



# دليل سياسات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين







# دليل سياسات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين

هذا العمل متاح للوصول الحر بشرط الامتثال لترخيص المشاع الإبداعي الممنوح للمنظمات الحكومية الدولية على  
./http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo

تُعبّر النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة في هذا الدليل عن آراء المؤلف (المؤلفين)، ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر الأمم المتحدة أو المنظمة الدولية للهجرة أو المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو مسؤولي هذه المنظمات أو الدول الأعضاء فيها.

لا تُعبّر التسميات المستخدمة في هذا الدليل، ولا طريقة عرض المادة التي يتضمنها، بأي حال عن أي رأي كان من جانب الأمم المتحدة أو المنظمة الدولية للهجرة أو المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو الدول الأعضاء فيها بشأن المركز القانوني لأي بلد من البلدان، أو أي إقليم أو أي مدينة أو أي منطقة، أو أي سلطة من سلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها أو تخومها. تُفهم الإشارة إلى إقليم كوسوفو في سياق قرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة رقم 1244 (1999).

يجب ألا تُفسر الإشارة إلى الشركات أو المنظمات غير الحكومية، أو كليهما معاً، والأنشطة التي تقوم بها على أنها تصديق من الأمم المتحدة أو المنظمة الدولية للهجرة أو المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لهذه الشركات أو المنظمات غير الحكومية أو أنشطتها.

يجوز عمل نسخ مصورة وإعادة إنتاج مقتطفات من هذا الدليل بشرط إبداء الشكر والعرفان الواجبين.

خضع هذا المنشور للتحريير خارجياً.

## توطئة

يركز دليل السياسات هذا على دور ريادة الأعمال في تعزيز الآثار الإيجابية للهجرة؛ وتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية. فهو أداة عملية تهدف إلى تعزيز الصلة بين العمل الإنساني والتنمية الذي حث عليه مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني في أيار/مايو 2016 وإعلان نيويورك من أجل اللاجئين والمهاجرين الذي أعتد في الدورة الحادية والسبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة في أيلول/سبتمبر 2016.

ولتوجيه القرارات المتعلقة بالسياسات وإعداد البرامج، ضافرت الأونكتاد والمنظمة الدولية للهجرة والمفوضية جهودها لإعداد دليل يستند إلى الحقائق بهدف تسليط الضوء على الإسهامات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية الإيجابية التي يمكن للمهاجرين واللاجئين تقديمها إلى بلدانهم الأصلية و البلدان المضيفة.

يرى هذا الدليل أن ريادة الأعمال يمكن أن تكون وسيلة فعالة لإدماج المهاجرين واللاجئين في الاقتصادات المحلية، من خلال تبادل معارفهم واستلهم روح ريادة الأعمال وخلق فرص سوق جديدة وشبكات عبر الحدود. كما يمكن أن تشكل ريادة الأعمال جزءاً من الحلول الطويلة الأجل اللازمة لمعالجة الآثار المترتبة على حركات النزوح الكبرى للنازحين قسراً، بالإضافة إلى التدابير المهمة التي تُتخذ للتغلب على الآثار المباشرة للأزمات الإنسانية. ويأتي خلق فرص اقتصادية للجميع بهدف عدم إغفال أحد على رأس أولويات خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وإحدى الآليات لتحقيق ذلك هو من خلال تعزيز ريادة الأعمال.

تؤدي السياسات والبرامج دوراً مهماً في دعم نشاط ريادة الأعمال من قبل (ومن أجل) اللاجئين والمهاجرين وفي تذليل العقبات التي تحول دون مشاركتهم في الأنشطة الاقتصادية. في عدد من البلدان، يمكن تحديد مجموعة من العوائق التي تبدو مستعصية، على سبيل المثال، اللوائح التي تمنع المهاجرين من العمل أو تعوق قدرتهم على الحصول على تمويل بدء التشغيل وفتح حسابات مصرفية رسمية. على الرغم من ذلك، فإن الأدلة العملية التي يسوقها هذا الدليل تبيّن وجود حلول لهذه العقبات في العديد من البلدان الأخرى. إذ يمكن للحكومات والمؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص تقديم الدعم الفعّال لأنشطة ريادة الأعمال من قبل (ومن أجل) اللاجئين والمهاجرين، مع إسهامات قيمة لتعزيز رفاههم، وليكون لهم أثر اجتماعي إيجابي.

في إطار هذا الدليل تود المنظمات الشريكة الاعتراف بدور المهاجرين واللاجئين بوصفهم جزءاً لا يتجزأ من عالم تسوده العولمة، ويهدف إلى تعزيز مساهمتهم في التنمية الشاملة والمستدامة وتحقيق الاستفادة منها.



موخيسا كيتوي  
الأمين العام للأونكتاد



فيليبو غراندي  
المفوض السامي للأمم المتحدة لشؤون  
اللاجئين



أنطونيو فيتورينو  
المدير العام للمنظمة الدولية  
لهجرة

## شكر وتقدير

أعدّ دليل السياسات هذا فريق مشترك بين الوكالات بالتنسيق من مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) في إطار التعاون الوثيق مع المنظمة الدولية للهجرة (IOM) والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR).

عمل فريق أبحاث ريادة الأعمال والهجرة التابع للأونكتاد تحت التوجيه العام لجيمس زان وبقيادة ريتشارد بولوين والتنسيق من فولفيا فارينيلي. وقدمت تاتيانا كريلوفا للفريق دعمًا إضافيًا. وأعدّ كومي إندو وإسبيا كريسنادي وجويونج ليانغ وفيليب روداز وجوزيف ويلنبورغ المقابلات الشخصية ودراسات الحالات الفردية. عكف كلٌّ من جارود أورميستون (أستاذ مساعد في ريادة الأعمال الاجتماعية، كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة ماستريخت) وتاليا دويو (جامعة ماستريخت) على جمع المواد وإنتاج مسودة وثيقة متكاملة.

شارك الفريقان المخصصان من كلٍ من المنظمة الدولية للهجرة والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بنشاط في جميع مراحل العمل وقدمًا مدخلات قيمة. ترأست مارينا مانكي فريق المنظمة الدولية للهجرة، الذي تألف من ديبالي فيرنانديز ويوهان أولوف جرونديبرغ وجينيت كيد وتوحيد باشا. وترأس زياد الأيوبي فريق المفوضية الذي تألف من كريشان راغافان ونورا ستونتون.

نتوجه بشكرٍ خاصٍ إلى خبراء الأونكتاد على تعليقاتهم المستنيرة خلال مشاركتهم في الاجتماع المخصص لموضوع "دعم الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للاجئين والمهاجرين من خلال ريادة الأعمال" والذي عقد في جنيف في الفترة من 12 إلى 13 حزيران/يونيو 2018. وهم أنا ماريا أنغاريثا وفالنتينا فيلانديا (جمعية Capacity، سويسرا)؛ وماريا ألبسيا إيجيورين (مكتب المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في كيتو، الإكوادور)؛ وبيلاي إمباي (مكتب إعادة توطين اللاجئين، الولايات المتحدة)؛ وإميليانو جيوفين (شركة R&P Legal and Tiresia في جامعة بوليتكنيكو دي ميلانو "Politecnico di Milano"، إيطاليا)؛ وبهيجو هابت شيكور (مكتب المنظمة الدولية للهجرة في أديس أبابا، إثيوبيا)؛ ومانويل هوف (مكتب المنظمة الدولية للهجرة في كيتو، الإكوادور)؛ ورامونا لانج (مؤسسة Jumpp، ألمانيا)؛ ومايجو ميترولين (منظمة Start-up Refugees، فنلندا)؛ وكلاس مولينار (جامعة لاهاي للعلوم التطبيقية، هولندا)؛ وموشيبا نيامازانا (معهد البحوث الاقتصادية والاجتماعية، جامعة زامبيا)؛ وكاتارينا ريس أوليفيرا (اللجنة العليا للهجرة، البرتغال)؛ وموندر رام (مركز برمنغهام للأبحاث في ريادة الأعمال للأقليات العرقية، المملكة المتحدة)؛ وجان راث (جامعة أمستردام، هولندا)؛ وفاسيلي سوفياديليس (منظمة Changemakers Lab، اليونان)؛ ونايف ستيثيه (مركز تطوير الأعمال، الأردن)؛ وسيرينا سولندر (منظمة Singa، سويسرا)؛ وناصر ياسين (معهد عصام فارس للسياسة العامة والشؤون الدولية، الجامعة الأمريكية في بيروت، لبنان).

قُدمت التعليقات والمدخلات من أنا بيتشيني وديفيد هالابيسكي من مركز ريادة الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة والمناطق والمدن التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، وميشيلا فانور وكاترين مارشاندي وأيلا بونفيليو ونورا ياسمين رجب من فريق دراسات الهجرة بجامعة ماستريخت، إضافة إلى شيماء إمامي وسردار تركيلي من معهد ماستريخت للبحوث الاقتصادية والاجتماعية بشأن الابتكار والتكنولوجيا (MERIT) بجامعة الأمم المتحدة (UNU-MERIT).

بالإضافة إلى ذلك، قدمت فيورينا مويوني ولورنزو توسيني من فرع المشاريع في الأونكتاد تعليقات مفيدة. وتولت لايز لينجو أمر التحرير النهائي ولورانس دوشمين تصميم الصور والرسومات للوثيقة. وقدمت كاتيا فيو الدعم الإداري اللازم.

## ملخص تنفيذي

منذ عام 2015، ظلت الهجرة في صدارة جداول أعمال الحكومات وشركاء التنمية، بعد إدراجها التاريخي في خطة التنمية المستدامة لعام 2030 واستجابة للتدفقات الكبيرة للمهاجرين واللاجئين التي حدثت في مختلف أصقاع العالم. في أيلول/سبتمبر 2016، اعتمدت الحكومات إعلان نيويورك، الذي يدعو إلى تعزيز التعاون الدولي بشأن الهجرة والنزوح القسري، وإلى سنّ واعتماد صكين تعاونيين؛ اتفاق عالمي من أجل الهجرة الآمنة والمنظمة والنظامية، واتفاق عالمي بشأن اللاجئين. يؤكد كلا الاتفاقيين على مبدأ التكامل الاجتماعي والاقتصادي لكل من المهاجرين واللّاجئين، بما في ذلك من خلال دعم العمل المستقل وزيادة الأعمال. ويستند الاتفاقيان إلى فرضية أن يمكن للمهاجرين واللّاجئين المساهمة الإيجابية في تنمية المجتمعات المحلية لدى عودتهم إلى أوطانهم أو في أماكن إقامتهم الجديدة، بشرط أن تُمنح مهاراتهم وقدراتهم وروح المبادرة – التي اكتسبوها غالبًا في الهجرة – الدعم والاعتراف الكافيين.

ولحافًا بركب التطور واستجابة لحاجة السياسات المتزايدة إلى نهج مشترك لتعزيز الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للمهاجرين واللّاجئين يعترف بمساهماتهم في التنمية، جمعت الأونكتاد ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والمنظمة الدولية للهجرة خبراتها التقنية ومعرفتها العملية وأعدوا بالتعاون معاً دليل سياسات ريادة الأعمال للمهاجرين واللّاجئين هذا. يستند الدليل إلى تحليل ومراجعة شاملين للرؤى من 35 دراسة حالة إفرادية متعمقة وأكثر من 100 مبادرة أخرى، ويقدم رؤى جديدة تطرح للمناقشة العالمية حول كيفية دعم ريادة الأعمال بين المهاجرين واللّاجئين في كل من البلدان المتقدمة والنامية. ويهدف الدليل إلى تقديم توصيات رفيعة المستوى لكنها عملية المنحى بشأن السياسات والبرامج المعدة لدعم أنشطة ريادة الأعمال من قبل المهاجرين واللّاجئين ومن أجلهم وبمشاركتهم. وتأتي التوصيات في شكل خيارات سياساتية وتدابير ومبادرات ممكنة يمكن للحكومات أو أصحاب المصلحة الآخرين تبنيها مباشرة أو تكييفها مع الاحتياجات والظروف المحلية.

ويُنظر إلى تعزيز ريادة الأعمال على نحو متزايد على أنه نهج فعال للتغلب على بعض تحديات الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للمهاجرين واللّاجئين. وتشكل الجهود المبدولة لدعم أنشطة ريادة الأعمال من قبل اللاجئين والمهاجرين ومن أجلهم مساهمات قيمة لتحقيق الرفاه الاقتصادي لهذه الفئات، سواء مباشرة للأفراد أو للمجتمعات المحلية التي يقيمون فيها أو نشأوا منها، مع ترك آثار اجتماعية إيجابية أوسع نطاقًا. ومن شأن هذه الجهود أن تحقق منافع متبادلة لبلدان الإقامة والبلدان الأصلية، والسكان الأجانب والأصليين على حدٍ سواء. فيمكن أن تساعد ريادة الأعمال للمهاجرين واللّاجئين، في البلدان المضيفة، على تعزيز الهجرة الآمنة والمنظمة والنظامية من خلال تغيير التصورات المجتمعية للمهاجرين واللّاجئين وتعزيز التماسك الاجتماعي. ويمكن أن تخلق ريادة الأعمال للمهاجرين واللّاجئين، في البلدان الأصلية، فرصًا من خلال قدرتها على تحفيز الاستثمار وتنمية القطاع الخاص، لا سيما في الأسر والمجتمعات المحلية لدى العودة إلى الوطن.

ومن ثمّ، يؤكد الدليل على أهمية تطوير منظومات ريادة الأعمال لتشمل المهاجرين واللّاجئين بدلاً من إنشاء برامج منفصلة أو موازية مصممة خصيصًا لهذه الفئات. ولا يدعو هذا الدليل إلى تقديم دعم تفضيلي لرواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين، ولكنها تركز بدلاً من ذلك على كيف يمكن لصانعي السياسات إيجاد فرص متكافئة من خلال السياسات الشاملة للجميع وتكافؤ الفرص. ولذلك، يسلط الدليل الضوء على دور رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين في العمل جنبًا إلى جنب مع السكان المحليين، كما يسلط الضوء أيضًا على المجالات المتعددة التي يمكن فيها إقامة الشراكات متعددة القطاعات وإشراك القطاع الخاص في العمل مع رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين.

وتنقترح المبادرات والبرامج الناجحة التي جرى تسليط الضوء عليها في جميع أجزاء الدليل سبلًا مختلفة لتعزيز الموارد والفرص التي يخلقها رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين وسبل التغلب على التحديات التي يواجهونها عند بدء مشروع وتوسيع نطاقه في بلد مضيف جديد. ومن شأن العقبات مثل تقييد الحقوق في العمل وبدء مشروع تجاري والحوجز اللغوية والثقافية ومحدودية الحصول على التمويل ونقص شبكات الدعم عرقلة نجاح أنشطة ريادة الأعمال للمهاجرين واللّاجئين.

عند تذليل العوائق التي تواجهها هذه الفئات، من الضروري فهم الاختلافات بين مختلف فئات السكان المتنقلين، من حيث السمات الاجتماعية والاقتصادية لهم ومستويات الضعف والحقوق، إضافة إلى تقدير الاختلافات الكبيرة بين الأعضاء داخل هاتين الفئتين. ومن ثم، يميز هذا الدليل بين هذه الفئات وبعضها عند الاقتضاء. وبالإضافة إلى تسليط الضوء على العقبات والحوجز، يوضح الدليل أيضاً من خلال الأمثلة العديدة التي يسوقها أن المهاجرين واللاجئين يمكن أن يسهموا مساهمة فعّالة في تنمية القطاع الخاص في كل من بلدان الإقامة والمجتمعات المحلية في البلدان الأصلية.

ويستفيد الدليل من خبرة ومعارف وشبكات وعلاقات الأونكتاد والمنظمة الدولية للهجرة والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في مسائل الهجرة واللاجئين وتطوير ريادة الأعمال في هذا المجال. يتبع الدليل بوجه عام إطار سياسات ريادة الأعمال للأونكتاد في هيكله ومنطقه، إضافة إلى دليل سياسات ريادة الأعمال الشبابية الذي وضعه الأونكتاد بالتعاون مع الكومنولث. كما أنه استرشد بنموذج تنمية المشاريع للمنظمة الدولية للهجرة و"العوامل الأربعة للنجاح"<sup>1</sup>. ونقدم فيما يلي أهداف السياسات ضمن مجالات الأولوية الستة المميزة لإطار سياسات ريادة الأعمال:

- 1 - وضع استراتيجية ريادة أعمال متسقة
- 2 - تحسين البيئة التنظيمية
- 3 - تعزيز التثقيف وتنمية المهارات في مجال ريادة الأعمال
- 4 - تيسير تبادل التكنولوجيا والشركات الناشئة المبتكرة
- 5 - تحسين سبل الحصول على التمويل
- 6 - تعزيز التوعية وإقامة الشبكات

يهدف الدليل إلى دعم واضعي السياسات والممارسين في المجال عن طريق:

- (a) تسليط الضوء على فوائد تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين؛
- (b) التعرف على التحديات التي تواجه رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين؛
- (c) اقتراح قائمة بأهداف السياسات وخياراتها؛
- (d) تقديم دراسات حالات إفرادية وأفضل الممارسات من السياسات والبرامج والمبادرات في البلدان المتقدمة والنامية على حدٍ سواء.

يستخدم الأونكتاد والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والمنظمة الدولية للهجرة هذا الدليل لوضع مبادرات تعاونية متعددة القطاعات تركز على تعزيز ريادة الأعمال من قبل المهاجرين واللاجئين ولأجلهم. فالهدف هو أن يستخدم واضعو السياسات والممارسون في المجال أيضاً الدليل لتشجيع ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين على المستوى المحلي والوطني والإقليمي وفوق الوطني. تلخص الجداول التالية الخيارات السياسية الرئيسية لكل مجال والتوصيات ذات الصلة. ويناقش الدليل بالتفصيل كل ركيزة سياساتية ويقدم الإجراءات الموصى بها والحالات النموذجية لدعم التنفيذ.



## ملخص الخيارات السياسية وتوصياتها

### مجالات السياسات 1: وضع استراتيجية متسقة بشأن ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة حالة ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين في البلد وفي مناطقه، مع مراعاة الاختلافات داخل كل فئة</li> <li>تحديد أوصاف مهارات المهاجرين واللاجئين وقدراتهم وخبراتهم لفهم إمكانية ريادة الأعمال</li> <li>التعرف على الصناعات والقطاعات التي تتيح فرصاً محتملة لريادة الأعمال</li> </ul>	<p>تحديد الفرص والتحديات القطرية (والأكثر محلية) لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم المصادر المحتملة لعدم الاتساق أو التعارض بين الاستراتيجيات الوطنية والمحلية لريادة الأعمال وإدارة الهجرة والإدماج، بالاستفادة من أدوات مثل مؤشرات حوكمة الهجرة للمنظمة الدولية للهجرة ولوحة متابعة مؤشرات الشراكة للمعرفة العالمية بشأن الهجرة والتنمية (KNOMAD) لقياس الاتساق المؤسسي والسياساتي</li> <li>مواعمة نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع سياسات الهجرة واللاجئين على جميع المستويات</li> <li>مواعمة استراتيجيات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع استراتيجية ريادة الأعمال الأعم، وضمن تملك المؤسسات المناسبة الاستراتيجية</li> <li>تحديد أصحاب المصلحة المحليين (مثل القطاع الخاص وأماكن العمل المشتركة والمراكز المجتمعية وحاضنات ومسزعات الأعمال) التي يمكنها دعم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</li> <li>تفصيل الآثار المترتبة على دعم الرعاية الاجتماعية وإدماج المهاجرين واللاجئين الذين يبدأون أنشطة تجارية، والنظر في السماح لهم بالمشاركة في مبادرات وأنشطة ريادة الأعمال في حين تلقي دعم الرعاية الاجتماعية، مع ضمان ألا يؤدي هذا الدعم إلى إجهاد أنشطة ريادة الأعمال أو أنشطة كسب العيش</li> </ul>	<p>ضمان اتساق نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع سياسات ريادة الأعمال والهجرة واللجوء الأعم على المستوى المحلي والوطني والإقليمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الأهداف والغايات والمؤشرات المحددة في جدول أعمال التنمية المستدامة لعام 2030 التي تلتقي فيها مجالات سياسات الهجرة والنزوح وريادة الأعمال، وتحديد الإجراءات التي يمكن أن تحقق أقصى فائدة من خلال ربط مجالات ريادة الأعمال والهجرة والنزوح معاً</li> <li>مواعمة نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع "المبادئ التوجيهية لتمكين وصول اللاجئين وغيرهم من النازحين قسراً إلى سوق العمل" الصادرة عن منظمة العمل الدولية</li> <li>تحديد سبل مواعمة سياسات وبرامج الهجرة وريادة الأعمال مع الأهداف والنتائج المرجوة في إعلان نيويورك لعام 2015 والاتفاقيات العالمية المرتقبة بشأن اللاجئين ومن أجل الهجرة</li> <li>مواعمة نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع خطة الأمم المتحدة الحضرية الجديدة وغيرها من العمليات والالتزامات الدولية، مثل مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني</li> <li>النظر في الدروس المستفادة والمبادئ التوجيهية التي وضعتها مبادرة الأمم المتحدة المشتركة للهجرة والتنمية</li> <li>مواعمة نهج ريادة الأعمال للاجئين مع التزامات الدول المعنية بموجب القانون الدولي والوطني بشأن اللاجئين</li> </ul>	<p>ضمان اتساق نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع الأطر الدولية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع أهداف محددة ومقاييس أداء واضحة لمبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</li> <li>إجراء تقييمات منتظمة وشاملة ونشر نتائجها والدروس المستفادة منها على نطاق واسع؛ ليسترشد بها أصحاب المصلحة بشأن أداء التدخلات</li> <li>إدماج التعقيبات المستقاة من التقييمات؛ لتعزيز أثر مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</li> </ul>	<p>قياس نتائج مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين ومشاركتها</p>

## مجال السياسات 2: تحسين البيئة التنظيمية

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"><li>• دراسة وإيضاح المتطلبات التنظيمية لإنشاء المهاجرين واللاجئين شركات ناشئة</li><li>• استعراض وتيسير العمليات الإدارية الإضافية لرواد الأعمال من المهاجرين واللاجئين (أي تلك التي لا يواجهها رواد الأعمال المحليون)</li><li>• تشجيع التعاون بين الوزارات/الدوائر الحكومية لتبسيط العمليات والتشجيع على تبادل المعلومات لتحسين عملية تسجيل الأعمال التجارية</li><li>• إزالة القيود (سواء القانونية أو الإدارية أو العملية) المفروضة على حيازة الممتلكات والحصول على التمويل</li></ul>	<p>تحسين عملية بدء نشاط تجاري للمهاجرين واللاجئين</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• تقديم المعلومات عن المتطلبات التنظيمية لتسجيل الأعمال والخدمات العامة وخدمات دعم الأعمال للاجئين والمهاجرين وأصحاب المصلحة على نطاق أوسع (مثل المشرّعين المحليين ومقدمي خدمات الدعم)</li><li>• مساعدة الشركات الناشئة المملوكة للاجئين والمهاجرين على تلبية المتطلبات التنظيمية من خلال تقديم التوجيه والتسهيلات وخدمات الترجمة الفورية</li><li>• تقديم المعلومات والتدريب على المعايير الواجب استيفاؤها في قطاعات معينة (مثل الضيافة والرعاية الصحية)</li><li>• بناء ثقة اللاجئين والمهاجرين في البيئة التنظيمية من خلال توضيح سبل الدعم المتاحة وتبديد أي شكوك بشأن الحقوق واللوائح</li></ul>	<p>توجيه وتيسير ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين في إطار عملية إنشاء شركات ناشئة</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• استعراض – وعند الاقتضاء، إصدار تشريعات تمكينية للتخفيف – العوائق التي تقوّض ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين، بما في ذلك:<ul style="list-style-type: none"><li>- الحق في العمل والعمل المستقل</li><li>- الاعتراف بالمؤهلات والخبرات السابقة</li><li>- تصاريح الإقامة وتأشيرات الدخول</li><li>- القيود على حيازة الممتلكات</li><li>- الملكية الأجنبية واستثمارات المغتربين</li><li>- القيود على التحويلات المالية</li><li>- القيود على المهاجرين العائدين</li><li>- وغيرها من التشريعات التي تمارس تمييزاً ضد المهاجرين واللاجئين</li></ul></li></ul>	<p>استعراض القيود التنظيمية الأخرى التي قد تعوق ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</p>

### مجالات السياسات 3: تعزيز التنقيف وتنمية المهارات في مجال ريادة الأعمال

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إشراك المهاجرين واللّاجئين في البرامج التدريبية القائمة على ريادة الأعمال والتعليم والتدريب المهني، ودعم وتوعية حاضنات أو مسرّعات الأعمال بشأن الاحتياجات والسمات المحددة للمهاجرين واللّاجئين</li> <li>• وضع أهداف التنقيف في مجال ريادة الأعمال على أساس سياقات محلية محددة (مثل مخيمات اللّاجئين والمستوطنات البشرية المجتمعية والبيئات الحضرية أو الريفية)</li> <li>• وضع أهداف التنقيف في مجال ريادة الأعمال لفئات محددة من المهاجرين واللّاجئين (مثل الشباب والنساء ومجموعات لغوية محددة وعلى أساس الوضع الاجتماعي والاقتصادي والبلدان الأصلية والوقت في البلد المضيف والمهارات المهنية والخبرة في ريادة الأعمال)</li> <li>• وضع أهداف التنقيف في مجال ريادة الأعمال على أساس مرحلة تطوير الأعمال وجدوى المشاريع (مثل رواد الأعمال أصحاب الأفكار، ورواد الأعمال أصحاب خطط الأعمال، ورواد الأعمال أصحاب الأعمال التجارية القائمة، ورواد الأعمال أصحاب القدرات الإنمائية العالية)</li> </ul>	<p>إعداد تدريب على ريادة الأعمال وتكليفه وتكثيفه لفئات وسياقات محددة مستهدفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برامج الدعم التي تقدم محتوى متنوعًا (على سبيل المثال، تقني ومالي والمهارات الأساسية للتجارة لريادة الأعمال) وطرائق تعليم متنوعة (مثل التدريب المختلط – جزئيًا عبر الإنترنت، وجزئيًا في الفصول الدراسية)</li> <li>• برامج الدعم التي توفر دعمًا مخصصًا، فريدًا، طويل الأجل</li> <li>• برامج الدعم التي تشمل أصول التدريس التجريبية والعملية التي تشجع التعلم بالممارسة</li> </ul>	<p>وضع مناهج ومحتويات ريادة أعمال فعالة لتنمية عقلية لريادة الأعمال</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعيين المدربين ذوي المهارة والخبرة (بمن فيهم خبراء الصناعة والمتطوعين من مجالس الأعمال المحلية وغرف التجارة وغيرها من الخلفيات المهنية) أو تنفيذ برامج تدريب المدربين، التي تستهدف على وجه الخصوص المهاجرين واللّاجئين كمدرّبين محتملين</li> <li>• برامج الدعم التي تضم مجموعة من خبرات ريادة الأعمال والخبرات التجارية (على سبيل المثال، خبراء في التسويق والاستثمار والإدارة المالية والتكنولوجيا وبناء العلامة التجارية وغيرها من خدمات الأعمال والخبراء في قطاعات معينة)</li> <li>• برامج الدعم التي تربط اللّاجئين والمهاجرين الجدد برواد الأعمال من اللّاجئين والمهاجرين كموجهين ومدربين لرواد الأعمال الناشئين</li> <li>• نوعية مقدمي التدريب بواقع التنقل البشري (الهجرة وتنقل اللّاجئين) حتى يتمكنوا من تطوير برامجهم الخاصة أو تصميم برامجهم وفقًا لاحتياجات وفرص المهاجرين واللّاجئين</li> <li>• ربط المهاجرين الذين لديهم معرفة خاصة بالبيئات التنظيمية في البلدان الأصلية مع الشركات في بلد المقصد التي ترغب في توسيع أنشطتها في أسواق البلد الأصلي (والعكس صحيح)</li> <li>• دعم إقامة شبكات رواد الأعمال المهاجرين/المغتربين ومستشاري الأعمال، وغرف التجارة عبر الوطنية، والنقابات المهنية عبر الوطنية، وغيرها من الهيئات التي تدعم علاقات الأعمال عبر الوطنية</li> </ul>	<p>تعيين المدربين ذوي المهارة والخبرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم ورصد سبل دعم الإدماج المحلي في مختلف البيئات المضيفة للمهاجرين واللّاجئين (مثل مخيمات اللّاجئين والمناطق الحضرية والمناطق الريفية)؛ لفهم ما إذا كان يتم تضمين ريادة الأعمال وكيفية</li> <li>• تشجيع التنقيف في مجال ريادة الأعمال بوصفه مكملاً للتعليم المهني، ومواءمة التنقيف في مجال ريادة الأعمال مع التدريب والتدريب الداخلي مع رواد الأعمال المحليين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات ذات الصلة</li> <li>• تشجيع إقامة شراكات قوية بين مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللّاجئين ومقدمي الخدمات والأنشطة والحماية الأوسع نطاقًا (مثل التدريب اللغوي والثقافي وبرامج التوظيف وتقديم المشورة والمهارات الحياتية والإلمام بالشؤون المالية والدعم القانوني وخدمات الرعاية الصحية والتنقيف التغذوي وخدمات الإسكان)</li> <li>• دراسة وإيضاح الآثار المترتبة على تسجيل الأعمال التجارية للمهاجرين واللّاجئين الذين يتلقون الحماية الاجتماعية</li> </ul>	<p>تعزيز أوجه التضافر بين برامج التدريب على ريادة الأعمال للّاجئين والمهاجرين وبرامج التعليم المهني ودعم الاحتياجات الأساسية</p>

#### مجال السياسات 4: تيسير تبادل التكنولوجيا والشركات الناشئة المبتكرة

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إقامة روابط السوق ومصادر الدخل لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في المنظومات للشركات الناشئة المحلية عن طريق إقامة صلات مع برامج حاضنات ومسرات الأعمال وشركات القطاع الخاص ورواد الأعمال والمتخصصين في القطاع وقطاع التعليم والموجهين</li> <li>• دعم المنصات التي تربط رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بالمنظومات الوطنية والعالمية لريادة الأعمال والمستهلكين (بما في ذلك دعم الصادات إلى بلدان المنشأ)</li> <li>• تشجيع مراكز ريادة الأعمال الجامعية ومؤسسات التدريب المهني لدعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين</li> <li>• توفير الموارد لمنظومات ريادة الأعمال المرتبطة بالمكان</li> </ul>	<p>إقامة روابط مع القطاع الخاص وإدماج اللاجئين والمهاجرين في منظومات لريادة الأعمال</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير أماكن عمل مشتركة لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين إلى جانب رواد الأعمال المحليين</li> <li>• إتاحة الوصول إلى أماكن عمل مزودة بتقنية الاتصال اللاسلكي Wi-Fi والكهرباء وغرف الاجتماعات</li> <li>• إتاحة الوصول إلى أماكن التصنيع وورش العمل (الورش الإبداعية) المتعلقة بصناعات محددة (مثل الصناعة الرقمية، والحجارة، والمطابخ التجارية)</li> <li>• إتاحة الوصول إلى منافذ البيع بالتجزئة التي تتيح لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين اختبار الأفكار عن طريق محلات صغيرة مؤقتة</li> <li>• الاستثمار في البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المستوطنات الريفية الثانية لتيسير خدمات شبكات الجوال</li> <li>• إتاحة الوصول إلى أجهزة الحاسوب والهاتف والاتصال بالإنترنت لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين</li> <li>• دعم منصات التجارة الإلكترونية لشركات المهاجرين واللاجئين التي تنفذ أنشطة مخططة عبر الحدود</li> </ul>	<p>تهيئة أماكن عمل وتمكين الوصول إلى البنية الأساسية (مثل الإنترنت والهاتف والكهرباء)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم المبادرات التي من شأنها تنمية مهارات الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية عن طريق تدريب المهاجرين واللاجئين على التقنيات الحديثة؛ مثل البرمجة وتكنولوجيا المعلومات والتصنيع الرقمي (الطباعة ثلاثية الأبعاد) ووسائل التواصل الاجتماعي</li> <li>• دعم المبادرات التي ينصب تركيزها على تطوير حلول تكنولوجية للتحديات التي يواجهها المهاجرون واللاجئون</li> <li>• دعم المهاجرين واللاجئين، بمن فيهم من في بلدان العبور؛ لتطوير الخدمات التي يمكن تقديمها عبر الحدود الوطنية/عن بُعد عبر المنصات الرقمية (مثل تطوير البرمجيات)</li> <li>• دعم تطوير "البازارات" الرقمية والمجمعات التجارية الإلكترونية والأسواق الإلكترونية التي تدعم صغار المنتجين المحليين في تصدير المنتجات من خلال إنشاء بنية أساسية مشتركة والموارد المشتركة اللازمة؛ لضمان الامتثال التنظيمي</li> </ul>	<p>دعم زيادة انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة والتدريب عليها لجماعات اللاجئين والمهاجرين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم المشاريع الاجتماعية ومبادرات الابتكار الاجتماعي التي تربط المهاجرين واللاجئين بفرص العمل والعمل المستقل المحتملة</li> <li>• دعم البرامج والمنصات التي تيسر التعاون بين المهاجرين واللاجئين والمجتمع ككل للتغلب على التحديات التي يواجهها المهاجرون واللاجئون</li> <li>• تخطيط إنشاء منصات لتبادل المعرفة وأفضل الممارسات ودعمها من أجل تيسير تبني الابتكارات الاجتماعية الناجحة من أماكن أخرى</li> <li>• دعم المبادرات التي تشجع المهاجرين واللاجئين على المشاركة في ريادة الأعمال الاجتماعية والمستدامة</li> <li>• دعم المشاريع الاجتماعية التي توفر فرص العمل والتدريب للمهاجرين واللاجئين</li> </ul>	<p>تعزيز الابتكار الاجتماعي والمشاريع الاجتماعية من أجل اللاجئين والمهاجرين وبهم</p>

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز الوصول إلى مصادر بديلة ومبتكرة لتمويل رواد الأعمال اللاجئيين والمهاجرين، منها ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- التمويل الجماعي</li> <li>- الإقراض بين الأقران</li> <li>- مجموعات التمويل الذاتي والتعاونيات</li> <li>- استثمارات المغتربين</li> <li>- التمويل الإسلامي</li> <li>- صناديق المناصفة</li> </ul> </li> <li>• دعم المنصات التي تسمح للمهاجرين والمغتربين تحديد الشركات في بلدانهم الأصلية التي تسعى إلى ضخ أو زيادة رأس المال والاستثمار في المنشآت التي توفيق بين المستثمرين المغتربين (الرعاة) والمؤسسات</li> <li>• تقييم مدى توفّر مخططات التحويلات المالية الجماعية وجمع النتائج حول نطاق وجدوى وفعالية هذه المخططات في دعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين، بما فيها برامج المناصفة الحكومية</li> <li>• تمكين التعاونيات المالية المحلية والمؤسسات المالية التجارية والحكومات من توسيع نطاق الخدمات التأمينية (مثل التأمين على المحاصيل وتأمين الأعمال والتأمين على الأصول) لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين وأسرهم</li> </ul>	<p>تعزيز مصادر بديلة ومبتكرة لتمويل ريادة الأعمال للاجئين والمهاجرين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع المبادرات التي تساعد رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين على التواصل مع القطاع المصرفي الرسمي (مثل فتح حسابات بنكية شخصية وشركات)</li> <li>• تشجيع أنشطة الادخار من جانب رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين</li> <li>• التعرف على حلول التكنولوجيا المالية والقياسات الحيوية؛ للتغلب على تحديات التحقق من الهوية والتوثيق</li> <li>• توفير التثقيف والمعلومات للهيئات التنظيمية ومقدمي الخدمات المالية حول كيفية توسيع الخدمات؛ لتشمل رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين</li> <li>• تعزيز وصول رواد الأعمال اللاجئيين والمهاجرين إلى مصادر التمويل التقليدية، بما فيها التمويل البالغ الصغر</li> <li>• دعم المبادرات التي تتيح الحصول على التمويل (مثل ضمانات القروض) لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين الذين ليس لديهم رأس مال أو تاريخ ائتماني كافٍ</li> </ul>	<p>تمكين وصول رواد الأعمال اللاجئيين والمهاجرين إلى القطاع المصرفي الرسمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير التثقيف لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين للإلمام بالشؤون المالية</li> <li>• تشجيع مبادرات التثقيف في مجال ريادة الأعمال التي تربط التمويل الأولي لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين بإكمال البرنامج (على سبيل المثال، جزء من عملية الائتقاء أو بعد أن يصل رواد الأعمال إلى عائق معين أو في نهاية البرنامج في شكل جائزة)</li> <li>• تشجيع مبادرات التثقيف في مجال ريادة الأعمال التي توفر دعمًا عينيًا للمشاريع من خلال شراء المعدات الإنتاجية أو "مجموعة أدوات الشركات الناشئة" التي توفر الأدوات والمواد اللازمة لبدء مشروع في مجال معين</li> <li>• تشجيع مبادرات التثقيف في مجال ريادة الأعمال التي تدعم رواد الأعمال بعد الحصول على التمويل</li> </ul>	<p>ربط الحصول على التمويل (النقدي أو العيني) ببرامج التثقيف في مجال ريادة الأعمال والإلمام بالشؤون المالية</p>

## مجال السياسات 6: تعزيز التوعية وإقامة الشبكات

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد البرامج والمبادرات المحتملة لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين (رواد الأعمال المستهدفين والوطنيين على حد سواء) على أساس الفئات المستهدفة والمواقع ومرحلة تطوير الأعمال</li> <li>• إعداد كتيبات المعلومات وقنوات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية، إضافة إلى جلسات الإحاطة المباشرة بالمعلومات وأنشطة التوعية في البيئات المحلية وبلغات متعددة؛ لتفصيل خدمات وموارد بدء التشغيل المتاحة للمهاجرين واللاجئين</li> <li>• إشراك العديد من أصحاب المصلحة للوصول إلى المهاجرين واللاجئين من خلال إقامة روابط استراتيجية بين برامج ريادة الأعمال وغيرها من البرامج (عبر القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية) المعنية بدعم المهاجرين واللاجئين.</li> <li>• إشراك قادة المجتمع من جماعات المهاجرين واللاجئين للوصول إلى رواد الأعمال الطموحين</li> <li>• إبراز إمكانات مبادرات ريادة الأعمال بوصفها فرصاً لإدراج الدخل للمهاجرين واللاجئين من خلال التواصل مع وسائل الإعلام؛ لتعزيز التوعية بالبرامج ومشاركة قصص نجاح رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين</li> </ul>	<p>إذكاء الوعي بدعم مبادرات ريادة الأعمال بين المهاجرين واللاجئين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم المبادرات التي تربط المهاجرين واللاجئين بفرص التوجيه من خلال جلسات التوجيه لمرة واحدة والموجهين المخصصين على المدى الطويل</li> <li>• تحري فرص التوجيه التي تصل رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بالموجهين ذوي الصلة، ومنهم على سبيل المثال: <ul style="list-style-type: none"> <li>- رواد الأعمال ذوو الخبرة والمتخصصون في المجال</li> <li>- الطلاب والشباب الذين لديهم معرفة بالأعمال المحلية</li> <li>- رواد الأعمال الناجحون من المهاجرين واللاجئين الذين خاضوا تجربة مماثلة</li> <li>- الخبراء في شؤون الهجرة واللاجئين</li> <li>- الجامعات وبرامج حضانة وتسريع الأعمال</li> </ul> </li> </ul>	<p>وصل رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بالموجهين ذوي الخبرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إشراك أصحاب المصلحة من مختلف القطاعات (مثل غرف التجارة والمستثمرين والشركات والمؤسسات العامة والسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية) في أحداثٍ بغرض تكوين شبكات علاقات مع رواد الأعمال الوطنيين.</li> <li>• إقامة ودعم الفعاليات الترويجية لمساعدة رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين على جذب أنظار المستثمرين والجماعات الخيرية والحكومة ورواد الأعمال الآخرين</li> <li>• دعم إقامة الفعاليات الثقافية وإبراز الأحداث التي تفسح المجال أمام تجربة مشاريع المهاجرين واللاجئين وتقديم منتجات وخدمات جديدة مرتبطة بالبلدان الأصلية</li> <li>• دعم إقامة جلسات العمل المشتركة ومسابقات البرمجة وفعاليات نهاية الأسبوع للشركات الناشئة مع المهاجرين واللاجئين إلى جانب الطلاب والخبراء؛ لاختبار أفكار المشاريع وتسريع تنفيذها</li> <li>• إنشاء بوابات وساطة تجارية لوصول رواد الأعمال الطموحين من المهاجرين واللاجئين بالموجهين والمتعاونين والمستثمرين المحتملين</li> </ul>	<p>تهيئة الفرص لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين لتكوين شبكات علاقات ودعمها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين، عندما يكون ذلك آمناً وملائماً، لإقامة روابط أعمال تجارية وأنشطة تصدير واستبانة فرص الاستثمار في بلدانهم الأصلية</li> <li>• دعم البرامج التي تهدف إلى إقامة روابط بين البلدان الأصلية وبلدان المقصد؛ لتقديم الدعم الفني لمشاريع المهاجرين واللاجئين عبر الوطنية</li> <li>• دعم المنصات على الإنترنت لربط رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بشبكات المغتربين بوصفه عاملاً مساعداً لنمو المشاريع</li> <li>• تشجيع رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين على التفكير في تجارة الحنين إلى الوطن وبيع التراث الثقافي من بلدانهم الأصلية</li> <li>• إقامة فعاليات تكوين شبكات العلاقات تستهدف صراحة الشركات والجهات الفاعلة عبر الوطنية، بما فيها المنظمات المعنية بالمغتربين وغرف التجارة عبر الوطنية والنقابات المهنية والهيئات التنظيمية</li> <li>• دعم البرامج والمنصات التي تساعد رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين على تحديد شركاء سلسلة التوريد الدولية، لا سيما بين أعضاء شبكات المغتربين</li> </ul>	<p>تهيئة الفرص لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين لتكوين شبكات علاقات ودعمها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حشد رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين الناجحين وتسلط الضوء عليهم بوصفهم نماذج يحتذى بها عبر مختلف قنوات الاتصال المختلفة (مثل أحداث ريادة الأعمال والبيانات الصحفية والتقارير ومنصات الويب)</li> <li>• الاستثمار في البحث لفهم إسهامات رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل والتنوع والابتكار والإبلاغ بها</li> <li>• تقديم المعلومات لأصحاب المصلحة في منظومة ريادة الأعمال حول حقوق المهاجرين واللاجئين في العمل وبدء نشاط تجاري</li> </ul>	<p>دعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في الاتصال بشبكات المغتربين والشبكات في بلدانهم الأصلية</p>

# جدول المحتويات

1	<b>الجزء الأول</b>
2	1. مقدمة – المهاجرون واللاجئون وريادة الأعمال
10	2. دعم ريادة الأعمال بين المهاجرين واللاجئين: المزايا والفرص
15	3. ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين: العوائق والتحديات
21	<b>الجزء الثاني</b>
22	1. وضع استراتيجية متسقة بشأن ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين
36	2. تحسين البيئة التنظيمية
44	3. تعزيز التثقيف وتنمية المهارات في مجال ريادة الأعمال
58	4. تيسير تبادل التكنولوجيا والشركات الناشئة المبتكرة
70	5. تحسين تمكين الحصول على التمويل
80	6. تعزيز التوعية وإقامة الشبكات
91	<b>الجزء الثالث</b>
92	1. رؤى ثاقبة من دراسة الحالة الإفرادية للممارسين
98	2. ملاحظات ختامية
100	المراجع
105	ملاحظات
107	<b>الملحق: دراسات الحالات الإفرادية</b>



# الجزء الأول

# 1. مقدمة – المهاجرون واللاجئون وريادة الأعمال

يهدف دليل سياسات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين إلى مساعدة واضعي السياسات على التغلب على التحديات واغتنام الفرص التي يطررها التنقل البشري، بما في ذلك حركات النزوح الكبرى للاجئين والمهاجرين في الآونة الأخيرة. ويهدف الدليل الذي أعده مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) والمنظمة الدولية للهجرة (IOM) إلى توفير إطار رفيع المستوى لكنه عمليًا موجه للسياسات والبرامج لدعم أنشطة ريادة الأعمال التي يقوم بها المهاجرون واللاجئون ولأجلهم. الغرض من الدليل إذن هو تحفيز النقاش بين واضعي السياسات ومجتمع أصحاب المصلحة الأوسع حول كيفية مساهمة تعزيز ريادة الأعمال في الإدماج الاجتماعي والاقتصادي طويل الأجل للاجئين والمهاجرين وتعزيز الأثر الاقتصادي والإنمائي الإيجابي لهم على البلدان المضيفة وبلدانهم الأصلية.

