

الشراكة العالمية لتوظيف الشباب

دعم رواد الأعمال الشباب

دليل عملي إلى
برمجة ذات نوعية

نبذة عن الشراكة العالمية لتوظيف الشباب

بدعم من صندوق منح التنمية التابع للبنك الدولي، اجتمعت في عام 2008 المنظمة الدولية للشباب، وشبكة توظيف الشباب، والمعهد العربي لإنماء المدن، ومشروع فهم عمل الأطفال لتشكيل الشراكة العالمية لتوظيف الشباب (GPYE). وتهدف هذه الشراكة إلى إعداد ونشر البيانات عن نتائج توظيف الشباب والبرامج الفعالة للمساعدة على التصدي للتحديات التي تواجه الشباب في انتقالهم إلى عالم العمل. وتستند "الشراكة العالمية" إلى التجربة التقنية والإقليمية لدى المنظمات الشريكة الخمس في مجال توظيف الشباب والبحوث والبرمجة والتقييم، وحوار السياسات. ويركز عمل "الشراكة" على إفريقيا والشرق الأوسط، وهما المنطقتان اللتان تحتاجان إلى بيانات أفضل عن المقاربات الفعالة لتوظيف الشباب. ويعد هذا التقرير واحدا في سلسلة من التقييمات، والدراسات البحثية، والبيانات التقنية، ووثائق التعلّم التي وضعتها الشبكة لبناء قاعدة بيانات من أجل تحسين السياسات وتصميم البرامج، والممارسات المتعلقة بقابلية الشباب للتوظيف في المنطقة. ويمكن الحصول إلى هذه الموارد من موقع www.gpye.org.



THE WORLD BANK

يقدم البنك الدولي الدعم للحكومات في البلدان النامية في مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة ب الأطفال وتنمية الشباب، بما في ذلك توظيف الشباب، وذلك عن طريق إجراء البحوث، وتمويل المشاريع ودعم التقييم الدقيق. ولمعرفة المزيد يرجى زيارة الموقع التالي:

www.worldbank.org/childrenandyouth



تستثمر "المنظمة الدولية للشباب" في الإمكانات غير العادية للشباب. وتقوم المنظمة التي تأسست في عام 1990 بتكوين ورعاية مجموعة من المؤسسات والمنظمات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني عبر العالم التي تلتزم بتمكين الشباب ليتمتعوا بصحة جيدة ويكونوا منتجين ومنخرطين في العمل مع المواطنين. وتعد برامج المنظمة الدولية للشباب محفزات على التغيير الذي يساعد الشباب على الحصول على تعليم جيد واكتساب مهارات القابلية للتوظيف، واتخاذ الخيارات السليمة، وتحسين مجتمعاتهم المحلية.

لمعرفة المزيد، يرجى زيارة www.iyfnet.org

© 2014 المنظمة الدولية للشباب. جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز استنساخ أي جزء من هذا الدليل دون إذن خطي مسبق من المنظمة الدولية للشباب.

دعم رواد الأعمال الشباب

دليل عملي إلى
برمجة ذات نوعية

1 الفصل 1: مدخل إلى ريادة أعمال الشباب

1 لماذا برمجة ريادة أعمال الشباب؟

2 عناصر البرامج الناجحة في ريادة الأعمال

5 الفصل 2: فهم السوق المحلية واحتياجات الشباب والخدمات وتقييمها

5 إجراء تقييم للسوق

6 تقييم احتياجات الشباب في السوق

7 تقييم مقدمي خدمة ريادة الأعمال المحليين

9 الفصل 3: تصميم البرنامج والتدريب على المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر

9 تصميم برنامجك لريادة الأعمال وتحديد

9 تصميم البرنامج

10 الاعتبارات المتعلقة بالتدريب على ريادة أعمال الشباب

13 استقطاب المدربين والتقنيين المتطوعين وتوظيفهم

13 اقتراحات بشأن تدريب الشباب

14 الرصد والتقييم في عملية التصميم

15 الفصل 4: الرصد والتقييم

15 لماذا ينبغي رصد البرنامج وتقييمه؟

15 تحديد ما ينبغي قياسه

17 عناصر نظام الرصد والتقييم

19 الفصل 5: التواصل والفرز والاختيار

19 تحديد فئة الشباب المستهدفة والتواصل معها

19 توفير معلومات عن ريادة الأعمال، والبرنامج، وفوائدها

20 اختيار الشباب المتقدمين وفرزهم

21 توفير التوجيه والإحالات

22 التحاق الشباب بالبرنامج

24 الفصل 6: إنشاء روابط مع التمويل

24 أنواع خيارات التمويل التي ينبغي النظر فيها

26 إيجابيات خيارات التمويل وسلبياتها

27 كيفية إقامة علاقات مع مؤسسات الإقراض

29 التوجيه المالي للمستفيدين: أفضل خيارات التمويل

| | |
|----|--|
| 31 | الفصل 7: إطلاق العمل التجاري وخدمات المتابعة |
| 31 | أنواع خدمات المتابعة |

| | |
|----|-------------------------------|
| 35 | الفصل 8: ملحق إقليمي لإفريقيا |
| 35 | الاقتصادات غير الرسمية |
| 35 | البنية التحتية |
| 36 | الحكومة |
| 36 | اليد العاملة |
| 36 | تمويل الأعمال التجارية |
| 38 | أشكال الدفع والعوامل البيئية |
| 38 | الاعتبارات الجنسانية |
| 39 | حاضنات الأعمال |
| 39 | الأسواق الناشئة |

| | |
|----|---------|
| 41 | الهوامش |
|----|---------|

الاختصارات والكلمات المركبة

| | |
|----------------|---|
| ASED | Agriculture Supply Chain Entrepreneurship Development |
| BYB | Build Your Business |
| ICT | Information and communications technology |
| ILO | International Labor Organization |
| IYF | International Youth Foundation |
| M&E | Monitoring and evaluation |
| MFI | Microfinance institution |
| NBF | NEPAD Business Foundation |
| NGO | Non-governmental organization |
| PTS | Passport to Success (an IYF program) |
| RCA | Rapid community appraisal |
| SMART | Specific, Measurable, Attributable, Realistic, Targeted |
| Y2Y | Youth to Youth Fund |
| Y4F | Youth for the Future (formerly Youth:Work Jordan) |
| YEF | Youth Entrepreneurship Facility |
| YEN | Youth Employment Network |

الفصل 1: مدخل إلى ريادة أعمال الشباب

هناك ما يقرب من 290 مليون شاب لا يعملون ولا يدرسون حاليا¹ وعلى مدى السنوات العشر المقبلة، سيتم إنشاء وظيفة واحدة فقط لكل أربعة شباب يلجون سوق العمل. وغالبا ما يكون العمل في القطاع الرسمي محدودا أو معدوما بالنسبة إلى تسعة من عشرة من الشباب الذين يعيشون في البلدان النامية، وأفضل فرصة لتحسين سبل العيش تكمن في ريادة الأعمال والعمل الحر.

يهدف "دعم رواد الأعمال الشباب: دليل عملي إلى برمجة ذات جودة" (الدليل فيما يلي) إلى استخدامه من قبل الممارسين والمنظمات التي تقوم على خدمة الشباب وترغب في تصميم برمجتها الخاصة التي تركز على ريادة الأعمال أو تحسينها. ويمكن استخدام الدليل جنبا إلى جنب مع مناهج للتدريب على ريادة الأعمال مثل مناهج التعلّم بالوسائل الإلكترونية "للمنظمة الدولية للشباب" المسمى "كُون عملك التجاري" ([Build Your Business](#)). و"كُون عملك التجاري" عبارة عن دورة تدريبية لتعريف الشباب على المهارات اللازمة لإطلاق الأعمال التجارية الصغيرة وتوسيعها. وتم تصميم الدورة لرواد الأعمال الحاليين والطامحين الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و35 سنة، ويعملون في السياقات الحضرية أو الريفية. وتتكون الدورة من 14 وحدة دراسية عن بعد، ويمكن الحصول إليها عن طريق الإنترنت أو الأقراص المضغوطة، وهي تتضمن ما يقرب من 70 ساعة من التدريس.

ويعرض هذا الفصل أهمية البرمجة في ريادة الأعمال ويحدد العناصر الرئيسية للبرنامج الناجح في ريادة أعمال الشباب الذي سيقدم في كامل هذا الدليل.

لماذا برمجة لريادة أعمال الشباب؟

التدريب على ريادة الأعمال أمر مناسب للشباب الذين يرغبون في بدء أعمالهم التجارية الخاصة أو الذين يعيشون في مناطق تتميز إما باقتصاد رسمي غير مستقر أو قطاع غير رسمي راسخ. وهو يوفر المهارات القيمة التي يمكن تطبيقها في مختلف مجالات الحياة. وسواء يبدأ الشباب الذين يتخرجون من برامج شاملة وذات جودة للتدريب على ريادة الأعمال عملا تجاريا أم لا، فإنهم يكسبون:

- مهارات القيادة والإدارة
- مهارات إدارة الأعمال
- تجربة في التشبيك
- معرفة بشأن الأموال والتمويل
- الثقة
- مهارات التفكير النقدي
- مهارات التخطيط والتطوير

يحمل رواد الأعمال الشباب العديد من الخصائص ذاتها لدى رواد الأعمال الكبار: الرؤية والعزم والمجازفة والمرونة، وحل المشكلات، والإبداع. وهم يحملون أفكارا جديدة كثيرة، وعلى استعداد للتعاون مع الآخرين، وحرصون على إحداث تغيير إيجابي. ويمكن للاستفادة من براعتهم أن تعزز برامج قوية وأعمالا تجارية منتجة، في حين تُحدث تغييرا إيجابيا في حياتهم ومجتمعاتهم، والاقتصادات المحلية.

وبينما يواجه جميع رواد الأعمال الجدد تحديات، فإن رواد الأعمال الشباب تعترضهم صعوبات خاصة. وقد بيّن الاستطلاع الذي قامت به "المنظمة الدولية للشباب" أن الأعمال التجارية التي يقودها الشباب غالبا ما تفتقر إلى:

- التنوع، حيث غالبا ما تنحصر الأنشطة التجارية في نطاق ضيق من القطاعات
- الحصول على مكان ملائم للمكتب، أو الإنتاج، أو لتجارة التجزئة

- المعرفة بالعمل التجاري الرسمي، والتدريب، والاتصالات، والتجربة
- الأدوات والمعدات المناسبة
- الحصول على رأس المال والموارد اللازمة

والشباب الذين يأتون من بيئات مواتية بصورة أقل لا يملكون الكفاءات التعليمية الأساسية، أو الحنكة في مجال الأعمال التجارية، أو القدرة التكنولوجية لإثبات قدرتهم التنافسية في سوق ديناميكية للمؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر، وربما لم يُكمل البعض منهم المرحلة الثانوية و/أو لديهم الحد الأدنى من مهارات القراءة والكتابة والحساب، وهو ما يُحد من قدرتهم على المشاركة في برامج التدريب. وبالإضافة إلى ذلك، فإن القدرات المحدودة والموارد المالية الشحيحة تجعل من الصعب عليهم الحصول على رأس المال الأولي في كثير من الأحيان. وعلاوة على ذلك، قد يجد الشباب صعوبة في الاستفادة من معلومات السوق، وأدوات الإنتاجية، أو قائمة الزبائن والموردين لأنهم قد يفتقرون إلى شبكات اجتماعية كافية وإلى تكنولوجيات الاتصال.

وتُضعف العوائق الثقافية وُضعفُ الدعم الاجتماعي أيضا من قدرة الشباب على إدارة الأعمال. وفي بعض الثقافات، يُعد أخذ قرض وصمة عار، وهو ما يثبط الشباب في كثير من الأحيان. وبدون وجود دعم قوي من العائلة والمجتمع المحلي، فإنه من المستبعد جدا أن يحصلوا على التوجيه والتشجيع اللازمين للتغلب على تحديات الانطلاقة، ويصبحوا رواد أعمال ناجحين. لذلك، يجب تصميم برامج ريادة الأعمال للشباب مع أخذ هذه القيود بعين الاعتبار.

عناصر البرامج الناجحة في ريادة أعمال الشباب

تقدم برامج ريادة أعمال الشباب الناجحة فهما تحليليا لبيئة الأعمال المحلية، والتدريب على مهارات الأعمال التجارية والحصول على قروض الائتمان، والتأطير، وخدمات دعم متابعة رواد الأعمال الشباب. وتكشف هذه البرامج عن التزام بتنفيذ ممارسات فعالة قائمة على أدلة وتستند إلى النماذج ذات الصلة والتعلم المستمر، وتحسين العملية.

وعلى الرغم من أن التكوين الفريد لكل برنامج سيعتمد على السوق المحلية، وفئة الشباب، والحساسيات الثقافية، فإنه ينبغي للبرامج أن تتبنى نهجا شاملا وتتناول عدة عناصر رئيسية. وبعد تقييم عميق للسوق، تُستخدم المعلومات التي جُمعت لتصميم برنامج يوفر للشباب تدريباً على المؤسسات الصغيرة والصغرى مصمماً خصيصاً لهم. ويمكن أيضا إدراج مواضيع تدريب تكملية، مثل المهارات المهنية. ويتطلب تصميم برنامج أيضا النظر مبكرا في خطط الرصد والتقييم التي تعزز المشاركة، ولكنها تساعد باستمرار على رصد البرنامج وتحديد النجاح النسبي لعمليات التدخل في البرنامج على أساس أهداف محددة سلفا. وبعد أن يكون برنامج قد أُعد وأصبح جاهزا، يمر المنفذون بعملية اختيار المستفيدين الذين يملكون الدافع والمهارة. وستُكمل الروابط المتعلقة ببرامج التمويل وخدمات الدعم مثل التوجيه، والتأطير، والتدريب على المتابعة ما تعرضه البرنامج.

وفيما يلي وصف موجز لكل من هذه العناصر التي تتبع تسلسل الفصول في هذا الدليل.

فهم السوق المحلية واحتياجات الشباب والخدمات المحلية

قبل تصميم برنامج التدريب على ريادة أعمال الشباب، لا بد من إجراء تقييم الزبون المزدوج الذي يُنظر فيه إلى كل من العرض (الشباب والمؤسسات) والطلب (السوق). فإجراء تقييم شامل مقدما يوفر الرؤية الضرورية للتصميم ويبيّن أيضا علاقات هامة مع مالكي الأعمال

التجارية المحليين، ومؤسسات الإقراض، والجهات المعنية الأخرى، والشباب في فترة مبكرة من إعداد البرنامج. ويصف هذا القسم عملية التقييم ويشرح مدى أهمية شمولية التحقيق في ظروف السوق المحلية مثل النمو الذي تتوقعه الصناعة، والممارسات الثقافية، فضلا عن فهم المستفيدين المستهدفين والمنظمات الشريكة المحتملة، كجزء من تصميم البرنامج.

تصميم البرنامج - التدريب على المؤسسة الصغيرة والمتناهية الصغر

التدريب على ريادة الأعمال بالنسبة إلى الأعمال التجارية الصغيرة والمتناهية الصغر يجب أن يغطي مجموعة واسعة من المهارات الأساسية في مجال الأعمال والحياة، والمهارات التكميلية. وتشمل مهارات الأعمال الأساسية استطلاع السوق، والتحليل، والترويج، وتوقعات التكاليف والإيرادات، والإدارة المالية، ووضع خطة أعمال، والمحاسبة الأساسية والمفاهيم القانونية، والتلمذة المهنية. والتدريب على المهارات الحياتية يُزود الشباب بالمهارات الأولية اللازمة للتفاعل الشخصي والتفاوض الناجح في السوق. ويمكن لبرنامج قوي أن يقدم أيضا مجموعة من الدورات التكميلية المتعلقة باللغة الإنجليزية أو لغة ثانوية، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، أو المهارات المهنية التي ينبغي اختيارها لتناسب مع احتياجات السوق المحلية والمصالح التجارية من الشباب.

الرصد والتقييم

الرصد والتقييم هو عملية قياس فعالية البرامج فيما يتعلق بمدى التحقيق الجيد لأهداف المشارك وأهداف البرنامج. ووجود استراتيجية رصد وتقييم شاملة أمر ضروري للتتبع وإعادة التقييم، وصقل استراتيجيات البرنامج وتنفيذها طيلة البرنامج، وهو يشمل جميع المشاركين والموظفين والشركاء المحليين، والمؤسسات. ويحدد هذا القسم ما الذي يشكل استراتيجية فعالة من شأنها أن تساعد على ضمان نجاح البرنامج، خاصة فيما يتعلق ببرمجة ريادة أعمال الشباب.

التواصل والفرز والاختيار

يبدأ تنفيذ البرنامج باختيار المشاركين الشباب الذين يملكون ما يلزم من مهارات وقيادة ودعم لنجاح مشاريع ريادة الأعمال. ومهارات ريادة الأعمال يمكن دراستها وتطويرها بغض النظر عن خلفية المرء، ووضعه الاجتماعي، أو مستواه التعليم. والأمر المثالي هو أن يسعى البرنامج إلى تحديد الشباب المهتمين والذين يملكون حافزا من خلال مجموعة من التقييمات الذاتية، والاستبيانات، والمقابلات التي تركز على الأهداف الشخصية، ومستويات المهارة، ودعم الأسرة.

ولدعم الوالدين، والأسرة، والمجتمع الأكبر تأثير كبير في الالتزام بالتدريب وريادة الأعمال، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان إشراك جميع الجهات المعنية بالعملية في وقت مبكر. وينبغي وضع خطة تدريبية محددة لكل من يدخل البرنامج تستند إلى نمط المشترك، ومجموعة المهارات، وأهداف العمل التجاري. وإذا أُعتبر مقدم الطلب غير جاهز للتدريب على ريادة الأعمال، فإنه ينبغي توفير الإرشاد بشأن المهارات أو المشورة المهنية من أجل تحديد بدائل ناجحة.

إقامة روابط مع التمويل

سيحتاج معظم الشباب الذي يُكملون برامج التدريب على ريادة الأعمال إلى الحصول على رأس المال لبدء العمل التجاري الخاص بهم. وقد يجد الكثير منهم صعوبة في الحصول على قروض من المصادر التقليدية، مثل البنوك، لأنهم يفتقرون إلى سجل انتمائي أو ضمانات مرحلة الانطلاق. ويمكن لبرنامج ريادة أعمال جيد أن يوفر الدعم خلال هذه المرحلة الانتقالية بإقامة علاقات قوية مع المقرضين الذين لديهم تاريخ من العمل مع أصحاب الأعمال الصغيرة، ومستعدون للعمل مع الشباب. وتتيح الاستفادة من مصادر متعددة للتمويل مزيدا من الفرص للشباب أيضا. وتشمل المصادر الممكنة المنظمات غير الحكومية المحلية التي تملك صناديق متجددة، والبنوك الصغيرة ومؤسسات

التمويل الأصغر، وصناديق الادخار للمساعدة الذاتية أو مجموعات الائتمان، وصناديق الدولة لضمان القروض، والبرامج أو المؤسسات التي تقدم منحاً. وينبغي أن تكون توقعات من هو المقرض، والمقترض، والشريك المنفذ واضحة بحيث تكون النتيجة النهائية هي علاقة مثمرة وناجحة لجميع المشاركين. ومن خلال عملية الإشراف في بداية البرنامج، هناك فرصة لإعداد منتجات القرض الجديد الممنوحة للشباب بطريقة استراتيجية.

إطلاق العمل التجاري وخدمات المتابعة

الدعم المستمر لخرّيجي البرنامج عنصر أساسي في أي برنامج فعال لريادة أعمال الشباب. فخدمات الدعم تزيد من فرص نجاح المؤسسة الجديدة، واستدامتها، وتدرجها، وإنشاء فرص العمل. وهي تتيح فرصة لتعزيز مهارات المستفيد في ريادة الأعمال ونجاحه. وقد تشمل هذه الخدمات غير المالية الدعم الفني لمهام منفصلة في تخطيط الأعمال، مثل تعزيز خطة التسويق أو اجتياز الأطر القانونية. وربط الشباب بالمؤثرين الذين يستطيعون توجيه وتقديم المشورة هو جزء مهم من برنامج شامل. ويصف هذا القسم كيف يمكن أن توفر المنظمات المنفذة بنجاح دعامة للشباب الذين يكملون التدريب وإطلاق أعمال تجارية خاصة بهم.

