

**الخدمات الداعمة للأعمال  
للمؤسسات الصغيرة:  
المبادئ التوجيهية لتدخل المانحين**

**نسخة (٢٠٠١)**

**إعداد**

**لجنة الوكالات المانحة  
لتطوير المؤسسات الصغيرة**

**شباط / فبراير (٢٠٠١)**

**الخدمات الداعمة للأعمال  
للمؤسسات الصغيرة:  
المبادئ التوجيهية لتدخل المانحين**

**نسخة (٢٠٠١)**

**إعداد  
لجنة الوكالات المانحة  
لتطوير المؤسسات الصغيرة**

Secretariat:  
SME Dept., MSN F2K-207  
World Bank Group  
8181 H Street NW  
Washington, DC 20043 USA  
Fax: (202) 522-3742

**شباط / فبراير (٢٠٠١)**

# المحتويات

iii	مقدمة
iv	تمهيد
١	١. الافتراضات والمبادئ الأساسية
١	١.١ الرؤية
١	٢.١ مجال الخدمات الداعمة للأعمال
٢	٢.١ الفاعلون وأدوارهم
٣	٤.١ تحقيق التغطية والاستدامة
٥	٢. التخطيط للبرنامج وتصميمه وتقويمه
٥	١.٢ تقويم سوق الخدمات الداعمة للأعمال
٦	٢.٢ تدخلات جهة الطلب مقابل تدخلات جهة العرض
٦	٣.٢ آليات التسليم والدفع
٦	٤.٢ الدعومات
٧	٥.٢ استراتيجية الخروج
٧	٦.٢ التركيز على المساعدة التقنية والمحفزات
٧	٧.٢ اختيار المؤسسات الشريكة
٨	٨.٢ دور تسهيل الخدمات الداعمة للأعمال
٨	٩.٢ قياس الأداء والتقويم
٩	٣. المضامين الأخرى للمانحين
٩	١.٣ سيطرة المانحين
٩	٢.٣ الرؤية التي يتمتع بها المانحون
١٠	٣.٣ التنسيق بين المانحين
١١	الملحق ١ تعريفات
١٣	الملحق ٢ إطار قياس أداء الخدمات الداعمة للأعمال
١٤	الملحق ٣ أعضاء لجنة الوكالات المانحة لتطوير المؤسسات الصغرى

## مقدّمة

لطالما أقرّت الوكالات المانحة بالمساهمة المهمة التي تستطيع المؤسسات الصغيرة<sup>1</sup> أن تقدّمها في سبيل الحدّ من الفقر، والاستخدام، وتطوير القطاع الخاص. فالمؤسسات الصغيرة، وتحديدًا المؤسسات الصغرى، تشكّل في الوقت نفسه صمّام أمان لاستمرارية الفائض من العمال العاجزين عن العثور على استخدام بأجر منتظم، وفرصةً للفقراء من أصحاب المبادرات لزيادة دخلهم. إلى ذلك تشكّل المؤسسات الصغيرة، وبخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وسيلةً لاكتساب المهارات وتطبيقها بهدف زيادة الإنتاجية ونمو القطاع الخاص، ممّا يمنح الفقراء فرصاً أفضل لكسب الدخل بالتوازي مع زيادة الدخل الوطني. ولهذه الأسباب، حاول المانحون بالإضافة إلى الحكومات الوطنية تعزيز قطاع المؤسسات الصغيرة عبر دعم الخدمات المالية وغير المالية الملائمة لهذه المؤسسات.

وبعد سنواتٍ عديدةٍ من الجهود المبذولة لبناء توافقٍ حول مبادئ اختيار ودعم الوسطاء في تمويل المؤسسات الصغرى والصغيرة<sup>2</sup>، حوّلت لجنة الوكالات المانحة لتطوير المؤسسات الصغيرة (الملحق ٣) انتباهها إلى الخدمات الداعمة للأعمال، وهي مجموعة واسعة من الخدمات غير المالية الضرورية لتأمين دخول المؤسسات الصغيرة، واستمراريتها، وإنتاجيتها، وتنافسيتها، ونموها. وقد تمخّضت المبادئ التوجيهية المعروضة هنا عن جهود الأطراف المانحين في إطار تقويم الأداء غير المرضي عموماً للتدخلات السابقة في مجال الخدمات الداعمة للأعمال، ومراجعة التحديات الحالية والممارسات الناجعة، وتطوير استراتيجية أكثر فعاليةً للخدمات الداعمة للأعمال بصفتها أداةً لتطوير القطاع الخاص.

حالياً، أصبحت هذه المبادئ التوجيهية تتمتع بدعمٍ واسعٍ بين كثيرين من أولئك الذين يمثلون الوكالات الأعضاء في اللجنة، إلا أنها (بالإضافة إلى منشورات أخرى صادرة عن اللجنة) لم تحظَ بتصديقٍ رسميٍّ من كلٍّ من الوكالات الأعضاء. وفي الواقع، بادرت اللجنة إلى نشر هذه الوثيقة أملاً منها بتحفيز الحوار بين المانحين، وأصحاب المهن، والحكومات حول الأهداف والمنهجيات الفعّالة لدعم الخدمات الهادفة إلى تطوير المؤسسات الصغيرة. ومن المتوقع أن يؤدي هذا الحوار إلى تدخلات أكثر فعاليةً لدعم القطاع الخاص الحيوي والطبيعي في البلدان النامية.

ويليام ف. ستيل وليلى م. وبستر (مجموعة البنك الدولي)،  
رئيساً لجنة الوكالات المانحة لتطوير المؤسسات الصغيرة.

١ - غالباً ما يتمّ تقسيم المؤسسات الصغيرة إلى مؤسسات صغرى، ومؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، مع الإشارة إلى التعريف الخاص وفقاً للهدف وسياق البلد المعني الملحق ١.

٢ - يمكن نسخ كتاب «مبادئ توجيهية لاختيار ودعم الوسطاء في تمويل المؤسسات الصغرى والصغيرة» ١٩٩٥، بالإضافة إلى مطبوعات أخرى، مجاناً من موقع لجنة المانحين على العنوان التالي [http://ilo.org/employment/sedonors] أو طلب نسخة مطبوعة من الأمانة العامة.

## تمهيد

خلال اجتماعها السنوي في العام ١٩٩٥ في بودابست، قرّرت لجنة الوكالات المانحة لتطوير المؤسسات الصغيرة أن تركز على الخدمات الداعمة للأعمال للمؤسسات الصغيرة، وذلك بهدف تحديد أنجع الممارسات في هذا المجال، وتوثيقها. وعليه، تمّ تشكيل مجموعة عمل للخدمات الداعمة للأعمال، وصياغة مبادئ توجيهية تمهيدية، ثمّ نشرها في كانون الثاني/يناير ١٩٩٨. وقد اضطلعت وكالات عديدة بدورٍ فاعلٍ في هذه العملية، بما في ذلك الوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ)، ومنظمة العمل الدولية، والوكالة السويسرية للتعاون في مجال التنمية (SDC)، ودائرة التنمية الدولية في المملكة المتحدة (DFID).

واستناداً إلى هذا العمل، تمّ تنظيم مجموعة من المؤتمرات الدولية والإقليمية تحت رعاية لجنة المانحين. كما أنّ العديد من الوكالات الأعضاء أدّت دوراً قيادياً في بعض هذه المؤتمرات أو فيها جميعها، بما فيها دائرة التنمية الدولية في المملكة المتحدة (DFID)، ومؤسسة فورد، الوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ)، وبنك التنمية للأميركيّتين (IADB)، والمؤسسة المالية الدولية/منشأة تطوير مشروع «ميكونغ»، ومنظمة العمل الدولية، والوكالة الأميركية للتنمية الدولية، والبنك الدولي، بينما ساهمت وكالات أخرى مادياً، أو دعمت أوراق العمل أو المشاركين. وقد ركّزت المؤتمرات الإقليمية على أفريقيا (هراري، زمبابوي، أيلول/سبتمبر ١٩٩٨، وأميركا اللاتينية ومنطقة الكاريبي) ريو دو جنيرو، البرازيل، آذار/مارس ١٩٩٩، وآسيا) هانوي، فيتنام، نيسان/أبريل ٢٠٠٠؛ وقد تزامن المؤتمر الدولي مع مؤتمر ريو في آذار/مارس ١٩٩٩. بالإضافة إلى هذا، انعقد في فترة أيار/مايو - حزيران/يونيو ١٩٩٩ المؤتمر العملي حول إطار قياس أداء الخدمات الداعمة للأعمال.

وقد أعدت لجنة عمل الخدمات الداعمة للأعمال مسودةً وثيقةً تُعدّد المبادئ التوجيهية (وكانت آنذاك بعنوان «المبادئ»)، واستعملت أوراق العمل والمناقشات التي شهدتها هذه المؤتمرات. وشكّلت هذه المسودة أساساً للمناقشات، ونقطةً محوريةً للتوافق الناشئ حول مبادئ تدخل المانحين في الخدمات الداعمة للأعمال. وتمّت مناقشة مسودة الوثيقة وتقيحها في خلال المشاورات في اجتماع لجنة المانحين في روما في أيلول/سبتمبر ١٩٩٩؛ ومؤتمر هانوي في آذار/مارس ٢٠٠٠؛ والبرنامج التدريبي للخدمات الداعمة للأعمال في غلاسغو في تموز/يوليو - آب/أغسطس ٢٠٠٠ (بقيادة مركز سبرنغ فيلد)؛ وندوة منظمة العمل الدولية في تورينو، إيطاليا، في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠ (الممارسات الناجمة الناشئة في الخدمات الداعمة للأعمال: الندوة السنوية الأولى)؛ والاجتماع السنوي للجنة المانحين في فيينا في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠. كما أنّ شبكة التعليم والترويج للمؤسسات الصغيرة (SEEP) في أميركا الشمالية قدّمت مساهمةً جوهريةً من خلال لجنة عمل الخدمات الداعمة للأعمال التابعة لها. وممّا لا شكّ فيه أنّ المسار التعاوني الذي تمّ من خلاله إعداد هذه الوثيقة شكّل تجربةً مثيرةً للاهتمام من حيث الاحتذاء بها وتقاسمها.

