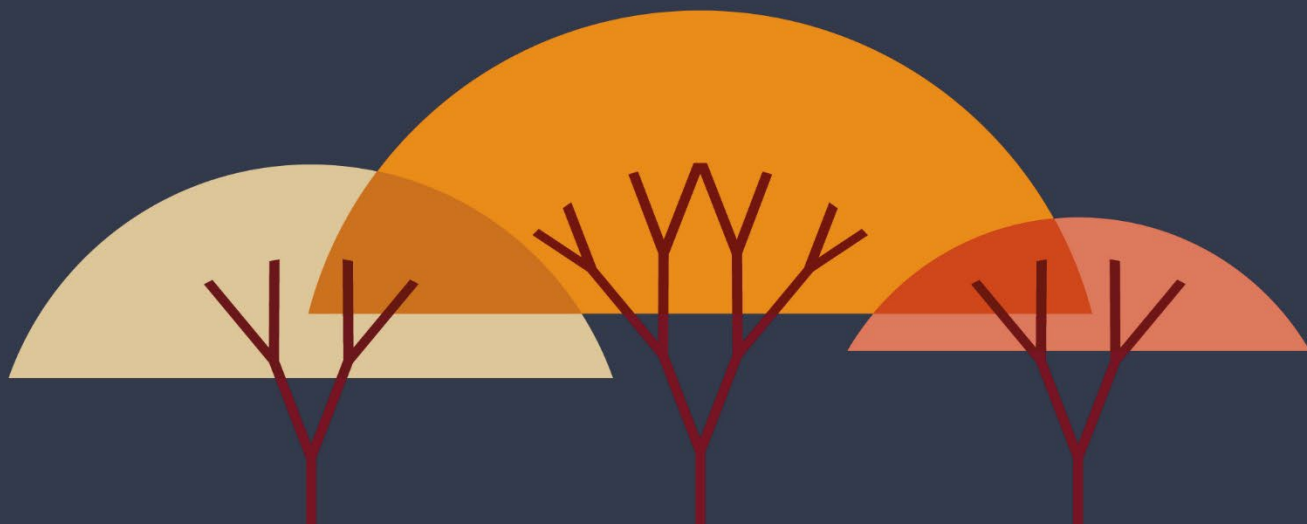


كيف يمكن بناء شراكات فعالة في برامج تطوير أنظمة السوق؟

**Building effective partnerships in market
systems development (MSD) – Partnership
Guide**

مايو 2025

May 2025



برامج تطوير أنظمة السوق (MSD): محفز للأثر المستدام من خلال شراكات فعالة

تهدف برامج تطوير أنظمة السوق (MSD) إلى إحداث تغييرات جوهرية في الأسواق المستهدفة، مما يضمن تأثيراً طويلاً الأمد وقابلاً للتوسع. يتم ذلك من خلال تحسين وصول الفئات الهشة إلى الخدمات والسلع بشكل عادل وشامل. يكمن دور العاملين في برامج تطوير أنظمة السوق كميسرين (Facilitators)، وليس كمنفذين مباشرين للأنشطة. ويتمثل دورهم في تحفيز التغيير الذي يقوده الفاعلون الرئيسيون في نظام السوق، وليس في استبدال أي من أدوارهم.

نموذج العمل أو الابتكار يمكن أن يكون اقتراحاً جديداً أو محسناً:

- استراتيجية
- منتج أو خدمة
- دور/مسؤولية

يبدأ التيسير الفعال باقتراح وتصميم نموذج عمل (business model) مبتكر يعالج واحدة أو أكثر من المشكلات أو القيود الرئيسية في نظام السوق، والتي عادةً ما يتم تحديدها من خلال عمل تحليل لنظام السوق المستهدف. ويعتمد نجاح هذا النموذج على كيفية تنفيذه من خلال الفاعلين المناسبين في نظام السوق. لذا، يتعين على برامج تطوير أنظمة السوق بناء شراكات فعالة وإدارتها مع هؤلاء الفاعلين لدفع التغيير الإيجابي داخل النظام.