الملحق الإقليمي لإفريقيا

نظراً لأهمية إنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة في إفريقيا لاستيعاب العدد المتزايد من الشباب العاطلين عن العمل في المنطقة، فإن هذا الدليل يضم قسماً يساعد المنظمات التي تخدم الشباب على النظر في عوامل خاصة بإفريقيا تؤثر في ريادة أعمال الشباب. وبينما يعد فهم المرء العميق لبيئة أعماله هاماً لتصميم برامج ريادة أعمال للشباب ناجحة في أي مكان، فإنه أمرٌ بالغ الأهمية، لا سيما في إفريقيا حيث يمكن أن يكون للعوامل المحلية دور رئيسي في نجاح أي مؤسسة. وقد تختلف الفرص والقيود التي تؤثر في رواد الأعمال وأعمالهم التجارية بشكل كبير في جميع أنحاء القارة، وبين المناطق، أو البلدان أو المناطق الريفية والحضرية، أو الجماعات العرقية، أو حسب الاعتبارات الجنسانية. وعلاوة على ذلك، فقد تتقلب البيئات التي تجري فيها العمليات مع نمو صاحب المشروع وزيادته من حجم أعماله. وبالتالي فإن وجود برنامج قوي لريادة أعمال الشباب يجب أن يقيّم السياق المحلي بانتظام. وتتم مناقشة بعض الاعتبارات المحددة من حيث السياق المتعلقة بالبنية التحتية، والتمويل، الإدارة، وغيرها.

الفصل 2: فهم السوق المحلية واحتياجات الشباب، والخدمات المحلية وتقييمها

ينبغي أن تعكس برامج التدريب على ريادة الأعمال مطالب السوق المحلية وخصائصها الاجتماعية والاقتصادية من أجل توجيه الشباب إلى الأعمال التجارية التي تنطوي على إمكانات للنمو ومصدر للدخل. وبالإضافة إلى ذلك، من المهم إجراء تقييم لاحتياجات الشباب وقدراتهم، بما في ذلك القواعد الجنسانية والثقافية، فضلا عن تقييم مقدّمي الخدمات الآخرين للشباب من أجل تعاون ممكن. ومعاً، يمكن لنتائج التقييم هذه أن تتيح المعلومات لتصميم البرنامج. ويقدم هذا الفصل معلومات عن كيفية جمع المعلومات الضرورية المتعلقة بالصناعة المحلية والظروف الاقتصادية، واحتياجات فئة الشباب المستهدفة وملاحظها، والخدمات القائمة التي يمكن أن تكمل البرمجة التي تقوم بها المنظمة.

إجراء تقييم للسوق

تؤثر ظروف السوق الاقتصادية المحلية تأثيراً مباشراً في نتائج برامج التدريب على ريادة الأعمال. ويجب على مصممي البرنامج تحديد عوامل مثل نمو الصناعة واتجاهات التوظيف المتوقعة، وقوانين العمل المحلية بحيث تستجيب برامجهم لاحتياجات السوق وتوفير التدريب وثيق الصلة مع السياق. وهذه المعلومات يمكن أن تساعد منفذي البرامج على تحديد القطاعات التي يمكن أن تستوعب أعمالاً جديدة وتشجع الشباب وتُعدّهم للفرص الموجودة. وفيما يلي بعض الخطوات الرئيسية عن كيفية إعداد تقييم السوق وإجرائه.

الخطوة الأولى: جمع فريق التقييم ووضع استراتيجية لإجراء التقييم

يتولى فريق تقييم السوق بتصميم تحليل السوق ويقوم بإجرائه. وعلى الفريق الجمع بين المهارات التحليلية القوية والفهم السليم للمجتمع المحلي. وقد يتكون الفريق من مهنيين في التنمية الاقتصادية ورواد الأعمال وممثلي القطاع العام ومهنيي التعليم المهني والتقني وممثلي المجتمع المدني، والشباب. وبما أن المستفيدين الرئيسيين من البرمجة في ريادة الأعمال هم الشباب، فينبغي إشراك ممثليهم في جميع المناقشات والتحليل وصناعة القرار من بداية التخطيط للبرنامج إلى نهايته. ومن المرجح أن يؤدي إشراك الشباب في جميع المراحل إلى تحسين نجاح البرنامج، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لمن يشاركون لكسب المهارات الهامة أو تعزيزها. وإذ يعمل الفريق فردياً وجماعياً، فإن عليه إتمام المهام التالية:

- وضع أهداف تحليل السوق
- وضع منهجية للتقييم
- تحديد الجهات المعنية الرئيسية بإجراء المقابلة
- تحديد قطاعات الأعمال لدراستها بعمق أكثر
- المساعدة في تفسير النتائج
- عرض اقتراحات عن كيفية الحفاظ على حداثة تحليل السوق
- إجراء عمليات تدقيق اعتيادية للتأكد من أنه تم جمع البيانات الشاملة وذات الصلة

الخطوة الثانية: تحديد المعلومات التي ينبغي جمعها

بناءً على أهداف تحليل السوق، يحتاج مصممو البرنامج إلى تحديد المعلومات اللازمة لتحديد طرق البحث المناسبة. وتختلف المعلومات المحلية ذات الصلة استناداً إلى أهداف البرنامج والإعداد، ولكنها يمكن أن تشمل ما يلي:

- قطاعات الأعمال والقطاعات الفرعية التي تنطوي على إمكانات للنمو
- فرص أعمال تجارية ملائمة للشباب
- القطاعات التي توفر فرص العمل الملائمة للشباب
- طلب السوق المحلية على خدمات الأعمال التجارية ومنتجاتها
- المقدمين الحاليين لخدمات الأعمال المحلية ومنتجاتها

- الفجوات أو عدم التطابق في العرض والطلب
- قيود السوق وتحدياتها وعقباتها
- الروابط المحتملة بفرص الأعمال
- المهارات المطلوبة
- فجوات المهارات التي تحتاج إلى معالجة
- الحساسيات الثقافية/العرقية/الجنسانية التي تؤثر في تصميم البرامج
- الشركاء المحتملين للتدريب، أو التدريب الداخلي، أو تقديم الخدمات

الخطوة الثالثة: إجراء دراسة واستعراض المعلومات التي تم جمعها

من المرجح جدا أن تبدأ عمليات التقييم الأولية باستعراض وثائق التقارير وقواعد البيانات ذات الصلة لتحديد القطاعات التي تنمو وما هي سبل العيش السائدة في منطقة ما. ويمكن أن تشمل مصادر المعلومات التي تم جمعها من الهيئات الحكومية ذات الصلة، والقطاع الخاص، والإنترنت. ويمكن استكمال هذا الاستطلاع الأولي بالملاحظات الميدانية للأسواق والأعمال التجارية المحلية التي يمكن أن تكشف عن جوانب غير مسبوقة أو مبتكرة من الاقتصادات غير الرسمية والريفية.

وبعد هذا الاستعراض الأولي، من الأهمية بمكان جمع المعلومات مباشرة من الجهات المعنية، بما في ذلك ما هو موجود من أعمال تجارية ورواد أعمال ومؤسسات مالية وتجار جملة وممثلين حكوميين. وغالبا ما يكون من المفيد استخدام مختلف تقنيات جمع البيانات، بما في ذلك الاستبيانات والمسوح ومجموعات التركيز، والمقابلات الفردية، بما أن كل واحدة منها ستكشف تفاصيل مختلفة.

وينبغي لفريق التقييم استعراض المقاربة والأدوات والنتائج لتحديد ما إذا كانت المعلومات التي تم جمعها كافية لتصميم البرنامج. ولا بد من قيام الجهات المعنية بإجراء تحديث دوري للمعلومات التي تم جمعها والتحقق من صحتها بما أن ظروف السوق يمكن أن تتغير بشكل متكرر.

تقييم احتياجات الشباب في السوق

يجب أن تقيّم البرامج احتياجات المستفيدين المستهدفين ومهاراتهم من أجل ضمان استجابة التدريب لمتطلبات الشباب ومصالحهم. وتتمتع البرامج القائمة على عمليات تقييم سليمة بإمكانية أكبر للوصول إلى الخريج واستبقائه وتأمين التمويل للمستفيدين المستهدفين. ويجب لعمليات تقييم الشباب النظر في المعايير الثقافية للشباب وأسره. ففي كثير من الثقافات يُنظر نظرة سلبية إلى الفشل الذي يمثل نسبة مرتفعة بشكل غير متناسب في عالم الأعمال الناشئة، لذلك فقد يتبسط الشباب عن الانخراط في برنامج ريادة الأعمال. وهناك حاجة أيضا إلى فهم العوامل الاجتماعية والاقتصادية، والتعليم، والاعتبارات الجنسانية حيث يمكن للبرامج أن تُشرك وتدعم بشكل سليم الشباب وأسره الذين من المرجح أن يكرّسوا أنفسهم بشكل كبير لمستقبلهم.

ويمكن لتقييم الشباب الأولي أيضا تحديد الحاجة إلى خدمات ما بعد التدريب على مهارات الأعمال والدعم التقني. وعلى سبيل المثال، فإن الشباب الذين عانوا من صدمة كبيرة مثل حرب أو كارثة طبيعية قد يحتاجون إلى الإرشاد النفسي الاجتماعي من أجل تحقيق النجاح في مجال الأعمال التجارية. وبالمثل، فإن الشباب الذين لم يخبروا مشقة كبيرة يُمكن تزويدهم بمهارات حياتية جديدة تساعد على مواجهة تحديات عالم الأعمال.

ومن المهم عدم الجمع بين جميع الشباب في فئة واحدة في التحليل، إذ يجب على كل برنامج تحديد الفئات المستهدفة ووضع الشباب في مجموعات وفقا للاحتياجات والقدرات والخبرات والاهتمامات. ويمكن أيضا تقسيم قطاعات الشباب أكثر إلى فروع وفقا للسن، والجغرافيا، ومستوى التعليم أو الخبرة في العمل.

وعند تحديد ما يلزم من المعلومات لتصميم برنامج شامل، ينبغي النظر في ما يلي:

- ما هي التركيبة الديمغرافية لقطاعات الشباب المستهدفة في البرنامج؟
- ما هي المواقف والمعتقدات المحلية التي قد تؤثر سلبا على البرمجة؟
- ماهي الاعتبارات الثقافية والجنسانية والعائلية، أو المسؤوليات التي قد تؤثر في البرمجة؟
- هل هناك ظروف خاصة مثل انعدام الأمن الغذائي أو نزاع حدث مؤخرا، أو كارثة طبيعية؟
- ما هي توقعات الشباب المشاركين في البرنامج؟
- ما هي الالتزامات أو الارتباطات الأخرى لدى الشباب أصلا؟
- ما هي التحديات التي تواجه الشباب وكيف يتصدون لها؟
- ما هي القدرات المادية وغير المادية لدى الشباب (تشمل الامكانيات غير المادية المواقف والشبكات الاجتماعية)؟
- كيف يمكن للشباب استخدام هذه القدرات لتعزيز أعمالهم؟
- ما الذي ينبغي أن يوفره البرنامج من فرص ودعم وخدمات لتمكين الشباب من النجاح كالكبار في ريادة الأعمال؟

ويمكن أن تشمل طرق جمع البيانات المُسوح ومجموعات التركيز مع الشباب وأوليائهم، وغيرهم من الجهات المجتمعية المعنية. وتعمل مجموعات التركيز في كثير من الأحيان بشكل جيد، لا سيما على مستوى المجتمع المحلي، ولكن لا بد من النظر في تركيبة المجموعة مصدر المعلومات بحيث تكون لجميع المشاركين فرصة التحدث بحرية.

تقييم مقدمي خدمات ريادة الأعمال المحليين

ينبغي أيضا لعمليات التقييم الأولية أن تحدد ما هي المنظمات المجتمعية التي تقدم خدمات لرواد أعمال الشباب الطموحين وتقييم ما إذا كان يمكن أن تضيف قيمة إلى برنامج ريادة الأعمال. وعند تقييم مقدمي الخدمات المحليين، قد تنظر المنظمة المنفذة في الأسئلة التالية، اعتمادا على نوع الخدمات التكميلية التي يتطلبها البرنامج:

- ما نوع التواصل والاستقطاب المستخدم لاستهداف الشباب؟
- كيف يتم التعامل مع اختيار المشارك وتوجيهه مهنيا؟
- ما نوع التدريب على الأعمال التجارية الصغيرة والمتناهية الصغر الذي يُقدم؟
- ما هي أنواع دورات التدريب على المهارات الحياتية والتكميلية التي تقدم؟
- هل إعداد خطة العمل جزء من البرنامج؟
- ما هي الروابط مع خدمات التمويل الموجودة حاليا؟
- كيف يتم تقديم خدمات الدعم في مجال إطلاق العمل التجاري، وتطويره، ومتابعته؟
- هل هناك برنامج للتأطير؟
- كيف يتم رصد البرامج وتقييمها؟

قامت المنظمة الدولية للشباب بجمع معلومات من خلال المناقشات التي أجرتها مجموعة التركيز المسماة [YouthMap](#)، وهي مبادرة تهدف إلى فهم التحديات التي تواجه الشباب في إفريقيا ومعالجتها. وتلت هذه المناقشات فعاليات للتعلّم جرت في الأماكن المعنية جمعت الشباب والجهات المعنية الرئيسية في مختلف القطاعات لمناقشة نتائج التقييم وفرص التعاون وتوسيع نطاق نماذج البرنامج الناجح. وبالإضافة إلى ذلك، قامت المنظمة الدولية للشباب وشركاؤها، في إطار الشراكة العالمية لعمالة الشباب، بإجراء تقييم مجتمعي سريع للشباب المقيمين في شمال لبنان. وكان الغرض من التقييم المجتمعي السريع توفير المعلومات للاسترشاد بها في تصميم أنشطة البرنامج لضمان مواجهة التحديات والفرص الخاصة بمناطق وجماعات عرقية بعينها، والتوصل إلى فهم أفضل لفرص الشباب اللبناني وظروفه في هذه المجالات. ويتألف التقييم المجتمعي السريع من مسح ومجموعات تركيز مع الشباب، فضلا عن المقابلات المتعمقة ومجموعات التركيز مع الأولياء وقادة المجتمع. وقد أنشأت "المنظمة الدولية للشباب" مجموعات تركيز وأجرت تقييمات مجتمعية سريعة في مجموعة متنوعة من البلدان، باعتبارها تقنيات مفيدة لجمع البيانات المجتمعية.

هناك طريقتان رئيسيتان لاستخدام المعلومات التي تم جمعها عند تصميم البرنامج الجديد. الأولى هي أنه لا بد من النظر إن كان هناك طرف آخر يقوم بتقديم الخدمات التي تقترحها مؤسستك. هل هناك ثغرات في الخدمات المقدمة التي يمكن أن تملأها مؤسستك؟ ومن المفيد أيضا أن نتذكر أن المنافسين المحليين يمكن أن يشكلوا قدرات كشركاء محتملين لاستكمال الخدمات التي لا يمكن لمؤسستك تقديمها أو لا يمكن أن تنفذها أيضا. ونادرا ما تكون لمؤسسة شباب واحدة تقدم خدمات القدرة على توفير مجموعة كاملة من الخدمات التي من شأنها أن تشكل برنامجا تدريبيًا شاملا. وبالتالي يمكن لهذا التقييم المساعدة في توفير المعلومات عن الخدمات التي يجب أن تقدمها مؤسستك مباشرة والتي يمكن أن تقدمها بالشراكة مع غيرها الوكالات الأخرى التي لا تهدف إلى الربح، أو تهدف إلى الربح أو الوكالات الحكومية في مجتمعك. فتوزيع الخدمات عبر شبكة من الموردين يزيد مواطن القوة التنظيمية الفريدة ويعزز الكفاءة والجودة. ويساعد وجود علاقات قطاعية قوية أيضا في زيادة حصول المشاركين في البرنامج على تدريب إضافي أو غيره من خدمات الدعم. وينبغي دائما للشراكات أن تكون رسمية في شكل مكتوب، مع النص بدقة على أدوار كل منظمة من البداية.

نصائح لإجراء تقييم فعال

- ينبغي أن يسمح وجود نهج شامل لإجراء تقييم يتمكن المنظمة المنفّذة من إعداد برنامج قوي وتنفيذه. ولا بد لك من التأكد من تحليل ثلاثة جوانب من السوق المحلية:
- « اقتصاد الأعمال المحلي لتحديد القطاعات الواعدة لنمو ريادة أعمال الشباب والعمالة والتعرف على الجهات المحلية المعنية بالأعمال التجارية؛
- « واحتياجات المستفيدين المستهدفين وظروفهم حتى تتمكن من جذب المشاركين الشباب المحتملين وتزويدهم بالتدريب والمهارات التي تلبي احتياجاتهم؛
- « ومقدمي الخدمات الأخرى القائمة في المنطقة للمساعدة في تحديد الثغرات في خدمات إنماء الشباب وإنشاء شبكة من الشركاء لضمان وجود دعم واسع للمشاركين الشباب قبل التدريب وأثناءه وبعده.
- اجمع فريقا متعدد القطاعات لمساعدتك على إجراء تقييم متين. واستخدم جهات الاتصال الخاصة بك في قطاع الأعمال والأوساط الأكاديمية والحكومية المحلية وغيرها من المنظمات التي لا تهدف إلى الربح لتحديد الفريق. ولا تنس مجلس إدارتك.
- هل لديك مجموعة واضحة من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة لتوجيه التقييم. يجب أن تكون الأسئلة محددة بحيث تعطيك المعلومات التي تحتاج إليها لوضع تصميم أفضل لبرنامجك.

الفصل 3: برنامج التدريب على المؤسسة الصغيرة والمتناهية الصغر

يمكن للطامحين ولرواد الأعمال الموجودين على حد سواء الاستفادة من التدريب في مجال المؤسسة الصغيرة والمتناهية الصغر. ولا ينطوي التدريب الشامل في هذا المجال على مهارات الأعمال فقط مثل التخطيط، والتسويق، والتمويل، والإدارة، ولكنه يتضمن أيضا مهارات الحياة والمهارات التكميلية مثل اللغة الإنجليزية أو محو الأمية في مجال استخدام الإعلام الآلي. ويقدم هذا الفصل معلومات عن كيفية تصميم التدريب الذي يقدم للشباب الأفكار والمهارات اللازمة لإدارة الأعمال. وينبغي لتحليلات السوق (التي شملها الفصل الثاني) أن توفر معلومات يُسترشد بها في تصميم برنامج يدعم رواد الأعمال الشباب ومجتمعهم. وبالإضافة إلى مهارات الأعمال الأساسية، والمهارات الحياتية، والتدريب المهني، قد تحتاج البرامج إلى تقديم الإرشاد النفسي الاجتماعي، وفرص التدريب الداخلي أو التلمذة المهنية، والتأطير، والروابط إلى التمويل. وإذا لم تكن للمؤسسة القدرة على تقديم مجموعة كاملة من الخدمات، فينبغي أن يُدرج في تصميمها الشركاء الذين تم تحديدهم خلال العملية والقادرون على توفيرها.

تصميم برنامجك لريادة الأعمال وتحديده

فيما يلي العناصر الأساسية لتصميم برنامج وتحديد برنامج ريادة أعمال، مثلما يغطيها هذا الفصل:

- تصميم البرنامج
 - عن طريق تقييم السوق لتحديد تدخلكم
 - تحديد نطاق التدخل
- عناصر برنامج التدريب على ريادة الأعمال الشباب
 - المنهاج الدراسي لمهارات الأعمال
 - التدريب المهني والتلمذة المهنية
 - التدريب على المهارات الحياتية
 - التدريب على المهارات التكميلية
- استقطاب المدربين والمتطوعين المهنيين وتوظيفهم
- اقتراحات من أجل تدريب فعال للشباب
- الرصد والتقييم في عملية التصميم

تصميم البرنامج

استخدام تقييم السوق لتحديد تدخلك

كما تمت مناقشته في الفصل الثاني، فإن عمليات التقييم الشاملة توفر نظرة فاحصة عن الأسواق المحلية، واحتياجات الشباب، ومقدمي الخدمات الموجودين في المنطقة. وينبغي أن تُستخدم هذه المعلومات لتحديد ما هي العناصر اللازمة في التدخل للتدريب الخاص بك. فبينما يعد المنهاج الأساسي للتدريب على الأعمال موحداً إلى حد ما، يمكن للاحتياجات الخاصة بالفئة التي تستهدفها، وظروف السوق المحلية أن تؤثر في طبيعة عناصر برنامجك وكتافتها. وعلى سبيل المثال، قد يساعد تقييمك على النظر فيما يلي:

- ما مدى الطابع المبتدئ أو المتقدم الذي ينبغي أن يكون عليه المنهاج (يتوقف الأمر على ما إذا كان الشباب جديداً تماماً بالنسبة إلى ريادة الأعمال أم أنهم بدأوا فعلاً أعمالاً تجارية)
- ما الذي يلزم تقديمه من مهارات تكميلية مثل تكنولوجيا المعلومات، واللغة الإنجليزية للأعمال أو من دعم حتى أكثر أولية في أبجديات القراءة والكتابة والحساب
- ما هي القيود (التحيزات الاجتماعية أو الجنسانية مثلا) أو الهيكلية (مثل القانونية أو التنظيمية) التي قد تتطلب منك القيام بالتواصل المسبق مع أفراد المجتمع أو الأسرة أو الهيئات الحكومية المحلية حتى يكون لديك التأييد والدعم المطلوبين ليكون البرنامج ناجحاً.

