

قصة نهج MSD: تحقيق التنمية المستدامة على نطاق واسع

اثنا عشر مثالاً على تطوير أنظمة السوق من أربع قارات

هارالد بيكرز
منيب ذو الفقار



كانون الثاني/يناير 2020

قصة نهج MSD: تحقيق التنمية المستدامة على نطاق واسع

BEAM Exchange: www.beamexchange.org

هذا العمل مُرخص بموجب رخصة نَسَب المُصنَّف 4.0 دولي غير تجاري.

اقتباس:

Bekkers, H. & Zulfiqar, M. (2020) *The story of MSD: achieving sustainable development at scale*,
منصة BEAM Exchange، تم الحصول عليه من www.beamexchange.org

شكر وتقدير

نحن ممتنون للغاية للأشخاص التالية أسماؤهم على صبرهم ودعمهم في مساعدتنا على فهم عملهم وسرد قصصهم:
هيلين برادبري، غريغوار بواسون، روى طارق، جنات شودري، جاسبر هاتويندا، موابا تشيبيلي، رون أشكن،
تشيوما أوبي-أوسوجي، ومينا غول هيمات.

ترجمة

تمت ترجمة هذه الوثيقة بواسطة محمد خليل خلة

تم إعداد هذا المنشور لأغراض الإرشاد العام، ويتناول مواضيع قد تهم القارئ فقط، إلا أنه لا يُعدّ مشورةً مهنية. لا ينبغي اتخاذ أي إجراء استنادًا إلى المعلومات الواردة في هذا المنشور دون الحصول على استشارة مهنية متخصصة. لا يتم تقديم أي تعهد أو ضمان، صريحًا كان أو ضمنيًا، بشأن دقة أو اكتمال المعلومات الواردة في هذا المنشور. وإلى الحد الذي يسمح به القانون، لا تتحمل الكيانات التي تدير منصة BEAM Exchange أي التزام أو مسؤولية أو واجب عناية تجاه أي تبعات ناجمة عن تصرفك أو امتناعك عن التصرف، أو تصرف أي شخص آخر، استنادًا إلى المعلومات الواردة في هذا المنشور، أو عن أي قرار يُتخذ بناءً عليها.



DCED هي منصة للوكالات التمويلية والوكالات الحكومية المشتركة تهدف إلى تعلم أنجع السبل وأكثرها فعالية في خلق فرص اقتصادية للفقراء. وتُعدّ منصة BEAM Exchange منصة لتبادل المعرفة والتعلم، وخاصة في مجال تطوير أنظمة السوق.

قصة نهج MSD: تحقيق التنمية المستدامة على نطاق واسع

قصة "تطوير أنظمة السوق" التي تم سردها من خلال اثني عشر مثالاً من أربع قارات

المحتويات

3	1. مقدمة
5	2. نظرة عامة عن الحالات الاثنتي عشرة
14	3. أربع رسائل رئيسية يُمكن استخلاصها
16	الحالة 1: Katalyst، بنغلاديش - جعل توزيع البذور حتى الميل الأخير يعمل لصالح صغار المزارعين
22	الحالة 2: PrOpCom، نيجيريا - خفض المخاطر لفتح سوق تأجير الجرارات الزراعية
28	الحالة 3: ALCP، جورجيا - بناء البنية التحتية البيطرية في اقتصاد ما بعد الحقبة السوفيتية
35	الحالة 4: ÉL AN, RDC - جلب النور إلى جمهورية الكونغو الديمقراطية
41	الحالة 5: MDF، باكستان - بناء سوق السيلاج من القاعدة إلى القمة
48	الحالة 6: M4C، بنغلاديش - إدماج الفئات الأشد فقرًا والمعزولين من مزارعي الذرة في الجزر
54	الحالة 7: ECF، فانواتو - دعم صغار المزارعين في الأسواق الضعيفة في منطقة المحيط الهادئ
60	الحالة 8: FSD-Z، زامبيا - حيث لا تصل استثمارات البنوك: توسيع الخدمات المالية في المناطق الريفية
67	الحالة 9: PSP4H، كينيا - شبكات الرعاية الصحية التجارية لغير القادرين على الدفع
75	الحالة 10: DEEPEN، نيجيريا - الاستثمار في التعليم الخاص المنخفض التكلفة في لاغوس
82	الحالة 11: MDF، باكستان - توطين المهارات والخدمات لصناعة جلدية تنافسية
88	الحالة 12: Roads to Jobs، أفغانستان - تعزيز الممارسات الزراعية الجيدة في أعقاب النزاع

تحقيق التنمية المستدامة على نطاق واسع

1. مقدمة

تُظهر الخبرات العملية المكتسبة خلال السنوات الخمس عشرة الماضية أنه من خلال تسخير طاقة القطاع الخاص وموارده ومهاراته، يُمكن لنهج تطوير أنظمة السوق (MSD) أن يُساهم في تحقيق خفض مستدام للفقر على نطاق واسع. ويهدف هذا المنشور إلى عرض نتائج نهج MSD، وتنوع تطبيقاته، وآثاره، إلى جمهور واسع، مع تجنب الوقوع في متاهة كافكوية من المصطلحات التنموية المعقدة.

تُبين الحالات الاثنتا عشرة التي تم تسليط الضوء عليها هنا أنّ نهج MSD يمكن أن يُحقّق قيمة ممتازة مقابل المال. حيث تتجاوز الفوائد الاقتصادية الناتجة عنه بكثير تكاليف الاستثمارات الأولية. كما تُظهر أيضًا أنّه، من خلال تغيير نماذج الأعمال السائدة وابتكار نماذج جديدة، يُمكن لنهج MSD أن يقود إلى تحسينات تحويلية ودائمة في كيفية أداء الأسواق، بما يخدم الأشخاص الذين يعيشون في فقر.

وتوضّح الأمثلة المُقدّمة أن نهج MSD يمكن تطبيقه بنجاح في مجموعة واسعة من السياقات. فقد أثبت هذا النهج فعاليته في بلدان آسيوية ذات كثافة سكانية عالية وديناميكية، كما نجح أيضًا في الدول الجزرية الصغيرة والمعزولة في المحيط الهادئ، وفي الاقتصادات ما بعد النزاع، والاقتصادات الانتقالية، وتلك التي تعاني من "لعنة الموارد"، وكذلك في الاقتصادات التي تتسم بارتفاع تكاليف المعاملات وغياب الشفافية.

وغالبًا ما استُخدم نهج MSD لتحسين الإنتاجية الزراعية، كما توضّح العديد من الحالات. ومع ذلك، يمكن أن يكون مناسبًا أيضًا لتعزيز القدرة التنافسية الصناعية والتصديرية، وتطوير أسواق الخدمات المالية، والأسواق الخدمية بمختلف أنواعها، بما في ذلك أسواق الرعاية الصحية والتعليم منخفضة التكلفة للفقراء.

وتعتمد البرامج التي تتبّع نهج MSD على العمل مع طيف واسع من الشركاء، من الكبير جدًا إلى الصغير جدًا. ويشمل هؤلاء الشركاء مشروعات هادفة للربح، وهياكل مجتمعية غير ربحية، وهيئات حكومية. لذا، تضمّن القصص المعروضة هنا مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة الاقتصادية، منها على سبيل المثال لا الحصر: موردو البذور المتنقلون، ومقدمو خدمات الجرّارات، والصيدليات الريفية، ومندوبو مبيعات الطاقة الشمسية، وروّاد مشاريع السيلاج، ومقدمو خدمات التقشير، والمدربون المتخصصون، وشبكات الأعمال التجارية، ومحطات الإذاعة.

وتُظهر جميع الحالات كيف أنّ لانخراط القطاع الخاص دورًا محوريًا في الحدّ من الفقر.

تُغطّي الحالات الاثنتا عشرة التي اخترناها نطاقًا واسعًا. وتشمل بعض "أعظم النجاحات" خلال الخمسة عشر عامًا الماضية، والتي أدّت دورًا محوريًا في تشكيل فهمنا لهذا النهج. وقد تم توثيق هذه الحالات بشكل أفضل، مما أتاح إبرازًا أوضح للأثر المستدام على نطاق واسع، والتغيير النظامي التحويلي بمرور الوقت. كما حرصنا، قدر الإمكان، على دمج هذه الحالات مع قصص جديدة من بلدان وقطاعات وبرامج أقل شهرة.

ومن الجدير بالذكر أننا اعتمدنا على مصادر ومواد كانت موجودة مسبقًا بشكل أو بآخر. نأمل أن تكون هذه الحالات الاثنتا عشرة من بين أفضل الأمثلة المُتاحة، مع التأكيد على أنها ليست الأمثلة الوحيدة المتوفرة. فقد كنا نرغب في تضمين مزيد من الحالات، على سبيل المثال من أوروبا الشرقية، تتعلق بالتجارة والإصلاح الاقتصادي من خلال الانخراط الحكومي. وبشكل عام، تبقى قصة نهج MSD أوسع وأغنى بكثير مما يُمكننا عرضه هنا.

ملاحظة حول المصطلحات: شهد نهج MSD تطورًا عبر سلسلة من التغييرات في التسمية على مدى السنوات العشرين الماضية. فقد استُبدلت التسميات المبكرة مثل خدمات تطوير الأعمال التجارية (BDS) بتسميات أخرى مثل تنمية الأسواق، ثم جعل الأسواق تعمل لصالح الفقراء (تُختصر إلى (M4P ولاحقًا إلى MSD). نستعرض هنا حالات من برامج تعود إلى فترات زمنية مختلفة وقد تكون استُخدمت مصطلحات متنوعة لتقديم نفسها. تُوجد طرق مختلفة للتعبير عن الطموح نفسه: نهج متماسك لفهم الأسواق والتدخل فيها، بما يجعل أداءها أكثر نفعًا واستدامةً للأشخاص الذين يعيشون في فقر.

نهج تطوير أنظمة السوق (MSD) يعمل مع الجهات الفاعلة الاقتصادية أو السياسية لتحقيق تغييرات دائمة في الحوافز، والقواعد واللوائح، والأعراف، والوظائف الداعمة داخل الأسواق، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين شروط مشاركة الفقراء من النساء والرجال. يتطلب هذا النهج رؤية واضحة لكيفية تحسين الأداء بما يخدم أعداد كبيرة من الناس، دون الحاجة إلى تدخل خارجي مستمر في المستقبل. وبناءً عليه، تُوجّه تكتيكات برامج MSD نحو تسهيل وتعزيز التغييرات طويلة الأمد، مع السعي الواعي لتجنب الأنشطة التي تقتصر آثارها على تغييرات مؤقتة في الحوافز أو السلوكيات.

عند إعداد هذه الحالات، قمنا بعناية بتفسير المعلومات التي قدّمتها البرامج لصياغة قصص قصيرة نسبيًا، سهلة الوصول، تُوضّح كيف يعمل نهج MSD وما يمكن أن يُحقّقه من حيث الوصول إلى نطاقٍ واسع وتحقيق التغيير المستدام. وقد حاولنا تجنب إغراق القصص في التفاصيل أو تجريدها من أي سياق ذي معنى. إن تنفيذ نهج MSD هو عملية ريادية "بِجَرَفِيَّة"، تتطلب الانخراط المباشر مع الأسواق والجهات الفاعلة فيها، وتشمل الاستقصاء، والتجربة والخطأ، وصفقات ناجحة، وإنهيارات مفاجئة. إن التغاضي عن هذا الجانب يعني إغفال جوهر العملية التي تُحقّق أثرًا مستدامًا على نطاق واسع وتغييرًا نظاميًا. إذ إنّ غياب الفهم الدقيق للعملية والمنهجية يجعل النتائج أشبه بجِئِل لا نعرف كيفية تكرارها.

تختلف معايير التوثيق والبحث بين البرامج بناءً على القيود السياقية أو القيود المالية أو أولويات الإدارة. لقد قمنا بصقل كل قصة لتناسب مع قالب موحد، وكما هو متوقع، فإن بعض القصص ستكون أكثر توازنًا من غيرها. كل قصة تأخذنا عبر أربع خطوات:

1. مقدّمة عن السياق: (ماهية التنمية المستدامة التي لا تتحقّق).
2. عملية التنفيذ: (كيف، ومع من، تم تحديد حلول نظامية جديدة، وتطويرها وإدخالها إلى السوق).
3. تحديد الأثر المستدام المُتَحَقَّق ونطاقه، وختامًا:
4. التبعات النظامية: من حيث تغيّر نمط التفكير، واكتشاف أسواق جديدة، وتبني نماذج أعمال مبتكرة، وتحفيز المزيد من الابتكار والاستثمار، وما إلى ذلك.

خضعت نصف البرامج المُدرّجة هنا للتدقيق وفقًا لمعيار DCED، مما يساهم عمومًا في توفير عملية توثيق أفضل وبيانات نتائج أكثر وضوحًا.

نأمل أن توفّر الحالات الاثنتا عشرة نظرةً ثاقبةً لإمكانات ومرونة نهج MSD. ونعتقد أن هذه القصص تُخبرنا بما هو أكثر من "نعم، نستطيع". فما يبرز من خلالها، رغم تنوّعها هو وجود عدة خيوط مشتركة. وهي تُخبرنا بما يتطلبه الأمر لتحقيق هذا "نعم، نستطيع". وإذا أردنا المزيد من هذه النجاحات، فعلينا أن نضمن فُهم هذه الخيوط المُشتركة جيداً، وأن نعمل على توفيرها في البرامج المستقبلية.

2. نظرة عامة على الحالات الاثنتي عشرة

تم اختيار الحالة الأولى من أحد "الآباء المؤسسين" للنهج الحالي M4P/MSD: برنامج Katalyst في بنغلاديش. لم يكن برنامج Katalyst أول برنامج M4P، إلا أنه كان من أوائل البرامج التي نجحت في ترجمة النهج المفاهيمي إلى منهجية عملية قابلة للتطبيق. ومن الملائم أن نبدأ قصتنا حول MSD بقصة من برنامج Katalyst.

الحالة الأولى: برنامج Katalyst - جعل توزيع البذور حتى الميل الأخير يعمل لصالح صغار المزارعين في بنغلاديش

بين عامي 2008 و2012، عمل برنامج Katalyst مع شركة Syngenta وجهات أخرى على تأسيس نظام جديد لتوزيع البذور حتى "الميل الأخير" بهدف الوصول إلى صغار المزارعين. وقد شملت التدخلات الأساسية ابتكاراً في تغليف البذور، إلى جانب برنامج تدريبي لبائعي التجزئة. كان جميع الأطراف المعنيين في هذه الحالة متمكّنين بطريقتهم الخاصة وعلى دراية بالأعمال التجارية الخاصة بالبذور، وكان إنشاء روابط جديدة بينهم، إلى جانب إدخال تعديلات على المنتج القائم، كفيلاً بفتح سوق جديدة. وأسفر البرنامج عن فوائد ملموسة في الدخل والتغذية لملايين الأشخاص الذين يعيشون في فقر ريفي.



أسهمت تجارب برنامج Katalyst في تشكيل فهمنا لما يُعدّ فعّالاً في مجال MSD: تدخلات خفيفة نسبياً، قصيرة الأمد، وغالباً ما تشمل تقديم دعم فنيّ لتعريف الشركات بممارسات تجارية جديدة تُسهم في جعل الأسواق أكثر شمولاً، دون إحداث أثر جوهري في نماذج أعمالها. وتُعدّ حالة التدخل المعروضة هنا مثلاً جيداً على هذا النهج. هذه هي الطريقة التي نطمح إلى اتّباعها في تنفيذ نهج MSD: استثمارات محدودة، ومُنحني تعلّم غير حاد، لا يُعدّ الفشل "قاتلاً" لأي طرف معني، بينما تكون المكاسب المحتملة على صعيد الوصول إلى الفقراء كبيرة.

لكن، وللأسف، كما سَتُخبرنا القصص الإحدى عشرة الأخرى، فإن معظم الحالات تتطلب ما هو أكثر من ذلك. إنّ تحويل نموذج Katalyst إلى النموذج المعتمد لجميع تدخلات MSD الأخرى سيكون خطأ. وتوضح الحالة الثانية من برنامج ProOpCom هذه النقطة.

الحالة الثانية: برنامج PrOpCom - خَفَضَ المخاطر لفتح سوق تأجير الجرّارات الزراعية في نيجيريا

كان برنامج PrOpCom بمثابة "الأب المؤسس" لنهج MSD في أفريقيا. وتتناول هذه الحالة صفقة مُعَقَّدة لتقاسم المخاطر، جرى التوصل إليها بشقّ الأنفس، بهدف تصحيح التشوّهات في سوق تأجير الجرّارات في نيجيريا وفتح المجال أمام صغار المزارعين، الذين يعانون من نقص في الأيدي العاملة، للحصول على المعدات اللازمة لحراثة أراضيهم.



هناك عدد من أوجه التشابه بين حالتي Katalyst و PrOpCom، ولكن هناك أيضًا فرقًا جوهريًا.

عَمِلَ كلا البرنامجين في بلدان تُعاني من تفشّي الفساد، مما يجعل ممارسة الأعمال التجارية أكثر صعوبة وتكلفة، لكنه نادرًا ما يجعلها مستحيلة. وفي الواقع، تقع معظم الحالات الانتثي عشرة ضمن بيئات يُنظر إليها غالبًا على أنها مُعادية للتنمية الاقتصادية. ففي الأسواق الأقل نُضجًا، قد تكون المخاطر أعلى، وتكون الحاجة إلى التيسير أكثر وضوحًا، غير أنّ التغيير فيها قد يكون أكثر تحوّلًا. وتُظهر كلتا الحالتين كيف اضطرّ المُيسّرون إلى أخذ زمام المبادرة في

إجراء البحوث وتطوير دراسات الجدوى لجذب اهتمام الفاعلين القائمين للنظر في أساليب جديدة لممارسة الأعمال.

كذلك، في كلتا الحالتين، لم يكن هناك في البداية سوى لاعب أو اثنين فقط أبدوا اهتمامًا بتجربة أساليب جديدة في العمل. وتُعدّ هذه النقطة مهمة لثلاثة أسباب:

أولاً، تُظهر أنه لا يمكننا افتراض أن القطاع الخاص "جاهز للابتكار"، أي أن المنح أو الجوائز كافية لتحفيزه على الابتكار. قد نُحفّزه على تبني ابتكارات مُجرّبة، لكن في تصميم النماذج والممارسات الجديدة واختبارها، قد يكون دور ميسّر الأعمال جوهريًا.

ثانيًا، إنّ ميسّر الأعمال الناجح ليس مجرد مسؤول عن إدارة المنح، بل هو محترف يقوم بتحليل الأسواق وابتكار أساليب جديدة لتنفيذ الأعمال.

ثالثًا، نادرًا ما تنجح الابتكارات من المحاولة الأولى، إذ يحتاج مُيسّر الأعمال إلى البقاء في السوق لفترة من الوقت لمواكبة جَوَلات متعدّدة من التغيير حتى تعمل الأمور بالشكل المطلوب.

يَكُنُ الفرق الجوهري بين حالتي Katalyst و PrOpCom في الحاجة إلى الإبداع والمثابرة. فقد نشأت ابتكارات برنامج Katalyst إلى حدّ كبير من خلال التجربة والخطأ، قلّة هم من كانوا ليتوقعوا أن العمل مع موردي البذور المنتقلين وعبوات البذور الصغيرة سيكون بهذه الفعالية. في حالة برنامج PrOpCom، كان من الضروري إبرام اتفاق معقّد بعناية، تطلّب الكثير من النقاش والتفكير والتعديل المستمر من أجل تمكين ثلاثة أطراف من العمل معًا. وكانت براعة هذا التدخّل تكمن في ذلك الاتفاق الثوري الأولي.

الحالة الثالثة من برنامج ALCP في جورجيا، تُعيد تأكيد بعض النقاط الرئيسية التي وردت أعلاه. وتدور في سياق آخر صعب، هذه المرة في ظل مرحلة انتقال اقتصادي، حيث تمكّن هذا النهج من الازدهار برغم هذه المرحلة الحساسة.

الحالة الثالثة: برنامج ALCP - بناء البنية التحتية البيطرية في اقتصاد ما بعد الحقبة السوفيتية
سهّل برنامج ALCP البناء التدريجي للبنية التحتية لتطوير المنتجات، والتوزيع، والمعلومات، لتمكين الخدمات البيطرية التجارية من سدّ الفراغ الذي خلفه انهيار الحقبة السوفيتية، وتعزيز الوصول إلى صغار المزارعين.



يُبرز برنامج ALCP أهمية تزويد ميسر الأعمال برؤية تحليلية مستندة إلى معلومات دقيقة حول السوق. فقد كان على البرنامج إثبات الجدوى الاقتصادية لسلسلة خدمات بيطرية ريفية تجارية، كما استفاد من شبكته المحلية لبدء المشاريع التجريبية الأولى.

ما تُضيفه هذه الحالة إلى السرد العام هو أنها تُظهر أن نماذج الأعمال المعقّدة، التي تتطلب تضافر عدة عناصر لتشكيل كيان تجاري أكثر استدامة، لا تنشأ بين عشية وضحاها. في

حالة برنامج ALCP، كان لا بد أولاً من إثبات أنّ تحسين التوزيع إلى الصيدليات المحلية وتدريبها يُمكن أن يؤدي إلى أعمال تجارية أكثر جدوى. ثم كان من الضروري إثبات إمكانية توسيع نطاق الوصول إلى المناطق الريفية من خلال الصيدليات الفرعية. بعد ذلك، أصبحت الاستثمارات في مختبر خاص وتطوير الإنتاج مبرّرة لمواكبة الطلب المتزايد. وساعدت الاستثمارات في بوابة إلكترونية لاحقاً على ترسيخ التداول السليم للمعلومات والمنتجات عبر قاعدة متنامية من العملاء والصيدليات. ما بدأ صغيراً، بعدد محدود من الصيدليات، أدّى خلال خمس سنوات إلى تطوّره إلى نموذج يُصدّر الآن إلى دول أخرى، ويوفّر لمقّمي خدمات آخرين، مثل مؤسسات التمويل متناهي الصغر، منصةً للارتباط بها. ولم يكن من الممكن تحقيق هذا النجاح بطريقة أسرع أو من خلال تدخّل خفيف للغاية.

الحالة الرابعة من برنامج ÉLAN في جمهورية الكونغو الديمقراطية، تُصِف سيناريو مشابهاً ولكن بمعطيات أكثر قسوة. فقد خلف انهيار الاتحاد السوفيتي في جورجيا سكاناً متعلمين وشركات ذات كفاءة تقنية تمكّنت من إيجاد طرق جديدة للعمل. وقد كان شريك برنامج ALCP الرئيسي، شركة Roki، شركة رائدة يُمكن البناء عليها. أما في جمهورية الكونغو الديمقراطية، فكان هناك القليل جداً مما يمكن البناء عليه، وعندما التقت ÉLAN لأول مرة بشركة Altech، لم تكن شركة رائدة بعد؛ إذ كانت تبّيع المصابيح الشمسية للمعلّمين في ركن من أركان الكونغو الواسعة.

الحالة الرابعة: برنامج ÉLAN - جَلْبُ النور إلى جمهورية الكونغو الديمقراطية

قدّم برنامج ÉLAN الدعم لشركة Altech لتطوير نموذج عمل يُمكنها من توعية العملاء بمنتجات الطاقة الشمسية، وتوفيرها بشكل مُتاح وميسور التكلفة للأسر غير المرتبطة بشبكة الكهرباء، إلى جانب جذب استثمارات خاصة لدعم التوسّع في المستقبل. وقد خلق ضَعْف أداء القطاع العام فجوةً كبيرة في السوق، وكانت Altech أول شركة تُظهر كيفية سدّ هذه الفجوة، مما حفّز شركات خاصة أخرى على دخول هذا المجال.



تُرَكِّز حالة برنامج ÉLAN على كيفية تمكين المستهلكين من الوصول إلى الكهرباء في بلد يعجز فيه القطاع العام، رغم كميات المساعدات الضخمة التي يتلقاها، عن توفير هذه الخدمة. ما تُضيفه هذه الحالة إلى السرد هو أن نهج MSD يُمكن أن يُطبّق أيضًا في سياق المُنتجات الاستهلاكية، حتى في الدول الفاشلة. والأهم من ذلك أن تَوَسَّع شركة Altech كان واسع النطاق ومحفوفًا بالمخاطر إلى حد كبير؛ إذ كان من شأنه أن يُعرِّض مستقبل الشركة للخطر بدرجة تفوق ما واجهه أي من الشركاء الآخرين في الحالات السابقة. وبهذا، نبتعد مجددًا عن التدخلات الخفيفة للغاية نحو بناء نموذج جديد من الصفر.

الحالة الخامسة تأتي من برنامج MDF في باكستان وتؤكد بقوة على ضرورة تحمُّل المخاطر وبناء الشركاء، بدلًا من مجرد "البحث" عنهم (وهو ما يتطلب وقتًا وفريقًا واستثمارًا لتحقيقه).

الحالة الخامسة: برنامج MDF - بناء سوق السيلاج من القاعدة إلى القمة في باكستان

أنشأ برنامج MDF نظامًا من الخدمات حول المزارعين، يُوفّر لهم الوصول إلى السيلاج، ومعدات صناعة السيلاج، والخدمات المالية، وخدمات التأجير، وفي نهاية المطاف، خيارات أعلاف إضافية لتحسين تغذية الحيوانات وإنتاجيتها على مدار العام. كما تُظهر الحالة أهمية قيام ميسر الأعمال بـ "واجبه" وتحديد نماذج أعمال جديدة تستحق الاختبار.



تُضيف هذه الحالة إلى السرد من خلال إظهار أنه في بعض الأحيان لا توجد شركات رائدة يُمكن العمل معها. فعلى الرغم من أن الهدف هو تحقيق التوسّع وإحداث تغيير نظامي، إلا أن البداية قد تكون محدودة النطاق، إما بسبب غياب الشركات الكبرى أو بسبب عدم اهتمامها. تصف الحالة كيف بدأ برنامج MDF على نطاق صغير، مع رواد أعمال محليين في مجال السيلاج. وقد فتح نجاحهم أعين جهات فاعلة أكبر بشكل متزايد، بدءًا من موردي الآلات، مرورًا بالبنوك، ووصولًا إلى شركات تصنيع الألبان الكبرى، وحتى حكومة باكستان. في المقابل، تمكّن برنامج Katalyst من العمل "من القمة إلى القاعدة" مع شركتين

لإنتاج البنور، لتقليص حجم عبوات البنور بهدف الوصول إلى نصف مليون مزارع خلال عام واحد. أما برنامج MDF، فيعمل مع عشرات الشركات (معظمها صغيرة الحجم) لتقليص حجم بالات الأعلاف بهدف الوصول إلى 100,000 مزارع خلال خمس سنوات. وقد أثبت هذا النهج فعاليته بما يكفي لتحفيز العديد من الاستثمارات الذاتية.

لا يعني التغيير النظامي بالضرورة العمل مع الشركات الرائدة، ثم جعلها، وغيرها، تتكيف وتتبنى وتتوسع. بل يتمثل التغيير النظامي غالبًا في تيسير العملية بشكل مدروس، بحيث تُصبح جميع وظائف السوق الأساسية اللازمة للإنتاجية والتنافسية السوقية مُتاحة وملائمة بشكل متزايد لأولئك الذين يحتاجونها. وقد تكون هذه عملية طويلة الأمد تمتد على مدى سنوات، وتتضمن العديد من الشراكات التي تهدف إلى التوضيح، والتجريب، والتوسيع، والمشاركة، وبناء الروابط حتى الوصول إلى الكتلة الحرجة المطلوبة لإحداث التغيير.

تُعيد الحالة السادسة من برنامج M4C في بنغلاديش التأكيد على الدروس المستفادة من مثال MDF، حيث يتم بناء وتجميع التغيير النظامي من خلال شراكة تلو الأخرى

الحالة السادسة: برنامج M4C - إدماج الفئات الأشد فقرًا والمعزولين من مزارعي الذرة في بنغلاديش

يُعدّ برنامج M4C امتدادًا لبرنامج Katalyst، وقد أوكلت إليه مهمة إثبات أن التنمية النظامية يُمكن أن تكون فعّالة في سياق آخر صعب، وهو الوصول إلى الفئات الأشد فقرًا في الجُزر النهرية المعزولة في بنغلاديش، المعروفة باسم تشارز (Chars). وقد نجح M4C في تحقيق ذلك من خلال الإظهار المستمر للجدوى الاقتصادية للجهات الفاعلة في السوق، لإقناعها بأنّ مناطق Chars تُمثّل فرصة حقيقة ومجدية لتوسيع أعمالها، وأنّ سكانها، رغم فقرهم المدقع، يمثلون عملاء محتملين.



تقوم حالة برنامج M4C، كما هو الحال في برنامج MDF من قبله، على بناء شراكات متعدّدة مع جهات فاعلة تُعطي جوانب مختلفة، بحيث يُحفّز كلّ منها دخول جهات أخرى إلى السوق (Crowding-in). ما تُضيفه حالة M4C إلى السرد هو أنها تُدحض الفكرة الشائعة بأنّ نهج MSD لا يصلح للفئات الأشد فقرًا. إذ تُثبت أنّه حتى في مناطق Chars يُمكن بناء نموذج مُجدي اقتصاديًا وفعّال.

ننتقل من الجُزر النهرية إلى جُزر المحيط الهادئ، وهي منطقة جغرافية أخرى يُعتقد أحيانًا أنها غير ملائمة لنهج MSD. تُشكّل منطقة المحيط الهادئ تحديات اقتصادية وتنموية فريدة، ومع ذلك، يُمكن العثور فيها على نماذج أعمال جيدة ومُجدية اقتصاديًا. ما يُميز هذه المنطقة، ويُضيف إلى السرد، هو أن الأسواق فيها ضعيفة جدًا لدرجة أن التنمية النظامية تعتمد غالبًا على شركة رائدة واحدة. ففي حين يتضمّن السيناريو "الأسوي" ، كما في حالتي MDF وM4C، تعدّد الجهات الفاعلة عبر وظائف نظامية متنوعة، فإن سيناريو المحيط الهادئ يتميّز بأنّ الشركة الرائدة تُمثّل غالبًا سلسلة القيمة ونظام الدعم في آنٍ واحد. تركّز الحالة السابعة على تمويل ECF الذي مكّن شركة رائدة من الاستثمار في نموذج عمل جديد مع صغار المزارعين، من خلال إدخال مجموعة من الابتكارات تهدف إلى إنتاج لحوم أبقار للتصدير بطريقة أكثر ربحية في فانواتو.

الحالة السابعة: برنامج ECF - دعم صغار المزارعين في الأسواق الضعيفة في منطقة المحيط الهادئ (فانواتو)

يَعرَض هذا البرنامج نموذج عمل جديد يربط بين كبار مربي الماشية وصغار المزارعين، بحيث يُركّز كل طرف على الوظائف التي يؤدّيها بكفاءة أكبر ضمن سلسلة القيمة. يتولّى كبار مربي الماشية شراء الحيوانات من صغار المزارعين في مرحلة مبكرة، ثم يقومون بتهيئتها وتجهيزها للمسالخ. في المقابل، يستفيد صغار المزارعين من تحسين المخزون الوراثي (الثور)، وزيادة القدرة على الإنتاج (بفضل التغيير في تكوين القطيع)، وارتفاع الإيرادات لكل رأس ماشية (من خلال خفض التكاليف، والحصول على أسعار أفضل).



تصف الحالة الثامنة كيف تُعامل برنامج مُلتزم بنهج MSD — وهو برنامج FSD في زامبيا — مع سيناريو لم تكن فيه نقطة دخول تجارية واضحة في السوق. وقد خُصّ برنامج FSD-Z إلى أن تمكين الفقراء من الوصول بشكل أفضل إلى خدمات مالية مناسبة في زامبيا لا يُمكن أن يتم من خلال المؤسسات المالية القائمة. إذ كانت الفجوة بين البنوك ومؤسسات التمويل المتناهي الصغر من جهة، والفقراء، لا سيما في المناطق الريفية، من جهة أخرى، واسعة للغاية، سواءً من حيث الموقع الجغرافي أو من حيث الفهم المتبادل.

فلم تكن المنتجات متلائمة مع احتياجات هؤلاء العملاء، كما كانت التوقعات من الطرفين، في كثير من الحالات، غير واقعية. تُبرز هذه الحالة كيف يمكن أن تنشأ سيناريوهات سوقية بالغة الصعوبة، وكيف تُعامل معها برنامج FSDZ.

الحالة الثامنة: برنامج FSD-Z - حيث لا تصل استثمارات البنوك: توسيع الخدمات المالية في المناطق الريفية في زامبيا

رغم نجاح مؤسسات التمويل متناهي الصغر المجتمعية في إفريقيا، إلا أنها كثيراً ما اعتمدت على دعم المانحين في إنشائها واستمراريتها. ونظراً لغياب نقطة نفوذ تجارية يُمكن أن تقود عملية التوسّع وتضمن الاستدامة، أطلق برنامج FSD-Z مشروعاً تجريبياً يعتمد على المدربين المحترفين. يتولّى هؤلاء المدربون تأسيس مجموعات ادّخار جديدة وتقديم المشورة لها مقابل رسوم، إضافة إلى تدريب مدربين جُدد، أيضاً مقابل رسوم. وبهذه الطريقة، تنشأ شبكة متنامية من المدربين المحفّزين مالياً، يعملون مع عدد متزايد من المجموعات المجتمعية.



واجه برنامج PSP4H وضعاً مشابهاً عند استكشاف إمكانات توسيع نطاق خدمات الرعاية الصحية منخفضة التكلفة للفقراء في كينيا. فلم تُبدِ الجهات التجارية الكبرى اهتماماً يُذكر، لا اعتقادها بأنّ الفقراء غير قادرين على تحمّل تكاليف هذه الخدمات. أما باقي مكونات نظام الرعاية الصحية (العام)، فكانت إما تُدار بشكل ضعيف، و/أو تعتمد بشكل مُفرط على أموال المساعدات، مما حال دون قدرتها على التفكير في تطوير خدمات تجارية يُمكن أن تُوسّع نطاق الوصول إلى الفقراء.

الحالة التاسعة: برنامج PSP4H - شبكات الرعاية الصحية التجارية لغير القادرين على الدفع في كينيا

من خلال العمل مع الصيدليات الصغيرة المرخصة، ولكن غير المنظمة، والمختبرات، والأطباء، والجمعيات المحلية، أنشأ برنامج PSP4H شبكات خدمات قائمة على نظام العضوية، لتوفير خدمات وممارسات ذات قيمة مضافة مثل الشراء بالجملة، والتدريب، وبناء العلامة التجارية. وقد مكّن ذلك الأعضاء من خفض الأسعار، وتحسين الجودة، وجذب عدد أكبر من العملاء.



تُضيف حالة PSP4H إلى السرد من خلال توصّلها إلى حلّ منهجي وقابل للتوسع مع مجموعة غير مُنظمة من الجهات الفاعلة الصغيرة. في حالتَي MDF وM4C، كان لا بد من بناء التغيير النظامي من القاعدة إلى القمة، حيث ظهر الفاعلون الأكبر حجمًا في المشهد بمجرد أن أثبتت الجهات المحلية الصغيرة الجدوى الاقتصادية لنماذج أعمالها. أما في حالتَي FSD-Z، وPSP4H، فقد غابت الجهات الفاعلة الكبرى تمامًا. وكما هو الحال في منطقة المحيط الهادئ، فإن الأسواق في إفريقيا غالبًا ما تكون ضعيفة مقارنة بآسيا.

تركّز الحالة العاشرة على نهج ناجح آخر لتمكين مُقدمي الخدمات شبه الرسمية منخفضة التكلفة، الذين يخدمون الأسر الفقيرة، من العمل كمشروعات مستدامة.

الحالة العاشرة: برنامج DEEPEN - الاستثمار في التعليم الخاص منخفض التكلفة في لاغوس، نيجيريا

حفزّ برنامج DEEPEN السوق المالية لإتاحة القروض للمدارس الخاصة منخفضة التكلفة. ممّا مكّن مقدّمي الخدمات شبه الرسمية ومنخفضة التكلفة من الاستثمار، والنمو، وتحقيق الاستدامة كمشروعات تجارية تُخدم الأسر الفقيرة. وقد بدأ السوق المالي يشهد انفتاحًا من خلال إصدار القروض والاعتراف بإمكانية إدارة المخاطر، ممّا شجّع عددًا متزايدًا من مزوّدي الخدمات المالية على دخول السوق.



أظهر بحث برنامج DEEPEN أن المدارس الخاصة منخفضة التكلفة في نيجيريا كانت تُواجه صعوبات كمشروعات تجارية، نتيجة عدم قدرتها على الاستثمار. فقد كان من الصعب تحصيل الرسوم في الوقت المحدّد من أولياء الأمور، ومعظمهم من الأسر الفقيرة، بينما لم تكن البنوك تعترف بهذه المدارس كعملاء مؤهلين. كما أنّ منتجات القروض المُتاحة لم تكن ملائمة لاحتياجاتها.

أكّد برنامج DEEPEN أن إزالة عدم تناسق المعلومات بين جانبي العرض والطلب تُعدّ خطوة أساسية. كان من الضروري أن تُدرك البنوك حجم الطلب الحقيقي على الخدمات المالية من قِبَل هذه المدارس، وأن تستوعب المدارس متطلبات البنوك حتى تتمكن من الحصول على القروض. وقد تحقّق ذلك من خلال دراسة مهمّة بعنوان "المدارس كمشروعات تجارية مستدامة"، تلاها إنشاء منتدى لمشاركة النتائج ومناقشتها، إضافة إلى تيسير متابعة التنفيذ.

ها نحن نعود تقريباً إلى نقطة البداية. يبدو المشهد شبيهاً بنموذج Katalyst المثالي — حيث يكفي توقّر المعلومات السوقية اللازمة ليقوم الشركاء الأقوياء بفتح السوق. ومع ذلك، تدور هذه القصة في سوق غير اعتيادي (خدمات التعليم الخاص منخفض التكلفة)، وفي بلد غير متوقّع (نيجيريا). إنّ معرفة كيفية فتح سوق ما تثبت أنها مسألة يصعب التنبؤ بها — فكل شيء يعتمد على السياق.

ننتقل إلى منحى مختلف مع الحالة الحادية عشرة. ففي جميع الحالات السابقة، كان المستفيدون من الفقراء العاملين لحسابهم الخاص كمزارعين أو من أصحاب المشاريع الصغيرة، وغالباً غير الرسمية، الذين يخدمون الفقراء. وفي مثل هذه الحالات، يُمكن أن يؤدي أي تغيير في البيئة الداعمة، أي "النظام"، إلى تأثير فوري في أداء المشاريع. ولكن، ومع تقدم وتيرة التحضر، سيعمل عدد متزايد من الناس في صناعات أكبر. وقد يُصبح تعزيز التنافسية أمراً بالغ الأهمية للحدّ من الفقر، وتوفير فرص عمل مستقرة، وتحسين جودة الوظائف. تصف الحالة الحادية عشرة كيف سعى برنامج MDF إلى تحقيق هذا الهدف في قطاع تصدير الجلود في باكستان.

