

موجز تنفيذي

1. وصف الإجراءات

الخلفية

واجه الأردن سلسلة من الصدمات بما في ذلك تدفق اللاجئين وعدم الاستقرار على مستوى الإقليم والضغط الاقتصادي لفترة طويلة من الزمن. ويُعزى ارتفاع معدلات البطالة إلى جانب زيادة الفقر أساساً إلى القدرة المحدودة للقطاع العام على اتباع سياسة متماسكة وفعالة لتعزيز إمكانية الحصول على عمل وتوفير بيئة أعمال تمكينية للشركات الناشئة والأعمال التجارية القائمة وتيسير الحصول على قروض ائتمانية فضلاً عن تعزيز التعلّم مدى الحياة وثقافة تنظيم المشاريع والتعليم بين الشباب والنساء إلى جانب تنمية المهارات التقنية اللازمة. ويؤدي انخفاض معدلات النشاط المهني ولا سيما بين النساء إلى تقييد النمو الاقتصادي الذي يضاف إلى ارتفاع معدلات العمل غير الرسمي فيحدّان من قدرة سوق العمل على التخفيض من نسب الفقر.

أهداف الإجراءات

تم تنفيذ مشروع JIoInUP! ومُبادرون (Mubaderoon) (يُشار إليهما لاحقاً بـ 'الإجراءات') إثر دعوة لتقديم مقترحات تتعلق بأحد الأهداف المحددة التي تستهدف تحسين الإدماج الاجتماعي في إطار برنامج الاتحاد الأوروبي للمهارات من أجل التوظيف والإدماج الاجتماعي (SESIP) الذي تم تبنيه في عام 2014. حدّدت الدعوة لتقديم المقترحات الهدف العام التالي: المساهمة في الحد من الفقر والإدماج الاجتماعي للأشخاص العالقين في الاقتصاد غير الرسمي والفئات المحرومة / المُهمّشة من خلال إدماجهم في الاقتصاد الرسمي.

تُحدّد الدعوة لتقديم المقترحات هدفين خصوصيين:

(1) **المستوى المتوسط:** تحسين قدرات هياكل دعم ريادة الأعمال الاجتماعية مع تعزيز تطوير و/أو تعزيز الروابط مع نفس النوع من هياكل الدعم في المنطقة وفي الاتحاد الأوروبي.

(2) **المستوى الجزئي:** دعم وتعزيز مبادرات ريادة الأعمال الاجتماعية / المؤسسات الاجتماعية القائمة بما في ذلك الشركات غير الربحية ومنظمات المجتمع المدني المنشأة حديثاً والمسجلة والأعمال الحرّة.

تناولت نظرية التغيير في التدخلات أيضاً المستوى الكلي على الرغم من أن الدعوة إلى تقديم المقترحات لم تُطالب بها ولم تُحددها بوضوح في الأطر المنطقية للإجراءات. يهدف برنامج مبادرون على وجه التحديد إلى تعزيز إطار برامجي وتشريعي تمكيني وملائم لريادة الأعمال الاجتماعية (SE) في الأردن.

أصحاب المصلحة

يتمثل أصحاب المصلحة الرئيسيون في:

- الشركاء المنفذون لبرنامج 'جوين أب' JIoInUP!: أوكسفام، TTI، DIESIS وبالنسبة لبرنامج 'مبادرون': بلان إنترناشيونال (Plan International)، رواد، الفنار ويوريكس (Euricse).
- الشركاء الوطنيون: وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة ووزارة الصناعة والتجارة ووزارة التنمية الاجتماعية والعمل.
- المجموعات المستهدفة التي تتكون من منظمات دعم المشاريع الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية والجهات الفاعلة في القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمستفيدين النهائيين.

2. أهداف ونطاق التقييم

تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا التقييم اللاحق في تزويد المديرات المعنية للاتحاد الأوروبي وأصحاب المصلحة المهتمين بما يلي:

- تقييم مستقل شامل للتأثير متوسط المدى (وربما أيضاً طويل الأجل) لمشروع JIoInUP! ومبادرون، بتسليط الأضواء أساساً على كيفية مساهمتهما في تحقيق الأهداف العامة للبرنامج والاستدامة وأوجه التآزر والاتساق التي تم إنشاؤها.
- الدروس الرئيسية المستفادة والاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة من أجل تحسين التدخلات الحالية والمستقبلية الخاصة.

ركّز التقييم على فحص ودراسة الإجراءات باستخدام المعايير التالية: الاتساق والفعالية والاستدامة والتأثير والقيمة المضافة للاتحاد الأوروبي وبروز صورة الاتحاد الأوروبي والقضايا المُتداخلة والشاملة. ولكون هذا التقييم يُعدّ تقييم لاحق، لم يتم تقييم معياري الملاءمة والكفاءة لأنهما كانا مجالين للتركيز في دراسات الرصد الموجّه نحو النتائج السابقة (ROM) وفي التقييمات النهائية.