- ما هي الشراكات المحلية التي ستحتاج إلى إقامتها لاستكمال الخدمات التي يمكن لمؤسستك أن تقدمها اعتماداً على التوافر والحاجة. وعلى سبيل المثال، إذا كان من المتوقع أن يكون التمويل مسألة صعبة بصورة خاصة، فإن التحديد المبكر لشركاء الإقراض أو لشركاء آخرين في مجال الموارد قد يكون أمراً حاسماً. أما إذا كان الشباب يأتون من مجتمعات ذات شبكات اجتماعية ضعيفة، فحينئذ ينبغي أن يبدأ التخطيط لبرنامج التأطير في مرحلة التصميم.

تحديد نطاق التدخل

بمجرد تحديد احتياجات الشباب في بيئة محلية معينة، يمكنك حينئذ تحديد نطاق التدخل الذي يأخذ الموارد البشرية والمالية والمادية بعين الاعتبار. وقد تكون هذه هي اللحظة التي تبحث فيها عن تمويل لهذا البرنامج. أما إذا كان لديك تمويل فإن المبلغ المتاح هو الذي سيحدد النطاق. وستحدد القرارات المتعلقة بالنطاق عدد الشباب الذي يمكن لبرنامج خدمته في وقت معين، ومدة التدريب وأشكال الدعم الأخرى من البرنامج التي يمكن توفيرها لكل مجموعة من الشباب، واتساع وعمق التدريب والخدمات المقدمة.

أحد الموارد المحتملة لتمويل البرنامج هو موقع "غلوبل غيفينغ" (GlobalGiving). ويمكن لمجموعة متنوعة من المنظمات غير الربحية، بما في ذلك المنظمات التي تدرب رواد أعمال المستقبل، أن تضع قائمة برامجها على الموقع وتتلقى المساهمات النقدية، ولا حاجة لردّها. والمثال عن مشروع مُدرج على موقع غلوبل هو برنامج للتوجيه والدعم عن بُعد لبرنامج رواد الأعمال الشباب الذي تنفذه جمعية رواد الأعمال الأفارقة.

الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في التدريب على ريادة أعمال الشباب

اختيار منهاج دراسي لمهارات الأعمال

إذا لم يكن لديك أصلاً منهاج دراسي لمهارات الأعمال، فإن اختيار منهاج خطوة حاسمة في تصميم البرنامج. ويجب على المنفذين استعراض المناهج القائمة، وتحديد النموذج المناسب للمستفيدين، وتكيفية لتلبية الاحتياجات المحلية. وكجزء من هذه العملية، يجب على المصممين إدراج أمثلة محلية والتأكد من أن عدد الساعات التعليمية يتسق مع ميزانية البرنامج والجدول الزمني. وبالإضافة إلى ذلك، يجب على البرنامج النظر فيما إذا كان ميسّره يملكون المهارات اللازمة لتنفيذ محتوى التدريب. وفيما يلي بعض الأمور التي ينبغي مراعاتها عند وضع منهاج:

- هل ينبغي أن تكون هناك أجزاء من التدريب على الإنترنت؟ هذا يتوقف على إمكانية الاعتماد على الطاقة الكهربائية، والربط بالإنترنت، والوصول إلى أجهزة الكمبيوتر، ومستويات محو الأمية في مجال استخدام الإعلامي الآلي لدى المشاركين، وتكاليف التوظيف وتوافر المدربين بالمهارات اللازمة لتقديم الدروس المقررة على الإنترنت.
- ما هي مستويات التعليم لدى الطلبة الجدد وخبراتهم في مجال الأعمال؟ هل سيكون منهاج مناسباً لتلك الظروف؟ إذا كان هناك طلاب في مستويات مختلفة، هل هناك دعم كافٍ (مساحة بناء والمدربين ومواد التدريب، الخ) للفصول الدراسية التي تناسب الاحتياجات المختلفة؟
- هل هناك ما يكفي من المواد التعليمية؟ هل هي حديثة؟ إن لم يكن كذلك، هل هناك تمويل كافٍ للحصول على مواد جديدة؟

المنهاج الدراسي الإلكتروني لبرنامج "كُون عملك التجاري" التابع للمنظمة الدولية للشباب هو مثال على المنهاج التفاعلي. ويتطلب

استخدامه الوصول إلى الإنترنت وأجهزة الكمبيوتر المزودة بمحرك لقراءة الأقراص المضغوطة، فضلاً عن مدربين ذوي مستوى متقدم في التكنولوجيا. ويُشرك برنامج "كُون عملك التجاري" المتعلمين باستخدام الألعاب، والتمارين، ومقاطع الفيديو، ودراسات الحالة لتقديم شرح واضح وتفكيك مهارات الأعمال المعقدة، بدءاً من تعلّم كيفية البحث في السوق إلى إعداد خطاب ترويجي فعال والحصول على رأس المال الأولي.

وبالنسبة إلى المنظمات أو فئات الشباب التي ليس لها وصول منتظم إلى أجهزة الكمبيوتر أو الإنترنت للمشاركة في دورات تدريبية، لا يشترط "برنامج تسريع اكتساب المهارات، التدريب لرواد الأعمال الشباب" أي بنية تحتية تكنولوجية ويقدم منهاجا أساسيا شاملا في مهارات الأعمال.

وبغض النظر عن طريقة التنفيذ، ينبغي لمنهاج دراسي لريادة أعمال جيد أن يتضمن مجالات مهارات الأعمال الأساسية التالية:

إنتاج أفكار أعمال ممكنة وناجحة

يحتاج رواد الأعمال إلى أن يتعلموا كيفية إنتاج أفكار أعمال، وفرزها، والتحقق من صحتها حتى تكون ناجحة ومن ثم صقل تلك الأفكار باستخدام تقنيات الرصد والمقابلات والمسوحات.

إجراء استطلاعات السوق

بعد أن تترسخ أفكار الأعمال الناجحة، ينبغي ربطها باستطلاعات السوق. ومن ثم لا بد أن يكون الشباب قادرا على تقييم احتياجات السوق ومتطلبات المنتج.

التسويق/العلامات التجارية

تحتاج المناهج الدراسية إلى إدخال مفاهيم التسويق الأساسية، بما في ذلك المنتج والسعر والمكان والترويج، والسوق المستهدفة- واستراتيجيات خلق الطلب. وينبغي للمنهاج أن يتناول الطرق الأساسية ذات التكلفة المنخفضة أو عديمة التكلفة لوضع العلامات التجارية، والترويج، والإعلان، وكذلك طرق الاستفادة من التكنولوجيا في التسويق للأعمال التجارية.

تقدير تكلفة المنتج

الشباب بحاجة إلى معرفة كيفية تسعير المنتج أو الخدمة لتحقيق الربح. ومن الضروري أيضا أن نفهم أن الأسعار يمكن أن تنقلب، وربما تحتاج إلى تحديث بشكل منتظم. ويمكن أن تشمل الموضوعات التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، وتحليل عتبة المردودية.

المحاسبة

يحتاج رواد الأعمال إلى تحديد تكاليف بدء التشغيل، ووضع الميزانية، وتوقع المبيعات والإيرادات. كما يحتاجون إلى إدارة تدفقاتهم النقدية، والحفاظ على الميزانية، ومسك السجلات التجارية. واعتمادا على حجم أعمالهم وقدرتها، يمكنهم أن يتعلموا كيفية إعداد البيانات المالية الأساسية، وقراءتها، والحفاظ عليها (التدفق النقدي، بيان الدخل، الميزانية، الخ).

الاعتبارات القانونية

يجب على الشباب فهم الأشكال القانونية للأعمال التجارية، بما في ذلك أفضل الخيارات لمشروعهم، وأي تصاريح مطلوبة، وتسجيل، وتراخيص. ويجب أن يعرفوا متى تُطلب المشورة القانونية وأين.

وضع خطة الأعمال

ينبغي إطلاع رواد الأعمال على مفاهيم تخطيط الأعمال، بما في ذلك التسويق، والتمويل، وأطر الإدارة. ويجب أن يكون وضع خطة عمل قابلة للتطبيق مُنتجا جانبيا لمنهاج البرنامج. وعند وضع خطة عمل، من المهم تقييم مجموعة من الأفكار التجارية وأخذ مهارات المستفيدين ومواهبهم، واهتماماتهم لعين الاعتبار وسوف تشمل خطة العمل السليمة ما يلي:

- وصف الأعمال التجارية
- تحليل بيئة الأعمال
- خلفية الصناعة
- التحليل التنافسي
- تحليل السوق
- خطة التسويق
- خطة العمليات
- الهيكل الإداري
- الخطة المالية
- الملاحق ومرآح الإنجاز

يعد وضع خطة الأعمال جزء لا يتجزأ من إنشاء المؤسسة، لذلك ينبغي أن يتم وضعه وتنقيحه خلال مدة البرنامج، وبعد ذلك أيضا.

التشبيك

يجب على رواد الأعمال الشباب أن يفهموا كيف أن التشبيك يعود بالفائدة على أعمالهم من خلال زيادة الاتصالات المهنية، وإيجاد إحالات، والوصول إلى قنوات تسويقية جديدة أو موردين جدد. وينبغي أن يصبح الشباب على دراية بشبكات الأعمال الرسمية (على سبيل المثال، غرف التجارة وفئات المهنيين الذين يعتبرون روادا ومبتكرين في مجالهم)، وكذلك الجمعيات غير الرسمية مثل شبكات الإنترنت. ويمكن للتشبيك أيضا توفير وسيلة لضمان الدعم المالي.

إدارة نمو الأعمال

يجب على رواد الأعمال أن يعرفوا كيفية توسيع أعمالهم ووضع استراتيجيات النمو لضمان الاستدامة على المدى البعيد والنجاح.

الحصول على رأس المال الأولي

يحتاج من يطمحون إلى أن يكونوا رواد أعمال إلى معرفة استراتيجيات التمويل الأكثر مناسبة لانطلاق الأعمال. وعليهم أن يفهموا ما يترتب من فوائد ومسؤوليات ومخاطر عن أخذ قرض تقليدي وأن يكونوا مطلعين على مجموعة متنوعة من خيارات التمويل.

التدريب على المهارات الحياتية

يساعد التدريب في مجالات مثل الاتصالات، والمخاطرة، وتحديد الأهداف، والتخطيط للحياة، وإدارة الوقت، والتفاوض رائد الأعمال الناشئ في التغلب على الحواجز الشخصية لنجاح العمل الحر. ويتوقف نجاح العمل على قدرة رائد الأعمال على العمل، والتعاون، والتواصل مع الآخرين. كما يتطلب الوقت، وإدارة الأموال، ومهارات اتخاذ القرار. وبما أن الكثير من الشباب، لا سيما من الخلفيات المحرومة، يفتقرون إلى المهارات الحياتية القوية فينبغي أن تتضمن برامج ريادة أعمال الشباب تدخلات مصممة لدعمهم.

التدريب على المهارات الحياتية يمكن أن يُساعد الشباب على:

- تعزيز الكفاءات الشخصية، مثل التواصل، والثقة بالنفس، واتخاذ القرار، والتفاوض، وتحديد الهدف؛
- التعرف على القضايا الصحية الهامة التي تؤثر عليهم وعلى أعمالهم.
- تطوير مهارات التوظيف الناجح، مثل عادات العمل الفعالة والعمل الجماعي والتعاون، ومحو الأمية المالية؛
- تعلم تخطيط المشاريع، والعمل الجماعي ومهارات حل المشاكل من خلال العمل الموجه لخدمة المجتمع.

عناصر إضافية للتدريب على المهارات التكميلية

الحكمة في مجال الأعمال إلى جانب المهارات التكميلية في المالية الشخصية، واللغة الإنجليزية للأعمال، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تجعل رائد الأعمال الشاب أكثر نجاحا. وتعد هذه المهارات ذات أهمية متزايدة لريادة الأعمال الحديثة. وفي كثير من الأحيان، يمكن للتدريب التكميلي تعزيز المناهج الدراسية الأساسية في مهارات الأعمال، من خلال تعلم اللغة الإنجليزية في الفصل الدراسي أو استخدام جهاز الكمبيوتر لوضع خطة عمل.

وتشمل بعض الأمثلة عن التدريب على المهارات التكميلية التي يمكن تقديمها ما يلي:

- **محو الأمية المالية:** يشرح التدريب على محو الأمية المالية الممارسات النقدية الأساسية مثل وضع الميزانيات، وإدارة الأموال، ودفع الفواتير، والادخار، وتكوين الأصول، ودفع الضرائب.
- **اللغة الإنجليزية للأعمال:** في سياقات عديدة، تعتبر إجادة اللغة الإنجليزية مهارة هامة للنجاح في مجال الأعمال، ويمكن أن يكون من الصعب على الشباب المحرومين الوصول إليها. وقد يكون تعلم اللغة الإنجليزية للأعمال مفيدا لشخص في صناعة يتم فيها التواصل مع الزبائن أو الباعة أو الموردين أو تجار التجزئة بلغات متعددة.
- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا حاسما في ربط رواد الأعمال الشباب بالسوق المحلية والعالمية. وتزود مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضا رواد الأعمال الشباب بالأدوات الإضافية يمكن استخدامها للمساعدة في إدارة أعمالهم.

التدريب المهني والتلمذة المهنية

إذا كان المستفيدون ينوون إطلاق أعمال في القطاعات التي تتطلب مهارات فنية فريدة، فقد يحتاجون إلى تلقي تدريب مهني متخصص. وعلى سبيل المثال، إذا كان المشاركون في البرنامج مهتمين في إطلاق عمل تجاري لتصميم الرسوم البيانية، وكانت معلومات السوق تدعم هذا باعتباره خيار أعمال ناجحاً، فإنه يمكن للبرنامج النظر في توفير تدريب متقدم في مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك تصميم مواقع الإنترنت.

واعتماداً على توقيت الوصول إلى فرص التدريب التقني وإمكانية ذلك، قد يكون التدريب المهني إما متزامناً مع التدريب على المهارات الأساسية للأعمال أو منفصلاً عنه. وتقدّم بعض البرامج التدريب المهني بصورة مباشرة، لا سيما عندما ترتبط المهارات اللازمة بقطاع سوق جديدة. وترتبط برامج أخرى الشباب بمقدمي الخدمات الخارجيين مثل الكليات أو مراكز التدريب المهني. وينبغي أن يكون واضحاً للمستفيدين وأسرهم أن ريادة الأعمال الناجحة قد تتطلب المزيد من التدريب.

وبعد اكتمال التدريب المهني تمنح التلمذة المهنية أو التدريب الداخلي الشباب الفرصة لممارسة مهاراتهم. وينبغي أن يُقيم البرنامج علاقات مع الشركات في القطاعات ذات الصلة باحتياجات الطالب وأن يتتبع الطلاب عند تطبيق المهارات الجديدة أثناء تلمذتهم المهنية.

استقطاب المدربين والمتطوعين المهنيين وتوظيفهم

بمجرد تصميم برنامج التدريب واختيار المناهج، يجب تحديد المدربين والتعاقد معهم. ويتولى المدربون تيسير تلقين مناهج مهارات الأعمال، ويقومون بتدريس المواد، ورصد التقدم الذي أحرزه كل طالب. وينبغي أن تكون للمدربين المعرفة والخبرة في مجال ريادة الأعمال، بالإضافة إلى الخبرة في العمل مع الشباب.

ويضطلع المدربون بمسؤوليات مختلفة في الفصول الدراسية، بما في ذلك:

- تدريس مفاهيم الأعمال الأساسية للشباب من خلال التعلم القائم على التجربة (التدريبات، والمناقشات الجماعية، لعب الأدوار، والأنشطة الفردية والجماعية)؛
- استخدام الأسئلة التفاعلية عند تقديم المعلومات للتأكد من أن المتعلمين استوعبوا المفاهيم؛
- تبادل خبرات ريادة الأعمال في العالم الحقيقي والسماح للآخرين بتبادل خبراتهم؛
- برمجة اجتماعات فردية مع المتعلمين ليقدموا تعليقاتهم على المهام التي أوكلت إليهم والإجابة عن الأسئلة.

يجب على الميسرين أن يعرفوا كيفية استخدام أساليب التدريس المتعددة للوصول إلى الطلاب، بما في ذلك المواد المكتوبة، والحوار التفاعلي، والألعاب، وأشرطة الفيديو، والعمل الفردي والجماعي، ودراسات الحالة، والأمثلة المعيشية. وعليهم تشجيع المناقشة والتمارين الجماعية لبناء فصول دراسية ديناميكية إيجابية. أما تبادل الآراء بين الأقران فهو يمكن جميع الطلاب ويطوّر مهارات التفكير النقدي.

ويمكن للمتطوعين تكمل البرنامج باعتبارهم متحدثين ضيوفاً وخبراء في الموضوع. وعلى سبيل المثال، يمكن لمحامٍ أن يتكلم عن التسجيل والحصول على التصاريح، بينما يمكن لمحاسب تعليم المبادئ الأساسية لوضع الميزانية. ويمكن للمهنيين الضيوف في مجال ريادة الأعمال إضفاء مصداقية على برنامج وإطلاق شبكة من الاتصالات لرواد الأعمال الشباب.

اقتراحات بشأن تدريب الشباب

وضع خطط تدريب فردية للمستفيدين

يحتاج كل مستفيد إلى خطة تدريب مصممة خصيصاً لاحتياجاته الفردية. ويجب على خطة التدريب أن تأخذ الأعمال، والمهارات الحياتية، والكفاءة المهنية، والتدريب التكميلي في الاعتبار. وبناء على تقييم المهارات الذي تم في عملية الاختيار، وكذلك عملية التقييم المستمرة

للاحتياجات، ينبغي لموظفي البرنامج مساعدة المستفيد في إعداد خطة تدريب فردية. ويمكن إحالة الشباب إلى مقدّمي خدمات آخرين فيما يتعلق بجزء من التدريب، حسب الحاجة.

استخدام مقاربات مرنة للتكيف مع أنماط مختلفة من الشباب

المرونة أمر ضروري للإبقاء على انخراط الشباب بنشاط في البرنامج، فمقاربة "نهج واحد يناسب الجميع" مقاربة محدودة في قدرتها على تلبية الاحتياجات والظروف المختلفة لرواد الأعمال الشباب. وإذا كانت موارد البرنامج كافية، يمكن وضع مسارات تدريبية منفصلة تسمح للموظفين بتقديم تدريب مصمم لمجموعات مختلفة. وعلى سبيل المثال، قد يحتاج رواد أعمال جدد إلى تدريب أساسي لوضع مفهوم لأعمال ناجحة، وقد يتطلب الأمر بالنسبة إليهم الاطلاع على مسار مختلف من رواد أعمال يتمتعون بخبرة أكبر يركز على توسيع أعمالهم. وإذا استحال وجود مسارين منفصلين، فإن المدربين يحتاجون إلى التوظيف الفعال لمستويات مختلفة للمهارة في الفصل الدراسي من خلال تشجيع المزيد من الطلبة من ذوي الخبرة على تبادل معارف أعمالهم مع المبتدئين.

تجميع الشباب ذوي الأنماط المتشابهة في أفواج

لأغراض التتبع والتدريب معاً، ينبغي تجميع المشاركين الشباب في أفواج استناداً إلى الأنماط المتماثلة (نوع التدريب والجغرافيا والجنس والفئة المهنية). ويمكن تقسيم الأفواج إلى مجموعات من 30 فرداً تتلقى تدريباً مماثلاً. ويُيسّر التجميع رصد التقدم المحرز ويضمن تلقّي جميع المشاركين التدريب على أساس احتياجاتهم. كما أنه يشجع تماسك الأقران وقد يساعد على استبقاء المستفيدين. وتعزز الديناميكيات الإيجابية لدعم الأقران مقاربات الأعمال الإبداعية.

