الكاملة فور الإنتهاء من عمليات تصميمها.^(٦٩)
- لا تتبع جميع خدمات الأعمال المستدامة جميع المبادئ الواردة أعلاه. ولكن هناك إقبال متزايد على استخدام هذه المبادئ وتطبيقها على نطاق واسع من الخدمات المستدامة مالياً. وأخذت البرامج تدرك أن عملية تقديم خدمات مستدامة منذ البداية تكون أكثر سهولة عند التعامل مع مزودي خدمات لم يسبق لهم وأن تلقوا أي دعم مالي مقابل الخدمات التي يقدمونها. وإذا نظرنا إلى الجهات المزودة للخدمات - وخاصة إن كانت هذه الجهات هي نفسها مؤسسات صغيرة - سنجد أن هيكلها ونفقاتها العامة تسمح لها أن تحافظ على النفقات ضمن حدود متدنية بحيث يمكن لها أن تقدم خدماتها للمؤسسات الصغيرة على أسس ربحية.

(٦٩) هيلمان وتان بيرن، ٢٠٠٠؛ جولد مارك، ١٩٩٩.

(٧٠) SEED، ٢٠٠٢.

ويقوم عدد كبير من الشركات الكبرى العاملة في القطاع الخاص بشراء منتجات المؤسسات الصغيرة وبيعها الى الأسواق الحضرية البعيدة أو تصديرها الى الأسواق العالمية. وتلجأ هذه الشركات أحياناً إلى تقديم الخدمات (مثل ضبط الجودة والتغليف والترويج) على أن يتم تغطية تكاليف هذه الخدمات من خلال زيادة أسعار المنتجات. وعلى نفس المنوال نجد أن الشركات التي تزود المؤسسات الصغيرة بالمواد الخام أو التكنولوجيا اللازمة للإنتاج عادة ما تقدم خدمات التدريب أو الخدمات الإستشارية كجزء من الصفقة. ويطلق على هذه الخدمات اسم الخدمات المخفية.

كيف يمكن للخدمات المخفية أن تصل الى الفقراء؟ تتمتع الخدمات المخفية بقدرة عالية على الوصول الى الفقراء نظراً لأنها لا تعتمد على مبدأ الدفع المباشر نظير الخدمات. ويمكن للخدمات التي يقدمها المشترين أن تصل الى الفقراء شأنها في ذلك شأن الخدمات المخفية التي تقدم ضمن مدخلات الإنتاج والتي يقوم الفقراء بشراؤها (أي المدخلات) أصلاً. وللوصول الى الفقراء فإنه يتوجب طرح الخدمات من خلال الأسواق التي يمكن لهم أن يصلوا إليها.

٧,٢,٣ تحويل الدعم المالي (cross - subsidies)

تكون التكاليف في بعض الحالات مرتفعة جداً. كما وتكون فترة السداد طويلة جداً بحيث يتعذر تغطية تكاليف خدمات معينة ضمن فترة زمنية قصيرة. ومع ذلك يرى مزودو الخدمات والجهات المانحة أنه لا بد من تقديم هذه الخدمات نظراً لقيمتها للمؤسسات المعنية والتي تدفع رسوماً معينة للإستمرار في استخدام الخدمات. وفي الحالات التي تكون الخدمات فيها مستندة على الطلب وذات قيمة عالية في الوقت ذاته ولكنها غير مستدامة مالياً فإن عدداً من مزودي الخدمات الذين لا يسعون للربح قد يفضلون تحويل المعونات المالية لدعم نشاطات أخرى مدرة للربح. وهناك عدة أنواع من هذه الإستراتيجيات المستدامة:

- تقديم الخدمات إلى مؤسسات أكبر حجماً قادرة على دفع أسعار مربحة ومن ثم الاستفادة من الأرباح لتزويد المؤسسات الصغيرة بالخدمات.
 - إدارة مؤسسة مستقلة تماماً ومن ثم الاستفادة من الأرباح لدعم نشاطات خدمات الأعمال.
 - استخدام الدخل المتحقق من خدمات ناجمة مالياً لتغطية نفقات خدمات أخرى غير مربحة.
- إذا تمعنا في الإستراتيجية الثالثة والأخيرة فإننا سنجد أن لها نظيراً في القطاع الخاص حيث تستمر الشركات في تقديم خدمات غير مربحة من أجل بناء شبكة من العملاء أو المحافظة عليها بحيث يكون بالإمكان بيعها خدمات مربحة.

- تقديم خدمات أولية ذات قيمة مضافة فورية وذلك مقابل رسوم قليلة. وبعد أن تستفيد المؤسسات الصغيرة من هذه الخدمات فإنها قد تكون قادرة على شراء المزيد من الخدمات بفضل تحسن تدفقاتها النقدية.
- طرح آليات الدفع التدريجي كالأقساط مثلاً.
- تقديم التمويل لمساعدة الفقراء على شراء الخدمات.
- تحصيل الدفعات " على أساس العمولة " إذا كانت الخدمات تساعد المؤسسة على تحقيق الربح.
- الشراء الجماعي - أي مساعدة المؤسسات الصغيرة على تشكيل مجموعات لشراء الخدمات مقابل الحصول على خصومات تشجيعية.

٧,٢,٢ الخدمات المخفية

نجد أن كثيراً من المؤسسات متدنية الدخل إما أن تكون مترددة أو غير قادرة على الشراء المباشر لبعض الخدمات الهامة. ومع هذا فإنها قادرة على تصنيع المنتجات إن قام المشترين بتزويدها بالمواد الخام والمعلومات السوقية ومواصفات المنتج أو غير ذلك من الخدمات.

المثال الثامن والعشرون

الخدمات المخفية المقدمة من خلال مدخلات الإنتاج:

المؤسسة السويسرية للتنمية ومشاتل الأشجار في بنغلاديش

تقوم المؤسسة السويسرية للتنمية بمساعدة المزارعين في بنغلاديش على تطوير مواردهم وإتاحة المجال أمامهم لتحقيق الدخل من خلال الإستثمار في الأشجار. وقامت المؤسسة بمساعدة مالكي مشاتل الأشجار على تحسين أعمالهم و « إطلاق مشاريع مستندة على جهود الحد من الفقر. » وعملت المؤسسة - ومن خلال التعامل مع ١١٤ مليون فسيلة سنوياً حيث تم بيعها الى ٦٥٠ ألف مزارع. وبلغ حجم المبيعات حوالي ٥ مليون دولار سنوياً (وبإجمالي مبيعات وصل الى ٩٠ مليون دولار). وبهذا أسهمت الأشجار في إعطاء المزارعين إستثمارات طويلة الأمد (أو شبكة حماية اجتماعية). كما ويمتاز هذا الإستثمار بسلامته البيئية وعدم احتياجه الى أي موارد إضافية.

كانت أمينة بيجوم فيما مضى مزارعة فقيرة. وأما الآن فهي تمتلك مشتلها الخاص والذي يحقق لها ربحاً سنوياً يصل الى ١٤,٠٠٠ دولار بفضل هكتار واحد من الأرض يحتوي على ١٢٠,٠٠٠ فسيلة. وتقوم أمينة بتقديم خدمات النصح حول أساليب زراعة الأشجار ورعايتها الى عملائها من المزارعين وذلك حتى ينجحوا في مشاريعهم ويعودون الى مشتلها لشراء المزيد.

المصدر:

يورس هيرلي: " نشاطات المؤسسة السويسرية للتعاون في تعزيز القطاع الخاص، " محاضرة أقيمت في مؤتمر SEED / منظمة العمل الدولية، والذي عقد تحت عنوان " بناء الأسواق التجارية لخدمات تطوير الأعمال، " تورينو، إيطاليا، ٢٠٠٠.

تتسم هذه الاستراتيجية بأنها تتيح المجال لإرساء مؤسسة خدماتية كاملة مستدامة – سواء على مستوى خدمات معينة أم غير محددة – كما وأنها تتيح المجال لتقديم المعونات المالية من دون أن يترتب على الجهة المانحة أو الحكومات أي التزامات طويلة الأمد. وأما أبرز سلبيات هذه الاستراتيجية فإنها تتمثل في أنه من المحتمل جداً أن تؤدي إلى مزاحمة مزودي الخدمات الآخرين العاملين داخل القطاع الخاص والمختصين بتقديم خدمات مشابهة لتلك المدعومة مالياً. ولا شك في أن هؤلاء الأفراد سيجدون أنفسهم غير قادرين على المنافسة بسبب هذه الخدمات المدعومة والتي لا يستطيعون مجاراتها. وتتمثل إحدى السلبيات الأخرى في النشوات التي تعترى المؤشرات السوقية بسبب الخدمات المدعومة مالياً.

على الرغم من خضوع هذه الاستراتيجية لكثير من النقاش داخل أوساط الخبراء ومقدمي الخدمات إلا أن هناك عدداً ضئيلاً للغاية من حالات النجاح التي حققتها البرامج التي استندت عليها. وأما النمط الأكثر شيوعاً فهو قيام المنظمات غير الربحية - وبالتعاقد مع الجهات المانحة - ببناء قدرة مقدمي خدمات تطوير الأعمال على تقديم المعونات المالية للمؤسسات الصغيرة.^(٧١)

٤، ٢، ٧ الدفع من خلال طرف ثالث

تتجسد إحدى الاستراتيجيات المستدامة مالياً في تحديد وتقديم خدمات معينة تعود بالنفع على المؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء وبحيث تقتصر تكاليفها على المؤسسات الكبيرة فقط. ويقدم برنامج FIT (والذي يقوم بدعم برامج إذاعية تستهدف المؤسسات الصغيرة في إفريقيا) أفضل مثال على هذه الاستراتيجية، حيث تقوم الجهات الراعية لهذه البرامج بدفع تكاليف إعدادها. وعلى الرغم من أن البرامج تستهدف المؤسسات الصغيرة إلا أن الجهات الراعية تستفيد من الفرص التسويقية لبيع منتجاتها للمؤسسات الصغيرة في حين تستفيد المؤسسات الصغيرة من وجود منبر إذاعي يساعدها على طرح همومها والحصول على معلومات سوقية هامة في القوت ذاته. وتحرص المحطات الإذاعية على الاستجابة لطلبات المؤسسات الصغيرة وذلك لأنه كلما زاد عدد المستمعين زاد اقتناع الجهات الراعية ورضاها عن هذه البرامج. وبهذا نرى أن المنفعة متبادلة ولكن تكاليف هذه الخدمة تقع على عاتق الشركات الكبرى وحدها. وعلى الرغم من وجود عدد قليل من الأمثلة على مثل هذا النوع من الخدمات إلا أن برنامج FIT قام أيضاً بدعم المطبوعات الإعلانية التي تحظى بنطاق واسع نوعاً ما من المعلنين. ويمكن لنا أن نتصور كيف يمكن تمويل خدمات أخرى ذات منفعة متبادلة بالطريقة ذاتها كأن يتم مثلا التعاقد مع مؤسسة كبيرة لرعاية خدمات أو برامج تعود بالنفع عليها.

المثال التاسع والعشرون تحويل الدعم

بنك جرامين وخطوط الهاتف الريفية: بنغلاديش

يعتبر بنك جرامين واحداً من أهم مؤسسات التمويل المتناهي الصغر في العالم. ويقوم البنك كذلك بلعب دور ريادي في تقديم إحدى أهم خدمات الأعمال والمتمثلة في مجال الاتصالات. وتستند استراتيجيته على استخدام العوائد التي يحققها من وراء بيع خدمات الاتصالات للمناطق الحضرية الغنية لتمويل خدمات الهواتف الخلوية إلى المناطق الريفية متدنية الدخل ولكن كيف؟

■ قام بنك جرامين بتشكيل مؤسسة غير ربحية للاتصالات (أطلق عليها اسم جرامين للاتصالات) والتي عملت بدورها على تأسيس شركة ربحية تحت اسم جرامين فون وذلك بالشراكة مع مستثمرين دوليين من القطاعين العام والخاص.

■ تقدم شركة جرامين فون خدمات الهواتف الخلوية إلى الأفراد ذوي الدخل المرتفع والذين يقطنون في الأماكن الحضرية. ويتم بعدها تحويل الأرباح إلى مؤسسة جرامين للاتصالات وذلك لصالح مشروع " خطوط الهاتف الريفية".

■ يعمل مشروع خطوط الهاتف الريفية على استعراض شبكة من المقترضين المهتمين وذلك لانتقاء عدد الراغبين بإنشاء مؤسسات اتصالات على مستوى المناطق الريفية. وعادة ما تدار مؤسسات الاتصالات هذه إما من داخل بيوت المؤسسين أو من داخل مؤسسات أخرى قائمة بالفعل. ويتلقى هؤلاء الأفراد التمويل والتدريب والخدمات الخلوية وغير ذلك. وتبلغ نسبة الفوائد المترتبة على القروض ٢٢٪.

■ تقوم مؤسسات الاتصالات التي يملكها هؤلاء الأفراد ببيع خدمات الهاتف إلى أفراد المجتمع المحلي والذين يتكون معظمهم من أفراد يعملون لحسابهم حيث يحتاجون خدمات الهاتف لإنجاز أمور تتعلق بأعمالهم. يبلغ عدد الهواتف الخلوية المستعملة حالياً حوالي ١,٠٠٠ جهاز في حين يصل عدد المستخدمين إلى ما يقارب من ٦٠,٠٠٠ مستخدم.

المصدر: تشاندلر بير: " خطوط هاتف مؤسسة جرامين: الحاضر والآفاق المستقبلية"، ورقة عمل أعدت لصالح مؤتمر لجنة المانحين حول خدمات تطوير المؤسسات الصغيرة في آسيا: تطوير الأسواق وقياس الأداء. هانوي، فيتنام، أبريل / نيسان ٢٠٠٠.

ويقدم بعض هذه البرامج خدمات ربحية من خلال نشاطات تمويلية مستدامة. وتستغل البرامج الناجحة اللقاءات التي تعقد قبيل تقديم القروض لتقديم معلومات حول خدمات الأعمال. وتقدم هذه الخدمات ضمن إطار منفصل وغير إلزامي. ويتوجب على الراغبين في الاستفادة من هذه المعلومات دفع رسوم معينة. وعادة ما يعمل كل من موظفي القروض وموظفي الخدمات بشكل منفصل عن بعضهما البعض.

يحظى هذا الأسلوب بالعديد من المزايا:

- تكون التكاليف الترويجية منخفضة جداً نظراً لوجود جمهور من المستمعين (والذين يأتون أساساً لحضور الاجتماعات التي تعقد قبيل تقديم القروض) ولا شك في أن مثل هذا الجمهور سيخبر الآخرين عن الخدمات المتوفرة.
- يمكن للعملاء الحصول على التمويل اللازم لشراء الخدمات التي يرغبون فيها.
- في بعض الحالات يمكن الحد من تكاليف تدريب مقدمي الخدمات والمؤسسات المعنية نظراً لأن مثل هذه الورشات التدريبية إنما تعقد أثناء اجتماعات لجان القروض ونظراً لذلك لأنه يمكن استخدام مرافق المؤسسات التمويلية لهذا الغرض بعد انتهاء ساعات الدوام الرسمي.
- يمكن الحد من النفقات العامة نظراً لتحمل برنامج التمويل المتناهي الصغر جزء منها. وأما أبرز نقاط الضعف فهي:
- قد يشعر العملاء أنهم مضطرون لشراء خدمة ما حيث أنهم قد يعتقدون أن طلب القرض الذي يتقدمون به قد يحظى بفرصة أكبر للقبول في حالة قيامهم بشراء الخدمات.
- هناك أدلة تشير إلى أن العملاء الذين يحضرون الورشات التدريبية هم ليسوا نفس الأفراد الذين يتعاملون مع مؤسسات التمويل المتناهي الصغر.^(٧٢)
- قد ينتشنت انتباه الموظفين بسبب كثرة النشاطات والمهارات الواجب امتلاكها في حالة تكليف الطاقم نفسه بالقيام بأعباء عملية تقديم القروض وأعباء عملية التدريب.
- عادة ما تركز الخدمات – في حالة طرحها من خلال مؤسسات مالية – على عملية استرداد القروض لا على عملية تطوير الأعمال. ومن هنا نجد أن الخدمات المقدمة قد لا ترتبط إطلاقاً بعملية تطوير الأعمال.
- قد يتم تمويل الدعم المخصص للخدمات ذات الطلب المنخفض لصالح خدمات تمويلية مربحة، مما يشكك في مصداقية ربحية المؤسسات.

المثال الثالثون خدمات الدفع من خلال طرف ثالث

برنامج جيانج الإذاعي، أو غندا (بدعم من برنامج FIT)

يبث برنامج جيانج الإذاعي (المعروف بايم "أنا أدير عملي الخاص") بمعدل مرتين أسبوعياً وذلك منذ شهر أكتوبر لعام ١٩٩٩ ويستهدف البرنامج المؤسسات الصغيرة الدافعة داخل مدينة كامبلا أو في ضواحيها. ويقدر عدد مالكي المؤسسات الصغيرة الذين يستمعون للبرنامج بشكل منتظم بحوالي ٩٠٠ ألف شخص، أي ما نسبته ٤٠٪ من إجمالي مالكي المؤسسات الصغيرة العاملة في المنطقة. ويوفر البرنامج للمؤسسات الصغيرة منبراً عاماً يتيح لها وللمرة الأولى التعبير عن همومها والتواصل مع الأسواق الحديثة ومع النظام السياسي في أوغندا والذي يمضي – وبصورة متزايدة – نحو تبني النهج الديمقراطي. ويشرف على تمويل البرنامج كل من أحد البنوك المعنية بالمؤسسات الصغيرة وإحدى شركات الاتصالات. وتستغل الشركة البرنامج لتسويق الهواتف الخلوية في قطاع المؤسسات الصغيرة في حين يستخدم البنك هذه الفرصة لتثقيف المستمعين حول العمليات المصرفية وللحصول على تغذية راجعة من العملاء. ويعود البرنامج بالربح على المؤسسة الإذاعية منذ انطلاقه أواخر عام ١٩٩٩.

المصدر: ماري ماكفاي: "ثورة معلوماتية للمؤسسات الصغيرة في إفريقيا: تجربة البرامج الإذاعية التواصلية في إفريقيا"، SEED / منظمة العمل الدولية، ٢٠٠٢.

الموقع الإلكتروني: www.ilo.org/seed

كيف يمكن لاستراتيجية الدفع من خلال طرف ثالث أن تصل إلى الفقراء؟

يمكن لهذه الاستراتيجية أن تصل للفقراء الممكن لهم أن يصبحوا عملاء للمؤسسات الربحية التي تستهدف بيع الخدمات إلى الشرائح الفقيرة. وبهذه الطريقة نجد أن مقدمي الخدمات والممولين على حد سواء يسعون إلى خدمة الفقراء انطلاقاً من دوافع مالية.

٧,٢,٥ استغلال مؤسسات التمويل المتناهي الصغر

تتمثل إحدى الاستراتيجيات التي تحظى باهتمام متزايد فيما يعرف باسم استراتيجية "الاستغلال" والتي تستند على نشر خدمات الأعمال من خلال مؤسسات التمويل المتناهي الصغر. وعلى الرغم من الأداء الضعيف لبرنامج الخدمات المتكاملة السابقة وظهور اتجاه معارضٍ لربط خدمات الأعمال مع التمويل المتناهي الصغر إلا أن كثيراً من المنظمات غير الحكومية لا تزال تقدم خدمات الأعمال من خلال مؤسسات التمويل المتناهي الصغر.

المثال الحادي والثلاثون منظمة الخدمات الاقتصادية لتطوير الأعمال: سيريلانكا خدمات تطوير الأعمال والتمويل المتناهي الصغر

المؤسسات الصغيرة العاملة في صناعة الأجهزة التشغيلية (software) في الهند

تعتبر منظمة الخدمات الاقتصادية لتطوير الأعمال منظمة غير حكومية تهدف الى تطوير المؤسسات الصغيرة وتحقيق الربح في آن واحد. كما وتهدف المنظمة الى تطوير وتمكين الفقراء بفضل الدعم والمساعدة الفنية المقدمة من منظمات أخرى عديدة مثل DFID و ITDG وغيرها. وبحلول مارس من عام ٢٠٠٢ استطاع البرنامج أن يغطي أكثر من ٢,٧٧٩ مجتمعاً محلياً، وبلغ عدد الأفراد الريفيين المشمولين في البرنامج أكثر من ٤٩٥ ألف شخص. وتقدم هذه المنظمة أنواع أساسية من البرامج:

- قامت الدائرة المصرفية - اعتباراً من ٢٠٠٢ - بحشد قاعدة من مدخرات الإبداع وصلت الى ٩٠٧ مليون روبية. كما وقدمت قروضاً بقيمة ٤,٥ مليار روبية. وبلغت نسبة النساء المستفيدات من القروض ٤٣٪ في حين وصلت نسبة التسديد الى ٩٦٪.
- تقدم دائرة التدريب خدماتها الى البنوك المحلية حيث تتقاضى رسوم التدريب من خلال فوائد القروض.
- تقدم منظمة التكنولوجيا والخدمات التدريبية على أسس قطاعية كما وأنها تقدم خدمات استشارية مدفوعة الأجر.
- تنفذ المنظمة كذلك أبحاثاً لفتح مراكز لتسويق خدمات تطوير الأعمال من أجل تسهيل الصلات بين المؤسسات الصغيرة ومزودي خدمات الأعمال العاملين في القطاع الخاص.

تحول برنامج منظمة الخدمات الاقتصادية من مجرد برنامج مباشر للخدمات المدفوعة الأجر الى نموذج للبرامج قليلة الكلفة والتي تقدم خدمات مدفوعة الأجر استناداً على مبدأ الطلب، حيث تقدم هذه الخدمات الى مجموعات وذلك بالشراكة مع مزودي الخدمات الآخرين من أجل التقليل من التكاليف. وأدت هذه التغييرات الى تقديم خدمات تمتاز بملاءمتها وقدرتها على مساعدة المؤسسات على النمو. وانخفض اعتماد المنظمة على أموال الجهات المانحة لتصل النسبة الى ٥٣٪ عام ٢٠٠١ بعد أن كانت ٨٣٪ عام ١٩٩٦. وتستهدف المنظمة الى تخفيض هذه النسبة الى ٢٥٪ بحلول عام ٢٠٠٥.

المصدر:

- " منظمة الخدمات الاقتصادية لتطوير الأعمال وخدمات التمويل المتناهي الصغر." ورقة عمل أمام مؤتمر " حالة خدمات تطوير الأعمال"، شبكة SEED، ٢٠٠٢.
- مراسلات عبر البريد الإلكتروني، ٢٠٠٣.

هناك دروس هامة يمكن الوصول إليها في حالة إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال. وفي حالة تعزيز هذا المفهوم مع استراتيجية تطوير الأسواق فإنه يمكن للجهات التي تعمل على تيسير خدمات تطوير الأعمال أن تعمل على تسهيل شراكات تجارية ذات مزايا متبادلة ما بين مزودي خدمات تطوير الأعمال من جهة ومؤسسات التمويل المتناهي الصغر من جهة أخرى. (٧٣)

٨- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن اللجوء إليها لتطوير خدمات تطوير الأعمال؟

ما الفرق بين الخدمات والبرامج التدخلية

تقوم المؤسسات بشراء خدمات تطوير الأعمال كالتدريب والمساعدة الفنية والتكنولوجيا والوصول إلى الأسواق والبنية التحتية وخدمات الدفاع عن مصالحها وغيرها وذلك لتطوير أعمالها. وتوجد هذه الخدمات ضمن سوق من المؤسسات والمنظمات التي تحتاج إليها. وأما البرامج التدخلية فهي عبارة عن نشاطات تطويرية - مثل تقديم المعلومات والمساعدات الفنية إلى مزودي الخدمات - وذلك لتعزيز عملية العرض والطلب على صعيد خدمات معينة.

٨,١ متى ينبغي طرح البرامج التدخلية؟

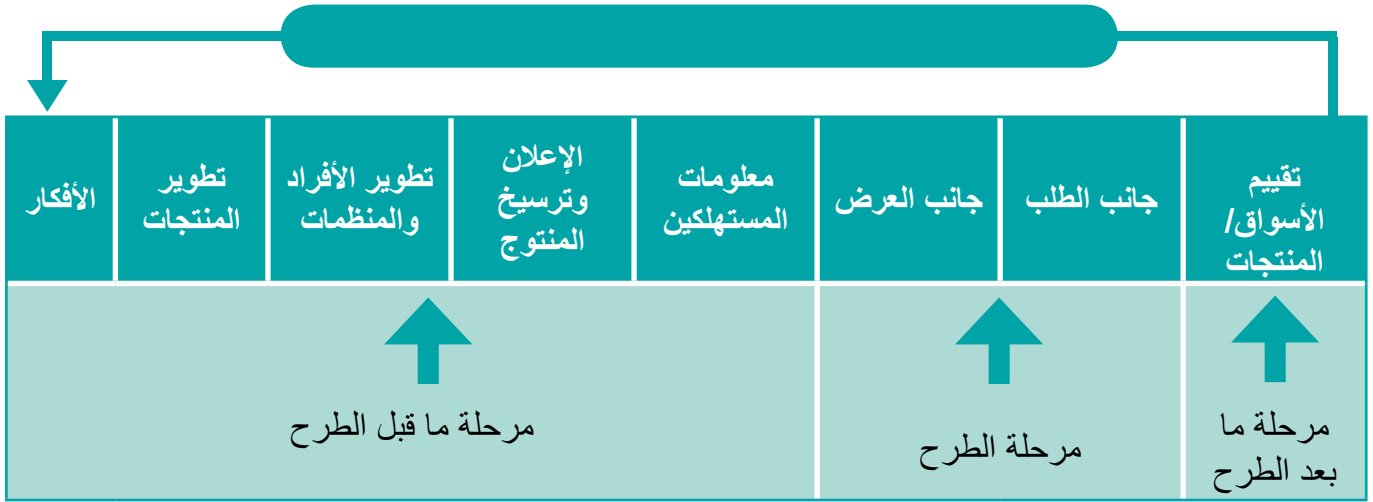
يوضح الشكل ٩ المهام التي توجد داخل أسواق تطوير خدمات الأعمال. (٧٤) وعادة ما كانت الجهات المانحة تدعم البرامج على مستوى عملية تقديم الخدمات. وكان هذا الدعم يتمثل في الغالب في التقديم المباشر للخدمات. ولكن ينبغي الإشارة إلى أن حجم التثوهات التي قد يتركها البرنامج يكون أقل فيما لو تم تنفيذ البرنامج في مرحلة ما قبل تقديم الخدمات ومرحلة ما بعد تقديم الخدمات، وأما التدخل في مرحلة تقديم الخدمات فإنه عادة ما يقود إلى تثوهات هائلة. (٧٥) ويزيد حجم التثوهات في الحالات التي تعمل فيها برامج الخدمات الحكومية أو برامج المانحين على استبدال الخدمات التي يطرحها القطاع الخاص، أو عندما تتدخل هذه البرامج بين مزودي القطاع الخاص وعملائهم من المؤسسات الصغيرة حيث أن من شأن هذا الأمر أن يشوش على مؤشرات الطلب التي قد ترسلها المؤسسات الصغيرة إلى مزودي الخدمات.

تتمثل الرؤية التي يستند عليها أسلوب تطوير أسواق الخدمات في تطوير سوق خدمات تمتاز بالحيوية والتنافسية بحيث يمكن لعدد كبير من المؤسسات الصغيرة أن تستخدم نطاقاً واسعاً من الخدمات لتحسين أدائها وتوسيع نطاق عملياتها وبحيث تحصل على هذه الخدمات من خلال العلاقات المؤسسية مع عدد متناسف من مزودي الخدمات العاملين في القطاع الخاص. ولازال هذا الأسلوب حديث العهد حيث تسعى المنظمات إلى تجربة عدد من البرامج الهادفة إلى تطوير الأسواق. وهناك اتفاق على أنه ينبغي للبرامج أن "تناسب" الأسواق، وبمعنى آخر فإنه يجب تصميم البرنامج لمعالجة مشاكل سوقية معينة أو لاستغلال فرص سوقية معينة. وبدأ الخبراء والمعنيون يدركون أن هناك أكثر من طريقة واحدة لمعالجة القضايا السوقية. ولا يزال يتوجب إجراء المزيد من التجارب قبل أن يكون بالإمكان تحديد طبيعة البرامج الملائمة للتصدير إلى كل واحدة من المشاكل السوقية. ومع هذا فقد أخذت العبر الأولية تطفو على السطح.

لعل من أهم المبادئ الواجب مراعاتها عند انتقاء وتصميم البرامج الملائمة هو أنه لا ينبغي للبرنامج أن يعالج قضية ما بشكل أعمق مما هو مخطط له. ويجب أن نتذكر أن البرامج قادرة على إحداث تغييرات ايجابية أو إحداث تثوهات سوقية. ويرمي أسلوب تطوير الأسواق إلى تطوير الأسواق إلى أقصى مدى ممكن مع الإبقاء في الوقت ذاته على التثوهات السوقية ضمن أدنى حد ممكن. ويمكن للبرامج تفادي إحداث أي تثوهات هامة من خلال استهداف مشكلة معينة والاقتصار على التصدير لهذه المشكلة وحدها.

(٧٤) مركز سيرنغ فيلد لخدمات تطوير الأعمال، مساق تدريبي.
(٧٥) المرجع السابق.

الشكل ٩ : المهام الموجودة في أسواق خدمات تطوير الأعمال



كأن يتم اختيار مزود واحد لاختبار منتج جديد مثلاً. ويقدم الجدول ٥ مقارنة بين أسلوب العمل مع مزود واحد وأسلوب العمل مع أكثر من مزود واحد.

تشير الدراسات التي أجريت مؤخراً إلى أن من شأن قيام علاقات أشبه بعلاقات عمل بين الجهات الميسرة والجهات المزودة للخدمات أن تترك أثراً فاعلاً على عملية تطوير الأسواق أكثر من الأثر الذي يتركه نمط العلاقات القائمة على مبدأ المانع والمستفيد. أنظري إلى الأمثلة الآتية: (٧٦)

■ تتسم العلاقات بين المانحين أو الجهات الميسرة من جهة والمزودين من جهة أخرى بأنها علاقات تجارية تقوم على مبدأ المنفعة المتبادلة، وتتمثل مصلحة الجهة المانحة / الميسرة في الوصول إلى عدد أوسع من الفئات المستهدفة، في حين تكمن مصلحة المزودين في تحقيق حجم أوسع من المبيعات وفتح أسواق جديدة وبناء قاعدة أوسع من العملاء.

■ هناك وضوح شديد حيال المبالغ التي سيتم استثمارها والأدوار التي ينبغي على كلا الطرفين القيام بها، كما وتنص العقود المكتوبة والموقعة من كلا الطرفين على طبيعة العقوبات التي سيتم فرضها في حالة التقصير في القيام بما هو مطلوب.