القيود الرئيسية للتقييم

(1) القيود المتعلقة بالوصول إلى المؤسسات الاجتماعية وإلى المُستفيدين النهائيين لأن معظم مشاريع المُستفيدين من المنح قد اكتملت قبل عامين (2) تعريف فضفاض لمُنظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية (SESOS): العديد من منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية التي تم الاجتماع بها لم تُعرّف بنفسها كذلك بل اعتبرت نفسها مؤسسات اجتماعية و(3) القيود المتعلقة بتقييم التأثير الاجتماعي لا سيما التأثير طويل الأجل.

3. منهجية التقييم

قام فريق التقييم بإعداد منطوق تدخل مشترك ونظرية التغيير لكلي الإجراءين وأعاد صياغة النتائج على المستويات الكلية والمتوسطة والجزئية. وصاغ مؤشرات نوعية أو الغرض من هذا التقييم لأن مؤشرات كلي الإجراءين كانت كمية في مُعظمها، كما صاغ فريق التقييم أسئلة التقييم الرئيسية المُرتبطة بمعايير التقييم. يتم تقييم الأسئلة الرئيسية على أساس معايير الحكم وعدد من المؤشرات ولهذا الغرض، تم إعداد مصفوفة تقييم.

اعتمد التقييم على مُقابلات مع مُقدّمي المعلومات الرئيسيين شملت جميع الشركاء المنفذين والوطنيين والجهات الفاعلة في القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني بالإضافة إلى 27٪ من منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية المشاركة في أنشطة بناء القدرات في إطار مشروع JJoinUP! ومراكز الدعم الثلاثة و23.5٪ من إجمالي المؤسسات الاجتماعية كما تمت زيارة 60٪ من العينة في محافظة عمان و40٪ في المحافظات الأخرى (إربد، عجلون، الطفيلة). هذا وتم إجراء مجموعه 7 مناقشات جماعية مُركزة للمُستفيدين النهائيين في أربع مجالات مستهدفة.

4. النتائج الرئيسية للتقييم

4.1 الفعالية

فعالية الإجراءات في تعزيز نشأة إطار برامجي وتشريعي يكون تمكينياً وملائماً (المستوى الكلي)

لم تشمل توصيات السياسة إطاراً برامجياً وتشريعياً يكون تمكينياً وملائماً لريادة الأعمال الاجتماعية في الأردن. ساهم مشروع مبادرون في إطلاق حوار تشاركي تقوده الحكومة حول النظام البيئي لريادة الأعمال الاجتماعية في الأردن وأصدر ورقة سياسات تتضمن تعريفاً مقترحاً لريادة الأعمال الاجتماعية وثلاثة سيناريوهات لتعديلات تشريعية لدعم المؤسسات الاجتماعية إلا أن الحكومة رفضت هذه السيناريوهات. اعتبر المُشرفون على عملية التقييم بأن هذا الرفض يرجع أساساً إلى: (1) عدم استعداد البيئة الاقتصادية لاستيعاب مثل هذا التغيير التشريعي و(2) كانت جودة التغيير التشريعي المقترح منخفضة للغاية ولم تقم بالفعل بإجراء تقييم قانوني كامل (وتأثير سلبي محتمل) للتغيير المقترح.

لم تُحَفَز التوصيات التي وضعتها اللجنة الاستشارية حول تعزيز النظام البيئي لريادة الأعمال الاجتماعية في الأردن جدول أعمال الحكومة بشأن المؤسسات الاجتماعية في حين فقد موضوع ريادة الأعمال الاجتماعية زخمه كأولوية سياسية في الأردن. وفي الواقع، لا يبدو أن هناك فهماً مشتركاً أو تعريفاً متفقاً عليه لمفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية بين أصحاب المصلحة من الحكومة والقطاع الخاص، على الرغم من أن إمكانية إسهامه في تحقيق الأهداف الإنمائية تُحظى بتقدير بعض أصحاب المصلحة. لا يزال الإطار القانوني وإطار الأعمال يمثل تحدياً لريادة الأعمال الاجتماعية التي بالإضافة إلى مواجهة الصعوبات الشائعة لممارسة الأعمال في الأردن فإنها تفتقر أيضاً إلى الدعم الخصوصي والحوافز وتُفهم الأطراف.

فعالية الإجراءات في تحسين جودة خدمات منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية وإمكانية الوصول إليها من طرف المؤسسات الاجتماعية الدّامجة ولا سيما المؤسسات الاجتماعية التي تقودها النساء (المستوى المتوسط)

لم يكن التدريب المُقدّم إلى منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية فعّالاً في بناء القدرات لتقديم الدعم إلى المؤسسات الاجتماعية للأسباب التالية: (1) لم يتكيف مع مستوى نضج البيئة الاقتصادية واحتياجاتها (2) لم يستند إلى تقييم مُتعمّق لاحتياجات التدريب (3) اتخذ شكل مقاطع فيديو مُسجلة على منصة تعليمية، وكلّ ذلك أدى إلى عدم اهتمام المنظمات المشاركة. يُقرّ الشركاء المنفذون لمشروع JJoinUP! بأن دراسة وتحديد ملامح البيئة الاقتصادية والتعريف المستخدم لمنظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية كانت مليئة بالشوائب لأنها اعتمدت على التعريف الذاتي بناءً على حقيقة ما إذا كانت المنظمة التي شملها الاستبيان قد قدّمت خدمة دعم واحدة على الأقل لمؤسسة اجتماعية. ففي بيئة اقتصادية لا يوجد فيه تعريف أو اعتراف مُتفق عليه لريادة الأعمال الاجتماعية، فإن التعريف الذاتي يكون مشكوكاً فيه. بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج دراسة تحديد الخارطة لمشروع JJoinUP! تتناقض مع عمليات تحديد الخرائط لمشروع IMedUp وMubaderoon التي تتم في الوقت نفسه والتي خلصت إلى عدم وجود منظمات تدعم ريادة الأعمال الاجتماعية في

