



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



بتمويل من الاتحاد الأوروبي

منظمة
العمل
الدولية



تطوير سلسلة القيمة من اجل العمل اللائق

نهج قائم على الأنظمة لتوفير
وظائف أكثر وأفضل

الإصدار الثالث يناير 2021



تطوير سلسلة القيمة من أجل تعزيز العمل اللائق في العراق

تبحث منهجية منظمة العمل الدولية لتطوير سلسلة القيمة في مختلف مراحل سلسلة القيمة، بما في ذلك المدخلات، والعرض، والتصميم، والإنتاج، والتوزيع، والبيع بالتجزئة، وخدمات الدعم. وهي تعالج نقاط الضعف الرئيسية التي تقوض تطور سلسلة القيمة بما يسمح بتفصيل التدخّلات المختلفة لتقديم منافع إضافية ومنها فرص عمل أكثر وأفضل. وفي العراق، نشهد في الوقت الحالي زخماً متزايداً لتعزيز دور سلاسل القيمة خاصة في القطاع الزراعي في توليد فرص العمل ودفع عجلة النمو الاقتصادي.

قام مشروع "تعزيز الحوكمة والتفتيش وظروف العمل في مواجهة وباء كوفيد-19" المنفذ من قبل مكتب منظمة العمل الدولية بالعراق بترجمة هذا الإصدار الثالث من سلسلة إصدارات منظمة العمل الدولية "تطوير سلسلة القيمة لتعزيز العمل اللائق" إلى اللغة العربية ليسهل انتشاره وتعميمه وتوسيع نطاق عمله وتطبيق ما جاء به من منهجيات وتوصيات، ولاسيما بين الجهات المعنية ذات الصلة والتي تتعامل بالأساس باللغة العربية.

وفي السياق، أود أن أعرب عن تقديري وإمتناني للإتحاد الأوروبي لتقديم الدعم المادي لترجمة هذا الدليل إلى اللغة العربية، وأيضاً على دعمهم لجهود العراق ومكتب منظمة العمل الدولية في تحقيق أنشطة وأهداف البرنامج القطري الأول للعمل اللائق في البلاد (2019-2023).

رداً على تحديات سوق العمل الناجمة عن كوفيد-19، أطلقت منظمة العمل الدولية مشروعاً في العراق ركّز على أولويات العمل اللائق في المدى البعيد. ويهدف مشروع منظمة العمل الدولية "تعزيز الحوكمة والتفتيش وظروف العمل في مواجهة وباء كوفيد-19" والممول من الإتحاد الأوروبي إلى العمل مع الحكومة والشركاء الاجتماعيين على تعزيز نظام تفتيش العمل، وتحسين الصحة والسلامة المهنية بالانسجام مع معايير العمل الدولية من خلال وضع السياسات وبناء القدرات.

كما يشدد المشروع على ضرورة الالتزام بالعمل اللائق في قطاع الزراعة من خلال تطوير سلسلة القيمة بدعم التعاونيات الفلاحية والصادرات، وتحسين عمليات الإنتاج، وتأمين الوصول إلى أسواق دولية جديدة.

وتساعد المشاريع التجريبية المنفذة في المزارع المزارعين بالالتزام بمعايير العمل التي تعتبر شرطاً أساسياً للوصول إلى الأسواق الخارجية. ستقدم هذه المشاريع دورات تدريب وإرشادات بشأن معايير العمل لبناء معارف المزارعين وقدراتهم، ودعم العاملين وتعزيز إمكانية توظيفهم من خلال تنمية مهاراتهم، ومساعدة مفتشي العمل في تآدية مهامهم. تشمل المرحلة الأولى من المشروع تعزيز ظروف عمل ومهارات 2,000 عامل، 30 في المئة منهم نساء و5 في المئة ذوى القدرات الخاصة.

د. مها قطاع

المنسقة القطرية - منظمة العمل الدولية /العراق- بغداد
المستشارة الاقليمية لتعزيز الصمود والاستجابة للأزمات

العراق - مارس 2021



تعريف

سلسلة القيمة بشكل جيد قد تتخطى بكثير مجرد الارتقاء الاقتصادي وتطال بشكل جوهري تطوير المستوى الاجتماعي والبيئي.

لقد كانت منظمة العمل الدولية رائدة في استخدام النهج القائمة على الأنظمة لتطوير سلسلة القيمة، بهدف دعم خلق وظائف أكثر وأفضل. يعتبر نهج الأنظمة أمراً بالغ الأهمية نظراً إلى حجم التحديات العالمية؛ حيث لا يزال عدد كبير للغاية من التدخلات الإنمائية في المرحلة التجريبية، إلا أن هذا العدد لا يؤدي إلى إحداث تغيير واسع النطاق؛ أو يكون إجراء تلك التدخلات مكلفاً للغاية ويتطلب طرحها تمويلاً هائلاً. ومن خلال التحفيز، يمكن لنهج الأنظمة، عبر المحاولة لتحقيق تأثير أكبر بموارد أقل، أن يعزز الملكية المحلية واستدامة النتائج.

يُحدّث هذا الإصدار الثالث من "تطوير سلسلة القيمة لتعزيز العمل اللائق" منشوراتنا الرئيسية ليعكس أحدث الأفكار والأمثلة العملية. نحن ممتنون لحكومة سويسرا، التي قدمت من خلال أمانة الدولة للشؤون الاقتصادية الدعم لتطوير هذا الدليل، ولدعمها المستمر للبرامج الميدانية في حافظة مشاريع تطوير المؤسسات التابعة لمنظمة العمل الدولية، والتي وفرت الجزء الأكبر من الخبرات والمعارف التي يستند إليها الدليل.

فيك فان فورين، مدير، المشاريع

جنيف، نوفمبر 2020

اليوم، وأكثر من أي وقت مضى، يركز الناس وحكوماتهم حول العالم على أهمية التوظيف والعمل اللائق للجميع. وفي خضم جائحة عالمية، من المحتمل أن تستمر آثارها لسنوات قادمة، يتعرض الملايين من الناس لخطر فقدان سبل عيشهم وعدم القدرة على الوصول إلى فرص العمل وإخراج أنفسهم وأسربهم من الفقر أو تجنبه.

لكن حتى قبل ذلك، شهد عالم العمل تحديات ضخمة. وفي حين انخفض عدد العمال الذين يعيشون في فقر مدقع بشكل كبير خلال ربع القرن الماضي، أصدرت منظمة العمل الدولية في العام الماضي فقط تحذيراً من أن الإنجازات التي تحققت في الحد من البطالة في كل أنحاء العالم لم تقابلها تحسينات في جودة العمل. كان التقدم نحو تحقيق الهدف 8 من أهداف التنمية المستدامة بشأن العمل اللائق والنمو الاقتصادي أبطأ مما كان متوقعاً، مما يجعل تحقيق أهداف التنمية المستدامة أمراً غير واقعي بالنسبة للعديد من البلدان. هناك حاجة وفرصة، على حد سواء، لأن يجعل قادة العالم الوظائف اللائقة أولوية قصوى من جداول أعمالهم.

تُعدّ سلسلة القيمة جزءاً لا يتجزأ من الاقتصادات المعولمة الحديثة اليوم؛ فهي تُشكل على نحو متزايد كيفية تصميم المنتجات وتطويرها والتخلص منها، ناهيك عن أنها تحدد من يستفيد من توليد القيمة الاقتصادية. وفي هذا السياق، يُعدّ جدول عمل منظمة العمل الدولية بشأن العمل اللائق محور تطوير سلسلة القيمة؛ مثلما يمكن لسلسلة القيمة الأقوى والأكثر شمولاً أن تساهم في تحديد رؤية العمل اللائق للجميع. وتعتقد منظمة العمل الدولية اعتقاداً راسخاً أن نتائج تطوير



شكر وتقدير

تقديم مدخلات جوهرية من قبل الزملاء العاملين في تنمية ريادة الأعمال النسائية والوظائف الخضراء. تستند الخبرة والأمثلة العملية إلى مشروع مختبر منظمة العمل الدولية، الذي نشر على مدى السنوات الست الماضية المعرفة حول كيفية استخدام نهج أنظمة السوق لتحقيق نتائج العمل اللائق¹. يضم فريق المختبر كلاً من مارتن سيفرز، وستيف هارتريتش، وغون إيريكسون سكوغ، وعاطف سموحي، وإيليزا مانديلي، وإينيس بينتشيتو، وأيزياك كوان-غور، الذين شاركوا جميعاً في إنتاج هذا الدليل. هذا ونتقدم بشكر خاص إلى مؤسسة غاتسبي فاوندايشن وميرسي كور المملكة المتحدة لمراجعة المسودات والتعليق عليها.

تم نشر هذا الدليل باللغة العربية بدعم مالي من الاتحاد الأوروبي وتم نشر النسخة الانجليزية من هذا الدليل بدعم مالي من أمانة الدولة للشؤون الاقتصادية السويسرية (SECO).

كتب هذا الدليل مات ريبلي، جنباً إلى جنب مع فريق من المؤلفين المساهمين من مكاتب منظمة العمل الدولية ومشاريع التعاون التقني، بما فيهم جون بيرد (منظمة العمل الدولية في ميانمار)، وسيلفيا بوسنتي (المكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية في كوت ديفوار)، ومبولو ماكاي (منظمة العمل الدولية في زامبيا)، جطفات موهونغا (منظمة العمل الدولية في أفغانستان) وخوسيه مانويل ميدينا شيكا (مركز التدريب الدولي في تورينو).

يعتمد الدليل بشكل كبير على الإصدار الثاني من دليل تطوير سلسلة القيمة (2015) الذي كتبه روبل هاكيمولدر، والذي بني بدوره على الإصدار الأول (2009) الذي كتبه ماتياس هير وتاييرا موزيرا.

تستند الخبرات الواردة في هذا الدليل إلى عمل فريق الأسواق الشاملة وسلاسل القيمة في وحدة الشركات الصغيرة والمتوسطة التابعة لمنظمة العمل الدولية، فضلاً عن دائرة المؤسسات الأوسع. لقد تم



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



منظمة
العمل
الدولية



تمويل من الاتحاد الأوروبي



4

3

2

1



جدول المحتويات

مقدمة:
استخدام الدليلتمهيد
حكاية من قصتين

الصفحة 5

الصفحة 5

4

3

2

1

الفصل 4:
التدبير: التدخل
لتحسين أداة
سلسلة القيمةالفصل 3:
التحليل - فهم
السبب الجذري
للنقص في العمل
اللائقالفصل 2:
تحديد القطاعات
والنقص في العمل
اللائقالفصل 1:
فهم سلاسل
القيمة كأنظمة

الصفحة 50

الصفحة 31

الصفحة 19

الصفحة 9

الخاتمة:
من النظرة نحو
التطبيق

الصفحة 74



تمهيد: حكاية من قصتين

من المياه الجوفية العالية الجودة، بالقرب من السطح: وهذا أمر نادر الحدوث في بعض الأجزاء من إفريقيا. بالتالي، كانت المشكلة الجذرية هي ندرة المياه، أي عدم وجود إمدادات كافية لتلبية الطلب. في هذه الحالة، لا يكون مشروع لعبة المضخات مفيداً، وقد جفت العديد من المضخات.

ماذا تقول لنا هذه القصة؟

1. السياق مهم: لا تطرح حلولاً ذات "مقاس واحد يناسب الجميع". افهم أولاً التحديات المحددة التي تواجهها المجموعات المستهدفة واعمل على معالجتها. يمكن للأدوات (مثل الدورة التدريبية الموحدة) أن تؤدي دوراً في هذا الصدد، لكن عملية تصميم التدخلات وتنفيذها يجب أن تنتج عن تحليل الاحتياجات، وألا تدفعها الأدوات نفسها. وقد يُعد ذلك حلاً مناسباً في حالة معينة، قد لا يكون كذلك في حالة أخرى.

2. الملكية المحلية هي المفتاح: قم بحشد الجهات الفاعلة والمجتمعات المحلية لاستكشاف ما يمكن أن ينجح في بيئتهم، وأسس للابتكارات حول كل من حوافز الجهات الفاعلة المحلية بالنسبة لدفع التغيير وقدراتها.

3. معالجة الأسباب الجذرية: يأتي التغيير الدائم من معالجة الأسباب الجذرية للمشكلة. إذا ركزنا فقط على معالجة الأعراض (جعل الضخ أكثر كفاءة)، فإننا نجازف بفقدان الأسباب الأساسية الحقيقية (لا توجد مياه لضخها!).

"يشير فشل مشروع لعبة المضخات إلى وجود مشكلة كبيرة [في المساعدة] ببساطة، لا يوجد حلاً سحرياً... إن المشاكل معقدة للغاية وتأتي في أشكال متعددة. في بعض المواقف المحددة جداً، قد يكون مشروع لعبة المضخات هو النوع الصحيح من الحلول. ومع ذلك، في معظم الحالات، من الضروري أولاً فهم المشكلة فعلاً ثم تصميم حلول مناسبة ومخصصة"

جامعة كولومبيا

توضح القصص الواقعية التالية كيف يختلف النهج القائم على الأنظمة عن برامج التنمية الدولية "التقليدية".

عمل متواصل ومن دون مرح (بالمضخة)؟

كانت الفكرة رائعة. قام مشروع في زامبيا تحت اسم "لعبة المضخات" من خلال تحويل مضخة مياه عادية إلى مضخات مياه دوارة². بينما يلعب الأطفال، يتم ضخ المياه في خزان ثم يتم توفيرها عند الطلب. وبالتالي، يتم توفير مياه الشرب الآمنة، مع تقليل عبء الإضطرار إلى الضخ اليدوي. لا يُعد مشروع لعبة المضخات عملاً ممتعاً فحسب، بل إنه يمنح الاكتفاء الذاتي، حيث توفر اللوحات الإعلانية المعلقة على الجانب إيرادات من الإعلانات. حتى أنها تخلق فرص عمل محلية، من خلال إنتاج، محلياً، صهاريج التخزين ولوحات الرسائل. تم طرح لعبة المضخات بدعم من مجموعة من وكالات العون الرئيسية، بما في ذلك البنك الدولي.

إلا أن هذا المشروع لم يكلل بالنجاح. فمن أجل تلبية الحد الأدنى الموصى به من متطلبات المياه اليومية وهو 15 لتراً لكل شخص، يجب على الأطفال "اللعب" بلا توقف طوال أربع وعشرين ساعة في اليوم. وفي ظل عدم وجود أطفال في الجوار (أو على استعداد للعمل في ورديات عمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع!)، اضطرت نساء القرية إلى تشغيل مضخات المياه الدوارة يدوياً، وعملن بجد لضخ المياه التي كان من الممكن أن تخرج على السطح بسهولة عبر مضخة يدوية تقليدية. هذا ولم يكن لدى القرويين أي رأي بالنسبة لنوع الإعلانات المعروضة، ولا فكرة عما حدث بالضبط لعائدات الإعلانات. علاوة على ذلك، واجه الكثيرون مشكلة في صيانة المضخات. كان على القرويين في زامبيا الاتصال بمركز صيانة في جنوب إفريقيا، حيث كان إحضار قطع التركيب المنتجة هناك يتطلب شهراً.

إذن ما الخطأ الذي حدث؟ لم يكن الأمر مجرد سوء تخطيط. إن لعبة المضخات هي المثال النموذجي للنهج القائم على الأدوات للمساعدة الإنمائية. إنه حل "مصمم مسبقاً"، تم تحقيقه على بعد أميال عديدة في العواصم المانحة، وتم إنزاله من دون تخطيط على السكان المحليين. والأسوأ من ذلك كله، أنه كان يعالج المشكلة الخاطئة. لا ينجح مشروع لعبة المضخات إلا عندما تكون هناك إمدادات ضخمة

² تستند هذه القصة إلى: <https://casefoundation.org/blog/painful-acknowledgment-coming-short/>

<https://blogs.ei.columbia.edu/2010/07/01/the-playpump-what-went-wrong/>

<http://unitedexplanations.org/english/2012/03/22/the-story-of-playpumps-merry-go-rounds-water-and-failures-in-development-aid/>



لماذا تمرض خراف عبد الله باستمرار؟

(الطريق إلى الوظائف (R2)) عن سبب توقف النظام الحالي للخدمات البيطرية عن العمل. شارك مشروع الطريق إلى الوظائف (R2J) جمعية الأطباء البيطريين الأفغانية (AVA) في إجراء تقييم بين الأطباء البيطريين حول احتياجاتهم. تم الاتفاق على أن المساعدين البيطريين يحتاجون إلى معارف متقدمة لتشخيص أمراض الثروة الحيوانية وإدارة الأدوية المناسبة من أجل الحد من موت الحيوانات. دعم المشروع جمعية الأطباء البيطريين الأفغانية في تصميم برنامج تدريبي قابل للتطوير لتزويد المساعدين البيطريين بالمهارات المناسبة لمعالجة مشكلة ضعف الوصول إلى الخدمات البيطرية.

حضر حبيب الرحمن، أو "الطبيب" كما يناديه عملاؤه، دورة تدريب الأطباء البيطريين المساعدين التي قدمتها جمعية الأطباء البيطريين الأفغانية. يمتلك حبيب صيدلية، حيث يقترح هو ومساعداه الأدوية المناسبة على المزارعين ويقدمون المشورة بشأن الإدارة والجرعة. يقول حبيب، مُتسلِّحًا بمداركه البيطرية الجديدة، إن *"التحسن في التشخيص والوصفات الطبية من داخل متجر الأدوية ومن خلال الخروج لإلقاء نظرة ميدانية على الحيوانات زاد من ثقة المزارعين في خدماته. وأضاف، "يأتي المزيد من المزارعين كل يوم. قبل التدريب لم تكن نعمل بهذه الكثافة أبدًا"*. وهو يقدر أن الزيادة في حجم العمل قد ترجمت إلى زيادة في صافي الدخل بنسبة 5% في العام الماضي.

يشعر عبد الله بالقلق. فهو، كما كل المزارعين تقريبًا في مقاطعة سامانجان في شمال أفغانستان، يعيل أسرته بواسطة ما يكسبه من تربية الماعز والأغنام. لكن ماشيته، وبالتالي وسيلة عيشه، معرضة للخطر بسبب ارتفاع معدلات الوفيات والأمراض الحيوانية³. يمتلك عبد الله 200 رأس من الأغنام، لكنه فقد ما لا يقل عن 30 رأسًا في العام الماضي. في كل أنحاء المقاطعة، تشير التقديرات إلى أن 12% من القطيع يموت كل عام، مع إصابة عدد إضافي لا يحصى بالمرض حي سيؤثر ذلك على الإنتاجية.

قام مشروع منظمة العمل الدولية الطريق إلى الوظائف (R2J) بمشاورات مع أصحاب المصلحة المحليين في قطاع الثروة الحيوانية لمعرفة السبب. اقتنع المزارعون بأن السبب وراء ذلك هو الافتقار إلى العلف ومياه الشرب والمأوى غير الملائم. لكن مشروع الطريق إلى الوظائف عمد إلى جمع آراء كل أصحاب المصلحة المحليين لفهم الأسباب الحقيقية الكامنة وراء المشكلة. عندما بدأ المشروع في التحدث إلى المزيد من الناس، وليس فقط المزارعين، بل أيضًا مقدمي الخدمات والشركات، وإجراء تحليل أكثر تفصيلاً، ظهرت صورة مختلفة. كان السبب الرئيسي يتمحور حول نقص الخدمات البيطرية: إذ كانت الحيوانات تموت بسبب المرض وليس من سوء التغذية.

بدلاً من مجرد تقديم الخدمات أو تدريب المزارعين أنفسهم بشكل مباشر، وهي خدمات ستتوقف عند انتهاء المشروع، تساءل مشروع

³ تستند هذه القصة إلى <https://fragilestates.itcilo.org/2018/08/22/paravets-afghan-veterinary-association/> التي تستند هذه القصة إلى 3 تستند هذه القصة إلى
لقد تم تبديل الأسماء منعاً لكشف هويات الأشخاص.



2. ... نحو تحسين النظام الأوسع: بغية فهم أسباب الأداء المنخفض، يجب أن ننظر المشاريع إلى ما وراء سلسلة المعاملات. هل البنية التحتية للنقل جيدة بما يكفي لضمان إمكانية نقل المنتجات إلى السوق بتكلفة معقولة؟ هل القوانين وإنفاذ المطبقين كافيين لحماية ممتلكات الشركات؟ هل تستطيع المشاريع التجارية المختلفة الوصول إلى المدخلات التي تحتاجها لزيادة إنتاجيتها؟ تنقسم هذه العوامل إلى فئتين رئيسيتين، "القواعد" و"الوظائف الداعمة". إنها تشكل "النظام" المحيط بسلسلة القيمة الأساسية. سيتم شرح هذه المفاهيم بشكل كامل في هذا الدليل. لكن النقطة الأساسية التي يجب الإشارة إليها في هذه المرحلة هي تحسين النتائج للمجموعات المستهدفة (سواء أكانت شركات صغيرة ومتوسطة الحجم أو مزارعون أو شباب)، تتضمن فهم النظام بأكمله الذي يؤثر على أدائهم، ثم التدخل لمعالجة القيود الأساسية على مستوى النظام.

ويعتقد حبيب أن الروابط مع المساعدين البيطريين الآخرين مهمة لتعزيز عمله في مجال الصيدلة. وهناك رابط مهم آخر، بحسب حبيب، يتمثل في إيجاد طرق للربط "مباشرة مع مصنعي الأدوية البيطرية في الهند وباكستان وإيران". وفقاً لحبيب، سيؤدي ذلك إلى خفض أسعار الأدوية بشكل كبير والمساعدة في تحسين الوضع لكل من المزارعين والأطباء البيطريين أنفسهم. و يشتري متجر الأدوية الخاص به حالياً الأدوية من الوسطاء.

هذا وأقر المزارعون بتحسين جودة خدمات مساعدي الأطباء البيطريين في العام الماضي. إن عبد الله أكثر سعادة الآن. ويقول في هذا الصدد: "يقدم الطبيب نصائح حول كيفية الحفاظ على صحة الحيوانات في الشتاء والصيف على حد سواء للحد من الخسائر". "لقد قلت خسائري من الحيوانات من 30 إلى 15 حيواناً في العام الماضي. هذا يعني المزيد من الدخل بالنسبة لي".

ماذا تقول لنا هذه القصة؟

1. تجاوز أداء سلسلة القيمة الأساسية... شاركت سلسلة من الجهات الفاعلة، من شركات وجمعيات وحكومة، في تقديم منتج أو خدمة إلى السوق، ويتأثر أداء كل من هذه الجهات بأعمال الآخرين. حتى لو كان الهدف النهائي لمشاريع التنمية هو تحسين أداء مجموعة واحدة من الجهات الفاعلة، مثل المزارعين الفقراء، فإن هذا لا يعني أنه يتعين عليهم العمل معهم بشكل مباشر من أجل مساعدتهم. في الواقع، من أجل التغيير المستدام على نطاق واسع، تحتاج المشاريع إلى تحسين أداء الأعمال في نقاط أخرى من السلسلة.



مقدمة: استخدام الدليل

يقدم كل فصل إرشادات خطوة بخطوة، وهي تستند إلى تجارب مبادرات تطوير سلسلة القيمة. وإنه من غير المفترض أن تكون إلزامية، حيث يجب أن تتكيف المشاريع مع متطلباتها وظروفها الخاصة.

على طول النص، توجد رموز توفر للمستخدمين مرجعًا سريعًا حول:

 **النصائح والحيل الرئيسية**، بناءً على التجارب السابقة

 **أمثلة واقعية** ودراسات حالة لتوضيح المفاهيم والأدوات

 اقتراحات لمزيد من القراءة

 **المهارات والكفاءات الأساسية** لتطوير سلسلة القيمة⁴

هذا وتم تسليط الضوء على الاعتبارات الرئيسية المتعلقة بالنوع الاجتماعي والبيئة في كل فصل. لا يتمثل الهدف في تغطية هذه القضايا بشكل شامل، وإنما في الإشارة إلى مكان وكيفية وجوب النظر في الخطوات الرئيسية في عملية تطوير سلسلة القيمة⁵.

يقدم هذا الدليل لمحة عامة عن كيفية اتباع النهج القائم على الأنظمة في تطوير سلسلة القيمة بهدف خلق وظائف أكثر وأفضل. على الرغم من وجود عدد من الأدلة الأخرى حول تطوير سلسلة القيمة فإن الهدف من هذا الدليل يكمن في تعزيز التركيز على العمل اللائق.

وهو مصمم ليستخدمه المشاركون في تطوير المشروع وتنفيذه وتقييمه. كما يمكن أن يكون موردًا مفيدًا لصانعي السياسات والقرارات، فضلاً عن أي شركاء منفذين.

في النهاية، يهدف هذا الدليل إلى توفير مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي يمكن استخدامها وتكييفها من قبل مشاريع سلسلة القيمة في سياقها الخاص. وهو يتضمن أمثلة من واقع الحياة ودراسات حالة مصغرة؛ كما أن كل قسم مدعوم بمفاهيم نظرية، لكن التركيز ينصب على تطبيقها العملي.

هيكل الدليل

يحتوي الدليل على أربعة فصول. يقدم الفصل الأول ملخصًا لسلسلة القيمة في سياق الارتقاء الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن الاستدامة البيئية؛ وكيف يمكن لعدسة الأنظمة أن تحسن آفاق نتائج العمل اللائق الواسعة النطاق والطويلة الأمد التي تساهم أيضًا في معالجة الفجوات بين النساء والرجال في سوق العمل وفي بيئة الأعمال.

تتبع الفصول المتبقية دورة تطوير سلسلة القيمة: الاستراتيجية (اختيار القطاع)، التحليل (البحث والتحليل)، الإجراء (التنفيذ وقياس النتائج).

⁴ استنادًا إلى إطار تبادل المعلومات حول بناء أسواق فعالة وسهلة الوصول، وهو كناية عن فهرس لمجموعة كاملة من المعارف والمهارات والقدرات الموجودة لدى الفرق العالية الأداء التي تستخدم النهج القائم على أنظمة السوق.

⁵ وللمزيد حول تلك المواضيع، انظر تطوير أنظمة السوق والبيئة: مذكرة توجيهية؛ تطوير سلاسل القيمة للوظائف الخضراء في آسيا (الدليل المنهجي والعملي) ووضع أقوى الروابط: دليل عملي لتحليل تعميم مراعاة المنظور الجنساني في تنمية سلاسل القيمة.

فهم سلاسل القيمة كأنظمة

ملخص

يشرح هذا الفصل المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها الدليل. فهو يبدأ باستكشاف ماهية سلاسل القيمة، فضلاً عن المساهمة التي يمكن أن يقدمها تطوير سلسلة القيمة لتحقيق أهداف العمل اللائق. ثم يقدم الأساس المنطقي والميزات الرئيسية للنهج القائم على الأنظمة لتطوير سلسلة القيمة.

أهداف التعلم:

- فهم كيف يمكن لتطوير سلاسل القيمة أن يدعم خلق فرص عمل أكثر وأفضل
- تحديد أهداف ومبادئ النهج القائم على الأنظمة بالنسبة لتعزيز العمل اللائق

1.1 العمل اللائق وتطوير سلاسل القيمة

العمل اللائق هو "عمل منتج للنساء والرجال في ظل ظروف من الحرية والعدالة والأمن والكرامة الإنسانية"⁶ وهو يشير إلى فرص العمل المنتجة والتي تحقق دخلاً عادلاً؛ وتوفر الأمن في مكان العمل والحماية الاجتماعية للعمال وأسرهم؛ وتقدم آفاقاً أفضل للتنمية الشخصية وتشجع الاندماج الاجتماعي؛ وتمنح الناس حرية التعبير عن مخاوفهم، وحرية التنظيم والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم؛ كما تتضمن تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة للجميع.

يرتبط أداء المؤسسات من كل الأحجام، وبالتالي قدرتها على خلق وظائف وتأمين دخل لائق للنساء والرجال، ارتباطاً وثيقاً بأداء سلسلة القيمة التي تعمل فيها.

يشير مصطلح "تطوير سلسلة القيمة" بدوره إلى نهج يتخذ منتجاً أو خدمة أو سلعة كأساس للتحليل. يساعد فهم سلسلة القيمة الممارسين في مجال التنمية على تحديد تلك السلاسل القادرة على توليد النمو وخلق فرص العمل والحد من الفقر. ويهدف أيضاً إلى تحديد القيود والفرص المتاحة لزيادة أداء سلسلة القيمة، بحيث يمكن تصميم التدخلات وتنفيذها لمعالجة القيود وتحسين النتائج.

حتى الآن، تم استخدام مصطلح تطوير سلسلة القيمة لتحسين النتائج عبر كل ركائز برنامج العمل اللائق (المربع 1)، بما في ذلك مجالات مثل المساواة بين النساء والرجال والإنتاجية والمهارات وقابلية التوظيف وتوظيف الشباب وظروف العمل والصحة والسلامة.

تصف سلسلة القيمة "النطاق الكامل للأنشطة المطلوبة لخلق منتج أو تقديم خدمة من مرحلة المفهوم، مروراً بالمرحلة الوسيطة للإنتاج والتسليم إلى المستهلكين النهائيين، والتخلص النهائي من هذا

⁶ https://www.ilo.org/europe/projects/WCMS_377422/lang--en/index.htm

⁷ كابلينسكي، ر. وموريس، م. 2012. كتيب إرشادي حول أبحاث سلاسل القيمة.

⁸ <https://www.enterprise-development.org/implementing-psd/value-chain-development/#:~:text=In%20the%20Private%20Sector%20Development,the%20product%20is%20agriculture-based>



المربع 1: برنامج العمل اللائق

هناك أربع ركائز لبرنامج منظمة العمل الدولية حول العمل اللائق، حيث تُشكّل المساواة بين الرجال والنساء موضوعاً شاملاً مشتركاً فيما بينها:

1 خلق فرص عمل: خلق فرص للاستثمار وريادة الأعمال وتطوير المهارات وخلق فرص عمل وتوفير سبل العيش المستدامة

2 الحقوق في العمل: الاعتراف بحقوق كل العمال واحترامها، تحديداً العمال المحرومين أو الفقراء الذين يحتاجون إلى التمثيل وإلى القوانين التي تعمل من أجل مصالحهم.

3 الحماية الاجتماعية: تعزيز الإدماج والإنتاجية معاً من خلال ضمان تمتع النساء والرجال بظروف عمل آمنة، ومنحهم وقت فراغ وراحة كافيين، ومراعاة القيمة الأسرية والاجتماعية، وتوفير تعويض مناسب في حالة فقدان الدخل أو انخفاضه، والسماح بالحصول على الرعاية الصحية المناسبة.

4 الحوار الاجتماعي: يُعد إشراك منظمات العمال وأصحاب العمل القوية والمستقلة أمراً أساسياً لزيادة الإنتاجية وتجنب النزاعات في العمل والتأسيس لمجتمعات متماسكة.

على وجه التحديد، يمكن أن يساهم نهج منظمة العمل الدولية في تطوير سلسلة القيمة في تعزيز العمل اللائق من خلال:

- ◀ خلق المزيد من فرص العمل المنتجة المتكافئة للنساء والرجال معاً
- ◀ زيادة الدخل وتوفير أكبر قدر من ضمان الحصول على دخل
- ◀ تعزيز التكامل الاجتماعي (على سبيل المثال من خلال الحوار الاجتماعي والتعاونيات)
- ◀ توفير آفاق أفضل للتطوير المهني (مثل تعلم مهارات جديدة)
- ◀ تحسين السلامة والصحة المهنية
- ◀ توفير حوافز "جذب" على شكل فرص جديدة لكسب الرزق بغيّة استكمال تدخلات "الدفع" الهادفة إلى إنهاء أشكال العمل التي ينبغي إلغاؤها، مثل عمل الأطفال والعمل القسري والعمل الجبري.



1.2 تغيير أنماط الإنتاج والتجارة العالميين

على المدى المتوسط إلى الطويل، ستؤثر الاتجاهات الضخمة المتطورة مثل مستقبل العمل على كل المؤسسات وشبكات الإنتاج تقريبًا. أما على المدى القصير، فتم تحديد الأنماط المهمة للإنتاج العالمي والتجارة والتوزيع على النحو التالي¹⁰:

- ◀ المزيد من التجارة فيما بين بلدان المنطقة
- ◀ تجزئة سلسلة التوريد، تحديداً تلك الناتجة عن آثار جائحة كوفيد-19
- ◀ تحويل التصنيع إلى "خدمة"
- ◀ زيادة كثافة المعارف
- ◀ تحكيم أقل للعمالة (تحويل الإنتاج إلى المواقع بناءً على تكلفة ممارسة الأعمال التجارية فقط، مثل الأجور المنخفضة أو الأنظمة الضعيفة)
- ◀ تنامي التجارة في الخدمات
- ◀ انخفاض كثافة التجارة في السلع
- ◀ زيادة مخاطر الصدمات والضغوط البيئية

إذا كانت المؤسسات ذات الأحجام المختلفة، بدءًا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الشركات متعددة الجنسيات، مترابطة ومتشابهة بشكل متزايد، فإن الوظائف والمداخل التي تولدها تكون كذلك أيضًا.

إن سلاسل القيمة تُعبر عن تجزئة غير مسبقة لعمليات الإنتاج في اقتصاد عالمي متصل⁹. غالبًا ما يتم تقسيم الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة بين العديد من الشركات، على الرغم من إمكانية احتوائها في بعض الأحيان في شركة واحدة كبيرة. ويمكن أن تتم هذه الأنشطة داخل بلد واحد أو تنتشر عبر بلدان متعددة. ويضيف كل رابط في السلسلة قيمة وهوامش إلى المنتج أو الخدمة التي يتم تسليمها إلى المستهلك. ومن هنا جاء اسم سلسلة القيمة.

يمكن أن توجد سلسلة القيمة على المستوى المحلي أو الوطني أو الإقليمي أو العالمي، ولكنها تتأثر جميعها بدرجات متفاوتة بما يسمى بالاتجاهات الضخمة في الاقتصاد العالمي. بالنسبة للاقتصادات النامية، قد يوفر ذلك فرصًا وتهديدات على حد سواء. ستوفر بعض الاتجاهات مثل الرقمنة فرصة للاقتصادات الأفريقية "للقفز" مباشرة نحو المزيد من التقنيات التحولية، بالطريقة نفسها التي انتقل بها العديد من المستهلكين في إفريقيا من عدم وجود هواتف إلى امتلاك هواتف محمولة، وبالتالي تجنب الخط الأرضي. في الوقت نفسه، قد تشكل عوامل خارجية أخرى مثل الصدمات المناخية والصدمات الجيوسياسية، التي تكون العديد من البلدان عرضة لها بشكل خاص، تهديدًا لمرونة سلاسل القيمة.

⁹ "الارتقاء الاقتصادي في سلاسل القيمة العالمية: المفاهيم والمقاييس". ماريليا باسيتي ماركاتو

¹⁰ معهد ماكينزي العالمي، يناير 2019. العولمة في التحول: مستقبل التجارة وسلاسل القيمة و
<https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2020/04/trade-in-uncertain-times-prioritizing-regional-over-global-value-chains-to-accelerate-economic-development-in-east-africa/>



المربع 2: سلسلة القيمة وسلسلة التوريد والقطاعات

الخدمات أو الخدمات ذات الصلة، على سبيل المثال الخدمات الزراعية أو المالية. وهذه بدورها تتكون من عدة قطاعات فرعية.

وبغية تجنب اللغظ في المصطلحات، يتم استخدام كلمة "قطاع" بمرونة في هذا الدليل. والأمر متروك لكل مشروع لتحديد مكان ومدى رسم الحدود. لذلك يمكن أن يتكون كل قطاع من سلاسل توريد مختلفة. على سبيل المثال:

- قطاع الثروة الحيوانية: سلاسل توريد لأنواع مختلفة (مثل الأغنام والأبقار والدواجن) ولمنتجات مختلفة (مثل اللحوم الطازجة واللحوم المصنعة ومنتجات الألبان والبيض)
- التصنيع الخفيف: أنواع مختلفة من المنتجات، مثل الملابس والإلكترونيات، وضمن هذه السلسلة، سلاسل توريد أكثر تحديداً مثل الملابس الجاهزة أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو المعدات المنزلية
- قطاع السياحة: يشمل مجموعة واسعة من سلاسل القيمة، من سياحة الشواطئ الجماعية أو السياحة داخل المدينة إلى سياحة المغامرات أو السياحة البيئية

تصف سلسلة القيمة كيفية خلق القيمة من مفهوم المنتج أو الخدمة إلى استهلاكه النهائي، بما في ذلك المراحل المختلفة لتوريد المدخلات والتصميم والإنتاج والتوزيع والبيع بالتجزئة. غالباً ما يستخدم مصطلح سلسلة القيمة مع دلالة تنموية، ويتناول قضايا الاحتفاظ بالقيمة وتوزيعها عبر السلسلة.