■ يمكن للمانحين أو الميسرين إنهاء العلاقات مع المزودين عندما تصبح العلاقة غير مجدية للطرفين، في حين يمكن للمزودين إنهاء العلاقات مع المانحين إذا شعروا أن العلاقة لم تعد تصب في مصلحتهم.

نخفض حجم التثوهات السوقية عندما يتم دعم العلاقة بين مزودي الخدمات وعملائهم من المؤسسات الصغيرة، كأن يتم مثلاً تزويد هذه المؤسسات بوصولات شراء لشراء الخدمات من مزودي الخدمات العاملين في القطاع الخاص. وتتسبب البرامج التدخلية المنفذة قبل وبعد مرحلة تقديم الخدمات بقدر أقل من التثوهات مع الإحتفاظ في الوقت ذاته على قدرتها على تطوير الأسواق، وبغض النظر عن المرحلة التي يتم فيها تنفيذ البرامج التدخلية فإن علينا ألا ننسى أن البرامج التي تتسبب بأقل حجم من التثوهات قادرة على الحفاظ على التنافس داخل السوق أو حتى زيادة حجم الروح التنافسية. كما وأنها تستغرق قدراً أقل من الزمن. وعلاوة على ذلك فإنها لا تتسبب بتدمير العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والجهات التي تطرح الخدمات على أسس تجارية.

٨,٢ كيف تعمل البرامج مع مزودي الخدمات؟

تنطوي الكثير من البرامج التدخلية على شراكات ما بين جهة ميسرة أو جهة مانحة ما من جهة ومزودي خدمات تطوير الأعمال من جهة أخرى. وفي الماضي كانت الجهات المانحة تفضل العمل مع عدد قليل من الجهات المزودة للخدمات، وأما الآن فإن هناك إجماعاً بأن البرامج التدخلية تكون أكثر فاعلية عندما يعزز المانحون الروح التنافسية بين المزودين العاملين ضمن السوق. ولا يتحقق مثل هذا التعزيز إلا من خلال العمل مع عدد كبير من مزودي الخدمات طيلة مدة البرنامج وفتح المجال أمامهم للاستفادة من الفرص التي تقدمها الجهات المانحة. ولكن لا يعني هذا أنه لا يمكن العمل مع مزود واحد في مرحلة ما،

(٧٦) الوكالة السويسرية، مركز الأعمال الاندونيسي (وثيقة غير منشورة)، مركز سبرينغ فيلد لخدمات تطوير الأعمال ٢٠٠٠ (مساق تدريبي)

الجدول ٥: مقارنة بين دعم مزود واحد وتعزيز التنافس بين عدد من المزودين^(٧٧)

القضية	مزود واحد	تعزيز التنافس
التنافس داخل السوق	يحصل المزود على ميزة تنافسية غير عادلة، وهو ما يلحق تشوهاً في السوق ويخمد روح المنافسة	يتم تعزيز التنافس داخل السوق، أو إلحاق قدرًا أقل من التشوه على أقل تقدير.
الإدارة	نمط إداري بسيط	نمط إداري معقد: يجب على الجهات المانحة/الميسرة أن تتيح فرصاً عادلة للاستفادة مما تطرحه، ويتم بعدها انتقاء الشركاء المناسبين من خلال معايير سوقية وشفافة، ويجري بعد ذلك تطوير علاقات رقابية مع كافة المزودين
استراتيجيات تحقيق أهداف البرنامج	يتم وضع كافة النسب المستهدفة (سواء على صعيد النسبة الاجمالية أو نسبة الوصول الى النساء أو غير ذلك من النسب) بيد جهة مزودة واحدة، ويتم فرض فئات العملاء التي يجب التعامل معها على الجهة المزودة.	يمكن توزيع النسب المستهدفة على عدد كبير من المزودين، وهو ما يسمح لكل منهم باختيار فئات العملاء الذين يرغبون في التعامل معهم.
مقدار التدخل	يكون حجم التدخل مرتفعاً للغاية، وهو ما يجعل المزود ينشغل بالمانحين عن عملائه، كما ويؤدي الى السماح للمانحين بفرض رؤيتهم الخاصة حيال الخدمات التي يجب تقديمها والأساليب التي يجب اتباعها.	يكون حجم التدخل أقل حدة، وهو ما يسمح لكل مزود أن يبقي اهتمامه منصباً على عملائه، ويتمتع المزودون بقدرة أعلى من المرونة التي تتيح لهم تلبية احتياجات العملاء وتجاهل اقتراحات المانحين التي لا تتسجم مع واقع السوق.
علاقة المانحين مع المزودين	يتوقف مدى نجاح البرنامج أو فشله على مدى نجاح المزود أو فشله، وقد يضطر المانحون الى الاستمرار في العلاقة وتقديم الدعم المالي حتى وإن لم يعد البرنامج مجدياً.	يمكن الاستعانة أو الاستغناء عن عدد من المزودين، وهو ما يتيح للجهات المانحة /الميسرة بناء علاقات مع المزودين أشبه بعلاقات العمل.

يمتاز أسلوب بناء علاقات أشبه بعلاقات العمل بعدة إيجابيات: ^(٧٨)

- نظراً لأن هذا الأسلوب يوجب على مزودي القطاع الخاص تولي معظم العمليات الاستثمارية التابعة للبرنامج فإن المقياس المالي للبرنامج سيكون ملائماً بشكل عام لقدرات السوق. وتشير التجارب الى أن مثل هذا الأمر قادر على تحقيق مستويات أعلى من الاستدامة مقارنة مع تلك البرامج القائمة على الدعم الواسع من المانحين والتي عادة ما لا تتناسب مع تكاليف المزودين و قدرة المؤسسات الصغيرة على شراء الخدمات.
- يعمل هذا النمط من العلاقات على تعزيز الحوافز والسلوكيات والاتجاهات المؤسسية لدى المزودين والميسرين/ المانحين على حد سواء.
- من الممكن ربط الدعم المقدم للمزودين مع حجم إنجازاتهم وذلك على ضوء أهداف متفق عليها بين الطرفين.
- يعطي هذا الأسلوب قيمة كبيرة لمبدأ الدعم، وهو ما يستوجب الاستغلال الفاعل والمتأني لأموال البرنامج والمساعدة الفنية التي يقدمها.
- إن من شأن دعم مبادرات المزودين أن يعزز من شعورهم "بامتلاك التغييرات الحاصلة داخل مؤسساتهم، وتعمل المساعدات الفنية – سواء رافقها دعم مالي متواضع أم لا – على تشجيع المزودين على بناء مؤسساتهم بدلاً من الوقوع تحت غمرة الدعم المالي والنصائح الخارجية.

(٧٧) بتصرف عن مركز سيرينغ فيلد لخدمات تطوير الاعمال، ٢٠٠٠ (مساق تدريبي).

(٧٨) تان بيرن ٢٠٠٠ (غير منشورة)، مركز سيرينغ فيلد لخدمات تطوير الأعمال، ٢٠٠٠ (مساق تدريبي).

٨,٣ كيف تعمل البرامج على دعم عامل الطلب؟

المؤسسات الصغيرة على شراء الخدمات. فلو افترضنا مثلاً أن المؤسسات الصغيرة غير مدركة للمزايا التي تحملها خدمة ما فإن البرنامج قد يطور استراتيجيات لإرساء الوعي وذلك من أجل زيادة فهم المؤسسات الصغيرة للمزايا التي يمكن للخدمات أن تقدمها لها. وبناء على هذا الفهم يمكن للمؤسسات الصغيرة اتخاذ قرارات أكثر دقة حول ما إذا كانت بحاجة إلى تلك الخدمة أم لا. وإذا افترضنا كذلك أن المؤسسات الصغيرة تقوم بانتاج خدمات معينة بنفسها فقد يقرر واضعوا البرنامج تقديم دعم مالي لتعزيز جهود تسويق مزودي الخدمات لإثبات أن أسلوب التعاقد مع جهات خارجية يمثل بديلاً أقل كلفة. وهنا أيضاً نجد أن هذه الاستراتيجية تساعد المؤسسات الصغيرة على اتخاذ قرارات مدروسة حيال الخدمات التي ترغب في شرائها.

نظراً لماضي برامج تطوير الخدمات في املاء الخدمات على المؤسسات الصغيرة فقد ظهرت حالة من التردد حيال اطلاق استراتيجيات الخدمات المستندة على الطلب، ومع هذا فإن البرامج التي تسعى الى تطوير الأسواق عادة ما تدرك أهمية إرساء عامل الطلب بوصفه جزء أساسياً من عملية تطوير الأسواق. وفي واقع الحال فإن عملية تعزيز الطلب تعتبر جزءاً مهماً للغاية من استراتيجيات تسويق القطاع الخاص أيضاً.

نجد على الرغم من ذلك أن هناك استراتيجيات متنوعة لحفز عملية الطلب، فقد اعتادت بعض البرامج التقليدية للخدمات أن تزود المؤسسات الصغيرة بالخدمات التي كان يرتأي الخبراء أنها بحاجة إليها. وأما برامج تطوير الأسواق فإنها تحاول أن تتصدى الى مشاكل معينة على صعيد عملية الطلب بحيث تحفز

المثال الثاني والثلاثون
بناء قدرات مزودي الخدمات

الوكالة السويسرية ومراكز الأعمال

تقوم الوكالة السويسرية - وهي مؤسسة غير حكومية تحظى بدعم مالي كبير من المؤسسة السويسرية للتنمية - بمد يد العون لإنشاء مراكز للأعمال في عدة دول من بينها اندونيسيا وبنغلاديش وكولومبيا والاكوادور وبيرو. ويعنى بعض هذه المراكز بقطاعات فرعية محددة حيث تزود المؤسسات الصغيرة بخدمات الأعمال مثل خدمات التسويق والبيع بالمفرق وشراء مدخلات الإنتاج بالجملة وغيرها من الخدمات الشائعة، وأما البعض الآخر فإنه يعمل على تزويد كل من المؤسسات الصغيرة والكبيرة بعدد من الخدمات مثل التدريب والاستشارات والخدمات الإدارية.

تزود الوكالة السويسرية هذا المركز بعدد من خدمات تأسيس الأعمال مثل المساعدة الفنية والمالية. وتستند فلسفة الوكالة على أنه لا يمكن تطوير مراكز مستدامة مالياً إلا إذا طبقت الممارسات الحميدة في هذا الصدد منذ البداية. ومن هنا يتم اختيار مراكز الأعمال من خلال عملية المزاد، حيث يتقدم الراغبون بطلب يتضمن تفصيلاً لخطط أعمالهم وحجم الالتزام المالي الذي يتعهدون به. ويمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها أن تشارك في المزاد بما في ذلك المؤسسات الخاصة وجمعيات الأعمال والمنظمات غير الحكومية أو أية جهة أخرى، وتهدف الوكالة من هذه الخطوة الاستفادة من مؤسسات دعم الأعمال القائمة فعلاً بدلاً من إنشاء مؤسسات جديدة.

يتم بعدها توقيع عقد مع الجهات الفائزة بحيث ينص على أن المساعدة الفنية مرتبطة بمدى الأهداف المالية المتفق عليها التي يتم إنجازها، وتشتمل المساعدة المالية على جزء من تكاليف التأسيس، كما وأنها تغطي حوالي ٥٠٪ من النفقات التشغيلية للشهور الستة أو الاثنتي عشرة الأولى. وإذا استطاع المركز تحقيق الأهداف الموضوعه له فإن المساعدات المالية تستمر بخط تنازلي للسنوات الخمس الأولى وذلك على ضوء عدد من المؤشرات المالية كالاستدامة المالية وقلة التكاليف وإجمالي الهوامش للخدمات المتنوعة. وأما المساعدات الفنية فإنها تشتمل على النصح ومسوحات السوق وطرح أفكار جديدة للمنتوجات وإقامة الشبكات مع المراكز الأخرى وخدمات المحاسبة والتدقيق والتدريب.

أثبتت تجربة الوكالة السويسرية أهمية إقامة علاقات أشبه بعلاقات العمل مع مزودي الأعمال، وتعكف الوكالة الآن على دراسة عدد من النماذج الاستثمارية السائدة في القطاع الخاص كشركات رأس المال المخاطر مثل المصدر: - الان جيبسون: روبرت هيتشنز، الوكالة السويسرية: أسلوب مراكز الأعمال في اندونيسيا والفلبين، مركز سبرينغ فيلد. دراسة أعدت لصالح مؤتمر لجان المانحين حول خدمات تطوير الأعمال، بناء قطاع خدمات أعمال حديث وفعال لصالح المؤسسات الصغيرة، ريودي جانيرو،

البرازيل، أبريل ١٩٩٩. الموقع الإلكتروني: www.senadors.org. BDS materials

كريستين هولبيرج: استراتيجية السوق للمؤسسات الصغيرة المتوسطة، ورقة نقاش أعدت لصالح لجنة التمويل الدولية، فبراير ٢٠٠٠

أسس ربحية.

- **برامج تطوير المنتجات وبيعها على أسس تجارية:** تعالج هذه البرامج مسألة نقص المنتجات الخدماتية الملائمة والتي تستهدف المؤسسات الصغيرة كما وتعالج قضية تردد مزودي الأعمال حيال استهداف فئات جديدة من العملاء، وتهدف هذه البرامج الى حفز عملية البيع التجاري لمنتجات جديدة من خلال مساعدة مزودي الخدمات على تطوير المنتجات والقيام باختبارات السوق وعمليات التسويق الأولى للمنتجات الجديدة. ويمكن حفز عملية البيع التجاري كذلك من خلال التشجيع على منح مؤسسات الخدمات حقوق الامتيازات التجارية التي تسمح لها ببيع المنتجات الخدماتية التي طورها المؤسسات الكبرى.
- **برامج المؤسسات الاجتماعية:** وتعالج هذه البرامج قضية نقص العرض داخل السوق وذلك بهدف زيادة المعروض من الخدمات من خلال مساعدة مزودي الخدمات على التوسع في نشاطاتهم أو مساعدة مودين جدد على دخول الأسواق.

٨,٤,١ برامج الوصولات

تصمم هذه البرامج لزيادة حجم الطلب على خدمات الأعمال من خلال منح المؤسسات الصغيرة المؤهلة وصولات تتيح لها شراء الخدمات بأسعار تشجيعية. وظاهرياً تبدو هذه الاستراتيجيات مشابهة لبرامج الخدمات التقليدية نظراً لأنها تقدم معونات مالية لشراء الخدمات، ولكنها تختلف عنها اختلافاً جوهرياً من حيث طريقة دعم عملية تطوير الأسواق، فإذا نظرنا الى برامج الوصولات نجد أن استراتيجيتها تهدف الى تقديم المعلومات والدعم المالي المؤقت الى المؤسسات التي لا تستخدم خدمات الأعمال والى ربط هذه المؤسسات مع مزودي الخدمات الذين لا يقومون في العادة بالتعامل مع المؤسسات الصغيرة، وبهذا نرى أن هدف المعونة المالية يتمثل في حفز المؤسسات الصغيرة على تجربة الخدمات بأسعار تشجيعية خاصة وأن هذه المؤسسات قد لا تجازف بشراء الخدمات فيما لو كانت مضطرة لتحمل كافة نفقات مثل هذه الخطوة. وترى هذه البرامج أن من شأن ازدياد الطلب من قبل المؤسسات الصغيرة أن يشجع مزودي الخدمات على تطوير وتحسين منتجاتهم الخدماتية التي تستهدف سوق المؤسسات الصغيرة، وتتلخص فلسفة مثل هذا النوع من البرامج أن كلا الطرفين - وفور أن يشعرا بإيجابية التعاملات التجارية بينهما - سيستمران في عملية العرض والطلب من دون الحاجة الى أي معونات مالية إضافية.

٨,٤ ما هي البرامج التدخلية التي تعمل على تطوير الأسواق؟

هناك العديد من برامج تطوير الأسواق والتي يهدف كل منها الى التصدي الى واحدة أو أكثر من نقاط الضعف داخل أسواق خدمات تطوير الأعمال. وفي حين يركز بعضها على نقاط الضعف على صعيد عملية الطلب فإن عدداً آخر منها يركز على العقبات التي تواجه عملية العرض. وأما غالبية هذه البرامج فإنها تتناول كلا طرفي المعادلة السوقية. وعادة ما تكون البرامج التدخلية جزءاً من استراتيجية شاملة، وسنقدم أدناه وصفاً لأكثر البرامج التدخلية المستعملة شيوعاً.

- **برامج الوصولات (Voucher):** وتعنى بمعالجة قضية نقص المعلومات لدى المؤسسات الصغيرة حول الخدمات وترددها في تجربة الخدمات المطروحة وذلك بهدف توسيع نطاق الطلب من خلال تقديم المعلومات وتشجيع المؤسسات الصغيرة على تجربة الخدمات عن طريق تقديم معونة مالية لدعم مشترياتها من الخدمات في المراحل الأولى.

- **معلومات المستهلكين:** وتعنى هذه البرامج بمعالجة قضية نقص المعلومات لدى المؤسسات الصغيرة حول الخدمات والجهات التي تطرحها وذلك بهدف توسيع نطاق الطلب من خلال زيادة وعي هذه المؤسسات بالخدمات المتوفرة والمزايا التي قد تحققها لها.

- **برامج التحرك الجماعي:** التكتلات، الشبكات، الجمعيات: تتصدى هذه البرامج لقضية عزز المؤسسات الصغيرة عن تحمل نفقات الخدمات وعدم رغبة (أو عدم قدرة) مزودي الخدمات ببيع الخدمات بكميات صغيرة لكل مؤسسة صغيرة بعينها وتهدف هذه البرامج الى مساعدة المؤسسات الصغيرة على تجاوز هذه العقبة من خلال تمكينها من شراء الخدمات ضمن جماعات.

- **برامج علاقات الأعمال وحفز الخدمات المخفية:** تتصدى هذه البرامج لمسألة انعزال المؤسسات الصغيرة وعدم قدرتها على شراء الخدمات بصورة مباشرة وبشكل مسبق، كما وتهدف الى زيادة الوعي لدى مزودي الخدمات حول المؤسسات الصغيرة، ويتمثل هدف هذه البرامج في ارساء أو توسيع خدمات الأعمال المخفية ضمن العلاقات المؤسساتية بين المؤسسات الصغيرة والشركات الأخرى.

- **برامج المساعدات الفنية لمزودي الخدمات:** تتصدى هذه البرامج الى افتقار مزودي الخدمات للمهارات الفنية أو الادارية وذلك بهدف بناء قدرات مزودي الأعمال الحاليين أو الجدد ومساعدتهم على خدمة المؤسسات الصغيرة على

المثال الثالث والثلاثون

برامج المنح

البنك الدولي : موريشيوس

ما بين عامي ١٩٩٤-١٩٩٨ نفذت حكومة موريشيوس - وبدعم من البنك الدولي- برنامجاً للمنح بهدف زيادة معدلات استعمال التكنولوجيا، وعمل البرنامج على حفز الخدمات الاستشارية لمساعدة الشركات الخاصة على تحسين الجوانب النوعية أو التكنولوجية أو الإنتاجية، وبموجب هذا البرنامج كان يحق لأي شركة تعود معظم ملكيتها للقطاع الخاص بالمشاركة بغض النظر عن حجمها، وقامت الحكومة بالتعاقد مع مؤسسة خاصة لإدارة البرنامج. وعملت هذه المؤسسة بدورها على الترويج للبرنامج في أوساط العملاء المحتملين ومساعدتهم في مجال عملية التخطيط وتسهيل التواصل ما بين المؤسسات والجهات الاستشارية الملائمة العاملة في القطاع الخاص، كما وقامت بمساعدة العملاء على تعبئة استمارات المنح وتقديم النصح لها حول سبل الاستفادة القصوى من الخدمات الاستشارية، وعلاوة على ذلك أشرفت المؤسسة على عملية قبول الطلبات وتوزيع الأموال وحظيت جميع النشاطات المرتبطة بالبرنامج بمعونة مالية وصلت إلى ٥٠٪.

بعد مرور اربع سنوات وصل عدد المؤسسات المستفيدة من البرنامج إلى ٢٦٦، وفي بادئ الأمر تم اجتذاب المؤسسات الأكبر حجماً العاملة ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة نظراً لخبرتها في مجال الخدمات الاستشارية، ولكن ومع مرور الوقت تم إشراك المزيد من المؤسسات الصغيرة نظراً للأثر الذي تركه البرنامج والمكانة التي وصل إليها، وانخفض متوسط المنح المقدمة عبر سنوات عمر البرنامج من ١٥,٠٠٠ دولار أمريكي إلى ٩,٨٠٠ دولار، وبلغ متوسط حجم النفقات التشغيلية حوالي ١٩٪ من إجمالي المنح المقدمة، ووصلت نسبة زيادة المبيعات لدى المؤسسات المستفيدة مقارنة مع كلفة المنح إلى ١:١٦٣. ومع هذا لا يزال هناك قدر قليل من الأدلة التي تشير إلى نجاح برامج المنح المطبقة في أماكن أخرى من العالم في تطوير أسواق خدمية تنافسية.

المصدر:

- دانيال كريسافولي : برامج المنح: خدمات تطوير الأعمال: نظرة على التجارب العالمية“ حرره جاكوب ليفيتسكي ، انترميديات تكنولوجي بيلكيشنز، ٢٠٠٠. متوفر على الموقع الأتي :

www.senadors.org. BDS materials

-ديفيد فيليبس: ”تطبيق أسلوب تطوير الأسواق لدعم المؤسسات: دراسة تقييمية مقارنة لمشاريع المنح“، البنك الدولي، ديسمبر ٢٠٠٠.

برامج المنح: وهي نموذج مشابه لبرامج الوصولات، ويعمل هذا النموذج - والذي ظهر قبل نموذج برامج الوصولات - على نطاق أصغر بكثير، كما وأنه يستهدف المؤسسات الأكبر حجماً، وبدأ استخدام هذا النموذج منذ حوالي عقد من الزمن وخاصة على صعيد برامج تطوير الصادرات التي تستهدف المؤسسات المتوسطة الحجم، ووفقاً لهذه البرامج يطرح عدد صغير منتقى من المؤسسات الصغيرة مشاريع مقترحة أمام أحد الوكلاء، وعادة ما يكون الوكيل جهة ميسرة تعمل بالنيابة عن جهة مانحة أو وكالة حكومية محلية. ويقوم الوكيل بدراسة الطلب ثم يحيل العمل إلى قائمة من المؤسسات المؤهلة في حالة عدم اختيار المؤسسة الصغيرة لمؤسسة استشارية لمساعدتها في تنفيذ المشروع المقترح، وأما في حالة اختيار المؤسسة الصغيرة لمؤسسة استشارية فإن الوكيل يقوم بتقييم المؤسسة الاستشارية ومن ثم تسجيلها كمزود للخدمات الاستشارية ما لم يكن هناك أي مانع قانوني، وعادة ما تقوم المؤسسة الصغيرة بدفع تكاليف الخدمات الاستشارية مسبقاً، وبعدها يعمل الوكيل على تعويض المؤسسة الصغيرة فور أن يتم التأكد من أنها أنجزت المشروع وفق ما هو مخطط، ومن أمثلة هذه المشاريع بناء مخازن مبردة لحفظ الورود المعدة للتصدير أو تطوير منتجات جديدة أو تطوير وتنفيذ خطة تسويقية جديدة، وعادة ما تتراوح نسبة الخصومات التي يعدها البرنامج ما بين ٣٠٪ - ٦٠٪.

عادة ما تحقق هذه البرامج معدلات عالية في نموذج المبيعات والتوظيف لدى المؤسسات الصغيرة وبكثافة معقولة، ومع هذا لا توجد أدلة تشير إلى أن العلاقات والتعاملات الخدمية تبقى قائمة حتى بعد انتهاء البرنامج.^(٧٩) كما ويشكك بعض الخبراء في مدى الحاجة إلى التدخل وذلك بسبب قدرة المؤسسات الصغيرة على دفع تكاليف الخدمات مسبقاً واستردادها لاحقاً.

برامج الوصولات: وتعتبر هذه البرامج بمثابة أولى المحاولات لتشجيع عدد واسع من مزودي الخدمات العاملين في القطاع الخاص على خدمة المؤسسات الميكروية من خلال تعزيز معدلات الطلب على خدمات التدريب.^(٨٠) ووفقاً لهذه البرامج - والتي تتم على نطاق واسع - تقوم المؤسسات الميكروية بالتقدم بطلب للحصول على عدد محدود من كوبونات الخصومات والتي يمكن استخدامها للحصول على الخدمات التدريبية التي يطرحها عدد كبير من الجهات التدريبية المعتمدة، وتتراوح معدلات الخصومات ما بين ٣٥٪-٨٠٪^(٨١)، كما وتقوم الجهة التي تمنح الوصولات بتزويد المؤسسات الصغيرة بالمعلومات اللازمة حول الجهات التدريبية المتوفرة والمساقات التي تطرحها وعدد المؤسسات الصغيرة التي قامت فعلاً بشراء هذه المساقات.

(٧٩) جيبسون ١٩٩٩، كريسافولي : ٢٠٠٠.

(٨٠) تم نقل معظم المعلومات المقدمة حول برامج الوصولات من : بوتيلهو وجولدمارك، ٢٠٠٠، شور وجولدمارك ١٩٩٩.

(٨١) جولدمارك، ١٩٩٩.

أثبتت التجارب أن مزودي الخدمات يستجيبون فعلاً للطلب المتزايد من قبل المؤسسات الصغيرة حيث قاموا بتعديل خدماتهم التدريبية لتناسب هذه المؤسسات وطرحوا مساقات جديدة لخدمة المؤسسات الميكروية. وتركز المساقات التدريبية الجديدة على مهارات محددة وقابلة للتطبيق الفوري، كما وامتازت بأنها قصيرة وعملية ومقسمة الى أجزاء، كما وتمتاز بقدرتها على إتاحة الفرص التعليمية أمام الأفراد الأميين، وكانت معدلات الإقبال أعلى على المدربين الذين يديرون مؤسسات صغيرة والقادرين على إعطاء الآخرين التدريب الذي يحتاجونه بالضبط. (٨٢)

تالياً أهم التحديات التي تواجه برامج الوصولات:

- **الانتقاء الملائم:** لجهة ميسرة تمتاز بالمصداقية والحيادية مع ضرورة وجود نظام رقابة مناسب لتفادي حالات الفساد وضمان عدم توزيع الوصولات واختيار الجهات المزودة للخدمات على أسس سياسية.
- ضرورة وجود إدارة قوية للبرنامج لضمان توفر الوصولات عند طلبها وتسليمها لمزودي الخدمات في الوقت المناسب.
- ضرورة تصميم استراتيجيات جيدة من أجل بناء قدرات المؤسسات التدريبية وتوفير الدعم المالي للخدمات الجديدة ولخطط تطوير مرافق المؤسسات.
- ضرورة إعداد استراتيجيات خروج فاعلة، ونشير هنا الى أن كثيراً من برامج الوصولات لم تتوقف وفق الجدول الزمني الموضوع، ويرجع أحد الأسباب في ذلك الى الصدى الكبير الذي تلاقيه هذه البرامج لدى الحكومات.
- على الرغم من نجاح برامج الوصولات في ربط أعداد كبيرة من المؤسسات الميكروية مع مزودي خدمات الأعمال إلا أن هناك قلقاً متنامياً حول مدى استدامة التغيرات السوقية الايجابية على عاملي العرض والطلب، وخلصت إحدى الدراسات التي أجريت مؤخراً في الباراغوي الى أنه يمكن استدامة بعض التغيرات السوقية حتى بعد أن نفذت الوصولات:
- أخذت الخدمات التدريبية في تغطية أعداد أوسع من المناطق الجغرافية.
- وصلت معدلات الرضا لدى مستخدمي الوصولات حول المساقات التدريبية إلى معدلات عالية نوعاً ما، واستمرت بعض المؤسسات الصغيرة في شراء الخدمات التدريبية حتى بعد نفاذ الوصولات.
- شهدت بعض المراكز التدريبية توسعاً وتنوعاً مستمراً في المساقات التدريبية التي تطرحها. (٨٣)

المثال الرابع والثلاثون برامج الوصولات

برنامج الوصولات في البيرو

انطلق برنامج الوصولات في البيرو عام ٢٠٠٠، وبدأت مرحلته الثانية عام ٢٠٠٢، ويستهدف البرنامج المؤسسات الصغيرة والميكروية التي يعمل في ما يتراوح بين ٢-٢٠ موظفاً في قطاعات السياحة والصناعات الزراعية والحرف اليدوية والتصنيع، ويغطي البرنامج تسع مدن داخل البيرو، وتستخدم الوصولات لمساعدة المؤسسات الصغيرة على الحصول على التدريب الفني والإداري والحصول على الخدمات الاستشارية والمساعدة الفنية وذلك من خلال عدد واسع من الجهات المزودة للخدمات والتي تعمل داخل القطاع الخاص وعلى أسس غير ربحية، وتقوم الحكومة نفسها بدعم الوصولات والإشراف عليها إدارياً، وتمنح المؤسسات التي تستخدم الوصولات للمرة الأولى خصومات على الخدمات المطروحة، تتراوح ما بين ٢٠-٢٥٪ وتالياً تلخيص احصائي لما تحقق:

- تم استخدام ٢٧,٤١١ وصلاً خلال عامين.
- تكفلت المؤسسات الصغيرة بتغطية ٢٧٪ من تكاليف التدريب.
- نجح البرنامج في استقطاب المزودين العاملين في القطاع الخاص، حيث وصلت نسبتهم بحلول عام ٢٠٠٢ الى ٥٠٪ في حين كان ٨٥٪ من مزودي خدمات التدريب من المنظمات غير الحكومية ومؤسسات التدريب المهني لدى انطلاق البرنامج.
- أشار ٧٩٪ من المؤسسات الصغيرة التي تم مسحها الى أن الخدمات الفنية التي قدمت إليها أسهمت في حل أكثر من ٦٠٪ من مشاكلها الإنتاجية.
- بلغت نسبة المؤسسات الصغيرة التي أشادت بمضمون المساقات التدريبية أو التي استخدمتها في إدارة أعمالهم أو التي ستشجع الآخرين على استخدامها ما بين ٩٥٪ كما وأشارت هذه المؤسسات بمستوى المدربين.
- استطاع ٥٠٪ من المؤسسات المستفيدة من البرنامج تحسين كفاءتها المهنية، في حين استطاع ٥٠٪ تحسين معدلات مبيعاتها أو إنتاجيتها أو قدرتها على الحد من التكاليف.

المصدر:

«برامج الوصولات في البيرو»، ورقة عمل، SEEP، وضع خدمات الأعمال، ٢٠٠٢

(٨٢) جولد مارك، ١٩٩٩.