البيئية الاقتصادية الرّاهنة. في الواقع، لم تُعرّف معظم منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية الذين تم الاجتماع معها (60%) أنفسهم بكونهم مقدمي خدمات حصرية للمؤسسات الاجتماعية أو بأن لديها خدمات دعم خصوصية لفائدة المؤسسات الاجتماعية. ويُقرّ منفذو البرامج أيضا بالحاجة إلى تقييم أكثر تعمقا للاحتياجات التدريبية من أجل تصميم برنامج أكثر صلة ببناء القدرات ينبغي بعده تحديد عدد أقل للحصول على مزيد من الدعم.

وبالمثل، لم يكن الدعم الفني والمالي الذي قدمه مشروع مبادرون لمراكز الدعم في شرق عمان وعجلون والطفيلة كافيا (سطحيا جدا) لبناء قدراتها على إنشاء وظيفة دعم أو احتضان لفائدة المؤسسات الاجتماعية. لا تُعرّف مراكز الدعم في شرق عمان وعجلون والطفيلة نفسها بصفقتها مُقدّمي دعم لريادة الأعمال الاجتماعية وليس لديها القدرة على تقديم مثل هذه الخدمات.

علاوة على ذلك، تمّ تسجيل انفصال بين التدريب المُقدّم إلى منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية وبرنامج بناء القدرات المُوجّهة للمؤسسات الاجتماعية. لم تضمن الإجراءات روابط بين منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية كاعتماد حوافز مالية على غرار نظام قسائم الشراءات أو سندات الصرف. أفادت المؤسسات الاجتماعية التي تمت مقابلتها عن نقص الدعم الكافي بشكل عام والدعم المُصمّم خصيصا للمؤسسات الاجتماعية بشكل خاص في البيئة الاقتصادية.

فعالية التشبيك وتبادل المعرفة بين منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية في الأردن ومع نظرائها في المنطقة وفي أوروبا من أجل تعزيز المؤسسات الاجتماعية (المستوى المتوسط)

سمحت الإجراءات إلى حدّ محدود بتبادل المعرفة بين المستفيدين من الإجراءات إلا أنها لم تكن فعّالة في إنشاء منصات للمعرفة والخبرة أو لتعزيز التشبيك بين المؤسسات الاجتماعية الأردنية من ناحية وبين المؤسسات الاجتماعية الأردنية والإقليمية والأوروبية من ناحية أخرى. تم تنفيذ أنشطة تبادل المعرفة بالكامل إلا أنها فشلت في أن تُصبح منصات وطنية لريادة الأعمال الاجتماعية أو مراكز مرجعية للتعلّم المُشترك والتحديات ومركزا قائما على الحلول لدعم الشركات. لا يوجد دليل على الفوائد من زيادة المعرفة أو الشراكات أو التشبيك أو المهارات التي اكتسبتها منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية الأردنية من خلال اجتماعات وفعاليات التشبيك والترابط التي تنظمها الإجراءات.

فعالية الإجراءات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاجتماعية / مبادرات ريادة الأعمال الاجتماعية التي تم إنشاؤها حديثا والقائمة والمؤسسات الاجتماعية ذات الإمكانات العالية في الأردن

تختلف قدرة المؤسسات الاجتماعية ومبادرات ريادة الأعمال التجارية على ترجمة الاحتياجات الاجتماعية إلى مشاريع أعمال بينما تختلف كثيرا الفوائد من التدريب والتوجيه التي اكتسبتها المؤسسات الاجتماعية بين تلك التي يدعمها مشروع JOinUP! ومشروع مبادرون. ركّز التدريب الذي أشرف على تقديمه مشروع JOinUP! على مسار تقديم المنح بدلا من التدريب على إدارة الأعمال. لا تتذكر المؤسسات الاجتماعية أي دورات تدريب أو إرشاد أخرى في مجال الأعمال قدّمه مشروع JOinUP! في المقابل، أعربت المؤسسات الاجتماعية التي استفادت من مشروع مبادرون عن تقديرها للتدريب التفاعلي عبر الإنترنت بالإضافة إلى التدريب الذي تقدمه **الفنار**. كما أعربت المؤسسات الاجتماعية المدعومة من كلي مشروع JOinUP! ومبادرون عن الحاجة إلى مزيد من الدعم الخصوصي والمُوجّه وفقا لاحتياجاتها الخاصة.