كما نص عليه في إعلان نيويورك من أجل اللاجئين والمهاجرين المعتمد في عام 2016، فإن حركات النزوح الكبرى للاجئين والمهاجرين التي نشهدها اليوم لا يستهان بها ليس فقط من حيث عدد الأشخاص المتنقلين، ولكن من حيث الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياق الجغرافي لهذه الحركات أيضًا؛ وقدرة البلدان المستقبلية على الاستجابة للوافدين الجدد؛ والآثار المترتبة على التحركات المفاجئة أو الإقامة المطولة؛ ووجود تدفقات مختلطة من اللاجئين والمهاجرين الذين ينتقلون على طول طرق متشابهة، وإن كان ذلك لأسباب مختلفة<sup>2</sup> وإدراكًا للتحديات المباشرة التي قد تنطوي عليها حركات النزوح هذه، يهدف الدليل إلى تسليط الضوء على الفرص الناجمة عن حركات الهجرة واللاجئين؛ لتحقيق الازدهار الاقتصادي في كل من بلدان المقصد واللجوء (من خلال إيجاد فرص العمل والتنوع وتنمية القطاع الخاص) والبلدان الأصلية (من خلال التحويلات المالية وتبادل المعرفة).

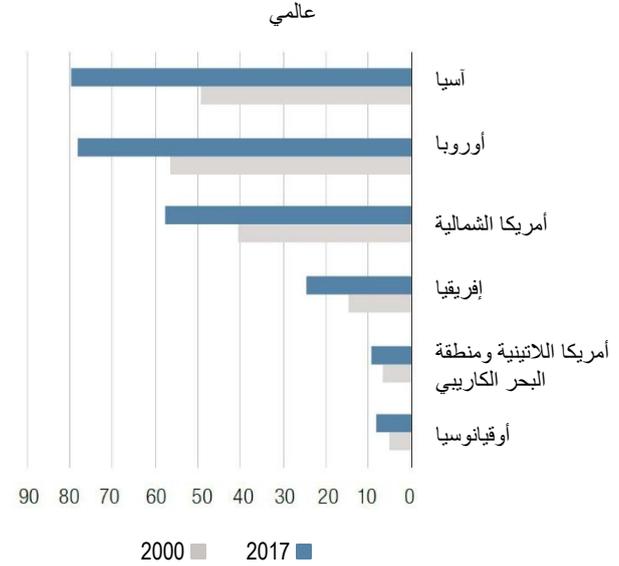
ومن ثم، لا يقتصر الجمهور المستهدف من الدليل على واضعي السياسات. وعلى الرغم من أن توجيه السياسات لتعزيز ريادة الأعمال هو الهدف الرئيس، فإن البرامج والمبادرات التي سلط الدليل الضوء عليها في شتى أجزائه ذات صلة بمجتمع أوسع من الشركاء المنفذين في الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص. فيتجاوز الجمهور العريض المستهدف من الدليل وضع السياسات وتنفيذها، أي يتخطى السياسات القطاعية للهجرة واللجوء وتنمية القطاع الخاص وريادة الأعمال والتوظيف والتعليم، إضافة إلى المستويات الوطنية ودون الوطنية والدولية أو الإقليمية. بالإضافة إلى ذلك ونظرًا لأن تعزيز ريادة الأعمال والمسائل المتعلقة بالهجرة واللاجئين محط اهتمام العديد من المجالات الحكومية (على سبيل المثال عبر مختلف الوزارات أو الدوائر) وغيرها كثر من أصحاب المصلحة (مثل القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ومقدمي الخدمات التعليمية والجهات المانحة والمستثمرين، يجب تعميم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين عبر جميع هذه المجالات والمستويات؛ لضمان اتساق السياسات وتعزيز نهج تآزري يضم العديد من أصحاب المصلحة. تقدم دراسات الحالات الإفرادية والممارسات الجيدة التي سلطنا الضوء خلال هذا الدليل إرشادات حول أنواع الأنشطة التي قد يرغب واضعو السياسات في دعمها، كما تقدم رؤى ثابتة للمنظمات المنفذة بشأن الممارسات الفعالة والتحديات القائمة.

## 1.1 لمحة موجزة عن ديناميات الهجرة والنزوح

شهدت الهجرة الدولية زيادة من حيث الحجم والتعقيد منذ مطلع القرن الماضي، حيث بلغ عدد المهاجرين الدوليين 258 مليونًا في عام 2017 مقابل 173 مليونًا في عام 2000. يوضح الشكل 1 مدى تزايد عدد المهاجرين الدوليين في كل قارة خلال الفترة بين عامي 2000 و2017. وتزايد عدد المهاجرين الدوليين بوتيرة أسرع من تزايد عدد سكان العالم خلال تلك الفترة، الأمر الذي أدى إلى زيادة نسبة المهاجرين من إجمالي السكان من 2.8 في المائة في عام 2000 إلى 3.4 في المائة في عام 2017.

وما برح عدد السكان النازحين قسرًا في العالم عند مستوى قياسي أيضًا، مع تزايد عدد الأشخاص النازحين نتيجة الاضطهاد أو النزاع أو العنف أو انتهاكات حقوق الإنسان. يوضح الشكل 2 الزيادة في حجم النزوح القسري خلال الفترة بين عامي 1997 و2016.

الشكل 1. عدد المهاجرين الدوليين بحسب منطقة المقصد خلال الفترة 2000-2017 (ملايين)



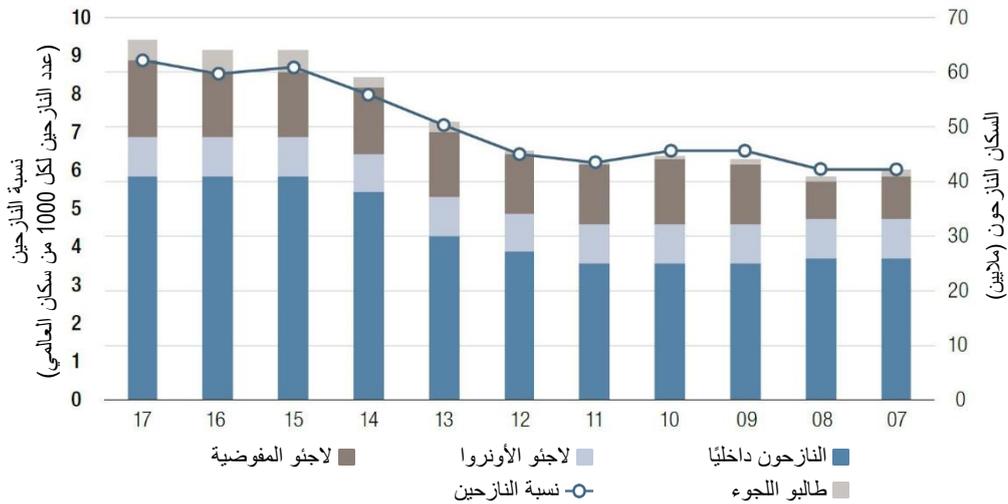
المصدر: الأمم المتحدة، 2017.

وعلى الرغم من التغطية الواسعة في وسائل الإعلام لتدفقات اللاجئين صوب البلدان المتقدمة، تستضيف المناطق النامية 84 في المائة من أعداد اللاجئين في العالم. بحسب البيانات الصادرة عن المديرية العامة لإدارة الهجرة في تركيا، استضافت الدولة أكثر من 3.5 مليون سوري مشمولين بالحماية المؤقتة في تموز/يوليو 2018<sup>3</sup>. ولدى الأردن أعلى نسبة لاجئين إلى عدد السكان بلغت 89 لاجئاً لكل 1000 شخص<sup>4</sup>؛ إذ يأوي البلد أكثر من 2.7 مليون لاجئ مسجل، منهم نحو 2 مليون لاجئ من أصل فلسطيني عاشوا في البلاد منذ عقود. وتعد أوغندا إحدى أكبر الدول المضيفة للاجئين في إفريقيا، حيث تضم نحو 1.2 مليون لاجئ وطالب لجوء. ومن الأرجح أن تستمر التدفقات الكبيرة للاجئين والمهاجرين إلى كل من البلدان المتقدمة والنامية على مدى العقود القادمة<sup>5</sup>.

وشهد حجم وطبيعة النزوح القسري تغييرًا ملحوظًا كذلك. في سياق تدفقات الهجرة المختلطة والمعقدة – حيث يسلك كل من اللاجئين والمهاجرين طرق مماثلة – يصعب حينئذٍ التمييز بين الجماعتين. ولم يفرض تنوع السكان المهاجرين، والطرق التي يسلكونها، والأماكن التي ينتقلون إليها، والطابع عبر الوطني على نحو متزايد للهجرة تحديات أمام تنظيم وإدارة الحركة فحسب، وإنما أفسح المجال أيضًا أمام المهاجرين للمساهمة في التنمية في بلدانهم الأصلية وبلدان المقصد وحتى العبور.

وثقت مجموعة كبيرة من المؤلفات القنوات التي يمكن من خلالها للمهاجرين والنازحين قسرًا – بمن فيهم اللاجئون وطالبو اللجوء والعمال المهاجرون والمهاجرون العائدون وجماعات المغتربين – تعزيز الاقتصادات المحلية ودعم النمو الاقتصادي.

الشكل 2. اتجاه النزوح العالمي ونسبة النازحين 2007-2017



المصدر: المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2017.

## 1.2 بروز ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين

دعا إعلان نيويورك من أجل اللاجئين والمهاجرين، الذي أُعتمد في الدورة الحادية والسبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة التي عقدت في أيلول/سبتمبر 2016، إلى وضع اتفاقيين عالميين: أحدهما بشأن اللاجئين والآخر من أجل الهجرة الآمنة والمنظمة والنظامية. ويؤكد الإعلان ضرورة بذل جهود مستدامة وطويلة الأجل؛ لدعم المساهمات الإيجابية التي يمكن للمهاجرين واللاجئين تقديمها للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في بلدانهم الأصلية وبلدان الإقامة.

يمكن أن يوفر تعزيز ريادة الأعمال آلية مهمة لتعزيز الاندماج، وقد يؤدي إلى إسراع إسهامات المهاجرين واللاجئين بوصفهم أطرافاً فاعلة في التنمية في هذه العملية. وينظر إلى ريادة الأعمال على نحو متزايد على أنها نهج فعال للتغلب على بعض تحديات الإدماج من خلال توفير وسيلة للدخل وتوظيف الأشخاص الذين يواجهون قيوداً على الوصول إلى سوق العمل.

على الرغم من عدم توفر أرقام عالمية موثوقة عن حجم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين، فقد أظهر عدد من الدراسات التي أجريت، لا سيما في البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الدولي والتنمية (OECD)، معدلات أعلى من المتوسط لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين.<sup>6</sup> على الرغم من هذه الإمكانيات، فإن المهاجرين واللاجئين يواجهون عقبات خاصة واضحة تحول دون انخراطهم في أنشطة ريادة الأعمال، قد تتعلق تلك العقبات بوضعهم القانوني واللوائح التي قد تمنعهم من العمل والحصول على الخدمات الأساسية، إضافة إلى المشاق التي يواجهونها في الحصول على تمويل الشركات الناشئة وفتح حسابات مصرفية رسمية، ناهيك عن الحواجز اللغوية والثقافية. بيد أنه على الرغم من كل هذه العقبات المستعصية على ما يبدو، يجري إيجاد حلول في بعض البلدان – من الحكومات والمؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والمهاجرين واللاجئين أنفسهم – لدعم أنشطة ريادة الأعمال بواسطة (ومن أجل) اللاجئين والمهاجرين، إضافة إلى تعظيم مقومات ريادة الأعمال لجاليات المغتربين لدعم القطاعات الخاصة في البلدان الأصلية وبلدان المقصد، وكذلك لدعم العمل المستقل للعائدين. تُنفذ هذه الحلول عبر مستويات مختلفة، بدءاً من المستويات فوق الوطنية والوطنية إلى المستويين المحلي والبلدي. وتقدم إسهامات مهمة لرفاهية اللاجئين والمهاجرين، إضافة إلى آثارها الاجتماعية والاقتصادية الإيجابية على نطاق أوسع.<sup>7</sup>

ومن الجدير بالملاحظة أنه على الرغم من أن ريادة الأعمال عامل مهم في تعزيز إدماج المهاجرين واللاجئين، فينبغي اعتبارها مكملة لتدخل أشمل بشأن إدماجهم الاجتماعي والاقتصادي الذي يشمل الحصول على الخدمات والحماية القانونية والتوجيه الثقافي إذا كان لا بد من تعظيم الفرص والفوائد. حسبما أكد في التوجيهات الدولية ومناقشة السياسات، بما في ذلك إطار حوكمة الهجرة للمنظمة الدولية للهجرة، تعتمد سياسات وممارسات الهجرة الفعالة على نهج يشمل "الحكومة بأسرها"، حيث تتعاون جميع قطاعات الحكومة؛ لضمان استجابة متسقة ومتعددة الأبعاد. لا يشير هذا الدليل إلى أنه ينبغي لكل مهاجر ولاجئ أن يصبح رائد أعمال، وإنما يشير إلى أن فوائد التفكير في ريادة الأعمال أصبحت موضع تقدير على نحو متزايد كذلك في العمل بأجر.

## 1.3 نطاق الدليل وأهدافه

يهدف هذا الدليل إلى توفير خيارات سياسية وتوصيات لتعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين، وذلك لدعم إدماجهم الاجتماعي والاقتصادي وتعظيم إسهاماتهم في تحقيق الرفاهية والتنمية في مجتمعاتهم المضيفة والمحلية على حدٍ سواء.

ويركز الدليل بوجه خاص على التوصيات السياسية ذات الصلة بالمهاجرين واللاجئين الدوليين. وعلى الرغم من أن النازحين داخلياً يواجهون سياقات تنظيمية مختلفة عن الرعايا الأجانب، فالدليل يعتمد على بعض الأفكار المستقاة من البرامج التي تدعم النازحين داخلياً؛ لأنه يقدم دروساً مهمة لواضعي السياسات في دعم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين على نطاق أوسع. لذلك، قد تكون بعض الرؤى التي تشكلت في هذا الدليل ذات فائدة كذلك لواضعي المبادرات والبرامج السياسية المعنية بدعم النازحين داخلياً والمجتمعات التي يقعون فيها.

يركز هذا الدليل في المقام الأول إذن على الخيارات السياساتية والحالات الإفرادية والممارسات الجيدة التي من شأنها دعم أنشطة ريادة الأعمال بواسطة اللاجئين والمهاجرين ومن أجلهم في *اقتصادات البلدان المضيفة*. ولا ينصب تركيز هذا الدليل على تطوير ريادة الأعمال في البلدان الأصلية للمهاجرين، على الرغم من أن الدليل يقدم سياسات ومبادرات ذات صلة بالمغتربين، ويشير كذلك إلى الفوائد الإنمائية للهجرة العائدة بالنظر إلى أن تقوية الروابط التجارية والاستثمارية مع البلدان الأصلية يأتي من خلال تعزيز أنشطة ريادة الأعمال عبر الحدود.

ويستهدف هذا الدليل واضعي السياسات والممارسين في سياقات البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء. تتسم دراسات الحالات الإفرادية التي تستند إليها العديد من التوصيات بالتوازن في تغطيتها للبلدان والمناطق على مختلف مستوياتها من النمو. قد تستفيد بعض أجزاء الدليل – مثل الأقسام الخاصة بوضع النهج الاستراتيجي أو التكنولوجي – على نحو متفاوت من الممارسات الجيدة التي طبقت في أوساط البلدان المتقدمة، ولكنها تتضمن عناصر ذات صلة بالبلدان النامية على قدم المساواة ويمكن تعميمها فيها.

والأهم من ذلك، أن توجيه السياسات يركز حصرياً على تعزيز ريادة الأعمال وتيسيرها. ولا يقدم المشورة السياساتية أو التنظيمية حول المسائل المتعلقة بالوضع القانوني للاجئين والمهاجرين أو وصولهم إلى أسواق العمل المحلية، ووصولهم على الخدمات والوثائق وما إلى ذلك. ويترك الدليل الأمر لواضعي السياسات في البلدان المضيفة ليقرروا الخيارات السياساتية التي يمكن أن تكون ملائمة لهم، في ضوء ظروفها.

يوضح الشكل 3 الأهداف والنتائج المرجوة التي تصبوا إليها المنظمات الشريكة من إنشاء الدليل (في شكل "نظرية التغيير").

كما ذكرنا آنفاً، لا يدعو الدليل إلى توجيه جميع المهاجرين واللاجئين نحو ريادة الأعمال. فلدليل السياسات أهداف ثلاثة:

1. اقتراح نهج وضع السياسات لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين.
  2. وضع قائمة من الخيارات السياساتية والتوصيات المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات مجموعة محددة من واضعي السياسات.
  3. تقديم تحليل لدراسات الحالات الإفرادية والممارسات الجيدة للسياسات والبرامج والمبادرات في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء.
- ويهدف الدليل أيضاً إلى الإسهام في خطة التنمية المستدامة الأشمل لعام 2030 من خلال تمكين تحقيق العديد من أهداف التنمية المستدامة (SDGs) عبر تيسير الآثار الإيجابية لخمسة أهداف منها:
- **هدف التنمية المستدامة 1، القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان** – عن طريق طرح ريادة الأعمال كوسيلة للمهاجرين واللاجئين الذين يقعون في ظروف الفقر لتحسين وضعهم الاقتصادي، وكذلك عن طريق تعزيز المساهمات الاقتصادية للبلدان المضيفة
  - **هدف التنمية المستدامة 4، ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع** – من خلال تشجيع دعم مبادرات التعليم وريادة الأعمال والتدريب المهني ذات الصلة
  - **هدف التنمية المستدامة 5، تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات** – من خلال تشجيع مبادرات ريادة الأعمال التي تدعم المشاركة الكاملة والفعالة للمهاجرات واللاجئات
  - **هدف التنمية المستدامة 8، توفير العمل اللائق للجميع** – عن طريق تشجيع ريادة الأعمال كوسيلة لحماية حقوق العمل وإيجاد بيئات عمل توفر السلامة والأمن لجميع العمال، بمن فيهم العمال المهاجرون واللاجئون، وبخاصة المهاجرات، والعمالون في الوظائف غير المستقرة
  - **هدف التنمية المستدامة 10، الحد من انعدام المساواة** – بالنظر في أهمية تيسير الهجرة وتنقل الأشخاص على نحو منظم وأمن ومنظم ومتسم بالمسؤولية، بما في ذلك من خلال تنفيذ سياسات الهجرة المخطط لها والتي تتسم بحسن الإدارة، وهي الغاية 10.7

### الشكل 3. أهداف دليل السياسات

الآن - "قبل إعداد الدليل"	الإجراءات	مستقبلاً - "بعد إعداد الدليل"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الفهم المتعمق للروابط بين ريادة الأعمال والهجرة والنزوح القسري</li> <li>• النهج المجزأة بين الجهات الفاعلة الدولية</li> <li>• عدم وجود نهج يشمل "الحكومة بأسرها" و"المجتمع بأسرها" - لا تعمل وزارات الهجرة مع الوكالات العاملة في القطاع الخاص وتنمية المشاريع</li> <li>• افتقار واضعي السياسات والممارسين إلى المهارات اللازمة لربط المجالين الموضوعيين - ريادة الأعمال والهجرة والنزوح القسري - في التطبيق العملي لعملهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد النهج القائمة والممارسات الجيدة (35 حالة إفرادية في الدليل)</li> <li>• توحيد قوى أصحاب المصلحة الرئيسيين - الأونكتاد والمنظمة الدولية للهجرة والمفوضية</li> <li>• وضع توصيات وإجراءات تشغيل موحدة بشأن دمج الهجرة والنزوح القسري في سياسات ريادة الأعمال وتنمية القطاع الخاص والعكس</li> <li>• تعميم الدليل، تنظيم دورات تدريبية متخصصة، المشاركة في حملات نشر الوعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع تصورات واضحة للروابط بين ريادة الأعمال والهجرة والنزوح القسري، وإطلاع الجمهور الأوسع من واضعي السياسات والعامّة عليها</li> <li>• إقامة شراكة بين منظمات الأمم المتحدة، وإنشاء النظم وهو ما يسمح برصد التقدم المحرز في الموضوع وتساعد في تعميمه في عمليات الأمم المتحدة الرئيسية (مثل تقديم التقارير إلى الأمين العام للأمم المتحدة، وخطة التنمية المستدامة لعام 2030، على المستوى الوطني - أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية)</li> <li>• لم تعد السياسات الوطنية والمحلية للهجرة والنزوح تصم أدائها عن "ريادة الأعمال"، وعلى العكس من ذلك</li> <li>• فهم الحكومات والشركاء فائدة تبنى نهج مشترك بين المنظمات، والتعاون معاً في تصميم وتنفيذ حلول مشتركة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التمويل المتاح غير متنسق، وغير كافٍ، وغير مستدام، ومن ثمّ، لا يحقق الأثر المرجو طويل الأجل للمستفيدين النهائيين</li> <li>• المشاريع صغيرة الحجم وغير قابلة للتكرار</li> <li>• لا يوجد مستودع مشترك أو تحليل للممارسات الفعالة وأثرها</li> <li>• عدم التنسيق، الأمر الذي أدى إلى ازدواجية الجهود وإهدار الموارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع نهج لجمع الأموال لبدء عرض المشاريع وأهمية اتخاذ إجراءات شاملة</li> <li>• وضع نماذج للمشاريع والاحتفاظ بقاعدة بيانات للحالات الناجحة</li> <li>• عرض الدليل ونتائج العمل في الأحداث الكبرى، والاتفاق على سبل مواصلة تجميع الخبرات والتعلم من الأقران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تترك الجهات الفاعلة في مجال التعاون الإنمائي أهمية ربط ريادة الأعمال بالهجرة والنزوح القسري، ودعم الإجراءات الإقليمية الأوسع أو الأقاليمية التي تتيح التعلم من الأقران والنهج طويلة الأجل</li> <li>• يوافق شركاء الأمم المتحدة على موقع يتم فيه توحيد الخبرات، ربما حول بنية وعمليات الاتفاق العالمي من أجل الهجرة</li> <li>• يصبح الدليل مرجعاً "جاهزاً" للمبادرات الشعبية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يستطيع المهاجرون (المهاجرون الوافدون والعمال المهاجرون) والاستفادة من فرص ريادة الأعمال القائمة، الأمر الذي يؤدي إلى تقويض إدماجهم وقدرتهم على الصمود واعتمادهم على الذات واعتمادهم على نظم الرعاية الاجتماعية</li> <li>• لا تُستخدم المهارات والموارد من المغتربين والعائدين استخداماً فعالاً في مجتمعاتهم الأصلية ومجتمعات العودة</li> <li>• يُهدر أصحاب العمل/الاقتصادات المحلية فرص الاستفادة من قدرات ريادة الأعمال الخاصة للمهاجرين</li> <li>• عدم فهم أفراد المجتمع المحلي الإسهامات التي يقدمها المهاجرون واللاجئون في الاقتصادات المحلية، وهو ما يؤدي إلى الوصم ورهاب الأجانب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتباع توصيات الدليل بشأن سبل تحسين سياسات وإجراءات ريادة الأعمال والهجرة والنزوح القسري؛ لدعم ريادة الأعمال بين المهاجرين واللاجئين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين إدماج المهاجرين واللاجئين مع تعزيز احتمالات احترام الذات والرفاه والتطوير الوظيفي</li> <li>• يصبح المغتربون أطرافاً فاعلة حقيقية في التنمية من خلال دعم المؤسسات لدى العودة إلى مجتمعاتهم الأصلية</li> <li>• يستطيع العائدون الاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم بتأسيس الأعمال وتنميتها لدى عودتهم</li> <li>• يعمد أصحاب العمل/الاقتصادات المحلية إلى إدماج المهاجرين واللاجئين، ويستطيعون الاستفادة من مقوماتهم في ريادة الأعمال</li> <li>• تحسين النظرة إلى المهاجرين واللاجئين وتقوية أواصر التماسك في المجتمع والتسامح تجاه الوافدين الجدد</li> </ul>

النظم، السياسات، المؤسسات

المشروعات، المجتمعات

المهاجرون، أفراد المجتمع

## 1.4 التعريفات

يترتب على تقدير عدم تجانس المهاجرين واللاجئين آثار سياقية ومفاهيمية وعملية مهمة لوضع السياسات المبتكرة وتنفيذها. وتهدف التعريفات الرئيسية التالية إلى إبراز هذه الاختلافات.

**المهاجرون:** لا يوجد تعريف متفق عليه عالميًا وملزم قانونًا لمصطلح "الهجرة" أو "المهاجرون". للأغراض الإحصائية، تُعرّف الأمم المتحدة المهاجر الدولي لفترات طويلة بأنه شخص يُغير بلد إقامته المعتادة لمدة لا تقل عن 12 شهرًا، بصرف النظر عن الأسباب أو سواءً كان يحمل وثائق أم لا؛ وتُحدد الهجرة المؤقتة أو لفترات قصيرة بفترة تتراوح ما بين 3 و12 شهرًا.<sup>8</sup> إلا أن المنظمة الدولية للهجرة – وهي وكالة الأمم المتحدة المعنية بشؤون الهجرة من حيث مجالات السياسات والتنفيذ – توفر تعريفًا أعم لمصطلح "مهاجر" بأنه "أي شخص ينتقل أو ينتقل خارج محل إقامته المعتادة سواء داخل الدولة أو عبر حدود دولية بصرف النظر عن (1) وضعه القانوني؛ أو (2) سواءً كان الانتقال طوعًا أو قسرًا؛ أو (3) أسباب الانتقال؛ أو (4) طول مدة إقامته".<sup>9</sup>

**اللاجئون:** اللاجئون هم الأشخاص الذين أُجبروا على مغادرة بلدهم الأصلي خشية الاضطهاد أو النزاع أو العنف أو ظروف أخرى تخل تمامًا بالأمن العام، وغالبًا ما يشكل تهديدًا خطيرًا لحياتهم.

**طالبو اللجوء:** طالبو اللجوء هم أشخاص يطلبون اللجوء لكن لم يُبت في طلباتهم بصورة نهائية. ما لم يرد خلاف ذلك، يُشير هذا الدليل إلى اللاجئين بالمعنى الواسع، بمن فيهم اللاجئون المعترف بهم ومنحوا وضعًا قانونيًا، وكذلك طالبو اللجوء الذين لم يُعترف بوضعهم بعد.

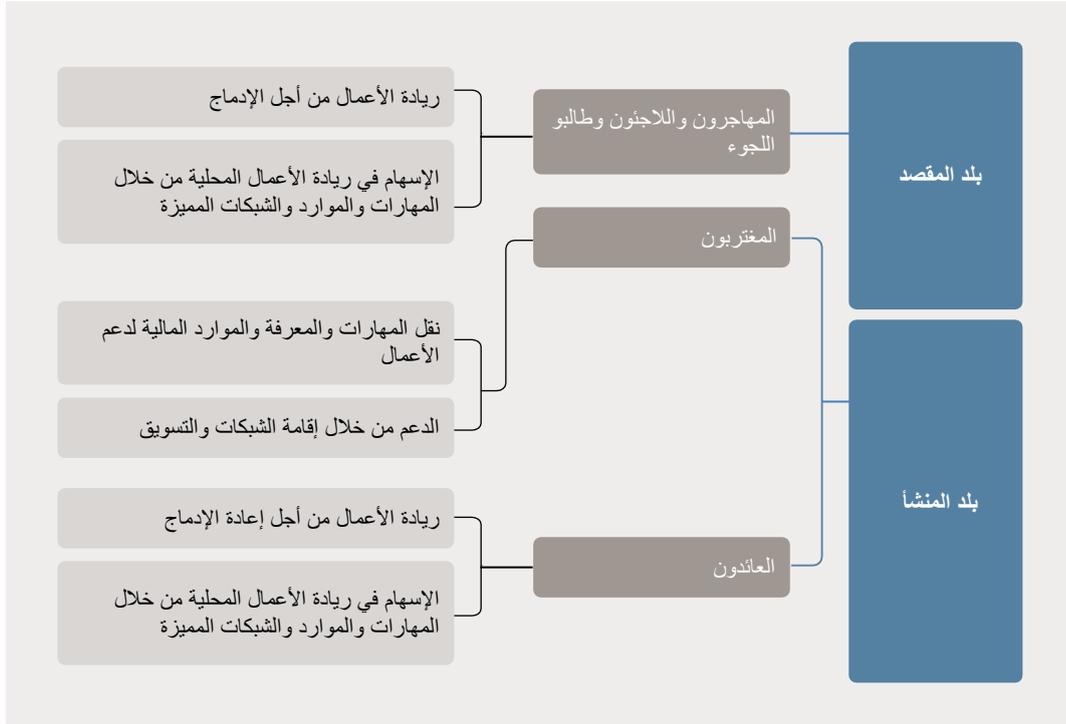
**المغتربون:** يشير مصطلح "المغتربون" إلى "الأشخاص والأفراد أو الشبكات والجمعيات والمجتمعات الذين غادروا بلدهم الأصلي، لكن تربطهم صلات وطيدة مع أوطانهم. يشمل هذا المفهوم جاليات المغتربين الأكثر استقرارًا، والعمال المهاجرين المقيمين في الخارج مؤقتًا، والمغتربين الذين يحملون جنسية البلد المضيف، ومزدوجي الجنسية، والمهاجرين من الجيل الثاني/الثالث".<sup>11</sup>

**النازحون داخليًا:** النازحون داخليًا هم الأشخاص أو جماعات الأشخاص الذين أكرهوا على ترك منازلهم، أو أماكن إقامتهم المعتادة أو اضطروا إلى ذلك، ولاسيما نتيجة أو سعيًا لتفادي آثار نزاع مسلح، أو حالات عنف عام أو انتهاكات حقوق الإنسان أو كوارث طبيعية أو من فعل البشر، ولم يعبروا الحدود الدولية المعترف بها للدولة.<sup>12</sup>

**المهاجرون العائدون:** المهاجرون العائدون هم أشخاص "يعودون إلى بلدهم الأصلي أو مكان إقامتهم المعتاد بعد قضاء عام واحد على الأقل عادة في بلد آخر. وهذه العودة قد تكون طوعية أو غير طوعية".<sup>13</sup>

**ريادة الأعمال:** يعتمد هذا الدليل تعريف الأونكتاد لمصطلح "ريادة الأعمال" بأنه "القدرة والاستعداد لوضع تصور والقيام بتنظيم وإدارة مشروع جديد منتج مع قبول جميع المخاطر المصاحبة، والسعي إلى تحقيق الربح مكافأة عن ذلك".<sup>14</sup> يراعي هذا التعريف النطاق الأوسع لأنشطة ريادة الأعمال الذي يشمل العمل المستقل والمشاريع الصغيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات عالية النمو.

#### الشكل 4. المستفيدون من دليل السياسات



#### 1.5 نهج وضع السياسات

أعد هذا الدليل بالاستفادة من معارف وخبرات المنظمة الدولية للهجرة والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في شؤون الهجرة واللاجئين، ومن دراية الأونكتاد في هذا المضمار بتطوير ريادة الأعمال (ولا سيما برنامج تطوير المشاريع (إمبريتيك))<sup>15</sup>. يحتوي الدليل على إطار موجز وشامل، ويتبع إطار سياسات ريادة الأعمال للأونكتاد في هيكله ومنطقه كما هو موضح في الشكل 4، وكذلك دليل سياسات ريادة الأعمال الشبائية الذي أعده الأونكتاد بتعاون مشترك مع الكومنولث. ويسترشد الدليل كذلك بنموذج تنمية المشاريع للمنظمة الدولية للهجرة و"عوامل النجاح الأربعة".

يوفر الدليل، استنادًا إلى هذه الأفكار، مستودعًا من تدابير السياسات والبرامج والمبادرات التي نفذت في جميع أرجاء العالم لدعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين وربطهم بمنظومة ريادة الأعمال الأوسع. هذا الدليل منظم على النحو التالي:

- يناقش القسم 2 فوائد تعزيز ريادة الأعمال بين المهاجرين واللاجئين على البلدان المضيفة وبلدان المنشأ والمهاجرين واللاجئين أنفسهم.
- يُحدد القسم 3 العوائق والتحديات الرئيسية التي تواجه رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين مُجمعة ضمن المجالات الستة لإطار سياسات ريادة الأعمال.
- للتغلب على هذه العوائق والتحديات، تحدد الأقسام من 4 إلى 9 خيارات وتوصيات السياسات ونماذج للحالات في إطار كل مجال من المجالات الستة لإطار سياسات ريادة الأعمال.
- يقدم القسم 10 رؤية ثابتة للممارسين استنادًا إلى تحليل 35 دراسة حالة إفرادية متعمقة لمبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين حول العالم.
- يحتوي الملحق على وصف مفصل للحالات المتعمقة البالغ عددها 35 حالة لمبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين.

الشكل 5. إطار سياسات ريادة الأعمال الذي وضعه الأونكتاد



المصدر: الأونكتاد، 2012

## 2. تمكين ريادة الأعمال بين المهاجرين واللاجئين: المزايا والفرص

يمكن أن يحقق دعم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين فوائد جمة، ليس فقط لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين أنفسهم، وإنما للمجتمعات المضيفة وبلدان المنشأ كذلك. بالنسبة للبلدان المضيفة، كثيراً ما يجلب المهاجرون واللاجئون مهارات وخبرات قيمة. بالنسبة لبلدان المنشأ، يمكن للمغتربين والعائدين المساهمة في تطوير ريادة الأعمال بالاستفادة من الموارد والمهارات وشبكات العلاقات والمعارف التي اكتسبها من الهجرة، وبالقيام بدور الموجهين لرواد الأعمال المحليين أو وسطاء التجارة والتسويق عبر الحدود.

### 2.1 الإسهامات المحتملة لريادة أعمال المهاجرين واللاجئين لتحقيق التنمية في البلدان المضيفة

**التنمية الاقتصادية والابتكار:** يمكن أن يقوم المهاجرون واللاجئون بدور حفاز للنمو الاقتصادي في البلدان المضيفة؛ لأنهم إضافة إلى تحفيزهم وطاقتهم، ينقلون معهم مهارات وكفاءات وأفكار جديدة من شأنها أن تساعد على تطوير الأسواق وتنميتها. يُشار إلى ذلك في كثير من الأحيان بـ "عائد التنوع". يُضفي التنوع الذي يحققه المهاجرون واللاجئون في اقتصادات البلدان المضيفة قيمة؛ لأن الأشخاص ذوي الخبرات وطرق التفكير والعلاقات الاجتماعية المختلفة يمكن أن يسهموا بمعارف وأفكار ومناهج جديدة لحل المشكلات، ومن ثم، يساعدون على إدخال منتجات وعمليات جديدة وتنمية الأسواق من خلال ريادة الأعمال أو بصفتهم موظفين في المنظمات القائمة.<sup>16</sup>

**إنشاء شركات جديدة:** لدى المهاجرين واللاجئين ميل مرتفع نسبياً لإنشاء أعمال تجارية جديدة. تشير الأبحاث إلى أن مهاجرين أكثر هم بطبيعة الحال رواد أعمال؛ لأنهم بعد أن قرروا مغادرة بلدانهم الأصلية وبناء حياة جديدة بالخارج، أصبح لديهم قدرة أكبر على تحمل المخاطر والعمل الجاد. قد تميل بعض جماعات المهاجرين واللاجئين إلى ريادة الأعمال بسبب خلفيتهم الشخصية أو العائلية أو الثقافية. وأشارت كذلك إلى أن أنشطة ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين تحفز ريادة الأعمال بين غيرهم (سواء كانوا سكاناً أصليين أو مولودين في الخارج).<sup>17</sup>

**إيجاد فرص العمل:** توصلت الأبحاث التي أجريت حول فرص الأعمال التجارية للمهاجرين واللاجئين إلى أن رواد الأعمال المولودين في الخارج الذين يملكون شركات صغيرة ومتوسطة في دول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) يوجدون ما بين 1.4 و 2.1 فرصة عمل إضافية، وهو معدل أقل بقليل من معدل إيجاد أقرانهم المولودين في البلاد فرص العمل. (الذين يوجدون ما بين 1.8 و 2.8 فرصة عمل إضافية).<sup>18</sup> وقد أجرى مركز رواد الأعمال بالمملكة المتحدة تقييماً بالأخص للشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية التي يتراوح حجم أعمالها ما بين مليون و 200 مليون جنيه إسترليني ووجد أن الشركات التي أسسها مهاجرون توفر 14 في المائة من فرص العمل ضمن هذا القطاع.<sup>19</sup> يقلل إيجاد فرص العمل للمهاجرين واللاجئين الآخرين اعتماد المهاجرين واللاجئين على استحقاقات الرعاية الاجتماعية ويخفض تكاليف الإدماج وإعادة التوطين.<sup>20</sup>

**التجارة الدولية:** يمكن أن تساهم الأعمال التجارية الناجحة للمهاجرين واللاجئين في نمو حركة التجارة الدولية. يتمتع المهاجرون واللاجئون بأفضلية في إقامة الروابط التجارية الدولية مع الشركات في البلدان المضيفة لهم نتيجة وصولهم إلى شبكات العلاقات عبر الوطنية ووصولهم على المعلومات حول الأسواق في بلدان المنشأ.<sup>21</sup> ومن شأن هذا الوصول خفض تكاليف المعاملات ويساعد رواد الأعمال على تقييم الفرص والفجوات في الأسواق الجديدة، وتوقع المخاطر المحتملة في تلك الأسواق، والتعرف على شركاء موثوق فيهم لدعم توسيع أنشطة أعمالهم.

**التنمية الاقتصادية المحلية:** يمكن لشركات المهاجرين واللاجئين أن تقوم بدور حيوي في تنشيط المناطق الاقتصادية المحلية، بما فيها الأحياء منخفضة الدخل التي تعج بالمهاجرين واللاجئين في كثير من الأحيان. لا تدعم مثل هذه الأعمال الحراك الاجتماعي لأصحاب الأعمال أنفسهم فحسب، بل توفر أيضاً فرص العمل والتدريب على المهارات لأفراد مجتمعاتهم العرقية، الذين قد يكونون عرضة بوجه خاص للاستبعاد من سوق العمل، وكذلك لأفراد آخرين من السكان الأصليين.<sup>22</sup>

**التماسك الاجتماعي ورفاه المجتمعات المحلية:** قد يكون للأعمال التجارية للمهاجرين واللاجئين آثار أوسع على مستوى المجتمع المحلي على سبيل المثال، كثيرًا ما يلبي أصحاب المتاجر المهاجرون احتياجات الحي من خلال توفير السلع والخدمات المتخصصة، مع تقديم أسعار ميسورة للمستهلكين ذوي الدخل المنخفض، ومن خلال العمل لساعات ممتدة. وقد تقوم الأعمال التجارية للمهاجرين واللاجئين كذلك بدور قيادي مهم من حيث تحطيم الحواجز وبناء جسور للتواصل بين مختلف الشعوب والثقافات وتيسير تبادل المعلومات، ومن ثمّ تعزيز الإدماج والتماسك الاجتماعي. وبهذه الطريقة، تقدم حتى شركات المهاجرين واللاجئين منخفضة الربح ومنخفضة النمو فوائد للمجتمعات المضيفة، لا ينبغي تجاهلها من جانب واضعي السياسات بهدف معالجة الركود في مناطق جغرافية معينة وتهميش بعض المجموعات السكانية.<sup>23</sup>

تظهر الأبحاث أنه يمكن للمجتمعات المحلية المضيفة في البلدان النامية الاستفادة تمامًا من ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين. توضح دراسة لمدينة كاكوما ومخيم اللاجئين في كينيا النشاط التجاري غير الرسمي المزدهر بين اللاجئين الذي ظهر للنور بعد التغلب على العديد من العوائق، والذي تربطه صلات قوية بالمجتمع المحلي في كينيا: يوظف رواد الأعمال اللاجئون ويتاجرون ويعملون مع السكان المحليين.<sup>24</sup> وتوصلت دراسة أجريت في أوغندا إلى أن رواد الأعمال اللاجئين يخلقون فرص عمل بين سكان أوغندا ويوجدون أسواقًا تجارية جديدة من خلال الانخراط في التجارة في الأسواق في أوغندا وغيرها من أسواق شرق إفريقيا. ويدفع رواد الأعمال اللاجئون كذلك إيجارًا إلى الملاك المحليين مقابل مساحات ومحال في السوق، إضافة إلى الضرائب وغيرها من الرسوم التي تُجبي منهم لصالح البلديات المحلية.<sup>25</sup> وخلصت دراسة مماثلة أجريت في زامبيا إلى أن الأنشطة التجارية الصغيرة والمتناهية الصغر التي يمارسها اللاجئون تُسهم في إيجاد فرص العمل، ويُعَيّن فيها في معظم الحالات عدد من مواطني زامبيا يفوق عدد اللاجئين الآخرين. وحددت هذه الدراسة كذلك حالات أدخل فيها اللاجئون ابتكارات منتجة وكانوا بمثابة عوامل تغيير للتنمية الاقتصادية المحلية.<sup>26</sup>

## 2.2 إسهامات ريادة أعمال المهاجرين واللاجئين في تحقيق التنمية في بلدان المنشأ

قد تحفز ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين في البلدان المضيفة التنمية الاقتصادية في بلدان المنشأ كذلك. على سبيل المثال، يمكن للمهاجرين استثمار الأموال في تنمية القطاع الخاص في بلدان المنشأ، ويمكنهم الاستفادة من خبراتهم التجارية لتشجيع الابتكار ونمو القطاع في بلدان المنشأ، ويمكنهم استخدام شبكات علاقاتهم الدولية لتيسير حركة التجارة الدولية.

**إنشاء شركات جديدة:** المهاجرون واللاجئون في وضع يؤهلهم نسبيًا لبدء أعمال تجارية أو الاستثمار فيها في بلدان المنشأ؛ لأن تجربة العمل في الخارج تتيح لهم في كثير من الأحيان تجميع الموارد المالية والمعرفة بقطاعات معينة وتجربة ممارسات العمل التي قد لا تكون متاحة بعد في بلدان المنشأ. وربما أنشأ المهاجرون أيضًا شبكات اتصالات تجارية تمتد عبر البلدان. فالعودة الدائمة للمهاجرين إلى وطنهم ليس بالضرورة شرطًا مسبقًا لقدرتهم على الإسهام في تنمية بلدانهم الأصلية. ويمكن أن تستفيد عمليات العودة المؤقتة والأفترضية من أنشطة الأشخاص من جنسيات متعددة. اقترحت الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) مصفوفة تدابير الهجرة لتنمية القطاع الخاص، التي تحدد أنواع التدابير التي يمكن اعتمادها لاستغلال إمكانات الهجرة الاستغلال الأمثل لتحقيق التنمية في بلدان المنشأ وفقًا للمستوى (مثال جزئي، ومتوسط، وكلي) ونشاط مرحلة الهجرة المستهدف (مثال قبل الهجرة وأثناء الهجرة وعند العودة).<sup>27</sup>

الحوالات المالية واستثمارات المغتربين ونقل المعرفة: تبلغ التحويلات المالية العالمية الآن ثلاثة أضعاف مبلغ المساعدة الإنمائية الرسمية، حيث ارتفعت التدفقات النقدية إلى بلدان الدخل المنخفض والمتوسط من 29 مليار دولار أمريكي في عام 1990 إلى 429 مليار دولار أمريكي في عام 2016<sup>28</sup> وكثيرًا ما تعمل التحويلات على مواجهة تقلبات الدورة الاقتصادية من حيث إنها تميل إلى الزيادة في أوقات عدم اليقين والمخاطر العالية عندما تجلّي أشكال أخرى من رأس المال الأجنبي من السوق المحلية. وقد لا تدعم الأموال التي يرسلها المهاجرون سبل كسب العيش اليومية للأسر المستفيدة منها فحسب، بل يمكن استخدامها كذلك لتخفيف قيود الائتمان، وهو ما يمكن المستفيدين من الاستثمار في مؤسساتهم الخاصة. في العديد من البلدان، حظيت التحويلات المالية باعتراف قوي بوصفها مصدرًا مهمًا للتمويل الإنمائي غير التقليدي الذي يمكن أن يدعم التوسع في القطاع الخاص ويعززه، لا سيما في أوقات الأزمات أو الانكماش الاقتصادي.