(٨٣) بوتيليو و جولد مارك ٢٠٠٠.

ومع ذلك رصدت الدراسة وجود انخفاض كبير في معدلات الطلب لدى المؤسسات الصغيرة على الخدمات بعد نفاذ الوصولات. وعلى صعيد عملية العرض فقد كشفت الدراسة عن تباين ردة فعل الجهات المزودة للخدمات من حيث مدى استمرارها في الاستجابة المستدامة لأهداف البرنامج. (٨٤) ويمكن تصنيف هذه الجهات الى الفئات الآتية:

■ **فاعلو الخير:** وهم مزودو الخدمات الذين يقدمون خدمات تدريبية مقابل رسوم رمزية لا تغطي التكاليف الحقيقية وذلك سعياً منهم لخدمة رسالتهم الاجتماعية، وتشير الدراسة الى أن هؤلاء لم يستجيبوا كثيراً للبرنامج ولم يعملوا على تطبيق القوانين الواردة فيه والمتعلقة بالمؤسسات الصغيرة.

■ **الانتهازيون:** وجدت الدراسة أن بعض مزودي الخدمات استغلوا الوصولات لتوسيع دخولهم مع إبقاء استثماراتهم في مجال التدريب ضمن حدها الأدنى، وعندما نفذت الوصولات اتجه هؤلاء الى آليات أخرى لتحقيق الدخل.

■ قام عدد من مزودي الخدمات بالاستفادة من البرنامج في توسيع خدماتهم التدريبية وتنويعها، حيث استمروا في هذا النهج حتى بعد نفاذ الوصولات.

■ قام عدد آخر من مزودي الخدمات التدريبية بالتوسع في مساقاتهم وتنويعها طيلة مدة البرنامج ولكنهم قللوا من استثماراتهم في هذا المجال في فترات الركود السوقي.

ينبه الخبراء إلى ضرورة إجراء تقييم للسوق قبل تطبيق أي برنامج للوصولات، ويجب أن نتذكر أن الوصولات تهدف – على صعيد عملية الطلب – الى معالجة تردد المؤسسات الصغيرة في الاقبال على شراء الخدمات وتحمل كافة نفقاتها، ولكن إن لم تكن عملية الطلب تعاني من هذه المشكلة فإن الوصولات قد تعمل على تشويه السوق بصورة كبيرة وذلك من خلال تعزيزها لاعتماد المؤسسات الصغيرة على الدعم المالي.

المثال الخامس والثلاثون برامج وصولات خدمات تطوير الأعمال

برنامج الوصولات في اوكرانيا

صمم برنامج الوصولات في اوكرانيا ليكون بمثابة أداة مؤقتة تهدف الى حفز الطلب لفترة تتراوح ما بين ٦- ١٨ شهراً ومن ثم الانسحاب خارج السوق. وتم تقديم الوصولات من خلال مراكز الأعمال والجمعيات حيث اشتمل البرنامج على أربع ولايات، وبحلول أبريل ٢٠٠٢ تم توزيع ٨,٤٠٦ وصولاً، كما وأسهم البرنامج بتعزيز قدرة مزودي الخدمات على طرح عروض تشجيعية خاصة بهم، ويتفق المدربون والمتدربون على حد سواء بأن الوصولات بحد ذاتها لم تكن أهم انجازات البرنامج، بل أن أهم ما حققه هو إرساء الروابط السوقية وتقديم الخدمات المعلوماتية. وأشار المسح الذي أعقب انتهاء البرنامج الى أن مستخدمي الوصولات أدركوا أنهم كانوا على استعداد لشراء خدمات التدريب على مهارات الحاسوب وتحمل كافة النفقات لو أنهم علموا أصلاً بوجود مثل هذه الخدمات، وأما مزودو الخدمات فقد ثمنوا علاقاتهم الجديدة مع جمعيات الأعمال التي أشرفت على إدارة البرنامج وذلك لأن هذه الجمعيات أبقتهم على تواصل مع احتياجات المؤسسات الصغيرة.

يبدو جلياً أن مشكلة السوق الأوكراني لم تكن تتمثل في تردد المؤسسات الصغيرة حيال شراء الخدمات التدريبية وتحمل كافة نفقاتها، وإنما تمثلت في نقص معلومات المؤسسات الصغيرة حول الخدمات المتاحة ونقص معلومات مزودي الأعمال حول احتياجات المؤسسات الصغيرة.

المصدر :

- الآن جيبسون : روي هيتشنز ، مارشال بير: " تطوير أسواق خدمات تطوير الأعمال: دليل ارشادي للوكالات المعنية"، مشروع الممارسات الحميدة في المؤسسات الميكروية، الوكالة الأمريكية الدولية، بإدارة مؤسسة ديفلو بمننت و لتيرناتيفز.

الموقع الإلكتروني: www.mip.org

-يومي لي: مراكز خدمات الاعمال في اوكرانيا، ١٩٩٩
-مايك فيلد ، ديفيد نوب: تحفيز سوق خدمات تطوير الأعمال، ورقة عمل مقدمة أمام مؤتمر وضع خدمات تطوير الأعمال، SEEP، يوليو، ٢٠٠٢، ورشة عمل خدمات تطوير الأعمال، SEEP، واشنطن العاصمة، ٣٠ ابريل ٢٠٠١.

يحذر الخبراء كذلك من أن برامج الوصلات لا تصلح لكافة الأسواق، ففي حالة وجود قدر معقول من المرونة للإتساع في الخدمات التدريبية المطروحة بسبب وجود منافسة داخل السوق فإن برنامج الوصلات سيزيد من حجم المشتريات ويترك أثراً ضئيلاً للغاية على سعر الخدمات، وفي هذه الحالة فإن معظم مزايا البرنامج ستصب في خدمة المستهلكين، أي المؤسسات الصغيرة، ولكن إن لم يكن هناك مرونة واتساع في الخدمات التدريبية المطروحة – بسبب قلة عدد الجهات التي تقدم هذه الخدمات مثلاً – فإن الأثر الرئيسي لبرامج الوصلات سيتمثل في زيادة سعر المساقات التدريبية من دون ترك أي أثر يذكر على حجم الإقبال على شراء هذه المساقات، وفي هذه الحالة فإن البرنامج لن يحقق أهدافه حيث ان سيصب في مصلحة الجهات المقدمة للخدمات التدريبية، وعلى الرغم من أن برامج الوصلات قد تحفز عملية عرض الخدمات على المدى البعيد إلا أن نجاحها سيعتمد على عدد من العوامل السوقية الأخرى مثل دخول عدد جديد من مزودي هذه الخدمات الى الأسواق ومدى استعدادهم للمشاركة في البرنامج.^(٨٥)

٢، ٤، ٨ تزويد المستهلكين بالمعلومات

تعاني أسواق خدمات الاعمال في الكثير من الدول النامية من افتقار المؤسسات الصغيرة الى المعلومات حول الخدمات والمزايا التي يمكن أن تحققها جراء استخدام هذه الخدمات، وفي بعض الأسواق نجد أن نقص المعلومات هو المشكلة الوحيدة أو الأهم، وتتصدى الجهات الميسرة لهذه المشكلة من خلال زيادة وعي المؤسسات الصغيرة بمزودي الخدمات العاملين والمنتجات الخدمية التي يطرحونها، وتالياً أمثلة لبعض الاستراتيجيات التدخلية المستخدمة في هذا الصدد:

- إطلاق مجالات عن المؤسسات بحيث يتم توزيعها على المؤسسات الأخرى.
- إعداد دليل يتضمن الجهات المزودة للخدمات.
- استخدام وسائل الاعلام كالمذياع أو الصحف للترويج للخدمات.
- اطلاق حملات للتسويق الاجتماعي من أجل توضيح مزايا الخدمات.
- تسهيل عملية تبادل المعلومات من خلال برامج الوصلات وبرامج المنح.
- تسهيل الروابط المؤسساتية التي من شأنها تعزيز عملية نشر المعلومات وتبادلها.
- إعداد برامج إذاعية تستهدف المؤسسات الصغيرة.
- مساعدة جمعيات المؤسسات الصغيرة على توزيع رسائلها الاخبارية وعقد المؤتمرات و استضافة الأحداث التي من شأنها ان تساعد على إرساء شبكات العلاقات.

المثال السادس والثلاثون «الموبقات السبع» لبرامج الوصلات

تاليا قائمة بالأمور التي لا يجب القيام بها لدى تنفيذ برامج الوصلات.

■ إياك وإن:

- "تخمن" السوق: ينصح بإجراء بحوث مكثفة للمستهلكين لمعرفة حجم الطلب وما إذا كان هناك عدد كبير من مزودي الخدمات.
- تعتقد أن البرنامج سيسوق نفسه تجارياً، يجب أن يتم الترويج للبرنامج في أوساط المزودين والمستهلكين من خلال جهة ميسرة تمتاز بالثقة والموضوعية.
- تسمح للمزودين بتوزيع الوصلات: يجب توزيع الوصلات من خلال طرف ثالث موضوعي بحيث تنحصر مهمته في تقديم المعلومات حول المزودين.
- تتغاضى عن الرسوم الجزئية: يجب مطالبة المؤسسات الصغيرة بدفع جزء من الرسوم من أجل السماح لمؤشرات الطلب بالتدفق ومن أجل إرساء ثقافة الدفع مقابل الخدمات، ويجب على المؤسسات الصغيرة أن تعرف حجم الرسوم الحقيقية التي كانت ستدفعها لولا البرنامج، كما ويجب أن تدرك أن الخصم الذي تحصل عليها إنما هو عرض تجريبي لمرة واحدة فقط.
- تترك الرقابة المالية لجهة داخلية: إن برامج الوصلات معرضة لعمليات النصب والاختلاس، ومن هنا يجب إخضاعها لرقابة لصيقة يقوم بها مدقق حسابات خارجي.
- تحاول السيطرة على مشاركة المزودين: ينبغي حلقة المزودين أن تكون أوسع ما يمكن وذلك حتى يتسنى للمستهلكين اختيار الجهة التي تلبي احتياجاتهم حول الجهات المزودة بما في ذلك معلومات عن درجة الرضا لدى المستهلكين الآخرين.
- تؤجل تطوير استراتيجية للخروج: لا تزال معظم برامج الوصلات تفقر الى وجود استراتيجيات للخروج، ولكن ومن حيث المبدأ يجب أن نتذكر أن هذه البرامج ما هي سوى أدوات مؤقتة ويوصي بعض الخبراء بتبني استراتيجية القيمة المتناقصة تدريجياً للوصلات، في حين يوصي عدد آخر بتصميم برامج وصلات قصيرة الامد تتراوح مدتها ما بين ٣-١٨ شهراً.

المصدر : لارا جولدمارك: "تجربة الوصلات: المغزى"، ورقة عمل مقدمة امام ورشة خدمات تطوير الاعمال، (واشنطن العاصمة ٣٠ ابريل ٢٠٠١)، MBD - IDB, SEEP.

المثال السابع والثلاثون: خدمات المعلومات

برنامج FIT \ منظمة العمل الدولية : زيمبابوي مجلة Business Connect

استطاع البرنامج FIT - والذي يحظى بتمويل من منظمة العمل الدولية - تحقيق هدفين هامين من خلال إطلاق مجلة Business Connect. وأما الهدف الأول فهو الإعلان التجاري عن خدمات تطوير المؤسسات الصغيرة، في حين تمثل الثاني في تزويد هذه المؤسسات بمعدات حول خدمات تطوير الأعمال التي يترجها المزودون العاملون داخل السوق. وكانت المؤسسات الصغيرة - ومن خلال التقييم الربيفي التشاركي والجلسات النقاشية التي أشرف عليها برنامج FIT - قد عبرت عن رغبتها في الترويج لمنتجاتها خارج نطاق الأسواق المحلية. وقام موظفو البرنامج بمقابلة عدد من الشركات الكبرى ومزودي الخدمات. وتبين من خلال المقابلات أن هناك رغبة لدى هذه الجهات بالترويج لنفسها أمام المؤسسات الصغيرة. وبعد دراسة نماذج ناجحة للمجلات التي تعنى بالمؤسسات الصغيرة والصادرة في المملكة المتحدة استطاع برنامج FIT إطلاق مجلة حملت اسم Business Connect. وتتيح المجلة للمؤسسات الصغيرة فرصة الترويج لمنتجاتها خارج نطاق الأسواق المحلية. كما وأنها تتيح المجال للمؤسسات الكبيرة ومزودي الخدمات لوضع إعلانها بهدف الترويج لمنتجاتها وخدماتها داخل أوساط المؤسسات الصغيرة. وبهذا نجحت المجلة في ربط مزودي الخدمات والشركات الأمنية وشركات التأمين وغير ذلك من أنواع الشركات بالمؤسسات الصغيرة. وبحلول عام ٢٠٠٢ كانت المجلة توزع إلى ١٠ آلاف مؤسسة، وبلغ عدد المعلنين ٣٢٠ معلناً يتوزعون على المؤسسات الصغيرة والكبيرة. وشكلت نسبة المعلنين الدائمين نسبة كبيرة. واستطاعت المجلة - والتي انطلقت في أوائل عام ١٩٩٩ - أن تحقق أرباحاً منذ صدور عددها السادس. وبحلول نهاية عام ٢٠٠٠ كانت عوائد المجلة تغطي ما يقارب من ٧٥٪ من إجمالي نفقات برنامج FIT في زيمبابوي.

المصدر: هيلمان، نان بيرن: مجلة التجارة، انتر ميديان تكنولوجي للنشر، ٢٠٠٠.

- خدمات تطوير الأعمال للمؤسسات الصغيرة - برنامج FIT / زيمبابوي: مجلة Business Connect، دراسة حالة، مارس ٢٠٠١، برنامج FIT / منظمة العمل الدولية. متوفر على: www.ilo.org/seed موقع المجلة: www.businessconnect.co.zw

وتكتلات ومجموعات بهدف شراء الخدمات أو الحصول عليها جماعياً. وعادة ما يكون بإمكان شبكات المؤسسات الصغيرة الوصول إلى خدمات عديدة كالاستشارات أو التكنولوجيا أو النقل أو التسويق أو التدريب؛ وهي خدمات لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول عليها بمفردها. وإذا نظرنا إلى التجارب السابقة نجد أن مزودي الخدمات العاملين وفق أسس غير ربحية كانوا لا يكتفون بتشكيل الجماعات وإنما تزويد هذه الجماعات بخدمات أعمال مدعومة مالياً. وعلى النقيض من ذلك يتمثل دور الجهات الميسرة - وفق منظور استراتيجية تطوير الأسواق - في مساعدة المؤسسات الصغيرة على تشكيل المجموعات ومن ثم مساعدتها على الوصول إلى خدمات الأعمال المطروحة داخل القطاع الخاص.

عند وجود خدمات أعمال قيمة ومعقولة التكاليف في السوق فإن البرامج التي تركز على نشر المعلومات عادة ما تكون قليلة الكلفة. ولجأت بعض البرامج إلى نشر المعلومات على أسس تجارية، وهو ما من شأنه أن يعمل على تعزيز فرص الاستدانة، ولكن لا يمكن لهذه الاستراتيجية بمفردها أن تكون ذات فاعلية ما لم يعمل مزودو الخدمات على طرح خدمات أعمال ملائمة ومعقولة التكاليف لصالح المؤسسات الصغيرة.

٨,٤,٣ التحرك الجماعي: تشكيل التكتلات والجماعات والشبكات

عند الحديث عن بعض الخدمات فإنه من الصعب طرح منتجات بسعر معقول لمؤسسة صغيرة واحدة أو إرساء روابط مؤسساتية تلائم المؤسسات الصغيرة جداً. وعادة ما يكون حجم خدمات الأعمال التي ترغب المؤسسات الصغيرة فيها صغيرة جداً بحيث لا يبالى مزودو هذه الخدمات بتطويرها. ونتيجة لهذا تعجز المؤسسات الصغيرة في كثير الأحيان عن شراء الخدمات المتوفرة. وظهرت استراتيجية مستوحاة من الحركة التعاونية لمعالجة هذا الوضع. ووفقاً لهذه الاستراتيجية تقوم إحدى الجهات الميسرة بمساعدة المؤسسات الصغيرة على تكوين شبكات

المثال الثامن والثلاثون:

تطوير الجمعيات

الجمعية الوطنية لصغار المزارعين: مالاوي

ظهرت الجمعية الوطنية لصغار المزارعين في مالاوي بفضل أحد البرامج التنموية والذي شجع ما يزيد عن ٦٠ ألف مزارع على تشكيل جمعية للمزارعين، وبدورها عملت الجمعية على حفز عمليات تسويق منتوجات التبغ وغيرها من المحاصيل النقدية. وقدم كل من المشروع والجمعية على حد سواء تدريباً فنياً وتنظيماً لجمعيات المزارعين الأخرى. ولا تتلقى الجمعية أي دعم مالي ولكنها تعمل كمؤسسة تربط المزارعين مع مزودي الخدمات العاملين في القطاع الخاص حيث تقوم ببيع المواد الأولية والخدمات الاستشارية وتسويق المنتوجات الزراعية. ويتمثل أحد أهم نشاطات الجمعية في تزويد الجمعيات الأخرى بالنصح والمشورة حول عمليات التعاقدات وخاصة على صعيد التعاقد مع جهات خاصة لنقل المحاصيل إلى الأسواق. كما وأنها تقدم المعلومات اللازمة لجمعيات المزارعين الأخرى لمساعدتها على تنويع إنتاجها والانتقال من زراعة التبغ إلى زراعة محاصيل تصديرية أخرى.

النتائج:

- استفاد ٩٣ ألف مزارع من الخدمات المقدمة. وبلغت نسبة النساء المستفيدات ٣٨٪.
- بلغت تكلفة الخدمات المقدمة للفرد الواحد ١١٨ دولار.

عمل أسلوب التعاقد مع جهات خاصة لنقل المحاصيل على الحد من تكاليف النقل بصدرة كبيرة والتقليل من ظاهرة الرشاوي والإكراميات وتقليص مدة التسليم بحدود ٦٠ ٪. وبلغ حجم التعاقدات حوالي ١١٧ ألف دولار.

- بلغ حجم المشتريات الجماعية للأسمدة عام ٢٠٠١ أكثر من ٥٤٠٠ طن وبقيمة إجمالية وصلت إلى ١,٧ مليون دولار، وبفضل الشراء الجماعي استفاد صغار المزارعين من التسليم المجاني وتدني أسعار الشراء.
- نجحت جمعيات المزارعين في تسويق ١,٢٥١ طن من المحاصيل النقدية عالية القيمة عام ٢٠٠١. وبلغ حجم العوائد ٨٣,٧٠٠ دولار لكل جمعية.
- تعمل جميع الجمعيات - والبالغ عددها ٣٤ - على أسس ربحية. كما وأنها تحظى بعوائد تكفي لتوظيف مدراء يعملون بدوام كامل وتوظيف عدد متزايد من الكوادر الميدانية والفنية.

تقوم الجمعية الوطنية لصغار المزارعين باستيفاء رسوم عضوية نظير الخدمات التي تقدمها للجمعيات الأخرى. ولكن لا تكفي هذه الرسوم لتغطية كافة النفقات التشغيلية والتي تشمل على الإعلانات الترويجية والمؤسسات والنشاطات التنظيمية والتي يصعب تقاضي رسوم نظيرها. وبدلاً من ذلك نجحت الجمعية في الحصول على جزء من الضرائب المفروضة على التبغ والتي يتم تحصيلها على أرض المزاد. وأصبحت هذه النسبة أحد أهم مصادر التمويل للجمعية بالإضافة إلى رسوم العضوية. وعلى الرغم من أن خدمات الأعمال هذه تعتمد على "الضريبة" إلا أن هذه الضريبة يتم تحصيلها من القطاع نفسه المراد دعمه. كما وأن الأموال الضريبية تستخدم لخدمة أعداد كبيرة من المزارعين في مالاوي.

المصدر: ماري كالفاي: "تسويق المؤسسات الميكروية: الاتجاهات والعبر والتحديات"، SEED، ١٩٩٩،
الموقع الإلكتروني: www.seepnetwork.org أو www.seepnetwork.org/bdsguide.html

يمتاز هذا الأسلوب في أنه يساعد المؤسسات على تجاوز عقبة سوقية واضحة. كما وأنه يعمل في الوقت ذاته على دعم الجهات المزودة للخدمات والعاملة في القطاع الخاص. وعلاوة على ربط الجماعات والتكتلات مع مزودي الخدمات المدفوعة فإنه يتيح المجال كذلك لتوسيع نطاق الخدمات المخفية التي تقوم من خلال علاقات المؤسسات ببعضها. فنجد مثلاً أنه من الأجدى اقتصادياً للمؤسسات الكبيرة أن تقوم بشراء السلع أو بيع المواد الأولية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة بدلاً من شرائها أو بيعها إلى مؤسسة صغيرة واحدة. وعادة ما تكون تكتلات المؤسسات الصغيرة قادرة على اجتذاب أنواع عديدة من المشترين ومزودي الخدمات - كالمستوردين والمصدرين مثلاً، والذين يطرحون خدمات مخفية. وعادة ما تكون تكتلات المؤسسات الصغيرة قادرة على تحقيق هذا بصورة أكثر فعالية مما تستطيع مؤسسة صغيرة واحدة تحقيقه.

ونرى من خلال هذا المثال أن هذه الجهة نظرت إلى عملية تنظيم المجموعات باعتبارها استراتيجية تسويقية وذلك لأن المجموعات قامت بعدها بتسويق الخدمات إلى أفرادها والذين كانوا قادرين على شراء الخدمات.^(٨٧)

يشير هذا المثال والبحوث التي أجريت مؤخراً إلى أنه يمكن للقطاع الخاص أن يتولى عملية تشكيل مجموعات من المؤسسات الصغيرة وتطويرها شريطة أن يكون لمزودي الخدمات العاملين في القطاع الخاص مصلحة في قيام مثل هذه التكتلات. وأما في حالة عدم وجود جهات خاصة مهتمة بتولي هذه العملية فإنه يجب في البداية إعطاء التمويل العام دوراً هاماً لتشكيل التكتلات وربطها مع مزودي الخدمات والمؤسسات الأخرى.^(٨٨)

٤,٤,٨ حفز الروابط المؤسسية والخدمات المخفية

تعتبر الخدمات المخفية أحد أهم مصادر الخدمات للمؤسسات الصغيرة. وعادة ما تكون العلاقات بين المؤسسات المصدر الأهم لنمو المؤسسات واكتساب المهارات. ومن هنا فإن عملية حفز الروابط المؤسسية تعتبر إحدى الطرق لتمكين المؤسسات الصغيرة من الوصول إلى خدمات الأعمال والمزايا الأخرى التي يمكن لها أن تحصل عليها من خلال إقامة علاقات متزايدة ومتينة مع المؤسسات الأخرى. وتهدف الجهود الرامية إلى تحفيز الروابط إلى نشر المعلومات حول أهم الأطراف السوقية لمساعدتها على تطوير علاقاتها مع بعضها البعض. وتالياً بعض الأمثلة:

- تحديد فرص إقامة روابط مؤسسية مربحة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة مع الإلتفات إلى ضرورة إقامة علاقات أخرى تعود بالنفع على المؤسسات الصغيرة.
- حفز عملية التعاقدات الامتيازية الممنوحة من المؤسسات الكبيرة إلى الصغيرة.
- إتاحة المجال أمام المؤسسات الكبيرة والصغيرة للتفاعل فيما بينها من خلال تهيئة الفرص المناسبة لهذه العقارات.
- دعم مشاركة المؤسسات الصغيرة في المعارض التجارية والجمعيات التجارية.
- تطوير أو توسيع الجمعيات وخاصة تلك التي تضم المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الأكبر حجماً.
- بناء قدرات المؤسسات التي تقدم خدمات مخفيه إلى الكثير من المؤسسات الصغيرة.

يكن التحدي الأهم الذي يواجه هذا الأسلوب في مدى نجاحه في تكوين الجماعات وتحديد الخدمات المشتركة التي يحتاجها كافة أعضاء المجموعة. وبشكل عام فإن المؤسسات الصغيرة لا تنظر إلى عملية "تنظيم الجماعات" باعتبارها إحدى الخدمات. ومن هنا نجد أنها غير راغبة في دفع تكاليف هذه الخدمة. ويرى المدافعون عن هذا الأسلوب أن عملية حفز التعاون والتحرك المشترك بين المؤسسات الصغيرة إنما تعود بالنفع العام نظراً لأن المزايا المتحققة لا يمكن تقسيمها ونظراً كذلك لأن هذه المزايا تكون متاحة أمام الجميع. ومن هنا فإنه يجب على أي برنامج تدخل من هذا القبيل أن يعتمد على التمويل العام فقط.^(٨٦)

مع هذا فإن هناك مثلاً واحداً على الأقل على قيام إحدى الجهات الربحية التي تطرح خدمات الأعمال بتشكيل مجموعات من المؤسسات الصغيرة ومن ثم بيعها مزيجاً من الخدمات المطلوبة.

المثال التاسع والثلاثون: التكتلات الصناعية الصغيرة في أندونيسيا

قام أحد التجار في أندونيسيا بتأسيس شركة تجارية مرخصة تتعامل مع «الفن الوظيفي». وتخدم الشركة الأسواق التصديرية حيث أنها تشتري المنتوجات من أكثر من ٥٠٠٠ منتج يعملون ضمن عدد منتقى من التكتلات الصناعية في المناطق الريفية الواقعة داخل أقاليم جافا وبالي ولومبوك. وتتولى الشركة مسؤولية تصميم المنتوجات وانتقاء المواد الخام التي تتلاءم والأذواق العالمية. ولضمان التزام التكتلات بالمواصفات الفنية المطلوبة التي تشترطها طلبات التصدير فإن الشركة تقوم بدعوة ممثلين عن التكتلات لزيارة معارضها والوقوف على هيكلية التجارة التصديرية. وتوظف الشركة ٤٠ موظفاً يتولون مهام الإشراف والتدريب. ويمكن للمنتجين - وبموافقة الشركة - استخدام تصاميم الشركة لغايات البيع المباشر للمستهلكين. وعلاوة على الفوائد التي حققتها هذه الخدمات لأعضاء التكتلات فقد لعبت الشركة أيضاً دوراً محورياً في تطوير هذه التكتلات.

المصدر:

ساندي هنري وساندرا فان هيلسن: "خدمات تطوير الأعمال للتكتلات الصناعية في أندونيسيا: نظرة عامة على دراسات حالة من وسط جافا"، مؤتمر اللجان المانحة " لخدمات تطوير الأعمال لصالح المؤسسات الصغيرة في آسيا: تطوير الأسواق والأداء التسويقي"، هاندي، فينتام، ابريل ٢٠٠٠.

الموقع الإلكتروني: www.senadors.org. BDS materials

(٨٦) كلارا، روسو، جولاني، ٢٠٠٠.

(٨٧) فيلد، هينشنز، بير، ٢٠٠٠.

(٨٨) ساندي، فان هيلسن، ٢٠٠٠.

المثال الأربعون: الروابط المؤسسية

الوكالة الأميركية للتنمية الدولية: مشروع فرص العمل ودعم المؤسسات في بنغلادش

استطاع برنامج فرص العمل - التابع للوكالة الأميركية للتنمية الدولية والذي أشرفت جامعة ميريلاند على تنفيذه - أن يساعد المؤسسات الميكروية على الوصول إلى الأسواق من خلال تطوير الروابط السوقية. كما ويخطط القائمون على البرنامج حالياً لتطوير سوق مستدامة لخدمات روابط المؤسسات.

تهدف مبادرة تكتل صانعي الأحذية إلى زيادة حجم المبيعات وفرص العمل في أوساط صغار صانعي الأحذية وذلك من خلال مساعدتهم على الوصول إلى الأسواق العالمية. ويعتبر قطاع الأحذية أحد أكثر الصناعات الواعدة في بنغلادش نظراً لتوفر المواد الخام وانخفاض كلفة الأيدي العاملة وارتفاع القيمة المضافة واتجاه حركة صناعة الأحذية من شمال الكرة الأرضية إلى جنوبها. وقبل انطلاق البرنامج كان هناك طلب واسع على الأحذية المصنوعة يدوياً. ولكن لم يتوفر لمصدري الأحذية أي خدمات نوعية في هذا المجال بسبب ضعف روابطهم المؤسسية. وأما المؤسسات الصغيرة والميكروية فإنها لم تكن قادرة على الوصول إلى الأسواق العالمية. كما وكانت منتجاتها من الأحذية تعاني من تدني النوعية. وعلاوة على ذلك كان جل اعتماد هذه المؤسسات منصباً على أنظمة الإنتاج القائمة على الائتمانات والتي تتسم بخطورتها وعدم قدرتها على تحقيق أرباح مرتفعة. وجاء برنامج فرص العمل ليربط هذه المؤسسات مع كبار مصدري الأحذية وذلك باستخدام عدد متنوع من الاستراتيجيات. فقد تم مثلاً التعاقد مع ايكس - وهي إحدى كبار الشركات العاملة في هذا المجال - لاختبار المؤسسات الصغيرة المعنية وانتقاء مجموعة صغيرة للعمل معها. وبعدها قامت ايكس بشراء الخدمات التدريبية والفنية اللازمة وتقديمها للمؤسسات الصغيرة التي تعاقدت معها. وصار بمقدور هذه المؤسسات تلبية الطلبات الكبيرة وإعطاء دفعات نقدية مقدماً خلال يومين من تاريخ استلامها للمواد الخام. وبفضل هذه العلاقات تضاعف حجم مبيعات المؤسسات الصغيرة عدة مرات خلال ثلاث سنوات فقط. كما وتم إيجاد ٨٦ فرصة عمل جديدة. وفي الوقت نفسه قام برنامج فرص العمل بتدريب المؤسسات في مجالات المحاسبة واحتساب التكاليف. كما وساعدها على شراء المواد الأولية بصورة جماعية لضمان زيادة حجم الأرباح. وبعد التعاقد مع شركة ايكس استطاع تكتل صانعي الأحذية - والذي يضم المؤسسات الصغيرة والميكروية العاملة في هذا القطاع - أن يبيع منتجاته إلى عدد آخر من كبريات شركات تصدير الأحذية.

استطاع برنامج فرص العمل بدء من عام ٢٠٠٢ زيادة معدلات المبيعات بنسب تراوحت ما بين ٢٠ - ٢٠٠٪ كما ونجح في إيجاد ما لا يقل عن ٥٠٠ فرصة عمل. ويعمل البرنامج الآن على وضع استراتيجيات جديدة لتطوير أهم الخدمات التي يقدمها والمتمثلة في الروابط المؤسسية (أو التكتلات كما يسميها القائمون على البرنامج). واستناداً إلى استراتيجياته القديمة كان البرنامج يتولى عملية تطوير الروابط المؤسسية وتقديم التدريب للمؤسسات الصغيرة، بينما كانت المؤسسات الكبيرة تقوم بشراء الخدمات التدريبية ومن ثم تقديمها إلى المؤسسات الصغيرة (أي ما يعرف بالخدمات المخفية) وذلك لجزء من متطلبات العمل. وأما الاستراتيجية الجديدة فإنها تستند على بناء قدرات المنظمات في مجال تسهيل الروابط المؤسسية. وتقوم هذه المنظمات نفسها ببيع نتائج خبرتها إلى المؤسسات الكبيرة. كما وتعتمد هذه الاستراتيجية على تدريب المدربين الفنيين والذين يقومون بعدها ببيع خدماتهم إلى المؤسسات الكبيرة.