الحالة الحادية عشرة: برنامج MDF - توطين المهارات والخدمات لصناعة جلدية تنافسية في باكستان

ركّز برنامج MDF على صناعة الأحذية الجلدية، من خلال تطوير الخدمات الداعمة المفقودة، وزيادة المهارات ومعدلات مشاركة النساء في القطاعات الفرعية الأعلى إنتاجية، وضمان توقّر خدمات اختبار تتوافق مع المعايير الدولية.

كانت الشركات الرائدة بحاجة إلى الوصول إلى مجموعة من الخدمات، وتحسينات في خطوط الإنتاج، لزيادة قدرتها التنافسية على المستوى الدولي. ولكل واحدة من هذه الخدمات الجديدة، كان لا بدّ من إيجاد شركاء، ومعدّات، وعملاء — وهي مهمة نموذجية لميسر الأعمال — وقد ساهمت هذه الجهود مُجتمعة في تطوير نظام سوق أكثر تطوراً حول إنتاج الجلود الموجهة للتصدير.



في هذا النوع من عمليات التحوّل الصناعي، تظلّ مهمة ميسر الأعمال كما هي، وتبقى أهمية هذا العمل في الحدّ من الفقر

وتعزيز الوصول إلى حياة كريمة، غير أنّ النتائج تبدو مختلفة. إذ يجب أن تتضافر العديد من الابتكارات معاً لجعل عملية الإنتاج، الأكثر تعقيداً، أكثر قدرة على المنافسة، وهذا ينعكس تدريجياً في صورة المزيد من الوظائف، ووظائف أكثر استقراراً، ووظائف بأجور أعلى. لا يزال الحيز الأكبر من محفظة برامج الـ MSD العالمية يميل نحو الزراعة، وتأتي أبرز حالاتها من الزراعة والخدمات ذات الصلة. إذ إنّ هذه الأنظمة السوقية تُسهّل رواية قصص التوسّع التي تُظهر القيمة مقابل المال. ولكن مع اشتداد تأثيرات تغيّر المناخ، ستتجه الزراعة نحو مزيد من الكثافة، وسيواصل النساء والرجال الفقراء الانتقال إلى المدن بحثاً عن فرص عمل. لذا فإن إحداث تغيير اقتصادي تحوّلي من أجل سُبل عيش مستقرة ومستدامة يُعدّ أمراً بالغ الأهمية أيضاً.

الحالة الثانية عشرة: برنامج الطريق إلى الوظائف (Road to Jobs) - تعزيز الممارسات الزراعية الجيدة في أعقاب النزاع في أفغانستان

استخدم برنامج Road to Jobs وسائل الإعلام، والبرامج التدريبية لخدمات الإرشاد التجاري المحلي، لنقل المعلومات والمعرفة إلى المزارعين حول أفضل الممارسات الزراعية التي ظهرت أثناء عزلتهم خلال سنوات النزاع الطويلة. وقد كانوا بحاجة إلى مواكبة هذه التطورات لاستعادة موقعهم في الأسواق الدولية.

تُظهر الحالة الأخيرة سياقاً آخر قد يكون فيه تحقيق نتائج رقمية ملموسة أمراً سهلاً، لكن تبقى قيمة الاستثمار في التحول الاقتصادي المستدام كبيرة. تُركّز هذه الحالة على عمل برنامج Road to Jobs في أفغانستان لبناء أنظمة سوق في بيئة ما بعد النزاع. ورغم أنّ النتائج يصعب قياسها كمياً، فإنّ ذلك لا يقلل من أهميتها أو من صلتها بأهداف التنمية.



3. أربع رسائل رئيسية يُمكن استخلاصها

إنَّ أهمية نهج MSD لا تُحدِّدها المواقع، أو الظروف الاقتصادية، أو القطاعات، أو الشركاء.

في جميع الظروف تقريبًا، باستثناء الحالات القصوى، يَستَخدم الأشخاص الذين يعيشون في فقر الأسواق، ويدفعون مقابل الخدمات، وينخرطون في الأعمال والتجارة من أجل كسب سُبل عيشهم. وهذا يعني أن هناك، في معظم الأحوال، إمكانية لوجود أنشطة تجارية قابلة للاستمرار والتوسُّع وتوفير فرص العمل والدخل أو تحسين الوصول إلى الخدمات.

يرتكز نهج MSD إلى حد كبير على تحديد الجدوى الاقتصادية لنماذج الأعمال. وينطبق ذلك خصوصًا على الفرص التي لم يتعرَّف عليها القطاع الخاص بعد، سواءً لجهله بالعملاء المحتملين، أو لعدم إدراكه لإمكانات المنتجات والخدمات الجديدة، أو لعدم معرفته بكيفية تطوير نموذج عمل يلبي احتياجات هؤلاء العملاء بطريقة ميسورة ومُجدية، أو لعجزه عن تسخير الاستثمارات اللازمة لنماذج الأعمال غير المثبتة بعد — أو بسبب تضايف كل هذه العوامل معًا.

وكما تُبيِّن الحالات المدروسة، فإن الظروف نادرًا ما تكون قاهرة إلى درجة تمنع التدخُّل، أو أن يكون الشركاء صغار جدًا بحيث لا يمكن العمل معهم، ولكنَّ المشكلة الأساسية تكمن في أن الفقراء لا يُنظر إليهم غالبًا كعملاء جُذَّابين. وليس من السهل تصميم منتجات وخدمات ميسورة ومفهومة تلبي احتياجاتهم.

لا يَتَسِم نهج MSD بالتدخلات الخفيفة التي تقتصر على تقديم دعم تقني قصير الأجل.

في بعض الأحيان، يكون من المُبرَّر تقديم دعم أكثر التزامًا، وعلى مدى متوسط، وبطريقة أثقل. إذ إنَّ فرض نهج صارم ومقيَّد قد يُقوِّض استدامة النتائج. وتُظهر الحالات التي تم تناولها وجود أنواع مختلفة جدًا من الشركاء، ممَّا استدعى تقديم "صفقات" متفاوتة في طبيعتها، لكنها جميعًا أدَّت إلى نتائج مستدامة.

يرتكز نهج MSD على دعم تصميم واختبار وتحسين نماذج الأعمال المبتكرة من خلال حزمة دعم مناسبة تُسهم في جعل هذه النماذج قابلة للاستمرار تجاريًا. ولا ينبغي لهذه الحزمة أن تُخالف المبادئ الجوهرية لنهج MSD، لكنها تحتاج إلى أن تكون واقعية بشأن مدى إمكانية الاعتماد على الخدمات المحلية المتوقَّعة، وأن تُحدِّد كيفية سدِّ الفجوات المالية والتقنية والإدارية في النموذج بطريقة مُستدامة قدر الإمكان. وهذا يعني أن شكل الدعم المطلوب قد يتغير بمرور الوقت، وقد يتطلب الأمر اتخاذ خطوات متعددة مع الشريك نفسه من أجل ترسيخ نموذج الأعمال التجاري.

وكما تُظهر الحالات، قد يكون إثبات الجدوى الاقتصادية لنموذج الأعمال كافيًا في بعض الأحيان، لكنه في أحيانٍ أخرى يتطلَّب وضع خطة استثمارية طويلة الأجل ومحفوفة بالمخاطر. ففي بعض الحالات، يكون لدى الشركاء رؤية واضحة عمَّا يقومون به، بينما في حالات أخرى، يتحسَّسون طريقهم وسط الظلام.

لا يَفْتَرِض نهج MSD أن خبراء تطوير السوق هم الأقدر بالضرورة على فهم الأسباب الجذرية لضعف أداء النظام أو على اقتراح الحلول مبتكرة.

ولا يَفْتَرِض هذا النهج أيضًا أن الشركاء من القطاع الخاص يملكون دائمًا الرؤية الأفضل، كما لا يُموَّل ببساطة أي شيء يفتقر حونه. إذ إنَّ كلا الافتراضين يُقلِّلان من تعقيد المهمة المطروحة، وهي التوصل إلى نماذج أعمال غير موجودة بعد وجعلها قابلة للاستمرار تجاريًا.

فدراسات الجدوى الاقتصادية لنماذج الأعمال "نُكتشف"، وتُطوّر نماذج الأعمال في الميدان، مُسترشدةً بالواقع المعقّد والمتشابك الذي لا مفرّ منه. ويتجاوز نهج MSD ما يمكن أن تُوضّحه الدراسات الموجزة؛ فهو يتعلّق بكيفية إجراء البحث، والجهات التي تتفاعل معها، والأسئلة التي نطرحها (هل نعتقد أننا نعرف أم نعرف متى نصغي؟)، والحقائق التي نقبلها كما هي، وتلك التي نتحدّاه، والوقت الذي نُخصّسه للتعلّم، وكيفية استخلاص الأجوبة من نتائج تبدو متضاربة وغير مكتملة.

فالأعمال التجارية ونهج MSD يجمعان بين المنهجية والفنّ في آنٍ واحد. ثمة ممارسات مجرّبة تُوجّهنا، لكنها وحدها لا تقودنا إلى الصفة الجيدة. وهذا ما يفسّر أيضًا بعض الاختلافات بين الحالات؛ فبعض البرامج بارعة في تنشيط الشبكات، وأخرى تُنقن عرض دراسات الجدوى للمستثمرين، وغيرها تُجيد إدارة خطط الاستثمار متعددة المراحل، أو عقد الصفقات واغتنام الفرص. لا يوجد نموذج واحد يصلح للجميع.

وإذا أردنا أن نُشارك قصة MSD — والمبادئ التنموية الجيدة الكامنة وراءها — فعلينا أن نُصبح أكثر منهجية في بحثنا وكتابتنا لقصص النجاح.

تُظهر جميع الحالات آثارًا نظامية مثيرة للاهتمام، لكن القليل منها فقط استطاع توثيق هذه الآثار وقياسها. فالبرامج التي لا تخضع لتدقيق وفقًا لمعيار قياس النتائج الخاص بـ DCED غالبًا ما تكون أكثر ترددًا في ربط نتائج السوق بالنتائج التي تؤثر في الفقراء. كما أن القليل من هذا النسيج الغني من التغييرات المعروضة هنا مدعوم بما يُسمّى أحيانًا "بحثًا مستقلًا". وفي النهاية، كثير من القصص لا يتم توثيقها أصلًا، أو لا يتم متابعتها لاحقًا.

إنّ قصص الأثر معقّدة — فلا بد أن تكون حاضرًا أثناء تشكّلها، ولا بد من وجود نظام لتوثيق ما يحدث في تلك اللحظات (وهذا متوقّف ويُدعى معيار DCED) ولكن لا يكفي هذا وحده؛ بل يجب أيضًا أن نكون قادرين على تحويل هذا الغنى في التعبير إلى قصص مُقنعة، وربما إلى أبحاث مستقلة تُضيف مزيدًا من المصداقية.

الحالة الأولى: برنامج Katalyst، بنغلاديش جعل توزيع البذور حتى الميل الأخير يعمل لصالح صغار المزارعين



ريادة MSD عندما يكون الوصول إلى الملايين ضروريًا

كان برنامج Katalyst من أوائل البرامج التي نجحت في ترجمة مفهوم M4P/MSD إلى نهج عملي أدى إلى زيادة دخل الملايين من الفقراء في بنغلاديش.

تحدّى برنامج Katalyst العديد من الأعراف السائدة في العمل التنموي. فقد كان رائدًا في اعتماد هيكل تنظيمي أفقي، حيث عمل فيه خريجو إدارة أعمال شباب موهوبون — معظمهم من دون خلفية تنموية — جنبًا إلى جنب لتحليل ديناميكيات السوق وتصميم نماذج أعمال جديدة قابلة للاستدامة تجاريًا. كما شدّد البرنامج على أهمية تبني روح ريادية قوية، و"التصرّف كما لو كان مشروعًا تجاريًا"، من خلال التركيز على الاستثمار في فرص السوق الداعمة للفقراء بدلًا من تقديم المساعدات بالأساليب التقليدية.

ومن الجدير بالذكر أن مفاهيم تنموية مثل الإدارة التكوينية، التي أصبحت رائجة في عام 2018، كانت تُطبّق عمليًا في Katalyst منذ أوائل العقد الأول من الألفية. ولا تزال العديد من دروسه ذات صلة حتى اليوم، وربما لم تُقدّر قيمتها بالكامل بعد. ونتيجةً لنجاحه، نُفذ برنامج Katalyst على ثلاث مراحل متتالية.

كيفية توفير بذور عالية الجودة بأسعار معقولة لملايين صغار المزارعين

في عام 2008، عندما بدأ برنامج Katalyst العمل على تطوير توزيع بذور "الميل الأخير" عالية الجودة لخدمة صغار المزارعين، كان يُقدَّر عدد صغار مزارعي الخضراوات الفقراء بنحو أربعة ملايين، من بينهم أكثر من مليون مُزارعة. وعادةً ما يعمل صغار المزارعين في قطع أراضٍ تقلّ مساحتها عن 2.5 فدان، حيث يقيمون منازلهم، ويزرعون الأرز للاستهلاك المنزلي، إلى جانب عدد محدود من المحاصيل النقدية مثل الخضراوات (التي غالبًا ما تُباع وتُستهلك في الوقت نفسه). ويُمكن تصنيف جميع هؤلاء المزارعين الصغار تقريبًا ضمن الفقراء، إذ يصعب تحقيق دخل معقول من مثل هذه المساحات الصغيرة.

وتُشكّل زراعة الخضراوات لهؤلاء المزارعين فرصة دخل مهمة نظرًا للعوائد المرتفعة نسبيًا. كما تُسهم في تحسين التغذية، إذ إنّ متوسط استهلاك الخضراوات في بنغلاديش يقلّ عن نصف الكمية الموصى بها.

شهد الطلب على الخضراوات في بنغلاديش نموًا مطّردًا على مدار العقود القليلة الماضية، نتيجة للزيادة التدريجية في مستوى الرفاه الوطني، والتوسع الحضري، وتغيُّر العادات الغذائية. ومع ذلك، لم يستفد العديد من صغار المزارعين، لا سيما في المناطق النائية، سوى بشكل هامشي من هذا النمو. فقد كانت إنتاجيتهم، ولا تزال، منخفضة بسبب استخدام بذور وأسمدة ومبيدات ذات جودة متدنية. ووفقًا لوزارة الزراعة، فإنّ 18 في المائة فقط من المزارعين في عام 2008 كانوا يستخدمون أصنافًا جديدة وعالية الغلة من البذور، بينما اعتمد الباقون على بذور قديمة غالبًا ما تكون غير نقية وراثيًا، يتم الاحتفاظ بها لعدة أجيال، وهي أقل قدرة على الإنبات وأكثر عُرضة للأمراض وضعف الغلة.

في ذلك الوقت، كان هناك حوالي 100 شركة كبيرة للبذور في بنغلاديش، عشرٌ منها فقط كانت تتمتع بسُمعة طيبة في توريد بذور عالية الجودة. وقد ركزت هذه الشركات جهودها على المزارعين الأكثر اطلاعًا وذوي الطابع التجاري، وغالبًا ما يكونون من المزارعين الأوفر حظًا، القادرين على الاستثمار في بذور ذات جودة أعلى. ورغم التنافس المحتدم بين هذه الشركات على استقطاب المزارعين التجاريين، لم تكن لدى شركات البذور أي خطط لتوسيع أسواقها لتشمل صغار المزارعين، ولم تكن تتنظر إلى هؤلاء المزارعين كعملاء محتملين.

كانت شركات البذور تفتقر إلى شبكات توزيع تُمكنها من الوصول إلى صغار المزارعين. فعادةً ما كانت تباع البذور عبر موزعين و/أو تجار تجزئة متركزين في المدن الكبرى أو بالقرب من الأسواق الرئيسية. ولم يكن لدى صغار المزارعين أي تواصل مع هؤلاء التجار، وكانوا يميلون إلى الشراء من بائعي البذور المحليين المعروفين بموزعي البذور المتنقلين (MSVs) في الأسواق المحلية الصغيرة، الذين كانوا يبيعون في الغالب بذورًا منخفضة الجودة وغير مُعبأة. وقد أدّى هذا الوضع إلى حرمان صغار المزارعين من الوصول إلى المعلومات والمشورة الفنية التي يوفّرها تجار التجزئة الكبار، مما جعلهم أقل دراية بالممارسات الزراعية الحديثة والمدخلات المحسنة، مثل البذور عالية الجودة.

وأخيرًا، حتى لو كان هؤلاء المزارعون على دراية بذلك، فمن المُحتمل أنّهم لم يكونوا قادرين أو راغبين في شراء عبوات البذور ذات الأحجام القياسية، لأنها كانت كبيرة جدًا بالنسبة لاحتياجاتهم. فقد تراكمت تكلفة العبوة القياسية الواحدة من البذور بين 90 و150 تكا بنغلاديشي (1.20 - 2.00 دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018)، وهو مبلغ كبير لمن يعيش بدخل يقل عن 2.50 دولار أمريكي يوميًا.

كان السؤال الذي توجب على برنامج Katalyst الإجابة عنه هو: كيف يُمكن إنشاء أنظمة توزيع تُتيح لصغار المزارعين الوصول إلى منتجات ومعلومات عالية الجودة بأسعار معقولة؟

قنوات توزيع متنقلة جديدة وأحجام عبوات بذور أصغر

عادةً ما تُشير مشكلة توزيع "الميل الأخير" إلى المنتجات الاستهلاكية سريعة الحركة مثل الصابون، حيث كلما اقتربت المنتجات من المستهلك النهائي، تقل الكميات وتزداد تكاليف الوحدة.

ونظرًا لأن شركات البذور لم تكن تنتظر إلى صغار المزارعين كعملاء محتملين، لم تكن مستعدة للاستثمار في تطوير هذا السوق. وقد خُصص برنامج Katalyst إلى ضرورة إثبات الجدوى السوقية لشركات البذور دون تحميلها تكاليف كبيرة، وكان لا بد أن يتم ذلك من خلال ابتكارات عملية مُنخفضة التكلفة.

الابتكار الأول: دمج موزعي البذور المتنقلين ضمن شبكات توزيع شركات البذور

أقنع برنامج Katalyst إحدى شركات البذور، وهي شركة Lal Teer Seed Limited، بتجربة دمج MSVs ضمن نظام التوزيع الخاص بها. وكما هو الحال مع حلول "الميل الأخير" الأخرى، تمثل الحافز في أن الاستفادة من الباعة المتجولين تُبقي التكاليف منخفضة وتوسع نطاق الوصول بشكل كبير.

ومن بين المزايا الأخرى لهذا النموذج أنه لم يتطلب تغييرات كبيرة على العمليات التجارية القائمة، إذ تم استخدام نفس البذور وتوزيعها عبر قناة قائمة بالفعل. وقد ساهم البرنامج في تغطية تكاليف تشغيل هذه القناة الجديدة، والتي تمثلت في تدريب MSVs على المنتجات الجديدة، لتمكينهم من إقناع المزارعين بجدوى شراء البذور الأعلى سعرًا. عادةً ما كان MSVs يشترون البذور من المزارعين دون معرفة دقيقة بجودتها، وبيعونها في الأسواق الريفية الصغيرة أو عند مداخل المزارع، عادةً من أكياس خيش مفتوحة. لكن نظرًا لما تُوفّره البذور عالية الجودة من هوامش ربح أعلى، كان لديهم حافز تجاري لبيعها.

وقد شهد هذا النموذج انتشارًا ملحوظًا. ففي غضون عامين، مكّنت المبيعات عبر MSVs شركة Lal Teer من الوصول إلى 5,000 عميل جديد من صغار المزارعين. كما تبنت شركات بذور أخرى النموذج نفسه ل MSVs، مما يعكس تزايد الإدراك بإمكانات هذا السوق.

ومع ذلك، أظهر تقييم الأثر الذي أجراه برنامج Katalyst أن شراء عبوات البذور الكاملة لم يكن دائمًا فعالًا من حيث التكلفة لصغار المزارعين. واستجابةً لذلك، بدأ MSVs بفتح العبوات وبيع محتوياتها بالتجزئة للعديد من المزارعين. وقد هدّد هذا السلوك بإعادة كل شيء إلى نقطة البداية، إذ إنّ فتح العبوات يؤدي إلى تدهور جودة البذور وفقدان ضمان مصدر محتويات العبوة. رغم ذلك، استمر المزارعون في الإبلاغ عن زيادات في الغلة، مما أثبت نجاح النموذج، وإن ظلّ بحاجة إلى مزيد من الابتكار.

الابتكار الثاني: تقليص حجم عبوات البذور

تمثلت الخطوة التالية في تطوير عبوات صغيرة تتناسب مع احتياجات صغار المزارعين. وعلى الرغم من ثبوت وجود طلب حقيقي لدى صغار المزارعين على البذور عالية الجودة، ظلّت شركات البذور مترددة في اعتماد العبوات الصغيرة التي لم تُجرّب من قبل. استجابةً لذلك، أجرى برنامج Katalyst بحثًا سوقية إضافية، وطوّر خطة عمل

للعبوات الصغيرة، بحيث تكفي لزراعة مساحة تتراوح بين 0.03 و0.04 فدان من الأراضي (مقارنةً بالعبوات العادية التي تغطي ما بين 0.2 و0.3 فدان).

وبعد مشاورات مع عدد من شركات البذور، أبدت شركتان فقط اهتمامًا، وهما Lal Teer وA.R. Mallik وقد عمل برنامج Katalyst مع كلاً من الشركتين على إعداد خطط عمل أكثر تفصيلاً لإنتاج عبوات صغيرة تتضمن 35 صنفاً مطلوباً من بذور الخضروات. كما دعم البرنامج الترويج لهذه العبوات الصغيرة الجديدة من خلال الاجتماعات المجتمعية، والعروض التوضيحية، والمواد الترويجية، والتغليف الجذاب. كذلك، تم تدريب MSVs لضمان قدرتهم على توعية صغار المزارعين الفقراء في المناطق النائية.

ما يقرب من نصف مليون مستخدم خلال عام واحد

تجاوزت مبيعات العبوات الصغيرة الجديدة كل التوقعات. ففي حين حددت الشركتان المستهدفتان هدفاً أولياً ببيع 100,000 عبوة صغيرة في السنة الأولى، تجاوزت المبيعات 200,000 عبوة خلال الموسم الأول وحده، ثم ارتفع إلى 558,000 عبوة إضافية خلال الأشهر الستة التالية — أي ما يزيد نحو أربعة أضعاف عن التوقعات الأولية. وقد ساهم إشراك MSVs في الوصول إلى صغار المزارعين في معظم أنحاء بنغلاديش، حيث غطى التوزيع 55 منطقة من أصل 64.

استناداً إلى بيانات المبيعات ومتوسط الاستخدام لكل مزارع، قدر برنامج Katalyst أن العدد الإجمالي للأسر التي تستخدم العبوات الصغيرة ارتفع من 236,000 إلى 339,000 ثم إلى 460,000 أسرة خلال ثلاثة مواسم لزراعة الخضروات، 80 في المائة منها أسر فقيرة تعيش على أقل من 2.5 دولار أمريكي للفرد في اليوم.

ارتفع معدل الشراء المتكرر من موسم إلى آخر، من 15 في المائة إلى 41 في المائة. وخلال تلك المواسم الثلاثة، أسهم التدخل في توفير خضروات إضافية بلغت قيمتها الإجمالية 14 مليون دولار أمريكي. كما ارتفع دخل المزارعين الأفراد بنحو 17 دولارًا أمريكيًا في الموسم الواحد. وعلاوة على ذلك، أفاد 90 في المائة من المستفيدين بأنهم استخدموا المنتجات المزروعة من العبوات الصغيرة لتلبية احتياجات أسرهم الغذائية.

ويُظهر الطلب القوي على العبوات المصغرة، إلى جانب الفوائد الملموسة والزيادة الكبيرة في معدلات الشراء المتكرر، أن شركات البذور وال MSVs والمزارعين لديهم الحافز لمواصلة هذه الممارسات التجارية الجديدة وتوسيع نطاقها.

موزعو الميل الأخير كجزء من الواقع الجديد في السوق

نتيجة لهذا التدخل، أعادت شركات البذور النظر في استراتيجياتها، وبدأت في استهداف صغار المزارعين بشكل فعال. وأدى ذلك إلى توسيع شبكات التوزيع الخاصة بها وتوفير بذور عالية الجودة بأسعار معقولة لصغار العملاء. كما أثبت صغار المزارعين أنهم أكثر وعياً وأقل تحفظاً مما كان يُعتقد سابقاً. إضافة إلى ذلك، أصبح إدراك الشركات لقيمة MSVs أكثر وضوحاً، حيث تبين أنهم يشكلون حلقة وصل فعالة في توزيع البذور ونشر الممارسات الزراعية الجيدة بين المزارعين.

أحدثت جهود برنامج Katalyst أثرًا مضاعفًا في السوق. فقد قامت شركة Lal Teer باستثمار كبير لتدريب أكثر من 1,000 من MSVs، بهدف تطوير نظام التوزيع الخاص بها والوصول إلى عدد أكبر من المزارعين في المناطق النائية.

وسرعان ما حذت شركات أخرى حذوها. وأفاد أحد المنافسين بأنهم قاموا باستقطاب موظفين من شركة Lal Teer للوصول إلى نموذج الأعمال الخاص بتسويق عبوات البذور الصغيرة. بهدف دخول هذا السوق والوصول إلى ما بين 40 و45 في المائة من إجمالي صغار المزارعين.

شهد عدد MSVs نموًا كبيرًا. فبحلول عام 2018، قُدِّر عددهم بحوالي 4,500 بائع يعملون في بنغلاديش، حيث كان كل واحد منهم يزود في المتوسط 125 مزارعًا. وبفضل اندماجهم في شبكات التوزيع التابعة لشركات البذور، حصل ال MSVs على المعرفة اللازمة حول كيفية استخدام البذور عالية الجودة، ونقلوا بدورهم تلك المعرفة للمزارعين. أصبحت عبوات البذور الصغيرة تُمثِّل المعيار الجديد في السوق، حيث بدأت شركات زراعية أخرى تعتمد هذا النموذج لإدخال المدخلات الزراعية إلى هذا القطاع الجديد والمتنامي.

وفي عام 2014، حصل برنامج Katalyst على جائزة لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تقديرًا لدوره في دفع عجلة الابتكار في مجال التنمية.

برنامج Katalyst: الرؤية الأوسع

يُمثِّل ما ورد في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التدخل ضمن المحفظة الواسعة لبرنامج Katalyst، الذي امتدَّ عبر ثلاث مراحل من عام 2003 إلى عام 2018.

في المرحلة الأولى، بلغت ميزانية البرنامج نحو 26 مليون فرنك سويسري (ما يعادل حوالي 27 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018)، وقد تم تمويله من قبل الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC)، ووزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID)، والوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي (Sida). تولّت تنفيذ برنامج Katalyst مؤسسة Swisscontact و GIZ International Services. وقد أسهمت المرحلة الأولى في خلق ما يقرب من 200,000 فرصة عمل بدوام كامل، واستفاد منها نحو 700,000 مزارع ومشروع صغير، من خلال تحسين فرص الوصول إلى الخدمات، والتكنولوجيا والمدخلات والتمثيل.

في المرحلة الثانية، بلغت ميزانية برنامج Katalyst حوالي 51 مليون فرنك سويسري (ما يعادل نحو 53 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018)، وقد تم تمويلها من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC)، ووزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID)، إلى جانب مَاحِثَين جديدين هما الوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA)، وسفارة مملكة هولندا (EKN). وقد نُفِّذ البرنامج خلال هذه المرحلة بواسطة مؤسسة Swisscontact. استفاد برنامج Katalyst من نجاحاته الأولية في هذه المرحلة لتوسيع نطاق الوصول إلى المزيد من الفقراء، من خلال نهج تطوير أنظمة السوق، مع تعزيز التركيز على معالجة القضايا البيئية والاجتماعية وقضايا النوع الاجتماعي. وقد أثر البرنامج خلال المرحلة الثانية على نحو 2.36 مليون مزارع ومشروع صغير، وأسهم في زيادة دخولهم بمقدار يقارب 295 مليون دولار أمريكي.

في المرحلة الثالثة، بلغت ميزانية برنامج Katalyst نحو 32 مليون فرنك سويسري (ما يعادل حوالي 32 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018)، بتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC)، ووزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID)، والوكالة الدنماركية للتنمية الدولية (DANIDA). وقد تم تنفيذ البرنامج مرة أخرى من قبل مؤسسة Swisscontact. ركّز برنامج Katalyst خلال هذه المرحلة على توسيع نطاق الوصول بشكل أكبر، إلى جانب تركيز خاص على تبادل الدروس المستفادة مع كل من القطاعين العام والخاص. وبنهاية المرحلة الثالثة، قُدِّر أن جميع مراحل البرنامج الثلاث قد أثّرت على حوالي 4.75 مليون مزارع ومشروع صغير، وأسهمت في تحقيق زيادة إجمالية في الدخل بلغت نحو 724 مليون دولار أمريكي.

المراجع

- Chakraborty, S. (2014). An intervention on 'Distribution of Quality Vegetable Seeds in Mini-packets to Remote Farmers', Impact Assessment. Katalyst, January 2014.
<https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/KatalystCase-3.pdf>
- Katalyst (2015), *Quality Vegetable Seed in Mini-Packets*, Experience Brief, Vol. 1, No. 1, January 2015.
www.beamexchange.org/resources/1196/
- Taylor, Lomax & Smith (2016). *Katalyst's Contribution to Systemic Change. The Adopt, Adapt, Expand, Respond Cases*, No. 8, 9, 10, The Springfield Centre for Katalyst, June 2016.
www.beamexchange.org/resources/796/

الحالة الثانية: برنامج PrOpCom، نيجيريا خفض المخاطر لفتح سوق تأجير الجرّارات الزراعية



حماية الزراعة من لعة الموارد

عندما بدأ برنامج تعزيز الفرص للفقراء في أسواق السلع والخدمات (Promoting Pro-Poor Opportunities in Commodity and Service Markets – PrOpCom) في عام 2006، كان من أوائل البرامج التي طبقت نهج M4P/MSD في القارة الأفريقية، والأول في نيجيريا. وقد تم تمويل البرنامج من قبل وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID).

تعدّ نيجيريا قوة اقتصادية رئيسية في أفريقيا، تتمتع بسوق محلية كبيرة، ومجموعات عرقية ذات تقاليد تجارية راسخة، واقتصاد محلي متطور ومتنوع نسبيًا. ومن عدة جوانب، كانت نيجيريا بلدًا مناسبًا لتطبيق نهج M4P/MSD، إذ يُمكن لهذا النهج أن يُغذي ويعزز الديناميكيات الاقتصادية المحلية القويّة القائمة بالفعل.

غير أنّ المستويات العالية من الفساد وارتفاع تكاليف الإنتاج المحلي، الناتجة عن ازدهار قطاع النفط، أثارت الشكوك بشأن ما يُمكن أن يُحقّقه برنامج مثل PrOpCom. وقد عانت الزراعة، التي كانت سابقًا محرّكًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي في نيجيريا، بسبب الطفرة في الموارد.

مرّ برنامج PrOpCom بعدّة مراحل، بدأت بمرحلة تمهيدية طويلة امتدت من عام 2004 إلى عام 2006، جرى خلالها بحث السلع واختيارها، تلتها مرحلة تجريبية خلال الفترة من 2006 إلى 2008. ولم يبدأ التنفيذ الكامل إلا في المرحلة الثالثة، من عام 2008 إلى عام 2011.

تُركّز دراسة الحالة هذه على جهود PrOpCom في تطوير سوق تجارية لخدمات الجرّارات، مُتجاوزًا نظام الدعم الحكومي الذي يُعاني من سوء الإدارة، ومُوفّرًا وصولًا أفضل لصغار المزارعين، الذين يواجهون نقصًا في الأيدي العاملة، إلى المعدّات اللازمة لحراثة أراضيهم.

الحفاظ على جاذبية الزراعة وتطوير سوق لتأجير المُعدّات

وعلى الرغم من اعتماد نيجيريا على النفط كمصدر رئيسي للإيرادات، فإنها ما تزال مُجتمعًا زراعيًا إلى حدٍ كبير. ويُشارك نحو 70 في المائة من السكان في الزراعة شبه الكفافية. ومعظمهم من صغار المزارعين الذين يزرعون مساحات تتراوح بين هكتار وهكتارين. وتبلغ المساحات التي يزرعونها مُجتمعين نحو 30 مليون هكتار، أي أقل من نصف المساحة الصالحة للزراعة.

بدأ تراجع الإنتاج الزراعي في نيجيريا مع ازدهار قطاع النفط في أوائل السبعينيات. وفي سياق "لعنة الموارد" التقليدي، أدّى هذا الازدهار إلى ارتفاع قيمة العملة النيجيرية، وأسفر الطلب القوي على السلع والخدمات والعمالة عن زيادات إضافية في الأسعار. وأصبحت محاصيل التصدير أقل قدرة على المنافسة، بينما عانت السلع المحلية من فرض ضوابط على الأسعار لتلبية الطلب الحضري على الأغذية منخفضة التكلفة. ونتيجة لذلك، فقدت الزراعة تدريجيًا جاذبيتها الاقتصادية.

انخفض عدد العمّال المتاحين للعمل الزراعي الموسمي بسبب الهجرة. ونظرًا لاعتماد المزارعين على بداية موسم الأمطار، لم يتمكنوا من توفير ما يكفي من الأيدي العاملة عند بدء الموسم وزراعة المحصول الأول في الوقت المناسب، ممّا أثر أيضًا على المحصول الثاني. وقد أدّى ذلك إلى انخفاض الغلال، وزيادة فشل المحاصيل، وتخلّي المزارعين تمامًا عن زراعة المحصول الثاني.

كانت الميكنة، أي التحول نحو استخدام الآلات، تُمثّل بديلًا أقل تكلفة وأسرع مقارنة بالعمالة. إذ بلغت تكاليف العمالة في المتوسط نحو 50 دولارًا أمريكيًا لكل هكتار في شمال نيجيريا، و57 دولارًا أمريكيًا لكل هكتار في الجنوب. بينما بلغت التكاليف المتوسطة لاستئجار جرّار خاص 29 دولارًا أمريكيًا و37 دولارًا أمريكيًا لكل هكتار على التوالي. وكانت الجرّارات أقل تكلفة وأسرع أداءً، كما أن الجمع بين الجرّارات وأدوات تحضير الأرض التي تُجرّها يمكن أن يزيد الإنتاجية بشكل كبير.

ومع ذلك، كان هناك نقص كبير في عدد الجرّارات ومُقدّمي خدمات تأجير المعدّات التجارية. ففي عام 2008، قُدّر عدد الجرّارات المتوفّرة في نيجيريا بنحو 20,000 جرّار، رغم أن بعضها لم يكن صالحًا للعمل. وبالنظر إلى أن الجرّار الواحد يُمكنه خدمة نحو 137 من صغار المزارعين خلال سنة زراعية نموذجية، وأن نحو 9.6 مليون من

أصل 16 مليوناً من صغار المزارعين في البلاد يُمكن اعتبارهم عملاء محتملين لمقدمي خدمات الجرّارات، قدّر برنامج ProOpCom وجود طلب على أكثر من 70,000 جرّار.

كان السبب الرئيسي لنقص خدمات الجرّارات يتمثل في البرامج الحكومية التي قوّضت تنمية الأسواق التجارية. فقد ركّز المستوردون، في المقام الأول، على استمالة المسؤولين الحكوميين للحصول على عقود كبيرة، بدلاً من تطوير قاعدة عملاء من القطاع الخاص. ونتيجةً لذلك، لم تكن هناك شبكات مبيعات وخدمات محلية للجرّارات أو المعدات أو قطع الغيار، كما كان عدد الميكانيكيين المدربين محدوداً. ووفقاً لتقديرات برنامج ProOpCom، كان نحو نصف الجرّارات النيجيرية في عام 2008 مُعطّلة ويتم تفكيكها لبيع قطعها.

كانت الحكومة تقوم بشراء الجرّارات وتوزيعها بأسعار مدعومة (بنسبة 40 في المائة) على التعاونيات ومجموعات المزارعين. وغالباً ما كانت هذه الجرّارات تُباع لاحقاً إلى رجال أعمال يُعيدون بيعها بأسعار قريبة من أسعار السوق للمزارعين الكبار ذوي النفوذ.

كما كانت الحكومة تشتري الجرّارات لصالح مراكز الخدمة الزراعية العامّة، والتي كانت تُوجّرها بأسعار مدعومة. وغالباً ما كانت هذه الخدمات تُقدّم للمزارعين الكبار ذوي الارتباطات السياسية بالحكومة. وقد كانت الجرّارات في هذه المراكز تتعرّض لأعطال متكررة نتيجة سوء الصيانة.

وأخيراً، أُتيحت للمزارعين إمكانية شراء الجرّارات المدعومة بموجب برنامج قروض مدعوم من الحكومة. غير أنّ الفساد وتعقيد الإجراءات جعل هذه القناة غير فعّالة. واعتبرت البنوك أن القروض التجارية البحتة لشراء الآلات الزراعية الثقيلة تنطوي على مخاطر كبيرة.

وفي نهاية المطاف، نشأت معظم الجرّارات التي يُشغلها مقدمو الخدمات الفعليون من خلال أحد هذه البرامج، وكانت أغلبها في حالة سيئة. ومع ذلك، ظلّ مقدّمو الخدمات هؤلاء القناة الوحيدة التي أتاحت وصول خدمات الجرّارات إلى صغار المزارعين بأسعار تجارية. أما الإعانات التي كانت مخصّصة لهم، فقد استُنفدت لصالح جهات أخرى.

كما لم تُقدّم الحكومة ولا مورّدو الجرّارات تدريباً للمزارعين على استخدام الجرّارات. وكان مقدمو خدمات الجرّارات يميلون إلى تقديم خدمات أساسية فقط مثل الحراثة، في حين أن زيادة الإنتاجية كانت تتطلب الجمع بين الحراثة والتمشيط والتسوية..

التوسّط لإبرام اتفاق ثلاثي يربط بين التمويل والعرض والطلب

كان على برنامج ProOpCom أن يُثبت أن بإمكان القطاع الخاص ممارسة الأعمال التجارية بطريقة مختلفة وأفضل. وكان عليه أن يُؤسس قناة بيع جديدة مُوجّهة نحو تزويد مقدمي خدمات الجرّارات من القطاع الخاص بجرّارات جديدة وخدمات داعمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن معظم المستوردين والمورّعين لا يزالون يرون في الطلبات الحكومية الكبيرة المدفوعة مسبقاً خياراً أكثر جاذبية.

وقد كان لابد أن يتضمّن نموذج البيع الجديد هذا جميع المقومات التي تجعل منه نشاطاً تجارياً مُجدياً ومُستداماً لكلٍ من المورّعين، ومُقدمي الخدمات، والمزارعين من عملائهم.