وإدراكًا للدور القوي الذي يمكن أن تقوم به التحويلات المالية في دعم الشركات الصغيرة، دعمت بعض الحكومات والمنظمات الدولية إنشاء صناديق تحويلات جماعية يمكنها توفير رأس مال؛ لبدء نشاط تجاري والتوسع فيه للمؤسسات المحلية في المجتمعات المحلية في بلدان المنشأ. وما برحت إسهامات المغتربين في مجتمعاتهم الأصلية – من حيث نقل المعرفة ومن خلال الدعم المالي لمشاريع ومبادرات محددة كذلك – تتزايد عبر المناطق والقارات.

## 2.3 مزايا العمل المستقل وريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين

تمثل ريادة الأعمال فرصة مالية واجتماعية ونفسانية مهمة للعديد من المهاجرين واللاجئين في عملية بناء حياة جديدة (سواء على نحو مؤقت أو دائم) في المجتمعات المضيفة.

**المنافع الاقتصادية:** قد تفتح ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين آفاقًا اقتصادية أفضل في العديد من السياقات. كثيرًا ما يضطر المهاجرون واللاجئون إلى ريادة الأعمال من خلال عوامل هيكلية تشكل عوائق تحول دون إدماجهم في سوق العمل. من بين تلك العوائق التمييز العنصري وحرمان الحق في العمل والحوافز اللغوية وعدم الاعتراف بالمؤهلات والمهارات الأجنبية. ونتيجة لهذه العوائق، يعاني اللاجئون والمهاجرون في كثير من الأحيان من معدلات أعلى من البطالة وقلة فرص العمل، أو قد يُرَجَّح بهم في "وظائف قذرة وخطيرة ومرهقة" أو وظائف مؤقتة أو، بخلاف ذلك، تكون غير آمنة، الأمر الذي يجعل اعتبار ريادة الأعمال استراتيجية بديلة للعمل وكسب الرزق. وعلى الرغم من أن قرار بدء عمل تجاري قد يكون في كثير من الأحيان بدافع الحاجة أكثر من التعرف على فرص السوق، فإن ريادة الأعمال قد توفر للمهاجرين واللاجئين وسيلة قيمة لتحقيق الأمن المالي والاعتماد على الذات.<sup>29</sup>

**المنافع الاجتماعية:** بالنسبة للمهاجرين واللاجئين، كثيرًا ما توفر ريادة الأعمال وسيلة للحصول على مركز اجتماعي أعلى، إضافة إلى تحقيق الاستقلالية والاستقلال الذاتي. علاوة على ذلك، يمكن لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين الاستفادة من شبكات الدعم الإثني داخل البلد والمتاحة للمغتربين، الأمر الذي قد يتيح الوصول إلى التوجيه ورؤوس الأموال وموردين موثوق فيهم وقاعدة عملاء مخلصين. إضافة إلى إمكانية الاستفادة من الشبكة العرقية المشتركة، لدى المهاجرين واللاجئين فرصة للاستفادة من السمعة التجارية الطيبة للشبكات الأوسع، بما في ذلك شبكات العلاقات الدينية والسياسية، وكذلك الشبكات الوطنية والإقليمية.<sup>30</sup>

**المنافع النفسية:** يمكن لممارسة ريادة الأعمال بوصفها استراتيجية بديلة للعمل دعم الرفاه النفسي، وكذلك الرفاه الاقتصادي. وتحظى مسألة الكرامة بأهمية خاصة لرواد الأعمال اللاجئيين؛ إذ إن الأبحاث تشير إلى أن العديد من اللاجئيين الذين يعانون من البطالة في سوق العمل في البلد المضيف يُضطرون إلى بدء أعمالهم التجارية الخاصة من أجل تجنب الاعتماد على استحقاقات الرعاية الاجتماعية. بالنسبة للمهاجرين واللاجئيين الذين يحصلون على عمل ولكن مؤهلاتهم تفوق الأدوار المسندة إليهم، قد تمثل ريادة الأعمال عملاً مجدياً وأكثر إثارة للاهتمام. علاوة على ذلك، قد تمنح ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئيين مكانة فريدة حيث لا يخلون محل العمال المحليين أو ينافسونهم، الأمر الذي يمكن أن يساعد في الجهود المبذولة للتغلب على رهاب الأجانب.<sup>31</sup>

ويمكن أن تدعم ريادة الأعمال للاجئين، على وجه الخصوص، إيجاد حلول دائمة للمجتمعات المضيفة والدول التي تعاني من تزايد حدة المنافسة على الحصول على الخدمات الأساسية والوصول إلى أسواق العمل والسكن. ويمكن أن يؤدي الاعتماد على الذات، بما في ذلك من خلال ريادة الأعمال، دورًا في تمكين اللاجئيين والمهاجرين بعيدًا عن الأزمات وإيجاد الفرص لتحقيق حلول دائمة للنازحين.

## نماذج لرواد أعمال لاجئين ومهاجرين ناجحين

دوركاس – أوغندا: برنامج التدريب على المهارات المهنية (VST)

دوركاس أم لأربعة أطفال من جنوب السودان تعيش في مستوطنة نيومانزي للاجئين في أوغندا. بعد أن شاركت في برنامج التدريب على المهارات المهنية الذي نظمه المجلس النرويجي للاجئين، قررت التعاون مع ثلاث نساء أخريات لتشغيل صالون تجميل في المخيم. تصنع دوركاس صنفات في شعر زبائنها وتبيع منتجات التجميل، ويسمح لها المال الذي تكسبه الآن بدفع نفقات إيجارها والتكاليف الإضافية.



Marisna Day Care – الولايات المتحدة الأمريكية: برنامج مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد

أجيراتو أودراغو، لاجئة من بوركينا فاسو، افتتحت Marisna Day Care في حي ذا برونكس في عام 2014. يوفر هذا العمل التجاري الرعاية لنحو 12 طفلاً تتراوح أعمارهم ما بين حديثي الولادة وسن خمس سنوات. يعمل فيه موظفان آخران. في عام 2016، استثمرت أجيراتو 4000 دولار من مدخراتها الخاصة، وحصلت على منحة بقيمة مائتة 4000 دولار أمريكي من برنامج حساب تطوير الأعمال الفردية (IDA) للاجئين التابع لمركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد، في شراء معدات جديدة لعملها، من بينها حاسوب وثلاجة. في الأونة الأخيرة، حصلت على قرض إضافي بقيمة 5000 دولار أمريكي من مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد للتوسع في نشاط أعمالها، حيث ستنقل إلى مقر أكبر وتوفر الرعاية لعدد أكبر من الأطفال.



Ejad Job – تركيا: برنامج IMECE

محمد قوصرة لاجئ سوري شارك في برنامج IMECE في تركيا. هو مطور برمجيات كافح للحصول على وظيفة مناسبة لمستوى مهارته في سوق العمل التركي. بعد أن لاحظ عدم التوافق بين الطلب في سوق العمل على مطوري البرامج ذوي المهارات الفائقة والوظائف التي تتطلب مهارات منخفضة التي كان يؤديها مطورو البرامج من اللاجئين، قرر محمد تطوير منصة للتوظيف على الإنترنت، Ejad Job، تربط الشركات التركية باللاجئين السوريين وغيرهم من اللاجئين، لا سيما المطورون المهرة الذين يمكنهم العمل باللغات العربية والتركية والإنجليزية. عزز برنامج IMECE للتدريب على ريادة الأعمال معرفته بمجال الأعمال وساعده على وضع خطة واضحة. والأمر الحاسم للأهمية هو المنحة القليلة التي حصل عليها من برنامج IMECE حيث أتاح له ذلك تسجيل وبدء عمله التجاري.



Baghdad Barbers – فنلندا: منظمة Start-up Refugees

التقى مجموعة من اللاجئين الذين لديهم خبرة سابقة في تصفيف الشعر خلال برنامج Start-up Refugees (هلنسكي، فنلندا) وتعاونوا في إنشاء صالون "Baghdad Barbers". في بادئ الأمر، مارسوا العمل في معرض متنقل حيث لا يوجد موقع دائم، فقدموا خدمات تصفيف الشعر في الأحداث والمهرجانات وغيرها من المناسبات المقرر عقدها وقاعات الحفلات. وقد أقاموا الآن علاقات في ساحة الشركات الناشئة في هلنسكي، واستفادوا من وسائل التواصل الاجتماعي ونظام حجز للمواعيد عبر الإنترنت للترويج لعملهم، وافتتحوا الآن متجرًا دائمًا في هلنسكي.



Discover Lisbon Apartments – البرتغال: مبادرة تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين (PEI)

باولو إليوتريو وتياغو فييرا مهاجران برازيليان شاركا في برنامج تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين، وافتتحا لاحقًا شركتين مؤسستين قانونًا ومريحتين في لشبونة، البرتغال. افتتحا في بادئ الأمر شركة Discover Lisbon Apartments، وهي شركة توفر شققًا متكاملة الخدمات لزوار مدينة لشبونة. واستفاد عملهم التجاري الثاني، Tribo Tapiocaria Tapas Bar الذي يقدم الأطعمة والمشروبات التقليدية إلى السياح والسكان المحليين في وسط مدينة لشبونة، من نجاحهم الأول.



أنونسيات موكامونانا – رواندا: مشروع Inkomoko

أنونسيات موكامونانا لاجئة كونغولية تعيش في مخيم غيهيميبي للاجئين في شمال رواندا. وهي تدير ورشة خياطة داخل المخيم بالتعاون مع شريكين لها. يعاني ثلاثتهم من إعاقات وتعاونوا لإثبات أن إعاقاتهم لا تعوقهم عن إدارة عمل تجاري ناجح. تدين أنونسيات بالفضل لمشروع Inkomoko الذي أتاح لهم فرص تنمية مهارات الإمام بالشؤون المالية ومهارات الإدارة المالية، التي يستفيدون منها الآن لتتبع أداء عملهم. بالإضافة إلى ذلك، حصلت أنونسيات وشركاؤها على قرض بقيمة 200 دولار أمريكي من الجمعية التعاونية لرواد الأعمال الأفارقة، وهو ما أتاح لهم شراء المزيد من المخزون والاستعداد لتسليم طلبات أكبر. هدفهم التالي هو شراء ماكينات خياطة متطورة.



لمى شعشع أم لأربعة أطفال. أثناء مراقبة أطفالها، لاحظت أن الأطفال يستمتعون بالتعلم بالممارسة ويمكن تحفيزهم وإشراكهم في عملية التعلم في بيئة تسمح بالإبداع وبناء الفرق والتفكير التحليلي وحل المشكلات. كان حضور برنامج تطوير المشاريع (إميريتيك) الأردن، برنامج لريادة الأعمال يديره مركز تطوير الأعمال بالتعاون مع الأونكتاد، بمثابة انطلاقة لنجاحها. حيث أنشأت أكاديمية International Robotics Academy التي تقدم الدعم في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) وتوفر الروبوتات للمدارس من خلال مهندسين مدربين تدريباً مهنيًا، إلى جانب مجموع أدوات ووحدات STEM والروبوتات التي طورت في صورة تطبيقات للمفاهيم التعليمية.



سيفورا وويسلي طالبا لجوء من هايتي، قدما إلى الأرجنتين في عام 2014. كانا يكافحان من أجل كسب العيش من بيع الملابس والمشروبات الكحولية في الاقتصاد غير النظامي. حضرا إلى مؤسسة



MIRARES في آذار/مارس 2017 عندما كانت سيفورا حاملاً في شهرها السادس وباتت الحاجة إلى تأمين دخل أكثر استقراراً ملحة على نحو متزايد. وبالدعم الذي حصلوا عليه من MIRARES، قيم الزوجان قدراتهما وحددا فرصة سوق لبيع العصائر في السوق المحلية. ووضعوا خطة عمل وتلقوا تمويلاً أولياً بقيمة 80 دولار أمريكي لفتح كشك لبيع العصائر في عطلة نهاية الأسبوع. بعد أن حظيا بالتشجيع من زيادة الطلب على العصائر، تقدمت سيفورا وويسلي بطلب للحصول على قرض ائتمان صغير بقيمة 300 دولار أمريكي لتوسيع خط إنتاجهما وزيادة الصفة المهنية لعمليهما من خلال اقتناء المزيد من المعدات والمواد الخام. يستطيع الزوجان الآن تلبية الاحتياجات الأساسية لأسرتهم وسداد أقساط القرض في مواعيد استحقاقها.

### 3. ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين: العوائق والتحديات

يواجه العديد من المهاجرين واللاجئين عقبات تحول دون ممارستهم ريادة الأعمال تتعلق بالحوجز اللغوية والثقافية ونقص رؤوس الأموال (مثل الوصول إلى البنوك والضمانات) ونقص رأس المال الاجتماعي (مثل الوصول إلى شبكات الدعم). وكثيرًا ما يواجه رواد الأعمال اللاجئون عوائق تتعلق بوضعهم القانوني، يمكن أن تشمل انعدام الحق في العمل والحصول على عمل مستقل وعدم الاعتراف بوثائق اللاجئين والنزوح القسري غير المخطط له والآثار النفسية المرتبطة بذلك. وقد يتأثر كلاهما سلبيًا كذلك برهاب الأجانب والوصم المتعلق بوضعهم في البلد المضيف.

وقد لا تكون تدابير الدعم المحددة لمساعدة المهاجرين واللاجئين على التغلب على هذه العوائق ضرورية لتشجيع إنشاء أعمال تجارية فحسب، وإنما هي ضرورية أيضًا لضمان استدامة هذه الأعمال. أظهرت الأبحاث أن المعدلات الأعلى لإنشاء الأعمال بين المهاجرين مقارنة بالسكان الأصليين تكون مصحوبة في كثير من الأحيان بانخفاض معدلات بقاء الأعمال.<sup>33</sup> يُفصل هذا القسم العوائق الرئيسية التي تعترض سبيل ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين، وهي منظمة على نطاق واسع في إطار ركائز إطار سياسات ريادة الأعمال للأونكتاد.

#### 3.1 السياسات والبيئة التنظيمية

##### الحق في العمل وتلقي الدعم

تقيد السياسات التقييدية للهجرة واللاجئين والتأثيرات حقوق العمل والعمل المستقل. إذ تفرض العديد من البلدان قيودًا قانونية على المهاجرين واللاجئين للعمل أو العمل المستقل إما رهناً بمدة إقامتهم في البلد وإما بالعمل/العمل المستقل في مهنة معينة. يشجع إعلان نيويورك من أجل اللاجئين والمهاجرين البلدان المضيفة على فتح أسواق العمل أمام اللاجئين، وتشمل الأهداف الواردة ضمن الاتفاق العالمي من أجل الهجرة الآمنة والمنظمة والنظامية القضاء على القيود التمييزية المفروضة على التوظيف، وجعل أسواق العمل في البلد المضيف أكثر شمولية.

وقد تشكل القيود المفروضة على الضمان الاجتماعي أيضًا صعوبات أمام رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين الطموحين، خصوصًا في ظل عدم تمكنهم من الوصول إلى مصادر الائتمان. في العديد من البلدان، قد يقتضي تسجيل شركة جديدة التنازل عن الحق في إعانات البطالة أو الرعاية الاجتماعية.

المشكلة	تحديات خاصة
الحق في العمل وتلقي الدعم	<ul style="list-style-type: none"><li>حرمان الحق في العمل و/أو العمل المستقل</li><li>عدم الوضوح بشأن تداعيات أنشطة ريادة الأعمال للحصول على الحماية الاجتماعية (دعم الرعاية الاجتماعية، على سبيل المثال)</li></ul>
العوائق التنظيمية لبدء نشاط تجاري	<ul style="list-style-type: none"><li>عدم وضوح عمليات التسجيل</li><li>عدم الوضوح بشأن الصلة بين الوضع القانوني ولوائح مزاولة الأعمال</li><li>عدم الوضوح بشأن قواعد ملكية الأجانب</li><li>المعرفة المحدودة بالمتطلبات التنظيمية</li><li>قلة خدمات الترجمة الشفوية والترجمة التحريرية في السلطات المحلية</li></ul>
سياسات التوطن	<ul style="list-style-type: none"><li>قلة المواقع التي توفر برامج التثقيف في مجال ريادة الأعمال</li><li>التنقل المحدود بسبب بُعد مخيمات اللاجئين والمخاوف الأمنية</li></ul>
العواقب الوخيمة للنزوح القسري المفاجئ	<ul style="list-style-type: none"><li>تعقيد عمليات الاعتراف بالمؤهلات السابقة</li><li>عدم الاعتراف بوثائق اللاجئين لغرض تسجيل الأعمال التجارية</li></ul>

بالإضافة إلى ذلك، يُطلب من أصحاب الأعمال في كثير من الأحيان دفع الضرائب ومساهمات الضمان الاجتماعي قبل أن تدر أعمالهم ربحًا.

وترتبط حقوق العمل وتأسيس الشركات بنظم إدارة الهجرة والمنافذ (القانونية) التي يدخل المهاجرون من خلالها إلى بلد ما. ومن ثم، يحتاج واضعو السياسات إلى التوصل إلى فهم كامل لأوجه التكامل بين الأطر التنظيمية للأعمال وسياسات الهجرة؛ إذ يشكل هذا الأساس للسياسات أو البرامج لتعزيز روح المبادرة بين المهاجرين واللاجئين.

### العوائق التنظيمية لبدء نشاط تجاري

قد ينطوي بدء نشاط تجاري وإدارته ضرورة تلبية متطلبات تنظيمية وإدارية معقدة (مثل تسجيل الشركة والحصول على التصاريح والتراخيص والوفاء بالتزامات الضمان الاجتماعي والعمل وملء الاستمارات الضريبية). قد يشكل ذلك تحديًا أمام رواد الأعمال الوطنيين، ولكن من المرجح أن يشكل عقبات أكبر أمام رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين الذين قد تكون مهاراتهم اللغوية محدودة ومعرفتهم بالنظم الإدارية والمؤسسات ذات الصلة في البلد المضيف ضئيلة. وربما يتطلب تسجيل شركة تقديم دليل على المؤهلات أو الخبرة المهنية، الأمر الذي قد يكون أكثر صعوبة بالنسبة للمهاجرين واللاجئين الذين لم يحصلوا على مؤهلاتهم ومهاراتهم في البلد المضيف.

في العديد من البلدان، يشوب عمليات التسجيل للمهاجرين واللاجئين المهتمين ببدء نشاط تجاري عدم الوضوح. فعلى الرغم من أن رواد الأعمال المهاجرين والمغتربين المقيمين لفترات أطول قد يكونون في وضع مثالي لمساعدة الوافدين الجدد في اجتياز الأنظمة التنظيمية، فإنهم بمثابة مورد غير مستغل كما ينبغي في العديد من البلدان بسبب انعدام تنظيمهم في نظام دعم واضح وفي المتناول.

وقد يؤدي نقص الكفاءة في لغة المجتمع المضيف إلى تقييد وصول رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين إلى المعلومات ذات الصلة وتدريبهم على التعامل مع العمليات البيروقراطية، كذلك الحال مع عدم توافر خدمات الترجمة الشفوية والترجمة في السلطات المحلية. 34 مجددًا، يمكن لأفواج المهاجرين واللاجئين الأسبق توفير موارد لغوية لمساعدة المهاجرين الجدد في فهم الأنظمة والعمليات المحلية.

### سياسات التوطن

قد يترتب على الأمور التوطنية أثر حاسم على الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للاجئين والمهاجرين في اقتصاد البلد المضيف، وعلى فرصهم لبناء مصادر مستدامة للرزق. وسواء أقام اللاجئ أو المهاجر في مرفق مخصص أو داخل المجتمع المضيف، وسواء كان يقطن في منطقة حضرية أو ريفية، فيجب أن يوضع ذلك في الاعتبار عند تصميم برامج ريادة الأعمال. تقيد المخيمات، على وجه الخصوص، حرية التنقل والتواصل مع المجتمع المضيف والحصول على فرص التعليم والعمل. في الأوضاع المطولة، قد تشكل بيئات المخيمات مخاطر مثل تطوير شعور بالتواكل على المساعدات و"هدر ذوي الكفاءات" إذا لم يمكن اللاجئين والمهاجرين ذوي المهارات والخبرة المهنية من الاستفادة منهم والحفاظ عليهم. خارج المخيمات، ربما يظل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي يعيق إدماجهم الاجتماعي والاقتصادي وفرصهم لبناء مصادر مستدامة للرزق. وقد يعتمد إدماجهم على ما إذا كانت السياسات الوطنية تسمح للاجئين بالاستقرار في المكان الذي يفضلونه (في المدن الكبيرة عادة حيث يستفيدون من وجود شبكات اجتماعية أقوى وفرص سوق أفضل)، أو ما إذا كانوا يخضعون لسياسات تشتت التي تقضي بنشرهم في جميع أنحاء البلد المضيف.

يشكل الموقع أيضًا عاملاً حاسماً في نشر برامج دعم ريادة الأعمال. قد تيسر الإقامة في المخيمات توزيع المساعدات وإيصالها؛ لأنه يسهل تحديد هوية السكان المستهدفين، وكونهم محصورين في مناطق جغرافية بعينها. غير أن تقديم برنامج في أحد المخيمات قد ينطوي على مشاكل إذا لم يكفل الوصول الآمن إلى المخيم، أو إذا كان المخيم يقع على بعد مسافة كبيرة من المراكز الحضرية أو المخيمات الأخرى، أو إذا كانت البنية الأساسية المادية اللازمة غير متوفرة.<sup>35</sup>

## العواقب الوخيمة للنزوح القسري المفاجئ

قد لا يكون اللاجئون والمهاجرون مستعدين بالقدر الكافي للعيش في بلد جديد، مع الأخذ في الاعتبار مقدار الوقت الذي كان لديهم للاستعداد لوصولهم والاستفادة من قدراتهم الإنتاجية. فللرحلات غير المخططة، على وجه الخصوص، عواقب وخيمة: ربما لم تتح الفرصة للاجئين لجمع الوثائق، بما في ذلك شهاداتهم التعليمية، قبل تحركهم، وهو ما قد يفرض مشقة في إثبات وضعهم أو كفاءاتهم في البلد المضيف. عندما يكون لدى اللاجئين دليل موثق على مؤهلاتهم الرسمية، فإن انعدام معادلة المؤهلات الأجنبية أو الاعتراف بها قد يشكل عائقاً لهم في القطاعات الأكثر تنظيماً. وتتفاقم هذه المشكلات في حالات النزوح المتعدد، حيث قد يكون اللاجئون في وضع مؤقت يجعلهم ينتقلون داخل بلد ما أو إلى بلد آخر. وقد تفرض تحديات مماثلة للمهاجرين الذين يغيرون الوضع والطرق والوجهات أثناء رحلة هجرتهم.<sup>36</sup>

## 3.2 التعليم وتنمية المهارات

### الحواجز اللغوية والثقافية

يعاني العديد من المهاجرين واللاجئين من فقدان رأس المال البشري لدى وصولهم إلى بلد مضيف بسبب الحواجز اللغوية والثقافية. وهذا من شأنه الحد من أنواع الأعمال التي يمكنهم مباشرتها، خصوصاً إذا كانوا يسعون إلى تجنب التفاعل مع العملاء خارج نطاق مجتمعهم الإثني. وقد يجدون مشقة في فهم احتياجات وتفضيلات المستهلك السائدة، وكذلك فهم ثقافة العمل وأعراف المجتمع المضيف. وقد تُحبط طموحاتهم لريادة الأعمال بسبب تعرضهم للوصم والتمييز، خصوصاً إذا كانت تنقصهم الكفاءة في إجادة لغة البلد المضيف، وإذا كانت مشاريعهم مرتبطة بسلع وخدمات معينة.<sup>37</sup> فالترابط بين مشكلات انعدام الكفاءة اللغوية والثقافية مع تخطيط الأعمال والحفاظ على بقائها يؤكد ضرورة تطويع نظم دعم إدماج مختلف مجموعات المهاجرين واللاجئين.

### الانفصال عن التثقيف في مجال ريادة الأعمال

من بين العوائق الإضافية التي يواجهها رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين عدم تمكين الوصول إلى برامج ريادة الأعمال في البلدان المضيفة، ويرجع السبب في ذلك في المقام الأول إلى تلك الحواجز اللغوية والثقافية. وكثيراً ما تكون الروابط بين مبادرات الإدماج الأوسع نطاقاً ودعم ريادة الأعمال محدودة. بالإضافة إلى ذلك، تتجاهل برامج التعليم المهني المتاحة للمهاجرين واللاجئين في كثير من الأحيان تنمية مهارات العمل التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل في سوق العمل تتجاوز إيجاد فرص العمل. ومن ثم، فإن أحد العناصر الأساسية لتعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين هو ضمان إدماجهم في مبادرات دعم ريادة الأعمال الأوسع.

المشكلة	تحديات خاصة
الحواجز اللغوية والثقافية	<ul style="list-style-type: none"><li>• حرمان الحق في العمل و/أو العمل المستقل</li><li>• عدم الوضوح بشأن تداعيات أنشطة ريادة الأعمال للحصول على الحماية الاجتماعية (دعم الرعاية الاجتماعية، على سبيل المثال)</li></ul>
الانفصال عن التثقيف في مجال ريادة الأعمال	<ul style="list-style-type: none"><li>• عدم إتاحة برامج لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</li><li>• قلة الروابط بين التثقيف في مجال ريادة الأعمال وغيرها من برامج الإدماج</li><li>• قلة الروابط بين التعليم المهني والتثقيف في مجال ريادة الأعمال</li></ul>
منهجيات تعليمية غير ملائمة	<ul style="list-style-type: none"><li>• قلة البرامج التي تركز على بناء عقلية ريادة الأعمال</li><li>• وجود هوة بين التدريب الأساسي على مهارات ريادة الأعمال والدعم المتواصل طويل الأجل</li><li>• عدم توفر مواد تعليمية بلغات المهاجرين واللاجئين</li></ul>

## منهجيات تعليمية غير ملائمة

العديد من برامج التنقيف في مجال ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين غير كافية لتطوير عقلية ريادة الأعمال. إذ يركز محتواها في كثير من الأحيان على المفاهيم العملية مثل الفصل بين الشؤون المالية الأسرية والتجارية والمحاسبة والتسويق وإدارة المخزون أو خدمة العملاء، وتركيز أقل على مهارات ريادة الأعمال. علاوة على ذلك، من شأن البرامج القصيرة تعريف المشاركين بريادة الأعمال وتنمية المهارات الأساسية، ولكن يجب تقديم دعم طويل الأجل لدعم رواد الأعمال أثناء بدء أعمالهم التجارية. أخيرًا، لم تترجم العديد من المواد التعليمية المستخدمة في البرامج 38 وقد يكون المهاجرون واللاجئون أنفسهم موردًا مفيدًا في توفير التوجيه والدعم المستمرين لغيرهم من رواد الأعمال المهاجرين، وخصوصًا أولئك الذين يرغبون في تعزيز صلات أوثق بين شركائهم في الأعمال التجارية وسلسلة التوريد في مختلف البلدان.

## 3.3 تبادل التكنولوجيا والابتكار وتهيئة المناخ المواتي للشركات الناشئة

### ضعف الروابط بين المنظومات

من الأهمية بمكان إدراك أن الاقتصاد السياسي لكثير من حالات الهجرة والنزوح القسري يوقع بالسكان المتقنين في بيئات تقيد أنشطتهم الاقتصادية الإنتاجية وحراكهم الاجتماعي. يقطن المهاجرون واللاجئون في كثير من الأحيان في أفقر المناطق في المجتمعات المضيفة، حيث قد يواجهون مواطنين ضعفاء مركبة مثل السكن غير الآمن والمخاطر الصحية وعدم الوصول إلى التعليم الجيد وسبل العيش المستدامة، واللجوء نتيجة لذلك إلى استراتيجيات تكيف سلبية تعيق نجاح ريادة الأعمال في أنواع الأعمال التجارية الأكثر ابتكارًا أو الأعلى قيمة. في مثل هذه البيئات، قد يُزج بالمهاجرين واللاجئين، وغيرهم من الأفراد من ذوي الدخل المنخفض بالفعل في المجتمع المضيف، نحو مجالات العمل منخفضة الربح والممارسات الاقتصادية غير الرسمية.

وقد يؤدي ذلك إلى توسيع الهوة بين رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين ونظم ريادة الأعمال والابتكار الأعم، الأمر الذي ينتج عنه قلة فرص الوصول إلى أماكن العمل أو البنية الأساسية أو المرافق الحاضنة لرواد الأعمال هؤلاء الذين يحاولون إنشاء شركات ناشئة مبتكرة في إطار العمل على التغلب على هذه المشكلات، يجب أن يكون واضع السياسات على دراية بالظروف المحفوفة بالمخاطر التي يعيش فيها العديد من المهاجرين واللاجئين (والتي يتشاركون فيها مع أفراد المجتمع المضيف)، ويجب أن يضمنوا إتاحة التدابير المتخذة لدعم ريادة الأعمال بين المهاجرين واللاجئين على قدم المساواة لأعضاء المجتمع المضيف.

### ضعف شبكات المغتربين

يتعرض العديد من المهاجرين واللاجئين لمخاطر فقدان الاتصال بشبكاتهم الاجتماعية في بلدانهم الأصلية وبين جماعات المغتربين الأوسع. قد يؤدي تآكل الشبكات الاجتماعية إلى إضعاف الروابط التي يمكن أن تزود رواد الأعمال الطموحين بتنوع الموارد الذي يحتاجونه لبدء شركة ناشئة ناجحة والحفاظ عليها. يمكن أن يعوض هذا التحدي أو المخاطرة بنقاط القوة في الجماعات العرقية وشبكات المغتربين في بلد المقصد، ومع مرور الوقت، ربما يُقيم المهاجرون واللاجئون روابط جديدة (أو تنشيط الروابط القديمة) من شأنها أن تدعم طموحاتهم لريادة الأعمال.

المشكلة	تحديات خاصة
ضعف الروابط بين المنظومات	<ul style="list-style-type: none"><li>• قلة الروابط مع القطاع الخاص ومنظومة ريادة الأعمال والابتكار الأوسع</li><li>• قلة الروابط مع مراكز ريادة الأعمال في الجامعات</li><li>• ضالة فرص الوصول إلى أماكن العمل والبنية الأساسية</li><li>• تنوع مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</li></ul>
ضعف الصلة بين المغتربين	<ul style="list-style-type: none"><li>• قلة الروابط بين فرص ريادة الأعمال والابتكار والأفكار في بلدان المنشأ</li></ul>

يمكن لشبكات المغتربين توفير ثروة من الموارد التي يمكن أن تدعم أصحاب الأعمال من المهاجرين والسكان الأصليين على حدٍ سواء في تأسيس شركاتهم والتوسع في نشاطها، لا سيما في الأسواق الدولية. قد تشمل هذه الموارد تمويل بدء التشغيل والنمو الذي يُجمع من جاليات المغتربين ومعلومات عن ظروف السوق والأطر التنظيمية في بلدان الإقامة والمنشأ والوصول إلى شركاء الأعمال وسلسلة التوريد المحتملين في مختلف المناطق.

## 3.4 الحصول على التمويل

### قلة فرص الحصول على التمويل

عادة ما يعاني رواد الأعمال المهاجرون واللاجئون، وخاصة من البلدان الأقل نموًا، مشقة من أجل الحصول على الائتمان من القطاع المصرفي الرسمي بسبب عدم توفر التاريخ الائتماني وعدم وجود الضمانات اللازمة لتأمين القروض. وقد تزداد هذه المشاق حدة بالنسبة للاجئين الذين اضطروا إلى الفرار من بلدانهم الأصلية على عجل وقد لا يمكنهم العودة إليها، ومن ثم، لا يمكنهم الوصول إلى رؤوس أموالهم ووثائقهم. وقد ينظر مانحو القروض إلى مؤسسات المهاجرين واللاجئين على أنها مشاريع عالية المخاطر ومنخفضة الربحية، وقد لا يرونها جديرة بالثقة نتيجة التحيز أو لأن اللاجئين يجدون مشقة في تقديم الأدلة الوثائقية المطلوبة، وقد تنقصهم المعرفة بقطاعات الأعمال التي عادة ما يتركز فيها رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرون. وربما يواجه اللاجئون أيضًا مشكلات تتعلق بعدم توفر الوثائق الصادرة عن بلد اللجوء، وهو ما يعيق قدرتهم على فتح حسابات مصرفية أو الحصول على الائتمان.

### الاعتماد على التمويل غير الرسمي

بالإضافة إلى العوائق القانونية والإدارية التي تحول دون وصولهم، قد يتجنب المهاجرون واللاجئون التعامل مع المؤسسات المصرفية الرسمية نتيجة لتصوراتهم بأنهم غرر بهم أو سيُمارس تمييز بحقهم. وقد تنقصهم المعرفة بهياكل الدعم المالي ذات الصلة والمتطلبات التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة الهوة بين هذه المجتمعات والمؤسسات المالية الرسمية. وقد يعترض سبيل وصولهم أيضًا تحديات بسبب انخفاض مستويات إلمامهم بالشؤون المالية وغياب الدعم اللغوي. قد تؤثر المعتقدات والأعراف الثقافية في الحصول على الخدمات المالية الرسمية بين المهاجرين واللاجئين، الذين قد يحجمون عن تحمل الديون أو قبول أو دفع الفوائد أو استعانة بالكفلاء الضامنين لتأمين القروض، الأمر الذي يقيد مشاركتهم في أسواق الائتمان الرئيسية. ولهذه الأسباب، كثيرًا ما يعتمد المهاجرون واللاجئون على مدخراتهم الشخصية وعلى الإقراض غير الرسمي من العائلة والأصدقاء والجماعات العرقية وجاليات المغتربين الأوسع لتمويل إنشاء أعمالهم التجارية.<sup>39</sup>

المشكلة	تحديات خاصة
قلة فرص الحصول على التمويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قلة فرص الحصول على تمويل الشركات الناشئة</li> <li>• تعنت متطلبات الائتمان والضمانات</li> <li>• عدم وجود تاريخ ائتمان</li> <li>• صرامة قيود الحصول على التمويل وفتح الحسابات المصرفية على أساس الوضع القانوني</li> </ul>
الاعتماد على التمويل غير الرسمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قلة مستويات الإلمام بالشؤون المالية</li> <li>• عدم توفر خدمات الترجمة للمساعدة على تقديم طلبات الحصول على التمويل</li> </ul>

## 3.5 شبكات العلاقات والتوعية

### انعدام شبكات الدعم

كثيرًا ما يُنظر إلى القدرة على الاستفادة من شبكات الدعم العرقية بوصفها عاملاً محفزًا لأنشطة ريادة الأعمال. في سياقات معينة، قد لا يكون لدى المهاجرين واللاجئين مثل هذه الشبكات في بلد المقصد، لا سيما إذا لم تكن واحدة من البلدان التقليدية المستقبلية للاجئين من بلدهم الأصلي. وعلاوة على ذلك، ربما يكون المهاجرون واللاجئون قد انفصلوا عن شبكاتهم السابقة من خلال الهجرة أو النزوح القسري. تؤكد دراسات ريادة الأعمال للاجئين على أنه لا يمكن أن تحل شبكات المغتربين المدعومة رقميًا محل شبكات المجتمع المحلي للمساعدة في الجوانب العملية اليومية، وأنه مع انعدام وفررة رأس المال الاجتماعي المحلي قد يواجه المهاجرون واللاجئون صعوبات أكبر في الحصول على الدعم والمعلومات والتنقل في البيئة المؤسسية والتنظيمية للبلد المضيف للشركات. بعيدًا عن الشبكات العرقية المشتركة، يفتقر المهاجرون واللاجئون في كثير من الأحيان إلى الشبكات الاجتماعية الأوسع التي تعد ضرورية للنجاح في ريادة الأعمال. قد يُحرم المهاجرون واللاجئون الذين وفدوا مؤخرًا من بلدان وثقافات معينة بصفة خاصة من الوصول إلى الشبكات الاجتماعية مقارنةً بأولئك الذين كانت بلدانهم وثقافتهم موجودة منذ زمن طويل في بلد المقصد.

وعلى الرغم من أن الشبكات المحلية ما زالت تكتسي أهمية محورية في دعم أنشطة ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين، فقد خلقت أنماط التنقل المتغيرة والتحولات الديموغرافية للسكان المهاجرين فرصًا جديدة لتشكيل شبكات أعمال قوية وعابرة للحدود. تتوسع شبكات المغتربين عمومًا في خضم تنوع بلدان المقصد من السكان المهاجرين وتنوع التكوين الداخلي لجماعات المهاجرين، التي تضم على نحو متزايد فئات سكانية أقل تنوعًا من حيث مستوى المهارة ومنطقة المنشأ والجنس وغيرها من الخصائص. وقد أجد هذا التوسع إقامة منظمات وشبكات محددة من المغتربين، حيث صُمم بعضها بهدف واضح يكمن في دعم ريادة الأعمال العالمية.

### الغوغائية ورهاب الأجانب

يتعرض المهاجرون واللاجئون للتمييز والوصم في العديد من البلدان المضيفة – ويخلف ذلك آثارًا جمة في قدرتهم على إنماء أعمال تجارية ناجحة. يمكن أن يكون للسياسات – سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، عامة أم خاصة – تأثير حاسم على ما إذا كان رواد الأعمال المهاجرون واللاجئون قادرين على التغلب على خسارة رأس المال البشري والمالي والاجتماعي الذي يتعرضون له في كثير من الأحيان أثناء الانتقال من بلد إلى آخر. يمكن للتشريعات الوطنية التمكينية (مثل التي تمنح الحق في حرية التنقل والعمل والمستقل والملكية)، والسياسات الحكومية المواتية (مثل المتعلقة بالاعتراف بالمؤهلات والحصول على استحقاقات الرعاية الاجتماعية والتدريب اللغوي ميسور التكلفة وغيرها من الفرص التعليمية)، والمشاركة النشطة من القطاع الخاص (مثل المؤسسات المالية الشاملة والنقابات المهنية والشركات المحلية) والمجتمعات المحلية الداعمة (مثل التي تشارك وتدعم الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للوافدين الجدد) أن تكون عوامل تمكين لريادة الأعمال الناجحة بين المهاجرين واللاجئين.

المشكلة	تحديات خاصة
انعدام شبكات الدعم	<ul style="list-style-type: none"><li>• الانفصال عن الشبكات السابقة</li><li>• عدم وجود شبكات دعم عرقية</li></ul>
الغوغائية ورهاب الأجانب	<ul style="list-style-type: none"><li>• الانفصال عن شبكات ريادة الأعمال الأوسع</li><li>• ارتفاع معدلات الوصم والتمييز بحق المهاجرين واللاجئين</li><li>• عدم كفاية التشجيع بالقوة</li><li>• قلة تشجيع مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</li></ul>

## الجزء الثاني

# 1. وضع استراتيجيات متسقة بشأن ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين

لا يُقصد بأن تكون الأهداف السياسية والخيارات السياسية المطروحة في هذا الدليل نهجًا واحدًا مناسبًا للجميع. وإنما يجب أن تركز كل ولاية قضائية على وضع نهج متسق لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين يأخذ العوامل السياقية ذات الصلة بعين الاعتبار. ففي العديد من البيئات، لن يكون هناك نهج أو سياسة لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين. يهدف هذا القسم إلى تقديم توصيات عن كيفية بدء حوار السياسات حول وضع نهج متسق. يجب على واضعي السياسات وضع الخيارات السياسية استنادًا إلى تحليل سياقي للإدماج الاقتصادي والاجتماعي للمهاجرين واللاجئين. يجب أن يركز التحليل السياقي على ثلاثة مجالات رئيسية:

- (i) **المنظومات المحلية لريادة الأعمال:** تعتمد الفرص الاقتصادية للمهاجرين واللاجئين على المنظومات الشاملة لريادة الأعمال في البلدان المضيفة (تؤثر في رواد الأعمال الوطنيين وغير الوطنيين)، وكذلك على العوامل الخاصة بريادة الأعمال لللاجئين والمهاجرين (مثل المغتربين المحليين والعلاقات بين البلدان المضيفة والبلدان الأصلية والحصول على خدمات دعم الأعمال أو المطالبة بها والاعتبارات الحضرية أو الريفية والعوامل على مستوى المجتمع المحلي).
- (ii) **الكفاءة والمهارات الفردية:** إن توفر برامج التدريب وخطط تنمية المهارات عامل مهم في تيسير أنشطة ريادة الأعمال. كما أن استكشاف قدرات المهاجرين واللاجئين أمر أساسي لتقييم الفرص وتقديم الحلول.
- (iii) **اللوائح ونظم الإدماج:** يعتمد مدى تمكن اللاجئين والمهاجرين من اغتنام فرص ريادة الأعمال على قواعد ولوائح الإدماج في البلد المضيف. ويهدف إزالة الغموض عن اللوائح وخطط الإدماج المحلية وتوضيحها في المقام الأول إلى وضع معايير ما هو ممكن في إطار العمل الحالي. ومن الأهمية بمكان تقدير اللوائح الإقليمية والوطنية والمحلية وأنظمة الإدماج التي قد تؤثر في ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين.

يستفيد هذا القسم من المناقشة مع الخبراء بغرض توضيح كيفية تعزيز النهج المتسقة لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين في سياقات متنوعة. تسلط الخيارات السياسية المطروحة في الدليل الضوء على ضرورة مواكبتها مع التحديات الخاصة بكل بلد ومشهد السياسات المحلية وريادة الأعمال الوطنية الأعم وسياسات الهجرة واللاجئين والأطر الدولية. وأخيرًا، يجب على واضعي السياسات وضع أهداف وغايات محددة وقياس أثر ونتائج مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين. يلخص الجدول التالي أهداف السياسات والإجراءات الموصى بها.