وعندما يأتي المستفيدون من البرنامج بأفكار في ريادة الأعمال، يمكن لمجموعات التركيز في الفصول الدراسية أن يحفّز على النمو المبدع. ويمكن لرواد الأعمال المشاركين أن يطرحوا أفكارهم على مجموعة صغيرة من الأقران، وأن يلتسوا منهم تعليقاتهم على مدى نجاعتها. والفوائد ذات شقين: يمارس الطلاب مهارات الاتصال ويحسّن رائد الأعمال فكرة أعماله. ومن المهم أيضاً أن تكون هناك خطة استبقاء رسمية لدعم الشباب المعرضين للخطر والحد من معدل التسرب.

الرصد والتقييم في عملية التصميم

الرصد والتقييم عنصر حاسم في تصميم البرنامج، وينبغي النظر في خطة للتنفيذ قبل تنفيذ أنشطة البرنامج. وينبغي أن تكون للبرنامج أهداف ملموسة، وكذلك مؤشرات محددة قابلة للقياس للسماح بتتبع النتائج طيلة البرنامج وتقييمها. وسيغطي الفصل التالي أساسيات الرصد والتقييم.

نصائح من أجل تدريب فعال على المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر

- تحديد مدة برنامج التدريب وحجمه على أساس احتياجات المستفيدين، والالتزامات العائلية، ودورات تمويل البرامج.
- تحديد المُخرجات المطلوبة للبرامج التدريبية (خطة العمل، والعرض)، ومستوى التفاصيل المتوقع. وقد تكون هناك مهام مختلفة لمراحل العمل المختلفة أو قدرات التعلم.
- تبادل المعرفة العملية وخبرات العالم الحقيقي كلما أمكن ذلك، واستفادة رواد الأعمال من غيرهم من ذوي الخبرة والخبراء في الموضوع والمتحدثين الضيوف في برامج التدريب.
- استخدام طرائق التدريس التجريبي لإشراك الشباب، والاستفادة من التنوع في الفصول الدراسية. فتبادل الآراء بين الأقران يسمح بالتمكين لجميع الطلاب.
- تهيئة بيئة فصول دراسية آمنة تساعد على التعلم وتبادل الأفكار.
- التماس التعليقات على برنامج التدريب على فترات منتظمة وتصحيح الانشغالات أو أوجه القصور بسرعة.

الفصل 4: الرصد والتقييم

الرصد والتقييم هو عملية قياس فعالية البرنامج لتحديد ما إذا تم تحقيق أهداف المشاركين وأهداف البرنامج. ويبدأ الرصد والتقييم الناجح بوضع النهاية نصب العين. ويعد وجود استراتيجية متينة، توضع في بداية البرنامج التجريبي، ويتم تحديثها طيلة البرنامج وتُختتم منها في نهايته، أداة أساسية لصفّل الهيكل البرنامجي وزيادة تقديم الخدمات. ويتم وضع استراتيجية رصد وتقييم فعالة من أول البرنامج إلى آخره وتشمل جميع المشاركين، بما في ذلك الشباب والموظفين والشركاء المحليين، والجهات المعنية الأخرى. والتقييم النهائي مهم أيضا للنظر في ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه فعلا بطريقة فعالة من حيث التكلفة.

لماذا ينبغي رصد البرنامج وتقييمه؟

التقييم السليم للبرامج أمر حاسم لتحديد النجاحات والتحديات لتمكين مديري البرامج من اتخاذ قرارات مستنيرة. وتطالب الجهات المعنية بشكل متزايد بمساءلة منظمات التنمية، وتريد أن تفهم مواطن النجاح والفشل من أجل جعل الاستثمارات أكثر استنارة وتعزيز برامج عالية الجودة في المستقبل. وسيقدم الفصل التالي توجيهات بشأن تخطيط وتصميم نظام للرصد والتقييم لبرامج ريادة أعمال الشباب.

تحديد ما ينبغي قياسه

سواء تعلق الأمر بتصميم برنامج جديد أو تنفيذ برنامج له خطة رصد قائمة، من المهم أن نطرح السؤال التالي: ما الذي يحتاج بالضبط إلى قياس ورصد وتتبع لتحديد ما إذا كان البرنامج ناجحا؟ ومن الضروري أيضا أن نتذكر أن "النجاح" يعرف بطرق متعددة تبعا للجهات المعنية. وتعد "المؤشرات" طريقة لقياس البرنامج، فهي تحدّد ما إذا كانت تتم تلبية المستوى المطلوب من المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج. ويجب أن يكون كل مؤشر قابلا للملاحظة، لا لبس فيه ويقاس التغير بكفاءة، أي الاختلافات في عدد ونسبة المشاركين الذي يحققون النتائج. وتعد صيغة "سمارت" (Specific, Measurable, Attributable, Realistic, Targeted) الشائعة الاستخدام مفيدة لضمان نوعية كل المستخدمة هو مفيد لضمان جودة كل مؤشر:

| | |
|--------------|--|
| محدّدة | لقياس المعلومات المطلوبة بأكبر قدر ممكن |
| قابلة للقياس | للتأكد من أنه يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة |
| منسوبة | للتأكد من أن كل تدبير يرتبط بالأهداف الشاملة للبرنامج |
| واقعية | لضمان إمكانية الحصول على البيانات في الوقت المناسب، في كثير من الأحيان إلى حد ما، وبتكلفة معقولة |
| مستهدفة | لضمان حصول الفئة المعنية على المهارات اللازمة والتدريب |

وفيما يلي عينة من المؤشرات المفيدة الواردة في "قياس نجاح التدخلات في سبل عيش الشباب، دليل عملي لرصد والتقييم"³ الذي وضعته المنظمة الدولية للشباب:

| الفئة | هدف العينة | مثال على المؤشرات |
|-----------------------|---|--|
| المُدخل | مدربان ومرفق في حدود ميزانية من 10.000 دولار أمريكي | <ul style="list-style-type: none"> مدربان ماهران، ومجهزان، ومسخران تكلفة البرنامج ضمن الميزانية المطلوبة |
| النشاط | توفير التدريب على ريادة أعمال الشباب (70 ساعة) | <ul style="list-style-type: none"> عدد ساعات التدريب المنفذة عدد الشباب المشاركين حسب العمر والجنس ومستوى التعليم، الخ المسجل تاريخ انتهاء التدريب |
| المُخرجات | شارك 100 شاب في البرنامج | <ul style="list-style-type: none"> عدد الشباب الذين يnehون البرنامج (حسب العمر والجنس، ومستوى التعليم) |
| النتائج | زيادة معرفة الشباب بالأدوات المالية | <ul style="list-style-type: none"> عدد ونسبة الشباب الذين استخدموا الأدوات المالية عدد الخريجين الذين حصلوا على قرض |
| نتائج ذات مستوى مرتفع | زيادة دخل الأسرة | <ul style="list-style-type: none"> بتاريخ كذا، ارتفع متوسط دخل الأسرة الشهري بنسبة كذا في المائة مقارنة بالأساس المرجعي |

في الأونة الأخيرة حدث تحول بعيدا عن التركيز على مخرجات برنامج نموذجي ونتائجه، مثل عدد الشباب المدربين أو عدد الأعمال التجارية التي انطلقت، نحو قياس الأثر الاقتصادي. فقياس الأساس المرجعي في مُدخل البرنامج، ومن ثم إجراء قياسات المتابعة طيلة مدة المشروع، يمكن أن يُنتج البيانات الطولية اللازمة لإثبات فعالية البرنامج.

وعادة ما تُتبع برامج ريادة أعمال الشباب مخرجات ونتائج متنوعة، مثل:

- عدد الشباب المسجلين في برنامج
- عدد الشباب الذين يُكملون برنامج التدريب
- أسباب التسرب
- عدد خطط العمل الموضوعة
- عدد الشركات التي أنشئت أو أُطلقت
- عدد الشباب الذين انتفعوا من خدمات الدعم أثناء البرنامج وبعده
- لا يزال عدد من الشركات يعمل بنجاح بعد 6 أشهر، سنة، سنتين سنة، 5 سنوات، الخ
- عدد الأشخاص الذين تستخدمهم شركات الشباب، لا سيما الشباب الآخرين

ومن المستحسن أن تكون البيانات التي تم جمعها مصنفة حسب الجنس والعمر.

وينبغي تحديد المؤشرات الفعلية والبيانات المحددة التي تم جمعها، وعوامل التقسيم على أساس أهداف البرنامج والموارد المتاحة أيضا.

عناصر نظام الرصد والتقييم

تصميم استمارات الجمع والتتبع

يضمن جمع البيانات وتتبعها جمع معلومات البرنامج بطريقة متسقة. ويجب على موظف البرنامج أن يضمن جمع المعلومات وتسجيلها بشكل صحيح في جميع مراحل المشروع. وبعض البرامج لديها جداول بيانات وقواعد بيانات خاصة بها، في حين تستثمر برامج أخرى في برمجيات مصممة لتتبع الزبائن مع مرور الوقت. وتتطلب البيانات التي يكون مصدرها الشباب اعتبارات أخلاقية حذرة، وقد تتطلب البرامج إذن الوالدين، وإقرارا كاملا بالكشف المعلومات، وعدم الكشف عن هويته المشاركين.

وإذا لم تكن لموظفي البرنامج خبرة في تطوير أدوات جمع البيانات وتحليلها، فإنه من الحكمة أن يتشاوروا مع مسؤول تقييم من ذوي الخبرة لتحديد ما هي المعلومات التي يجب جمعها وأفضل طريقة للقيام بذلك. ويمكنه أن يوفر أدلة وأدوات لجمع البيانات لكل من النوعية (مجموعات التركيز، ومقابلات مع مقدمي المعلومات المهمين) والتقييمات الكمية (الدراسات الاستقصائية، والاختبارات). ويجب أن يسمح هذا الإعداد للبرامج بتتبع الفوائد المختلفة لصالح الشباب، والتغيرات التي تطرأ على مواقفهم وسلوكياتهم، والنجاحات في إنشاء الشركات.

أساليب جمع البيانات

الأساليب الكمية: تُستخدم البيانات الإحصائية من أجل التوصل إلى تقييم موضوعي لحالة ما. وهي توفر معلومات عن الفئة محل الاهتمام في أبعاد ذات أشكال ثابتة وكمية، بما في ذلك الخصائص الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية. وهي عادة ما تستند إلى أدوات موحدة ومهيكلية تيسر التجميع والتحليل المقارن. وينبغي استخدام الأساليب الكمية عندما يتطلب الأمر بيانات عديدة لإقناع صانعي القرار أو عندما يحتاج البرنامج إلى معلومات إحصائية تمثيلية عن الفئة المستهدفة، وأوضاعهم، وسلوكياتهم، ومواقفهم. وتشمل الأمثلة الشائعة الاختبارات، والدراسات الاستقصائية، والتعدادات. لكن البيانات النوعية يمكن أيضا أن تُستمد من الأساليب الكمية.

الأساليب النوعية: تهدف إلى إتاحة فهم طريقة تفكير الناس وتصرفهم. وتسعى هذه الأساليب إلى فهم الأحداث من وجهات نظر الجهات المعنية من أجل تحليل مدى اختلاف مجموعات من الناس في تفسير خبراتهم وبناء واقعه. ويبدو أن الأساليب النوعية أسرع في التطبيق من الأساليب الكمية، وغالبا ما تكون أقل تكلفة. وتستخدم هذه الأساليب عندما تحتاج أسئلة "كيف ولماذا" إلى أن تُفهم وعندما تُفضل المقاربة القائمة على المشاركة. وتشمل الأمثلة الشائعة عن الأساليب النوعية المقابلات غير المنظمة أو شبه المنظمة، ومجموعات التركيز، والملاحظة المباشرة للمشاركين.

تواتر جمع البيانات وتوقيتها

ينبغي أن يبدأ رصد البيانات الرئيسية عند لحظة تسجيل الشباب أو التحاقهم بالبرنامج، وينبغي أن يستمر طوال المراحل الحاسمة من البرنامج. ويكون جمع المعلومات الأساسية عند الأساس المرجعي- عندما يلتحق الشباب لأول مرة بالبرنامج- مهما للغاية بحيث يمكن إجراء مقارنة لتوثيق التغيرات. وستتوقف الفترة الفاصلة وكمية البيانات المجموعة على الموارد البشرية والمالية المتاحة. وينبغي التخطيط لتوقيت جمع البيانات مع مراعاة الواقع المحلي حتى لا تصبح عبئا على المشاركين أو أسرهم. وعلى سبيل المثال، من المستحسن ألا تُجمع البيانات عندما يكون الشباب في فترة الامتحانات المدرسية أو عند تكون هناك حاجة إلى اليد العاملة من الشباب، لا سيما خلال المواسم الزراعية.

الاستطلاعات الأخلاقية الخاصة بالشباب

يجب على جميع برامج ريادة أعمال الشباب حماية حقوق ومصالح الشباب الذين يعتزمون خدمتهم. ولا تُشترط كلُّ الحكومات على الاستطلاعات وجمع البيانات عن الشباب الالتزام بمعايير أخلاقية محددة سلفاً عندما يتعلق الأمر بالشباب. وعلاوة على ذلك، فإن الحكومات الوطنية تختلف أيما اختلاف في مستويات الحماية عندما يتعلق الأمر بإجراء استطلاع عن الشباب. وبغض النظر عن الشروط الحكومية، ينبغي للبرامج وضع سياسة عن الموافقة المسبقة والالتزام بها بشكل صارم، فإذا رفض أحد المشاركين، أو الوالدان، أو الوصي أو كان غير قادر على تقديم موافقة موثقة، ينبغي للبرنامج ألا يجمع بيانات عن هذا الفرد.

وكحد أدنى، يجب على جميع البرامج:

- وضع أدوات وإجراءات تدريب للمحاورين تُضمّن عدم الكشف عن المشاركين الشباب.
- الحصول على توقيع استمارات الموافقة المستنيرة التي تتضمن تفاصيل المشروع والمخاطر المحتملة المرتبطة بالمشاركة. ويجب أن تشرح الاستمارات بوضوح حقوق المشاركين، مثل الحق في الانسحاب من عملية جمع البيانات كلما رغبوا في ذلك. وإذا لم يكن المشاركون، والوالدان، أو الأوصياء يحسنون القراءة، يمكن بدلاً من ذلك الإعراب عن الموافقة شفاهة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب الحصول على الموافقة المسبقة من الوالدين أو من الأوصياء على المشاركين الذين هم دون السن القانونية للموافقة أو الذين يعانون من تخلف ذهني أو ضعف.

الفصل 5: التواصل والفرز والاختيار

غالبًا ما يرتبط الأمن الاقتصادي بالعمل في القطاع الرسمي. ومع ذلك، فإن الشباب وأسره لا يدركون في كثير من الأحيان أن ريادة الأعمال، في أشكال تختلف عمًا ألفوه، قد تكون خيارات قابلة للتطبيق لتحسين سبل العيش والاكتفاء الذاتي. ويقدم هذا الفصل معلومات عن كيفية توظيف رواد الأعمال وفرزهم واختيارهم لبرنامج ريادة أعمال تم إعداده.

تحديد فئة الشباب المستهدفة والتواصل معها

من أجل استهداف المستفيدين، استخدم تقييم احتياجات الشباب وموارد مؤسستك لتحديد الملمح الديمغرافي، والنطاق الجغرافي، وحجم الجمهور الذي تحاول الوصول إليه. والخطوة التي تلي الاستقطاب هي إعلام المستفيدين المحتملين بشأن البرنامج. ويمكن أن يكون قد تم تقاسم بعض المعلومات عن البرنامج في مرحلة التقييم عند إشراك الجهات المعنية والمجتمع. ومع ذلك، فإن التواصل يتطلب بذل جهد خاص جدا ومنظم بمعلومات واضحة. وخلال مرحلة التواصل، ينبغي أن يهدف القائمون على التنفيذ إلى الوصول إلى عدد كبير من الشباب، وأسره، الذين يلبيون المواصفات الديموغرافية للبرنامج وإلى عدد أكثر من العدد الفعلي المطلوب للتسجيل أو المشاركة.

وتستخدم المنظمات والبرامج المنفذة مجموعة متنوعة من التقنيات للوصول إلى الشباب وأسره والمجتمعات المحلية لإطلاعهم على البرنامج. وتشمل هذه التقنيات مواقع الإنترنت، ووسائل الإعلام الاجتماعية، والإعلانات الإذاعية، وتوزيع المنشورات والكتيبات، وكذلك الزيارات الميدانية ذات الأهداف المحددة إلى الجمعيات الاستراتيجية، ومنظمات الشباب، ومنظمات الخدمات الاجتماعية. ويمكن أن تشمل رسائل التواصل تفاصيل عن أي من الإجراءات التالية:

- ريادة الأعمال كخيار مهني ممكن
- معلومات عامة عن البرنامج (الفئة المستهدفة، والخدمات المقدمة، والموقع، والساعات، الخ)
- فوائد البرنامج المحتملة التي تعود على الشباب وأسره
- شروط المشاركة في البرنامج (الحضور والرسوم والتزام الأسرة، الخ)
- الدورات الإعلامية القادمة التي يمكن للمشاركين المحتملين حضورها لمعرفة المزيد

توفير معلومات عن ريادة الأعمال، والبرنامج، والاستفادة من نتائجه

يعد تنظيم دورات إعلامية للشباب المهتمين وأوليائهم وسيلة فعالة لوضع برنامج وتوعية أفراد المجتمع بشأن ريادة الأعمال.

وسيساعد عقد جلسات فعالة للشباب على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل أرى نفسي رائد أعمال؟
- ما هي المهارات والخبرات التي أملكها وتساعد جهودي في ريادة الأعمال؟
- من أعرف أصلا ممن يمكنهم دعمي كرائد أعمال؟
- ما الذي أحتاج إليه لبدء عمل تجاري؟
- هل والديّ، والأوصياء، والأسرة يدعمونني؟

وينبغي أن تكون الدورة الإعلامية قائمة على إشراك الآخرين، وغير رسمية، ومرنة. ويمكن أن تشمل رواد أعمال شباب (باعتبارهم متحدثين ضيوفا) يعملون أصلا في المجتمع ويمكنهم أن يكونوا بمثابة قدوة ويجيبون عن الأسئلة المتعلقة بالإمساك بزمام الأمور في عالم الأعمال. ووجود مالكي شركات متنوعين (ذكورا وإناثا، من أعراق متعددة) يبعث برسالة مفادها أن كون المرء رائد أعمال هو خيار له مقومات النجاح لكل واحد.

في برنامج المنظمة الدولية للشباب "شباب من أجل المستقبل" في الأردن، بدأت "جمعية أبناء الرصيفة للتنمية الاجتماعية"، وهي الشريك المنفذ للمنظمة الدولية للشباب، مشروعاً يعمل على توعية الأولياء وإشراكهم، لا سيما الأمهات. ويعمل المشروع على بناء رأس المال الاجتماعي حول الشباب من خلال تعزيز العماد العاطفي الذي يعتمدون عليه⁴، وإذ يفهم برنامج "شباب من أجل المستقبل" أن بعض الأولياء يترددون في السماح لبناتهم بالعمل بسبب مخاوف على سلامتهم، فإن شركاءه يدرجون دورات توعية للأولياء في عملها. ونتيجة لهذه الدورات، استفاد عدد أكبر من النساء الشابات من برنامج "شباب من أجل المستقبل" وتحولن بنجاح إلى سوق العمل.

التواصل مع الشباب والأسر للحصول على تأييد البرنامج
 ينبغي لدورات المعلومات المخصصة للتواصل أن تضم كلا من الشباب وأسرها من أجل الحصول على التزام واسع النطاق بالبرنامج. فالوالدان في حاجة إلى أن يفهما كيف سيُفيد هذا البرنامج أطفالهم وكيف يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الأسرة. وعادة ما تشترط البرامج الالتزام لمدة طويلة، لذلك فإن دعم الأسرة أمر بالغ الأهمية للمحافظة على انخراط الشباب عندما يصبحون يعملون لحسابهم الخاص. ومن غير المرجح أن يكون لجميع الأولياء موقف داعم، في البداية على الأقل. ففي العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم، قد لا يتم تشجيع النساء على وجه الخصوص ليكن رائدات أعمال، وقد يمنح الأولياء الأولوية لأبنائهم على بناتهم في المشاركة في برامج ريادة الأعمال. وفي المجتمعات الريفية أيضاً قد يشعر الأولياء بأن أطفالهم، ذكورا وإناثا، ينبغي لهم البقاء في المنزل والعمل في الحقول. ولذلك، فإن تأييد الأولياء مهم جدا ولا بد من السعي إليه حسب كل فئة ديموغرافية. وقد تحتاج بعض برامج التواصل المحددة والمعلومات المتبادلة إلى التركيز بشكل خاص على الرسائل التي تحاول التغلب على بعض التحيزات القائمة بشأن من يمكن أن يكون رائد أعمال.