مكنت المنح العديد من المؤسسات الاجتماعية من إطلاق وتطوير منتجات جديدة وتحسين الجودة وزيادة المبيعات والأرباح على الرغم من أن عملية المنح اعتُبرت معقدة وتستغرق وقتا طويلا. تم استخدام المنح بشكل أساسي لتغطية تكاليف التشغيل بدلا من الاستثمار، واستئجار موقع وتأثيثه وشراء المواد الخام والمعدات وتغطية تكلفة التدريب. وأعرب معظم المسؤولين عن الحاجة إلى مزيد من الدعم المالي والتقني لمواصلة عملياتهم وتطويرها. أثّرت الجائحة سلبا على العديد من المؤسسات الاجتماعية وعلى الأخص تلك التي استأجرت موقعا دون استخدامه.

فعالية الإجراءات في زيادة مساهمة المؤسسات الاجتماعية ومبادرات ريادة الأعمال الاجتماعية القائمة في التحسينات الاجتماعية والاقتصادية الملموسة للفئات الأكثر تهميشا والتمكين الاقتصادي للمرأة في كل من المناطق الحضرية والريفية

تشمل مشاريع معظم المؤسسات الاجتماعية التي تمت مقابلتها بعدا اجتماعيا بدرجات متفاوتة وهو ما انعكس في مساهمة هذه المؤسسات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية للأشخاص المهمشين والشباب والنساء ولا سيما زيادة خلق فرص العمل وتحسين الظروف المعيشية وتنمية المهارات وتطوير التعليم الذي يُركّز على تكنولوجيا التعليم والابتكار التكنولوجي وخلق مُنتجات وخدمات جديدة.

4.2 الاستدامة

يبدو أن الحوار الدائر حول وضع سياسة موثوقة وإطار قانوني لريادة الأعمال الاجتماعية قد فقد زخمه بعد انتهاء الإجراءات. لا تملك وزارة الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال القدرة الفنية وتحتاج إلى دعم لبناء فريق ريادة الأعمال الاجتماعية. وتسعى الوزارة إلى تعيين مدير للإشراف على مُديريّة ريادة الأعمال الاجتماعية وقد أعربت عن الحاجة إلى بناء القدرات. لا يُتوقع

حدوث تغييرات في السياسات أو القوانين على المدى القصير إلى المتوسط قد تُساهم في إعداد بيئة أكثر ملاءمة لريادة الأعمال الاجتماعية.

لم يتم تحقيق بناء القدرات المؤسسية والتنظيمية لمُنظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية ومراكز الدعم. فباستثناء مركز دعم شرق عمان، لم يتم أي من مراكز الدعم بتطوير خدمات ومبادرات دعم جديدة لريادة الأعمال الاجتماعية. كما أن منصات تبادل المعارف والموارد لم تتحقق بالكامل لكي تستمر في العمل بعد انتهاء الإجراءات. ويستمر دعم ريادة الأعمال الاجتماعية إلى حد ما من جانب الشركاء المنفذين المحليين لكلي الإجراءات وإن كان ذلك من خلال تنفيذ البرامج الممولة من الجهات المانحة.

تواصل العديد من المؤسسات الاجتماعية المدعومة الحفاظ على عملياتها الحالية أو تطوير منتجات وخدمات جديدة وزيادة مبيعاتها وإيراداتها. وقد أتاحت المنحة المُقدّمة إلى المؤسسات الاجتماعية من خلال الإجراءات واستخدامها الفعال الحصول على الدعم من برامج وطنية ودولية أخرى، وفي بعض الحالات من القطاع الخاص، ومعظمها تمويل في شكل منح وعطاءات. وقد عزز هذا التمويل إمكانات المؤسسات الاجتماعية ولا سيما الربحية منها لتصبح مُستدامة.

4.3 التأثير

لا يزال النظام البيئي لريادة الأعمال الاجتماعية في الأردن نظاماً بيئياً ناشئاً ومبكراً في مجال ريادة الأعمال. لا يوجد تعريف رسمي أو على الأقل مُتفق عليه لريادة الأعمال التجارية ولا فهم مشترك لإمكاناتها. كما لا يُشجّع الإطار القانوني على إنشائها أو تطويرها وتفننق البيئة الاقتصادية إلى شبكة من خدمات الدعم أو تبادل المعارف. يظهر مزيج متنوع من المؤسسات الاجتماعية ذات الإمكانيات العالية في الأردن ولكن لا يوجد سجل وطني أو استبيانات تُقدم صورة كاملة عن المؤسسات الاجتماعية المتاحة المسجلة تحت أشكال مختلفة.

على مستوى المشروع، تُظهر البيانات المُجمّعة أن 40% من العينة التي تمت مقابلتها، كان لها تأثير اجتماعي بدرجات متفاوتة ينعكس في التحسينات في نوعية الحياة وخلق فرص العمل والتغيرات في السلوك والحد من الفقر والمرض. أما على الصعيد الوطني، فمن السابق لأوانه تقييم الأثر على خلق فرص العمل والحد من الفقر بالنظر إلى أن الإجراءات لم تنته إلا مؤخراً ولا يمكن أن يُعزى هذا الأثر إلى الإجراءات فحسب.