## مجال السياسات 1 - وضع استراتيجية متسقة بشأن ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة حالة ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين في البلد وفي مناطقه، مع مراعاة الاختلافات داخل كل فئة</li> <li>تحديد أوصاف مهارات المهاجرين واللاجئين وقدراتهم وخبرتهم لفهم إمكانية ريادة الأعمال</li> <li>التعرف على الصناعات والقطاعات التي تتيح فرصاً محتملة لريادة الأعمال</li> </ul>	<p>تحديد الفرص والتحديات القطرية (والأكثر محلية) لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم المصادر المحتملة لعدم الاتساق أو التعارض بين الاستراتيجيات الوطنية والمحلية لريادة الأعمال وإدارة الهجرة والإدماج، ربما بالاستفادة من أدوات مثل مؤشرات حوكمة الهجرة للمنظمة الدولية للهجرة ولوحة متابعة مؤشرات الشراكة للمعرفة العالمية بشأن الهجرة والتنمية (KNOMAD) لقياس الاتساق المؤسسي والسياساتي</li> <li>مواعمة نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع سياسات الهجرة واللاجئين على جميع المستويات</li> <li>مواعمة استراتيجيات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع سياسة تنمية المشاريع الأشمل، وضمان الملكية المؤسسية المناسبة</li> <li>تحديد أصحاب المصلحة المحليين (مثل القطاع الخاص وأماكن العمل المشتركة والمراكز المجتمعية وحاضنات ومسزعات الأعمال) التي يمكنها دعم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</li> <li>تفصيل الآثار المترتبة على دعم الرعاية الاجتماعية وإدماج المهاجرين واللاجئين الذين يبدأون أنشطة تجارية، والنظر في السماح لهم بالمشاركة في مبادرات وأنشطة ريادة الأعمال في حين تلقي دعم الرعاية الاجتماعية، مع ضمان ألا يؤدي هذا الدعم إلى إجهاد أنشطة ريادة الأعمال أو أنشطة كسب العيش</li> </ul>	<p>ضمان اتساق نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع سياسات ريادة الأعمال والهجرة واللجوء الأعم على المستوى المحلي والوطني والإقليمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الأهداف والغايات والمؤشرات المحددة في جدول أعمال التنمية المستدامة لعام 2030 التي تلتقي فيها مجالات سياسات الهجرة والنزوح وريادة الأعمال، وتحديد الإجراءات التي يمكن أن تحقق أقصى فائدة من خلال ربط مجالات ريادة الأعمال والهجرة والنزوح معاً</li> <li>مواعمة نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع "المبادئ التوجيهية لتمكين وصول اللاجئين وغيرهم من النازحين قسراً إلى سوق العمل" الصادرة عن منظمة العمل الدولية</li> <li>تحديد سبل مواعمة سياسات وبرامج الهجرة وريادة الأعمال مع الأهداف والنتائج المرجوة في إعلان نيويورك لعام 2015 والاتفاقيات العالمية المرتقبة بشأن اللاجئين ومن أجل الهجرة</li> <li>مواعمة نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع خطة الأمم المتحدة الحضرية الجديدة</li> <li>النظر في الدروس المستفادة والمبادئ التوجيهية التي وضعتها مبادرة الأمم المتحدة المشتركة للهجرة والتنمية</li> <li>مواعمة نهج ريادة الأعمال للاجئين مع التزامات الدول المعنية بموجب القانون الدولي والوطني بشأن اللاجئين</li> </ul>	<p>ضمان اتساق نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع الأطر الدولية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع أهداف محددة ومقاييس أداء واضحة لمبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</li> <li>إجراء تقييمات منتظمة وشاملة ونشر نتائجها والدروس المستفادة منها على نطاق واسع ليسترشد بها أصحاب المصلحة بشأن أداء التدخلات</li> <li>إدماج التقييمات المستقاة من التقييمات لتعزيز أثر مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</li> </ul>	<p>قياس نتائج مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين ومشاركتها</p>

## 1.1 تحديد الفرص والتحديات القطرية لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين

تكمن أولى الخطوات في وضع نهج متنسق لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين في الوقوف على حالتها الراهنة داخل بلد أو منطقة. حينما أمكن ذلك، ينبغي لوضعي السياسات الاستثمار في البحوث المتعلقة بمستوى ريادة الأعمال بين مختلف مجموعات المهاجرين واللاجئين، وكذلك في تحديد أوصاف مهارات المهاجرين واللاجئين وقدراتهم وخبراتهم لفهم إمكانية ريادة الأعمال. ومن الأهمية بمكان تقييم وتنظيم الدعم المتاح للمهاجرين واللاجئين من خلال مبادرات ريادة الأعمال المستهدفة والعامّة؛ لتحديد الفجوات في الدعم والبرامج التي يمكن الارتقاء بها. إذ يمكن تحقيق التعزيز الشامل لريادة الأعمال من خلال المشاركة في المبادرات والبرامج القائمة للحصول على معلومات مفيدة حول كيفية تحسين دعم مشاريع المهاجرين واللاجئين.

ولا ينبغي اعتبار المهاجرين واللاجئين مجموعة متجانسة. ذلك أن الاختلافات في العوامل السكانية والجغرافية والقانونية تشكل إمكانيات ريادة الأعمال ودعم مبادراتها. ينبغي لوضعي السياسات مراعاة الاختلافات مثل الوضع القانوني والجنسية والتعليم والجنس والعمر؛ إذ إن فهم مدى اختلاف هذه السمات بين شتى مجموعات اللاجئين والمهاجرين وداخلها يتيح لوضعي السياسات إعداد تدخلات أكثر تحديدًا، ومن ثمّ، أكثر فعالية.

يوضح الإطار 1.1 عدد مبادرات ريادة الأعمال التي تحلل العوامل السياقية القطرية المخصصة والأضيق نطاقًا لتصميم برامجها. تحدد هذه المبادرات القطاعات المحتملة التي قد توجد بها فرص تجارية لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين. وتتفادى هذه المبادرات المشكلات المتعلقة بإشباع السوق المحلية من خلال التركيز على الأسواق والقطاعات ذات الصلة غير المستغلة.

## 1.2 ضمان اتساق نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع سياسات ريادة الأعمال والهجرة واللجوء الأعم على المستوى المحلي والوطني والإقليمي

لا ينبغي وضع مبادرات سياسة ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين بمعزل عن السياسات الأعم لريادة الأعمال والهجرة واللاجئين. ويجب أن تتسق سياسات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين الناجحين مع خطط ريادة الأعمال الأعم والإدماج والشمول؛ لضمان تحقيق التآزر. يجب على واضعي السياسات النظر في كيفية تكيف اللاجئين

### الإطار 1.1. المبادرات المراعية للفرص والتحديات القطرية والأضيق نطاقًا

أوروبا: تعترف خطة عمل ريادة الأعمال 2020 للاتحاد الأوروبي بأن المهاجرين يشكلون مجموعة من إمكانات ريادة الأعمال غير المستغلة بشكل كافٍ، نظرًا لهذا، وعلى الرغم من ارتفاع معدلات إنشائهم مشاريع أعمال، فإنهم يواجهون صعوبات خاصة بسبب الحواجز المعلوماتية والمعرفية واللغوية. ولذلك، توصي خطة العمل الدول الأعضاء باكتشاف التدخلات السياسية والتشريعية لتيسير بدء الأعمال التجارية للمهاجرين، وإتاحة الفرص للمهاجرين للحصول على المعلومات ذات الصلة وشبكات الأعمال.

ألمانيا: يهدف مشروع Endeava إلى تحديد فرص خاصة لريادة الأعمال للاجئين في ألمانيا بالشراكة مع حاضنات الأعمال ومراكز الدعم. استنادًا إلى فهم مهارات اللاجئين واحتياجاتهم، يجري مشروع Endeava أبحاثًا وفهرسة لنماذج الأعمال المربحة والقابلة للتوسع والتكرار داخل المجتمعات التي تعمل فيها، وهو ما قد يمهد سبيلًا للإدماج الاقتصادي الناجح.

عالمياً: تستعين المفوضية بتحليل للسوق وسلسلة القيمة في جميع العمليات تقريبًا؛ حيث يكون لديها برامج لسبل العيش، وتحدد فرص أعمال محددة وتحديات للاجئين في السوق المحلية.

تركيا: يجري برنامج سبل العيش للمنظمة الدولية للهجرة أبحاث سوق قبل اختيار المشاركين بغية تحديد القنوات التي يمكن لرواد الأعمال اللاجئين من خلالها سد الفجوات في الاقتصادات المحلية وتوجيه اختيار المناطق الجغرافية التي سيعمل فيها البرنامج.

☐ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

ومبادرات سياسات ريادة الأعمال للاجئين مع المشهد السياسي الأوسع، مع إيلاء الاهتمام لمبادرات السياسات على المستويات فوق الوطنية والوطنية والحكومية والمحلية؛ لضمان وضع إجراءات سياساتية متسقة. يعد الدليل المرتقب لمنظمة الدولية للهجرة بشأن الهجرة والخطة 2030 أداة مفيدة لهذه الممارسة.

يوضح الإطار 1.2a مبادرات السياسات فوق الوطنية والوطنية والحكومية والمحلية التي تنتج فرصاً لضمان اتباع نهج متنسق لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين بما يتوافق مع السياسات الأوسع. يقدم الإطار 1.2b مناقشة تفصيلية لنهج نموذج التأهيل (GMA)، توفر هذه المناقشة آراء ثاقبة حول سبل ضمان واضعي السياسات اتساق ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع خطة السياسات الأوسع. الإطاران 1.2c و 1.2d يقدم الإطاران 1.2e و 1.2f تفاصيل إضافية عن أمثلة محددة للمحاولات فوق الوطنية (أوروبا) والوطنية (الولايات المتحدة) وعلى مستوى الدولة (فيكتوريا، أستراليا) والمحلية (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي) لضمان اتساق السياسات.

## الإطار 1.2a. المبادرات التي تضمن اتساق نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع سياسات ريادة الأعمال والهجرة واللاجئين الأعم

### المستوى فوق الوطني

**أوروبا:** تقرر استراتيجية الاتحاد الأوروبي لتعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين بأن ريادة الأعمال محرك قوي للنمو الاقتصادي، وأن المهاجرين يشكلون مجموعة مهمة من رواد الأعمال المحتملين. لكن قد يواجه المهاجرون عقبات قانونية وثقافية ولغوية محددة، ولذا تهدف المفوضية الأوروبية إلى تيسير ريادة الأعمال بين المهاجرين. ترى المفوضية أنه من المهم تبادل النُهج والممارسات والدروس المستفادة بين الإدارات العامة وتطوير الأعمال التجارية والمنظمات المالية والمؤسسات الاجتماعية والمنظمات غير الربحية والمؤسسات التعليمية التي تدعم ريادة الأعمال للمهاجرين على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية.

**إفريقيا:** استناداً إلى الاتفاقات الثنائية للإعفاء من التأشيرة بين إثيوبيا وكينيا وإثيوبيا وجيبوتي وكينيا وأوغندا، فإن الدول الأعضاء في الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية (IGAD) بصد وضع بروتوكول إقليمي بشأن حرية تنقل الأشخاص.

**شرق إفريقيا:** لطالما أكدت جماعة شرق إفريقيا (EAC) على حرية تنقل الأشخاص بوصفه حجر الزاوية للتعاون والتكامل الإقليمي. بالإضافة إلى بروتوكول إنشاء السوق المشتركة لجماعة شرق إفريقيا لعام 2009، الذي يزيل القيود المفروضة على تنقل العمالة والخدمات، شجعت جماعة شرق إفريقيا تنقل رواد الأعمال ومقدمي الخدمات من خلال اعتماد اتفاقات الاعتراف المتبادل لضمان قابلية نقل المهارات داخل مهن محددة (مثل المهندسين).

**غرب إفريقيا:** تمنح بروتوكولات حرية التنقل التي اعتمدها الجماعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا للاجئين نفس حقوق الإقامة والعمل التي يتمتع بها مواطنو الجماعة.

**جنوب إفريقيا:** تعزز الجماعة الإنمائية للجنوب الإفريقي (SADC) التعاون بين الدول الأعضاء لتعزيز النمو الاقتصادي والسلام والأمن والتنمية البشرية. إن دوائر الهجرة للجماعة الإنمائية للجنوب الإفريقي بصدد وضع بروتوكول بشأن تيسير تنقل الأشخاص للحد من العوائق التي تحول دون دخول مواطني الجماعة الإنمائية للجنوب الإفريقي وإقامتهم في الدول الأعضاء الأخرى، ولحماية حقوقهم والوصول إلى سوق العمل في تلك الدول.

**جنوب شرق آسيا:** تقوم رابطة أمم جنوب شرق آسيا بدور تنسيقي في المنطقة، وتضع أطر سياسات مشتركة وتعزز التعاون في مجالات مثل النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي والسلام والاستقرار. في تشرين الثاني/نوفمبر 2017، وقع قادة الرابطة على توافق الآراء حول حماية وتعزيز حقوق العمال المهاجرين، الذي ينص على التزام المنطقة بالمعاملة الإنسانية والعادلة للعمال المهاجرين، وتحسين وصولهم إلى العدالة والحماية الاجتماعية وخدمات الرعاية الصحية.

### المستوى الوطني

**كوستاريكا: التكامل المعيشي** هو برنامج سبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في كوستاريكا يهدف إلى مساعدة اللاجئين على تحسين إدماجهم محلياً. والهدف هو تمكين اللاجئين الضعفاء لبناء سبل عيش مستدامة من خلال العمل أو العمل المستقل. يستفيد البرنامج من البيئة السياسية التمكينية على الصعيد الوطني. وتسمح كوستاريكا للاجئين بتقديم طعنين للجوء وتمنحهم الحق في العمل والالتحاق بالمدارس لحين النظر في التماساتهم. وكان القانون العام بشأن الهجرة والأجانب عام 2009 والسياسة الوطنية المتكاملة بشأن الهجرة (2013-2023) بمثابة خطوات أولى نحو وضع إطار السياسة الشامل بشأن الهجرة. وتجدر الإشارة إلى تعريف القانون والسياسة للإدماج الذي يشمل المهاجرين والعائدين والمغتربين.

.../

## الإطار 1.2a. المبادرات التي تضمن اتساق نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع سياسات ريادة الأعمال والهجرة واللاجئين الأعم (منجزة)

**الإكوادور:** يمنح تطبيق قانون التنقل البشري مؤخرًا للاجئين وضع إقامة لتمكين إدماجهم الكامل في المجتمع. توزع بطاقات الهوية لمساعدة اللاجئين على الحصول على حقوقهم الدستورية.

**الصومال:** أقيمت شراكة بين منظمة العمل الدولية وحكومة اليابان تهدف إلى دعم اللاجئين الصوماليين العائدين لإنشاء سبل عيش مستدامة، بما في ذلك مشاريع الأعمال الناشئة. يرتبط المشروع ارتباطًا مباشرًا ببرنامح المفوضية لإعادة اللاجئين والنازحين داخليًا إلى الوطن وإعادة إدماجهم في الصومال، وكذلك بالبرنامح المشترك للحكم المحلي، بغية ضمان التنسيق الوثيق مع أنشطة العمل الأوسع بشأن إعادة اللاجئين إلى الوطن وإعادة إدماجهم وجهود الحكم المحلي لدعم استمرار السلام والمصالحة في المنطقة على النحو المبين في الميثاق الصومالي.

**الولايات المتحدة:** لا يدعم مكتب إعادة توطين اللاجئين (ORR) ريادة الأعمال للاجئين من خلال منح برنامج تنمية المشاريع الصغيرة (MED) فحسب، وإنما يضع ويقتراح وينفذ أيضًا السياسة الوطنية لإعادة توطين اللاجئين ويحدد القضايا الناشئة المتعلقة باللاجئين ويجب عن الاستفسارات المتعلقة بالتشريعات والسياسات والبرلمان.

### مستوى الولايات

**أستراليا:** LaunchVic هي وكالة تطوير منظومة الشركات الناشئة في ولاية فيكتوريا، تستثمر الوكالة في البحث والتسويق والفعاليات والتنمية الاقتصادية الأخرى. ويهدف إلى تهيئة البيئة المناسبة لدفع عجلة الاستثمار في الشركات الناشئة وزيادة عدد الشركات الناجحة التي تسهم في الاقتصاد من خلال فرص العمل، ناهيك عن المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي. وتكمن أهدافها الاستراتيجية الرئيسية في إشراك مجتمع ولاية فيكتوريا في منظومة الشركات الناشئة، والسعي لإكساب منظومة الشركات الناشئة في فيكتوريا اعترافًا دوليًا. وقد أكدت استراتيجية الوكالة على الحاجة إلى مزيد من البرامج والأنشطة؛ لدفع التنوع والشمول في مجتمع الشركات الناشئة. وتعد دورة التمويل الثالثة لوكالة LaunchVic مثالًا سعت دورة المنح، التي تم الإعلان عنها في حزيران/يونيو 2017، إلى دعم المنظمات في تقديم برامج من شأنها تحسين الوصول إلى منظومة الشركات الناشئة في ولاية فيكتوريا والمشاركة فيها إلى الجيل الأول من المهاجرين واللاجئين.

### المستوى المحلي

**إسبانيا:** أطلقت وكالة التنمية التابعة لمجلس مدينة برشلونة نموذجًا شاملاً لريادة الأعمال في عام 2004 ل طرح ريادة الأعمال بوصفها خيارًا واقعيًا للجميع. يشارك في نموذج Barcelona Activa عن كئيب أصحاب مصلحة خبراء، وهو نموذج "شامل" و"مخصص" و"متنوع" و"مكامل": يستهدف كل من يرغب في أن يصبح رائد أعمال. وتخضع أدواته وخدماته للتطوير لتلبي احتياجات فئات السكان الأكثر ضعفًا، التي قد لا تستفيد من خدمات ريادة الأعمال التقليدية. ويجمع ما بين الأدوات والخدمات على الإنترنت وفي الموقع، الأمر الذي يتيح للأشخاص الذين يعانون من قيود على الوقت وحرية التنقل من إنشاء مسارهم الخاص لبدء المشروع. ويوفر فرص التدريب والتوجيه للأشخاص غير المستعدين لبدء تأسيس شركة. دعم النموذج 18000 شركة جديدة، وخلق 32000 فرصة عمل.

## الإطار 1.2b. نموذج التأهيل للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (المستوى الدولي)

نهج نموذج التأهيل هو برنامج لتعزيز الاعتماد على الذات بين الأسر التي تعيش في فقر مدقع. تنفذ المفوضية، بدعم من مؤسسة Trickle Up، هذا النموذج في سياقات اللاجئين منذ عام 2014.

- يشمل نهج نموذج التأهيل العناصر التالية:
- تحديد الأسر الأكثر ضعفاً داخل المجتمع المحلي
- توفير تحويل نقدي منتظم ومحدد بوقت لتمكينهم من تلبية الاحتياجات الأساسية
- مساعدة الأسر على تخطيط سبل عيشهم ونقل أصولهم الإنتاجية
- تنمية قدرتهم على ادخار المال بوصفه أداة لبناء القدرة على الصمود
- تعزيز مهاراتهم التقنية ومهارات ريادة الأعمال من خلال التدريب على سبل العيش
- ضمان التوجيه الوثيق للمشاركين في جميع مراحل العملية بطريقة تعزز الثقة بالنفس

**الأثر في الإكوادور:** نهج نموذج التأهيل هو الأداة الرئيسية لاستراتيجية سبل العيش للمفوضية في الإكوادور. أخضع مكتب المفوضية في الإكوادور نهج نموذج التأهيل للتجربة في عام 2015 على 200 أسرة من اللاجئين في المناطق الحضرية، معظمهم من كولومبيا، لكن بعضهم من السكان المحليين. بعد 18 شهراً فقط من بدء تقديم الخدمات، أفاد المشاركون بزيادة عامة في الدخل. حقق البرنامج معدل نجاح في التأهيل بنسبة 72 في المائة. بلغ متوسط نصيب الفرد من الدخل في كل أسرة 66.31 دولار أمريكي في عام 2015، وارتفع إلى 86.09 دولار أمريكي في عام 2017، وبذلك، يشير إلى نجاح البرنامج في تمكين الأسر المشاركة من تلبية معايير الدخل لنهج نموذج التأهيل. بدأ نهج نموذج التأهيل الحالي في نيسان/أبريل 2016 وسجلت فيه 2272 أسرة بحلول كانون الأول/ديسمبر 2017. تاهل نحو 260 أسرة بنهاية كانون الأول/ديسمبر 2017. وتشير التقديرات إلى أن ما يقرب من 80 في المائة من خريجي البرنامج أسسوا شركاتهم الصغيرة. ومن المتوقع دمج نحو 600 أسرة جديدة في عام 2018.

**الأثر في كوستاريكا:** يشكل نهج نموذج التأهيل عنصراً رئيسياً في برنامج التكامل المعيشي للمفوضية، الذي يهدف إلى تمكين اللاجئين الضعفاء لبناء سبل عيش مستدامة من خلال العمل أو العمل المستقل. استفاد ما يقرب من 2000 لاجئ من برنامج التكامل المعيشي منذ عام 2014. ومن بين 200 مشارك في مشروع "نهج نموذج التأهيل" التجريبي لعام 2014، انخفضت معدلات البطالة من 36 في المائة إلى 4 في المائة، في حين ارتفع معدل العمل المستقل من 24 في المائة إلى 59 في المائة.

**قابلية التكرار:** أوضحت نتائج تجارب المفوضية للمشروع في الإكوادور وكوستاريكا ومصر كيف يمكن التوسع في هذا النهج بنجاح لدعم اللاجئين. وقد دفع ذلك المفوضية إلى توسيع النهج ليشمل الأرجنتين وبوركينا فاسو وموزمبيق والسودان وزامبيا وزيمبابوي.

تشهد برامج "نهج نموذج التأهيل" نمواً مطرداً يقدر بنحو 60 عملية تنفيذ حول العالم. وأضحى جزءاً لا يتجزأ من أنظمة الحماية الاجتماعية الحكومية والبرامج المنظمة للمنظمات غير الحكومية والجهات المانحة.

*المصدر:* الفريق الاستشاري لمساعدة أكثر الناس فقراً، حالة برامج التأهيل، كانون الأول/ديسمبر 2016.

## الإطار 1.2c. استراتيجية الاتحاد الأوروبي لتعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين (المستوى فوق الوطني)

إن تيسير ريادة الأعمال بين المهاجرين هو أحد أهداف خطة عمل الاتحاد الأوروبي لريادة الأعمال لعام 2020 وخطة عمل الاتحاد الأوروبي بشأن إدماج رعايا البلدان غير الأوروبية. ترى المفوضية أنه من المهم تبادل النُهج والممارسات والدروس المستفادة بين الإدارات العامة وتطوير الأعمال التجارية والمنظمات المالية والمؤسسات الاجتماعية والمنظمات غير الربحية والمؤسسات التعليمية التي تدعم ريادة الأعمال للمهاجرين على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية.

أخذ إجراءان كما يلي: في عام 2016، عقد الاتحاد الأوروبي مؤتمرًا ونشر دليلًا حول ريادة الأعمال للمهاجرين. وفي حزيران/يونيو 2017، أطلق الاتحاد الأوروبي أربعة مشاريع مدتها سنتان حول بناء قدرات المهاجرين الشباب في مجال ريادة الأعمال (ME4Change وEntryWay وFresh Start وYOU-ME) تغطي تسعة بلدان: بلجيكا وفنلندا وألمانيا واليونان وإيطاليا وهولندا وإسبانيا والسويد والمملكة المتحدة. لكل مشروع ثلاثة مجالات تركيز:

- تحديد رواد الأعمال المحتملين بين المهاجرين، ورفع مستوى الوعي حول ريادة الأعمال داخل جماعات المهاجرين
- تقديم برامج تدريبية (على سبيل المثال في مجال ريادة الأعمال وتخطيط الأعمال والجوانب القانونية لإنشاء شركة وتعيين الموظفين، وغيرها).
- دعم رواد الأعمال المهاجرين ورواد الأعمال المحتملين من خلال خطط التوجيه

لتعزيز إقامة الشبكات وتبادل أفضل الممارسات في مجال ريادة الأعمال للمهاجرين، أطلقت أربعة مشاريع في تشرين الأول/أكتوبر 2017 (EMEN وEMEN-UP وMAGNET وMEGA) تغطي 11 بلدًا: النمسا وبلجيكا وبلغاريا وفرنسا وألمانيا واليونان وإيطاليا وهولندا وبولندا وإسبانيا والمملكة المتحدة. تركز هذه المشاريع على دعم إقامة الشبكات بين المنظمات العاملة في مجال ريادة الأعمال للمهاجرين من طريق ما يلي:

- تيسير التعلم المتبادل
- تقييم خطط الدعم وتحسينها
- تبادل أفضل الممارسات
- اغتنام أوجه التآزر
- إقامة تعاون استراتيجي

على وجه الخصوص، تحدد الشبكة الأوروبية لريادة الأعمال للمهاجرين (EMEN) وتعزز التنفيذ السريع لأفضل الممارسات في دعم رواد الأعمال المهاجرين الذين قد لا تصلهم الخدمات التقليدية لدعم بدء مشاريع الأعمال الجديدة. يهدف المشروع إلى وضع وتعزيز خطط الدعم ليس فقط لرواد الأعمال المهاجرين، ولكن للمؤسسات الاجتماعية والشاملة التي يستفيد المهاجرون منها كذلك. ستساعد الشبكة الأوروبية لريادة الأعمال للمهاجرين مقدمي الخدمات على تحسين جودة خدماتهم، وكذلك الابتكار والتوسع فيها.

يهدف المشروع إلى بناء ثلاث جماعات ممارسة مفتوحة لكل من يدعمون ريادة الأعمال للمهاجرين. تتناول كل جماعة منها مكونًا رئيسيًا من منظومة شاملة لدعم ريادة الأعمال للمهاجرين:

- التدريب والتوجيه (بقيادة وكالة Social Impact GmbH، وهي وكالة ابتكار اجتماعي مقرها برلين)
- الحصول على التمويل (بقيادة THUAS-FINE، وهي وحدة أبحاث الشمول المالي وريادة الأعمال الحديثة في جامعة لاهاي للعلوم التطبيقية)
- رفع المستوى المهني وإدارة التنوع (بقيادة UNITEE، المنظمة الوحيدة على مستوى الاتحاد الأوروبي التي تمثل رواد الأعمال والمهنيين من أصول مهاجرة).

هذه المجالات الثلاثة أساسية لدعم ريادة الأعمال للمهاجرين على المدى القصير إلى المتوسط. تعمل جماعات الممارسين من خلال المنتديات على الإنترنت والمؤتمرات عن بعد، وتجتمع أيضًا في مؤتمرات سنوية، إضافة إلى حلقات العمل المضافة في أحداث أخرى. ومن ثم، يمكن المشروع التعلم من الأقران بين الممارسين، وسيجري توليف المعرفة التي جمعت ونشرها من خلال موقع المشروع على الإنترنت والمنشورات المطبوعة والعروض التقديمية في الأحداث ذات الصلة.

المصدر: المفوضية الأوروبية، رواد الأعمال المهاجرون؛ الشبكة الأوروبية لريادة الأعمال للمهاجرين، آخر الأخبار.

## الإطار 1.2d. برنامج تنمية المشاريع الصغيرة، الولايات المتحدة (المستوى الوطني)

يمنح برنامج تنمية المشاريع الصغيرة لمكتب إعادة توطين اللاجئين منحا للوكالات التي تساعد اللاجئين على تنمية أعمالهم التجارية الخاصة أو توسيع أنشطتها أو الحفاظ عليها، وتحقيق الاستقلال المالي.

**الأهداف:** الهدف العام هو تعزيز الاكتفاء الذاتي اقتصاديًا لدى اللاجئين من خلال تقديم المساعدة على تنمية المشاريع الصغيرة لمملوكة للاجئين أو توسيع أنشطتها أو الحفاظ عليها. فالبرنامج له هدفان: (1) مساعدة اللاجئين في إنشاء مشاريع أعمال صغيرة من خلال توفير قروض تنمية المشاريع الصغيرة والتدريب والمساعدة التقنية، و(2) مساعدة اللاجئين في تطوير سجل انتمائي و/أو إصلاح درجتهم الائتمانية. من بين الأنشطة المسموح بها المساعدة التقنية والاحتفاظ بصندوق قروض متجددة (منها قروض بناء الائتمان) وصندوق احتياطي خسائر القروض والأنشطة الإدارية المرتبطة بإدارة البرنامج. يتمتع الحاصلون على المنح أيضًا بخيار الحصول على قروض لبناء الائتمان للعملاء اللاجئين الذين يعترضون طلب الحصول على قروض تنمية المشاريع الصغيرة ولكنهم يحتاجون أولاً إلى المساعدة على بناء أو إصلاح سجلهم الائتماني.

**الفئات المستهدفة:** البرنامج متاح للمؤهلين من الفئات التالية: اللاجئين وطالبو اللجوء والوافدون من كوبا وهائتي والعراقيون والأفغان حاملو تأشيرات الهجرة الخاصة والأمريكيين الآسيويين وضحايا الاتجار بالبشر. ويجوز للعملاء اللاجئين المؤهلين الحصول على قروض لتنمية مشروع تجاري صغير (شركة صغيرة يعمل بها 10 أشخاص أو أقل وتتطلب رأس مال صغيراً لبدء التشغيل). معظم المشاريع الصغيرة هي شركات مملوكة لأسرة يعمل بها شخص أو شخصان، من بينهم صاحب العمل.

**النهج والأنشطة:** قدم مكتب إعادة توطين اللاجئين الدعم لمشاريع تنمية المشاريع الصغيرة من خلال تمويل الوكالات العامة ووكالات التنمية الاقتصادية المجتمعية والجمعيات المحلية لتبادل المساعدات والوكالات التطوعية بمنح تتراوح من 146000 دولار أمريكي إلى 300000 دولار أمريكي سنويًا لمدة خمس سنوات من خلال عملية صارمة وتنافسية لطلب الحصول على المنح. يتحمل الحاصلون على المنح المسؤولية عن تنفيذ المشروع بما يتفق مع إرشادات مكتب إعادة توطين اللاجئين. ويُطلب منهم تقديم تقرير نصف سنوي وبيانات كمية وتقارير مالي يقارن الإنجازات الفعلية بأهدافهم للفترة التي يغطيها التقرير.

يجوز للمنظمات غير الهادفة للربح استخدام المنح لصندوق قروض متجددة واحتياطي خسارة القروض والمساعدة التقنية؛ مثل أنشطة إقامة الشبكات والتوعية، وتقديم المساعدة التقنية قبل القرض مثل استشارات الأعمال المباشرة والتدريب في فصول دراسية وإعداد خطة العمل والحصول على الائتمان التجاري. يمكن استخدام المنحة أيضًا لتقديم المساعدة التقنية بعد القرض للشركات المملوكة للاجئين ولتغطية التكاليف الإدارية المتعلقة بالبرنامج.

يجوز للعميل المؤهل اقتراض حتى 15000 دولار أمريكي يستحق القرض السداد في غضون 60 شهرًا بغاثة لا تتجاوز السعر الأساسي زائد 4 في المائة. يمكن استخدام القرض لضخ رأس المال العامل وتوفير المخزون والتوريدات والأثاث والتجهيزات والألات والأدوات والمعدات وتجديد المباني وتحسينات العقارات المستأجرة. تضم بعض الأمثلة على أنواع الأعمال التي يمتلكها ويديرها اللاجئون المستفيدون المطاعم العرقية وحوانيت الحي وتجارة الإطارات بالتجزئة وإصلاحها وإصلاح الهواتف وتجارة المجوهرات بالتجزئة وإصلاح السيارات وصالونات الحلاقة والتعديلات الإنشائية والاستيراد/التصدير والنقل بالشاحنات وسيارات الأجرة والليموزين وتحصيل الفواتير الطبية وأعمال رعاية الأطفال في المنزل.

وتتولى برامج تنمية المشاريع الصغيرة المسؤولية عن إدارة وتحصيل القروض التي تُصرف خلال فترة المشروع بأسرها.

على مر السنوات، شجع مكتب إعادة توطين اللاجئين الحاصلين على المنح منه على طلب قروض وأموال تشغيل لتنمية المشاريع الصغيرة من مصادر أخرى. في الوقت الراهن، يتلقى جميع الحاصلين على منح تنمية المشاريع الصغيرة من مكتب إعادة توطين اللاجئين تقريبًا منحا من إدارة المشاريع الصغيرة وصندوق المؤسسات المالية لتنمية المجتمع التابع لوزارة الخزانة والمؤسسات والشركات الكبرى والمؤسسات المالية مثل Citi و Wells Fargo و Bank of America و Capital One. ونتيجة لذلك، يجري جمع جزء كبير من الأموال التي تُصرف سنويًا للمقترضين من اللاجئين من مصادر أخرى. وقد مكّن إتاحة أموال القروض من مصادر أخرى البرامج من إقراض أكثر من الحد الذي حدده مكتب إعادة توطين اللاجئين البالغ 15000 دولار أمريكي لتلبية احتياجات هؤلاء المقترضين من رأس المال.

**الأثر:** منذ عام 1991، أتاح برنامج تنمية المشاريع الصغيرة لمكتب إعادة توطين اللاجئين لآلاف اللاجئين فرص تحقيق الاكتفاء الذاتي اقتصاديًا من خلال تزويدهم برأس المال والتدريب اللازم والمساعدة التقنية لبدء مشاريع أعمالهم الخاصة. في السنة المالية 2015، قدمت برامج تنمية المشاريع الصغيرة خدمات إلى ما يربو على 2000 لاجئ، تشمل المشورة المباشرة والتدريب في مجال الأعمال والمساعدة التقنية قبل القرض وبعده، بما في ذلك إعداد خطة العمل والتمويل لبدء الأعمال التجارية أو توسيع أنشطتها أو تعزيز أوضاعها. منحت برامج تنمية المشاريع الصغيرة الفئات التي يخدمها مكتب إعادة توطين اللاجئين 558 قرضًا بمتوسط قيمة 8000 دولار أمريكي. وأسهمت الشركات التي جرى إنشاؤها والاحتفاظ بها من خلال برنامج تنمية المشاريع الصغيرة بنحو 1163 فرصة عمل في الاقتصاد الأمريكي.

المصدر: مكتب إعادة توطين اللاجئين، تنمية المشاريع الصغيرة.

## الإطار 1.2e. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي – الإدماج المحلي للمهاجرين واللّاجئين (المستوى المحلي)

تصف دراسة حديثة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بعنوان "العمل معاً من أجل الإدماج المحلي للمهاجرين واللّاجئين" كيف يتسنى للبلدان والمناطق والمدن بناء نهج إقليمي لإدماج المهاجرين؟ ولماذا يجب عليهم القيام بذلك؟<sup>41</sup> تجمع الدراسة 12 درساً لوضع سياسات إدماج المهاجرين وتنفيذها على المستوى المحلي. فالإدماج مسألة شاملة تشمل قطاعات السياسات (مثل التعليم والصحة والإسكان والرعاية الاجتماعية). تتدخل المدن كذلك في تكامل التوظيف والعمالة، وهو ما يوفر مجموعة واسعة من الخدمات الحيوية للقادمين الجدد والمهاجرين القدامى، من بينها دعم ريادة الأعمال. تقدم هذه الدروس الرؤى التالية للسلطات المحلية التي تهدف إلى تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين واللّاجئين.

### حوكمة متعددة المستويات

يمكن للسلطات المحلية والإقليمية توجيه أصحاب المصلحة المعنيين بالمبادرات الوطنية للنهوض بريادة الأعمال، وينطبق هذا أيضاً على المهاجرين الذين يعيشون على أراضيها. بالإضافة إلى ذلك، يمكنهم توجيه الكوادر الحكومية العليا بتجربتهم المحلية مع المبادرات الناجحة لريادة الأعمال للمهاجرين. يمكن أن يحدث هذا التبادل، على سبيل المثال، من خلال الحوارات المواضيعية عبر مستويات الحكومة التي تسمح بمشاركة المعلومات والتنسيق (على سبيل المثال، من خلال مبادرات مثل المواثيق المستديرة الوطنية والمحلية، والاستراتيجيات الوطنية المتكاملة). تعد معظم التداخلات من أجل ريادة الأعمال للمهاجرين محلية، وتعتمد كثيراً على البنية الأساسية والمنظمات المجتمعية.

### كسر حالة التوقّف السائدة: سياسات الإدماج على المستوى المحلي

**آليات المعلومات:** يمكن للسلطات المحلية ضمان إتاحة المعلومات المتعلقة بفرص ريادة الأعمال وبناء القدرات والتمويل للمهاجرين. يمكنها، على وجه الخصوص، ضمان تزويد نقاط الدخول التقليدية للوافدين الجدد، إضافة إلى الكيانات التي تقدم خدمات تكميلية إلى المهاجرين، مثل مراكز الترحيب المحلية ومراكز تعليم اللغات ومراكز تقييم المهارات والتوجيه ووكالات التوظيف العامة، بمعلومات محدثة حول فرص ريادة الأعمال. ونظراً لانخفاض معدلات قبول المهاجرين في برامج الدعم العامة، يمكن للمدن أيضاً الوصول على نحو مباشر أكثر إلى جماعات المهاجرين.

**اتساق السياسات:** لضمان حصول المهاجرين على فرصة لبناء مهارات ريادة الأعمال مثل غيرهم، يجب على السلطات المحلية السعي لضمان مواءمة جميع السياسات ذات الصلة. ويشمل ذلك تحديد العقبات التي يواجهها المهاجرون نتيجة لمعرفتهم المحدودة بالأعمال المحلية والبيئة التنظيمية والتغلب عليها، إضافة إلى العقبات التي يواجهونها في الحصول على التدريب على ريادة الأعمال لأسباب تتعلق بنقص المعلومات والمتطلبات المتعلقة باللغة والشهادات التعليمية وعدم توافق ساعات العمل. ينبغي للإدارات المحلية، على وجه الخصوص، أن تأخذ في الاعتبار حالة المهاجرين اللّاجئين الذين قد يواجهون عقبات فيما يتعلق برعاية الأطفال والحوافز الثقافية.

أمثلة:

- برنامج Plan Einstein بمدينة أوترخت هو تدريب لمدة ثمانية أسابيع لرواد الأعمال لوضع عرض القيمة لبدء أعمالهم التجارية الخاصة. يستهدف البرنامج المجتمع المحلي واللّاجئين ويدرس باللغتين الإنجليزية والهولندية.
- تقدم مدن أخرى الدعم بلغة المجتمعات المستهدفة ذات الصلة؛ على سبيل المثال، في كوبنهاغن، يقدم أحد برامج التدريب على ريادة الأعمال دورات تدريبية بالعديد من اللغات من خلال شبكة من المدربين المحترفين من جماعات المهاجرين؛ ليكون الدعم أكثر جاذبية ولتجنب الحاجة إلى الترجمة أو الترجمة الفورية. وتقدم مدن أخرى حزمًا متكاملة لريادة الأعمال تشمل التدريب على اللغات ومهارات التسويق والبيئة القانونية والتجارية والاعتماد على الذات، إضافة إلى التمويل الأولي.
- يقدم برنامج Eigen Werk حزمًا متكاملة من دعم ريادة الأعمال للجميع في أمستردام.<sup>42</sup> بالإضافة إلى التدريب على إدارة الأعمال، يمكن للمشاركين الاستفادة من التمويل الأصغر لرواد الأعمال المهاجرين الذي تمنحه البلدية. وتشمل جلسات التدريب في مدينتي أوترخت وأمستردام تقييم مدى توافق عروض القيمة التي يضعها المشاركون أثناء التدريب مع السوق المحلية من خلال تحديد رواد الأعمال الحاليين واستخدام البيانات المزودة من غرف التجارة وإجراء اختبارات عبر الإنترنت؛ لتحديد ما إذا كان هناك طلب كافٍ على الخدمات أو المنتجات المعروضة.

### التنسيق مع الجهات الفاعلة غير الرسمية

**إنشاء رأس مال اجتماعي:** بالنظر إلى معرفة السلطات المحلية بالسوق المحلي ومزايا أنشطة الأعمال، يمكنها تنظيم الفرص لتعزيز رأس المال الاجتماعي لمن يصلون إلى البلاد ويرغبون في إنشاء أعمالهم التجارية الخاصة. يقومون بذلك، على سبيل المثال، من خلال إنشاء مساحات عمل للشركات الناشئة وبناء شراكات بغرض التوجيه المتبادل. في البلديات الصغيرة، قد يكون تدبير رأس مال اجتماعي أيسر بسبب قرب الجهات الفاعلة الاقتصادية؛ ومع ذلك، ربما يتطلب الأمر بذل مزيد من الجهد أيضاً للتغلب على نقص الخبرة أو انفتاح مجتمع الأعمال المحلي للعمل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة.

.../

## الإطار 1.2e. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي – الإدماج المحلي للمهاجرين واللاجئين (المستوى المحلي) (منجَز)

أمثلة:

- في فيينا، يُشجّع الوصول إلى شبكات الأعمال من خلال "شراكة التوجيه المتبادل" بين مهاجر وخبير في القطاع الذي يريد المهاجر تأسيس شركة فيه. وتستمر هذه الشراكات لمدة ستة أشهر.
- أشارت الأبحاث التي أجرتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في مدينة التنا (ألمانيا) إلى تقلص عدد المحال والخدمات بسبب قلة رواد الأعمال المحليين الذي كان من الممكن تعويضه عن طريق نقل الأعمال إلى رواد أعمال مهاجرين يستقرون في المدينة.
- الاستفادة من خبرات شبكات المهاجرين: تدعم العديد من البلديات رابطات المهاجرين التي تقدم المشورة ورأس المال إلى الوافدين الجدد الذين يرغبون في أن يصبحوا رواد أعمال. وكثيرًا ما تكون رابطات المهاجرين والمنظمات الدينية السبيل الأسير للحصول على رأس المال اللازم لبدء التشغيل، لا سيما في البلدان التي لا تتوفر فيها الحوافز والبدلات العامة (أي الدعم المؤقت للدخل لرواد الأعمال).

أمثلة:

- تدعم مدينة برلين أنشطة منظمة تركية متخصصة في تقديم المشورة إلى المهاجرين الذين يرغبون في تأسيس شركة أو يقومون بتشغيلها بالفعل.
- في روما وأثينا، توفر الجمعيات الصينية والفلبينية رأس مال بدء التشغيل لأعضائها. في روما، تقدم بعض الجمعيات الدينية (مثل جمعية توسكولانا التعاونية) قروضًا صغيرة للمهاجرات.

### تحسين تمكين الحصول على التمويل بالانتماء البالغ الصغر ومجتمعات التمويل الذاتي

**الانتماء البالغ الصغر:** يسعى تقديم الانتماء البالغ الصغر إلى التغلب على عوائق السوق والحوجز الثقافية في أن واحد بالنظر إلى أن البنوك التجارية تفرض مقابل توفير الضمانات ونماذج الأعمال التجارية التي لا يستخدمها بالضرورة رواد الأعمال المهاجرون. ويمكن لبرامج التمويل البالغ الصغر أيضًا التغلب على العوائق المتعلقة بنقص المهارات إذا ما اقترنت بالتحقيق المالي والمشورة في مجال الأعمال. والميزة الرئيسية للانتماء البالغ الصغر هي أنه، على عكس المنتجات المالية الأخرى (مثل الضمانات والتمويل الجماعي)، آلية مصممة خصيصًا لرواد الأعمال الذين يواجهون صعوبات في سوق الائتمان. كما يمكن أن يساعد الأفراد في بناء تاريخ انتمائي لتحسين وصولهم إلى مصادر التمويل التقليدية. وعلى الرغم من وجود نماذج مختلفة لآلية عمل برامج الإقراض البالغ الصغر، فيمكن أن تقوم الحكومات المحلية والإقليمية بدور قوي في إنكفاء الوعي وربط رواد الأعمال المهاجرين مباشرة بخطط الائتمان البالغ الصغر، وهو ما يدعم تكاليف التشغيل لهذه الخطط وربط مقدمي الائتمان البالغ الصغر ببرامج التدريب على ريادة الأعمال والتوجيه والإرشاد.

**نظم التمويل المجتمعي:** شهدت نظم التمويل المجتمعي مؤخرًا صحة، لا سيما في دول جنوب الاتحاد الأوروبي.

أمثلة:

- شهدت إسبانيا نمو رابطة المجتمعات ذاتية التمويل (ACAF) وهي منظمة غير ربحية تعزز إنشاء مجتمعات ذاتية التمويل وتميئتها، وهي منهجية جماعية وضعت في أمريكا اللاتينية. ويمكن دور الرابطة إلى حد كبير في تجميع التمويل لدعم تطوير البنية الأساسية للمجتمعات ذاتية التمويل. ومن بين الممولين الحكومات الإقليمية والمحلية وشركات القطاع الخاص والعديد من المؤسسات الخاصة.

*المصدر:* أنا بيتشيني وديفيد هالابيسكي، مركز ريادة الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة والمناطق والمدن، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

## 1.3 ضمان اتساق نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع الأطر الدولية

بالإضافة إلى النظر في كيفية ضمان الاتساق على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية، يجب على واضعي السياسات مراعاة اتساق نهج ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين مع الأطر الدولية.