يشير مصطلح "سلسلة التوريد" إلى تنظيم الأنشطة المطلوبة لإنتاج السلع أو الخدمات وتقديمها للمستهلكين من خلال المدخلات ومختلف مراحل التطوير والإنتاج والتسليم. وتشمل سلسلة التوريد العالمية والإقليمية تنظيمًا عبر الحدود¹¹. وعادة ما يأخذ منظور سلسلة التوريد في الاعتبار عملية تقديم المنتجات والخدمات إلى الأسواق من وجهة نظر المشتري الرئيسي أو الشركة الرائدة. غير أنه غالباً ما يتم استخدام مصطلحات سلسلة التوريد وسلسلة القيمة على سبيل الترادف.

يستهدف تطوير سلسلة القيمة قطاعات محددة. في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، هناك ثلاثة قطاعات: الأول (المواد الخام)، والثاني (التصنيع) والثالث (الخدمات). ومع ذلك فمن الناحية العملية، غالباً ما تُستخدم كلمة قطاع للإشارة إلى مجموعات واسعة من الاقتصاد تشترك فيها الشركات التجارية في نفس



1.3 الابتكار والارتقاء والإنتاجية: محركات تطوير سلسلة القيمة

يتم عادة وصف استراتيجيات التحسين على النحو التالي¹²:

الميزة العملية

زيادة نطاق الوظائف أو تغيير مزيج الأنشطة إلى مهام ذات قيمة أعلى؛ على سبيل المثال، تجاوز الأنشطة المباشرة المرتبطة بالإنتاج إلى الخدمات اللوجستية والتوزيع، وتطوير المنتجات، والتصميم، والعلامات التجارية

سلسلة التوريد

إنشاء روابط خلفية داخل سلسلة التوريد أقرب إلى مصدر المواد الخام

التشبيك

التنوع نحو مشتريين جدد أو أسواق جغرافية أو منتجات جديدة

المنتج

التحول إلى منتجات أكثر تطوراً وبأسعار أعلى للوحدات

المعالجة

إعادة تنظيم نظام الإنتاج أو إدخال تقنيات جديدة لزيادة الكفاءة

إن سلاسل القيمة هي نهج توضيحي مفيد بالنسبة لفهم كيفية مشاركة الشركات والبلدان في عملية خلق القيمة وتوزيعها. ومع ذلك، فإن سلاسل القيمة، وهي أكثر من مجرد أداة تحليلية، توفر أيضاً إطاراً عملياً للمساعدة في تحفيز النمو وتحسين القدرة التنافسية للقطاعات.

ينظر تطوير سلسلة القيمة في ديناميكيات السوق والعلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة في السلسلة بهدف تعزيز النظام بأكمله: أي الشركات وشبكات الأعمال التجارية والخدمات الداعمة والقواعد والأنظمة.

يرتبط تطوير سلسلة القيمة تقليدياً بالسعي إلى تطوير الاستراتيجيات التي تتراوح بين زيادة الكفاءة والإنتاج، بهدف الوصول إلى قنوات السوق الجديدة والمعرفة الصناعية. ومن أجل المساهمة في فرص السوق الجديدة هذه والاستفادة منها، هناك حاجة إلى وجود ابتكارات على مستوى الشركة والصناعة على حد سواء لإضافة قيمة إلى المنتجات أو الخدمات ولتحسين الإنتاجية



1.4 تطوير سلسلة القيمة الشاملة

تحسين نوعية توظيفهم¹⁴. من منظور سلسلة القيمة، يمكن فهم الارتقاء الاجتماعي على أنه جزء من المكاسب الناتجة عن الارتقاء الاقتصادي الذي تستحوذ عليه الفئات المستهدفة في شركة أو قطاع معين.

العلاقات بين النساء والرجال هي مكون أساسي في كل من الارتقاء الاجتماعي والاقتصادي، وهي تشكل كيفية عمل سلسلة القيمة على كل المستويات. وهذا يشمل عوامل تتراوح من أنواع الوظائف المتاحة للرجال والنساء، إلى الاختلافات في الأجور.

أخيرًا، يحدث التحديث البيئي عندما تقوم الشركات بتحسين أدائها البيئي، على سبيل المثال من خلال تقليل استهلاك الطاقة والمياه، والقضاء على النفايات في عمليات الإنتاج. ويُشكّل هذا محددًا مهمًا لاستدامة سلاسل القيمة ومرونتها، لأنه يمكن للمخاطر المناخية وغيرها من المخاطر البيئية أن تقوض سبل العيش ونمو القطاع، ولأن ممارسات المنشآت غير المستدامة التي تضر بالبيئة قد تهدد الأصول الإنتاجية الرئيسية، مثل الأرض والمياه، وكذلك الرفاه الاجتماعي الأوسع. وهذا يعني أنه يجب مراعاة العوامل البيئية في أي مبادرة لتطوير سلسلة القيمة.

من منظور وكالات التنمية الدولية، يهتم تطوير سلسلة القيمة بضمان مزيد من المنافع للفئات الفقيرة والمستبعدة من النمو الاقتصادي والتنمية. ولا تتبع هذه النتائج تلقائيًا من سلاسل القيمة الأكثر تنافسية.

يجب أن يتخذ تحليل سلسلة القيمة وتصميم التدخلات وتنفيذها خطوات استباقية لمعالجة القيود المفروضة على النمو/الأكثر شمولًا، أي النمو الذي يتم توزيعه بشكل عادل عبر المجتمع والذي يساهم في خلق الفرص للجميع¹³. إذا لم يتم التعامل مع هذه القيود بشكل استباقي، فقد تكون النتائج بالنسبة للمجموعات المستهدفة سلبية بدلاً من أن تكون إيجابية. على سبيل المثال، قد تصبح الشروط أكثر استغلالاً للعمال. يهدف تطوير سلسلة القيمة إلى تحقيق نتائج "مربحة للجانبين": تحسين أداء المنشأة ونموها في الوقت نفسه مع إحداث تأثيرات إيجابية بالنسبة للفقراء والفئات الضعيفة. هذا أمر بالغ الأهمية، لأنه من دون نمو وأداء أفضل للمؤسسات، لن تستمر الوظائف.

بالتوازي مع التطوير الاقتصادي، فإن مفهوم الارتقاء الاجتماعي مهم. وقد تم وصفه بأنه عملية "تحسين حقوق واستحقاقات العمال (وغيرهم من الفئات المحرومة) كجهات فاعلة اجتماعية من خلال

¹³ تعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) النمو الشامل على أنه نمو اقتصادي يتم توزيعه بشكل عادل عبر المجتمع ويساهم في خلق فرص للجميع

¹⁴ "الارتقاء الاقتصادي والاجتماعي في شبكات الإنتاج العالمية: تطوير إطار عمل للتحليل" بقلم بارينتوس وجيريفي وروسي



1.5 التفكير في الأنظمة

تُظهر تجربة لعبة المضخات المذكورة في المقدمة مخاطر عدم اتباع النهج القائم على أنظمة السوق. وبهذا المعنى، يتمشى النهج مع حركة متنامية تسعى إلى استخدام موارد المساعدة بشكل أكثر استراتيجي وتحفيزي من أجل "تطبيق التطوير بشكل مختلف".¹⁷ يُعتقد أن المشاريع الناجحة حقًا تعكس هذه المبادئ المشتركة:

- ◀ التركيز على حل المشكلات المحلية التي تتم مناقشتها وتحديدها وصلتها من قبل المجتمعات المحلية في عملية مستمرة.
- ◀ العمل من خلال منظمي الاجتماعات المحليين الذين يحشدون كل من لهم مصلحة في التقدم (في كل من التحالفات والفرق الرسمية وغير الرسمية) لمعالجة المشكلات المشتركة وإدخال التغيير ذي الصلة.
- ◀ مزج التصميم والتنفيذ من خلال دورات سريعة من التخطيط والعمل والتفكير والمراجعة (بالاعتماد على المعرفة المحلية والتغذية الراجعة والطاقة) لتعزيز التعلم من النجاح والفشل معاً.
- ◀ إدارة المخاطر من خلال وضع "رهانات صغيرة" متعددة: متابعة الأنشطة الواعدة والتغاضي عن الأنشطة الأخرى.

يوفر تطوير أنظمة السوق إطارًا لمساعدة ممارسي سلسلة القيمة على "التفكير محليًا والعمل بشكل منهجي". وهو يعترف بوجود تعقيدات لكنه لا يتأثر بها. في نهاية المطاف، يتمثل الهدف في إيجاد طرق عملية لدعم الجهات الفاعلة المحلية لتحقيق نتائج عمل لائق محسنة، على نحو مستدام وعلى نطاق واسع على حد سواء. لذلك يشير هذا الدليل إلى النهج القائم على الأنظمة، وهو اختصار لاستخدام "نهج أنظمة السوق بهدف خلق وظائف أكثر وأفضل من خلال تطوير سلسلة القيمة". تستخدم كل مشاريع تطوير سلاسل القيمة التابعة لمنظمة العمل الدولية النهج القائم على الأنظمة، لذلك يتم اعتماده في هذا الدليل بشكل متبادل مع تطوير سلسلة القيمة.

تُظهر قصة عبد الله في المقدمة أن سلسلة من الجهات الفاعلة تشارك في تقديم منتج إلى السوق، وأن أداء كل جهة منها يتأثر بأعمال الجهة الأخرى. قد يكون من الصعب فهم هذا "النظام"، أي شبكة الإجراءات والتفاعلات وفك لغزها.

يُعرف أحد النهج الشائعة للمساعدة في تجاوز التعقيد المتأصل في سلاسل القيمة باسم تطوير أنظمة السوق. يهدف تطوير أنظمة السوق إلى معالجة الأسباب الجذرية خلف وجود قيود معينة، وليس فقط لعلاج أعراضها. بعبارة أخرى، هذا يعني التطلع إلى أبعد من الجانب الظاهر مباشرة من رأس جبل الجليد لفهم ما يكمن خلفه: المشكلات التي تتسبب في خلق مشكلة في المقام الأول (راجع المربع 4). يعني التغيير المنهجي، أو هدف النهج، "تغيير الظروف التي تحافظ على وجود المشكلة".¹⁵

لا يصف تطوير أنظمة السوق مجموعة من التدخلات "المخطط لها" أو قائمة من صفات السياسة. بل هو نهج: مجموعة مبادئ وممارسات تساعد في فهم أنظمة التبادل، وتوجيه التدخلات العملية التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج اجتماعية واقتصادية وبيئية إيجابية. أما الميزات الأساسية الثلاث فهي:¹⁶

- ◀ *ميراث يقورها التحليل*: إجراء تحليل شامل لكيفية عمل الأنظمة وسبب نشاطها (راجع المربع 3)، أي تحديد التغييرات التي تبدو أساسية للحد من الفقر وعدم المساواة؛
- ◀ *التدخل من خلال التيسير*: تحفيز التغييرات السلوكية المنشودة التي تعتمد على الحوافز الحقيقية وعلى قدرات الجهات الفاعلة في السوق المحلية لتحقيق النجاح على المدى الطويل. تؤدي مشاريع التنمية دورًا مُسهلاً (السماح للآخرين بالقيادة) بدلاً من أن "تقدم" بنفسها التغيير.
- ◀ *تبنى الإدارة التكيفية*: لا تكون النتائج مباشرة ولا يمكن التنبؤ بها، لذا فإن إيجاد مسارات قابلة لتطبيق التغيير المنهجي يتطلب وقتًا وفضولًا وتجارب. وهذا يعني نشر تطبيق "التجربة والخطأ" المرن والأكثر تكرارًا، إلى جانب الالتزام بالقياس المستمر والتعلم.

يتمحور الهاجس الأول والأخير حول العمل على تحقيق:

- ◀ *استدامة التغيير*: بحيث تستمر تلك المنافع لما بعد فترة التدخل
- ◀ *مقياس الأثر*: يؤدي التغيير إلى تحسين سبل العيش أو رفاهية أعداد كبيرة من النساء والرجال خارج مواقع التدخل الأولية

¹⁵ الإمدادات والخدمات اللوجستية (FSG)، "تغيير مياه الأنظمة"

¹⁶ على هذا النحو، يشارك النهج العديد من أوجه التشابه مع المبادرات الأخرى التي تتطلع إلى تجنب الصفات البسيطة أو المحددة مسبقًا لحل التحديات المعقدة بهدف الحد من الفقر وتحقيق التنمية المستدامة. مثال: تطبيق التطوير بشكل مختلف، والتكيف المتكرر المدفوع بالمشكلة، والتفكير والعمل على نحو سياسي

¹⁷ في عام 2014، اجتمعت مجموعة من الأكاديميين وصانعي السياسات والعاملين في مجال المساعدة الإنمائية لتسجيل مجموعة من الأفكار حول شكل التدخلات الإنمائية الناجحة حقًا. أقر بيانهم المتعلق بتطبيق التطوير بشكل مختلف بأن العديد من مبادرات التنمية تفشل في معالجة تعقيدات التقدم الإنمائي الحقيقي، مما يعزز التدخلات غير ذات الصلة التي يكون لها تأثير ضئيل في الممارسة.



4

3

2

1

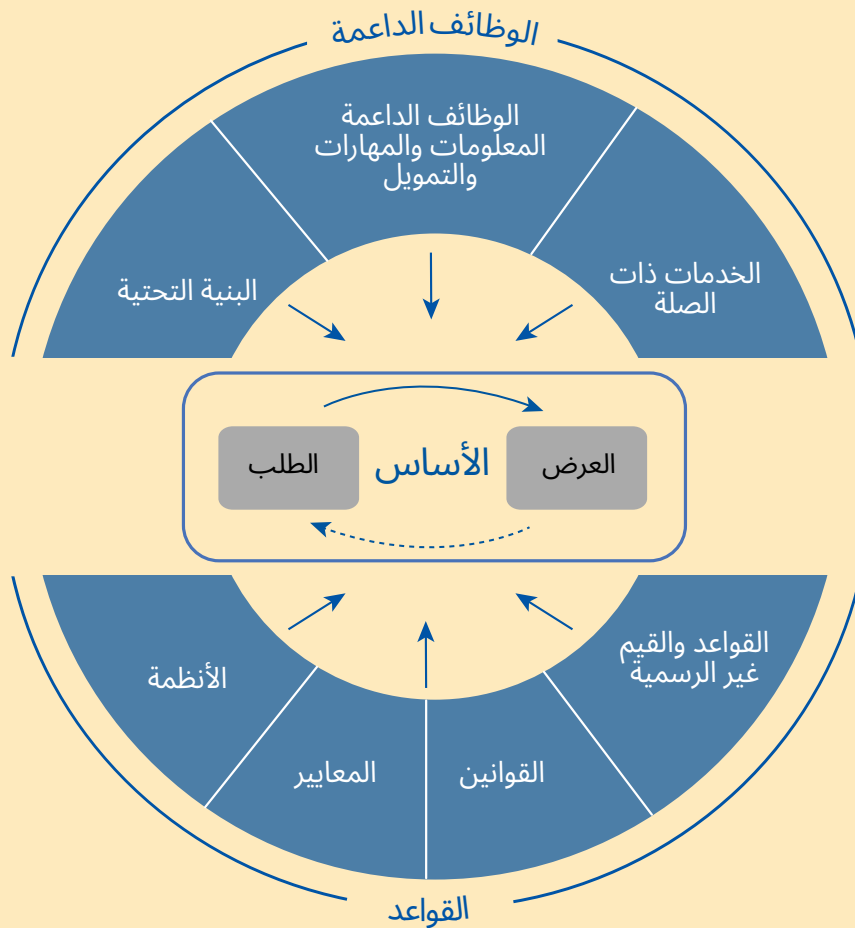


المربع 3: تحديد "نظام السوق"

باسم "الوظائف الداعمة". يمكن تطبيق شبكة مماثلة من التفاعلات على العمال "الذين يبيعون" عملهم في المصنع؛ على سبيل المثال، المهارات المكتسبة من مؤسسات التدريب، أو الأنظمة التي تحكم العمل الإضافي.

غالبًا ما يتم تصوير نظام السوق بشكل مرئي في شكل "كعكة دائرية". يوضح كيف تشكل هذه الأبعاد المختلفة تبادل "العرض والطلب" الأساسي:

ببسيط العبارة، يتضمن نظام السوق كل الجهات الفاعلة والعوامل التي تتفاعل لتشكيل نتائج التبادل. تخيل مزارعًا يبيع خضروات لتاجر في سوق محلي. يتم تحديد نوعية وكمية هذا التبادل من خلال معرفة المزارع بأساليب الزراعة الحديثة، التي تم الحصول عليها من وكلاء الإرشاد (ما يسمى "الجهات الفاعلة في السوق")؛ بالإضافة إلى الوصول إلى التمويل من البنوك، وتقنيات تعزيز الإنتاجية المتوفرة في متاجر التجزئة المحلية (المعروفة مجتمعة





4

3

2

1



المربع 4: من العوارض إلى الأسباب: مثال عملي

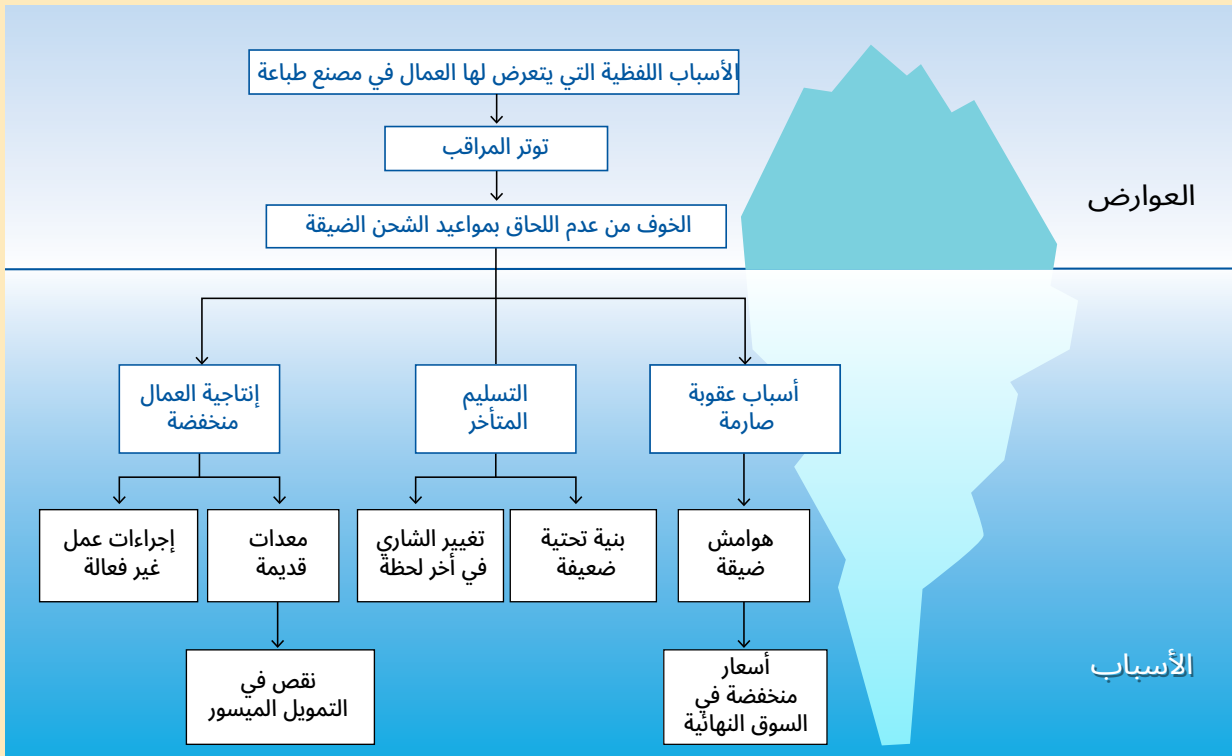
ومع ذلك، لن يؤدي هذا إلى تغيير واسع النطاق أو دائم. قد يساعد التدريب في "بناء القدرات"، ووضع اللبنة الأساسية للمعارف، ولكن أ (هناك المئات من مصانع الطباعة، ولا يمكن توفير التدريب لها جميعها؛ وب) القضية الحقيقية هي أن مديري المصانع لا يملكون الحافز الكبير لمعاملة العمال بشكل جيد بسبب القضايا الهيكلية مثل المنافسة غير الصحية.

ما الذي قد يفعله تدخل الأنظمة بشكل مختلف؟ كما هو موضح في تحليل جبل الجليد أدناه، قد تكون القيود الحقيقية المفروضة على ظروف عمل أفضل مرتبطة بالمشكلات التي تظهر خارج جدران المصنع الأربعة. لن يسعى نهج الأنظمة إلى "معالجة كل شيء" (ولن يكون له تأثير يذكر على بعض القضايا مثل الأسعار)، ولكنه قد يستكشف تدخلات متعددة مثل الحوار بين المشتري والموردين حول تأثير البنود الجزائية، وتعزيز الحوار الاجتماعي ودور النقابات، وتقديم ابتكارات تعزز الإنتاجية أو ابتكار خيارات تمويل تربط الوصول إلى الرأسمال برضا الموظفين.

يُعتبر "جبل الجليد" تشبيهاً شائعاً للتفكير على أساس الأنظمة. فبدلاً من الاستجابة للمشاكل الفردية التي تظهر، سيبحث النهج النظامي عن الأنماط بمرور الوقت ويسعى إلى فهم القواعد والعلاقات التي تتسبب بظهور هذه الأنماط. لذا، فبدلاً من التفاعل ومحاولة حل ما يمكننا رؤيته، أي الأحداث على الطرف المرئي من الجبل الجليدي، يكمن الهدف في اكتشاف ما هو موجود تحت الماء ومعالجته: القضايا الهيكلية مثل السياسات وديناميكيات القوة والنماذج السلوكية الأساسية.

يُطبّق المثال أدناه تشبيه جبل الجليد على العجز في العمل اللائق بالنسبة للعمال الذين يعانون إساءة لفظية في مصانع الطباعة.

في مواجهة هذه المشكلة، قد يكون "الحل" للمشكلة المباشرة تطوير دورة تدريبية لتوعية المؤسسات وتثقيفها حول أهمية إنهاء العنف والتحرش في مكان العمل. وهذا هو النهج المتبع في العديد من التدخلات "التقليدية".





4

3

2

1



1.6 دورة تطوير سلسلة القيمة

الشكل 1.1 مراحل وخطوات دورة تطوير سلسلة القيمة



تتضمن مشاريع تطوير سلسلة القيمة للعمل اللائق عملية تتألف من ثلاث مراحل¹⁸:

◀ **الاستراتيجية.** اختيار القطاعات والتركيز على العمل اللائق، استنادًا إلى معايير الملاءمة والجِدوى والفرصة.

◀ **التحليل.** الالمام بجوانب النظام غير المفيدة، والانتقال من "العوارض" المرئية إلى "الأسباب" التي غالبًا ما يمكن العثور عليها في السلوكيات والمواقف وظروف التمكين الأساسية.

◀ **الإجراء.** تسهيل التغيير من خلال وضع حوافز للشركاء وتعزيز قدراتهم على حد سواء؛ الأمر الذي يتضمن عملية محفوفة بالتجارب والأخطاء لاختبار طرق عمل جديدة.

يمكن اعتبار هذه المراحل بمثابة دورة مشروع لتطوير سلسلة القيمة. يوضح الشكل 1 أن هناك 5 خطوات مميزة داخل كل مرحلة، وتم توضيحها بالتفصيل في ما تبقى من هذا الدليل. تتقاطع ممارسة الإدارة التكوينية عبر الدورة بأكملها حيث أن التعلم السريع والتكراري والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة هي أمور بالغة الأهمية للنهج.

قراءة متعمقة:



الإرشاد:

- [الدليل التشغيلي لنهج جعل الأسواق تعمل لصالح الفقراء \(M4P\)](#)، الطبعة الثانية
- [روابط السوق: نظرة عامة على نهج سلسلة القيمة](#)
- [شرح تطوير سلسلة القيمة، فيديو](#)
- [نهج منهجي لخلق وظائف أكثر وأفضل.](#)

¹⁸ تُستخدم عبارة مشروع في هذا الدليل كمصطلح شامل لوصف أي برنامج أو مبادرة تتعلق بتطوير سلسلة القيمة.

الاستراتيجية: تحديد القطاعات وأهداف العمل اللائق

ملخص

يغطي هذا الفصل الخيارات الاستراتيجية الحاسمة التي يتعين على المشاريع اتخاذها في ما يتعلق بالمجموعات المستهدفة والعمل اللائق والتركيز على القطاع. وهو يحدد الأدوات والعمليات والاعتبارات الرئيسية لتمكين المشاريع من التواجد في وضع أفضل للمساهمة في خلق وظائف أكثر وأفضل.

أهداف التعلم:

- فهم كيفية سير عملية اختيار قطاع منظم
- اكتساب الوعي بالنسبة للقرارات الاستراتيجية الرئيسية التي يجب اتخاذها عند اختيار المجموعات المستهدفة وتحديات العمل اللائق التي يجب التركيز عليها

مفاتيح الإعداد:

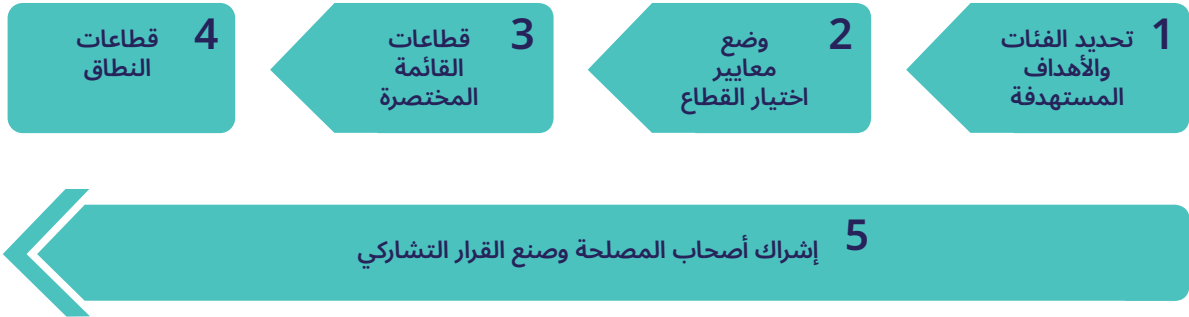
- تحديد الفئات المستهدفة وهدف العمل اللائق الشامل
- وضع معايير لاختيار القطاعات على أساس الملاءمة والجدوى والفرصة
- قطاعات القائمة المختصرة عبر استخدام البيانات المتاحة
- قطاعات النطاق لجمع مزيد من المعلومات، عند الاقتضاء
- تحديد الخيارات النهائية لاختيار القطاع مع أصحاب المصلحة المهمين

في بعض الأحيان، يعود القرار بالفعل إلى الجهة المانحة أو الهيئات المكونة لمنظمة العمل الدولية في ما يتعلق بالتركيز الاستراتيجي، بما في ذلك القطاع (مثل الزراعة) والمجموعة المستهدفة (أي الشباب) وتحدي العمل اللائق (مثل البطالة). إذا لم يتم اختيار قطاع ما، فيستخدم تطوير سلسلة القيمة مجموعة من معايير اختيار القطاع الشفافة للسماح بإجراء مقارنة واضحة بين القطاعات. يتم جمع البيانات، بما في ذلك من خلال التكاليف بإجراء تقييمات السوق السريعة (راجع الخطوة 4) وعملية التشاور، لوضع اللمسات الأخيرة على القرار. وعلى المدى البعيد، قد يعني هذا اتخاذ قرارات صعبة بشأن تحديد الأولويات والتركيز، بالنظر إلى أن الموارد المتاحة للمشاريع محدودة. إذ أن جوهر الاستراتيجية، في النهاية يكمن في تحديد "ما لا يجب فعله".¹⁹

يتضمن الجزء الأول من دورة مشروع تطوير سلسلة القيمة اختيار المجموعات والقطاعات المستهدفة التي يجب التركيز عليها. وهذا يعني تحديد تحديات العمل اللائق التي يجب معالجتها، مع مراعاة الفترة الزمنية للمشروع والميزانية وقيود السياق. هذا ويجب اتخاذ قرارات مهمة أخرى، مثل كيفية معالجة المشروع المتعلق بقضايا الاستدامة البيئية والجنسانية، بالإضافة إلى ذلك، فهو يتضمن إدارة ومواءمة التوقعات بين أصحاب المصلحة، من الممولين إلى الجهات المكونة، حول ما سيفعله المشروع وما يمكن أن يحققه. يعد اختيار القطاع أمراً أساسياً لتجنب المخاطر المتمثلة في أن تهدر المشاريع الوقت بدون جدوى وأن تركز الموارد على القطاعات "ذات الإمكانيات المنخفضة" بحيث يكون هناك احتمال ضئيل للنجاح.



2.1 عملية وضع الاستراتيجية



الخطوة 1: تحديد الأهداف والفئات المستهدفة

هناك اعتراف متزايد بأن عدد الوظائف ونوعها أمران مهمان على حد سواء للتخفيف من حدة الفقر وتحقيق التنمية الاقتصادية²⁰. هذا لأن الوظيفة هي طريق حاسم للخروج من الفقر بالنسبة لمعظم الناس. في الواقع، لا يكفي التركيز وحده على خلق الوظائف: يجب أن تسير أي وظائف جديدة مدعومة على المسار الصحيح لتصبح وظائف لائقة وأمنة وتقدم رواتب جيدة.

بالنسبة لمنظمة العمل الدولية، هذا يعني أنه يجب على مشاريع سلسلة القيمة أن تركز على خلق المزيد من الوظائف وأكثر من ذلك على ضمان أن تكون تلك الوظائف أفضل. إن أحد القرارات الاستراتيجية الرئيسية التي تواجه المشاريع هو: هل ينبغي خلق وظائف لائقة جديدة أم العمل على جعل الوظائف الحالية لائقة بنسبة أكبر²¹؟ في كثير من الحالات، يعني ذلك أن تركيز المشاريع لن يُعنى فقط بدوافع الاستبعاد من سوق العمل، ولكن بفهم أسباب إدراج الناس بشكل سلبي في أسواق العمل ومعالجة هذه المشكلة²². قد تكون هناك أيضًا مقايضات مهمة يجب مراعاتها، والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار السياق المحلي ومسارات التحول الاقتصادي. على سبيل المثال، تم تحقيق خلق فرص عمل مؤخرًا في تنزانيا إلى حد كبير من خلال نمو الشركات الصغيرة في الاقتصاد غير الرسمي (والذي يرتبط عادةً بوظائف منخفضة الجودة). إلا أن هذا الأمر ساهم بشكل كبير في التحول الهيكلي من الزراعة إلى الخدمات، وهو محرك مهم للحد من الفقر على المدى الطويل²³.

يجب أن يكون هدف مبادرة سلسلة القيمة واضحًا: ما الذي تريد تحقيقه ولمن؟ يتم ذلك عادةً قبل تمويل المشروع من خلال المشاورات بين الممولين وأصحاب المصلحة الوطنيين، أي بالنسبة لهيئات منظمة العمل الدولية الثلاثية: الحكومات ومنظمات أصحاب العمل والعمال.

يمكن تحديد المجموعة المستهدفة بالرجوع إلى مجموعة اجتماعية اقتصادية معينة (مثل الأشخاص الذين يعيشون في فقر) أو مجموعة ديموغرافية (مثل اللاجئين) أو وفق المنطقة الجغرافية (راجع المربع 5).

وبدوره، يستجيب هدف المشروع لتحدي العمالة الواسع الذي يواجه المجموعة المستهدفة. بشكل عام، هناك أربعة تحديات يجب مراعاتها:

- ◀ البطالة: هناك العديد من الأشخاص النشطين اقتصاديًا الذين يبحثون عن وظائف، لكن لا توجد فرص عمل كافية لهم.
- ◀ العمالة الناقصة: يعمل الناس، لكن الوظائف التي يقومون بها غير كافية، ويستخدمون مهاراتهم جزئيًا فقط حيث يتطلب عملهم ساعات أقل من ساعات العمل الذين يرغبون في الالتزام بها ويستطيعون توفيرها.
- ◀ ظروف العمل السيئة: المشاكل المتعلقة بمجموعة من القضايا مثل ساعات العمل المفرطة، فضلاً عن الظروف البدنية والمتطلبات الذهنية الموجودة في مكان العمل.
- ◀ نقص العمالة المنتجة: إن العمالة التي تدر عوائد غير كافية للسماح للعامل ولمن يعيلهم بمستوى استهلاكي يفوق خط الفقر (ظاهرة "العمال الفقراء").

²⁰ معهد التنمية الألماني، الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم كقوى دافعة لخلق فرص عمل، أكتوبر 2015

²¹ راجع أيضًا مدونة تبادل المعلومات حول بناء أسواق فعالة وسهلة الوصول "هل يجب علينا خلق العمل اللائق أم جعل العمل اللائق أكثر؟ تبسيط معنى العمل اللائق لمشاريع تطوير أنظمة السوق" المختبر، 2020.

²² مقال على مدونة الشبكة الاستشارية حول الفقر المزمن، مايو 2014

²³ <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/wp2017-16.pdf>



المربع 5: تحديد الحدود الجغرافية

سيعمل كل مشروع ضمن حدود جغرافية محددة. في كثير من الحالات، بينما يتم منح المشاريع تفويضاً على مستوى الدولة (مثل سريلانكا)، قد يكون لقطاعات محددة يختارون التدخل فيها بُعداً جغرافياً قد يكون أيضاً ضيقاً إلى حد ما. هذا وقد تقتصر أنشطة الإنتاج الأساسية في سلسلة القيمة الزراعية، على سبيل المثال، على جزء معين من البلد لأسباب تتعلق بالمناخ أو بنوع التربة. لذلك، غالباً ما يعني اختيار سلسلة القيمة اختيار منطقة.

بالنسبة لبعض مجالات العمل اللائق، يتم استخدام نهج محلي محدد لأنه يهدف إلى معالجة الأسباب الجذرية لقضايا مثل عمالة الأطفال (الفقر، والوصول إلى التعليم، والحكم، وما إلى ذلك) في منطقة جغرافية معينة، مما يكمل تدخلات سلسلة القيمة ويساعد في منع الأطفال من الانتقال ببساطة من سلسلة توريد إلى أخرى، أو إلى شكل مخفي أكثر من عمل الأطفال.

قد تُعنى مشاريع أخرى بـ "تنمية اقتصادية محلية" وتقتصر على أماكن أو مناطق معينة من الدولة. ويحد هذا بحكم التعريف من اختيار القطاعات وحصرها بالقطاعات ذات الصلة بمنطقة معينة. ولكن قد تحتاج المشاريع إلى التدخل خارج هذه المنطقة الجغرافية من أجل معالجة القيود، فضلاً عن تحقيق نطاق أكبر من التأثير. على سبيل المثال، يتم في العادة وضع السياسات حيث لا تتوافق العلاقات بين المشتري والبائع مع الخطوط الجغرافية الدقيقة. كما ذكرنا سابقاً، يمكن لسلسلة القيمة أن تمتد إلى بلدان ومناطق متعددة وأن تكون عالمية بطبيعتها.

أخيراً، يجب أن يكون لكل مبادرة في سلسلة القيمة هدف متعلق بالنوع الاجتماعي وهدف بيئي؛ مع توفر الحد الأدنى من الطموح إلى "عدم إلحاق الضرر"، لا بل السعي وراء الفرص لتحقيق تأثير إيجابي وذلك تحقيقاً للمثالية، كما هو موضح في المربعين 6 و7.