اختيار الشباب المتقدمين وفرزهم

اختيار المشاركين الواعدين هو خطوة حاسمة للحصول على نتائج إيجابية من البرنامج. وينبغي للقائمين على التنفيذ وضع معايير اختيار واضحة وفعالة وأدوات فرز تكون مرنة بما يكفي للرد على مجموعة متنوعة من احتياجات الشباب وتنوعهم. وتختلف معايير الدخول إلى البرنامج حسب كل برنامج، ولكنها يمكن أن تشمل:

- العمر
- أهداف مقدم الطلب (الشخصية والمهنية)
- الخبرة في مجال الأعمال
- المستويات الحالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو اللغة الإنجليزية للأعمال، أو المهارات المهنية
- إبداء دعم الأسرة
- التعليم أو معرفة أبجديات مهارات الكتابة والحساب
- خصائص ريادة الأعمال
- الإعراب عن الاهتمام
- نوع الجنس (ما لم يكن البرنامج قائم على نوع الجنس، ينبغي له أن يسعى إلى أن يكون هناك توازن بين الذكور والإناث)
- الموقع الجغرافي
- ما يُتصور عن الالتزام بالبرنامج/الاستعداد للمشاركة بشكل كامل
- وجود أفكار أعمال تنطوي على القدرة على النمو وخلق فرص عمل لشباب آخرين.

تقنيات الفرز وأدواته

هناك عدد من التقنيات والأدوات المختلفة التي يمكن أن يستفيد منها منفذو البرامج عند اتخاذ القرارات التي ينبغي على أساسها اختيار المرشحين لبرنامج ريادة الأعمال.

الطلبات: كمصفاة فرز أولية، يمكن للبرنامج أن يطلب من المرشحين ملء استمارة الطلب، سواء على الورق أو عبر الإنترنت. وينبغي للاستمارة أن تشمل البيانات الأساسية مثل معلومات الاتصال، والعمر، والجنس، والموقع الجغرافي، ومستوى التعليم، وفكرة العمل التجاري (قد تكون قابلة للتطبيق لاختيار أفواج الشباب)، ووضع العمل التجاري الحالي، ومستوى الدخل، والاستعداد لبدء البرنامج، والقدرة على دفع الرسوم (حسب الحالة).

عمليات التقييم: يمكن أن يساعد تقييم مقدم الطلب على تحديد ما إذا كانت للمرشحين المهارات المطلوبة مسبقاً. واعتماداً على تركيز البرنامج، يمكن لعمليات التقييم قياس الإلمام بأبجديات القراءة والكتابة والحساب، والاستعداد لريادة الأعمال ومهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والأعمال التجارية الإنجليزية، أو القدرة المهنية. ويمكن تقييم المعرفة بأبجديات القراءة والكتابة بأن يُطلب من مقدم الطلب كتابة فقرة قصيرة تصف فكرة عمل تجاري أو مشروعاً تجارياً حالياً، بينما يمكن تقييم المهارات في الرياضيات بإجراء اختبار في أبجديات الحساب.

المقابلات: ينبغي إجراء مقابلة فردية مع المتقدمين المحتملين من قبل موظفي البرنامج أو متطوعين لإجراء عملية الفرز حتى يتم قياس التزام الشاب، ومستوى اهتمامه، ومهارات على نحو أفضل.

عملية الاختيار

سيحدد تصميم البرنامج اختيار المشارك. وينبغي تخصيص المواقف والموارد اللازمة للأفراد الذين من شأنهم أكثر إتمام البرنامج بنجاح. ويمكن اختيار المتقدمين بناءً على معايير محددة سلفاً من خلال استعراض الطلبات، والمقابلات، وتقييم المهارات إلى غير ذلك. ويجب على منفذي البرامج وضع جملة من المعايير التي يمكن استخدامها لاستعراض كل متقدم بطلب. وفي حدود الإمكان، ينبغي أن يكون في برنامج ريادة الأعمال حصة للمشاركات لضمان منح الشباب فرصة للنجاح في بناء الأعمال التجارية والمساهمة في الاقتصاد المحلي. أما في الثقافات التي تتطلب الفصل بين الشباب والشابات، فيمكن وضع جدول زمني للبرنامج وتنفيذه.

وبمجرد اختيار المشاركين في البرنامج، يجب أن يتم الاتصال بهم، وتقديم لهم كل المعلومات ذات الصلة بالبرنامج، ويُطلب منهم التوقيع على اتفاق الالتزام. ويجب الاحتفاظ بمقدمي طلبات إضافيين على قائمة الانتظار.

توفير التوجيه والإحالات

إذا أُعتبر مقدم الطلب غير صالح للبرنامج، فإنه من المفيد أن يُشرح له لماذا لم يتم اختياره، وتُقدم له توجيهات بشأن كيفية تعزيز المهارات ذات الصلة أو للبحث عن أسباب رزق بديلة. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن يوفّر البرنامج الإحالات المناسبة لاحتياجات المتقدم بالطلب، مثل التعليم الاستدراكي أو التدريب المهني. ويمكن أن تسمح إقامة تحالفات استراتيجية مع المنظمات الأخرى لمنفذ برنامج بالقيام بإحالات بكل الثقة. وحسب الاقتضاء، ينبغي تعزيز هذه التحالفات بمذكرات تفاهم. وإذا وافق المتقدمون الذين لم يتم اختيارهم على أخذ دورات استدراكية أو تدريباً، فإنه يمكن وضعهم على قائمة الانتظار ويتم اختيارهم للعام التالي.

التحاق الشباب بالبرنامج

الحصول على التزام الشباب والوالدين النهائي بالبرنامج

كجزء من عملية التسجيل ينبغي أن يوقع الشباب والوالدين، وممثل عن المنظمة المنفذة اتفاقية شراكة مكتوبة لإضفاء الطابع الرسمي على مسؤوليات كل طرف في البرنامج. ويضع اتفاق الشراكة السياسات العامة والتوقعات المتعلقة بما يلي:

- الحضور
- قواعد الفصل الدراسي
- السرية
- التنوع
- استخدام المخدرات والكحول
- الرسوم
- خدمات المتابعة
- شروط التخرج
- المظالم

وينبغي أن تحدد الاتفاقيات وسيلةً لتسوية النزاعات تُبني الثقة بين البرنامج والمستفيدين منه. وينبغي مراجعة اتفاقات الشراكة مع المشاركين فردياً وجماعياً لوضع قواعد أساسية واضحة لجميع المعنيين.

معلومات الأساس المرجعي

لأغراض الرصد، من المهم جمع البيانات بغض النظر عما هو مدرج في استمارة الطلب من أجل تتبع المشاركين، ورصد النجاح، وتلبية معايير التقييم. وينبغي للشباب أن يفهموا الحاجة إلى البيانات وأن يوافقوا على تقديم تحيينات دورية لموظفي البرنامج. وفي جميع الحالات، ينبغي أن تظل البيانات سرية وينبغي طمأننة الشباب وأسرهم بأنه لن يتم إفشاء المعلومات الشخصية.

وإلى جانب معلومات التسجيل، يمكن أن تشمل البيانات اللازمة لوضع أساس مرجعيّ قياساتٍ كميةً مثل:

- مستوى دخل الشباب الحالي
- مستوى دخل الأسرة الحالي
- المستوى الحالي للأصول (مدخرات أو ممتلكات)

إذا كان المشارك يملك حالياً عملاً تجارياً، فمن المهم الاطلاع على:

- الإيرادات الحالية للعمل التجاري
- عدد العاملين
- مستوى إضفاء الطابع الرسمي على الشركة (التصاريح اللازمة، والتسجيل، والضرائب، الخ)

والمعلومات ذات النوعية عن المواقف الشخصية هي أيضاً قيّمة. ويمكن أن تشمل أسئلة الأساس المرجعي المغلقة التي يمكن الإجابة عنها بنعم أو لا، أو وفق سلمٍ متدرج:

- أشعر بالثقة في قدرتي على بدء عمل تجاري
- أنا على ثقة أنني أعرف إلى أين اتجه للحصول على المشورة في مجال الأعمال
- أعرف كيفية بيع المنتج أو الخدمة الخاصة بي

خطط لمعالجة الثغرات في المهارات

من المرجح أن تكون للكثير من الشباب الذي يتقدمون إلى البرنامج بعض الثغرات في المهارات. وفي بداية البرنامج، يجب على القائمين على التنفيذ العمل مع كل مستفيد لوضع خطة فردية لتلبية احتياجاته. وينبغي أن تضع الخطة بوضوح ما هي الخدمات التي يمكن أن يتوقع الشاب تلقيها من المنظمة المنفذة، وماذا ستقدم المؤسسات الشريكة الأخرى، إذا كان ذلك مناسباً. وينبغي للمستفيد أن يفهم مجموعة من الخدمات وعلاقة من يقدمها لهم بالبرنامج عموماً.

نصائح بشأن التواصل والفرز والاختيار

- إعلام المستفيدين المحتملين وأسرهم والمجتمعات المحلية عن برنامج ريادة الأعمال من خلال مجموعة متنوعة من التقنيات
- إجراء دورات إعلامية حتى يتطلع المشاركون المحتملون على فوائد البرنامج ونتائجه المحتملة
- الحصول على تأييد الوالدين، وخاصة فيما يتعلق بالأطفال الإناث
- فرز المتقدمين وتقييمهم، وإجراء مقابلة معهم
- توفير التوجيه للمتقدمين الذين لم يتم اختيارهم في نهاية المطاف، وعندما يكون ذلك ممكناً، يحالون إلى مكان آخر أو يوضعون على قائمة الانتظار للسنة التالية
- تسجيل الشباب في البرنامج وجعل المشاركين المستقبليين، ووالديهم، وممثل عن المنظمة المنفذة يوقعون اتفاقية شراكة
- جمع معلومات إضافية عن المشاركين الوافدين، حسب الاقتضاء، ووضع خطة لمعالجة أي ثغرات في المهارات

الفصل 6: إنشاء روابط مع التمويل

يحتاج رواد الأعمال الشباب إلى تمويل أولي لإطلاق أعمالهم التجارية، ولكن الشباب كثيرا ما يواجهون صعوبة أكبر من البالغين في تأمين التمويل. وغالبا ما يُنظر إلى الشباب المستفيدين من القروض على أنهم يتسمون بمخاطر عالية لأنهم يفتقرون إلى الخبرة في الأعمال التجارية، وسجلهم الائتماني بسيط، وأصولهم الخاصة قليلة لتكون ضمانا. وعلاوة على ذلك، فإن القروض التي يسعون إليها صغيرة عادة، وتتطلب تكاليف إدارة مرتفعة يتحملها المقترض.

ومن أجل مساعدة الشباب على تحديد خيارات التمويل، ينبغي لبرامج ريادة الأعمال إقامة علاقات مع مؤسسات إقراض ذات مصداقية أو مؤسسات تمويل أخرى مستعدة للعمل مع الشباب. ويتوفر تمويل الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر من خلال العديد من القنوات، بما في ذلك مؤسسات التمويل الأصغر، والمقرضون التقليديون والبرامج الحكومية، والمصادر الخاصة. وظهرت في الآونة الأخيرة أيضا برامج بديلة مثل جماعات المساعدة الذاتية، ووكالات المنح، والمقرضون على الإنترنت الذين لا يهدفون إلى الربح.

أنواع خيارات التمويل لا بد من النظر فيها

من المهم بمكان للمنظمة المنفذة أن تكون على علم بالشباب المشاركين وتقوم بتوعيتهم بشأن مجموعة متنوعة من خيارات التمويل المتاحة لرواد الأعمال. وفيما يلي بعض من أكثر الخيارات شيوعا رغم أنها قد لا تكون كلها متاحة بالتساوي في موقع معين.

التمويل الذاتي: استثمار المدخرات الشخصية، وبيع الأصول الشخصية، والمال الذي يساهم به الأصدقاء والأسرة والميراث، إلخ. ولا يُنظر إعادته ويسترجع المالك استثماره من خلال التدفقات النقدية الإيجابية أو المبيعات التجارية. وبينما يمكن أن يكون التمويل الذاتي خيارا مباشرا، إلا أن معظم المستفيدين يفتقرون إلى الموارد اللازمة.

القروض: آلية التمويل الأكثر شيوعا لرواد الأعمال الشباب هي القروض التي تقدمها مؤسسات التمويل الصغير والمتناهي الصغر والبنوك والاتحادات الائتمانية، وصناديق المنظمات المنفذة والمستثمرون من القطاع الخاص، والبرامج الحكومية أو حتى العائلة والأصدقاء. وهذه القروض يُتوقع سدادها، بالفائدة، ويجب تنظيمها بعناية لتتماشى مع التدفق النقدي للشركات وضمان إمكانية السداد. وتملك بعض الجهات برامج حكومية تعرف باسم صناديق الدولة لضمان القروض التي تلتزم بسداد القرض إذا كان المقترض غير قادر على القيام بذلك. وهذه الضمانات تخفف من الخطر على مؤسسة الإقراض. وإذا كان هذا البديل غير متوفر، فإن الدعوة إلى مثل هذا المخطط أمر منطقي لتعزيز التنمية الاقتصادية على المدى الطويل.

جماعات المساعدة الذاتية: هذه الآلية تجعل المدخرات والائتمانات لرواد الأعمال ذوي التفكير المتماثل للمشاركة في منافع الاستثمارات المالية الحكيمة ومخاطرها. وكجزء من بعض مشاريع "المنظمة الدولية للشباب" في سري لانكا وإندونيسيا، تشكلت مجموعات المساعدة الذاتية من قبل شابات يعملن في مشاريع تجارية جديدة تلقين تدريباً على المهارات اللازمة لتوسيع أعمالهن. وفي إطار نموذج "بنك جرامين" لإقراض الأقران، يجتمع الأقران معا للحصول على الائتمان وتحمل مسؤولية السداد. وكمجموعة، فإنهم يقررون أفضل السبل لاستخدام الأموال المتاحة. ويقوم المقترضون بتطوير المهارات الإدارية، بغرس الانضباط المالي، وتكوين سجل ائتماني جيد.

في شرق إفريقيا وجنوبها، عملت "جمعيات الادخار والقروض القروية" التابعة لمنظمة "كير الدولية" (VSLA)، و"أنظمة الادخار الداخلي والإقراض" (ISLS)، و"تعاونيات الادخار والائتمان" (SACCO) بشكل جيد.

وقد تم تطوير نموذج "جمعيات قرية الادخار" أصلا في النيجر على يد "منظمة كير الدولية" في عام 1991 ومنذ ذلك الحين انتشرت إلى أكثر من 33 بلدا في إفريقيا، فضلا عن عدد قليل من البلدان في أمريكا اللاتينية وآسيا. وهذه الجمعيات عبارة عن مجموعات يشكلها الفقراء، لا سيما في المجتمعات الريفية، لتقديم خدمات تمويل متناهي الصغر مستدامة ومريحة (مدخرات متناهية الصغر وقروض متناهية الصغر) للأعضاء الذين قد لا يحصلون عادة على الخدمات المالية الرسمية. وجمعيات الادخار والقروض القروية عبارة عن مجموعات تدار ذاتيا تتيح فرصة للأعضاء لتوفير المال والحصول على قروض صغيرة مع التركيز على تكوين المدخرات وزيادة الأصول.⁵

أما "أنظمة الادخار الداخلي والإقراض" (ISLS) أو مثيلتها "مجتمعات الادخار والإقراض الداخلي" (SILC)، التي تتولى منظمة "خدمات الإغاثة الكاثوليكية" (CRS) بتنفيذها، فهي أيضا مجموعات ائتمان تدار ذاتيا ومملوكة ذاتيا تقوم بتكوين المدخرات والأصول من خلال مساهمات من الأعضاء بالحد الأدنى من الادخار أسبوعيا وكذلك من خلال أسعار الفائدة والرسوم والغرامات. وخلافا لبعض الأنظمة الأخرى، يمكن للأعضاء اقتراض الأموال في أي وقت ولأغراض واسعة، بما في ذلك الطعام والدواء والاحتياجات المنزلية أو غيرها. ويقترض الأعضاء الأموال بمعدل محدد سلفا، ولمدة من الزمن. والنظام محدد زمنيا بتلقي جميع الأعضاء أرباحا متناسبة عندما تنتهي المدة الزمنية.⁶

و"تعاونية الادخار والائتمان" (SACCO) هي جمعية من أفراد متمائلي التفكير يعيشون أو يعملون في المجتمع نفسه، لهم صاحب العمل نفسه، أو ينتمون إلى الأخوية الاجتماعية نفسها، يجتمعون لتوفير المال بانتظام وأخذ قروض بأسعار فائدة متفق عليها. وعادة ما تنظم التعاونية من قبل السلطة الحكومية ذات الصلة، على الرغم من أنها تبقى خاصة لتوجيه الأعضاء الذين يملكونها ويديرونها بقيادة منتخبة ديمقراطيا. وتسترشد عمليات التعاونية وأنشطتها بالوائح التي تنص على الأهداف والعضوية ورأس المال، والهيكل التنظيمي، والإدارة، ولوائح الجمعية في الإقراض. ويقرر الأعضاء كيف سيتم استخدام أموالهم لصالح بعضهم بعضا. ويمكن استخدام هذا النموذج في كل من المناطق الحضرية والريفية.⁷

التمويل بالأسهم: يتم جمع المال عن طريق بيع جزء من الملكية في الشركة إلى شريك أو شركاء أو بيع الأسهم إلى المساهمين في الشركة. ويقع بعض أصحاب رؤوس الأموال المجازفين والمستثمرين الأفراد من القطاع الخاص ضمن هذه الفئة. ومن المتوقع أن يكون هناك عائد من الاستثمار من خلال تقاسم أرباح الشركة.

المنح: ثمة خيار آخر هو التمويل بالمنح التي تقدمها الحكومات والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الدينية، والمؤسسات الخاصة، أو الأفراد. ويمكن إعطاء المنح النقدية أو العينية، مثل المعدات أو مساحات للمكاتب. وبحكم التعريف، فإن المنحة لا تُرد. وقد تُقدّم بعض الحكومات والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات، والمنظمات الدينية، وشركات الاستثمار الخاص للمنح للشركات لتحفيز التنمية الاقتصادية. وينبغي للبرنامج أن يبحث عما إذا كانت هناك منح مناسبة. ويمكن أحد موارد البحث في منظمة "كيففا" الموجودة على شبكة الانترنت Kiva.org. وتقيم هذه المنظمة غير الربحية شراكات مع مؤسسات التمويل المتناهي الصغر المحلية لتحفيز فرص هذا النوع من التمويل على الانترنت للمستفيدين. وتدار القروض من خلال مؤسسات التمويل المتناهي الصغر وتسلط منظمة "كيففا" الضوء على المستفيد وشركته على موقعها على الإنترنت.

رأس المال المجازفة: هو رأسمال استثماري يعود إلى مستثمرين من القطاع الخاص (هم مجموعات أصحاب رؤوس أموال مجازفون أو أفراد يسمون أحيانا "المستثمرين المنقذين") يمكن أن يأتي في شكل قروض أو استثمار في الأسهم، فإما أن تقبل مجموعة من المستثمرين من القطاع الخاص أو مستثمر فردي تمويل المشروع. وكما هي الحال مع أي مؤسسة إقراض، فإن أصحاب رؤوس الأموال المجازفين يريدون رؤية خطة عمل والالتقاء برائد الأعمال قبل تقديم قرض أو القيام باستثمار. وبعض الشركات لديها التزامات تتعلق بالمسؤولية

الاجتماعية وسوف تمنح الأولوية لتكوين علاقة مع برنامج ريادة الأعمال الذي يشجع الشركات التي لديها مهام اجتماعية أو التي تدعم بوجه خاص فئة المحرومين.

صندوق القروض الداخلي: ثمة خيار آخر هو إنشاء صندوق القروض المتجدد لدى المنظمة المنقّدة. ويقوم صندوق القروض الداخلي بتمويل شركات خريجي البرنامج الذين يستوفون المعايير المحددة. وتحفظ المنظمة المنقّدة بالسيطرة على عملية التطبيق، ومعايير القرار، وشروط السداد، والإدارة، وخدمات المتابعة. ويسمح سداد القروض مع الفائدة بتوافر القروض المستدام للأفواج المتتالية من الخريجين الشباب. وهذا يتطلب وجود قاعدة رأسمال أولي لبدء صندوق القروض، وهو ما يمكن التفاوض عليه مع جهة مانحة للبرنامج. ويكون صندوق القروض الداخلي ناجحاً، ينبغي أن يكون الموظفون قادرين على إدارته. والطريقة الوحيدة لتحقيق هذه الكفاءة تكمن في توظيف المهنيين من ذوي الخبرة في مؤسسات التمويل المتناهي الصغر أو استخدامهم لفترة قصيرة بدون مقابل.