### الاتساق مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030

وضعت الأمم المتحدة خطة التنمية المستدامة لعام 2030 في عام 2015 بوصفها خطة عمل عالمية لإحراز تقدم جذري على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بحلول عام 2030، للبشرية جمعاء وعموم الكوكب. وأهداف التنمية المستدامة جميعها ذات صلة بالهجرة والمهاجرين، وتُعرف الخطة صراحةً بالعلاقة بين الهجرة والنمو الشامل والتنمية المستدامة. علاوة على ذلك، تشير الأهداف والغايات الفردية مباشرة إلى ضرورة تيسير "الهجرة على نحو منظم وآمن ومنتظم ومتسم بالمسؤولية" وتحسين حقوق وأوضاع العمال المهاجرين وخفض تكاليف إرسال التحويلات المالية وتوفير بيانات عالية الجودة مصنفة حسب وضع الهجرة. يسلط الإطار 1.3 الضوء على كيف يمكن لواضعي السياسات استخدام هذا الدليل لمواءمة أهدافهم وخياراتهم السياساتية مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030. يُنظر في دراسة متعمقة في مدى ارتباط الهجرة وخطة التنمية المستدامة لعام 2030 في أحدث دليل للمنظمة الدولية للهجرة حول "الهجرة وخطة 2030".<sup>43</sup>

### الإطار 1.3. الاتساق مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030

يهدف هذا الدليل إلى دعم الأهداف المحددة التالية لخطة التنمية المستدامة لعام 2030:

- الغاية 8.8 "حماية حقوق العمل وإيجاد بيئات عمل توفر السلامة والأمن لجميع العمال، بمن فيهم العمال المهاجرون، وبخاصة المهاجرات، والعمالون في الوظائف غير المستقرة" – من خلال دعم المهاجرين واللاجئين لخوض ريادة الأعمال كعمل مستقل، يهدف هذا الدليل إلى تعزيز العمل الآمن والمأمون.
- الغاية 10.7 "تيسير الهجرة وتنقل الأشخاص على نحو منظم وآمن ومنتظم ومتسم بالمسؤولية، بما في ذلك من خلال تنفيذ سياسات الهجرة المخطط لها والتي تتسم بحسن الإدارة". – من خلال دعم عملية إدماج المهاجرين واللاجئين عن طريق ريادة الأعمال، يهدف الدليل إلى المساهمة في الهجرة على نحو منظم وآمن ومنتظم ومتسم بالمسؤولية.

تتسق الأهداف السياساتية الواردة في الدليل أيضًا مع الاستراتيجيات المحددة المبينة في خطة عام 2030 على النحو التالي:

- تركز على تمكين الفئات الضعيفة (على سبيل المثال، اللاجئيين والمهاجرين) (راجع الفقرة 23);
  - تدعو إلى تعليم شامل للجميع بصرف النظر عن العرق والإثنية للمهاجرين، ولا سيما أولئك الذين يعيشون في أوضاع هشّة (راجع الفقرة 23);
  - تعترف بالمساهمة الإيجابية للمهاجرين في النمو الشامل والتنمية المستدامة (راجع الفقرة 29).
- ويهدف الدليل أيضًا إلى الإسهام في خطة عام 2030 من خلال تمكين تحقيق العديد من أهداف التنمية المستدامة عن طريق تيسير الآثار الإيجابية لخمسة أهداف منها:
- هدف التنمية المستدامة 1 "القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان" – عن طريق تشجيع ريادة الأعمال كوسيلة للمهاجرين واللاجئيين الذين يقعون في ظروف الفقر لتحسين وضعهم الاقتصادي، وكذلك عن طريق تعزيز إسهاماتهم الاقتصادية والإنمائية للبلدان المضيفة".
  - هدف التنمية المستدامة 4 "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع" – من خلال تشجيع دعم مبادرات التعليم وريادة الأعمال والتدريب المهني ذات الصلة للمهاجرين واللاجئيين".
  - هدف التنمية المستدامة 5 "تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات" – من خلال تشجيع مبادرات ريادة الأعمال التي تدعم المشاركة الكاملة والفعالة للمهاجرات واللاجئات".
  - هدف التنمية المستدامة 8 "توفير العمل اللائق للجميع" – عن طريق حماية حقوق العمل وتعزيز بيئات عمل توفر السلامة والأمن لجميع العمال، بمن فيهم العمال المهاجرون واللاجئون، وبخاصة المهاجرات، والعمالون في الوظائف غير المستقرة".
  - هدف التنمية المستدامة 10 "الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها" – من خلال توفير خيارات لتحسين الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للمهاجرين واللاجئين في البلدان المضيفة".

## الاتساق مع المبادئ التوجيهية لمنظمة العمل الدولية

في تموز/يوليو 2016، اعتمدت منظمة العمل الدولية (ILO) مجموعة من المبادئ التوجيهية بشأن وصول اللاجئين وغيرهم من الأشخاص النازحين قسراً إلى سوق العمل استناداً إلى المعايير ذات الصلة لمنظمة العمل الدولية وغيرها من صكوك حقوق الإنسان ذات الصلة. 44 هذه المبادئ التوجيهية هي حصيلة الاجتماع التقني الثلاثي بين الدول الأعضاء وأصحاب العمل والمنظمات العمالية. وتقدم المبادئ التوجيهية 34 توصية إلى هذه الجهات الفاعلة حول دعم وصول اللاجئين وغيرهم من النازحين قسراً إلى أسواق العمل، وتلبية احتياجات وتوقعات المجتمعات المضيفة. بالإضافة إلى تيسير الوصول إلى فرص العمل، تشير المبادئ صراحة إلى ريادة الأعمال بوصفها سبيلاً للعمل وسبل العيش اللائقة. من خلال تقديم توصيات لتعزيز الحصول على التدريب على ريادة الأعمال وبدء مشاريع الأعمال الجديدة للاجئين وغيرهم من النازحين قسراً، يمكن لواضعي السياسات استخدام هذا الدليل لمواءمة أهدافهم وخياراتهم السياساتية مع توصيات منظمة العمل الدولية بشأن وضع استراتيجيات التوظيف الوطنية.

## الاتساق مع اتفاقي الأمم المتحدة من أجل اللاجئين وبشأن الهجرة

نص إعلان نيويورك من أجل اللاجئين والمهاجرين، الذي اعتمده الأمم المتحدة في أيلول/سبتمبر 2016، على التطلع إلى الاستفادة من الإطار المشترك للاستجابة للاجئين لإبرام اتفاق عالمي من أجل اللاجئين، والتفاوض بشأن اتفاق عالمي منفصل من أجل الهجرة الآمنة والمنظمة والنظامية. وتهدف العمليات إلى تحسين الحوكمة العالمية للهجرة واستجابة المجتمع الدولي وحركات اللاجئين الكبرى والحالات المطولة وتسخير إمكانات الهجرة للمساهمة في التنمية المستدامة. ولن يكون أي من الاتفاقيين ملزماً قانوناً، لكنهما سيوفران أساساً للتوصل إلى فهم مشترك وتعاون دولي حول قضايا السياسات المتعلقة بالهجرة واللاجئين، بما في ذلك الدول الأعضاء والأمم المتحدة والمجتمع المدني والجهات الفاعلة في القطاع الخاص. ومن ثم، سيوفر الاتفاقيان إطاراً مهماً لمواءمة الجهود العالمية بشأن ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين.<sup>45</sup>

## الاتساق مع الخطة الحضرية للأمم المتحدة

تضع خطة الأمم المتحدة الحضرية الجديدة خارطة طريق للحكومات الوطنية والسلطات المحلية لتنفيذ التنمية الحضرية المستدامة بما يتسق مع أهداف التنمية المستدامة 46 وترتكز على السياسات والتخطيط الحضري الذي يوفر الخدمات الأساسية لجميع المواطنين وبواجه التحديات والمخاطر البيئية ويعزز سلامة البيئات الحضرية وحيويتها ويعزز الشمولية. والخطة وثيقة الصلة بريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين من خلال أهدافها لاحترام حقوق اللاجئين والمهاجرين والنازحين داخلياً بصرف النظر عن وضع الهجرة مع تركيزها على السياسات والبرامج؛ لتمكين اللاجئين والمهاجرين والنازحين داخلياً من تقديم مساهمات إيجابية في الحياة الحضرية.

## الاتساق مع المبادرة المشتركة للهجرة والتنمية (JMIDI) ونهج تعميم مراعاة الهجرة

إن لإدراج الهجرة في تصميم وتخطيط السياسات – أو "تعميم مراعاة الهجرة" – في جميع مجالات الحكومة أهمية حاسمة لضمان الاتساق في سياسات الهجرة والتنمية، ومن ثم، الاعتراف بدور الهجرة بوصفها محركاً للتنمية. ويجب أن تعتمد ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين نهج الإدماج على جميع المستويات. تناولت لوحة مؤشرات OECD-KNOMAD-UNDP لقياس الاتساق السياساتي والمؤسسي للهجرة والتنمية، على سبيل المثال، تعميم الهجرة على المستوى الوطني. 47 وقد حظي موضوع مراعاة تعميم الهجرة في الأونة الأخير باهتمام بالغ على المستوى دون الوطني؛ حيث تعمل المدن والجهات الفاعلة المحلية والإقليمية في الغالب على خط المواجهة لإدارة الهجرة لتحقيق نتائج إنمائية أفضل. نشرت المبادرة المشتركة للهجرة والتنمية (JMIDI) والمنظمة الدولية للهجرة ورقة بيضاء بعنوان "تعميم مراعاة الهجرة في خطط التنمية المحلية وما بعدها"، تقمّ الورقة السياسات والممارسات المحلية بشأن تعميم الهجرة وتضع الممارسات الجيدة والدروس المستفادة والتوصيات السياساتية.<sup>48</sup>

ونشرت المبادرة المشتركة للهجرة والتنمية كذلك "إرشادات حول تعميم مراعاة الهجرة في خطط التنمية المحلية"، التي تقدم مجموعة من المؤشرات لمساعدة السلطات المحلية والإقليمية على فهم كيفية تفاعل سياسات الهجرة والتنمية وكيف يمكنها تحديد الثغرات أو نقاط الضعف في مؤسساتها المحلية أو السياسات أو البرامج وسدها.<sup>49</sup>

#### 4.4 قياس نتائج مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين ومشاركتها

من الأهمية بمكان تقديم البراهين على وضع أي مبادرة للسياسات. ولإثراء عمليات القياس والتقييم الملائمة، يجب على واضعي السياسات تحديد أهداف وغايات واضحة لمبادرات ريادة الأعمال تشمل المهاجرين واللاجئين من بين المستفيدين منها. يجب أن تستند هذه الأهداف إلى تحليل للأوضاع ومناقشات مع أصحاب المصلحة الأوسع، ويجب أن تقترح غايات تخضع للمعايرة وفقاً للنتائج المرجوة لمجموعات معينة من المستفيدين (مثل اللاجئين ورواد الأعمال في المناطق منخفضة الدخل). ونظرًا لأن العديد من البرامج التي تدعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين تواجه قيودًا على الموارد، يجب على واضعي السياسات أداء دورهم في إجراء مقاييس الأداء وتجميعها من خلال وضع مؤشرات مشتركة للنجاح. يجب أن يركز واضعو السياسات على مجموعة أوسع من المؤشرات بدلاً من معدلات بدء مشاريع الأعمال الجديدة أو الربح فقط، حيث يمكن أن تؤدي مبادرات ريادة الأعمال أيضًا إلى نتائج جيدة في التوظيف وتدبير الإدماج الرئيسية الأخرى المتعلقة بالتغلب على الحواجز اللغوية والثقافية. من المهم أيضًا قياس النجاح نوعيًا واستخدام دراسات الحالات الفردية للتوصل إلى فهم لأثر مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين على مستوى الفرد والمجتمع. يوضح الإطار 1.4 كيف يتسنى لمبادرات ريادة الأعمال العديدة للمهاجرين واللاجئين قياس أثرها.

يجب أن يستند قياس أثر هذه المبادرات إلى نظرية تغيير واضحة تبين الأثر المنشود. ويجب أن تعبر نظرية التغيير عن الأثر المنشود لمبادرات ريادة الأعمال في مؤشرات مثل زيادة الدخل وإيجاد فرص العمل والنمو الاقتصادي والتخفيف من حدة الفقر وخفض الإنفاق العام والإدماج الاجتماعي. ويمكن استخدام نظريات التغيير أيضًا لتشكيل الأساس لتحليل التكلفة والعائد والتجارب العشوائية الخاضعة للمراقبة، التي يمكن القول إنها المعيار الذهبي في نهج قياس الأثر. يمكن أن يدعم تحليل ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين من منظور التكلفة والعائد جدلاً أكثر دقة حول الموارد التي يمكن للمهاجرين واللاجئين جلبها إلى البلدان والمجتمعات التي يقيمون فيها مقارنةً بالتكاليف المرتبطة عادةً بإقامتهم (مثل مزايا الحماية الاجتماعية).



الاجتات روانديات يحضرن برنامجًا تجريبيًا للتعليم العالي في جامعة جنوب نيو هامبشاير، المملكة المتحدة.

#### الإطار 1.4. مبادرات لقياس أثر مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين

أستراليا: وجد برنامج *Stepping Stones to Small Business* للجانحة أنه على الرغم من التقييم الممتاز للبرنامج من المشاركين، فإن المقاييس التقليدية لنجاح الأعمال مثل تسجيل الأعمال التجارية وحجم الأعمال والمبيعات السنوي تعكس صورة سيئة عن مزايا البرنامج للمشاركين، ومن ثم، يجب أن تضع مؤشرات الأداء في الاعتبار الاحتياجات والتطلعات الخاصة للجانحة المستفيدات من البرنامج.

الدنمارك: تعتقد مؤسسة *Refugee Entrepreneurs* (الدنمارك) أن التدريب على ريادة الأعمال يمكن أن يحقق نتائج إيجابية للمشاركين تتجاوز إنشاء الأعمال التجارية: بلورة التفاهم الثقافي وبناء الشبكات والمهارات الشخصية اللازمة لسوق العمل المحلي كلها بمثابة نتائج ناجحة للبرنامج.

الإكوادور: يستند تنفيذ المفوضية نهج نموذج التأهيل (GMA) على مؤشرات واضحة لقياس الأداء. تجري مراقبة أداء البرنامج عبر المراحل الرئيسية المحددة منذ البداية، وتستخدم المعايير الرئيسية لتحديد متى يمكن للأسر المشاركة التخرج من البرنامج.

أوروبا: مول الاتحاد الأوروبي مشروع رواد الأعمال المهاجرين الشباب (*You-Me*) لتجربة نهج جديد لدعم بدء الأعمال التجارية بين الشباب المهاجرين واللاجئين بناء على أفضل الممارسات المحددة حديثاً. يخضع النهج للتجربة في ثلاثة بلدان (إيطاليا وألمانيا وإسبانيا) وستقارن النتائج مع نتائج مجموعة المقارنة في السويد.

أوروبا: مؤل الاتحاد الأوروبي إنشاء أربعة مشاريع من شأنها بناء شبكات تبادل معرفي لتيسير تقييم وتحسين خدمات دعم ريادة الأعمال القائمة للمهاجرين وتبادل أفضل الممارسات في هذا المجال.

ألمانيا: تخضع مشاريع مؤسسة *Jumpp* للمراقبة والتقييم من معهد IFM لأبحاث المشاريع الصغيرة والمتوسطة في جامعة مانهايم، من أجل تعزيز وتبادل المعرفة العلمية حول التنفيذ الفعال لدعم ريادة الأعمال لللاجئين والمهاجرين.

سويسرا: جمعية *Capacity* استعانت بمقيم خارجي مستقل لتقييم كل دورة من برنامج بدء مشاريع الأعمال من أجل بناء حلقة تعقيبات نشطة وتقديم توصيات لحظية لتحسين دورات البرنامج المستقبلية.

المملكة المتحدة: كلف بنك الأعمال البريطاني بإجراء تقييم مطول لبرنامج قروض بدء مشاريع الأعمال. تقارير التقييم السنوية للبرنامج متاحة الآن للجمهور.

☞ = راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق

## 2. تحسين البيئة التنظيمية

على غرار غيرهم من رواد الأعمال (المحتملين)، قد يُحجم المهاجرون واللاجئون عن بدء عمل تجاري أو التوسع في نشاطه بسبب المتطلبات التنظيمية التقييدية أو غير الواضحة. وعلى الرغم من أن رواد الأعمال الوطنيين والمهاجرين على حدٍ سواء قد يواجهون عوائق مشتركة لدخول سوق العمل، مثل متطلبات الترخيص الصارمة أو متطلبات رأس المال، فقد يواجه رواد الأعمال المهاجرون واللاجئون عوائق تنظيمية إضافية تتعلق بعملية تسجيل الأعمال ومدى تأثير خطوات هذه العملية بوضعهم القانوني. وقد تثني هذه العوائق بعض المهاجرين واللاجئين عن بدء عمل تجاري أو تشجع غيرهم على مواصلة العمل بطريقة غير رسمية.

وقد تكون بعض العوائق التنظيمية خاصة بمجموعات الوافدين الجدد – على سبيل المثال، ربما تحدد التشريعات الوطنية حقوق العمل والعمل المستقل للمهاجرين واللاجئين. قد لا ترتبط العوائق التنظيمية الأخرى مباشرة بسوق العمل أو قطاع الأعمال، ولكن قد يكون لها عواقب وخيمة على النشاط التجاري – على سبيل المثال، ما إذا كان يتمتع المهاجرون واللاجئون بحقوق الملكية أو الاعتراف الرسمي بالوثائق أو حرية التنقل أو حتى القدرة على نقل المواد داخل مخيمات اللاجئين وخارجها، فمن المحتمل أن يترتب عليها آثار في أنواع الأعمال التي يمكن لهذه الفئات مزاولتها ومدى قدرة تلك الأعمال على المنافسة. للتغلب على هذه العوائق، دعت إعلانات الأمم المتحدة الأخيرة إلى تهيئة بيئة تنظيمية أكثر دعمًا للاجئين والمهاجرين. على سبيل المثال، يدعو إطار التعامل الشامل مع مسألة اللاجئين (CRRF) الوارد في إعلان نيويورك من أجل اللاجئين والمهاجرين البلدان المضيفة، بالشراكة مع وكالات الأمم المتحدة المعنية وغيرها من الجهات الفاعلة، إلى توسيع سبل الوصول إلى أسواق العمل والفرص الاقتصادية.

لدى واضعي السياسات خيارات عديدة للتغلب على العوائق التنظيمية داخل تلك البلدان. في بعض الحالات، قد يراجع واضعو السياسات المتطلبات التنظيمية وييسرونها من أجل توضيح العملية وتحسينها لصالح رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين. فالكثير منهم ييسرون تنفيذ اللوائح والعمليات الإدارية الخاصة بالمهاجرين واللاجئين قدر الإمكان لتقليل العوائق التنظيمية. وبالإضافة إلى إزالة الغموض عن المتطلبات التنظيمية وتحسينها، يؤدي واضعو السياسات أيضًا دورًا في توجيهه وتيسير رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين خلال عملية بدء عمل تجاري، من خلال البرامج المباشرة أو توسيع نطاق المبادرات التي تُطلق عادة لرواد الأعمال الوطنيين.

ومن الجدير بالملاحظة أنه قد تكون هناك اختلافات بين اللوائح الفعلية وتنفيذها عمليًا على أرض الواقع. وقد تتضمن اللوائح أيضًا تطبيق السياسات، سواء أكانت حكومية (مثل الشروط المفروضة على الحصول على استحقاقات الرعاية الاجتماعية) أو خاصة (القواعد التجارية التي تفرضها النقابات المهنية). على سبيل المثال، قد يتمتع اللاجئون أو المهاجرون بالحق الدستوري في العمل أو العمل المستقل، ولكن قد يُحرمون عمليًا من التمتع بهذه الحقوق بسبب نقص المعرفة (على سبيل المثال، من جانب اللاجئ أو المهاجر أو من جانب أصحاب العمل أو موظفي البنك) أو بموجب لائحة خاصة أو غير رسمية أو عمليات بيروقراطية صعبة تضع عقبات خاصة بفئات معينة. أخيرًا، قد يُمنح المهاجرون واللاجئون حقوقًا مختلفة ويخضعون للوائح مختلفة عن تلك التي يخضع لها أفراد السكان الأصليين. ومن ثم، يجب على واضعي السياسات الراغبين في تعزيز ريادة الأعمال بين هذه الفئات تدعيم جهودهم بفهم جيد للحقوق الخاصة بهذه الفئات، ومدى تأثيرها عمليًا باللوائح ذات الصلة. يناقش هذا القسم كيف يمكن لواضعي السياسات تخفيف حدة العوائق التنظيمية أمام رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين عن طريق تذليل العقبات التنظيمية عند الاقتضاء، وتبسيط الإجراءات الإدارية حيثما أمكن ذلك، وتحري الشفافية وتقديم المعلومات وخدمات تيسير الأعمال. يلخص الجدول التالي أهداف السياسات والإجراءات الموصى بها.

## مجال السياسات 2 - تحسين البيئة التنظيمية

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة وإيضاح المتطلبات التنظيمية لإنشاء المهاجرين واللاجئين شركات ناشئة</li> <li>• استعراض وتيسير العمليات الإدارية الإضافية لرواد الأعمال من المهاجرين واللاجئين (أي تلك التي لا يواجهها رواد الأعمال المحليون)</li> <li>• تشجيع التعاون بين الوزارات/الدوائر الحكومية لتبسيط العمليات والتشجيع على تبادل المعلومات لتحسين عملية تسجيل الأعمال التجارية</li> <li>• إزالة القيود (سواء القانونية أو الإدارية أو العملية) المفروضة على حيازة الممتلكات والحصول على التمويل</li> </ul>	<p>تحسين عملية بدء نشاط تجاري للمهاجرين واللاجئين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم المعلومات عن المتطلبات التنظيمية لتسجيل الأعمال والخدمات العامة وخدمات دعم الأعمال للاجئين والمهاجرين وأصحاب المصلحة على نطاق أوسع (مثل المشرفين المحليين ومقدمي خدمات الدعم)</li> <li>• مساعدة الشركات الناشئة المملوكة للاجئين والمهاجرين على تلبية المتطلبات التنظيمية من خلال تقديم التوجيه والتسهيلات وخدمات الترجمة الفورية</li> <li>• تقديم المعلومات والتدريب على المعايير الواجب استيفاؤها في قطاعات معينة (مثل الضيافة والرعاية الصحية)</li> <li>• بناء ثقة اللاجئين والمهاجرين في البيئة التنظيمية من خلال توضيح سبل الدعم المتاحة وتبديد أي شكوك بشأن الحقوق والواجب</li> </ul>	<p>توجيه وتيسير ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين في إطار عملية إنشاء شركات ناشئة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استعراض - وعند الاقتضاء، إصدار تشريعات تمكينية لتخفيف - العوائق التي تقوض ريادة الأعمال، بما في ذلك: <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحق في العمل والعمل المستقل</li> <li>- الاعتراف بالمؤهلات والخبرات السابقة</li> <li>- تصاريح التنقل</li> <li>- الملكية الأجنبية واستثمارات المغتربين</li> <li>- القيود على التحويلات المالية</li> <li>- القيود على المهاجرين العائدين</li> <li>- وغيرها من التشريعات التي تمارس تمييزاً ضد المهاجرين واللاجئين</li> </ul> </li> </ul>	<p>استعراض القيود التنظيمية الأخرى التي قد تعوق ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</p>

### 2.1 تحسين عملية بدء نشاط تجاري للمهاجرين واللاجئين

قد ينطوي بدء نشاط تجاري وإدارته على ضرورة تلبية متطلبات تنظيمية وإدارية معقدة (مثل تسجيل الشركة والحصول على التصاريح والترخيص المناسبة والوفاء بالتزامات الضمان الاجتماعي والعمل وملء الاستمارات الضريبية بدقة). قد تشكل هذه المتطلبات تحدياً أمام رواد الأعمال الوطنيين، ولكن من المرجح أن يشكل عقبات أكبر أمام رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين الذين قد تكون مهاراتهم اللغوية محدودة ومعرفتهم بالنظم الإدارية والمؤسسات ذات الصلة في البلد المضيف ضئيلة. مجدداً، قد يتطلب تسجيل شركة في مجال معين أيضاً تقديم دليل على المؤهلات أو الخبرة المهنية، الأمر الذي قد يكون أكثر صعوبة بالنسبة للمهاجرين واللاجئين الذين لم يحصلوا على مؤهلاتهم ومهاراتهم في البلد المضيف. علاوة على ذلك، قد تشكل القيود المفروضة على الضمان الاجتماعي أيضاً صعوبات أمام رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين الطموحين، خصوصاً في ظل عدم تمكنهم من الوصول إلى مصادر الائتمان. قد يقتضي تسجيل شركة جديدة، في بعض البلدان، تنازل رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين عن حقهم في إعانات البطالة أو الرعاية الاجتماعية، وقد يُطلب من أصحاب الأعمال هؤلاء كذلك دفع الضرائب وإسهامات الضمان الاجتماعي قبل أن تدر أعمالهم ربحاً.<sup>50</sup>

وبالنظر إلى هذه المعوقات التي تجعل من الصعب تماماً على المهاجرين واللاجئين مزاوله النشاط التجاري، قد يسعى واضعو السياسات إلى مراجعة أو تبسيط المتطلبات التنظيمية من أجل تحسين الإجراءات لرواد الأعمال هؤلاء. ولفتت العديد من المبادرات التي خضعت للتحليل بوصفها دراسات حالة إفرادية لغرض هذا الدليل الانتباه إلى الأثر الحاسم للتشريعات والسياسات الوطنية على قدرة المهاجرين واللاجئين على امتلاك أعمال تجارية قادرة على المنافسة. وطُرحت القيود المفروضة على العمل المستقل والوصول إلى مهن محددة، وانعدام الأمن بشأن الوضع القانوني والحق في الإقامة، وسياسات الضرائب والرعاية الاجتماعية، للمناقشة بوصفها تحديات خاصة يجب التغلب عليها من أجل دعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين.

وعلى الرغم من أن بعض العقبات البيروقراطية ليست خاصة برواد الأعمال هؤلاء، فإن المهاجرين واللاجئين قد يجدونها محفوفة بصعوبات بالغة بسبب عدم المعرفة بالنظام والحوجز اللغوية. 51 ومن المهم عند معالجة هذه العقبات، تحديد المصادر المتعددة والمتداخلة لتلك التحديات. قد لا تشكل تجربتك كمهاجر في حد ذاتها قيوداً رئيسياً على بدء عمل تجاري، ولكن الجمع بين الوضع القانوني الهش والتهميش الاقتصادي والكفاءة اللغوية المحدودة يمكن أن يقوّض قيمة الموارد التي يمكن لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين إضافتها إلى الأعمال التجارية.

ولتهيئة فرص متكافئة لرواد الأعمال من خلفيات مختلفة، يجب على واضعي السياسات استكشاف خطوات لتحسين وتبسيط إجراءات بدء الأعمال التجارية، مع التركيز بشكل خاص على تقليل العقبات المتعلقة بوضع الهجرة. ويقتضي هذا دراسة وتوضيح المتطلبات التنظيمية للشركات الناشئة وتقييم الدرجة التي يمكن أن يقوّض بها وضع الهجرة أو يعوق قدرة المهاجرين واللاجئين على تلبية تلك المتطلبات. كما يقتضي ذلك توفير معلومات حول عمليات تسجيل الشركات والحصول على حقوق تصاريح العمل. يجب على واضعي السياسات مراجعة - عند الاقتضاء - تبسيط أي إجراءات وعمليات إدارية إضافية مفروضة على رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين دون غيرهم من رواد الأعمال المحليين. ويمكن أن يساعد تشجيع التعاون بين الوزارات والإدارات الحكومية كذلك على تحسين عملية بدء عمل تجاري. يوضح الإطار 2.1a ما إذا كانت جهود المبادرات التي أسترخصت في هذا الدليل باعتبارها دراسات حالات فردية قد استفادت من بيئة سياسات تمكينية ويقدم أمثلة على مدى سعي مبادرات ومنظمات محدد لمعالجة اللوائح المتعنتة دون داع.

### تأثيرات الشركات الناشئة ورواد الأعمال

تتخذ بعض البلدان المتقدمة تدابير سياسية لجذب رواد الأعمال المهاجرين الذين يمكنهم نقل معارف جديدة وإيجاد فرص العمل. والأصوب هو أن الوافدين الجدد ذوي المهارات العالية هم من يدفعون بالشركات الناشئة عالية النمو التي توظف التكنولوجيا الحديثة. ومن الطرق الشائعة على نحو متزايد للقيام بذلك هو من خلال تأثيرات الشركات الناشئة ورواد الأعمال. على النقيض من جهود السياسات المذكورة في الإطار 2.1a، التي صممت لتيسير ريادة الأعمال لللاجئين والمهاجرين بصرف النظر عن مستوى المهارات أو التعليم، تُستخدم تأثيرات الشركات الناشئة ورواد الأعمال عادةً بمثابة تدبير لجذب المهاجرين ذوي المهارات الفائقة الذين يعملون في نطاق ضيق من مجالات العمل. ولذا، فإن هذه التأثيرات محدودة النطاق ولا تعتمد إلا إلى تيسير ريادة الأعمال لأعداد صغيرة جداً من المهاجرين. يسلط الإطار 2.1b الضوء على الدور المحتمل لهذه التأثيرات في استقطاب المهاجرين ذوي المهارات الفائقة.



المشاركون في برنامج IMECE لسبل العيش في تركيا (راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق).

## 2.1a. المبادرات لتحسين عملية بدء نشاط تجاري للمهاجرين واللاجئين

**بوركينافاسو:** تدعم بيئة السياسات التمكينية الوطنية تنمية ريادة الأعمال للاجئين. تمتح بوركينافاسو اللاجئين نفس الحق في العمل الذي يتمتع به جميع مواطني المجموعة وذلك بصفتها عضوًا في المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا. ونظرًا لعدم حاجة اللاجئين للحصول على تصريح عمل، يكون المشاركون في وضع برنامج للسلام قادرين على كسب دخل من عملهم بصفتهم رواد أعمال مستقلين.

**كوستاريكا** يستفيد رواد الأعمال اللاجئون من بيئة السياسات التمكينية على الصعيد الوطني. وتسمح كوستاريكا للاجئين بتقديم طعن للجوء وتمنحهم الحق في العمل والاتحاق بالمدارس لحين النظر في التماساتهم. وكان القانون العام بشأن الهجرة والأجانب عام 2009 والسياسة الوطنية المتكاملة بشأن الهجرة (2013-2023) بمثابة خطوات أولى نحو وضع إطار السياسة الشامل بشأن الهجرة. وتجدر الإشارة إلى تعريف القانون والسياسة للإدماج الذي يشمل المهاجرين والعائدين والمغتربين.

**ليبيريا:** يعمل مركز الشركات التجارية الناشئة (BSC) في مونروفيا على التخفيف من حدة الفقر من خلال الحث على ريادة الأعمال بين الشباب (بين كل من المواطنين الليبيريين والمهاجرين). وبجانب مساعدة المركز لأعضائه المستفيدين في استيفاء المتطلبات التنظيمية ذات الصلة، يعد المركز كذلك جزءًا من اللجنة التي ساعدت في كتابة أول لائحة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في ليبيريا، والتي أطلق عليها "قانون تمكين الشركات الصغيرة". ويواجه المركز تحديات تتمثل في صعوبة ممارسة الأعمال التجارية في ليبيريا (وذلك فيما يتعلق باللوائح والضرائب والبنية الأساسية)، ولكن عمل المركز أصبح أسهل نظرًا لتمكين أعضاء المركز غير الليبيريين من الحصول على تصاريح عمل في ليبيريا، وكذلك لعلاقات المركز الجيدة مع المكاتب الحكومية ذات الصلة؛ ومن ثم، يمكن للمركز حل المشاكل المتعلقة، على سبيل المثال، بالحصول على تصاريح العمل وترخيص العمل) بمزيد من أسرع.

**رواندا:** تستفيد برامج ريادة الأعمال للاجئين من بيئة تنظيمية ميسرة؛ حيث يتمتع اللاجئون البورونديون والكونغوليون الذين يحملون وثائق المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بالحق في ممارسة الأعمال التجارية بنفس الشروط التي يخضع لها المواطنون الروانديون، ولا يُطلب منهم التقدم للحصول على تصريح عمل.

**تركيا:** يوفر برنامج سبل العيش التابع للمنظمة الدولية للهجرة للاجئين السوريين الدعم من خلال مساعدتهم في إيجاد فرص عمل ومنحهم إعانات عينية تساعدهم على الشروع في العمل المستقل. وبالتعاون مع شركة Innomate، تقدم المنظمة الدولية للهجرة تدريبًا على ريادة الأعمال يقوم على نمط مسرعات الأعمال وتمنح مشاريع لرواد الأعمال الشباب من المهاجرين واللاجئين الأتراك. كما يستفيد برنامج سبل العيش من اللائحة الحكومية التي أقرت عام 2016 والتي منحت اللاجئين السوريين وضع حماية مؤقتة وسمحت للمسلمين في المديرية العامة لإدارة الهجرة بالدخول في سوق العمل الرسمي وبدء أعمالهم التجارية. وهذا التحول التنظيمي كان مهمًا للغاية لتطوير بيئة مواتية يمكن للمنظمة الدولية للهجرة العمل فيها على تطوير قدرة السوريين الخاضعين للحماية المؤقتة في تركيا على الصمود والاعتماد على الذات اقتصاديًا. وعلاوة على ذلك، تكون المنظمة الدولية للهجرة قادرة على مساعدة المشاركين في البرنامج في عملية الحصول على التصاريح المطلوبة نظرًا لعلاقة العمل الجيدة التي تتمتع بها مع المؤسسات الحكومية ذات الصلة.

**أوغندا:** يسرت سياسات الدولة التصاعديّة لحماية اللاجئين ريادة الأعمال للاجئين: فيتمتع اللاجئون بحرية التنقل والحق في العمل وإنشاء أعمال تجارية والحصول على الخدمات الاجتماعية وتخصيص الأراضي للإنتاج الزراعي.

↩ = راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق

## الإطار 2.1b. تأشيرات الشركات الناشئة ورواد الأعمال

قُدمت تأشيرات الشركات الناشئة ورواد الأعمال من قبل العديد من الشركات التي ترغب في أن تيسر على أصحاب العمل المحتملين من ذوي المهارات العالية الهجرة لأغراض العمل المستقل. ومن الجدير بالذكر أن هذه الإجراءات قد تكون تمييزية ضد رواد الأعمال الذين لا يتمكنون من الحصول بسهولة على تمويل.

**أستراليا:** ترجع التأشيرات المصممة خصيصاً لرواد الأعمال إلى السبعينيات. وهناك العديد من فئات التأشيرات الخاصة بأصحاب الأعمال. أضيفت مؤخرًا فئة جديدة أطلق عليها تأشيرة الابتكار في مجال الأعمال والاستثمار وهي تستهدف وتجذب الشركات الناشئة المبتكرة.

**كندا:** يُمنح رواد الأعمال ومؤسسو الشركات الناشئة خيار الحصول على تأشيرة الشركات الناشئة. ولكن قوانين ومتطلبات التمويل تختلف باختلاف مصدر التمويل الذي حصل عليه صاحب العمل لتمويل نشاطه التجاري. ويهدف البرنامج إلى جذب رواد الأعمال المبتكرين من خلال ربطهم بمجموعات المستثمرين الملاك الكنديين أو صناديق رؤوس الأموال المجازفة أو حاضنات الأعمال التجارية لتسهيل تأسيس نشاطهم التجاري.

**تشيلي:** يمكن لرواد الأعمال ومؤسسو الشركات الناشئة التقديم على برنامج *Start-up Chile* وهو برنامج مسرع يدعم رواد الأعمال والمشاريع المبتكرة. وفي حال القبول بالبرنامج، يُمنح المتقدمون تأشيرة إقامة لمدة عام واحد.

**الدنمارك:** يمكن أن يحصل مؤسسو المشاريع من خارج الاتحاد الأوروبي/المنطقة الاقتصادية الأوروبية الذين يسعون لإنشاء أعمالهم التجارية وتنميتها على تصريح إقامة وعمل لمدة عامين. ويكون محور التركيز على رواد الأعمال من ذوي المشاريع التجارية التي تشهد نموًا كبيرًا وذوي عقلية ونظرة عالمية. وتُمنح التصاريح لاثنتين من المؤسسين كحد أقصى لمدة عامين، ويمكن تجديدها لمدة ثلاث سنوات أخرى بعد ذلك.

**أيرلندا:** يمكن لرواد الأعمال ومؤسسو الشركات الناشئة التقديم للحصول على تأشيرة الشركات الناشئة التي تستهدف الشركات المبتكرة.

**إيطاليا:** في عام 2014، أدخلت إيطاليا تأشيرة جديدة وهي تأشيرة الشركات الناشئة وتكون مخصصة لأفكار المشاريع المبتكرة (كما أن تأشيرة العمل المستقل متوفرة أيضًا). وهذه التأشيرة تتطلب إجراءات بسيطة من رواد الأعمال للحصول عليها من خلال تجنب الإجراءات الروتينية وتقديم مجموعة من المزايا فيما يخص الضرائب وقوانين العمل. وعلى راند الأعمال المتقدم حتى يكون مؤهلاً للحصول عليها، أن يثبت الطابع الابتكاري لفكرة المشروع إضافة إلى امتلاكه 50000 يورو كرأس مال للاستثمار في هذا المشروع.

**ليتوانيا:** في عام 2017، أطلقت الحكومة برنامج تأشيرة الشركات الناشئة الذي سهّل على رواد الأعمال المبتكرين من خارج الاتحاد الأوروبي إنشاء نشاطهم التجاري في البلاد. وهو برنامج لجذب المواهب ويقدم إجراءات مبسطة للدخول إلى منظومة الشركات الناشئة.

**هولندا:** يُقدم لمؤسسو الشركات الناشئة الذين يلبون بعض المعايير تأشيرة الشركات الناشئة وتصريح إقامة لمدة عام. وفي نهاية هذا العام، قد يتم منحهم تصريح إقامة ممتد ما داموا يستوفون المتطلبات القياسية لمنظومة العمل المستقل الحكومية.

**نيوزيلاندا:** منذ عام 2014، أصبح أمام رواد الأعمال ومؤسسو الشركات الناشئة خيارًا جديدًا وهو الحصول على تأشيرة رواد الأعمال. وتعمل التأشيرة على مرحلتين: خلال العام الأول، تعمل على دعم الاستقرار في البلد وتأسيس النشاط التجاري. وبعد مضي العام الأول، يحتاج راند الأعمال إلى تطوير نشاطه ليكون قادرًا على البقاء على تأشيرته.

**سنغافورة:** يُتاح لرواد الأعمال ومؤسسو الشركات الناشئة خيار الاستقرار بالحصول على تصريح *Entrepass* ما داموا قد أثبتوا قدرتهم على الابتكار والاستثمار وتحقيق إيرادات. وتعتمد مدة الإقامة على الإيرادات النقدية التي يدرها المشروع وطبيعته المبتكرة.

**إسبانيا:** يُقدم لرواد الأعمال فرصة الحصول على تصريح إقامة سريع ويتطلب امتلاك خطة مشروع تم عرضها على الحكومة بجانب تأمين صحي وتمويل كافٍ لإعالة أنفسهم أثناء الإقامة في إسبانيا. وتتخذ القرارات الخاصة بالتأشيرة خلال 10 أيام عمل، والقرارات الخاصة بتصريح الإقامة خلال 20 يومًا.

**المملكة المتحدة:** يقدم لرواد الأعمال ومؤسسو الشركات الناشئة ثلاث أنواع من التأشيرات بناءً على وضعهم ومدة بقائهم تأشيرة رواد الأعمال، وتأشيرة رواد الأعمال المؤهلين، وتأشيرة رواد الأعمال المحتملين.

*المصدر:* معهد سياسات الهجرة وتأشيرات رواد الأعمال: كيف تبحث البلدان عن مبتكري الوظائف من المهاجرين، 2012.

## 2.2 توجيه رواد الأعمال اللاجئيين والمهاجرين خلال مرحلة بدء النشاط التجاري

عند الشروع في إقامة نشاط تجاري، يحتاج معظم رواد الأعمال التوجيه والإرشاد من أجل اجتياز العقبات التنظيمية المختلفة التي قد تواجههم. وقد يحتاج رواد الأعمال المهاجرون واللاجئون إلى دعم خاص لفهم اللوائح ذات الصلة والامتثال لها، فهم في الغالب يكونون أقل معرفة بالمؤسسات والوكالات ذات الصلة في البلد المضيف نظرًا لكونهم وافدين جدد. وبجانب ذلك، فإن عدم إجابة لغة البلد المضيف أو نقص المعرفة ببيئة العمل المحلية قد يجعلهم أقل ثقة عند التعامل مع العمليات البيروقراطية ذات الصلة. وقد يعتمد رواد الأعمال من المهاجرين واللاجئيين الذين يفتقرون المعلومات أو سبل الوصول إليها أو الذين لا يتقنون في خدمات الدولة وخدمات القطاع الثالث على ممارسات العمل غير الرسمية. وبالتالي، قد يُستبعدوا من الخدمات المصرفية الرسمية وخدمات دعم الأعمال ذات الصلة. ومن ثم، فمن خلال توجيه وإرشاد رواد الأعمال فيما يتعلق بكيفية التعامل مع المؤسسات والعمليات والإجراءات الرسمية، يمكن لواضعي السياسات تعزيز نمو واستدامة أعمالهم وتحقيق الفوائد الاقتصادية من هذه الأنشطة التجارية من خلال الضرائب وتكاليف الحماية الاجتماعية المخفضة.

قد يكون المهاجرون وأفراد جاليات المغتربين الذين احتفظوا بروابط ثقافية ولغوية مع بلدانهم الأصلية "مترجمين" حقيقيين ينقلون المعارف والمعايير والمهارات لجماعات المهاجرين الوافدين حديثًا. وقد يمتلك المهاجرون مزيًا من المهارات التقنية والمهارات الشخصية الضرورية لدعم تطوير الأعمال التجارية الناجحة، والتي قد يكون اكتساب بعضها صعبًا على أفراد من السكان الأصليين. على سبيل المثال، يكون المهاجرون أكثر وعيًا بالمعايير والسلوكيات التي تسهل المعاملات التجارية (مثل التوقعات المتعلقة بالمساومة على قيمة السلعة والبروتوكولات الخاصة بمقايضة شركاء الأعمال المحتملين) في بلد الإقامة وكيف تختلف هذه المعايير عن تلك الموجودة في البلدان الأصلية. كما يكون لدى رواد الأعمال المهاجرين معرفة خاصة بالعمليات المؤسسية والأطر التنظيمية وكيف تتأثر بالوضع القانوني أو وضع الهجرة؛ ومن ثم يكونون بوضع أفضل يمكنهم من إبداء النصح والمشورة لغيرهم من رواد الأعمال المحتملين حول كيفية التفاوض على الأنظمة التنظيمية عبر دورة العمل التجاري.

يحتاج رواد الأعمال في مرحلة الحضنة لأشكال مختلفة من الدعم والتوجيه والمشورة أكثر مما يحتاجه رواد الأعمال ممن يفكرون في التوسع في الأسواق الدولية. وهذا ما يؤكد مدى الحاجة إلى إنشاء مرافق لدعم أنشطة ريادة الأعمال المستهدفة، والتي توافق بين الأنشطة التجارية في مراحل التطور المختلفة مع موارد المعرفة الأكثر ملاءمة لهم. وعند تصميم أشكال الدعم المستهدفة، سيكون من المجدي التفكير في المجال الذي يمكن أن يضيف فيه رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين قيمة بصفتهم يقومون بدور الموجه والمرشد لغيرهم.

يمكن أن يلعب واضعو السياسات دورًا حيويًا في توجيه رواد الأعمال خلال عملية بدء النشاط التجاري وفي بناء ثقافتهم في البيئة التنظيمية من خلال تحسين الوصول إلى سبل الدعم وتوفير اليقين بشأن الحقوق واللوائح. ويمكنهم ذلك من خلال دعم المبادرات التي تقدم للمهاجرين واللاجئيين التوجيه المستهدف والمساعدة فيما يتعلق بالمتطلبات التنظيمية. كما يمكنهم الاضطلاع بدور أكثر مباشرة: فعلى سبيل المثال، يمكنهم التأكد من أن المنصات الرئيسية لدعم رواد الأعمال المحليين (مثل النقابات المهنية) متاحة للمهاجرين واللاجئيين وتشملهم وأن الإدارات الحكومية وغرف التجارة المحلية تقدم المعلومات بشأن المتطلبات التنظيمية والخدمات العامة وخدمات دعم الأعمال المتاحة للاجئين والمهاجرين ولقاعدة أوسع من أصحاب المصلحة (مثل المشرعين المحليين ومقدمي خدمات الدعم). أيضًا يمكن للمؤسسات الحكومية تيسير الإجراءات البيروقراطية على رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين من خلال تقديم المعلومات بلغات متعددة وتعيين موظفين على نحو يراعي التنوع الثقافي والعرفي.<sup>52</sup>

تقدم بعض خدمات تطوير ودعم الأعمال الشائعة نصائح وخدمات مخصصة للوافدين الجدد من خلال توفير المعلومات لهم بلغات أخرى وتوجيههم إلى الوكالات وخدمات الدعم الأخرى ذات الصلة ومساعدة الوافدين الجدد على فهم كيفية الاتصال بالمؤسسات التنظيمية ذات الصلة والتفاعل معها. كما أن بعض هذه الخدمات، بالإضافة إلى الخدمات والمبادرات الأخرى الموجهة بصورة أكبر لدعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين على وجه الخصوص، تقدم المزيد من التوجيهات العملية والمشورة لمساعدة رواد الأعمال الطموحين على الوفاء بالمتطلبات التنظيمية – على سبيل المثال من خلال مساعدتهم في استيفاء المتطلبات الإدارية وغالبًا ما يكون ذلك من خلال الاستفادة من معارف الخبراء والموجهين.