الابتكار الأول: أول اتفاق من نوعه لفتح سوق تأجير الجرّارات

على الرغم من الجدوى الاقتصادية الواضحة لمقدمي خدمات الجرّارات من القطاع الخاص، إلا أنه لم تُسجّل أي مبيعات للجرّارات عبر القطاع الخاص، كما لم يكن هناك تمويل عبره. واضطرّ برنامج ProOpCom إلى التوسُّط لإقامة شراكة ثلاثية لتحفيز القطاع الخاص على توريد الجرّارات.

كان الشريك الأول هو رابطة مالكي ومُشغلي الجرّارات في نيجيريا (TOOAN)، وهي رابطة مسجّلة على المستوى الوطني لمشغلي الجرّارات التجاريين. طلب برنامج ProOpCom من رابطة TOOAN تقدير حجم الطلب على الجرّارات بين أعضائها وتحديد العلامة التجارية المفضّلة. وقد أشارت الرابطة إلى طراز Mahindra 60HP الهندي الصنع، والذي كانت شركة Springfield Agro Ltd هي المورّع الحصري له.

تواصل برنامج ProOpCom مع العديد من موزعي الجرّارات، غير أنّ أيًا منهم لم يعتقد أن برنامجًا كهذا يُمكن أن ينجح في نيجيريا. ومع ذلك، كان لدى شركة Springfield Agro رؤية مختلفة بفضل ارتباطها بالهند. كانت شركة Mahindra قد دخلت السوق النيجيرية في عام 2005. وقد أُنعتهم خبرتهم في الهند بأن التوزيع والخدمات بقيادة القطاع الخاص يُمثّلان مستقبل السوق في نيجيريا، لكنهم لم يتمكّنوا من إيجاد وسيلة لفتح هذا السوق.

وقرّ نهج برنامج ProOpCom لشركة Springfield الفرصة التي كانت تبحث عنها لبدء الاستثمار في المبيعات والتسويق، وإنشاء شبكة من وكلاء توزيع قطع الغيار، وتصميم برامج تدريب للمشغّلين، وتقديم خدمات ما بعد البيع. ومع ذلك، ظلّ التمويل يُمثّل تحدّيًا قائمًا.

وعلى غرار مستوردي الجرّارات، تواصل برنامج ProOpCom مع عدد من البنوك لاستكشاف خيارات التمويل التأجيري، إلا أنّ أيًا من هذه البنوك لم يكن يمتلك الخبرة أو الاهتمام الكافي لتقييم القروض الزراعية. ولإثبات الجدوى الاقتصادية، طوّر برنامج ProOpCom نموذجًا للتدفّق النقدي وتحليلًا لمخاطر التمويل التأجيري. وأبدى بنك First Bank Nigeria اهتمامه، غير أنّ العملية تطلّبت ترتيبات دقيقة بمشاركة البنك المركزي النيجيري قبل أن يُصبح البنك مستعدًا لإصدار عقود الإيجار.

وفي هذا الإطار، وقّع برنامج ProOpCom مذكرة تفاهم مع الأطراف الثلاثة (شركة Springfield Agro، بنك First Bank، رابطة TOOAN)، لتنفيذ مشروع تجريبي يتضمن شراء 50 جرّارًا وتوزيعها في ولايات أويو، وأوغون، وكادونا. وقد مثّل هذا المشروع التجريبي أول مبادرة من نوعها في تاريخ نيجيريا.

الابتكار الثاني: تدريب لاحق لتحسين جودة الخدمة

على الرغم من التخطيط الدقيق، كُشف المشروع التجريبي عن عدة قضايا. فقد كان من الضروري تعديل السعر الثابت لسداد القرض نظرًا للطبيعة الموسمية للعمل. وعلاوة على ذلك، وبرغم عملية الاختيار التي أجرتها رابطة TOOAN والتدريب الأوّلي الذي قدّمته شركة Springfield Agro، احتاج مشغّلو الجرّارات إلى مزيد من التدريب التقني. كما تعيّن توسيع نطاق أدوات الجرّارات لتعظيم الاستفادة من تحضير الأراضي باستخدام الميكنة.

تعاون برنامج PrOpCom مع معهد البحوث والتدريب الزراعي لتوفير التدريب لمُشغلي الجرّارات المنتسبين لرابطة TOOAN وقد مكّن هذا التدريب المشغّلين من دعم المزارعين في رفع إنتاجيتهم الزراعية. كما دعم برنامج PrOpCom شركة Springfield Agro في تطوير مواد تدريبية محسّنة للمشغلين.

كان برنامج PrOpCom يُدرّك الحاجة إلى إثبات نجاح المشروع التجريبي أمام جمهور أوسع لكسب المزيد من الزخم، ولذلك نظّم فعاليّة لأصحاب المصلحة في مدينة لاغوس، شارك فيها مسؤولو البنوك، وشركات الجرّارات، وجمعيات المزارعين، ووسائل الإعلام. وقد عرض برنامج PrOpCom في الفعالية فيلمًا ترويجيًا حول التدخل التجريبي، مما أثار مزيدًا من الاهتمام.

استثمر PrOpCom ما مجموعه 53 مليون نيرا (ما يعادل نحو 147,000 دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018) لتطوير سوق الجرّارات. وشمل هذا الاستثمار تكلفة برامج التدريب، بالإضافة إلى ضمان استرداد نقدي بنسبة 20 في المئة المُقدّم إلى بنك First Bank. ونظرًا لاحتمال تردّد المُشتريين المُحتملين للجرّارات الجديدة في تحمّل مخاطر الحصول على قروض، اتّفق PrOpCom مع First Bank على تحويل الضمان النقدي، بعد ثمانية أشهر من السداد في الوقت المحدّد، إلى المستفيد من القرض أو مشتري الجرّار كمكافأة.

أثر مستدام واسع النطاق: 40,000 مزارع يحصلون على خدمات الجرّارات.

في غضون عام واحد فقط، تمكّن التدخل التجريبي من تمهيد الطريق أمام القطاع الخاص ليحنو حذوه ويُقدّم خدمات لسوق كان يُعتبر في السابق شديد المخاطر.

ووفقًا لتقييم الأثر، تم تسليم 85 جرّارًا خلال السنة الأولى لمالكيين جُدد، ولم يتخلّف عن السداد سوى عميل واحد. وطبقًا للاتفاق، قامت رابطة TOOAN بإعادة تخصيص الجرّار الخاص بالعميل المتخلّف عن السداد إلى عضو آخر من أعضائها واصل سداد القرض.

كما تلقى 160 مُشغّلًا للجرّارات و18 ميكانيكيًا تدريبًا على تشغيل وصيانة وإصلاح الجرّارات. وبتشجيع من المبيعات المحتملة، قامت شركة Springfield Agro باستثمارات إضافية في مجالات الترويج، واستيراد، وتوزيع الآلات الزراعية.

تمكّن المزارعون الذين استفادوا من خدمات الجرّارات الخاصة من زراعة مساحات أكبر ومحاصيل متعدّدة. كما ساهمت الكفاءة التي وفّرتها الميكنة في زيادة إنتاجيتهم. وتمكّنوا في الوقت ذاته من توفير المال نظرًا لانخفاض تكلفة خدمات الجرّارات مقارنةً باستئجار العمالة اليدوية.

بحلول ديسمبر 2011، وصل التدخل الذي نفّذه PrOpCom بشكل مباشر إلى 9,495 مزارعًا، وأسهم في خلق 2,244 وظيفة إضافية للعمال الزراعيين ومشغلي الجرّارات. وبعد عامين، ارتفع هذا العدد ليصل إلى 47,011 مزارعًا و10,986 وظيفة. وأسفر هذا التدخل عن خلق دخل إضافي يُقدّر بنحو 12.9 مليون دولار أمريكي.

ثلاثة بنوك وشركة جرّارات واحدة تُدرّك الإمكانيات الكامنة في السوق

تبعّت ذلك فوائد إضافية، حيث بدأت بنوك تجارية أخرى تُبدي اهتمامًا بتمويل شراء الآلات الزراعية. ففي عام 2011، دعت شركة Springfield Agro خمسة بنوك مهتمة لزيارة مصنع Mahindra للإنتاج في الهند.

وبناءً على هذه الزيارة، تمكّن برنامج PrOpCom من تيسير توقيع مذكرة تفاهم جديدة بين بنك Oceanic Bank، وشركة Springfield Agro، وشركة TAK Tractors (وهي موزع آخر للجرّارات)، لتمويل شراء 150 جرّاراً في شمال نيجيريا. كما أطلق بنك Intercontinental Bank مبادرة مماثلة في جنوب البلاد لتمويل شراء 30 جرّاراً. وتجدر الإشارة إلى أن أيّاً من هذه المبادرات الجديدة لم يتلقَ ضمان الاسترداد النقدي بنسبة 20 في المئة الذي كان يُقدّمه برنامج PrOpCom.

وقد حدّثت شركة TAK Tractors حذو شركة Springfield Agro، وبدأت في تقديم حزمة متكاملة من الخدمات للمزارعين. وفي الوقت ذاته، أصبحت رابطة TOOAN أكثر تنظيمًا بفضل تعاونها مع برنامج PrOpCom، مما مكّنها من التوسّع إلى ولايات أخرى مثل أداماوا، وبلوتشي، وكادونا، وكوارا، وتارابا.

برنامج PrOpCom: الرؤية الأوسع

يُمثّل العمل الموصوف في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التخلّض ضمن المحفظة الأوسع لبرنامج PrOpCom، الذي امتدّ من عام 2004 حتى عام 2011.

بلغت الميزانية الإجمالية للبرنامج حوالي 16.6 مليون جنيه إسترليني (ما يعادل حوالي 21.3 مليون دولار أمريكي وفقاً لأسعار عام 2018)، خُصّص الجزء الأكبر منها، نحو 9.9 مليون جنيه إسترليني (ما يعادل حوالي 12.7 مليون دولار أمريكي)، للمرحلة الثالثة الخاصة بالتوسّع. وقد تم تنفيذ البرنامج بواسطة شركة Chemonix.

وبحلول عام 2011، بلغ إجمالي عدد المستفيدين من البرنامج 1.26 مليون مستفيد، وأسهم البرنامج في خلق 17,633 وظيفة جديدة وتوليد نحو 52 مليون دولار أمريكي من الدخل الإضافي.

وبعد عام 2011، تطوّر البرنامج إلى نسخة جديدة تحت مُسمّى PrOpCom Mai-Karfi (الأقوى)، امتدّت مرحلة تصميمها من عام 2012 إلى عام 2013، ثم بدأ التنفيذ الكامل من عام 2013 حتى عام 2017، مع تمديد لاحق حتى عام 2019. واستمرّ تمويل البرنامج من قبل وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID)، بميزانية إجمالية قدرها 27 مليون جنيه إسترليني (ما يعادل نحو 34.6 مليون دولار أمريكي وفقاً لأسعار عام 2018)، وقد تم تنفيذ البرنامج بواسطة مؤسسة Palladium بالشراكة مع TechnoServe.

المراجع

PrOpCom (2011), *Making tractor markets work the poor in Nigeria*, A PrOpCom Case Study, in collaboration with the Springfield Centre.

www.beamexchange.org/resources/160/

UK Aid (2011), *Nigeria PrOpCom Project Completion Report*, October 2011

www.beamexchange.org/resources/775/

PrOpCom (2011), *PrOpCom Project Completion Review*, December 2011.

الحالة الثالثة: برنامج ALCP، جورجيا بناء البنية التحتية البيطرية في اقتصاد ما بعد الحُقة السوفييتية



سدّ الفجوة الناتجة عن التحوّل الاقتصادي

يهدف برنامج التحالفات في منطقة القوقاز (Alliances Caucasus Programme - ALCP) في جنوب جورجيا إلى الحدّ من الفقر الريفي من خلال تنفيذ نهج "جعل الأسواق تعمل لصالح الفقراء (M4P)".

ويُظهر البرنامج أهمية نهج MSD في بناء الأسواق خلال فترة التحوّل الاقتصادي، لا سيّما بعد انهيار الاقتصاد المخطّط وفق النموذج السوفييتي. وقد كانت هذه الحُقة صادمة بشكل خاص في أوروبا الشرقية، حيث تمّ إلغاء جميع الخدمات الجماعية المقدّمة بين عشية وضحاها، دون وجود بدائل تجارية خاصة تحلّ محلّها، مما أدى إلى انكماش اقتصادي وعودة الزراعة إلى نمط شبه الاكتفاء الذاتي. وبالتدرّج فقط، تمكّنت الشركات الجديدة من سدّ هذه الفجوة وإعادة تنشيط الأعمال التجارية. وتوضّح حالة برنامج ALCP هذه العملية التدريجية لإعادة بناء الأسواق — ولكن هذه المرة بصيغة تجارية.

كيفية إعادة بناء الخدمات البيطرية بعد الانهيار الاقتصادي

بعد أن نالت جورجيا استقلالها عن الاتحاد السوفييتي في عام 1991، مرّت بفترة من الاضطرابات المدنية والتحوّل الاقتصادي المؤلم استمرت حتى عام 2003، عندما بدأت حكومة جديدة بتنفيذ إصلاحات اجتماعية واقتصادية.

تأثرت الزراعة بشكل خاص حيث تم تقديم جميع الخدمات في الحقبة السوفيتية من قبل الحكومة. أيضا ، كانت المزارع تدار من قبل مجموعة Kolkhoz ، التي تعاملت بشكل فعال مع المزارعين الأعضاء كعمال. مع انهيار الاتحاد السوفيتي، انهار هذا النظام، وعاد المزارعون إلى إدارة مزارعهم بأنفسهم دون امتلاك المعرفة الفنية اللازمة لذلك، كما توقفت أنظمة المُدخلات والخدمات البيطرية التي كانت تُدار حكوميًا عن العمل. ونتيجة لذلك، تدهورت الرعاية الصحية الحيوانية وجودة السلالات، وإنتاجية الثروة الحيوانية. وبين عامي 1997 و2007، انخفض الناتج المحلي الإجمالي الزراعي بنسبة 9 في المائة.

تبدأ هذه الحالة في عام 2011، عندما شرع برنامج Alliances في دراسة واقع الخدمات البيطرية — أو غيابها — في قطاع الثروة الحيوانية. وفي المناطق الجبلية الثلاث التي ينشط فيها البرنامج، كان 90 في المائة من الأسر الزراعية تعتمد على تربية الماشية شبه الكافية، مدعومة بكُمَيّات صغيرة من المحاصيل المُخصّصة للماشية أو للاستهلاك الأسري. وكانت معظم المزارع صغيرة، حيث تضمّ أقل من 10 أبقار حلب أو 50 رأسًا من الأغنام. وكان نصف السكان فقراء، يعيشون على أقل من 1.25 دولار أمريكي يوميًا.

كانت تربية الماشية مُنخفضة الإنتاجية نسبيًا بسبب انهيار النظام. واستُنفدت الموارد الوراثية للماشية نتيجة سنوات من التناسل المُفرط. وكانت الممارسات الزراعية بدائية في ظل استثمارات نقدية محدودة للغاية. وغالبًا ما كانت الحيوانات تعاني من نقص الوزن ومن الأمراض، مع تسجيل معدلات نفوق مرتفعة كان بالإمكان الوقاية منها باللقاحات المناسبة. تُعدّ المحافظة على صحة الماشية أمرًا بالغ الأهمية لضمان قدرة أسر المزارعين على الصمود في سُبُل عيشهم، وهو ما يعتمد بدوره على إمكانية الوصول إلى الخدمات البيطرية وتوافرها. ومع ذلك، وباستثناء المدن الرئيسية، كانت خدمات الطب البيطري في جورجيا قد توقفت عن العمل. فلم يكن سوى 8 إلى 14 في المائة من المزارعين قادرين على الوصول إلى الخدمات البيطرية المحلية، بينما استخدم 5 إلى 8 في المائة فقط المنتجات المناسبة مثل أدوية التخلص من الديدان.

على الرغم من هذا الواقع، أظهرت تربية الماشية في جورجيا إمكانات كبيرة. فهناك طلب قوي على اللحوم ومنتجات الألبان التي تلتزم بمعايير سلامة الغذاء والنظافة والجودة المضمونة، مدفوعًا بالتوسع السريع لسلاسل المتاجر الكبرى في مختلف أنحاء البلاد. كما توجد فرص تصديرية نحو أسواق القوقاز، وآسيا الوسطى، والشرق الأوسط، وأوكرانيا، والاتحاد الأوروبي، فضلًا عن وجود قطاع سياحي متنامٍ في منطقة أجاريا، مما يخلق سوقًا محتملًا للمنتجات المحلية. بعد انهيار النظام الجماعي، بدأ معظم المزارعين بالاعتماد على الأطباء البيطريين الذين تلقوا تعليمهم ذاتيًا في منازلهم الريفية، حيث كانوا يُوقرون مجموعة محدودة من الأدوية البيطرية. كما اعتمدوا أيضًا على الصيدليات البيطرية الصغيرة في المدن، التي كانت تُدار غالبًا من قبل موظفين غير مدربين. وفي منطقة أجاريا، لم يكن هناك سوى 19 صيدلية بيطرية صغيرة، جميعها تقع بالقرب من مراكز البلديات. وقد واجه المزارعون صعوبة في الوصول إليها نظرًا لبُعدها عن القرى وارتفاع تكلفة خدماتها.

تفاقمت هذه المشكلة نتيجة لكون النساء في جورجيا يُقمن بمعظم أعمال تربية الماشية، وغالبًا ما يكنّ أول من يلاحظ علامات المرض. ومع ذلك، وبسبب الأعراف الثقافية السائدة، لا يُتوقع منهنّ السفر خارج قراهنّ إلى البلدات القريبة حيث تقع الصيدليات. فالنساء المقيمات بالقرب من المراكز الحضرية أو الأسواق فقط هنّ من كنّ قادرات على زيارة

هذه الصيدليات. ونتيجة لذلك، اعتمد معظم المزارعين على العلاجات التقليدية المنزلية، أو شراء القليل من الأدوية المتوفرة استنادًا إلى ما يعتقدون بفعاليتها.

لم يكن لدى مُصنعي ومستوردي المنتجات البيطرية أي قنوات توزيع ريفية، مما اضطر المزارعين والصيدلة إلى القيام برحلات طويلة إلى العاصمة تبليسي لشراء المنتجات والحصول على المشورة. كما افترس المصنعون والمستوردون إلى الثقة الكافية للاستثمار في شبكات التوزيع الريفية.

كانت معظم الشركات تعمل بتحفّظ نظرًا لعدم اليقين التنظيمي الذي ساد جورجيا بعد الحقبة السوفييتية. كما أنها لم تُعتبر صغار المزارعين عملاء محتملين، إذ افترضت أن الطلب سيكون محدودًا، مما دفعها إلى تركيز جهودها على كبار العملاء. مما حرّم المزارعين من الاطلاع على منتجاتها ومعرفة الفارق الذي يمكن أن تُحدثه المعالجات المناسبة. وفي ضوء ذلك، يبرز تساؤل رئيسي: كيف يمكن تحفيز هذا السوق؟

تحسين التوزيع وتطوير المنتجات

قد يكون النهج التنموي التقليدي، والذي يتمثل في تقديم الدعم المجاني للصيدليات الريفية وتوزيع المنتجات البيطرية، مُفيدًا لتقديم إغاثة فورية لبعض المزارعين، إلا أنه لا يُساهم في تحقيق أثر مستدام. وبدلاً من ذلك، حدّد برنامج Alliances أنّ مصنعي ومستوردي المنتجات البيطرية في تبليسي هم القناة الأنسب للوصول إلى صغار مربّي الماشية، إذ لديهم الحافز التجاري للاستثمار في تطوير الصيدليات، وتدريب الصيادلة، وتنقيف المزارعين، وضمان التوزيع الفعال للمنتجات في الوقت المناسب. كما خلّص برنامج Alliances إلى أنّ إقناع مُصنّع رئيسي واحد على الأقل بالاستثمار في تطوير التوزيع — ومن ثم إثبات الجدوى الاقتصادية لنموذج العمل — من شأنه أن يعزز ثقة الشركات الأخرى ويحفّزها على الاستثمار.

تواصل برنامج Alliances مع شركة Roki Limited، وهي أكبر مُوزّع ومُصنّع للأدوية البيطرية العامة في جورجيا، وقدم لها تحليله للسوق موضّحًا الجدوى الاقتصادية للتوسّع في المناطق الريفية. واقترح عقد اتفاق يُتيح بموجبه لشركة Roki الاستفادة من المعلومات السوقية والعلاقات التي يمتلكها برنامج Alliances لتوسيع شبكة توزيعها إلى المناطق الريفية غير المُستغلة. مع استعداد البرنامج للمشاركة في الاستثمار لتقليل المخاطر.

الابتكار الأول: توفير التدريب والإمدادات لخمس صيدليات شاملة (نقاط خدمة متكاملة).

صُمم التدخل الأول، في عام 2012، كمشروع تجريبي لاختبار جدوى نموذج العمل المُقترح. وتعاونت شركة Roki مع خمس صيدليات حدّدها برنامج Alliances في منطقة KK، وقدمت لها تدريبًا بيطريًا يُمكنها من تزويد المزارعين بالأدوية والمعلومات الفنية الملائمة.

كما التزمت شركة Roki بتوفير إمدادات أسبوعية من المنتجات لتلك الصيدليات بأسعار الجملة، وربط خطوط هواتف متاجر الصيدليات مباشرةً بخطها الساخن لتقديم المشورة البيطرية. وبعد أن أثبتت التجربة جدواها، توسّعت الشركة لتشمل ثماني صيدليات إضافية في منطقة S.

وطوّرت شركة Roki النموذج الأولي خطوة إضافية، من خلال الترويج لمنتجاتها عبر الكُتيّبات والمنشورات واللافتات الدعائية في الصيدليات. ونظرًا لحاجتها إلى دفعة تحفيزية لدخول السوق، ساهم برنامج Alliances بنسبة

61 في المائة من إجمالي الاستثمار البالغ 105,243 فرنكًا سويسريًا (ما يعادل نحو 106,085 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار عام 2018).

الابتكار الثاني: صيدليات فرعية لتوسيع نطاق الوصول إلى المناطق الريفية

في عام 2013، ابتكر برنامج Alliances وشركة Roki حلًا لتوسيع نطاق الوصول إلى النساء اللواتي لا يستطعن السفر إلى بلدات الأسواق المحلية، وذلك من خلال إنشاء صيدليات فرعية متنقلة منخفضة التكلفة في منطقة KK.

ساهم برنامج ALCP بنسبة 59 في المائة من إجمالي الاستثمار البالغ 13,925 فرنك سويسري (ما يعادل حوالي 14,036 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار عام 2018). وبعد نجاح النموذج، توسّعت شركة Roki في عام 2015 ليشمل نموذج التوزيع منطقة أجاريا، وأنشأت مستودعين جديدين للتوزيع على المستوى الوطني.

وفي هذه المرحلة، خفّض برنامج ALCP مساهمته إلى 33 في المئة من إجمالي التكلفة البالغة 322,027 فرنكًا سويسريًا (حوالي 324,603 دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018).

الابتكار الثالث: مختبر لتطوير لقاحات جديدة

كخطوة ثالثة، دَعَم برنامج ALCP شركة Roki في إنشاء مُختبر يُسهّم في تشخيص الأمراض الحيوانية المعدية وتطوير لقاحات جديدة — وهو ما كان يمثل قيدًا رئيسيًا في نموذج العمل الخاص بالشركة. في السابق، كانت الشركة تعتمد على المُختبر الحكومي، الذي كان بطيئًا للغاية، مما أدّى إلى تراكم كبير في الإنتاج.

وقد غطّى برنامج ALCP نسبة 33 في المائة من إجمالي الاستثمار البالغ 42,645 فرنكًا سويسريًا (ما يعادل نحو 43,000 دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018).

الابتكار الرابع: بوابة زراعية لإيصال المعلومات مباشرة إلى المزارعين

في عام 2016، وفي إطار توسيع نطاق التوزيع الريفي ليشمل بقية مناطق جورجيا بالإضافة إلى أرمينيا وأذربيجان، دَعَم برنامج ALCP شركة Roki في تطوير بوابة زراعية رقمية تحمل اسم "Agroface"، تُتيح للمزارعين الوصول المباشر إلى المعلومات المتعلقة بإدارة الثروة الحيوانية.

ساعدت بوابة Agroface المزارعين على مراقبة مخاطر الأمراض الحيوانية، وزيادة وعيهم بالعلاجات المتاحة، وربطهم مباشرة بموزعي شركة Roki.

وقد ساهم برنامج ALCP بنسبة 31 في المائة من إجمالي الاستثمار البالغ 27,250 فرنكًا سويسريًا (ما يعادل نحو 27,500 دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018).

نحو نصف مليون مستفيد

بتشجيع من ارتفاع حجم المبيعات والاستجابة الإيجابية من المناطق الريفية بعد تنفيذ التدخلات، وسّعت شركة Roki شبكتها بشكل كبير لتشمل 346 صيدلية إضافية في مختلف أنحاء جورجيا — منها 44 صيدلية جديدة في مناطق

تدخل برنامج ALCP، و302 صيدلية في مناطق خارج نطاق البرنامج. ونتيجة لذلك، قُدر في عام 2018 أن 67 في المائة من المزارعين في جورجيا يستخدمون منتجات شركة Roki.

خلال السنوات الخمس التي تلت استثمار شركة Roki الأولى في نماذج الأعمال الجديدة بالتعاون مع برنامج ALCP، استفادت 442,000 أسرة زراعية. وارتفع دخل هذه الأسر مجتمعة بمقدار 11 مليون فرنك سويسري (ما يعادل نحو 11 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018)، ويعود الفضل في ذلك إلى تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات البيطرية.

وقد أدى نموذج شركة Roki، القائم على تقديم المعلومات إلى جانب المنتجات، إلى تغيير إيجابي في سلوك المزارعين، حيث بدأ المزارعون في رعاية حيواناتهم بشكل أفضل، واتخاذ تدابير وقائية للحفاظ على صحة الثروة الحيوانية. كما ساهم تزويد الصيدليات بالمنتجات بشكل مباشر في تعزيز ربحيتها، لا سيما في المناطق النائية.

كما أسهم البرنامج في إحداث تحوّل في الأعراف الجندرية داخل القطاع. إذ كانت الصيدليات البيطرية تُدار سابقًا من قبل الرجال، بينما أصبحت تُدار اليوم من قبل الأسر في نصف هذه الصيدليات. وأخيرًا، تمكّن مختبر شركة Roki من زيادة إنتاج الأدوية البيطرية بنسبة 20 في المائة. وتنتج الشركة حاليًا 1,035 نوعًا من الأدوية البيطرية في جورجيا، من بينها 510 أنواع تُصنّع محليًا.

زادت شركة Roki صادراتها من المنتجات البيطرية إلى أذربيجان وأرمينيا باستخدام نهج مماثل. ففي أذربيجان، طوّرت شراكة تجارية مع شركة Real Vet Ltd، وهي شركة متخصصة في توريد المدخلات البيطرية وتُغطي 600 صيدلية بيطرية. وكرّرت شركة Roki نموذج الصيدلية الشاملة (نقطة خدمة متكاملة) مع توسيع نطاق الأدوية، وتوفير التدريب للأطباء البيطريين والصيدلة والمزارعين، إضافة إلى إنشاء خط ساخن للمشورة.

أمّا في أرمينيا، كانت شركة Roki، في وقت إعداد هذا التقرير، بصدد تكرار النموذج نفسه، لكنها لا تزال في مرحلة البحث عن شريك موثوق. ويُشترط للحصول على ترخيص توزيع في أرمينيا تسجيل كل دواء بيطري بشكل فردي. وقد زادت شركة Roki عدد الأدوية البيطرية المسجلة في أرمينيا من اثنين إلى خمسة.

وفي تركمانستان، أقامت شركة Roki شراكة مع اثنين من كبار الأطباء البيطريين لتوزيع منتجاتها على مربي الأغنام.

وأخيرًا، دخلت شركة Roki في شراكة مع شركة Tekro Ukraine، وهي شركة توريد بيطرية أوكرانية، لاختبار وتوزيع منتج Rumifos، وهو مكمل غذائي يُمكن أن يزيد من إنتاج الحليب بنسبة تصل إلى 12 في المائة والوزن الحي بنسبة 13 في المائة.

يتضح من ذلك تطور نظام إقليمي متكامل للخدمات البيطرية التجارية وخدمات صحة الحيوان، يقوم على نموذج التوزيع الأصلي لشركة Roki.

الاستثمار المستمر في خدمات الثروة الحيوانية

تركّز عمل شركة Roki في نظام السوق البيطري على جانبي الطلب (من خلال رفع الوعي بين مربّي الماشية) والعرض (من خلال توسيع التوزيع). وأصبحت الصيدليات الآن مجهزة بشكل أفضل لتقديم حلول بيطرية فعّالة للمزارعين في المناطق الريفية.

ساهم مُختبر الاختبارات التابع لشركة Roki في تحسين جودة منتجاتها بشكل كبير، إذ بات بإمكانه إجراء تحاليل العينات بكفاءة خلال بضعة ساعات — وهي عملية كانت تستغرق عدة أيام في السابق.

كما وفّر المزارعون الكثير من الوقت والتكاليف التي كانت تُنفق على التنقل، بفضل التواصل المباشر مع موزعي المدخلات عبر منصة Agroface.

وأدت هذه البيئة الأكثر تقبلاً للخدمات البيطرية إلى زيادة النشاط التجاري. ففي عام 2016، افتتحت 11 من رواد الأعمال المستقلين صيدليات بيطرية خاصة بهم مُستلهمين نموذج شركة Roki. وقد تبعهم لاحقاً ثلاثة رواد أعمال مستقلين آخرين.

واعتمد الموردان الرئيسيان الآخران للمدخلات البيطرية في جورجيا، بالإضافة إلى شركة Roki، وهما Invet وMegavet، نموذجاً مشابهاً للتوزيع والتدريب على مستويات للصيدليات. علماً بأنّ شركة Invet حصلت على دعم من برنامج آخر ممول من SDC.

كما بدأ بنك Credo Bank بالتعاون مع شركة Roki و30 صيدلية بيطرية أخرى، تقديم قروض صغيرة للمزارعين لشراء الأدوية والمعدات المتعلقة بالثروة الحيوانية. وقد خفّض البنك سعر الفائدة الأساسي من 8 في المائة إلى 5 في المائة، على أن تُغطّي شركة Roki والصيدليات نسبة إضافية تبلغ 2 في المائة، مما أتاح للمزارعين الحصول على قروض بفائدة نهائية تبلغ 3 في المائة فقط.

برنامج ALCP: الرؤية الأوسع

يُمثّل العمل الموصوف في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التدخّل ضمن المحفظة الأوسع لبرنامج ALCP، الذي انطلق في عام 2008 ولا يزال قائماً حتى اليوم.

وقد نُفّذ برنامج ALCP من قبل منظمة Mercy Corps، وشهد توسّعات عدة على مر السنين. بدأ تحت اسم Alliances Programme في عام 2008 بتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC) في منطقة سامتسخه - جافاخيتي (SJ). وفي عام 2011، حصل برنامج Alliances SJ على تمديد لمدة عامين، بينما بدأ برنامج جديد تحت اسم (Alliances Kvemo Kartli (KK) عملياته في منطقة أخرى. وفي عام 2014، مُدّد برنامج Alliances KK إلى مرحلة ثانية، وأضيف فرع جديد في منطقة أجاريا، بينما مُنح الفرع الأقدم في SJ "مرحلة استعداد" لمدة عامين تركّزت على الرصد والاستدامة.

شكّلت الفروع الثلاثة معاً برنامج التحالفات الثلاثية الإقليمي في القوقاز الصغرى (tri-regional Alliances Lesser Caucasus Programme)، والذي بَسّط اسمه لاحقاً ليصبح برنامج التحالفات في القوقاز (Alliances Caucasus Programme) مع الاحتفاظ بالاسم المختصر (ALCP). واعتباراً من عام 2014، تم توحيد الإدارة والعمليات بالكامل عبر الأقاليم المختلفة ضمن إطار برنامج ALCP الجديد. ومن عام 2014 إلى

2017، بلغت ميزانية البرنامج 7.5 مليون فرنك سويسري (ما يعادل نحو 5 ملايين دولار أمريكي وفقاً لأسعار عام 2018). أما المرحلة الحالية من برنامج ALCP، فتتمتد من 2017 إلى 2021، بميزانية قدرها 6.5 مليون فرنك سويسري (نحو 6.5 مليون دولار أمريكي وفقاً لأسعار عام 2018).

يعمل برنامج ALCP مع الشركات من مختلف الأحجام والتي تمتلك القدرة على إحداث تغييرات دائمة وأثر اقتصادي ملموس. ويُعطي البرنامج أولوية لإدماج النساء. كما تهدف تدخلاته إلى تزويد صغار مربي الماشية بمدخلات وخدمات ذات جودة أعلى، وتمكينهم من الوصول إلى الأسواق، وتعزيز بيئة تشغيلية أكثر كفاءة ومرنة.

على مدار عشر سنوات، من 2008 إلى 2018، حقق برنامج ALCP نطاقاً واسعاً وتغييراً نظامياً كبيراً استفاد منه 558,000 أسرة، وولد دخلاً إضافياً قدره 39 مليون دولار أمريكي لصالح المزارعين والشركات والعاملين..

المراجع

Aarons, A., H. Bradbury & M. Maestre (2016), Transforming Access to Veterinary Services in Georgia, The Alliances Lesser Caucasus Programme, The BEAM Exchange, June 2016.

www.beamexchange.org/resources/757/

Alliances Kvemo Kartli (2011), *Market Analysis*, August 2011.

<http://alcp.ge/pdfs/4fdf9bad0514746bd40ea819caf7ac5f.pdf>

Alliances Caucasus Programme (2017), *Roki's Impact on Outside of the Programme Area*, August

Alliances Caucasus Programme (2018), *Annual Report April 2017 to 2018*.

Alliances Lesser Caucasus Programme (2014), *Market Analysis Ajara*.

<http://alcp.ge/pdfs/4268e90785bf31f74dc65448aaf737a8.pdf>

Bradbury, H. (2018), *Personal communication*, 12 October 2018

الحالة الرابعة: برنامج ÉLAN، RDC جلب النور إلى جمهورية الكونغو الديمقراطية



البحث عن سبيل خاصة لجعل الأسواق تعمل

على الرغم من إمكاناتها الاقتصادية الهائلة، لا تزال جمهورية الكونغو الديمقراطية (DRC) تعاني من فقر مُدقع، حيث تحتل المرتبة 176 من أصل 187 دولة في مؤشر التنمية البشرية لعام 2015. وقد أدت عقود من الصراع، وعدم الاستقرار، وسوء الحوكمة إلى آثار سلبية عميقة، وأصبح معظم الفقراء يعانون من انعدام الفرص التي تمكنهم من الخروج من دائرة الفقر.

في عام 2014، أطلقت وزارة التنمية الدولية البريطانية (DfID) برنامج ÉLAN RDC، وهو أول برنامج MSD في DRC.

تركز هذه الحالة على شراكة ضمن محفظة الطاقة المتجددة للبرنامج. حيث أقام برنامج ÉLAN شراكة مع شركة Altech، وهي مؤزّع خاصّ للمصابيح الشمسية في DRC، لتوفير إمكانية الوصول إلى مصادر الطاقة الحديثة للأسر التي تعيش خارج نطاق الشبكة الكهربائية (والتي تُشكّل أكثر من 90 في المائة من سكان DRC).

كيفية زيادة الوصول إلى الكهرباء عندما لا تغطي شبكة الكهرباء العامة سوى 10 في المائة فقط

تُعدّ DRC من بين الدول ذات أدنى معدلات الحصول على الكهرباء في العالم. ووفقًا لأبحاث السوق التي أجراها برنامج ÉLAN، يعيش أكثر من 90 في المائة من سكان البلاد دون إمكانية الوصول إلى الكهرباء، أي ما يعادل 13 مليون أسرة. وحتى الأسر التي لديها وصول إلى الكهرباء، والتي يُقدّر عددها بحوالي 1.3 مليون أسرة، تُعاني من انقطاعات متكررة في التيار الكهربائي. وعلى الرغم من الدعم الهائل المقدم من المساعدات، فإن إمكانية الوصول إلى الشبكة الكهربائية شهدت انخفاضًا مطردًا. وتشمل الاختناقات الرئيسية التي تُعيق تطوير قطاع الطاقة نقص الحوكمة والتنظيم، إضافة إلى شبكة كهربائية محدودة ومتهاكلة يُعدّ تجديدها وتوسيعها مُكلفًا للغاية وربما غير اقتصادي خارج المراكز الرئيسية — فضلًا عن الضرائب والرسوم المرتفعة على المُنتجات الشمسية.

ونتيجةً لأزمة الطاقة، تضطر الأسر إلى إنفاق جزء كبير من دخلها الشهري على حلول طاقة منخفضة التقنية وسامة، وملوثة، ومُكلفة، مثل الشموع، ومصابيح الكيروسين، والوقود، وذلك لإضاءة منازلهم، وشحن الهواتف المحمولة، وتشغيل الأجهزة المنزلية، والطهي.

ومن المُفارقات أن البلاد تُزخر بموارد طاقة متجددة محتملة (الطاقة الشمسية والمائية). ولو أُتيح استغلال هذه الموارد بشكل صحيح، لتمكّن جميع سكان DRC، البالغ عددهم 85 مليون نسمة، بمن فيهم 25 مليون من الفقراء من المناطق الحضرية، من الحصول على الكهرباء. ووفقًا لتحليل برنامج ÉLAN، فإن ذلك سيُمكن الأسر الفقيرة من توفير 7 دولارات أمريكية شهريًا للإنفاق على احتياجات أخرى، مما يُتيح لهم العمل لساعات أطول، وتوفير تكاليف الوقود، والتقليل من التعرّض لمخاطر الحرائق والمخاطر الصحية.

يُوجّه معظم تطوير قدرات توليد الطاقة في DRC نحو شركات التعدين، التي تسعى إلى تزويد منشأتها بالطاقة. وبالتالي، تُخصّص الحصّة الكبرى من الكهرباء المُنتجة، التي يتم توليدها بشكل رئيسي من محطات الطاقة الكهرومائية والحرارية رديئة الصيانة، للقطاع الصناعي وعدد محدود من المناطق الحضرية.

يملك سد إنجا، على نهر الكونغو، قدرة توليد كهربائية تتراوح بين 40 و45 ألف ميغاواط، وهو ما يكفي لتلبية احتياجات الكهرباء في جميع أنحاء منطقة جنوب أفريقيا. وقد تم توجيه جميع المساعدات تقريبًا المخصصة لقطاع الطاقة إلى الشركة الوطنية للكهرباء (Société Nationale d'Electricité) بهدف إتاحة هذه الإمكانيات الهائلة، غير أن إدارة هذه الاستثمارات كانت ضعيفة.

في عام 2017، وَجَدَت USAID أنه تم توليد 675 ميغاواط فقط من الطاقة في ذلك العام. وقد وُضعت خطط لبناء سد إنجا-3، الذي يملك القدرة على تزويد البلاد بأكملها بالكهرباء، إلا أن العمل فيه يتعرّض لتأجيل مستمر. كما تم التقليل من حجم التدهور الذي طال السدود، وخطوط النقل، وغيرها من البنى التحتية الحيوية، فضلًا عن التأثير المتآكل للفساد المتفشّي، وعدم الاستقرار السياسي، والسرقة.