إيجابيات خيارات التمويل وسلبياتها

ينبغي للمنظمة المنقّدة تحديد خيارات التمويل المتاحة في المجتمع ومناقشة إيجابيات كل خيار وسلبياته مع جميع المشاركين في برنامج ريادة الأعمال.

التمويل الذاتي

- **الإيجابيات:** الاسترداد ليس متوقعا ولن يؤثر ذلك في التدفق النقدي للشركة. والملفات والوثائق الإدارية ليست مطلوبة.
- **السلبيات:** قد يأخذ رائد الأعمال الاستثمار بجدية أقل أو قد لا تكون لديه الأصول للنظر في هذا الخيار.

قروض من مؤسسات التمويل المتناهي الصغر

- **الإيجابيات:** مؤسسات التمويل المتناهي الصغر معتادة على سوق ريادة الأعمال وهي خبيرة في الإقراض للشركات الصغيرة. وقد يكون لديها دعم تقني متاح لرواد الأعمال وقد لا يكون. وعادة ما لا يتطلب تأميناً قرض سجلا انتمانيا.
- **السلبيات:** تتطلب القروض السداد الذي لا بد من تقييمه بالتدفق النقدي للعمل التجاري. وقد يكون سعر الفائدة مرتفعا. ولا بد من وجود خطط العمل والمستندات. أما القروض فقد تتطلب ضمانات وقد لا تتطلبها.

القروض من المقرضين الرسميين (المصارف واتحادات الائتمان)

- **الإيجابيات:** القروض من المقرضين الرسميين هي مصادر أموال موثوقة عموما للأعمال التجارية التي تملك سجلا جيدا. وقد تكون أسعار الفائدة أقل من قروض مؤسسات التمويل المتناهي الصغر.
- **السلبيات:** تتطلب القروض السداد الذي لا بد من تقييمه بالتدفق النقدي للعمل التجاري. ولا بد من وجود خطط العمل ووثائق إدارية. وعادة ما تشترط الضمانات والسجل الائتماني، لذلك قد لا يكون خيارا للشباب أو الأعمال التجارية المبتدئة.

قروض من مستثمرين من القطاع الخاص أو الأسرة والأصدقاء

- **الإيجابيات:** قد تكون أسعار الفائدة أفضل من معدلات مؤسسات التمويل المتناهي الصغر. وقد لا تكون عمليات تقديم الطلب أو أنواع الأعمال التجارية التي تمت الموافقة عليها جامدة مثل المقرضين التقليديين، وقد لا تتطلب سجلا انتمانيا.
- **السلبيات:** تتطلب سداد القروض الذي لا بد من تقييمه بالتدفق النقدي للعمل التجاري. وقد تكون أسعار الفائدة أعلى من المقرضين التقليديين، لكنها أقل من مؤسسات التمويل المتناهي الصغر. وعادة ما تكون خطط الأعمال والوثائق الإدارية مطلوبة. أما القروض فقد تتطلب ضمانات وقد لا تتطلبها. وقد لا يتوفر الدعم التقني.

قروض من مجموعات المساعدة الذاتية

- الإيجابيات: مجموعات المساعدة الذاتية منظمة ذاتية وهي معتادة على الشركات التي تقدم الطلبات. وللقروض إجراءات أقل رسمية لتقديم الطلبات، ولا تحتاج إلى سجل ائتماني، وقد لا تشترط ضمانات.
- السلبيات: تتطلب سداد القروض، وهو ما لا بد من تقييمه بالتدفق النقدي للعمل التجاري. وقد لا يكون الدعم التقني متاحا إلا إذا كانت للمجموعة إشراف خارجي. ويمكن للتعثر في قرض أن يؤدي إلى سوء العلاقة التجارية مع أعضاء المجموعة أو الفصل منها.

التمويل بالأسهم من خلال مستثمرين من القطاع الخاص (أصحاب رؤوس الأموال المجازفون والمستثمرون المنقذون.

(الخ)

- الإيجابيات: لا يؤثر التمويل بالأسهم في البداية على التدفق النقدي للعمل التجاري.
- السلبيات: قد يتخلى رواد الأعمال عن بعض السيطرة للمستثمرين. وقد يكون فهم التمويل معقدا للغاية لرواد الأعمال الشباب الجدد.

المنح المقدمة من المنظمات غير الحكومية، أو المؤسسات الخاصة، أو الوكالات الحكومية

- الإيجابيات: المنح لا تتطلب السداد، وبالتالي فإنها لن تؤثر على التدفق النقدي للعمل التجاري.
- السلبيات: قد لا تكون المنح المتاحة لأنها محفوظة في المقام الأول للجماعات غير الربحية. وقد تعزز المنح الشعور بالرضا أو تشجع ذهنية المال دون مقابل التي تناقض نجاح الأعمال. وعادة ما تكون المنح متوفرة فقط كخيار لمرة واحدة أو لتغطية نفقات الانطلاق ولا تمثل حلا لتمويل الشركات.

كيفية إقامة علاقات مع مؤسسات الإقراض

وجود برامج تدريب قوية على ريادة الأعمال يسهل الحصول على رأس المال لخرّيجيها من خلال تقييم برامج التمويل المحلي وإقامة

علاقات مع مؤسسات الإقراض التي تعمل مع الشباب. ومن أجل إيجاد التمويل المناسب، يحتاج البرنامج إلى:

- تحديد مؤسسات الإقراض المحتملة
- تقييم المؤسسات من حيث منتجات القروض، وشروط الطلب، والخدمات المقدمة
- تحديد المؤسسات المناسبة وبناء علاقات معها
- رصد عدد خريجي البرنامج الذين يتلقون التمويل

تحديد مؤسسات الإقراض المحتملة

تكنم الخطوة الأولى في مساعدة الشباب للحصول على رأس المال في البحث عن مؤسسات الإقراض المحلية التي تخدم سوق الشباب.

ويمكن أن يشمل المقرضون مؤسسات التمويل المتناهي الصغر، والمقرضين التقليديين وغير التقليديين، وبرامج القروض الحكومية، والممولين من القطاع الخاص (مؤسسات وأفراد)، وصناديق القروض المجتمعية، وبدائل أخرى. وحتى لو كانت المؤسسة لا تعمل بفعالية على تعزيز ريادة أعمال الشباب، فإنها قد تعتبر السوق خيارا مستقبليا. وينبغي لبرامج ريادة الأعمال الشباب أيضا التأكد مما إذا كان هناك مقرضون لشركات الشباب في الولاية/المقاطعة أو على المستوى الوطني أو الإقليمي، أو الدولي. وبما أن السوق يمكن أن تتغير بشكل متكرر جدا، فإن البحث عملية مستمرة. وينبغي أيضا أن تكون البرامج على دراية بالتوجهات في مجال ريادة الأعمال في سوق المحلية لتمويل القروض المتناهية الصغر.

تقييم مؤسسات الإقراض

يمكن إجراء عمليات تقييم لمؤسسات الإقراض بطرق مختلفة، فمن خلال إجراء مقابلات مع الشركاء المقرضين المحتملين، يمكن للقائمين على التنفيذ وضع خريطة شاملة لخدمات والمنتجات، وشروط القرض، وغيرها من المعلومات ذات الصلة. ومن المهم أن نتذكر أنه ليس من الضروري أن يكون التمويل بأموال بدء التشغيل أو رأس المال المتداول. وتعد المعدات والأدوات، ومنتجات التأمين أيضا أصولا قيمة متاحة للانطلاق.

تشير القائمة المرجعية التالية إلى أنواع من الأسئلة لطرحها/لتقييم مؤسسات الإقراض:

- هل تلبى منتجات القروض حاجات للشباب؟
- ما هي شروط طلب القرض؟ هل عملية الموافقة سريعة وبسيطة؟
- ما هي أنواع المنتجات المقدمة؟
- هل هناك أسعار ومعدلات فائدة تنافسية على القروض؟
- هل المؤسسة توفر رأس المال الإضافي إذا تم سداد القرض الأولي في الوقت المحدد؟
- هل تقدم مؤسسة الإقراض الموارد غير التقليدية، مثل المعدات والأدوات، أو التأمين؟
- هل التدريب وخدمات المتابعة متاحة؟
- هل تشجع المؤسسة موقفا جماعيا بشأن شركات الشباب؟
- هل لدى المؤسسة اكتفاء مالي ذاتي؟
- هل هناك زبائن مألوفون؟ هل لديهم سجل حافل من النجاح؟

وبمجرد تحديد المؤسسات المالية المستقبلية، ينبغي لها أن توفر طلب القرض والملف الإداري المطلوب. ثم ينبغي لمنفذي البرامج تحديد ما إذا:

- كانت العملية واضحة ومباشرة
- كان الشباب سيحتاجون إلى مساعدة لملء الطلب
- كان برنامج التدريب يغطي المعلومات المطلوبة في طلب القرض

إذا كان البرنامج يفتقر إلى القدرة على المساعدة في عملية الطلب، يجب أن يُحدد ما إذا كانت مؤسسة الإقراض على استعداد لمساعدة رواد الأعمال الشباب.

ويجب على موظفي البرنامج أيضا معرفة كيف يتم تقييم القروض. وينبغي النظر في الأسئلة التالية:

- ما هي المعايير التي تستخدمها مؤسسة الإقراض لتقييم طلب القرض؟
- هل يلبي شباب البرنامج المعايير؟
- هل هناك لجنة من أصحاب الأعمال، والمقرضين، ومهنيي المؤسسات المتناهية الصغر تقوم بمراجعة حزمة القرض؟
- إذا كانت لدى المقرض أعمال قائمة، هل هناك حاجة إلى زيارة الموقع قبل أن تتم الموافقة على قرض؟
- ما مدى سرعة الموافقة على القروض وصرف الأموال؟
- هل يمكن اعتبار برنامج التدريب على ريادة الأعمال نقطة قوة إضافية عند تقييم الطلب؟

ومن المهم أيضا أن نعرف ما هي أنواع القروض المقدمة، وكيفية هيكلتها، وكيف تصرف الأموال. وينبغي للمقرضين المحتملين تقديم إجابات صريحة عن الأسئلة التالية:

- ما هي أنواع القروض المقدمة؟
- ما هي شروط القروض؟
- هل القروض بسيطة ومباشرة؟
- هل يمكن لمؤسسات التمويل المتناهي الصغر تخصيص القرض لتلبية توقعات التدفقات النقدية للشركة؟
- كيف يتم صرف القرض؟ هل هناك عملية متعددة الخطوات بحيث يمكن للأفراد الحصول على قروض صغيرة أولا ثم على قروض أكبر عندما يتم سدادها؟ هل هناك وسيط لمراقبة كيفية استخدام الأموال؟ (يضمن بعض المقرضين استخدام مدفوعات القروض في المعدات عن طريق منحها مباشرة للمقترض، وفي هذه الحالات، فإن المقترض ببساطة يتلقى المعدات اللازمة).

ومن المهم أيضا أن نفهم عملية السداد. ولهذه الغاية، ينبغي لموظفي البرنامج والمشاركين معرفة:

- كيف تُشرح شروط السداد للمقترض؟
- هل يفهم المقترض بوضوح ما الذي سيحدث إذا لم يتم سداد القرض؟
- هل جميع الرسوم والمبالغ مفهومة بشكل واضح؟

ويمكن الاطلاع على معلومات وأدوات مفيدة لتناول السوق المالية الخاصة بالشباب على "بوابة الخدمات المالية الشاملة للشباب":

[.Making Cents International's Youth Inclusive Financial Services Portal](#)

اختيار مؤسسات الإقراض، وإضفاء الطابع الرسمي على العلاقة، ورصد النجاح

بمجرد اكتمال عملية التقييم، ينبغي للمنظمة المنفذة تحديد المؤسسات التي تناسب زبائننا. وينبغي للبرنامج إقامة علاقات مع العديد من مؤسسات الإقراض، بما أنه من غير المرجح أن مؤسسة واحدة فقط تكون قادرة على خدمة جميع المستفيدين بشكل فعال.

وينبغي وضع مذكرة تفاهم تشير بوضوح إلى أدوار كل منظمة ورؤية مشتركة لريادة أعمال الشباب. وأي تداخل في الخدمات، أي إذا كان المقرض يقدم خدمة في مجال التأطير مماثلة لأنشطة البرنامج، ينبغي بيانها بوضوح.

وتقدم الاجتماعات الدورية مع المنظمات الشريكة فرصا لمناقشة مدى تقدم الشراكة والمستفيدين. وينبغي رصد فعالية الشراكة بانتظام، كما ينبغي تشجيع الشباب على تقديم ملاحظاتهم وتقييمهم.

التوجيه المالي للمستفيدين: أفضل خيارات التمويل

يحتاج خريجو البرنامج إلى دعم من المنظمة المنفذة عندما يحددون ما هي أفضل خيارات التمويل ومؤسسات الإقراض لتلبية احتياجاتهم.

وينبغي أن تتضمن خطة عمل رائد الأعمال الشاب توقعات واقعية لمدى التمويل المطلوبة ومقدار ما يمكن أن يتوقع الحصول عليها. وعلى

سبيل المثال، إذا كانت القروض المجتمعية النموذجية المتناهية الصغر تتراوح بين 500 دولار و2500 دولار أمريكي وتمتد على فترة

فترة 12 إلى 36 شهرا، فينبغي لتوقعات التدفقات النقدية لدى الشباب أن تعكس ذلك. وتشمل خيارات التمويل النموذجية:

- قروضا قصيرة الأجل (6-36 شهرا) تُستخدم لتمويل تكاليف بدء التشغيل أو المعدات الرأسمالية

- صناديق القروض الدوارة (التي تستخدم لرأس المال العامل)

- مجموعات المساعدة الذاتية (جيدة للأعمال التجارية التي تجري في مجموعات)

- التوظيف المباشر لمعدات رأس المال التي يقدمها ممول

وكجزء مما يجري من خدمات دعم مقدمة للمشاركين في البرنامج، يمكن للمنظمة المنفذة شرح عملية الطلب ومساعدة رائد الأعمال في إعداد حزمة القروض. ويمكن لمستشار البرنامج أو مؤطره المتابعة مع رائد الأعمال بما أنه يعمل مع المقرض ويجب عن أي ملاحظات.

نصائح لإقامة روابط مع التمويل

خلاصة القول، ينبغي أن تأخذ المنظمات المنفذة التوصيات التالية بعين الاعتبار:

- التمويل أمر بالغ الأهمية لنجاح أي عمل تجاري جديد. وينبغي لبرنامج يتعلق بريادة الأعمال التحقيق، والتقييم، وإقامة علاقات رسمية مع مؤسسات التمويل. وينبغي أن يكون هذا عملية مستمرة، بما أن مؤسسات جديدة ومنتجات القروض تظهر بانتظام.
- يجب على الجهات المنفذة اختيار المؤسسات الشريكة والمقرضة على أساس المواءمة المتبادلة بين الأهداف. والحصول على الائتمان وحده لا يضمن النجاح في عالم الأعمال، إذ ينبغي أن يتفق الشركاء على ضرورة أن يكون هناك التدريب وخدمات متابعة وإرشاد وتأطير.
- يمكن لمؤسسات الإقراض أيضاً أن تكون مصدراً لإحالة من يتقدمون إلى برنامج ريادة الأعمال.
- يجب الجمع بين المستفيدين والمقرضين الذين يناسبون احتياجاتهم. والأمر المثالي أن تكون هناك علاقة لمنظمة منفذة مع العديد من المقرضين المحتملين.
- وجود علاقة عمل جيدة واتصال مفتوح مع المقرضين أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح. وينبغي للبرامج التماس ملاحظات الشباب على تفاعلهم مع المقرضين.
- ينبغي لموظفي البرنامج تقييم إمكانية الأشكال غير التقليدية للتمويل مثل جماعات المساعدة الذاتية، والبرامج التي تديرها الدولة، أو المنح.

الفصل 7: إطلاق العمل التجاري وخدمات المتابعة

بمجرد الانتهاء من تدريب المستفيدين، فإنهم يبقون في حاجة إلى بعض الدعم لينجحوا في إطلاق أعمالهم أو إنمائها. ويمكن للمنظمة المنفذة مساعدة رواد الأعمال الشباب على التحول إلى شركة تشتغل بالكامل من خلال التوفير المستمر للدعم التقني والتدريب والمتابعة، وخدمات التأطير. وستتطلب المشاريع الناجحة دعماً مكثفاً لمعالجة المشاكل والتحديات التي تواجه العمل التجاري المبتدئ. ومن الناحية المثالية، يجب أن تستمر خدمات المتابعة لمدة لا تقل عن 18 إلى 24 شهراً بعد الانتهاء من برنامج التدريب الرسمي. ومن المفروض أن يتيح هذا الوقت الكافي لتدبير التمويل، وإطلاق مشروع تجاري، والدخول في الدورات الاقتصادية العادية، وبلوغ عتبة المردودية. وفي الممارسة العملية، يؤثر تصميم البرامج، والتمويل، ومستويات التوظيف على خدمات الدعم في كل مستوياتها.

وتشمل الأسئلة النموذجية من رواد أعمال الشباب في مرحلة ما بعد التدريب ما يلي:

- ما هي الخطوات القادمة لإطلاق عملي التجاري؟
- كيف يمكنني الحصول على المال لتمويل عملي التجاري؟
- ما هي الأمور التي يمكنني القيام بها للامتثال إلى اللوائح؟
- ما هي شروط بدء النشاط التجاري من تصاريح قانونية وتقسيم المناطق والتسجيل؟
- كيف يمكنني تعيين موظفين أو أفراد من الأسرة؟ كيف يمكنني توفير فرص عمل وعرض فرص عمل لشباب آخرين؟
- كيف يمكنني توسيع سوقي؟ كيف يمكنني تعزيز عملي التجاري على أفضل وجه؟
- أين يجب تحديد موقع عملي التجاري؟ كيف يمكنني التفاوض على عقد الإيجار؟
- كيف يمكنني العثور على بنك أو مؤسسة لحفظ أموالتي؟
- من يستطيع أن يعرفني على جهات تواصل في مجال الأعمال لتوسيع سوقي؟ من الذي يمكنه أن يوصي بحاسب جيد، وماسك سجلات تجارية، ومحامي، ومهني في التسويق؟
- كيف يمكنني أن أجد أفضل البائعين والموردين، والمهنيين لدعم عملي التجاري؟
- هل أحتاج إلى التأمين؟ إذا كان الأمر كذلك، من يوفره؟ وما المخاطر الأخرى التي أحتاج إلى إدارتها؟
- كيف يمكنني إدارة التدفق النقدي الخاص بي؟ كيف يمكنني إدارة المخزون؟
- ما هي أنواع السجلات التي أحتاج إلى مسكها؟
- كيف يمكنني تقديم خدمة ممتازة للزبائن والتعامل مع النزاعات بشكل فعال؟

أنواع خدمات المتابعة

في الوقت الذي يمكن فيه معالجة بعض من هذه الأسئلة من خلال وضع خطة عمل أثناء التدريب، ستبرز أسئلة أخرى في مرحلة ما قبل إطلاق الأعمال وفترة إطلاقها. ويعد توافر الموارد لتوجيه المستفيدين خلال المراحل الأولى من عملية وضع خطة العمل جزءاً هاماً من نجاحها. ويمكن معالجة هذه الاحتياجات من خلال مجموعة متنوعة من خدمات المتابعة الممكنة، وبعضها يمكن أن يُقدم مباشرة من برامج ريادة الأعمال وغيرها من خلال الإحالات والمنظمات الشريكة. وتشمل أنواع الخدمات الممكنة ما يلي:

- المشورة في مجال الأعمال
- مهارات العمل الإضافية أو التدريب المهني
- فعاليات التشبيك في مجال الأعمال

- تعزيز أعمال الشباب
- شبكة من المهنيين في مجال خدمات الأعمال (المحاسبون والمحامون، الخ)
- التأطير

يُعد تقديم المشورة في مجال الأعمال جوهر خدمات المتابعة. فالمستشار في مجال الأعمال التجارية، والمعروف أيضا بالموجّه أو المرشد، هو عموما موظف يتقاضى أجرا يقوم بمتابعة التقدم الذي يحرزه الخريجون ورصده، ويقدم الدعم التقني وينصح رواد الأعمال الشباب بشكل فرديا أو جماعيا، ويحيلهم إلى منظمات خارجية عند الضرورة. وقد يضطلع مستشارو الأعمال أيضا بتحديد خدمات المتابعة الأخرى وتنسيق تنفيذها.