أمّا المحفّز للبحث عن «نموذج جديد» للخدمات الداعمة للأعمال، فهو الإقرار المشترك بأنّ التدخّلات التقليدية قد فشلت في تأمين الخدمات الداعمة للأعمال نوعية ومعمولة التكلفة بالنسبة إلى أجزاء كبيرة من الفئات المستهدفة في المؤسسات الصغيرة. وساد شعورٌ عامٌّ بأنّ الخدمات التي يؤمّتها ويمولها القطاع العام لم تنجح في تحقيق أهدافها، وهي: إنتاجية المؤسسات وتنافسيتها، وخلق الوظائف، وتخفيف الفقر، والحركة الاجتماعية. كما أنّ قياس الأداء الجيد كان يفترق إلى القدرة على تقويم البرامج ومقارنتها ببعضها.

وقد انطلق «إطار تطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال» من قناعةٍ مشتركةٍ مع مجموعة المانحين مفادها أنّ تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ما كان ممكناً لولا الاعتماد فقط على الفاعلين في القطاع الخاص لتأمين مجموعة متنوعة

٣ - المبادئ التوجيهية التمهيديّة («الكتاب الأصفر») أصبح متوفراً الآن بالإنكليزية، والفرنسية، والإسبانية، وقد تمّ طبع وتوزيع آلاف النسخات. ويمكن نسخها مجاناً عن الموقع الإلكتروني للجنة المانحين، ويمكن الحصول على النسخ المطبوعة عند الطلب.

من الخدمات. فالاعتماد على القطاع الخاص لتحقيق تغطية أكبر يتطلب فهماً أفضل لكيفية تمكّن مزوّدَي الخدمات الداعمة للأعمال من الاستدامة الذاتية على المستوى المالي، أو حتى تحقيق الربح. وبعد الاتفاق على الأهداف الأساسية لتدخلات الخدمات الداعمة للأعمال (كالأثر والتغطية والاستدامة ومردودية الكلفة)، انطلقت العملية.

وتعمل وكالات مختلفة وبرامج الخدمات الداعمة للأعمال على جمع البيانات المتنوّعة لأهداف التقييم، ممّا يعيقها عن القيام بمقارنات مفيدة لأداء المشروع. ويمثّل إطار قياس الأداء وغيره من المبادرات العمل الضخم الذي يبذله حالياً أعضاء لجنة المانحين للموافقة على إطار للأداء ومنهجيات قياس مشتركة. غير أنّ بعض الأسئلة لم تحظَ بعد بجواب عنها في ما يتعلّق بدرجة تطبيق مؤشرات الأداء المعيارية في برامج الخدمات الداعمة للأعمال ذات الأهداف والنصوص المختلفة. وكما هي الحال في صكوك تدخل الخدمات الداعمة للأعمال، فإنّ الممارسات الحالية في قياس الأداء لم تتكيّف بعد مع نموذج تطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال.

ورغم العمل الجبار الذي أنجز حتى الآن، إلّا أنّ هذا المجال يغطّي مجموعة واسعة من التدخلات الممكنة، ولا يزال يتعيّن صياغة «أفضل ممارسة» نهائية والموافقة عليها. فالممارسة الحالية لا تزال في حالات كثيرة بعيدة عن المبادئ الواردة في هذه الوثيقة، وستحتاج الوكالات إلى التفكير في كيفية الانتقال من الممارسة الحالية إلى الممارسة الأفضل. ولا تهدف هذه المبادئ التوجيهية إلى تقديم أجوبة نهائية، بل هي بمثابة نقطة انطلاق للممارسات المحسّنة ولمناقشة الشؤون العالقة.

جيم تانبرن (منظمة العمل الدولية)، غابرييل تراه الوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ)، كريس هالبرغ (البنك الدولي)، المؤلّفون الأساسيون نيابةً عن مجموعة عمل الخدمات الداعمة للأعمال.



# الخدمات الداعمة للأعمال للمؤسسات الصغيرة: المبادئ التوجيهية لتدخل المانحين

## ١. الافتراضات والمبادئ الأساسية

### ١.١ الرؤية

يتمثل الهدف النهائي لتدخلات المانحين في الخدمات الداعمة للأعمال بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة في البلدان النامية، وذلك كأداة لتحقيق نمو اقتصادي واستخدام أكبر، والحد من الفقر، وتحقيق الأهداف الاجتماعية. فتأمين خدمات تطوير أعمال أفضل ليس إلا مجرد إحدى الوسائل لبلوغ هذه الغايات. وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة يتطلب عناصر عديدة، كتوفير بيئة للسياسات تؤدي إلى تنافسية المؤسسات، وتؤمن النفاذ إلى الخدمات المالية وغير المالية، وتوسع الأسواق لمنتجات المؤسسات الصغيرة وخدماتها. ولا تهدف هذه المبادئ التوجيهية إلى تغطية كافة هذه العناصر، بل إلى تغطية المساهمات المحددة التي تستطيع الخدمات الداعمة للأعمال تقديمها لتطوير المؤسسات الصغيرة.

أما الرؤية النهائية للخدمات الداعمة للأعمال والتي تستند إليها المبادئ التوجيهية، فهي تتمثل بتأمين سوق تسيير بشكل جيد مع مجموعة واسعة من الخدمات العالية النوعية والتي تلبي حاجات قسم كبير من المؤسسات الصغيرة بكلفة مقبولة. وعليه، فإن هذه المبادئ التوجيهية تستند إلى إطار من اقتصاد السوق يوجه القطاع الخاص ويعكس التالي:

- الإيمان الأساسي بمبادئ اقتصاد السوق، حيث يكون للدولة دور في تأمين بيئة ممكنة، وفي تصحيح النواقص في السوق أو التعويض عنها، وفي تأمين السلع العامة، ولكن ليس في التأمين المباشر للسلع الخاصة التي يستطيع السوق تأمينها بمزيد من الفعالية؛
- الافتراض أن أكثرية الخدمات الداعمة للأعمال هي سلع خاصة، وبالتالي هي مشابهة من حيث طبيعتها لأي خدمة أخرى، وفي هذه الحالة تطبق قوانين السوق؛
- التوقع بأنه في حال وجود تخطيط ملائم للمنتجات، ولآليات التسليم والدفع، فإنه من الممكن تأمين الخدمات الداعمة للأعمال على أساس تجاري، حتى بالنسبة إلى الفئات الأقل دخلاً في قطاع مبادرات المؤسسات الصغيرة.

## ٢.١ مجال الخدمات الداعمة للأعمال

الخدمات الداعمة للأعمال تتضمن التدريب، والخدمات الاستشارية والتشاورية، والمساعدة في مجال التسويق، والمعلومات، وتطوير ونقل التكنولوجيا، وتعزيز الروابط بين أوساط الأعمال. وفي بعض الأحيان يجري التمييز بين خدمات الأعمال «العملية» و«الاستراتيجية». فالخدمات التشغيلية هي التي تبرز الحاجة إليها في العمليات اليومية، كتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، وإدارة الحسابات وسجلات الضرائب، واحترام قوانين العمل والتنظيمات الأخرى. أما الخدمات الاستراتيجية، فهي التي تستعملها المؤسسات للتطرق إلى الشؤون المتوسطة والبعيدة المدى بهدف تحسين أداء المؤسسة، ونفاذها إلى الأسواق، وقدرتها على التنافس. وعلى سبيل المثال، فإن الخدمات الاستراتيجية قادرة على مساعدة المؤسسة على تحديد الأسواق وخدماتها، وتصميم المنتجات، وتأسيس المنشآت، والسعي للحصول على التمويل. وقد تكون سوق الخدمات التشغيلية قائمة، إذ أنه غالباً ما يتوفر طلب واستعداد مترابطين لتسديد ثمن هذه الخدمات. وفي المقابل، فشلت أسواق الخدمات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة إلى حد كبير في التطور، وهي الآن محور تركيز معظم تدخلات المانحين في الخدمات الداعمة للأعمال.

غير أن ما يشكل خدمة «استراتيجية» قد يختلف باختلاف الوقت والظروف. وعلى سبيل المثال، فإن خدمات الاتصال قد



تسهّل الأعمال العادية في المؤسسات الأكبر حجماً، ولكنها قد تشكل أداة مهمة للمؤسسات الصغرى بهدف إعادة توجيهها استراتيجياً. كما أنّ الاستجابة إلى الطلب الفوري على المؤسسات الصغيرة للخدمات في أسفل الإنتاجية قد يؤدي أيضاً إلى طلب أكبر على الخدمات في أعلى الإنتاجية، فتصبح بالتالي محوراً شريعياً لتدخلات المانحين لبناء تنافسية المؤسسات الصغيرة. ولهذا السبب، تمّ تحديد «الخدمات الداعمة للأعمال» بشكل عامّ هنا من أجل تضمينها مجموعة واسعة من الخدمات للأعمال، على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. وهذا يشير إلى مجموعة من الأسواق التي يمكن من خلالها تأمين الخدمات، تختلف باختلاف البنى (تنافسية أو مركّزة)، وأنماط التطوّر، والمضامين المرتبطة بكيفية التدخّل.