كان انخراط القطاع الخاص في إنتاج وتوزيع منتجات الطاقة المتجددة محدودًا للغاية. وحتى عام 2015، لم تكن هناك أي منتجات للطاقة الشمسية متوفرة خارج منطقة كيفو. وقد فضّلت الشركات الخاصة استهداف الشرائح الأكثر يُسرًا من السكّان، باعتبار ذلك خيارًا أقل مخاطرة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك غياب تام للوعي بين المستهلكين بشأن منتجات الطاقة الشمسية، كما يفتقر القطاع الخاص إلى القدرة المالية اللازمة لفتح السوق المحتملة في DRC. ولا توجد أي مبادرات حكومية للترويج للطاقة المتجددة. وكانت المنتجات الشمسية باهظة الثمن دون مبرر بسبب ضريبة استيراد حكومية تبلغ 42 في المائة.

ونظرًا لافتقار القطاع الخاص للمعرفة أو الموارد اللازمة لفتح السوق بشكل فعال وتلبية احتياجات الفقراء، رأى برنامج ÉLAN فرصة لتطبيق نهج MSD، لتعزيز استخدام الطاقة المتجددة من خلال مساعدة الجهات الفاعلة في السوق من القطاع الخاص على تطوير نماذج فعالة للتعليم، وتسويق المنتجات، وتوزيعها.

قناة خاصة للطاقة الشمسية

بينما كان برنامج ÉLAN يرغب في العمل مع القطاع الخاص، أشارت بحوث السوق الأولية ومرحلة الاستكشاف إلى أن عددًا قليلًا جدًا من الشركات تُبدي اهتمامًا بالتعاون، بسبب ما يُنظر إليه من مخاطر متوقعة. وقد برزت شركة Altech كشريك مناسب، إذ كانت مهتمة بتوسيع نشاط توزيع حلول الطاقة الشمسية القائم لديها. وكانت الشركة تعمل بالفعل في السوق، وإن كان ذلك من خلال البيع لعدد محدود جدًا من العملاء.

في ذلك الوقت، كانت شركة Altech موزعًا صغيرًا في منطقة كيفو، تقوم باستيراد المصابيح الشمسية لتوزيعها حصريًا على المعلمين، وكانت توفر المصابيح بنظام الائتمان عبر اتفاقيات شراكة مع سلطات المدارس. وقد بدأ السوق بالتشبع بسرعة، إلا أن الشركة كانت مترددة في البيع لجمهور أوسع بسبب المخاطر والتكاليف المرتبطة بالتوسع. وفي عام 2016، وقع برنامج ÉLAN شراكة مع Altech لتنفيذ نظام توزيع مُبتكر يهدف إلى زيادة عدد الأسر التي تستخدم الإضاءة الشمسية.

درس برنامج ÉLAN الأسواق المحلية والدولية وخُصص إلى أن التسويق المباشر هو الأسلوب الأكثر فعالية لإقناع المستهلكين بالتحويل إلى حلول الطاقة الشمسية. وبناءً عليه، قدم البرنامج دعمًا فنيًا وماليًا لشركة Altech في المجالات التالية.

الابتكار الأول: توسيع قوة المبيعات للتسويق المباشر بهدف رفع مستوى الوعي

ساعد برنامج ÉLAN شركة Altech في تنفيذ حملتها للتسويق المباشر من خلال توسيع فريق المبيعات من 15 إلى 100 شخص في عام 2016، لبيع المنتجات للمستهلكين خارج السوق التقليدية للشركة في المدارس، لتشمل عامة الجمهور والمناطق الواقعة خارج كيفو إلى الغرب (كينشاسا)، والوسط (إكواتور)، والجنوب (كاتانغا). وكان برنامج ÉLAN على ثقة بوجود سوق محتملة واسعة إذا تم تسويق منتجات شركة Altech بشكل صحيح وتم تحفيز وكلاء المبيعات لكسب عمولاتهم.

الابتكار الثاني: المبيعات بنظام الائتمان لتسهيل عمليات الشراء

أدرك برنامج ÉLAN وشركة Altech بسرعة أنه لزيادة المبيعات، من الضروري توفير خيار الشراء بنظام الائتمان، إذ لم يكن بمقدور المستهلكين في كثير من الأحيان دفع السعر الكامل للمنتجات، التي تراوحت تكلفتها بين 10 و50 دولارًا أمريكيًا حسب نوع الجهاز. وطلب من بعض وكلاء المبيعات ذوي الأداء الأفضل تجربة بيع المنتجات

بنظام الائتمان. وفي عام 2016، أظهرت التجربة أن الوكلاء تمكّنوا من البيع بالائتمان وضمان معدلات سداد جيدة. وخلال مرحلة اختبار النظام، تم بيع 5,000 مصباح وتسديد قيمتها خلال أقل من شهرين.

الابتكار الثالث: الدفع حسب الاستخدام مع التحصيل التلقائي للأقساط

لتوسيع المبيعات بنظام الائتمان مع إدارة المخاطر المرتبطة به، كان لا بد من إدخال ابتكار آخر على نموذج العمل. وساعد برنامج ÉLAN شركة Altech على التواصل مع شركة Omni-Voltaic Energy Solutions، وهي إحدى الشركات الرائدة في إنتاج وتوزيع منتجات الطاقة خارج شبكة الكهرباء، لإدخال أول أنظمة الطاقة الشمسية بنظام الدفع حسب الاستخدام (PayGo) في DRC. وقد مكّنت أنظمة PayGo من التحصيل التلقائي للأقساط، مع إمكانية إيقاف تشغيل الجهاز في حالة عدم السداد. كما دَعَم برنامج ÉLAN شركة Altech في التفاوض على شروط دفع أفضل مع شركة Omni-Voltaic، مما خَفَّف من مشكلات التدفّق النقدي وأتاح توفيرًا مستمرًا للمنتجات.

الابتكار الرابع: استقطاب استثمارات خارجية لتوسيع قاعدة رأس المال

ولتمكين البيع بنظام الائتمان، كانت شركة Altech بحاجة أيضًا إلى قاعدة رأسمالية قويّة، وهو ما تطلّب الوصول إلى رأس مال خارجي. ونظرًا لصعوبة الحصول على قرض دون ضمانات، قام برنامج ÉLAN بربط شركة Altech بشركة استثمارية وهي Persistent Energy Capital، المُتخصّصة في الاستثمار في الأسواق غير المخدومة. وقد دعمت شركة Persistent Energy Capital شركة Altech من خلال تحسين نظامها المالي وتقليل المخاطر الاستثمارية، وذلك بتقديم منحة بقيمة 50,000 دولار أمريكي، ما أتاح جذب استثمار إضافي بقيمة 200,000 دولار أمريكي، وهو الأول من نوعه في DRC. وقد خَصَّص برنامج ÉLAN مبلغ 150,000 جنيه إسترليني (ما يعادل نحو 195,000 دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018)، لهذا التدخّل مع شركة Altech.

نصف مليون مستخدم خلال عامين

بحلول نهاية عام 2017، أي بعد ما يُقارب عامين من بدء الشراكة بين برنامج ÉLAN وشركة Altech، تمكّنت الشركة من بيع 120,000 نظام طاقة شمسية منزلية (وتشمل المبيعات أنشطة مدعومة من جهات مانحة أخرى).

وقد استفاد من هذه الأنظمة ما يُقدَّر بنحو 500,000 مُستخدم. وتمكّنت كل أسرة، في المتوسط، من زيادة دخلها المُتاح للإنفاق بمقدار 78 دولارًا أمريكيًا سنويًا، نتيجة للدخل الإضافي والمُدّخرات التي تم تحقيقها.

تم استخدام المُدّخرات في تلبية احتياجات الغذاء، والتعليم، والملابس، والاستثمار الإنتاجي. أظهرت دراسة أجرتها منظمة Gogla (وهي جمعية صناعية غير ربحية معنّية بالطاقة الشمسية خارج الشبكة) في عام 2018 أنّ ما يُقارب من 60 في المائة من عملاء الطاقة الشمسية خارج الشبكة بدأوا ممارسة المزيد من الأنشطة الاقتصادية الإضافية في غضون ثلاثة أشهر فقط من شراء نظام الطاقة الشمسية المنزلي — سواء من خلال الحصول على وظيفة جديدة، أو استخدام النظام مباشرةً ضمن العمل التجاري، أو القدرة على العمل لساعات أطول.

بالإضافة إلى ذلك، أفادت أكثر من 90 في المائة من الأسر التي استبدلت مصابيح الكيروسين السامة بالبدائل الشمسية بأنها شهدت تحسّنًا في كل من الصحة والشعور بالأمان.

تغيير التصورات حول ما يُمكن أن ينجح في DRC

كانت شركة Altech أول شركة تُطوّر شبكة توزيع وطنية لمنتجات الطاقة الشمسية وتُطلق نظام المبيعات المباشرة والدفع حسب الاستخدام، مُظهرةً نموذجًا جديدًا لبيع المنتجات الشمسية في DRC. وقد كان تفاعل السوق إيجابيًا مع هذا التوجّه، حيث أصبح لدى الناس معرفة بالمنتجات الشمسية كبديل للحلول التقليدية والمُكلفة للطاقة.

دخلت أربع شركات دولية كبرى سوق DRC. فعندما تواصل برنامج ÉLAN لأول مرّة مع مزودي الطاقة الشمسية الدوليين في عام 2015، لم يُبد أيّ منهم اهتمامًا ب DRC. وفي عام 2016، قدّم برنامج ÉLAN أول دعم لشركة Dlight لدخول السوق، من خلال تقليل المخاطر على استثماراتها. ولاحقًا، لفتت التجربة انتباه الآخرين، فدخلت شركات GLP وOmni-Voltaic وBbox السوق في عام 2017. وقد دعم برنامج ÉLAN دخول هذه الشركات من خلال تقديم المساعدة الفنية وحزم تمويلية صغيرة لتقليل المخاطر.

علاوة على ذلك، بدأت 12 شركة، تعتمد في الغالب على توريد منتجاتها من هذه الشركات الدولية الأربع، في توزيع المنتجات الشمسية. وتُباع هذه المنتجات الآن في جميع المناطق الاقتصادية الرئيسية في البلاد، بما في ذلك شركة Div Solaire في الجنوب، وشركتا Eco-Minda وOrange. في الغرب، وشركة Total التي توزّع على المستوى الوطني. وقد تلقّى بعض هذه الشركات دعمًا مباشرًا من برنامج ÉLAN، بينما قام البعض الآخر بتكرار نموذج العمل بعد ملاحظته النتائج الإيجابية التي حقّقها اللاعبون الآخرون في السوق.

تستخدم ست من هذه الشركات أسلوب المبيعات المباشرة استنادًا إلى النموذج الذي تم تطويره بالتعاون مع شركة Altech، بينما تعتمد أربع شركات أخرى على نظام الانتماء الاستهلاكي باستخدام أجهزة الدفع حسب الاستخدام. وعلى غرار شركة Altech، حصلت شركة Bbox على استثمار دولي. وقد انضمت جميع هذه الشركات إلى حملة تسويق وطنية مدعومة من برنامج ÉLAN بهدف توعية المستهلكين بمزايا الأجهزة الشمسية.

في عام 2018، جمع برنامج ÉLAN جميع الجهات الفاعلة في صناعة الطاقة الشمسية لمناقشة القضايا المشتركة. وبعد بضعة أشهر، تم تأسيس جمعية رسمية تضم 22 عضوًا. يُعدّ أحد الأهداف الرئيسية للجمعية هو التواصل مع الحكومة ودعم تطوير اللوائح التنظيمية التي تهدف إلى دعم هذا القطاع. وقد كُلفت الجمعية بإجراء دراسة لمقارنة

ضريبة الاستيراد في DRC مع دول أخرى في إفريقيا جنوب الصحراء، على أمل أن يؤدي ذلك إلى خفض الضرائب الجمركية. وفي أكتوبر 2018، وافقت الحكومة على منح إعفاء ضريبي لأحد كبار مزودي أنظمة الطاقة الشمسية المنزلية على المستوى الدولي، وهو خطوة أولى نحو إعفاء شامل للقطاع.

يُظهر تأثير تدخلات برنامج ÉLAN في مجال الطاقة المتجددة، بالتعاون مع شركة Altech، قدرة نهج تطوير أنظمة السوق على الاستدامة وتحسين إمكانية وصول الفقراء إلى حلول الطاقة على نطاق واسع. فضلاً عن تشجيع مستثمري القطاع الخاص الآخرين على اكتساب الثقة وتحمل المخاطر لدخول سوق غير مستغلة.

برنامج ÉLAN RDC: الرؤية الأوسع

يُمثل العمل الموصوف في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التدخل ضمن المحفظة الأوسع للمرحلة الأولى لبرنامج ÉLAN RDC، الذي امتد من عام 2014 إلى عام 2019. وقد هدف هذا البرنامج، الذي استمر خمس سنوات، إلى الحد من الفقر في DRC من خلال زيادة دخول أكثر من مليون من صغار المزارعين الفقراء، ورواد الأعمال، والمستهلكين بحلول نهاية عام 2020. وبلغت ميزانيته 50 مليون جنيه إسترليني، (أي ما يعادل نحو 64.9 مليون دولار أمريكي وفقاً لأسعار عام 2018)، وتُقد بواسطة مؤسسة Adam Smith International. وفي عام 2019، تم التعاقد على تمديد البرنامج لمدة عامين إضافيين حتى عام 2021.

ونظراً لبُنية الاقتصاد الأساسية المحدودة في بلد بحجم أوروبا الغربية، ركّز برنامج ÉLAN على قطاعات الزراعة (الحبوب والمحاصيل المتخصصة)، والوصول إلى التمويل، والطاقة المتجددة، والنقل، وذلك في أربع مناطق اقتصادية. وتشمل هذه المناطق الممرات الاقتصادية الثلاثة الرئيسية في DRC — كينشاسا (العاصمة ويبلغ عدد سكانها 15 مليون نسمة)، ومنطقتي كيفو (المتاحمتين لرواندا وأوغندا)، وكاتانغا (التي تضم حزام النحاس الكونغولي) — بالإضافة إلى مقاطعة إكواتور السابقة، وهي إحدى أبعد المناطق في DRC.

وقد أنشأ برنامج ÉLAN محفظة تضم أكثر من 150 شراكة مع القطاع الخاص في DRC. كما ركّز البرنامج على تعزيز دور النساء والفتيات المراهقات الكونغوليات الفقيرات، واللواتي يُعتبرن من بين الفئات الأكثر تهميشاً في العالم.

المراجع

Poisson, G. (2018), *Personal communication*, September 21, 2018.

ÉLAN RDC (2018), 2017 Annual Report & 2018 Business Plan.

www.beamexchange.org/resources/1164/

GOGILA (2018), Powering Opportunity: The Economic Impact of Off-Grid Solar.

https://www.aler-renovaveis.org/contents/lerpublication/gogla_2018_powering-opportunity-theeconomic-impact-of-off-grid-solar.pdf

الحالة الخامسة: برنامج MDF، باكستان بناء سوق السيلاج من القاعدة إلى القمة



دفع الشركات الكبرى إلى تجاوز منطقة الراحة

يُعدّ صندوق تطوير السوق (Market Development Facility - MDF) أحد أبرز برامج أستراليا المعنية بإشراك القطاع الخاص. ويحفّز MDF الاستثمار، والابتكار في قطاع الأعمال التجارية، والإصلاح التنظيمي بهدف خلق فرص عمل وزيادة الدخل للفقراء.

تم إنشاء MDF كصندوق متعدد البلدان وقابل للتوسع. وهو ينشط حاليًا في خمس دول: فيجي (منذ عام 2011)، وتيمور الشرقية (منذ عام 2012)، وباكستان (منذ عام 2013)، وبابوا غينيا الجديدة (منذ عام 2015)، وسريلانكا (منذ عام 2015)، ويجري العمل حاليًا على التوسع إلى المزيد من البلدان. يعمل MDF كشبكة من الفرق القطرية التي تتشارك العمليات والمعلومات والتعلم لضمان الجودة والكفاءة.

ويُعدّ عمل MDF في مجال السيلاج جزءًا من استراتيجيته لقطاع الألبان واللحوم والصوف، ويهدف إلى زيادة الغلال والعوائد لصغار المزارعين من خلال تحفيز الاستثمار في المنتجات والخدمات التي تُساهم في رفع إنتاجية الثروة الحيوانية على مدار العام (مثل الأعلاف، والخدمات البيطرية والأدوية، وتوفير المعلومات المتعلقة بالممارسات الأساسية لرعاية الحيوانات)، وكذلك من خلال تحفيز الاستثمار الذي يربط الإنتاج بالأسواق ذات القيمة العالية.

ثُمَّل باكستان مزيجًا من الأسواق الناضجة والضعيفة. فعلى الرغم من أن البلاد تتمتع بقطاع خاص متنوع وديناميكي، إلا أن هناك تفاوتات كبيرة في النشاط الاقتصادي بين إقليم البنجاب ومركز كراتشي، وبين الأقاليم الحدودية. كما توجد فروق كبيرة في الخدمات المتاحة لكبار المزارعين مقارنة بتلك المتاحة لصغار المزارعين. تتوفّر في الغالب، إن لم تكن جميع، التقنيّات الزراعية ذات الصلة في باكستان، لكنها لا تصل إلى بعض الأقاليم والفئات المستهدفة من العملاء. وعلى خلاف بلدان مثل بنغلاديش، لا يزال الاعتقاد سائدًا بأن صغار المزارعين متحفزون جدًا بحيث لا يُمكن اعتبارهم عملاء مستهدفين.

كيفية تحفيز الاستثمارات التي تُعزّز إنتاجية الثروة الحيوانية لصغار المزارعين على مدار العام

تمتلك باكستان خامس أكبر قطاع للثروة الحيوانية في العالم، حيث يمتلك صغار المزارعين 80 في المائة منه. ويُقدّر عدد صغار مربّي الثروة الحيوانية بنحو ستة ملايين مزارع. ويمتلك المزارع الصغير النموذجي في باكستان ما بين 5 إلى 10 حيوانات (أبقار، أغنام، ماعز)، حسب المنطقة. ويعتمد المزارعون على الثروة الحيوانية كمصدر للتغذية من خلال الحليب واللحوم، كما تُشكّل الثروة الحيوانية مصدرًا للدخل من خلال مبيعات الحليب اليومية وكذلك مبيعات اللحوم الموسمية، خاصة خلال موسم عيد الأضحى. وتتمثل الوظائف الرئيسية الأخرى للثروة الحيوانية في توفير الأمن والاستثمار؛ حيث تُشتري الحيوانات كوسيلة لتخزين الثروة ويتم بيعها وفقًا لاحتياجات التدفق النقدي.

وعلى الرغم من حجم قطاع الثروة الحيوانية في باكستان، لا تزال البلاد تستورد الحليب واللحوم لتلبية الطلب المحلي. إذ تستورد باكستان حاليًا 60,000 طن من الحليب المُجفّف و1,000 طن من اللحوم سنويًا. ويُعزى ذلك إلى انخفاض إنتاجية الثروة الحيوانية لدى صغار المزارعين. يُعدّ أحد الأسباب الرئيسية لذلك هو موسما الجفاف، والمعروفان أيضًا باسم "مواسم انعدام العلف"، ويمتدان من مايو إلى يوليو ومن ديسمبر إلى فبراير.

وتعتمد الزراعة في باكستان بشكل كبير على أمطار الرياح الموسمية (من يوليو إلى سبتمبر ومن مارس) وعلى الري بالغمر.

خلال المواسم الجافة، يعتمد المزارعون على محاصيل الأعلاف التقليدية مثل قش القمح، الذي يميّز بانخفاض قيمته الغذائية. ويشهد صغار المزارعين انخفاضًا في إنتاجية حليب الأبقار من سبع لترات إلى أربع لترات يوميًا، في حين أنه مع التغذية السليمة يمكن تحقيق عشرة لترات يوميًا على مدار العام. ونظرًا لانخفاض القيمة الغذائية، فإن حتى الحيوانات المُخصّصة لإنتاج اللحوم لا تكتسب وزنًا وفقًا لقدراتها وقد تفقد ما يصل إلى 0.4 كجم يوميًا. السؤال الرئيسي هو كيفية تطوير سوق للحلول المعروفة مثل السيلاج (أو، على سبيل المثال، محاصيل الأعلاف الأكثر تحملًا للجفاف) بحيث يتمكن المزارعون من تبنيها وتصبح ماشيتهم مُنتجة على مدار العام.

إنتاج السيلاج ليس أمرًا معقدًا؛ فالمعرفة الفنية والآلات اللازمة متوفرة في باكستان، لكنها في متناول كبار المزارعين فقط. ويُعتبر صغار المزارعين محافظين جدًا بحيث يصعب تغيير أساليبهم، كما يُفترض أن إمكاناتهم محدودة للغاية بحيث لا تُشكّل سوقًا موثوقة تستحق التطوير. ونتيجة لذلك، فإن البالات والآلات المتوفرة في البلاد غالبًا ما تكون كبيرة جدًا بالنسبة لصغار المزارعين.

من جانبهم، قد لا يكون صغار المزارعين على دراية بالممارسات الأفضل للتغذية و/أو لا يستطيعون تحمّل تكلفة ما هو مُتاح في السوق. كما أن قدرتهم على الاستثمار وتجربة منتجات جديدة محدودة للغاية، إذ إنّ المنتجات المالية التي

تُيسّر الاستثمار الزراعي تكاد تكون غير موجودة. ونتيجةً لذلك، هناك حاجة إلى الابتكار في نماذج الأعمال والمنتجات لفتح سوق السيلاج وجعلها تصل إلى الملايين من الفقراء في "قاعدة الهرم الاقتصادي" (Prahalad، 2006).

إضافة وظائف الأنظمة من القاعدة إلى القمة

يُعدّ انتشار التكنولوجيا الزراعية محدود في باكستان، وتبدو معظم الشركات راضية تمامًا بخدمة الشريحة العليا من السوق. ونتيجةً لذلك، كثيرًا ما وجد برنامج MDF نفسه مضطرًا لإدخال الابتكار الزراعي من خلال شركات أصغر حجمًا وغالبًا ما تكون حديثة النشأة، حيث تشغل هذه الشركات موقعًا وسطًا بين الشركات الزراعية الكبرى التي تُقدّم تقنيّات متقدّمة لكبار العملاء، والشركات الصغيرة غير الرسمية التي توفّر حلولًا منخفضة الجودة للأسواق المحلية.

وكان هذا هو الحال أيضًا مع السيلاج. فقد أطلق برنامج MDF سلسلة من الشراكات، أضاف كلٌّ منها خدمة أو وظيفة إلى نظام السوق، لكن الشراكات الأولى كان لا بدّ أن تكون بسيطة للغاية. إذ تطلّب العمل مع مزودي خدمات جدد ومحليين لإثبات أن نموذج السيلاج بالبالات الصغيرة قابل للتطبيق وأن صغار المزارعين مُستعدّون لشرائه.

حدّدت أبحاث برنامج MDF فرصة لتطوير نموذج عمل مُبتكر للسيلاج يُناسب صغار المزارعين. وكان المكوّن الرئيسي يتمثّل في تطوير نموذج لإنتاج وتوزيع باللات السيلاج محليًا بوزن 60 كيلوجرام بسعر يبلغ نحو 480 روبية باكستانية (ما يعادل حوالي 4 دولارات أمريكية)، مقارنةً بالبالات التقليدية التي يبلغ وزنها 1,000 كيلوجرام وتُباع بسعر 7,000 روبية باكستانية (حوالي 60 دولارًا أمريكيًا).

ولأوّل مرة، أصبح السيلاج مُتاحًا بوحدات ذات حجم مناسب، وبسعر مناسب، ومن خلال نموذج توزيع ملائم. وتُعرّض سلسلة الابتكارات — التي تمّ إدخال كل منها من خلال تدخّلات مُختلفة — فيما يلي.

الابتكار الأول: إطلاق رواد أعمال محليين في مجال السيلاج لإثبات الجدوى

أسّس برنامج MDF شركات مع عدد قليل من مزودي الخدمات المحليين الصغار الذين كانوا مستعدّين للاستثمار في المعدات (آلة كبس وتغليف البالات) والتسويق اللازم لإتاحة باللات السيلاج الصغيرة محليًا. وقد كان نطاق وصول كل مزود خدمة محدودًا — بضع مئات من المزارعين في أفضل الأحوال — لكنه ساعد في إثبات جدوى نموذج العمل.

أطلق برنامج MDF هؤلاء المزودين أولًا في إقليم البنجاب، ثم تمّ تكرار النموذج في أقاليم أخرى من باكستان، ليُصبح إجمالي عدد رواد الأعمال 12. بما في ذلك رائدات أعمال كنّ في موقع أفضل لتسويق البالات للمزارعات، إذ يُعتبر إطعام الحيوانات وجمع العلف من المهام النسائية عمومًا، ويُمكن أن يُساعد شراء السيلاج في تخفيف أعباء العمل عن النساء. عملت شركة Pioneer، وهي شركة بذور متخصصة في الترويج لأصناف الذرة المناسبة للسيلاج، كشريك فنيّ، حيث ساعدت صانعي السيلاج الجدد في ضمان جودة المنتج. وقد تقاسم MDF تكلفة معدات السيلاج وجهود التسويق مع مزوّد الخدمات الجدد. أما التعاون مع شركة Pioneer فتمّ وفق نموذج "المحفظة المغلقة"، حيث ستستفيد الشركة من زيادة مبيعات البذور.

الابتكار الثاني: إشراك مورّد المعدات وبنك لتحفيز التوسّع

بعد أن أثبت برنامج MDF جدوى نموذج العمل ورغبة صغار المزارعين في استخدام السيلاج، رَغِب في التراجع خطوة إلى الوراء.

رأى برنامج MDF أنه مع وجود نموذج عمل مُثَبَّت، لم يعد من الضروري تقاسم تكلفة معدّات السيلاج، بل ينبغي أن تكون البنوك مهتمة بتمويل الجيل القادم من روّاد الأعمال في قطاع السيلاج. وقد تجسّد ذلك في شكل اتفاق ثلاثي بين برنامج MDF، وبنك Bank Alfalah (أحد أبرز البنوك الخاصة في باكستان)، وشركة Cattlekit (التي كانت في ذلك الوقت المورد الوحيد لمعدّات السيلاج بالبالات الصغيرة في البلاد).

بموجب الاتفاق، وافقت شركة Cattlekit على تقديم ضمانات للقروض المخصّصة لمعدّات السيلاج، مما قلّ من المخاطر التي يتحمّلها البنك. ونتيجةً لذلك، تم منح خصم بنسبة 3 في المائة على القروض المُقدّمة لروّاد الأعمال الجدد في قطاع السيلاج. دَعَم برنامج MDF مبادرة Cattlekit من خلال تقاسم تكلفة "الانطلاق نحو المناطق الريفية". حيث دَعَم إنشاء مركزين للترويج الريفي لخدمة مُعدّات السيلاج وتوفير المعلومات بشأنها. كما دَعَم برنامج MDF شركة Cattlekit في جهودها للتواصل مع المزارعين والترويج لمعدّاتها.

الابتكار الثالث: خدمات التأجير لتحقيق مزيد من التوسّع

بدأ روّاد أعمال السيلاج بتجربة نموذج العمل، حيث توسّعوا في زراعة الذرة بهدف زيادة المبيعات، وطوّروا ترتيبات التعاقد من الباطن مع مزارعي الذرة لتحقيق مزيد من التوسّع، كما شرعوا في تأجير معدّاتهم لزيادة معدل استخدام الآلات.

ومع تزايد استخدام المعدّات ونظرًا لأهمية خدمات التأجير سابقًا في تعميم استخدام الجرّارات، بادر برنامج MDF إلى الشراكة مع شركة Cattlekit لتحفيز اهتمامها بدخول مجال التأجير. وبدعم من برنامج MDF، تم توفير مجموعتين من المعدّات لخدمات التأجير — وهو مشروع تجريبي صغير آخر لإثبات الجدوى وتحفيز الاهتمام.

وتكمن ميزة إثبات نموذج التأجير من خلال مورّد المعدّات في أنّ مزيدًا من المزارعين يتمكنون من الوصول إلى المعدّات، وعند نجاح النموذج، يكون الموردون قد اكتسبوا المعرفة اللازمة بالنشاط التجاري، مما يؤهلهم لزيادة عدد المعدّات المتاحة.

نحو 100,000 مستفيد

تفاعل المزارعون بشكل إيجابي مع زيادة توفّر السيلاج في السوق. باع جميع رواد أعمال السيلاج المدعومين من قبل برنامج MDF كامل إنتاجهم خلال الموسم الأول، مما دفعهم إلى التخطيط وزيادة إنتاج بالات السيلاج للمواسم التالية.

تجاوز عدد المزارعين الراغبين في شراء السيلاج على مدار العام التوقعات، ولم يقتصر الطلب على مواسم انعدام العلف فقط، حيث أفاد المزارعون بزيادة فورية في إنتاجية الحليب لدى ماشيتهم، وتحسّن صحة الحيوانات (مما يعكس المعانة السابقة التي كانت تواجهها الحيوانات).

خلال العامين التاليين لبدء تنفيذ التدخلات في عام 2015، أسهمت تدخلات MDF في قطاع السيلاج في إنتاج وبيع نحو 1.2 مليون بالة من السيلاج، استفاد منها 40,000 من صغار المزارعين. وقد أدّى ذلك إلى زيادة إنتاجية الحليب

بمقدار أربع لترات لكل حيوان يوميًا. يبيع معظم المزارعين هذا الحليب، في حين يستخدمه البعض للاستهلاك المنزلي. وفي المتوسط، أدى ذلك إلى زيادة في الدخل قدرها 12,000 روبية باكستانية (ما يعادل حوالي 96 دولارًا أمريكيًا) لكل أسرة شهريًا.

كانت طلبات القروض بطيئة في البداية. فقد واجه المزارعون صعوبات بسبب الإجراءات المطولة لتقديم الطلبات، كما أن دفع الفائدة كان موضع تحفظ من الناحية الدينية. ومع ذلك، يرى برنامج MDF وبنوك أخرى الأهمية الاستراتيجية لمنتجات القروض للاستثمار في تكثيف الإنتاج الزراعي. وقد أطلق البنك الوطني الباكستاني منتجًا مشابهًا، وأعرب البنك المركزي الباكستاني عن دعمه للمبادرة. كما بدأت شركة Cattlekit مؤخرًا نشاطها في مجال التأجير، ودخلت جهات أخرى هذا السوق أيضًا. وبشكل عام، ومع أن العديد من الاستثمارات في قطاع السيلاج لا تزال في مراحلها الأولى، من المتوقع أن يستمر نمو سوق السيلاج بقوة ليصل إلى نحو 100,000 مزارع في السنوات القادمة.

يتطلب تشغيل معدات السيلاج توظيف ما لا يقل عن ثلاثة عمال بدوام كامل لكل رائد أعمال. إضافة إلى عمالة موسمية لزراعة الذرة المخصصة لإنتاج السيلاج. ويُقدَّر أنه قد تم خلق حوالي 300 وظيفة بدوام كامل حتى الآن. علاوة على ذلك، قبل توفر بالات السيلاج، كانت النساء يتحملن عبء الذهاب إلى الحقول وتقطيع العلف ثم حمله إلى منازلهن لإطعام الماشية. أما الآن، فيقتصر دورهن على فتح الباله وتقديمها للحيوانات، مما خفّض أعباء العمل بمقدار 14 ساعة أسبوعيًا.

وبالإضافة إلى التغييرات على مستوى المزارع، أدى الطلب القوي في السوق على السيلاج إلى دفع الشركات الزراعية الكبرى، التي لم تكن مهتمة سابقًا بصغار المزارعين، إلى الاعتراف بهم كعملاء محتملين. ونتيجة لذلك، ومن خلال استثمار واحد ورائد أعمال واحد في كل مرة، يتشكل نظام سوق حول السيلاج بالبالات الصغيرة لصغار المزارعين.

سوق نام

أسفر عمل برنامج MDF مع 12 رائد أعمال في قطاع السيلاج عن دخول أكثر من 100 رائد أعمال إضافي إلى سوق السيلاج بالبالات الصغيرة وبدء عملياتهم. وقد ساعد في ذلك حقيقة أن برنامج MDF أوجد رائد سوق تمثل في شركة البذور Pioneer، التي رفعت مستوى الوعي حول السيلاج ونموذج البالات الصغيرة على نطاق واسع.

مع تزايد عدد رواد الأعمال، ارتفع الطلب على آلات تصنيع البالات الصغيرة. مما أسفر عن دخول ستة موردين جدد إلى السوق: أربعة من المصنّعين المحليين، واثنان من مستوردي المعدات الأجنبية. كما انضمت أربع شركات جديدة تُركّز حصريًا على تأجير المعدات منذ أن بدأ برنامج MDF العمل مع شركة Cattlekit.

بدأت شركة Maxim Seeds، وهي إحدى الشركات الرائدة في قطاع البذور في باكستان، بيع بالات صغيرة من قش البرسيم المغذي (alfalfa) لصغار المزارعين. وشرعت شركة Farm Dynamics Pakistan، وهي شركة استيراد وتوزيع بذور، في توزيع بذور أعشاب الرودس (Rhodes) المقاوم للجفاف، والزوان المعمر (ryegrass) في عبوات صغيرة. وقد أنشأت شركة Fauji Foods، المتخصصة في تصنيع الألبان، متاجر لتوفير المدخلات الزراعية بالقرب من مراكز تجميع الحليب التابعة لها، لتوفير الأعلاف لصغار المزارعين. وتخطط شركة ICI، وهي شركة كبيرة أخرى للمدخلات الزراعية، لدخول سوق السيلاج بالبالات الصغيرة.

قامت الحكومة بتجربة توزيع 500,000 بالة سيلاج صغيرة بالتعاون مع شركة Engro، إحدى شركات تصنيع الألبان الرائدة.

يُواصل برنامج MDF دفع التغيير النظامي، بهدف الوصول إلى أكثر من مليون من صغار مربّي الثروة الحيوانية لتحقيق الكتلة الحرجة. ويجري حاليًا تنفيذ حملة توعية جماهيرية لشرح فوائد السيلاج وجدوى نموذج عمل السيلاج للمزارعين.

برنامج MDF: الرؤية الأوسع

يُمثّل العمل الموصوف في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التدخل ضمن المحفظة الواسعة لبرنامج MDF، الذي انطلق في عام 2011 ولا يزال قائمًا حتى اليوم.

كانت المرحلة الأولى من برنامج MDF برنامجًا متعدّد البلدان نُفّذ في فيجي، وتيمور الشرقية، وباكستان، وبابوا غينيا الجديدة، وسريلانكا. امتدت هذه المرحلة من عام 2011 إلى عام 2017، ونُفذت بواسطة شركة Cardno Emerging Markets، بميزانية بلغت 48 مليون دولار أسترالي (ما يعادل نحو 35 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018)، لدعم الشركات والفاعلين الآخرين في السوق من خلال الأفكار المبتكرة، والاستثمار، والإصلاحات التنظيمية.

مع نهاية المرحلة الأولى، كان لدى برنامج MDF محفظة استثمارية نشطة تضمّ 149 شراكة، جذبت استثمارات من القطاع الخاص بقيمة 9.7 مليون دولار أمريكي، ومن المُتوقّع أن تعود بالفائدة على 225,000 شخص فقير، وتُولّد دخلًا إضافيًا يُقدّر بنحو 120 مليون دولار أمريكي.

أما المرحلة الثانية من برنامج MDF، فتمتدّ حتى عام 2022، وتنفّذ بواسطة شركتي Palladium وSwisscontact، بميزانية قدرها 80 مليون دولار أسترالي (ما يعادل حوالي 58 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018).

المراجع

Market Development Facility (2014), *Pioneer Pakistan Seeds Limited*, Intervention Detail Sheet, October 2014.

Owen-Edmunds, L. (2017), *Systemic Change in the Fodder Market for Smallholder Farmers in Pakistan*, MDF Case Study No. 4. Market Development Facility, September 2017.

www.beamexchange.org/resources/1141/

Prahalad, C.K. (2006), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, New York: Wharton School Publishing.

https://en.wikipedia.org/wiki/The_Fortune_at_the_Bottom_of_the_Pyramid

Miehlbradt, Kelly & Warner (2018) Promoting systemic change in shallow markets: lessons from Phase 1 of the Market Development Facility, MDF

www.beamexchange.org/resources/1155/

Market Development Facility (2017) *MDF Phase 1 Activity Completion Report*, Cardno Emerging Markets, DFAT

www.beamexchange.org/resources/1124/

Tariq, R. (2018), *Personal Communication*, 24 September 2018.

الحالة السادسة: برنامج M4C، بنغلاديش إدماج الفئات الأشد فقرًا والمعزولين من مزارعي الذرة في الجزر



إثبات إمكانات التغيير النظامي في مناطق تشار (Chars)

يُعدّ برنامج جعل الأسواق تعمل لصالح سُكّان تشار في مناطق جُمنّا وبادما وتيسنا (M4C) مبادرة تنمويّة في بنغلاديش، مُموّلة من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC)، وتنفّذ بالشراكة بين منظمة Swisscontact وأكاديمية التنمية الريفية في بوغرا (Rural Development Academy)، تحت إشراف وزارة الحُكم المحليّ والتنمية الريفية والتعاونيات بحكومة بنغلاديش. ويُعدّ برنامج M4C امتدادًا لبرنامج Katalyst، ويهدف إلى الحدّ من الفقر والهشاشة بين أسر سكان مناطق Char في شمال بنغلاديش، الذين يُعتَوّن من بين الفئات الأشد فقرًا في البلاد.

تُمثّل مناطق Chars في بنغلاديش جُزُرًا نهرية متحرّكة تتشكّل بفعل ترسيب الرمال والطين في مجاري الأنهار، وتتعرّض بمرور الوقت للتّدمير بفعل الفيضانات والتعرية. ويُقدّر متوسطُ عُمر هذه الجزر ما بين 20 إلى 30 عامًا. ونتيجةً لذلك، فإنّ الأسر المقيمة في هذه المناطق معرّضة بشدّة للفيضانات والكوارث الطبيعية الأخرى، وتعاني من التهجير المتكرّر عند تآكل الأراضي، مما يضطرّها إلى إعادة التّوطين في مناطق Chars جديدة أو على اليابسة الرئيسية.

بينما ركّزت برامج أخرى على تقديم خدمات مباشرة للأسر الفقيرة في مناطق Char، مما أثار تساؤلات بشأن استدامة الأثر، سعى برنامج M4C إلى إثبات فعالية النهج النظامي حتى في هذه السياقات الهشة. ويعتمد البرنامج على نهج جعل الأسواق تعمل لصالح الفقراء (M4P)، للمساعدة في زيادة الدخل وتقليل الهشاشة لدى هذه الأسر الفقيرة للغاية.