وينبغي لمستشاري الأعمال أن يضعوا لكل رائد أعمال خططا مخصصة تحدد جدولاً زمنياً لاجتماعات الاستشارات، والزيارات الميدانية، وتتبع الإحصاءات، والتدريب الإضافي، والإحالة الخارجية. وينبغي لهم تشجيع رواد الأعمال الشباب على التعبير عن أنفسهم وإطلاع بعضهم بعضا على أهدافهم، وطرح الأسئلة من أجل إقامة علاقة أعمال ايجابية. وخلال الزيارات الميدانية، ينبغي لمستشاري الأعمال مراقبة البيئة المحيطة وملاحظة كيف يتفاعل رواد الأعمال الشباب مع زبائنهم وموظفيهم. ومن المهم أيضا أن يحافظ المستشار على سرية المعلومات المتعلقة بمجهودات رائد الأعمال الشاب في العمل التجاري.

ويساعد مستشارو الأعمال رائد الأعمال على تحويل خطة العمل إلى عملية كاملة، ومع ذلك، ليس من المتوقع أن يحل جميع مشاكل صاحب الأعمال. وبدلاً من ذلك، فإنه يساعد على تحديد الأهداف ووضع خطة لتحقيقها. وتكمن مهمته في تمكين رواد الأعمال من تحمل مسؤولية مشاريعهم الخاصة. وهذا يعني أن تقديم مشورة ناجحة يتطلب المشاركة النشطة من جانب صاحب العمل التجاري.

وتشمل مهام مستشار الأعمال:

- مراجعة خطة العمل وتعديلها من أجل التنفيذ
- تنسيق خدمات المتابعة والمساعدة التقنية
- توفير الإرشاد في مجال الأعمال
- تيسير الروابط مع موارد المجتمع
- الاحتفاظ بشبكة من المهنيين الذين يمكنهم الرد على أسئلة تقنية محددة
- اقتراح الخيارات ومنظمات التمويل
- تتبّع ما أحرزه الشباب من تقدم ورصده وتقييمه

ومن المستحسن أن يتتبع المستشارون التقدم من خلال الاجتماعات الفردية المقررة، والمسوح الإلكترونية، والمسوح بواسطة الهواتف المحمولة، أو وسائل أخرى بما لا يقل عن 2 إلى 3 مرات في السنة. ويمكن أيضا تقديم المشورة في مجال الأعمال في إطار مجموعة، خاصة إذا كان لدى رواد الأعمال نفس القضايا الراهنة. ويسمح تقديم المشورة في إطار مجموعة بإجراء مناقشات جماعية وإيجاد حلول مشتركة لمشاكل الأعمال. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي هذا إلى المنافسة بين المجموعة، وهو ما يأتي بنتائج عكسية.

ويجب أن يبحث البرنامج، في توظيف المستشارين، عن الأشخاص الذي يتمتعون بالخبرة في الأعمال التجارية المحلية، ولديهم شبكة من الاتصالات، ومهارات استماع ممتازة.

وقد يقرر البرنامج توفير تدريب إضافي أو تدريب مهني مستمر على مهارات الأعمال لرواد الأعمال الشباب أو ربطهم به. أما التدريب التكميلي وحلقات العمل والندوات فيُعلم صاحب العمل الجديد مهارات إضافية، بالإضافة إلى كونها تعمل بمثابة فرص للتشبيك. ويمكن

للندوات أن تتناول المواضيع التجارية العامة مثل الموارد البشرية، وخدمة الزبائن، والتعامل مع التنوع، وإنشاء شبكة إنترنت، واستخدام وسائل الإعلام الاجتماعية. وبعض حلقات العمل العملية (مثل حفظ السجلات، ومسك الدفاتر، والأنشطة المتعلقة بكشف الرواتب، والتصاريح القانونية، الخ) قد تكون أكثر منطوية لرائد أعمال بمجرد أن يطلق عملا تجاريا. وقد تكون هناك حاجة إلى تنظيم حلقات العمل قبل ساعات العمل العادية أو بعدها لاستيعاب رواد الأعمال العاملين.

وبدلا من ذلك، قد يكون من المفيد لرواد الأعمال الخضوع لتدريب مهني أو قطاعي أكثر عمقا يزيد من قدرته على وضع أفضل المنتجات والخدمات أو توسيع عروض المنتجات. ويمكن توفير فرص التدريب مباشرة من قبل المنظمة المنفذة أو من خلال الشراكة مع مراكز تدريب أخرى.

لقد عملت المنظمة الدولية للشباب وشركاؤها معا لتنظيم برامج التدريب المهني للشباب. ففي سانتا لوسيا، تم النظر في نماذج مختلفة للتدريب المهني والتنسيب الوظيفي للحد من جرائم الشباب والعنف في منطقة البحر الكاريبي من خلال توسيع فرص العمل، والتعليم، وفرص اكتساب المهارات.⁸ والمثال الآخر هو "مبادرة تسونامي لإعادة الإعمار" في الهند وإندونيسيا وسري لانكا، وتايلاند، التي وفرت التدريب المهني للشباب في مجالات مثل إنتاج الحرف اليدوية، والطبخ، والتدريب في مجال التجميل، والسياحة، وبناء القوارب، وإصلاح الدراجات النارية. وساعدت هذه الدورات التدريبية الشباب على إيجاد عمل مفيد في أعقاب التسونامي المدمر، وهو ما سمح لهم بتقديم مساهمات قيمة لأسرهم ومجتمعاتهم المحلية، بالإضافة إلى تلبية متطلبات السوق الملحة.⁹

وتقدم فعاليات التشبيك في مجال الأعمال فرصة للشباب للالتقاء برواد الأعمال والمهنيين الآخرين في الوقت الذي ينتقلون فيه إلى دور أصحاب مشاريع. ويمكن للبرنامج إما استضافة هذه الأنواع من الفعاليات أو إحالة الشباب إلى منظمات التشبيك المجتمعية المفتوحة لمشاركة الشباب.

ويدعم تعزيز الأعمال التجارية للشباب، من خلال توفير إمكانية الوصول إلى أسواق جديدة، توسيع الأعمال التجارية. ويمكن إنشاء روابط إلى قنوات السوق من خلال فرص التسويق مثل المعارض، والمعارض المحلية، أو البازارات أو عن طريق الانترنت. وينبغي للموظفين المستشارين في مجال الأعمال أن يكونوا دائما على دراية بفرص التشبيك والشراكة التي يمكنها ربط رواد الأعمال بمجتمع الأعمال الأوسع. وبما أن السوق العالمية تنمو فقد تنشأ أيضا فرص للتصدير.

وهناك أوقات يكون فيها من الضروري إحالة الشباب إلى خبراء محترفين في الموضوع مثل المحاسبين والمحامين والمتخصصين في الموارد البشرية، إلى غير ذلك. وينبغي للبرنامج أن وضع قائمة بشبكة من المهنيين في مجال خدمة الأعمال الذين يمكن أن يوفرُوا الخبرة، ومن المستحسن جدا أن يكون ذلك دون مقابل أو بأسعار منخفضة.

والتأطير ضروري للبرامج لأنه يمكن رواد الأعمال الجدد من التواصل مع أصحاب الأعمال من ذوي الخبرة من أجل توسيع شبكة الشباب وتعريضهم للأفكار المبتكرة، وتقديم الدعم لهم من خلال التحديات غير المتوقعة. وعادة ما يكون المؤطرون من المتطوعين الذين يعملون مع الشباب لفترة محددة من الزمن. وإدخال المؤطرين في وقت مبكر في برنامج تدريبي يسمح لرواد الأعمال الشباب بربط علاقات عمل قيّمة.

وعند إعداد برنامج للتأطير، فإن العناصر التالية هامة وينبغي أخذها بعين الاعتبار:

- هناك حاجة إلى وضع تصميم وتخطيط لبرنامج تأطير منظم، أو إقامة شراكة مع مؤسسة لديها بالفعل برنامج موجود.
- هناك حاجة إلى وجود ما يكفي من الموظفين المؤهلين لوضع برنامج للتأطير أو دعمه.

- هناك حاجة إلى وجود علاقات مع مجتمع الأعمال الرسمي وغير الرسمي من أجل إنجاح عملية تحديد مؤطري الأعمال من الإناث والذكور البالغين.
- ينبغي وضع منهاج دراسي للتدريب والتأطير، ولا بد أن يشمل سلسلة من الأنشطة المستمرة المتعلقة بالتشبيك الخاص بالمؤطرين وتقدير المتطوعين.
- يجب أن تصاغ اتفاقيات رسمية بين المؤطرين والشباب والمنظمات تحدد ما يُتوقع من العلاقة وحدودها، ويوافق عليها الجميع ويوقعون عليها.
- لا بد من وجود أدوات ومنهجيات لتتبع علاقات التأطير.

ويمكن أن يصبح خريجو برنامج رواد الأعمال الذين ينشئون أعمالاً تجارية بنجاح مؤطرين ممتازين بدورهم للجيل القادم من رواد الأعمال الشباب.

نصائح بشأن وضع خدمات دعم المتابعة من أجل تحقيق أقصى قدر من التأثير

يجب على المنظمة المنفذة تقديم الدعم المستمر التقني والتدريب والمتابعة، وخدمات التأطير لمدة 18-24 شهراً بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.

وتشمل خدمات دعم المتابعة النموذجية:

- تقديم المشورة في مجال الأعمال
- التدريب على مهارات العمل الإضافية
- التدريب المهني المستمر
- فعاليات التشبيك في مجال الأعمال
- تعزيز أعمال الشباب
- الوصول إلى المتطوعين المهنيين في مجال الأعمال
- التأطير

وينبغي تعيين المستشارين والمؤطرين في مجال الأعمال حتى يتمكن رواد الأعمال الجدد من تحديد أهدافهم، ووضع خطة للإنجاز، والاضطلاع بمسؤولية مشاريعهم الخاصة.

الفصل 8: ملحق إقليمي لإفريقيا

يهدف دليل المنظمة الدولية للشباب لريادة أعمال الشباب: ملحق إقليمي لإفريقيا إلى مساعدة منظمات التنمية والممارسين في الميدان الذين ينشئون برامج ريادة الأعمال الخاصة بالشباب الإفريقي أو ينفذونها. ويكمن الهدف الرئيسي من هذا الملحق في مساعدة هذه المنظمات على النظر في عوامل محددة تؤثر في ريادة أعمال الشباب في إفريقيا.

وبينما يعد فهم المرء العميق لبيئة أعماله هاما لتصميم برامج ريادة أعمال للشباب ناجحة في أي مكان، فإنه أمرٌ بالغ الأهمية، لا سيما في إفريقيا حيث يمكن أن يكون للعوامل المحلية دور رئيسي في نجاح أي مؤسسة. وقد تختلف الفرص والقيود التي تؤثر في رواد الأعمال وأعمالهم التجارية بشكل كبير في جميع أنحاء القارة، وبين المناطق، أو البلدان أو المناطق الريفية والحضرية، أو الجماعات العرقية، أو حسب الاعتبارات الجنسانية. وعلاوة على ذلك، قد تتقلب البيئات التي تجري فيها العمليات مع نمو صاحب المشروع وزيادته من حجم أعماله. وبالتالي فإن وجود برنامج قوي لريادة أعمال الشباب يجب أن يقيّم بانتظام السياق المحلي.

وفي حين يستحيل تصنيف جميع العقبات التي تواجه ريادة الأعمال في جميع أنحاء القارة، فإن بعض المواضيع تميل إلى الظهور في مناطق في جميع أنحاء إفريقيا، سواء كانت هيكلية وخارجية (مثل قلة فرص الحصول على التمويل أو البنية التحتية للنقل) أو اجتماعية وشخصية (بما في ذلك الأدوار المقيّدة المرتبطة بنوع الجنس والالتزامات العائلية).

الاقتصادات غير الرسمية

تميل بيئة السياسة العامة لقطاع الأعمال الرسمي في إفريقيا إلى التعقيد أكثر من اللازم، ومنقّدة بصورة رديئة، ومرهقة (في شكل ضرائب والترخيص)، وغير آمنة، وغير متناسقة. ويصور تقرير البنك الدولي: "ممارسة الأعمال 2013: لوائح تنظيمية أذكى للشركات الصغيرة والمتوسطة" إفريقيا باعتبار أن عمليات التنظيم فيها معقدة ومكلفة في آن واحد إلى جانب ضعف تنفيذ القانون.¹⁰ وقد دفعت العوائق بالعديد من رواد الأعمال الجدد إلى القطاع غير الرسمي الذي هيمن تاريخيا على أغلب الاقتصادات الإفريقية. وفي القطاع غير الرسمي، هناك انتشار قليل للضرائب أو التنظيم، على الرغم من أن أعماله تنسم بأنها أصغر حجما وأبطأ في النمو، وأقل جاذبية للاستثمارات الخارجية.¹¹ وفي بعض البلدان، يشكل القطاع غير الرسمي 80 في المئة من الاقتصاد الوطني ويتكون أساسا من مزارعي الكفاف والباعة المحليين الصغار.¹² وفي السنغال، كان ما يقرب من 95 في المئة من الوظائف الجديدة التي تم إنشاؤها بين عامي 1995 و2004 في القطاع غير الرسمي.¹³ ومع ذلك، فإن العمل في الاقتصاد غير الرسمي يوفر احتمالا ضئيلا للتقدم أو النمو.

وعلى الرغم من أن الكثير من الشباب يقررون في البداية أن الضرائب والتنظيم تكلف كثيرا جدا لبدء عمل تجاري رسمي، فإنهم قد يقررون إضفاء الطابع الرسمي في وقت لاحق عندما تجعل تكلفة ممارسة الأعمال التجارية هذا الخيار جاذبا. ويمكن أن يؤدي الدخول إلى القطاع الرسمي إلى تيسير الحصول على المنح والإعانات والمزايا الحكومية، وكذلك الولوج إلى أسواق أكبر لمشاريع تجارية جديدة. ويمكن لتحفيز المزيد من الأعمال التجارية على التحول إلى الاقتصاد الرسمي أن يؤدي بها إلى أن تصبح أعمالا تجارية صغيرة مدرة للدخل ومنشئة للوظائف يمكنها أن تساعد في إنعاش الاقتصاد والحد من البطالة.¹⁴

البنية التحتية

عادة ما تعترض الشركات الجديدة في إفريقيا بنيتها نقل تحتية متخلفة أو نادرة. ولقدرة البلد على النقل بسرعة وكفاءة للبضائع والأشخاص الذين يقدمون الخدمات تأثيرٌ هائل على تكلفة ممارسة الأعمال التجارية، ولكن العديد من المناطق لا تزال تعترضها عوائق بسبب الطرق وخطوط السكك الحديدية الضعيفة أو غير الموجودة. وقد تزيد محدودية فرص الحصول على الوقود وتذبذب أسعاره من عرقلة كل من

الشركات الجديدة والمتنامية. وقد يختار رواد الأعمال الشباب الذين يواجهون ارتفاع تكاليف النقل التركيز على أسواقهم المحلية، وهو ما يحد من القدرة على تطوير أعمالهم إلى أقصى قدرتها.¹⁵

وقد تعيق البنية التحتية الكهربائية أيضا الشركات الناشئة. فالشركات الصغيرة والكبيرة تعاني بشكل معتاد من تأخيرات طويلة وتكاليف مرتفعة للربط بالشبكة الكهربائية. ويمكن أن يؤدي انقطاع التيار المتكرر أيضا إلى خسارة في الإنتاجية وحرمان الشركات من أساس مستقر تنمو فيه، حتى لو كانت متصلة بشبكة الكهرباء. أما الخيارات الإضافية مثل المولدات فإنها تأتي مع تكاليف الصيانة والوقود التي قد تكون أيضا باهظة جدا للشركات الجديدة.¹⁶

الحكومة

للسياسات الحكومية دور حاسم في التأثير على القطاع الخاص لبلادها. وعلى رواد الأعمال الشباب إجراء استطلاعات وهيكلة خطط عملهم وفقا للقيود والفرص الخاصة ببلدهم. ويمكن للملفات الإدارية التي تتطلبها الوكالات الحكومية لبدء عمل تجاري أن تؤثر سلبا على جميع رواد الأعمال، لا سيما الشباب. وتعاني العديد من الحكومات في إفريقيا من الفساد المستشري، ويمكن للإفراط في التنظيم ووطأة الضرائب على رواد الأعمال الشباب أن يؤدي بهم على التفكير مرتين قبل افتتاح مشاريعهم الخاصة، على الأقل بطريقة رسمية. ويمكن أيضا لضعف الأعمال الجديدة والممارسات غير الشرعية أو المنافسة للمنافسة وعدم وجود حماية حكومية أن يمنع الشباب من فتح مؤسساتهم الخاصة.¹⁷

ومع ذلك، يمكن أن يكون للحكومات أيضا دور إيجابي في تحفيز ريادة الأعمال في بلدانها. وعلى سبيل المثال، فقد قامت بوروندي بجعل فترة الانتظار قصيرة بشكل كبير وتخفيض عدد المكاتب الحكومية التي يحتاج المرء إلى التردد عليها من أجل بدء عمل تجاري جديدة.¹⁸ وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض البلدان الإفريقية، مثل رواندا، وضعت سياسات ريادة أعمال إيجابية مثل المنح، والإعانات، والإعفاءات الضريبية للأعمال التجارية الصغيرة من أجل زيادة ريادة الأعمال. وللمجتمع المدني أيضا دور يؤديه، ومن المستحسن أن يقوم بتيسير المناقشات بين الحكومات والقطاع الخاص، في الوقت الذي يحمي فيه أيضا من يطمحون إلى أن يكونوا رواد أعمال وتوفير منبر لمعالجة المظالم المشروعة.

العمالة

تتسم سوق العمالة الإفريقية بعقبات وفرص متاحة على حد سواء لرواد الأعمال الشباب. وقد يكون الشباب أكثر اهتماما بريادة الأعمال في إفريقيا ولديهم دافع نحوها، حيث الأجور المنخفضة، وهناك نقص في خيارات التوظيف الناجمة للشباب وارتفاع الطلب على الوظائف الموجودة على حد سواء. وقد يتمكن رواد الأعمال من الاستفادة من العمالة ذات الأجر المنخفض ليكونوا قادرين على المنافسة. لكن العمال ذوي الأجور المنخفضة أيضا عادة ما يفتقرون إلى ما يلزم من التعليم والخبرة، والمهارات المتخصصة للقيام بأعمال أكثر تعقيدا.¹⁹ وقد لا تكون العديد من الشركات قادرة على العثور على عمال من ذوي المهارات العالية، مثل المهندسين المؤهلين، اللازمين لعملياتها. وغالبا ما يؤدي انخفاض مستويات التعليم والمهارات المهنية في الاقتصاد غير الرسمي في إفريقيا إلى إنتاجية محدودة وانخفاض الاستثمار في التدريب على المهارات، بما أن الشركات الصغيرة غير قادرة على استثمار الوقت والموارد اللازمة لتدريب العمال الجدد للقيام بالعمل الضروري.²⁰

تمويل الأعمال التجارية

يفتقر القطاع المصرفي الرسمي في إفريقيا إلى العمق والتنوع، وهو ما يجعل الأمر أكثر صعوبة لجميع أنواع الأعمال التجارية، الصغيرة والكبيرة، للحصول على الائتمان. فدين القطاع العام المفرط الذي ينخر العديد من البلدان في إفريقيا، يمكن أن يعيق الاستثمار في القطاع الخاص، ويمكن أن تؤدي ممارسات الإقراض الانتقائية أو الفاسدة إلى حصر الإقراض في من يملكون روابط متينة فقط.²¹

وكما هو موضح في الفصل السادس، فإن العديد من رواد الأعمال الجدد يجدون صعوبة في الحصول على خيارات تمويل عملية لإطلاق أعمالهم. وتملك قطاعات الموارد الزراعية والطبيعية على وجه الخصوص القدرة على أن تكون آلية للحد من الفقر بصورة كبيرة في إفريقيا، ولكنها تعاني من قلة فرص التمويل.²² وغالبا ما يضطر رواد الأعمال الشباب الأفارقة في هذه وغيرها من القطاعات إلى اللجوء إلى تمويل مشاريعهم من الدخل الشخصي أو بمساعدة أسرهم. وقد يؤدي استخدام الأموال الشخصية إلى تأخر إطلاق مؤسسة أو منعه، وبالتالي قد تواجه الشركات الجديدة، الممولة ذاتيا صعوبات في التوسع بعد نقطة معينة دون التمويل بمساعدة خارجية.