ويتمّ تأمين بعض أنواع الخدمات الداعمة للأعمال استناداً إلى الأساس الفردي من قبل مزوّدي خدمات متخصصين. وفي بعض الأحيان، يعتمد مزوّدو الخدمات إلى الجمع بين الخدمات الداعمة للأعمال وخدمات أو منتجات أخرى، كما مثلاً في حال الجمع بين المساعدة على اعتماد تقنيات جديدة وبين خدمات التصميم والتدريب. وكثيراً ما يشيع نمط تسليم الخدمات الداعمة للأعمال في الشركات الصغرى كجزءٍ من العلاقات الداخلية بين أوساط الأعمال، بما في ذلك العلاقات بين المزوّد والشاري، والتعاقد من الباطن، والامتيازات ومنح التراخيص. وفي هذه الحالات، يتمّ تسليم الخدمات الداعمة للأعمال كجزءٍ من معاملة تجارية أخرى، ومن الأمثلة على ذلك المساعدة على التصميم التي تتلقاها المؤسسات الصغيرة التي تباع منتجاتها للشركات الأكبر، أو التدريب الذي يشكّل جزءاً من شراء التجهيزات. وتعتبر جمعيات أوساط الأعمال وشبكات غير النظامية أداة أخرى لتسليم الخدمات للمؤسسات الصغيرة. وعليه، فإنّ تصميم التدخلات لتعزيز تطوير سوق الخدمات الداعمة للأعمال ضمن هذه «الأنظمة التابعة لأوساط الأعمال» يُعتبر تحدياً للمانحين.

وبالإضافة إلى مختلف أنواع الخدمات وأنماط آليات التسليم، نجد أنواعاً مختلفة من آليات الدفع للخدمات الداعمة للأعمال. ويمكن تسجيل ثمن الخدمة على أنّه رسم مباشر، أو أحد مكونات ثمن خدمة مجمّعة (مثلاً، عندما تقبل المؤسسات الصغيرة ثمناً أدنى لمنتجاتها مقابل مساعدة تكنولوجية من الشارين)، أو على أساس العمولة (مثلاً عندما يتمّ الدفع لمزوّدي الخدمات التسويقية استناداً إلى نجاحهم في بيع منتجات المؤسسات الصغيرة). وتبرز بعض الأدلة التي تشير إلى أنّ المؤسسات الصغيرة أصبحت أكثر استعداداً لاستعمال الخدمات المُقدّمة استناداً إلى مبدأ العمولة، مقارنةً بمبدأ الرسم، خصوصاً أنّ النوع الأول من آليات الدفع يقلّل من المخاطر من متطلّبات الإيراد النقدي.

ختاماً، تجدر الإشارة إلى أنّ أنواعاً كثيرةً من الخدمات الداعمة للأعمال في البلدان النامية قد لا تكون ظاهرةً للعيان، خصوصاً بالنسبة إلى المانحين وغيرهم من الدخلاء. وتبيّن الإحصائيات الحديثة أنّ الخدمات الداعمة للأعمال تُقدّم بشكلٍ مستمرٍّ للمؤسسات الصغرى جداً على أساس الربحية. وغالباً ما تتجاهل مجموعة الأطراف المهتمّة بالتنمية تزويد الخدمات الداعمة للأعمال محلياً وميدانياً بسبب الهوة الثقافية والمالية الكبيرة التي تفصل بين المزوّدين الذين يتوخّون الربح، والمانحين. وعليه، فإنّ التصريحات التي كانت تصدر في ما مضى والتي كانت تشير إلى أنّه قلّمًا يقدم القطاع الخاص الخدمات الداعمة للأعمال، إنّما يجب أن يُعاد النظر فيها، وإصدارها بكثيرٍ من الحذر.

### ٣.١ الفاعلون وأدوارهم

يتضمّن الفاعلون المشاركون في أسواق الخدمات الداعمة للأعمال ما يلي:

- المؤسسات الصغيرة، أي جهة الطلب في السوق، هي مؤسسات صغرى ومؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تتوخّى الربح، وتشكّل الزبائن الحاليين أو المحتملين لمزوّدي الخدمات الداعمة للأعمال.
- مزوّدي الخدمات الداعمة للأعمال، وهم الذين يقدّمون الخدمات مباشرةً إلى المؤسسات الصغيرة. قد يكونون من الأفراد، أو المؤسسات الخاصة التي تتوخّى الربح، أو المنظمات غير الحكومية، أو المنظمات شبه الحكومية، أو الوكالات

٤ - قد يستفيد الاستخدام الذاتي والمؤسسات الصغرى «المصمّمة على البقاء» أيضاً من تطوير منتجات الخدمات الداعمة للأعمال التي تلائم الجزء في أسفل السلم الإنتاجية من السوق، كما يمكن تعزيز إدراكها لمبادئ الأعمال وقيمة الخدمات الداعمة للأعمال من خلال البرامج «كالتدريب على إدارة المجتمعات المحلية»، والتي تبرّرها الشروط الاجتماعية وشروط العدالة (كالتعويض عن التعليم غير الملائم في المناطق الريفية).

الحكومية الوطنية أو الوطنية الفرعية، أو الجمعيات الصناعية، الخ. كما أنهم قد يكونون من المؤسسات الصغيرة، أو من الشركات التي لا تشكّل الخدمات جزءاً محورياً من أنشطتها، ولكنها تؤمّتها كجزءٍ من المعاملات التجارية الأوسع أو العلاقات البيئية بين أوساط الأعمال.

■ مسهّلي الخدمات الداعمة للأعمال يدعمون مزوّدَي الخدمات الداعمة للأعمال، على سبيل المثال عبر تطوير منتجات خدمية جيدة، وتعزيز الممارسات الناجعة، وبناء قدرات المزوّدِين. كما يستطيع مسهّلو الخدمات الداعمة للأعمال أن يعملوا من ناحية الطلب، عبر تثقيف المؤسسات الصغيرة مثلاً على المنافع المحتملة للخدمات، أو تزويدها بالمحفّزات لتجربتها. والوظائف الأخرى لتسهيل أسواق الخدمات الداعمة للأعمال تتضمن التقييم الخارجي لأثر مزوّدَي الخدمات الداعمة للأعمال، وضمان النوعية، والمدافعة عن بيئة أفضل للسياسات في سوق الخدمات الداعمة للأعمال المحلي. ووظيفة التسهيل هذه غالباً ما تضطلع بها مؤسسات ذات توجّهٍ تمويليّ تتوخّى تطوير سوق الخدمات الداعمة للأعمال، وقد تتضمن المنظمات غير الحكومية، والجمعيات الصناعية وجمعيات أصحاب العمل، والوكالات الحكومية وغيرها.

■ المانحين الذين يمولون مشاريع الخدمات الداعمة للأعمال وبرامجها. وفي بعض الحالات، يكون المسهّل هو مكتب الجهة المانحة.

■ الحكومات والتي، كما المانحين، قد تؤمّن تمويل مشاريع الخدمات الداعمة للأعمال وبرامجها. وقد يمتدّ دور الحكومات الرئيسي إلى أبعد من تدخّلات الخدمات الداعمة للأعمال، إذ يتمثّل بتأمين سياسةٍ ممكنة، وبيئةٍ قانونيةٍ وتنظيميةٍ للمؤسسات الصغيرة ومزوّدَي الخدمات الداعمة للأعمال، بالإضافة إلى السلع العامة كالبنى التحتية الأساسية، وخدمات التعليم والمعلومات. كما تستطيع الحكومات الاضطلاع بأدوار تسهيلية كثيرة أخرى في المستقبل، وذلك بهدف تعزيز أسواق خدمتية أكثر نشاطاً.

الصورة ١ أ تبيّن وظائف مختلف الفاعلين في الأسواق، والذين تختلف مصالحهم باختلاف توجّهاتهم التجارية أو التنموية. من المرجّح أن يهتم أحد مسهّلي الخدمات الداعمة للأعمال بتنمية سوق الخدمات الداعمة للأعمال كجزءٍ من جدول أعمالٍ اقتصادي واجتماعي أوسع. وبالنسبة إلى مزوّد الخدمات الداعمة للأعمال ذات التوجّه التجاري، قد يكون هدف تطوير سوق الخدمات الداعمة للأعمال غير ملائم لمصالحه التجارية، أو حتى يتعارض معها، كمثل عندما يتضمن تطوير السوق عدداً أكبر من مزوّدَي الخدمات الداعمة للأعمال المتنافسين. وفي إطار نموذج تطوير سوق الخدمات الداعمة للأعمال، تتمثّل المهمة الأساسية للمانحين والحكومات بتسهيل نواحي العرض والطلب في سوق الخدمات الداعمة للأعمال، وهذا ما تصوّره الخطوط المتقطّعة في الصورة ١ أ.