تتناول هذه الحالة عمل برنامج M4C في تطوير قطاع الذرة وخلق فرص توليد الدخل وفرص العمل للأسر الفقيرة في مناطق Char.

كيفية دمج مناطق Chars في أنظمة السوق لضمان الوصول إلى الخدمات والأسواق

شهدت بنغلاديش معدلات نمو ملحوظة خلال العقدين الماضيين وانخفاضًا في مستويات الفقر، مما أدى مؤخرًا إلى تحوّلها إلى دولة ذات دخل متوسط، ومع ذلك، لا تزال جيوب الفقر المدقع قائمة، لا سيّما في المناطق المعزولة والهشة جغرافيًا مثل مناطق Chars، والأراضي الرطبة (hoars)، ومنطقة تلال شيتاغونغ (Chittagong hill tracts). وقد أولت حكومة بنغلاديش، في خطتها الخمسية السابعة، أولوية للقضاء على الفقر في مثل هذه المناطق.

يعيش ما يقرب من نصف مليون أسرة (حوالي 2.5 مليون شخص) في مناطق Chars، مورّعين على عشرة أقاليم، ويكسب كلّ منهم أقل من 1.25 دولار أمريكي للفرد يوميًا. ويواجه السكان عزلة جغرافية، ونقصًا في الوصول إلى الخدمات العامة والاقتصادية الأساسية، إضافة إلى التعرّض للكوارث الطبيعية مثل الفيضانات. كما يضطر العديد من سكان Chars إلى الانتقال بمساكنهم خمس مرات أو أكثر خلال حياتهم.

رغم هذه التحديات تتطوي مناطق Chars على إمكانات اقتصادية، نظرًا لخصوبة التربة وتوفّر مساحات واسعة. وتوفّر تربية الماشية فرصة للاستفادة من وفرة الأراضي للرعي والعزلة عن مصادر الأمراض. كما تُتيح الطبيعة الطميّة للتربة إمكانات لزراعة مجموعة متنوعة من المحاصيل، بما في ذلك الأرز، والذرة، والفول السوداني، والبصل، واليقطين، والخردل، والفلفل، والأعلاف للماشية.

ركّز برنامج M4C على الذرة كأحد المحاصيل ذات الأولوية، نظرًا للطلب القوي وملاءمة التربة. وقد أظهرت الأبحاث أن نصف الأراضي الصالحة لزراعة الذرة لم تُستغل بشكل كافٍ.

يفتقر معظم مزارعي الذرة في مناطق Chars إلى المعرفة الكافية بتقنيات الزراعة، واختيار المدخلات المناسبة، وممارسات ما بعد الحصاد. وبسبب العزلة، يعتمدون غالبًا على آراء الجيران أو بائعي البذور والأسمدة في اليايسة. الذين يفتقرون بدورهم إلى الخبرة، ولا يبيعون دائمًا منتجات ذات جودة عالية.

عادةً ما يُحقّق مزارعو مناطق Char غلًا منخفضًا من الذرة بجودة أقل، مما يؤدي إلى بيعها بأسعار منخفضة. ويضطر المزارعون إما لبيع محاصيلهم لعدد محدود من التجار، أو نقلها بأنفسهم إلى اليايسة بتحمّل تكاليف نقل مرتفعة. كما أن معظمهم خارج نطاق اهتمام التجار كموردين مُحتملين.

ونتيجةً لُبُعد المسافة عن اليايسة والانطباع بانخفاض القوة الشرائية، لا تُعتبر شركات المدخلات مزارعي Char عملاء جذابين، ولا تستثمر في تطوير هذه الشريحة السوقية. كما يُشجع نقص المنافسة وغياب الرقابة التنظيمية دخول منتجات منخفضة الجودة إلى سوق chars.

نادراً ما تُقدّم مؤسسات الخدمات المالية خدماتها في مناطق Chars بسبب ارتفاع تكاليف المعاملات والانطباع السائد بأن الأسر تُشكّل عملاء مرتفعي المخاطر. كما أن معظم الأسر غير قادرة على تقديم وثائق ملكية الأراضي كضمان، نظرًا لعدم شمول مناطق Chars في المسوحات العقارية الحديثة. ويؤدي الحضور المحدود للمؤسسات المالية، إلى

جانب عدم قدرتها على تقديم أي ضمانات، إلى اضطراب أسر مناطق Char للاعتماد على مصادر ائتمان غير رسمية بأسعار فائدة مرتفعة للغاية.

الجدوى الاقتصادية لبناء جسور إلى اليابسة

بدأ برنامج M4C العمل على فهم ديناميكيات مناطق Chars: من هم الجهات التي يمكن أن يكون لديها مصلحة في تحسين ربط مناطق Chars بالخدمات والأسواق؟ يتكوّن نظام السوق من مجموعة من الجهات الفاعلة في القطاعين الخاص والعام، تشمل بائعي البذور، والعاملين في الإرشاد الزراعي في القرى، والدوائر الحكومية، ومصانع الأعلاف، والبنوك، وجميعها تمتلك القدرة على التأثير في سبل العيش في مناطق Chars.

من خلال تحليل نظام السوق، حدّد برنامج M4C أن بائعي التجزئة والتجار قد يكونون من بين الجهات الأكثر استعدادًا للاستثمار في زراعة الذرة في مناطق Chars، نظرًا لوجود طلب قوي على الذرة وإمكانية تحقيق أرباح من التجارة وبيع المدخلات الزراعية (البذور، الأسمدة، المبيدات)، شريطة توفر جدوى اقتصادية واضحة. وعلى عكس البرامج التنموية التقليدية، التي تفترض أن الأسر الفقيرة في مناطق Char تقع خارج النظام وتحتاج إلى مساعدات مباشرة، اعتمد M4C نهجًا يستند إلى الشراكة مع الجهات الفاعلة في النظام لتعزيز دمج مزارعي Char ضمن النظام.

الابتكار الأول: تحفيز شركات المدخلات على الاستثمار

أقام برنامج M4C شراكات مع أربع شركات لتوريد المدخلات الزراعية — Auto Crop Care Limited، و Petrochem Bangladesh Limited، و ACI Limited، و NAAFCO/SEMCO Limited — وجميعها تعمل بالفعل في اليابسة، لتطوير استراتيجيات تجارية لتوزيع المدخلات الزراعية والمعلومات في مناطق Chars.

أقام برنامج M4C شراكات مع هذه الشركات لتقليل مخاطر دخولها إلى هذا السوق الجديد وإثبات أن تزويد منتجي مناطق Chars بالمدخلات والمعلومات المناسبة يُمكن أن يدعم توسيع السوق وزيادة الأعمال.

كما ساعد برنامج M4C هذه الشركات في إيجاد بائعي تجزئة يُمكنهم خدمة مزارعي مناطق Char (في اليابسة وداخل مناطق Chars) وتدريبهم على استخدام البذور عالية الجودة، والأسمدة، والمبيدات، والعناصر الدقيقة. كذلك، دَعم تدريب موظفي الشركات على زراعة الذرة في مناطق Chars لتعزيز قدرتهم على تقديم الخدمات للمزارعين. بالإضافة إلى ذلك، ساعد البرنامج الشركات في تنظيم أيام حقلية واجتماعات مع المزارعين لعرض كيفية مساهمة استخدام المدخلات عالية الجودة في تحسين الغلال.

الابتكار الثاني: تحفيز التجار على إنشاء ترتيبات التوريد

في المراحل الأولى خلال عامي 2012 - 2013، أقام برنامج M4C شراكات مع 11 تاجرًا لتشجيعهم على شراء الذرة من مناطق Chars. وبالتدريج، دَعم برنامج M4C تطوير نموذج يُمكن التجار من توسيع أعمالهم من خلال التعاقد مع مزارعي مناطق Char لإنتاج الذرة لصالحهم. تطوّر هذا النموذج ليشمل 154 تاجرًا قدّموا للمزارعين مدخلات زراعية بنظام الائتمان، إلى جانب المعرفة الفنية بممارسات زراعة الذرة، مقابل شراء محاصيلهم. وقد شكّل هذا النموذج آلية فعالة مكّنت التجار من شراء الذرة بكميات كبيرة.

لاحقًا، عمل برنامج M4C على توسيع النظام ليشمل 409 تاجرًا بحلول عام 2017، بحيث أصبح بإمكانهم التوريد مباشرةً إلى مصانع الأعلاف، مما أتاح ربط مزارعي مناطق Char الذين كانوا سابقًا خارج النظام السوقي الرسمي بمصدر الطلب الرئيسي على الذرة في بنغلاديش.

الابتكار الثالث: الاستثمارات في معالجة ما بعد الحصاد

أيضًا، في مرحلة مبكرة من عامي 2012 - 2013، أقام برنامج M4C شركات مع أربعة رواد أعمال مهتمين ليصبحوا مزودي خدمات التفشير في مناطق Chars. وهي عملية فصل حبوب الذرة عن القشور. في ذلك الوقت، كان معظم المزارعين يقومون بهذه العملية يدويًا، ما استغرق وقتًا طويلًا أدى إلى معدلات فاقد مرتفعة.

ساعد تحسين خدمات التفشير المزارعين على تحسين جودة منتجاتهم وتوفير الوقت. وقد أقام برنامج M4C شركات مع رواد الأعمال الأربعة للاستثمار في آلات ذات جودة جيّدة وتسويق خدماتهم. ولاحقًا، أقام برنامج M4C شركة مع ورشة Sarkar Engineering workshop لتوسيع نطاق توافر المعدات في مناطق Chars.

كما أقام برنامج M4C شركة مع بائعي الأقمشة المشمّعة (الشوادر) وأكياس البلاستيك (البولي) لترويج مواد تجفيف منخفضة التكلفة في مناطق Chars. قبل هذا التدخل، كان المزارعون يُجفّفون الذرة على الأرض أو فوق الأسطح، مما كان يؤدي إلى انخفاض جودة المحصول وتغيّر لونه بسبب التعرّض للغبار والرطوبة الزائدة. وقد ساهم تحسين ممارسات التجفيف في تمكين المزارعين من تحقيق أسعار أفضل بفضل جودة المنتج المحسّنة.

نحو 50,000 مستفيد

شهدت شركات المدخلات الزراعية زيادة ملحوظة في المبيعات نتيجة استهداف مناطق Chars. فقبل الشراكة مع برنامج M4C، كان هناك فقط ثلاثة أو أربعة بائعين يخدمون مناطق Chars. بينما ارتفع العدد بعد التدخل مع برنامج M4C إلى 10 أو 11 بائعًا. ووفقًا لتقييم الأثر الصادر عن برنامج M4C، زادت شركة Auto Crop Care Limited مبيعاتها من بذور الذرة من 29 طنًا متريًا إلى 68 طنًا متريًا خلال عام واحد، مما رفع إيرادات المبيعات بمقدار 150 مليون تاكا بنغلاديشي (ما يعادل نحو 1.7 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018).

حقّق مزودو خدمات التفشير أرباحًا جيدة، بمتوسط قدره 38,250 تاكا بنغلاديشي سنويًا (نحو 395 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار عام 2018). وارتفع عدد مزودي هذه الخدمات إلى 137 بحلول عام 2017، لِيُغطّوا خمسًا من أصل عشر مناطق Char. وساهموا في زيادة دخل الأسر بمقدار 1,324 تاكا سنويًا (حوالي 15.9 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار عام 2018).

أما بائعو مواد التجفيف، فقد ارتفعت أرباحهم بنسبة 83 في المائة خلال عام واحد، من 336,050 تاكا إلى 614,200 تاكا بنغلاديشي (من 3,474 دولارًا إلى 6,350 دولارًا وفقًا لأسعار عام 2018)، كما ارتفع عدد العملاء من 448 أسرة في عام 2015 إلى 678 أسرة في عام 2016. ووفقًا لبيانات الرصد الخاصة ببرنامج M4C، ساهم استخدام مواد التجفيف في زيادة دخل الأسر بمقدار 2,107 تاكا بنغلاديشي سنويًا (نحو 25.3 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار عام 2018).

وفيما يتعلق بالتجار، ارتفعت أرباحهم بنسبة 25 في المائة خلال عام، من 119,880 تاكا بنغلاديشي إلى 159,840 تاكا بنغلاديشي (من 1,240 دولارًا إلى 1,652 دولارًا وفقًا لأسعار عام 2018). وارتفع عدد العملاء لكل تاجر من 410 في عام 2015 إلى 525 في عام 2016. حيث اشترى كل تاجر في المتوسط، 172,800 كغم من الذرة خلال عامي 2016 و2017.

بفضل هذه التدخلات، استفادت 47,026 أسرة من مزارعي الذرة من أنشطة M4C في المرحلة الأولى. وزاد متوسط الدخل السنوي للأسرة الواحدة بمقدار 19,380 تاكا بنغلاديشي (نحو 230 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار عام 2018). وقد بلغت القيمة الإجمالية لاستثمارات البرنامج نحو 18.4 مليون تاكا بنغلاديشي (ما يعادل 0.21 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018).

وبشكل إجمالي، استفادت 103,700 أسرة زراعية في مناطق Chars من مختلف أنشطة المرحلة الأولى للبرنامج.

توسّع كبير في الخدمات وتحفيز على الدخول والمشاركة

نتيجةً لهذه التدخلات التي شملت العديد من الجهات الفاعلة، أنشأ برنامج M4C نظام سوق للذرة أكثر كفاءة، حيث أصبحت وظائف هذا النظام قادرة على الوصول إلى مناطق Chars. فبينما كانت العلاقات بين الجهات المختلفة (شركات المدخلات الزراعية، ومزارعو مناطق Char، والتجار، ومصانع الأعلاف) محدودة أو غير موجودة سابقًا، أصبحت اليوم أكثر ترابطًا. وقد أتاح هذا التحوّل لمزارعي الذرة من ذوي الدخل المنخفض في مناطق Char الوصول إلى مدخلات عالية الجودة، ومعلومات فنية، وخدمات ما بعد الحصاد، وروابط سوقية، مما مكّنهم من إنتاج الذرة كمحصول نقدي عالي الغلة.

أدّى عمل برنامج M4C إلى تعزيز ديناميكية السوق وظهور جهات فاعلة جديدة لتلبية احتياجات مزارعي مناطق Char. أصبح عدد متزايد من موظفي المبيعات والموزعين وتجار التجزئة التابعين لشركات المدخلات الزراعية المختلفة يستهدف مزارعي مناطق Char. وأصبح مزودو الخدمات من شركات الشركاء في برنامج M4C مطلوبين بشدة بفضل معرفتهم، التي انتقلت بدورها إلى شركات أخرى أيضًا. كما بدأت الشركات بالسماح لموزعيها ببيع المنتجات للمزارعين بنظام الائتمان (حتى 90 يومًا)، وهو ما لم يكن معمولًا به سابقًا، مما يعكس تحسّن الثقة التجارية تجاه مزارعي مناطق Char.

يزور مصنّعو آلات التقشير شركاء برنامج M4C لفهم نماذج أعمالهم. وقد بدأت الورش الهندسية، سواء داخل مناطق Chars أو بالقرب منها، بتجميع آلات التقشير استجابةً لزيادة الطلب. كما دخل أكثر من 100 مزود لخدمات التقشير السوق دون أي دعم مباشر من برنامج M4C.

في المتوسط، بدأ من ثلاثة إلى أربعة متاجر في كل سوق رئيسي بيع مواد التجفيف الخاصة بعمليات ما بعد الحصاد، مستلهمين من نجاح البائعين المدعومين من برنامج M4C. وحتى الآن، انضم نحو 50 بائعًا لمواد التجفيف إلى السوق.

كما ارتفع عدد التجار المشترين للذرة من مناطق Chars. فقبل تدخل برنامج M4C، كان هناك عدد قليل جدًا من التجار الصغار يشترون من مناطق Chars. وبحلول عام 2018، أصبح هناك 50 إلى 60 تاجرًا موسميًا يزورون كل قرية في Char. وفي العام نفسه، تم شراء 80 في المائة من إنتاج الذرة مباشرةً من قبل التجار، بدلًا من نقل

المزارعين لمحاصيلهم إلى الأسواق في اليابسة. ويشترى التجار متوسط الحجم ما بين 1,200 و1,400 طن متري من الذرة في الموسم الواحد، لبيعوها مباشرة إلى وكلاء مصانع الأعلاف (CP وNourish Feed، الخ). وبشكل عام، مع التوسع في زراعة الذرة في مناطق Chars، بدأت مؤسسات التمويل متناهي الصغر في تقديم تسهيلات مختلفة، مثل القروض الموسمية. وقد دعم برنامج M4C ثلاث مؤسسات تمويل متناهي الصغر — البرنامج الوطني للتنمية (NDP)، وبراك (BRAC)، و SKS — لتقديم هذه القروض. وفي عام 2016، بادر بنك Garmeen bank في تقديم حزمة موسمية مماثلة بمبادرة ذاتية، وخلال موسم 2017 - 2018، قدّم البنك قروضاً موسمية بقيمة إجمالية بلغت 50 مليون টাকা بنغلاديشي (ما يعادل 0.56 مليون دولار أمريكي وفقاً لأسعار عام 2018) إلى 1,600 مزارع من مناطق Char.

برنامج M4C: الرؤية الأوسع

يُمثل العمل الموصوف في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التدخل ضمن المحفظة الواسعة لبرنامج M4C، الذي انطلق في عام 2012 ولا يزال قائماً حتى اليوم.

في المرحلة الأولى، من 2012 إلى 2016، بلغت ميزانية برنامج M4C حوالي 8.2 مليون فرنك سويسري (ما يعادل حوالي 8.13 مليون دولار أمريكي وفقاً لأسعار عام 2018). ركّز البرنامج على عدد من القطاعات الزراعية مثل الذرة، والفلل الحار، والجوت، والبصل، والفول السوداني، والخردل، والأرز، إلى جانب قطاعات غير زراعية مثل الحرف اليدوية، والنقل، والخدمات المالية. وقد ييسّر برنامج M4C شركات مع مجموعة واسعة من الجهات، شملت وكالات حكومية (البحث، والإرشاد)، وشركات خاصة (المدخلات الزراعية، والتصنيع الزراعي)، ومزودي الخدمات المحليين (بائعو التجزئة، والتجار، وغيرهم) بهدف تعزيز وتوفير المدخلات والخدمات، وتقوية سلاسل التوريد، واختبار نماذج أعمال جديدة لدعم إدخال تغييرات إيجابية لصالح لفقراء ضمن أنظمة السوق.

في المرحلة الثانية، من 2017 إلى 2020، بلغت ميزانية البرنامج نحو 3 ملايين فرنك سويسري (ما يعادل نحو 2.83 مليون دولار أمريكي وفقاً لأسعار عام 2018). وقد انتقل برنامج M4C من نموذج تنفيذ يُركّز على القطاعات إلى نموذج أوسع يُركّز على الخدمات. ويركّز حالياً على ثلاث مجالات تدخّل رئيسية: توفير المدخلات وخدمات الإنتاج، سوق المنتجات وخدمات ما بعد الحصاد/التصنيع، والخدمات المالية — وذلك باستهداف الأسر الزراعية العاملة في زراعة المحاصيل وتربية الثروة الحيوانية.

المراجع

Chowdhury, J. A. (2018), *Personal Communication*, October – November 2018.

M4C (2015) M4C programme overview slides from DCED website

www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/M4C_Project_Overview.pdf

OXFAM (2013), *Report on Maize Value Chain in Northern Char Area in Bangladesh*,

www.scribd.com/document/157403328/Report-on-Maize-Value-Chain-Northern-Char-Context

الحالة السابعة: برنامج ECF، فانواتو

دعم صغار المزارعين في الأسواق الضعيفة في منطقة المحيط الهادئ



الريادة في انخراط القطاع الخاص في منطقة المحيط الهادئ

مَثَّل صندوق تحدّي المشاريع (Enterprise Challenge Fund – ECF) أول برنامج تنموي تُموّله الحكومة الأسترالية والذي يعمل بشكل مباشر مع القطاع الخاص، ويُعدّ أيضًا أول برنامج من نوعه في منطقة المحيط الهادئ.

قدّم برنامج ECF مِنحًا تشاركيّة للشركات الخاصة لدعم حلول مبتكرة لمعالجة إخفاقات السوق وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام الذي يعود بالنفع على الفقراء. وكان يُطلب من الشركات المساهمة بنسبة تمويل مكافئة لا تقل عن 1:1 لإثبات التزامها الاستثماري. وقد تم تنفيذ جولات التمويل في ثماني دول: كمبوديا، تيمور الشرقية، فيجي، لاوس، بابوا غينيا الجديدة، الفلبين، جزر سليمان، وفانواتو.

كيفية مساعدة صغار المزارعين على تربية الماشية بهدف التصدير

فانواتو هي أرخبيل على شكل حرف ٧، يضمّ نحو 82 جزيرة صغيرة، لا تتجاوز مساحة أكثر من 14 منها مئة كيلومتر مربع، وتقع بين فيجي وبابوا غينيا الجديدة في المحيط الهادئ. بلغ عدد سكان البلاد حوالي 230,000 نسمة في عام 2009. تُواجه منطقة المحيط الهادئ العديد من التحديات التنموية الفريدة، منها العزلة الجغرافية، وارتفاع تكاليف الإنتاج (بسبب غياب وفورات الحجم والاعتماد على الواردات)، ونقص الخدمات المتخصصة (بسبب صغر حجم السوق)، إضافة إلى محدودية القاعدة الريادية المحلية، التي تتكوّن في الغالب من غير السكان الأصليين. ورغم أن البنى المجتمعية المحلية لا تمنع ريادة الأعمال بالضرورة، فإنها لا تدعمها أيضًا. وعلاوة على ذلك، فإن فرص النمو الحقيقي تكمن في التصدير، نظرًا لصغر حجم الأسواق المحلية.

كانت إحدى الصناعات الناجحة في فانواتو هي إنتاج لحوم الأبقار. ففي عام 2009، تميّز قطاع إنتاج الأبقار في فانواتو بوجود عدد قليل من المزارع الكبيرة من جهة، وعدد كبير من صغار المزارعين من جهة أخرى. ووفقًا لتعداد عام 2002، كان هناك حوالي 3,000 مزارع صغير يمتلكون أقل من 100 رأس من الماشية. ومع ذلك، يُعتقد أن العدد الحقيقي أعلى بكثير، إذ تُشير التقديرات إلى أن نحو نصف الأسر الريفية كانت تمتلك ماشية. كما ارتفع عدد رؤوس الماشية من حوالي 130,000 إلى 170,000 بين عامي 2000 و2010.

تمتعت صناعة لحوم الأبقار في فانواتو بميزة تنافسية، إذ لم تكن الأمراض تؤثر بشكل كبير على صحة الماشية، وكانت القاعدة الوراثية للسلاسل جيدة نسبيًا، مع إمكانية زيادة أوزان الذبائح من خلال تحسين إدارة المراعي.

شكّل إنتاج لحوم الأبقار ثالث أهم سلعة تصديرية في فانواتو بعد جوز الهند ونبات الكافا. وكانت جميع الماشية المُخصّصة للسوق الرسمي تُذبح في مسلخين حديثين في بورت فيلا وسانتو (Santo Meat Packers)، وهما مُعتمدان للتصدير إلى نيوزيلندا وأستراليا واليابان ودول أخرى في المحيط الهادئ. وتُمثّل نشاطهما الرئيسي في شراء الماشية وتصنيعها لإنتاج وبيع منتجات لحوم الأبقار. ومع ذلك، لم تُورّد سوى نسبة قليلة جدًا من الماشية إلى المسلخين من قبل صغار المزارعين، بسبب انخفاض أوزانها وجودتها.

تُعدّ عملية نقل الماشية تحديًا كبيرًا لصغار المزارعين في فانواتو، إذ إن نقل الحيوانات بالشاحنات من المزارع إلى السوق مُكلف، لا سيّما في المناطق النائية التي تفتقر إلى الطرق، والتي لا يتوفّر فيها بديل سوى النقل البحري. مُعظم الماشية التي تشتريها شركة Santo Meat Packers تُنتج من جزيرة إسبيريتو سانتو، وهي الجزيرة الرئيسية في الشمال.

كما انخفض متوسط وزن الذبائح لدى صغار المزارعين من 220 كجم إلى 200 كجم. ويُعزى ذلك جزئيًا إلى محدودية وصول صغار المزارعين إلى التمويل اللازم للاستثمار في المراعي، وعلف الماشية، والنيران المحسّنة وراثيًا. فالمراعي تحتاج دوريًا إلى التجديد وذلك من خلال التسميد، وزراعة أصناف عالية الجودة من الأعشاب والبقوليات، وإزالة الأعشاب الضارة. كما أن الاستثمار في الأعلاف التكميلية مثل الأعلاف الخضراء أو السيلاج يُمكن أن يُسهم بشكل كبير في زيادة أوزان الحيوانات.

وأخيرًا، يُعدّ ضعف الوصول إلى المياه عائقًا رئيسيًا آخر، إذ تنمو الماشية بصورة أفضل عندما يكون العلف متوفرًا بفضل هطول الأمطار، بينما يتباطأ نموها خلال فترات انخفاض الأمطار والجفاف.

الشركة الرائدة تُوفّر كل شيء

شركة Sarami Plantation هي شركة خاصة تعمل في تربية الماشية في جزيرة إسبيريتو سانتو في فانواتو منذ أكثر من 30 عامًا. وقد تقدّمت بطلب للحصول على منحة تشاركية من برنامج ECF بهدف تقديم نموذج جديد يقوم على التعاون مع صغار مربّي الماشية لتعزيز إنتاج لحوم الأبقار في فانواتو، وفي الوقت ذاته زيادة دخل صغار المزارعين من خلال شراء الماشية منهم بأسعار أعلى من المتوسط.

وفي سياق المحيط الهادئ، حيث الأسواق ضعيفة وصغيرة وسلاسل القيمة قصيرة، تكاد تكون الخدمات المتخصصة غائبة. ونتيجةً لذلك، تضطر الشركات الرائدة إلى أداء العديد من الوظائف وإتقان العديد من المهارات. وكانت شركة Sarami بالفعل إحدى هذه الشركات الرائدة. وقد اقترحت نموذجًا تجاريًا تكافليًا يقوم على التخصص الوظيفي بين الشركة وصغار المزارعين، مستندًا إلى نقاط القوة لدى كل طرف. يُركّز صغار المزارعين على تربية الحيوانات الصغيرة، وتقوم شركة Sarami بشرائها منهم قبل أن تؤثر ضغوط نقص الأعلاف والمياه على جودة اللحوم، ثم تعمل على تسمينها في ظروف أكثر رقابة. وفي عام 2009، وافق برنامج ECF على منحة بقيمة 1.38 مليون دولار أسترالي (ما يعادل حوالي 1 مليون دولار أمريكي بأسعار عام 2018) لصالح شركة Sarami، لتمويل 30 في المائة من المشروع.

ورغم بساطة نموذج العمل الظاهرية، إلا أنه يشتمل على عدد من الخطوات المبتكرة.

الابتكار الأول: توفير ثور مُحسّن

كانت شركة Sarami تقوم بتزويد مجموعات صغار المزارعين بثور تجاري مجاني، بمجرد موافقتهم على بيع 40 رأسًا من الماشية للشركة. ويسهم استخدام ثور مُحسّن وراثيًا في تحسين التركيب الجيني للماشية، مما يؤدي إلى قطع أكثر قوة وتحملًا.

الابتكار الثاني: شراء ونقل الحيوانات الصغيرة

كانت شركة Sarami تشتري الحيوانات الصغيرة بعد فطامها مباشرة، لضمان عدم تعرّضها للإجهاد الناتج عن نقص العلف أو المياه أو الإصابة بالأمراض (وهي جميعها عوامل تُؤدي إلى تصلّب اللحم وانخفاض جودته). كما يُمكن تقليل فترات الرضاعة المزارعين من تعديل بُنية القطيع لديهم، بما يُتيح لهم الحصول على أبقار أكثر إنتاجية. ومن الممكن أن تُوفّر الشركة وسائل نقل مناسبة، مما يخفّف من التكاليف على المزارعين ويضمن سلامة الحيوانات أثناء النقل (وهو ما يؤثر بدوره أيضًا على جودة اللحوم).

الابتكار الثالث: الاستثمار في الحظائر والمراعي

سيُساعد إنشاء حظائر مُهيّأة لاستيعاب الماشية غير المعتادة على الحظائر في إبقاء الحيوانات في ظروف مثالية وتقليل تعرّضها للإجهاد. وفي السياق ذاته، من الممكن أن تستثمر شركة Sarami في تحسين المراعي من خلال زراعة أصناف محسّنة من الأعشاب والبقوليات، مما يدعم رفع كثافة تربية الماشية من وحدتين/هكتار إلى أربع وحدات ماشية/هكتار.

الابتكار الرابع: إنتاج السيلاج كمحصول احتياطي

وأخيرًا، من الممكن أن تبدأ شركة Sarami في إنتاج السيلاج من محصول الذرة الرفيعة العلفية (forage sorghum)، والذي تتم مُعالجته بإنزيم لتحسين جودة التخمر. وسيسمح هذا بتوفير علف ثانوي للماشية، سواء للاستخدام المنتظم أو للتخفيف من آثار الجفاف وضعف نمو المراعي. ويُمكن أيضًا استخدام هذا المخزون الاحتياطي من قبل صغار المزارعين عند الحاجة.

صغار المزارعين يحققون منات الدولارات الإضافية سنويًا.

تمكّنت شركة Sarami من التفاوض على سعر مميز مع شركة Santo Meat Packers مقابل الماشية ذات الجودة العالية التي قامت بتوريدها.

وبحلول عام 2012، بعد ثلاث سنوات من انطلاق المشروع، كانت الشركة قد اشترت أكثر من 2,000 رأس من الماشية من أكثر من 240 مزارعًا صغيرًا. وبلغت القيمة الإجمالية لهذه المشتريات نحو 0.61 مليون دولار أسترالي (ما يعادل نحو 0.43 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018)، وتمت عمليات الشراء من 21 موقعًا مختلفًا في جزيرة إسبيريتو سانتو، بمتوسط سعر بلغ 305 دولارات أسترالية للرأس الواحدة (نحو 215 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار 2018)، وهو سعر يفوق بكثير ما كان يُعرضه المشترون الآخرون. كانت شركة Sarami لتشتري الماشية الصغيرة التي يصل وزنها إلى 300 كغم، وتقوم بتسمينها حتى تصل إلى 500 كغم، وهو الوزن الذي يُنتج الحصول على أعلى سعر مميز من Santo Meat Packers. وبلغت القيمة الإجمالية للمبيعات إلى الشركة نحو 1.1 مليون دولار أسترالي (ما يعادل نحو 0.78 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار 2018).

أثبتت شركة Sarami نفسها كمشتري رئيسي ومفضّل للماشية الصغيرة. وقد استفاد صغار المزارعين من خلال إعادة هيكلة قطعانهم ببيع الثيران الصغيرة (الذكور المخصّية) والعجول غير الولود (الإناث التي لم تلد بعد) إلى شركة Sarami، مما مكّنهم من رفع نسبة الأبقار الإناث في القطيع إلى 70 في المائة، وتحسين معدلات الفطام إلى 60 في المئة.

وقد حقّق صغار المزارعين الذين يمتلكون في المتوسط 6 رؤوس من الماشية إنتاجًا إضافيًا بمعدل رأسين سنويًا، وزاد دخلهم السنوي بمقدار 574 دولارًا أستراليًا (ما يعادل حوالي 405 دولارات أمريكية وفقًا لأسعار عام 2018). أما المزارعون الذين يمتلكون في المتوسط 24 رأسًا من الماشية، فحقّقوا إنتاجًا إضافيًا بمقدار 5 رؤوس سنويًا، وارتفع دخلهم السنوي بمقدار 745 دولارًا أستراليًا (نحو 525 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار 2018). في حين أن المزارعين الذين يمتلكون في المتوسط 60 رأسًا من الماشية، تمكّنوا من إنتاج 11 رأسًا إضافيًا سنويًا، وزاد دخلهم السنوي بمقدار 1,510 دولارات أسترالية (نحو 1,064 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار 2018).

نموذج العمل الجديد يُغيّر السوق - حتى خارج فانواتو

أسفر هذا التدخّل عن تأسيس نموذج أعمال جديد، تقوم فيه شركة كبيرة لتربية الماشية بالربط مع صغار المزارعين لشراء ماشيتهم في سن مُبكرة، بهدف تسمينها وتحسين جودتها قبل بيعها للمسالخ.

استفاد صغار المزارعين من تحسين التركيب الوراثي للماشية (بفضل الثيران المحسنة)، وزيادة قدرتهم على إنتاج المزيد من الحيوانات (بفضل تغيير تركيبة القطيع)، وارتفاع العائد لكل رأس من الماشية (بسبب انخفاض التكاليف والحصول على سعر أفضل). وعلاوةً على ذلك، ثَمَّن المزارعون علاقتهم مع شركة Sarami والاستشارات الفنية والإدارية والتجارية التي قدّمتها، نظرًا لأن هذه المعلومات صدرت عن مشترٍ موثوق ومنظم.

أظهر بحث أجراه برنامج ECF في عام 2012 أن بعض كبار مربي الماشية بدأوا بتخصيص جزء من عائدات المبيعات لإعادة استثمارها في البنية التحتية للمزارع، بهدف تكرار نموذج شركة Sarami. كما أبدى بعض صغار المزارعين مؤشرات على الاستثمار في تحسين الإنتاج، لا سيّما من خلال تطوير السياج ومرافق المياه. وبدأ عدد من صغار المزارعين الذين يمتلكون أكثر من 20 رأسًا من الماشية، الاستثمار في تحسين المراعي باستخدام أعشاب عالية الجودة.

ومن النجاحات البارزة الأخرى لمشروع Sarami أنه في عام 2011 تم التفاوض على بيع 400 عجلة (عجل أنثى) إلى حكومة جُزُر سليمان. وكانت هذه العجلات من السلالات المحسنة وراثيًا التي تم إدخالها عبر مشروع Sarami، وكانت مطلوبة من قبل جُزُر سليمان لتحسين جودة سلالاتها. وقد تم بيعها بوزن 360 كغم، بسعر مماثل لسعر بيع العجلات إلى شركة Santo Meat Packers عند وزن 500 كغم، مما يعني أن شركة Sarami استفادت من البيع دون الحاجة إلى تربية الحيوانات لسنة إضافية.

كانت عملية التوريد ناجحة إلى درجة أن حكومة جُزُر سليمان بدأت، أواخر عام 2012، التفاوض مع شركة Sarami لتوريد 400 عجلة إضافية و20 ثورًا تجاريًا من السلالات الأوروبية. وكان عدد رؤوس الماشية في جزر سليمان يُقدَّر بنحو 14,500 رأس في عام 2010. وأسهمت العجلات الـ 800 التي تم توريدها عبر شركة Sarami في توسعة القطيع بنسبة 5.5 في المائة.

نجح مشروع Sarami في إثبات كيف يمكن لنموذج مُبتكر أن يُحقّق فائدة لصناعة لحوم الأبقار المحلية ويُسهّل في النشاط الاقتصادي. وتمت مشاركة الدروس المستفادة من تجربة شركة Sarami، وتمّ طرح تدخّلات مشابهة محتملة في فيجي وبابوا غينيا الجديدة. وقد عُقدت ورشًا عمل في فيجي بالتعاون مع مجلس المحاصيل والثروة الحيوانية التابع للقطاع الخاص، والذي تم إنشاؤه حديثًا، وشارك فيها ممثلون من القطاع الخاص والجهات المانحة والحكومة. وفي عام 2013، وافقت الشركة على تسهيل زيارة من قبل مسؤولي وزارة الزراعة في فيجي إلى منشآت Santo Meat، والتي قد توفّر دروسًا مفيدة لتطوير صناعة الألبان في فيجي.

برنامج ECF: الرؤية الأوسع

يُمثّل العمل الموصوف في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التدخل ضمن المحفظة الواسعة لبرنامج ECF، الذي تُقدّر بين عامي 2007 و2013 وأدارته شركة Coffey International Development. وكان برنامج ECF صندوقًا تنافسيًا لاختيار المشاريع المبتكرة التي تتنافس على تمويل المانحين وفق معايير محددة سلفًا.

ومن السمات المميّزة لصندوق التحديّ مقارنة بالبرامج التنموية الأخرى، أنه يعتمد على هيكل إدارة خفيف، غالبًا بشكل اقتراضي من دون وجود "فرق تعمل على الأرض" في البلدان المستفيدة، مع دعم مُساند محدود جدًا للشركاء. وعادةً ما يُشارك مدير الصندوق في تقديم المشورة للمتقدمين ولجان التقييم، وتوجيه الشركات خلال مرحلة التنفيذ، ومراقبة

التقدّم دون إدارة التدخلات بشكل مباشر. وهذا يعني أن فعالية صناديق التحدي تعتمد بدرجة كبيرة على وجود شركاء أقوياء يمتلكون نماذج أعمال قائمة، ويستطيعون إعداد مقترحات قوية مدعومة بالأدلة، وتنفيذها ومعالجة هذه المقترحات دون حاجة إلى دعم كبير.

وقد شهد الصندوق إقبالاً واسعاً، حيث سجّلت أكثر من 1,200 شركة، وقدمت 532 منها مقترحات أولية. وكان على هذه الشركات إثبات أن التمويل المطلوب ضروري لتنفيذ المشروع، وأنها تستوفي معايير التقييم في ثلاث مجالات رئيسية: الاستدامة التجارية، والفائدة للمجتمعات المهمشة، وإمكانية تحقيق تأثير أوسع في السوق والتنمية الاقتصادية. وقد اتخذت قرارات صرف المنح من قبل لجان تقييم مستقلة وذات خبرة، من دون تدخل حكومي، بينما تولّت شركة Coffey International Development إدارة عمليات صرف المنح.

وافقت لجان التقييم على 24 مشروعاً، أنجز منها في نهاية المطاف 21 مشروعاً. واستخدمت الشركات الخاصة أموال برنامج ECF في بناء البنية التحتية، وتطوير المهارات، وتوسيع المنتجات بالتعاون مع المجتمعات الفقيرة والريفية ولصالحها. وقد منح برنامج ECF ما يُقارب 11 مليون دولار أسترالي (نحو 7.76 مليون دولار أمريكي وفقاً لأسعار 2018) لتمويل هذه المشاريع.

وأدت هذه المشاريع إلى زيادة دخول 78,154 شخصاً (39,196 رجلاً و38,958 امرأة) بمبلغ يُقدّر بنحو 8 ملايين دولار أسترالي (نحو 5.76 مليون دولار أمريكي وفقاً لأسعار 2018) خلال فترة رصد استمرت ثلاث سنوات. وبلغت الميزانية الإجمالية لبرنامج ECF نحو 17.23 مليون دولار أسترالي (نحو 12.5 مليون دولار أمريكي وفقاً لأسعار 2018). وقدّر برنامج ECF أنه في حال استمرار المشاريع بتحقيق العوائد، فبحلول عام 2015 سيكون الاستثمار العام في برنامج ECF قد استردّ بالكامل على شكل دخل إضافي للفقراء.