4.4 الاتساق

الاتساق الداخلي: كانت الإجراءات بشكل عام مُنسقة مع سياسة الاتحاد الأوروبي لريادة الأعمال الاجتماعية واستراتيجية الاتحاد الأوروبي في الأردن التي تهدف إلى الحد من البطالة وعدم المساواة الاجتماعية. كما كانت الإجراءات مُتناسكة على مستوى الهدف العام مع البرنامج الإرشادي السنوي مُتعدّد السّنوات للاتحاد الأوروبي (2014-2022) الذي ركّز من بين أمور أخرى على تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية على الرغم من أن ريادة الأعمال الاجتماعية لم يتم الإشارة إليها كهدف في إطار خطة العمل الاجتماعية 2014-2022. إلا أنه في إطار البرنامج الإرشادي الجديد مُتعدّد السّنوات (2021-2027)، تُمثل هياكل دعم المؤسسات الاجتماعية (وحدات المؤسسات الاجتماعية / حاضنات / مُسرّعات المؤسسات الاجتماعية) وإقامة شراكات مع المنظمات المكافئة في الاتحاد الأوروبي أهداف متوقعة في إطار أولوية تنمية القطاع الخاص. وعلى الرغم من اتساقها وتوافقها مع أهداف المشروع الإقليمي MedUP، فإن القليل من الأدلة تُشير إلى الاستفادة من أوجه التآزر بين الإجراءات الإقليمية والمحلية. وبالمثل، فقد تم تسجيل درجة ضعيفة من التآزر بين المشروعين (مبادرون وJoinUP!) من حيث التعاون وتبادل الدروس المستفادة وقصص النجاح فضلاً عن استخدام الموارد لزيادة الكفاءة والفعالية.

الاتساق الخارجي: تتماشى الإجراءات مع الأولويات الوطنية التي تهدف إلى التوظيف والإدماج الاجتماعي على الرغم من أن السياسات الوطنية لم (ولا تزال لا) تُعطي الأولوية لريادة الأعمال الاجتماعية أو تعالجها كاستراتيجية لمعالجة هذه الأولويات. إنّ الشراكات وزيادة التنسيق مع المشاريع الأخرى واللاعبين الرئيسيين في الأردن من أجل ضمان تحسين الموارد وتعظيم تأثير المشروع لا تبدو واضحة باستثناء التعاون بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومشروع مبادرون في النشاط على المستوى الكلي.

4.5 بروز الاتحاد الأوروبي

احترمت الإجراءات بشكل عام قواعد بروز صورة الاتحاد الأوروبي طوال فترة التنفيذ. إن إدراك المُستفيدين لدور الاتحاد الأوروبي مفهوم جيداً وإيجابي حيث تم تسجيل مستوى مقبول من الاعتراف لدى المُستفيدين من المنح الفرعية بدور الاتحاد الأوروبي في دعم ريادة الأعمال الاجتماعية، إلا أنّ الصعوبات التي واجهها العديد من المُستفيدين في إدارة المنحة لم تعزز صورة الاتحاد الأوروبي بصفته مُقدّم للدعم المباشر. كما لم يتم الاعتراف بدور الاتحاد الأوروبي في تمويل الأنشطة المؤدية إلى إنشاء الفريق الاستشاري وإلى إنتاج مشروع وثيقة السياسة العامة التي تم تقديمها ومناقشتها في مؤتمر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

4-6 القضايا المتقطعة

أخذ اختيار المؤسسات الاجتماعية في الاعتبار قضايا النوع الاجتماعي والفئات المُعرّضة للخطر الاجتماعي، فضلا عن مساهمة المؤسسات الاجتماعية في الحد من الفقر وخلق فرص العمل. أما على المُستوى الجغرافي، فقد استهدفت الإجراءات خمس محافظات على الرغم من أن أكبر عدد من المؤسسات الاجتماعية كان في عمان / شرق عمان. وقد أتاحت الإجراءات بصورة غير مباشرة فرصة لمعالجة قضايا البيئة والاستدامة على الرغم من عدم تخصيص مؤشرات واضحة لهذه المسألة.

4.7 القيمة المضافة للاتحاد الأوروبي

لا يُعدّ مجال تدخل الإجراءات جديداً أو متبايناً فيما يتعلق بنهج ريادة الأعمال الاجتماعية، خاصة على المستوى الجزئي حيث يقدم عدد من المانحين الدعم الفني والمالي للمؤسسات الاجتماعية، لا سيما في مرحلة الفكرة وانطلاق المشروع. لكن القيمة المُضافة للإجراء تكمن في حقيقة أنه كان رائداً في الدعم على المستوى الكلي مما دفع الحوار حول الأطر السياسية والقانونية لريادة الأعمال الاجتماعية. إلا أن فرصة تقديم قيمة مضافة على المستوى المتوسط ضاعت حيث لا يبدو بأن أي مانح آخر ينشط في هذا المجال لأن الإجراءات لم تكن فعالة في بناء قدرات المنظمات الداعمة.