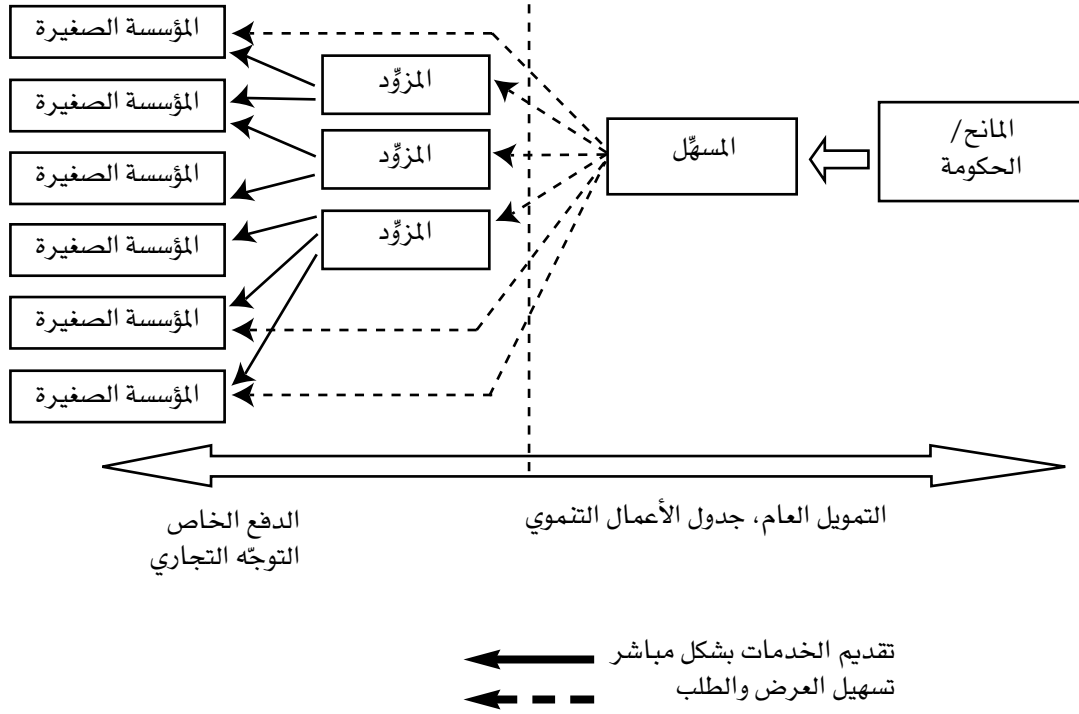
## ٤.١ تحقيق التغطية والاستدامة

تقليدياً، كان المانحون والحكومات يتدخلون في أسواق الخدمات الداعمة للأعمال على مستوى المعاملات المرتبطة بهذه المعاملة: أي تقديم الخدمات مباشرة إلى المؤسسات الصغرى عن طريق مزوّدَي الخدمات الداعمة للأعمال في القطاع العام (الصورة ١ ب)، أو الدعم المستمرّ للخدمات التي يقدّمها مزوّدو الخدمات الداعمة للأعمال الآخرون. وفي المقاربة القديمة، كان المانحون والحكومات يتجهون إلى أن يحلّوا مكان أسواق الخدمات الداعمة للأعمال المتخلّفة، مع إمكانية استبعاد مزوّدَي الخدمات التجاريين القائمين أو المحتملين. وقد فشلت المقاربات التقليدية في تحقيق تغطية واسعة (نفاذ مجموعة كبيرة من فئة المؤسسات الصغيرة المستهدفة إلى الخدمات)، ذلك أنّ أعداد المؤسسات الصغيرة التي تتلقّى الخدمات محصورة وفقاً لعدد الدعومات المتوفّرة. بالإضافة إلى هذا، كانت الاستدامة المؤسساتية بطيئة لأنّ البرامج غالباً ما تتوقّف مع استفاد الأموال العامة؛ غير أنّ هذا الأثر غالباً ما حجبته في البلدان الصناعية مستوى أكبر من التمويل المتوفّر.

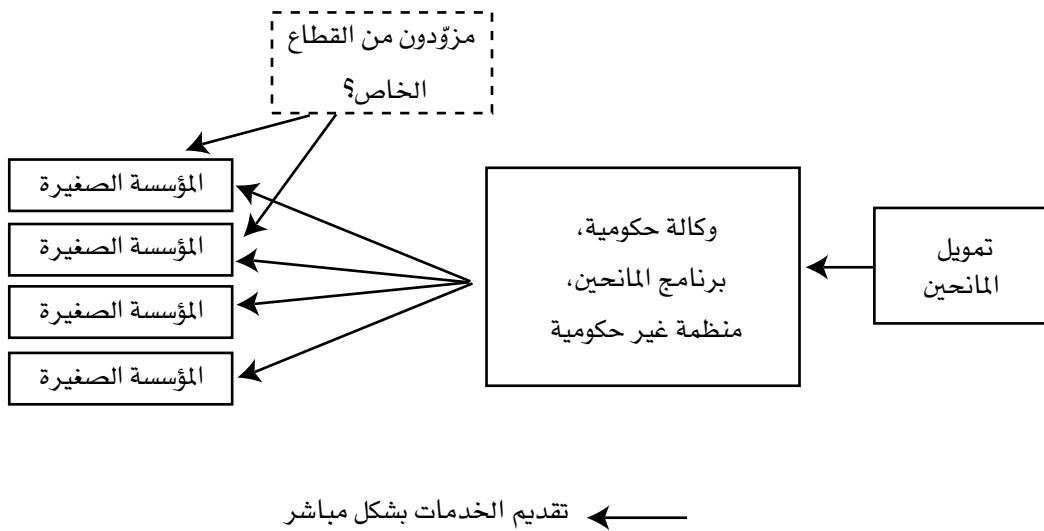
٥ - قد تطوّر بعض خدمات التسهيل (كـتدريب المدربين) القدرة التجارية وتنتجها. وفي سياق هذه المبادئ التوجيهية، يمكن اعتبار المنظمات التي تقدّم هذا النوع من الخدمات على أنّها ببساطة من مزوّدَي الخدمات بدل اعتبارها من مسهّلي الخدمات الداعمة للأعمال في ما يتعلق بتطوير السوق.

## الصورة ١ الفاعلون وأدوارهم

أ- مقارنة جديدة: تسهيل تطوير السوق



ب - المقاربة القديمة: بديل عن السوق



نموذج تطوير سوق الخدمات الداعمة للأعمال يسيرُه الاعتقاد أنّ أهداف التغطية والاستدامة لا يمكن أن تتحقّق إلاّ في أسواق متطورة للخدمات الداعمة للأعمال، وليس من خلال التقديم المباشر من قبل المانحين والحكومات. وهذا يؤدّي إلى تحويل تركيز تدخّلات القطاع العام وتدخلات المانحين من التقديم المباشر والدعومات على مستوى تبادلات الخدمات الداعمة للأعمال، باتجاه تسهيل زيادةٍ مستمرّةٍ في العرض والطلب على الخدمات. وفي نموذج تطوير سوق، يجب استبدال الدعومات على التبادلات (الصورة ١ ب) بالدفع الخاص للخدمات، كما هي الحال في الصورة ١ أ. وبالمثل، يجب أن ينتقل دعم المانحين والحكومات من الدعم المباشر لمزوّدين محدّدين للخدمات الداعمة للأعمال باتجاه وظائف التسهيل التي تطوّر السوق بطريقة مستدامة. فبلوغ هدف تطوير سوق الخدمات الداعمة للأعمال يمثّل تحديّات بالنسبة إلى المانحين للدفع بالتوجّه التجاري لسوق الخدمات الداعمة للأعمال إلى أقصى حدٍّ ممكنٍ من خلال الاستثمارات الاستراتيجية ذات التوجّه التنموي.

## ٢ التخطيط للبرنامج، وتصميمه، وتقويمه

### ١.٢ تقويم سوق الخدمات الداعمة للأعمال

قبل تصميم التدخلات لتطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال، من المهمّ فهم الأسواق القائمة بهدف تحديد مواطن الضعف والفرص المتاحة، والأسباب الكامنة وراء النقص في العرض أو الطلب على الخدمات، ومدى التشوهات في السوق. ومن شأن هذا الفهم أن يساعد على تحديد الآليات المحليّة لتقديم الخدمات وتسديد ثمنها، وعلى اختيار استراتيجية التدخل ووسيلتها، وعلى تحديد المؤسسات والشبكات المحليّة للبناء عليها، وتأمين أساس لقياس التقدّم على مستوى تطوير السوق.

وليس من الضروري أن تكون عمليات تقويم سوق الخدمات الداعمة للأعمال بمثابة دراسات كبيرة، إذ أنّ حجمها يجب أن يتلاءم مع أهداف المؤسسة التي تقوم بها، وفي حالات كثيرة، يمكن الاكتفاء بتقويم سريع. وقد يختار المانحون ومسؤولو الخدمات الداعمة للأعمال بان يقوموا بتقويم أولي للسوق يسمح لهم بوصم مرحلة تطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال، وبتحديد مزوّدتي الخدمات الداعمة للأعمال القائمين أو المحتملين الذين يمكن العمل معهم، وقياس التقدّم على مستوى توسيع العرض والطلب على الخدمات ومجموعة المنتجات المتوفّرة. أمّا بالنسبة إلى مزوّدتي الخدمات الداعمة للأعمال من الأفراد، فمن الأرجح أنّ تحليل السوق سيكون ضيقاً جداً من حيث الحجم، وأنه سيركّز على الخدمة المحدّدة التي يجب تقديمها، وعلى مميّزات السوق المستهدّفة، وعلى المنافسين القائمين أو المحتملين. وبالنسبة إلى كلّ من مسهّلي الخدمات الداعمة للأعمال ومزوّدتها، ستبرز الحاجة إلى تحديد «سوق الخدمات الداعمة للأعمال» وفقاً للنوع المحدّد للخدمة، والزبائن المستهدّفين، والتغطية الجغرافية.