لماذا يعتبر بناء الشراكات الفعالة مهم لبرامج تطوير أنظمة السوق؟

الفئة المستهدفة: الأشخاص الذين يسعى البرنامج لخدمتهم (المستفيدون النهائيون مثل صغار المزارعين).

الشريك: الجهات الفاعلة في نظام السوق الرئيسي أو ذات العلاقة مثل مقدمي الخدمات (يمكن أن تكون جهات عاملة في القطاع العام أو الخاص).

تعتبر الشراكات الفعالة ضرورية بشكل عام للبرامج التنموية لتعزيز الاستدامة وتحقيق تغيير منهجي ذا تأثير أعمق وأوسع نطاقاً. إلا أن أهميتها تزداد في السياقات التشغيلية المعقدة مثل فلسطين وسوريا والتي أدى فيها الاعتماد الكبير على التدخلات المباشرة — وهي النهج الأكثر شيوعاً في البرامج الحالية — إلى التأثير سلباً على وظائف السوق الأساسية والعاملين فيها.

يمكن للشراكات الفعالة التخفيف من هذه التأثيرات من خلال دعم تدخلات تراعي ديناميكيات السوق (Market-Aware Interventions)، والاستفادة من خبرات الفاعلين المحليين، وتعزيز الأسواق القائمة بدلاً من استبدالها أو تعطيلها. فالشراكة مع هؤلاء الفاعلين — بدلاً من التعاقد معهم كمقدمي خدمات — تمنح البرنامج فرصة للاستفادة من فهمهم العميق للسياق المحلي، وقدرتهم على التكيف مع التحديات، وتعديل التدخلات بما يتماشى مع التغييرات. كما يسهم التعاون مع الجهات الفاعلة الدائمة في نظام السوق تعزيز الملكية المحلية للتدخلات بما يضمن استمرار عمل التدخلات وبالتالي تأثير البرنامج حتى بعد انتهاء التدخل المباشرة للبرنامج.

مع من نبني شراكاتنا؟

هناك عوامل عدة ينصح بأخذها في عين الاعتبار للمساعدة في اختيار الشركاء المناسبين وهي:

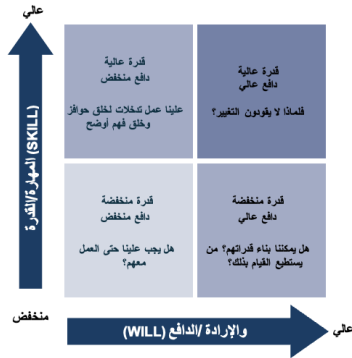
- **القدرة على التأثير على الآخرين:** ابحث عن شركاء فاعلين في المجال يتمتعون بسمعة طيبة ومكانة مرموقة، ولديهم القدرة على التعبير الواضح عن آرائهم واتخاذ القرارات ضمن مجتمعاتهم أو في بيئة عملهم. يمكن لهؤلاء الشركاء — سواء كانوا أفراد أو شركات أو جهات من القطاع العام والخاص — أن يساهموا بشكل كبير في تحقيق أهداف المشروع، وأن يشجعوا الآخرين على المشاركة واعتماد الممارسات الجديدة التي تم تبنيها في المشروع.
- **تبني مبكر للسلوكيات الجديدة:** استهدف الشركات أو الأفراد الذين يُظهرون رغبة في تبني أفكار جديدة ونهج مبتكرة. غالباً ما يتمتع هؤلاء الشركاء بالمرونة والاستعداد للتجربة والمخاطرة، مما يمكنهم من تقديم رؤية قيّمة تساعد البرنامج في تحسين استراتيجياته ومواءمتها مع بيئة العمل الفعلية. يشمل ذلك الانفتاح على اختبار نماذج أعمال تجارية قابلة للتطبيق تسهم في تحقيق الشمولية، وتعود بالفائدة على النساء والشباب والأقليات.
- **إظهار التزام وتبني للأفكار:** توجه نحو شركاء يبذلون اهتماماً صريحاً بأهداف البرنامج ويظهرون التزاماً حقيقياً بتنفيذ الأفكار المقترحة، وذلك من خلال تخصيص الموارد اللازمة سواء كانت الوقت، الجهد، المال أو غيرها.
- **دورهم في نظام السوق:** اختر شركاء يتمتعون بموقع مؤثر أو مكانة واضحة داخل نظام السوق. فالشراكة مع جهات فاعلة ومؤثرة يمكن أن تساعد على توسيع نطاق البرنامج وزيادة أثره. في الوقت نفسه، لا تحصر خيارك في كبار الفاعلين فقط؛ بل احرص على فهم دور كل جهة فاعلة في السوق، وعدّل تكتيكات الشراكة حسب موقعهم وتأثيرهم الفعلي.