المصدر: آصف أحمد، ورقة عمل مقدمة أمام مؤتمر وضع خدمات الأعمال، SEEP، يوليو، ٢٠٠٢. أنظر أيضاً نوب ٢٠٠٢.

مزودي الخدمات في تقديم المساعدات الفنية للمساعدة في إطلاق مؤسسات خدمتية جديدة. ويفضل بعض واضعي البرامج تقديم المساعدات الفنية فقط في حين يفضل قسم آخر تقديم المساعدات الفنية والدعم المالي سوية.

المثال الحادي والأربعون

الروابط المؤسسية

مشروع الروابط المؤسسية: مانيسلاندا، زيمبابوي

انطلق مشروع الروابط المؤسسية عام ١٩٩٦ بهدف تطوير الاقتصاد المحلي في منطقة مانيسلاندا الريفية في زيمبابوي والتي تسود فيها صناعة الأخشاب. وتستند استراتيجية المشروع على تحسين التنافسية داخل القطاع من خلال:

- تحسين كفاءة الشركات الكبرى وذلك من خلال تشجيعها على التعاقد مع مؤسسات أصغر حجماً وأكثر كفاءة.
- مساعدة المؤسسات الصغيرة على الوصول الى الأسواق العالمية من خلال شركات محلية أخرى.
- يشرف على إدارة المشروع جمعية أعمال محلية تضم بشكل أساسي عدداً من الشركات الكبرى والتي تحتاج الى العمل مع مؤسسات صغيرة. وتالياً أهم الأدوار التي يلعبها البرنامج:
- زيادة الوعي حول مزايا أسلوب التعاقد.
- مساعدة الشركات الكبرى على تحديد الفرص التعاقدية وتعميمها.
- مساعدة المؤسسات الصغيرة على الاستفادة من علاقاتها مع الشركات الكبرى.

تقوم الشركات الكبرى بتزويد المؤسسات الصغيرة بما تحتاجه لبناء قدراتها كالتدريب والمواد الخام والتكنولوجيا وغير ذلك. واستطاع البرنامج خلال السنوات الخمس الأولى إقامة ١١٠ علاقات مؤسسية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة. وبحلول عام ٢٠٠٢ كانت جميع هذه العلاقات لا تزال قائمة حيث لم يسجل إغلاق أي مؤسسة صغيرة على الرغم من الأزمة الاقتصادية الخانقة والوضع السياسي المعقد الذي شهدته زيمبابوي آنذاك. واستطاع البرنامج توفير حوالي ألف فرصة عمل جديدة من دون أن يؤدي هذا إلى تدني نوعية العمل. ولا يتوجب على المؤسسات الصغيرة أن تتكفل بنفقات الخدمات التي تحتاجها حيث تتولى المؤسسات الكبيرة النفقات المترتبة على إقامة علاقات مع تلك الصغيرة. وأخذ عدد متزايد من المؤسسات الكبيرة باللجوء إلى أسلوب التعاقد مع نظيرتها الصغيرة، حيث أصبح هذا الأسلوب نمطاً شائعاً في المنطقة.

المصدر: جيني كاربنتر وآخرون: "مساعدة المؤسسات الصغيرة على النمو وخلق الوظائف. دراسات حالة" مؤسسة شوربانك للخدمات الاستشارية، ٢٠٠٢. الموقع الإلكتروني:

www.shorebankadvisory.com

تتمثل إحدى أهم مزايا هذا الأسلوب في أنه يدعم قيام علاقات تعود بالربح على الجميع داخل القطاع الخاص. فالمؤسسات الصغيرة تستفيد كثيراً من إقامة علاقات مع تلك الكبرى و/أو من خلال الحصول على الخدمات والتي ربما لم تكن لتحصل عليها لولا هذه العلاقات. وأما المؤسسات الكبيرة فإنها تستفيد هي الأخرى بفضل إقامة شبكة من العملاء أو للاستفادة من منتجات قليلة التكاليف وتمتاز بالمرونة. وتتجسد إحدى المنافع الأخرى في أن التوسع في الخدمات المخفية يساعد في تفادي إحدى العقبات الشائعة في كثير من أسواق الخدمات والمتمثلة في مدى رغبة وقدررة المؤسسات الصغيرة على شراء الخدمات ورفع ثمنها مقدماً. وتعمل الخدمات المخفية إما على تضمين تكاليف الخدمات ضمن التبادلات التجارية التي تتم مع المؤسسات الصغيرة أو تحميل التكاليف لطرف تجاري ثالث أو كلا الأمرين في بعض الحالات.

تتمثل إحدى نقاط ضعف هذا الأسلوب في أن عملية إرساء الروابط قد لا تكون قليلة التكاليف في حالة تقديم الخدمات المخفية لعدد قليل جداً من المؤسسات الصغيرة. ومن هنا يجب التركيز على عدد كبير من المؤسسات القادرة على التفاعل مع الكثير من المؤسسات الصغيرة. كما ويمكن لواضعي مثل هذه البرامج الاعتماد على جهات ميسرة ذات خبرة واسعة لتحديد الفرص التي تشير إلى إمكانية بناء علاقات ربحية بين المؤسسات. ولكن يجب الانتباه إلى أن هذه الاستراتيجية تحمل نقطة سلبية هامة؛ إذ تلجأ المؤسسات الكبيرة أحياناً إلى استغلال المؤسسات الصغيرة من خلال هذه العلاقات. ومن هنا يجب البحث عن طرق للحد من هذا الاحتمال بحيث يتم بناء علاقات متوازنة بين الطرفين.

٨,٤,٥ بناء قدرات مزودي الخدمات

يركز كثير من الاستراتيجيات الواردة هذا على ربط المؤسسات الصغيرة مع خدمات الأعمال المتوفرة. ولن يكون لهذه الاستراتيجيات أي أثر فاعل ما لم يكن هناك حجم كاف من الخدمات المطروحة داخل السوق. ومن هنا نتساءل: ماذا لو لم يكن حجم الخدمات المطروحة كافياً كما هو الحال في كثير من أسواق الخدمات؟

يمكن من خلال تقديم المساعدات الفنية لمزودي الخدمات معالجة الكثير من العقبات المرتبطة بجانب العرض على صعيد الخدمات والتي تحد من قدرة المزودين على التوسع وتقديم خدماتهم إلى المؤسسات الصغيرة على أسس ربحية. وتحمل المساعدات الفنية عدة أوجه كالتدريب والنصح والمعلومات. وعادة ما تقدم المساعدات الفنية لمساعدة المزودين على تطوير منتجات جديدة لصالح المؤسسات الصغيرة. وتتداخل هذه الاستراتيجية مع عملية تطوير المنتجات وعملية الإنتاج على أسس تجارية (وهو ما سنتناوله في القسم اللاحق). وتتمثل إحدى الطرق التي يمكن استخدامها لزيادة العرض وزيادة عدد

بدأ الكثير من برامج تطوير الأسواق يدرك أن عملية تقديم المساعدات الفنية الى مزودي الخدمات هي جزء هام للغاية لمعظم استراتيجيات تطوير الأسواق. وحتى عندما يشكل ضعف الطلب العقبة الأهم داخل السوق فإن مزودي الخدمات قد يحتاجون الى بعض المساعدة لتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة من الخدمات بصورة ربحية. فقد بدأ برنامج الوصلات في باراغواي مثلاً بتقديم التدريب لمزودي الخدمات لمساعدتهم على الإستجابة للطلب المتزايد من قبل المؤسسات الصغيرة على المساقات التدريبية التي تلائمها.^(٩٠) ويرى المانحون أن المساعدات الفنية المتزايدة التي يتطلبها أسلوب تطوير الأسواق تمثل اختلاف جوهرياً عن البرامج السابقة والتي كانت تركز أساساً على المساعدات المالية.^(٩١)

تتمثل إحدى أهم مزايا استراتيجية المساعدات الفنية في أنها تتيح المجال للجهات الميسرة باستهداف مشاكل معينة على صعيد عملية العرض. وأما أهم السلبيات فهي احتمال إحداث تشوهات سوقية بسبب الاقتصار في التعامل على عدد محدود من المزودين. ففي الأسواق التي تحتوي على عدد كبير من مزودي الخدمات فإنه قد يكون من الصعب على الجهات الميسرة أن تتيح فرصاً متساوية أمام جميع هذه الجهات للاستفادة من برامج المساعدات. ومن هنا يلجأ القائمون على هذه البرامج الى تقديم المساعدات الفنية لعدد قليل من مزودي الخدمات، وهو ما من شأنه أن يعطيهم أفضلية غير عادلة. ولكن يرى المدافعون عن هذه الاستراتيجية أنه يمكن - حتى في وضع كهذا - تطوير السوق في حالة قيام باقي مزودي الأعمال باتباع نفس الاستراتيجيات التي يتبناها مزودو الخدمات المستفيدين من برامج المساعدات الفنية.

تكمّن أهم التحديات التي تواجه هذه الاستراتيجية في التقليل من التكاليف المترتبة عليها. ففي حالة تقديم المساعدات الفنية الى صغار مزودي الخدمات على أسس فردية فإن التكاليف ستكون مرتفعة. ومن هنا فإنه يتوجب على البرنامج اتخاذ أحد المسارين الآتيين:

- البحث عن طرق لتقديم المساعدات الفنية أو التدريب الى عدد واسع من المزودين بحيث تتم مساعدتهم بصورة جماعية. ويمكن لهذا الخيار أن ينجح في حالة وجود عدد من المزودين الذين يحملون احتياجات متشابهة أو مشاكل مشتركة.
- استهداف كبار مزودي الخدمات القادرين على الوصول الى الكثير من المؤسسات الصغيرة. وعلى الرغم من أن التكاليف المترتبة على هذا الخيار تكون قليلة إلا أنه يتحيز ضد صغار مزودي الخدمات، وهو ما يؤدي الى إحداث تشوهات داخل السوق.

يتم تصميم برامج المساعدات الفنية استجابة للمشاكل الآتية التي يواجهها مزودو الخدمات:

- نقص المهارات الفنية التي تحتاجها الجهات المزودة لتقديم خدمات نوعية للمؤسسات الصغيرة.
- نقص المهارات المؤسساتية كالنسيق والتسعير والإدارة.
- نقص المعلومات حول مزايا الخدمات ونوعية الخدمات التي ترغب المؤسسات الصغيرة في الحصول عليها.
- نقص قدرة مزودي الخدمات أو خبرتهم في تصميم الخدمات الملائمة للمؤسسات الصغيرة.
- تعمل برامج المساعدات الفنية وفي كثير من الحالات على التصدي لهذه المشاكل. كما وأنها تقلل في الوقت ذاته من المخاطر المترتبة على تنويع الخدمات الموجهة للمؤسسات الصغيرة وذلك من خلال تحمل جزء من نفقات عملية تطوير المنتجات وإدخال التغييرات المطلوبة عليها.

المثال الثاني والأربعون بناء قدرات مزودي الخدمات

برنامج FIRMA ٢٠٠٠، بولندا

قدم برنامج FIRMA - في الفترة ما بين عامي ١٩٩٦ - ٢٠٠٠ - التدريب والمساعدة الفنية لجمعية " منظمات دعم الأعمال البولندية". ونجح البرنامج في تعزيز عمليتي العرض والطلب على صعيد خدمات التدريب الإداري والخدمات الاستشارية كما ونجح في حشد عدد من المتطوعين والمستشارين المحليين والدوليين لتقديم النصح للجمعية أثناء عملية الانتقال من مرحلة تقديم الخدمات المدعومة مالياً الى مرحلة تقديم الخدمات على أسس تجارية بحيث تستجيب لاحتياجات السوق. وركزت عملية بناء القدرات على فهم عملية الطلب وتطوير الخدمات الملائمة والترويج للخدمات والإدارة الربحية. ونظراً للتشابه ما بين مهارات إدارة مؤسسات العملاء ومهارات إدارة منظمات دعم الأعمال فقد قام البرنامج ببناء قدرات المنظمات على إدارة شؤونها وعلى تدريب الآخرين على إدارة شؤونهم. واستطاع البرنامج تدريب ٣٨ من جمعيات الأعمال و ١٣١ مستشاراً و ٢٢٣ مؤسسة صغيرة. كما وقدم خدماته الى أكثر من ٣٠ ألف عميل على أسس تجارية. وبحلول نهاية البرنامج بلغت نسبة جمعيات الأعمال المستدامة ٨٥٪ في حين كانت النسبة المتبقية (١٥٪) قادرة على تغطية ما لا يقل عن ٨٠٪ من تكاليفها.

المصدر: جيل كارترو جون لافيل: "برنامج FIRMA ٢٠٠٠"، منظمة ACIDI/VOCA، ٢٠٠١.

(٩٠) بوتيلهو وجولدمارك، ٢٠٠٠.

(٩١) توميكو، ٢٠٠٠.

مستوى جودتها. (أنظر دليل منظمة العمل الدولية المعروفة باسم "أبدأ مشروعك وحسنه"، وأنظر أيضاً المسابقات التدريبية التي طرحتها الوكالة الألمانية تحت عنوان تشكيل اقتصاديات المؤسسات استناداً على الكفاءة).

■ **الأبحاث السوقية:** وهنا يتم تحديد مزودي الخدمات وإعدادهم بالمعلومات اللازمة حول القطاعات السوقية والفرص المتاحة أمام المنتجات. وقد يتضمن هذا النوع من البرامج أيضاً إجراء أبحاث سوقية عامة لمزودي الخدمات من أجل حفز الابتكار والتطوير أو لتبني فكرة إبداعية محددة.

■ **الجهات الميسرة:** وهنا تقوم الجهات الميسرة الدائمة أو العاملة على المدى الطويل بتحديد وتطوير وبيع منتجات جديدة لمزودي الخدمات. وتم استخدام هذه الاستراتيجية على صعيد الخدمات التدريبية حيث نجحت في الوصول الى مزودي الخدمات الذين عادة ما تتجاهلهم برامج الخدمات بسبب صغر حجم مؤسساتهم أو بسبب عملهم داخل القطاع غير المنظم. وتشير الخبرات المتراكمة الى أن مزودي الخدمات يرغبون في الحصول على مسابقات تدريبية جديدة تعنى بالمؤسسات الصغيرة. كما وأنهم يرغبون في تلقي أحداث المهارات والأساليب التدريبية. ومن هنا تقوم الجهات الميسرة بتطوير واختبار مسابقات تدريب المدربين الجديدة لمعرفة مدى قابليتها للتسويق و مدى إقبال مزودي الخدمات عليها.

■ **الامتيازات والتراخيص:** وهنا يتم جذب مزودين أجنبى للعمل داخل البلد والتعاقد مع المزودين المحليين. وتتولى الجهات الميسرة بعدها مساعدة المزودين الأجنبى على تعديل منتجاتهم لتتلاءم مع المناخ المحلي. كما وتساعدهم على إجراء اختبارات تسويقية لها.

من وجهة نظر مدراء برامج تطوير المنتجات فإن الجهات الميسرة تلعب أدواراً هامة للغاية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تعريف مفهوم المنتجات.
- جمع المعلومات السوقية العامة أو المرتبطة بأفكار معينة.
- بناء قدرات مزودي الخدمات لإجراء البحوث وطرح خدمات جديدة.
- إرساء الوعي بين المستهلكين حول المنتجات الجديدة.
- إجراء التجارب التسويقية.^(٩٣)

يمكن على المدى البعيد حل هذه الإشكالية من خلال تطوير قدرة القطاع الخاص ليتولى هو بنفسه تقديم المساعدات الفنية لمزودي الخدمات. فعندما يدرك واضعو البرامج أن مزودي الخدمات أنفسهم قد يتحولون الى مستهلكين للخدمات فإنهم قد يسعون الى تطوير أسواق قادرة على على إمداد مزودي الخدمات بالخدمات التي يحتاجون إليها.

٨,٤,٦ تطوير المنتجات على أسس تجارية

تتصدى استراتيجية التطوير التجاري للمنتجات – والتي تلقى قبولاً متزايداً – الى مسألة نقص المنتجات الخدمية الملائمة للمؤسسات الصغيرة وغياب عامل التجديد والإبداع لدى مزودي الخدمات. واستخدمت هذه الاستراتيجية للمرة الأولى جنباً الى جنب مع استراتيجية خدمات التكنولوجيا الملائمة. ويحاول الخبراء الآن معرفة مدى إمكانية استخدامها على صعيد الخدمات الأخرى كالتدريب والمعلومات والاتصالات والإعلان والاستشارات المالية.

تساعد استراتيجية "التكنولوجيا الملائمة" الأفراد ذوي الدخل المنخفض على استخدام التكنولوجيا التي من شأنها أن تحسن من أسلوب حياتهم. وبدأت المنظمات المعنية بتقديم الخدمات التكنولوجية بإجراء تجارب لمعرفة مدى قدرة القطاع الخاص على توزيع التكنولوجيا. وسرعان ما اكتشفت أنها ابتعدت عن عملية التقديم المباشر للخدمات لتتولى أدواراً جديدة تتمثل في البحث والتطوير وتدريب الموزعين والمصنعين والترويج والرقابة والتقييم. وباختصار تحولت منظمات الخدمات التكنولوجية إلى جهات ميسرة لعمل مزودي الخدمات التكنولوجية داخل القطاع الخاص.

اقتبست الجهات الميسرة الأخرى هذا الأسلوب الجديد، حيث أخذت بتطبيقه على خدمات أخرى من خلال لعب تلك الأدوار التي يتردد القطاع الخاص حيالها أو التي لا يقدر هذا القطاع على لعبها. ونقصد تحديداً عمليات البحث والتطوير والترويج للمنتجات الجديدة وضبط الجودة. وعادة ما تحجم الشركات الخاصة عن تولي هذه الأدوار نظراً لأن المزايا المترتبة عليها ستنتقل الى الكثير من الشركات الأخرى خاصة في حالة غياب أو عدم تفعيل القوانين الخاصة بالملكية الفكرية. وعلاوة على ذلك لا يتمتع مزودو الخدمات العاملون في بعض الأسواق بالمهارات الإبداعية اللازمة نظراً لافتقارهم الى المعرفة والخبرات الضرورية لتطوير منتجات خدمية جديدة وجذابة. وهناك الآن عدة أنواع من برامج تطوير الخدمات:^(٩٢)

■ **المنتجات المعيارية (نمط الامتيازات):** وهنا تقوم الجهة الميسرة بتدريب مزودي الخدمات ومنحهم حقوق التدريب ومن ثم مراقبة المسابقات التدريبية التي يطرحونها لضمان

(٩٢) هينشز فيلد وبير، ٢٠٠٠.

(٩٣) توميكو، Power Point، ٢٠٠٠.

المثال الثالث والأربعون التطوير التجاري للمنتجات

منظمة التكنولوجيا الملائمة ومؤسسة التنمية الدولية: تكنولوجيا الري

قامت منظمات التكنولوجيا بتصميم مضخة يدوية للماء وبمناذج عديدة تتناسب مع الظروف المختلفة للبلدان. وانتشر استخدام هذه المضخة في عديد من الدول الآسيوية والإفريقية مثل أوغندا وكينيا ونيبال وبنغلاديش والهند وتنزانيا. وتمتاز هذه المضخات بسهولة حملها. وعادة ما يتم تصنيعها في مشاغل متوسطة الحجم. وبفضل هذه المضخة – والتي أطلقت عليها منظمة التكنولوجيا الملائمة اسم ” صانعة الأموال –“ أمكن للمزارعين زيادة دخولهم بمعدل أربعة أضعاف أو أكثر.

قامت مؤسسة التنمية الدولية بنقل هذه المضخة الى بنغلاديش. وبحلول عام ٢٠٠٢ زاد عدد مستمديها عن المليون في حين بلغت نسبة المزايا الى نسبة التكاليف ١:٣٣. وعملت منظمة التكنولوجيا الملائمة أيضاً على توزيع هذا النوع من المضخات. وبحلول عام ٢٠٠١ تم بيع حوالي ٦٠٠٠ مضخة في كل من كينيا وتنزانيا وأوغندا، وبلغ حجم العوائد حوالي ١٤ مليون دولار، في حين وصل عدد الوظائف الجديدة الى ما يقرب من ١٤٠٠٠ فرصة عمل. ووصلت نسبة المزايا التي حققتها المنظمة الى نسبة التكاليف حوالي ١:٢٧ مع ملاحظة أن هذه النسبة لا تشمل تكاليف عملية البحث والتطوير. وتقوم كلتا المنظمين بتصنيع المضخات وتوزيعها من خلال القطاع الخاص. وفي عام ٢٠٠٠ بلغ عدد مصنعي هذه المضخة في بنغلاديش ٦٥ مؤسسة، في حين وصل عدد الموزعين الى ٧٠٠، وأما عدد المؤسسات التي تعمل على تجميع المضخات وتركيبها فإنه يصل الى ٥٠٠٠ مؤسسة.

أدركت منظمة التكنولوجيا الملائمة أن مؤسسات القطاع الخاص كانت راغبة في تصنيع المضخات وبيعها، ولكنها كانت بحاجة الى التأكد من وجود حجم كاف من المبيعات. كما وكانت الجهات الموزعة مستعدة لبيع المضخات ولكنها لم تكن مستعدة لتجاذف في تسويق منتج جديد. ومن هنا فإنه كان من الضروري تشجيعها للإطلاق في بيع المضخات.

كشفت هذه التجربة كذلك عن أنه أمكن تطوير هذه الأسواق بفاعلية كبيرة حيث أمكن للمزارعين متدني الدخل شراء هذه التكنولوجيا وذلك بفضل الدعم المالي الذي قدمته المنظمة لعمليات التسويق والترويج والتوزيع وضبط الجودة ومراقبة الأسعار. ولا تزال المنظمة تسعى الى تحقيق رؤيتها المتمثلة في إرساء سوق ناضجة بحيث يتولى القطاع الخاص القيام بهذه العمليات بدلاً منها (أي الجمعية) وبحيث تصبح التكنولوجيا مستدامة على نطاق واسع. وعلى الرغم من هذه الأرقام المثيرة للإعجاب إلا أن عدد مستخدمي المضخات لا يشكل سوى نسبة ضئيلة من إجمالي عدد المستخدمين المحتملين. كما ويشعر الخبراء بالقلق حول عدم وصول قنوات التوزيع الى المستوى الكافي من الديناميكية والربحية لتحقيق مستويات أعلى من التسويق. تعتبر هذه القضية من أهم التحديات التي تواجه مثل هذه البرامج.

المصادر:

- ديفيد رايت: ” منظمة التكنولوجيا الملائمة: تطوير الفرص التسويقية المستندة على التكنولوجيا،“ مؤتمر لجنة المانحين حول خدمات تطوير الأعمال: أي مدى من الاستدامة يمكن لخدمات الأعمال الوصول إليه؟ هراري، زيمبابوي، مارس ١٩٩٨.

الموقع الإلكتروني: BDS materials www.senadors.org

- ماري ماكفاي: ” تقييم للجدوى الاقتصادية لتكنولوجيا الري التي أدخلتها منظمة التكنولوجيا الملائمة في أوغندا،“ أغسطس ١٩٩٩، الدائرة البريطانية للتنمية الدولية.

- جينين دوانغ وبول بولاك: ” تطوير مضخة تريدل على أسس تجارية في بنغلاديش: دراسة حالة لتسويق المنتجات على نطاق واسع،“ مؤتمر لجنة المانحين، هانوي، فيتنام، أبريل ٢٠٠٠.

الموقع الإلكتروني: BDS materials www.senadors.org

- التقرير السنوي لمنظمة تكنولوجيا الملائمة، ١٩٩٩ – ٢٠٠٠

الموقع الإلكتروني: www.approtec.org

تعتبر الاستدامة إحدى أهم التحديات التي تواجه هذه البرامج. كما أنها إحدى أهم التحديات التي تعترض عملية تحديد توقيت وكيفية إحالة نشاطات عملية المنتجات الى القطاع الخاص. وخلصت بعض برامج تطوير المنتجات وتوزيعها تجارياً بأن نجاحها يعتمد ليس على تطوير المنتجات فحسب وإنما على مدى قدرتها على تقديم عدد من الخدمات الداعمة المستمرة للإعلان وضبط

المثال الرابع والأربعون تطوير المنتجات وبيعها على أسس تجارية

الوكالة الألمانية: أسواق الخدمات في نيبال

تركز الوكالة الألمانية على عملية التطوير التجاري للمنتجات في العديد من أسواق الخدمات في نيبال. وتتبع الوكالة استراتيجية تدمج ما بين تطوير منتجات جديدة وإمداد مزودي الخدمات بالمساعدات الفنية وحفز عملية الطلب وذلك بهدف إدخال أكبر عدد ممكن من المنتجات المربحة الى الأسواق وبأقل تكلفة ممكنة. وتستهدف الوكالة في برنامجها هذا الكثير من المنتجات ومزودي الخدمات مع التركيز بشكل خاص على " ربحية المنتجات " لا على استدامة مزودي الخدمات. وتمثلت إحدى أولى جهود الوكالة في تقديم المساعدة لإحدى مدارس التدريب الفني والتي كانت قد تقدمت بطلب لدى الوكالة للحصول على منحة مالية لتمديد مساق ميكانيك السيارات التي تطرحه لمدة عام إضافي. ولكن وبدلاً من ذلك طلبت الوكالة من القائمين على المدرسة التفكير بطرق ربحية لاستغلال هذا المساق. وبعد مدة توصل هؤلاء الى فكرة بيع مساقات تدريبية في مجال صيانة السيارات الى مالكي السيارات أو السائقين. وبناء عليه قدمت الوكالة تدريباً مختصراً للمدرسة حول كيفية إجراء مسوحات سوقية. وبعد إجراء مسح لمعرفة حجم العملاء المحتملين قامت المدرسة بتصميم مساق تدريبي رياضي. وللتخفيف من هامش المجازفة قدمت الوكالة دعماً مالياً لتغطية النفقات الأولية لعملية ترويج المساق. وبحلول عام ٢٠٠١ كانت المدرسة قد نفذت خمسة مساقات تدريبية حيث استطاعت تحقيق قدر معقول من الربح. كما وأخذ القائمون عليها بالتفكير في استراتيجيات لا تستهدف أسواق جديدة. وتشتمل قائمة المنتجات الخدمية الأخرى التي طورتها الوكالة على ما يلي:

- مهارات الفاء المحاضرات.
- خدمات ضريبة القيمة المضافة في قطاع البناء.
- الخدمات المصرفية الأساسية لقطاع صناعة السجاد.
- خدمات التحكيم لقطاع السياحة.
- استخدام الأبحاث السوقية لزيادة الأرباح والمبيعات.

وأما أهم الخطوات التي اتبعتها الوكالة لحفز الإبداع والتجديد لدى مزودي الخدمات فتشتمل على:

- تنفيذ مساق تدريبي مدعوم جزئياً لتعريف مزودي الخدمات بكيفية استخدام أدوات الأبحاث السوقية من أجل تحديد أسواق مربحة جديدة ولتطوير واختبار منتجات جديدة.
- إمداد مزودي الخدمات بمعلومات حول السوق استناداً على عمليات تقييم أسواق الخدمات التي كانت الوكالة قد قامت بها في الماضي. كما وتم إمدادهم بمعلومات حول القطاعات السوقية الواعدة والسمات التي يرغب المستهلكون في توفرها في الخدمات التي يحتاجونها.

المصادر:

- جيم توميكو: " استخدام الأدوات السوقية في تصميم برامج خدمات تطوير الأعمال، " الوكالة الألمانية لصالح مؤتمر لجنة المانحين، هانوي، ٢٠٠٠. الموقع الإلكتروني: www.senadors.org. BDS materials
- الوكالة الألمانية، محاضرة غير منشورة، جيم توميكو: " تطوير المنتجات على أسس تجارية، " سبتمبر ٢٠٠٠. متوفرة على الموقع الآتي: <http://www.gtz.de/cefe>
- بيبراشانت رانا، " المشاريع المشتركة مع مزودي الخدمات العاملين على أسس تجارية: التجربة النيبالية، " محاضرة أمام الندوة السنوية الثانية حول خدمات تطوير الأعمال، تورينو ٢٠٠١.
- الموقع الإلكتروني: <http://training.itcilo.it/bdsseminar>

الجودة وتحديث المنتجات وخدمات معالجة الثغرات وغيرها.^(٩٤) تسعى الجهات المانحة الآن الى تجربة طرق عديدة لمساعدة الجهات المانحة على لعب دور القطاع الخاص أيضاً بحيث تقوم ببيع الخدمات الى الكثير من مزودي الخدمات. ونجح عد لا بأس به من البرامج في إيجاد جهات ميسرة تتولى عملية البيع التجاري للخدمات الجديدة وغيرها من الخدمات الى مزودي الخدمات.

(٩٤) ماكنزي، ٢٠٠٠.

٨,٤,٧ المؤسسات الاجتماعية

تعاني الأسواق النائية أو المتدنية الدخل من مشكلة نقص مزودي الخدمات. ولا يلجأ الكثير من المؤسسات الربحية ذات الدخل المنخفض الى شراء الخدمات، حيث أنها تعتمد بدلاً من ذلك على عدد قليل ومحدود من المشترين أو المزودين القادمين من مناطق أخرى. ومن هنا فإن أحد أكبر التحديات التي تواجه خبراء خدمات تطوير الأعمال يكمن في كيفية تطوير أسواق الخدمات عندما "لا يكون لهذه الأسواق أي وجود".

تتمثل إحدى استراتيجيات تطوير المؤسسات التي تظهر في هذا الصدد فيما يعرف بالمؤسسات الاجتماعية، وهي عبارة عن مشاريع ذات هدف مزدوج: الربح المالي والخدمات الاجتماعية. وهناك نوعان أساسيان من هذه المؤسسات في مجال خدمات تطوير الأعمال:

(١) مزودو الخدمات العاملون على أسس غير ربحية والذين يسعون الى تقديم خدمات تلبي الطلب الموجود على أسس مالية مستدامة. وتندرج تحت هذه الفئة كل من جمعيات الأعمال ومراكز الأعمال والمنظمات غير الحكومية التقليدية. ومع أن هذه الجهات تتحرك وكأنها جهات تسعى للربح إلا أنها تعمل ضمن هامش ربح ضيق لخدمة الفئات والمناطق الأقل حظاً.