لتوضيح كيفية تنفيذ توصيات هذا الدليل، يشير الإطار 2.2 إلى بعض الطرق التي من خلالها توجه وتساعد الحكومات والمنظمات غير الحكومية اللاجئين والمهاجرين في الجوانب الإدارية لعملية بدء تشغيل وتطوير الأعمال التجارية.

## الإطار 2.2 مبادرات لتوجيه ومساعدة رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين خلال عملية البدء في النشاط التجاري

**النمسا:** توفر وكالة الأعمال في فيينا الدورات التدريبية وورش العمل والاستشارات الفردية لمساعدة رواد الأعمال ورواد الأعمال الطموحين من ذوي الأصول المهاجرة على فهم من بين أمور أخرى، خدمات الدعم العامة المتاحة لهم بالإضافة إلى كيفية التفاعل والتواصل مع السلطات والإدارات الرسمية.

**أوروبا:** في جميع أنحاء الاتحاد الأوروبي، يقدم مشروع تمكين المهاجرين من أجل التغيير مجموعة من الندوات والتدريبات المباشرة وجهًا لوجه وبرامج التوجيه لتزويد المشاركين بالإرشادات والمعلومات العملية بشأن الجوانب القانونية والإجرائية لبدء نشاط تجاري.

**فنلندا:** منظمة *Start-up Refugees* هي منظمة غير حكومية تعمل على إدماج اللاجئين في المجتمع الفنلندي من خلال أنشطة ريادة الأعمال. وتقدم المنظمة - كجزء من أنشطتها الخاصة بحاضنات الأعمال التجارية وبدعم مجاني من المتخصصين في قطاع الصناعات المحلية - الدعم لرواد الأعمال من المهاجرين الطموحين لفهم المتطلبات التنظيمية ذات الصلة لتنفيذ خطط أعمالهم التجارية. ومن خلال شراكة المنظمة مع حكومة مدينة هلسنكي، استطاعت منظمة *Start-up Refugees* المساعدة في انضمام 10 من رواد الأعمال اللاجئين إلى برامج حكومية تتضمن المساعدة في الوفاء بمتطلبات الحصول على تراخيص العمل والمستندات المطلوبة.

**ألمانيا:** يقدم مركز الأعمال الهندي في شتوتغارت الدعم لأصحاب الأعمال المهاجرين ويوفر لهم الإرشاد والتوجيه فيما يتعلق بالمسائل القانونية والمسائل الخاصة بتسجيل الأعمال التجارية والحيز المكتبي والمساعدة في إدماج المهاجرين بصورة أكبر في المجتمع.

**إيطاليا:** في ميلانو، تم تأسيس مكتب دعم السنغاليين في الخارج من أجل تقديم المشورة للأفراد السنغاليين بشأن فرص دعم إقامة مشاريع تجارية ناجحة في السنغال لتعزيز الإدماج الاجتماعي الاقتصادي للعائدين بصورة طوعية لبلدهم الأصلي.

**اليابان:** يعمل برنامج دعم ريادة الأعمال لتمكين اللاجئين مع المستفيدين من أجل تحديد العمليات والعوائق التنظيمية ذات الصلة (بتأسيس نشاط تجاري معين أو الحصول على تراخيص عمل خاص على سبيل المثال) وإسداء النصح والمشورة للمستفيدين بشأن أفضل سبل المضي قدمًا في البيئة التنظيمية.

**هولندا:** برنامج حاضنات الأعمال للمهاجرين يقدم المساعدة والدعم لرواد الأعمال اللاجئين فيما يتعلق بالنواحي القانونية الخاصة بمرحلة بدء النشاط التجاري.

**سلوفاكيا:** يقدم مركز معلومات الهجرة خدمات استشارية مجانية للمهاجرين الموجودين بالبلد بما في ذلك إسداء النصح والمشورة حول كيفية البدء في إقامة مشاريع تجارية في البلد والمتطلبات التنظيمية والقانونية المرتبطة بها.

**اسكتلندا:** إن بوابة غلاسكو للأعمال الممولة من الحكومة لديها مستشار أعمال ملتزم بمساعدة المهاجرين واللاجئين وأعضاء الأقليات العرقية في النواحي المتعلقة بفكرة مشروعهم التجاري بما في ذلك استكمال المستندات اللازمة وتوجيه رواد الأعمال المرتقبين إلى الوكالات المعنية بالشركات الناشئة.

**الولايات المتحدة:** يقدم مركز دعم *أعمال الأمريكيين الجدد* خدمات متكاملة لتلبية جميع احتياجات رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين. فيساعد العاملون بالمركز العملاء على فهم المتطلبات التنظيمية ذات الصلة والحصول على التراخيص والرخص اللازمة من أجل البدء في أنشطتهم التجارية.

☞ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## 2.3 استعراض الحواجز التنظيمية الأخرى التي قد تعوق ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين

بالإضافة إلى الحواجز التنظيمية المتعلقة بصورة خاصة بتسجيل الأعمال التجارية ومتطلبات بدء التشغيل، فإن سياسات الهجرة واللجوء تضع قيوداً أكبر على حقوق العمل ومزاولة العمل المستقل. تحظر العديد من البلدان على المهاجرين واللاجئين العمل أو العمل لحسابهم الخاص أو العمل (لحسابهم الخاص) في مهن معينة. كما قد يتطلب العمل في مهن معينة الحصول على شهادات معينة مما يمثل تحدياً أمام المهاجرين واللاجئين الذين يواجهون صعوبة في اعتراف البلد المضيف بالمهارات والمؤهلات التي حصلوا عليها في الخارج. وعلاوة على ذلك، تعوق القيود المفروضة على تنقل الأفراد من بلد إلى آخر أو داخل البلد نفسه أو التنقل داخل وخارج مخيمات اللاجئين والأنشطة التجارية المحتملة؛ كما أن الشعور بانعدام الأمن فيما يتعلق بوضع الإقامة قد يحول دون وضع رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين لخطط أعمالهم وحصولهم على انتماء من المؤسسات المالية الرسمية<sup>53</sup> بنظرًا لهذه التحديات، يجب أن يقوم واضعو السياسات بمراجعة وإقرار تشريعات تمكينية، عند الاقتضاء، للتخفيف من العوائق التي تؤثر على ريادة الأعمال، بما في ذلك تلك المتعلقة بحقوق العمل والعمل المستقل والاعتراف بالمؤهلات والخبرات السابقة وتصاريح التنقل والقيود المفروضة على الملكية والحيابة الأجنبية للأموال واستثمارات المواطنين في الخارج والقيود المفروضة على التحويلات والقيود المفروضة على المهاجرين العائدين وغيرها من التشريعات التي تنطوي على تمييز ضد المهاجرين واللاجئين (انظر الإطار 2.3). وحتى تكون هذه المراجعات فعالة، يجب أن تُجرى بالتعاون مع مجموعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك المهاجرين واللاجئين أنفسهم والجهات الفاعلة في القطاع الخاص والمؤسسات في البلدان الأصلية.

### الإطار 2.3 مبادرات تتصدى للعقبات التنظيمية على المستوى الدولي

يجري العمل على معالجة العوائق التنظيمية في الأطر الدولية، وهو ما يؤكد مدى أهمية خلق بيئة مواتية للنشاط الاقتصادي للمهاجرين واللاجئين. فعلى سبيل المثال، يدعو الإطار الشامل للاستجابة للاجئين، الذي وُضع في إعلان نيويورك من أجل اللاجئين والمهاجرين، البلدان المضيفة بالشراكة مع وكالات الأمم المتحدة ذات الصلة وغيرها من الجهات الفاعلة إلى تعزيز اعتماد اللاجئين على ذاتهم من خلال توسيع سبل وصولهم إلى أسواق العمل والفرص الاقتصادية من خلال تمكين اللاجئين من الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم والاستثمار في تنمية مهارات جديدة والاستثمار في رأس المال البشري بين اللاجئين (الأمم المتحدة، 2016). واستناداً إلى الإطار الشامل للاستجابة للاجئين، تُلزم المسودة الثانية من الاتفاق العالمي بشأن اللاجئين الدول وأصحاب المصلحة المعنيين بالاستثمار في "الفرص الاقتصادية وخلق فرص عمل وبرامج لريادة الأعمال لأعضاء المجتمعات المضيفة واللاجئين بما في ذلك النساء والشباب والمعاقين من خلال وضع سياسة تمكينية وإطار عمل إداري وقانوني" (المفوضية، 2018، فقرة 7.4). وعلى وجه الخصوص، يؤكد الاتفاق العالمي بشأن اللاجئين أن هذا سيترتب عليه تسهيل الاعتراف بمهارات اللاجئين ومؤهلاتهم وتسهيل حصول اللاجئين على المنتجات والخدمات المالية واتفاقات التجارة التفضيلية (المفوضية، 2018). وبالمثل، يضع الاتفاق العالمي من أجل الهجرة الآمنة والمنظمة والنظامية أهدافاً تتضمن القضاء على القيود التمييزية المفروضة على العمل وجعل أسواق العمل في البلدان المضيفة أكثر شمولاً، وتسهيل الاعتراف بمهارات والمؤهلات المكتسبة في الخارج (الأمم المتحدة، 2018).

### 3. تعزيز التنقيف وتنمية المهارات في مجال ريادة الأعمال

من القضايا الرئيسية التي تواجه رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين نقل وتوسيع نطاق رأس المال البشري والاجتماعي المرتبط بالأعمال التجارية من البلدان الأصلية إلى بلدان المقصد. يتمتع العديد من المهاجرين واللاجئين بالخبرة بصفتهم رواد أعمال في بلدانهم الأصلية، ولكنهم – كما لاحظنا سابقاً – يفتقرون إلى المعرفة الخاصة ببيئة الأعمال في البلدان المضيفة. وبعد التنقيف والتدريب في مجال ريادة الأعمال أمرًا مهمًا وضروريًا لتطوير وتوسيع نطاق المهارات والقدرات التي يحتاجها المهاجرون واللاجئون من أجل التمكن من إدارة المشاريع التجارية في البلدان المضيفة. كما أن هذا التنقيف يساعد في تعزيز عقلية ريادة الأعمال التي من شأنها أن تمكن المهاجرين واللاجئين من فهم أفضل لكيفية الاستفادة من معارفهم وخبراتهم وشبكاتهم للحصول على فرص عمل أكثر ربحية.

على الرغم من ظهور برامج شائعة في التنقيف بريادة الأعمال في معظم البلدان، فإن عددًا قليلاً من تلك البرامج يكون شاملاً ويعود بالنفع على المهاجرين واللاجئين وتلبي هذه البرامج بعضًا من موارد واحتياجات هذه الفئة من السكان. ويحتاج العديد من المهاجرين واللاجئين إلى المزيد من الدعم الموجه في المراحل الأولى من أنشطة ريادة الأعمال. وبجانب الحث على أن تكون مبادرات التنقيف الحالية أكثر شمولاً للمهاجرين واللاجئين، يعزز كذلك واضعو السياسات إقرار مبادرات ريادة الأعمال المصممة بما يتناسب مع الاحتياجات الخاصة بالمهاجرين واللاجئين.

يجب ألا تكون مبادرات التنقيف بريادة الأعمال بمعزل عن غيرها. وبالإضافة إلى تطوير قدرات ومهارات ريادة الأعمال، يجب تصميم برامج التنقيف على النحو الذي يربط رواد الأعمال من المهاجرين واللاجئين الطموحين بمنظومة ريادة الأعمال الأوسع نطاقاً. ويمكن القيام بذلك من خلال التأكد من أن البرامج يقوم بتقديمها رواد أعمال والمرشدين من ذوي الخبرة والعلاقات جيدة. ويمكن تحقيق الارتباط بالقطاع الخاص من خلال اعتبار التنقيف في مجال ريادة الأعمال مكملًا للتدريب المهني. أخيرًا، من المهم مواصلة مبادرات التنقيف مع برامج الإدماج التي تركز على توفير الاحتياجات الأساسية للمهاجرين واللاجئين.

### مجالات السياسات 3 - تعزيز التنقيف وتنمية المهارات في مجال ريادة الأعمال

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إشراك المهاجرين واللاجئين في البرامج التدريبية القائمة على ريادة الأعمال، ودعم وتوعية حاضنات أو مسرعات الأعمال بشأن المهاجرين واللاجئين</li> <li>• وضع أهداف التنقيف في مجال ريادة الأعمال لتلائم سياقات محلية محددة (مثل مخيمات اللاجئين والمستوطنات البشرية المجتمعية والبيئات الحضرية أو الريفية)</li> <li>• وضع أهداف التنقيف في مجال ريادة الأعمال لفئات محددة من المهاجرين واللاجئين (مثل الشباب والنساء والمجموعات اللغوية وعلى أساس الوضع الاجتماعي والاقتصادي والبلدان الأصلية والوقت في البلد المضيف والمهارات المهنية والخبرة في ريادة الأعمال)</li> <li>• وضع أهداف التنقيف في مجال ريادة الأعمال لتلائم مرحلة تطوير الأعمال وجدوى المشاريع (مثل رواد الأعمال أصحاب الأفكار، ورواد الأعمال أصحاب خطط الأعمال، ورواد الأعمال أصحاب الأعمال التجارية القائمة، ورواد الأعمال أصحاب القدرات الإنمائية العالية)</li> </ul>	<p>إعداد تدريب على ريادة الأعمال وتكثيفه وتكثيفه لفئات وسياقات محددة مستهدفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برامج الدعم التي تقدم محتوى متنوعاً (على سبيل المثال، تقني ومالي والمهارات الأساسية للتجارة لريادة الأعمال) وطرائق تعليم متنوعة (مثل التدريب المختلط - جزئياً عبر الإنترنت، وجزئياً في الفصول الدراسية)</li> <li>• برامج الدعم التي توفر دعماً مخصصاً، فردياً، طويل الأجل</li> <li>• برامج الدعم التي تشمل أصول التدريس التجريبية والعملية التي تشجع التعلم بالممارسة</li> </ul>	<p>وضع مناهج ومحتويات ريادة أعمال فعّالة لبناء عقلية لريادة الأعمال</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعيين المدربين ذوي المهارة والخبرة (بمن فيهم خبراء الصناعة والمتطوعين من مجالس الأعمال المحلية وغرف التجارة وغيرها من الخلفيات المهنية) أو تنفيذ برامج تدريب المدربين، التي تستهدف على وجه الخصوص المهاجرين واللاجئين كمدربين محتملين</li> <li>• برامج الدعم التي تضم مجموعة من خبرات ريادة الأعمال والخبرات التجارية (على سبيل المثال، خبراء في التسويق والاستثمار والإدارة المالية والتكنولوجيا وبناء العلامة التجارية وغيرها من خدمات الأعمال والخبراء في قطاعات معينة)</li> <li>• برامج الدعم التي تربط اللاجئين والمهاجرين الجدد برواد الأعمال من اللاجئين والمهاجرين كموجهين ومدربين لرواد الأعمال الناشئين</li> <li>• نوعية مقدمي التدريب بواقع التنقل البشري (الهجرة وتنقل اللاجئين) حتى يتمكنوا من تطوير برامجهم الخاصة أو تصميم برامجهم وفقاً لاحتياجات وفرص المهاجرين واللاجئين</li> <li>• ربط المهاجرين الذين لديهم معرفة خاصة بالبيئات التنظيمية في البلدان الأصلية مع الشركات في بلد المقصد التي ترغب في توسيع أنشطتها في أسواق البلد الأصلي (والعكس صحيح)</li> <li>• دعم إقامة شبكات رواد الأعمال المهاجرين/المغتربين ومستشاري الأعمال، وغرف التجارة عبر الوطنية، والنقابات المهنية عبر الوطنية، وغيرها من الهيئات التي تدعم علاقات الأعمال عبر الوطنية</li> </ul>	<p>تعيين المدربين ذوي المهارة والخبرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع التنقيف في مجال ريادة الأعمال بوصفه مكملاً للتعليم المهني، ومواءمة التنقيف في مجال ريادة الأعمال مع التدريب والتدريب الداخلي مع رواد الأعمال المحليين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات ذات الصلة</li> <li>• تشجيع إقامة شراكات قوية بين مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين ومقدمي الخدمات والأنشطة والحماية الأوسع نطاقاً (مثل التدريب اللغوي والثقافي وبرامج التوظيف وتقديم المشورة والمهارات الحياتية والإمام بالشؤون المالية والدعم القانوني وخدمات الرعاية الصحية والتنقيف التغذوي وخدمات الإسكان)</li> <li>• دراسة وإيضاح الآثار المترتبة على تسجيل الأعمال التجارية للمهاجرين واللاجئين الذين يتلقون الحماية الاجتماعية</li> </ul>	<p>تعزيز أوجه التضافر بين برامج التدريب على ريادة الأعمال للاجئين والمهاجرين وبرامج التعليم المهني ودعم الاحتياجات الأساسية</p>

☐ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

### 3.1 إعداد تدريب على ريادة الأعمال وتكيفه وتكثيفه لفئات وسياقات محددة مستهدفة

يعد فهم وتحديد أوجه التنوع بين المهاجرين واللاجئين خطوة أولى أساسية نحو معايرة أفضل لبرامج دعم ريادة الأعمال والبرامج التدريبية. وكما هو موضح في هذا الدليل، فإن الفئات السكانية من اللاجئين والمهاجرين ليست متجانسة. فحتى بين المهاجرين من البلد الأصلي نفسه، قد يكون هناك انقسامات داخلية تتعلق بالخصائص الديموغرافية (مثل الجنس أو العمر أو الانتماء إلى المجموعات العرقية أو مستوى التعليم أو المهارات) وتاريخ الهجرة (مثل قناة الدخول ووقت الهجرة). فهذا التنوع لا يترجم إلى احتياجات وقيود مختلفة فحسب، ولكن أيضًا يترجم إلى موارد وفرص مختلفة يجب أن تعززها برامج ريادة الأعمال المستهدفة.

على الرغم من وجود تنوع بين فئات اللاجئين والمهاجرين، قد يكون هناك تحديات مشتركة يمكن لبرامج التدريب في مجال ريادة الأعمال معالجتها بصورة أفضل. ومع أنه ينبغي الحث على إشراك المهاجرين واللاجئين في برامج التثقيف الأساسية في مجال ريادة الأعمال، غالبًا ما يواجه المهاجرون واللاجئون عوائق يمكن أن تحدّ من اشتراكهم في هذه البرامج مثل اختلاف اللغة والعوائق المالية والثقافية. كما يوجد العديد من المهاجرين واللاجئين في مستوطنات محلية أو مخيمات تقع على مسافات بعيدة من أماكن إقامة هذه البرامج. وتسعى العديد من المبادرات التي تم تسليط الضوء عليها في هذا القسم إلى التغلب على هذه التحديات من خلال تطوير برامج التثقيف وتكييفها وتوجيهها لمجموعات معينة من اللاجئين والمهاجرين – وغالبًا ما يكون ذلك من خلال طرق تعزز القدرات الفريدة التي تمتلكها هذه المجموعات بالفعل وتستند إليها. وتكون هذه البرامج الموجهة ضرورية لدعم رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين الذين لديهم مهارات وخبرات مختلفة، ويكونون في مراحل مختلفة من نشاطهم الريادي عن غيرها من برامج التثقيف الأساسية الأكثر شيوعًا. وعند دعم وتطوير مبادرات التثقيف، يجب أن يُولي واضعو السياسات والممارسون اهتمامًا كبيرًا بتصميم البرامج وعمليات الاختيار؛ لضمان توجيهها بصورة فعالة لمجموعات معينة من المهاجرين واللاجئين الذين تهدف إلى دعمهم. ويسلط الإطار 3.1a و3.2b و3.2c الضوء على أمثلة للمبادرات التي تستهدف سياقات محلية محددة ومجموعات محددة من المهاجرين واللاجئين و/أو المبادرات القائمة على مرحلة تطوير الأعمال.



اللاجئة السورية وحنة وهي تحصل على مجموعة أدوات خياطة من قبل برنامج سبل العيش التابع للمنظمة الدولية للهجرة في تركيا (راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق).

## توجيه برامج التثقيف بريادة الأعمال استنادًا إلى سياقات محلية محددة

تختلف فرص اللاجئين ممن يعيشون في مخيمات في مجال ريادة الأعمال والدعم الذي يحتاجونه اختلافاً كبيراً عن فرص اللاجئين والمهاجرين ممن يعيشون في سياقات أخرى. فيكون من الضروري وضع هذه السياقات المحلية في الاعتبار عند تصميم برامج التثقيف. يفصل الإطار 3.1a البرامج الموجهة بشكل محدد إلى اللاجئين والمهاجرين ممن يعيشون في سياقات محلية معينة مع تسليط الضوء على كيف يمكن أن يعزز إدماج خصائص السياق المحلي عند تصميم البرنامج من النتائج التي تعود على فئات معينة من المستفيدين. وينبغي أن تُقدم مبادرات التثقيف في المناطق التي يوجد فيها المهاجرون واللاجئون سواء في المخيمات أو غيرها من المستوطنات المجتمعية للتغلب على العوائق المتعلقة بالسفر أو التكاليف المالية والوقت. وتعد زيادة إمكانية الوصول إلى خدمات الدعم من خلال جعلها متصلة في المجتمعات المحلية أمراً يتسم بأهمية خاصة بالنسبة للفئات ذات الموارد المحدودة والالتزامات المتنافسة (مثل رعاية الأطفال والعمليات القانونية) التي تتطلب من المستفيدين المحتملين البقاء في منطقة معينة.

### إطار 3.1. برامج التثقيف التي تركز على ريادة الأعمال وتستهدف سياقات محلية معينة

**تركيا:** يوفر برنامج سبل العيش التابع للمنظمة الدولية للهجرة الدعم للاجئين السوريين من خلال مساعدتهم في إيجاد فرص عمل، ويقدم لهم إعنات عينية تساعد في الشروع في العمل المستقل ومنح وبرامج تدريبية في ريادة الأعمال. كما كان تصميم البرنامج مراعيًا للسياق المحلي. فقد أجرت المنظمة الدولية للهجرة في البداية دراسة للسوق قبل اختيار المشاركين حتى يتسنى لها تحديد المجالات؛ حيث يمكن للاجئين سد فجوات الاقتصادات المحلية بدلاً من تشبع مجالات وقطاعات معينة. وبعد ذلك حينما كان الوصول إلى مخيمات اللاجئين مقيداً، أكدت المنظمة مدى أهمية بناء علاقات عمل جيدة مع الحكومات المحلية؛ لضمان تقديم البرامج التدريبية في المخيمات بنجاح.

**أوغندا:** يقدم برنامج مهارات الأعمال التجارية الصغيرة في كمبالا تدريباً على مستوى المجتمع في الأحياء الفقيرة بالشراكة مع منظمات محلية. وتقدم المنظمة الدولية للهجرة البرنامج بدعم من شبكة من شركاء المجتمع المدني والوكالات الحكومية. ومن خلال هذه الشراكات مع المنظمات المحلية، تكون المنظمة الدولية للهجرة قادرة على الوصول إلى مجموعات المستفيدين المستهدفة ودعمهم وتقديم التدريب على مستوى المجتمع وفي متناول المشاركين. كما تعاقدت المنظمة الدولية للهجرة مع مؤسسة أوغندا للمشاريع لتطوير وتقديم مواد التدريب، والتي كانت قادرة على تكيفها وفقاً لمستويات المعرفة الخاصة بالمشاركين واحتياجاتهم بجانب تقديمها باللغات المحلية.

**ميانمار:** يقدم برنامج شبكة تنمية ريادة الأعمال في آسيا - ميانمار (EDNA Myanmar) تدريباً للمهاجرين العائدين من خلال الانخراط في المجتمعات المحلية في القطاع الاقتصادي غير النظامي. ويعمل البرنامج مع الجهات الفاعلة المحلية في منظومة ريادة الأعمال من خلال إقامة شراكات مع الحكومة والمنظمات غير الحكومية والشركات وقادة المجتمع في كل إقليم. وتساعد هذه الشراكات في تزويد البرنامج بالفصول الدراسية المحلية للاضطلاع بالأنشطة التعليمية مع توفير العديد من المواقع التي قدمتها المجتمعات والمكاتب الحكومية والكنائس والأديرة والمكاتب الإدارية في القرى لتكون مقرراً للفصول الدراسية.

□ = راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق

## توجيه مبادرات التنقيف في مجال ريادة الأعمال لمجموعة معينة من المهاجرين واللّاجئين

تستهدف العديد من مبادرات التنقيف مجموعات محددة من اللّاجئين أو المهاجرين للتأكد من أن البرامج يمكن أن تتوسع في تنمية القدرات والمهارات المكتسبة من قبل، مع تلبية الاحتياجات الخاصة برواد الأعمال الذين ينتمون إلى خلفيات مختلفة. ويوضح الإطار 3.1b المبادرات التي تستهدف فئات سكانية معينة (على سبيل المثال على أساس العمر أو الجنس) أو مجموعات معينة بناءً على خبراتهم التقنية أو خبراتهم في مجال ريادة الأعمال. وتتماشى توصيات هذا الدليل بشأن توجيه برامج التنقيف لمجموعات محددة مع دليل الاتحاد الأوروبي بشأن تعزيز ودعم ريادة الأعمال للمهاجرين، والذي يوصي بتصميم خدمات الدعم بناءً على تقييمات دقيقة للاحتياجات الخاصة لمختلف المستفيدين من المهاجرين واللّاجئين.<sup>54</sup>

### الإطار 3.1b. برامج التنقيف التي تركز على ريادة الأعمال وتستهدف مجموعات معينة من المهاجرين واللّاجئين

**أستراليا:** يقدم برنامج الانطلاق نحو المشاريع الصغيرة الخاص بالنساء اللّاجئات تدريباً خاصاً بالأعمال التجارية على نحو مرّن لاستيعاب الاحتياجات اللغوية للمشاركات ومسؤوليات رعاية الأطفال.

**النمسا:** تقدم وكالة فيينا التجارية معلومات وورش عمل واستشارات فردية لرواد الأعمال المهاجرين من خلفيات مختلفة بمجموعة من اللغات.

**الدنمارك:** تعمل منظمة *Mind Your Own Business* مع البنين ممن تتراوح أعمارهم ما بين 13 إلى 19 عامًا ممن لديهم أصول مهاجرة لبناء مهاراتهم الاجتماعية والريادية.

**السلفادور:** كجزء من إطار المبادرة المشتركة للهجرة والتنمية، نُفذ مشروع "تأسيس شركات يقودها الشباب على المستوى المحلي بدعم من المغتربين في الفترة من عام 2014 إلى عام 2015. وركز المشروع على تقديم الدعم التقني والمالي الذي قد يحتاجه المهاجرون الطموحون من الشباب للبدء في مشروع تجاري صغير في مجتمعاتهم الأصلية وتوسيع نطاقه والمحافظة على استدامته. وقد ساعد البرنامج رواد الأعمال (المحتملين) في تعلم كيفية وضع خطة عمل والتقدم بطلب للحصول على تمويل أولي والاتصال بالشركاء في سلاسل التوريد.

**ألمانيا:** يركز مشروع *Jumpp* بصورة خاصة على راندات الأعمال من ذوي الأصول المهاجرة أو اللّاجئة، ويهدف إلى زيادة الوعي بكيفية يمكنهم أن يصبحوا نماذج ناجحة يُحتذى بها. كما يهدف المشروع، على وجه الخصوص، إلى: (1) تعزيز مقومات المهاجرين واللّاجئين في مجال ريادة الأعمال؛ (2) إعدادهم للبدء في تأسيس نشاطهم التجاري؛ (3) إبراز راندات الأعمال من ذوي الأصول المهاجرة أو اللّاجئة بوصفهم نماذج يُحتذى بها للآخرين؛ و(4) توعية أصحاب المصلحة بمقومات راندات الأعمال المهاجرات واللّاجئات.

**إيطاليا:** بالتعاون مع مبادرة *Ethical Fashion* مركز التجارة الدولية (<http://ethicalfashioninitiative.org>) التي تهدف إلى إشراك الفئات المهمشة -تحديدًا النساء- في صناعة الأزياء الدولية، تدعم منظمة *Lai Momo* الإيطالية - وهي منظمة غير حكومية - تدريب وتوجيه النساء اللّاجئات وطالبات اللجوء حتى يصبحن مورّدات لمنتجات الأزياء. ويدعم تدريب المبادرة المصمم خصيصاً المشاركات في تنمية كل من المهارات التقنية اللازمة لصناعة منتجات أزياء عالية الجودة والفطنة التجارية اللازمة للمشاركة في صناعة الأزياء العالمية.

**السويد:** يقدم برنامج *Ester* دورات تدريبية تنقيفية عن ريادة الأعمال للنساء العاطلات عن العمل من ذوي الأصول المهاجرة واللّاجئة إلى الحصول على دعم خاص يمكنهن من البدء في نشاط تجاري.

**سويسرا:** تم تطوير برنامج *SINGA Factory* بالتعاون مع المشاركين باستخدام عملية تصميم محورها الإنسان؛ لضمان معالجة البرنامج للتحديات الرئيسية التي تواجه المشاركين وتمكينهم من إحراز النجاح.

**سويسرا:** صُممت دور *Crescenda* للتدريب في مجال ريادة الأعمال لدعم النساء المولودات في الخارج في تأسيس نشاط تجاري وإدارته في سويسرا. وبجانب تركيز الدورة بشكل خاص على المسائل الجنسانية، تتطلب الدورة كذلك أن يكون لدى المشاركين تصريح إقامة ساري المفعول، وأن يكون لديهم معرفة أساسية باللغة الألمانية، وأن يكونوا قد استكملوا بالفعل ورشة عمل *Crescenda* التوجيهية التي عقدت لمدة ثلاثة أيام. وبهذه الطريقة، تهدف الدورة إلى امتلاك المشاركين القدرات الضرورية للمشاركة بصورة فعالة في دورة ريادة الأعمال.

**تركيا:** يهدف برنامج سبل العيش التابع للمنظمة الدولية للهجرة إلى تنقيف المهاجرين واللّاجئين المهتمين بإقامة مشروع تجاري يرتبط بمهاراتهم وخبراتهم المهنية في مجال ريادة الأعمال. ويختار البرنامج المشاركين الذين يُظهرون رغبة في البدء في نشاط تجاري ملائم يرتبط بخبرتهم المهنية أو الريادية السابقة.

**الولايات المتحدة:** تم تصميم برنامج تنمية المشاريع باللغة الصغر التابع لمكتب إعادة توطين اللّاجئين على نحو يراعي خصائص مجتمع اللّاجئين المستهدف، والتي تتضمن معدلات التوظيف وحالة الرفاهة ومدة الإقامة في الولايات المتحدة والاهتمام بالمشاريع باللغة الصغر والاستعداد للبدء في مشروع صغير ومهارات اللغة الانجليزية.

## توجيه برامج التنقيف في مجال ريادة الأعمال استنادًا إلى مرحلة تطوير الأعمال التجارية

يحتاج رواد الأعمال في مرحلة تكوين الأفكار أو مرحلة ما قبل البدء في المشروع دعمًا مختلفًا عن الدعم الذي يحتاجه غيرهم من رواد الأعمال الذين قد بدأوا بالفعل مشاريعهم أو الذين قد وصلوا مرحلة نمو المشروع. ومن ثم، تصمم العديد من المبادرات برامج التنقيف بريادة الأعمال بما يتلاءم مع المشاريع في مراحلها المختلفة. (راجع الإطار 3.1c). وهذا يسمح لرواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين في مراحل تكوين الأفكار بالتركيز على كيفية تعزيز أفكارهم، في حين تتلقى الشركات الأكثر تطورًا دعمًا يساعدها على توسيع نطاق أنشطتها وضمان استدامتها.

### الإطار 3.1c. برامج التنقيف التي تركز على ريادة الأعمال وتستهدف مراحل مختلفة من تطور المشروع التجاري

**إيطاليا:** وفر مشروع RE-LAB مجموعة من التدريبات المرحلية عن ريادة الأعمال وسبل دعم عملية وضع خطط العمل وسبل الدعم المالي والمساعدة الفنية للّاجئين ممن تم اختيارهم بناءً على مقوماتهم في مجال ريادة الأعمال ثم وفقًا لقوة خطة عملهم.

**اليابان:** بالنسبة للّاجئين ممن لديهم مشاريع تجارية ذات إمكانات نجاح عالية، يقدم برنامج دعم ريادة الأعمال لتمكين اللّاجئين مجموعة شاملة من الدعم الفني والتوجيه والحصول على التمويل البالغ الصغر، في حين يقدم للّاجئين ممن يفتقرون الخبرة في مجال ريادة الأعمال الدعم في عملية وضع خطط العمل. كما يتم تصميم عملية اختيار صارمة تتضمن إجراء مقابلات وزيارات ميدانية لتحديد المرشحين المؤهلين تأهيلاً كافياً، والذين تمتلك مشاريعهم التجارية إمكانات كافية.

**هولندا:** تقدم منظمة *Delitelabs* ثلاثة أنواع من الدورات التدريبية في مجال ريادة الأعمال مصممة لتلبية احتياجات وتطلعات رواد الأعمال المحتملين (سواء السكان المحليين أو من أصول مهاجرة أو لاجئة) في مراحل مختلفة من تطور عملهم الريادي. (1) محاضرات مسائية؛ (2) معسكرات تدريب قصيرة؛ (3) برنامج حاضنات أعمال لمدة ثلاثة أشهر.

**رواندا:** يقدم برنامج ريادة الأعمال للّاجئين في إنكوموكو أشكالا مختلفة من الدعم وفقًا لمرحلة تطور العمل، ويقدم برنامجًا بسيطًا لرواد الأعمال بالغة الصغر، ولرواد الأعمال الطموحين الذين لم يشرعوا بعد في مشاريعهم التجارية وبرنامجًا كاملاً لرواد الأعمال ممن لديهم مشاريع تشهد نموًا كبيرًا. يحصل المشاركون في البرنامج البسيط (الذين لديهم مشاريع بالغة الصغر أو الذين لم يشرعوا بعد في مشاريعهم التجارية) على ما يقرب من 40 ساعة تدريبية عن مهارات العمل (بما في ذلك التخطيط للعمل وتسجيل الأعمال التجارية المحلية والتدريب على التنظيم والمحاسبة وإدارة التدفقات النقدية)، كما يُزودون بأداة سهلة الاستخدام لضبط الحسابات وإدارة التدفقات النقدية وإدارة المخزون. أما المشاركون في البرنامج الكامل (وهم ما يقرب من 25% من إجمالي المشاركين) هم رواد أعمال ممن لديهم مشاريع تشهد نموًا كبيرًا محتملاً. وبجانب الأدوات والدورات التدريبية المقدمة لتنمية مهارات العمل، يحصل المشاركون في البرنامج الكامل على تقييمات فردية للأعمال مصممة على النحو الذي يسمح بتحديد مجالات التحسين بالإضافة إلى استشارات فردية حول استراتيجيات نمو الأعمال وخلق فرص عمل وإدارة الشؤون المالية والعمليات والمبيعات.

**المملكة المتحدة:** تقدم شبكة تنمية ريادة الأعمال للّاجئين (*TERN*) اثنتين من برامج حاضنات الأعمال للّاجئين في مراحل مختلفة من تطور الأعمال الريادية. ويساعد برنامج ما قبل الاحتضان الذي تقدمه شبكة *TERN* اللّاجئين على استكشاف ريادة الأعمال كمسار عمل محتمل، في حين أن برنامج الاحتضان يساعد رواد الأعمال الطموحين على فهم الأسواق المحلية والاتجاهات وتفضيلات العملاء فضلاً عن الوصول إلى الاتصالات التجارية والتمويل.

**الولايات المتحدة:** يقدم برنامج تطوير رواد الأعمال المهاجرين أنواع مختلفة من الدورات التدريبية لتناسب كلاً من المتطلبات اللغوية للعمل ومرحلة تطور النشاط التجاري. ويتوفر كل من ورش العمل القصيرة والدورات التدريبية طويلة الأجل في مجال الأعمال التجارية وتُقدم إما باللغة العربية أو الإنجليزية.

☐ = راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق

### 3.2 وضع مناهج ومحتويات ريادة أعمال فعّالة لبناء عقلية لريادة الأعمال

تحتاج مناهج ريادة الأعمال الفعّالة إلى توفير محتوى متنوع يتضمن المهارات التقنية والمالية ومهارات الأعمال الأساسية، إضافة إلى قدرات ريادة الأعمال. وهذه القدرات ذات أهمية لتمكين رواد الأعمال الطموحين من فهم سياق الأعمال المحلية واغتنام فرص الأعمال التي تستفيد من معارفهم وخبراتهم. وتنوع المحتوى هذا ضروري لبناء عقلية ريادة الأعمال وتعزيزها.

يشكل طول مدة مبادرات التنقيف في مجال ريادة الأعمال تحديًا. فللعديد من رواد الأعمال، يعد الدعم طويل الأجل لفترة تتراوح من 6 إلى 12 شهرًا ضروريًا لدعم مؤسساتهم أثناء تطورها. إذ تؤكد دراسات الحالات الفردية المتعمقة ضرورة تقديم مساعدة مستدامة وشخصية ومباشرة إلى رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين تزامنًا مع تأسيس أعمالهم.

أخيرًا، لا يمكن أن يقتصر تعليم ريادة الأعمال على الفصول الدراسية فقط. يتعلم رواد الأعمال بالممارسة ويحتاجون إلى مواجهة حالات عدم يقين في العالم الواقعي. لتعليم المهارات العملية، تشمل العديد من المبادرات التي خضعت للتحليل على منهجيات تعليمية تجريبية وعملية تدعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين أثناء العمل في أعمالهم الخاصة.

#### برامج الدعم التي تقدم محتوى متنوع وطرائق تعليم متنوعة

يركز جزء كبير من المحتوى الذي يعمم في العديد من البرامج الممولة من المعونات للتدريب على ريادة الأعمال ومهارات الأعمال على مفاهيم مثل الفصل بين الشؤون المالية الأسرية والتجارية والمحاسبة والتسويق وإدارة المخزون وخدمة العملاء، وهي أمور على الرغم من أنها نافعة للمعرفة الوظيفية، فإنها لا تنطرق إلى التعقيد الكامل لنشاط ريادة الأعمال. إذ يحتاج رواد الأعمال الناجحون إلى مزيج من المهارات التقنية والمالية والتجارية الأساسية وريادة الأعمال. قد تتعلق المهارات التقنية بقطاعات ومهن محددة. في حين تشمل المهارات المالية المعرفة بسبل الحصول على التمويل وإعداد الميزانية والتقارير. وتشمل المهارات التجارية الأساسية المهارات الوظيفية مثل المحاسبة والتسويق وإدارة المخزون وخدمة العملاء. وتشمل قدرات ريادة الأعمال العقلية الريادية، التي تساعد على التكيف مع المخاطر وحالات عدم اليقين. يقدم الإطار 3.2a نماذج للبرامج التي تقدم هذا التنوع في المحتوى؛ لتشمل نطاق المهارات المذكورة. لا يلزم الحضور شخصيًا لتعلم جميع المهارات؛ إذ تستفيد العديد من البرامج من أساليب التدريب المختلطة التي تجمع بين العناصر داخل الفصل و عبر الإنترنت.



المهاجر البرازيلي تياغو فييرا أمام مطعم تريبو تايبيوكاريا تاباس بار بعد مشاركته في مبادرة تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين (PEI) في البرتغال (راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق).

© جميع الحقوق محفوظة

**الأرجنتين:** تدير مؤسسة *MIRARES* برنامجاً لتعزيز قدرات اللاجئيين في مجال ريادة الأعمال في بيونس آيرس للمساهمة في إدماجهم الاجتماعي الاقتصادي. ويحتوي البرنامج على مزيج من المحتوى التقني والمالي والتجاري والريادي، والذي يتضمن تقديم التوجيه العام والدعم حول فرص إبرار الدخل، وتقديم الدعم الفني لأصحاب المشروعات بالغة الصغر بشأن إنشاء الأعمال التجارية، وتسهيل الحصول على التمويل من خلال رأس المال الأولي والقروض الصغيرة وبرامج الحماية الاجتماعية، وتعزيز الأعمال التجارية من خلال بناء القدرات وتطوير المنتجات والتواصل والإدماج في الاقتصاد الاجتماعي وإقامة روابط مع سلاسل القيمة.

**السلفادور:** يدعم برنامج *رواد الأعمال الشباب لجمعية مورازان للتنمية الاقتصادية المحلية*، والذي تم تنفيذه في واحدة من أفقر الأقاليم الشرقية، ريادة الأعمال بين السكان المحليين من الشباب كحلٍ بديل للهجرة. ويجمع البرنامج بين المهارات التقنية ومهارات العمل الأساسية (مثل وضع خطط العمل، والتسعير، والمبيعات والتسويق) والمهارات الشخصية في مجال ريادة الأعمال (مثل القيادة والثقة في النفس)؛ لتنمية قدرات الشباب الريادية.

**إيطاليا:** قدم مشروع *RE-LAB* لرواد الأعمال اللاجئيين الطموحين مجموعة من التدريبات عن ريادة الأعمال وسبل دعم عملية وضع خطط العمل والتوجيه والمساعدة الفنية للاجئين، ويكون ذلك بصورة مرحلية وفقاً لمرحلة تطوير الأعمال للمشارك.

**العراق:** تم تدريب المبتكرين ورواد الأعمال ومطوري البرمجيات الشباب من مجتمعات النازحين واللاجئيين والمجتمعات المضيفة الذين شاركوا في برنامج سنارت أب بوت كامب الذي تنظمه شركة فايف ون لآبز على مجموعة من المهارات التقنية والشخصية بما في ذلك تنمية عقلية ريادة الأعمال وتقنيات مقابلة العملاء وتكوين الأفكار وإعداد مخطط نموذج العمل ووضع النموذج الأولي للفكرة ثم تقديمها.

**الأردن:** يقدم مركز تطوير الأعمال مجموعة من البرامج التدريبية التي تهدف إلى بناء قدرات المشاركين في العمل والعمل المستقل في مجالات مختلفة، وهذه البرامج هي: برنامج *Youth Employability & Empowerment*، وبرنامج *Vocational Entrepreneurship*، وبرنامج *SwitchMed Green Entrepreneurship*، وورشة عمل *Entrepreneurship Technology Workshop and Maharat Volunteers*.

**البرتغال:** تهدف مبادرة *تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين* إلى تنمية عقليات وقدرات ريادة الأعمال بين المهاجرين ودعمهم في تنفيذ خطط عملهم. في خلال البرنامج الذي يستمر لمدة 10 أسابيع، يستفيد المشاركون من 10 جلسات تدريبية جماعية حول المهارات والمعارف المرتبطة بالأعمال التجارية بالإضافة إلى 8 جلسات فردية يتلقون فيها دعماً مخصصاً للتنفيذ الملموس لخطط عملهم. ويقدم التدريب خبراء الأعمال التجارية ممن لديهم خبرة في مجال ريادة الأعمال وقدرة على تكيف محتوى التدريب؛ ليناسب الاحتياجات الخاصة بمختلف المشاركين.

**أوغندا:** يجمع برنامج تنمية المهارات الريادية والقيادية لدى الشباب الوضاء الشباب ذوي الخبرة مع القادة الشباب من اللاجئيين في مستوطنة كيانغالي للاجئين؛ لتنمية مهاراتهم القيادية وعقليتهم الريادية، وتحديد احتياجات المجتمع وتطوير حلول الأعمال المدرة للدخل.