كيف يمكن بناء شراكات فعالة في برامج تطوير أنظمة السوق؟

يمكن أن تختلف طبيعة الشريك المثالي اعتمادًا على مستوى نضج السوق وقدرات الفاعلين فيه. ففي الأسواق الناضجة، حيث يتمتع القطاع الخاص بتمثيل قوي، يمكن إبرام شراكات مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص، مما يساهم في خلق حلول مستدامة تؤدي إلى إحداث تغيير ملموس في نظام السوق. بينما في الأسواق الأقل نضجاً والهشة، فمن الضروري تبني نهج أكثر مرونة. فقد تشمل الشراكات مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة، مثل الشركات الصغيرة، وأحياناً غير الرسمية (ضمن الحدود الممكنة وفقاً للوائح الداخلية)، إلى جانب المنظمات غير الحكومية وحتى مؤسسات القطاع العام. كما يمكن التفكير في شراكات هجينة تجمع بين القطاعين العام والخاص والبرنامج نفسه. لذلك، يُنصح بتكييف نهج الشراكة وفقاً لسياق واحتياجات كل نظام سوق. ومن المهم أن يكون النظام المالي ونظام المشتريات في البرنامج على اطلاع بنوعية الشراكات وأن يكون هناك مساحة كافية من المرونة لتكيف وضمان توافق هذه الأنظمة الداخلية معها.

كيف تبدأ الشراكة؟

إيجاد الشريك المناسب



يتم اختيار الشريك المثالي من خلال النظر في عاملين رئيسيين: المهارة/القدرة (SKILL)، والتي تشمل الخبرة الفنية والقدرة على الوصول إلى الموارد؛ والإرادة/الدافع (WILL)، والتي تشمل الرغبة في المشاركة وإظهار الاهتمام والتأييد. يمكن أن تكون "مصفوفة المهارة والإرادة" (Skill-Will Matrix) أداة قيمة لتحديد الشركاء المحتملين بناءً على هذين العاملين. تساعد هذه الأداة في إطلاع الفريق على: (1) الجهات الفاعلة في السوق والتي من الممكن الدخول معها في شراكات؛ و(2) طبيعة التدخل المطلوب، كما هو موضح في الشكل ١. ١

يمكن الوصول لخيارات للشركاء المحتملين من خلال استخدام وسائل مختلفة منها:

الشكل ١: مصفوفة المهارة والإرادة

(Skill-Will Matrix)

- نشر دعوة عامة (Expression of Interest - EOI): يتم فيها شرح المشروع، وتحديد نطاق العمل، والأهداف، والأفكار المتوقعة، مع إتاحة الفرصة للمهتمين لتقديم طلبات تعكس مجالات اهتمامهم.
- الاختيار المباشر بناءً على تقييمات السوق: حيث يتم التواصل مع جهات فاعلة مختلفة أثناء التحليل، وقد يكون أحدها شريكاً مناسباً.
- الاعتماد على شبكة المعارف: يمكن لفريق البرنامج البحث في قواعد بيانات المؤسسة، أو الاستفادة من ترشيحات الجهات المانحة والشركاء الآخرين.

ويجب أيضاً القيام بزيارات ميدانية، والتشاور مع خبراء في نظام السوق المستهدف قبل أخذ القرار.

¹ مقتبس من: مركز Springfield (2015). الدليل التشغيلي لمنهجية جعل الأسواق تعمل من أجل الفقراء (M4P)، الإصدار الثاني، بتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC) ووزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID).