وفي خلال تقويم سوق الخدمات الداعمة للأعمال، من المهمّ مراعاة ما يلي:

- ما هي الأمور التي يدركها العاملون في المؤسسات الصغيرة، وما الذي يريدونه حالياً، وما الذي هم مستعدّون لدفعه، وما الذي يمكن تسويقه لهم بنجاح في المستقبل؟ وبالتوازي مع الإقرار بالفرق بين «الحاجات المُدرّكة» و«الحاجات الحقيقية»، لا بدّ من التوقّف عند الحاجات المُدرّكة، مقارنةً بالتقويم التقليدي الذي يجريه الخبراء للحاجات الحقيقية. ويجب أيضاً الإشارة إلى صعوبة تحديد الاستعداد للدفع في الأسواق المتخلّفة و/أو المشوّهة، أو مقابل خدمات مجهولة تماماً على المستوى المحلي، وإلى أنّ اختبار التسويق قد يكون أكثر جدارةً بالثقة من المسح؛
- الفوارق بين فئات المستهلكين، مثلاً: أيّ أنواع من المؤسسات الصغيرة تمتلك الخدمات، وما هي تلك التي لا تمتلكها؟ ما هي الفوارق حسب الجنس؟ وما هي الفوارق في أنماط الخدمات المرغوب فيها؟
- مصادر العرض غير النظامية والطبيعية؛
- الخدمات المجمّعة مع السلع والخدمات الأخرى، أو التي يتمّ تسليمها كجزءٍ من العلاقات بين أوساط العمل؛
- عامل الاستبعاد (الإقصاء) لتقديم الخدمات بشكل مباشر أو مدعوم من قبل المانحين والحكومات؛
- تطوّر أسواق الخدمات الداعمة للأعمال مع مرور الوقت.

## ٢.٢ تدخلات جهة الطلب مقابل تدخلات جهة العرض

يتعيّن على اختيار تدخلات جهة الطلب وجهة العرض لتطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال أن يتلاءم مع العوائق والفرص التي تواجه تطوير الأسواق والتي تمّ تحديدها في عملية تقويم السوق. ومن الأمثلة على تدخلات جهة الطلب، نذكر المعلومات الهادفة إلى زيادة وعي المؤسسات الصغيرة للمكاسب المحتملة للخدمات الداعمة للأعمال، والمحفّزات لاختبارها، كالإيصالات والمنح المماثلة. أمّا خيارات التدخل لجهة العرض، فهي تتضمّن إدخال نماذج جديدة لمزاولة الأعمال وتطوير منتجات وخدمات جديدة، بالإضافة إلى المساعدة التقنية، والتدريب، وغيرها من إجراءات بناء القدرات لمزوّد الخدمات الداعمة للأعمال. وباستطاعة بعض التدخلات أن تتجح بالنسبة إلى الجهتين، مثل تقوية الروابط بين أوساط الأعمال وضمان النوعية، ممّا من شأنه بناء ثقة الزبائن في الخدمات المقدّمة.

## ٣.٢ آليات التسليم والدفع

يتطلّب تخفيف المخاطر وتكاليف الخدمات الداعمة للأعمال الاهتمامَ بآليات التسليم والدفع كجزءٍ من تصميم الخدمات الداعمة للأعمال. وفي ما يتعلّق تحديداً بالمؤسسات الصغرى والأصغر حجماً، تبرز الحاجة إلى مقارباتٍ مرنةٍ ومبتكرةٍ لآليات الدفع والتسليم بهدف تعزيز الطلب على الخدمات. أمّا استعمال آليات الدفع غير المباشر للخدمات الداعمة للأعمال، كالعمولات ورفع الأسعار بدل الرسوم المباشرة، فمن شأنه خفض عبء حركة النقد على المؤسسات الصغيرة، والسماح لها بتقاسم المخاطر التي قد تعيق حصولها على مكاسب الخدمات الداعمة للأعمال، وخفض التكاليف الإدارية لمزوّد الخدمات الداعمة للأعمال. ويتعيّن على المانحين أن يشجّعوا مزوّد الخدمات الداعمة للأعمال على تصميم آليات دفعٍ تلائم الظروف المحليّة ومميّزات زبائنهم.

## ٤.٢ الدعومات

دعومات المانحين الطويلة الأمد على طلب الخدمات الداعمة للأعمال أو عرضها من شأنها أن تشوّه أسواق الخدمات الداعمة للأعمال وأن تستبعد تأمين هذه الخدمات تجارياً، ممّا يقوّض أهداف الأثر، والتغطية، ومردودية التكاليف، والاستدامة، وهي من دعومات نموذج تطوير سوق الخدمات الداعمة للأعمال. ويمكن تبرير الدعومات على الأمد القريب على أنّها استثمار في أسواق الخدمات الداعمة للأعمال (من خلال تطوير منتجات ونماذج جديدة مثلاً). غير أنّه حتى الدعومات المؤقتة يمكنها أن تخلق تشوّهات، ولا يمكن تبريرها إلاّ إن كان أثر تطوير أسواقها يفوق أثارها التشويهية. وعليه، يتعيّن على المانحين توخّي الحذر في تطبيق الدعومات وفترتها:

- **الخصوصية:** يتعيّن تصميم الدعومات في أسواق الخدمات الداعمة للأعمال بهدف تحقيق أهداف محدّدة لتطوير السوق. أمّا نقطة الانطلاق، فهي تقويم سوق الخدمات الداعمة للأعمال (الفقرة ١.٢)، والذي يستطيع تحديد نقاط التدخل لمواجهة عوائق محدّدة تعترض تطوير السوق.
- **الفترة:** ليس من الممكن تعيين فترة محدّدة للدعومات المؤقتة لتطوير سوق الخدمات الداعمة للأعمال، وذلك نظراً إلى المجموعة الواسعة لأنواع الخدمات ومراحل تطوير السوق في بلدان مختلفة. والمهمّ هو أنّ الدعومات في أسواق الخدمات الداعمة للأعمال يجب أن تكون مُلزَمةً زمنياً، مع معايير محدّدة للحدّ منها وإزالتها بينما يتمّ تحقيق أهداف تطوير السوق، وبعبارة أخرى، يتعيّن على المانحين والمسؤولين أن يتمتّعوا باستراتيجية خروج واضحة للتدخلات التي حصلت على دعومات.
- **نقطة التطبيق:** الدعومات التي يتمّ تطبيقها على مستوى معاملات الخدمات الداعمة للأعمال (كالدعومات المباشرة للحدّ من كلفة الخدمات أو ثمنها) قد تكون تشويهيةً أكثر منها تموية. وكقاعدةٍ عامّة، الدعومات الموجّهة للمعاملات تكون أكثر تشويهياً من الدعومات التي تسبق المعاملات أو تليها. فالدعومات التي تسبق المعاملات تتضمّن مثلاً تلك المستعملة في سياق الأبحاث والتطوير، وتطوير منتجات الخدمات، واختبارات التسويق، وتكييف المنتجات، وبناء القدرات، وزيادة الوعي. أمّا الدعومات التي تلي المعاملات، فيمكن استعمالها لمراقبة وتقويم أثر التدخلات على

تطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال، أو التنمية الاجتماعية/الاقتصادية، والتي قد تقع خارج نطاق عمليات التقييم التي يُجرىها مزودو الخدمات الداعمة للأعمال كجزءٍ من الممارسات الناجمة للإدارة.

ومن بين المسائل الصعبة، نذكر مسألة تحديد مدى تمتع الخدمات الداعمة للأعمال بمميزات السلع العامة التي قد تبرز الدعوات الطويلة الأمد. ورغم أن معظم الخدمات الداعمة للأعمال تُعتبر من السلع الخاصة، إلا أنها في بعض الأوقات والحالات ستمتّع بطبيعة قوِّية كطبيعة السلع العامة، والمكاسب تتوقَّر بكثرة من دون أن يستطيع مزود فرد أن يمتلكها بأكملها. وتسريع التغيير الهيكلي في الأسواق الناشئة قد يتطلَّب دعم الخدمات في مجالات المعلومات، ونشر أفضل الممارسات والتقنيات، وتطوير الموارد البشرية. فالأبحاث والتطوير وضمان النوعية (من خلال منح الشهادات للمدرِّبين مثلاً) هي من الأنشطة المعززة للسوق التي قد يكون من الصعب استرجاع تكاليفها بشكلٍ كامل. وإلى جانب هذه الحالات من السلع العامة، قد يختار مزودو الخدمات الداعمة للأعمال أن يعتمدوا إلى الدعوات المتقاطعة بين الزبائن استناداً إلى قدرتهم الكبيرة أو الصغيرة على الدفع كاستراتيجية أعمال أو سعياً لتحقيق الأهداف الاجتماعية لزيادة التغطية إلى المجموعات المستهدفة. وإذ يتعيَّن تمييز هذه الأهداف عن أهداف تطوير أسواق المؤسسات الصغيرة والخدمات الداعمة للأعمال التي تشكِّل أساس هذه المبادئ التوجيهية، إلا أنه من الممكن تطبيق مبادئ تقديم الدعوات بأقلِّ الطرق تشويهاً وأكثرها فعاليةً من حيث الكلفة، وتطوير منتجات وآليات تسليم ملائمة.

## ٥.٢ استراتيجية الخروج

تماشياً مع الطبيعة المؤقتة للدعوات، يتعيَّن على تدخلات الخدمات الداعمة للأعمال أن يكون لها استراتيجية خروج واضحة مُحدَّدة منذ البداية. ويجب أن ترتبط استراتيجية الخروج بتنفيذ أهداف التدخل لتطوير السوق، مثل إنشاء مزودو الخدمات الداعمة للأعمال مستدامين، أو تطوير منتجات أو قابلة للتطبيق يتمَّ تصميمها للقسم الأدنى من السوق.