المراجع

Enterprise Challenge Fund for Pacific and SE Asia (2012), *Sarami – Small Holder Cattle Improvement Project, Vanuatu*, Project Profile, Updated December 2012

www.beamexchange.org/resources/2307

Enterprise Challenge Fund for Pacific and SE Asia (2013), *The Sarami Project: An Alternate Approach to Beef Sector Development*, prepared by ProAnd Associates PTY LTD, 2013.

www.beamexchange.org/resources/1128/

Enterprise Challenge Fund for Pacific and SE Asia (2013), *Sarami Beef Cattle Project*, June 2013

www.beamexchange.org/resources/2310

Enterprise Challenge Fund for Pacific & SE Asia (2013), *Project Completion Report*, Sept 2013

www.beamexchange.org/resources/1127

الحالة الثامنة: FSD-Z، زامبيا

حيث لا تصل استثمارات البنوك: توسيع الخدمات المالية في المناطق الريفية



ريادة MSD لتوسيع الشمول المالي

مؤسسة تعميق القطاع المالي في زامبيا (Financial Sector Deepening Zambia - FSDZ) هي شركة غير ربحية تعمل مع مزودي الخدمات المالية، وصنّاع السياسات، والمجتمع المدني، بهدف توسيع نطاق القطاع المالي في البلاد ليشمل الفقراء.

تعمل مؤسسة FSDZ في تسع قطاعات ضمن السوق المالية تشمل: الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتمويل الرقمي، ومجموعات الادّخار، والتمويل الريفي والزراعي، والعمل السياسي، وتمكين المرأة ماليًا، والتأمين، وإدارة المعرفة، والتعليم المالي. وبشكل عام، استفاد 1,239,539 مواطنًا من ذوي الدخل المحدود في زامبيا من جهود FSDZ من خلال زيادة فرص الدخل و/أو تقليل مستوى الهشاشة.

تتناول هذه الدراسة تجربة برنامج FSDZ في إنشاء خدمات مالية مستدامة للسكان الريفيين، من خلال تحويل مجموعات الادّخار إلى نموذج قائم على السوق، بدلاً من الاعتماد التقليدي على تمويل المانحين.

إنشاء مؤسسات مالية مستقرة للفقراء دون شركاء رسميين

أظهرت بحوث السوق التي أجراها برنامج FSDZ أنه رغم النمو الكبير الذي شهده الاقتصاد الزامبي خلال العقد الماضي، لا يزال الفقر يُشكّل تحدّيًا قائمًا. ونظرًا للاعتماد الكبير على صادرات النحاس، ركّزت السياسات الحكومية على تمكين العمّال في المناطق الحضرية أو شبه الحضرية.

في حين لم يحظَ السكان الريفيون، الذين يُشكّلون 60 في المائة من إجمالي السكان، بنفس القدر من الاهتمام، ولم يستفيدوا من الانتعاش الاقتصادي.

أظهرت أبحاث برنامج FSDZ أن الفقر لا يزال واسع الانتشار وشديدًا في زامبيا، حيث يعيش 55 في المائة من السكان تحت خط الفقر الوطني. ومن بين السكان الريفيين البالغ عددهم 10 ملايين نسمة، يعيش ما يصل إلى 80 في المائة تحت خط الفقر (FinScope 2016).

ورغم تحسّن الشمول المالي بين عامي 2009 و2015، من 37.3 في المائة إلى 59.3 في المائة، إلا أنه لا يزال يُشكّل عائقًا أمام التنمية الاقتصادية. وتكمن التحديات الأساسية في أنّ تقديم الخدمات المالية الرسمية، لا سيّما في المناطق الريفية ولفئات الدخل المحدود، لا يزال مكلفًا. وقد بلغت نسبة انتشار هذه الخدمات 70.3 في المائة في المناطق الحضرية، بينما لم تتجاوز 50 في المائة في المناطق الريفية. وكان الوصول إلى المنتجات والخدمات المالية المناسبة والميسورة محدودًا للغاية. وظلّ الاقتصاد الريفي يعتمد إلى حد كبير على الخدمات غير الرسمية والمعاملات النقدية.

ويُمكن لتحسين الوصول إلى المنتجات المالية الرسمية وغير الرسمية أن يُمكن الأفراد والمؤسسات من التخطيط، والاستثمار، وإدارة المخاطر، مما يساهم في تحقيق النمو وخلق فرص العمل.

تُفضّل الأسر الفقيرة إجراء معاملات صغيرة، ولديها فرص استثمار محدودة، مما يؤدي إلى عائد أقل لمزوّدي الخدمات المالية. وهذا يُقلّل من حوافز البنوك ومؤسسات التمويل متناهي الصغر للاستثمار في المناطق الريفية، كما أن هذه المؤسسات غالبًا ما تقتصر على المعرفة والمنتجات المناسبة للعمل في هذه الأسواق. كذلك فإن معالجة القروض الريفية من المقرّات الحضرية يرفع التكاليف أكثر، مما يجعل هذه القروض غير ميسورة للفقراء.

وكانت الإجراءات أيضًا تُمثّل عائقًا. إذ تعتمد البنوك غالبًا في تقييم مخاطر عدم سداد القروض على السجل الائتماني للمُقترض وتاريخ معاملاته، وبالنظر إلى النسبة العالية من السكان غير المشمولين بالخدمات المصرفية، فمن غير المرجّح أن يتأهّل كثيرون للحصول على قرض. كما أن إجراءات التحقّق والمتطلبات الورقية تستغرق وقتًا وغالبًا ما تكون صارمة.

وكانت هناك ما يُشبه "نبوءة تتحقّق ذاتيًا": فارتفاع التكاليف، وعدم ملائمة البنى والإجراءات للعملاء الفقراء في المناطق الريفية، جعل هؤلاء العملاء أقل جاذبية، مما قلّل من تفاعل البنوك معهم، وبالتالي غابت الفرص أو الحوافز لتعلّم وتطوير منتجات وخدمات أكثر ملائمة.

ومن جهة العملاء، فإن العديد من الأسر الفقيرة لا تدرك أهمية التخطيط المالي وبناء السجل الائتماني، كما تقتصر على الثقة في البنوك، ومؤسسات التمويل متناهي الصغر، وتميل إلى الاعتماد على الخدمات المالية غير الرسمية. التي قد تُقدّم من مزودين محليين أو من خلال مبادرات تنموية.

غالبًا ما يفتقر المزودون المحليون إلى تدريب رسمي، ويقدمون خدمات ائتمانية بسيطة باستخدام رؤوس أموالهم الخاصة مقابل أسعار فائدة مرتفعة. أما مقدمو الخدمات المجتمعية، مثل مجموعات الادّخار، فعددهم محدود، وذلك بسبب ضعف المهارات والمعرفة المالية والقدرة على الإدارة لدى الفقراء. لذا فإنهم يعتمدون على الدعم الفني والمالي المُقدم من برامج المساعدات.

وقدّر برنامج FSDZ أن الخدمات المالية غير الرسمية تُعدّ مسارًا أوضح وأكثر واقعية لتحقيق الشمول المالي على نطاق واسع مقارنةً بالخدمات الرسمية. حيث اتّسعت الفجوة بين المزودين والعملاء بشكل كبير، على الأقل في الوقت الراهن. وتُعدّ الخدمات المالية غير الرسمية الأكثر شيوعًا بسبب القرب الجغرافي، وانخفاض تكاليف المعاملات، والمرونة، وسرعة تقديم الخدمة. وكان التحديّ يتمثّل في توسيع نطاق هذه الخدمات وتحسين جودتها وكفاءتها.

لذلك صمّم برنامج FSDZ تدخّلات تستهدف تعزيز الشمول المالي من خلال قنوات غير رسمية مختلفة، مثل مجموعات الادّخار (مجموعات مؤقتة للادّخار/الإقراض/إدارة المخاطر)، و Chilimbass (مؤسسات الادّخار الدوارة)، و Kalobass (المقرضون النقديون).

تتناول هذه الحالة تجربة برنامج FSDZ مع مجموعات الادّخار.

آلية قائمة على الرسوم لتوسيع الخدمات المالية بدلاً من المساعدات

بعد النجاح الكبير الذي حقّقه مجموعات الادّخار في شرق أفريقيا، قامت العديد من وكالات الإغاثة الدولية (بما في ذلك مؤسسة بيل ومليندا غيتس، ومنظمة كير الدولية، ومنظمة الرؤية العالمية) بدعم إنشاء مجموعات ادّخار في زامبيا. وقدّر برنامج FSDZ أنّه، رغم هذا الدعم، لا يزال هناك طلب غير مُلبّى من نحو مليوني شخص يتطلّعون للانضمام إلى مجموعة ادّخار. فكيف يمكن الوصول إليهم؟

تُعدّ مجموعات الادّخار مبادرات مجتمعية، تتألّف عادةً من 15 إلى 30 شخصًا يختارون بعضهم بعضًا، ويجتمعون بانتظام للادّخار، ثم الاقتراض إذا لزم الأمر. وتعتمد هذه المجموعات على مفهوم "الادّخار بالالتزام"، حيث يدعم الأعضاء بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم المالية من خلال ممارسة الادّخار المنتظم، غالبًا بشكل أسبوعي.

ويُحدّد مبلغ الادّخار بناءً على قدرة كل عضو. وتُجمّع المبالغ المُدخّرة لتُمنَح كقروض مقابل رسوم خدمة أو فائدة عالية نسبيًا، مما يُساهم في زيادة حجم صندوق القروض. وتُشير الدراسات إلى أن أعضاء هذه المجموعات يلتزمون عادةً بسداد القروض بسهولة (أظهرت دراسة FinScope 2010 أن معدل التعثر في السداد بين المقترضين المجتمعيين بلغ 1 في المائة فقط).

في عام 2014، بدأ برنامج FSDZ الشراكة مع منظمات غير حكومية محلية لتوسيع عمليات تأسيس مجموعات الادّخار. وقد دعمت المؤسسة نموذجين شائعين لمجموعات الادّخار.

من خلال النموذج الأول، مؤسسات الادّخار والإقراض القروية (Village Savings and Lending Associations)، دعم برنامج FSDZ شركاءها من المنظمات غير الحكومية للذهاب إلى القرى وتأسيس مجموعات ادّخار جديدة تضم الفقراء في المجتمعات المستهدفة، وتوفّر لهم خدمات التمويل متناهي الصغر (ادّخار

متناهي الصغر، إقراض متناهي الصغر، تأمين متناهي الصغر). وتُدار هذه الجمعيات ذاتيًا من دون تلقي تمويل خارجي، مع اعتمادها على دعم المنظمات غير الحكومية في مرحلة التأسيس فقط.

أما النموذج الثاني، مجتمعات الادخار والإقراض الداخلي (Savings and Internal Lending Communities)، فقد دعم برنامج FSDZ شركاءها من المنظمات غير الحكومية لتأسيس المجموعات من خلال مزودي ادخار خاصين (PSPs). حيث تقوم المنظمات غير الحكومية باختيار أفراد نشطين من المجتمع المحلي وتدريبهم ليصبحوا PSPs، فيساعدون في إنشاء مجموعات الادخار وتشغيلها، ويقدمون لها الدعم مقابل مُخصّص شهري لمدة عام نظير خدماتهم. وتجتمع هذه المجتمعات بانتظام لادخار مبالغ صغيرة تُقرض لأعضاء المجموعة ليتم تسديدها لاحقًا بفائدة. ثم تُوزع المدخرات مضافة إليها الفوائد بعد فترة زمنية محدّدة (عادةً بين 6 و12 شهرًا).

ورغم أن هذه المجموعات أثبتت فعالية كبيرة في تعزيز الشمول المالي للفقراء في المجتمعات الريفية، أدرك برنامج FSDZ أن توسّعها لا يزال معتمدًا بالكامل على دعم FSDZ والمنظمات غير الحكومية، مما يعني أنها لم تصل بعد إلى مستوى الاكتفاء الذاتي. وبالتالي، برزت الحاجة إلى إيجاد حل سوقي ومُستدام لتأسيس هذه المجموعات وتشغيلها.

الابتكار: مجموعات من المدربين المحترفين تُدرّب مدربين مُجتمعيين

في عام 2016، صمّم برنامج FSDZ تدخلًا تجريبيًا جديدًا قائمًا على السوق لتجريب حل أكثر استدامة، يستند إلى النموذجين السابقين، لكنه لا يعتمد على أي مخصّصات مالية مستقبلية. وتمثّل هذا التدخل في تدريب أفراد مؤهلين تأهيلاً عاليًا ليتمكّنوا من إنشاء مجموعات ادخار والإشراف عليها. وكانت الفكرة أن يصبح هؤلاء المدربون خبراء ماليين مستقلين يعملون في المناطق الريفية، ويقاضون رسومًا مقابل الخدمات التي يقدمونها لمجموعات الادخار، بما يجعل هذه المجموعات غير مُعتمدة على الدعم الخارجي. وكان من المفترض أن يكون هؤلاء المدربين حافز تجاري يدفعهم إلى تأسيس مزيد من مجموعات الادخار وتقديم خدمات عالية الجودة، مما يسهم في زيادة دخلهم الخاص.

أطلق FSDZ برنامجًا تجريبيًا لتدريب المدربين المحترفين في المناطق شبه الحضرية المحيطة بلوساكا، بهدف تدريب واعتماد مدربين محترفين. وقد اختارت FSDZ الدفعة الأولى من المدربين المحترفين بعناية عبر عملية تنافسية، استندت إلى الخبرة، والالتزام، والدافع للعمل في هذا المجال. كما استعانت المؤسسة بخبراء استشاريين لتطوير المنهاج التدريبي، وتنفيذ التدريب، ووضع نظام داخلي لمجموعات الادخار. وكان على المرشحين إثبات جديتهم من خلال دفع رسوم للالتحاق بالدورة.

وللحصول على شهادة مدرب محترف، كان على المرشحين تشكيل ثماني مجموعات ادخار، بمتوسط 20 عضوًا في كل مجموعة، يتولّون الإشراف عليها مباشرة. كما كانت من مسؤولياتهم اختيار وتدريب مدربين مُجتمعيين من بين أعضاء هذه المجموعات، مقابل رسوم. وبعد عام، يُمكن لهؤلاء المدربين المجتمعيين التقدّم للحصول على شهادة مدرب محترف. ورأى FSDZ أن هذا البرنامج سيُسهم في تكوين قاعدة متنامية من المدربين المحترفين المستقلين، القادرين على دعم وتوسيع مجموعات الادخار بشكل مستدام.

أكثر من 100,000 مستفيد والعدد في ازدياد

وبحلول عام 2017، ونتيجة للدعم الأولي الذي قدمه برنامج FSDZ للمنظمات غير الحكومية لتأسيس مجموعات ادّخار جديدة، قام برنامج FSDZ بإنشاء 4,896 مجموعة ادّخار ضمّت 105,375 عضوًا (80 في المائة منهم من النساء). ويُظهر تقييم الأثر الذي أجراه برنامج FSDZ أن هذه المجموعات أثبتت فعاليتها كوسيلة تساعد الأعضاء على التكيّف مع الأوقات الصعبة والتخفيف من الأعباء المالية.

وكان معظم أعضاء هذه المجموعات من النساء، اللواتي عبّرن عن أن الانضمام إلى مجموعة ادّخار عزّز أمنهنّ المالي وقُلّ اعتمادهن على أزواجهنّ للحصول على النقد. وللمرة الأولى، تمكّنت كثيرات منهنّ من الوصول إلى الائتمان. وقد ساهم صول النساء إلى خدمات الادّخار والقروض في زيادة دخلهنّ من الأنشطة التجارية، وتوسيع ملكيتهنّ للأعمال، وتعزيز دورهنّ في اتخاذ قرارات الأسرة والعمل.

كما ساهمت مجموعات الادّخار في تحسين عام لمستوى الوعي المالي. ونظرًا لانفصال العديد من المجتمعات الريفية عن القنوات المالية الرسمية، لم يكن لدى معظم الأعضاء معرفة مسبقة بالخدمات المالية أو فهم لكيفية عملها. وقد لاحظ برنامج FSDZ أن الخدمات المالية غير الرسمية شكّلت خطوة أولى نحو الشمول المالي الرسمي، حيث انتهى المطاف ببعض الأعضاء، خاصّة في المجموعات القريبة من المناطق الحضرية، إلى فتح حسابات مصرفية.

أنهى برنامج المدربين المحترفين مرحلته التجريبية في عام 2018 بعد تدريب 24 شخصًا، حصل 8 منهم على شهادة "مدرب محترف" بعد أن نجحوا في تأسيس 8 مجموعات ادّخار واستوفوا معايير الجودة والإنتاجية. أما المدربون الآخرون، فقد حصلوا على شهادات مشاركة وظلّوا ملتزمين بتأسيس مجموعاتهم الخاصة. قام المدربون المحترفون الثمانية بتدريب 18 مدربًا مجتمعيًا، أسّس كلّ منهم مجموعات ادّخار خاصة به.

وخلال السنتين التجريبيتين، تم تأسيس ما مجموعه 135 مجموعة ادّخار، ضمّت 2,854 عضوًا، 95 في المائة منهم من النساء. وتُظهر بيانات الرصد التي أجراها برنامج FSDZ أن 80 في المائة من مجموعات الادّخار تدفع رسومًا للمدربين المحترفين. الذين يتقاضون دخلًا شهريًا يتراوح بين 140 و230 مارك زيمبابوي (ما يعادل 12 إلى 20 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار عام 2018)، وذلك بحسب عدد المجموعات وحجم قاعدة أعضائها.

وأظهر تقييم الأثر الذي أجراه برنامج FSDZ عام 2018 أن المدربين المحترفين حقّقوا أداءً ماليًا جيدًا في إدارة مجموعاتهم، حيث بلغ صافي الربح السنوي لكل مجموعة 10,363 مارك زيمبابوي (نحو 870 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار عام 2018)، وهو عائد مجزٍ. كما بلغت المدخرات السنوية لكل عضو 3,595 مارك زيمبابوي (نحو 300 دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018). وبنهاية الدورة السنوية، تمكّن معظم الأعضاء من تحقيق أهدافهم الادّخارية (على سبيل المثال، بدء مشروع تجاري، أو شراء أعلاف ودواجن، أو قطعة أرض لبناء منزل).

نموذج مستدام ذاتي القيادة للتوسّع

تمكّنت مجموعات الادّخار أعضاءها من الوصول إلى الخدمات المالية، مما ساهم في تقليل مستوى هشاشتهم وزيادة فرص توليد الدخل. كما ساعدت هذه المجموعات في ترسيخ الانضباط المالي لدى الأعضاء، من خلال تشجيعهم على الادّخار المنتظم.

وقد أسفر برنامج المدربين المحترفين عن تغييرات إيجابية على مستوى السوق، وكذلك بالنسبة للفقراء. فقد نجح المدربون المحترفون في تقاضي رسوم مقابل تأسيس مجموعات الادّخار وتقديم المشورة بشأن إدارتها. وتُدرك معظم

مجموعات الادّخار قيمة وجود مدّرب، وهي على استعداد لتحمل تكلفة هذه الخدمات. كما يقوم المدربون المحترفون بتحديد وتدريب مدّربين مجتمعين ليصبحوا مدّربين محترفين في المستقبل، مما يسهم في توسيع قاعدة مزودي الخدمات.

وقد مثل برنامج المدّربين المحترفين مشروعًا تجريبيًا يهدف إلى إثبات إمكانية إنشاء مجموعات ادّخار وتشغيلها بطريقة مستدامة تُقاد من خلال السوق، بما يسهم في توسيع نطاق الشمول المالي. ويُعدّ استعداد نسبة كبيرة من مجموعات الادّخار لدفع رسوم مقابل الخدمات، والنسبة المرتفعة لمشاركة النساء، من المؤشرات المُشجّعة على قابلية توسيع البرنامج ليشمل مناطق أخرى من البلاد، لا سيّما المناطق الريفية حيث السكان أكثر تقاربًا وأكثر عرضة للهشاشة.

وفي عام 2018، اعترفت، شبكة SaveNet Zambia، وهي شبكة تعمل مع وكالات التنمية والقطاع الخاص والحكومة، ببرنامج المدربين المحترفين الذي يقوده برنامج FSDZ كحل مستدام لتأسيس مجموعات ادّخار ذاتية التكوين والإدارة. ومنذ ذلك الحين، قامت الشبكة بدمج المنهاج التدريبي الخاص بتدريب المدربين المحترفين وتبني النموذج ذاته لاعتماد المدربين المحترفين. وتُخطّط SaveNet حاليًا لتوسيع نطاق تنفيذ البرنامج ليشمل جميع محافظات زامبيا.

برنامج FSD Zambia: الرؤية الأوسع

يُمثّل العمل الموصوف في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التدخل ضمن المحفظة الواسعة لبرنامج FSD Zambia، الذي بدأ في عام 2012 ولا يزال قيد التنفيذ حتى اليوم.

وقد نُفّذت المرحلة الأولى من برنامج FSDZ حتى عام 2018 بدعم مالي من وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID)، والوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي (SIDA)، وبرنامج توسيع التمويل الريفي، بميزانية إجمالية بلغت 20 مليون دولار أمريكي. وبفضل نجاح البرنامج، تم تمديده إلى مرحلة ثانية تستمر حتى عام 2021.

ومن خلال اعتماد نهج MSD، يبدأ برنامج FSDZ بإجراء بحوث معمّقة لفهم كيفية عمل الأسواق المالية وتحديد العوائق التي تحول دون تلبية احتياجات الفقراء. ثم تدخل برنامج FSDZ من خلال شراكات مع الجهات الرئيسية في القطاع المالي لجعل الأسواق تعمل بشكل أفضل وتوسيع إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المالية المستدامة والميسورة لجميع الزامبيين.

ويستهدف البرنامج على وجه الخصوص الأسر الريفية، والنساء، والشباب، وذوي الدخل المحدود، وهم الفئات التي غالبًا ما تُهمّش ولا تخدمها الأسواق بالشكل الكافي.

المراجع

FinScope, (2010), *FinScope Zambia 2009 Top Line Findings*, prepared by the FinMark Trust and African Heights for the Government of the Republic of Zambia Financial Sector Development Plan www.mfw4a.org/publication/finscope-zambia-2009-top-line-findings

FinScope (2016), *FinsCope Zambia 2015 Top Line Findings*.
<https://www.boz.zm/FinScope-Zambia-2015-Top-Line-Findings.pdf>

FSD Zambia (2018), Annual Report 2017 – 2018.

FSD Zambia (2018), Master Training Programme Outcome Verification Exercise, June 2018.

Hatwiinda, J. & M. Chipili (2018), *Personal Communication*, 19 October 2018.

World Bank (2012), Zambia Poverty Assessment: Stagnant Poverty and Inequality in a Natural Resource-Based Economy, Poverty Reduction and Economic Management, Africa Region, <http://documents.worldbank.org/curated/en/495301468170959601>

الحالة التاسعة: برنامج PSP4H، كينيا شبكات الرعاية الصحية التجارية لغير القادرين على الدفع



الريادة في تطبيق MSD في خدمات الرعاية الصحية للفقراء

بدأ برنامج الابتكار في القطاع الخاص من أجل الصحة (Private Sector Innovation Programme for Health - PSP4H) كمشروع بحثي تطبيقي في ديسمبر 2012، بهدف استكشاف الأسواق التي يدفع فيها الفقراء لمزودّي خدمات الرعاية الصحية التجارية في كينيا.

وقد تحوّل برنامج PSP4H لاحقاً إلى تدخل يهدف إلى تحسين سوق الرعاية الصحية الخاص في كينيا من أجل تقديم قيمة أفضل للفقراء مقابل ما يدفعونه. مولّت وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID) هذا المشروع، ليكون أول برنامج مُخصّص لها تُطبّق فيه نهج جعل الأسواق تعمل لصالح الفقراء (M4P) في قطاع الصحة.

وقبل ذلك، كان برنامج Katalyst في بنغلاديش قد عمل على تحسين خدمات الرعاية الصحية الخاصة للفقراء، كما طبّق برنامج دعم مكافحة الملاريا الوطني في نيجيريا نهج MSD لإنشاء سوق مستدام لمنتجات مثل الناموسيات.

نُفذ برنامج PSP4H بواسطة شركة Cardno Emerging Markets، بين عامي 2012 و 2017، بميزانية بلغت 4.97 مليون جنيه إسترليني (ما يعادل نحو 6.33 مليون دولار أمريكي وفقاً لأسعار عام 2018). وتمثّل

الهدف من البرنامج في فهم كيفية عمل قطاع الرعاية الصحية منخفض التكلفة في كينيا، واستكشاف الكيفية التي يمكن أن يُسهم بها نهج أنظمة السوق في تعزيز هذا القطاع وتحقيق فوائد مستدامة وواسعة النطاق للفقراء.

وقد طُبّق البرنامج نهج MSD من خلال الشراكة مع القطاع الخاص لتنفيذ تجارب مبتكرة تستهدف المستهلكين من ذوي الدخل المنخفض، مع تشجيع الاستثمار الذاتي من قبل القطاع الخاص. وكان من المُتَوَقَّع أن تُسهم الدروس المستفادة من برنامج PSP4H في توجيه برامج مستقبلية مماثلة لتحسين خدمات الرعاية الصحية في شرق أفريقيا وما بعدها.

تُرَكِّز هذه الحالة على نهج PSP4H في التدخّل على نطاق واسع من خلال الانخراط مع التجمّعات الصحية القائمة في كينيا.

كيفية تحسين خدمات الرعاية الصحية منخفضة التكلفة للفقراء

بدأ برنامج PSP4H أولاً بفهم سياق قطاع الصحة في كينيا، وكيفية عمله لخدم السكان الكينيين، ومن تصل إليهم خدماته، وكيف يُمكن أن يُضيف قيمة من خلال كونه برنامجاً يعتمد نهج MSD. وكشفت أبحاث البرنامج عن صورة قاتمة: إذ إن عدد الكينيين الفقراء الذين لا يحصلون على خدمات صحية كافية كبير للغاية.

وأشارت الدراسات المبكرة حول الشركات الكبرى العاملة في سوق الصحة الخاص في كينيا إلى أن نطاق وصولها محدود للغاية، ويقتصر على الشريحة العليا من السكان، أي 5 في المائة فقط ممن يستطيعون تحمّل تكاليف المنتجات والخدمات الصحية. ولم تُبدِ هذه الشركات اهتماماً حتى بالشريحة التالية التي تشكّل 45 في المائة من السكان القادرين على الدفع بدرجة أقل، ناهيك عن النصف الأفقر من السكان. وكان التصور السائد أن الفقراء لا يستطيعون ولن يدفعوا مقابل الخدمات الصحية.

أما المجالات الأخرى من النظام الصحي مثل الصحة الإنجابية، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (HIV/AIDS)، والسلّ، وتنظيم الأسرة، فكانت مزدحمة بعدد كبير من المانحين. ففي أوائل عام 2014، كان هناك في كينيا 273 برنامجاً صحياً مموّلاً من جهات مانحة. وكان من الواضح أن تحقيق الاستدامة التجارية في هذه المجالات سيكون صعباً في بيئة مزدحمة بالتمويل، نظراً لأن التمويل والمنح والسلع الطبية والمعدّات والدعم المالي الحكومي تميل إلى طرد الاستثمارات التجارية من السوق.

ومع ذلك، كان هناك عدد من المجالات الهامة والغير مخدومة بما يكفي، والتي تُشكّل فرصاً للقطاع الخاص في قاعدة النظام الصحي، مثل نماذج تقديم الأدوية الفعّالة مُنخفضة التكلفة عبر الصيدليات، وخدمات المختبرات الموثوقة. ويؤدي النقص في هذه الخدمات إلى تأخّر تشخيص الأمراض وعلاجها، مما يُسفر عن وفيات كان من الممكن تفاديها، بالإضافة إلى هدر في الأدوية، وتكاليف مرتفعة يتحمّلها الأفراد والحكومة على حدّ سواء.

وكان القطاع الخاص بالفعل يشكّل مصدراً مهماً لخدمات الرعاية الصحية للعديد من الكينيين، بمن فيهم الفقراء. ووفقاً لحسابات الصحة الوطنية في كينيا (2012/2013)، قُدّرت حصّة القطاع الخاص من إجمالي الإنفاق الصحي في البلاد بنحو 40 في المائة. وأظهرت أبحاث برنامج PSP4H أن المستهلكين الفقراء يُفضّلون مزوّد الخدمات الصحية من القطاع الخاص، نظراً لاعتقادهم بأن جودة الرعاية الصحية لديهم أعلى.

في المقابل، كان القطاع الصحي العام يُعاني من سوء الإدارة والفساد. فعلى الرغم من أن القانون يمنع ذلك، كان معظم الأطباء العاملين في المراكز الصحية العامة يُمارسون الطب أيضًا في عياداتهم الخاصة. وكان هؤلاء الأطباء يُركّزون بشكل كبير على ممارساتهم الخاصة، ويُوجّهون المرضى القادرين على الدفع نحوها.

كما كانت جودة خدمة العملاء في المرافق الصحية العامة سيئة. حيث يُضطر الناس الذين يبحثون عن الرعاية الصحية العامة إلى الانتظار لساعات طويلة للحصول على استشارة طبية لا تتجاوز خمس دقائق. وكانت حالة المرافق متردية لدرجة أن المرضى يُطلب منهم إحضار أغظيتهم الشخصية في حال احتاجوا إلى المبيت.

وكان للقطاع الصحي العام سلسلة إمداد دوائي خاصة به، تُدار من قبل هيئة إمدادات الأدوية الكينية (Kenya Medical Supplies Authority)، والمُمولة بشكل أساسي من الجهات المانحة. ورغم ذلك، غالبًا ما كانت رفوف المراكز الصحية العامة فارغة، وسط تقارير متكررة عن "تسربات" أثناء النقل.

ويُفسّر ذلك سبب استبعاد الفقراء العاملين لدفع المال مقابل الخدمات الصحية المتخصصة. بل إنهم عبّروا عن استعدادهم لدفع المزيد مقابل خدمات إضافية من القطاع الخاص، إذا كانت بأسعار معقولة. ويُبرز هذا تباينًا واضحًا مع تصوّرات كبار الفاعلين في القطاع الخاص، الذين كانوا يعتقدون أن الفقراء العاملين غير راغبين أو غير قادرين على دفع تكاليف خدماتهم.

وبالإضافة إلى محدودية الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية المتقدمة في القطاع الخاص، وفشل الخدمات الصحية العامة، كانت هناك عوامل أخرى تُعيق الوصول إلى رعاية صحية مناسبة. حتى الخدمات منخفضة التكلفة في القطاع الخاص كانت تتركز في المدن والمناطق المحيطة بها، مما جعل وصول المرضى في المناطق الريفية إليها أمرًا صعبًا. كما كان الاختار لعلاج مرض مستقبلي يُنظر إليه كدعوة للحظ السيء، ولذلك لم يكن شائعًا. ولم تكن النساء قادرات على شراء خدمات الرعاية الصحية بسبب تحكّم الرجال في دخل الأسرة، وغالبًا ما يغفل هؤلاء عن احتياجات النساء. وكانت هذه المشكلة أكثر وضوحًا لدى النساء الكينيات في المناطق ذات الأغلبية المسلمة المُحافظة قرب الحدود مع الصومال.

وكان نقص الموارد المالية عائقًا رئيسيًا آخر يُؤثر بشكل كبير على سلوك البحث عن الرعاية الصحية. ففي محاولة لتوفير المال، كان الفقراء في الواقع عُرضة لإنفاق المزيد عبر زيارات متكررة لا تُؤدّي إلى علاج فعال. وبحسب نوع المرض، يبدأ المريض بمحاولة العلاج الذاتي من خلال شراء نوع من الدواء من محل أو كشك أو صيدلية محلية. وإذا لم يتحسن، يلجأ غالبًا إلى استشارة مقدّم خدمات صحي غير رسمي، لعدم قدرته على تحمّل تكاليف الطبيب الخاص أو حتى الرسوم الرمزية في المرافق العامة.

وقد أدّت جودة الأدوية الرديئة المتوفرة لدى مقدمي الخدمات غير الرسميين إلى تفاقم الأمراض. ووفقًا لأبحاث برنامج PSP4H، فإن نحو 30 في المائة من الأدوية المتداولة في الصيدليات ومحلات الأدوية في كينيا كانت دون المستوى المطلوب، وغالبًا ما تُورّع في المجتمعات منخفضة الدخل. وكانت محلات بيع الأدوية تحصل عليها من أي مصدر يُوفّر لها بسعر منخفض، بما في ذلك المهربة منها.

ومع تفاقم حالة المريض، ينتهي به المطاف إلى دخول النظام الصحي الرسمي. واعتمادًا على نوع المرض وكلفة العلاج، فقد يتنقّل المريض بين القطاعين العام والخاص قبل أن يتلقّى الرعاية المناسبة.

ومن بين الصيدليات ومحلات الصحة ومزودي الخدمات التي تستهدف الفقراء، كان القليل منها فقط مُرخصًا رسميًا من الحكومة. وكان الكينيون الفقراء غالبًا ما يشترون الأدوية من متاجر غير مرخصة أو صيدليات تباع أدوية غير مناسبة أو رديئة الجودة، وغالبًا مع قليل أو دون أي إرشادات حول الجرعة. كما كانت مختبرات التشخيص جزءًا من هذا النظام، حيث تُستورد المواد الخام من مصادر غير موثوقة، مما يؤدي إلى نتائج تشخيصية غير دقيقة. ونظرًا لاعتماد اختبارات المختبر مجموعة من المستهلكات التي تُحدد دقة التحليل، فإن جودة المواد الخام تُعدّ عاملاً حاسماً في ضمان جودة التشخيص.

شبكات الرعاية الصحية التي تقدم خدمات جماعية

تقليدياً، تعتمد برامج المانحين على تحليلات كُلية مُوسَّعة ورؤى من صانعي السياسات والحكومات، الذين لا يمتلكون بالضرورة فهماً عميقاً للسوق، وغالبًا ما يقضون وقتًا طويلاً في البحث، مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ التدخلات الفعلية. وعلى النقيض من ذلك، اختار برنامج PSP4H اعتماد نموذج تدخل سريع قائم على اختبار السوق بشكل مباشر، من خلال الشراكة مع شركاء منخرطين أصلاً في الميدان. كما فضّل برنامج PSP4H العمل مع مجموعة من الشركاء بدلاً من الاعتماد على شركات فردية، بهدف توسيع نطاق التدخلات وزيادة الأثر ليشمل عدد أكبر من الناس.

الابتكار الأول: Pharmanet لتعزيز بيع الأدوية الموثوقة من خلال الصيدليات

كما هو الحال في العديد من البلدان، كانت الصيدليات في كينيا تمثل أول نقطة يلجأ إليها الناس للحصول على الأدوية. إلا أن المستهلكين كانوا يفتقرون إلى المعرفة اللازمة لتقييم جودة الأدوية التي يشترونها، وكانت العديد من الصيدليات تباع أدوية منخفضة الجودة.

ولتأسيس مصداقية وتبسيط الضوء على الصيدليات المرخصة، دخل برنامج PSP4H في عام 2014 في شراكة مع رابطة الصيادلة الكينية، وهي جمعية مهنية تضم 8,500 عضو مرخص. وقبل تدخل برنامج PSP4H، كان دور رابطة الصيادلة الكينية تقليدياً، حيث يقتصر على توفير التراخيص الحكومية لأعضائها لتوزيع الأدوية. وكان أعضاء الرابطة من الصيدليات يُدير كل منها أعماله بشكل مستقل، ويحق لهم شراء الأدوية من أي مورّد يختارونه، مما فتح المجال أمام بعض الصيدليات للحصول على أدوية رديئة الجودة بأسعار منخفضة لتحقيق هوامش ربح أعلى.

لمعالجة هذه المشكلة، أنشأ برنامج PSP4H بالتعاون مع رابطة الصيادلة الكينية، شبكة Pharmnet، وهي شبكة أعمال تضم صيدليات تجزئة موثوقة ومرخصة. ولم يكن الانضمام إلى Pharmnet إلزامياً لكل الصيدليات المسجلة لدى رابطة الصيادلة الكينية، بل تطلّب من الصيدليات الراغبة دفع رسوم رمزية قدرها 50 دولاراً أمريكياً.

بدأت شبكة Pharmnet بإدارة آلية شراء جماعي للأدوية لجميع أعضائها من مورّد موثوق، وهو شركة Nairobi Techpharm Limited، بهدف خفض الأسعار وتقليل مخاطر السمعة المرتبطة ببيع أدوية رديئة الجودة.

كما ساعد برنامج PSP4H شبكة Pharmnet في تنظيم تدريبات لتعزيز المهارات التجارية للأعضاء، تُعطي مجالات مثل إدارة المخزون وخدمة العملاء، لتمكين الصيدليات من تقديم خدمة أفضل. ومن الممكن مستقبلاً استخدام رسوم العضوية في شبكة Pharmnet لتمويل مثل هذه التدريبات.

وكان أعضاء شبكة Pharmnet يديرون صيدلياتهم أساساً في الأحياء منخفضة الدخل. ومن خلال هذه الشبكة الحديثة الإنشاء، أصبحت الصيدليات توزّع الأدوية تحت علامة تجارية موحّدة مملوكة لرابطة الصيادلة الكينية، مع وعد واضح بضمان الجودة.

وكانت الصيدليات المنضوية في الشبكة تتوقع زيادة أرباحها من خلال استقطاب عدد أكبر من العملاء بفضل موثوقية المنتجات، ومن خلال تخفيض تكاليف الشراء عبر آلية الشراء الجماعي بأسعار منخفضة.

الابتكار الثاني: Labnet لتعزيز خدمات التشخيص الفعالة ومنخفضة التكلفة

في عام 2016، استخدم برنامج PSP4H النموذج نفسه لتعزيز الجدوى الاقتصادية لتوفير خدمات تشخيصية موثوقة، وذلك من خلال الشراكة مع رابطة اختصاصيي المختبرات الطبية في كينيا لتأسيس شبكة Labnet، ومرة أخرى، كان بإمكان أعضاء الرابطة الانضمام مقابل رسم اشتراك قدره 50 دولاراً أمريكياً. مما أتاح لهم الوصول إلى ترتيب جماعي لشراء المستلزمات بكميات كبيرة من مورّد موثوق، وبالتالي خفض التكاليف.

وعلاوة على ذلك، عمل برنامج PSP4H مع الرابطة لدعمها في تأسيس وإدارة الشبكة والعلامة التجارية الخاصة بها، إلى جانب دعمها في مجال التسويق وتنظيم تدريبات على مهارات إدارة الأعمال التجارية ذات الصلة. وكما هو الحال مع Pharmnet، كان من المتوقع أن يشهد أعضاء Labnet زيادة في قاعدة عملائهم، مع ازدياد وعي المستهلكين بجودة الخدمات التشخيصية المتوفرة بأسعار ميسورة.