كيف يمكن بناء شراكات فعالة في برامج تطوير أنظمة السوق؟

التفاوض والتعاقد

إيجاد نقطة التفاهم المثالية

العرض الأكثر فعالية يُبنى على التوازن ما بين

- **دوافع الشريك والفوائد:** ما الذي يحفز الشريك على المشاركة؟ ما الفوائد الملموسة التي يحصل عليها؟ (مثل الفوائد التجارية، زيادة الإيرادات، التقدير/السمعة، وضع أفضل في السوق).
- **الفوائد العائدة على نظام السوق:** كيف تستفيد منظومة السوق الأوسع من هذا التغيير وتحقيق تغيير إيجابي للنظام (systemic change)؟

تتضمن هذه المرحلة التفاوض على العرض المقدم من البرنامج والشريك من خلال عقد جلسات تشاركية (co-designing) لتحديد استراتيجية التدخل وخطة العمل وتفاصيل الاتفاقية. خلال هذه الجلسات، يتأكد فريق البرنامج من أن جميع الأنشطة تساهم بشكل مباشر في تحقيق هدف التدخل، ويضع مصفوفة واضحة للمسؤوليات (من يفعل ماذا)، ويضع خطة عمل مع جدول زمني مفصل. بالإضافة إلى ذلك، يتم إجراء مراجعة للميزانية للتحقق من تنافسية التكلفة والربحية، والتأكد من أن جميع بنود الميزانية تتماشى مع الأنشطة المحددة، والاتفاق على نسبة مشاركة التكلفة - مع تفصيل البنود أو الإجراءات التي سيغطيها الشريك وما سيغطيها البرنامج، أو الاتفاق على آلية التمويل.

إضافة إلى ذلك، يتم وضع بروتوكولات للإدارة والتواصل، بما يشمل آليات واضحة للتنسيق، وإنشاء نظام للرصد والمتابعة. وفي ختام عملية التفاوض، تُحدد شروط التعاقد النهائية، بما فيها:

- جدول زمني للإنجازات (الجدول التعاقدية).
- جدول الدفعات، مرتبط بمراحل مفصلية (Milestones).
- الوثائق المطلوبة لإثبات التقدم.
- مؤشرات الأداء المتفق عليها.



الشكل ٢: اختبار "هل جربت كل شيء آخر؟" ("have you tried everything else?")

عادةً ما يقدم البرنامج مجموعة من الموارد لتحفيز الشريك لتبني التغييرات المطلوبة في سلوكيات العمل (behavioral changes) والمشاركة في المخاطر التي يمكن أن تصاحب عملية التغيير وذلك مقابل أن يبدي الشريك الاستعداد للاستثمار وقيادة هذه التغييرات. يمكن أن يشمل العرض تقديم الخبرة والمعلومات والتشبيك مع الفاعلين في السوق وأحياناً الدعم المالي. عند اتباع نهج التيسير (Facilitative approaches) يجب اختيار نوعية الدعم المقدم وحجمه بطريقة متوازنة بحيث لا تكون التدخلات بصورة كبيرة فتقوم بتعطيل أو استبدال أدوار الفاعلين الأساسيين في نظام السوق، وألا تكون خفيفة جداً بما لا يحقق التغيير أو التأثير المطلوب. إحدى الأدوات المفيدة لاختيار التكتيكات المناسبة من حيث حجم التدخل اختبار "هل جربت كل شيء آخر؟" ("have you tried everything else?") الموضح في الشكل ٢٢.

تعتمد درجة الدعم المقدم على ثلاثة عوامل رئيسية: (١) مستوى المخاطرة في التدخل: مدى المخاطر المرتبطة بتغيير السلوك (behavioral change) الذي يسعى التدخل إلى تحقيقه؛ (2) قدرة الشركاء: تشمل المهارات والموارد التي يمتلكها الشركاء لتنفيذ التغيير؛ و(3) سياق نظام السوق: مدى قوة ومرونة نظام السوق بشكل عام؛ حيث تتطلب الأنظمة الأضعف مشاركة أكثر كثافة ومباشرة من البرنامج.