(٢) شركات التسويق التي تملكها جهات معنية غير ربحية أو جمعيات تعاونية أو أفراد لا يسعون للربح. وتهدف هذه الشركات أساساً الى مساعدة المؤسسات الصغيرة منخفضة الدخل أو النائية للوصول الى الأسواق. وعادة ما تظهر مثل هذه الشركات عند عدم وجود نشاط ملحوظ للقطاع الخاص بسبب حداثة عمر السوق مثلاً أو عندما يمارس تجار القطاع الخاص الاحتكار ويفرضون شروطاً مجحفة على المؤسسات الصغيرة.

علاوة على ذلك فقد تم تأسيس الكثير من المؤسسات الاجتماعية لدعم نشاطات اجتماعية أخرى. فعلى سبيل المثال تقوم مؤسسة جودويل الدولية بإعادة تدوير الملابس والأدوات المنزلية وبيعها من جديد بحيث تستخدم العوائد لتقديم تدريب مهني لأولئك الذين يعانون من الإعاقات أو غير ذلك من العوائق التي تحول دون حصولهم على فرص توظيفية. ويتم تجميع الملابس التي لم يتم بيعها داخل الولايات المتحدة لبيعها في الأسواق العالمية، وهو ما يؤدي الى توفير ثياب رخيصة الثمن وتوفير فرص عمل في أماكن عديدة في شتى أرجاء العالم.

يمكن القول بشكل عام إن أسلوب تطوير أسواق الخدمات يشجع المنظمات غير الحكومية وغيرها من المؤسسات غير

الربحية على إجراء الدراسات لبناء قدرات القطاع الخاص بدلاً من إطلاق مؤسسات جديدة. كما ويلقي هذا الأسلوب بظلال الشك على مدى نجاعة المشاريع غير الربحية. ولكن روح الإيثار التي تظهرها المؤسسات الاجتماعية تشير الى أنها ملائمة تماماً وخاصة في الأسواق الضعيفة وذلك بسبب غياب أي نماذج بديلة يمكن لأسلوب تطوير الأسواق أن يطرحها في هذا الوقت.

تشير الدلائل الى مقدرة المؤسسات الاجتماعية على المساهمة في تطوير أسواق خدماتية تمتاز بالتنوع والتنافسية. ويمكن لأي شركة تسويق مملوكة من قبل الجمعيات التعاونية أن تبرهن على قدرتها على جذب مؤسسات القطاع الخاص لدخول أسواق الخدمات من خلال إقناعها بحيوية هذه الأسواق. وكان هذا تماماً هو ما حدث في سوق الحرف العالمية. فقد قامت مجموعة من الأفراد بإطلاق سوق حرف عالمية بهدف مساعدة المجتمعات المحلية التي يزورونها أو التي يتحدرون منها.

المثال الخامس والأربعون
المؤسسات الاجتماعية

شركة اسومكس لتسويق الحبوب في بوليفيا

كانت شركة اسومكس - وهي جمعية تعاونية لتسويق الحبوب مملوكة من قبل مجموعة من مزارعي الحبوب والتي كانت قد أنشئت أساساً باستثمار من قبل منظمة MEDA - أول شركة تسويقية تقدم أسعاراً مربحة لمزارعي الحبوب. ولكن وبعد مرور خمس سنوات ظهر عدد آخر من الشركات التسويقية التي أظهرت منافسة قوية لشركة اسومكس. وكانت منظمة MEDA قد اشتركت مع جمعية المزارعين في تأسيس هذه الشركة قبل أن تبيع حصتها إلى المزارعين وتنسحب من السوق بعد أن خلفت وراءها سوق حبوب تنافسية.

المصدر: ورقة عمل، SEEP، الاجتماع السنوي العام، ٢٠٠١.

ونمت هذه السوق بعد تأسيس "أسواق التجارة العادلة" على يد منظمات غير ربحية ذات توجهات دينية أو ذات أهداف تسعى الى حماية التراث الثقافي. وتشكل سوق التجارة العادلة الآن نسبة صغيرة من أسواق الحرف اليدوية نظراً لأن المتعاملين في مجال الحرف اليدوية على دراية بحجم وقيمة هذه السوق.^(٩٥)

وفي بعض الحالات يعمل مزودو الخدمات على طرح خدماتهم على نطاق ربحي وواسع للغاية بحيث تغدو التنافسية مجرد قضية ثانوية، وهو ما نجده مثلاً في خدمات التمويل المتناهي الصغر أو خدمات الهواتف الخلوية التي تبيعها

(٩٥) ليتربل وديكنسون، ١٩٩٩.

■ إمداد المزودين بالمنح لدعم عملية تطوير المنتجات ودعم تأسيس مؤسسات خدمية جديدة في مواقع جديدة ودعم الخدمات الاستشارية والاستثمارات الرأسمالية الكبيرة وغير ذلك. ولكن يجب الانتباه في الوقت ذاته الى ضرورة عدم تقديم دعم مالي للتبادلات التجارية.

المثال السادس والأربعون تنويع سوق السياحة البيئية من خلال المؤسسات الاجتماعية

المنظمة الدولية لحماية البيئة وشركة إيكومايا وجمعية اليانزا فيردا: جواتيمالا

تعكف المنظمة الدولية لحماية البيئة على تطوير سوق أكثر ديناميكية وتنافسية لقطاع السياحة البيئية في شمال جواتيمالا. ويهدف البرنامج الى حماية ثاني أكبر الغابات المطرية الاستوائية في نصف الكرة الشمالي مع مساعدة السكان المحليين في الوقت ذاته على كسب لقمة عيشهم من خلال الحفاظ على الغابة وسلالاتها المعرضة للانقراض بدلاً من تدميرها. وتخضع صناعة السياحة في جواتيمالا وبصورة متزايدة الى نفوذ الشركات الكبيرة التي تعمل على جذب السياح الأجانب الى عدد محدود من المواقع. وتجد المؤسسات السياحية الصغيرة نفسها عاجزة عن منافسة برامج الشركات الكبيرة مع أنها (أي المؤسسات الصغيرة) تطرح برامجاً أكثر تنوعاً.

في عام ١٩٩٨ قامت المنظمة الدولية وخمس من التجمعات السكانية المحلية القانطة في محمية مايان البيئية بتشكيل شركة تسويق لجذب السياح الى المنطقة تعرف باسم إيكومايا. وتعود ملكية الشركة الى مؤسسات تمثل هذه التجمعات السكانية وتستند في عملها على عمولات المبيعات والتي تستخدم بدورها لتمويل نشاطات الشركة. وشهدت الشركة توسعاً كبيراً عام ٢٠٠١ بعد أن تمكنت من شراء جمعية اليانزا فيردا، وهي جمعية تضم عدداً من صغار المؤسسات السياحية والتي نشأت هي الأخرى بفضل المنظمة الدولية لحماية البيئة. وتقوم شركة إيكومايا الآن بخدمة ١٨ تجمعاً سكانياً محلياً وهو ما يعود عليها بالأرباح بفضل تزويد السياح بحزمة كاملة من الخدمات بما في ذلك النقل الجوي والبري والسكن والجولات السياحية والأدلاء. وفي عام ٢٠٠٢ بدأت الشركة بتسويق الخدمات الى حوالي ٢٤ مؤسسة صغيرة أو ميكروية في منطقة بيتين. وتبلغ نسبة السياح الذين اجتذبتهم شركة إيكومايا الى منطقة بيتين ٦٥٪ من إجمالي عدد السياح الوافدين الى المنطقة، وهو ما يسهم في زيادة تنويع القطاع السياحي وتعزيز فرص النجاة أمام الغابة المطرية في جواتيمالا.

المصدر: جينيفر سترجاليس: "تسهيل عملية تقديم خدمات الأعمال في القطاع السياحي الفرعي في جواتيمالا"، المنظمة الدولية لحماية البيئة، ٢٠٠٢.

مجموعة شركات جرمن.^(٩٦)

تعمل بعض المؤسسات الاجتماعية على تطوير أسواق الخدمات نفسها. فنجد مثلاً أن برنامج FIT / زيمبابوي يعمل على تسهيل أسواق الخدمات من خلال مجلة بنس كونكت التي يصدرها. ومن هنا نجد أن هناك عدداً من النماذج المتنوعة التي تتبعها المؤسسات الاجتماعية لتسهم في عملية تطوير أسواق خدماتية تنافسية وحيوية.

تالياً بعض القضايا الهامة التي يجب التفكير فيها من قبل المؤسسات التي تريد اتباع نموذج المؤسسات الاجتماعية وأساليب تطوير الأسواق في الوقت نفسه:

■ **الرؤيا المستقبلية:** كيف يمكن للمؤسسة الاجتماعية أن تساعد في تطوير سوق تنافسية بحيث يمكن للمؤسسات الصغيرة المستهدفة أن تتنقي ما يلائمها من مزودي الخدمات أو قطاعات الخدمات؟

■ **الدعم المالي:** كيف يمكن للدعم المالي أن يدعم المؤسسة الاجتماعية بطريقة تشجعها على التحول الى مؤسسة ربحية؟ عدم مزاحمة القطاع الخاص: كيف يمكن لبرنامج المؤسسة الاجتماعية أن يتأكد من أنه قام بدعوة الأطراف المعنية من داخل القطاع الخاص للمشاركة؟ وكيف يمكن التأكد من أن هذا الخيار هو الخيار الأمثل حقاً؟

■ **المشاريع المشتركة:** يجب دراسة المشاريع المشتركة مع المؤسسات القائمة من أجل الاستفادة من خبراتها.

■ **رأس المال المجازف:** ينبغي التفكير في إقامة شركة رأس مال مجازف لتستثمر في المشاريع الاجتماعية ومن ثم تقوم بالانسحاب بعد تحقيق العوائد حتى يتسنى إعادة استثمارها في مشاريع أخرى.

يمكن لهذه الاستراتيجية أن تساعد على تعزيز وتطوير قطاع الخدمات داخل القطاع الخاص في الأسواق الضعيفة للغاية.

إذا نظرنا الى بعض أسواق الخدمات فإننا سنجد أن مزودي الخدمات يرغبون في زيادة و/أو تحسين الخدمات الموجهة للمؤسسات الصغيرة ولكنهم يعانون من قلة التمويل الكافي للاستثمار في مجال التوسع في الخدمات. وعلى الرغم من أن مزودي قدرين على الحصول على رأس المال من خلال مصادر تمويلية خاصة تعمل داخل سوق مالية حيوية فإن علينا ألا ننسى أنه وفي الكثير من الدول النامية يصعب على صغار مزودي الخدمات أو أولئك الذين دخلوا سوق الخدمات لتوهم ولا يمتلكون قدرًا كافيًا من الضمانات تأمين القروض اللازمة أو اجتذاب المستثمرين. وفي هذه الحالة فإن هناك عدداً من البدائل المتاحة أمام الجهات المانحة أو الميسرة:

■ المساعدة في إرساء صلات بين المزودين والمؤسسات المالية.

■ تقديم خدمات إقراضية.

■ الاستثمار في مؤسسات الخدمات على أسس الشراكة.

بإمكان المؤسسات الصغيرة الوصول إليها بفضل البرنامج.^(٩٧) منذ ظهور أسلوب تطوير الأسواق أخذ عدد متزايد من المنظمات بدمج هذا الأسلوب مع استراتيجيات تطوير القطاعات الفرعية التي تعمل على تعزيز سلسلة عرض منتجات المؤسسات الصغيرة. ومن هنا فإن هذه البرامج تعمل على مستوى اثنين من الأسواق:

(١) **القطاعات الفرعية:** أي أسواق منتجات المؤسسات الصغيرة وسلسلة العرض التي تزود هذه المؤسسات بمدخلات الإنتاج وتساعد على بيع منتجاتها للمستهلك النهائي.

(٢) **سوق الخدمات:** وهي سوق الخدمات التي تساعد المؤسسات الصغيرة على استغلال فرص النمو وتجاوز العقبات التي تحول دون نموها داخل أسواق المنتجات.

المثال السابع والأربعون تطوير أسواق الخدمات وتطوير القطاعات الفرعية: النموذجان معاً

قامت الوكالة السويسرية في عام ٢٠٠٢ بتصميم برنامج باستخدام أسلوب تطوير أسواق الخدمات لتطوير قطاع البلاستيك الفرعي في فيتنام من خلال مساعدة المؤسسات الصغيرة على الوصول إلى الأسواق والحصول على خدمات التدريب والمساعدات الفنية والتكنولوجيا وخدمات تطوير المنتجات وتحسين المعروض من مدخلات الإنتاج. وتم انتقاء هذه الأسواق الخدمية على ضوء مزيج من عمليات تحليل الطلب (والتي جرى تنفيذها بالتعاون مع الوكالة الألمانية) وعمليات تحليل القطاعات الفرعية. وتناولت عملية تحليل القطاعات الفرعية فرص وعوائق نمو مؤسسات صناعة البلاستيك الصغيرة والمتوسطة والمخاوف المرتبطة بالبيئة والنوع الاجتماعي. وبعد انتقاء الاستراتيجيات الملائمة يعمل البرنامج وبكل مرونة على استهداف الفرص السوقية المتاحة في قطاع البلاستيك والتركيز على تعزيز الخدمات المخفية وانتقاء الخدمات ذات الطلب المرتفع والعرض المتدني. كما ويركز البرنامج على قضية تعزيز خدمات الأعمال المعروضة.

المصدر: الوكالة السويسرية: "تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيتنام، ٢٠٠٢.

الموقع الإلكتروني: www.swisscontact.org.vn/main.htm

عادة ما تهدف برامج تطوير القطاعات الفرعية إلى تعزيز الروابط السوقية المتبادلة داخل أسواق منتجات المؤسسات الصغيرة لمساعدة هذه المؤسسات على الوصول إلى أسواق مربحة أو الحصول على مدخلات إنتاج متدنية التكاليف. وتسعى هذه البرامج لدمج خدمات تصميم المنتجات والمعلومات السوقية وغيرها داخل عمليات البيع والشراء. وعلاوة على ذلك تدرك

يتم في هذه المواقف تقديم رأس المال لمساعدة مزودي الخدمات على تعزيز قدراتهم أو تطوير واختبار منتجات جديدة للمؤسسات الصغيرة. ومن هنا نرى أن تقديم رأس المال لا يهدف إلى تقديم دعم مالي لحجم المبيعات المستمرة التي تستهدف المؤسسات الصغيرة.

يمكن لعملية مساعدة المزودين على الحصول على رأس المال أن تعالج إحدى العوائق الجلية التي تعترض عملية التوسع في جانب العرض. ولكن ينطوي هذا الأسلوب كذلك على احتماليات مرتفعة بإحداث تشوهات سوقية، إذ أن ضخ رأس المال داخل عملية عرض الخدمات سيعمل حتماً وفي معظم الحالات على ابتعاد مزودي الخدمات عن المستهلكين والتفاتهم إلى الجهات المانحة بدلاً من ذلك. ولا ينطبق هذا على مزودي الخدمات المشتركين في البرنامج فحسب، وإنما يتعداه ليشمل المزودين الآخرين أيضاً. ومن هنا فإن التحدي الذي يواجهه هذه الاستراتيجية يتجسد في كيفية الوصول إلى وضع تتفوق فيه الآثار المنشودة المترتبة على عملية التمويل على الآثار السلبية المترتبة على التشوهات السوقية.

٨,٤,٨ تطوير القطاعات الفرعية وتطوير خدمات تطوير الأعمال

قبل تبني أسلوب تطوير أسواق الخدمات كان الكثير من الخبراء يركزون على تطوير القطاعات الفرعية بوصفها استراتيجية تنتج المجال للوصول إلى عدد أوسع من الفئات المستهدفة وترك آثار إيجابية كبيرة على المؤسسات الصغيرة. واستناداً على هذه الاستراتيجية تستهدف المنظمات التنموية الصغيرة العاملة في القطاعات الواعدة جداً كالصناعات الجلدية والمستنبتات ومعالجة الألبان. ويتم بعدها تحليل السلسلة الإنتاجية بدءاً من مزودي الخدمات إلى المنتجين سواء العاملين في قطاع الجملة أو قطاع التجزئة. وتبحث هذه المنظمات عن الفرص التي يمكن للمؤسسات الصغيرة من خلالها أن تزيد من أرباحها والعوائق التي تواجهها ومن ثم العمل على تطوير «برامج إنقاذية» لمساعدة أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة على تجاوز أبرز العقبات وإثبات قدراتها داخل السوق. ومن الأمثلة التي سبق وأن مر ذكرها في هذا الدليل كل من مشروع تصدير الحرف اليدوية في مالي (منظمة التحرك من أجل المؤسسات)؛ وبرنامج تطوير جمعيات صغار المزارعين في مالوي (منظمة ACDI/VOCA)؛ وبرنامج البن في السلفادور. وكانت البرامج التقليدية لتطوير القطاعات الفرعية تركز على تعزيز السلسلة السوقية للخدمات والسلع الموجهة للمؤسسات الصغيرة وذلك من خلال إمداد هذه المؤسسات بالخدمات بشكل مباشر مع الحرص في القوت ذاته على تعزيز الجهات التي تزودها بمدخلات الإنتاج والجهات التي تشتري المنتجات والخدمات التي تطرحها هذه المؤسسات. وكان مفهوم الاستدامة بالنسبة لهذه البرامج يعني استدامة القنوات السوقية الجديدة التي ستصبح

الأسلوبين. كما وأن هناك جدل واسع حول أي من هذين الأسلوبين قادر على تحقيق قدر أوسع من الفاعلية واستهداف شريحة أوسع من المؤسسات. ويناقش الجزء الآخر من دليل خدمات تطوير الأعمال مختلف وجهات النظر والتحديات القائمة في هذا الصدد.

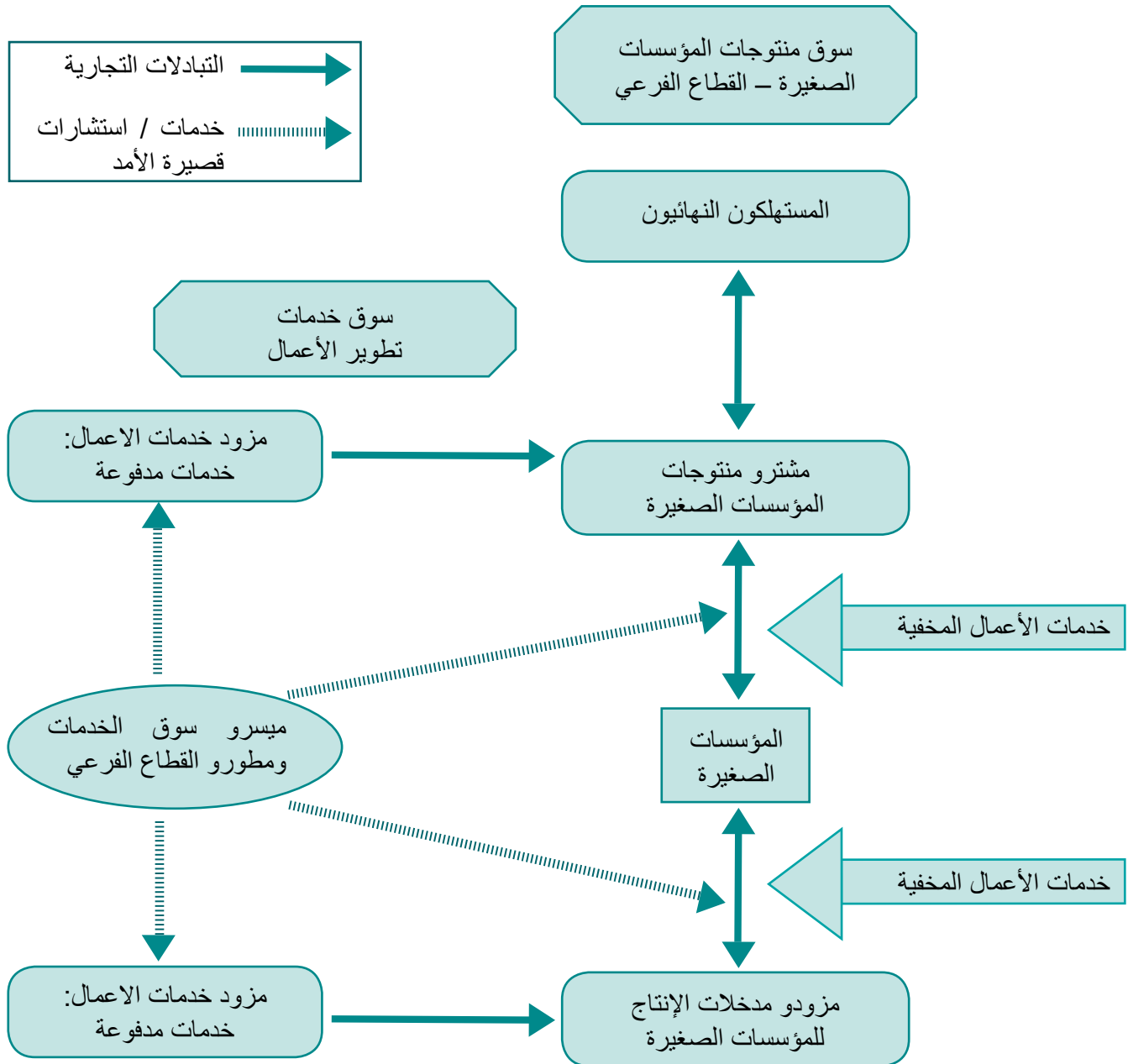
يقدم الشكل العاشر وصفاً لبرنامج يستند على مزج أسلوب تطوير الأسواق وأسلوب تطوير القطاعات الفرعية.

برامج تطوير القطاعات الفرعية أهمية تطوير خدمات مدفوعة للمؤسسات الأكبر حجماً والتي تقوم بعدها بتمرير الخدمات أو المعلومات للمؤسسات الصغيرة على شكل خدمات مخفية.

وتعمل هذه البرامج على تحقيق « الاستدامة » من خلال تعزيز السلسلة السوقية لمنتجات المؤسسات الصغيرة وتطوير الأسواق المستدامة لطرق تقديم الخدمات التي تستهدف هذه السلسلة أو التي تم إدخالها. وقامت كل من منظمة التحرك لأجل المؤسسات والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بإصدار دليل حول أساليب دمج برامج تطوير القطاعات الفرعية وبرامج تطوير أسواق الخدمات.^(٩٨)

هناك الكثير من التحديات التي تترتب على عملية دمج هذين

الشكل العاشر: دمج أسلوب تطوير الأسواق وأسلوب تطوير القطاعات الفرعية



٩. كيف يتم قياس أداء برامج تطوير خدمات الأعمال؟

لا يزال هناك جدل واسع حول كيفية قياس أداء برامج تطوير الخدمات التقليدية وبرامج تطوير الأسواق على حد سواء. ولكن لا يزال من المبكر الحديث عن مدى اختلاف أساليب قياس أداء برامج تطوير الأسواق عن البرامج التقليدية. وهناك الآن نوع من الإجماع حول عدد من التغيرات التي يجب قياسها على مستويات مختلفة. وتم تطوير إطار مبدئي وشائع الاستخدام لتقييم أداء هذه البرامج. كما وأن هناك إجماعاً آخر على ماهية الأبحاث التي يجب إجراؤها لتحسين أساليب قياس خدمات الأعمال.

(١) تقديم معلومات مفيدة حول سبل تحسين الخدمات الموجهة للمؤسسات الصغيرة.

(٢) التقليل من كلفة عملية تقديم الخدمات وكفاءتها.

مع استمرار تبلور نموذج تطوير أسواق الخدمات وازدياد اهتمام مزودي الخدمات ببيع الخدمات التي تعتمد على عنصر الطلب فقد زاد إقبال البرامج على عملية قياس الأداء وخاصة من أجل تحسين الخدمات وكفاءتها. ومن جهة أخرى أخذت عملية جمع البيانات تزيد من تركيزها على:

■ **تحسين الخدمات:** وذلك من خلال جمع معلومات حول مدى رضا المؤسسات الصغيرة عن الخدمات وطريقة استخدامها لهذه الخدمات من أجل تحسين عملها وما إذا كانت هذه التغيرات تعود بالنفع على المؤسسات الصغيرة من حيث وصولها إلى أسواق جديدة والتقليل من كلفة الإنتاج وزيادة الإنتاجية وغير ذلك.

إن من شأن مثل هذا النوع من المعلومات أن يساعد مزودي الخدمات على تعديل خدماتهم لتلبية احتياجات شرائح معينة من العملاء وزيادة حجم مبيعاتهم الخدمائية. ومن المرجح أن تؤدي هذه العملية إلى زيادة الأثر الإيجابي الذي تتركه الخدمات، لا بل وقد تؤدي إلى إفراز طرق جديدة يمكن من خلالها ربط التغيرات الإيجابية على صعيد المبيعات والأرباح مع الخدمات المقدمة. (١٠٠)

في الوقت الذي تسعى فيه المنظمات والجهات المانحة جاهدة لتطبيق أسلوب تطوير الأسواق فإن عملية قياس الأداء تشهد تغيرات كبيرة. وعلى الرغم من عدم تغيير بعض جوانب هذه العملية – مثل الاهتمام في الأثر الذي تتركه الخدمات على المؤسسات الصغيرة – إلا أن التغيير طال جوانب أخرى مثل قياس مدى تطور ومساعدة مزودي الخدمات للحصول على معلومات من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الخدمات وتحسين مستويات الاستدامة. وهناك أيضاً تركيز متزايد على قضية الجهة التي ينبغي لها أن تقوم بعملية القياس وتحديد أنواع القياس التي يجب اتباعها والأسباب الموجبة لاستخدام تلك الأساليب وتحديد كيفية قياس الأداء عموماً.

٩,١ لماذا ينبغي قياس الأداء؟

تقوم برامج خدمات تطوير الأعمال بتقييم الأداء لعدة أسباب:

- **تقييم الأثر** الذي يتركه البرنامج والكلفة التي يجب دفعها لتحقيق الأثر المنشودة.
- **تحديد برامج أفضل** لتحسين الأداء من خلال توثيق الممارسات الحميدة وتعميمها.
- **جمع البيانات** التي من شأنها أن تساعد في عملية تصميم وتقديم خدمات أفضل وتحسين الاستراتيجيات المستخدمة لتطوير أسواق خدمات الأعمال.

تميل الجهات المختلفة المعنية ببرامج الخدمات إلى التركيز على جوانب مختلفة من عملية تقييم الأداء.

عادة ما تعمل برامج التطوير على قياس الأداء من وجهة نظر الجهات المانحة وذلك لضمان تحقيق البرنامج للأثر المرغوبة

(٩٩) ماكفاي، ١٩٩٩، كاربنتر وآخرون، ٢٠٠٢.

(١٠٠) ماكفاي وآخرون، PMF، ٢٠٠١، كاربنتر وآخرون، ٢٠٠٢.

■ **الاستدامة:** أي مدى استدامة طرق تقديم الخدمات والمؤسسات المزودة للخدمات.

■ **التكلفة:** حجم تكاليف نشاطات البرنامج. تتبع معظم البرامج سلسلة منطقية لقياس المجالات الواردة أعلاه وقياس الأداء الكلي لاستراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة. وتتمثل هذه السلسلة في العلاقة السببية بين مدخلات البرنامج ونشاطاته ومخرجاته ونتائجه وآثاره النهائية. ويجري العمل حالياً على تطوير نموذج منطقي معياري يركز على عملية تطوير الأسواق من حيث الأداء والنتائج. ويورد الشكل الحادي عشر نموذجاً منطقياً لقياس البرامج التي تستهدف المؤسسات الصغيرة. وقام بتطوير هذا النموذج كل من اولدزمان وهول بيرج.^(١٠٢) ويشرح النموذج كيفية تقديم أموال المانحين للجهات الميسرة والتي تقوم بدورها بتقديم التمويل والمساعدات الفنية لمزودي خدمات الأعمال والوسطاء الماليين. وتقوم هذه المنظمات بعدها بتقديم الخدمات والتمويل إلى المؤسسات الصغيرة والتي تعمل نتيجة لهذا على تغيير ممارساتها المؤسسية. وتؤدي هذه التغييرات بدورها إلى زيادة معدلات المبيعات والأرباح، وهو ما يقود إلى زيادة معدلات الدخل والفرص الوظيفية في المؤسسات الصغيرة المستهدفة. وتعمل هذه الزيادات على إحداث نمو اقتصادي وتقليل معدلات الفقر في المجتمعات المحلية. ويقدم هذا النموذج عدداً من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس الأداء في كل واحدة من هذه المجالات. كما ويورد أساليب مقترحة لجمع البيانات وإعداد التقارير.

هناك مبادرة عالمية تعاونية لتطوير إطار مشترك لقياس أداء برامج خدمات الأعمال التي تتبع أسلوب تطوير الأسواق. وبعد ثلاث سنوات من الأبحاث والنقاشات الدولية والاختبارات الميدانية أمكن بلورة إطار عمل مبدئي أطلق عليه اسم «إطار قياس الأداء ٢٠٠١» والذي يخضع حالياً للاختبار والتعديل في شتى أنحاء العالم.

يطرح إطار قياس الأداء ٢٠٠١ مسودة نموذج منطقي يسعى إلى دمج أهداف أسلوب تطوير الأسواق والمتمثلة في تعزيز الطلب على الخدمات وتعزيز الخدمات المطروحة لزيادة تنافسية أسواق الخدمات وحيويتها وحفز أعداد واسعة من المؤسسات الصغيرة على استخدام خدمات الأعمال لتحسين ممارساتها المؤسسية. وتسهم الممارسات المؤسسية السليمة في نمو المؤسسات الصغيرة وتوسيع أرباحها، وهو ما يؤدي في المحصلة إلى زيادة معدلات التوظيف ومستوى الدخل.

■ **تحسين الكفاءة:** وذلك من خلال تتبع إجمالي الأرباح وخطوط الخدمات والمراكز الخدمائية وإنتاجية الموظفين. وتساعد هذه المعلومات على إطلاق حوافز لتحسين الأداء. كما وأنها تساعد مزودي الخدمات على إدارة عملية تقديم الخدمات والمساعدة في تحفيز دافعية الموظفين لتقديم الخدمات على أسس ربحية. كما وأن مثل هذه المعلومات قد تؤدي إلى التقليل من التكاليف نظراً لحرص مزودي الخدمات على توسيع نطاق الفئات المستهدفة بأقل التكاليف والتركيز على الخدمات المربحة التي تلقى رواجاً كبيراً لدى المؤسسات الصغيرة والقادرة على ترك آثار إيجابية عميقة.^(١٠١)

المثال الثامن والأربعون استخدام عملية تقييم الأداء

منظمة انسوتك: الإكوادور

اعتمدت منظمة انسوتك على تقارير الأرباح لتحديد الخدمات والمنتجات التي يجب تقديمها وتحديد الأسواق التي ينبغي استهدافها. وبهذا برهنت المنظمة على مدى نجاحها في الالتزام برسالتها لتمكين عمال الأقمشة والمؤسسات الصغيرة العاملة في هذا القطاع من استدامة أدائهم المالي بشكل مستقل. كما ووضعت المنظمة أهدافاً للأداء على صعيد حجم القروض والمبيعات والعملاء الذين ينبغي على كل موظف لديها تحقيقها. كما ووضعت مكافآت مالية للموظفين الذين يحققون هذه الأهداف أو الذين يحققون معدلات أداء أعلى مما هو مطلوب منهم.