يجب أن تنتهي الخطوة 1 بالمام واضح بالمجموعة المستهدفة وبطبيعة تحدي التوظيف الواسع الذي من المحتمل الاصطدام به

نصيحة



نصيحة: كلما كان تحديد المجموعة المستهدفة بشكل دقيق ممكناً، أصبح من الأسهل "مطابقة" قطاع ما معها. إنه من غير المجدي القول إن "الفقراء" هم المجموعة المستهدفة، لأنهم لا يشكلون مجموعة متجانسة. إذ تشمل هذه المجموعة الفقراء "المتطرفين" و"المعتدلين"، و"فقراء المدينة والريف، والفئات الفقيرة المستبعدة بسبب العرق أو خصائص أخرى تجعلهم أكثر ضعفاً، والنساء الفقيرات والرجال الفقراء، على سبيل المثال. التنوع نفسه موجود بين "العاطلين عن العمل"، حيث يمكن على سبيل المثال أن تكون الاختلافات بين الشباب وغير الشباب ذات أهمية خاصة.

ومع ذلك، فإن تعريف المجموعة المستهدفة بإحكام شديد والمخاطر التي ينطوي عليها المشروع لا تخدم سوى مجموعة "ضيقة" فقط، مما يجعل من غير المجدي إحداث تغيير على نطاق واسع من خلال استخدام أساليب تيسير السوق. حدد أحد المشاريع، على سبيل المثال، مجموعته المستهدفة على أنها الشباب (تحت سن 25) الذين يعيشون في المناطق الساحلية في كينيا، وينتمون إلى فئة عرقية محرومة معينة. اكتشف المشروع في النهاية أن هذه الفئة لم تضم في الواقع سوى بضعة آلاف من الأشخاص، لذلك كانت إمكانات المشروع محدودة من البداية.



المربع 6: الأهداف الخاصة بالنوع الاجتماعي

حاضرين فيها تقليديًا: على سبيل المثال، الرجال الذين يرغبون في الانخراط في الرعاية، أو سلاسل القيمة "المؤنثة" تقليديًا، أو النساء في الأنشطة التي يهيمن عليها الرجال مثل البناء.

لذلك، ينبغي تعميم مراعاة المنظور الجنساني في كل المبادرات، بغض النظر عما إذا كان المشروع يستهدف النساء على وجه التحديد. ومن هذا المنطلق، فإن البرمجة القائمة على النوع الاجتماعي هي ببساطة برمجة جيدة، ويمكن لإدراك كيفية مشاركة النساء والرجال في سلسلة القيمة بشكل شامل أن يساعد في تطوير تدخلات أكثر استهدافًا ويمنع النتائج السلبية. ومن المهم بشكل خاص تجنب "إلحاق الضرر" عن غير قصد من خلال عدم فهم ديناميكيات النوع الاجتماعي. على سبيل المثال، تُظهر الأدلة أنه عندما تصبح سلاسل القيمة ميكانيكية أكثر أو مريحة، تنخفض مشاركة المرأة؛ وأن النوع الاجتماعي هو عامل رئيسي في تحديد من يستفيد من تطوير سلسلة القيمة، وما إذا كان التطوير شاملًا حقًا.²⁴

النوع الاجتماعي هو اعتبار مهم لجميع مبادرات سلسلة القيمة. يجب أن تهدف المشاريع إلى فهم كيفية تأثير معايير النوع الاجتماعي وأدوار وهياكل السلطة على كيفية مشاركة النساء والرجال أو استبعادهم من وظائف محددة في نظام السوق.

تشير التجربة إلى أن تطوير سلسلة القيمة يمكن أن يفيد النساء والرجال من خلال:

- تعزيز إدراجهم في سلسلة القيمة التي يكون لهم فيها حضور قوي بالفعل والتي تكون مشاركتهم فيها مقبولة اجتماعيًا وثقافيًا، أي وفقًا لأدوار النوعين الاجتماعيين القائمة.
- تطوير سلاسل القيمة في القطاعات الجديدة، حيث قد لا يتم تحديد أدوار النساء والرجال بشكل واضح حتى الآن، وقد يثبت قبول النساء على وجه الخصوص في أنواع جديدة من العمل.
- تعزيز التغيير في المواقف أو الأدوار الجنسانية بحيث يمكن للنساء والرجال الدخول في سلسلة القيمة التي لا يكونون

المربع 7: الأهداف البيئية

في خلق فرص عمل وزيادة المداخيل، بينما ينحصر الهدف الأخير في تحسين الأداء البيئي. وقد تُعنى المشاريع بالهدفين معاً، لكن يجب أيضاً اعتبارهما منفصلين من أجل تحديد الفرص المفيدة للعمل على تحقيقهما معاً. وبخلاف ذلك، فإن المشاريع تخاطر بتنفيذ تدخلات "التمويه الأخضر" ولكنها لا تحدث أي تغييرات ذات مغزى في ما يتعلق بالأداء البيئي.

تنطبق الفكرة نفسها عند النظر إلى النمو الذي لا يتسبب في إلحاق الضرر والقدرة على التكيف مع تغير المناخ. وفي حين أن التدخلات التي تركز على الوظائف والتوظيف قد تساهم في تحقيق هذه الأهداف أو العكس، يجب النظر إليها على أنها أهداف فريدة خاصة بها أيضاً، حتى تتمكن من تحديد أفضل الفرص للوصول إليها بوضوح.

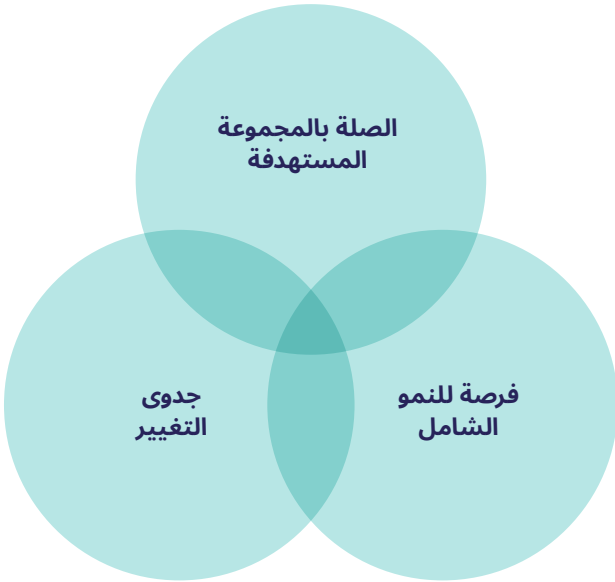
بغض النظر عن المكان الذي يقع فيه الهدف البيئي من حيث النطاق، يجب على الأقل أن تسعى التدخلات إلى تجنب الآثار السلبية على البيئة؛ وحيث لا يكون تجنبها ممكناً، يجب تقليل هذه الآثار والتخفيف من حدتها وإدارتها.

يجب أن تؤخذ التأثيرات المحتملة على البيئة في الاعتبار عند تحديد المجموعة المستهدفة وأهداف المشروع. إذ لا يساعد هذا الأمر فقط في ضمان أن تتجنب مشاريع سلسلة القيمة التسبب عن غير قصد في التدهور البيئي من خلال الأنشطة التي تدعمها، بل يساهم أيضاً في الحلول التي يمكن أن تفيد الكوكب، سواء أكانت تتعلق بالحياد الكربوني أو الاقتصاد الدائري أو الحفاظ. في بداية أي مبادرة جديدة، من المهم تحديد توقعات واضحة للتركيز على البيئة. يمكن وضع الأهداف المحددة من أجل:

- تعزيز النمو وخلق الوظائف في القطاعات "المعززة لحماية البيئة"، مثل الطاقة المتجددة
 - "الوظائف الخضراء"/ تحسين الاستدامة البيئية للقطاع
 - زيادة قدرة قطاع ما على التكيف مع التغير المناخي
 - ضمان اتباع نهج عدم الإضرار في دعم نمو القطاع
- يختلف تعزيز الوظائف المناصرة للبيئة من خلال تطوير قطاع معزز لحماية البيئة عبر "خضرة" قطاع معياري. ويكمن الهدف مما تقدم



الشكل 2: معايير اختيار القطاع



هناك قدر كبير من المرونة حول المعايير المحددة التي يجب استخدامها وحول عامل الترجيح النسبي المقدم في عملية الاختيار. يحدد المربع 10 أمثلة حول معايير اختيار القطاع التي تستخدمها منظمة العمل الدولية للتدخل في سبل عيش اللاجئين.

يجب أن تنتهي الخطوة 2 بالاتفاق على معايير اختيار قطاع المشروع بين المشروع والجهة (الجهات) المانحة وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.

الخطوة 2: وضع معايير لاختيار القطاع

من المرجح أن تواجه الفئات المستهدفة التي يأمل المشروع في الاستفادة منها العديد من حالات العجز في العمل اللائق. من المحتمل أيضاً ألا يسمح السياق المحلي والوقت والميزانية للمشروع بمعالجتها جميعاً، أو على الأقل معالجة جميعها في الوقت نفسه. لذلك تحتاج المشاريع إلى تحديد أولويات العجز التي يجب معالجتها.

يجب أن تتدفق معايير اختيار سلسلة القيمة مباشرة من تعريف المجموعة المستهدفة والهدف، حيث يجب أن يكون القطاع وثيق الصلة بالمجموعة المستهدفة وأن يتمتع بالقدرة على تحقيق الهدف. تستخدم مشاريع سلسلة القيمة ثلاثة معايير اختيار شاملة²⁵:

◀ **أهميتها بالنسبة للفئة المستهدفة:** إمكانات الفئة المستهدفة في القطاع، وطبيعة تحديات العمل اللائق التي تواجههم.

◀ **فرصة نحو النمو الشامل:** فرص لخلق وظائف أكثر وأفضل في سلسلة القيمة الأساسية.

◀ **جدوى التدخل:** مدى قدرة المشروع على تسهيل التغيير بالنظر إلى القطاع والسياق القطري (راجع المربع 8).

ضمن كل ما تقدم، يتم تطوير معايير فرعية محددة من أجل إجراء مقارنة بين القطاعات. ينبغي دائماً تعميم النوع الاجتماعي، باعتباره قضية شاملة، في عملية اختيار القطاع من خلال مراعاة المعايير الخاصة بالنساء والرجال بشكل منفصل وتصنيف البيانات حسب النوع الاجتماعي عند الاقتضاء. يجب أيضاً مراعاة مخاوف الاستدامة البيئية عند وضع معايير اختيار القطاع، ولكن الطريقة المحددة للقيام بذلك تعتمد على الهدف/الاستراتيجية البيئية التي يتخذها المشروع، كما هو موضح في المربع 9.



المربع 8: الجدوى - هل يمكننا إحداث فرق؟

- مستوى عال من التدخل السياسي أو الحكومي: على سبيل المثال، من غير المرجح أن ينجح مشروع لتحسين القطاعات الزراعية عبر تطوير سوق القطاع الخاص للمدخلات عندما تطلق الحكومة برنامج مدخلات مدعوم كبير لكسب الأصوات. وعلى العكس من ذلك، فإن أي حكومة نشطة تضع تطوير السياحة في مقدمة خططها التنموية الاستراتيجية، من شأنها أن تعزز جدوى المشروع لإحداث تغيير في السياحة على نطاق واسع.
- القيود في الوظائف الداعمة لنظام السوق أو القواعد التي يصعب تغييرها: على سبيل المثال، إذا كان العائق الرئيسي الذي يعترض عمل سلسلة القيمة في التنمية هو عدم وجود بنية تحتية مناسبة مثل الطرقات أو الموانئ، فقد يتطلب التغيير استثمارات واسعة النطاق في البنية التحتية تتجاوز قدرة المشروع على التغيير.

تحتاج الجدوى إلى مراعاة عوامل "الاقتصاد السياسي" الأوسع نطاقاً بالإضافة إلى الموارد الخاصة بالمشروع وتأثيره، ما هو ممكن لمشروع معين قد لا يكون كذلك بالنسبة لمشروع آخر. وبالتالي فإن الجدوى خاصة بكل حالة على حدا. ومن الأمثلة على العوامل التي يمكن أن تقلل من احتمالية نجاح المشروع هناك:

- مستوى عال من التجزئة: إذا كانت الروابط بين الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة ركيكة، وكانت الجهات الفاعلة المختلفة، بما في ذلك منظمات عضوية الأعمال التجارية والمؤسسات الحكومية ذات الصلة، على خلاف مع بعضها البعض، فإن نطاق التدخلات الناجحة يكون محدوداً أكثر.
- مستوى عال من الفساد داخل القطاع: على سبيل المثال، عندما يهيمن على قطاع البناء عدد قليل من الشركات الكبيرة التي تفوز بكل المناقصات الحكومية من خلال الرشاوى والاتصالات السياسية.

المربع 9: اعتبارات اختيار القطاع حسب الهدف البيئي

يجب دمج المعايير التي تعكس الهدف البيئي للمشروع في عملية اختيار القطاع. يوضح الجدول أدناه الاعتبارات الرئيسية لاختيار القطاع، اعتماداً على اختيار الاستراتيجية.

اعتبارات اختيار القطاع	الأهداف البيئية
يجب أن يكون اختيار القطاع ضمن القائمة المختصرة للقطاعات الخضراء التي سيستمر نموها في إحداث تأثير إيجابي صاف على البيئة (أي الطاقة المتجددة). يجب أن تنظر المعايير بعد ذلك في القطاعات التي قد يكون لديها أعلى إمكانية لخلق فرص عمل لائق.	1. تعزيز النمو في القطاع "الأخضر" / خلق وظائف خضراء من خلال الترويج للقطاع "الأخضر"
يجب أن تقيّم المعايير القدرة المحتملة للقطاع على النمو بطريقة تقلل من التأثير السلبي العام على البيئة، بما في ذلك من خلال تحسين التدوير (تحويل المنتج النهائي إلى سلعة اقتصادية وأو الحصول على المدخلات المعاد تدويرها أو المعاد توجيهها).	2. "حماية البيئة" / تحسين الاستدامة البيئية للقطاع
يجب أن تقيّم المعايير خطورة مخاطر تغير المناخ في القطاع وفرص زيادة المرونة في سياق المشروع.	3. زيادة المرونة المناخية (القدرة على التكيف) بالنسبة لقطاع معين
يجب أن تقوم المعايير بتقييم القدرة المحتملة للقطاع على النمو من دون زيادة التأثيرات البيئية السلبية، أو إمكانية القضاء على هذه الآثار أو تقليلها أو تخفيفها.	4. الترويج لنهج عدم إلحاق الضرر

للحصول على موارد بشأن المعايير البيئية لاختيار القطاع، راجع [المبادئ التوجيهية لاختيار سلسلة القيمة: دمج المعايير الاقتصادية والبيئية والاجتماعية](#) (2015).



المربع 10: اختيار القطاعات لدعم سبل عيش اللاجئين

يمكن للاجئين أن يكسبوا رزقهم منها. وقد أصدرت منظمة العمل الدولية ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين دليلاً لتدخلات سبل العيش القائمة على السوق بالنسبة للاجئين، والذي يستخدم معايير أنظمة السوق الإرشادية المتعلقة بالملاءمة والفرص والجدوى:

تركز عادة النهج التقليدية المتعلقة بتحسين سبل عيش اللاجئين على تعزيز جانب العرض في سوق العمل من خلال تحسين مهارات اللاجئين. ولكن، ولتحقيق الإدماج الاقتصادي بطريقة مستدامة، يجب أن تستند التدخلات إلى تحليل شامل للطلب الحالي على العمالة والمنتجات والخدمات وأنظمة السوق التي

المعايير	المعايير الفرعية
ما يتعلق بالمجموعة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> • ما هو العدد التقديري للاجئين المنخرطين بالفعل في هذا القطاع (بحسب النوع الاجتماعي)؟ • كيف يشارك اللاجئون في القطاع (كمنتجين أو عمال أو مستهلكين)؟ • ما هي المشاكل الرئيسية التي يواجهها اللاجئون خلال قيامهم بعملهم في هذا القطاع؟ • هل هناك إمكانية لدمج (المزيد من) اللاجئين في القطاع؟ • هل المهارات المطلوبة في القطاع تتوافق مع خصائص اللاجئين في الموقع؟
فرصة لتحقيق النمو وخلق فرص العمل	<ul style="list-style-type: none"> • ما هو الحجم الإجمالي للقطاع الفرعي في ما يتعلق بحجم وقيمة الإنتاج، والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، والاستثمار الأجنبي المباشر وحصص العمالة؟ • ما هي إمكانية خلق فرص عمل، بناءً على نمو الصناعة والحجم ومرونة التوظيف وعدد الشركات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر والقيمة المضافة النسبية والقيمة المضافة في القطاع؟ • ما هو النمو السابق وذلك المتوقع للقطاع؟ • ما هي المستويات الحالية للابتكار ولأو الإنتاجية ولأو القدرة التنافسية ولأو التعاون في القطاع؟ • ما هي القضايا الرئيسية المتعلقة بظروف العمل وهل هناك فرص لتحسينها؟ • هل يواجه اللاجئون عوائق خاصة في الوصول إلى الأسواق في هذا القطاع؟ إذا كان الأمر كذلك، فما هي تلك العوائق؟
جدوى التدخلات	<ul style="list-style-type: none"> • ما الجدوى من معالجة أهم التحديات التي يواجهها العمال الفقراء في ظل البيئة الاقتصادية والسياسية الحالية؟ • ما هي السياسات والبرامج الحكومية ذات الصلة التي تؤثر على هذا القطاع؟ • ما هي برامج الجهات المانحة الموجودة وأين توجد وماذا تفعل/تمول؟ • هل هناك جهات فاعلة في السوق مستعدة لتغيير نماذج أعمالها/اعتماد ممارسات جديدة؟ • هل توجد مؤسسات تدريب ووزارات حكومية أو منظمات شريكة أخرى على استعداد للمشاركة ولأو تحمل المسؤولية عن بعض عناصر التدخل في هذا القطاع؟

اقرأ المزيد: يمكن العثور على نهج أنظمة السوق الشاملة (AIMS) للاجئين والمجتمعات المضيفة هنا: www.ilo.org/aims



الخطوة 3: قطاعات القائمة المختصرة

في الحالات التي تكون فيها المعلومات الثانوية نادرة أو غير موثوقة، هناك خياران:

(أ) عقد ورشة عمل استشارية واحدة أو أكثر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لاستخدام معلومات السوق وخبراتهم في القطاع للتوصل إلى القائمة المختصرة.

(ب) إجراء تقييم سريع للسوق. يتكون هذا الخيار من قطاعات البحث لمعرفة أي منها من المحتمل أن يفي بمعايير الاختيار. راجع الخطوة 4.

يجب أن تنتهي الخطوة 3 بقائمة مختصرة من القطاعات لاختيار التدخل المحتمل؛ أو خطة لاستكشاف أعمق.

بعد ذلك، تطبق المشاريع معايير الانتقال من قائمة طويلة إلى قائمة مختصرة من القطاعات. في بعض الحالات، قد تشمل القائمة الطويلة كل قطاعات الاقتصاد (أو كل القطاعات ذات الصلة بمجموعة مستهدفة معينة). في حالات أخرى، قد تكون القائمة الطويلة محددة مسبقاً من قبل الجهات المانحة أو من قبل الحكومة؛ على سبيل المثال، تلك المستمدة من الأولويات القطاعية في استراتيجية وطنية وصناعية وطنية. يقدم المربع 11 مثلاً من بوليفيا.

في هذه المرحلة، يجب أن يبدأ البرنامج في دراسة الاقتصاد المحلي وأهم قطاعاته الاقتصادية (الدرجة في القائمة الطويلة)، والبداية في جمع المعلومات الأولية مقابل المعايير. غالباً ما تكون المصادر الثانوية وفيرة؛ ويمكن الحصول عليها إما عبر الإنترنت أو عن طريق الاتصال بأصحاب المصلحة المعنيين (راجع المربع 12).

المربع 11: اختيار القطاع في الممارسة

جمع بيانات المصدر الثانوية مقابل المعايير الثلاثة:

- الأهمية: ما مدى صلة القطاع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتوظيف في مقاطعة لاباز؟
- الفرصة: هل ينمو القطاع وهل هناك إمكانية لإنشاء وظائف جيدة في الشركات الصغيرة والمتوسطة (تحديداً في الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية)؟
- الجدوى: ضمن حدود المشروع، ما مدى جدوى المعالجة المستدامة لأهم التحديات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

في بوليفيا، تم إجراء تمرين لاختيار القطاع مع التركيز على الشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات المؤاتية للتصدير وعمليات تنظيم الأعمال في منطقة لاباز.

وقد تم تطوير قائمة طويلة من 12 قطاعاً بناءً على مناقشات مع الحكومة ومنظمات أصحاب العمل الوطنية. وتم اختصار القائمة الطويلة إلى قائمة مختصرة من 8 قطاعات بناءً على بحث مكتبي أولي: التصنيع (المنسوجات، الجلود، الخشب، المجوهرات المعدنية الثمينة)، والبناء، والأعمال الزراعية (حبوب الأنديز، الفاكهة، والسياحة). تم

القطاع	الملاءمة	خلق الفرص	الاستدامة
صناعة النسيج	منخفض	متوسط	منخفض
تصنيع الجلود	منخفض	متوسط	منخفض
صناعة المنتجات الخشبية	منخفض	منخفض	منخفض
صناعة المجوهرات والأحجار الكريمة	منخفض	منخفض	منخفض
البناء	مرتفع	متوسط	منخفض
صناعة المنتجات الزراعية: الحبوب	متوسط	متوسط	مرتفع
صناعة المنتجات الزراعية: الفاكهة	متوسط	متوسط	متوسط
السياحة	مرتفع	متوسط	متوسط

يتمتعان بإمكانيات نمو حيث يمكن أن يكون للاستثمار الصغير والاستراتيجي تأثير كبير وقابل للتطوير على الشركات الصغيرة والمتوسطة وعلى توليد فرص العمل. وقد أدى ذلك إلى إعطاء الأولوية في التحليل لقطاعين: قطاع الأعمال التجارية الزراعية مع التركيز على حبوب الأنديز والسياحة.

أظهرت البيانات التي تم جمعها أن صناعة النسيج هي قطاع وثيق الصلة بالعديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة والأشخاص العاملين في لاباز. غير أنها كانت تشهد تراجعاً، وبسبب ضيق الوقت والموارد المحدودة لتنفيذ المشروع، لم يكن من الممكن إنقاذ قطاع يمر في أزمة. بدلاً من ذلك، قرر المشروع اختيار قطاعين

اقرأ المزيد: "طريقتان للتصدير وإضفاء الطابع الرسمي على الأعمال. تقييم سريع للسوق في قطاعي حبوب الأنديز والسياحة في بوليفيا"، مختبر منظمة العمل الدولية.



المربع 12: مصادر المعلومات الممكنة حول قطاعات القائمة المختصرة

- المشاريع والبرامج الممولة من الجهات المانحة: أسأل عما إذا كانت الوكالات الأخرى قد أجرت نفس تحليل سلسلة القيمة أو تحليل مماثل للقطاع الذي تركز عليه. يساعد هذا في تجنب الازدواجية ويمكن أن يكون مصدرًا قيمًا للمعلومات.
- المعاهد البحثية مثل مراكز الفكر والجامعات
- ملاحظة: قد يتسم العديد من هذه المجموعات بنقص في تمثيل المرأة. لذلك قد يكون من الضروري التحدث إلى الجمعيات النسائية، والتعاونيات المملوكة من قبل النساء لاكتساب معلومات عميقة إضافية حول ديناميات النوع الاجتماعي.

- عادة ما يكون أصحاب المصلحة الواردين أدناه بمثابة مصادر جيدة للمعلومات:
- الوزارات والإدارات الحكومية (مثل وزارات العمل والتجارة والصناعة والزراعة والبيئة) والسلطات المحلية في المنطقة المستهدفة (مثل الإدارة المسؤولة عن تسجيل الأعمال)
- منظمات أصحاب العمل الوطنية أو الإقليمية، ومنظمات عضوية الأعمال، وتلك الخاصة بالقطاعات قيد الدراسة
- النقابات العمالية والمنظمات التمثيلية
- الوحدات الإحصائية في البنوك المركزية ووزارات المالية وإدارات/ مكاتب التعداد الوطني والمعاهد الإحصائية

الخطوة 4: قطاعات النطاق

استخدامها في المقابلات والمناقشات الجماعية في ضمان أن تكون المعلومات التي تم جمعها ذات صلة ومتسقة.

بشكل عام، يتم إجراء التقييم السريع للسوق على ثلاث مراحل:

1. مراجعة أخرى للمصادر الثانوية والتخصيص للزيارات الميدانية
2. زيارات للجهات الفاعلة في السوق ذات الصلة وغيرها من الأمور الأخرى الرئيسية: المقابلات والمحادثات ومناقشات مجموعات التركيز والاستبيانات
3. تحليل النتائج: يجب تقييم نتائج التقييم السريع للسوق مقابل معايير الاختيار، إما من خلال مناقشات متعمقة مع فريق المشروع أو من خلال عملية تسجيل رسمية.

نظرًا لأن المعايير تتضمن عادة فرصة التغيير وجدواه، يتم تضمين تحديد أولي للقيود المفروضة على أداء سلسلة القيمة في ما يتعلق بالمجموعات المستهدفة. لا يهدف هذا إلى تحليل أنظمة السوق المتعلقة بالعمق نفسه، ولكنه يساعد في تحديد المجالات المحتملة لمزيد من التركيز. وقد يتشابه ذلك بشكل عام مع "عدم تطابق المهارات"، أو مع "التدفق غير الكافي للمعلومات في سلسلة القيمة"، أو "غياب التشريعات والخدمات المتعلقة بسلامة الغذاء"، أو "ظروف العمل السيئة".

يجب أن تنتهي الخطوة 4 بالتبرير القائم على الأدلة للقطاع (القطاعات) المختار وتقرير موجز عن النتائج الرئيسية للتقييم السريع للسوق

يمكن استخدام التقييم السريع للسوق (RMA) لقطاعات القائمة المختصرة؛ أو لتضييق القائمة المختصرة لاختيار القطاع (القطاعات) الذي يحتاج إلى تدخل.

يعد التقييم السريع للسوق طريقة سريعة لجمع الكثير من المعلومات ومعالجتها وتحليلها. فهو يساعد في تقديم "نظرة أولى" حول قطاع معين لتحديد مدى الصلة المحتملة بالمجموعة المستهدفة، وفرصة العمل اللائق، وجدوى التدخل. ويكمن الهدف الرئيسي من التقييم السريع للسوق في تحديد ما إذا كان القطاع يملك القدرة على خلق وظائف أكثر وأفضل للغالبية العظمى من المجموعة المستهدفة. وهو يقدم فكرة شاملة عن التحديات والقيود الرئيسية للقطاع لدعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة في ما يتعلق بالقطاع الذي يجب اختياره.

وغالبًا ما يكون للمشاريع أهداف متعددة ومجموعات مستهدفة يجب الوصول إليها، ومن ثم يوصى بأن تتضمن المشاريع مجموعة أكبر من قطاع واحد، حيث سيلبي البعض مجموعة معينة من الأهداف والمجموعات المستهدفة، بينما يلبي البعض الآخر مجموعة مختلفة من الأهداف والمجموعات المستهدفة. في هذه الحالات، قد يكون اختيار "مجموعة" من القطاعات أكثر عقلانية.

يتم تنظيم التقييم السريع للسوق وفقًا لمعايير اختيار قطاع المشروع. ويجب أن يوجه البحث بالأسئلة الرئيسية لكل معيار، مع الاستفادة من المصادر الثانوية والمقابلات والمناقشات الجماعية مع مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة في السوق، بما في ذلك المجموعة المستهدفة، سيساعد تطوير مجموعة شبه منظمة من الأسئلة يتم



يجب أن تتضمن الاجتماعات عرضًا لنتائج التقييم السريع للسوق ويجب أيضًا استخدامها للتحقق من التحديد الأولي للقيود أو مجالات التدخل. يمكن أن تؤدي المناقشة بعد ذلك إلى قيام غالبية المشاركين بالتوصية بقطاع واحد أو أكثر لفريق المشروع.

يجب أن تنتهي الخطوة 5 بالتصديق على القطاع (القطاعات) المختار والإجماع عليه

الخطوة 5: إشراك أصحاب المصلحة والمشاركة في صنع القرار

الخطوة التالية هي الاختيار النهائي للقطاع (القطاعات). من الأفضل القيام بذلك خلال اجتماع واحد أو أكثر للتشاور مع مجموعات أصحاب المصلحة، بما في ذلك مشاريع أو وكالات التنمية. إذ يزيد هذا من ملكية النتائج والقرار النهائي، ويمكن أن يصحح الهفوات أو الأخطاء في النتائج، ويساهم في إرساء توافق الآراء.

من يجب أن يشارك في اختيار القطاع؟



من الخطورة إشراك المؤسسات الفردية في اجتماع اختيار القطاع، إذ ينتج عن هذا الأمر توقعات حول الدعم، ويمكن أن يؤدي إلى اتهامات بالمحاباة أو المنافسة غير العادلة. ويكون للشركات من القطاعات نفسها بالطبع مصلحة في اختيار القطاع "الخاص بها". ومع ذلك، يمكن للجهات الفاعلة الخاصة، مثل الجمعيات التمثيلية، أن تؤدي دورًا مهمًا في التحقق من صحة النتائج، حيث يمكنها التحدث باسم عدد من المؤسسات. في كل الحالات، يجب دعوة شخص لديه خبرة ذات صلة بالنساء المنخرطات في مجال الأعمال، على سبيل المثال ممثلة لجمعية أعمال نسائية أو منظمة نسائية أو خبير.

ويُعدّ اختيار سلسلة القيمة عبر اجتماعات أصحاب المصلحة عملية تشاركية وليست ديمقراطية. يتم اختيار هؤلاء المشاركين بعناية، وقد لا يحضر بعض من تم اختيارهم. هذا وتعرض الاجتماعات لخطر قيام بعض أصحاب المصلحة البارزين والأقوياء بفرض أجندتهم. لذلك من المهم توضيح أنه لا يتم اتخاذ القرارات النهائية في اجتماعات أصحاب المصلحة، ولكن يُنظر إليها على أنها "استشارية" بطبيعتها.

إلى أي مدى يجب أن تحدد المشاريع القطاعات؟



يبدأ الاختيار عادة من خلال النظر في القطاعات الاقتصادية الواسعة، ولكن يجب أن ينتهي باختيار سلسلة توريد محددة. على سبيل المثال، قد يبدأ المشروع من خلال النظر في قطاع السياحة، ولكن "يتعمق" في النهاية في سلسلة القيمة المحددة للسياحة الريفية.

ومع ذلك، في حين أن مبادرات تطوير سلسلة القيمة قد تبدأ عادة باستهداف سلسلة توريد محددة قيد البحث، إلا أن المشروع قد يركّز في نهاية المطاف على وظيفة أو قاعدة داعمة تتقاطع مع العديد من سلاسل القيمة. على سبيل المثال، "قد يحدد تحليل سلسلة القيمة لمحصول الذرة ضعف الوظيفة الداعمة "للمدخلات. ونظرًا لاستخدام المدخلات في كل سلاسل القيمة الزراعية، قد يكون لتحسين وظيفة إمداد المدخلات فائدة لسلاسل القيمة الزراعية بخلاف الذرة. قد ينطبق الشيء نفسه على وظائف الدعم مثل "وسائل الإعلام" أو حتى "الأرض" أو "العمل".



2.2 إدارة العملية

في بعض الأحيان، من المهم الاعتماد على خبرة فنية محددة. عادة ما تكون القضايا البيئية معقدة، ويكون لوجود شخص على دراية بالعلاقات بين البيئة والقضايا الاقتصادية والاجتماعية نفس الأهمية في المرحلة الأولية للمشروع ومرحلة تنفيذ المشروع على حد سواء. سواء أكان مستشارًا أو موظفًا في المشروع، يجب أن يكون هذا الشخص أيضًا قادرًا على إجراء تقييمات مركزة تتوافق مع الهدف البيئي للمشروع، بما في ذلك معرفة واستشارة أصحاب المصلحة الأكثر صلة لاستخلاص المعلومات الأساسية في العملية.

كم من الوقت تستغرق عملية الاختيار؟



من الناحية المثالية، لا تستغرق عملية اختيار القطاع بأكملها أكثر من 4-6 أسابيع، ولكن يمكن أن تستغرق وقتًا أطول إذا تم إجراء تقييم سريع للسوق، وكانت القائمة المختصرة للقطاعات كبيرة (أكثر من 4).

التعامل مع السياسة



غالبًا ما يكون اختيار القطاع عملية ذاتية ومشحونة سياسيًا في ظل وجود مصالح مكتسبة وضغوط من أصحاب المصلحة، على الرغم من بذل المشروع قصارى جهده لتحقيق درجة من الموضوعية. وحتى في أفضل الحالات، يعتبر اختيار القطاع فنًا أكثر منه علمًا، لذا كن حذرًا من التركيز كثيرًا على الترويج أو التقييم الكمي. يمكن أن يكون التقييم الثنائي البسيط (نعم/لا) أو التصنيف وفق إشارة المرور أكثر فائدة في الممارسة. في سياق المشروع الواحد: "الشيء الأكثر أهمية بالنسبة لنا هو ... العملية: أي كيفية اختيار الجهات الفاعلة المناسبة للتحدث معها، وكيفية العثور على البيانات الصحيحة، وكيفية تفسير رأي أصحاب المصلحة ومدخلاتهم. ويُعدّ هذا الأمر أكثر أهمية من تقنيات تحديد المعايير والتسجيل والقياس.

في حين أنه من المحتمل أن يتم تحديد العديد من عناصر عملية وضع الاستراتيجية مثل تحديد المجموعة المستهدفة وأهداف المشروع من قبل الجهة المانحة أو كاتب مقترح المشروع، فإن اختيار القطاع يكون على أفضل وجه بواسطة فريق المشروع. وتحقيقاً لهذه الغاية، يمكن أن تحدد وثائق المشروع القطاعات الأولية على نطاق واسع، على سبيل المثال "السياحة" أو "الزراعة"، وترك فريق المشروع، بمجرد تعيينه، يُجري الأبحاث والتحليل من أجل اتخاذ قرار قائم على الأدلة بشكل أكبر. وبمجرد أن يتم وضع قائمة مختصرة للقطاعات الخاضعة لمزيد من التقييم، قد يكون من المفيد تعيين مستشارين ذوي خبرة في القطاع. على سبيل المثال، إذا وقع الاختيار بين القطاعات الفرعية للزراعة، فقد يكون من المفيد التعاقد مع مهندس زراعي يعرف مختلف القطاعات الفرعية للزراعة والجهات الفاعلة الرئيسية داخلها.

يُشكّل البحث لاختيار القطاع بداية تطوير العلاقات مع الجهات الفاعلة في السوق التي قد تصبح حاسمة في التدخلات النهائية. اغتنم هذه الفرصة، وتأكد من أن هذه العلاقات تنطلق من المسار الصحيح. يحتاج أعضاء الفريق إلى التدريب، وتحديدًا حول كيفية التعامل مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص، ويجب عليهم تجنب التوقعات غير الواقعية لما قد يدعمه المشروع في النهاية. على حد تعبير أحد الممارسين، "بمجرد أن بدأنا في التحليل والتحدث إلى الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة الآخرين في قطاع الشاي، لم يعد بإمكاننا الانسحاب بعد ذلك بسبب ما شاع من توقعات".