## ٦.٢ التركيز على المساعدة التقنية والمحضرات

يتعيَّن على تدخلات المانحين أن تركز على دعم التسهيل، والمساعدة التقنية، والمحضرات لتشجيع الأداء التنافسي لمزودي الخدمات الداعمة للأعمال الجدد والقائمين، والابتكارات، وتطوير منتجات خدمتية ملائمة. وغالباً ما تتطلَّب هذه الأنواع من التدخلات مستوى أقلَّ نسبياً من المساعدات المالية، ولكن مستوى أعلى من المهارات والمعرفة بالأسواق من جهة المانحين. ومن المتوقع أن تكون نسبة الأموال الإجمالية للمشاريع المخصَّصة للمساعدة التقنية أعلى مقارنةً بما هو قائم بالنسبة إلى المدخلات التقليدية التي تقدِّم الدعوات لتسليم الخدمات.

## ٧.٢ اختيار المؤسسات الشريكة

يقدم مزودو الخدمات الداعمة للأعمال الناجحون خدماتهم بطريقة أشبه بما يحصل في أوساط الأعمال. فهم يعتمدون على الطلب، ويتمتعون بروح المبادرة، ويتصرفون على أنهم من الفاعلين التجاريين في السوق. وغالباً ما يركِّز مزودو الخدمات الداعمة للأعمال الناجحون على مجموعةٍ محدودةٍ من الأعمال الأساسية ويبيعون فيها، بدل تبيعها بشكلٍ واسع. ويتعيَّن على مزودي الخدمات الداعمة للأعمال أن يطوِّروا علاقات مبنية على المعاملات مع الزبائن من المؤسسات الصغيرة استناداً إلى التبادل وليس الصدقة، وأن يطوِّروا فهماً صحيحاً لحاجات زبائنهم كجزءٍ من استراتيجيتهم للأعمال.

أمَّا المزودون من القطاع الخاص، والذين يتوخَّون الربح، أو الشركاء في الأعمال الذين يؤمِّنون الخدمات كجزءٍ من علاقة بين أوساط الأعمال، فهم يتجهون إلى إظهار هذه المميزات بأفضل ما يمكن. فمزودو الخدمات الداعمة للأعمال يجب ألا تكون لهم توجهات خيرية، ولكن يمكن أن يكون لهم توجه اجتماعي يجتمع مع أهداف صارمة للأداء المؤسساتي. وفي الحقيقة، غالباً ما نجد مزودو الخدمات الداعمة للأعمال لا يتوخَّون الربح متواجدين في الأسواق. وفي خلال الانتقال إلى نموذج ذات توجه تجاري، يتعيَّن بذل جهود كثيرة لمساعدة المنظمات غير الحكومية وغيرها من المزودين الذين لا يتوخَّون الربح ليصبحوا أكثر استدامةً وتشابهاً مع أوساط الأعمال.

ولكي تكون تدخلات الخدمات الداعمة للأعمال مستدامةً ومملوكةً محلياً في آن، يتعيّن عليها أن تبني على ما هو قائم أصلاً بدل استبداله بروئ أو نماذج مستوردة. كما يتعيّن على اختيار المؤسسات الشريكة أن يقوده مبدأ التبعية: أي تفويض المسؤولية إلى أدنى مستوى ممكن وإلى الأقرب من المؤسسات الصغيرة جغرافياً واجتماعياً في آن.

وختاماً، يجب أن يكون النفاذ إلى المساعدة التقنية والمحفّرات من خلال برامج تسهيل الخدمات الداعمة للأعمال مفتوحاً لكافة الفاعلين في السوق في أحد أسواق الخدمات التي تلبي المعايير المحددة مسبقاً. أمّا اختيار فاعل واحد أو عدد قليل من الفاعلين في السوق الموجودين للمساعدة الحصرية، فقد يؤدي إلى مزيدٍ من التشوهات في السوق.

## ٨.٢ دور تسهيل الخدمات الداعمة للأعمال

يطبّق مزودو الخدمات الداعمة للأعمال عادةً برامج قصيرة الأمد تستفيد من دعومات عامة من شأنها أن تزول ما إن يتطوّر سوق إحدى الخدمات الداعمة للأعمال أو الخدمات، أو أن تنتقل إلى شؤون جديدة لتطوير السوق. وقد تكون بعض خدمات التسهيل (كمنح الإعفاءات أو الامتيازات، وتدريب المدربين) قابلةً للاستدامة على أساس تجاري، وقد يتسع المجال لتسريعها أو لتحفيز المزودين المحليين لهذه الخدمات.

ونظراً إلى اختلاف الأهداف والمصالح، فإنّ المزج بين أدوار التسهيل والتقديم قد تؤدي إلى تشوّهات في السوق واستعمال غير فعال للموارد. ولكن في حالة الأسواق المتخلفة جداً، قد يحتاج المانحون والمزودون إلى البدء من خلال دعم مزودٍ خاصٍ للخدمات الداعمة للأعمال، أو إطلاق خدمة جديدة أو نموذج جديد مباشرة، وذلك بهدف الإشارة إلى قوتها. ومع ترسيخ الخدمة، يصبح بإمكان المانح أن ينسحب من موقعه كقائد في السوق إلى دوره كمسهّل، مستعملاً الخبرة التي اكتسبها في التقديم الأساسي لدعم مجموعة من مزودي الخدمة الجديدة. وإن كان مزود الخدمات الداعمة للأعمال يؤدي أيضاً مهاماً تسهيلية، فيتعيّن عليه الفصل بين هذه الأنشطة قدر الإمكان بحيث يتأمّن وضوح الأهداف والتقويم بالتوازي مع الخطوط التجارية والتنموية، كما يكون ذلك ملائماً. ويتعيّن على دعم المانحين لجمعيات الأعمال بصفقتها مسهّلة أو مزودة للخدمات الداعمة للأعمال (بشكل منفصل عن الدعم العام لهذه المنظمات بصفقتها مؤسسات تدعم السوق) أن يتبع هذه المبادئ.

## ٩.٢ قياس الأداء والتقييم

يؤمن قياس الأداء النظامي أساساً جيداً للمؤسسات كي تحسّن تصميم الأدوات بالاستجابة إلى طلب الزبائن، بالإضافة إلى تسهيل القرارات التي يتخذها المانحون حول أنواع التدخلات الهادفة إلى تحسين حجم السوق ونوعيته. وهناك ثلاث فئات لقياس الأداء والتي لها صلة بالخدمات الداعمة للأعمال (الملحق ٢):

- أثر الزبون، في ما يتعلق بالتغييرات في أداء المؤسسات الصغيرة (كالمبيعات، والقيمة المضافة، والربحية)، أو الأثر الاجتماعي والاقتصادي الأوسع (الاستخدام، الحدّ من الفقر، الخ).
- الأداء المؤسسي وفقاً لمؤشرات التغطية، ومردودية التكاليف، والاستدامة.
- تطوير السوق، الذي يُقاس مثلاً من خلال ثمن الخدمات المتوقّرة ونوعيتها، ووعي المؤسسات الصغيرة، والاختبار والاستعمال المتكرّر، ومستوى رضا المؤسسات الصغيرة، ومدى نفاذ مزود الخدمات الداعمة للأعمال إلى الفئات السكانية لم تكن تُخدم بشكل كافٍ في السابق.

ولكلّ فاعل مختلف في أسواق الخدمات الداعمة للأعمال مصالح مختلفة تحدّد بدورها نوع قياس الأداء وحجمه ذات الصلة. وبالنسبة إلى مزود الخدمات الداعمة للأعمال، قياس الأداء هو أداة إدارية تساعدهم على تصميم استراتيجيات التسويق، ومراقبة رضا الزبائن، والاستجابة إلى التغيّرات في الطلب، وتطوير منتجات جديدة وأفضل، وإدارة الكلفة، وتأسيس محفّرات للموظفين. وقد يُبدي مسهّلو الخدمات الداعمة للأعمال اهتماماً بمراقبة الأداء المؤسسي للمزودين الذين يعملون معهم، بالإضافة إلى التقدّم في تطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال. ويحتاج المانحون إلى تأمين المحاسبة في إطار استعمال أموالهم، وغالباً ما يركّزون على الأهداف الاجتماعية والاقتصادية الأوسع للاستخدام، وتنافسية المؤسسات، والحدّ

من الفقر. ومن غير الواقعي أن يتوقع المانحون أن يجري مزودو الخدمات الداعمة للأعمال ومسهلوا عمليات تقويم لا ترتبط بعملياتهم. وغالباً ما يعني ذلك أن كلفة قياس أثر برامج الخدمات الداعمة للأعمال على تطوير السوق أو الأثر الاجتماعي/الاقتصادي إنما يجب أن يتحملها المانحون.

ولعلّه من المفيد للمانحين أن يستعملوا قياس الأداء لإقامة مقارنات بين البرامج، وذلك بهدف اختيار استراتيجيات تدخّل وتأسيس أفضل الممارسات. ومن الصعب إجراء مقارنة شاملة لأنّ ما يتمّ قياسه يعتمد على أهداف المؤسسة أو البرنامج. ولعلّه من الأصعب تأسيس معايير أو مميّزات للمؤشرات الفردية، خصوصاً أنّه غالباً ما يحصل تبادل بين المؤشرات استناداً إلى أهداف البرنامج والسكان المستهدفين (مثلاً: بين تخفيف كلفة تقديم الخدمات، وخدمة المجموعات ذات الكلفة المرتفعة كأصحاب المشاريع الريفيّين).