² ألانا، آدم. (2013). اختبار "هل جربت كل شيء آخر؟"، مهندسون بلا حدود - كندا. متوفر: <https://beamexchange.org/tools/1686/>

إدارة الشراكات

يمكنك أن تتأكد بأن الشريك ملتزم عندما تجده :

- يستثمر بشكل مستقل لإنجاح التدخل
- يبتكر بشكل استباقي ويعمل على توسيع نموذج العمل.
- يخصص موظفين وموارد للتدخل.
- يدمج التدخل في خطط عمله الأساسية.
- يظهر استجابة وحامسة بشكل مستمر.

الشراكات الناجحة ليست اتفاقيات ثابتة. بل هي عملية ديناميكية تتطلب المشاركة، والمتابعة، والمراجعة المستمرة طوال دورة حياة البرنامج. يجب أن يكون لدى فريق البرنامج عقلية مفتوحة فيما يتعلق بالتعديلات المحتملة للشراكة. وقد يشمل ذلك:

- **الانفصال:** إذا لم تعد الشراكة تتماشى مع أهداف البرنامج أو ضعف التزام الشركاء.
- **التعديل:** تكييف أدوار ومسؤوليات الشراكة لتعكس ديناميكيات السوق المتغيرة أو احتياجات البرنامج.
- **التوسع:** توسيع دور الشريك الحالي أو تحديد شركاء إضافيين مع تقدم البرنامج وظهور فرص جديدة للتعاون.

تتبع معظم برامج تطوير أنظمة السوق نهج المحفظة (portfolio approach)، حيث تعمل على عدة شراكات في وقت واحد لتعالج القيود النظامية (systemic constraints) في نظام السوق من زوايا متعددة. يسمح هذا النهج للبرامج بإدارة المخاطر بفعالية، وتجربة استراتيجيات متنوعة، وتحقيق دقة أكبر في الأداء والتأثير.

الاستعداد للخروج

تعتمد برامج تطوير أنظمة السوق على مبدأ أن التغيير المستدام يجب أن ينبع من داخل النظام ذاته، وأن يكون مدفوعاً من قبل جهات فاعلة دائمة في نظام السوق. لذلك يتم تطوير استراتيجيات الخروج (exit strategies) من بداية التدخل؛ بحيث يتم وضع خطة واضحة للانسحاب من نظام السوق المستهدف تدريجياً وضع تصور لكيفية استمرارية عمل النظام بعد انتهاء البرنامج. ومن أحد الأدوات القيمة في هذه العملية هي تحليل "من يفعل/من يدفع" (Who Does/Who Pays)، والذي يساعد في تحديد التوقعات ووضع تصور للحالة المثالية لنظام السوق بعد انسحاب البرنامج منه. وهو بمثابة تذكير دائم ببناء أنشطة البرنامج على أساس شراكات تعزز ملكية الجهات الفاعلة في السوق للتدخلات على المدى الطويل. لذلك قبل تكليف أي مهمة، سواء داخلياً أو لشريك، يجب على البرنامج تبني رؤية واقعية حول كيفية استمرار هذه الإجراءات ومن سيتولى تنفيذها وتمويلها بعد انتهاء البرنامج.

تم إعداد هذه المذكرة من قبل Canopy Lab كجزء من دعمنا لبرنامج ممول من الحكومة الأمريكية (USG) في شمال شرق سوريا، والذي تم إغلاقه في شهر يناير ٢٠٢٥. تمت مراجعتها من قبل أعضاء مهني تطوير أنظمة السوق بالعربي - وهي مبادرة أنشأتها The Canopy Lab، كم منصة مجانية وتفاعلية تهدف إلى ربط العاملين في مجال تطوير أنظمة السوق الناطقين بالعربية، لتعزيز تبادل المعرفة بطرق تتماشى مع واقع المنطقة.

للاستفسار، يُرجى التواصل مع Canopy Lab عبر البريد الإلكتروني info@thecanopylab.com ؛ أو يمكنكم التسجيل من خلال [هذا الرابط](#) للانضمام إلى مهني تطوير أنظمة السوق بالعربي.

كيف يمكن بناء شراكات فعالة في برامج تطوير أنظمة السوق؟