المصدر: جيني كارينتر وآخرون: "مساعدة المؤسسات الصغيرة على النمو وخلق الوظائف: ممارسات حميدة من تجارب عالمية" مؤسسة شور بانك للخدمات الاستشارية، ٢٠٠٢.

الموقع الإلكتروني: www.shorebankadvisory.com

ومن هنا فإن السؤال السابق وهو "لماذا يجب قياس الأداء؟" يفقدنا مباشرة إلى سؤال آخر: "ما الذي يجب قياسه؟"

٩،٢ ما الذي ينبغي قياسه؟

عادة ما تعمل برامج الخدمات المنفذة في شتى أرجاء العالم على قياس الأداء في المجالات الآتية:

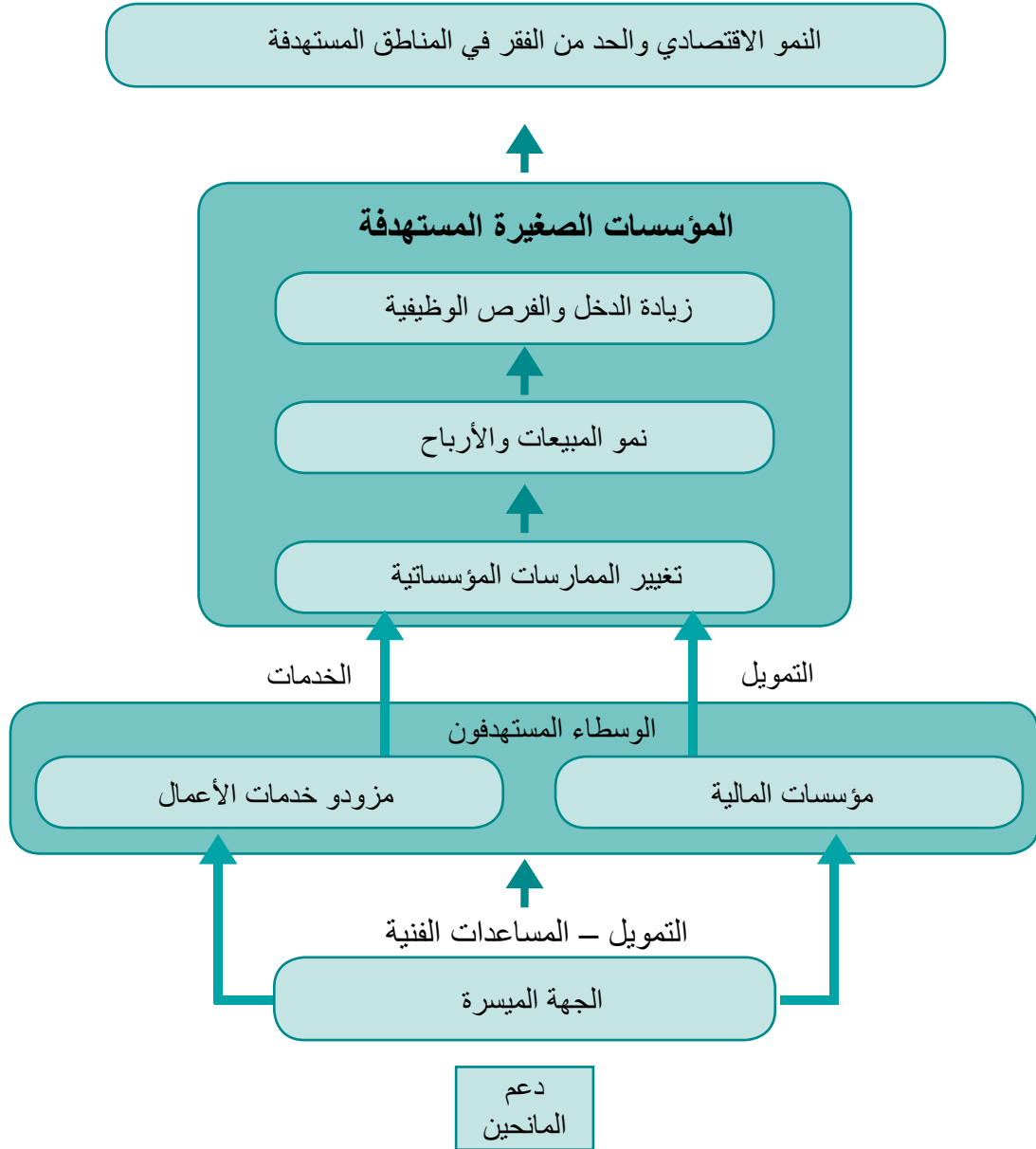
■ **الأثر** الذي يتركه البرنامج على المؤسسات الصغيرة والبيئة الاقتصادية / الاجتماعية.

■ **حجم النطاق المستهدف:** أي عدد المؤسسات الصغيرة التي أمكن استهدافها (النطاق) والجهود المبذولة لتقديم الخدمات إلى أفراد لا تقوم الأسواق العاملة بخدمتها (الوصول).

(١٠١) المرجع السابق.

(١٠٢) نقلاً بتصريف عن اولدزمان وهول بيرج، ٢٠٠٠، الموقع الإلكتروني: <http://www.wiram.de/dokumente/EvaluationPaper.PDF>

الشكل الحادي عشر: نموذج منطقي توضيحي لبرامج المؤسسات الصغيرة



على أسس محدودة. ولفهم أثر هذه البرامج على البيئة الاقتصادية والاجتماعية بصورة معمقة فإنه يجب إطلاق دراسات مكلفة ومكثفة، وهو ما لا يمكن القيام به بصورة مستمرة. وسعيًا للوصول الى نظام رقابي منتظم يعكف الخبراء الآن على دراسة إمكانية استخدام المؤشرات البديلة، وهي مؤشرات يسهل قياسها مقارنة مع مؤشرات الأثر النهائي ولكنها ترتبط بالأثر النهائي. وعادة ما تستند هذه المؤشرات البديلة على وجهة نظر المؤسسات الصغيرة حول الخدمات التي تتلقاها. ويمكن معرفة وجهة النظر من خلال قياس مدى رضا هذه المؤسسات عن الخدمات أو مدى استعدادها لشرائها.^(١٠٤)

يركز إطار قياس الأداء ٢٠٠١ على تقييم التغيرات التي تطرأ على عمليتي الطلب والعرض في مجال الخدمات. كما وأنه يركز على تطوير أسواق الخدمات وكيفية توظيف المؤسسات الصغيرة للخدمات من أجل تغيير ممارساتها المؤسسية. وصمم هذا الإطار بحيث يستخدم بالتزامن مع مؤشرات الكفاءة التي يستخدمها مزودو الخدمات وعملية تقييم الأثر المرحلي.^(١٠٣)

لا يزال هناك الكثير من الاهتمام بفهم قياس أثر برامج الخدمات على المؤسسات الصغيرة والبيئة الاقتصادية والاجتماعية. ومع هذا يدرك الخبراء العاملون في هذا المجال أنه لا يمكن إخضاع هذا الجانب الى عملية قياس منتظمة إلا

(١٠٣) ماكفاي وآخرون، إطار قياس الأداء، ٢٠٠١.

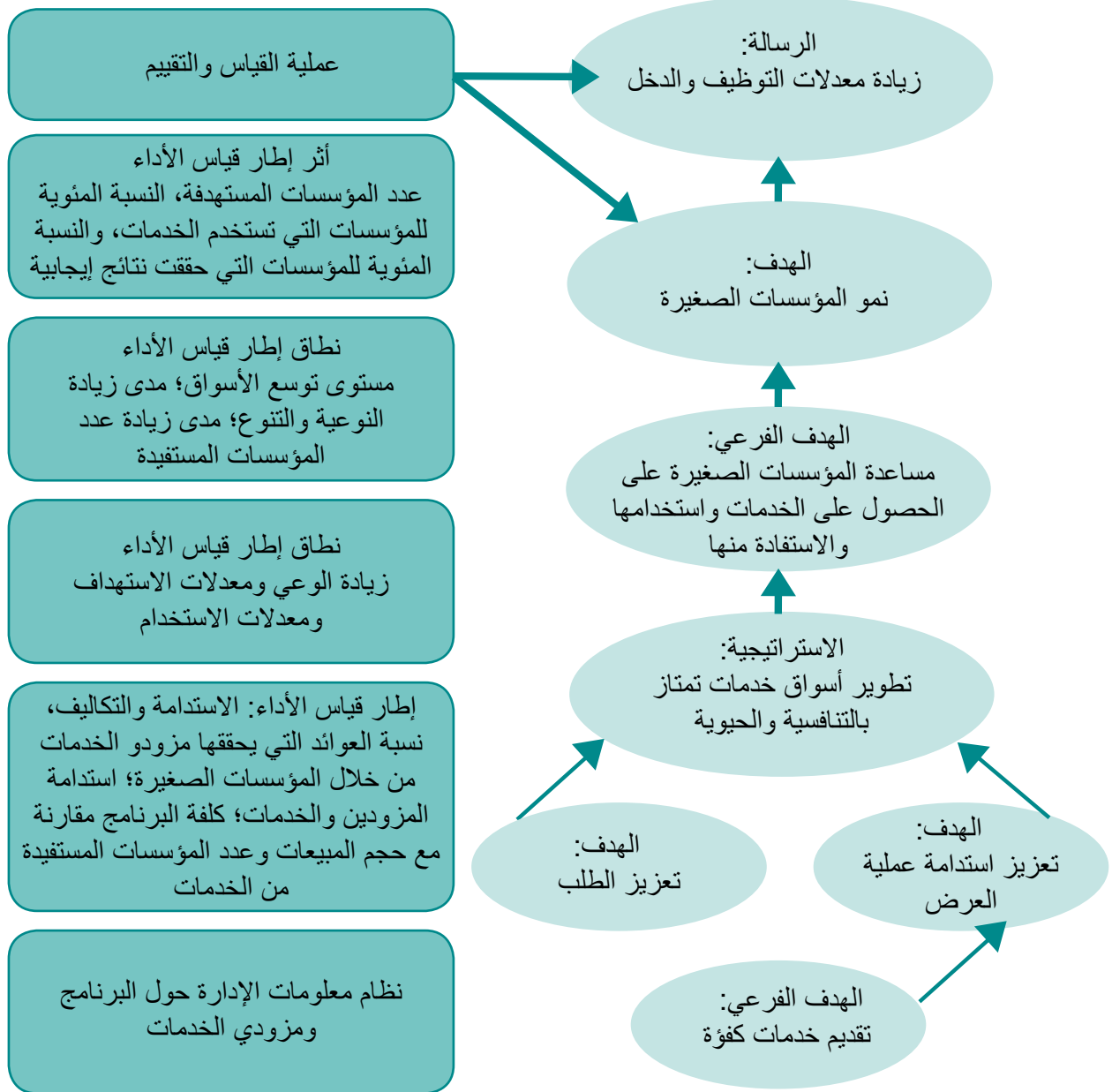
(١٠٤) جيبسون ٢٠٠١؛ كانديو، ٢٠٠٠؛ ميل براديت ٢٠٠١b؛ ماكفاي ٢٠٠١.

المنتجات الملائمة الموجهة للمؤسسات الصغيرة فإن مؤشر نجاح البرنامج في تحقيق هدفه يتمثل في مدى التغيير الحاصل على عدد المؤسسات الصغيرة التي تقوم بشراء الخدمات ومدى التغيير الحاصل على عدد المؤسسات الصغيرة التي تعبر رضاها عن الخدمات المقدمة لها.

أخذت برامج تطوير الأسواق أيضاً بالاعتماد على مؤشرات أخرى على التغيير. وترتبط هذه المؤشرات بالقضايا المحددة التي يسعى كل برنامج الى معالجتها. فمثلاً إذا كان البرنامج يسعى الى معالجة قضية نقص الوعي لدى المؤسسات الصغيرة حول الخدمات المتاحة والجهات التي تطرحها فإن أحد المؤشرات الجيدة التي تدل على مدى نجاح البرنامج في معالجة هذه القضية يتمثل في حجم التغيير الحاصل على عدد المؤسسات الصغيرة التي تمتلك معلومات كافية حول الخدمات المتاحة والجهات التي تطرحها. (١٠٥) وأما إن كان البرنامج يهدف الى معالجة نقص

الشكل الثاني عشر: النموذج السببي الذي يعتمده إطار قياس الأداء

استراتيجية القياس



٩,٣ كيف تتم عملية القياس؟

- التقدم الحاصل على ثلاثة مستويات:
- ربط الأثر مع التغيرات الحاصلة على المؤسسات الصغيرة.
- ربط مدى الاستهداف مع عملية تطوير الأسواق.
- ربط الاستدامة وحجم التكاليف مع عملية تطوير مزودي الخدمات وقياس أداء الجهات الميسرة على التوالي.

وعلى ضوء هذه الفئات الثلاث يطرح إطار قياس الأداء ٢٠٠١ عدداً من الأهداف التي يمكن لبرامج تطوير خدمات الأعمال أن تسعى لتحقيقها:

- الأثر
- زيادة حجم إقبال المستهلكين على خدمات تطوير الأعمال.
- زيادة مستوى إدخال المؤسسات المستهدفة للخدمات في أعمالها.
- زيادة حجم الفوائد المؤسسية المتحققة بفضل خدمات الأعمال.

■ نطاق الاستهداف

- توسيع سوق خدمات الأعمال.
- تطوير سوق خدمات تمتاز بالتنوع والتنافسية.
- زيادة قدرة الجماعات الأقل حظاً على الوصول إلى الخدمات.

■ الاستدامة وحجم تقليل التكاليف

- دعم عملية الوصول المستدام للخدمات.
- زيادة قدرة البرنامج على الحد من التكاليف.

يقدم إطار قياس الأداء ٢٠٠١ خطوطاً إرشادية وتبريرات عامة لاختيار هذه الأهداف ولـمؤشرات القياس ولأدوات وأساليب جمع البيانات وتحليلها. ومن المتوقع أن تستغرق جهود تطوير هذا الإطار وقتاً طويلاً. كما وينبغي الحرص على تطويره كلما استمر مجال تطوير الخدمات في التغير. (١٠٠) ويورد الجدول السادس مؤشرات قياس الأداء التي يعتمدها إطار قياس الأداء ٢٠٠١، في

حين يقدم المثال التاسع والأربعون وصفاً لكيفية توظيف الوكالة السويسرية لهذا الإطار في تقييم أداء أحد برامجها في الفلبين. (١٠١)

مع أن هذه القضية ليست بالأمر الجديد إلا أنها تخضع لعملية مراجعة نظراً لارتباطها ببرامج تطوير الأسواق. ولا يزال هناك إجماع على أنه من الضروري استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات بما فيها الاستراتيجيات الكمية والنوعية. كما وأن هناك إجماعاً على أهمية استخدام الاستراتيجيات التشاركية التي تأخذ في عين الاعتبار وجهات نظر مختلف الجهات المعنية بالبرنامج. (١٠٦) ومع هذا لا يزال الخبراء يسعون إلى البحث عن طرق أكثر فاعلية وكفاءة لقياس الأداء. (١٠٧) وهناك الآن اهتمام واستخدام متزايد لأدوات القطاع الخاص لقياس الأداء كاستخدام أدوات الأبحاث التسويقية مثلاً لقياس التغيرات الحاصلة في الأسواق واستخدام أدوات مؤسسات القطاع الخاص لقياس أداء مزودي الخدمات. كما ويشجع الخبراء الجهات المعنية على تطوير نماذج منطقية أكثر إحكاماً (مثل السلسلة المنطقية للأحداث والتي يمكن لنشاطات البرامج تحقيق النتائج من خلالها) وتطوير مؤشرات وأنظمة لمراقبة الأداء استناداً على استراتيجية البرنامج. (١٠٨)

٩,٤ تطوير إطار مشترك لقياس الأداء

أسفرت الجهود المشتركة المبذولة لتطوير إطار مشترك لقياس الأداء - والتي كانت قد بدأت عام ١٩٩٨ - عن ولادة ما يعرف باسم إطار قياس الأداء ٢٠٠١. ويعتبر هذا الإطار نموذجاً أولياً حيث أنه لا يزال يخضع لمزيد من البحث والاختبارات الميدانية. (١٠٩) ويسعى إطار قياس الأداء ٢٠٠١ إلى بلورة مجموعة من المؤشرات المفيدة التي تمتاز بالثبات والعملية لتقييم أداء جميع مبادرات خدمات تطوير الأعمال. وعلى المدى البعيد فإنه من المؤمل أن يحقق هذا النموذج ما يلي:

- المساعدة على عقد مقارنات تظهر مستوى أداء البرنامج.
 - المساعدة على تحديد وتجميع الممارسات الحميدة.
 - تقديم المعلومات لتحسين الخدمات المقدمة للمؤسسات الصغيرة وتسويق الاستراتيجيات التطويرية.
 - المساهمة في تطوير معايير أداء عادلة ومعايير عادلة لتوزيع الدعم المالي.
- تمت صياغة إطار قياس الأداء ٢٠٠١ بحيث يتناغم مع نموذج تطوير الأسواق وبحيث يمكن قياس ثلاثة من الأهداف التي عادة ما تستهدفها كافة البرامج التي تستهدف المؤسسات الصغيرة. وبعدها تم ربط كل واحد من هذه الأهداف بمدى

(١٠٦) الدائرة البريطانية للتنمية الدولية، ٢٠٠١.

(١٠٧) هيتشز جيبسون وبير، ٢٠٠١.

(١٠٨) جيبسون، ٢٠٠١.

(١٠٩) للمزيد حول هذا النموذج أنظر: www.seepnetwork.org/bsguide.html

(١١٠) ماكفاي، ١٩٩٩.

(١١١) المرجع السابق.

الجدول السادس: إطار قياس الأداء ٢٠٠١

الهدف الأول: زيادة حجم الأثر المنشود	
المؤشرات	الهدف
مدى رضا المستهلكين عن الخدمات المراد قياسها (النسبة المئوية لمعدلات الرضا)	زيادة حجم إقبال المستهلكين على خدمات تطوير الأعمال
نسبة المستهلكين الذين يعودون لشراء الخدمات لأكثر من مرة	
أسباب الرضا والإقبال على تكرار عملية الشراء (مؤشر إضافي)	
نسبة المستهلكين الذين أدخلوا الخدمات في أعمالهم بالكيفية التي طرحها البرنامج (تحدد وفقاً للتقارير التي يعدها المستهلكون)	زيادة مستوى إدخال المؤسسات المستهدفة للخدمات في أعمالها
نسبة المستهلكين الذين حققوا فوائد مؤسساتية جراء استخدام الخدمات (كما هو محدد من قبل البرنامج ووفقاً للتقارير التي يعدها المستهلكون)	زيادة حجم الفوائد المؤسساتية المتحققة بفضل خدمات الأعمال

الهدف الثاني: زيادة نطاق الاستهداف	
تقييم أسواق خدمات تطوير الأعمال	
المؤشرات (الإجمالي السوق وإجمالي البرنامج)	الهدف
عدد المؤسسات الصغيرة التي تحصل على الخدمات من خلال أي أسلوب وتلك التي تقوم بشراء الخدمات من خلال التبادلات التجارية	توسيع سوق خدمات الأعمال
حجم مبيعات مزودي الخدمات (ضمن إطار البرنامج فقط)	
اختراق الأسواق: نسبة المؤسسات الصغيرة التي يحتمل لها أن تحصل على الخدمات بأى طريقة وتلك التي ستقوم بشراء الخدمات من خلال التبادلات التجارية	
حصة البرنامج من إجمالي الخدمات المقدمة من خلال أي أسلوب وتلك التي يتم شراؤها (ضمن إطار البرنامج فقط)	
الوعي: نسبة المؤسسات الصغيرة التي تعلم بوجود الخدمات	
الوصول: نسبة المؤسسات الصغيرة التي تعلم بوجود الخدمات وقامت فعلاً بشراء ما لا يقل عن خدمة واحدة لمرة واحدة على الأقل	

الهدف الثاني: زيادة نطاق الاستهداف

تقييم أسواق خدمات تطوير الأعمال

المؤشرات (الإجمالي السوق وإجمالي البرنامج)	الهدف
نسبة الحصة السوقية التي يمتلكها أكبر ثلاث من الجهات المزودة للخدمات	تطوير سوق الخدمات تمتاز بالتنوع والتنافسية
عدد مزودي خدمات الأعمال (ضمن البرنامج فقط)*	
عدد منتجي خدمات الأعمال (ضمن البرنامج فقط)*	
التكرار: نسبة المشتريين الذين كرروا شراء الخدمات مقارنة مع إجمالي نسبة المشتريين (لا ينطبق هذا المؤشر على كافة البرامج)	
مستوى الرضا حول آخر عملية شراء للخدمات (مؤشر إضافي)	
سبب الإقبال أو الإحجام عن الشراء وسبب اختيار مزود معين للخدمات (مؤشر إضافي)	زيادة قدرة الجماعات الأقل حظاً على الوصول الى الخدمات
مقدار الوصول: نسبة المؤسسات الصغيرة التي تقبل على شراء الخدمات والتي تمثل في القوات ذاته الفئات المستهدفة (النساء، المؤسسات الميكروية، المصدرين وغير ذلك)*	
نسبة اختراق السوق المستهدفة: نسبة أسواق المؤسسات الصغيرة المستهدفة المحتملة (النساء، المؤسسات الميكروية وغير ذلك) والتي تحصل على الخدمات بأي طريقة وتلك التي تقوم بشراء الخدمات	

الهدف الثالث: الاستدامة وتقليل حجم التكاليف

تقييم مزودي الخدمات والجهات الميسرة

المؤشرات (الإجمالي السوق وإجمالي البرنامج)	الهدف
نسبة عوائد مزودي الخدمات جراء التعامل مع المؤسسات الصغيرة	دعم الوصول المستدام للخدمات
تصنيف عوائد مزودي الخدمات المتحققة من تعاملهم مع المؤسسات ضمن خانات تبين مصادر هذه العوائد (مؤشر إضافي)	
الاستدامة المالية لمزودي الخدمات (العوائد المتحققة بعيداً عن أموال المانحين / إجمالي التكاليف)* (مؤشر إضافي)	
هامش مساهمة خدمات تطوير الأعمال (حجم عوائد المؤسسات الصغيرة مقارنة مع النفقات المباشرة للخدمات / إجمالي التكاليف) (مؤشر إضافي)	
توفر خدمات الأعمال (حجم عوائد المؤسسات الصغيرة المتحققة من الخدمات / النفقات المباشرة للخدمات)* (مؤشر إضافي)	
نسبة النفقات السنوية للبرنامج مقارنة مع نسبة إجمالي المبيعات السنوية التي يحققها البرنامج جراء تعامله مع المؤسسات الصغيرة	زيادة قدرة البرنامج على الحد من التكاليف
نسبة النفقات السنوية للبرنامج لكل واحد من المستهلكين المستهدفين	

المثال التاسع والأربعون

الوكالة السويسرية / الفلبين: ملخص البيانات إطار قياس الأداء ٢٠٠١

قامت الوكالة السويسرية بدعم من مركز أورو للخدمات لتطوير أدائه وقدرته على طرح المسابقات التدريبية ومشاركته في المعارض التجارية

الهدف الأول: الأثر: مركز أورو للخدمات

الهدف	المؤشر	٢٠٠١
زيادة حجم إقبال المستهلكين على خدمات تطوير الأعمال	نسبة المستهلكين الذين زادت معدلات رضاهم عن حجم توقعاتهم	٨٠٪
	نسبة المستهلكين الذين كرروا عملية شراء الخدمات	٤٥٪
زيادة استخدام العملاء للخدمات وزيادة حجم الفوائد المتحققة جراء ذلك	نسبة المستهلكين الذين غيروا ممارساتهم المؤسسية وفق ما هو مخطط له في البرنامج	٩٠٪

الهدف الثاني: زيادة نطاق الاستهداف: التدريب على تطوير المؤسسات

الهدف	المؤشر	السوق	البرنامج	
			سنوياً	تراكمياً
توسيع حجم سوق الخدمات	الحجم المتوقع للسوق		٢٥٠٠	-
	عدد المؤسسات الصغيرة التي تقوم بالشراء	-	١٩٩	٣٤٢
	حجم السوق، المبيعات السنوية	-	٣,٢٦٩ دولار	٣٤,٣٨٨ دولار
	نسبة الوعي بوجود الخدمات	٦٩٪	٣٧٪	-
	الوصول: نسبة الذين يعلمون بوجود الخدمات والذين قاموا في الوقت ذاته بشرائها لمرة واحدة	٢٠٪	٣٩٪	-
	نسبة اختراق السوق	٢٥٪	١٦٪	-
	الحصة السوقية	-	٤٤٪	-
	عدد مزودي الخدمات	-	١	-
تطوير سوق خدمات تمتاز بالتنوع والتنافسية	عدد المنتجات الخدمية	-	١٢	١٨
	نسبة الذين يكررون عملية الشراء	٨٧٪	٧٥٪	-
	معدلات الرضا حول آخر خدمة تم شراؤها*	٢,٦ (راض)	٣ (راض بشدة)	-

الهدف الثاني: زيادة نطاق الاستهداف: التدريب على تطوير المؤسسات

البرنامج	السوق	المؤشر	الهدف
-	-	نسبة مالكات المؤسسات الصغيرة	تعميق السوق: الوصول الى الجماعات الأقل استهدافاً
%٤٥	%٨	نسبة المشتريين من النساء	
-	-	نسبة المؤسسات الميكروية داخل أسواق المؤسسات الصغيرة المحتملة	
-	%١٥	نسبة المؤسسات الميكروية من إجمالي عدد المشتريين	

الهدف الثالث: الاستدامة المالية: مركز أورو للخدمات

٢٠٠٠	١٩٩٩	المؤشر
%٢٦	-	نسبة العوائد المتحققة من خلال التعامل مع المؤسسات الصغيرة
%٨٨	%٩٠,٦	
%٢١,٤	%٥,٥	الاستدامة المالية لمزودي الخدمات (العوائد غير المرتبطة بأموال المانحين / إجمالي نفقات البرنامج)
%٤٣١,٢	%٢٧٠,٤	هامش مساهمة خدمات تطوير الأعمال (عوائد الخدمات غير المرتبطة بالمانحين-نفقات الخدمات)/إجمالي النفقات

الهدف الثالث: الحد من التكاليف: مركز أورو للخدمات

٢٠٠٠	١٩٩٩	المؤشر
%٣٥	%٥٨	الخدمة ١: التدريب في مجال تطوير المؤسسات
٣٣ دولار	٥٧ دولار	ديناميكية خدمات تطوير الأعمال (عوائد الخدمات غير المرتبطة بالمانحين / إجمالي نفقات الخدمات) الخدمة ١: التدريب في مجال تطوير المؤسسات

- الأثر: عبّر إجمالي المستهلكين عن رضاهم حيال الخدمات واستخدام هذه الخدمات لتحسين سير أعمالهم.
- الاستهداف / تطوير السوق: يعمل مركز أورو بإمكانيته الكبيرة ضمن سوق صغيرة. ويقوم بالمساهمة في طرح خدمات متنوعة وزيادة حجم استهدافه للنساء والمؤسسات الميكروية. ولكنه لا يقدم للمؤسسات الصغيرة مجموعة متنوعة من مزودي الخدمات.
- الاستدامة والقدرة على الحد من التكاليف: يحظى المركز بدعم مالي ويعاني من تراجع الاستدامة على الرغم من ارتفاع النفقات المباشرة للمركز، وهو ما يؤثر على استدامته وقدرته على الحد من التكاليف.

٩,٥ تحديات عملية قياس الأداء والأجندة
البحثية

الصغيرة.

يدرك الخبراء أن هناك حاجة الى المزيد من الابحاث والدراسات للوقوف على حجم الآثار التي تتركها برامج تطوير أسواق الخدمات. كما وأن هناك حاجة الى بلورة أجندة بحثية لمعالجة عدد من القضايا الهامة الآخذة في الظهور: (١١٢)

■ **تحديد مؤشرات بديلة لقياس الأداء:** نظراً لكلفة وصعوبة عملية قياس الأثر سواء على مستوى السوق أو العملاء فإن الخبراء والمانحين يعكفون حالياً على البحث عن مؤشرات بديلة بحيث يكون قياسها أمراً أكثر سهولة. وقبل أن يكون بالإمكان التوسع في استخدام المؤشرات البديلة فإنه ينبغي إخضاع مدى علاقة هذه المؤشرات بالآثار الى الاختبار في مواقف مختلفة.

■ **تأكيد أثر خدمات الأعمال:** يسعى معظم المانحين الى تنفيذ برامج الخدمات بهدف ترك آثار إيجابية على الفقراء وخاصة من خلال الاستراتيجيات التي تقود الى الحد من الفقر وتوفير فرص العمل. ولكن لا يزال هناك نقص في البيانات المؤكدة التي يتم الحصول عليها من خلال إجراء دراسات معمقة حول الأثر الذي تتركه خدمات الأعمال على هذا المستوى.

■ **فهم اثر الخدمات وعملية حفز المؤسسات الصغيرة:** كيف تسهم خدمات الأعمال وعملية حفز المؤسسات الصغيرة في التخفيف من حدة الفقر؟ فهل تؤدي مثلاً الى مساعدة المؤسسات الصغيرة على توفير فرص عمل جديدة للفقراء وذوي المهارات المتدنية؟

■ **فهم أسواق خدمات تطوير الأعمال:** يتعين على المنظمات امتلاك فهم أفضل لكيفية تطور أسواق الخدمات وسلوكها. حتى يتسنى لها قياس مدى التقدم الحاصل باتجاه « تطوير أسواق الخدمات. ومن شأن هذا الأمر أن يساعد الجهات المعنية على تحديد مؤشرات أفضل لقياس مدى تطور السوق المستهدفة.

■ **فهم أثر عملية تطوير الأسواق على المؤسسات الصغيرة:** على الرغم من وجود إجماع عام على أن تطوير الأسواق الخدماتية سيعود بالنفع على المؤسسات الصغيرة إلا أن الدراسات المعمقة التي أجريت لغاية الآن لم تتمكن من إثبات ذلك. ومن هنا فإن فهم الكيفية التي يمكن لعملية تطوير الأسواق أن تساعد من خلالها المؤسسات الصغيرة يعتبر أمراً هاماً لمساعدة المانحين على تحسين أساليب المساءلة.