**الولايات المتحدة:** يقدم برنامج تطوير رواد الأعمال المهاجرين إرشادات عملية للمشاركين في الدورة التدريبية المتقدمة "على الطريق". وتضمنت الموضوعات التي تغطيها الدورة تنقيح أفكار العمل، والتسويق وبناء العلامات التجارية وخدمة العملاء وتمويل الأعمال والتخطيط الاستراتيجي وموارد الأعمال المحلية والشركاء.

## برامج الدعم التي توفر دعمًا مخصصًا، فرديًا، طويل الأجل

تعد البرامج المصممة خصيصًا في مجال ريادة الأعمال والتي تجمع بين رواد الأعمال الجدد والموجهين ذوي الخبرة نماذج جيدة لدعم استمرارية أي عمل تجاري خلال السنة الأولى من دورة حياته. وعلى الرغم من أن برامج التوجيه المزدوجة هذه تعد مفيدة لمجموعة مختلفة من رواد الأعمال، فإنها قد تكون ذات تأثير خاص على رواد الأعمال اللاجئيين والمهاجرين نظرًا لخصوصية السياقات الخاصة بهم والموارد التي يحتاجونها في هذه السياقات. وقد يواجه المهاجرون واللاجئون الوافدون حديثًا ظروفًا معينة يصعب معالجتها في البرامج العامة لدعم ريادة الأعمال؛ وقد تتعلق هذه الظروف بتجاربهم في الهجرة أو النزوح القسري، أو الفهم اللغوي والتفاهم الثقافي، والصناعات التي يمكنهم المساهمة فيها في ضوء خبراتهم وقدراتهم السابقة أو مرحلة تطور عملهم. ويعد التوجيه الشخصي المستمر أمرًا أساسيًا للتغلب على هذه التحديات من خلال توفير المعرفة في مجال الأعمال التجارية المحلية وتعزيز المساءلة وتطوير شبكات الدعم التي يحتاجها رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين للمساعدة في ازدهار أعمالهم التجارية. يقدم الإطار 3.2b نماذج لبرامج الدعم التي توفر دعمًا مخصصًا، فرديًا، طويل الأجل لتلبية الاحتياجات المحددة لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين.

### الإطار 3.2b برامج الدعم التي توفر دعمًا مخصصًا فرديًا طويل الأجل

**أستراليا:** تدير منظمة *Catalysr* حاضنة أعمال وبرنامج توجيه لتزويد المهاجرين واللاجئيين العاطلين عن العمل بطرق بديلة للعمل من خلال الانخراط في مجال ريادة الأعمال. ويقدم البرنامج في أستراليا مجموعة من سبل الدعم الفردي بما في ذلك جلسات التدريب الفردية والمحادثات اليومية عبر البريد الإلكتروني والأدوات المصممة حسب الطلب، مثل بطاقة قياس أداء رواد الأعمال المهاجرين وشبكة الأهداف لتتبع مدى التقدم الفردي.

**غامبيا:** قدمت المفوضية والجمعية الغامبية للغذاء والتغذية تدريبًا في مجال ريادة الأعمال؛ لاستكمال الدعم المقدم سابقًا للاجئين عن كيفية إدار الدخل. وقد قُدمت معلومات للاجئين ممن اشتركوا بالفعل في أنشطة العمل المستقل حول موضوعات، مثل التسويق وحفظ السجلات وتحديد التكاليف والتسعير وتخطيط الأعمال التجارية حتى يتسنى لهم تعزيز أنشطتهم التجارية وسبل العيش.

**ماليزيا:** يوفر برنامج تنمية المشع الصغيرة للاجئين مجموعة من سبل الدعم التعليمي بما في ذلك التدريب على مهارات العمل والتدريب على اللغة الإنجليزية وبرنامج توجيه وخبرة العمل الميداني. وبناءً على مقابلات غير رسمية، يصمم الموجهون سبل المساعدة على النحو الذي يفي باحتياجات وتطلعات كل مشارك. كما يتم تكييف التدريب اللغوي مع المهارات اللغوية للمشاركين والمجموعات العرقية.

**هولندا:** تعد منظمة *Deltalabs* مدرسة شاملة للشركات الناشئة تقدم مجموعة من برامج ريادة الأعمال ليس فقط للاجئين والمهاجرين، بل كذلك أيضًا لرواد الأعمال الطموحين من المجتمعات المحلية لا سيما أولئك الذين يعانون من البطالة أو يحصلون على استحقاقات الرعاية الاجتماعية.

**البرتغال:** تجمع مبادرة تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين بين الدورات التدريبية الجماعية والدورات التدريبية الفردية؛ لضمان حصول رواد الأعمال المهاجرين على دعم مصمم خصيصًا لتلبية احتياجاتهم. وتوفر الدورات دعمًا مخصصًا للتنفيذ الملموس لخطط عملهم. ويقدم التدريب خبراء الأعمال ممن لديهم خبرة في مجال ريادة الأعمال وقدرة على تكييف محتوى التدريب ليتلاءم مع احتياجات المشاركين.

**السويد:** يركز برنامج *Ester* للنساء نجاحه إلى التوجيه المكثف طويل الأجل المقدم للمشاركين والمصمم خصيصًا لتلبية احتياجاتهم الخاصة. ويُقسم المشاركون إلى مجموعات تتكون من 5 إلى 10 مشاركين، وتجتمع كل أسبوع للتدريب المشترك والدراسات الفردية والرحلات الميدانية وغيرها من الأنشطة التي تتضمن التدريب العملي. كما يتم تعيين مستشار أعمال شخصي لكل مشارك، حيث يعمل المستشارون والمشاركون معًا بشكل وثيق لوضع خطط عملية للنشاط التجاري، وبعد ذلك العمل على تنفيذها. وبمجرد تسجيل المشاركين لشركاتهم الجديدة، يتم توفير برامج التدريب والتوجيه لدعم نمو الشركات.

☐ = راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق

## برامج الدعم التي تشمل أصول التدريس التجريبية والعملية

غالبًا ما تركز برامج التنقيف في مجال ريادة الأعمال تركيزًا شديدًا على كيفية كتابة خطط العمل ولا تُدرّب المشاركين على كيفية مباشرة الأعمال التجارية. وقد دعا خبراء التنقيف إلى وضع برامج تركز بصورة أكبر على التنقيف بدلاً من مجرد التركيز فقط على ريادة الأعمال. ولتحقيق ذلك، ينبغي أن ننظر المبادرات إلى ريادة الأعمال وتقدمها باعتبارها عملية وتفهم كيف يفكر ويعمل رواد الأعمال بدلاً من النظر إلى ريادة الأعمال باعتبارها مجموعة من المهارات الوظيفية. وبشكل تربيوي، يتحدى هذا طرق التعليم التقليدية من خلال استحداث منهجيات تعليمية نشطة تتضمن التفكير الفعال والتعلم القائم على حل المشكلات والتعلم بالممارسة. ويعدُّ هذا الأمر مهمًّا بوجه خاص في سياقات الاقتصادات النامية، حيث كانت برامج التنقيف التقليدية تركز بشكل ضيق على المعارف الوظيفية في مجال الأعمال التجارية. يقدم الإطاران 3.2c و3.2d نماذج للبرامج التي تستخدم أصول التدريس التجريبية والعملية مع المهاجرين واللاجئين.

### الإطار 3.2c برامج الدعم التي تشمل أصول التدريس التجريبية والعملية

- ☑ **كوستاريكا: التكاملي المعيشي** هو برنامج مُبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في كوستاريكا، ويهدف إلى مساعدة اللاجئين على تحسين إدماجهم محليًا. يدعم البرنامج المشاركين في جهودهم العملية لصياغة حديث المصعد، ولتطوير خطة العمل باستخدام منهجية مخطط نموذج العمل، وتقديم خطة أعمالهم في المؤسسات العامة من أجل الحصول على رأس المال الأولي. وحينئذ، يحصل كل راند من رواد الأعمال على الدعم الفني لإضفاء الطابع الرسمي على نشاطه التجاري وفقًا للمعايير الوطنية. وقد استفاد من البرنامج ما يقرب من 2000 لاجئ منذ عام 2014.
- ☑ **ليبيريا: يعمل مركز الشركات التجارية الناشئة (BSC)** في مونروفيا على التخفيف من حدة الفقر من خلال الحث على ريادة الأعمال بين الشباب (بين كل من المواطنين الليبيريين والمهاجرين). كما يدير المركز برنامجًا للمنتج الدراسية يقدم للمشاركين تدريبًا في مجال الإدارة وزيارة إلى جنوب إفريقيا من أجل تعلم كيفية تنفيذ الأعمال التجارية هناك. يُعد برنامج "Business in a Box" أحد برامج المركز، والذي يُقدّم بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية ووزارة التجارة والصناعة الليبيرية ومنظمة سبارك، بمثابة حدث لاحتضان الأعمال حيث يقدم المشاركون أفكارهم في مجال الأعمال التجارية ويتنافسون للحصول على التمويل الأولي.
- ☑ **ميانمار: يلتحق المشاركون في برنامج شبكة تنمية ريادة الأعمال في آسيا - ميانمار EDNA Myanmar** بدورة تدريبية لمدة خمسة أشهر (يوم واحد في الأسبوع) مصممة حول مفاهيم الإنجاز والتعلم القائم على حل المشكلات. ويضع النهج التشاركي مشاركة الطلاب في صدارة أولوياته، ويحث على التعليم بالممارسة. ويعمل رواد الأعمال في أعمالهم الخاصة بتوجيه وإرشاد الموجهين. وكان لكل درس هيكل تشاركي قائم على المناقشات الجماعية والمناقشات المفتوحة والتفكير والممارسة العملية. وعند استكمال عملية التعلم في الفصول الدراسية، يستمر الموجهون في التواصل مباشرة مع المشاركين بصورة منتظمة لتوفير الدعم ورصد مدى تقدم سير العمل والمساعدة في حل مشاكل العمل اليومية.
- ☑ **أوكرانيا: كجزء من برنامج التمكين الاقتصادي،** أتاحت المنظمة الدولية للهجرة والشركاء فرص التعلم التجريبي من قبل رواد الأعمال المتأثرين بالصراع والنازحين داخليًا، وكذلك للضحايا السابقين للتجار بالبشر: عرض المشاركون منتجاتهم بمنتهى ومعرض أعمال المنظمة الدولية للهجرة في كييف، وتم إطلاق منصة المنظمة الدولية للهجرة لتبادل الأعمال عبر الإنترنت لتسهيل التواصل والتعاون بين العاملين لحسابهم الخاص وأصحاب الأعمال الصغيرة في كييف.
- ☑ **المملكة المتحدة:** شارك رواد الأعمال الاجتماعيون المهاجرون في برنامج *Community-Level Investment in Migrant Businesses (CLIMB)* حيث يتلقون الدعم من مؤسسة Young Foundation لتطوير نماذج الأعمال ونمو الأعمال والاتصالات. وبعدها، قدموا أفكار مشاريعهم الاجتماعية للجنة تحكيم من طراز لجنة برنامج Dragon's Den حيث منحت اللجنة مزيدًا من الدعم الفني والمالي لرواد الأعمال الواعدين.

☐ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

### الإطار 3.2d. اعتماد المنهجية التجريبية لبرنامج تطوير المشاريع (إمبريتيك) مع اللاجئين السوريين في الأردن

في الأردن، استخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج تبادل المهارات الذي يديره مركز تطوير الأعمال المنهج السلوكي العملي لبرنامج الأونكتاد لتطوير المشاريع (إمبريتيك)، ونهج تدريب المدربين لتدريب مجموعة من المدربين السوريين ذوي المهارات العالية القادرين على مشاركة مهاراتهم المهنية مع الآخرين بما في ذلك أعضاء المجتمع المضيف الأردني (راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق). قام البرنامج بتكوين مجموعة من 100 مدرب من المدربين السوريين المهنيين ذوي المهارات العالية الذين عززوا مصادر دخل ومهارات 100 لاجئ سوري استعدادًا للعودة إلى الجمهورية العربية السورية مع تعزيز التماسك الاجتماعي من خلال ربط السوريين والأردنيين ببرامج تبادل المهارات والتوجيه.

برنامج تطوير المشاريع (إمبريتيك) هو برنامج رائد للأونكتاد لبناء القدرات من أجل تعزيز ريادة الأعمال والمؤسسات البالغة الصغر والصغيرة ومتوسطة الحجم؛ وذلك من أجل تيسير التنمية المستدامة والنمو الشامل. ويعد المنتج الرئيسي للبرنامج هو ورشة عمل تدريبية لتقوية الإمكانات الريادية تهدف إلى تعزيز الدافع والثقة بالنفس لدى المشاركين الذين يبدون أو يتوسعون في نشاط تجاري. وتقوم هذه الورشة على نهج سلوكي مصمم لإطلاق العنان للمقومات الريادية الشخصية.

أثبتت المنهجية التجريبية للبرنامج فعاليتها مع مجموعة واسعة من الجماهير المستهدفة في الاقتصادات المتقدمة والأقل تقدمًا. كما أثبتت فعاليتها مع رواد الأعمال المتمرسين والجدد ورواد الأعمال المدفوعين باستغلال الفرص ورواد الأعمال المدفوعين بالضرورة والمشاركين من مستويات تعليمية مختلفة. وتُجرى عمليات تكيف البرنامج للفئات الضعيفة مثل النساء والشباب واللاجئين والمهاجرين والمشاركين الريفيين من ذوي المستويات المتدنية من الإلمام بالقراءة والكتابة. لدى برنامج تطوير المشاريع (إمبريتيك) شبكة من المراكز الوطنية في 40 دولة تقدم فرصة للمشاركين لاستكشاف الأسواق الدولية وبناء روابط تجارية عبر الحدود.

### 3.3 تعيين المدربين ذوي المهارة والخبرة

يكون من الضروري توفير مدربين ذوي مهارة وخبرة؛ لضمان تحقيق مبادرات التثقيف في مجال ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين تأثيرها المرجو. توظف المبادرات الناجحة مدربين ذوي خبرة في الأعمال وريادة الأعمال بالإضافة إلى مدربين ذوي خبرة فنية في صناعات محددة. ويعد توفير هذه الموارد في محيط التدريب أمرًا مهمًا؛ لضمان حصول رواد الأعمال على المعرفة في مجال الأعمال التجارية المحلية ووصولهم إلى منظومات الأعمال التجارية المحلية، وحصولهم على المساعدة الفنية التي يحتاجونها لتعزيز منتجاتهم وخدماتهم. وتعمل هذه البرامج على إشراك رواد الأعمال ذوي الخبرة والمتخصصين في المجال كمدربين وموجهين لمشاركة معلومات مفيدة حول الأعمال التجارية المحلية وإنشاء روابط سلسلة القيمة وفتح الاتصال بالمنظومة، وتقديم الدعم الفني في مجالات مثل القانون والمحاسبة. ويكون الخبراء الفنيون ذوي صلة خاصة بالبرامج التي تستهدف ريادة الأعمال في صناعات معينة؛ إذ يمكنهم مشاركة الخبرة المحلية والدولية والمساعدة في تطوير روابط سلاسل القيمة المحلية والدولية.

وكما نوقش بمزيد من الإسهاب في القسم التاسع، تُشرك العديد من البرامج رواد الأعمال الناجحين من المهاجرين واللاجئين كمدربين وموجهين، وذلك نظرًا لمعرفتهم بالتحديات اليومية التي تواجه المشاركين. وينبغي أن يمتلك موظفو الدعم الذين يخدمون رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين ليس فقط الخبرة المناسبة في مجال الأعمال التجارية وريادة الأعمال، ولكن أيضًا المهارات اللغوية المناسبة والخصائص الشخصية ويخضعوا لتدريب مناسب ليتمكنوا من تلبية احتياجات المهاجرين واللاجئين. 55 يسلط الإطار 3.3 الضوء على نماذج المبادرات التي تشرك و/أو تدرب المدربين ذوي الخبرة والمهارة.

وتنفذ العديد من المبادرات برامج تدريب المدربين لتكوين مجموعات من المدربين قادرين على تدريب مجموعات متزايدة من رواد الأعمال الطموحين من المهاجرين واللاجئين. كما توفر نماذج تدريب المدربين فرص عمل للمهاجرين واللاجئين الذين يمكن أن يصبحوا معلمين ومدربين لأنفسهم. وتكون نهج تدريب المدربين ذات صلة خاصة عند النظر في ارتباطها ببرامج التعليم المهني التي من خلالها يمكن أن يكتسب المدربون المهنيون ذوو الخبرة مهارات في تعليم ريادة الأعمال لمساعدة المشاركين على ربط امتلاك المهارات المهنية بفرص المشاركة في مشاريع الشباب. ولإحداث تأثير طويل الأجل، يجب على واضعي السياسات النظر في دعم برامج تدريب المدربين من أجل تطوير قدرات المعلمين المحليين بما يمكنهم من تقديم برامج التثقيف في مجال ريادة الأعمال، بالإضافة إلى توعية مقدمي التدريب داخل الدولة بشأن واقع الهجرة وتدفق اللاجئين حتى يتمكنوا من تطوير برامجهم الخاصة بصورة تتناسب مع الواقع الحالي.

### الإطار 3.3 برامج تعيين و/أو تدريب المدربين ذوي الخبرة والمهارة

**أستراليا:** تعتمد مبادرة *Ignite Small Business Start-ups* على شبكة من خبراء الصناعة والمتطوعين من مجالس الأعمال المحلية وغرف التجارة وغيرها من الخلفيات المهنية لتقديم الدعم لرواد الأعمال الطموحين من اللاجئين والمهاجرين الذين يخدمهم البرنامج.

**أستراليا:** تُمكن فعالية نهاية الأسبوع للشركات الناشئة *Cultov8* اللاجئين والمهاجرين المشاركين من تطوير أفكارهم بمساعدة مدربين وموجهين في مجال الأعمال التجارية ومطوري المواقع الشبكية والتطبيقات والأشخاص الذين يتمتعون بمهارات تطوير الألعاب ومهارات الوسائط المتعددة ووسائل التواصل الاجتماعي. كما يستفيد المشاركون في برنامج ما قبل مسرعة الأعمال من التوجيه والإرشاد الذي يتلقونه من الخبراء في مجال التسويق والإدارة المالية والتكنولوجيا وبناء العلامات التجارية وغيرها من خدمات الأعمال.

**بوركينيا فاسو:** يربط برنامج *Sahel Milk* اللاجئين الماليين بأفراد المجتمع المضيف المشاركين في أنشطة سلسلة القيمة المتعلقة بإنتاج الحليب. كما أنه يعتمد على خبرة المنظمات الشريكة (على سبيل المثال: قدمت شركة *Vétérinaires Sans Frontières* الرعاية الصحية للحيوانات لإنتاج المزيد من الحليب، وقدمت منظمة *أنقذوا الأطفال* برامج تثقيف في مجال التغذية). كما يتضمن التدريب العملي إقامة دورات حول إنتاج الحليب، وكذلك دورات حول مهارات ريادة الأعمال وتطوير الأعمال. كما يوفر البرنامج الدعم الفني والاستشاري لشركات اللاجئين البالغة الصغر.

**بوركينيا فاسو:** يقدم برنامج تصميم من أجل السلام نهج تدريب المدربين؛ حيث يعمل الحرفيون اللاجئون مع المصممين الفرنسيين لتحسين مهارات تصميم وتصنيع منتجاتهم، بينما يتم تدريبهم على مهارات العمل الريادي والتجاري، مثل مراقبة الجودة وإدارة المخزون والتسعير وإدارة المبيعات المحلية.

**فيلندا:** يقدم خبراء في الشركات التجارية الناشئة والاستثمار بما في ذلك رواد الأعمال من اللاجئين الناجحين ورش العمل المنظمة كجزء من تدريب *Newcomer Bootcamp* المقدم لرواد الأعمال من اللاجئين الطموحين.

**اليونان:** تقدم منصة *صانعي التغيير* ورش عمل لتدريب المدربين لمساعدة اللاجئين في اكتساب الأدوات والمهارات اللازمة حتى يصبحوا مُدرِّبين في البرمجة. وبعدها، يقدم هؤلاء المدربون حديثًا ورش عمل في البرمجة في جميع مخيمات المفوضية للاجئين.

**نيبال:** تدخل مبادرة *Host* في شراكة مع خبراء القطاع الخاص؛ لتقديم تدريب في مجال الضيافة، مثل توفير المرافق الصحية والممارسات الآمنة في الطهي وغيرها من أنشطة العمل ذات الصلة بالسياحة، مثل الزراعة العضوية والإرشاد السياحي وزراعة البن. ويقدم دورات المبادرة التدريبية شركاء لديهم خبرة في مجالات معينة: مثل رابطة *Trekking Agencies' Association of Nepal* ورابطة *Hotel Association Nepal* ورابطة *Restaurant and Bar Association of Nepal* ومنتدى تعزيز السياحة القروية في نيبال.

**الجمهورية العربية السورية:** تقوم مبادرة *أحب سورية* بتدريب المشاركين على تصنيع المنتجات الحرفية والمجوهرات مع توفر نهج تدريب المدربين الذي من خلاله تم تدريب العديد من الحرفيين ذوي الخبرة لتعليم وتدريب غيرهم من المشاركين.

**الولايات المتحدة:** يهدف مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد إلى دعم الاكتفاء الذاتي لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في مدينة نيويورك من خلال توفير الحصول على اتصالات مسورة التكلفة، وتمكينهم من خلال التثقيف المالي، وتقديم دورات تدريبية حول أفضل الممارسات التجارية ووسائل التكنولوجيا. إن العديد من العاملين في المركز هم أنفسهم مهاجرون، وبالتالي لديهم معرفة مباشرة عن التحديات التي تواجه المهاجرين. كما يمكنهم التواصل مع العملاء بلغاتهم الأصلية.

☐ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

### 3.4 تعزيز أوجه التضافر بين مشاريع التدريب على ريادة الأعمال للاجئين والمهاجرين وبرامج التعليم المهني ودعم الاحتياجات الأساسية

غالبًا ما تخفق برامج التثقيف، التي تُقدَّم بمعزل عن غيرها من أنشطة الإدماج، في تحقيق أقصى إمكاناتها. وتركز العديد من برامج الإدماج على توفير التعليم والتدريب المهني في صناعات معينة غالبًا دون مراعاة المهارات والقدرات التي يتمتع بها المهاجرون واللاجئون. وعلى الرغم من المعارف والمؤهلات المهنية التي تقدمها هذه البرامج، فإنها ليست بالضرورة تربط المستفيدين على الفور بتوفير فرص عمل. فغالبًا ما يكون هناك هوة بين التدريب على المهارات المهنية والتدريب على ريادة الأعمال حيث يُنظر إلى المبادرات في بعض الأحيان على أنها تتنافس على المشاركين بدلاً من الاعتماد على أوجه التكامل التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون. وللتغلب على هذه التحديات، تنفذ العديد من المبادرات برامج التثقيف حتى تكون برامج مكملة للتعليم المهني؛ حيث إنها يمكن أن تقدم فرصًا للمستفيدين لتطبيق مهاراتهم على الفور في العمل المستقل. يمكن أيضًا موازنة برامج التثقيف مع المنح التدريبية والدورات التدريبية الداخلية وغيرها من السبل التكميلية للتوظيف الرسمي.

يسلط الإطار 3.4a الضوء على أمثلة لبرامج التثقيف بريادة الأعمال وصلتها ببرامج التعليم المهني.

### الإطار 3.4a برامج التثقيف بريادة الأعمال وصلتها ببرامج التعليم المهني.

**الإكوادور:** يقدم برنامج سبيل العيش للمفوضية تدريباً فنياً في مجموعة من المهن المرتبطة بالطلب في سوق العمل، والتي من المحتمل أن تكون مرتبطة بينك الوظائف أو مبادرات توظيف المواهب بجانب الدورات التدريبية الخاصة بريادة الأعمال. ويعزز برنامج سبيل العيش الاعتماد على الذات والإدماج الاقتصادي للاجئين من خلال نهج نموذج التأهيل. ويتم توجيه عائلات اللاجئين خطوة بخطوة عبر مسار شخصي لمساعدتهم على الخروج من الفقر المدقع و"التأهل". وبدعم نهج نموذج التأهيل الأسر المستفيدة في إدراج دخل من خلال العمل المستقل والعمل بأجر. ومن ثم، فإن من المكونات الرئيسية للنهج الشامل لنموذج التأهيل هو بناء القدرات الأساسية: فتساعد المهارات التحضيرية الأشخاص الذين لم يخضعوا من قبل لأي نظام تعليمي أو تدريبي للتنافس في سوق العمل وبناء سبيل للعيش وترتبط بالمعرفة بالحقوق القانونية والأعراف الثقافية والاحتياجات المعيشية الأساسية وإدارة الأعمال والإدارة المالية والإمام بالناوحي المالية. كما يتلقى المشاركون في مسار العمل المستقل تدريباً في مجال ريادة الأعمال.

**مصر واليونان:** منذ عام 2009 إلى عام 2011، نفذت مبادرة الهجرة والتنمية المشتركة التي تعد المنظمة الدولية للهجرة طرفاً فيها مشروعاً حول نقل مهارات المهاجرين في مجال تربية الأحياء المائية ومصائد الأسماك. ودرّب المشروع المهاجرين المصريين في اليونان على تقنيات مصائد الأسماك وتربية الأحياء المائية، وتضمن عنصر نقل المهارات الذي من خلاله ساعد المهاجرون في اليونان نظراءهم في مصر على مشاريع الاستزراع المائي.

**الأردن:** درب برنامج مركز تطوير الأعمال BINA Building Livelihoods خمسين لاجئة أردنية وسورية في مجال السباكة من أجل بناء مهارات مهنية؛ لتساعدن في الحصول على عمل أو عمل مستقل. وكانت من نتائج المشروع، اعتماد وزارة العمل 25 سيدة كمهنيات صيانة منزلية، وتعيين 4 سيدات في القطاع الخاص، وتأسيس 21 سيدة لست مشاريع جماعية.

**ميانمار:** يعمل برنامج ENDA Myanmar جنباً إلى جنب مع برنامج المنظمة الدولية للهجرة للتدريب المهني المحلي لتقديم دورة تدريبية عن ريادة الأعمال مدتها 7 أشهر للخريجين من التدريب المهني للخياطين وخبراء التجميل وفتي الكهرياء والسباكين.

**رواندا:** تقدم مؤسسة Indego Africa تدريباً مهنيًا وتدريباً في مجال الأعمال التجارية للاجئين البورونديين اللاتي يتمتعن بالمهارات الحرفية وتدريباً للحرفيات على تصنيع منتجات الحرف اليدوية لتصديرها للأسواق الدولية، وكذلك لبيعها محلياً ولتأسيس وإدارة الجمعيات التعاونية الخاصة بهم. وتتبع Indgo المنتجات النهائية المصنوعة من قبل الجمعيات التعاونية لعملاء الجملة في جميع أنحاء العالم (65 في المائة)، ومن خلال موقعها الشبكي للتجارة الإلكترونية (35 في المائة). وتقوم المفوضية برصد وتنسيق المشروع.

**جمهورية تنزانيا المتحدة:** يدعم برنامج المجلس الدانماركي للاجئين تطوير الأعمال الشركات متوسطة الحجم في مخيم متنديلي للاجئين في جمهورية تنزانيا المتحدة من خلال تقديم التدريب والدعم المالي؛ لتمكين من توسيع نطاق أنشطتها التجارية. وتلتزم شركات اللاجئين التجارية بتدريب خمسة متدربين على المهارات التقنية للأعمال للتجارية (مثل إصلاح الدراجات وتصفيف الشعر وإنتاج السلال) حتى يمكنهم بعد ذلك فتح أنشطتهم التجارية الخاصة.

**أوغندا:** ينفذ المجلس النرويجي للاجئين برنامجاً مدته ستة أشهر لتدريب اللاجئين الشباب على المهارات المهنية. ويُقدّم البرنامج في مخيمات اللاجئين وينظر المجلس كذلك في إمكانية تطوير وحدة تدريب متنقلة للوصول للاجئين والمهاجرين المقيمين خارج المخيمات، والذين يواجهون صعوبات في التنقل. ويتلقى المشاركون تدريباً في ثمان مهن، بالإضافة إلى تدريب على مهارات تطوير الأعمال. ويجمع البرنامج هذا التدريب (مثل التدريب في مجال صناعة المخبوزات والبناء والخرسانة والنجارة والإلكترونيات وتصفيف الشعر والبستنة وتربية الدواجن والخياطة) مع الدورات التدريبية على مهارات ريادة الأعمال. وتشمل مهارات ريادة الأعمال التي يتم تدريسها تخطيط الأعمال وإدارة الأعمال وديناميات المجموعة وحفظ السجلات والممارسات الزراعية (لهؤلاء ممن يتدربون في مجال تربية الدواجن والبستنة). ويُقدّم التدريب مجاناً وفي الموقع من قبل موظفين أو غندين ذوي خبرة، كما يتم توفير رعاية للأطفال مجانية في الموقع للأمهات المشاركات ممن لديهن أطفال صغار. ومن أجل توسيع نطاق البرنامج، قد تطور المجلس النرويجي للاجئين وحدات تدريب متنقلة وفتح وحدات مبيت للسماح للمتدربين المحتملين ممن يجدون صعوبة في الانتقال إلى مستوطنات اللاجئين بالمشاركة في البرنامج التدريبي. وقد تخرّج أكثر من 1000 مستفيد من البرنامج حتى الآن.

**المملكة المتحدة:** يساعد برنامج ما قبل الاحتضان الذي تقدمه مؤسسة The Entrepreneurial Refugee Network (TERN) على إيجاد فرص عمل بدوام جزئي لرواد الأعمال اللاجئين المحتملين مع شركاء توظيف مؤسسة TERN، مع تقديم معلومات مفيدة وخبرات للمشاركين في مجالات أعمال مختلفة مع تطوير المهارات ذات الصلة بالعمل والعمل المستقل.

**الولايات المتحدة:** يجمع برنامج MarketShare بين التدريب على فنون الطهي وحضانة الأعمال التجارية ودعم الشركات الناشئة؛ لتمكين اللاجئين والمهاجرين المشاركين من البدء في مشاريع الأغذية.

**الولايات المتحدة:** يقدم برنامج New Entry Incubator Farm Training Programme لزمرايين المهاجرين الجدد تدريباً ميدانياً بصورة منتظمة بالإضافة إلى تقديم المساعدة التقنية الفردية؛ لمساعدتهم على البدء في الأعمال التجارية الزراعية الصغيرة.

بجانب عدم الارتباط ببرامج ومبادرات التعليم المهني، غالبًا ما تُدار مبادرات التثقيف في مجال ريادة الأعمال بمعزل عن غيرها من برامج الإدماج التي قد تعوق مشاركة اللاجئين والمهاجرين في مجال ريادة الأعمال. فقد يواجه المهاجرون واللاجئون متطلبات إدارية فريدة تثنيهم عن المشاركة في العمل المستقل - على سبيل المثال: تسجيل شركة قد يحول دون استفادتهم من مزايا الحماية الاجتماعية. وفي مثل هذه الحالات، قد تقوض سياسات الإدماج والهجرة من فرص نجاح سياسات دعم ريادة الأعمال. وقد تحقق نهج المعايرة التي تهدف إلى الانتقال التدريجي إلى ريادة الأعمال النتائج المرجوة بشكل أفضل.

تعزز بعض المبادرات أوجه التضافر من خلال إقامة شراكات بين أنشطة التثقيف وأنشطة الإدماج مثل التدريب اللغوي وبرامج التوظيف. يبسط الإطار 3.1b الضوء على نماذج برامج التثقيف المقدمة للاجئين والمهاجرين، والتي طورت أوجه تضافر قوية مع غيرها من سبل دعم الإدماج (مثل التدريب اللغوي والثقافي وبرامج التوظيف وتقديم المشورة والمهارات الحياتية والإلمام بالشؤون المالية والدعم القانوني وخدمات الرعاية الصحية والتثقيف التغذوي وخدمات الإسكان). ويتمشى استخدام التدخلات القائمة على النقد كوسيلة لدعم ريادة الأعمال المحلية مع الالتزامات العالمية، لا سيما في البيئات الهشة وأثناء الأزمات.

### الإطار 3.4b. برامج التثقيف المقدمة للاجئين والمهاجرين التي طورت أوجه تضافر قوية مع برامج الإدماج

**أفغانستان ولبنان والأردن:** تهدف استراتيجية تدخلات المفوضية القائمة على النقد إلى مساعدة اللاجئين على تلبية احتياجاتهم الأساسية (مثل الغذاء والمأوى والماء والوصول إلى الخدمات والاستفادة منها) كشرط مسبق لزيادة إدراج الدخل وبناء سبل مستدامة لكسب العيش.

**بوركينافاسو:** يُقَدِّم برنامج *Sahel Milk*، الذي ركز على اللاجئين الماليين، بالتنسيق مع أنشطة مقدمي الخدمات الآخرين: مثل برنامج الأغذية العالمي (الذي يُقَدِّم منحًا مختلفة بما في ذلك الحصص الغذائية والنقدية) ومركز دعم الصحة الدولية (الذي يقدم خدمات الرعاية الصحية) ومنظمة أنفدوا الأطفال (التي تقدم التثقيف التغذوي). ويعمل البرنامج مع اللاجئين الماليين وأعضاء المجتمع المضيف الذين يشاركون في أنشطة سلسلة قيمة الحليب من أجل مساعدتهم على إنشاء أنشطة ومشاريع بالغة الصغر مستدامة ومربحة في مجال منتجات الألبان.

**كندا:** يقدم مركز *Newcomer Centre of Peel* مجموعة من الخدمات للمهاجرين الجدد لمساعدتهم على الاستقرار والإدماج بما في ذلك تقديم دورات تدريبية في اللغة الإنجليزية وإقامة فعاليات اجتماعية وتقديم الاستشارات حول مجموعة من الموضوعات، مثل القانون الكندي والعدالة والصحة البدنية والعقلية والتمويل والضرائب. يعد مركز الأعمال العالمية جزءًا لا يتجزأ من برنامج *Labour- Market Access programme* الذي يوفر إرشادات عملية فردية ودورات تدريبية عن كيفية تأسيس نشاط تجاري في كندا.

**الإكوادور:** يربط برنامج سبيل العيش للمفوضية رواد الأعمال الطموحين ببرامج الأغذية العالمي وبرامج المفوضية الأخرى التي تقدم مساعدات نقدية للوفاء باحتياجات المشاركين الأساسية، حيث يُعتقد أن عدم الوفاء بهذه الاحتياجات سيمنع الأسر من اتخاذ أي استراتيجية طويلة الأجل لكسب العيش.

**إثيوبيا:** يقدم برنامج لجنة الإنقاذ الدولية *youth and livelihoods entrepreneurship education programme* إرشادات عملية ودعمًا عينيًا لتطوير خطط الأعمال التجارية بالإضافة إلى توفير تدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات والإبداع والمهارات الحياتية لتعزيز الاكتفاء الذاتي، والقدرة على الصمود عند الحياة خارج مخيمات اللاجئين.

**أوروبا:** توفر خطة عمل الاتحاد الأوروبي بشأن إدماج رعايا البلدان غير الأوروبية إطار سياسات مشتركًا وتدابير داعمة لمساعدة رعايا الدول غير الأوروبية على المساهمة اقتصاديًا واجتماعيًا في مجتمعات الاتحاد الأوروبي. وتعد ريادة الأعمال قناة مهمة لتحقيق هذا الهدف، وبالتالي يتم حث دول الاتحاد الأوروبي على إتاحة هياكل دعم ريادة الأعمال الأساسية للمهاجرين من البلدان غير الأوروبية، وكذلك تعزيز تطوير برامج التدريب على الأعمال التجارية والتوجيه المصمم خصيصًا لاحتياجات رواد الأعمال في البلدان غير الأوروبية.

**رواندا:** أقام برنامج *إنكوموكو لريادة الأعمال للاجئين* شراكات قوية مع الموظفين الميدانيين في المنظمات الأخرى الذين يعملون مباشرة مع اللاجئين وأتاح الحصول على خدمات مختلفة (مثل الخدمات ذات الصلة بالصحة والمأوى والحماية والتعليم)، وذلك بالتنسيق مع المفوضية نظرًا للتأثير المهم لهذه الخدمات على رفاهة اللاجئين ونجاحهم كرواد أعمال.

**السويد:** يعمل برنامج *Ester* مع السلطات الحكومية المحلية لإيجاد حلول للتغلب على التحدي الثانوي المتمثل في عدم التأهل للحصول على الدعم المالي من البرنامج بمجرد تسجيل المشاركين لمشاريعهم التجارية.

☐ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## 4. تيسير تبادل التكنولوجيا والشركات الناشئة المبتكرة

حسبنا ناقشنا في القسم 2، يأتي المهاجرون واللاجئون بوجهات نظر وأفكار ومهارات وقدرات جديدة إلى المجتمعات المضيفة ويستطيعون تحفيز النشاط الابتكاري. وقد أشارت دراسات الحالات الفردية المتعمقة والمناقشات مع الخبراء لهذا الدليل أن إحدى أفضل الوسائل لتعزيز ريادة الأعمال من المهاجرين واللجئين هي إدماجهم في المنظومات المحلية والوطنية للابتكار وريادة الأعمال. وبإقامة روابط مع القطاع الخاص وإتاحة الوصول إلى البنية الأساسية وإنشاء أماكن عمل ودعم نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، يمكن للمجتمعات المضيفة إدماج رواد الأعمال المهاجرين واللجئين في مجتمع ريادة الأعمال. إذ يشكل الإدماج الأكبر فرصة سانحة لتسخير الموارد التي يقدمها الوافدون الجدد إلى المجتمعات المضيفة، وبذلك يتيح فرصة أيضًا لمعالجة التصورات المجتمعية للمهاجرين واللجئين بوصفهم عبئاً بدلاً من مساهمين في النمو الاقتصادي.

ولفهم الإسهامات المحتملة للمهاجرين في ريادة الأعمال المبتكرة، من المفيد التمييز بين أشكال الابتكار المختلفة. يشمل الابتكار التحسينات التي لا تقتصر فقط على المنتجات أو الخدمات النهائية، وإنما في العمليات والاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات لإنشائها أيضًا. تتناول ابتكارات العمليات التغييرات في كيفية إنتاج السلع والخدمات، ويمكن أن تسفر عن ابتكار مقصود، وخفض التكلفة والتعقيد في عمليات الإنشاء التي تقلل الموارد اللازمة لإنشاء منتج وتكلفة السلعة أو الخدمة النهائية للمستهلك. يمكن أن يسهم المهاجرون واللجئون في ابتكارات العمليات بالاستفادة من معرفتهم بالعمليات من مختلف السياقات الجغرافية والاقتصادية وتطويعها، التي ربما كان من بينها سياقات منخفضة الموارد حيث اقتضت الحاجة إيجاد حلول إبداعية للتحديات في عملية الإنتاج. وتتناول الابتكارات في الاستراتيجيات التحولات في كيفية تنظيم الأعمال وإدارتها عرض القيمة، الذي يمكن أن يشمل التوسع في الأعمال التجارية في أسواق جديدة أو التعرف على مصادر جديدة للمواد الخام والموارد. يمكن للمهاجرين واللجئين المساهمة في ابتكارات الاستراتيجيات بمعرفتهم ببلدان وأسواق مختلفة وشبكاتهم الاجتماعية المنتشرة والمتنوعة في كثير من الأحيان.

ويمكن أن تشكل منظومات الابتكار الشاملة، أو "المحاور"، وأماكن العمل المشتركة، التي تتيح لللاجئين والمهاجرين فرص العمل إلى جانب رواد الأعمال الآخرين، وسيلة فعالة لتيسير تبادل المعرفة والتكنولوجيا والابتكار. ويمكن لوضع السياسات أيضًا دعم نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتدريب عليها بين المهاجرين واللجئين. إذ تتيح هذه التكنولوجيات الفرصة لرواد الأعمال التوسع في الأسواق التي يعرضون خدماتهم فيها، والتي يمكن تعزيزها مجددًا من خلال الشبكات الاجتماعية الوطنية للمهاجرين. وتوفر نهضة ريادة الأعمال الاجتماعية والابتكار الاجتماعي سببًا مهمًا آخر لدعم ريادة الأعمال للمهاجرين واللجئين من خلال مواءمة مبادرات السياسات مع الطابع المتغير للأعمال التجارية. وحيثما استحدثت تقنيات وابتكارات اجتماعية جديدة للمساعدة على التغلب على التحديات التي يواجهها المهاجرون واللجئون، يمكن لمنصات تبادل المعرفة دعم تكرار هذه الحلول وتوسيع نطاقها. يلخص الجدول التالي أهداف السياسات والإجراءات الموصى بها.

## مجال السياسات 4 - تيسير تبادل التكنولوجيا والشركات الناشئة المبتكرة

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إقامة روابط السوق ومصادر الدخل لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في منظومات الشركات الناشئة المحلية عن طريق إقامة صلات مع برامج حاضنات ومسوّعات الأعمال وشركات القطاع الخاص ورواد الأعمال والمتخصصين في القطاع والجامعات والموجهين</li> <li>• دعم المنصات التي تربط رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بالمنظومات الوطنية والعالمية لريادة الأعمال والمستهلكين (بما في ذلك دعم الصادرات إلى بلدان المنشأ)</li> <li>• تشجيع مراكز ريادة الأعمال الجامعية ومؤسسات التدريب المهني لدعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين</li> <li>• توفير الموارد لمنظومات ريادة الأعمال المرتبطة بالمكان</li> </ul>	<p>إقامة روابط مع القطاع الخاص وإدماج اللاجئين والمهاجرين في منظومات لريادة الأعمال</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير أماكن عمل مشتركة لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين إلى جانب رواد الأعمال المحليين</li> <li>• إتاحة الوصول إلى أماكن عمل مزودة بتقنية الاتصال اللاسلكي Wi-Fi والكهرباء وغرف الاجتماعات</li> <li>• إتاحة الوصول إلى أماكن التصنيع وورش العمل (الورش الإبداعية) المتعلقة بصناعات محددة (مثل الصناعة الرقمية، والنجارة، والمطابخ التجارية)</li> <li>• إتاحة الوصول إلى منافذ البيع بالتجزئة التي تتيح لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين اختبار الأفكار عن طريق محلات صغيرة مؤقتة</li> <li>• الاستثمار في البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المستوطنات الريفية النائية؛ لتيسير خدمات شبكات الجوال</li> <li>• إتاحة الوصول إلى أجهزة الحاسوب والهاتف والاتصال بالإنترنت لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين</li> <li>• دعم منصات التجارة الإلكترونية لشركات المهاجرين واللاجئين التي تنفذ أنشطة مخططة عبر الحدود</li> </ul>	<p>تهيئة أماكن عمل وتمكين الوصول إلى البنية الأساسية (مثل الإنترنت والهاتف والكهرباء) بما يدعم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم المبادرات التي من شأنها تنمية مهارات الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية عن طريق تدريب المهاجرين واللاجئين على التقنيات الحديثة مثل البرمجة وتكنولوجيا المعلومات والتصنيع الرقمي (الطباعة ثلاثية الأبعاد) ووسائل التواصل الاجتماعي</li> <li>• دعم المبادرات التي ينصب تركيزها على تطوير حلول تكنولوجية للتحديات التي يواجهها المهاجرون واللاجئون</li> <li>• دعم المهاجرين واللاجئين، بمن فيهم من في بلدان العبور، لتطوير الخدمات التي يمكن تقديمها عبر الحدود الوطنية/عن بُعد عبر المنصات الرقمية (مثل تطوير البرمجيات)</li> <li>• دعم تطوير "البازارات" الرقمية والمجمّعات التجارية الإلكترونية والأسواق الإلكترونية التي تدعم صغار المنتجين المحليين في تصدير المنتجات من خلال إنشاء بنية أساسية مشتركة والموارد المشتركة اللازمة لضمان الامتثال التنظيمي</li> </ul>	<p>دعم زيادة انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة والتدريب عليها لجماعات اللاجئين والمهاجرين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم المشاريع الاجتماعية ومبادرات الابتكار الاجتماعي التي تربط المهاجرين واللاجئين بفرص العمل والعمل المستقل المحتملة</li> <li>• دعم البرامج والمنصات التي تيسر التعاون بين المهاجرين واللاجئين والمجتمع ككل للتغلب على التحديات التي يواجهها المهاجرون واللاجئون</li> <li>• تخطيط إنشاء منصات لتبادل المعرفة وأفضل الممارسات ودعمها من أجل تيسير تبني الابتكارات الاجتماعية الناجحة من أماكن أخرى</li> <li>• دعم المبادرات التي تشجع المهاجرين واللاجئين على المشاركة في ريادة الأعمال الاجتماعية والمستدامة</li> <li>• دعم المشاريع الاجتماعية التي توفر فرص العمل والتدريب للمهاجرين واللاجئين</li> </ul>	<p>تعزيز الابتكار الاجتماعي والمشاريع الاجتماعية من أجل اللاجئين والمهاجرين وبهم</p>

## 4.1 إقامة روابط مع القطاع الخاص وإدماج اللاجئين والمهاجرين في منظومات لريادة الأعمال

يدرك عدد من المبادرات أهمية إدماج أعمال المهاجرين واللاجئين في سلاسل القيمة والأسواق على الصعيدين المحلي والدولي. يفعل البعض ذلك بمساعدة رواد الأعمال هؤلاء وذلك للتواصل مع الشركات والموردين والمشتريين والمستهلكين المحليين؛ والبعض الآخر يدعم تطوير سلاسل القيمة والأسواق للسلع التي ينتجها اللاجئون والمهاجرون، لا سيما إقامة صلات التصدير إلى بلدان المنشأ؛ والبعض يقوم بدور الوساطة النشط والمستدام عن طريق التشغيل التجريبي للسلع التي ينتجها اللاجئون والمهاجرون في الأسواق الدولية وتسويقها وبيعها وتوزيعها، عبر منصات التجارة الإلكترونية في كثير من الأحيان. تسلط هذه المبادرات الضوء على حاجة واضعي السياسات إلى دعم إقامة الروابط مع القطاع الخاص، وذلك من خلال تشجيع القطاع الخاص على المشاركة وتذليل العقبات التي تحول دون مشاركته ودعم المبادرات التي تساعد رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين على إقامة صلات مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص. يقدم الإطار 4.1a نماذج لهذه المبادرات.