.5

6. الدروس المستفادة

(1) عدم استعداد البيئة الاقتصادية لقبول التشريعات أو الامتثال لها ومُعارضة و/أو مُقاومة التنظيم والآثار السلبية المحتملة للأطر القانونية قد تُشجع على عدم اتخاذ أي قرار من أجل تصميم الأطر القانونية للمؤسسات الاجتماعية على المدى القصير إلى المتوسط كما أنه من غير المرجح أن يتسنى تحقيق تغييرات جوهرية (إن وُجدت) عندما لا ترتبط التدخلات في مجال السياسات والأطر القانونية بأولويات استراتيجية وطنية واضحة وبإحدى مُحركات الإصلاح. سيتعين تقييم الأثر التنظيمي قبل سن التغيير القانوني لتقييم أي أثر سلبي محتمل. ولذلك، فإن هذه التدخلات أكثر ملاءمة في إطار أشكال مختلفة من الدعم مثل دعم الميزانية.

(2) كليات دعم ريادة الأعمال في الأردن ليست متحمسة ولها دور محدود في دعم النظم البيئية لريادة الأعمال الاجتماعية على الرغم من خبرتها الطويلة نسبياً. لا تزال منظمات دعم ريادة الأعمال غير مُلمّة بمفهوم المشاريع الاجتماعية وتعطي رواد الأعمال الاجتماعيين اهتماماً محدوداً فيما يتعلق بقياس الأثر الاجتماعي وإدارته.

(3) برامج دعم المشاريع الاجتماعية تقودها في الغالب الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية وتتميز بأنها قصيرة الأجل ومُوجّهة أساساً نحو خلق فرص العمل.

(4) لا يتم تشجيع منظمات الدعم أو تحفيزها لمواصلة الدعم بعد انتهاء برامج المانحين.

(5) الدعم مفقود لفائدة المؤسسات الاجتماعية التي وصلت إلى منتصف الطريق. يكمن التحدي في المؤسسات الاجتماعية التي تلقت دعماً أو تمويلاً أولياً في مرحلة الانطلاق ولا تزال بحاجة إلى دعم إضافي قبل أن تكون قادرة أو مستعدة لجولة أخرى من الاستثمار.

(6) غياب البيانات الخاصة بالقطاع. ويتمثل أحد عناصر تطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال الاجتماعية في توافر البيانات المتعلقة بمكوناته الرئيسية وإمكانية الوصول إليها. غالباً ما لا تتوفر هذه البيانات في الأردن حيث لا تتوفر البيانات المتعلقة بقطاع ريادة الأعمال الاجتماعية بسهولة ولا تكون موحدة أو يسهل الوصول إليها من قبل أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة.

(7) عدم وجود تواصل بين هياكل دعم ريادة الأعمال الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية ويرتبط الغياب النسبي للروابط بين هذه المنظمات والمؤسسات الاجتماعية أساساً بتصميم الإجراء الذي ركّز على بناء قدرات منظمات الدعم دون إيلاء اهتمام كافٍ لتحديد احتياجات التدريب والتوجيه في جانب الطلب، أي احتياجات المؤسسات الاجتماعية.

7. التوصيات

بالنسبة للاتحاد الأوروبي

توصية 1. تجنب الاستراتيجيات القائمة على تغيير السياسات والقوانين في غياب أولوية سياسية واضحة أو مناصرة للإصلاح من داخل الحكومة: لم تتوقع الدعوة لتقديم المقترحات أي تدخل على المستوى الكلي (لم يتم تحديده في المبادئ التوجيهية كهدف محدد) بل كانت هذه نتيجة مخطط لها في إطار مشروع مبادرون. وعلى الرغم من أن المنطق العمودي (أي التسلسل الهرمي للأهداف) لتدخل مبادرون كان سليماً، إلا أن الهدف كان طموحاً للغاية وخارج نطاقه. وكان ينبغي إعادة النظر في هذه النتيجة (والنتائج والأنشطة ذات الصلة) خاصة بعد التقييم الأولي للبيئة الاقتصادية التي تمّ الكشف عن

عدم نضجها واستعدادها. قد يكون من الأفضل العمل على تطوير السياسات والأطر القانونية في إطار نماذج أخرى للمساعدة (على غرار دعم الميزانية) بمجرد الاتفاق على ريادة الأعمال الاجتماعية كأولوية حكومية. لكن في الأثناء، يُمكن أن تركز إجراءات المشاريع على التعليم وتعزيز الوعي وتبادل المعارف وأفضل الممارسات.