تواجه عملية قياس أداء برامج الخدمات العديد من التحديات الشائعة التي تعترض عملية قياس الأداء عموماً. ولكن هناك تحديات تواجه برامج الخدمات حصراً. وأما التحديات الشائعة فهي:

- جمع معلومات حول مدى الآثار التي يتركها البرنامج على مؤسسات القطاع غير الرسمي.
- ربط التغييرات مع خدمات أو استراتيجيات محددة (هذا على افتراض أنه أمكن جمع البيانات اللازمة).
- تحديد الآثار السلبية والمتمثلة في الفوائد التي تحصل عليها المؤسسات الصغيرة على حساب المؤسسات الصغيرة غير المستفيدة من البرنامج.
- وضع تعريفات معيارية لمصطلحات من قبيل حجم المؤسسة وموقعها (المؤسسات المستهدفة الريفية والحضرية وشبه الحضرية و " الفقيرة. ")
- تمتع عملية تقييم الأثر والأساليب التي تستخدمها بالحيادية والموضوعية.
- الاحتساب الملائم لنسبة التكاليف الى نسبة الفوائد باستخدام بيانات البيانات المتوفرة عن مدى الأثر المتوقع.
- تحديد المؤشرات الفاعلة والأقل كلفة وموازنة كلفة عملية جمع البيانات على ضوء نوعية البيانات.
- تفسير النتائج ضمن أطر اقتصادية وسياسية ثقافية واسعة الاختلاف.
- وعلاوة على هذا فإن هناك عدداً من التحديات التي تواجه برامج الخدمات على وجه التحديد:
- تحديد أسواق خدمات تطوير الأعمال.
- إحصاء مزودي الخدمات عند وجود عدد كبير منهم داخل القطاع غير الرسمي وعندما يقدم جزء واسع من الخدمات ضمن قنوات غير تجارية.
- تحديد خدمات تطوير الأعمال لتحديد الأسواق وتحليلها.
- جمع معلومات قابلة للمقارنة حول عدد واسع من الخدمات التي تشكل سوق الخدمات.
- جمع بيانات موثوقة من الأطراف السوقية المعنية التي لا ترتبط ببرامج الخدمات؛ وينبغي التذكير هنا بأن هذه البرامج تركز على تطوير السوق الخدمائية المستهدفة برمتها.
- توزيع التكاليف بطرق معيارية لضمان ثبات الاستدامة وثبات إجراءات الحد من التكاليف؛ وينبغي التذكير بأن الخدمات تنطوي على الكثير من الترتيبات المؤسساتية المعقدة.
- قياس الأثر النهائي الذي يتركه البرنامج على أداء المؤسسات

(١١٢) تستند المعلومات الواردة في هذا الجزء على وقائع الاجتماع الذي عقدته مجموعة العمل التابعة للجنة الوكالات المانحة والمختصة بقضايا الأثر والاداء على صعيد المؤسسات الصغيرة، مارس ٢٠٠١.

١٠ مجال خدمات تطوير الأسواق : ماذا بعد؟

هذا الدليل الذي نحن بصددده - المبادئ والاستراتيجيات الأساسية التي يلجأ هذا المجال إليها حالياً. وأما الجزء الثاني- وهو الدليل المسمى « دليل آخر ما استجد » - فإنه يستعرض آخر التوجهات والتجديدات والتحديات والنقاشات الدائرة على صعيد هذا المجال. وننصح بقراءة « دليل آخر ما استجد في مجال خدمات تطوير الأعمال / منظمة العمل الدولية» بعد الانتهاء من هذا الدليل وذلك لتوسيع خبراتك التعليمية.

شهد مجال خدمات تطوير الأسواق تطوراً هاماً. ففي عام ١٩٩٣ كان يطلق على خدمات الأعمال اسم «الخدمات غير المالية» وكان هناك قدر كبير من التشكيك بمدى قدرة هذه الخدمات على الاستجابة للمؤسسات الصغيرة. وواجه عدد قليل من الخبراء والمانحين العاملين بمعزل عن بعضهم البعض عدداً من التحديات المتمثلة في الافتقار إلى الاستدامة، وضيق مساحة الاستهداف، والحاجة إلى حشد الموارد في ظل بيئة تحيط بها الشكوك وتتسم بالعدوانية أحياناً، والعجز عن قياس الأثر. وبعد أن تغير الاسم إلى «خدمات تطوير الأعمال» فقد شهد هذا المجال الكثير من عمليات التجديد والتي تم تجميعها لتشكل مبادئ إرشادية عامة. وتم توثيق الكثير من التجارب والدراسات ونشرها. كما وقام الخبراء والمانحون بتطوير أدوات ومساقات تدريبية ومواقع إلكترونية للمساعدة في تحسين مهاراتهم ودعم جهودهم والتواصل مع بعضهم البعض. ويسود التفاؤل أوساط الخبراء وهم يعملون على زيادة عمق الأثر الإيجابي من خلال دعم الخدمات المستندة على الطلب والتي تقدم على أسس مستدامة وضمن نطاق واسع وذلك من خلال أسواق خدماتية تمتاز بالحيوية والتنافسية.

على الرغم من ذلك يظل هناك عدد من التحديات الهامة؛ إذ لا يزال الخبراء يكافحون لإثبات مدى الأثر الذي يمكن لعملية تطوير الأسواق أن تتركه وخاصة على صعيد التخفيف من الفقر. ويجري الآن اختبار المبادئ الجديدة في شتى أنحاء العالم. وقد أثبتت الاختبارات الميدانية سلامة الكثير من هذه المبادئ. ولكنها تثير في الوقت ذاته تحديات ناتجة عن الالتزام الصارم بمضمونها بغض النظر عن مدى اختلاف البيئات. ويتم دمج هذه المبادئ ضمن نطاق واسع من المبادرات التنموية بدءاً من التنمية الزراعية وانتهاءً بإغاثة اللاجئين. وأثبتت جميع هذه البيئات المختلفة سلامة المبادئ الجديدة، ولكنها تثير في الوقت نفسه تحديات ترتبط بتوقيت تطبيقها والتسلسل الذي ينبغي تطبيقها على أساسه.

نظراً لسرعة تغير بيئة خدمات تطوير الأعمال فقد تم تقسيم دليل الخدمات ٢٠٠٣ إلى جزئين؛ حيث يتناول الجزء الأول - وهو

الملحق أ : تعريفات

خدمات تطوير الأعمال:	أي خدمات غير مالية تقدم للمؤسسات على أسس رسمية أو غير رسمية.
الطلب:	كمية ونوع السلع أو الخدمات التي يرغب العملاء في شرائها بأي سعر ملائم (يتعلق هذا المصطلح بسلوك المستهلكين).
المستهلك:	المستخدم أو المشتري للمنتجات الخدمية التي يطرحها مزودو خدمات الأعمال.
فاعلية التكاليف:	أثر البرنامج مقارنة مع تكاليفه . ويعتبر البرنامج فاعلاً من حيث التكاليف إذا كانت نسبة الفوائد المتحققة أعلى من نسبة التكاليف.
المانحون:	الوكالات الممولة التي تغطي تكاليف نشاطات البرنامج.
الجهات الميسرة:	مؤسسات دولية أو محلية تحظى عادة بتمويل حكومي أو مؤسسات مانحة تسعى إلى توسيع وتحسين أسواق الخدمات من خلال زيادة حجم الطلب أو دعم مزودي الخدمات وتشجيعهم على تطوير منتجات خدمية جديدة وتعزيز الممارسات الحميدة مراقبة الأداء وتقييمه.
الأثر (أو الفاعلية):	أثر الخدمات على أداء المؤسسات الصغيرة بعيداً عن العوامل الخارجية الأولى أو الأثر الاقتصادي و/أو الاجتماعي الأوسع نطاقاً للبرنامج.
البرامج التدخلية العلاجية:	آليات مؤقتة يسعى المانحون والجهات الميسرة من خلالها إلى إحداث التغيير المنشود (عادة من خلال البرامج أو المشاريع ذات الصلة).
السوق:	حزمة من الترتيبات التي تتيح للمشتريين والبائعين التواصل مع بعضهم البعض لتبادل السلع أو الخدمات (أي التواصل بين الطلب والعرض).
برامج تطوير الأسواق:	نشاطات تهدف إلى زيادة فاعلية التواصل بين عمليتي العرض والطلب.
التبادلات التجارية السوقية:	التواصل بين عمليتي العرض والطلب بالأسعار السوقية الكاملة (أي سعر البيع الذي يطرحه مزودو الخدمات وسعر الشراء الذي يبدي المستهلكون استعدادهم لدفعه في مواقف سوقية لا تحظى بالدعم المالي).
الوصول / نطاق الاستهداف / نطاق التغطية:	عدد الفئات المستهدفة التي تستخدم الخدمات ونشير هنا إلى أن إطار قياس الأداء ينظر إلى الوصول على أنه يشمل على استهداف الفئات الأقل حظاً كالنساء والفقراء.
ميسرو الخدمات / مقدمو الخدمات:	منظمات غير ربحية تتلقى دعماً مالياً من شركات استشارية أو مؤسسات حكومية والعمل على تقديم الخدمات إلى المؤسسات الصغيرة أو تسهيل عملية تقديم الخدمات. وتختلف هذه الجهات عن المانحين والذين يمولون هذه النشاطات.
مزودو الخدمات:	مؤسسة أو شركة تقوم بتقديم الخدمات إلى المؤسسات الصغيرة مباشرة وقد تكون هذه الجهات شركات ربحية أو مؤسسات خاصة غير ربحية أو منظمات غير حكومية أو جهات شبه حكومية أو وكالات حكومية أو محلية أو جمعيات صناعية أو غير ذلك. ويرد هذا المصطلح في هذا الدليل للإشارة إلى المنظمات غير الربحية.

السلع العامة:

يمكن القول عن سلعة أو خدمة ما إنها عامة إذا كانت الكمية المستهلكة من قبل فرد أو شركة واحدة لا تعمل على التقليل من الكمية المتاحة للإستهلاك من قبل الآخرين.

الخدمات:

المنتجات التي تستهلكها المؤسسات الصغيرة كخدمات الفاكس والتدريب الفني والاستشارات والنصائح التسويقية والمعلومات وغير ذلك.

العرض:

كمية ونوع السلع أو الخدمات التي يرغب البائعون ببيعها بأي سعر مقبول لهم (يصف هذا المصطلح سلوك المزودين).

المؤسسات الصغيرة:

يدل هذا المصطلح على المؤسسات الميكروية والصغيرة والمتوسطة، وعادة ما يحدد حجم المؤسسة على ضوء عدد الموظفين أو حجم أصولها. ولكن تختلف التعريفات من بلد إلى آخر و/ أو من مؤسسة إلى أخرى ولا نتبنى أي تعريف محدد للمؤسسات في هذا الدليل.

الإستدامة:

تعتبر خدمات الأعمال «مستدامة» إذا كانت تتوفر بشكل مستمر للمؤسسات الصغيرة من خلال قنوات تجارية غير مدعومة مالياً وذلك بعد انتهاء دورة حياة البرنامج. ويمكن قياس استدامة الخدمات على ضوء مستوى أثر البرنامج على الخدمات ونوعية الخدمات ومزودي الخدمات وأسواق الخدمات. وتعتبر الاستدامة المالية عنصراً حيوياً للغاية من عناصر عملية الاستدامة. ويمكن وصف مزودي الخدمات والجهات الميسرة أو خدمة معينة بالاستدامة إذا كانت العوائد التجارية لا تقل في حجمها عن حجم إجمالي كلفة عملية تقديم الخدمات (بما فيها النفقات المباشرة وغير المباشرة والثابتة والمتغيرة). ولا يتم احتساب العوائد التي تأتي من خلال القطاع العام (المانحون أو الحكومات) كما ولا يتم احتساب العوائد التي تتحقق جراء تدخلات سياسية أو حملات التبرعات الخيرية.

الملحق ب : قائمة الاختصارات

AFE:	Action for Enterprise
AT:	Appropriate Technology
ApproTEC:	Appropriate Technology for Enterprise Creation
BDC:	Business Development Center
BDS:	Business Development Services
BRAC:	Bangladeshi Rural Advancement Committee
BSO:	Business Support Organization
CARE:	Cooperative Assistance and Relief Everywhere
CEFE:	Competency-based Economies Formation of Enterprise
CI:	Conservation International
DFID:	United Kingdom Department for International Development
FIT:	An International Labour Organization small enterprise development program looking for innovative ways to work with commercial service providers
FGD:	Focus Group Discussions
GAMA:	Grupo de Asesoàia Multidisciplinaria
GEMINI:	USAID research project preceding the Microenterprise Best Practices project
GTZ:	German Agency for Technical Cooperation
ICT:	Information and Communication Technology
IDB:	Inter-American Development Bank
IDE:	International Development Enterprise
IFC:	International Finance Committee
ILO:	International Labour Organization
JOBS:	USAID Job Opportunities and Business Support Program

MBLP:	Manicaland Business Linkage Project
MBP:	Microenterprise Best Practices project
MFI:	Microfinance Institution
MPDF:	Mekong Project Development Facility
MSEs:	Micro and Small enterprises
NASFAM:	National Association of Small Scale Farmers of Malawi
NGO:	Non-Governmental Organization
PMF:	Performance Measurement Framework
PRA:	Participatory Rural Appraisal
PROARTE:	A private, for-profit marketing and craft exporting company in Nicaragua initiated with support from MEDA and profiled by the IDB and Donors Committee
SDC:	Swiss Development Corporation
SE:	Small Enterprise (refers to a micro-, small-, and/ or medium- sized firm)
SEEP:	Small Enterprise Education and Promotion network
SEWA:	Self-Employed Women's Association
SMEs:	Small and Medium Enterprises
TA:	Technical Assistance
ToT:	Training of Trainers
UAI:	Usage, Attitude, Image market study
UNDP:	United Nations Development Programme
UNIDO:	United Nations Industrial Development Organization
USAID:	United States Agency for International Development

الملحق ج : قائمة الأمثلة

٦ استراتيجية تطويرية عالية الأثر	المثال الأول:
٧ استراتيجية تطويرية عالية الأثر	المثال الثاني:
٩ الإسهام في المحافظة على البيئة: زراعة البن في المكسيك	المثال الثالث:
١٠ المساهمة في التمكين وتأمين لقمة العيش منظمة النساء العاملات لحسابهن: عاملات السجائر البيئية في الهند	المثال الرابع:
١٢ التطوير المبكر للأسواق تطوير سوق الدواجن في بنغلاديش	المثال الخامس:
١٦ سوق الخدمات « المخفية » في فيتنام وتايلاند	المثال السادس:
١٨ فشل سوق خدمات تطوير الأعمال في فيتنام وأندونيسيا وماليزيا	المثال السابع:
١٩ أشكال غير مألوفة تأخذها أسواق خدمات الأعمال	المثال الثامن:
١٩ مزودو خدمات تطوير الأعمال العاملون في القطاع الخاص	المثال التاسع:
٢٥ استراتيجية القطاع	المثال العاشر:
٢٥ الاستراتيجيات الشاملة	المثال الحادي عشر:
٢٦ يمكن للخدمات المقدمة ضمناً أن تكون هي الأخرى مستندة على عملية الطلب	المثال الثاني عشر:
٢٨ تسلسل الخدمات وترتيبها	المثال الثالث عشر:
٢٩ تحليل القطاعات الفرعية وتصميم البرامج	المثال الرابع عشر:
٣٠ الأبحاث التحركية وتحليل البرامج	المثال الخامس عشر:
٣١ المسوحات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة	المثال السادس عشر:
٣٢ أساليب تصميم التقييم الريفي التشاركي	المثال السابع عشر:
٣٦ تحليل المعلومات الواردة من خلال عملية تقييم الأسواق	المثال الثامن عشر:
٣٩ النظرة العامة عن السوق	المثال التاسع عشر:
٤٠ مسوحات المستهلكين ونقاشات المجموعات المركزة	المثال العشرون:
٤١ مسوحات مزودي الخدمات	المثال الحادي والعشرون:
٤٢ اختبارات الحساسية السعرية ومفهوم المنتجات	المثال الثاني والعشرون:
٤٤ تحليل القطاعات الفرعية وتقييم أسواق خدمات تطوير الأعمال	المثال الثالث والعشرون:

- ٤٨ المثال الرابع والعشرون: مزودو الخدمات للمؤسسات الصغيرة.
- ٤٩ المثال الخامس والعشرون: تقديم خدمات الأعمال ولعب دور الميسر: الشركات الكبرى.
- ٥١ المثال السادس والعشرون: خدمات تطوير الأعمال المستدامة والمدفوعة الأجر.
- ٥١ المثال السابع والعشرون: الخدمات البيطرية المستدامة.
- ٥٢ المثال الثامن والعشرون: الخدمات المخفية المقدمة من خلال مدخلات الإنتاج: المؤسسة السويسرية للتنمية ومشاتل الأشجار في بنغلاديش.
- ٥٣ المثال التاسع والعشرون: تحويل الدعم.
- ٥٤ المثال الثلاثون: خدمات الدفع من خلال طرف ثالث.
- ٥٥ المثال الحادي والثلاثون: منظمة الخدمات الاقتصادية لتطوير الأعمال: سيريلانكا خدمات تطوير الأعمال والتمويل المتناهي الصغر.
- ٥٩ المثال الثاني والثلاثون: بناء قدرات مزودي الخدمات.
- ٦١ المثال الثالث والثلاثون: برامج المنح.
- ٦٢ المثال الرابع والثلاثون: برامج الوصولات.
- ٦٣ المثال الخامس والثلاثون: برامج ووصولات خدمات تطوير الأعمال.
- ٦٤ المثال السادس والثلاثون: «الموبيقات السبع» لبرامج الوصولات.
- ٦٥ المثال السابع والثلاثون: خدمات المعلومات.
- ٦٧ المثال الثامن والثلاثون: تطوير الجمعيات.
- ٦٧ المثال التاسع والثلاثون: التكتلات الصناعية الصغيرة في أندونيسيا.
- ٦٨ المثال الأربعون: الروابط المؤسسية.
- ٦٩ المثال الحادي والأربعون: الروابط المؤسسية.
- ٧٠ المثال الثاني والأربعون: بناء قدرات مزودي الخدمات.
- ٧٢ المثال الثالث والأربعون: التطوير التجاري للمنتجات.
- ٧٣ المثال الرابع والأربعون: تطوير المنتجات وبيعها على أسس تجارية.
- ٧٤ المثال الخامس والأربعون: المؤسسات الاجتماعية.
- ٧٥ المثال السادس والأربعون: تنويع سوق السياحة البيئية من خلال المؤسسات الاجتماعية.
- ٧٦ المثال السابع والأربعون: تطوير أسواق الخدمات وتطوير القطاعات الفرعية: النموذجان معاً.
- ٧٩ المثال الثامن والأربعون: استخدام عملية تقييم الأداء.
- ٨٥ المثال التاسع والأربعون: الوكالة السويسرية / الفلبين: ملخص البيانات إطار قياس الأداء ٢٠٠١.

الملحق د : قائمة الجداول والأشكال

الجدول

٣	أنواع خدمات تطوير الأعمال.....	الجدول (١):
٥	برامج التدخل التقليدية وبرامج تدخل بهدف تطوير الأسواق (مقارنة).....	الجدول (٢):
٣٧	مواءمة مشاكل أسواق خدمات تطوير الأعمال مع البرامج التدخلية.....	الجدول (٣):
٤٧	مزودو الخدمات الموجودين فعلاً والمحتملون.....	الجدول (٤):
٥٨	مقارنة بين دعم مزود واحد وتعزيز التنافس بين عدد من المزودين.....	الجدول (٥):
٨٤	إطار قياس الأداء ٢٠٠١.....	الجدول (٦):

الأشكال

٦	العلاقة بين خدمات تطوير الأعمال والأثر.....	الشكل (١):
٨	استراتيجيات الاتصالات السلوكية.....	الشكل (٢):
١٣	برنامج التطوير المبكر للأسواق: برنامج براك لتطوير الريف في بنغلاديش.....	الشكل (٣):
٢٠	تسهيل تطوير أسواق تطوير الخدمات.....	الشكل (٤):
٣٤	المعلومات المطلوبة لتقييم الأسواق.....	الشكل (٥):
٣٥	نظرة عامة على عملية تقييم الأسواق.....	الشكل (٦):
٤٥	استدامة خدمات تطوير الأعمال.....	الشكل (٧):
٤٦	إطار عمل لاستدامة أسواق خدمات تطوير الأعمال.....	الشكل (٨):
٥٧	المهام الموجودة في أسواق خدمات تطوير الأعمال.....	الشكل (٩):
٧٧	دمج أسلوب تطوير الأسواق وأسلوب تطوير القطاعات الفرعية.....	الشكل (١٠):
٨٠	نموذج منطقي توضيحي لبرامج المؤسسات الصغيرة.....	الشكل (١١):
٨١	النموذج السببي الذي يعتمد على إطار قياس الأداء.....	الشكل (١٢):

الملحق هـ : المراجع

- Action for Enterprise “Sub-sector Analysis/Business Service Assessment for USAID Kenya” December 2001
- Aid to Artisans, Internal Program Design Document, 2002
- Ahmed, Asif, Presentation to “State of the Art in BDS,” SEEP Network Training, July 2002
- Alter, Kim, Managing the Double Bottom Line, PACT Publications, 2001
- Anderson, Gavin, “The Hidden MSE Service Sector – Research Into Commercial BDS Provision to Micro and Small Enterprises in Vietnam and Thailand,” International Labour Organization. Prepared for the Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance; Hanoi Vietnam, April 2000.
- ApproTEC, Internal Program Design Documents, 2002, and www.approTEC.org
- Anderson, Gavin, unpublished correspondence on the FIT Uganda project, July 2000-April 2001
- Botelho, Caren Addis and Lara Goldmark, “Paraguay Vouchers Revisited: Strategies for the Development of Training Markets,” United States Agency for International Development Microenterprise Best Practices managed by Development Alternatives, Inc. Prepared for the Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance; Hanoi, Vietnam, April 2000
- Bissegger, Peter, “BDS Market in East Java, Indonesia (Market Assessment and Application of the PMF)” Swisscontact, Prepared for the Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance, Hanoi, April 2000
- Burr, Chandler. “Grameen Village Phone: Its Current Status and Future Prospects,” Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance.” April 2000
- Canedo, Tim, “Performance Measurement Framework for Business Development Services, Impact Survey Guide,” under the USAID Microenterprise Best Practices Project managed by Development Alternatives, Inc., February 2000
- Carter, Gail and June Lavelle, “FIRMA 2000,” ACIDI/VOCA 2001
- Carpenter, Janney, Bretz, Julie Gerschick, Lynn Pikhholz and Mary McVay. “Helping Small Businesses Grow and Create Jobs: Good Practices from Global Experiences” Forthcoming from Shorebank Advisory Services, September 2002
www.shorebankadvisoryservices.com
- Ceglie, Giovanna and Marco Dini, “Clusters and Network Development in Developing Countries” in Levitsky, Jacob (ed.), Business Development Services: A Review of International Experience, IT Publications, London, 2000.

Center for International Private Enterprise (CIPE), www.cipe.org

Canedo, Tim “PMF Field Research Report 1 Impact Tools Development and Baseline Survey Phase,” PMF Field Research Report, November 2000 www.mip.org/pubs/MBP/BDSFramework.htm

Chambers, Robert, *Whose reality counts: Putting the last first*; Intermediate Technology Publications, London 1997

Chen, Martha (ed.), *Beyond Credit: A Sub-sector Approach to Promoting Women's Enterprises*, Aga Khan Foundation Canada, Ottawa, 1996

Clara, Michele, Fabio Russo and Mukesh Gulati, “Cluster Development and BDS Promotion: UNIDO's Experience in India,” UNIDO. Prepared for the Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance. Hanoi, Vietnam, April 2000

Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development (Jim Tanburn – ILO, Gabriele Trah – GTZ, Kris Hallberg – World Bank), “Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention” 2001 Edition

Crisafulli Daniel, “Matching Grant Schemes” in Levitsky, Jacob (ed.), *Business Development Services: A Review of International Experience*, It Publications, London, 2000

Dawson, Jonathan, Eric Hyman, Sunita Kapila and Donald Mead, “Methodologies for the Design and Delivery of High Impact Business Development Services (BDS) for Small Producers,” for the International Development Research Centre, January, 2001

Downing, Jeanne, unpublished correspondence on categories of BDS market development interventions, 2001

Duncombe, Richard and Richard Heeks, “Enterprise Development and Information and Communication Technologies (ICTs) in Developing Countries: ICT-Flyers,” Institute for Development Policy and Management, University of Manchester for the United Kingdom Department for International Development, March, 2001

Duncombe, Richard and Richard Heeks, “Information and Communication Technologies and Small Enterprises in Africa — Lessons from Botswana” Institute for Development Policy and Management, University of Manchester for the United Kingdom Department for International Development, 2001

EDA Rural Systems Pvt. Ltd., Proposal to the SEEP Practitioner Learning Program in BDS Market Assessment, 2002

Enterprise Works Worldwide, “El Salvador Coffee Project,” from the EWW website

Escobar, Alejandro, “ASOMEX” Presentation, SEEP Network Annual General Meeting, 2001

Field, Michael, Rob Hitchens and Marshall Bear, “Designing BDS Interventions as if Markets Matter.” United States Agency for International Development Microenterprise Best Practices managed by Development Alternative, Inc., July 2000

Freedom From Hunger, internal program design documents, 2002

Gartner, Udo, Prashant Rana, Alexandra Miehlebradt “Private Sector Development Programme (PSDP) Philippines – Appraisal Report for the Business Services Component,” GTZ, May 2002

Gartner, Udo and Roshanjith Siriniwasa, "Commercial ICT-based Business Information Services for MSME Development," Sri Lankan-German Enterprise Information Project (EIP), Sri Lanka, sponsored by the German Agency for Technical Cooperation. Prepared for the Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance. Hanoi, Vietnam, April 2000

Gibson, Alan, "The Development of Markets for Business Development Services: Where We Are Now and How to Go Further," Springfield Centre for Business in Development, for the International Labour Organization. Prepared for the Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance. Hanoi, Vietnam, April 2000

Gibson, Alan "Developing Indicators in Small Enterprise Development Project – A tool for people involved in designing, implementing, and evaluating SED projects," SDE-SED Working paper No. 1, Swiss Agency for Development and Cooperation, May 2001

Gibson, Alan and Robert Hitchins, "Swisscontact: Business Centre Approach in Indonesia and the Philippines" in Levitsky, Jacob, ed.), Business Development Services: A Review of International Experience. IT Publications, London 2000

Gibson, Alan, Robert Hitchins and Marshall Bear, "BDS Market Development: A Guide for Agencies," USAID Microenterprise Best Practices Project managed by Development Alternatives, Inc. in cooperation with the Springfield Centre BDS Training Course, 2001

Gminder, Claudia Ulrike, "Analysis of Swisscontact's Experience in the Promotion of Women Entrepreneurs in Micro-, Small-and Medium sized Enterprises," SED Issue Paper No. 6, Swiss Agency for Development and Cooperation, March 2001

Goldmark, Lara, "Business Development Services: a Framework for Analysis," IDB. Washington, D.C., 1996

Goldmark, Lara, Sira Berte, Sergio Campos, "Preliminary Survey Results and Case Studies on Business Development Services for Microenterprise." Inter-American Development Bank. January 1997

Goldmark, Lara, "Sorting Out the Truth: Financial Viability of BDS," IDB. Prepared for the Donors Committee Conference on Business Development Services: Building a Modern and Effective Business Service Sector for Small Enterprises. Rio de Janeiro, Brazil, March 1999

Goldmark, Lara, "Voucher Programs: What Next After Paraguay," IDB. Prepared for the Donors Committee Conference on Business Development Services: Building a Modern and Effective Business Service Sector for Small Enterprises. Rio de Janeiro, Brazil, March 1999

Hagblade, Steve and Matt Gamser, "A Field Manual for Sub-sector Practitioners," a USAID GEMINI publication, Pact Publications, 1991

Hallberg, Kristin, "A Market-Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises." IFC Discussion Paper, February 2000

Hanna, James and Ton de Wilde, "Jamaica MicroNET," World Bank. Prepared for the Donors Committee Conference on Building a Modern and Effective Business Development Services Industry for Small Enterprises. Rio de Janeiro, Brazil, Mar-99

- Havers, Mark, "ApproTEC: Developing Technology Based Business Opportunities," DFID, Prepared for the Donors Committee Conference on Business Development Services: How sustainable can they really be? Harare, Zimbabwe, September 1998
- Heierli, Urs, "Marketing and Development: An Effective Strategy for Poverty Alleviation with and through the Private Sector – Draft of a Study of SDC Projects in Asia and Latin America," Swiss Agency for Development and Cooperation. Prepared for the Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance; Hanoi, Vietnam, April 2000
- Heierli, Urs, "Activities of SDC in Private Sector Promotion," Presentation at the SEED ILO Conference "Building Commercial Markets for BDS," Turin, Italy, 2000
- Hileman, Milena and Jim Tanburn, The Wheels of Trade – Developing Markets for Business Services, IT Publications, London, 2000
- Hitchins, Robert, "Business Development Services I've seen the future...and it's different," in SED Newsletter No. 10, Intercooperation, December 2000
- Hitchins, Robert, "Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions," SED Issue paper No. 5, Swiss Agency for Development and Cooperation, June 2000
- Hitchins, Robert, "The role of government in BDS market development: a preliminary Review for ILO / SEED," April 2002
"Is there a market for Business Development Services?" Presentation by CEFE International, September 2000
- Hyman, Eric L., Peter Maina, and Sunita Kapila, "Moving Business Development Services for Small-and Micro-Enterprises to the Market: Assumptions and Implications," Report on a Workshop for African NGOs and Government Agencies sponsored by the International Development Research Centre, 5-8 December 2000, Draft, March 2001
- International Development Enterprises, "A New Hybrid Model for Creation of Horticultural Markets for the Rural Poor in Nepal," Proposal to the SEEP Practitioner Learning Program in BDS Market Assessment, 2002
- Intermediate Technology Development Group – East Africa, Proposal to the SEEP Practitioner Learning Program in BDS Market Assessment, 2002
- International Labour Organization, "Institutional Summaries and Models for Providing Business Development Services: A comparative review of selected case studies presented at Rio and Hanoi BDS Conferences," Draft, 2000
- Kantor, Paula, "Promoting Women's Entrepreneurship Development, based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South," Series on Women's Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises – WEDGE Working Paper No. 9, International Labour Organization
- Knopp, David and Mike Field, "Kick-Starting the Market for Business Development Services, presented at State of the Art in Business Development Services, SEEP Network Training, July 2002
- Knopp, David, "Business Linkages and Producer Groups in Bangladesh: Options for Rural
- Microenterprise Development," USAID Office of Microenterprise Development and Deloitte Touche Tohmatsu Emerging Markets, LTD. Washington, DC; November, 2002
- Lee, Yoo-Mi, and Marshall Bear, "Business Service Centers in Ukraine: A Study of the Agency for the Development of Enterprise, the L'viv NewBizNet Business Service Center, and the Vinitnya Consulting Center," Development Alternatives, Inc. August 1999