4

3

2

1



الكفاءات الأساسية لوضع الاستراتيجية واختيار القطاع



- صنع القرار: القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية على الرغم من المعلومات المحدودة أو غير المؤكدة
- يتضمن تبادل المعلومات حول بناء أسواق فعالة وسهلة الوصول، إرشادات مفصلة (بما في ذلك دراسات الحالة والمواد التعليمية وتقنيات المقابلة على سبيل المثال) لكل من الكفاءات المذكورة أعلاه.²⁶

- تحتاج المشاريع إلى اتخاذ قرارات صعبة أثناء وضع الاستراتيجية واختيار القطاع: القرارات التي ستؤثر في النهاية على فترة استدامة المشروع وفرص نجاحه. ولإعداد الاستراتيجية واختيار القطاع، تُظهر فرق المشروع العالية الأداء المعارف والمهارات والمواقف التالية:
- تحليل الأنظمة: القدرة على فهم سلاسل القيمة ودورها في الحد من الفقر من منظور الأنظمة
- دمج المعرفة القطاعية: معرفة كيف ومتى تحصل على المساعدة من خبراء القطاع لتحسين التحليل والاستراتيجية
- توليف المعرفة: القدرة على إجراء البحوث الأساسية واستجواب البيانات وتلخيص النتائج بشكل مقنع

المزيد من القراءة



التوجيه:

- [اختيار القطاع بالنسبة للعمل اللائق: النصائح والحيل والأدوات](#)
- [مبادئ توجيهية لاختيار سلسلة القيمة: دمج المعايير الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والمؤسسية \(منظمة العمل الدولية والوكالة الألمانية للتعاون الدولي\)](#)

أمثلة:

- [غيانا: البحث عن فرص التصدير والقيمة المضافة في الأسواق الضعيفة](#)
- [تقييم قطاعات البستنة المختارة في كيرغيزستان وإمكانية وصولها إلى الأسواق](#)
- [التقييمات السريعة للسوق من نيبال وميانمار](#)

التحليل: فهم الأسباب الجذرية لأوجه العجز في العمل اللائق

ملخص

يركز هذا الفصل على مرحلة تحليل أنظمة السوق، والتي تهدف إلى فهم أسباب ضعف أداء القطاعات، وسبب استمرار أوجه العجز في العمل اللائق.

أهداف التعلم:

- معرفة الأطر المستخدمة لفهم سبب عدم تلبية القطاعات لاحتياجات الفئات المستهدفة، وتحديد الأسباب الجذرية لضعف الأداء
- إدراك الآثار العملية والإجراءات للقيام بتحليل أنظمة السوق

خطوات أساسية:

- تفصيل كيفية عمل القطاع من خلال رسم خرائط لسلسلة القيمة وتحديد أوجه عجز العمل اللائق
- تحليل القيود المفروضة على أداء القطاع، والتي توجد في "القواعد" و"الوظائف الداعمة"
- تطوير رؤية تغيير منهجي لكيفية عمل سلسلة القيمة بشكل أفضل بغية دعم خلق فرص عمل أكثر وأفضل

ويكمن الأساس في قضاء الوقت بالتحقيق في ماهية التحديات وفي "السبب" الكامن وراء استخدام عملية تحليلية منظمة. يتضمن ذلك إجراء تحليل أنظمة السوق (MSA).

بمجرد اختيار القطاع، يتم إجراء البحث والتحليل من أجل تحديد القيود المفروضة على أداء سلسلة القيمة، "القواعد" أو "الوظائف" التي لا تعمل بشكل جيد، إضافة إلى تحديد فرص تحسينها. قد لا تكون الأسباب الكامنة وراء العجز في العمل اللائق واضحة على الفور.



3.1 عملية تحليل أنظمة السوق



الخطوة 1: تصميم عمل سلسلة القيمة الأساسية

إن الحصول على صورة واضحة للجهات الفاعلة الرئيسية في سلسلة القيمة والروابط بينها أمر بالغ الأهمية لتوجيه التحليل اللاحق. ويكمن الهدف من هذه الخطوة في فهم التبادلات "الأساسية" التي تحدث في سلسلة القيمة بشكل أفضل، ومن يشارك فيها.

عادةً ما يكون تخطيط سلسلة القيمة هو النشاط الأول في تحليل أنظمة السوق. إذ يقوم بتفصيل المعاملات والعلاقات المهمة في تدفق منتج أو خدمة من المواد الخام إلى التجزئة النهائية (وفي حالة الاقتصادات الدائرية، إلى إعادة الاستخدام). وهذا يشمل:

- ◀ **العملية** التي يمر من خلالها المنتج أو الخدمة بعدة مراحل حتى يصل إلى العميل النهائي.
- ◀ **الجهات الفاعلة الرئيسية في السوق:** الأعمال التجارية المشاركة في معاملات سلسلة القيمة الأساسية، والمنظمات التي تقدم خدمات الدعم وتضع القواعد (الحكومة، البنوك، الجمعيات، إلخ).
- ◀ **إضافة القيمة** التي تحدث نتيجة لكل عملية.
- ◀ **قنوات السوق المختلفة** التي تصل من خلالها المنتجات والخدمات إلى العميل النهائي والسوق النهائية، ومدى ملاءمة هذه القنوات للوصول إلى أسواق جديدة، وخصائص هذه الأسواق (مثل الحجم وعدد المنافسين ومتطلبات الجودة).
- ◀ **العلاقات بين الجهات الفاعلة** في سلسلة القيمة الأساسية وخصائص هذه العلاقات (على سبيل المثال، ضعيفة أو قوية، إيجابية أو سلبية، اختلافات القوة).

◀ **عدد أفراد المجموعة المستهدفة** (مثل النساء أو العمال المهاجرين) العاملين في قنوات معينة وعلى مستويات معينة في سلسلة القيمة.

◀ **معلومات عن الأسعار والتدفقات المالية** عند مستويات سلسلة القيمة المختلفة وفي ما بينها

قد يبدأ فعلياً تصميم سلسلة القيمة خلال مرحلة اختيار القطاع. يتم تضمين مجموعة من الأسئلة التفصيلية التي يمكن لفرق المشروع طرحها من أجل بلورة فهمها لأداء سلسلة القيمة في المربع 14. ولا تحتاج هذه الخرائط غالباً إلى صياغة من الصفر؛ إذ يمكنها استخدام سلسلة القيمة الحالية أو المواد المتاحة للجمهور أو البناء على السلاسل الموجودة (مثل المعاهد البحثية وشركات استخبارات السوق) أو حتى المشاريع الأخرى للجهات المانحة.

عادة ما يتم تمثيل خريطة سلسلة القيمة بشكل مرئي. يمكن القيام بذلك في شكل أساسي، كما هو الحال في المربع 13، من خلال تحديد تصنيف للجهات الفاعلة الرئيسية المعنية مثل المستوردين وتجار الجملة وتجار التجزئة والمصنعين والعلامات التجارية، وما إلى ذلك لاستكمال خريطة سلسلة القيمة الأساسية، كما ويمكن لتصوّر توزيع القيمة وتسجيلها، كما في المربع 13، أن يوفر عدسة مهمة للبدء في فهم الفرص المتاحة لتحسين أداء مجموعات مستهدفة معينة وموقعها داخل السلسلة.

يجب أن تنتهي الخطوة 1 بفهم واضح للجهات الفاعلة والمعاملات والعمليات الرئيسية المطلوبة لنقل منتج أو خدمة من المواد الخام إلى البيع بالتجزئة.



4

3

2

1



المربع 13: مثال على خرائط سلاسل القيمة

الشاطئية، وفي كثير من الحالات، يكون لجهات المعالجة الدقيقة والصغيرة هذه سفن صيد خاصة بها. في يانغون، عادة ما تحصل جهات المعالجة في السوق المحلية على إمدادات الأسماك من تجار الجملة أو البائعين في السوق الرطب. يتم بيع المنتجات من جهات المعالجة الحرفية بشكل رئيسي من قبل البائعين في السوق الرطب.

الشكل 3، تدفق الأسماك المصنعة من المصدر إلى السوق، ميانمار

هناك العديد من الطرق المختلفة لتصور سلسلة القيمة وتدفق السلع والخدمات من البداية إلى الاستخدام النهائي.

يوضح الشكل 3 خريطة سلسلة القيمة للأسماك المجهزة للأسواق المحلية في ميانمار. تتكون سلسلة القيمة من مؤسسات أعمال عائلية صغيرة أو مملوكة من النساء بتقنيات معالجة منخفضة. وتتكون المنتجات الرئيسية من الأسماك المجففة والروبيان المجفف ومعجون السمك وصلصة السمك التي لا تتطلب عملية تجفيف. تشتري جهات المعالجة عمومًا موادها الخام من السفن



مثل مباني المكاتب. وتغطي الخريطة كلاً من أنواع العمالة المستخدمة (دائمة أو مؤقتة) بالإضافة إلى متوسط الأجور وتصنيف النوع الاجتماعي.²⁷

يوضح الشكل 4 خريطة مبسطة لسلسلة القيمة في قطاع تشييد المباني في رواندا، وهو يظهر عملية مشاريع البناء الكبيرة التي غالبًا ما تكون مدفوعة من خلال العقود الحكومية لبناء الأصول العقارية

²⁷ من "وضع أساس لظروف عمل أفضل: تحليل أنظمة السوق في قطاع تشييد المباني في رواندا" المتوفر على: https://www.ilo.org/empent/Projects/the-lab/WCMS_644797/lang-en/index.htm



4

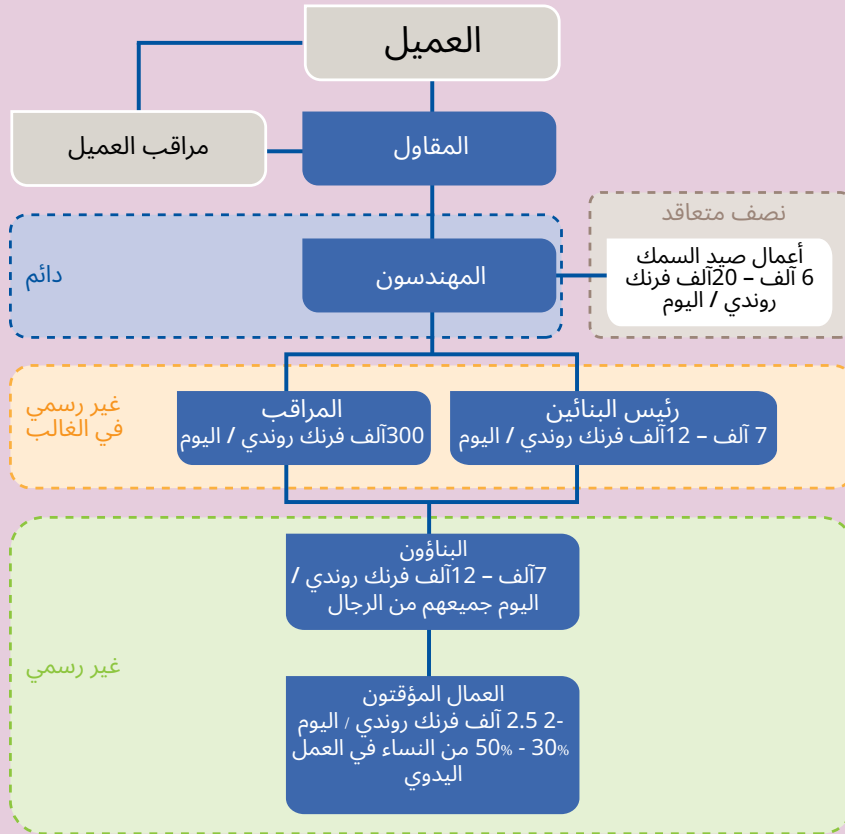
3

2

1



الشكل 4، الخطوات الرئيسية في سلسلة توريد تشييد المباني، رواندا



المربع 14: المواضيع المشتركة وأسئلة البحث التي يجب التركيز عليها أثناء وضع خرائط سلسلة القيمة

الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة وسير العمل

قبل إجراء بحث أعمق، من المهم فهم الهيكل الأساسي لسلسلة القيمة الأساسية.

- ما هي فئات الجهات الفاعلة في السوق (مثل المزارعين وجامعي المحاصيل وتجار التجزئة) التي تشارك من بداية السلسلة إلى السوق النهائية؟
- ما هي العمليات المختلفة التي تحدث في سلسلة القيمة، مثل الإنتاج والمعالجة والتسويق، قبل وصول المنتج والخدمات إلى المستهلك النهائي؟
- ما هي قنوات السوق المختلفة التي تصل من خلالها المنتجات والخدمات إلى العميل النهائي والسوق النهائي؟

أداء على مستوى الشركة

تتأثر القدرة التنافسية للشركات الفردية وسلسلة القيمة ككل بالأداء على مستوى الشركة بالنسبة لوظائف الأعمال الأساسية، مثل التسويق والمشتريات والإنتاج والإدارة المالية. على هذا النحو، قد يكون من المهم فهم أداء الشركات في كل مستوى من مستويات السلسلة، وكذلك أسباب ضعف الأداء وفرص التحسين.

- ما مدى جودة أداء الأعمال التجارية في كل مستوى لأداء وظائف الأعمال الأساسية؟
- هل توجد تباينات بين أداء الشركات المملوكة من نساء وتلك المملوكة من رجال؟
- ما هي أسباب الأداء المنخفض على مستوى الشركة؟
- ما مدى جودة أداء الأعمال التجارية المملوكة من قبل المجموعات المستهدفة في المشروع كي تؤدي وظائف الأعمال الأساسية؟



على وجود طلب عام. بالتالي، تُعدّ الأبحاث التي تنفّذ على الأسواق النهائية المدخل لتحديد الفرص الممكنة لتطوير سلسلة القيمة. يمكن للمستهلكين أن يكونوا مستهلكين نهائيين، لا بل كبار المشتريين أيضاً في سلسلة مثل محلات السوبر ماركت أو شركات أخرى أكبر.

- هل هناك أي علامات تشير إلى زيادة في الطلب مستقبلاً؟
- هل هناك فرص لتعزيز الوصول إلى الأسواق، بما في ذلك من خلال خطط الأفضليات التجارية أو عن طريق التجارة البيئية؟
- ما هي المعايير التي يجب الوفاء بها لإرضاء المستهلكين، بما في ذلك تلك المتعلقة بالمخاوف ذات الصلة بالظروف البيئية أو العمل؟
- هل ظهرت أي تغييرات في اتجاهات المستهلك؟
- هل هناك قيود أو معايير جودة محددة؟
- هل هناك فرص للتوسع خارج الأسواق المحلية نحو الأسواق الوطنية، سعياً وراء بديلٍ عن القيمة أو بغية التصدير؟

إضافة القيمة والتسجيل

غالبًا ما تكون إضافة القيمة للمجموعات المستهدفة هدفاً رئيسياً لتدخلات سلسلة القيمة. من الأمثلة البسيطة على ذلك أن ينتقل المزارعون من زراعة المانجو وبيعه، إلى تصنيع هذا النوع من الفاكهة حتى يصبح مركزاً ومن ثم بيعه بسعر أعلى. قد يوفر اكتشاف مكان وجود أفضل قيمة حالياً في السلسلة معلومات مفيدة لتوجيه التدخلات.

- ما هي نسبة القيمة الإجمالية التي يتم تسجيلها حالياً من قبل الجهات الفاعلة في كل مستوى من سلسلة القيمة؟
- ما هي نسبة القيمة الإجمالية التي تسجلها المجموعات المستهدفة حالياً، مثل النساء والفقراء، في كل مستوى من سلسلة القيمة؟
- ما هي الأسباب الكامنة وراء انخفاض القيمة المضافة للمجموعات المستهدفة، مثل النساء والفقراء؟
- هل هناك أي أبعاد جنسانية تتعلق بإضافة القيمة وتسجيلها (على سبيل المثال، النساء أكثر انخراطاً في القطاعات الأقل ربحية)؟

روابط السوق

يمكن أن يكون للروابط بين الجهات الفاعلة تأثير ملحوظ على أداء النظام. على هذا النحو، قد يكون من المفيد تحديد هيكل هذه الروابط، وكذلك دينامياتها، مثل مستوى الرسمية والثقة.

- ما هي الروابط الموجودة بين المؤسسات على نفس المستوى من سلسلة القيمة؟
- ما هي الروابط الموجودة بين المؤسسات على مستويات مختلفة من سلسلة القيمة؟
- ما هي الروابط الموجودة بين المؤسسات داخل سلسلة القيمة والجهات الفاعلة خارج سلسلة القيمة؟
- هل العلاقات غير رسمية أم رسمية في العقود؟
- هل العلاقات أقوى بين فئات اجتماعية معينة؟ على سبيل المثال، هل هي أقوى بين أشخاص من نوع اجتماعي ما أو عرق ما أو مستوى معين من الفقر؟
- ما هي مستويات الثقة الموجودة بين الشركات؟
- هل الشركات منظمة في تعاونيات وجمعيات؟

علاقات القوة وحوكمة سلسلة القيمة

قد تكون هناك اختلافات كبيرة بين سلاسل القيمة من حيث القوة السوقية والتأثير على القرارات الرئيسية المتعلقة بالعمليات في سلسلة القيمة، على وجه الخصوص، من يقرر أو يؤثّر:

- ما سيتم إنتاجه: بما في ذلك تصميم المنتج والمواصفات
- كيف يجب أن يتم إنتاجه: بما في ذلك معايير العمل والبيئة، وكذلك التكنولوجيا التي سيتم استخدامها
- كمية الإنتاج ومتى يتم إنتاجها: بما في ذلك جدولة الإنتاج والخدمات اللوجستية

الأسواق النهائية

يُعدّ وجود سوق قوي للمنتجات أو الخدمات المباعة من قبل سلسلة القيمة أمراً أساسياً لنجاح تطوير سلسلة القيمة. قد يكون جوهرياً الالمام بالاتجاهات السابقة والمستقبلية، وشرائح السوق ذات الامكانيات العالية وتحديد موقع السوق أكثر من مجرد التأكيد



الخطوة 2: فهم أوجه القصور في العمل اللائق

موقع بناء خطير حاجة فورية لتحسين السلامة المهنية قبل تغطية أي جوانب أخرى للعمل اللائق (والتي تتطلب أن يكون العامل على قيد الحياة!) (راجع المربع 18).

يجب أن تتجاوز عدسة العمل اللائق لتحليل أنظمة السوق مجرد سؤال أصحاب المصلحة عن الأمور الأكثر أهمية بالنسبة لهم، لتطال الحصول على وجهة نظر تحليلية عبر الوظائف على مستوى الفرد والشركات وسوق العمل. تكون عناصر العمل اللائق داعمة لبعضها البعض وغالباً ما تكون مترابطة فيما بينها في نمط معقد. قد يعتقد عامل البناء نفسه أن أكبر مشكلة لديه هي الأجور؛ ولكنه قد يكون غير قادر على التفكير بالسلامة المهنية، أو ليس لديه حتى فكرة عن الحماية الاجتماعية. يتمثل دور المشروع في إرساء صلات الوصل هذه وإلقاء نظرة شاملة على القطاع. تحدد المربعات من 15 إلى 19 أدناه أطراً لمشاريع تهدف إلى دراسة العمل اللائق في سلاسل القيمة بشكل منهجي.

يجب أن تنتهي الخطوة 2 بمجموعة تتعلق بأوجه القصور في العمل اللائق مُعدة حسب الأولوية، ومحددة في سلسلة القيمة لإظهار الأماكن الأكثر انتشاراً.

سواء بالنسبة للعمال ذوي الأجور المنخفضة أو العمال المهمشين أو المنتجين الريفيين، ستواجه القطاعات حتماً تحديات مختلفة في مجال العمل اللائق، وسيشعر الأشخاص الذين يعانون تلك التحديات بها بمستويات مختلفة من العمق.

كما هو الحال مع اختيار القطاع، يجب اتخاذ قرارات مهمة خلال مرحلة التحليل بالنسبة لأوجه القصور المحددة التي يجب التركيز عليها. من المحتمل أن يواجه العمال عدداً كبيراً من المشاكل، حيث تتمثل مهمة المشروع في "التركيز" على المشاكل التي سيسعى إلى تحسينها. ومع ذلك، فمن المهم البدء بنهج مفتوح لمرحلة التحليل، ومسح كل أوجه القصور المحتملة في العمل اللائق، وفهم أيها أكثر أهمية بالنسبة للمجموعة المستهدفة. يمكن بعد ذلك تضييق نطاق التركيز على العمل اللائق بمرور الوقت بناءً على الأدلة التجريبية، بدلاً من البدء ببحث محصور "محدد مسبقاً" قد لا يعكس أهم أوجه القصور في العمل اللائق.

على سبيل المثال، في حين أن المداخل تكون في أغلب الأحيان أمراً حيوياً للحفاظ على سبل العيش، إلا أن المسارات المستدامة للخروج من الفقر تتطلب وظائف جيدة تغطي الجوانب غير النقدية الأخرى للعمال. على سبيل المثال، من المرجح أن يكون لدى الموظف في

المربع 15: العناصر الجوهرية العشرة لبرنامج العمل اللائق

- عدم تكافؤ الفرص والمعاملة في التوظيف؛
- بيئة عمل غير آمنة؛
- غياب الضمان الاجتماعي؛
- وعدم وجود حوار اجتماعي وعدم تمثيل أصحاب العمل والعمال.

المصدر: المؤشرات الإحصائية للعمل اللائق

- ينظم إطار منظمة العمل الدولية لقياس العمل اللائق المؤشرات التي تتعلق بعشرة مواضيع. يمكن اعتبار ذلك تصنيفاً محتملاً لأوجه القصور في العمل اللائق التي تواجه الفئات المستهدفة؛
- النقص في فرص العمل؛
- عدم كفاية المداخل والعمل المنتج؛
- وقت العمل غير اللائق؛
- عدم القدرة على الجمع بين العمل والأسرة والحياة الشخصية؛
- وجود عمل يجب إلغاؤه (عمل الأطفال والعمل الجبري)؛
- انعدام الاستقرار والأمن في العمل؛



المربع 16: النوع الاجتماعي وأوجه القصور في العمل اللائق

- هل يقتصر عمل النساء بشكل عام على المناصب ذات الأجور المنخفضة (أي التمييز المهني)؟
- هل من المرجح أن تعمل النساء في وظائف هشّة؟
- هل تتواجد المرأة في المناصب القيادية؟
- ما هي المعايير الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالرعاية والعمل المنزلي بدون أجر؟
- هل توجد أدلة على أشكال أخرى من التمييز ضد المرأة؟
- قد تواجه المجموعات المستهدفة العديد من حالات القصور في العمل اللائق؛ وقد تتفاعل جوانب مختلفة من هذا الحدث لتولد أنواع فريدة من الحرمان أو التمييز. في جميع الحالات، ينبغي إيلاء اعتبار خاص للنوع الاجتماعي والاختلافات التي قد تظهر بين الرجال والنساء. يمكن أن تشمل الأسئلة الإرشادية هنا (على سبيل المثال لا الحصر):
- ما هو التمثيل العام للمرأة والرجل في القطاع؟
- هل يتم دفع أجور النساء والرجال على قدم المساواة مقابل المهام المتساوية القيمة؟

المربع 17: منع الإصابات والأمراض في سلاسل القيمة العالمية عبر استخدام نهج أنظمة السوق

تم تجريب منهجية التقييم في ثلاثة بلدان: كولومبيا وإندونيسيا ومدغشقر. في كل بلد، اختار المشروع سلسلة توريد عالمية واحدة للأغذية والزراعة (البن وزيت النخيل وثمرّة الليتشي على التوالي)، وحلّل القطاعات لفهم العوامل الأساسية الرئيسية والجهات الفاعلة التي تؤثر على نتائج الصحة والسلامة المهنية.

كجزء من برنامج العمل بشأن العمل اللائق في سلاسل التوريد العالمية، وضعت منظمة العمل الدولية إرشادات توجيهية حول كيفية تقييم الدوافع والقيود الخاصة بالصحة المهنية. يستخدم الدليل نهج أنظمة السوق لتقديم لمحة عامة عن مخاطر الصحة والسلامة المهنية، ولتكييف التدخلات التي من شأنها تقليل الحوادث والأمراض المهنية وتحسين الرفاهية. تم تطوير هذا الدليل في إطار المشروع المشترك بين منظمة العمل الدولية والاتحاد الأوروبي لتحسين المعرفة حول السلامة والصحة في سلاسل التوريد العالمية.

اقرأ المزيد: [سلاسل القيمة العالمية للأغذية والزراعة: الدوافع والقيود لتحسين السلامة والصحة المهنية](#)



4

3

2

1



المرجع 18: المواضيع المشتركة وأسئلة البحث التي يجب التركيز عليها أثناء تحليل العمل اللائق

جودة الوظيفة

المهارات وقابلية التوظيف
المواضيع التي تم تناولها: التعلم مدى الحياة، والتدريب خلال العمل والتدريب الفني والمهني

- كيف يتشكل هيكل القوى العاملة من خلال ديناميكيات السوق والقضايا التنظيمية
- كيف تتفاعل التكنولوجيا مع القوى العاملة وحجم الآثار والطلب على المهارات والأجور وما إلى ذلك.
- كيف يؤثر النمو وطبيعة فرص السوق على قرارات الشركة بشأن حجم وطبيعة القوة العاملة
- كيف يؤثر توافر المهارات والثغرات على نتائج الوظائف

الأرباح والمداخيل

المواضيع التي تم تناولها: الأجور والأجر المتساوي لقاء العمل المتساوي والمنافع والإنتاجية وتكوين الثروة

- هل الأجور كافية لتلبية الاحتياجات الأساسية؟
- هل يحصل العمال على أجر عادل أم معيشي؟
- هل توفر هياكل الأجور تعويضًا مناسبًا للانتقال إلى أعمال ذات إنتاجية أعلى؟
- هل تسمح المداخيل للأسر بتكوين الثروة والخروج من الفقر؟
- هل تحصل الفئات المستهدفة على منافع بخلاف الأجور مثل السكن والنقل والوجبات الغذائية وغيرها من البدلات وأو مكافآت الأداء؟

الأمن والاستقرار الوظيفي

المواضيع التي تم تناولها: القطاع غير النظامي واقتصاد العربة، شروط وأحكام العمل، والضمان الاجتماعي

- هل يعمل الأشخاص في ظروف غير مستقرة (ضمنًا العمل غير النظامي)؟
- هل يواجه الناس ظروف غير مؤاتية إضافية بسبب نوعهم الاجتماعي أو أصلهم الاثني أو عرقهم؟
- هل يتمتع العمال بعملي نظامي وبساعات عمل ثابتة، إضافة إلى إمكانية الحصول على المنافع؟

الصحة والرفاهية

المواضيع التي تم تناولها: السلامة والصحة المهنية والتوازن بين العمل والحياة والموارد البشرية ورفاهية العمال وثقافة المنظمة

- ما هي مستويات الصحة والسلامة المهنية الموجودة حاليًا؟
- ما هي الاتجاهات في معدلات الحوادث والإصابات المهنية مع مرور الوقت؟
- كيف تؤثر صحة العمال ورفاههم بشكل أوسع على رفاهية الأسرة والمجتمع؟
- هل توجد تدابير وقائية خاصة بالنوع الاجتماعي؟
- هل هناك قضايا تتعلق بالإجهاد المفرط في مكان العمل؟

الحقوق والاحترام والتعاون

المواضيع التي تم تناولها: النوع الاجتماعي وعدم التمييز والحوار الاجتماعي وحرية تكوين الجمعيات وآليات التظلم والعمل الجبري وعمل الأطفال

- هل يحترم أصحاب العمل معايير العمل ذات الصلة، بما في ذلك الحد الأدنى لسن العمل؟
- هل وردت تقارير عن عمالة أطفال أو عمالة قسرية في القطاع؟
- هل هناك تمييز وتحرش وترهيب في مكان العمل؟
- هل فرص العمل مقيدة على أساس النوع الاجتماعي أو الهوية الجنسية أو التوجه الجنسي أو الانتماء السياسي أو لون البشرة أو الأصل الاثني أو المعتقدات؟
- هل يتمتع العمال بحرية التعبير وحرية الانضمام إلى المنظمات التمثيلية والمفاوضة الجماعية؟



الخطوة 3: تحديد الوظائف والقوانين الجوهرية

تتضمن هذه الخطوة تحديد الوظائف أو القوانين غير المناسبة. على سبيل المثال، قد يُظهر البحث في سلسلة توريد البناء أن أحد "القيود" الرئيسية التي تكبل شركات البناء الصغيرة هو نقص في اليد العاملة الماهرة. لذلك، ترتبط القيود في سلسلة القيمة الأساسية بالعرض والطلب على العمالة الماهرة. وبغية فهم سبب ضعف أداء وظيفة المهارات، نحتاج بعد ذلك إلى تحليل هذه الوظيفة كنظام خاص بها (راجع الخطوة 4).

يمكن النظر في أي قواعد ذات صلة ووظائف داعمة، على الرغم من أنها تقع عادةً ضمن الفئات الموضحة أدناه.

القوانين	وظائف الدعم
الأنظمة	البنية التحتية
المعايير	التكنولوجيا
القوانين	التنسيق
القواعد والأعراف غير الرسمية	البحث والتطوير
	الوصول إلى المعلومات
	المهارات والقدرات
	الحوار الاجتماعي ²⁹
	الأعمال التجارية والخدمات المالية

خلال هذه الخطوة، يعد الحفاظ على حصر المهام أمراً جوهرياً ليبقى تحليل أنظمة السوق عند مستوى يمكن التحكم فيه. لا يكمن الهدف هنا في تحديد كل وظيفة داعمة أو قانون لتشكيل أداء سلسلة القيمة؛ بل في التركيز على الوظائف والقوانين المرتبطة بالعوائق التي تعترض المجموعة المستهدفة وفي ما يمكن معالجته بشكل عملي من خلال المشروع.

ومع ذلك، يجب مراعاة أبعاد النوع الاجتماعي، باستخدام الأسئلة الواردة في المربع 17 لضمان عدم حدوث أي ضرر كحد أدنى. وقد يلزم انتقاء وظائف وقوانين محددة تتعلق بالأداء البيئي لسلسلة القيمة، بالاعتماد على الأهداف البيئية للمشروع على النحو المبين في المربع 21.

يجب أن تنتهي الخطوة 3 بوضع مجموعة من الوظائف والقوانين قيد المزيد من التحليل.

يعني النهج القائم على الأنظمة تجاوز سلسلة القيمة الأساسية لفهم الشبكة الأوسع من الجهات الفاعلة والعوامل التي تؤثر على التبادل. في سياق مصطلحات أنظمة السوق، ينقسم العالم المحيط بمعاملات سلسلة القيمة (عند أي رابط في السلسلة) إلى:

◀ **وظائف الدعم.** الوظائف الخاصة بالسياق والقطاع التي تُقدم المعلومات وتدعم وتشكل جودة التبادل، مثل المعلومات والمهارات والبنية التحتية والتمويل والوصول إلى الأسواق.

◀ **القوانين.** البيئة التشريعية والتنظيمية، بما في ذلك السياسات والمعايير التطوعية والأعراف الاجتماعية التي توجه المواقف والسلوكيات اليومية.

يوضح مخطط أنظمة السوق، "حلقة"، مجموعة الوظائف والقوانين المحيطة بسلسلة القيمة الأساسية. يعرض الشكل 5 مثلاً عن مخطط أنظمة السوق بالنسبة لسلسلة القيمة السياحية في فيتنام.²⁸

الشكل 5. مخطط أنظمة السوق لقطاع السياحة في فيتنام



²⁸ المصدر: تقييم السوق السريع لسلسلة القيمة السياحية في فيتنام، مختبر منظمة العمل الدولية، 2017.

²⁹ يُعرّف الحوار الاجتماعي على أنه يشمل كافة أنواع المفاوضات، الاستشارات أو تبادل المعلومات بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل والعمال، حول قضايا ذات أهمية مشتركة. إنها وظيفة داعمة مهمة، لأنها قادرة على تعزيز التعاون بين الجهات الفاعلة في السوق، مما قد يؤدي إلى تحسينات في أداء الأعمال التجارية وفي ظروف العمل.



لمربع 19: المواضيع المشتركة وأسئلة البحث التي يجب التركيز عليها أثناء تحديد الوظيفة/القوانين

القوانين والوظائف الداعمة

- ما هي القوانين والوظائف الداعمة الموجودة حاليًا والمرتبطة بالأعراض المحددة؟
- ما هي الجهات الفاعلة في السوق التي تنفذ هذه القوانين والوظائف الداعمة؟
- ما مدى جودة أداء هذه القوانين والوظائف الداعمة؟
- ما هي القوانين والوظائف الداعمة غير الموجودة حاليًا، ولكنها ستحسن أداء الأعمال التجارية أو ظروف العمل في سلسلة القيمة؟
- هل تؤثر هذه القوانين والوظائف الداعمة على النساء والرجال بشكل مختلف؟
- هل بعض هذه القوانين غير مؤاتٍ للمساواة بين النساء والرجال؟

اقرأ المزيد: "خرق القوانين. كيفية استخدام نهج نظامي لتحسين قواعد اللعبة".

المربع 20: دمج الاعتبارات البيئية في تحليل أنظمة السوق

الكربون، وأو إدارة النفايات، وأو استهلاك الموارد الطبيعية أو نضوبها. يمكن أن يصبح تحليل هذه المشاكل في سياق السوق معقدًا للغاية، ولكن يمكن تطبيق أدوات تحليل أنظمة السوق نفسها لتفصيلها. الاختلاف الوحيد هو أنه بدلاً من النظر إلى العرض والطلب على منتج أو خدمة، فإننا ننظر إلى العرض والطلب على نتيجة بيئية (من حيث الصلة بسلسلة القيمة المحددة). على سبيل المثال، إذا كان الهدف هو زيادة التنوع البيولوجي على طول سلسلة توريد البستنة، فكيف يؤثر طلب المستهلك على المنتجات العضوية في الممارسات الزراعية، وكيف أن الخدمات الحالية وأنظمة الأعمال التجارية في نظام السوق هذا تشجع أو تثبط الممارسات التي تعزز التنوع البيولوجي؟

الهدف 3: زيادة مرونة قطاع ما مع تغير المناخ

غالبًا ما تنظر تحليلات أنظمة السوق التي تركز على الوظائف والدخل إلى الخدمات والأنظمة التي تؤثر على القدرة التكنولوجية لسلاسل القيمة، لاسيما عندما تكون المجموعة المستهدفة معرضة بشكل خاص للكوارث الطبيعية، مثل الجفاف والفيضانات والعواصف، حيث تكون الصلة واضحة أكثر في ما يتعلق بالتهديد المباشر الذي تشكله الكوارث الطبيعية على سبل عيش المجموعة المستهدفة وقدرتها على العمل في هذا القطاع. ومع ذلك، من أجل النظر إلى المشكلة بشكل شامل أكثر، يمكن لتحليل أنظمة السوق

في ما يلي بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إجراء تحليل أنظمة السوق، استنادًا إلى الهدف البيئي.

الهدف 1: تعزيز النمو في القطاع "الأخضر" / خلق وظائف خضراء تعزز حماية البيئة من خلال الترويج للقطاع "الأخضر"

إذا كان الهدف هو خلق وظائف خضراء مُعززة لحماية البيئة من خلال تعزيز سلاسل القيمة أو القطاعات "الخضراء"، مثل الطاقة المتجددة أو قطاع البناء الأخضر أو الزراعة المستدامة، فإن النهج هو نفسه على نطاق واسع مثل أي أنظمة سوق أو تحليل سلسلة القيمة، بما أن اختيار القطاعات أو سلاسل القيمة قد ضيق النطاق بالفعل بناءً على معيار القطاع الأخضر. سيستمر التقييم بالبحث في الخدمات والقوانين الداعمة التي تؤثر على أداء سلاسل القيمة، وأي قيود قد تمنع نتائج العمل اللائق. ومع ذلك، قد يحتاج المشروع إلى التعامل مع الجهات الفاعلة خارج مشروع أنظمة السوق الأكثر معيارًا، في ظل استكشاف الفرص، مثل وزارة البيئة وأصحاب المصلحة الآخرين الذين لديهم دوافع بيئية.

الهدف 2: "حماية البيئة" / تحسين الاستدامة البيئية للقطاع

قد يؤدي استخدام تحليل أنظمة السوق في تحديد فرص تحسين الأداء البيئي لسلسلة القيمة إلى النظر في انبعاثات ثاني أكسيد



الهدف 4: الترويج لنهج عدم الإضرار

من أجل تعزيز نهج عدم الإضرار، يجب تحديد وإدارة المخاطر المحتملة للآثار البيئية السلبية الناجمة عن نمو القطاع. عادة، يتم تقييم المخاطر التي يشكلها نمو القطاع، وإذا تم تحديدها، يتم وضع تدابير للقضاء على هذه المخاطر أو الحد منها وتخفيفها إن لم يكن ذلك ممكناً. إذا كان الترويج لنهج عدم الإضرار هو الهدف، فيجب أن تكون عملية اختيار القطاع قد نفذت بالفعل عناصر من هذا النوع من تقييم المخاطر وأوصت بقطاع يمكن أن ينمو من دون زيادة أثره البيئي. لذلك، يجب أن يركز تحليل أنظمة السوق على فرص الإدارة المستدامة لهذه المخاطر.