توصية 2. يجب أن يكون الدعم على المستوى المتوسط مُصمّمًا وفقا لمستوى تطوير البيئة الاقتصادية حيث لا توجد فعليا منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية ويمكن أن يُركز دعم الاتحاد الأوروبي للنظام البيئي لريادة الأعمال الاجتماعية: لمواجهة هذا الأمر، يُمكن لتكثيف الدعم الفني والمالي المُقدّم حاليا لمنظمات دعم الأعمال الخالصة التي توجه جزءا من دعمها لمؤسسات اجتماعية أن يُمثل استراتيجية فعالة لتعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية على المدى الطويل. لكن يتعيّن قبل تقديم أي دعم تجميع خرائط تحديد ملامح البيئة الاقتصادية المتعددة المتوفرة مع مزيد من التقييم لأولويات واحتياجات المنظمات الداعمة. وينبغي أيضا اختيار عدد صغير من منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية على أساس تنافسي وينبغي أن يكون الدعم مصمما وفقا لاحتياجاتها، في حين ينبغي إشراك بقية النظام الإيكولوجي في إكفاء الوعي وتبادل المعارف وإقامة الشبكات. يمكن لهذه المجموعة الصغيرة تقديم قصص نجاح مثالية للنظام البيئي وتمييز الدعم الذي يقدمه الاتحاد الأوروبي للقطاع. ولضمان التزامها، يُمكن طلب مساهمة مالية (ذات أهمية) من منظمات دعم ريادة الأعمال الاجتماعية. يوجد نهج آخر يتمثل في العمل مع وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة لتحديد اثنين من الحاضنات من شبكتها والتي يمكن تخصيصها لريادة الأعمال الاجتماعية أو العمل مباشرة مع قادة منظمات الدعم على غرار الفنار.

التوصية 3. استكمال الدعم المالي بالتمويل المشترك والدعم الفني الذي يجب أن يكون مُصمّمًا وفقا لمستوى التنمية والاحتياجات المحددة للمؤسسات الاجتماعية: يشكل عدم كفاية المساعدة الفنية والدعم الاستشاري المخصص للمستفيدين من المنح في كثير من الحالات نقطة ضعف كبيرة في برامج الدعم، خاصة في مراحل تصميم الفكرة والانطلاق خاصة بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية الواقعة في المحافظات خارج عمان. يمكن لمزيج مناسب من الدعم الفني والمالي المُقدّم على مراحل بناء على المخرجات الملموسة والتمويل المشترك من ناحية، مكافحة الاعتماد المفرط على المنح والتمويل والمساهمة في تغيير سلوك المؤسسات الاجتماعية بخصوص الاعتماد على المنح وزيادة القدرة الاستيعابية وتحسين آثار الدعم المقدم كما ونوعا. في ضوء الاعتماد المفرط على المنح ومن أجل تجنب ما تدعيه بعض المؤسسات الاجتماعية حول قدرتها على التأثير الاجتماعي للحصول على الدعم، يتعيّن إجراء تقييم شامل لمؤسسات ريادة الأعمال الاجتماعية في مرحلة الاختيار لمعرفة مدى اندماجها في جانب الابتكار الاجتماعي الأساسي للأعمال على النحو المفصل أدناه، وتنمية مهارات المستفيدين، والمساهمة في أهداف التنمية المستدامة، والعمل على أساس تجاري.

في هذا الصدد، سيتعيّن دعم المساعدة التقنية للمؤسسات الاجتماعية في تحديد وتنفيذ أفكار الأعمال المبتكرة في تدخلات الاتحاد الأوروبي المستقبلية إذ أنّ عددا قليل جدا من المؤسسات الاجتماعية لديها مفاهيم أو مشاريع الابتكار الاجتماعي. يتكون الابتكار الاجتماعي من قيام المؤسسات الاجتماعية بإنشاء عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة توفر حولا للمشاكل الاجتماعية مثل الفقر وعدم المساواة وعدم الوصول إلى الخدمات الأساسية. وعلى الرغم من أن المؤسسات الاجتماعية تساهم في توفير حلول للمشاكل الاجتماعية، إلا أنها لا تزال محدودة للغاية من حيث التوعية بالنظر إلى حقيقة أن معظم مبادرات/تدخلات المؤسسات الاجتماعية لا تزال تقليدية في طبيعتها، وأن الزيادة الحالية في مبيعاتها وإيراداتها تُعزى أساسا إلى المنح. خلاف ذلك، لن تكون المؤسسات الاجتماعية قادرة على المنافسة في السوق لتكون مستدامة والبقاء على قيد الحياة دون العمل كشركة ذات منتجات وخدمات مُبتكرة.

التوصية 4. تجنب اتباع نهج واحد يُناسب جميع نهج المساعدة الفنية / استشارات الأعمال الذي يعتمد في الغالب على دورات التدريب العامة أو المشورة العامة: يجب أن يكون الدعم الاستشاري الفني / التجاري مُصمّمًا وفقا لمستوى تطوير المؤسسات الاجتماعية ويجب أن يُلبّي احتياجاته على وجه التحديد. يُصبح هذا أكثر أهمية في النظام البيئي الناشئ حيث تكون هناك حاجة إلى مؤسسات اجتماعية ناجحة نموذجية وحيث يكون الدعم المحدد للمؤسسات الاجتماعية مفقودا. يجتمع مُعظم رواد الأعمال مع المستثمرين دون استعداد ودون فهم حقيقي لتقنيات الترويج المناسبة أو المفاوضات أو التقييم أو الحوكمة أو الإفصاح المالي. علاوة على ذلك، غالبا ما يحتاج رواد الأعمال المحظوظون والقادرين على جذب المستثمرين أو ملائكة الأعمال إلى مشورة مستمرة حيث تمكن قليل منهم النجاح في الأعمال في فترة سابقة. إنهم يفتقرون إلى المعرفة العملية للحفاظ على الأعمال التجارية وتسريع نموها واستقطاب الاستثمارات.