كما أنّ هنالك مشاكل عملية كثيرة تعترض قياس أداء الخدمات الداعمة للأعمال. ونذكر على سبيل المثال مشكلة النسبة: هل إنّ التغييرات في الأداء سببها التدخّل أو عوامل أخرى؟ وسيكون التعاطي مع مشاكل القياس من هذا النوع صعباً ومكلفاً. وتتمثّل إحدى المقاربات التي تتلاءم مع الممارسات الحالية في إطار القروض الصغرى باستعمال الإرادة للدفع، أو استدامة المزود، على أنّها وكيلة تقريبية عن الأثر. بالإضافة إلى ذلك، لعلّه من الضروري أيضاً إجراء عمليات تقويم أكبر، ذات أثر يمولها المانحون، لبعض أنواع التدخّلات بشكل اقل، وذلك من أجل اختبار صحة المؤشرات الوكيّلة.

تبرز مشاكل القياس أيضاً في فئات تطوير السوق والأداء المؤسّساتي. فالوضع الحالي المحدود للمعرفة بعلاقات تطوير سوق الخدمات الداعمة للأعمال، وتحديد الأوقات القليلة للتطوير والمشوّهة (كما هي الحال مثلاً في البلدان التي تمرّ بمرحلة انتقالية) يصعب تحديد أطر التقدّم. وعلى المستوى المؤسّساتي، تكون مؤشرات الأسعار واسترجاع الكلفة معقّدة عندما تكون الخدمات مجمّعة أو مدفوعة بشكل غير مباشر، كما يكون قياس الاستدامة معقّداً بفعل التركيبة المترتبة على الدعومات الضخمة التي تمّ الحصول عليها في السابق. وغالباً ما يفتقر العاملون في مؤسسات الخدمات الداعمة للأعمال إلى الخبرة اللازمة لجمع البيانات الرقيقة المستوى، كما أنّه من غير المحبذ فرض تكاليف جمع البيانات الجديدة الشاملة على المزودين ذات التوجّه التجاري.

واقترعاً من المانحين بأهمية تحسين قياس الأداء في الخدمات الداعمة للأعمال، يقدّم عددٌ من المانحين المختلفين الدعم للأبحاث والمقاربات الجديدة للاختبارات الميدانية. وقد دعمت لجنة المانحين العمل الهادف إلى تطوير إطار قياس الأداء للخدمات الداعمة للأعمال، واختبار ما إذا كان من الممكن والمفيد قياس عدد صغير من المؤشرات الأساسية من خلال أنواع مختلفة من برامج الخدمات الداعمة للأعمال ومؤسّساتها (الملحق للإطلاع على ملخصّ حاليّ لهذا العمل). وتهدف هذه الجهود إلى المساعدة على تطوير أفضل الممارسات، ليس فقط على مستوى قياس الأداء، ولكن أيضاً في المقاربات المرتبطة بتطوير السوق وتصميم تدخّلات المانحين في الخدمات الداعمة للأعمال.

### ٣. المضامين الأخرى للمانحين

#### ١.٣ سيطرة المانحين

إنّ تطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال لتأمين تغطية أكبر ومزيداً من الاستدامة ينقل تركيز المانحين إلى المقاربة والأثر، وقد يتضمّن مراقبة أقلّ وتوقّفاً للمانح، من مقاربةٍ للتطوير المؤسّساتي. وقليلة هي الضمانات التي تؤكّد أنّ النتيجة المتوخّاة ستتحقّق وفقاً للشكل المتوقّع. ويتعيّن على الوكالة المموّلة أن تكون مستعدّةً للتكيّف مع ذلك، ممّا يسمح للسوق باتخاذ قرار حول التوازن بين النوعية والتمن في سياق تسليم الخدمات الداعمة للأعمال.

#### ٢.٣ الرؤية التي يتمتع بها المانحون

عندما يدرك الفاعلون في أسواق الخدمات الداعمة للأعمال مشاركة المانحين، قد يصبحون أكثر توجّهاً نحو المانحين



مقارنةً بزبائنهم. وإذ يشوّه أيّ تدخّل السوق، إلاّ أنّه من الممكن تجتّب بعض المفاعيل المعاكسة إن أبدى المانحون استعداداً لاعتماد موقفٍ متواضعٍ خلال تدخلاتهم في أسواق الخدمات الداعمة للأعمال.

### ٣.٣ التنسيق بين المانحين

لن تتجح تدخلات تطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال في حال وجود نقص في إجماع المانحين ميدانياً. فإحدى الوكالات المانحة أو الحكومات التي تعمل ضدّ هذه المبادئ يمكنها أن تحدّ أثر الأطراف الأخرى بسرعة وبشكلٍ كبير. وعليه، تمّ نشر هذه المبادئ التوجيهية كأساس للمناقشة، ولبناء إجماعٍ حول العناصر الأساسية لتقويم السوق، وتصميم البرنامج وتقويمه. ومن المهمّ جداً أن يترجم هذا الإجماع تنسيقاً وثيقاً وفعالاً على المستوى الميداني، وذلك في حال أردنا لنسبةٍ كبيرةٍ من الزبائن ذوي الدخل المتدنيّ أن تنفذ إلى الخدمات الداعمة للأعمال ذات النوعية.

## الملحق 1 تعريفات

**الخدمات الداعمة للأعمال:** هي خدمات تحسّن أداء المؤسسة، ونفاذها إلى الأسواق، وقدرتها على التنافس. وتعريف «الخدمات الداعمة للأعمال» في هذه المبادئ التوجيهية يتضمّن مجموعة واسعة من خدمات الأعمال الاستراتيجية والتشغيلية في آن. وتمّ تصميم الخدمات الداعمة للأعمال بحيث تخدم المؤسسات الفردية، مقارنةً بمجتمع الأعمال الأشمل.

**مسهّل الخدمات الداعمة للأعمال:** مؤسسة دولية أو محلية يتمثّل هدفها الأساسي بتعزيز تطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال المحلية. وقد يتضمّن مجموعة من الخدمات لمزوّد الخدمات الداعمة للأعمال (تطوير منتجات خدماتية جديدة، وتعزيز الممارسات الجيدة، وبناء قدرات المزوّدين)، ولستهلكي الخدمات الداعمة للأعمال (كالمعلومات، والتعليم حول إمكانية شراء الخدمات الداعمة للأعمال). كما أنّ مسهّل الخدمات الداعمة للأعمال قد يضطلع بوظائف مهمّة أخرى، بما في ذلك التقويم الخارجي لأثر مزوّد الخدمات الداعمة للأعمال، والمدافعة عن بيئة سياسية أفضل لسوق الخدمات الداعمة للأعمال المحلية. وحالياً، معظم مسهّلي الخدمات الداعمة للأعمال هم من المؤسسات عامة، أو المنظمات غير الحكومية، أو مكاتب مشاريع المانحين، وتمولّها عموماً الحكومات أو المانحين.

**مزوّد الخدمات الداعمة للأعمال:** شركة أو مؤسسة أو فرد يؤمّن الخدمات الداعمة للأعمال مباشرةً للمؤسسات الصغيرة. وقد يكون من الشركات الخاصة التي تتوحّى الربح، أو تلك التي لا تتوحّى الربح، أو منظمات غير حكومية، أو وكالات شبه حكومية، أو وطنية أو وطنية فرعية، أو منظمات قطاعية، الخ. كما أنها قد تكون من الشركات التي لا تتمحور أعمالها حول الخدمات بل حول من يقدمها كجزء من التبادلات الأوسع أو العلاقة بين أوساط الأعمال.

**مردودية التكاليف:** تكون الخدمة (من صنف ونوعية محدّدة) فعّالة من حيث الكلفة إن تمّ تقديمها بأدنى كلفة ممكنة.

**استرجاع الكلفة:** يشير إلى مدى تغطية تكاليف تقديم سلعة أو خدمة ما بواسطة عائدات المستهلكين. ويمكن فصل استرجاع الكلفة لتسليم الخدمات أو السلع عن التكاليف المسبّقة للتطوير الأساسي.

**الأثر (الذي يُسمّى أحياناً «فعالية»):** أثر الخدمة على أداء المؤسسة الصغيرة التي هي الزبون (أي التي يمكن إحالتها إلى الخدمة بحدّ ذاتها، وليس إلى العوامل الخارجية)، أو الأثر الاقتصادي و/أو الاجتماعي الأوسع للتدخل.

**التغطية (تُعرف أحياناً بـ «التغطية» أو «المقياس»):** نسبة السكان المستهدفين الذين يستعملون الخدمة. ويركّز هذا التعريف على المؤسسات الزبونة، وهي أكثر تقييداً من المعنى الأشمل لـ «تغطية المجموعات التي لا تحظى بامتيازات» كالفقراء أو النساء، كما يشير إليها بعض المؤلّفون. وعندما تكون مجموعة السكان المستهدفين محدودة، وبالتالي أصغر من إجمالي المؤسسات الصغيرة محلياً، آنذاك يتعيّن الإعراب عن التغطية بالأرقام الحالية للمؤسسات الصغيرة التي تمّ النفاذ إليها.

**سلعة خاصة:** تكون السلعة (أو الخدمة) خاصّةً إن كانت مكاسب استهلاكها قابلة للامتلاك بشكل كامل. على سبيل المثال، إن كانت مكاسب خدمة الأعمال تحقّق حصرياً للمؤسسة التي تشتري هذه الخدمة، فإنّ خدمة الأعمال تكون آنذاك سلعة خاصة.