أيضاً النظر في القدرة التكيفية نفسها، من خلال عدسة أنظمة السوق.

على سبيل المثال، إذا كان المشروع يعمل في سلاسل توريد مختلفة للبستنة تتأثر سلبيًا بشكل متزايد بالجفاف، فيمكننا النظر في الوظائف والقواعد الداعمة التي تمنع القطاع من التكيف، مثل توفير البذور المقاومة للجفاف، والتأمين على المحاصيل، والتدريب على إدارة الري. يمكن أن يبحث تحليل أنظمة السوق عن فرص لإرساء علاقات في السوق بين المزارعين ومقدمي البذور أو تعزيزها، أو دعم مقدمي التأمين لتطوير تغطية مناسبة للمزارعين المعرضين للخطر.

اقرأ المزيد: "تطوير أنظمة السوق وتعلم الانتقال العادل من تجربة تحليل نظام السوق في تنزانيا".

المربع 12: النظر في المخاطر المتعلقة بالنوع الاجتماعي

الجيد أن يزيل أو يحد من العوائق التي تحول دون وصول النساء إلى الفرص الناشئة عن رفع مستوى سلسلة القيمة أو انخراطها فيها.

هذا وقد تنشأ مخاطر تتعلق بالوكالة التي يتعين على النساء التصرف على أساسها فور امتلاك تلك الموارد والتأثير على الأنظمة التي يعشن فيها. على سبيل المثال، قد يزداد عبء عمل المرأة الذي يشمل الأعمال المنزلية والرعاية، بشكل غير متناسب، مع تحسن طفيف أو معدوم في الإيرادات. يمكن أن يكون لذلك تأثير سلبي على تمكين المرأة ورعاية الأطفال والصحة والتغذية، كما وقد يزداد من عمالة الأطفال ويخفض الحضور في المدرسة. قد يزداد عبء العمل والدخل، لكن قد لا يكون للنساء أي رأي في كيفية إنفاق الدخل، ويمكن تجنب هذه المخاطر أو التخفيف من حدتها من خلال دمج التحليل الجنساني في مرحلة التقييم.

قد تكون المرأة أقل حضوراً في بعض سلاسل القيمة مقارنة مع سلاسل أخرى، ولا تكون آثار التغيير واضحة دائماً. يجب أن تراعي المشاريع احتمال بروز أو تفاقم، عن غير قصد، آثاراً سلبية ناجمة عن أي مخاطر متعلقة بالنوع الاجتماعي.

يمكن أن تظهر هذه المخاطر على مستوى "إمكانية الحصول على الموارد"؛ لاسيما عندما يتم استيعاب الرجال في مراكز عليا وأنشطة ذات رواتب أفضل في سلسلة القيمة؛ في حين تبقى المرأة تعمل في أنشطة غير مدفوعة الأجر ومنخفضة الأجر ولا تتطلب مهارات. هنا، قد يؤدي فقط حجم نمو القطاع بشكل متزايد إلى تعزيز وصول المرأة المحدود إلى المعلومات والخدمات والتكنولوجيا والتدريب وروابط الأعمال التجارية والأسواق. بالإضافة إلى ذلك، قد يتم نقل المرأة من الأنشطة الاقتصادية القائمة من قبل الرجال الذين يستغلون سيطرتهم على الأرض والأصول الأخرى والوصول إلى الخدمات لاغتنام فرص جديدة. من ناحية أخرى، من شأن النمو

اقرأ المزيد: "لعب الأطفال. قضية تطوير خدمات رعاية الأطفال لتعزيز تمكين"



الخطوة 4: تحليل القيود

بمجرد تحديد وظيفة أو قاعدة داعمة ذات صلة، يجب بعد ذلك التحقق فيها باعتبارها أنظمة في حد ذاتها.

على سبيل المثال، إذا واجهت الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال السياحة قيودًا في العثور على مصادر رأسمال لتنمية أعمالها، فنحن إذاً بحاجة إلى التحقق من إمكانية الوصول إلى وظيفة التمويل. وبالتالي، يصبح الوصول إلى التمويل نظامًا "متربطًا" مهمًا تحتاج المشاريع إلى فهمه من أجل تحسين سلسلة القيمة السياحية. وهذا ينطوي على النظر في العرض والطلب على الخدمات المالية، أي من يقدم الخدمات، وما هي الوظائف والقواعد المهمة الضعيفة الأداء. تُعرف القيود المحددة في التمويل بالقيود النظامية، وهي المشاكل الأعمق على مستوى النظام التي تشكل محور التركيز النهائي لأنشطة التيسير (راجع الفصل 4). قد يفتقر مقدمو الخدمات المالية إلى المعرفة حول حيوية قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في السوق (قيد متعلق "بالمعلومات")؛ أو أن تجعل المتطلبات الرأبنة من العناية الواجبة من الصعب على البنوك إقراض الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات المخاطر العالية (قيد "تشريعي"). إنه مثال على التحليل "غير المقيد" الذي غالبًا ما يتضمن المزيد من أعمال التحقق، ويمكن أن يأخذ منعطفات غير متوقعة في أي اتجاه!

بغية تحليل الوظائف والقواعد الداعمة، يجب أن تستفهم المشاريع عن: ماهية الجهات الفاعلة التي تضع القاعدة وتنفذها أو توفر الوظيفة الداعمة؟

يتضمن ذلك تحليل القدرة وحوافز الجهات الفاعلة في السوق لأداء الوظائف. تُشكّل كل من "إرادة" (الحوافز) الجهات الفاعلة ومهارتها ("القدرة") ما تفعله هذه الجهات ومدى نجاحها في تنفيذه. لذلك فإن فهم الحوافز والقدرة هو المفتاح لتحديد الأسباب الكامنة وراء انخفاض أداء القواعد والوظائف الداعمة.

إن **الحوافز** هي الأسباب التي تدفع بالجهات الفاعلة في السوق لتفعل ما تفعله. يكون عادةً الحافز الأقوى في القطاع الخاص هو الربح ("المحصلة النهائية")، ولكن يمكن أن تشمل الحوافز أيضًا معيار السمعة، أو الفوز بأصوات الناخبين، أو الشعور بالالتزام تجاه مجموعات معينة، أو الوفاء بتفويض المنظمة، أو المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

بالتالي، يساعد فهم دوافع السلوك في تحديد سبب ضعف أداء الجهات الفاعلة في السوق في تادية مهامها أو سبب ركافة القواعد. ولكن حتى لو توفرت الحوافز، فقد لا يكون لدى الجهات الفاعلة في السوق القدرة على التصرف بناءً عليها. إن معرفة كل من حوافز و قدرات الجهات الفاعلة في السوق مطلوبة للمشاريع لتوضيح سبب وجود قيود وبالتالي سبب عجز المجموعات المستهدفة عن الاستفادة من فرص سلاسل القيمة المفتوحة للآخرين. إنه عامل آخر مهم في فهم أنظمة السوق وتصميم التدخلات.

من المفيد أيضًا أن تضع نصب أعينك أن المكونات الرئيسية للقدرة هي:

◀ مالية

◀ الإدارة والموارد البشرية

◀ المعرفة والمهارات الفنية

◀ الهياكل المادية والأصول والتوعية

◀ الرؤية والحوكمة والشبكات

◀ الأفكار والمواقف والقيادة

عند تقييم أداء الوظائف أو القواعد الداعمة، يمكن تصنيفها على أنها "غير ملائمة" أو "غير متطابقة" أو "غائبة" (راجع المربع 22).

يجب أن تنتهي الخطوة 4 بطرح فرضية حول سبب ضعف أداء الوظائف أو القاعدة، مع الإشارة إلى كل من حوافز و قدرات الجهات الفاعلة الرئيسية في السوق.

إلى أي مدى يجب التوسع؟



إنه لمن الجوهري ملاحظة عدم وجود حدود واضحة في عملية التشخيص هذه الخاصة بالانتقال من نظام إلى آخر من أجل فهم القيود الأكثر منهجية؛ ومع ذلك، كما ذكرنا سابقًا، يُنصح بأخذ قدرات المشروع وموارده في الاعتبار وإعادة النظر في طموحات المشروع في سياق البحث. يحمل هذا الأمر أهمية كبرى لتجنب "الشلل نتيجة المبالغة في التحليل" حيث يستغرق المشروع الكثير من الوقت في البحث المكتبي، على حساب التنفيذ على أرض الواقع. غالبًا ما تكتسب المشاريع بشكل أسرع من خلال تجربتها الخاصة، باستخدام شعار "الفعل-القياس-التعلم-التعديل" للإدارة التكيفية (راجع الفصل 4). وهذا يعني إجراء تحليل أولي "جيد بما فيه الكفاية"، يليه إجراء تدخلات صغيرة، ومن ثم مراجعتها بناءً على دليل ما ينجح وما لا ينجح.



المربع 22: مستويات الأداء

وتحسين أدائها. تشكل الوزارات التي تنشئ "مخططات" للالتزام البالغ الصغر مثلاً شائعاً.

غائبة: وظيفة أو قاعدة مفقودة لأنه لا تتوفر قدرات وحوافز لأي جهة فاعلة في السوق حتى تقدمها. على سبيل المثال، قد تكون خدمات تحسين السلامة والصحة المهنية مفقودة لأن المؤسسات لا تدرك أهميتها بالنسبة لأدائها، ونظراً لنقص الطلب، لم يتطور أي عرض.

يحدد **الدليل التشغيلي** M4P ثلاث طرق قد تكون فيها القواعد والوظائف الداعمة ضعيفة الأداء:

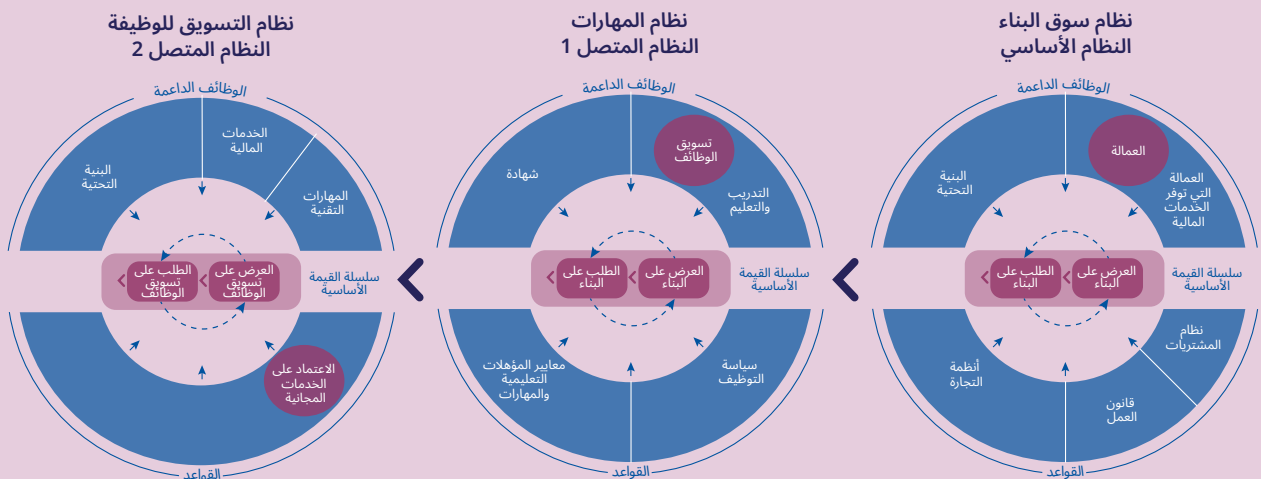
غير كافية: إن الجهة (الجهات) الفاعلة في السوق مناسبة للدور، لكنها لا تملك القدرة أو الحوافز الكافية لتنفيذ هذا الدور وتحسين أدائها. ومن الأمثلة على ذلك وزارة العمل التي تتمتع بقدرة محدودة على إنفاذ قانون العمل.

غير متطابقة: الجهة (الجهات) الفاعلة في السوق غير مناسبة لهذا الدور، ومن غير المرجح أن يكون لديها القدرة والحوافز لتنفيذه

المربع 23: تحليل القيود: مثال

التحليل الإضافي لوظيفة الإعلان عن الوظائف (النظام المتصل 2)، تبين أنه على الرغم من أن ما تقدم يشكل ركيزة أساسية لبرنامج سوق العمل النشط التابع للحكومة، إلا أن أداء الوظيفة سيء من قبل وكالة توظيف عامة واحدة فقط، حيث أن معظمها لا يستخدم عدد كاف من الموظفين ويعاني نقصاً في التمويل. علاوة على ذلك، نادراً ما تركز وكالات التوظيف الخاصة القائمة على قطاع البناء حيث كان القطاع العام يهيمن عليه تقليدياً. هناك نقص في تقدير المكاسب الاقتصادية المحتملة للوكالات الخاصة للانخراط في هذا النشاط (القيود النظامي 1)، فضلاً عن عدم كفاية التركيز على تمكين وكالة التوظيف العامة في استراتيجية التوظيف الوطنية (القيود النظامي 2).

في هذا المثال، يُعتبر نقص العمالة الماهرة أحد "القيود" الرئيسية التي تم تحديدها لشركات البناء الصغيرة. من خلال تحليل العرض والطلب على المهارات كنظام في حد ذاته (النظام المتصل 1)، تُظهر النتائج أن أحد القيود الرئيسية هو أن تدفقات معلومات سوق العمل ضعيفة للغاية. على وجه التحديد، تعمل وظيفة الوساطة بين العرض والطلب بحيث أن فرص العمل نادراً ما يملأها باحثون عن عمل مؤهلون، والذين ليس لديهم أي فكرة عن الوظائف الشاغرة وبالتالي لا يتقدمون بالطلب للحصول عليها. ومن خلال السؤال عن سبب عدم وصول المعلومات المتعلقة بفرص العمل المحتملة إلى الموظفين المحتملين، مرة أخرى، نحتاج إلى إلقاء نظرة على وظيفة الدعم ذات الصلة (إعلانات الوظائف) والجهات الفاعلة في السوق التي تؤديها حالياً. من خلال





الخطوة 5: تطوير رؤية تغيير منهجي

يمكن أن تساعد ورشة عمل مصادقة يتم تنظيمها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في توفير الثقة في جودة التحليل وضمان بدء المشروع على المسار الصحيح. يجب أن يشمل التصديق دائمًا فريق المشروع ومشاركة أصحاب المصلحة مثل الجهة المانحة والحكومة والشركاء الاجتماعيين وأصحاب المصلحة المحليين الآخرين. راجع المربع 25 للإرشاد. لا يحدث التغيير من خلال حل المشاكل فحسب

ستحدد الخطوات السابقة عددًا من الأسباب الكامنة وراء اندحار الأداء في سلسلة القيمة. ومع ذلك، يكون وقت المشاريع ومواردها وقدراتها المتوفرة محدودة، لذلك من الضروري تحديد أولويات الأسباب الكامنة التي سيهدف المشروع إلى معالجتها. يضمن تحديد الأولويات أن تبقى المبادرة واقعية وتركز على الأهداف العامة للمشروع.

المربع 24: تنظيم ورشات عمل للمصادقة

- هل يمكن أن يصبح حل هذه المشكلة جزءًا من طريقة عمل نظام السوق؟
- هل من الممكن معالجة هذا السبب من دون حل مشكلة أخرى أعمق كامنة أولاً؟
- **هل التغيير ممكن؟**
- هل مدة المشروع والتمويل كافيان؟
- هل القدرة التنظيمية للمشروع كافية؟
- هل تملك الجهات الفاعلة في السوق القدرة والحوافز الكافية لإحداث التغيير؟
- هل من المحتمل أن تمنع المصالح المكتسبة التغيير الإيجابي؟
- هل هناك أي عوامل أخرى تشكل خطورة كبيرة على التغيير الناجح؟
- هل سيؤدي التدخل إلى زيادة مخاطر التأثير الصافي السلبي على البيئة؟

لكي تكون عملية التصديق فعالة، من الضروري إشراك مجموعة من أصحاب المصلحة الذين يمتلكون المعرفة اللازمة لتحديد الأخطاء في كل المكونات ذات الصلة لنظام السوق. قد تعتبر الجهات الفاعلة في السوق التي أبدت معرفة جيدة بنظام السوق خلال مرحلة جمع البيانات جهة مرشحة جيدة. وبمجرد حضور الجهات الفاعلة المناسبة، ستكون الأسئلة الرئيسية التي يجب طرحها كالتالي:

- هل نتائج البحث واستنتاجاته صحيحة؟
- هل فات البحث أي تفاصيل ذات صلة؟
- عند التخطيط لورشة العمل وتيسيرها، من المهم ضمان خلق بيئة تؤمن الراحة للمشاركين ليتمكنوا من تحديد المشاكل المتعلقة بالبحث.
- **هل ستفيد معالجة القيود النظامية الفئات المستهدفة وتعالج هدف المبادرة؟**
- ما هو حجم التأثير المحتمل لمعالجة القيود؟
- هل هذا الأمر أكبر من تأثير معالجة القيود الأخرى أم أصغر منه؟
- هل ستفيد معالجة هذا السبب شركة واحدة أو بضع شركات، أم سيكون لها تأثير في كل أنحاء سلسلة القيمة؟



إدارة المشاركة



المثال، قد يكون لدى المجموعات المختلفة آراء قوية حول "أفضل" التغييرات في سلسلة القيمة لتحقيق منافع لأعضائها، ولكن هذا قد لا يجلب منافع جماعية لكل أصحاب المصلحة. إن تصورات المشروع بالنسبة لإمكانية أن تكون النتائج "مربحة للجانبين" هي، بحكم تعريفها، ذاتية، وإن رؤية التغيير لا يتشاركها كل أصحاب المصلحة.

ومع ذلك، يجب أن يحدد التحليل الجيد علاقات القوة الراسخة التي قد تنشئ عوائق أمام التغيير. هذا وتساعد عملية المصادقة والمشاركة نفسها في الكشف عن عوامل "الاقتصاد السياسي" هذه.

ينبغي إدارة مشاركة الجهات الفاعلة في السوق في تحديد الرؤية المتعلقة بنظام السوق الجديد بشكل مناسب. من ناحية أخرى، يمكن أن تزيد المشاركة من عملية الشراء، وهذا أمر ضروري لتحقيق التغييرات المخطط لها، وتوفر "تأكيداً واقعياً" لا يقدر بثمن بشأن جدوى التغييرات، لأن الجهات الفاعلة في السوق قد تحدد المشاكل الحرجة التي لا يعرفها موظفو المشروع.

من ناحية أخرى، قد تكون عملية خلق رؤية لنظام السوق المستقبلي عملية طويلة الأمد، لذلك من الأفضل غالباً إشراك المشاركين على فترات قليلة حيث تكون مدخلاتهم ضرورية وحيث يتم اتخاذ القرارات. غالباً ما يكون التغيير سياسي الطابع، وقد تكون هناك مصالح خاصة قوية يجب أخذها في الاعتبار. على سبيل

المحلية لتقديم الائتمان ونفقات إقراض الرأسمال للشركات الصغيرة والمتوسطة، بناءً على فهم أفضل لكل من مخاطر وفرص خدمة الشركات الصغيرة؛ حيث أن البنوك قادرة على الوصول إلى البيانات والمعلومات الخاصة بملفات تعريف العملاء وبالتالي احتساب معدلات التخلف عن السداد المحتملة".

في هذه المرحلة، يمكن ذكر الإجابات عن أسئلة "من يكون؟" كأنواع من الجهات الفاعلة في السوق. لذلك، سيكون كافياً تسجيل "تاجر المدخلات الزراعية"، بدلاً من الاضطرار إلى تحديد "الشركة x". لاحظ أيضاً أن رؤية نظام السوق المستقبلي لا تصف ما سيفعله المشروع، بل ما ستقوم به الجهات الفاعلة في السوق. يؤدي المشروع دوراً تيسير مؤقت (فهو ليس جهة فاعلة في السوق!)، لذلك لا يمكن أن يكون جزءاً من الرؤية المستقبلية. استكمالاً للمثال الوارد في الفقرة السابقة، فإن هذا يعني أن رؤية تغيير الأنظمة ينبغي ألا تستند إلى استمرار المشروع في دعم البنوك المحلية، لكن البنوك المحلية قادرة على تقديم خدمات مستقلة عن دعم المشروع.

يجب أن تنتهي الخطوة 5 بالاتفاق على عدد محدود من القيود النظامية التي سيسعى المشروع إلى معالجتها، إضافة إلى رؤى التغيير المنهجي المقابلة لكل قيد.

ولكن أيضاً من خلال اغتنام الفرص. لذلك يجب أن يتمحور الجزء الأخير من تحليل أنظمة السوق حول تطوير رؤية موثوقة لكيفية استمرار نظام السوق في العمل بشكل أفضل بالنسبة للفتات المستهدفة بعد انتهاء المشروع.

هذا جزء أخير مهم من التحليل؛ لكن لا يجب أن تكون رؤية التغيير المنهجي مفصلة للغاية: يمكن تضمين فقرة قصيرة أو ملخص سردي في نهاية التقرير. يجب أن تحدد هذه الفقرة "من تكون" الجهات الفاعلة في السوق التي تحتاج إلى أداء أدوار جديدة أو محسنة، و "ما هي" السلوكيات أو الممارسات المحددة التي يجب إدخالها، و "كيف" يمكن أن تحدث، مع الإشارة إلى تغيير حافز أو قدرة الجهات الفاعلة. كما يجب أن يُظهر هذا الملخص كيف تتوافق الرؤية مع الاستراتيجية الأوسع للقطاع، مثل تلك التي صاغتها الحكومات المحلية أو الوطنية أو الهيئات الصناعية. توفر ورشة عمل المصادقة فرصة للحصول على تأييد من أصحاب المصلحة الرئيسيين بشأن رؤية التغيير المنهجي، وضمان هذا التكامل.

على سبيل المثال، إذا اقتصر القيود على امتلاك المصانع الصغيرة معدات قديمة وغير آمنة لأن مقدمي الخدمات المالية لا يعتبرون الشركات الصغيرة والمتوسطة قطاعاً صالحاً في السوق (قيد المعلومات)؛ قد تتمثل رؤية التغيير المنهجي في "زيادة البنوك



المربع 25: هل رؤيتك ذات مصداقية؟

الفاعلة في تقديم وظيفة داعمة، مثل بيع المدخلات المحسنة، والتي كانت غائبة في السابق عن نظام السوق. لن تضطلع الجهات الفاعلة في السوق بأدوار جديدة ما لم تكن مربحة. على هذا النحو، وعند التخطيط لمثل هذه التغييرات، يجب طرح الأسئلة التالية:

- هل ستكون الجهات الفاعلة على استعداد لدفع ثمن المنتج أو الخدمة الجديدة؟
 - هل سيكون بيع المنتج أو الخدمة الجديدة مربحاً بدرجة كافية؟
- إذا لم تستطع الأعمال التجارية، بشكل واقعي، أن تسدد تكاليف المنتج أو الخدمة، أو إذا لم يكن بيعها مربحاً، فإن رؤية نظام السوق المستقبلي غير قابلة للتطبيق.

من السهل الخروج برؤية حول الاستدامة مع مجموعات من الجهات الفاعلة في السوق التي من المفترض أن تكون مستعدة للقيام بدور معين. ولكن من أجل تحقيق التغييرات، يجب أن تكون مجدية في الواقع. ترد أدناه أسئلة لتقييم الجدوى:

- هل الحوافز لإجراء التغيير كبيرة بما يكفي بالنسبة للجهات الفاعلة في السوق؟
- هل تتمتع الجهات الفاعلة في السوق بالقدرة على إحداث التغيير؟
- هل هناك أي عوامل قد تعرض تحقيق التغيير للخطر؟
- هل يمكن تحقيق التغيير ضمن الإطار الزمني للمشروع؟

من شبه المؤكد أن تتضمن رؤية نظام السوق الجديد جهات فاعلة تؤدي أدواراً جديدة. على سبيل المثال، قد تبدأ إحدى الجهات



3.2 إدارة العملية

غالبًا ما يتم جمع البيانات وتحليلها بالتوازي

غالبًا ما ينتج عن تحليل البيانات مزيد من الأسئلة البحثية. على سبيل المثال، قد يحدد التحليل جهات فاعلة جديدة في السوق يجب إجراء أبحاث عنها، أو قد يولد المزيد من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة من أجل تحديد الأسباب الأساسية

قد يكون رسم خرائط سلسلة القيمة قد بدأ بالفعل في عملية اختيار القطاع وسلسلة القيمة. ويستمر تطوير الخريطة عادةً طوال عملية البحث وقد يستمر التحسين طوال المشروع

غالبًا ما يبدأ توليد الأفكار للتدخلات في مرحلة التحليل وقد يتطلب تصميم التدخل بحثًا إضافيًا

تتطلب تحليلات أنظمة السوق قدرًا كبيرًا من إدارة العمليات، بالإضافة إلى المهارات الفنية. قبل البدء في التحليل، من المهم بالتالي تطوير تصميم أو خطة بحث تحدد الأهداف وأسئلة البحث والأساليب ومصادر المعلومات. المهام الرئيسية هي:

1 وضع خطة بحث محددة التكلفة مع جدول زمني واضح

2 جمع فريق البحث، ومزج الخبرة في التفكير النظامي مع المعرفة الخاصة بالقطاع

قامت منظمة العمل الدولية بتجميع دليل مستخدم شامل حول كيفية تنفيذ العملية الكاملة لتحليل أنظمة السوق. ينصب تركيز هذا الدليل القصير على الجوانب العملية لعملية تحليل أنظمة السوق، بما في ذلك كيفية إدارة الأجزاء المكونة لها، مثل العثور على مستشار جيد أو فهم كيفية توجيه أسئلة البحث الخاصة بك.

من المهم تسليط الضوء على أن تحليل أنظمة السوق هو في الواقع عملية ديناميكية ومتكررة، والتي نادرًا ما يتم تنفيذها في خطوات منفصلة أو على غرار البحث الأكاديمي "التقليدي". وتحديداً:

المربع 26: طرق البحث الشائعة الاستخدام في تحليل أنظمة السوق

- ملاحظات حول الممارسات والمعاملات التجارية (مثل ظروف مكان العمل وإنتاجية العمل والممارسات البيئية وما إلى ذلك)
- دراسات استقصائية للحصول على المزيد من البيانات الكمية، على سبيل المثال حول الأسعار والإنتاجية واستخدام المدخلات.
- بعد اتخاذ قرار بشأن الأساليب، يجب اختيار أدوات محددة أو تطويرها، مثل جداول المقابلات والاستبيانات ونماذج ورش العمل وما إلى ذلك. وهذا سيضمن أن تكون المعلومات ذات صلة بأسئلة البحث ويتم جمعها باستمرار من قبل كل أعضاء الفريق.

- المصادر الثانوية، مثل المجلات الصناعية أو أبحاث السوق أو تحليلات سلسلة القيمة السابقة
- المقابلات والمشاورات مع الجهات الفاعلة في السوق مثل الشركات الرائدة والسلطات الحكومية ومقدمي خدمات الأعمال التجارية والجمعيات النسائية
- مناقشات الأفرقة التوجيهية وورش عمل مصغرة مع مجموعات من الجهات الفاعلة في السوق، يسهل تنظيمها (مثل المنتجون الصغار أو الشركات الصغيرة والمتوسطة أو مقدمو الخدمات المحليين ورجال الأعمال من النساء والرجال)



في حالة الحوافز، قد يكون من المفيد "الجمع بين" ما يدعي الناس بالنسبة لأفعالهم الفعلية وبين المعلومات من مصادر أخرى (على سبيل المثال، الموظفون والموظفون السابقون والمنافسون والمقاولون من الباطن والمحللون في المجال الإعلامي).

: تذكر أن تحافظ على مرونة الأساليب بما يكفي لمواصلة طرح سؤال "لماذا" واستكشاف التعقيدات. قد يكون من الصعب البحث في بعض المواضيع من خلال التعامل مع الجهات الفاعلة في السوق بشكل مباشر. على سبيل المثال، قد لا تبلغ بصدق الجهات الفاعلة في السوق عن حوافزها. على هذا النحو، قد يكون من الضروري النظر في مصادر بديلة للمعلومات. علاوة على ذلك،



ممثلو الهيئات العامة بولاية مشتركة

قد يشمل هؤلاء الممثلون سلطات التنمية المحلية أو غرف التجارة أو مجالس تنمية الصادرات. تتمثل إحدى المشاكل الرئيسية المتعلقة بإدراج هذه الجهات الفاعلة في فريق البحث في أنها قد تكون مسؤولة عن توفير القواعد أو الوظائف الداعمة، مما قد يؤثر على قدرتها على التفكير بموضوعية في أدائها الخاص.

في سياق اختيار القطاع وتحليل نظام السوق على حد سواء، إنه لمن الجوهري ضمان إشراك أصحاب المصلحة المعنيين بالنوع الاجتماعي والبيئة في عملية البحث. وبالاعتماد على السياق، قد يشمل ذلك جمعيات المزارعين العضويين، والمنظمات البيئية غير الحكومية، والوكالات الحكومية المفوضة بالشؤون البيئية، وهيئات إصدار الشهادات البيئية، وموردي المدخلات الزراعية الصديقة للبيئة، وغيرها. إن إدماج أصحاب المصلحة المعنيين بالبيئة في عملية البحث سيُمكن تحديد الاهتمامات والفرص البيئية. يجب أن تتضمن عملية البحث أيضًا التوجه إلى الشركات المملوكة من النساء والرجال معاً والى الجمعيات النسائية.

أما القاعدة العامة المستمدة من التجربة العملية، فهي إيجابية وضع ميزانية تتراوح بين 30 و40 ألف دولار أمريكي لكامل عملية تحليل أنظمة السوق الشاملة من البداية إلى النهاية³⁰. واعتمادًا على مدى تعقيد القطاع والجغرافيا وحجم البرنامج، يمكن أن يستغرق التحليل ما بين 6 أسابيع و3 أشهر.

يجب أن يدير التحليل قائد فريق من المشروع، ويفضل أن يكون أحد كبار الموظفين الذي سيؤدي دورًا مهمًا في تنفيذ المشروع. بالإضافة إلى موظفي المشروع، من المهم النظر في مسألة اعتبار الموظفين من المنظمات الأخرى جزءًا من فريق أبحاث أنظمة السوق. إن الخيارات الرئيسية مفصلة أدناه، جنبًا إلى جنب مع الاعتبارات المتعلقة بكل منها.

الميسرون المشاركون

يتمثل أحد الخيارات في إشراك منظمة محلية، مثل جهة فاعلة في المجتمع المدني على دراية بسلسلة القيمة، للتعاون في البحث والتحليل. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الملكية المحلية وقد يسفر عن استمرار المعاون أو الميسر المشارك في دور التيسير والتنمية في القطاع إلى ما أبعد من المشاركة في المشروع.

إن اختيار المنظمة الصحيحة أمر بالغ الأهمية. وينبغي أن تكون ولايتها وقدرتها مناسبة، وأن تتمتع بمصداقية وسجل. ومع ذلك، ينبغي ألا تكون هذه المنظمة جهة فاعلة في السوق، لأن هذا قد يكون بمثابة تضارب في المصالح. يجب على الميسرين تحفيز التغييرات في نظام السوق التي تفيد الفاعلين الآخرين في السوق، وليس أنفسهم.

استشاريون

يمكن للخبراء التقنيين جلب المعرفة والمهارات الأساسية. مع ذلك، وبسبب أخذ مهمة جمع البيانات وتحليلها من أيدي موظفي المشروع، ستضيع على موظفي المشروع فرصة التعرف على نظام السوق. وبالمثل، إذا كان المستشارون مسؤولين عن الالتزام الأول بالأعمال التجارية في القطاع، فقد تُفقد أيضًا فرصة قيمة لبناء العلاقات. قد يهيمن الاستشاريون أيضًا على عمليات رسم الخرائط وتمارين التحليل بالطرق التي هم أكثر دراية بها من غيرهم.

عندما يتم التعاقد على المهام مع مستشارين، من المهم إقرانهم بأعضاء فريق المشروع، وتدريبهم وتزويدهم بالإطار المرجعي الذي يحدد بوضوح الأسئلة التي يريد الفريق الإجابة عنها.

³⁰ تقدير التكلفة بناءً على تجربة مشروع مختبر منظمة العمل الدولية؛ وهذا يشمل أتعاب الاستشاريين ووقت دعم الموظفين؛ وتكاليف السفر والبعثات؛ وترجمة التقارير واعدادها ونشرها



الكفاءات الأساسية لتحليل أنظمة السوق



- التفكير النقدي والاستبصار والرؤية: تنفيذ الافتراضات وتحديها بفعالية
- التواصل: تقديم تقارير وعروض فعالة تلبي احتياجات جمهور محدد
- يتضمن تبادل المعلومات حول بناء أسواق فعالة وسهلة الوصول إرشادات مفصلة، بما في ذلك دراسات الحالة والمواد التعليمية وتقنيات المقابلة على سبيل المثال، لكل من الكفاءات المذكورة أعلاه.

- تحتاج المشاريع إلى الاعتماد على مجموعة واسعة من الخبرات من أجل فهم سلاسل القيمة التي غالبًا ما تكون ديناميكية ومعقدة. وبهدف إعداد تحليل ناجح لأنظمة السوق، تُظهر فرق المشروع العالية الأداء المعارف والمهارات والمواقف التالية:
- تحليل الأنظمة: القدرة على فهم سلاسل القيمة ودورها في الحد من الفقر من منظور الأنظمة
- دمج المعرفة القطاعية: معرفة كيف ومتى تحصل على المساعدة من خبراء القطاع لتحسين التحليل والاستراتيجية
- توليف المعرفة: القدرة على إجراء البحوث الأساسية ورصد البيانات وتلخيص النتائج بشكل مقنع

قراءة متعمقة:



الإرشاد:

- [تحليل أنظمة السوق للعمل اللائق: دليل سهل الاستخدام](#)
- [تبادل المعلومات حول بناء أسواق فعالة وسهلة الوصول: تحليل السوق](#)
- [تحليل سلسلة القيمة لروابط السوق](#)
- مثال:
- [إنشاء قيمة مشتركة في صناعة الموز في جمهورية الدومينيكان](#)
- [رواندا: وضع الأساس لتحسين ظروف العمل في قطاع البناء](#)
- [تسريع تأثير السياحة على الوظائف](#)
- [دفع شباب أفريقيا إلى العمل](#)
- [من الالتزام إلى الفرصة - تحليل أنظمة السوق بالنسبة لظروف العمل في صناعة تصدير الملابس في آسيا](#)

الإجراء: التدخل لتحسين أداة سلسلة القيمة

ملخص

يغطي هذا الفصل الأخير مرحلة التنفيذ، حيث تهدف المشاريع إلى المساعدة في تقديم ممارسات وسلوكيات ومنتجات جديدة. وهو يشرح كيف تشترك المشاريع عادة مع عدد صغير من الجهات الفاعلة لاختبار طرق العمل الجديدة هذه، وإذا نجحت، فتبحث عن جهات أخرى لنسخ الاختبار والتسويق له لإحداث تغيير منهجي

أهداف التعلم:

- معرفة كيفية تصميم التدخلات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير منهجي
- التمكن من نشر نهج مرن وقابل للتكيف وقائم على الأدلة للمشروع بالتنفيذ مما يؤدي إلى تغيير في العالم الواقعي

خطوات أساسية:

- تحديد التدخلات
- وضع قائمة مختصرة بالشركاء المحتملين، بناءً على تقييم حوافزهم وقدرتهم على التغيير
- التوصل إلى اتفاق مع الشركاء بشأن مدة ونطاق وطبيعة دعم المشروع
- تنفيذ المرحلة الأولى من التدخلات ورصد التقدم والتعديل وفقاً لذلك
- اتخاذ إجراءات لحشد الجهات الفاعلة الأخرى بخلاف الشركاء الأوليين، وقياس النتائج

يختار نهج الأنظمة طريقة التدخل "الخفيف"، ويقوم هذا النهج بأنشطة مصممة لدعم الجهات الفاعلة في السوق لتولي أدوار جديدة أو محسنة، مما يؤدي بدوره إلى خلق وظائف أكثر وأفضل. ويكمن الهدف من ذلك في استمرار هذه التغييرات السلوكية لفترة طويلة بعد انتهاء دعم المشروع، مما يؤدي إلى ظهور تحسينات مستدامة في العمل اللائق والتي يمكن أن تتوسع بمرور الوقت.