الابتكار الثالث: Docnet لتعزيز التزام الأطباء بالممارسات السليمة

بعد نجاح برنامج PSP4H في تأسيس شبكة للصيدليات والمختبرات، قرر توسيع نطاق عمله ليشمل فاعلين رئيسيين آخرين ضمن منظومة خدمات الرعاية الصحية. وقد دخل البرنامج في شراكة مع رابطة الأطباء الكينيين لتأسيس شبكة أطباء استشاريين تُعرف باسم Docnet.

وكما في التدخلات السابقة، يمكن للأطباء المؤهلين والمرخصين الانضمام مقابل دفع رسوم عضوية. ومرة أخرى، كان الهدف من نموذج الشبكة والعلامة التجارية هو تعزيز الجدوى الاقتصادية لتبني منتجات وأدوية مثبتة تضمن جودة الخدمة.

وبشكل عام، استثمر برنامج PSP4H نحو 300,000 جنيه إسترليني (ما يعادل حوالي 380,000 دولار أمريكي وفقاً لأسعار عام 2018) في هذه التدخلات الثلاث.

ملايين المستفيدين من خدمات رعاية صحية منخفضة التكلفة وأكثر موثوقية

منذ تأسيسها في عام 2014، انضمت 250 صيدلية إلى شبكة Pharmnet. ووفقاً لبحث مستقلّ موله برنامج PSP4H في عام 2016، شهدت 74 في المائة من هذه الصيدليات زيادة في إيراداتها الشهرية، بمتوسط نمو بلغ نحو 21 في المائة، بينما تضاعفت المبيعات في بعض الحالات.

كما أظهر البحث أنّ 76 في المائة من الصيدليات سجّلت زيادة بنسبة تقارب 32 في المائة في عدد الزوّار الذين لم يشترؤوا شيئاً، ولكن قد يتحولون إلى عملاء في المستقبل. بشكل عام، وبحلول عام 2016، كانت Pharmnet قد

وصلت إلى 3.2 مليون مستهلك كيني منخفض الدخل من خلال أدوية موثوقة الجودة، حيث صُنّف برنامج PSP4H نحو 74 في المائة منهم على أنهم من الفقراء.

منذ تأسيسها في عام 2016، فقد انضمّ 90 مختبرًا إلى شبكة Labnet. وتنتشر هذه المختبرات في 24 مقاطعة كينية، وقادرة على خدمة نحو مليون مريض سنويًا، بحسب تقديرات البرنامج. كما بدأت شبكة Docnet في اكتساب الزخم، وبدأت جهات مانحة أخرى تُبدي اهتمامًا بتطبيق نموذج مماثل لتوسيع نطاق تقديم خدمات رعاية صحية عالية الجودة.

نموذج قابل للتكرار والتوسع ينتشر إلى بلدان أخرى في شرق إفريقيا

من خلال العمل مع المؤسسات الصحية القائمة، تمكّن برنامج PSP4H من إنشاء قنوات توزيع لتقديم خدمات رعاية صحية عالية الجودة للفقراء تحت العلامات التجارية Pharmanet و Labnet و Docnet. وقد أصبح بإمكان العملاء في القطاع الصحي الخاص التعرف على هذه العلامات التجارية والثقة بأنهم سيتلقون خدمات موثوقة. وتمكّن مقدمو الخدمات الصحية المنضوون تحت هذه العلامات التجارية من زيادة مبيعاتهم، وتقليل تكاليفهم، وتوسيع قاعدة عملائهم.

وقد أثبتت نتائج برنامج PSP4H صحة ما توصلت إليه أبحاثه الأولية، إذ أبدى الفقراء استعدادهم لدفع المال مقابل خدمات صحية عالية الجودة. كما منحت الهوية البصرية الموحدة لهذه الشبكات العملاء ثقة أكبر في الخدمات المقدّمة. وأسهم تحسين الوصول إلى منتجات وخدمات موثوقة في تحسين الحالة الصحية بتكاليف أقل.

وسهّلت التجربة الإيجابية مع Pharmnet على برنامج PSP4H تأسيس شبكات مماثلة. وقد أثبت نموذج الشبكة أنّه قابل للتكرار والتوسع، حيث توسّعت Labnet خلال أقل من عام إلى أوغندا المجاورة.

وقد استندت الشبكة الأوغندية إلى تجربة Labnet في كينيا، ووافقت رابطة اختصاصيي المختبرات الطبية في كينيا على مشاركة الاسم والعلامة التجارية مع نظيرتها الأوغندية، بهدف إنشاء هوية موحدة للمختبرات المؤهلة في شرق أفريقيا. وبحلول عام 2017، كان هناك 48 مختبرًا منضويًا تحت شبكة Labnet الأوغندية، والقادرة على خدمة نحو مليون شخص سنويًا.

ورغم أن شبكة Docnet لا تزال في مراحلها الأولى، فقد تم اعتمادها من قبل الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، وبدأ تكرار النموذج في الصومال من خلال مشروع تجريبي يُعرف اسم Caafinet. وتتكون هذه الشبكة من أطباء مؤهلين مسجلين لدى الجمعية الطبية الصومالية ويعملون مع مجتمعات منخفضة الدخل. وفي عام 2018، كان لدى شبكة Caafinet نحو 59 طبيبًا. وكما في نموذج Docnet، يدفع الأعضاء رسومًا للانضمام إلى الشبكة، مما يجعل النموذج مستدامًا. وتُستخدم هذه الرسوم لتغطية تكاليف المخزون والتشغيل. ومن المتوقع أن يضم المشروع التجريبي، الذي يمتد لعام واحد، نحو 100 طبيب، ويخدم نحو 100,000 مريض. وقد بدأت SDC بالفعل تنفيذ مشروع صحي كامل في الصومال.

تُثبت أعمال برنامج PSP4H في قطاع الرعاية الصحية أنه ليس من الضروري دائمًا إنفاق الكثير من المال لتحقيق تأثير إيجابي أو الوصول إلى نطاق واسع. فالدوافع التي تحركها السوق هي التي تؤدي إلى التبني والتوسع، في حين أن

الحوافز الناتجة عن التمويل الخارجي غالبًا ما تكون غير مستدامة وفعّالة فقط على المدى القصير. ويُظهر برنامج PSP4H أن فهم الشبكات القائمة واستثمارها، مع مواءمة الحوافز، يُعد وسيلة فعّالة لإحداث تأثير أوسع.

برنامج PSP4H: الرؤية الأوسع

يُمثّل العمل الموصوف في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التدخل ضمن المحفظة الواسعة لبرنامج PSP4H الذي نُفّذ خلال الفترة من 2012 إلى 2017. وقد تم تمويل هذا البرنامج من قبل وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID)، وكان أول برنامج مُخصّص لها يُطبّق فيه نهج جعل الأسواق تعمل لصالح الفقراء (M4P) في قطاع الصحة.

وقبل إطلاقه، كان برنامج Katalyst في بنغلاديش قد عمل على تقديم خدمات رعاية صحية خاصّة للفقراء، كما طبّق برنامج دعم مكافحة الملاريا الوطني في نيجيريا MSD لإنشاء سوق مستدام لمنتجات مثل الناموسيات.

وقد نُفّذ برنامج PSP4H بواسطة شركة Cardno Emerging Markets، بميزانية بلغت 4.97 مليون جنيه إسترليني (ما يعادل نحو 6.33 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018). وتُمثّل هدف البرنامج في فهم كيفية عمل قطاع الرعاية الصحية منخفضة التكلفة في كينيا، واستكشاف إمكانيات تطبيق نهج أنظمة السوق لتعزيز هذا القطاع وتحقيق فوائد مستدامة وواسعة النطاق للفقراء.

وقد طُبّق نهج MSD من خلال الشراكة مع القطاع الخاص لاختبار نماذج مبتكرة تستهدف المستهلكين من ذوي الدخل المحدود، مع تشجيع القطاع الخاص على استثمار أمواله في العملية. وكان من المتوقّع أن تُسهم الدروس المستفادة من تجربة برنامج PSP4H في توجيه برامج مستقبلية مماثلة لتحسين خدمات الرعاية الصحية في شرق أفريقيا وما بعدها.

المراجع

Ashkin, R. (2016), *KPA's Baby: The Case of Pharmnet*, Kenya Pharmaceutical Association, 13th Annual Scientific Conference, PowerPoint presentation, 29 July 2016.

Ashkin, R. (2018), *Personal Communication*, 29 November 2018.

Private Sector Innovation Programme for Health (2016), *Pharmnet Impact Study, Executive Summary*, PowerPoint presentation, September 2016.

Private Sector Innovation Programme for Health (2017), *PSP4H Programme Cumulative Lessons Learned*, Policy Notes Series No. 22.

www.beamexchange.org/resources/1030

Private Sector Innovation Programme for Health (2017), *Innovation Uptake in Pro-Poor Health Markets*, Prepared for Department for International Development, September 2017.

www.beamexchange.org/resources/1029

Private Sector Innovation Programme for Health, *What Have We Learned about the Private Health Sector's Ability to Serve the Working Poor in Kenya?*

www.beamexchange.org/resources/2308/

World Bank (2014), *Improving Health Care for Kenya's Poor*, Feature Story 2014, at:
<https://web.archive.org/web/20221025013502/https://www.worldbank.org/en/news/feature/2014/10/28/improving-healthcare-for-kenyas-poor>

الحالة العاشرة: برنامج DEEPEN، نيجيريا الاستثمار في التعليم الخاص مُنخفض التكلفة في لاغوس



ريادة MSD في دعم المدارس الخاصة مُنخفضة التكلفة

كان برنامج تطوير التعليم الخاص الفعّال في نيجيريا (DEEPEN) برنامجاً مدته خمسة سنوات، مؤلته وزارة التنمية الدولية البريطانية (DfID). وقد هدف البرنامج إلى تحسين جودة التعليم في المدارس الخاصة، لا سيّما تلك التي تخدم الأطفال من الأسر مُنخفضة الدخل.

سعى برنامج DEEPEN إلى تحسين نتائج تعلّم الأطفال الملحقين بالمدارس الخاصة مُنخفضة التكلفة، من خلال تسهيل ما يلي:

- إنشاء بيئة تنظيمية أكثر شفافية، وشمولاً، وملاءمة للمدارس الخاصة
- زيادة الوصول إلى المنتجات والخدمات المالية لكل من أولياء الأمور والمدارس
- توفير خدمات تطوير مدارس بجودة جيدة وأسعار ميسورة
- تعزيز توافر المنصّات الإعلامية لمناقشة قضايا التعليم ونشر معلومات حول الممارسات المدرسية الجيدة

ثُرِّكُز دراسة الحالة هذه على تدخّل برنامج DEEPEN لتسهيل نمو المدارس الخاصة مُنخفضة التكلفة، من خلال تحسين إمكانية وصولها إلى التمويل، وذلك عبر إقناع مؤسسة التمويل متناهي الصغر Accion بالعمل في هذا القطاع.

تمكين المدارس الخاصة مُنخفضة التكلفة من العمل وفق نموذج الأعمال التجارية

إنّ أحد أكبر التحدّيات التي تواجه نيجيريا (كما هو الحال في العديد من الدول "الفتية") هو كيفية بناء نظام تعليمي عالي الجودة يزوّد الأجيال القادمة بالمعرفة والمهارات والتعليم المدني والتفكير النقدي اللازم لمساعدتهم على التقدّم في الحياة وعلى مستوى البلد.

لطالما اعتبرت الحكومة النيجيرية التعليم مسؤولية وطنية أساسية. ففي عام 1973، تعهّدت الحكومة بتوفير التعليم الابتدائي الجيد لكل طفل وُلد بعد الحرب الأهلية، ثم امتدّ هذا الالتزام لاحقًا ليشمل تسع سنوات من التعليم الأساسي.

خلال تلك المرحلة، حظيت المدارس العامة بقبول واسع في نيجيريا. فقد شعر أولياء الأمور من مختلف الخلفيات الاقتصادية بالرضا لأن أبناءهم يتلقّون فرص تعلّم متساوية كما الآخرين. ولكن بحلول منتصف التسعينيات، تغيّرت هذه الصورة. إذ لم تعد المنظومة العامة قادرة على مواكبة معايير التعليم الحديثة أو النمو المتواصل في أعداد الطلاب. ويُعزى ذلك بشكل رئيسي إلى انخفاض مخصّصات التعليم في الموازنة العامة. كما أدّى ضعف التمويل إلى عدم انتظام صرف رواتب المعلمين في المدارس العامة، ما دفع كثيرين منهم إلى التغيب عن الحصص الدراسية والانشغال بمشاريعهم التجارية الخاصة.

وفي ظل هذا التراجع، بدأت المدارس الخاصة تزداد انتشارًا، وأصبحت مفضّلة لدى أولياء الأمور بسبب جودة التعليم المقدم. كما أنّ انخفاض أعداد الطلبة في الفصول الدراسية مقارنةً بالمدارس العامة أتاح للمدرسين تقديم مزيد من الاهتمام للطلاب.

وقد برزت شعبية التعليم الخاص بشكل خاص في مدينة لاغوس، إحدى أسرع المدن نموًا في العالم، حيث لم تتمكن منظومة التعليم العام من مواكبة هذا النمو، مما أدى إلى توسّع سريع في المدارس الخاصة مُنخفضة التكلفة. وكانت هذه المدارس تتقاضى رسومًا تبلغ 7,000 نايرا لكل فصل دراسي مدته ثلاثة أشهر (نحو 20 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار عام 2018)، بل إن بعضها، خاصة في الأحياء العشوائية، كان يتقاضى أقل من 3,000 نايرا لكل فصل دراسي (نحو 8.25 دولارًا أمريكيًا وفقًا لأسعار عام 2018).

وبحلول عام 2017، كان هناك نحو 18,000 مدرسة خاصة مُنخفضة التكلفة تعمل في لاغوس، بزيادة تُقارب 50 في المائة مقارنةً بعام 2011. ووفقًا لتقديرات البرنامج، التحق ما يصل إلى 1.4 مليون طفل في لاغوس في المدارس الخاصة مُنخفضة التكلفة، مقابل 1.1 مليون في المدارس العامة.

كانت معظم المدارس الخاصة في لاغوس تعمل خارج الأطر التنظيمية، وتُقدّم مستويات متفاوتة من التعليم والمرافق. وللحصول على اعتماد رسمي، كان يتعيّن على المدراس استيفاء معايير ولاية لاغوس وهي: (أ) أن تمتلك المدرسة المبنى الذي تعمل فيه، (ب) أن يكون مالك المدرسة مُعلّمًا مؤهلًا، (ج) التزام المبنى بالمعايير التي تحددها ولاية لاغوس.

ومع ذلك، كانت غالبية هذه المدراس المُنخفضة التكلفة تُدار من مبانٍ مؤجّرة، ووجد المالكون أن إجراءات التسجيل/الاعتماد مُكلّفة (حوالي 2,000 دولار أمريكي) ومُعقّدة. لذلك، فضّل العديد من مالكي المدارس مُنخفضة

التكلفة الانضمام إلى جمعية المدارس الخاصة مقابل رسوم عضوية تبلغ نحو 17 دولارًا أمريكيًا شهريًا. والتي وفّرت لهم مزايا مثل الحماية من الحكومة ومن خطر إغلاق المدرسة. وعلى الرغم من أنّ هذا الواقع يعني أنّ بعض المدارس الخاصة كانت تُعاني من مرافق غير ملائمة وتعليم دون المستوى، إلا أنّ الأهالي كانوا لا يزالون يرون أنها تُقدّم خدمات أفضل من المدارس العامة، وكانوا مستعدين لتوفير المال لإلحاق أطفالهم بها.

في عام 2014، أجرى برنامج DEEPEN دراسة حول المدارس كمشروعات تجارية مستدامة، وخُصّصت إلى أنه على الرغم من أنّ المدارس الخاصة تُمثّل حلًا محتملاً لمشكلة محدودية الوصول إلى التعليم في لاغوس، فإنها كانت تواجه العديد من التحديات المالية. فقد حدّ نقص التمويل من قدرة المدارس على الاستثمار في تحسين المرافق وجودة التعليم. وأشارت أبحاث DEEPEN إلى وجود طلب كبير على التمويل يُقدّر بنحو 2.5 مليار دولار أمريكي لأغراض تحسين المدارس، وهو طلب لم تتم تلبية من قبل المؤسسات المالية.

كانت المدارس الخاصة مُنخفضة التكلفة، مثلها مثل معظم الأعمال غير الرسمية، نادرًا ما تُعدّ بيانات مالية صحيحة؛ إذ كانت تُدار بناءً على الحدس الشخصي لأصحابها حول أداء المدرسة. وشملت النفقات الرئيسية لتشغيل هذه المدارس: الإيجار، وأجور المعلمين، والكتب الدراسية، والأثاث، بينما كانت الرسوم الدراسية المصدر الرئيسي للإيرادات. ونظرًا لأن هذه المدارس كانت مجتمعية الطابع، وكان معظم أولياء الأمور يعملون في القطاع غير الرسمي، فقد كانت الرسوم الدراسية تُدفع غالبًا بشكل متأخر أو على أقساط. ويمكن أن تؤدي حالات التأخّر الشديد في الدفع إلى زعزعة استقرار المدرسة وحرمانها من القدرة على الاستثمار في تحسين جودة التعليم.

أما من ناحية العرض، فلم تكن المؤسسات المالية تملك معلومات كافية حول جدوى تقديم الخدمات المالية للمدارس الخاصة مُنخفضة التكلفة. وغالبًا ما تكون البنوك والمؤسسات المالية ومؤسسات التمويل متناهي الصغر متحفظة في تحمّل المخاطر بسبب الصعوبات المرتبطة بتحصيل الديون، مما قد يدفعها إلى تجاهل إمكانيات الأسواق غير المجربة مثل المدارس.

علاوة على ذلك، فإن المنتجات المالية التي تقدّمها البنوك لم تكن مناسبة لاحتياجات هذه المدارس؛ إذ لم يكن لدى مالكي المدارس عادةً ضمانات كافية أو قدرة على السداد المنتظم شهريًا بسبب تذبذب مواعيد دفع الرسوم من قبل الأهالي. ونظرًا لتقييم المخاطر الذي تُجرّيه البنوك، فقد كان أصحاب المدارس مترددين في الحصول على قروض بفوائد مرتفعة. ومن ناحية أخرى، كانت المؤسسات المالية مترددة أيضًا في الدخول في موقف قد تضطر فيه إلى إغلاق مؤسسة تعليمية في حال تعثر السداد.

إنشاء حوار لتوجيه تطوير المنتجات

قد يكون تقديم المنح لتحسين المدارس ناجحًا على المدى القصير، إذ يُتيح للمدارس تحسين أعمالها بشكل مؤقت، إلا أنّ هذا النهج يؤدي في نهاية المطاف إلى تكرار المشكلة نفسها، وهي صعوبة حصول المدارس على التمويل اللازم للاستثمار في تطوير أعمالها. كان برنامج DEEPEN أول من أدرك أنّ الحل الأكثر استدامة لا يمكن أن يأتي إلا من خلال نهج قائم على السوق.

في عام 2014، قام برنامج DEEPEN بنشر نتائج دراسة المدارس كمشروعات تجارية مستدامة من خلال منتدى نقاش شاركت فيه جمعيات المدارس والجهات المانحة والمؤسسات المالية، وذلك بهدف عرض الإمكانيات السوقية لهذا القطاع. كما قدّم برنامج DEEPEN أدلة تُظهر وجود علاقة ارتباط بين تسجيل الطلبة وجودة الخدمات التعليمية

المقدمة. بعد هذا المنتدى، تواصل بنك أكسيون للتمويل متناهي الصغر (Accion Microfinance Bank) مع برنامج DEEPEN للعمل معًا على تعزيز إمكانية الوصول إلى التمويل للمدارس الخاصة.

الابتكار الأول: مُنتج قرض قصير الأجل مُصمَّم للمدارس

في عام 2014، لم يكن لدى بنك Accion أي منتجات قروض مخصصة للمدارس الخاصة. قام برنامج DEEPEN بربط بنك Accion بجمعيات المدارس الخاصة التي شملتها دراسته، للمساعدة في بناء فهم متبادل بين الطرفين. وبناءً على ذلك، أجرى بنك Accion تقييمًا خاصًا لاحتياجات المدارس الخاصة، وأكدت نتائجه ما توصلت إليه دراسة DEEPEN، مما شجّع البنك على دخول هذا السوق. أدرك بنك Accion أن المنتجات التقليدية لم تكن مناسبة للمدارس الخاصة، نظرًا لشروط الحصول على القرض الصارمة وارتفاع معدلات الفائدة.

وقد نجح بنك Accion في التقدم بطلب للحصول على تمويل من صندوق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر التابع للبنك المركزي النيجيري، ما أتاح له تقديم قروض بفائدة أحادية الرقم لدفعة أولى مكونة من 120 مدرسة. بعد ذلك، تعاون بنك Accion مع DEEPEN لرصد وتقييم فعالية التمويل المتناهي الصغر في خدمة المدارس الخاصة.

وقد تمثّل أول مُنتج تمويلي مُصمَّم خصيصًا من بنك Accion في برنامج My School Plus، الذي رُوِيَ فيه تلبية الاحتياجات الخاصة للمدارس منخفضة الرسوم. كان هذا قرضًا قصير الأجل، بفترة سداد لا تتجاوز السنة الواحدة أو أقل. وتُميّز هذا المنتج بأنّ جدول السداد لم يكن شهريًا ثابتًا، بل مرتبطًا بفترات الدوام الدراسي، ما مكّن المدارس من موازنة السداد مع التدفقات النقدية الموسمية لديها.

بالإضافة إلى ذلك، أدرك بنك Accion أن معظم المدارس منخفضة التكلفة لم تكن قادرة على استيفاء متطلبات التسجيل الحكومي، ولذلك قام بنك Accion بمنح القروض مباشرةً إلى أصحاب المدارس أنفسهم، مما مكّنهم من تجاوز عقبة عدم امتلاك العديد من هذه المدارس لحسابات مصرفية تجارية.

ومن السمات المهمة الأخرى لمنتج القرض الخاص ب Accion أنه تضمّن معدل فائدة منخفض. ومع ذلك، وبسبب سهولة الوصول إلى قرض Accion، كان العديد من أصحاب المدارس يطلبون مبالغ كبيرة دفعة واحدة لبناء صفوف دراسية جديدة، دون التفكير الكافي في قدرتهم على السداد. لذا، عمل بنك Accion على توجيه المدارس نحو اتخاذ قرارات مدروسة. فكان ينصحهم باتّباع نهج تدريجي (خطوة بخطوة) – كأن يبدأوا ببناء صف واحد، أو تجديد مرفق معين، ثم شراء كتب إضافية لاحقًا. وبهذه الطريقة، وجّه بنك Accion أصحاب المدارس على توزيع نفقاتهم بما يتناسب مع نمو أعمالهم.

الابتكار الثاني: مُنتجات قروض طويلة الأجل وأكثر تجارية

بعد نجاح المشروع التجريبي، واصل بنك Accion في عام 2015 تطوير مُنتجين ماليين إضافيين لأصحاب المدارس الذين أبدوا اهتمامًا بالحصول على مبالغ تمويل أكبر وفترات سداد أطول.

كان مُنتجا القروض الجديان، وهما My School Extra و My SME Educational Loan، متاحين في المرحلة الأولى فقط للعملاء الذين سبق لهم الاستفادة من القروض قصيرة الأجل. وتم تقديم المنتج الثاني بسعر فائدة مدعوم من البنك المركزي النيجيري، وإن كان أعلى قليلاً من المنتج الأول. في المقابل، قام بنك Accion بتطوير المنتج الثالث داخلياً، وطرحه بأسعار فائدة قريب من السعر السائد في السوق، والذي كان يبلغ نحو 28 في المئة. وخلال السنة التالية للمشروع التجريبي، منح بنك Accion ما مجموعه 428 قرضاً إضافياً (قصير وطويل الأجل) لمدارس جديدة لم تكن مشمولة في المرحلة الأولى.

تحسينات شملت 1,400 مدرسة استفاد منها ما يصل إلى 160,000 طفل

بحلول عام 2018، كان بنك Accion قد صرف 2,710 قرضاً لصالح المدارس الخاصة، وبدأت مؤسسات مالية أخرى تُبدي اهتماماً بتقديم خدمات مماثلة. في ذلك الوقت، كانت نحو 1,700 مدرسة قد استفادت من هذه القروض، من بينها حوالي 1,400 مدرسة حصلت على قروض قصيرة الأجل، و300 مدرسة حصلت على قروض طويلة الأجل، فيما حصلت بعض المدارس على أكثر من قرض واحد. وقد استفاد ما يصل إلى 160,000 طفل من التحسينات التي تم تمويلها من خلال هذه القروض (إذ يبلغ متوسط عدد الطلاب في المدرسة الواحدة حوالي 115 طالباً).

أبدت المدارس رضاها عن جداول السداد المصممة بما يتناسب مع احتياجاتها. ووفقاً لمسح أجراه برنامج DEEPEN، اضطرت 4 في المائة فقط من المدارس التي حصلت على قروض من بنك Accion إلى رفع رسومها الدراسية لتغطية تكاليف السداد، مما يُشير إلى أن تمويل نمو المدارس من خلال القروض يُعد خياراً مستداماً على المدى الطويل. قدّم بنك Accion مجموعة واسعة من مبالغ القروض تبدأ من 50,000 نايرا (ما يعادل نحو 140 دولاراً أمريكياً وفقاً لأسعار صرف 2018) وتصل إلى خمسة ملايين نايرا (نحو 14,000 دولار أمريكي وفقاً لأسعار صرف 2018)، بجدول سداد تتراوح بين ستة أشهر و18 شهراً.

وتتمثل أبرز نتائج تدخل Accion في مجال قروض المدارس الخاصة في أن 70 في المائة من عملائه كانوا من المدارس التي تخدم طلاباً من أسر مُنخفضة الدخل. وقد استُخدمت المدارس هذه القروض في ترميم المباني، وإنشاء غرف ودورات مياه جديدة، وشراء الأثاث والمواد التعليمية، وسداد رواتب الموظفين. كما ساهمت الاستشارات المالية التي قدّمها برنامج Accion في تحسين خطط الأعمال وإدارة التدفقات النقدية لدى أصحاب المدارس. وقد لاحظ أولياء الأمور التحول الإيجابي الذي طرأ على المدارس بفضل سهولة حصولها على التمويل، ومع تحسّن جودة التعليم في المدارس الخاصة، بات معظم الأطفال يحصلون على فرص تعليمية أفضل.

إثبات الجدوى الاقتصادية أسهم في فتح السوق

لم تكن المؤسسات المالية على دراية بالإمكانات الكامنة في سوق المدارس الخاصة، وكانت تعتبره سابقاً سوقاً عالي المخاطر. غير أنّ التقييم الذي أعدّه برنامج DEEPEN منح تلك المؤسسات الثقة اللازمة لدخول هذا السوق. ولأول مرة، أصبح بإمكان أصحاب المدارس - بمن فيهم أصحاب المدارس مُنخفضة التكلفة - الوصول إلى التمويل بشروط مُيسّرة. وقد مكّنهم هذا التمويل من توسيع المدارس من حيث البنية التحتية وتحسين الجودة، ما أدى بدوره إلى زيادة الإيرادات.

ويُفيد بنك Accion بأنّ ملف المخاطر المرتبط بالمدارس الخاصّة مُنخفضة التكلفة كان أقل من غيره من المحافظ الأخرى. وقد أجرى بنك Accion العناية الواجبة قبل إطلاق برنامجه التجريبي الذي شمل 120 قرضًا، لكن التوسع في عدد القروض التي تم صرفها في العام التالي، إلى جانب تنوّع المنتجات التمويلية، كلها مؤشرات على أن نموذج العمل هذا أخذ في النمو والنّضج. ويخطط بنك Accion للتوسّع في المنطقتين الجنوبية الشرقية والشمالية من نيجيريا لتقديم منتجات قروض المدارس هناك أيضًا.

كما دخلت ثلاث مؤسسات مالية - Lotus Capital و AG Mortgage و Grooming Centre - هذا السوق لاحقًا. وقد شاركت هذه المؤسسات في المنتدى الذي نظّمه برنامج DEEPEN لعرض نتائج دراسة المدارس كمشروعات تجارية مستدامة، وبعد أن لاحظت هذه الشركات نجاح بنك Accion، تواصلت مع برنامج DEEPEN وتلقّت منه توجيهًا فنيًا مماثلاً. كما وُفّر برنامج DEEPEN لهذه الثلاث مؤسسات المالية قنوات تواصل مع جمعيات المدارس الخاصة.

علاوة على ذلك، أبدت شركة Gray Matters Capital وهي شركة استثمارية مهتمة بالأثر اهتمامًا بالاستثمار في هذا القطاع، وهي بصدد الدخول في شراكة مع أحد بنوك التمويل متناهي الصغر التي ستركّز على التمويل التعليمي. وبالمثل، اتخذ بنك الصناعة النيجيري خطوات لدمج المدارس الخاصة ضمن محفظته التعليمية للمشروعات التجارية، حيث يعتزم تقديم قروض لمؤسسات التمويل متناهي الصغر لتقوم بدورها بإقراض المدارس بأسعار فائدة مدعومة.

من جهة أخرى، شاركت، منظمة CapitalPlus، وهي منظّمة دولية غير ربحية تعمل على بناء قدرات المؤسسات المالية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، في منتدى DEEPEN حول تمويل التعليم عام 2014. وقد أدركت CapitalPlus أن دور DEEPEN في تسهيل العلاقات بين جمعيات المدارس الخاصة والمؤسسات المالية لن يستمر إلى الأبد، فبدأت في تنفيذ أنشطة بناء القدرات، وتوسيع شبكات العلاقات، وتبادل المعرفة، بهدف تمكين المؤسسات المالية من تطوير منتجات مناسبة لاحتياجات المدارس مُنخفضة التكلفة.

ويُعدّ برنامج DEEPEN فريدًا من نوعه بين برامج تطوير أنظمة السوق، إذ يتناول قطاع التعليم بوصفه سوقًا. لكنّه، بخلافه من الأسواق، اكتشف أنّ عدم تكافؤ المعلومات هو ما يمنع الجهات الفاعلة في السوق من استغلال الفرص. ولذلك، فإنّ إثبات الجدوى الاقتصادية هو ما يفتح الأسواق!

برنامج DEEPEN: الرؤية الأوسع

يُمثّل العمل الموصوف في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التدخل ضمن المحفظة الواسعة لبرنامج DEEPEN، الذي نُفّذ خلال الفترة من عام 2013 حتى عام 2018. وقد تم تمويل البرنامج من قبل وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID) بميزانية قدرها 16.2 مليون جنيه إسترليني (ما يعادل نحو 20.7 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018). ومن هذه الميزانية، خُصّص مبلغ 9.6 مليون جنيه إسترليني (نحو 12.3 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018)، لمكوّن تيسير التغيير، وهو الجزء الذي يُجسّد MSD في البرنامج.

Colquhoun, H (2015), Economic Value Analysis of Private Schools in Lagos State, DEEPEN, 29 Feb 2015.

DEEPEN (2018), DEEPEN Research Spurs Capital Plus to Support Financial Institutions on Engaging with Private Schools, Case study.

DEEPEN (2018), How Targeted Finance can Stimulate Low-Fee Schools, Case study.

EDOREN & OPM (2018) DEEPEN Endline Evaluation Vol 1 – Synthesis

www.beamexchange.org/resources/1178/

Obi-Osuji, C. (2018), *Personal Communication*, 28 October 2018.

Ogbonna, K. & O. Ajibade (2018), *Review of Accion Long-term loans*, DEEPEN, March 2018.

Rosales-Rogge, G., D. Kadiri & P. Hinton (2014), *Schools as a Sustainable Business*, DEEPEN, June 2014.

Siddhu, G. (2017), 'My School Plus' – The Results of Two Rounds of Lending to Private Schools under Accion's Subsidised Loan Schemes, DEEPEN, 29 April 2017.

Unterhalter, E., L Robinson & J. Ibrahim (2018), *Quality and Equalities: A Comparative Study of Public and Low-Cost Private Schools in Lagos*, Education International Research, May 2018

www.researchgate.net/publication/325473671

الحالة الحادية عشرة: MDF، باكستان توطين المهارات والخدمات لصناعة جلدية تنافسية



تعزيز القدرة التنافسية الصناعية

يُعدّ صندوق تنمية السوق (Market Development Facility - MDF) أحد أبرز برامج أستراليا في مجال انخراط القطاع الخاص. ويعمل برنامج MDF على تحفيز الاستثمار، وتشجيع الابتكار في الأعمال، ودعم إصلاح السياسات التنظيمية، بهدف خلق فرص عمل وزيادة دخول الفقراء في كلٍّ من المناطق الريفية والحضرية ضمن الاقتصادات التي ينشط فيها. في باكستان، ينشط البرنامج في ثلاث قطاعات وطنية: الألبان، واللحوم والصوف، والمنتجات الجلدية الجاهزة، إضافةً إلى البستنة.

وتتمثل إستراتيجية برنامج MDF في قطاع المنتجات الجلدية الجاهزة (FLG) في تعزيز القدرة التنافسية الدولية للصناعة، وبالتالي زيادة قدرتها على توفير فرص عمل لائقة للفقراء، وذلك من خلال تطوير الأسواق الداعمة المحلية التي توفر المهارات والخدمات الحرجة.

كيفية تحفيز الاستثمار في تحسين الإنتاج والخدمات

في العديد من الاقتصادات النامية، يعمل قطاع الزراعة كمصدر احتياطي للعمالة. إذ يستمر الفقراء في ممارسة الزراعة شبه المعيشية إلى أن تلوح أمامهم فرصة لحياة أفضل. ويُعدّ التحوّل نحو التصنيع والتحضّر ونمو قطاع الخدمات من الديناميكيات التنموية المهمة. حيث تُسهم هذه التحوّلات في زيادة دخول الأفراد، وخلق الطلب على السلع

والخدمات، وإتاحة الفرصة للتخصصات الزراعية وتوسيع نطاقها (لُصِّبِحَ خيارًا أكثر من كونها ضرورة). وبناءً عليه، ينبغي ألا تقتصر الاستثمارات التنموية على الأماكن التي يتواجد فيها الفقراء حاليًا، بل يجب أيضًا أن تشمل الجهات المستقبلية المحتملة لتحركهم، مثل المدن، والقطاعات الصناعية، والخدمات.

تُعدّ المنتجات الجلدية الجاهزة واحدة من أهم الصناعات في باكستان، حيث تضمّ نحو 800 وحدة صناعية بمختلف الأحجام الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، بالإضافة إلى المدايع، وتوفّر فرص عمل لأكثر من 500,000 عامل ماهر وشبه ماهر.

تمتلك باكستان وفرة في العمالة الرخيصة. إذ يبلغ حجم سوق العمل فيها 57 مليون شخص، ما يجعلها تاسع أكبر دولة من حيث حجم القوة العاملة، ويُشكّل القطاع الصناعي 20 في المائة من هذه القوة العاملة. لكن تدني مستويات الاستثمار الأجنبي المباشر – نتيجة للوضع الأمني في البلاد – أدى إلى بقاء هذا الإمكان غير مُستغلّ مقارنةً بدول آسيوية أخرى.

منذ البدايات الأولى لصناعة الجلود، انصبّ التركيز على عمليات الدباغة (أي معالجة جلود وفراء الحيوانات الخام لإنتاج الجلود). وتُصدّر باكستان نحو 95 في المائة من إجمالي إنتاجها من الجلود، وتمثّل الجلود الأولية – ذات القيمة المُضافة المحدودة – حوالي 85 في المائة من تلك الصادرات. وهو ما يُحقّق للبلاد مليار دولار أمريكي سنويًا من عائدات التصدير، وهي عائدات بالغة الأهمية في ظل عجز ميزان المدفوعات. ومع ذلك، فإن تعزيز القيمة المُضافة محليًا على شكل سلع جلدية جاهزة سيُسهم في خلق وظائف إضافية، ويُمكن أن يؤدي إلى مضاعفة عائدات التصدير ثلاث مرات.

شهدت صادرات الأحذية الباكستانية نموًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، حيث تُشكّل نحو 80 في المائة منها الأحذية ضمن الشريحة السعرية المتوسطة 9 إلى 12 دولارًا للزوج الواحد. وبفضل توافر موارد كبيرة من العمالة الرخيصة في البلاد، تُعدّ هذه الصناعة من المجالات ذات الإمكانات العالية للنمو.

مع ذلك، لا تزال الاستثمارات في تصنيع السلع الجلدية ذات القيمة المُضافة محدودة. فتكاليف التأسيس الأولية مرتفعة، وحتى بعد إنشاء وحدة التصنيع، يتطلب الأمر استثمارات إضافية للحصول على طلبات تصدير. ولهذا، يُفضّل معظم أصحاب الأعمال التعاقد من الباطن في الإنتاج. توجد مصانع محدودة تُنتج سلعًا متخصصة عالية الجودة مثل كرات القدم، وملابس الدراجات النارية، وسروج الخيول، لكن الاستثمارات في هذا المجال تظل مقصورة على شركات بعينها. وقد تسبّب غياب الاستثمار على مستوى الصناعة ككل في ضعف تطوير قطاع الخدمات الداعمة.

إلى جانب خطوط الإنتاج الحديثة، تقتصر صناعة الجلود في باكستان أيضًا إلى صناعة داعمة تُوفّر مستلزمات الإنتاج. ففي صناعة الأحذية، تشمل المستلزمات الرئيسية قوالب الأحذية (وهي الهيكل الذي يُبنى الحذاء حوله) والقوالب المصبوبة (الخاصة بصناعة نعل الحذاء). جودة هذه المستلزمات المُنتجة محليًا غير مناسبة للإنتاج المُوجّه للتصدير، نظرًا لارتفاع متطلبات الجودة الدولية بسرعة. أما استيراد هذه المستلزمات، فهو مُكلف ويؤدي إلى زيادة الوقت اللازم للإنتاج.

كما يواجه القطاع نقصًا حادًا في العمالة الماهرة، ما يُصعّب على مصنّعي السلع الجلدية توظيف هذه العمالة والاحتفاظ بها. ويلجأ معظم المصنّعين إلى تدريب العمّال داخليًا ضمن خطوط الإنتاج. إلا أن هذا التدريب لا يمنح العمال سوى المهارات التشغيلية الأساسية.

تشارك النساء العاملات في قطاع المنتجات الجلدية الجاهزة بشكل أساسي في عمليات الخياطة، أحياناً لصالح شركات كبرى، لكن في الغالب يعملون لحساب متعهدين من الباطن. وتعمل معظم النساء من المنازل، ما يقيد إمكاناتهن وجودة أعمالهن. وكنتيجة لذلك، فإن خدماتهن عادة ما تنحصر في العمل ضمن الصناعات المنزلية الأقل مردوداً. أما غالبية وحدات التصنيع، فعادة ما تُوفّر مساحات عمل مختلطة للرجال والنساء، فيما تظل المناصب الإدارية حكراً على الرجال. وتجد النساء العاملات في خطوط الإنتاج صعوبة في التقدّم وظيفياً بسبب المنافسة مع الزملاء الذكور. ويُعد التوافق مع المتطلبات الصارمة للأسواق الدولية والعملاء شرطاً أساسياً للاستفادة من فرص التصدير. إلا أن باكستان تفتقر إلى مرافق اختبار قادرة على إصدار الشهادات اللازمة للائتمان لتلك المتطلبات.