Littrell, Mary Ann and Marsha Ann Dickson. Social Responsibility in the Global Market: Fair Trade of Cultural Products, SAGE Publications, Thousand Oaks, California. www.sagepub.com, 1999

Lusby, Frank, "Sector Approach to Enterprise Development," Action for Enterprise, Aug-99

"Lusby, Frank and Henry Panlibuton, "Subsector/Business Service Approach to Program Design." Action for Enterprise. Washington, DC, 2002

McKee, Katherine, "Recent Experience of the U.S. Agency for International Development in Promoting Business Development Services for Microenterprises," Presentation at the ILO First Annual Seminar on "Emerging Good Practices in Business Development Services" Turin, USAID, September 2000

McKenzie, John "Creating a Market in Management Training for Vietnamese's Private Firms: MPDF's Experience," Mekong Project Development Facility (IFC). Prepared for the Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance; Hanoi, Vietnam, April 2000

McVay, Mary, "Business Development Services for Microenterprises: A Situation Assessment," CARE, 1996

McVay, Mary, "Feasibility Assessment of ApproTEC "Moneymaker" Irrigation Technology in Uganda." August 1999, DFID

McVay, Mary, "Measuring the Preparation of Business Development Services for Small Enterprises: Guide to the Preparation of Case Studies for the BDS Conference in Hanoi, Vietnam 2000. USAID Microenterprise Best Practices Project and ILO's ISEP programme. September 1999

McVay, Mary, "Microenterprise Marketing: Trends, Lessons Learned, and Challenges," SEEP 1999

McVay, Mary, "Performance Measurement Framework for Business Development Services, Sustainability and Cost-Effectiveness Assessment Guide," USAID Microenterprise Best Practices Project managed by Development Alternatives Inc., and the SEEP Network, April 2001

McVay, Mary, "An Information Revolution for Small Enterprise in Africa: Experience in Interactive Radio Formats in Africa" SEED Working Paper No. 27, Series On Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT) ILO SEED Programme, 2002

Mennonite Economic Development Associates, "Applying a Target-Market Focus to BDS," Proposal to the SEEP Practitioner Learning Program in BDS Market Assessment, 2002

Mercy Corps, Azerbaijan: Internal Program Design Documents, 2002

Meyer-Stamer, Jrg et al., "Report of the Project Progress Review of the Enterprise Information Project," unpublished for GTZ, January 2001

Miehlbradt, Alexandra with research by InvestConsult Group Vietnam, "Business Development Services in Vietnam" GTZ and Swisscontact, Vietnam, 2002

Miehlbradt, Alexandra, "Assessing Markets for Business Development Services: What have we learned so far?" SEED Working Paper No. 28, International Labour Organization, 2002

Miehlbradt, Alexandra, "Guide to Market Assessment for BDS Program Design," A FIT Manual, International Labour Organization, April 2001

Roggekamp, Peter, "Commercial Services in Addis Ababa and Dakar – Two small studies" International Labour Organization, Dakar. Presentation for the 2nd Annual BDS Seminar in Turin 2001

Sandee, Henry and Sandra C. van Hulsen, "Business Development Services for Small and Cottage Industry Clusters in Indonesia: A Review of Case Studies from Central Java," Vrije Universiteit Amsterdam, sponsored by the Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands. Prepared for the Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance; Hanoi, Vietnam, April 2000

Schmitt-Degenhardt, Stephan, Andreas Stamm, Michale Zehdnicker, "The Growth Gap: A small enterprise phenomenon" GTZ, El Salvador July 2002

Schmitt-Degenhardt, Stephan, "The Market Potential of Business Development Services: Where are we? Where can we go?" GTZ, El Salvador, July 2002

Schor, Gabriel and Lara Goldmark, "Voucher Programs: Potential, Problems, and Prospects." Prepared for the Donors Committee Conference on Building a Modern and Effective Business Development Services Industry in Latin America and the Caribbean. Rio de Janeiro, Brazil, March 1999

SEEDS, "SEEDS BDS and Microfinance Services," Presentation at State of the Art in BDS Training, SEEP Network, 2002

SEEP Network, "Guide to Business Development Services and Resources," www.seepnetwork.org/bdsguide.html

SEEP Network, "State of the Art in BDS," Training Materials," 2002

SEEP Network, "SEEP Guide to Business Development Services and Resources," SEEP website

SEWA, "Annual Report, 2000" www.sewa.org

SNV/Netherlands Development Organization, "Reference Guide on Business Development Services," on CD, SNV, Shared Service Unit, Compiled by Gerrit Ribbink, 2003

Springfield Centre for Business in Development, BDS 2000 Training Programme Materials. Glasgow, July 2000

Stevens, Geoff and Mark Nielsen, "Commercialized Training Product Development: Lessons from the Trenches," Workplace Training Systems, Open Learning Agency, sponsored by the Canadian International Development Agency. Prepared for the Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance; Hanoi, Vietnam, April 2000

Straghalis, Jennifer. "Facilitating the Supply of BDS in the tourism sub-sector in Guatemala," Conservation International, 2002

Swisscontact, East Africa Program, "Identification, Projection, and Stimulation of BDS Demand through Action Learning" Proposal for the SEEP Practitioner Learning Program in BDS Market Assessment, 2002

Swisscontact and GTZ, "Proposal for Developing Business Services Markets (DBSM) Bangladesh," Zurich, May 2002

Swisscontact, Prospects No. 1, 2002

Swisscontact, "Draft Program Design: SME Promotion, Vietnam," 2002

Swisscontact, Tanzania: Third Quarterly Report for Microenterprise Best Practices (MBP-USA) July 1999

Swisscontact, "Information Systems on BDS." Peru, 2002

Tanburn, Jim, unpublished correspondence on the FIT program, May 2000-May 2001

Tomecko, Jim, "The Application of Market Led Tools in the Design of BDS Interventions of (Influencing the Price of Soup in Nepal)," GTZ/IEDI Nepal

Prepared for the Donors Committee Conference on Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance; Hanoi, Vietnam, April 2000

Tomecko, Jim "Promoting the Private Sector (From Entrepreneurship to Product Development," Presentation by GTZ, September 2000

Triple Trust Organization, Proposal for the SEEP Practitioner Learning Programs in BDS Market Assessment, 2002

Tueros, Mario and Merten Sievers, "Private Provision of Business Development Services in Lima" International Labour Organization (FIT), Presentation for the 2nd annual BDS Seminar in Turin, 2001

United Kingdom Department for International Development, "Enterprise Development impact Assessment Information Service (EDIAIS) – Project overview document, Draft, January 2001

United Kingdom Department for International Development, Request for Proposals for The Business Services Market Development Project in Kenya, 2002

United Nations Development Programme in cooperation with other UN Agencies, "UN Inter-Agency Resource Guide for Small Enterprise Development," UNDP Enterprise Development Unit

United States Agency for International Development, Request for Proposals for the Kenya Business Development Services Program, 2002

Van Veen, Eric, "MTN Uganda Case Study: Telecommunications for the Small Business Market in Uganda," Presentation at the ILO Seminar "Emerging Practices in BDS," 2000

World Education, Mali, "Filling the Gap: Connecting BDS Markets and Microentrepreneurs' Needs in Mali," Proposal for the SEEP Practitioner Learning Program in BDS Market Assessment, 2002

الملحق و : قائمة بالقراءات والمواقع الإلكترونية والفرص التدريبية المفيدة

تالياً قائمة مفيدة بالقرارات والمواقع الإلكترونية والفرص التدريبية الإضافية. وتم اختيار هذه القائمة لإلقاء مزيد من الضوء على أحدث المعلومات في مجال خدمات تطوير الأعمال عموماً. وتهدف القائمة أيضاً إلى توجيه القراء إلى المصادر التي تحتوي على معلومات إضافية. ويورد ملحق المراجع قائمة بالدراسات التي تتناول الخدمات والاستراتيجيات والبلدان والبرامج التطويرية. كما ويمكن الرجوع إلى هذه الدراسات من خلال الكثير من المواقع الإلكترونية الواردة أدناه. وعلاوة على ذلك تمتلك الكثير من المنظمات الواردة في الدراسة مواقع إلكترونية خاصة بها والتي يمكن الوصول إليها من خلال تحركات البحث.

١. الكتب والدراسات:



“A Guide for Agencies on the Emerging Market Development Approach to BDS” by A. Gibson, R. Hitchins, and M. Bear. United States Agency for International Development Microenterprise Best Practices Project managed by Development Alternatives, Inc. 2001 Website: www.usaidmicro.org (Knowledge Sharing, MBP publications).

تلخص هذه الدراسة كيفية تطبيق أسلوب تطوير الأسواق على مجال خدمات الأسواق. كما وتتناول فوائد خدمات الأعمال عموماً والتبريرات التي تستوجب أسلوب تطوير الأسواق خصوصاً. وعلاوة على هذا تلقي الدراسة الضوء على المبادئ الأساسية التي تحكم هذا الأسلوب. وتورد الدراسة كذلك أقساماً حول أسس انتقاء البرامج وتطوير مفهوم الاستدامة وأهم التحديات التي تعترض عملية التنفيذ واستراتيجيات مراقبة تطوير الخدمات وتقييمها.



“Business Development Services – A Review of International Experience” edited by Jacob Levitsky. Intermediate Technology Publications 2000. Available from Intermediate Technology Publications.

يحتوي الكتاب على ٣٢ دراسة من أصل الدراسات الـ ٢٣ التي قدمت في مؤتمر لجنة المانحين حول عملية « بناء صناعة حديثة وفاعلة لتطوير خدمات الأعمال في البرازيل » (١٩٩١). ويورد الكتاب في مقدمته ملخصاً لأهم خلاصات الدراسات الـ ٢٣ جميعها.



“Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention 2001 Edition (The Blue Book)” by the Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, February 2001. Website: www.sedonors.org

تورد هذه الدراسة أهم توصيات لجنة المانحين لأعضائها والجهات المانحة الأخرى حول كيفية بلورة برامج خدمات الأعمال الموجهة للمؤسسات الصغيرة. كما وتقدم الدراسة وصفاً دقيقاً لأسلوب تطوير الأسواق والمبادئ التي توصي لجنة المانحين الجهات المانحة باتباعها.



“Designing BDS Interventions as if Markets Matter” By Michael Field, Rob Hitchins, and Marshall Bear. United States Agency for International Development Microenterprise Best Practices Project managed by Development Alternatives, Inc., July 2000. Website: www.usaidmicro.org (Knowledge Sharing, MBP publications)

تناقش هذه الدراسة أهم مفاهيم أسلوب تطوير الأسواق وأساسيات عملية تصميم البرامج التي تعتمد على هذا الأسلوب. وتوضح الدراسة كذلك طريقة عمل الأسواق والعلاقة بين طريقة عمل الأسواق وبرامج تطوير الأسواق.



“Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions” by Rob Hitchins. Swiss Agency for Development Cooperation, SED Issue Paper No. 5, June 2000. Website: <http://www.intercoop.ch/sed/main/> (Products, Issue Papers)

تلخص هذه الدراسة أسلوب تطوير أسواق الخدمات مع إيراد الأسباب التي توجب استخدامه. كما وتحدث الدراسة حول قضايا أخرى عديدة كالاستدامة وتصميم البرامج التدخلية واستراتيجيات التدخل. وعلاوة على ذلك تقدم الدراسة ملخصاً لأنواع عديدة من برامج تطوير الأسواق.



“The Development of Markets for Business Development Services: Where We Are Now and How to Go Further – A Summary of Issues Emerging from the Real and Virtual Conferences on BDS for Small Enterprises” by Alan Gibson, Springfield Centre for Business in Development, for the International Labour Organization. March 2000. Website: www.sedonors.org (BDS materials)

طرحت هذه الدراسة في افتتاح مؤتمر لجنة المانحين حول خدمات الأعمال المقدمة للمؤسسات الصغيرة في آسيا والذي عقد في هانوي تحت عنوان « تطوير الأسواق وقياس الأداء ». وتلخص الدراسة أسلوب تطوير الأسواق من حيث ماهيته ومبرراته واستراتيجيات تنفيذه وأدوات قياس أدائه والتحديات الهامة التي تواجه مجال خدمات تطوير الأعمال.



“Good Practices in Business Services: Helping Small Enterprises Grow and Create Jobs” by Janney Bretz Carpenter, Julie Gerschick, Lynn Pikholtz, and Mary McVay. Shorebank Advisory Services, September 2002. Website: www.shorebankadvisory.com (News, Publications)

تورد هذه السلسلة عدداً من النتائج ودراسات الحالة المعمقة والتوصيات المستوحاة من التجارب العالمية لبرامج خدمات تطوير الأعمال التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة على الوصول إلى الأسواق وخلق فرص عمل جديدة. وتؤكد التجارب العالمية الواردة في هذه السلسلة نجاح أسلوب تطوير الأسواق. كما وتورد السلسلة العبر المستفادة من ربط خدمات تطوير الأسواق مع الأثر، وهو ما يؤكد وجود علاقة بين أسلوب تطوير الأسواق والأثر. ونظراً لأن هذا المصدر يركز على التجارب الأوروبية والأمريكية، ونظراً كذلك لأنه يستهدف أساساً مقدمي الخدمات في الولايات المتحدة فإن هناك تركيزاً على الجدول الدائر حول الأساليب الملائمة للبيئات المختلفة.



“SEEP Guide to Business Development Services and Resources” by the Small Enterprise Education and Promotion Network. Website: www.seepentwork.org/bdsguide.html

يلخص هذا الدليل أحدث استراتيجيات خدمات تطوير الأعمال بما في ذلك الممارسات الحميدة والنقاشات الدائرة في هذا الصدد. ويتحدث الدليل عن أنواع خدمات تطوير الأعمال وقنوات تقديم الخدمات وقياس الأداء. كما ويتحدث عن مصادر الخدمات والجهات الممولة والمبادئ الأساسية التي توصي بها لجنة المانحين. وعلاوة على ذلك يورد الدليل معلومات موسعة حول عدد مختلف من أنواع الخدمات مع أمثلة على برامج الخدمات. وأخيراً يورد الدليل قائمة بالمراجع والمصادر الإضافية.



Small Business Services in Asian Countries – Market Development and Performance Measurement, edited by Jacob Levitsky. Intermediate Technology Publications, 2001. Available from Intermediate Technology Publications.

يحتوي الكتاب على عدد من الدراسات المقدمة في مؤتمر لجنة المانحين الذي عقد في هانوي عام ٢٠٠٠ تحت عنوان « قياس الأداء وتطوير الأسواق.»



“The UN Inter-Agency Resource Guide for Small Enterprise Development” by the United Nations Development Programme collaborating with other UN agencies. Website: <http://www.undp.org/edu/guide/frames1introduction.html>

يقدم هذا الدليل ملخصاً للممارسات الحميدة المرتبطة بعملية تطوير المؤسسات الصغيرة وعملية إرساء بيئة حافزة وخدمات تطوير الأعمال والتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة وأساليب تصميم برامج تستهدف هذه المؤسسات. ويورد الدليل الكثير من الأمثلة المستوحاة من البرامج التي تشرف عليها وكالات الأمم المتحدة والتي تقدم طرقاً متنوعة لتطوير أنواع مختلفة من خدمات تطوير الأعمال. ويورد الدليل في نهاية كل واحد من الأمثلة اسم شخص يمكن الاتصال به للحصول على مزيد من المعلومات.



“The Wheels of Trade – Developing Markets for Business Services” by Milena Hileman and Jim Tanburn. Intermediate Technology Publications 2000. Available from IT Publications and www.amazon.com

يتناول الكتاب المبادئ العملية لتطبيق برامج المانحين التي تهدف إلى تطوير أسواق الخدمات. ومع أن الكتاب يركز على تجربة برنامج TIF التابع لمنظمة العمل الدولية في إفريقيا إلا أنه يورد أمثلة أخرى من مناطق أخرى من العالم. وتتناول أقسام الكتاب قضايا عديدة مثل هيكلية ونشاطات الجهات الميسرة وتطوير المنتجات على أسس تجارية وتحسين الخدمات القائمة وقياس الأثر.

٢. المواقع الإلكترونية (١١٣)

منظمة Action for Enterprise

www.actionforenterprise.org



يقدم هذا الموقع – والذي يعود إلى إحدى الجهات الرائدة في مجال دمج استراتيجيات القطاعات الفرعية وأسلوب تطوير الأسواق – وصفاً للأدوات المستخدمة في تصميم البرامج وطرق دمج هذه الأدوات.

ندوة خدمات تطوير الأعمال في تورينو

<http://training.itcilo.it/bdsseminar>



وهو موقع « ندوة خدمات تطوير الأعمال » في تورينو – إيطاليا. ويورد الموقع وصفاً للندوات وكافة الأوراق التي عرضت في السنوات السابقة. ويقدم الموقع جميع هذه الوثائق باستخدام برنامج PDF.

(١١٣) الكثير من المعلومات التي تصف المواقع الإلكترونية مستقاة من موقع: SDC Small Enterprise Development.

Center for International Private Enterprise الخاصة الدولية مركز المؤسساتwww.cipe.org

يعمل المركز – والذي يتبع غرفة التجارة الأمريكية – على بناء الديمقراطية واقتصاديات السوق في شتى أنحاء العالم. وترتكز استراتيجيته على قضايا عديدة مثل محاربة الفساد وتعزيز الإجراءات السليمة للحكم التعاوني.

لجنة وكالات المانحين لتطوير المؤسسات الصغيرة
Committee of Donor Agencies for small Enterprise Developmentwww.sedonors.org

يقدم هذا البرنامج معلومات حول لجنة المانحين بما في ذلك اهدافها ونشاطاتها. كما ويورد وقائع جميع مؤتمرات اللجنة والأوراق التي قدمت حول خدمات تطوير الأعمال. (انقر على «BDS materials»)

دليل المنظمات التنموية
Directory of Development Organizationswww.devdir.org

« يقدم الدليل بيانات حول كيفية الاتصال مع أهم المصادر المتوفرة التي تهدف الى المساعدة في تطوير القطاع الخاص والحد من الفقر في الدول النامية، مع إيلاء أهمية خاصة لعملية تطوير الأسواق (غير) المالية التي تستهدف المؤسسات المبكرية والصغيرة. ويورد الدليل أكثر من 18500 من المنظمات التي يمكن الاتصال بها. وتضم هذه المنظمات: مؤسسات التمويل المتناهي الصغر؛ منظمات تطوير المؤسسات الصغيرة؛ المنظمات غير الحكومية / منظمات تطوير المؤسسات؛ وكالات التنمية؛ المنظمات الدولية؛ مؤسسات القطاع الخاص؛ منظمات الترويج التجاري؛ الوزارات الحكومية؛ شركات الاستشارات التنموية؛ مؤسسات البحوث والتدريب.» (114) وتم ترتيب الدليل حسب الإقليم والبلد ونوع المنظمة.

دليل خدمات تطوير المعلومات حول تقييم أثر عملية تطوير المؤسسات
Enterprise Development Impact Assessment Information Service<http://www.enterprise-impact.org.uk/>

يقدم الموقع – والذي تشرف عليه الدائرة البريطانية للتنمية الدولية (قسم تطوير المؤسسات) – معلومات حول سبل تقييم أثر برامج تطوير المؤسسات. كما ويورد عدداً متنوعاً من الدراسات ودراسات الحالة والأدوات. وعلاوة على ذلك يحتوي الموقع على نافذة للاستفسارات وقائمة شاملة جداً للروابط مع المواقع الإلكترونية الأخرى.

موقع تطوير المؤسسات
EnterWeb: The Enterprise Development Websitewww.enterweb.org

يقدم هذا الموقع الرائع – والذي تشرف عليه جين كلاود لورين – قائمة بالمواقع الإلكترونية حول المؤسسات الصغيرة وقضايا التمويل والتجارة الدولية والريادة في الأعمال وتطوير المؤسسات والاقتصاد وتصنيف هذه المواقع حسب المحتوى وحسب الموقع الجغرافي. ويقدم هذا الموقع تقييماً لكل واحد من هذه المواقع.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية الاقتصادية ICT for Economic Development

[/http://www.gtz.de/sme-portals](http://www.gtz.de/sme-portals)



مصدر معلوماتي جديد يهدف الى ردم الفجوة الرقمية و ردم الفجوة التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة في الدول النامية. ويركز الموقع على تقديم معلومات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تزويدها بخدمات معلوماتية من خلال القنوات الإلكترونية.

البنك الأمريكي للتنمية، دائرة التنمية المستدامة

Inter-American Bank Sustainable Development Department

www.iabd.org/sds



يستخدم الموقع اللغتين الإنجليزية والإسبانية. وللحصول على معلومات حول برامج الخدمات انقر/ي على «Micro, Small, and Medium Enterprise Division». كما ويحتوي الموقع على جزء خاص بالمنشورات ذات الصلة.

Intermediate Technology Publications (دار نشر)

www.oneworld.org/itdg/publications.html



تقوم دار النشر هذه بنشر الكثير من الكتب والدراسات حول عملية التطوير وخاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة. ويحتوي الموقع على مكتبة. ويمكن للزائرين شراء ما يريدونه من الكتب من خلال سلة التسوق. ابحث/ي عن «Business – Enterprise Development»

منظمة العمل الدولية: برنامج SEED

www.ilo.org/seed



يختص هذا الموقع ببرنامج منظمة العمل الدولية المعروف باسم «Boosting Employment Through Small Enterprise Development» ويقدم الموقع معلومات حول خدمات تطوير الأعمال وبيئة السياسات والفرص السوقية وبناء الجمعيات والقطاع غير المنظم والممارسات الحميدة ونوعية الوظائف والمساواة على صعيد النوع الاجتماعي. وهناك أيضاً عدد من المنشورات التي تتناول خدمات تطوير الأعمال. (انقر/ي publications)

Pact Publications (دار نشر)

www.pactpub.com



تقوم هذه المؤسسة بنشر الكثير من الدراسات والكتب التي تتناول عملية التطوير. ويورد الموقع قائمة بإصدارات هذه المؤسسة. وللحصول على قائمة الكتب التي تتناول عملية تطوير الخدمات عليك البحث عن «micro enterprise» كما ويمكن الإطلاع على المسوحات التي قام بها مشروع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والمعروف باسم GEMINI.

موقع الوكالة السويسرية لتطوير المؤسسات الصغيرة

www.intercoop.ch/sed/main

يخضع هذا الموقع – والذي يمتاز بسهولة استخدامه – تحت إشراف منظمة Intercooperation. ويضم روابط ووثائق ومعلومات حول عملية تطوير الإصدارات. ويورد الموقع كذلك معلومات حول المؤتمرات المزمع عقدها وآخر الإصدارات في هذا المجال. كما ويحتوي على مفكرة تضم المساقات التدريبية. وتضم المفكرة كذلك 400 وثيقة و 17 رسالة إخبارية للوكالة السويسرية. وتورد صفحة «Links» وصفاً وروابط لـ 25 موقعاً إلكترونياً آخر تتحدث عن عملية تطوير المؤسسات الصغيرة.

دليل SEEP لخدمات تطوير الأعمال ومصادرها
SEEP Guide to Business Development Services and Resources

www.seepnetwork.org/bdsguide.html

يقدم هذا الدليل ملخصاً لأحدث الاستراتيجيات المعنية بخدمات تطوير الأعمال بما في ذلك الممارسات الحميدة ومختلف وجهات النظر. كما ويتناول المرقع قضايا متنوعة كأنواع الخدمات، اختيار الخدمات الملائمة، قنوات تقديم الخدمات، قياس الأداء. ويقدم الموقع أيضاً معلومات حول الجهات الممولة ومصادر خدمات الأعمال والمبادئ الإرشادية التي توصي بها لجنة المانحين. ويورد الموقع كذلك معلومات واسعة حول مختلف أنواع الخدمات ونماذج مختارة من برامج الخدمات وقائمة بالمراجع والمصادر الإضافية.

Servicios de Desarrollo Empressarial Para la Pequena Empresa

[/http://sde.microempresa.org](http://sde.microempresa.org)

يقدم هذا الموقع – والذي يستخدم اللغة الإسبانية – وقائع المؤتمر الدولي الذي عقد في جواتيمالا في ديسمبر / كانون أول 2001 والذي حمل العنوان

« Mercado de los Servicios Desarrollo Empressarial para la Pequena Subsidio?o »
 « Rentabilidad? »

وعلاوة على وقائع الندوة يورد الموقع عدداً من الدراسات والمحاضرات باللغة الإسبانية والتي تتناول خدمات تطوير الأعمال.

المؤسسات الميكروية / الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
USAID Microenterprise

www.usaidmicro.org

(يحتوي الموقع على مواد من الموقع السابق: www.mbp.org)
 يورد الموقع الكثير من المنشورات التي أعدتها المشاريع البحثية التي أجرتها الوكالة الأمريكية في الماضي في مجال عملية تطوير المؤسسات الميكروية مثل مشروع « الممارسات الحميدة للمؤسسات الميكروية. » وسيضم الموقع مستقبلاً مواد حول البرنامج البحثي القادم الذي تزمع الوكالة تنفيذه والذي يحمل اسم « مشروع المساعدة المتسارعة للمؤسسات الميكروية. »

٣. البرامج التدريبية

International Labour Organization: «Business Development Service: Developing Commercial Markets for BDS.»

يعقد هذا الحدث بصورة سنوية في شهر سبتمبر / أيلول في مدينة تورينو / إيطاليا. وكانت وكالات التنمية قد عملت لسنوات لمساعدة المؤسسات الصغيرة من خلال تقديم عدد متنوع من خدمات تطوير الأعمال كالتدريب والمعلومات. وتعمل الوكالات الآن وبوتيرة متزايدة على اختبار استراتيجيات لتقديم الخدمات من خلال أسواق الخدمات العاملة في القطاع الخاص، كما وأنها تعمل على تعزيز نطاق الاستهداف وتعزيز عملية الاستدامة. لمزيد من المعلومات أنظر/ي: <http://training.itcilo.it/bdsseminar>

International Labour Organization: «Market Oriented Small Business Development Services (MOSBDS Diploma)

مساق إلكتروني موجه أساساً الى مزودي الخدمات. ويفتح باب التسجيل مرتين سنوياً وتحديداً مرة في يوليو / تموز وأخرى في فبراير / شباط. أنظر/ي: <http://learning.itcilo.it/bds>

SEEP Annual General Meeting, October in Washington, D.C.

المؤتمر السنوي العام، أكتوبر / تشرين أول، واشنطن العاصمة: SEEP يقدم هذا اللقاء السنوي ورشة عمل ليوم واحد وعدة جلسات مطولة حول خدمات محددة لتطوير الأعمال وقضايا عديدة ترتبط بتطوير المؤسسات الميكروية. لمزيد من التفاصيل أنظر/ي www.seepnetwork.org

SEEP BDS Training in Washington, D.C.: The State of the Art in Business Development Services for Micro, Small, and Medium Enterprises: Principles, Tools, and Practices.

يستمر هذا المساق التدريبي – والذي يعقد بصورة سنوية في شهر يوليو / تموز – مدة أسبوع، ويهدف الى مساعدة المشاركين على اكتساب مهارات تصميم مبادرات لترسيخ الممارسات الحميدة في مجال خدمات تطوير الأعمال، وتحسين نطاق الاستهداف، ومهارات الحد من التكاليف، والاستدامة، وأثر الخدمات على المؤسسات الصغيرة والميكروية. ويستعرض المساق أهم المبادئ المستخدمة في مجال خدمات تطوير الأعمال. كما وأنه يقدم تدريباً تفصيلياً على عملية تصميم برامج الخدمات. ويدمج هذا المساق الفريد من نوعه كلاً من استراتيجيات القطاعات الفرعية وأحدث استراتيجيات عملية تطوير أسواق الخدمات. لمزيد من المعلومات أنظر/ي: www.seepnetwork.org/bdsguide.html

Springfield Center BDS Training Program

وهو مساق تدريبي يستمر ثلاثة أسابيع، ويعقد هذا المساق في شهر يوليو / تموز من كل عام في مدينة جلاسكو في المملكة المتحدة؛ ويهدف الى تدريب كبار الموظفين العاملين في مجالات تمويل الخدمات ودعمها أو العاملين في المنظمات التي تقوم بتنفيذ برامج الخدمات. ويتناول المساق عدداً من القضايا: المبادئ الأساسية، المهارات الأساسية، أحدث التوجهات في مجال الممارسات الحميدة لخدمات تطوير الأعمال. ويربط المساق جميع هذه القضايا بالاستراتيجيات التي يمكن استخدامها وسبل تنفيذها. واستناداً على خبرات عدد من الخبراء يتيح المساق للمشاركين انتقاء عدد من المواضيع الاختيارية مثل التطوير التجاري للخدمات وأدوات الأبحاث السوقية وبرامج الوصولات والروابط المؤسسية وشبكات العلاقات.

لمزيد من المعلومات يمكن الاتصال مع المراكز على العنوان الآتي:

The Springfield Center for Business in Development Nountjoy Research Center,
Durham DH1 3U2
UK; telephone + 44 191 383 1212;
Fax + ff 191 383 1616;

E-mail: bds@springfieldcentre.com

يمكن الإطلاع على التفاصيل من خلال الموقع الآتي:

www.springfieldcentre.com



Southern New Hampshire University: Manchester, NH.

(مساق تدريبي يعقد في الفترة ما بين شهري يونيو / حزيران ويوليو / تموز من كل عام).
تتبنى جامعة نيوهامبشاير معهداً لتطوير المؤسسات الميكروية، ويقدم المعهد مساقات تدريبية حول خدمات تطوير الأعمال التي تستهدف مؤسسات التمويل المتناهي الصغر. كما يطرح المعهد مساقات عامة تتناول قضايا تطوير المؤسسات الميكروية والتمويل المتناهي الصغر. ويشرف على هذه المساقات أبرز الخبراء في هذه المجالات. ويمكن للراغبين التسجيل في مساقين تتراوح مدتهما ما بين 1 – 3 أسابيع. لمزيد من المعلومات أنظر/ي:
http://www.snhu.edu/Southern_New_Hampshire_University/Academics/MDI_Home/MDI_About_the_Institute.html

لمزيد من المعلومات حول المساقات التدريبية التي تطرح في شتى أنحاء العالم أنظر/ي الموقعين التاليين:

www.seepnetwork.org/bdsguide.html

www.intercoop.ch/sed/index.htm