تميل مشاريع التنمية التقليدية إلى توجيه تدخلاتها نحو مسألة "ما هي المشاكل التي تعانيها سلاسل القيمة المحورية وكيف يمكننا حلها؟" بدلاً من التركيز على "كيف يمكننا مساعدة الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة على حل المشكلة بأنفسها؟"



4.1 عملية التنفيذ



الخطوة 1: تدخلات التصميم

تجدر الإشارة إلى أن الابتكارات قد تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال. وقد تشمل ابتكارات في القواعد، مثل الأنظمة أو المعايير الجديدة، كما وقد تتضمن أيضًا ابتكارات في الوظائف الداعمة، مثل التنسيق أو توفير المعلومات. يجب ألا تكون الابتكارات جديدة دائمًا - بمعنى منتج أو خدمة جديدة، بل يمكن أن تكون تعديلات أو تحسينات أو تغييرات جرت على الأشياء التي تقوم بها المنظمات بالفعل.

على سبيل المثال، حدد مشروع "الطريق إلى الوظائف" الابتكار على أنه إمام أفضل لدى الأطباء البيطريين بكيفية تشخيص أمراض الماشية وإعطاء الأدوية المناسبة، للحد من نفوق الحيوانات. ويوضح المربعان 32 و36 أمثلة على ابتكارات النظام الأخرى.

لا توجد طريقة واحدة لتحديد مثل هذه الابتكارات. ولن يكون هناك ابتكار ل "حل سحري" واحد يمكنه إحداث تغيير في الأنظمة، لاسيما ذلك الذي يمكن التعرف إليه بسهولة مسبقًا. تحتاج المشاريع إلى إلقاء اهتمام خاص لموضوع الاحتفاظ بالقيمة، والتأكد من أن تطوير الاستراتيجيات التي يتم اتباعها لا يؤدي ببساطة إلى تعزيز التفاوتات القائمة (راجع المربع 27).

تعتبر تدخلات أنظمة السوق في جوهرها بسيطة للغاية: توفير الدعم المؤقت للجهات الفاعلة في السوق مما يؤدي إلى نتائج عمل لائق محسنة ودائمة. من الناحية العملية، نظرًا لعدم وجود طريقة واحدة لإحداث تغييرات في السلوك والممارسات في هذه الجهات الفاعلة في السوق (لا توجد منهجية خطوة بخطوة أو "حل" واحد يناسب الجميع ويفضله العديد من مشاريع التطوير - هل تذكر مثال لعبة المضخات الواردة في المقدمة؟)، قد يكون من الصعب فهم الفروقات الدقيقة ومعرفة المرونة الكامنة في النهج. لذلك، يستخدم هذا الفصل مثال الحياة الواقعية الذي تم تقديمه لأول مرة في القصة الأخرى في المقدمة - خراف عبد الله المريضة - والتي تستند إلى مشروع الطريق إلى الوظائف التابع لمنظمة العمل الدولية في أفغانستان.

أولاً، يجب إدراج "ابتكار" في النظام. يتمحور الابتكار حول استراتيجية رفع مستوى سلسلة القيمة: سلوك أو ممارسة أو أسلوب جديد أو محسن تتبناه جهة فاعلة في السوق نتيجة لتدخل البرنامج الذي يحسن أداء القطاع العام (النمو والقدرة التنافسية) بطريقة تحقق النتائج المرجوة من أجل المجموعات المستهدفة.

المربع 27: الاحتفاظ بالقيمة و "تقاسم المكاسب"

من يتلقى ("يسجل") القيمة المضافة. نظرًا لأنه يتعين على التجار دفع المزيد لصانعي المنتجات، فإن جزءًا من القيمة المضافة سيذهب إلى الشركات المصنعة. هذا وقد يضطر صانعو المنتجات إلى شراء مدخلات أكثر أو أكثر تكلفة، وهذا بدوره ينقل بعض القيمة المضافة إلى مزودي المدخلات. يحتاج المنتجون، مثل صغار المزارعين الذين غالبًا ما يشكلون المجموعة المستهدفة للمشروع، إلى التماس حصة عادلة من مكاسب خلق القيمة هذه.

هناك العديد من السيناريوهات المتعلقة برفع مستوى سلسلة القيمة. تتمثل إحدى الاستراتيجيات الشائعة في تحقيق "خلق القيمة"، أي زيادة حجم المبيعات و/أو الأسعار كنتيجة لتحسين المنتج أو خفض التكلفة. واعتمادًا على مكان السلسلة الذي يتم فيه خلق قيمة جديدة، يتغير توزيع القيمة المضافة. إذا تمكن التجار، على سبيل المثال، نتيجة لدعم المشروع، من الحصول على أسعار أعلى عبر تحسين استراتيجيتهم التسويقية، ليتم خلق القيمة. السؤال هو



يكمُن الهدف الشامل للمنهجية التيسيرية في بناء الملكية المحلية للتدخلات وضمان أقصى قدر من الاستدامة والنطاق. وفي الممارسة العملية، يعني هذا أن أي نوع من الدعم ممكن طالما أن هذا الأمر يحفز التغيير المنهجي.

من أجل تحديد ابتكارات النظام، يمكن للمشاريع أن تتطلع إلى:

- ▶ الابتكارات التي تجري بالفعل في عدد محدود من الشركات في نظام السوق المستهدف
 - ▶ الأفكار التي تولدها الأعمال التجارية في سلسلة القيمة المستهدفة أو نظام السوق الأوسع
 - ▶ الابتكارات الجارية بالفعل في أنظمة السوق المماثلة
 - ▶ الابتكارات في مشاريع تطوير سلاسل القيمة الأخرى
- يسرد المربع 29 مجموعة من الأسئلة التي يمكن للمشاريع استخدامها "للتحقق من" الابتكارات التي تفكر في دعمها.

تؤدي المشاريع دور "التيسير". وهذا يعني أنها تعمل كوكلاء خارجيين، يسعون إلى تحفيز التغيير داخل الآخرين في السوق من دون أن يصبحوا جزءاً منه. والفكرة هنا هي أن "الحلول المستدامة" لا تحتاج إلى أموال المشروع لمواصلة العمل. قد تتنوع الأنشطة التي تتعهد المشاريع بها بغية تشجيع الشركاء على التغيير، من استخدام التكتيكات "اللينة" مثل المشورة أو علاقات الوساطة إلى التكتيكات "الأصعب" مثل تقاسم التكاليف المالية (يسرد المربع 28 مجموعة من خيارات التيسير).

لم يدرّب مشروع منظمة العمل الدولية "الطريق إلى الوظائف" المزارعين بشكل مباشر على صحة الحيوان: في حين أن ذلك كان سيوفر "ضربة قوية" ذات تأثير قياسي، إلا أنه كان سيكون قصير الأجل. من كان سيستمر في تدريب المزارعين بعد انتهاء مشروع الطريق إلى الوظائف؟ وفي الوقت نفسه، لم يتوجه المشروع مباشرة إلى المساعدين البيطريين في التدريب: وإلا كان سيتعين على الطريق إلى الوظائف تدريب كل مساعد بيطري في البلاد من أجل بلوغ المستوى المطلوب. بدلاً من ذلك، ركز المشروع على "وظيفة" تدريب المساعد البيطري وسأل عن الجهة الفاعلة المحلية التي تؤدي هذا الدور في النظام. ونتيجة لذلك، عملوا من خلال الجمعية البيطرية الأفغانية ودعموا إجراء تقييم لاحتياجات التدريب وتصميم برنامج التدريب الخاص بهم.



لمربع 28: ما هي الأنشطة التي تقوم بها المشاريع التي تستخدم نهج الأنظمة فعلاً؟

- يمكن أن تستخدم المشاريع نطاقاً مرناً من التكتيكات التي تتناسب بشكل أفضل مع السياق والدعم الذي يطلبه الشركاء. وقد تشمل هذه التكتيكات:
- تبادل البحوث والمعلومات والنصائح لتبسيط الضوء على الفرص والحوافز المحتملة لشركاء المشروع لاعتماد طرق جديدة للعمل:
- تحليل السوق
- البحث والمعلومات حول المنتجات أو الخدمات أو التقنيات الجديدة
- الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالممارسات الدولية، على سبيل المثال كيف تعمل ابتكارات خدمات معينة في بلدان أخرى، بما في ذلك من خلال زيارات التعلم
- تقييم التأثير التنظيمي "للأنظمة" المخطط لها أو الحالية
- مشاركة نجاح ابتكار ما لتشجيع الجهات الفاعلة الأخرى على نسخه
- تقديم المساعدة الفنية:
- تطوير أو مراجعة استراتيجيات الأعمال والخطط والأدلة وترتيبات التعاقد والخدمات والسياسات والقواعد، وإجراء تقييم للقدرة وبنائها بالنسبة للجهات الفاعلة في القطاع
- خطط تدريب مصممة خصيصاً، على سبيل المثال "تدريب المدربين" أو الدعم المؤسسي لتصميم تدريب جديد وتقديمه بواسطة هيئة مهنية
- تعزيز تشكيل منظمات أو تكتلات أو تعاونيات عضوية الأعمال أو المساعدة في تشكيلها
- دعم الجهات الفاعلة في السوق لخدمات وممارسات تجارية جديدة
- تقديم المشورة الاستراتيجية والفنية المستمرة، التدريب والتوجيه، أثناء استمرار التدخل
- إقامة الروابط والتنسيق والجمع بين الجهات الفاعلة في السوق:
- تسهيل الروابط والعلاقات بين الجهات الفاعلة في السوق؛ تبادل المعلومات حول مصادر تمويل جديدة وأسواق جديدة وموردي مدخلات جدد وجهات فاعلة في السوق الدولية.
- إنشاء آلية تنسيق رسمية أو غير رسمية بين الجهات الفاعلة في السوق، أو تسهيل الحوار المفتوح والتعاون.
- الاستثمار المشترك مع الشريك:
- تقديم منح أو رأسمال "ميسر" في شكل قرض أو تمويل بشروط ميسرة لاختبار طرق جديدة في العمل أو للتخلص من مخاطر الابتكار.
- تقاسم تكاليف المناصب الرئيسية للموظفين فيما بين الشركاء
- انتداب أو توفير موظفين للمشروع على أساس قصير الأجل، على سبيل المثال دمج موظفين من وكالة حكومية
- يمكن أن تكون "أدوات" التطوير مثل برامج التدريب الموحدة على مثال إبدأ مشروعك ثم طوره **SIYB**، مفيدة في نهج الأنظمة، ولكن يجب أن تبدأ عملية تصميم المشاريع وتنفيذها بالنهج القائم على أنظمة السوق، ومعالجة الأسباب الكامنة وراء القيود المنهجية؛ ينبغي ألا تبدأ بواسطة الأدوات نفسها أو تُقاد بها.

في السوق. قد ينفذ المشروع أيضًا تدخلات متعددة في الوقت نفسه من أجل إحداث تغيير منهجي. في الواقع، في كل حالة تقريبًا، لا يكفي تشغيل ابتكار واحد - لكن التجربة تُظهر أن مجموع التدخلات في سلسلة توريد محددة هو ما يؤدي في النهاية إلى تغيير واسع النطاق ودائم. أظهرت **دراسة أبحاثها منظمة العمل الدولية** حول برنامج تحالفات القوقاز تأثير مجموعة من التدخلات على تطوير أنظمة السوق من خلال السمة غير الرسمية وظروف العمل في قطاع الألبان في جورجيا، والتي تضمنت تحسين البيئة التنظيمية، وتعزيز الطلب في السوق وضمان الوصول إلى المعلومات وتوفير الخدمات للمزارعين.

ومن ثم يتم تصميم تدخل من أجل تحفيز الجهات الفاعلة في السوق على تبني هذه الابتكارات. يحدد المربع 30 الاعتبارات البيئية لتصميم المشروع، بينما يلخص المربع 31 تصميم تدخل توظيف الشباب في زامبيا.

في هذه المرحلة، تم تصميم التدخلات الخاصة بالتجارب الأولية فقط بشكل متعمق. تتمثل مهمة المرحلة التجريبية في اختبار مختلف الابتكارات؛ وسرعان ما يتم تعلم أيهما يكتسب المزيد من الزخم. ومع ذلك، ينبغي النظر في استراتيجية النطاق المحتملة، من أجل ضمان أن يكون للمرحلة الأولى، إذا ما نجحت، مسار قابل للتطبيق يهدف إلى التوسع. إذا تكفل البرنامج التجريبي بالنجاح، فسيتم نشر المزيد من التدخلات لتحفيز استيعاب الابتكارات بين الجهات الفاعلة الأخرى



4

3

2

1



المربع 29: هل سينجح التدخل؟

جدوى الابتكار

- هل الحوافز كبيرة بما يكفي للجهات الفاعلة لتبني الابتكار؟
- هل تمتلك المنظمات القدرة على تبني الابتكارات؟
- هل هناك أي عوامل قد تعرض اعتماد الابتكار للخطر؟
- ما هي الافتراضات التي يتم وضعها عند التنبؤ بأن تبني الابتكار سيحقق/يساهم في التغييرات المخطط لها لنظام السوق الأوسع؟ هل تشير الأدلة إلى أن هذه الافتراضات معقولة؟

- هل إنه واقعي اعتماد الابتكارات خلال الإطار الزمني للمشروع؟

المخاطر

- هل هناك خطر من أن ينتج عن تبني الابتكار آثار سلبية على ديناميكيات النوع الاجتماعي أو ظروف العمل أو البيئة؟

نصيحة: راجع الفصل 3، الخطوة 4 للتعرف على مجموعة الحوافز التي قد تفقد سلوك الجهات الفاعلة في السوق

وفي اختبار الافتراضات. في النهاية، ينبغي وجود "نظرية تغيير" سليمة حول كيف ستؤدي، بشكل جماعي، كل الابتكارات المدعومة إلى إحداث تغيير مستدام في نتائج العمل اللائق للمجموعة (المجموعات) المستهدفة.

يجب أن تنتهي الخطوة 1 بالتدخلات التي تستجيب للقيود النظامية المحددة أثناء التحليل.

بمجرد وجود فكرة أولية للتدخل، غالبًا ما يتم توثيق عملية التدخل خطوة بخطوة من خلال تطوير سلسلة النتائج. إن سلاسل النتائج هي أداة مرئية لإظهار ما ينفذه البرنامج ولماذا. وهي توضح سلسلة التغييرات المتتالية التي تربط أنشطة البرنامج بالنتائج والآثار المقصودة.

يمكن استخلاص سلاسل النتائج في أي مرحلة من عملية تصميم التدخل. في الواقع، قد تكون بمثابة أداة مجدية لمساعدة موظفي المشروع على التفكير في كيف يمكن أن يؤدي تغيير ما إلى تغيير آخر



المربع 30: دمج الأهداف البيئية في تصميم التدخل

- تعزيز الاستدامة البيئية في قطاع البناء مع زيادة مداخيل عمال البناء وأرباح شركات البناء وكذلك خلق فرص عمل خضراء
 - تنمية قطاع الطاقة المتجددة وتحسين وصول الأسر المعيشية الفقيرة إلى الطاقة
 - تنمية قطاع إدارة النفايات وزيادة المداخيل والأرباح بين الجهات الفاعلة في سوق إدارة النفايات وخلق وظائف خضراء
- ومع ذلك، في حالات أخرى، قد لا يكون هذا الارتباط المباشر واضحًا على المدى القصير. سيتعين على المشروع بعد ذلك النظر في مدى قوة إعطاء الأولوية لأهدافه البيئية المتعلقة بأهداف أخرى، مثل الوظائف والدخل. على أي حال، يجب تجنب التدخلات التي يمكن أن "تتسبب بضرر" - مثل زيادة استخدام المواد الكيميائية الضارة بالبيئة واستخدامها بشكل غير منضبط، على سبيل المثال.

- قد تساهم التدخلات المصممة لتحسين الأداء البيئي لسلسلة القيمة بشكل مباشر في تحسين أدائها الاقتصادي، مثل إدخال محاصيل تتحمل الإجهاد وتنتج حصادًا أفضل (التكيف)، أو تسهيل زيادة كفاءة الطاقة التي تنتج وفورات في التكاليف (التخضير)، مما يؤدي إلى قاعدة "الكل رابح". يسعى عدد من المشاريع الآن إلى تعزيز الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية بشكل مشترك (خاصة التوظيف)، وقد تم سردها في منشور "تطوير أنظمة السوق والبيئة: ملاحظات إرشادية". يشمل ذلك المشاريع التي تهدف إلى:
- تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري وزيادة المداخيل من خلال التغييرات التكنولوجية وتنفيذ ممارسات الإنتاج الجيدة في أفران الطوب، ولاسيما عن طريق زيادة كفاءة الطاقة
- تعزيز ممارسات الزراعة المستدامة بيئيًا وتقليل تعرض المزارعين لتغير المناخ مع زيادة مداخيلهم

المربع 31: تسليط الضوء على التدخل: توزيع الميل الأخير

الزراعيين المحليين. وقد بني النموذج على التوزيع المادي للمدخلات والترويج لها. يعمل التجار الزراعيون المحليون كوكلاء مبيعات، ويديرون أنشطة تسويقية (مثل التجارب في الحقول)، ويحتفظون بالمخزون وبييعون المنتجات نيابة عن التجار الزراعيين، حيث يتم منحهم عمولة في المقابل. ويدعم العديد من موردي المدخلات النموذج أيضًا من خلال الترويج للمنتج وتدريب التجار الزراعيين المحليين.

ماذا فعل التدخل: نصح برنامج Yapasa التجار الزراعيين باستراتيجيات تحديد واختيار التجار الزراعيين المحليين. وتم تقسيم تكلفة المشروع على أ) تدريب التجار الزراعيين المحليين على معرفة المنتج، والذي تم تنفيذه من قبل شركة الإدخال، ب) وتنظيم أيام العمل الميداني العادية للمزارعين كنشاط ترويجي، ج) والدراجات النارية لموظفي الإرشاد العاملين في مجال التجارة الزراعية من أجل الرصد د) وبدلات الغذاء لموظفي وزارة الزراعة المشاركين في أيام العمل الميداني.

برنامج **Yapasa**، خلق هذا البرنامج فرص عمل لائقة لشباب الريف

الدولة: زامبيا

القطاع: الزراعة

تم تنفيذ برنامج الأمم المتحدة هذا بالاشتراك بين منظمة العمل الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة وتمويل من الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي

رؤية تغيير منهجي: تبتكر الجهات الفاعلة في السوق قنوات توزيع الميل الأخير الصالحة تجاريًا والتي يمكن أن تولد وظائف مناسبة للشباب وتلبي احتياجات عملاء صغار المزارعين من خلال تحسين التوافر والقدرة على تحمل التكاليف والمدخلات عالية الجودة

ابتكار النظام: دعم برنامج Yapasa التجار الزراعيين المستقلين لتنمية شبكة توزيع المدخلات الخاصة بهم من خلال التجار



الخطوة 2: إيجاد شركاء وإشراكهم

أفضل أو تحسين تصور الجمهور لعملها. يمكن أن يسترشد نوع الشريك المختار بالحوافز الواردة في المربع 33.

وبغية تحسين نتائج صحة الماشية، تشارك مشروع الطريق إلى الوظائف مع الجمعية البيطرية الأفغانية، وهذا مثال نموذجي لشراكة تمزج بين "القدرة المنخفضة والحافز المرتفع" موضح في المربع 33. وعلى مدار سنوات، كانت احتياجات صحة الحيوان في البلاد تمول في الغالب من الحكومة. لكن على مدار العقود الثلاثة الماضية، أصبح الدعم الحكومي محدودًا بشكل متزايد. تم تشكيل الجمعية البيطرية الأفغانية في عام 1996 كمؤسسة تعاونية تعنى بالشراء والتوزيع لتستكمل عمل الحكومة في هذا الصدد. بدلاً من الاعتماد على الدفع من الحكومة، اعتمد أعضاء الجمعية نموذجًا للرسوم مقابل الخدمة، مما يمثل بدايات الممارسة البيطرية الخاصة في البلاد. وكان لدى الجمعية البيطرية الأفغانية مهمة تكمن في إضفاء الطابع المهني على الأطباء البيطريين في أفغانستان، وكانت تتمتع بحافز قوي لتقديم خدمات ذات قيمة مضافة لزيادة العضوية.

من القضايا المهمة الأخرى التي يجب مراعاتها عند اختيار الشركاء هناك قدرتهم على تبني الابتكار. يمكن تأطير ذلك من حيث الموارد البشرية والمالية، والشبكات التي يمكنهم الاعتماد عليها، إضافة إلى ديناميكية إدارتها. سيترتب على القدرة الضعيفة أيضًا آثار على التدخل، حيث سيكون هناك حاجة إلى مزيد من بناء القدرات.

ومن أجل توسيع نطاق أي مرحلة أولية ناجحة؛ من الأهمية بمكان فهم وضع الشريك في السوق: خاصة في ما يتعلق بوضعه في السوق أو حجمه. ويعد هذا أمرًا مهمًا لتحديد "استراتيجيات النطاق" ومدى إمكانية نسخ النجاح مع الشريك من قبل الجهات الفاعلة المماثلة في السوق (راجع الخطوة 4).

يجب أن تنتهي الخطوة 2 بتحديد الشريك النموذجي (الشركاء) في المرحلة الأولية ومجالات الدعم أو التعاون المتفق عليها.

إن المرحلة الأولية تتطلب شركاء. يمكن أن يأتي هؤلاء الشركاء من القطاع العام أو الخاص أو من المجتمع المدني وهم "المؤسسات الرائدة" التي يمكن العمل معها لاختبار إلى أي مدى قد يكون الابتكار مجدياً، ويؤدي إلى تقديم منافع للمجموعات المستهدفة. من الأفضل أن يتم اختيار الشركاء من خلال سلسلة من المشاورات غير الرسمية مع الشركاء المحتملين حيث أن المشروع:

◀ يعرض الابتكار المقترح ويناقشه للحصول على ردود الفعل وقياس الفائدة

◀ يضع قيود الشركاء المحتملة، من حيث القدرة، والحوافز، والعقبات المحتملة، والمديرين الذين يتجنبون المخاطر، وعدم الرغبة في الاستثمار

◀ يوضح دور المشروع في دعم الابتكار وكذلك توقعات الشركاء

عند اختيار الشركاء، من الأهمية بمكان إعادة النظر في قدرتهم وحوافزهم على الابتكار، لأن هذا قد يكون له تأثير كبير على نتائج المشروع واستدامته. يعد إطار "الإرادة والمهارة" أحد الأدوات التي يمكن أن تساعد في تصميم الدعم بناءً على كل من حوافز ("إرادة") و"قدرة" ("مهارة") الجهات الفاعلة في السوق. يقترح هذا الإطار، الذي وضعه مركز سيرينغفيلد، بعد ذلك استراتيجيات واسعة النطاق لدعم أنواع الجهات الفاعلة بناءً على تصنيف إرادتها/ مهاراتها (راجع المربع 32).

غير أن الأسباب التي تحفز الشريك على تبني الابتكار قد لا تكون واضحة على الفور. قد تكون الحوافز "مخفية" أو قد يصعب فهمها، لاسيما في المؤسسات العامة حيث لا توجد حالة عمل ك "محصلة نهائية". على سبيل المثال، قد تمتلك السلطات المحلية المعنية بالتنمية الاقتصادية المحلية حوافز قوية (تفويض، تصويت) لتحسين الاقتصاد المحلي، وقد يكون لديها بعض البرامج قيد التنفيذ. هنا، يجب أن يتماشى الابتكار مع هذه الحوافز، أي تأدية ولايتها بشكل



4

3

2

1



المربع 32: تقييم "إرادة" الشركاء المحتملين و"مهارتهم"

الشكل 6. إطار عمل "الإرادة والمهارة"

سيناريو الإرادة العالية والمهارات المنخفضة: يجب أن يعزز الدعم قدرة الشريك. يمكن أن تتجسد التدخلات المحددة في التدريب أو المشورة أو التوجيه.

سيناريو الإرادة المنخفضة والمهارات العالية: يجب أن يركز الدعم على إقناع الشريك بفوائد التغيير أو تقليل تصورات المخاطر المرتبطة به. يمكن أن تتمثل التدخلات المحددة في إجراء بحث مشترك لبناء الفهم وتنمية قاعدة الأدلة أو تقاسم تكاليف برنامج تجريبي من أجل تقليل المخاطر التي يتعرض لها الشريك وبناء الثقة في الابتكار.

سيناريو الإرادة المنخفضة والمهارات المنخفضة: إذا كان الشركاء المحتملون يفتقرون إلى الحوافز والقدرات، فمن الأفضل ألا يعمل المشروع معهم. ومع ذلك، قد يكون الخيار الوحيد في بعض القطاعات. في هذه الحالة، يجب أن تهدف التدخلات إلى توفير دعم مكثف يزيد من القدرات والحوافز، مع قبول المخاطر التي ينطوي عليها هذا الأمر.

سيناريو الإرادة العالية والمهارة العالية: إذا كان لدى الشركاء المحتملين الحوافز والقدرة على التغيير، يجب أن نسأل لماذا لا يفعلون ذلك بالفعل؟ قد يكمن السبب في أن العوامل الخارجة عن سيطرة الشريك - مثل البيئة التنظيمية - هي المسؤولة. في هذه الحالة، سيكون من المهم تحديد العوامل المسؤولة والاستجابة وفقاً لذلك.

عالية

المهارة

قليل

الجهة الفاعلة ذات القدرة على التغيير ولكن لا تملك الحافز لذلك: التركز على الحد من الخطر الإضافي ذي الصلة بالتغيير

تمتلك الجهة الفاعلة الحافز والقدرة على التغيير: إجراء المزيد من التحليل إلى ما أبعد من الشريك من أجل اكتشاف العوائق الخارجية

لا تملك الجهة الفاعلة الحافز والقدرة على التغيير: إعادة النظر بالجدوى أو قبول الخطر العالي لتحريف نظام السوق

تمتلك الجهة الفاعلة الحافز القوي ولكنها لا تملك القدرة على إنفاذ التغيير: التركيز على بناء القدرة للعمل خارج منطقة الراحة الحالية

الإدارة

عالية

المصدر: M4P الدليل التشغيلي

المربع 33: اختيار الشريك بناءً على حوافزه

- **عندما يكون هناك ضغط كبير في السوق:** إذا كان الضغط هو الحافز الرئيسي لتحسين آداب العمل، فإن الشركات القريبة من السوق (مثل المشتريين الدوليين الكبار) هي الخيار المفضل للشريك. قد ينشأ هذا الضغط من مخاطر السمعة (على سبيل المثال، عدم الرغبة في التعرض للردعية السلبية)، أو من الجمهور (مثل حملات المستهلكين والمنظمات غير الحكومية) أو من المستثمرين (على سبيل المثال، مطالب المساهمين بممارسة أعمال أكثر مسؤولية واستدامة). تواجه الشركات الرائدة الضغط بشكل مباشر وهي في أفضل وضع للتأثير على مورديها على نطاق واسع. ومع ذلك، لا تكون كل هذه الشركات مستعدة لأخذ زمام المبادرة في مثل هذه الحالات؛ فغالبًا ما يكون العمل مع مجموعات من الشركات أو بالاشتراك مع جهات فاعلة أخرى في السوق مثل أصحاب العمل والتقابات ووزارات العمل، أكثر فعالية.
- **بهدف تحسين الإنتاجية:** إذا كان تحسين الإنتاجية هو الحافز الرئيسي، فقد تكون الشراكة مع الشركات لتنفيذ مراحل أولية تُظهر الصلة بين ظروف العمل والأداء خيارًا قويًا. يمكن لمنظمات أصحاب العمل أن تؤدي دورًا مهمًا في توسيع نطاق الابتكارات. ويكون مقدمو التدريب والشركات الاستشارية هم الشركاء الأكثر ترجيحًا لتطوير الخدمات. عندما يكون لديهم نطاق وطني، يمكنهم أيضًا العمل كوكلاء على نطاق واسع.
- **بغية تحسين التشريع والإنفاذ:** عندما يكون التشريع وإنفاذه حافزًا رئيسيًا، يتشابه الشركاء مع المبادرات لضمان الوصول إلى الأسواق. قد يفقد المشروع ثقة القطاع الخاص من خلال الشراكة من جانب واحد مع الوكالات المكلفة بالإنفاذ. ومن المرجح أن يؤدي العمل مع شركاء ثلاثي الأطراف ذوي صلة بسلسلة القيمة وتسهيل الحوار بينهم، إلى نتائج.



التوسع وفي مدى تأثير العمل مع مثل هذه المنظمات ليصبح الابتكار "أمرًا طبيعيًا جديدًا". في بعض الحالات، قد يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية حيث قد تعتبر الجهات الفاعلة في السوق أن المنظمات النسائية هامشية مما قد يؤثر على إمكانية الاستحواذ على السوق. في سياقات أخرى، حيث يكون وجود المرأة في سلسلة القيمة واضحًا على مستويات مختلفة، ويكون الفصل بينها وبين الرجل قويًا، فمن المرجح أن يكون العمل مع شركاء مثل هؤلاء، أو حتى تسهيل إنشائهم، أكثر فاعلية، أو حتى الاستراتيجية الوحيدة الممكنة.

• **نحو مزيد من المساواة بين النساء والرجال:** إن اختيار الشريك المناسب والتوصل إلى اتفاق معه له تأثير أيضًا على النوع الاجتماعي. من غير المحتمل أن تكون المساواة الأكبر بين الرجال والنساء بحد ذاتها حافزًا لمعظم الجهات الفاعلة في السوق. على هذا النحو، فإن اختيار شريك يهدف إلى تعزيز المساواة بين النساء والرجال كهدف يمكن أن يتغلب على الصعوبات المحتملة في إظهار دراسة الجدوى بالمعنى الضيق. قد يشمل هؤلاء الشركاء الجمعيات النسائية أو التعاونيات أو الشبكات أو جمعيات الأعمال النسائية أو وزارات شؤون المرأة. هنا أيضًا، تتمثل الاعتبارات الرئيسية في قابلية

الخطوة 3: تنفيذ المراحل الأولية

من الممارسات التي أدت إلى نشوء عدد من "الأنظمة العامة". تم توضيح المبادئ الستة للتيسير في المربع 34.³³

خلال التدخل التجريبي، دعم مشروع الطريق إلى الوظائف الجمعية البيطرية الأفغانية لتدريب مالكي متاجر التجزئة الصغيرة الذين ليس لديهم أي خلفية بيطرية، لكنهم كانوا يبيعون بالفعل علاجات تخصص بصحة الحيوان. ثم أصبح 18 من أصحاب المتاجر "أطباء بيطريين متدربين" مؤهلين"، وزاد وصول المزارعين إلى خدمات تعنى بصحة الحيوان. قدم مشروع الطريق إلى الوظائف مزيدًا من المساعدة المالية (تقاسم تكاليف الأنشطة) والمساعدة الفنية. يعرض الإطار 36 تدخلًا آخر "قيد التنفيذ" من عمل مشروع الطريق إلى الوظائف في سلسلة توريد منتجات الألبان.

يجب أن تنتهي الخطوة 3 بالتعلم من المرحلة الأولية سواء أكانت استراتيجية محورية (راجع الخطوة 5) أو المضي قدمًا في القياس (الخطوة 4).

يتضمن المشروع التجريبي بعد ذلك تنفيذ المشروع لأنشطة محددة أو دعم الشركاء لتنفيذ الأنشطة بأنفسهم. نظرًا لأن التيسير هو فن أكثر من كونه علمًا، ولا ينطوي فقط على طرح أدوات "جاهزة للاستخدام"، فقد يكون من الصعب أحيانًا استيعابه. وهنا يكمن ضعفه وقوته على حد سواء. كل شيء ممكن مع التيسير، من التكتيكات "الصعبة" مثل تقاسم التكاليف إلى التكتيكات "الأكثر ليونة" مثل الوساطة في العلاقات، طالما أنك متمسك برؤيتك حول تطوير نظام أكثر كفاءة وشمولية يفيد الفقراء وليس بحاجة إلى الاعتماد على الدعم الخارجي المستمر.

ولكن مع المزيد من الخبرة والفهم، للقطاع والبلد المعني، وكذلك فيما يتعلق بنهج أنظمة السوق نفسه، يمكن أن تتخذ المشاريع قرارات أفضل. تكمن المشكلة في وجود فرص قليلة في العالم الواقعي: بحيث يكون الانطباع الأول ثابتًا، ولا يمكن استعادة الأموال المهدورة، ومن الصعب إعادة بناء المصداقية.

يكمن الخبر السار في أن الميسرين يتمتعون بفرصة أفضل لاتخاذ قرارات أفضل إذا تعلموا مما آلت إليه المشاريع الأخرى، سواء نجاحاتها أو فشلها. ومع مرور الوقت، ساعدت هذه التجربة على تكوين مجموعة

³³ لقد تم اعتماد ما تقدم من قبل مهندسين بلا حدود "مبادئ التسهيل"، 'Principles of Facilitation'



4

3

2

1



المرجع 34: مبادئ التيسير، من قبل المهندسين بلا حدود

الرؤية



التقليل من أهمية وضع العلامة التجارية للمشاريع والجهات المانحة في السوق. تؤدي نظرة المتدربين الرفيعة للميسر إلى تعزيز التبعية وتخلق توقعات بأن هذا الأخير هو من يمسك زمام الأمور. تسهّل نظرة المتدربين المنخفضة للميسر على الشريك مسألة التحكم بالتغيير واستمرار التأثير بمرور الوقت بعد مغادرة الميسر. سيؤدي أيضاً بقاءك بعيداً من الأنظار قدر الإمكان إلى تعزيز مسؤولية وملكية الشريك لقراراته.

الملكية



يتمثل الهدف الأسمى للمشروع التيسيري في تكليف جهات فاعلة محلية قادرة ومحفزة للتغيير من أجل ضمان أقصى استدامة. وهذا يتطلب التأكد منذ بداية المشروع من أن الشريك رائد في تطوير وتنفيذ ممارسات تجارية وطرق عمل جديدة، بينما يؤدي المشروع دوراً داعماً. يمكن للاستراتيجيات المختلفة أن تعزز الملكية: العمل مع شريك محلي، وإشراك الجهات الفاعلة المحلية في صنع القرار، وجعل الشركاء يدفعون معظم التكاليف.

تقديم عرض واضح



اشرح لشريكك بوضوح هدف مشروعك، ولماذا قد يشكل العمل معك عملاً جيداً بالنسبة لهم. لست بحاجة إلى القيام بذلك عند مقابلة شريكك لأول مرة، ولكن من المهم تقديم تفاصيل حول نوع الشراكة التي تريدها في أقرب وقت ممكن.

لا وجبات غداء مجانية



اعرض المساعدة المالية على مريض، ولا تجعل من السهل جداً الوصول إليك وإلى مواردك. حاول تحفيز شركائك لتجعل منهم قادة تغيير من خلال بناء نظام حوافز يكافئ أداءهم.

نقاط التأثير



من المرجح أن يكون لدى المتبنين والمبتكرين الأوائل حوافز للمجازفة وتجربة شيء جديد. حاول أن تُظهر لشركائك كيف يمكنهم جني الفوائد المبكرة. إن العمل مع الجهات الفاعلة التي يبحث عنها الآخرون في السوق مهم أيضاً للوصول إلى النطاق الواسع. ففي النهاية، يحتاج التغيير إلى الانتشار!

خطوط في الرمال



كن واضحاً منذ البداية بشأن نوابك وتوقعاتك مع شريكك. ينطبق هذا الأمر على المعايير الأخلاقية وأدوار ومسؤوليات كل طرف، إضافة إلى شروط المشاركة والتعاون المحتمل مع الآخرين والمنافسين في الصناعة.