**سلعة عامّة:** تكون السلعة (أو الخدمة) عامّةً إن كان الجزء الذي يستهلكه فرد أو شركة لا يقلّ من المبلغ المتوفر للاستهلاك للآخرين. وبعبارة أخرى، يستحيل استثناء الآخرين من استهلاك السلعة (أو الخدمة)؛ والمكاسب لا يمكن امتلاكها بشكل كامل. فالمكاسب التي تحقّق للآخرين هي «بعد خارجي».

**المؤسسات الصغيرة:** تتضمّن المؤسسات الصغرى بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وتُحدّد هذه الفئات التي تستند إلى الحجم عادةً من خلال أعداد الموظفين أو الأصول، غير أنّ هذه التعريفات قد تختلف باختلاف البلد أو المؤسسة أو الهدف. ولم يتمّ هنا اعتماد أيّ تعريف محدّد. وتعمل المؤسسات الصغيرة في قطاعات التصنيع، والصناعات الزراعية، والخدمات، والتجارة (باستثناء المزارع، والغابات، والمناجم).

**الاستدامة (الاستدامة المالية):** تكون الخدمات الداعمة للأعمال مستدامةً إن كانت العائدات المُحفَّزة تجارياً توازي بحجمها على الأقلّ التكاليف الكاملة لتقديم الخدمات (التكاليف المباشرة وغير المباشرة، والتكاليف الثابتة والمتغيرة). أمّا العائدات التي يتمّ الحصول عليها من القطاع العام (المانحين أو الحكومات)، فهي ليست مشمولةً، كما هي الحال أيضاً بالنسبة إلى العائدات التي يتمّ الحصول عليها نتيجةً للمحفّزات الخيرية أو السياسية. ويتعين على التكاليف عموماً أن تتضمّن كافة التكاليف المرتبطة بالعملية التجارية للمزوّد؛ وبالإضافة إلى التكاليف الجارية، يتعيّن عليها أن تتضمّن في نهاية المطاف أبحاث السوق، وتطوير المنتجات، والمعلومات التي يتمّ الحصول عليها من الزبائن، الخ. غير أنّ الممولين قد يختارون، على المدى القصير، المساعدة في بعض هذه التكاليف، عندما تكون المخاطر عاليةً جداً، أو لإظهار مميّزات ابتكار المنتجات، أو تقوية مجموعة من مزوّدي الخدمات. أمّا التكاليف التي يتمّ استثناؤها دائماً، فهي تلك التي تترافق مع المتطلبات الإضافية للوكالات الممولة، كتكاليف تطوير المنتجات التي يتمّ تقاسمها مع مزوّدين آخرين وعمليات تقويم الأثر المفصّلة. وفي هذا التعريف، تختلف الاستدامة المالية عن القابلية المؤسساتية للبقاء، أي قدرة مؤسسات الخدمات الداعمة للأعمال أو الخدمة على الاستمرار من خلال اجتذاب المنح وغيرها من العائدات غير التجارية.

## الملحق ٢ إطار قياس أداء الخدمات الداعمة للأعمال

الهدف ١: زيادة التغطية				
تقويم أسواق الخدمات الداعمة للأعمال				
البرنامج		السوق		الهدف
X	١	X	١	المؤشرات
				<p>السلة</p> <p>توسيع سوق الخدمات الداعمة للأعمال</p> <p>حجم السوق: عدد المؤسسات الصغيرة التي تمتلك الخدمة من خلال أي نوع من المعاملات</p> <p>حجم السوق: عدد المؤسسات الصغيرة التي تشتري الخدمة</p> <p>حجم السوق، والعرض: حجم المبيعات السنوية</p> <p>اختراق السوق: النسبة المئوية لأسواق المؤسسات الصغيرة المحتملة لامتلاك الخدمة</p> <p>الوعي: النسبة المئوية للمؤسسات الصغيرة التي تترك وجود الخدمة</p> <p>التغاضي: نسبة المئوية للذين يتركون وجود الخدمات وتلزمها مرة واحدة على الأقل</p>
		لا يطبق	لا يطبق	<p>عدد مزودي الخدمات الداعمة للأعمال</p> <p>عدد منتجات الخدمات</p> <p>عدد وشية المشترين المتعثرين من أصل كافة المشترين (احتفاظ)</p> <p>رضا عن شراء الخدمة الأخيرة</p>
		لا يطبق	لا يطبق	<p>العدد والنسبة المئوية للزبائن المؤسسات الصغيرة الذين يشترون الخدمات الداعمة للأعمال ويمثلون السكان المستهدفين</p> <p>النسبة المئوية للمؤسسات الصغيرة المحتملة والتي تمتلك الخدمة</p>
الهدف ٢: الاستدامة ومردودية التكاليف				
تقويم مزودي ومبني الخدمات الداعمة للأعمال				
السنة X		السنة ١		الهدف
				<p>تحقيق استدامة المزود</p> <p>ربحية مزود الخدمات الداعمة للأعمال (النسب مستحدث لاحقاً).</p> <p>ربحية خدمة محدثة من الخدمات الداعمة للأعمال (النسب مستحدث لاحقاً).</p>
				<p>تصوير مردودية تكاليف البرنامج</p> <p>تقويم مبسط لمنافع الكلفة لمقارنة تكاليف البرنامج الإجمالية والمشاركة لتجميع مكاسب البرنامج لمجموع أوجه الأثر المحدثة لأصحاب المباشرة</p> <p>الكلفة الإجمالية للبرنامج لكل زبون تمت خدمته.</p> <p>الكلفة الإجمالية للبرنامج لكل مزود تمت مساعدته.</p>
الهدف ٣: الأثر				
تقويم زبائن الخدمات الداعمة للأعمال، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم				
السنة X		السنة ١		الهدف
				<p>زيادة امتلاك الزبائن للخدمات الداعمة للأعمال (زيادة المبيعات)</p> <p>النسبة المئوية للزبائن الذين أبلغوا عن رضى كبير من إحدى الخدمات الداعمة للأعمال.</p> <p>تكرار زبائن: النسبة المئوية لكافة الزبائن الذين يشترون مرتين على الأقل.</p>
				<p>زيادة استعمال الزبائن للخدمات الداعمة للأعمال</p> <p>النسبة المئوية للزبائن الذين طبقوا خدمة الأعمال على أصالهم، كما حددها البرنامج. (مثل النسبة المئوية التي نفذت إلى أسواق جديدة، وطوّرت منتجات جديدة، وحسّنت ممارسات الإدارة، وبدأت بوضع حملات رسمية، وحفظت لتكاليف الخ.)</p>
				<p>زيادة مكاسب الزبائن من الخدمات الداعمة للأعمال</p> <p>تغيير في الربح الإجمالي المقتر، قبل الحصول على الخدمة وبعدها. (لأن تبين أنه من الصعب جمع الأرباح الإجمالية، فإن فريق الأبحاث لإطار قياس الأداء يفكر أيضاً في استعمال بيانات البيع منفردة).</p>
				<p>نسب التغيير إلى الخدمات الداعمة للأعمال</p> <p>من بين الأعمال التي حسنت أرباحها الإجمالية المقتر، ما هي النسبة المئوية التي تسبب التغيير للخدمات الداعمة للأعمال؟</p>

يمثل هذا الجدول الوضع الحالي للجهود الهادفة إلى تطوير مجموعة من المؤشرات المشتركة السارية المفعول، والعملية، والمفيدة لتقويم أداء برامج الخدمات الداعمة للأعمال وفقاً لمعايير أساسية. لتزيد من المعلومات حول العمل الجاري لتطبيق مؤشرات الخدمات الداعمة للأعمال هذه وتطويرها، يمكن مراجعة الموقع التالي على شبكة الإنترنت: [www.mip.org/pubs/MBP/BDSFramework.htm](http://www.mip.org/pubs/MBP/BDSFramework.htm)

# الملحق ٣ أعضاء لجنة الوكالات المانحة لتطوير المؤسسات الصغيرة

## الوكالات الشئائية الأظراف

النمسا: وزارة الخارجية

أستراليا: الوكالة الأسترالية للتنمية الدولية

بلجيكا: الإدارة البلجيكية للتعاون في مجال التنمية

كندا: الوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA)

الدانمارك: وزارة الشؤون الخارجية

فنلندا: وزارة الخارجية (FINNIDA)

فرنسا: وزارة الخارجية

### ألمانيا:

■ الوزارة الفدرالية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ)

■ الوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ)

\* (KfW ? Kreditsanstalt fur Wierderaufbau)

### إيطاليا: وزارة الخارجية

### اليابان:

■ بنك اليابان للتصدير والاستيراد

■ بنك اليابان للتعاون الدولي (JBIC)

■ وكالة اليابان للتعاون الدولي (JICA)

### هولندا: وزارة الشؤون الخارجية

النرويج: الوكالة النرويجية للتعاون في مجال التنمية (NORAD)

السويد: الوكالة السويدية للتنمية الدولية (SIDA)

سويسرا: الوكالة السويسرية للتعاون في مجال التنمية (SDC)

المملكة المتحدة: دائرة التنمية الدولية (DfID)

الولايات المتحدة: الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID)

## الوكالات المتعددة الأطراف والتنمية الأخرى

- بنك التنمية الأفريقي
- بنك التنمية الآسيوي
- البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD)
- المجموعة الأوروبية
- منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)
- مؤسسة فورد
- بنك التنمية للأميركيتين (IADB)
- مركز الأبحاث للتنمية الدولية (كندا)
- الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد)
- مكتب العمل الدولي
- مركز التجارة الدولية (ITC)
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
- منظمة الدول الأمريكية
- مؤسسة سوروس
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أنكتاد)
- صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفم)
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)
- الأمانة العامة في الأمم المتحدة
- مجموعة البنك الدولي