ص 5. تجنب التركيز على المنح كمصدر وحيد للدعم المالي ودمج أشكال أخرى من الدعم المالي (من خلال المنح أو القروض بشروط أكثر ملاءمة من السوق أو آليات الضمان أو غيرها من الوسائل) لفائدة المؤسسات الاجتماعية من خلال المشاركة بنشاط مع المؤسسات المالية والمصرفية والسعي للتعاون مع بنك الاستثمار الأوروبي والبنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية. من ناحية أخرى، ينبغي ألا تشوه هذه الآليات السوق أو تشكل وسيلة للحد على التحيز في القدرة التنافسية، مما يؤدي إلى اتباع نهج انتهازية وزيادة الاعتماد على تمويلات المانحين. يجب التمييز بين المنح المقدمة إلى المؤسسات الاجتماعية عن تلك المقدمة للشركات من خلال تضمين إطار قوي لتقييم الأثر الاجتماعي / البيئي ضمن تصميم المنح الفرعية. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز التكامل بين الأدوات المختلفة المتاحة.

للشركاء المنفذين

التوصية 6. الاختيار الدقيق للشركاء المنفذين: خلال مرحلة تطوير الاقتراح، يوصى بأن يتمتع الشركاء المنفذون بخبرة جيدة في العمل مع بعضهم البعض وتطوير الاقتراح بشكل مشترك لضمان وضوح الأدوار والتوقعات. وضع هيكل واضح لإدارة وحوكمة المشاريع يُحدّد الأدوار المتوازنة والمُتميزة داخل فرق العمل وبين الشركاء المنفذين وفقاً للخبرات والقدرات المحددة لأعضاء الفريق لتعزيز الكفاءة وضمان الشفافية.

التوصية 7. البحث عن أوجه التآزر مع إجراءات الاتحاد الأوروبي الأخرى والتنسيق مع التدخلات الأخرى في نفس المجال. تشكل التدخلات الأخرى التي ينفذها الاتحاد الأوروبي أو الدول الأعضاء أو حتى الجهات المانحة الأخرى جزءاً أساسياً من النظام البيئي في الأردن. وينبغي للشركاء المنفذين أن يضطلعوا منذ البداية بمرحلتين للتدخلات القائمة وأن ينظروا إلى هذه التدخلات كشركاء ومتعاونين بدلاً من أن ينظروا إليها على أنها منافسة. وسينعكس تعزيز التآزر والتعاون على الاستفادة من فعالية التدخلات وكفاءتها وضمان تأثير أوسع. ينبغي النظر إلى التنسيق على أنه نشاط أساسي لإدارة المشروع وينبغي إدماجه في نظم الرصد والإبلاغ. وهذا من شأنه أيضاً أن يُعزز القيمة المضافة للاتحاد الأوروبي ورؤيته.

التوصية 8. تحديد الأهداف بوضوح، وعدم الشروع في المفاضلة بين الكمية والنوعية، وممارسة التحليلات والرصد والتقييم المنهجي الموجه نحو القيمة مقابل المال: إن وضع أهداف واضحة للتدخلات مع تحديد كمي مناسب للنتائج وقيمة مضافة قابلة للقياس للآثار أمر بالغ الأهمية لنجاح خطط دعم المشاريع في تحقيق القيمة مقابل المال. ومن شأن التحديد الكمي للمؤشرات والتعريف الواضح للوقائع المضادة لكل منها أن يسهما في تحسين الإدارة وزيادة تركيزها وفي رصد وتقييم أسهل وأكثر فعالية. خلال عملية التنفيذ، يجب تكييف أنشطة المشروع ومؤشراته بناءً على تحليل مُفصّل لاحتياجات المستفيدين لمعالجة الأولويات والتحديات المحلية بشكل أفضل وتعزيز فعالية النتائج المحققة واستدامتها.

التوصية 9. عند تقديم الدعم بشكل عام والمنح بشكل خاص، يجب تكييف الأدوات والإجراءات مع طبيعة التدخل والمستفيدين منه والأهداف المراد تحقيقها، وبالتالي تعظيم فعالية التكلفة في التنفيذ. يشكو المستفيدون من المنح الفرعية لبرامج الاتحاد الأوروبي عموماً من الطلبات وإجراءات الإبلاغ المعقدة والصعبة والمستهلكة للوقت للحصول على المنح والتي تكون غالباً بسبب الوقت المخصص للإدارة الفعلية للمؤسسة. في الواقع، لم تكن العملية أسهل بالنسبة للشركاء المنفذين حيث استغرق تطوير دليل المنح 7 أشهر من المدة الإجمالية للمشروع. يجب اعتماد أدوات وإجراءات جيدة التصميم قد تجمع المعلومات المناسبة للحكم والمتابعة والإدارة على أسس جيدة ولكن دون البحث عن ما هو ضروري، وإنشاء إجراءات سهلة الاستخدام للتطبيق وإعداد التقارير والمراقبة والتقييم (بقدر الإمكان من خلال آليات وواجهات عبر الإنترنت / رقمية) مع تسهيل الأمر على المستفيدين.