المربع 35: تسليط الضوء على التدخل: إدارة سلسلة التوريد البرنامج: الطريق إلى الوظائف

البلد: أفغانستان

القطاع: الزراعة

نفذت هذا البرنامج منظمة العمل الدولية بتمويل من الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي

رؤية تغيير منهجية: تسمح البنية التحتية المحسنة للسوق لمنتجات الألبان بالتوسع الى حد يتجاوز الاستهلاك المحلي والوصول إلى الأسواق ذات القيمة الأعلى التي يمكن أن تعزز الدخل وتخلق فرص عمل

ابتكار النظام: يدعم مشروع الطريق إلى الوظائف معالج الألبان ليدرب المزارعين على الممارسات الجيدة لأساليب إنتاج الألبان بحيث يتم ضمان إمداد حليب عالي الجودة، وتتيح مراكز جمع الحليب للمزارعين الفرصة لبيع منتجاتهم من الحليب إلى المصانع التي تقوم بعد ذلك بتحويل الحليب إلى منتجات ألبان. تقوم ثلاثة مراكز (تضم كل منها منطقة تجمع من 5 إلى 10 قرى)

جمع الحليب الطازج من المزارعين يوميًا. بالإضافة إلى ذلك، لقد دعم مشروع الطريق إلى الوظائف أيضًا السوق النهائي ودعم تنوع المنتجات لزيادة الطلب على الحليب الطازج والمعالج.

ما فعله المشروع: وفاءً لمبادئ التيسير، لم يرغب مشروع الطريق إلى الوظائف في دعم تكاليف بناء مراكز جديدة لتجميع الحليب لأنه أراد دعم الاستراتيجيات المستدامة تجاريًا التي تُبنى على حوافز تجارية حقيقية، بدلاً من تمويل "الأفكار الخيالية" التي قد لا تنجح في المستقبل. وبالتالي، فقد قام المشروع بتحصيل تكاليف بناء قدرة جانب العرض، والتي تضمنت تدريب المزارعين في المقام الأول. على صعيد الطلب، قام مشروع الطريق إلى الوظائف بتمويل مستشار تقني من إيران ليقدم المشورة لمصنع ألبان بشأن تطوير المنتج. وأخيرًا، يدعم المشروع مصنع الألبان للحصول على شهادة تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة، والتي تعد ضرورية للوصول إلى أسواق التصدير.

المربع 36: تصميم التدخلات لاقتصاد دائري

ووجد أيضًا أن المنتج ينتهي عادةً في مكب النفايات بعد خمس سنوات من الاستخدام، حيث يستغرق أكثر من خمسين عامًا للتحلل البيولوجي. عند البحث عن فرص لتعزيز اقتصاد دائري أفضل، يمكن للمشروع النظر في كيفية تكييف نموذج الأعمال التجارية لدمج المطاط المعاد تدويره في سلسلة القيمة من خلال النظر إلى الإمداد الحالي من المطاط القابل لإعادة الاستخدام. قد تشمل الحلول الممكنة الحصول على إطارات السيارات المستهلكة التي ينتهي بها الأمر أيضًا في مكبات النفايات أو عرض خطة استرجاع البضاعة المستعملة من العملاء، بحيث يمكن إعادة تدوير المطاط المتبقي في صنع الأحذية. أيضًا، في ما يتعلق بنهاية العمر الافتراضي، بالنسبة لمكونات المنتج التي لا تتمتع بفرصة مجددة لإعادة تدويرها أو إعادة استخدامها، مثل نعال الأحذية وأربطة الحذاء، يمكن للتحليل البحث عن فرص لزيادة قابليتها للتحلل البيولوجي، بحيث تكون النفايات الضارة بالبيئة على المدى الطويل أقل.³⁵

يدور مفهوم "الاقتصاد الدائري" حول تقليل النفايات وتعظيم استخدام الموارد الطبيعية. إنه بديل عن الاقتصاد الخطي التقليدي، حيث نستخرج كميات كبيرة من الموارد الطبيعية لتصنيع منتجات غالبًا ما نستخدمها لمرة واحدة فقط ونتخلص منها في مكب النفايات³⁴. يمكن النظر إلى مفهوم الاقتصاد الدائري في سياق أي سلسلة توريد من خلال دراسة مدخلات ومخرجات المواد في كل مراحل الإنتاج. على مستوى المدخلات، كيف يتم الحصول على المدخلات أو هل هي المنتج النهائي لصناعة أخرى، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فهل هناك فرص للحصول على المدخلات المعاد تدويرها؟ على مستوى المخرجات، ما هي المدخلات التي تسمح بإعادة توجيه المنتج لأغراض معينة أو التحلل البيولوجي في نهاية عمره الافتراضي؟

لنفترض أن المشروع يجري تحليلًا لسلسلة توريد الأحذية ويكتشف أن أحد المدخلات الأساسية في سلسلة القيمة هو المطاط البكر.

³⁴ إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة.

³⁵ تعتمد جدوى استبدال المدخلات على عدد من العوامل. قد تواجه سلاسل القيمة الدولية قيودًا إضافية، حيث قد يطلب المشترون الرئيسيون مواصفات صارمة وقد لا يكونون منفتحين على التغييرات في المواد الخام.



الخطوة 4: تضمين تغيير الأنظمة

لم يحدث شيء ملحوظ في أول عامين من تدخل الخدمات البيطرية في مشروع الطريق إلى الوظائف. ولكن في العام الثالث، انطلق الابتكار؛ فقد انخفضت معدلات الوفيات بنسبة 50% وأسفرت عن دخل إضافي بنحو 1,17 مليون دولار أمريكي موزعة على 46000 مزارع ماشية. اتضح أن بناء الثقة بين الأطباء البيطريين المساعدين والمزارعين يستغرق وقتًا، ولأن الخدمة كانت مطلوبة بشدة وذات منفعة متبادلة (يحصل المزارعون على الخدمات ويتقاضون أجورًا)، زاد الأطباء البيطريون المساعدون تدريجيًا من وصولهم إلى العملاء ونوعوا خدماتهم. قام الأطباء البيطريون المساعدون بتكييف النموذج وبدأوا في تقديم اللقاحات والعلاجات في المناطق النائية من خلال قنوات غير رسمية (بشكل رئيسي عبر الأشخاص المسافرين إلى القرى)، إضافة إلى تقديم خدمات عبر الهاتف حول كيفية استخدامها. ذكر الأطباء البيطريون المساعدون أيضًا أن المتاجر الأخرى بدأت في تكرار نموذجها وتواصلت مع الجمعية البيطرية الأفغانية للتدريب.



تحتاج المشاريع إلى توقعات واقعية لاحتمال توسيع نطاقها، والتخطيط وفقًا لذلك

عادة ما يستغرق الأمر خمس سنوات أو أكثر حتى تصل التدخلات إلى النطاق المطلوب، وتحقق بناء الزخم نحو التغيير المنهجي. قد تشهد بعض القطاعات أيضًا دورات إنتاج موسمية، مثل الزراعة، مما يحد من سرعة تجربة الابتكارات. ينبغي أن تراعي الجهات المانحة ذلك عند تصميم البرامج ووضع المعالم

في برنامج نموذجي، تصل نسبة صغيرة فقط من التدخلات إلى النطاق. لذلك تحتاج البرامج إلى اختبار مجموعة واسعة من الابتكارات في وقت مبكر، ومن ثم مضاعفة تلك الابتكارات الواعدة. تحتاج الجهات الفاعلة والممارسون أيضًا إلى تحمل المخاطر والفشل بشكل كبير.

إذا نجحت المرحلة الأولية الأساسية، فسيكمن التحدي إذن في كيفية الارتقاء بالابتكار إلى نطاق واسع. كيف يمكن أن يصبح السلوك أو الممارسة الجديدة أو المحسنة "أمرًا طبيعيًا جديدًا" في سلسلة القيمة؟ تتضمن هذه الخطوة إعادة النظر في نطاق الاستراتيجية التي تم وضعها في بداية التجربة.

ومن المهم التأكيد على أن ما يتم توسيع نطاقه ليس التدخل بحد ذاته (على سبيل المثال، كيف يمكن أن يتحول المشروع من مرحلة الاختبار مع شركتين إلى العمل مع 100)؛ لكن تبديل السلوك أو الممارسة (على سبيل المثال، كيف يمكن لـ 100 شركة أن تتبنى السلوك الجديد من دون أن يضطر المشروع إلى العمل معها جميعها!). في ظل النهج القائم على الأنظمة، هناك فرق بين اعتماد ابتكار "لتوسيع نطاق" المشروع وابتكار "لرفع مستواه".

لا يجب أن تؤدي المشاريع دورًا سلبيًا ويفترض ببساطة أنه بمجرد مساعدتها في إدخال فكرة جيدة في النظام، فإنها بطريقة ما "تنطلق" بشكل عضوي ومستقل. بدلاً من ذلك، هناك حاجة إلى سلسلة من تدخلات المتابعة لتعزيز التغيير الدائم في السلوك.

إذا كان الشركاء في المرحلة الأولية هم "أوائل المتبنين"، فإن الحصول على "الأغلبية المبكرة" لتولي سلوك جديد يُعد مهمة أكثر صعوبة. قد يكون هناك تأثير للشرح، لكن الأبحاث الواردة من عالم علم الاجتماع والاقتصاد تظهر أن المحرك الثاني يمكن أن يتطلب دعمًا كبيرًا أو أكثر من المحرك الأول. بحكم التعريف تقريبًا، يتمتع المحركون الموجودون في المرحلة الثانية بقدرة أقل ويتميزون بنفورهم الكبير تجاه المجازفة بالمخاطر أكثر من المحرك الأول

ستختلف استراتيجيات الانتقال من مرحلة أولية إلى أخرى اختلافًا كبيرًا، اعتمادًا على نوع الشركاء وهيكّل السوق والعوامل الاجتماعية والثقافية الأوسع وحتى العوامل الجغرافية. ويكون للسياق الصناعي ولسياق البلد دور جوهري بالنسبة لقدرة البرامج على التوسع، وللأطر الزمنية المطلوبة لذلك. يعد الوصول إلى النطاق أسهل في البلدان ذات سلاسل القيمة "الكثيفة" مما هو عليه في سلاسل "ليّنة"، حيث توجد جهات فاعلة كبيرة، واقتصادات أكثر تشابكًا وكثافة سكانية أضخم³⁶. كما أنه من الأسهل أيضًا التوسع في الصناعات المرتبطة بشبكة محكمة، ومركزة جغرافيًا، وتنعم بتركيز عالٍ في السوق (عدد كبير من الجهات الفاعلة الصغيرة).

³⁶ المصدر: الوصول إلى النطاق: دروس في الوصول إلى النطاق في برامج تنمية القطاع الخاص بقلم غارث ديفيز. من حيث الاستثمار، فإن السوق "الضعيفة" تكون "... حيث تواجه أعداد محدودة من المستثمرين وشركات نمو المشاريع التجارية داخل الاقتصاد صعوبة في التواصل والتعامل مع بعضها البعض بتكاليف معقولة" (المؤسسة البريطانية للملكية الخاصة والرأس مال الاستثماري 2009).



المربع 37: الاستراتيجيات المحتملة للنطاق:

عضوي للجهات الفاعلة الأخرى في السوق ("الجهات المحركة الثانية").

مثلاً: طورت **مؤسسة جاتسيبي** الخيرية قطاع مشاتل هجين الأوكالبتوس النسيبي في أوغندا. يوجد الآن أكثر من 60 مشتل إضافي تم إنشاؤه من دون دعم البرنامج.

الاستراتيجية 3: دعم "الجهة المحركة الثانية" بنشاط

إذا فشلت الاستراتيجية 2 في تعزيز الاستقطاب المطلوب، يمكن للبرنامج تقديم المزيد من الدعم المباشر للجهة المحركة الثانية. ويكون الهدف هنا إما الوصول إلى النطاق من خلال مجموعة مؤلفة من دفعة أولى ودفعة ثانية من الجهات الفاعلة المدعومة من البرنامج، أو وضع بيان عملي إضافي أو الوصول إلى نقطة تحول ستؤدي إلى التوسع من خلال استقطاب موجة ثالثة من الجهات الفاعلة.

على سبيل المثال، وبغية تعزيز نظام توزيع مدخلات الميل الأخير في كينيا، قام **صندوق أسواق كينيا (KMT)** بتجربة نموذج "البائع المفضل" مع عدد صغير من الموزعين. بعد التجربة، عمل الصندوق مع 8 موزعين آخرين من "المتبنين الأوائل"، قبل التحول نحو نموذج صاحب الامتياز مع أكثر من 30 تاجر زراعي ريفي. ونتيجة لذلك، سجل أكثر من 150000 مزارع تغيرات إيجابية في الدخل.

تم تكييف الاستراتيجيات التالية من: **الوصول إلى النطاق: دروس في الوصول إلى النطاق في برامج تنمية القطاع الخاص.**

الاستراتيجية 1: تحقيق النطاق من خلال الجهات الفاعلة الكبيرة

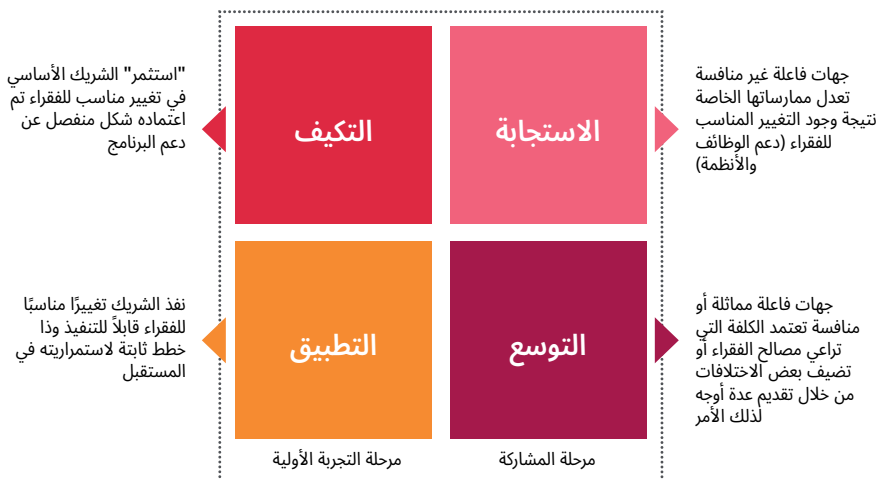
إن أبسط استراتيجية للوصول إلى النطاق هي العمل مع جهة فاعلة واحدة أو اثنتين في السوق تملك القدرة على الوصول إلى أعداد كبيرة من الرجال والنساء الفقراء. في بداية التدخل، يعني ذلك تحديد "الجهات الفاعلة الكبيرة" ذات الأموال الكثيرة وبناء الشراكة معها، والتي تكون قادرة على تعبئة موارد مالية وبشرية كبيرة لتطوير الابتكار ونشره. قد يكون لدى تلك الجهات الفاعلة الكبيرة بالفعل قنوات توزيع أو قنوات مبيعات واسعة النطاق.

على سبيل المثال: عمل مشروع كاتاليسست **Katalyst** لتطوير السوق في بنغلاديش مع شركة سينجنتا لتوفير العلوم والتكنولوجيا الزراعية Syngenta في سبيل تطوير نهج تدريبي جديد يركز على تجار التجزئة للمدخلات الزراعية والذي استفاد منه في النهاية أكثر من 350000 مزارع.

الاستراتيجية 2: العمل مع "الجهات المحركة الأولى" لخلق بيان عملي

هناك استراتيجية أخرى شائعة الاستخدام للوصول إلى النطاق وهي العمل مع عدد صغير من "الجهات المحركة الأولى" لإثبات جدوى الابتكار للجهات الفاعلة الأخرى في السوق. ويكمن الأمل في أن يؤدي هذا البيان العملي بعد ذلك إلى "استقطاب" تلقائي أو

الشكل 7. إطار "الاعتماد - التكيف - التوسع - الاستجابة" لتقييم التقدم المحرز نحو التغيير المنهجي



في النهاية، يكمن الهدف من سلسلة التدخلات في تذليل القيود وتحقيق تغيير منهجي. ولا يزال هناك نقاش حول مدى دقة تحديد وقياس تحقيق تغيير الأنظمة. أما إطار الأدوات المستخدمة على نطاق واسع للقياس والإدارة نحو انجاز التغيير المنهجي فهو إطار "الاعتماد - التكيف - التوسع - الاستجابة"، الوارد في **الدليل التشغيلي لجعل الأسواق تعمل لصالح نهج الفقراء.**

يمكن أن تساعد هذه الأداة في تصميم استراتيجية التدخل والمراقبة من المرحلة الأولية حتى نهاية المشروع. يصنف إطار العمل استجابات الشركاء والجهات الفاعلة الأخرى في السوق للابتكار الذي يسهله المشروع. وقد تم توضيح تعريفات هذه الفئات، والتي تنقسم إلى مرحلتين - المرحلة "الأولى" و "الاستقطاب"، أدناه.



بالإضافة إلى ذلك، في كثير من الأحيان لا يتضح تمامًا في أي مرحلة تحصل عملية التغيير النظامي. من أجل المساعدة على التفكير، يمكن للفرق طرح الأسئلة الواردة في المربع 39 في المراجعات الداخلية أو عمليات التقييم الأكثر رسمية.

يجب أن تنتهي الخطوة 4 بسلسلة من التدخلات التكميلية لترسيخ التغيير المنهجي.

من المهم التأكيد على أن ما تقدم ليس بمثابة "خطوات" في عملية التغيير النظامي، حيث قد "يتوسع انتشار" الجهات الفاعلة في السوق أو "تستجيب" بالفعل بينما "يتألم" شركاء المشروع. ومع ذلك، إنها تصنيفات مفيدة لتقييم مدى التغييرات المنهجية. يساعد تقييم التقدم بهذه الطريقة المشروع على التكيف مع ما يحدث في سلسلة القيمة ونظام السوق الخاص به واتخاذ قرار بشأن الإجراء المطلوب، على سبيل المثال إذا وجب التخطيط لأنشطة تسهل التوسع.

المربع 38: أسئلة لتوجيه تقييم تغيير الأنظم

المرحلة	الأسئلة
الاعتماد	إذا غادر المشروع الآن، فهل سيعود الشركاء إلى طريقة عملهم السابقة؟
التكيف	إذا غادر المشروع الآن، فهل سيستند الشركاء إلى التغييرات التي اعتمدها بدون المشروع؟
التوسع	إذا غادر المشروع الآن، فهل ستعتمد النتائج المفيدة للقراء على عدد قليل جدًا من الأشخاص أو الشركات أو المنظمات؟
الاستجابة	إذا غادر المشروع الآن، فهل سيكون النظام داعمًا للتغييرات التي تم تطبيقها (مما يسمح بدعمها وتنميتها وتطورها)؟

المصدر: الاعتماد - التكيف - التوسع - الاستجابة: إطار عمل لإدارة وقياس عمليات التغيير النظامي.

الخطوة 5: القياس والتعلم والتكيف

ولا يتعلق قياس الوظائف في سلاسل القيمة بوضع تعريف مطلق لما يشكل وظيفة جيدة أو "لائقة"، ولكنه غالبًا ما يكون تمرين في النسبية. هل تساعد المشاريع في إحداث فارق وتحسين الأجور أو ظروف العمل نحو قوانين عمل وطنية أو عمالة منتجة؟

تحتاج المشاريع هنا إلى تركيز شديد للغاية، أي مجرد قياس تحسينات عجز العمل اللائق الذي ينوون معالجته، مع ضمان ألا يكون ذلك على حساب أوجه القصور الأخرى. من المحتمل أن يؤدي قياس كل جانب من جوانب هذا الموضوع الواسع والمتعدد الأبعاد إلى التقاعس عن العمل. قد تكون هناك أيضًا مقايضات صعبة، هل دعم الوظائف غير الرسمية جيد لسبل العيش؟ ولكن المهم هو الابتعاد عن مفهوم الوظيفة بشكل مجرد، ووضعه في سياق فهم وقياس ما هو مهم للمجموعة المستهدفة ووضعها بداية في القطاع.

غالبًا ما تستخدم مشاريع سلسلة القيمة تقنيات الإدارة التكميلية لدمج التعلم في وقت العمل الفعلي والتقييم جنبًا إلى جنب مع

إن حقيقة تسهيل التغيير في أنظمة معقدة هو أكثر من مجرد تنفيذ تدخلات "المخطط". قد لا تكون الابتكارات مجدية أو تقدم فوائد للمجموعة المستهدفة؛ وقد لا يكون لدى الجهات الفاعلة في السوق القدرة أو الحوافز المتوقعة؛ والأهم من ذلك، إنها أنظمة "حية" يصعب فهمها تمامًا ويصعب التنبؤ بها مسبقًا. نتيجة لذلك، يجب أن تكون المشاريع منفتحة على حقيقة أن التدخلات التي تصممها قد تحتاج إلى تغيير. فبالعمل في بيئة عمل ديناميكية، من المهم للمشاريع أن تراقب التنفيذ وتقييمه على أساس مستمر لمراقبة التقدم وتكييف التدخلات والشراكات حسب الضرورة.

وبالنسبة للعمل اللائق، يعد قياس حجم الوظيفة (المربع 40) وجودة الوظيفة (المربع 41) أمرًا بالغ الأهمية بالإضافة إلى تأثيرات الشمول الوظيفي، في ما يتعلق بمن يستطيع الوصول إلى فرص العمل حسب النوع الاجتماعي أو العرق أو الانتماء الاثني أو الجغرافي.

³⁷ راجع ورقة منظمة العمل الدولية "العلم في الإدارة التكيفية".



على هذا النحو، تركز المشاريع بشدة على القياس وجمع البيانات، وعلى بناء نظام المراقبة والتقييم الخاص بها بما يتماشى مع الممارسات الجيدة المنصوص عليها في [معياري لجنة المانحين لتطوير المشاريع](#) (راجع المربع 41). تساعد هذه العملية المنظمة والمتكررة لصنع القرار نحو الرد والتكيف مع الفرص أو التغييرات الجديدة في الأسواق على تحسين الفعالية وتحقيق نتائج لصالح الفقراء (راجع المربع 42). إن الهدف الأساسي للإدارة التكيفية هو تقصير الوقت اللازم لتعلم في العالم الحقيقي.

لذلك يحتاج فريق المشروع إلى مراجعة واستجواب سلاسل النتائج بانتظام لمعرفة ما إذا كانت لا تزال صالحة أو لتغييرها إذا لزم الأمر. وهذا يشمل جمع البيانات المصنفة حسب النوع الاجتماعي وتحليلها والعمل على أساسها. يجب تبرير التغييرات في سلاسل النتائج وتسجيلها. وهذا يفرض على الفريق أن يكون واضحًا في تفكيره، ويسهل التعلم ويترك أثرًا مؤقتًا لما حدث يسمح للفريق بإعادة النظر في القرارات في مرحلة لاحقة، وتبرير التغييرات للجهات المانحة (راجع المربع 43).

التنفيذ³⁷. قد يكون لكل مشروع نهج إداري خاص به، اعتمادًا على السياق والثقافات الفردية، ولكنه يتبع هذا المنطق عادةً:

- ◀ الفعل - بناءً على تحليل مبدئي، تنفيذ مجموعة من الأنشطة (إما لتجريب أو توسيع نطاق الابتكار) التي تستند إلى افتراضات "جيدة بما فيه الكفاية" لما قد يحقق نجاحا
- ◀ القياس - جمع الأدلة لمعرفة نتائج هذه الأنشطة، ولمعرفة ما إذا كانت الافتراضات الأولية صحيحة
- ◀ التعلم - التفكير في ما ينجح وما لا ينجح وفي ما يجب القيام به بشكل مختلف
- ◀ التعديل - إما مواصلة الأنشطة، أو تعديلها، أو تنفيذ مجموعة جديدة منها (تسمى "محاوّر" الاستراتيجية) تجعل المشاريع قريبة من رؤية التغيير النظامي، وتحافظ على تكرار الدورة

المربع 39: قياس خلق الوظائف

عمل مباشرة والإبلاغ عنها، ولكن تأثيراتها في ما يتصل بخلق فرص العمل غير المباشرة أو المستحثة قد تكون أعظم بشكل أكبر. يوضح الجدول التالي تعريفات هذه المفاهيم

يمكن أن تدعم مشاريع سلسلة القيمة خلق وظائف مباشرة وغير مباشرة ومستحثة. ومن المهم فهم أنشطة الرصد والتقييم والتمييز بينها، حيث تختلف منهجيات القياس بالنسبة لكل منها. فكتيماً ما لا تنظر البرامج إلا في قياس عملية خلق فرص

نوع الوظيفة	التعريف	مثال
مباشرة	الوظائف التي تم خلقها بواسطة موفري الخدمات الذين يعمل المشروع معهم مباشرة.	يعمل المشروع مع مورد المدخلات الزراعية لتطوير وتسويق حزم المدخلات الصغيرة الحجم المناسبة لاحتياجات صغار المزارعين. ويضيف المورد موظفين إضافيين للقيام بأنشطة التسويق.
غير مباشرة	الوظائف التي أوجدها موزعو الشركات والموردين (تأثيرات سلسلة التوريد).	المزارعون الذين يشترون الحزم من مورد المدخلات يزيدون من غلة المحاصيل وبالتالي يستخدمون عمال إضافيين لحصاد المحصول (بما في ذلك العمل الأسري المدفوع الأجر وغير المدفوع الأجر). أما الشركات التي تبيع أو تشتري من مورد المدخلات فتوظف أشخاصاً إضافيين لتلبية الطلب المتزايد عليها بسبب زيادة المبيعات.
مستحثة	الوظائف وليدة الإنفاق الاستهلاكي الناتج عن الوظائف المباشرة وغير المباشرة الجديدة	ينفق الموظفون الجدد لدى المزارعين وشركات المدخلات الزراعية والموزعين رواتبهم على السلع الاستهلاكية الجديدة والخدمات التعليمية والصحية. أما الشركات التي تتلقى هذا الإنفاق فتقوم بدورها بإعادة تدوير هذه الأموال في الاقتصاد. وهذا الإنفاق الجديد يعمل على توليد فرص عمل إضافية في مختلف أنحاء الاقتصاد.

على سبيل المثال، إذا تم دعم وظيفتين بدوام جزئي أو تم تحديدهما لمدة 120 يوماً في السنة، فإن هذا يعني أن كل منهما يساوي وظيفة بدوام كامل.

يتم قياس الوظائف عادة على أنها مكافئة بدوام كامل. تنظر الوظائف المكافئة على أساس الدوام الكامل في عدد أيام العمل التي تم العمل فيها خلال عام من 240 يوم عمل (أو العدد المحلي).



المربع 40: قياس جودة الوظيفة

ويقدم الدليل القصير بشأن "قياس جودة الوظيفة في مشروع تطوير سلسلة القيمة" إطارًا لكيفية قياس جودة الوظيفة على مستوى المشروع، وعملية تنظيم أنشطة القياس من أجل فهم البيانات.

يتضمن قياس جودة الوظيفة عملية من خمس خطوات:

- 1 // **التحديد.** اختيار مجموعة من المقاييس
- 2 // **التعيين.** تطوير درجة أساس لكل مشكلة باستخدام أداة تقييم جودة الوظيفة
- 3 // **التخطيط.** وضع خطة لجمع البيانات
- 4 // **التقييم.** جمع البيانات وفقًا لدورة تقديم التقارير المتفق عليها وتحديث مجموع النقاط

ويكمل هذا الدليل مجموعة أدوات لقياس المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم التابعة لمنظمة العمل الدولية، والتي تشكل مصدرًا شاملاً للممارسين والمشاريع التي تساعد في تحديد جوانب أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم (الإنتاجية، وظروف العمل، إلخ.) التي ينبغي قياسها، فضلًا عن كيفية قياسها. وهي تشمل ما يلي:

- أكثر من 250 مؤشرًا بما في ذلك مجموعة من المقاييس القابلة للتنفيذ المستمدة من معايير الاستدامة القائمة، ومدونات سلوك الشركات، وأطر عمل مراقبة التنمية والتقييم الدولية
- طرق تحدد الأدوات المختلفة وتقنيات جمع البيانات
- أمثلة واقعية لقياس المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في سياق البلدان النامية

على الرغم من أن القياس هو الجانب الأكثر أهمية بالنسبة للعديد من أصحاب المصلحة الخارجيين (بما فيهم الجهات المانحة والسياسيين)، فإن "الوظائف التي تم خلقها" لا تقدم رؤية واقعية للفارق البسيط بين التوظيف والتأثيرات النسبية على سوق العمل، بما في ذلك نوع الوظيفة، أو جودة الوظيفة، أو التأثيرات التوزيعية المترتبة على هذه الوظائف. وكمقياس للمساعدة في فهم الأثر الحقيقي، فإن قياس الوظائف التي تم خلقها ودعمها كان يسمى "أداة فظة"³⁸.

هناك العديد من الأطر والنهج المختلفة لقياس جودة الوظائف³⁹. تحدد المؤشرات الإحصائية للعمل اللائق التي وضعتها منظمة العمل الدولية التدابير على المستوى الكلي للاقتصاد الأوسع ولنظام سوق العمل⁴⁰. ولكن عادة ما تقيس المشاريع على مستوى "وظيفة" فردية أو على مستوى الشركة. وقد يكون هذا الأمر معقدًا، حيث لا توجد جوانب متعددة من الوظائف التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان فحسب، بل وأيضًا وجهات نظر مختلفة حول ما يعنيه الحصول على وظيفة "جيدة"⁴¹.

ونتيجة لذلك، تستخدم المشاريع مجموعة متنوعة من الأساليب. يقوم البعض بنشر صورة إيجابية أو سلبية (مثل استبعاد عمل الأطفال أو تضمين الوظائف الرسمية فقط)⁴². وهناك آخرون يختارون جانبًا واحدًا من جودة العمل (مثل زيادة المداخل)، وذلك ليس خطأ، بل هناك ميل إلى عدم التعبير عن الطبيعة المتعددة الأبعاد لجودة الوظائف؛ وحقائق أن معظم جوانب جودة الوظائف مترابطة لا يمكن فهمها بشكل منفصل⁴³.

وفيما يتعلق بمشاريع سلسلة القيمة، تقترح منظمة العمل الدولية نهجًا عمليًا يقوم على الاعتراف بما يلي:

- أولاً، أن تدعم عناصر جودة العمل بعضها البعض (على سبيل المثال، يجب ألا يكون عامل البناء مصابًا أو يعاني عجزًا دائمًا لكي يستطيع من الاستمرار بكسب رزقه).
- وثانيًا، أنه من غير المطبق أو الممكن "قياس كل شيء". ينبغي أن تركز المصادر على فهم أبعاد جودة العمل التي يسعى المشروع إلى التأثير عليها وتحسينها.

³⁸ مؤسسات تمويل التنمية الأوروبية: آثار الاستثمار الخاص على التنمية المستدامة في البلدان النامية: ملاحظة الجلسة بشأن الوظائف، الآثار المباشرة وغير المباشرة على خلق فرص عمل وعلى العمل اللائق (2019)

³⁹ للاطلاع على لمحة عامة، راجع <https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/job-quality-value-creation/measuring-job-quality-report>

⁴⁰ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_229374.pdf

⁴¹ يشمل هذا كلاً من المعايير الذاتية مثل مطالبة العمال بتقدير جودة عملهم، ووضع معايير موضوعية لما يشكل وظيفة جيدة. ومن الممكن إذن أن يكون هناك عمل سيئ موضوعيًا، وجيد من الناحية الذاتية.

⁴² على سبيل المثال، احتساب فقط الوظائف التي تدفع أعلى حد من الأجور (الصورة الإيجابية) أو عدم احتساب أي وظائف غير رسمية (الصورة السلبية)

⁴³ على سبيل المثال، أظهرت الأبحاث الأكاديمية أن زيادة الأجور من الممكن أن تؤدي إلى انخفاض في مستوى رفاهية العامل إذا نتجت عن دوام عمل غير اجتماعي <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/irj.12241>



المربع 41: معيار لجنة الجهات المانحة لتنمية المشاريع بغية قياس النتائج

1. تفصيل سلسلة النتائج
 2. تحديد مؤشرات التغيير
 3. تقدير التغييرات التي يمكن عزوها
 4. تسجيل تغييرات أوسع في النظام أو السوق
 5. تتبع التكاليف والتأثير
 6. الإبلاغ عن التكاليف والنتائج
 7. إدارة النظام لقياس النتائج
- يحدد معيار لجنة الجهات المانحة لتنمية المشاريع ثمانية عناصر توفر أساسًا لإطار رصد ناجح يسمح للبرامج بالتعلم والتكيف استنادًا إلى البيانات التي تجمعها. تساعد هذه العناصر أيضًا البرامج على قياس النتائج، مما يسمح بأن يُعزى التغيير إلى التدخلات التي تتمتع بدرجة معقولة من الصرامة لإعطاء قدر أكبر من المصداقية للنتائج التي يتم الإبلاغ عنها ذاتيًا.
- إن منظمة العمل الدولية هي عضو في لجنة الجهات المانحة لتنمية المشاريع في منطقة البحر الكاريبي، وهي تشجع على استخدام المعيار في كل مشاريع سلسلة القيمة. تملك [لجنة الجهات المانحة لتنمية المشاريع](#) موقعًا إلكترونيًا شاملاً يوفر إرشادات مفصلة لكل عنصر من العناصر السبعة.

المربع 42: تكييف الإدارة أثناء العمل

وبعد التفكير بهذا الفشل، استفاد برنامج Yapasa من الدروس بشكل جيد في إعادة تصميم نموذج المزارعين المستقلين للعام القادم. وكان أحد موردي المدخلات، الذي كان متلهفًا إلى توسيع سوق التوزيع، قد وصل إلى الأسواق لتقديم المدخلات في مجال الأثمان وتوفير التدريب والدعم الفني للمزارعين. وقد أدى هذا إلى خفض تكاليف المعاملات بالنسبة للتجار، ولكن النموذج فشل مرة أخرى: فقد أسفر الجفاف القاحل عن تلف أغلب المحاصيل حيث تمكن فقط 8 في المئة من حوالي 561 مزارعًا مشاركًا من تسديد تكاليف المدخلات المقدمة.

وبعد عامين من التنفيذ، عاد برنامج Yapasa إلى لوحة الرسم لإعادة معايرة استراتيجية التدخل. وبدلاً من النظر إلى المدخلات فقط في سياق سلسلة توريد فول الصويا، حيث تعني الاقتصادات الضخمة أن أي ابتكار جديد لابد أن يكون مريحًا للغاية في مواجهة تغيير في النجاح، أعاد برنامج Yapasa التركيز على قطاع المدخلات ككل. وأدى هذا إلى نشوء نموذج جديد لتوزيع الميل الأخير، حيث عمل مقدمو المدخلات مع تجار زراعيين على مستوى المجتمعات المحلية، مما آل في نهاية المطاف إلى إيجاد أكثر من 2000 وظيفة للشباب الريفي في زامبيا وتطويرها، وتحسين أداء 8000 مؤسسة ريفية يديرها الشباب.

في ظل وضع إطار زمني أولي للتنفيذ لمدة ثلاث سنوات، احتاج برنامج يابازا Yapasa إلى التحرك بسرعة، وهو مشروع يعنى بالأعمال التجارية الزراعية في زامبيا بالتشارك بين منظمة العمل الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة، وكنا قد تحدثنا عنه في الخطوة الأولى. وقد بدأ المشروع باستهداف الجانب الإنتاجي في قطاعي تربية الأحياء المائية وزراعة فول الصويا حيث يعتقد فريق المشروع أنه يمكن خلق معظم الوظائف وتحسينها في هذا الجزء من سلسلة القيمة. بالنسبة لفول الصويا، فإن المزارعين لا ينتجون سوى دورة محصول واحدة سنويًا بمعنى أنه مع الإطار الزمني الأولي لتنفيذ خطة Yapasa، لم يكن لديهم سوى ثلاثة مواسم من حصاد المحصول لاختبار الأفكار من ناحية الإنتاج والتحقق منها وقياس حجمها.

ومع بدء التنفيذ في سبتمبر/أيلول وبدء موسم الزراعة بعد شهرين فقط، كان لزامًا على برنامج Yapasa أن يعمل على تأسيس شراكة بسرعة. وسرعان ما عمل المشروع على تجميع الشركاء من أجل

اختبار نموذج المزارعين المستقلين، وذلك هو تدخل مشترك في مشاريع تطوير أنظمة السوق، يولد رابطًا بين صغار المزارعين والتاجر. على الورق بدا النموذج جيدًا، ولكنه في الممارسة العملية فشل: حيث كانت تكاليف المعاملات والتنسيق بالنسبة للتجار أعلى مما ينبغي.