وغالبا ما تشتت البنوك الرسمية، ومنظمات التمويل المتناهي الصغر، وكيانات الإقراض الأخرى من رائد الأعمال تقديم ملفات إدارية ضخمة، وهو ما قد يكون من الصعب جدا على الشباب. وفي المقابل تستشهد مؤسسات التمويل الرسمية بانتظام بعدم وجود الوثائق الصحيحة، بما في ذلك خطة عمل قابلة للتطبيق، كسبب لرفض القرض.

وعلاوة على ذلك، قد يجد رواد الأعمال صعوبة في الحصول على التمويل لأنهم يفتقرون إلى رأس المال لسداد الدفعة الأولى، أو الحصول على معدلات فائدة معقولة.²³ وغالبا ما تعتبر المؤسسات الرسمية رواد الأعمال الشباب مقترضين يتسمون بمخاطر عالية بسبب افتقارهم إلى سجل انتمائي وضمانات.²⁴ ويمكن لكل هذه العوامل أن تضع حواجز أمام الشباب الأفارقة الذين يرغبون في بدء عمل تجاري.

صناديق الم□نح

منظمات أو صناديق التمويل التي تستهدف على وجه التحديد رواد الأعمال الشباب والأعمال التجارية المبتدئة التي يقودها الشباب هي إحدى الطرق للتغلب على هذه القيود. وعلى سبيل المثال، فإن ”صندوق من الشباب إلى الشباب“ التابع ”لشبكة توظيف الشباب“ المنضوية تحت مظلة المنظمة العمل الدولية تقدم الدعم للمنظمات التي يقودها الشباب في شرق وغرب إفريقيا، والتي بدورها تولد مشاريع التوظيف للشباب.

ويعد الصندوق نظاما للمنع يساعد الشباب بنشاط على خلق فرص عمل لأنفسهم وأقرانهم، وبمثابة مختبر لتقدير الأفكار الجديدة وتعزيز المقاربات التي ثبتت جدواها في مجال تنمية الشباب. ويجري تحدي رواد الأعمال الشباب للإتيان باقتراحات مبتكرة لتوظيف الشباب، ويقوم الصندوق بتوفير التمويل لتصميم المشاريع وتنفيذها، فضلا عن تقديم الدعم لبناء القدرات. ويوفر الممنوحون للمستفيدين النهائيين التدريب على المهارات، والمهارات التقنية، وريادة الأعمال.

وقد قدمت الدورة النموذجية 450 ألف دولار إلى 14 منظمة يقودها الشباب في ساحل العاج وغينيا وليبيريا وسيراليون. وساعدت هذه المنظمات بدورها في إنشاء 61 مشروعا صغيرا يقودها الشباب عبر مجموعة متنوعة من القطاعات، ووظفت أكثر من 720 من الشباب المحرومين.²⁵

وبالإضافة إلى الصندوق، هناك بعض المنظمات الأخرى التي تسعى إلى تقديم قروض لرواد الأعمال في إفريقيا. على سبيل المثال، ”مؤسسة القروض المتناهية الصغر“ Microloan Foundation التي تقدم قروضا لرائدات الأعمال في ملاوي وزامبيا.

الشراكات

يعمل صندوق ريادة أعمال الشباب، وهو شراكة بين المفوضية الإفريقية وشبكة تشغيل الشباب، ومنظمة العمل الدولية، في شرق إفريقيا لتحفيز ريادة أعمال الشباب من خلال ستة مكونات دعم مترابطة. فالمكون الثالث يركز على تقديم مهارات في ريادة الأعمال ومهارات العمل التدريب الأساسي للشباب الذين يعملون لحسابهم الشخصي في القطاع غير الرسمي. أما المكون الرابع فيتناول المعوقات التقليدية لتمويل الشباب من خلال إقامة شراكات بين مؤسسات التمويل المتناهي الصغر ومقدمي خدمات تطوير الأعمال الذين يدرّبون في مجال

التسويق والإدارة والتخطيط المالي، ووضع خطة العمل. ويمكن لهذه المهارات مساعدة مشاريع ريادة الأعمال على التطور إلى شركات رسمية تحقق نموا اقتصاديا وتنشئ فرص عمل لائقة للآخرين. وهذه المكونات معا تزود رواد الأعمال الشباب بالمهارات والروابط اللازمة للتقرب بنجاح من مؤسسات التمويل المتناهي الصغر وغيرها من الممولين المحتملين.²⁷

أشكال الدفع والعوامل البنينة

بشكل عام، بما أن الاقتصادات الإفريقية في معظمها في القطاع غير الرسمي فإن النقد والمقايضة في بعض الأحيان هي الأشكال المفضلة للدفع في المعاملات. وهذا يجعل الشركات تقوم بتطوير آليات وقضاء المزيد من الوقت في القيام بالقيود الدقيق من أجل تتبع الصحيح لأعمالها والحد من الاختلاس والسرقة. ومن ناحية أخرى، تعد الأنظمة المصرفية المتنقلة أحد الحلول الممكنة التي تتيح للزبائن والشركات، وخاصة في القطاع الزراعي، كاستخدام الهواتف المحمولة لنقل المدفوعات التي يتعذر الوصول إليها سابقا بواسطة الأنظمة الرسمية. وتوفّر زيادة خيارات الدفع للزبائن والشركات المرونة التي تشتد الحاجة إليها لمساعدة الشركات الإفريقية الصغيرة على التكيف مع احتياجات زبائنهم.²⁸

ويجب على معظم رواد الأعمال الأفارقة التخطيط وفقا للتقويم الموسمي الذي يمكن أن يؤثر بشكل خطير على نجاح أعمالهم. ويحتاج رواد الأعمال الجدد إلى فهم ما هي المنتجات التي يريدها المستهلكون ويستطيعون شراءها، وبهذه الطريقة فإن للتقويم الموسمي تأثيرا كبيرا على السوق، إذ يزداد الطلب على بعض المنتجات خلال أوقات معينة من السنة، ولكن إذا لم يتم بيعها قبل نهاية الموسم فإنها يمكن أن تصبح عبئا أو تذهب سدى. ويكون التوقع والتخطيط الذي يجري حول التقويم الموسمي حاسما لتمكين رواد الأعمال الأفارقة الشباب من التنبؤ باحتياجات المخزون وتوسيع نطاق أعمالهم في الأوقات المناسبة.

الاعتبارات الجنسانية

يمكن للتوقعات التقليدية بشأن أدوار ومسؤوليات الجنسين أن تضع عقبات أمام رواد الأعمال الشباب الذين يعيشون في المجتمعات التقليدية في جميع أنحاء إفريقيا. ويمكن للقيود الثقافية على سلوك المرأة خارج المنزل أن تجعل في الواقع العمل الحر مصدرا ناجعا للدخل.²⁹ فالمؤسسات التي تديرها نساء من المحتمل أن توجد في القطاع غير الرسمي أكثر من مؤسسات الرجال، وأن تكون أصغر منها وتجذب رأسمال استثماريا أقل، ومن شأنها أن تعتمد أكثر على المهارات التقليدية. وعلاوة على ذلك، فإن المؤسسات النسائية تنمو ببطء أكثر لأنه من الصعب أكثر بالنسبة إلى الحصول على التمويل الكافي والأراضي الخاصة، أو المشاركة في شبكات الأعمال.³⁰

وكما تمت مناقشته في الفصل الثاني، فإن الممارسين الناجحين في مجال خدمات الشباب سيفهمون السياق الجنساني المحلي وتصميم نطاق برامج ريادة الأعمال وفقا لذلك، من أجل التخفيف من الفوارق بين الجنسين. وتشمل بعض العوامل المحددة التي ينبغي أخذها في الاعتبار فيما يتعلق بالاعتبارات الجنسانية ما يلي:

اختيار المدربين وإعدادهم: في العديد من البلدان الإفريقية، قد يكون من المهم توظيف مدربات لتعليم الطالبات. وبالإضافة إلى تعليم مهارات ريادة الأعمال، يكون بمثابة المدربين قدوة للشباب المشارك في البرنامج، وهو ما يمكن أن يساعد في زيادة مستوى راحة المشاركين وأسرهم.³¹

أوقات الفصول الدراسية للتدريب وأماكنها، وتكوينها: في كثير من الثقافات الأفريقية، تواجه الإناث أكثر الضغط من الذكور بإعطاء أولوية للمسؤوليات المنزلية والأسرية على مصالحهن المهنية. وعلى العكس، قد يواجه الذكور ضغوطا أكبر لكسب الدخل ويكونون أكثر ترددا من النساء في استثمار الوقت في برامج التدريب. والبرنامج الناجح يأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند البت في توقيت التدريب ومكانه ومدته.³²

خدمات الدعم: يمكن لعرض خدمات الدعم، مع زيادة تكاليف برنامج ريادة الأعمال، أن يكون ضروريا لدفع الشباب إلى الالتحاق واستكمال البرنامج. ويمكن لخدمات الدعم مثل تسديد تكاليف النقل أو رواتب رعاية أطفال الذين يعيّلهم أحد الوالدين أن تهيئ بيئة تكون فيها للمشاركين القدرة على التركيز على جهود ريادة الأعمال الخاصة بهم.³³

التواصل مع الوالدين والمجتمعات المحلية: يمكن أن يساعد التواصل مع شبكات دعم الشباب (الوالدين ومقدمي الرعاية والمعلمين وقادة المجتمع) في الحد من عدم المساواة بين الجنسين في مجال ريادة الأعمال من خلال معالجة النظم المجتمعية التي تكرسه. وعلى سبيل المثال، فإن برامج المنظمة الدولية للشباب تعقد جلسات توعية الوالدين بشأن التحيز والقيود الجنسانية، والعمل على ضمان دعم الوالدين لمشاركة الشباب. ويمكن لهذه الدورات فتح حوار بشأن أهداف ريادة الأعمال وفوائدها في سياق التحيزات الثقافية القائمة على الاعتبارات الجنسانية.³⁴

حاضنات الأعمال

تُحقّق العديد من البلدان نجاحا باستخدام حاضنات الأعمال لحماية رواد الأعمال وتشجيعهم، وتوفير الموارد اللازمة لهم. ولحاضنات الأعمال مجموعة متنوعة من الوظائف، والبرنامج الناجح في مجال ريادة أعمال للشباب يضع نظاما يمكن أن يكون له تأثير كبير على الفئة المستهدفة التي يعملون معها. وعادة، تعد حاضنة الأعمال المساحة الفعلية المخصصة لرعاية الشركات المبتدئة والشركات الجديدة والمؤسسات الجديدة. وفي هذا الفضاء، فإن رواد الأعمال الشباب لديهم القدرة على الوصول إلى الموارد من مجموعة متنوعة من المنظمات مثل الممولين والحكومة والجامعات، وغيرها من الشركات. ويمكن لرواد الأعمال الشباب الوصول إلى المعلومات والدعم بسهولة أثناء حالة الضعف في بداية العمل التجاري أو في فترة نموه. و"حضانة الأعمال في إفريقيا مفهوم جديد نسبيا ولكن العديد من البلدان الإفريقية بدأت الآن مراكز لحاضنات الأعمال لغرس ثقافة ريادة الأعمال بين فئة الشباب والنساء."³⁵ وعلاوة على ذلك، فإن "كل دولار يُقَدَّم للزبائن وخريجي الحاضنة من الاستثمار العام المقَدَّر بولّد حوالي 30 دولارا في عائدات الضرائب المحلية."³⁶ ولذلك، يمكن أن يوفر نموذج حاضنة الأعمال منبرا لتصميم برنامج لريادة أعمال الشباب وتنفيذه.

الأسواق الناشئة

بينما تهيم زراعة الكفاف وأنشطة القطاع غير الرسمي الأخرى على العديد من الاقتصادات الإفريقية، فإن الأسواق الناشئة الجديدة قد تربط بين رواد الأعمال الشباب المحتملين لإيجاد سوق متخصصة في أعمالهم التي يمكن أن تكون قادرة على المنافسة. وفيما يلي بعض الأمثلة القطاعية المحددة:

سلاسل التوريد، والزراعة، ومنتجات القيمة المضافة: ستساعد البرامج الناجحة لريادة الأعمال رواد الأعمال المهتمين بالزراعة على الانتقال من الزراعة الخام التي تركز على المنتج إلى الشركات التي تبيع المنتجات الزراعية في سلسلة التوريد (الانتماء، والبذور، والأسمدة، الخ) أو التكنولوجيا ذات القيمة المضافة والمعدات (التي يمكنها معالجة المنتجات الخام لتجعل منها سلعا ذات قيمة أعلى). وإضافة قيمة إلى السلع الزراعية، بدلا من تصديرها لنتم معالجتها، يمثل مجالا يمكن فيه لرواد الأعمال الأفارقة وبرامج التدريب على ريادة أعمال الشباب تنويع الاقتصادات المحلية وتعزيزها.

قامت **مؤسسة الأعمال التابعة للشراكة الجديدة من أجل تنمية إفريقيا (النيباد)**، التي وُصفت بأنها أهم هيئة لعضوية القطاع الخاص في إفريقيا تربط الشركات بالقطاع العام، بتنفيذ مشاريع مبتكرة ومستدامة بالشراكة مع منظمات المجتمع المدني. وكجزء من "مجال تركيز المؤسسة على الزراعة والأغذية والأمن" تم وضع برنامج "تنمية ريادة الأعمال في سلسلة التوريد الزراعية" من أجل:

- تحسين المهارات التجارية المحلية وتطوير ريادة الأعمال أكثر،
- وتعزيز مهارات المزارعين في المناطق الريفية والمزارعين أصحاب قطع الأرض الصغيرة وأصحاب المشاريع الزراعية،

- وتوفير المعرفة العملية لإدارة خدمات الإمداد وسلاسل التوريد لزيادة العائدات والروابط في سلسلة القيمة،
- وتحسين قدرة المزارعين الصغار غير التجاريين لتلبية مواصفات السوق التعاقدية المتوقعة فيم يتعلق بالعرض.

وكانت نتيجة "تنمية ريادة الأعمال في سلسلة التوريد الزراعية" أن عددا من الخريجين بدؤوا بنجاح أول برنامج لسلسلة التوريد في موزمبيق.³⁷

التكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي السوق العالمية الناشئة التي تقوم بتخفيض العديد من التكاليف التقليدية لممارسة الأعمال التجارية في إفريقيا، وكذلك إتاحة فرص جديدة للأنشطة التجارية. وتستثمر الحكومات المتطلّعة، في بلدان مثل رواندا، في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أمل توسيع فرص العمل لمواطنيها. والبلدان التي واجهت عقبات تاريخية و/أو جغرافية قد تعوض ذلك عن طريق تركيب كابلات الإنترنت ذات السرعة العالية التي تسمح لهم بالتنافس على المستوى العالمي. وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قطاعا مثيرا. وتتأهب برامج ريادة أعمال الشباب التي تتسم بالإتقان لإعداد الجيل القادم من قادة الأعمال في هذا القطاع المتنامي.

- Center for International and Strategic Studies and International Youth Foundation, *The Global Youth Wellbeing Index*, April 2014, p. 2, [http://library.iyfn.net .1](http://library.iyfn.net/sites/default/files/library/globalyouthwellbeingindex.pdf)
2. Information on the SMART format is from: International Youth Foundation, *Project Design & Proposal Writing: A Guide to Mainstreaming Reproductive Health into Youth Development Programs*, January 2008, p. 24-25, <http://library.iyfn.net/library/project-design-proposal-writing-guide-mainstreaming-reproductive-health-youth-development>.
 3. International Youth Foundation, *Measuring Success of Youth Livelihood Interventions, A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*, "Note 4: Choosing the Right Type of Evaluation", February 2013, p. 53, <http://library.iyfn.net/library/measuring-success-youth-livelihood-interventions>.
 4. International Youth Foundation, "Engaging Parents as Part of the Solution", February 2013, <http://library.iyfn.net/library/engaging-parents-part-solution>.
 5. VSL Associates Ltd., "VSL Model", <http://www.vsla.net/aboutus/vslmodel>.
 6. Catholic Relief Services, *Savings and Internal Lending Communities—SILC Voices from Africa*, October 2010, <http://edu.care.org/Documents/Savings%20and%20Internal%20Lending%20Communities%20in%20Africa.pdf>
 7. Savings and Credit Co-operative League of South Africa, "What is a SACCO?", http://www.sacol.org.za/what_is_sacco.php.
 8. International Youth Foundation, "Vocational Training: Market-driven Approaches to Connecting Youth at Risk to the Labor Market", July 2013, <http://library.iyfn.net/library/vocational-training-market-driven-approaches-connecting-youth-risk-labor-market>.
 9. International Youth Foundation, *Rebuilding Young Lives and Livelihoods: The Tsunami Reconstruction Initiative Final Report*, January 2013, p. 5, <http://library.iyfn.net/library/rebuilding-young-lives-and-livelihoods-tsunami-reconstruction-initiative-final-report>.
 10. The World Bank and the International Finance Corporation, *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, October 2012, p. 4, <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>.
 11. International Labour Organization, *The informal economy in Africa: Promoting transition to formality: Challenges and strategies*, January 2009, p. 30-31, http://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_127814/lang-en/index.htm.
 12. Center for Global Development, *Africa's Private Sector: What's Wrong with the Business Environment and What to Do About It*, "The Business Environment in Sub-Saharan Africa", March 2009, <http://www.cgdev.org/publication/9781933286280-africas-private-sector-whats-wrong-business-environment-and-what-do-about-it>.
 13. Youth Employment Network Office for West Africa, *Good practice from West Africa: Building the case for business collaboration on youth employment*, 2008, p. 13, <http://www.ilo.org/public/english/employment/yen/whatwedo/projects/private.htm>.
 14. Ibid, p. 13.
 15. *Africa's Private Sector: What's Wrong with the Business Environment and What to Do About It*, p. 29.
 16. Ibid, p. 24.
 17. *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, p. 12.
 18. Ibid, p. 57.

19. *Good practice from West Africa: Building the case for business collaboration on youth employment*, p. 13.
20. *The informal economy in Africa: Promoting transition to formality: Challenges and strategies*, p. 36.
21. *Africa's Private Sector: What's Wrong with the Business Environment and What to Do About It*, p. 40.
22. International Youth Foundation, *YouthMap Senegal—Youth Assessment: The Road Ahead*, Volume 1: Main Report, July 2011, p.49, <http://www.iyfnet.org/document/1820>.
23. *Ibid*, p. 21.
24. International Labour Organization Youth Entrepreneurship Facility, *Unleashing African Entrepreneurship initiative—Youth entrepreneurship facility*, p. 5, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_161045.pdf.
25. تشمل العناصر: تعزيز ثقافة ريادة الأعمال، وتقديم التعليم في مجال ريادة الأعمال في المدارس، وتقديم خدمات لتطوير الأعمال التجارية للشباب المتسرب من المدرسة، وضمان الحصول على التمويل لرواد الأعمال الشباب، ودعم المنظمات التي يقودها الشباب من خلال صندوق "من الشباب إلى الشباب"، وتشجيع الدعوة القائمة على بيئة
26. The components include: promoting a culture of entrepreneurship, offering entrepreneurship education in schools, providing business development services for out-of-school youth, ensuring access to finance for young entrepreneurs, supporting youth-led organizations through a youth-to-youth fund, and encouraging evidence-based advocacy.
27. *Unleashing African entrepreneurship initiative—Youth entrepreneurship facility*, p. 4-6.
28. U.S. Agency for International Development, *Using Mobile Finance to Enhance Agriculture in Africa*, updated November 2012, p. 1, <https://communities.usaidallnet.gov/ictforag/node/39>,
29. International Youth Foundation, *Improving Gender Equality in Youth Livelihood Programs—Field Notes*, Volume 5, Number 19, June 2012, p. 5, <http://library.iyfnet.org/library/fieldnotes-improving-gender-equality-youth-livelihood-programs>.
30. *The informal economy in Africa: Promoting transition to formality: Challenges and strategies*, p. 33.
31. *Ibid*, p. 33.
32. *Ibid*, p. 33.
33. *Improving Gender Equality in Youth Livelihood Programs—Field Notes*, p. 3.
34. *Ibid*, p. 3.
35. Rajeev Aggarwal, "Research on the State of Business Incubation System in Rwanda: Lesson for African Countries", *Journal of US-China Public Administration*, Volume 9, Number 6, June 2012, p. 711, <http://www.davidpublishing.com/show.html?5646>.
36. *Ibid*, p. 711.
37. NEPAD Business Foundation, *Agriculture and Food Security*, "ISPM Agriculture Supply-Chain Entrepreneurship Development Programme", 2012, <http://nepadbusinessfoundation.org/index.php/thematic-areas/agriculture-and-food-security>.



32 South Street
Baltimore, MD 21202 USA

Tel +1 410 951 1500
www.iyfnetwork.org