كما تُعاني الصناعة من ضعف في الابتكار. حيث يميل معظم المصنّعين إلى نسخ التصميم من بعضهم البعض، ويكتفون بالتصدير إلى العملاء الحاليين. ما يُقيّد نمو القطاع حيث أن المصنّعين جميعاً يأكلون من نفس كعكة التصدير. وأخيراً، أدّى استمرار الاضطرابات السياسية في البلاد إلى تراجع ثقة المشترين الأجانب بالمصنّعين الباكستانيين. فالصورة السلبية المرتبطة بالوضع الأمني لباكستان تؤثر على تصوّر المشترين لموثوقية الموردين الباكستانيين وثّنيهم عن زيارة البلد للحصول على الطلبات. لذا، فإنّ زيادة الطلبات التصديرية أو حتى الحفاظ عليها، يتطلّب من المنتجين الباكستانيين إثبات جودة منتجاتهم عن بُعد.

صُمّمت ابتكارات برنامج MDF لمعالجة هذه القيود قدر الإمكان، وتمكين الصناعة من الاستجابة لمتطلبات السوق الدولية المتزايدة.

خدمات وخطوط إنتاج جديدة

إذا أرادت صناعة الجلود في باكستان مواكبة الطلب الدولي، فعليها أن تبتكر، سواءً على مستوى خطوط الإنتاج أو في خدمات الدعم المرتبطة بعملية الإنتاج الأساسية. وينبغي أن تتطور ترتيبات التوريد من الباطن البسيطة إلى مجموعة أكثر تنوّعا وتعقيداً من الوظائف الصناعية المتكاملة. كما أن الاستثمار في العمالة أمرٌ ضروري لضمان وجود خطوط إنتاج بأيدٍ مؤهلة.

ويُعد تعزيز القدرة التنافسية الصناعية عملية متعددة الأبعاد تتجاوز مجرد إصلاح سلاسل الإمداد الريفية، وذلك نظراً لتعقيد عمليات الإنتاج. كما أن النتائج غالباً ما تكون مترابطة وتعتمد على تفعيل ابتكارات أخرى بالتوازي. تتناول دراسة الحالة هذه سلسلة من الابتكارات التي تم إطلاقها منذ عام 2013، ولا يزال هناك المزيد من العمل قيد التنفيذ. حتى الآن، ركّز برنامج MDF على قطاع صناعة الأحذية، الذي يُعدّ من القطاعات القويّة نسبياً. وقد تمثّل نهج برنامج MDF في تعزيز القدرة التنافسية لهذا القطاع من خلال: (أ) تطوير الصناعات الداعمة "المفقودة"، (ب) زيادة مهارات ومشاركة النساء في خطوط الإنتاج لرفع الإنتاجية، (ج) توفير خدمات فحص الجودة للمعايير الدولية محلياً. وتُعرض التدخلات ذات الصلة بهذه المجالات في الأقسام التالية.

الابتكار الأول: توطين إنتاج قوالب الأحذية

تمثّلت الخطوة الأولى في توطين إنتاج قوالب الأحذية، وهي الهياكل التي يتم خياطة الحذاء حولها. ويتطلب كل تصميم من الأحذية، وكل مقاس، للقدم اليمنى واليسرى على حدٍ سواء، قالباً منفصلاً. ويستدعي مواكبة اتجاهات التصميم أو

إعداد نماذج للطلبات التصديرية توفرًا سريعًا لقوالب دقيقة. في باكستان، كانت جميع القوالب مستوردة، مما تسبب في تأخيرات وحالة من عدم اليقين لدى المصنّعين. وكانت أولى شراكات برنامج MDF مع شركة IntraSystek، التي كانت تطمح إلى إنشاء أول خط إنتاج محلي من نوعه لتصنيع القوالب في باكستان.

اختار برنامج MDF أن يكون شريكًا محدودًا في هذه المبادرة، عبر تقديم مساهمة مالية جزئية في تكاليف خط الإنتاج، بما يضمن له حضورًا في صنع القرار وإمكانية التدخل عند الحاجة في حال واجهت المبادرة أي تحديات. وقد استثمرت شركة IntraSystek مبلغ 210,000 دولار أمريكي (وفقًا لأسعار 2018)، أي ما يعادل 78 في المائة من إجمالي تكلفة المشروع، بينما ساهم برنامج MDF بمبلغ 58,000 دولار (نسبة 22 في المائة).

ولضمان جودة الإنتاج، قام برنامج MDF كذلك بتيسير تدريب الموظفين من خلال خبير دولي، والاستثمار في برنامج تصميم وقاطع آلي يعمل بتقنية التحكم الرقمي بالحاسوب (CNC)، مما مكّن شركة IntraSystek من استقبال تصاميم الأحذية الرقمية من العملاء وتحويلها إلى قوالب إنتاجية فورية. وقد تم إنشاء خط إنتاج جديد وبدأ التشغيل الفعلي.

الابتكار الثاني: توطين إنتاج قوالب نعال الأحذية

أثناء عمل برنامج MDF مع شركة IntraSystek على توطين إنتاج القوالب الداخلية للأحذية (lasts)، أدرك أن عليه أيضًا العمل على توطين إنتاج قوالب الأحذية المطاطية (moulds). فالقوالب الداخلية (lasts) تُستخدم لتصنيع الجزء العلوي من الحذاء، بينما تُستخدم قوالب الأحذية (moulds) لصناعة النعل السفلي المطاطي. وكما هو الحال مع القوالب الداخلية، لم يكن إنتاج قوالب الأحذية موجودًا في باكستان - علمًا بأن وجود كلا المكوّنين ضروري لتسريع عملية إعداد نموذج أولي للحذاء استجابة لطلبات المُشتري.

وَجَد برنامج MDF شريكًا في شركة (Tabraiz Mold Engineering (TME)، وهي من أبرز شركات إنتاج القوالب البلاستيكية في باكستان. وأبدى فريق إدارتها اهتمامًا بالتوسّع نحو إنتاج قوالب الأحذية، بل وكان قد زار موقع إنتاج في إندونيسيا لفهم عمليات الانتاج عن قرب.

قدّم برنامج MDF دعمًا ماليًا لشركة TME لتقليل المخاطر وتشجيعها على إتمام المشروع مباشرة بدلًا من اتّباع نهج التنفيذ المرحلي. استثمرت TME مبلغ 170,000 دولار أمريكي (وفقًا لأسعار 2018)، فيما ساهم برنامج MDF بمبلغ 56,000 دولار أمريكي ضمن شراكة التمويل المشترك. وقد تم إنشاء خط إنتاج جديد - هو الأول من نوعه في باكستان - وبدأ تشغيله بالفعل.

الابتكار الثالث: خطوط إنتاج منفصلة وحضانة لتحفيز مشاركة النساء في سوق العمل

ثالثًا، عقد برنامج MDF شراكة مع اثنين من المصنّعين لإنشاء خطوط إنتاج منفصلة لخياطة الأجزاء العلوية من الأحذية مخصّصة للنساء. وكانت النظرة السائدة في القطاع أن العاملات يتمنّعن بتركيز أعلى، مما يجعلهنّ أكثر ملائمة للمهام التي تتطلب دقّة وحساسية عالية تجاه الأخطاء. وقد أبدى المصنّعون رغبة في الاحتفاظ بالمهارات النسائية التي تُعد ذات قيمة مضافة في سوق التصدير، وتقليل الحاجة المستمرة لتدريب عاملات جديدات.

إن الاستثمار في بيئات عمل منفصلة تُدار - قدر الإمكان - من قبل مُشرفات، وتُوفّر فيها مرافق صحية مستقلة، إلى جانب خدمات كالنقل من وإلى موقع الإنتاج، يُسهم في معالجة الاعتبارات الاجتماعية. كما يُعزّز فرصهنّ في التطوّر المهني العمودي، وتقلّد أدوار أكثر تخصصًا أو إشرافية، ما يزيد من دخلهنّ واستقرارهنّ الوظيفي.

وقد عقد برنامج MDF شراكات مع شركة Service، وهي شركة تصنيع كبيرة، وشركة Footlib، وهي شركة تصنيع متوسطة الحجم، لإنشاء خطوط إنتاج مخصّصة للنساء فقط. استثمرت شركة Service مبلغ 13,300,000 روبية باكستانية (ما يعادل 108,000 دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018) لإنشاء خطّي خياطة، بينما استثمرت Footlib مبلغ 2,300,000 روبية باكستانية (ما يعادل 18,600 دولار أمريكي بأسعار عام 2018) لإنشاء خط خياطة صغير نسبيًا. كما أنشأت شركة Service مُرفق حضانة أطفال للنساء العاملات داخل موقع العمل، مما أتاح لهنّ إمكانية اصطحاب أطفالهنّ إلى مكان العمل.

أدّى برنامج MDF دورًا تيسيريًا في هذا التدخل، حيث ساعد شركة Servis على إدراك أهمية وجود حضانة، نظرًا لأن ليس جميع النساء يتمتعن بدعم كافٍ في المنزل، مما قد يؤدي إلى ترددهنّ في الانضمام لسوق العمل أو ارتفاع نسب الغياب بسبب التزامات الرعاية.

الابتكار الرابع: توطین خدمات الاختبار

بعد ذلك، قدّم برنامج MDF الدعم لمختبرات TTI Testing Laboratories في تسويق خدماتها للفحص لصناعة الجلود. وكان TTI موردًا مُنظّم لخدمات الفحص لصناعات النسيج والملابس. ومع تزايد الطلب على فحوصات الجلود وازدياد صرامة المتطلبات الدولية، رأت TTI فرصة سوقية لتقديم خدمات فحص كيميائي محلي للجلود.

وخلال المشاورات مع برنامج MDF بشأن توطین هذه الخدمات، قررت TTI الاستثمار في أجهزة للفحص الفيزيائي، على أن يُقدّم لها برنامج MDF دعمًا في الجانب التسويقي. ونظرًا لانخفاض هوامش الربح في خدمات الفحص، كانت TTI بحاجة إلى الوصول إلى شريحة أوسع من السوق لضمان تغطية استثماراتها. وبموجب هذه الشراكة، استثمرت TTI مبلغ 4,770,000 روبية باكستانية (ما يعادل 38,000 دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018) في تسويق خدمات الفحص المحلي التابعة لها، والتي تُعد أول خدمات فحص محلية مخصّصة لصناعة الجلود في باكستان.

التبني القوي للخدمات الجديدة - لكن التحول سيستغرق وقتًا

على مدار أربع سنوات، أسهمت تدخلات برنامج MDF في تحفيز استثمارات من القطاع الخاص بلغت قيمتها 660,000 دولار أمريكي في ابتكارات موجهة لصناعة الجلود. وقد لاقت وفرة المدخلات المحلية لصناعة الأحذية استحسانًا كبيرًا من قبل المصنّعين.

تمكّنت شركة IntraSystek من إنتاج وبيع 35,000 قالب بلاستيكي داخلي عالي الجودة إلى 85 مُصنّعًا لصناعة الأحذية الجلدية خلال عامين كاملين. وتعمل الشركة حاليًا بطاقتها القصوى، بل وتضطر أحيانًا إلى رفض بعض الزبائن. كما استثمرت شركة IntraSystek مبلغ 92,000 دولار أمريكي إضافي في شراء آلة رقمية جديدة لتصنيع القوالب. يُباع زوج القوالب بسعر 12 دولارًا، ما يجعل السعر المحلي تنافسيًا مقارنة بالقوالب المستوردة، مع إمكانية تسليم الطلبات خلال سبعة أيام بدلًا من 21 يومًا. وقد أدّى هذا التدخل إلى خلق 30 وظيفة بدوام كامل.

كما انضم مصنع جديد للقوالب (Trendy Shoes) إلى السوق، ويعمل بدوره ببطاقته القصوى — ويُستدل على ذلك من اضطرار بعض المصنّعين إلى الانتظار لأسابيع لتلبية طلباتهم من القوالب من شركة Trendy، ويواصل برنامج MDF تقييم ما إذا كان من المرجح دخول فاعلين جدد إلى السوق بشكل مستقل، أو ما إذا كان سيتطلب الأمر تدخلًا إضافيًا لتحفيزهم.

أما شركة TME، فقد وردت قوالب أحذية لثمانية مصنّعين قبل أن تكتشف أن آلاتها غير ملائمة كليًا. وقد بادرت شركة TME باستثمار إضافي قدره 25,000 دولار أمريكي لتجاوز هذه المشكلة. ومع دخول المعدات الجديدة حيّز التشغيل، من المتوقع أن تتمكن الشركة من تلبية احتياجات أكثر من 30 مُصنّعًا مهتمًا. كما يمكن لشركة TME إنجاز الطلبات خلال خمسة أيام فقط بدلًا من 15 يومًا عند الاعتماد على الاستيراد. ويُسهّم توفير المدخلات محليًا في تسريع دورة تطوير النماذج الأولية التي تتطلب تواصلًا متكررًا مع العملاء. وقد خلق هذا التدخل ست وظائف بدوام كامل لدى شركة TME.

وفيما يتعلق بخطوط خياطة الأحذية المخصّصة للنساء، فقد أبدت شركتا Servis وFootlib رضاهما عن مستوى إنتاجية العاملات. من الجدير بالذكر أنّ Footlib اضطرت إلى إغلاق مصنعها مؤقتًا بسبب تراجع الطلب. إلا أن Servis واصلت التوسّع، بل وأطلقت خدمة صرّاف آلي (ATM) داخل المنشأة لتمكين النساء من التحكم بدخلهن المالي. توظّف Servis حاليًا 90 عاملة بدوام كامل في خطوط الخياطة، مع وجود امرأتين في مناصب إشرافية. وتدرس شركة Servis حاليًا الاستثمار في خطوط إضافية مخصّصة للنساء، مدفوعة بنجاح الخطوط الحالية. وقد أكدت العاملات في خطوط الخياطة المنفصلة شعورهن بالراحة في بيئة العمل.

نظّم برنامج MDF سلسلة من الندوات بعنوان Women@Work لإتاحة المجال أمام الفاعلين في القطاع الصناعي لعرض مزايا توظيف النساء ونموذج بيئة العمل المنفصلة. وقد لاقت خطوط الخياطة هذه ترحيبًا من الفاعلين في القطاع الصناعي بوصفها حلًا ملائمًا يضمن بقاء النساء في سوق العمل.

تُعتبر تكلفة خدمات الفحص الخاصة بشركة TTI رخيصة نوعًا ما مقارنة بخدمات الفحص الأخرى. وقد شهد عام 2018 زيادة في عدد المصنّعين الذين يستخدمون خدمات الفحص الخاصة بشركة TTI، ومن المتوقع أن يرتفع الطلب أكثر مع اتساع شهرة العلامة التجارية لشركة TTI.

وبالرغم من تقارب أسعار المدخلات المحلية مع المستوردة، فإن مُصنّعي الجلود يُحقّقون وفورات من الرسوم الجمركية الخاصة بالاستيراد وتكاليف الشحن.

يُعدّ عامل توفير الوقت جانبًا بالغ الأهمية في هذه التدخلات في قطاع الجلود. فالعملاء المحتملون في سوق التصدير يُرسلون تصاميمهم وعيّنات إلى المصنّعين ليتم إنتاجها خصيصًا لموسم أو مجموعة أزياء. وتتطلب هذه العينات تنسيقًا وتعديلات متكررة حتى يرضى العميل عن الجودة. وإذا لم يتمكن المُصنّع من التسليم بسرعة، فمن السهل أن يُفوّت فرصة تنفيذ الطلب التصديري تمامًا. ويقول مصنّعو الجلود إنهم تمكّنوا من توفير ما معدله 11 يومًا في كل طلب بفضل توفر مدخلات الإنتاج محليًا — أي تقليص في وقت التنفيذ بما يقارب نصف شهر.

وبحلول عام 2018، أسفرت تدخلات برنامج MDF عن خلق 131 وظيفة بدوام كامل، ومن المتوقع أن يرتفع هذا العدد مع دخول المزيد من الجهات إلى الصناعة الداعمة.

وقد حازت جهود برنامج MDF على تقدير واسع من القطاع. فقد استفاد مُصنّعو الجلود ونمت عائداتهم من خلال الخدمات التي قدّمها شركاء برنامج MDF. إلا أن زيادة الإنتاج لم تؤد إلى زيادة في عدد العاملين، مما يشير إلى أن المصانع كانت تعمل بأقل من طاقتها التشغيلية.

لكن هذه مجرد بداية. فلاحداث تأثير فعلي على إنتاج الأحذية ككل، لا بد من توفر كافة مدخلات الإنتاج محليًا. فحتى لو وقر المُصنّع الوقت بالحصول على القوالب (shoe lasts) محليًا، فإنه لا يزال يعتمد على توفر باقي المدخلات (الأجزاء العلوية، والسحابات، والقوالب (moulds) في الوقت المناسب للإنتاج. لذا، يُخطّط برنامج MDF لاستكشاف صناعة المدخلات الداعمة بشكل أوسع وزيادة المعروض المحلي.

وقد وقع برنامج MDF بالفعل شراكة مع Interconnect Global أول مكتب متخصص في توريد مستلزمات الإنتاج في صناعة الأحذية في باكستان. سيساعد هذا المكتب المصنّعين المحليين غير المُصدّرين على التعرّف إلى متطلبات سوق التصدير من خلال عرض منتجاتهم في المعارض الدولية، كما سيستخدم هذا المكتب خبراته لدعم المُصنّعين في تطوير منتجاتهم.

وفي المرحلة المقبلة، يُخطّط برنامج MDF للعمل مع المعاهد التدريبية وقطاع الأحذية لتطوير مناهج تدريبية تحسّن مهارات العاملين في صناعة الجلود، مما يسهم في تعزيز تنافسية القطاع وربط المصنّعين المحليين بالأسواق العالمية.

برنامج MDF: الرؤية الأوسع

يُمثّل العمل الموصوف في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التدخل ضمن المحفظة الواسعة لبرنامج MDF، الذي بدأ في عام 2011 ولا يزال قيد التنفيذ حتى اليوم.

كانت المرحلة الأولى من برنامج MDF برنامجًا متعدد البلدان شمل فيجي، وتيمور الشرقية، وباكستان، وبنابوا غينيا الجديدة، وسريلانكا. وامتدت هذه المرحلة من عام 2011 إلى عام 2017، وفُذت بواسطة شركة Cardno Emerging Markets، بميزانية بلغت 48 مليون دولار أسترالي (ما يعادل نحو 35 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018).

وعند نهاية المرحلة الأولى، بلغ عدد الشراكات النشطة ضمن محفظة MDF الاستثمارية 149 شراكة، وأسهم البرنامج في تحفيز استثمارات من القطاع الخاص بقيمة 9.7 مليون دولار أمريكي، ومن المتوقع أن تعود هذه الاستثمارات بالنفع على نحو 225,000 من الفقراء، مع توليد دخل إضافي يُقدّر بحوالي 120 مليون دولار أمريكي.

أما المرحلة الثانية من برنامج MDF، فتستمر حتى عام 2022، ويتم تنفيذها من قبل شركتي Palladium وSwisscontact، بميزانية قدرها 80 مليون دولار أسترالي (نحو 58 مليون دولار أمريكي وفقًا لأسعار عام 2018).

المراجع

Market Development Facility (2015), *Leather Inclusive Sector Growth Strategy*, Version 1, 2015

Market Development Facility (2015), *Leather Systemic Change Pathway*, Version 1, October 2015.

Market Development Facility (2018), *Leather Overview Presentation*.

الحالة الثانية عشرة: برنامج Road to Jobs، أفغانستان تعزيز الممارسات الزراعية الجيدة في أعقاب النزاع



إعادة بناء أنظمة السوق بعد سنوات من النزاع

على مدى العقود القليلة الماضية، عانت أفغانستان من صراعات طويلة الأمد وحالة من عدم الاستقرار السياسي، ما أدى إلى تدمير جزء كبير من اقتصادها وبنيتها التحتية. وقد أعقب الاحتلال السوفييتي (1979 إلى 1989) والحرب الأهلية (1992 إلى 1996) ظهور نظام طالبان، الذي فرض حُكمًا إسلاميًا صارمًا.

وبعد الإطاحة بنظامهم عبر الغزو الذي قاده الولايات المتحدة (2001)، انصبّ تركيز النقاشات السياسات وقرارات التمويل في بلد أنهكته الحرب على بناء السلام، مع إغفال أهمية الأمن الاجتماعي والاقتصادي. وفي السنوات الأخيرة، شهدت أفغانستان ارتفاعًا في معدلات الفقر والبطالة. كما أسهمت عوامل مثل عدم الاستقرار السياسي، وتردي الأوضاع الأمنية، وارتفاع مستويات الفساد، في إحجام القطاع الخاص عن ضخ استثمارات كبيرة في الاقتصاد.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، تم تصميم برنامج الطريق إلى الوظائف (R2J) Road to Jobs في عام 2015 ليُطبق نهج MSD بهدف تعزيز تنمية القطاع الخاص، وتحسين سبل العيش، والمساهمة في الحد من الفقر في مقاطعتي سمنكان وبلخ في شمال أفغانستان. وقد كانت الأوضاع الأمنية في كلا المحافظتين تشهد تدهورًا متسارعًا نتيجة تصاعد المواجهات بين القوات الحكومية والجماعات المسلحة.

أجرى البرنامج عدة دراسات تحليلية للأسواق في المحافظتين لتحديد القطاعات الواعدة ذات الإمكانيات العالية للنمو، والقدرة على خلق فرص عمل جديدة أو تحسين الفرص القائمة، على أن تشمل الفئات الفقيرة. ومن بين هذه القطاعات التي وقع عليها الاختيار للعمل فيها، قطاع العنب والزبيب نظرًا لدوره البارز في الاقتصاد المحلي.

كيفية دعم المزارعين في التحول إلى الممارسات الزراعية الحديثة

لمساعدتهم في تحديد مجالات التدخل، أجرى برنامج R2J تحليلًا لقطاع العنب والزبيب عام 2015 لتقييم إمكانيات النمو وتحديد الأسباب الكامنة وراء ضعف الأداء. فمن المعروف أن المنتجات الزراعية الأفغانية كانت تحظى، قبل عقود من الصراع، بسمعة عالمية ممتازة – لا سيّما اللوز، والرمان، والفسق، والعنب، والزبيب، والمشمش. ويلعب العنب دورًا مهمًا في اقتصاد أفغانستان حيث يُزرع منذ قرون. ويشكّل العنب ما يقارب نصف إجمالي إنتاج الفواكه في البلاد. يُعتبر العنب الطازج والزبيب (العنب المجفف) هما المنتجين النهائيين لمحصول العنب.

ويستهلك السوق المحلي نحو 30 في المائة من إجمالي إنتاج العنب، في حين يُصدّر الجزء المتبقي إلى باكستان، وروسيا، وتركيا، وأوزبكستان، وأوروبا، وفي الآونة الأخيرة إلى كندا. وعلى الرغم من تزايد الطلب العالمي على العنب والزبيب في السنوات الأخيرة، فقد أصبحت دول الجوار (لا سيّما الهند وتركيا وإيران وأوزبكستان) تتمتع بأفضلية واضحة في الأسواق التصديرية. وبينما كان العنب والزبيب الأفغاني يتمتّع بسمعة ممتازة حتى سبعينيات القرن الماضي، إلا أن مكانتهما في الأسواق العالمية تراجعت بشكل حاد نتيجة عقود من الصراع. ومع توقف الاستثمار والابتكار، تدهورت الجودة وتقلّصت الكميات المُنتجة.

كما لوحظ غياب الجهود من القطاعين العام والخاص في مجال تحسين الممارسات الزراعية. كانت خدمات الإرشاد الزراعي المُقدّمة من القطاعين العام والخاص ضعيفة. وكان هناك العديد من الجمعيات في الولايات المُنتجة للعنب تُبدي استعدادًا لتقديم المعلومات لأعضائها من المزارعين، لكنها كانت تفتقر إلى المعرفة المُحدّثة. كما لم تكن تمتلك الموارد المالية اللازمة للوصول إلى الممارسات الزراعية المبتكرة.

ونتيجةً لذلك، لم يكن لدى المزارعين وعي كافٍ بالممارسات الزراعية الجيدة، وفشلوا في تحقيق إنتاجية جيّدة من مزارع العنب. ففي معظم الحالات، لم يتجاوز انتاجهم طُنّين لكل جريب (ما يعادل 0.2 هكتار) بينما يُمكن أن تصل الانتاجية إلى ستة أطنان لكل جريب. وكان المزارعون يعتمدون على أساليب تقليدية متوارثة، مثل زراعة العنب على التلال الترابية (jui)، ما أدّى إلى رداءة المنتج وارتفاع نسب الفاقد بسبب الآفات. في المقابل، كانت دول أخرى تعتمد أساليب حديثة مثل استخدام التعريشات (trellising). كما أنّ معظم مزارعي العنب كانوا يستخدمون مدخلات زراعية منخفضة الجودة بسبب انخفاض أسعارها، دون إدراك أن تحسين جودة المدخلات يمكن أن يُسهم في رفع الإنتاجية.

وبحسب دراسة السوق التي أجراها برنامج R2J في عام 2015، كان هناك نحو 5,000 أسرة زراعية في محافظتي سمنكان وبلخ تمارس زراعة العنب. وقُدّر المشروع وجود 10,000 شخص إضافي يعملون ضمن سلسلة القيمة بزبيب العنب (مثل العمّال، وتجار التجزئة، والعمالين في أنشطة التصنيع). وتشير التقديرات إلى أن الغالبية العظمى من هؤلاء ينتمون إلى أسر فقيرة تعتمد في دخلها على إنتاج العنب أو العمل الموسمي.

الريادة في البرامج الإذاعية وعمّال وتجار تجزئة أكثر وعيًا

صمّم فريق برنامج R2J تدخّلين تجريبيين مختلفين لاختبار أيّ من أساليب التواصل مع المزارعين سيكون أكثر فاعلية في إقناعهم بتبني ممارسات زراعية أكثر حداثة.

الابتكار الأول: رفع مستوى الوعي من خلال البرامج الإذاعية

في البداية، سعى برنامج R2J إلى تطوير تدخّل يُمكنه من الوصول إلى عدد كبير من مزارعي العنب بهدف نشر الممارسات الزراعية الجيدة. وقد تبين أن استخدام وسائل الإعلام هو الخيار الأمثل، نظرًا لقدرتها على الوصول الواسع دون أن تُشكل تحديات أمنية. إلا أن قطاع الإذاعة في أفغانستان لم يكن قد نضج تجاريًا بعد، ولم تكن هناك أي محطات تبث محتوى موجّهًا للمزارعين.

وخلال سعي البرنامج للعثور على شركاء محتملين، عقد برنامج R2J عدة اجتماعات مع محطات إذاعية، إلا أن معظمها اعتبر الفكرة محفوفة بالمخاطر بسبب غياب التجارب السابقة في هذا المجال. وفي نهاية المطاف، أبدت محطة إذاعية خاصّة في شمال أفغانستان تُدعى إذاعة Azad (الراديو الحر) اهتمامًا بالمبادرة، ووقع برنامج R2J شراكة مع إذاعة Azad في عام 2016، تقضي بأن تتولى المحطة بث معلومات حول الممارسات الزراعية الجيدة، على أن تقوم شركات المدخلات الزراعية برعاية البرنامج والإعلان عن منتجاتها للمزارعين.

وقد طوّر برنامج R2J وإذاعة Azad برنامجًا تجريبيًا بعنوان صوت المزارعين، ليكون أول برنامج إذاعي في أفغانستان يُصمّم ويُنفَّذ ويُبثّ خصيصًا لخدمة المزارعين. وتم توظيف خبير زراعي لتقديم البرنامج، كما خضع طاقم الإذاعة لتدريب على مهارات التسويق. ورغم أن الخطة الأصلية كانت تقتصر على محتوى خاص بزراعة العنب، إلا أن ردود الفعل الإيجابية من المزارعين دفعت فريق الإنتاج إلى توسيع المحتوى ليشمل محاصيل ومواضيع زراعية أخرى.

كان بإمكان المزارعين الاستماع إلى البرنامج والحصول على معلومات متزامنة مع الموسم الزراعي (مثل مكافحة أمراض العنب في الموسم في توقيت التدخل الوقائي). كما استضاف البرنامج خبراء وشركات مدخلات زراعية، ما ساعد على ترسيخ المصداقية وبناء الثقة بين المستمعين من المزارعين.

الابتكار الثاني: تحسين المعرفة بشبكات الخدمات الإرشادية القائمة

رغم أن التدخل الإذاعي أظهر مؤشرات واعدة، سعى برنامج R2J إلى توسيع نطاق إيصال المعلومات الزراعية الجيدة لمزارعي العنب عبر قنوات أخرى أيضًا.

وأظهرت التقييمات الأولية لبرنامج R2J أن المزارعين يتفاعلون عادة مع شبكة تضم مرشدي الإرشاد الزراعي، وجمعيات يقودها مزارعون، وشركات مدخلات زراعية، إلا أن أيًا من هذه الجهات لم يكن يقدم إرشادات ذات صلة بالممارسات الزراعية الجيدة، ببساطة لأنهم يفتقرون إليها بدورهم. ورأى برنامج R2J أنّ من المفيد لمزوّد الخدمات هؤلاء البدء في تقديم المشورة الملائمة. حيث سيستفيد مكتب وزارة الزراعة والري والثروة الحيوانية المسؤول عن العاملين في الإرشاد الزراعي الحكومي من خلال تعزيز مصداقية خدماته، وسيستفيد موزعو المدخلات من خلال إقامة علاقات أقوى مع عملائهم وزيادة مبيعاتهم، كما يُمكن أن يُعزّز ذلك صوت وعضوية جمعيات المزارعين.

وبالنسبة للتدخل الثاني، تعاون برنامج R2J في عام 2016 مع الهيئة الوطنية لتطوير البستنة في أفغانستان (Afghanistan National Horticulture Development Organization) لتطوير منهاج تدريبي متخصص في زراعة العنب. وتضم هذه الهيئة طيفاً واسعاً من أصحاب المصلحة بمن فيهم خبراء البستنة، ومنظمات غير حكومية، وجمعيات المزارعين، وتعاونيات زراعية، ومزارعون تجاريون، وشركات زراعية، اجتمعوا بهدف تحسين القطاع عبر توفير خدمات فنية وتعزيز التنسيق بين القطاعين العام والخاص.

وكانت الهيئة مؤهلة لتقديم هذا النوع من التدريب، نظراً لقدرتها على الاستمرار في تنفيذ هذه البرامج حتى بعد انتهاء دعم R2J. وقد مؤل البرنامج تنفيذ تدريبات تقنية للمزارعين، شملت مراحل ما قبل وما بعد الحصاد. شارك في التدريب 31 شخصاً (تسعة ممثلين عن شركات مدخلات زراعية، و22 ممثلاً عن جمعيات المزارعين ومكاتب المديرية) وقد أُجري التدريب في بساتين عنب واقعية.

وبلغ إجمالي إنفاق البرنامج على هذين التدخلين نحو 168,000 دولار أمريكي خلال ثلاث سنوات.

نطاق تغطية واسع من خلال الإذاعة

يُعدّ قياس الأثر في بلد هش ومتأثر بالنزاعات مثل أفغانستان مهمة بالغة التعقيد، نظراً لغياب البيانات الثانوية، وضعف المؤسسات البحثية، وصعوبة التنقل الميداني لأسباب أمنية.

ومع ذلك، أظهرت دراسة تقييم الأثر التي أجراها فريق المشروع بعد عام واحد من تنفيذ برنامج Radio Azad، أن 42 في المائة من المزارعين كانوا يستمعون إلى إذاعة Radio Azad، ومن بين هؤلاء كان 80 في المائة على دراية ببرنامج صوت المزارعين.

وكان ضعف التغطية الإذاعية أحد الأسباب الرئيسية التي منعت بعض المزارعين من الاستماع إلى الإذاعة. إذ أظهر رصد برنامج R2J أن الإشارة كانت ضعيفة في القرى الريفية، ولا تصبح واضحة إلا في ساعات المساء المتأخرة. وفي ولاية سمنكان، حيث كانت التغطية أضعف، أبرمت إذاعة Radio Azad اتفاقاً مع إذاعة Radio Shahar وهي إذاعة مجتمعية محلية شهيرة لبث البرنامج على موجاتها.

وقد عبّر المزارعون الذين تابعوا البرنامج عن رضاهم عن محتواه الزراعي، وأبدوا ثقة في أن المعلومات التي تلقوها ستسهم تدريجياً في تحسين محاصيلهم وزيادة الإنتاج. كما أشار بعض المزارعين إلى أنهم تواصلوا مباشرة مع البرنامج عبر الخط الساخن للإذاعة لطرح استفسارات على الخبراء الزراعيين.

وتوقع المشروع أنه بحلول نهاية عام 2017، سيكون جميع مزارعي العنب البالغ عددهم 5,000 قد غيروا بعضاً من ممارساتهم الزراعية نتيجة تعلّمهم من برنامج صوت المزارعين. كما قدر برنامج R2J أن نحو 42 في المائة من إجمالي المزارعين في الولايتين المستهدفتين سيستفيدون من المعلومات المتعلقة بالممارسات الزراعية الجيدة.

أما فيما يتعلق بالتدخل الثاني، فقد كشفت دراسة أجريت على 45 مزارعاً أن التدخل حقق فائدة كبيرة لكل من مقدّمي خدمات الإرشاد الزراعي والمزارعين. حيث حصل الغالبية - نحو 75 في المائة - من المشاركين على المعلومات من موردي مدخلات زراعية، بينما تلقى 25 في المائة المعلومات من مرشدي الإرشاد وأعضاء الجمعيات الزراعية.

وكان التحديّ الأبرز الذي واجه مرشدو الإرشاد الذين يتنقلون بين القرى المختلفة هو ارتفاع تكلفة التنقل. في المقابل، كان أداء موردي المدخلات الزراعية هو الأكثر نجاحًا، نظرًا لأنهم يتفاوضون مقابلًا ماديًا لقاء تقديم هذه الخدمات. وكنتيجة لهذا التدخل، رفع موردي المدخلات الزراعية قاعدة عملائهم بنسبة 41 في المائة، مما أدى إلى زيادة المبيعات بنسبة 24 في المائة.

ورغم مرور عام واحد فقط على بدء التنفيذ، تشير التقديرات إلى تحسّن في جودة العنب. وأفادت التقييم أن معظم المزارعين تبوّأوا تقنيات زراعية جديدة، وارتفع متوسط الإنتاجية لديهم بمقدار 422 كيلو غرامًا لكل جريب. ومن المتوقع أن تتحسن هذه النتائج بشكل أكبر في السنوات المقبلة مع استمرار تطبيق الممارسات الزراعية الجيدة. ووفقًا لتقديرات المشروع، فإن التدخلات في قطاع العنب قد أسفرت حتى الآن عن توليد إيرادات تقدّر بنحو 376,000 دولار أمريكي لصالح جميع الفاعلين في السوق، وخلق أو تحسين 625 فرصة عمل.

الجهات الفاعلة التجارية تدعم المشاريع التجريبية التنموية

أكبر تحوّل نظامي أحدثه برنامج R2J هو خلق سوق يوفّر معلومات حول الممارسات الزراعية الجيدة. فقد أثبت البرنامج بنجاح أن الجهات الفاعلة في السوق يمكنها الاستفادة من تقديم معلومات جيدة للمزارعين، إذ يُعزّز ذلك من مصداقيتها ويعود بالنفع على أعمالها التجارية. وقد ولّد هذا النجاح اهتمامًا متزايدًا لدى جهات فاعلة أخرى في السوق.

وبحلول عام 2017، تمكّنت إذاعة Radio Azad من استقطاب ما لا يقل عن عشرة رعاة/شركات مدخلات زراعية جُدد، وحقّقت ما يُقدّر بـ 21,000 دولار أمريكي من عائدات الرعاية. وأدى نجاح برنامج صوت المزارعين في إذاعة Radio Azad إلى تصميم وبث برنامج زراعي جديد بعنوان، الزراعة الحديثة، بالشراكة مع برنامج التنمية الزراعية الإقليمي الممول من USAID، ويجري حاليًا اختبار هذا البرنامج لتقديم حزمة متكاملة من المعلومات حول الممارسات الزراعية.

كما تم تكرار خدمات الإرشاد الزراعي من قِبل جهات فاعلة مختلفة أبدت اهتمامًا بالشراكة مع برنامج R2J لتحسين خدماتها الإرشادية لمزارعي العنب. وقد أدى ذلك إلى تنفيذ عدد من التدخلات الإضافية، منها: إرسال معلومات زراعية فنية عبر الرسائل النصية القصيرة إلى المزارعين من خلال إحدى شركات الهاتف المحمول الرائدة؛ تدريب بائعي التجزئة لدى إحدى شركات بيع المدخلات لتحسين المعرفة التي ينقلها البائعون إلى المزارعين؛ تدريب مقدّمي خدمات الإرشاد الزراعي في القطاع العام من قِبل دائرة الزراعة؛ وتزويد موردي العنب بالمعلومات عبر شركة تصنيع محلية تعمل في إنتاج مشتقات العنب.

برنامج R2J: الرؤية الأوسع

يُمثّل العمل الموصوف في دراسة الحالة هذه أحد مجالات التدخل ضمن المحفظة الواسعة لبرنامج R2J، الذي نُفذ خلال الفترة من 2015 إلى 2018.

وقد تم تمويل المشروع من قِبل الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي (SIDA)، ونُفذ من خلال منظمة العمل الدولية (ILO)، بميزانية إجمالية بلغت 7.4 مليون دولار أمريكي. وتمثّلت مهمة المشروع في المساهمة في استعادة أنظمة السوق، والتي لم تكن، كما هو متوقع، تعمل بكفاءة في أعقاب النزاع.

- Cordesman, A. H. (2010), *Afghanistan: Food and conflict in 2010*, Center for Strategic & International Studies, Washington DC, April 2010.
- Hemat, M. G. (2018), *Personal Communication*, November 11 2018.
- International Labour Organization (2017), Commercialising Extension Services in Afghanistan.
www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_644158.pdf
- International Labour Organization (2017), Evaluation Summary Road to Jobs (R2J): Bringing Decent Work to Rural Households of the Northern Provinces of Afghanistan – Independent Midterm Evaluation, March 2017.
www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_705770.pdf
- Road to Jobs Project of ILO Afghanistan (2015), Market System Analysis of Grape and Raisin Sector in Balkh and Samangan Provinces of Afghanistan, October 2015.
www.ilo.org/publications/report-market-system-analysis-grape-and-raisin-sector-balkh-and-samangan
- Road to Jobs (2018), *Radio Azad Farmers' Voice* case study:
<https://web.archive.org/web/20210615213956/https://fragilestates.itcilo.org/2018/08/22/radio-azadfarmers-voice/>
- Road to Jobs (2018), Extension Services on Good Agricultural Practices for Grapes, case study:
www.beamexchange.org/resources/2309