اقرأ المزيد: الفشل، إعادة المعايرة، التكيف، التحقيق: كيف استخدم برنامج Yapasa نهج أنظمة السوق لخلق الفرص للشباب الريفي في زامبيا



المربع 43: سلاسل النتائج: أكثر من مجرد أداة

تستخدم المشاريع سلاسل النتائج لوضع فرضية أولية حول كيفية حدوث التغيير، استنادًا إلى التوقعات والافتراضات. إنها التكرارات الأولى بدلاً من استخدام النموذج بشكل متحجر. يمكن العثور أدناه على مثال لسلاسل النتائج من برنامج Yapasa.

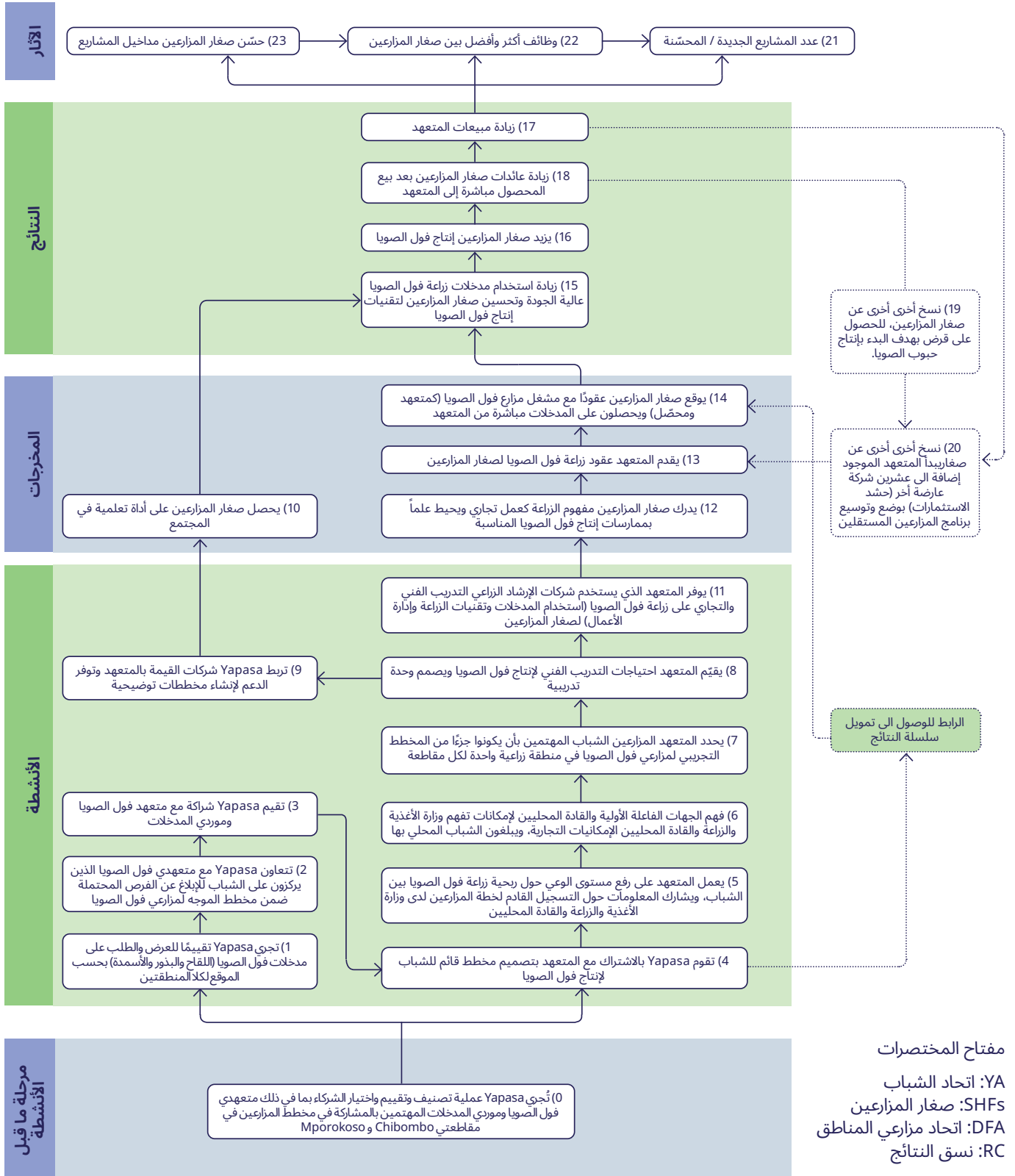
ومع تقدم التدخلات، يتم جمع البيانات لكل مربع من سلاسل النتائج باستخدام منهجيات جمع البيانات الثابتة (راجع نموذج خطة جمع البيانات أدناه). يسمح هذا للمشاريع بمعرفة ما إذا كان التغيير يحدث كما هو متوقع أم لا، إضافة إلى التأمل في فرضيتها ومراجعتها بشكل ناقد. ويتم استيعاب البيانات في الاجتماعات والمراجعات المنتظمة لتحديد ما إذا كان هناك حاجة إلى استبدال التدخل (طرق دعم الشركاء) أو الاستراتيجية (اختيار الشركاء).

إن حجر الزاوية في معيار لجنة الجهات المانحة لتنمية المشاريع والمراقبة هو "سلسلة النتائج". تبين هذه السلاسل كيف أن الأنشطة التي قد تؤدي إلى النواتج والنتائج وتؤثر في نهاية المطاف على التنمية، تساعد في تخطيط وقياس تأثيرات التدخلات.

إن استجابة العالم الواقعي لأي "ابتكار" جديد يدعمه مشروع ما سوف تكون غير مؤكدة وذلك استنادًا إلى تفاصيل السياق، أكثر من مسألة "أفضل الممارسات" التي يمكن التنبؤ بها والتي تستند إلى معلومات تاريخية. لا يمكن أن تكون المشاريع ببساطة "تابعة للأدلة": بافتراض أنه لمجرد نجاح النشاط "أ" في الوضع "ب" فقط، فإنه سينجح في الوضع "ج"



مثال على سلسلة نتائج يستخدمها برنامج Yapasa





4

3

2

1



يضم كل مربع سلسلة نتائج... مؤشراً... وطرقاً لقياس المؤشر

بيانات أساسية		القياس / التحقق (كيف)					
منجزة	تاريخ الجمع	المجمّع	الملاحظات/الأمثلة	الأدوات	المؤشر(ات)	نتائج وصف السلسلة	المربع
نعم	14 تشرين الثاني	مدير التدخل	مراجعة الوحدة ومناقشتها مع المتعهد	التحقق من/ مراقبة النشاط	تصميم وحدة تدريبية عالية الجودة	يقيم المتعهد احتياجات التدريب الفني لإنتاج فول الصويا ويقوم بأعداد وحدة تدريبية	8
نعم	14 تشرين الثاني	مدير التدخل	مراقبة التدريب على الجودة، أوراق السجلات التجريبية من شركة المتعهد إلى مشغل الكمية	مراقبة	1. عدد المخططات التوضيحية للجودة	تربط Yapasa شركات القيمة بالمتعهد وتوفر الدعم لإنشاء مخططات توضيحية	9
نعم	14 تشرين الثاني	مدير التدخل	سيحفظ المزارع الرئيسي المضيف بسجل لكل الزيارات التي تمت	التحقق من النشاط	1. عدد المزارعين الذين قاموا بزيارة الأراضي التجريبية	يحصل صغار المزارعين على أداة تعليمية في المجتمع	10
نعم	14 تشرين الثاني	مدير التدخل	ورقة سجل عرض الموقع؛	مراقبة/ التحقق من النشاط	2. عدد الدورات التدريبية النوعية في الأراضي التجريبية		
نعم	14 تشرين الثاني	مدير التدخل	تمت مراعاة جودة التدريبات	مراقبة	1. محتوى التدريب الجودة المحددة	يوفر المتعهد الذي يستخدم شركات الإرشاد الزراعي التدريب الفني والتجاري على زراعة فول الصويا (استخدام المدخلات وتقنيات الزراعة وإدارة الأعمال) لصغار المزارعين	11
نعم	14 تشرين الثاني	مدير التدخل	أكد المراقب صحة سجل التدريب	التحقق من النشاط	2. عدد المزارعين المشاركين		
نعم	14 تشرين الثاني	مدير التدخل	استبيان سريع لـ 5 أسئلة قبل التدريب وبعده لعدد 20 من صغار المزارعين	مسح سريع غير رسمي	1. التغيير في عدد المزارعين ذوي المعرفة في ممارسات الإنتاج الجيدة	يفهم صغار المزارعين مفهوم الزراعة كعمل تجاري وممارسات إنتاج فول الصويا المناسبة	12
نعم	14 تشرين الثاني	مدير التدخل	6 إلى 8 من صغار المزارعين	مجموعة مناقشة التركيز	1. ردود الفعل على العملية التعاقدية	يقدم المتعهد عقود زراعة فول الصويا لصغار المزارعين	13
نعم	14 تشرين الثاني	مدير التدخل	وثيقة سجل العقد	التحقق من النشاط	1. عدد العقود الموقعة	يوقع صغار المزارعين عقوداً مع مشغل مزارع فول الصويا (كمتعهد ومحصل) ويحصلون على المدخلات مباشرة من المتعهد	14
نعم	14 تشرين الثاني	فريق الرصد وآلية الإبلاغ	عينة عشوائية طبقية باستخدام 95% ثقة 5% خطأ. العلاج: 44 شيبومبو، 42 ميروبوكوزو، التحكم: 44 كابوه، 42 ليونينغو	مسح رسمي	1. التغيير في عدد صغار المزارعين الذين يستخدمون مدخلات فول الصويا عالية الجودة	زيادة استخدام مدخلات زراعة فول الصويا عالية الجودة وتحسين صغار المزارعين لتقنيات إنتاج فول الصويا	15
نعم	14 تشرين الثاني	مدير التدخل	جلسات مناقشة لمجموعة التركيز من 6 إلى 8 مشاركين	مجموعة مناقشة التركيز	2. أسباب التغيير في استخدام مدخلات الجودة		



4.2 إدارة العملية

- **ينبغي أن يشمل فريق المشروع المناصب ومجالات الخبرة التالية:**
 - **إدارة المشروع:** يكفل الاتساق العام للمشروع؛ ويوفر مدخلات تقنية ويساعد في تطوير العلاقات مع الجهات الفاعلة في السوق الرفيعة المستوى.
 - **الرصد وقياس النتائج⁴⁴:** يتطلب من مدير التدخل ومدير الرصد والتقييم والتعلم العمل معًا لمراقبة التقدم وتقييمه بالإضافة إلى تخطيط جمع البيانات الهامة وتنفيذها. يجب أن تتضمن وظيفة الرصد وقياس النتائج نظام/استراتيجية لمشاركة المعرفة لتعلم الدروس ومشاركتها مع أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة.
 - **التخصص الجنساني مع الخبرة في مجال تنمية القطاع الخاص:** يضمن مراعاة الآثار الجنسانية للتدخل بما يتماشى مع أهداف المشروع. وينبغي أن يتعهد كل عضو من أعضاء فريق المشروع بهذا التفويض، بدلاً من الاستعانة بمصادر خارجية أو تكليف شخص واحد من أعضاء الفريق.
 - **التخصص البيئي مع الخبرة في مجال تنمية القطاع الخاص:** يضمن أن يتم تحديد العوامل المحركة بين تنمية السوق والاستدامة البيئية بشكل مناسب، وأن تكون السياسات البيئية والاقتصادية القائمة في البلد والتي تؤثر على البيئة الطبيعية مفهومة جيدًا، وأن تُؤخذ الاستدامة البيئية في الاعتبار طوال دورة المشروع.
 - **أعضاء الفريق الآخرون:** توفير مراجعة التدخل بشكل مستمر، والتي تعمل كلوحة تثبيت وتستكشف أوجه التأزر. بالإضافة إلى ذلك، من المفيد تعيين عضو واحد في الفريق ليمثل مدير التدخل عند الضرورة.
- وكثيرًا ما يتم إلقاء المسؤولية عن التدخلات الفردية إلى "مدير تدخل" واحد. ويعتبر هيكل الإدارة هذا فعالاً في توفير تعريف واضح لمسؤوليات الفريق. وما زال بقية فريق المشروع يشارك مشاركة كبيرة حتى يكتسب معرفة متعمقة بسلسلة القيمة/التدخل ويطور علاقات قوية مع الشركاء والجهات الفاعلة الأخرى في السوق.
- يُعد التعلم والمرونة من العوامل الأساسية للنجاح في التنفيذ. ويلزم صياغة وثائق أو خطط المشاريع لتعزيز هذه الخصائص. وسيكون هناك حاجة إلى إقناع وكالات التمويل أو التنفيذ التي تحتاج إلى أطر تفصيلية ذات نواتج محددة مثل "100 شخص مدربين على ..." بأن ذلك غير مناسب لنهج الأنظمة. ويبين المربع 45 أدناه التحديات المشتركة الأخرى التي تواجه نهج الأنظمة في التدخل في سلاسل القيمة.



المربع 44: الاقتصاد السياسي " لتنفيذ المشاريع

معدلات التسليم المالي

إن معدلات التسليم المالي والضغط في مجال الإنفاق هي لعنة تعترض المشاريع الرامية إلى إحداث تغيير نظامي دائم. ويمكن التخفيف من ذلك عن طريق توعية الجهة المانحة مسبقًا بالنسبة للنهج المتبع، وعن طريق الاتصال المتكرر بالتقدم المحرز. فضلًا عن ذلك فإن وضع ميزانية ضخمة ليس مفيدًا بالضرورة. وكثيرًا ما نسمع عبارة "القليل يعني الكثير" في مشاريع تنمية سلسلة القيمة. أما هؤلاء الذين لا يتمتعون إلا بقدر ضئيل من الأموال، فقد يضطرون إلى التركيز على التيسير "السلس" وقد يحققون المزيد في الأمد البعيد. وتحت ضغوط وجوب الإنفاق، فقد يستسلم المشروع أمام إغراء تمويل التدخلات التي لا تساهم في التغيير الشامل والتي قد تتسبب في تشويه السوق.

الضغط لإظهار النتائج

وقد تؤدي الضغوط الرامية إلى إظهار النتائج السريعة والمرئية إلى "تأثير مشتريات" المشاريع من خلال تمويل التدخلات لتوليد

لمزيد من المعلومات، راجع أوراق شراء تطوير أنظمة السوق الخاصة بتبادل المعلومات حول بناء أسواق فعالة وسهلة الوصول.

- واستنادًا إلى الخبرة، يتطلب القياس الجيد بما يتماشى مع معيار لجنة الجهات المانحة لتنمية المشاريع في الأوضاع المثالية ووظيفة مخصصة للموظفين، سواء على المستوى الوطني أو الدولي وفقًا لحجم المشروع، وذلك لتنسيق الأنشطة. ولا يتواجد هذا الشخص لتنفيذ كل عمليات المراقبة، بل لدعم بقية موظفي المشروع في تنفيذ أنشطة المراقبة. ومن الشائع أن يتراوح الإنفاق على الرصد والتقييم والتعلم بين 5% و10% من مجموع تكلفة المشروع ويعتبر ذلك مقبولًا.
- وقد لا يكون لدى المشاريع ميزانية كافية مخصصة، وبالنسبة للمشاريع الصغيرة، فإن الاستثمار في الرصد وقياس النتائج الذي يفي بمعيار لجنة الجهات المانحة لتنمية المشاريع هو استثمار كبير. ولكن العائد على هذا الاستثمار مرتفع، من حيث تأثيره الأكثر استدامة والأفضل. بمجرد إعداد النظام، يمكن تحديد التكاليف على سبيل المثال:
- تضييق نطاق البحث (على سبيل المثال، العينات الصغيرة)
- زيادة استخدام الأساليب النوعية
- تجنب المنهجيات المكلفة التي قد تكون الجدوى من تحسين التدخلات فيها مشكوك بأمورها (على سبيل المثال، الأساليب شبه التجريبية، والتجارب العشوائية للسيطرة).
- ومن الأهمية بمكان أن نلاحظ أن القياس ليس الهدف بل الوسيلة لتحقيق هدف المشروع (نتائج العمل اللائق المستدامة). إذا شعر الفريق أنه يقضي وقتًا زائدًا على المؤشرات والقياس ومنهجيات البحث، فيجب عليك مراجعة نظام و/أو ممارسة الرصد وقياس النتائج.



العيش ضمن أطر منطقية



- عدم إسقاط وفرز أعداد "المستفيدين". وبدلاً من ذلك، احتساب عدد الذين يصلون إلى منتجات/خدمات جديدة من المجموعة المستهدفة من خلال التغيير النظامي، سواء مع شركاء المشروع أو نتيجة الاقبال على السوق.
- التأكد من عدم تضمين سلاسل النتائج في مستندات عروض الأسعار/المشاريع الرسمية؛ فهذا يعطي الانطباع بأنها خطط ثابتة، وليست مجموعات مرنة من الفرضيات المتعلقة بكيفية حدوث التغيير.
- تجنب خطط الأنشطة المفصلة بشكل مفرط أو وضع ميزانية مفصلة قدر الإمكان: أي إبقاء الخيارات مفتوحة.
- إبقاء الجهة المانحة على علم بالتغييرات التي تطرأ على نظام السوق والحاجة إلى التكيف؛ البناء في عمليات الاستعراض نصف السنوية/السنوية المنظمة لإعادة النظر في وثيقة المشروع وإطار العمل واستكمالها حسب الضرورة.

- تتضمن الأطر المنطقية عادة أهدافاً كمية للتواصل والتأثير على مستوى الاستفادة وعلى أي "نتائج متوخاة" أخرى. ورغم أن المقصود من المشاريع هو تحقيق مثل هذه الأهداف من خلال تيسير التغيير النظامي، فإن التركيز يتحول عملياً في بعض الأحيان إلى أرقام "صارخة" من أجل زيادة المساءلة. وينتج عن هذه المخاطر حوافز غير ملائمة لمديري المشاريع ومنفذيها بالنسبة للتسليم المباشر، كما وتتجاوز التغيير في أنظمة السوق الذي يشكل أهمية بالغة لتحقيق الاستدامة. تتضمن طرق الحد من هذه المخاطر ما يلي:
- العمل مع الجهات المانحة التي تدرك أولوية التغيير النظامي، أو تعزز هذا المفهوم.
- التفاوض مع الجهات المانحة على أساس أهداف ذات آثار منخفضة ومرنة. ويتفق بعض المانحين على إدراج "التوقعات" (وليس الأهداف) التي تم تحديدها بعد فترة أولية من التنفيذ. بدلاً من ذلك، قم بتحديد أهداف واضحة ومتفق عليها للعملية.
- الإبقاء على التوقعات وعدد المؤشرات منخفضة، أيًا كان الإجراء الذي قد يبهر الجهة المانحة، وعدم وضع هذه المؤشرات في خانة الأهداف. اللغة مهمة.



الكفاءات الأساسية للتنفيذ والقياس



تسليم التدخل:

- اتخاذ القرارات على الرغم من المعلومات المحدودة أو غير المؤكدة
 - تطبيق مبادئ الأنظمة لتطوير التدخلات التي يمكن للشركاء المحليين قيادتها وامتلاكها بشكل مستقل
 - إدارة مجموعة من التدخلات التي تجتمع لتحفيز استدامة تغيير النظام
 - استخدام الملاحظات الميدانية والبيانات لتغيير تدخلات جديدة أو تطويرها
- العمل الجماعي والتفاعلات:
- بناء العلاقات وإدارة النزاعات مع أشخاص من خلفيات متنوعة
 - تيسير المناقشات وحلقات العمل والاجتماعات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف
 - تقديم تقارير وعروض تقديمية فعالة تلبى احتياجات جمهور محدد
 - طلب التعليقات التقييمية للتحسين الذاتي والتعاون والمخاطرة والإقرار بالأخطاء وإضافة القيمة إلى الفريق
- يتضمن تبادل المعلومات حول بناء أسواق فعالة وسهلة الوصول إرشادات مفصلة (بما في ذلك دراسات الحالة والمواد التعليمية وتقنيات المقابلة على سبيل المثال) لكل من الكفاءات المذكورة أعلاه.

إن جمع فريق مشروع يضم مجموعة واسعة من المهارات التكميلية عامل نجاح بالغ الأهمية في تطوير أنظمة السوق. إن ما يهم في استخدام الموظفين هو موقف إيجابي أبعد من مجرد الكفاءة (قدرة أعضاء الفريق ومهاراتهم وخبرتهم): أي الاستعداد للقيام "بالتغييرات بشكل مختلف"، والتعلم والتكيف، والقدرة على تنظيم المشاريع واختبار التجارب بطرق مبتكرة لتحقيق التغيير الاجتماعي الإيجابي. وبغية التطبيق بشكل ناجح، تُظهر فرق المشروع العالية الأداء المعارف والمهارات والمواقف التالية:

التحليل والرؤية:

- إمكانية فهم أنظمة السوق ودورها في الحد من الفقر من منظور الأنظمة
- إجراء تحليل جنساني وتقاسم الالتزام بإرساء المساواة بين الرجال والنساء
- القدرة على إجراء تحليل للأعمال التجارية وإجراء التحليل المالي لمؤسسة معينة
- إجراء البحوث الأساسية واستجواب البيانات وتلخيص النتائج بشكل مقنع
- وضع الافتراضات وتحديد تحدياتها بنشاط
- ابتكار أفكار إبداعية وتوقع نواتج التعلم المحتملة

قراءة متعمقة



الإرشاد:

- الفصلان الثالث والرابع من [تطوير سلسلة القيمة من أجل العمل اللائق](#)
- "تيسير أنظمة السوق، إلى أي مدى تجيده؟" 2017
- مبادئ التنسيق السبعة (مهندسون بلا حدود)
- لعبة تيسير السوق: لعبة ادوار عبر الإنترنت
- قياس العمالة المنتجة: ملاحظة "الكفاءة"
- أساليب تيسير تطوير أنظمة السوق المستدامة (مجموعة بولين)

مثال:

- لقطات لمداخلات أنظمة السوق (تبادل حزم البيانات)
- نماذج الأعمال من أجل العمل اللائق
- إنجاز المزيد من الأعمال وتقليل المساعدات: جولة مشروع تطوير نظام السوق في أفغانستان
- هل تستمر نتائج التنمية عقداً من الزمان؟ تقييم الاستدامة لمشروع تطوير مؤسسات منظمة العمل الدولية في سريلانكا
- صناعة كوزا: نحو نهج شامل لإيجاد فرص عمل للشباب في مومباسا
- التحدي رسمياً: معالجة الطابع غير الرسمي في مشاريع تطوير نظام السوق



خاتمة: من النظرية نحو التطبيق

قد يبدو العمل اللائق أحياناً وكأنه تحدٍ ساحق.

الاستراتيجي الأساسي الذي يتعين على المشاريع أن تتخذه: هل أريد إدخال تحسينات تدريجية على الوظائف التي يقوم بها الناس حالياً (عبد الله في مزرعته) أو أحاول أن أساعد في إنشاء فرص جديدة قد تؤدي إلى تحسينات جذرية في الوظائف في المستقبل (على سبيل المثال، في القطاعات الأكثر حداثة مثل الخدمات، والتي قد تنشئ فرصاً لعبد الله أو أسرته – ولكن في الأمد الأبعد فقط)؟

2 أمعن النظر بغية اكتشاف أسباب العجز في العمل اللائق

ثانياً، خلال تحليل أنظمة السوق، قد لا تكون الأسباب الكامنة وراء العجز في العمل اللائق واضحة على الفور. ويتلخص المحور الرئيسي في تخصيص الوقت لاستقصاء "السبب" قبل الاندفاع نحو إيجاد "الحل". وبالنسبة للعمل اللائق، لا يتمثل التحدي في كثير من الأحيان في البطالة بل في العمالة الناقصة. يحتاج التحليل إلى التركيز على أبعد من دوافع الاستبعاد من سوق العمل، بل أيضاً على فهم أسباب إدراج الناس بشكل سلبي ومعالجة هذه المشكلة. اسأل "لماذا" كلما دعت الحاجة إلى فهم الأسباب الجذرية وتقييم حوافز وقدرات من يستطيع أن يدفع عجلة التغيير.

3 التكيّف وقياس الجدوى

ثالثاً، إن حقيقة تسهيل التغيير في أنظمة السوق هي مسألة معقدة جداً، وهي تتعدى مجرد تنفيذ تدخلات "المخطط".

تحتاج المشاريع إلى تركيز شديد للغاية، أي مجرد قياس التحسينات في عجز العمل اللائق الذي ينوون معالجته، مع ضمان ألا يكون ذلك على حساب أوجه العمل اللائق الأخرى. والمهم هو الابتعاد عن مفهوم العمل بصورة مجردة، نحو فهم ما هو مهم بالنسبة للأشخاص الذين يعيشون في فقر، والعاملين لحسابهم الخاص، وذوي المشاريع البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم في السياق المحلي والقطري. وينبغي قياس ما يهم المجموعة المستهدفة وحالتها منذ البداية وكيف يكون ذلك مناسباً لوضعها في مسار العمل اللائق.

وعلى الرغم من أننا عملنا على تدوين خبرتنا والدروس العملية في التوجيه الوارد في هذا الدليل، فهناك مجال كبير لتعزيز المعرفة والفعالية في هذا الصدد. نأمل أن تكون هذه بداية رحلة تعاون، إذا كنت مهتماً بتعزيز المعرفة أو تحسين كيفية معالجة مشروعك لتحديات العمل اللائق، وندعوك إلى التواصل معنا على الموقع (thelab@ilo.org) لمعرفة ما إذا كان بإمكاننا إيجاد طريقة للعمل معاً.

إن مساعدة أشخاص مثل عبد الله، الذي تحدثنا عنه بدايةً في المقدمة، في جعل عمله لائقاً أكثر أو أن خلق فرص عمل لائقة جديدة ليس بالمهمة السهلة. يقدم نهج الأنظمة مجموعة من المبادئ وإطاراً للمساعدة في توجيه العمل المستدام. وقد تعلمنا في هذا الدليل أن نهج الأنظمة يعني ما يلي:

- ◀ سياق غير دائم بحيث تقود التدخلات تحليل الاحتياجات والفرص.
- ◀ بناء الملكية المحلية، إذ تستند الابتكارات على كل من الحوافز والقدرة لدى الجهات الفاعلة المحلية.
- ◀ ينبع التغيير الدائم من معالجة الأسباب الجذرية للمشكلة، وليس مجرد معالجة العوارض.

نفذ كل ذلك ويمكننا تجنب أن نصبح مشروعاً فاشلاً مثل لعبة المضخات.

على مدى السنوات الست الماضية، ساعدت وحدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم التابعة لمنظمة العمل الدولية ومشروع المختبر المشاريع في مختلف أنحاء العالم في الانتقال من الورق إلى الممارسة. وقد أدى ذلك إلى وجود قدر كبير من المعرفة حول كيفية استخدام نهج الأنظمة لتحقيق نتائج عمل لائقة: من العمل على زراعة الأرز في كمبوديا، وصناعة الألبان في أفغانستان، مروراً بفهم قطاع الخدمات مثل البناء في زامبيا أو السياحة في ألبانيا وصولاً إلى تصنيع الأثاث في بيرو أو قطع غيار السيارات في تايلاند.

في هذه الرحلة، تعلمنا ثلاثة أمور أساسية حول كيفية تطبيق التفكير السليم والأنظمة المتعلقة بتطوير سلسلة القيمة

1 البدء باستراتيجية واضحة تعطي الأولوية لمجموعة محدودة التأثيرات

أولاً، من المهم أن يكون التركيز على مجموعة مستهدفة واضحة. وهذا يشكل الجزء الأول من دورة التنمية المستدامة، التي تشمل اختيار القطاعات التي سيعمل فيها المشروع على أساس معايير الملاءمة والجدوى والفرصة.

من المرجح أن تواجه المجموعات المستهدفة العديد من حالات العجز في العمل اللائق. سيجعل التعرف على العديد من هذه المشاريع هذه الأخيرة متصلة ببعضها، وسيكون لزاماً على المشاريع أن تحدد أولويات أي المشاريع سوف تعالج أولاً. إذ أن التعامل مع كل شيء ليس بالخيار الوارد. ويؤثر هذا الخيار على عملية تحديد القطاع والقرار



مسرد المصطلحات

يلخص هذا المسرد بعض المصطلحات الأساسية المستخدمة في تطوير سلسلة القيمة وأنظمة السوق، للحصول على مجموعة أكثر شمولاً من المصطلحات والمفاهيم، راجع مصادر التعريفات التالية في تبادل المعلومات حول بناء أسواق فعالة وسهلة، والدليل التشغيلي لجعل الأسواق مفيدة للقراء ومسرد المصطلحات الأساسية لمنظمة العمل الدولية.

العمل العرضي: توظيف العمال على أساس قصير أو موسمي أو متقطع مقابل أجر محدد لفترة أو مهمة متفق عليها (يوم أو أسبوع أو ما إلى ذلك).

المهارة: القدرة على تنفيذ نشاط يدوي أو عقلي يتم اكتسابه من خلال التعلم والممارسة. يستخدم مصطلح "المهارات" كمصطلح شامل للمعرفة والكفاءة والخبرة اللازمة لأداء مهمة أو وظيفة معينة.

الوظائف الداعمة: مجموعة من الوظائف الخاصة بالسياق والقطاعات التي تقوم بإعلام ودعم وصياغة نوعية الوظيفة الأساسية وقدرتها على التطور والتعلم والنمو.

الأنظمة الداعمة: الضوابط الرسمية (القوانين والأنظمة والمعايير) وغير الرسمية (القيمة والعلاقات والمعايير الاجتماعية) التي تحدد بقوة حوافز وسلوك الأطراف الفاعلة في السوق في أنظمة السوق.

النظام الداعم: أنظمة السوق التي يكون لأدائها تأثير مباشر على سلوك وأداء الجهات الفاعلة في السوق الرئيسية. ولأنظمة السوق الداعمة وظيفتها الأساسية الخاصة بها، وهي وظائف وقواعد داعمة.

الاستدامة (تعريف تنمية السوق): قدرة السوق على ضمان استمرار الفقراء في عرض السلع والخدمات ذات الصلة والتمتيز واستهلاكها بعد فترة التدخل.

الاستدامة: استمرار الاستفادة من التدخل الإنمائي بعد استكمال المساعدة الإنمائية الرئيسية.

القيود النظامية: وظائف أو أنظمة منخفضة الأداء تحدد كيف يمكن لنظام داعم أن يعمل (على سبيل المثال، فرض رسوم استيراد غير متوقعة بشكل قيوداً منتظماً لتحسين توفر بذور خضروات هجينة عالية الجودة في السوق).

الأدوات: منهجيات موحدة نسبياً لتحليل السوق أو التدخل (مثل تحليل سلسلة القيمة وتطويرها، وتطوير مؤسسات الأعمال الصغيرة، وبدء عملك وتحسينه، وما إلى ذلك).

تحدث البطالة الناقصة عندما لا يعمل الشخص بدوام كامل أو عندما يقوم بعمل لا يعكس احتياجاته الفعلية في مجالي التدريب والتمويل.

وتشير البطالة إلى حصة القوى العاملة التي لا تعمل ولكنها متاحة للعمل وتسعى إلى الحصول على عمل.

تصف سلسلة القيمة "النطاق الكامل للأنشطة المطلوبة لتنفيذ منتج أو خدمة من مرحلة المفهوم، مروراً بالمرحل الوسطية للإنتاج والتسليم إلى المستهلكين النهائيين، والتخلص النهائي بعد الاستخدام".

العمالة الضعيفة: العمال الذين يعملون لحسابهم الخاص والعمال المساهمون في مجال الأسرة والذين يكون احتمال إيجاد ترتيبات عمل رسمية لهم أقل بكثير، وبالتالي يكونون أكثر ميلاً إلى الافتقار إلى المزايا المرتبطة بالعمل اللائق، مثل الضمان الاجتماعي اللائق والتمكين من اسماع الصوت في العمل. وعلى هذا، يتم جمع الحالتين معاً من أجل تصنيف "العمالة الضعيفة".

ويحدث الفقر أثناء العمل عندما يكون العاملون يعيشون في أسر يكون فيها دخل/إنفاق الفرد دون خط الفقر.

العمل العرضي: توظيف العمال على أساس قصير أو موسمي أو متقطع مقابل أجر محدد لفترة أو مهمة متفق عليها (يوم أو أسبوع أو ما إلى ذلك).

القيود: الوظائف أو القواعد الضعيفة الأداء التي تعمل على تشكيل أداء سلسلة القيمة ومنع النتائج الأكثر شمولاً للمجموعات المستهدفة (على سبيل المثال، يؤدي الافتقار إلى القدرة على الوصول إلى المدخلات إلى وضع قيود على تحسين مزارعي الخضار لإنتاجيتهم).

التييسير: محاولة الجهات الفاعلة في التنمية تحفيز التغيير في نظام السوق مع عدم تولي بنفسها أي وظيفة طويلة الأجل في السوق. ويمكن الدور الذي تؤديه هذه الجهات في التدخل المؤقت والمحفز.

الوظائف الخضراء: الوظائف التي تنتج السلع أو توفر الخدمات أو تجعل عمليات الإنتاج أكثر كفاءة من حيث الطاقة والموارد وتكون أقل تلويناً. إن الوظائف الخضراء موجودة ويمكن خلقها في القطاعات التقليدية، مثل التصنيع والبناء أو في القطاعات الخضراء، مثل الطاقة المتجددة وكفاءة استخدام الطاقة.

القطاعات الخضراء: القطاعات التي تنتج السلع والخدمات البيئية، والتي يمكن تعريفها على نطاق واسع بأنها سلع وخدمات تساعد على قياس الأضرار البيئية أو منعها أو الحد منها أو تقليلها أو تصحيحها. ويشمل ذلك قطاعات مثل الطاقة المتجددة، وإدارة المياه والنفايات، والاستشارة البيئية، والتكنولوجيات الأنظف، أو احتجاز الكربون وتخزينه.

العمالة غير الرسمية: هي عمل شخص في مؤسسة تابعة للقطاع غير الرسمي (مؤسسات غير مسجلة أو غير معتمدة). ويتقاسم منظمو المشاريع والعمال غير الرسميين سمة مهمة واحدة: أنها غير معترف بها أو محمية بموجب الأطر القانونية والتنظيمية القائمة.

الابتكار: سلوك أو ممارسة أو أسلوب جديد أو محسن يعتمد أحد اللاعبين في السوق نتيجة لتدخل البرنامج الذي يعود بالفائدة على الفقراء. قد تكون هذه المنافع سلعاً أو خدمات وأو أدوار جديدة تدعم طريقة عمل مختلفة.

التدخل: مجموعة محددة من الأنشطة المؤقتة التي يسعى المنسقون من خلالها إلى إحداث تغيير.

الوظيفة: مجموعة من المهام والواجبات التي يضطلع بها، أو يفترض أن يضطلع بها، شخص واحد أمام صاحب عمل معين، بما في ذلك التوظيف الذاتي.

الجهة الفاعلة في السوق: أي منظمة أو فرد في القطاع الخاص أو العام، أو المجتمع المدني/فئات المجتمع المحلي، أو المؤسسات الاجتماعية، أو المنظمات التمثيلية، أو الهيئات الأكاديمية، وما إلى ذلك.

السوق: مجموعة من الترتيبات التي يمكن من خلالها للمشتريين والبائعين التواصل لتبادل السلع أو الخدمات.

العمل غير المستقر: عادة ما يعرّف على أنه عدم اليقين بشأن مدة العمل، أو تعدد أصحاب العمل المحتملين، أو العلاقة الوظيفية المستترة أو الغامضة، أو الافتقار إلى القدرة على الوصول إلى الحماية الاجتماعية والمنافع المرتبطة عادة بالعمالة، وانخفاض الأجور،

منظمة
العمل
الدولية



International Labour Organization
Route des Morillons 4
1211 Geneva 22
Switzerland