إن إتاحة الوصول إلى شبكات دعم الابتكار وريادة الأعمال الساندة أمر ضروري للسماح للمهاجرين واللاجئين بالمساهمة بنجاح في تطوير مجالات أعمال سريعة النمو. تشير ورقة معلومات أساسية لأحد مؤتمرات الاتحاد الأوروبي لعام 2016 حول ريادة الأعمال للمهاجرة إلى حاضرات الأعمال ذات التقنية المتطورة بوصفها مثلاً على الممارسات الجيدة في توفير تدابير دعم الأعمال المستهدفة.<sup>57</sup> ويؤكد تقرير صادر عن معهد سياسات الهجرة أن تدابير الدعم الموجهة لرواد الأعمال المهاجرين يجب أن تُستكمل بسياسات لتيسير وصول رواد الأعمال المهاجرين إلى برامج دعم الأعمال الرئيسية، التي تُعد مهمة لإدماج رواد الأعمال المهاجرين في مجتمعات الأعمال الأوسع وإتاحة وصولهم إلى فرص الأعمال التجارية عبر مختلف القطاعات في الاقتصاد (أي ليس فقط في المنافذ العرقية).<sup>58</sup> فتشجيع المراكز والبرامج الجامعية والمهنية للتثقيف في مجال ريادة الأعمال لدعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين سبيل آخر لإنشاء منظومة ريادة أعمال أكثر شمولاً.

### الإطار 4.1a. مبادرات إقامة روابط مع القطاع الخاص لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين

- ✎ **بوركينيا فاسو وغانا:** ساعدت برامج المفوضية لسلاسل القيمة لمنتجات الألبان والصناعات الحرفية للاجئين الماليين في منطقة الساحل (من بين هذه البرامج "Sahel Milk" و"تصميم من أجل السلام" و"Weaving for Change") في تدريب المزارعين والحرفيين على تكوين رابطات تربطها علاقات مع الأسواق الاستهلاكية المحلية والدولية.
- ✎ **السلفادور:** يقوم برنامج رواد الأعمال الشباب لجمعية مورازان للتنمية الاقتصادية المحلية بتوصيل رواد الأعمال الخريجين بالشركات المحلية من أجل تيسير إدماجهم في سلاسل القيمة المحلية، مع مساعدة رواد الأعمال في إقامة علاقات مع موردي محلات البقالة الكبرى في جميع أنحاء البلاد ومساعدة الخريجين على تلبية متطلبات هؤلاء الموردين.
- ✎ **فنلندا:** منظمة *Start-up Refugees* هي منظمة غير حكومية تعمل على إدماج اللاجئين في المجتمع الفنلندي من خلال أنشطة ريادة الأعمال. وتعتمد على شبكة كبيرة من المهنيين ورواد الأعمال والجامعات وشركات القطاع الخاص وحكومات المدن لتشغيل حاضنة أعمالها وتزويد رواد الأعمال اللاجئين الطموحين بقنوات للوصول إلى فرص الأعمال المحلية.
- ✎ **لبنان:** تدعم منظمة *COSV* "بذورنا جذورنا"، وهي شركة ناشئة في مجال الزراعة العضوية، تهدف إلى تشجيع الطلب على المنتجات العضوية وإعداد سلسلة قيمة لها.
- ✎ **رواندا:** توفر مؤسسة *Indego Africa* التدريب المهني وفي مجال الأعمال للاجئين البورونديين اللاتي لديهن مهارات حرفية، وتدريبهن على الصناعات الحرفية لتصديرها إلى الأسواق الدولية، وكذلك لبيعها محلياً. بعد ذلك، تقوم *Indego* بدور الوسيط، حيث تباع المنتجات تامة الصنع التي صنعتها التعاونيات إلى عملاء الجملة في جميع أنحاء العالم وعبر موقعها للتجارة الإلكترونية على الإنترنت.
- ✎ **الولايات المتحدة:** تعمل حاضنة الأعمال *Spice Kitchen* على توصيل رواد الأعمال اللاجئين الذين يبدأون أعمالهم التجارية في مجال الأغذية بفرص السوق وتشارك المشاركين في بناء العلامات التجارية لمساعدتهم على الوصول إلى أسواق الأعمال الرئيسية في مجال الأغذية.
- ✎ **الولايات المتحدة:** يدعم برنامج *Big River Farms* المزارعين المهاجرين واللاجئين من خلال برنامج الزراعة المدعوم من المجتمع، الذي يوفر فرصاً سوقية لمنتجات المزارعين. بالإضافة إلى ذلك، يشجع برنامج *Big River Farms* المزارعين المشاركين على إعداد سلسلة القيمة الخاصة بهم عن طريق البيع في أسواق المزارعين وتجار الجملة والمطاعم.

✎ = راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق

وبالإضافة إلى تحسين الوصول إلى نظم دعم الابتكار وريادة الأعمال، يمكن لوضعي السياسات دعم المبادرات التي تيسر التعاون المباشر والعمل المشترك بين المبتكرين ورواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين ومن السكان المحليين. ومن شأن هذا التعاون تحفيز الابتكار والنمو، ودعم التماسك والتضامن الاجتماعي، والمساعدة في التغلب على المعارضة السياسية والعامية لوصول المهاجرين واللاجئين إلى المجتمعات المضيفة. وأشار عدد من دراسات الحالات الفردية التي استعرضناها لغرض هذا الدليل إلى تركيز مشترك على جمع رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين مع السكان المحليين؛ وسلبت الضوء على إشراك الطلاب والشباب المحليين في أنشطة حاضنة الأعمال بوصفها وسيلة فعالة خصوصًا لتيسير التعاون والإدماج، إضافة إلى استخدام الحوافز مثل جوائز دعم الأعمال والتمويل الأولي لفرق مختلطة من الوافدين الجدد ورواد الأعمال المحليين. يُورد الإطار 4.1b أحد النهج لإدماج رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين ضمن منظومة رواد الأعمال المحلية؛ يتناول الإطار برنامج حاضنة الشركات الناشئة InnoCampus في تركيا. ويسلبت الإطار 4.1c الضوء على برامج أخرى يُشارك فيها المهاجرون واللاجئون في منظومتي ريادة الأعمال والابتكار.



جميع الحقوق محفوظة ©

المشاركون في برنامج Changemakers Lab في جزيرة ليسفوس.

#### الإطار 4.1b. برنامج مسرّعات الشركات الناشئة لمنظمة InnoCampus

InnoCampus هي منظمة تركية تعاونية غير ربحية تهدف إلى تزويد رواد الأعمال الشباب بتجربة للابتكار وريادة الأعمال. إلى جانب برنامج مسرّعات الشركات الناشئة لرواد الأعمال ومعسكر صيفي لريادة الأعمال والإبداع للمدارس الثانوية، تنظم المنظمة أيضًا ورش عمل للأطفال في مجال التكنولوجيا وعطلات نهاية الأسبوع للشركات الناشئة.

ويقدم برنامج مسرّعات الشركات الناشئة الشامل جلسات التدريب والدعم التوجيهي وعروض المستثمرين المنظمة في المدن التركية؛ لبث الحياة في أفكار الشباب لإنشاء الأعمال التجارية. يستهدف البرنامج جميع السكان المحليين واللاجئين الذين يرغبون في أن يصبحوا رواد أعمال. ويضم البرنامج ثلاث شاحنات بحاويات خاصة تنتقل من مدينة إلى أخرى، وتوفر التدريب على ريادة الأعمال والابتكار والإبداع والتكنولوجيا. حتى الآن، قدم البرنامج ثلاثة مشاريع تسريع أعمال تستهدف المهاجرين واللاجئين بالتعاون مع المنظمة الدولية للهجرة في غازي عنتاب وإزمير وشانلي أورفا.

المصدر: <http://innocampus.org/en/>.

#### الإطار 4.1c. البرامج التي يُشارك فيها المهاجرون واللاجئون في منظومتهم ريادة الأعمال والابتكار

**أستراليا:** وكالة LaunchVic هي وكالة مستقلة تابعة لحكومة فيكتوريا تتولى قيادة تطوير منظومة الشركات الناشئة في الولاية. تهدف دورته الثالثة من التمويل إلى زيادة إدماج المهاجرين واللاجئين على وجه الخصوص، من خلال منح تمويل إجمالي 1.396 مليون دولار أسترالي للبرامج المحلية التي تساعد رواد الأعمال الطموحين من اللاجئين والجيل الأول من المهاجرين على الوصول إلى منظومة الشركات الناشئة والمشاركة فيها، ولا سيما على إنشاء شركات ناشئة مبتكرة.

**أستراليا:** يحصل رواد الأعمال اللاجئون الطموحون المشاركون في برنامج Ignite Small Business Start-ups على المساعدة من أحد ميسري المشاريع لبناء شبكة دعم للأعمال تتألف من خبراء الصناعة والمتخصصين في التسويق والمديرين الماليين والموجهين وغيره.

**فنلندا:** تدبر منظمة *Start-up Refugees* حاضنة أعمال توفر لرواد الأعمال اللاجئين الطموحين التوجيه والدعم في وضع خطة عمل وتجاوز المتطلبات التنظيمية الفنلندية ذات الصلة وفرصًا للتواصل مع الشركات والمستثمرين المحليين.

**اليونان:** تُدبر منظمة *Changemakers Lab* في ليسفوس برنامج *Accelerator*، وهو برنامج احتضان مدته أربعة أشهر يتعاون فيه الطلاب واللاجئون والمتطوعون وغيرهم من أصحاب المصلحة في اختبار الأعمال المدعومة بالتكنولوجيا وتنفيذها وتسريع أفكارها. وتكمن الرؤية طويلة الأجل للمنظمة في بناء مركز عالمي للتكنولوجيا الإنسانية في ليسفوس وجذب الشركات الناشئة والمستثمرين والعاملين ذوي المهارات الرقمية من أجل إظهار الفرص الاقتصادية التي يوفرها اللاجئون وطالبو اللجوء.

**إسرائيل:** تقدم منظمة *Microfy* منتديات أصحاب الأعمال التي تتيح لرواد الأعمال من أوساط محرومة (من بينهم اللاجئون) فرص التواصل والتعلم من مجتمع داعم لأصحاب الأعمال والمهنيين الآخرين.

**كينيا:** أدخل برنامج *سبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين* "ريادة الأعمال الإلكترونية"، التي توفق بين الشباب اللاجئين وفرص العمل، مثل التسويق على الإنترنت والتسويق عبر الهاتف للمنتجات المصنوعة في مخيم كاركوما للاجئين.

**هولندا:** تقدم منظمة *Faces of Change* مجموعة من الدورات الرئيسية لريادة الأعمال للاجئين، من بينها دورة تسمى "الريادة في الابتكار"، وهي مصممة لمساعدة أصحاب الأعمال على تضمين ممارسات مبتكرة في العمليات اليومية لأعمالهم التجارية.

**سويسرا:** يدعم برنامج *SINGA Factory* لتنمية ريادة الأعمال الأشخاص من خارج منطقة الاتحاد الأوروبي/الرابطة الحرة للتجارة الأوروبية الذين ينحدرون من أصول لاجئة ومهاجرة لتنفيذ أفكارهم لإنشاء شركات ناشئة في مجال التكنولوجيا. يدعم البرنامج إدماج رواد الأعمال اللاجئين في منظومتهم ريادة الأعمال والابتكار المحلية من خلال قبول الطلبات من مواطني سويسرا والاتحاد الأوروبي أيضًا، شريطة أن يبدأوا مشروعًا تجاريًا مع رائد أعمال من أصول لاجئة.

☐ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## 4.2 إنشاء أماكن عمل وتمكين الوصول إلى البنية الأساسية

يمكن أن يكون تزويد رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين بأماكن عمل وتمكين وصولهم إلى البنية الأساسية (مثل الإنترنت، الهاتف، الكهرباء) وسيلة فعالة لدعمهم في بلورة أفكارهم في مجال الأعمال التجارية. وبحسب نوع الأعمال ومرحلة تطورها، قد يحتاج رواد الأعمال إلى مساحة مكتبية، أو ورشة عمل، أو مكان بيع بالتجزئة، أو مكان مطبخ صناعي، أو أرض زراعية. وتركز بعض المبادرات بصفة خاصة على أهمية توفير أماكن عمل مشتركة تسمح لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بالعمل ككتف بكتف مع رواد الأعمال من المجتمعات المحلية من أجل تيسير تبادل الأفكار والتعاون والتعلم المتبادل. ومن شأن هذا التعاون بين أشخاص ينحدرون من خلفيات مختلفة ولديهم وجهات نظر وأفكار ومهارات مختلفة تعزيز الابتكار، ويمكن أن يساعد على الإدماج والتماسك الاجتماعي.<sup>59</sup> ترد أمثلة للمبادرات التي تنشئ أماكن عمل لدعم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين في الإطار 4.2.

### الإطار 4.2 البرامج التي تنشئ مساحات عمل تدعم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين

**عالمياً:** تهدف منظمة "مكتبات بلا حدود" إلى تشجيع ريادة الأعمال الاجتماعية داخل مخيمات اللاجئين والمجتمعات المضيفة من خلال صندوق الأفكار (مركز منبثق للوسائط المتعددة ومكتبة متنقلة) ومشاريع FabLabs التي توفر أماكن عمل مشتركة والحصول على المعلومات والموارد التعليمية.

**الدنمارك:** توفر مؤسسة Refugee Entrepreneurs (الدنمارك) للاجئين أماكن عمل مجانية حيث يمكنهم طرح أفكارهم في مجال الأعمال ككتف بكتف مع رواد الأعمال الدنماركيين.

**اليونان:** توفر جمعية The Refugee Bus خدمة اتصال Wi-Fi، ومحطات شحن الهواتف للاجئين في المخيمات في اليونان، ومواقف السيارات في كاليه، من أجل تيسير الاتصال بهم والوصول إلى المعلومات.

**اليونان:** تقدم منظمة Astro-Lab للاجئين وأفراد المجتمع المضيف أماكن عمل مشتركة بالإضافة إلى الوصول إلى مختبر التصنيع المجهز بتكنولوجيا التصنيع الرقمي والإلكترونيات والأدوات اليدوية التي يمكن استخدامها لإنتاج نماذج أولية ومنتجات تجارية. وتُتاح أيضاً ورشة أعمال خشبية لتعليم مهارات الأخشاب التقليدية.

**اليونان:** تُدير منظمة Changemakers Lab في ليسفوس برنامج Accelerator، وهو برنامج احتضان يُقدّم بالتعاون مع جامعة إيجة، حيث يجمع البرنامج الطلاب واللاجئين والمنتووعين وغيرهم من أصحاب المصلحة معاً لاختبار أفكار الأعمال وتنفيذها وتسريعها. توفر المنظمة كذلك أماكن عمل مشتركة حيث يمكن لرواد الأعمال العمل ككتف بكتف مع بعضهم بعضاً وتبادل الأفكار وبناء الشبكات.

**هولندا:** توفر منظمة Delitelabs للمشاركين في ورشة عملها القصيرة JOYN وبرنامجها لحاضنة الأعمال لمدة ثلاثة أشهر الوصول إلى أماكن العمل المشتركة.

**البرتغال:** تعمل مبادرة تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين (PEI) مع شركائها المنفذين المحليين لتقديم تسهيلات، مثل المساحات المكتبية والحواسيب والاتصال بالإنترنت، لمساعدة المشاركين على تطوير خطط أعمالهم.

**الولايات المتحدة:** توفر شركة MarketShare أماكن عمل ميسورة التكلفة للشركات الناشئة لرواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين الطموحين الذين يتطلعون إلى بدء عمل في مجال الأغذية.

**الولايات المتحدة:** تنتج حاضنة الأعمال Spice Kitchen للمشاركين من اللاجئين وخريجي برنامجها وصولاً ميسور التكلفة إلى أماكن المطبخ التجاري والتخزين التي يمكنهم استخدامها لتطوير أعمالهم التجارية في مجال الأغذية.

**الولايات المتحدة:** يوفر برنامج Big River Farms للمزارعين المهاجرين واللاجئين قطعة أرض، ويتيح لهم الوصول إلى البنية الأساسية الزراعية حتى يتمكنوا من زراعة مزارعهم التجارية الصغيرة والمستدامة.

**الولايات المتحدة:** حاضنة أعمال West Side Bazaar في بوفالو هي حاضنة أعمال صغيرة توفر مساحة لرواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين لبيع منتجاتهم للعملاء قبل أن يكون لديهم متجرهم الخاص.

☐ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## 4.3 دعم زيادة انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة والتدريب عليها لجماعات اللاجئين والمهاجرين

لا تعتمد جميع الابتكارات الاجتماعية على التكنولوجيا الحديثة، غير أن بعض التقنيات قد أوجدت فرصًا كبيرة للمهاجرين واللاجئين لمزاولة أنشطة اقتصادية مستدامة تستفيد من السمات اللغوية والثقافية والمالية والجغرافية التي تشكل الإدماج الاقتصادي للاجئين والمهاجرين. على الصعيد العالمي، تُعدّ جهود شتى لتمكين وصول اللاجئين والمهاجرين إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من التقنيات الحديثة من خلال توفير التدريب على هذه التقنيات وتوفير الوصول المادي إلى التقنيات والبنية الأساسية ذات الصلة. وتستخدم العديد من المبادرات التكنولوجية الرقمية لتمكين وصول اللاجئين والمهاجرين إلى التدريب والتعليم الأوسع وتعزيز اكتساب مهارات الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية.

توضح الأمثلة الواردة في الإطار 4.3 كيفية استفادة مختلف المبادرات من إمكانات التكنولوجيا الحديثة لدعم إيجاد سبل كسب الرزق المستدامة بين اللاجئين والمهاجرين. تدرك هذه المبادرات فوائد تمكين وصول اللاجئين والمهاجرين إلى التقنيات والتدريب عليها من أجل استحداث منتجات جديدة، والوصول إلى التقنيات والتدريب عليها لتطوير أعمالهم التجارية (مثل التسويق)، والتدريب على المهارات الرقمية اللازمة في القطاعات عالية النمو (مثل البرمجة والتصنيع الرقمي) والتقنيات الرقمية التي تيسر التعلم الإضافي (مثل ريادة الأعمال عبر الإنترنت ودورات التعليم العالي).

إذ تتيح التقنيات التي تيسر تبادل المعرفة والتعلم المستمر للمهاجرين واللاجئين فرصًا ليس فقط للتعلم ولكن أيضًا للتدريب. تسمح منصات التعلم الرقمية بنقل المعارف والخبرات عبر مسافات بعيدة، وهو ما يمكن المهاجرين وأفراد المغتربين الأوسع من الإسهام بالمعرفة والخبرات للغير دون الحاجة إلى انتقال مادي. ويمكن أن يجدي هذا نفعًا في تعزيز "العودة الافتراضية"، حيث يمكن للمهاجرين أن يسهموا في التعلم في مجتمعاتهم الأصلية دون العودة المادية، الأمر الذي قد يفوض وضعهم القانوني في بعض الظروف.

يمكن لوضعي السياسات دعم مثل هذه المبادرات وتيسير وصول رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين إلى التقنيات مثل الحواسيب واتصالات الهاتف والإنترنت ومنصات التجارة الإلكترونية، من أجل دعم نمو أعمالهم التجارية. في العديد من البلدان النامية، قد يحتاج واضعو السياسات إلى الاستثمار في البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا سيما في المستوطنات الريفية والنائية، لتحقيق فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة.

وأخيرًا، يمكن لوضعي السياسات كذلك دعم المبادرات التي يَنْصَبُ تركيزها على تطوير حلول تكنولوجية للتحديات المحددة التي يواجهها المهاجرون واللاجئون. من خلال العمل إلى جانب السكان المحليين، يمكن لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين إيجاد حلول مبتكرة واختبارها وتجريبها وتنفيذها للتحديات المشتركة. وتعدّ حركة Global Techfugee ومنظمة Changemakers Lab في لفسوس، اليونان، اللتان نوقشا في الإطار 4.3 أمثلة على كيفية ربط مختلف البرامج بين الحلول التكنولوجية والمستخدمين المستهدفين.

### الإطار 4.3. مبادرات دعم انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيات الحديثة والتدريب عليها لجماعات اللاجئين والمهاجرين

**الأرجنتين:** توفر مؤسسة MIRARES للمستفيدين غرفة مزودة بوسائل التكنولوجيا. توفر كل غرفة 10 حواسيب واتصالًا بالإنترنت، وهو ما يمكن المستخدمين من البحث عن المعلومات وإيجاد فرص العمل من الاتصال عبر البريد الإلكتروني وعبر وسائل التواصل الاجتماعي وكتابة السير الذاتية وإنتاج مواد تسويقية مثل الكتيبات الترويجية. بالإضافة إلى ذلك، توفر مؤسسة MIRARES أماكن إنتاج تعاونية لأعمال النجارة والجلود. في هذه الأماكن، يمكن لرواد الأعمال إنتاج منتجاتهم وبيعها، في حين يتعلمون من بعضهم بعضًا ويتبادلون الأفكار ويبينون العلاقات. تعمل أماكن العمل التعاونية هذه الآن بكامل طاقتها وتخدم 25 عاملًا في المتوسط.

**ألمانيا:** يدرّب برنامج Digital Career Institute's Devugees اللاجئين على البرمجة من خلال التوجيه الفردي والدورة التوجيهية لمدة أربعة أسابيع ودورة تطوير مواقع الويب لمدة 12 شهرًا.

**عالمياً:** Techfugees هي مبادرة عالمية تهدف إلى تنسيق استجابة مجتمع التكنولوجيا الدولي لاحتياجات اللاجئين وطالبي اللجوء والنازحين من خلال إيجاد حلول تقنية لهؤلاء الأشخاص ومن أجلهم. وتنظّم مبادرة Techfugees المؤتمرات وورش العمل واللقاءات ومسابقات البرمجة للمساعدة في إيجاد حلول مبتكرة للاحتياجات المحددة.

**اليونان:** تقدّم الدورات التعليمية وورش العمل التي تنظمها منظمة Astro-Lab تدريباً للاجئين وأفراد المجتمع المضيف على استخدام التكنولوجيا للتصميم المبتكر وإنتاج منتجات جديدة.

**اليونان:** تتعاون منظمة Changemakers Lab في ليسفوس مع أسبوع البرمجة للاجئين الذي تنظمه مؤسسة SAP، الذي يتبنى نهج تدريب المدربين لتنمية مهارات البرمجة بين اللاجئين والشباب المحليين. في أثناء ورش العمل التي تقيمها، يعلم فريق من محاضري البرمجة المشاركين الأدوات والمهارات التي يحتاجونها ليصبحوا محاضرين في البرمجة. بمجرد تلقي المشاركين التدريب، يمكن أن يصبحوا مدربين في أسبوع البرمجة للاجئين، وهي ورشة عمل مجانية عن البرمجة للأطفال والشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 8 و 24 عامًا عبر مخيمات المفوضية والمراكز المجتمعية والجامعات في تسعة بلدان مضيفة وبلدان عبور.

**العراق:** تقدم جامعة دهوك ومكتب اليونسكو في العراق تدريباً على ريادة الأعمال، وقُدمت كذلك دورات متقدمة ومعتمدة دولياً في تكنولوجيا المعلومات للشباب السوريين اللاجئين.

**الأردن:** يتيح مختبر "فاب لاب إربد" لرواد الأعمال الأردنيين والسوريين الوصول إلى منشآت التصنيع الرقمي للنماذج الأولية التقنية، إضافة إلى شبكة عالمية لتبادل المعرفة تيسر التعلم والتعاون.

**الأردن:** معسكر ReBootKamp هو معسكر تدريبي مكثف للاجئين وأفراد المجتمع المضيف المعرضين للخطر لمدة أربعة أشهر. يُستكمل التدريب المكثف بالتوجيه من المتخصصين في مجال التقنية الذين يساعدون في تعريف طلاب المخيم بالبيئة المهنية والشبكة المهنية المحلية.

الأردن وألمانيا وفرنسا ولبنان: لدى Kiron مجموعة من المشاريع التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية لتيسير وصول اللاجئين إلى التعليم العالي.

**ماليزيا:** يهدف برنامج تنمية المشاريع الصغيرة (MED) للاجئين إلى زيادة الاكتفاء الذاتي الاقتصادي للاجئين من الأسر الضعيفة في كلنج فالي من خلال إنشاء المشاريع الصغيرة أو التوسع فيها. وضمن مجموعة واسعة من الأنشطة، يساعد برنامج تنمية الأعمال الصغيرة المشاركين في استخدام التكنولوجيا للتسويق لأعمالهم، على سبيل المثال، من خلال إنشاء بطاقات العمل والمنشورات الإعلانية وصفحات Facebook.

**سويسرا:** انصبّ تركيز الدورة الأولى لبرنامج SINGA Factory على الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا، بسبب انخفاض متطلبات الاستثمار للشركات الناشئة القائمة على تكنولوجيا المعلومات، ولأن لدى برنامج SINGA Factory إمكانية الوصول إلى شبكة علاقات جيدة مع الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا في زيورخ. والمشاركون مؤهلون تمامًا لأنشطة بدء المشاريع التكنولوجية؛ لأنهم كثيراً ما يكونون على درجة عالية من التعليم والتأهيل، ولأنهم بوصفهم وافرين جديدين إلى سويسرا، قد تكون لديهم رؤية مختلفة للأشياء، وهو ما يدفعهم نحو الابتكار.

**تركيا:** يعمل مشروع ريادة الأعمال للمنظمة الدولية للهجرة مع اللاجئين المهاجرين والشباب في المجتمع المضيف لوضع خطط أعمال عملية، مع بعض التركيز على التكنولوجيات الحديثة. على سبيل المثال، كانت شركة جيون (Joon) إحدى الشركات الثلاث التي شاركت في المرحلة الأولى من البرنامج التدريبي ومدتها أربعة أشهر. وساعد البرنامج شركة جيون على اتباع نهج مبتكر لاستخدام منتجات الحرف اليدوية للاجئين إلى السوق باستخدام التصميم بالليزر والطباعة ثلاثية الأبعاد وتقنيات أخرى.

**تركيا:** تُعد Karam Lab دورة تعليمية للشباب السوريين اللاجئين مصممة لبناء مهاراتهم الإبداعية وفي ريادة الأعمال وفي التصميم والتكنولوجيا والهندسة من خلال التدريب العملي على استخدام أجهزة الكمبيوتر والطابعات ثلاثية الأبعاد وأجهزة القطع بالليزر، على سبيل المثال.

**الولايات المتحدة:** نموذج حاضنة الأعمال AnewAmerica's للمجتمعات المحرومة (بمن فيهم اللاجئون والمهاجرون) يشمل التدريب على استخدام التكنولوجيا والمساعدة على الحصول على معدات الحاسوب بغرض المساعدة على سد الفجوة الرقمية.

□ = راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق

## 4.4 تعزيز الابتكار الاجتماعي والمشاريع الاجتماعية من أجل اللاجئين والمهاجرين وبأيديهم

يُعد نمو الابتكار الاجتماعي وريادة الأعمال الاجتماعية توجهاً عالمياً يتيح فرصاً لجهود إدماج اللاجئين والمهاجرين – بوصفهم مستفيدين مباشرين من هذا الابتكار وريادة الأعمال، وبوصفهم مبدعين ورواد أعمال اجتماعيين بذاتهم. حسبما يتضح من النماذج المعروضة في الإطار 4.4a، يمكن للمشاريع الاجتماعية أن توفر للاجئين والمهاجرين فرص التدريب وتنمية المهارات، ويمكنها ربط المهاجرين واللاجئين بفرص العمل والعمل المستقل. يوفر الابتكار الاجتماعي أيضاً وسيلة لإيجاد حلول لبعض التحديات الأوسع التي يواجهها اللاجئون والمهاجرون، ويمكن أن يقود اللاجئون والمهاجرون أنفسهم هذا الابتكار.

ويمكن لوضعي السياسات دعم المشاريع الاجتماعية ومبادرات الابتكار الاجتماعي التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الإنسانية والإنمائية لجماعات المهاجرين واللاجئين، إضافة إلى المبادرات التي تشجع المهاجرين واللاجئين على المشاركة في الابتكار الاجتماعي وريادة الأعمال. وتكتسي البرامج والمنصات التي تيسر التعاون بين المهاجرين واللاجئين ومجتمع الابتكار الأوسع أهمية خاصة في إيجاد حلول فعالة للتحديات الاجتماعية وتعزيز الإدماج والتماسك الاجتماعي. ومتى وجدت الحلول بالفعل، يمكن تكييفها مع السياقات الجديدة وتوسيع نطاقها لتحقيق أثر أكبر.

### الإطار 4.4a. الابتكار الاجتماعي والمشاريع الاجتماعية من أجل اللاجئين والمهاجرين وبهم

**أستراليا:** Refugee Talent هي منصة على الإنترنت لمطابقة اللاجئين المهرة بفرص العمل طويلة وقصيرة الأجل.

**فنلندا:** توفر جمعية Zharity منصة على الإنترنت لربط المهاجرين واللاجئين بفرص العمل التي تتوافق مع مهاراتهم وتطلعاتهم المهنية، ومع خدمات وجهات اتصال أخرى مفيدة من أجل بدء عمل تجاري خاص بهم.

**عالمياً:** يوفر مشروع Techfugees's Basefugees منصة بيانات تفاعلية لتبادل المعرفة وربط وتنسيق الأنشطة من قبل مختلف أصحاب المصلحة، مثل المبتكرين والمنظمات غير الحكومية والمستثمرين المؤثرين بشأن إيجاد الحلول التقنية للتحديات التي يواجهها اللاجئون.

**العراق:** نظمت منظمة Re:coded مسابقة الابتكار الاجتماعي، التي جمعت المطورين والمصممين ورواد الأعمال الاجتماعيين والعاملين في المجال الإنساني وسكان المجتمع المحلي لإيجاد حلول تقنية مبتكرة للتحديات المحددة التي يواجهها اللاجئون والنازحون داخلياً في البلاد.

**الأردن:** في سياق برنامج تبادل المهارات لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومركز تطوير الأعمال، يدرّب برنامج SwitchMed Green Entrepreneurship لريادة الأعمال اللاجئين السوريين وأفراد المجتمع الأردني المضيف ليصبحوا رواد أعمال مراعية للبيئة باستخدام نموذج أعمال ريادة الأعمال المراعية للبيئة.

**لبنان:** تدعم منظمة COSV تنمية المشاريع الاجتماعية في قطاع الزراعة العضوية (بذورنا جذورنا)، ومن شأن هذا توفير وتعزيز فرص كسب العيش للاجئين السوريين وأفراد المجتمع اللبناني المضيف.

**الجمهورية العربية السورية:** يمكن مشروع رانيا كينج الاجتماعي "أحب سورية" السوريين النازحات داخلياً من خلال تعليمهن مهارات جديدة وإتاحة الفرص لهن لتحقيق دخل من إنتاج المجوهرات والإكسسوارات المصنوعة يدوياً التي تُباع بعد ذلك في الأسواق الدولية. بالعمل في منطقة نزاع، واجه مشروع "أحب سورية" تحديات خاصة، ليس فقط في ضمان الوصول إلى المواد الخام والبنية الأساسية، وإنما بسبب العقوبات الدولية التي تقيد قدرة الشركة على استخدام منصات التجارة الإلكترونية أيضاً.

**تركيا:** جمعت المنظمة الدولية للهجرة ومشروع InnoCampus<sup>36</sup> مبرمج كمبيوتر ومصمم جرافيك من اللاجئين والأترك للمشاركة في مسابقة برمجة تركز على معالجة المشاكل التي يواجهها اللاجئون السوريون في تركيا. بعد ذلك، جرى المضي قدماً في الحلول الرقمية التي طُوّرت على مدار حدث البرمجة الذي استمر ثلاثة أيام لمزيد من التطوير من خلال برنامج تدريبي لتسريع ريادة الأعمال مدته ثلاثة أشهر.

**متنوع:** يبدأ اللاجئون مشاريع اجتماعية لإيجاد فرص عمل ودعم الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للاجئين الآخرين وتعزيز التماسك الاجتماعي. على سبيل المثال، توظف أعمال خدمات المطاعم التي يشرف عليها السوريون في مدينتي أنتويرب ولشبونة لاجئات سوريات، وتساعد في تقديم المأكولات السورية إلى المجتمعات المحلية.

☐ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

يعتمد تكرار الحلول الفعالة والتوسع فيها على نحو فعال على توفير أدلة تقييمية قوية ومنصات تقاسم المعرفة لتبادل أفضل الممارسات وتيسير مواءمة الحلول للاحتياجات المحددة. يمكن لوضعي السياسات دعم هذه المنصات والآليات، إضافة إلى المبادرات التي تهدف إلى تكرار الجهود الناجحة. ويمكن إقامة مسابقات البرمجة، على سبيل المثال، ليس فقط لإنشاء حلول تكنولوجية جديدة ولكن لتحديد إمكانية تطبيق الحلول المطورة في مكان آخر على نحو ملائم للتحديات المحلية.

بالإضافة إلى النماذج الواردة في الإطار 4.4a، تقدم الإطارات 4.4b و 4.4c و 4.4d نظرة أكثر تفصيلاً حول بعض مبادرات الابتكار الاجتماعي والمشاريع الاجتماعية العاملة في أوساط المهاجرين واللاجئين.

#### الإطار 4.4b. مبادرة الجيل الأول لمنظمة YGAP

YGAP منظمة غير حكومية مقرها أستراليا. ومهمتها هي مساعدة رواد الأعمال المحليين على تحسين حياة الأشخاص الذين يعانون من الفقر. تأسست في عام 2008 واندمجت مع منظمة سبارك الدولية في عام 2015 لتوحيد جهود تمكين رواد الأعمال المؤثرين من خلال إيجاد حلول محلية للمشاكل المحلية. يركز برنامجها على تسريع المشاريع ذات الأثر الاجتماعي في مراحلها المبكرة. حتى تاريخه، قدمت منظمة YGAP الدعم إلى 300 رائد أعمال ساعدوا ما يربو على 400,000 شخص يعانون من الفقر.

تهدف مبادرة First Gens لمنظمة YGAP إلى دعم المهاجرين واللاجئين الذين يرغبون في إنشاء مشاريع ذات أثر اجتماعي لكنهم يواجهون تحديات في بدء أعمالهم والتوسع فيها في أستراليا. والمبادرة ممولة من وكالة LaunchVic، وهي شركة أنشأتها حكومة ولاية فيكتوريا لتسريع الشركات الناشئة وإيجاد فرص عمل في الولاية.

يتألف البرنامج، الذي يقدم مجاناً، من ثلاث مراحل:

- مسرّع أعمال لمدة خمسة أيام. يقدم هذا الجزء من البرنامج التدريب والتوجيه للمهاجرين أو اللاجئين لمشاريعهم ذات الأثر الاجتماعي في مراحلها المبكرة، التي تُشنت بالفعل أو لديها نموذج أعمال مثبت.
- ثلاثة أشهر من الدعم المخصص. يشمل الدعم التوجيه في مجال الأعمال والمحاسبة والمساعدات القانونية والحصول على منح صغيرة بقيمة تصل إلى 1000 دولار أسترالي. يوفر الحدث الذي ينظم في نهاية المرحلة فرصة لإقامة علاقات مع المستثمرين المؤثرين والجهات الخيرية ورواد الصناعة.
- حزمة الدعم للنمو. ينتقل أعلى المشاركين في المراحل المبكرة إلى المرحلة النهائية ويتاح لهم الحصول على حزمة دعم متزايد وما يصل إلى 25000 دولار أسترالي من رأس مال النمو.

المصدر: المواقع الإلكترونية لمنظمة YGAP ومبادرة First Gens ووكالة LaunchVic

#### الإطار 4.4c. مبادرة خطة أينشتاين

في هولندا، وضعت بلدية أوترخت والمنظمات الشريكة نهجًا مبتكرًا لاستقبال وإدماج اللاجئين الذين ليس لديهم تصريح إقامة بعد، والنهج مصمم لتعزيز التضامن والتماسك الاجتماعي، وتمكين كل من اللاجئين والشباب المحليين لبناء مستقبل أفضل لأنفسهم. يقوم هذا المشروع التجريبي على مفهوم "نعيش معًا، ونتعلم معًا، ونعمل معًا" في حي أوفرفيخت.

- نعيش معًا: يعيش الوافدون الجدد من اللاجئين في المبنى نفسه الذي يعيش فيه الشباب المرتبطون بحي أوفرفيخت. بالإضافة إلى مشاركة الأجواء المنزلية، يجتمع اللاجئون والشباب المحليون معًا لتناول الوجبات وممارسة الرياضة والاجتماعات ومجموعة متنوعة من الأنشطة الأخرى.
- نتعلم معًا: يمكن للاجئين والسكان المحليين من الشباب المشاركة في الدورات التعليمية المصممة لمساعدتهم على الاستعداد للمستقبل. الدورات التعليمية الأربعة التي تُدرّس هي اللغة الإنجليزية (للأعمال)، وريادة الأعمال (الدولية)، والمهارات العملية والتدريب من أجل التوظيف والعمل المستقل، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومهارات الحاسوب.
- نعمل معًا: تشجع "خطة أينشتاين" اللاجئين المقيمين وأفراد المجتمع المضيف الأوسع على التفاعل والتعرف على بعضهم بعضًا والعمل معًا على خططهم للمستقبل.

ويحظى إقامة المشروع التجريبي بالدعم من الاتحاد الأوروبي وتفضل 15 من رجال السياسة بزيارته في المدينة خلال رحلة دراسية لمنتدى الشؤون الاجتماعية للمدن الأوروبية. صممت البلدية المشروع ونفذته بالتعاون مع SOCIUS (مؤسسة إسكان للشباب)، ومركز أوترخت لريادة الأعمال (جامعة أوترخت)، ومجلس أوترخت للاجئين، وجامعة أوترخت الشعبية ومؤسسة Social Impact Factory. يُجرى تقييم للمشروع من جامعة أكسفورد وجامعة روهامبتون. وسينصب تركيز التقييم على أثر المشروع على المشاركين أنفسهم وحي أوفرفيخت ومدينة أوترخت. شارك الصندوق الأوروبي للتنمية الإقليمية في تمويل المبادرة من خلال مبادرة Urban Innovative Actions. المصدر: مبادرة Urban Innovative Actions، خطة أينشتاين هي الملاذ لبناء مستقبل.



حقائب كروشيه مطبوع عليها "أحب سورية" صنعتها لاجئات يشاركن في مبادرة "أحب سورية".

#### الإطار 4.4d. إطلاق العنان للمواهب والاعتماد على الذات برامج منظمة Delitelabs

تأسست منظمة Delitelabs في أمستردام في عام 2015، وهي منظمة هولندية غير ربحية تهدف إلى دعم رواد الأعمال الطموحين في تنمية المشاريع المهنية وإنجازها، ومن ثم، تنشيط روح ريادة الأعمال.

بوصفها حاضنة أعمال اجتماعية شاملة للمستضعفين في هولندا، تقدم منظمة Delitelabs برنامجًا مكثفًا يستهدف اللاجئين والمهاجرين الذين يفكرون في إنشاء أعمالهم التجارية كبديل عملي لتلقي المساعدات الحكومية. ومع ذلك، تتجنب المنظمة استخدام مصطلحات مثل "لاجئون" أو "البعد عن سوق العمل"، وتسعى لمساعدة المستضعفين من خلال تقديم برنامج مكثف يستهدف الأفراد.

توفر منظمة Delitelabs ثلاثة منتجات تعلم رئيسية:

- محاضرات مسائية (تقدّم مجانًا)
- معسكر تدريب قصير تنظمه JOYN (يُقدّم بسعر 60 يورو)
- حضارة أعمال لمدة ثلاثة أشهر (تُقدّم بسعر 2,970 يورو، مع توفير العديد من المنح الدراسية)

تُقدّم جميع البرامج باللغة الإنجليزية، لكن يتحدث معظم المدربين اللغة الهولندية أيضًا. في عام 2017، ركزت منظمة Delitelabs على إنشاء عمليات متواصلة في أمستردام بسعة تشغيل مستهدف لنحو 200 طالب سنويًا.

المصدر: منظمة Delitelabs.

## 5. تحسين تمكين الحصول على التمويل

يشكل الحصول على التمويل مصدر قلق رئيسي لجميع رواد الأعمال، وهم يستعدون لبدء مشاريع أعمالهم أو إنمائها. قد يواجه رواد الأعمال المهاجرون تحديات مختلفة في الحصول على أشكال مختلفة من التمويل. على سبيل المثال، قد يتعذر على رواد الأعمال الذين ليس لديهم علاقة وطيدة مع مؤسسة مالية رسمية الحصول على قروض المشاريع الصغيرة التي يمنحها أحد البنوك. وقد تُحجم البنوك أيضًا عن صرف قرض لشركة تقدم منتجات أو خدمات جديدة أو تكون الشركة أقل استقرارًا. في العديد من السياقات، يُحرّم رواد الأعمال المهاجرون واللاجئون من التمويل الرسمي بسبب تراحم الخصائص التي تجعل مشاريعهم التجارية عالية المخاطر من منظور مقدمي الخدمات المالية (التقليديين).

وقد لا يستطيع المهاجرون واللاجئون تأمين القروض؛ لعدم توفر سجل انتماني لديهم أو لعدم كفاية ضماناتهم. وقد تزداد هذه المشاق حدة بالنسبة للاجئين الذين اضطروا إلى الفرار من بلدانهم الأصلية على عجل وقد لا يمكنهم العودة إليها، وهو ما يحول دون وصولهم إلى رؤوس أموالهم ووثائقهم الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، قد لا يعترف القطاع المصرفي بالوثائق الصادرة للاجئين من قبل الدولة المضيفة لإثبات وضعهم القانوني. وبضاعف مانحو القروض هذه المشاق عليهم في كثير من الأحيان، حيث قد ينظرون إلى مشاريع المهاجرين واللاجئين على أنها مشاريع عالية المخاطر ومنخفضة الربحية وقد يرونها غير جديرة بالثقة بسبب التحيز، أو لأن اللاجئين يعانون لتقديم الأدلة المستندية المطلوبة. أشارت الدراسات إلى أن المهاجرين واللاجئين يختارون أيضًا تجنب التعامل مع المؤسسات المصرفية الرسمية بسبب تصورهم بأنهم ليسوا موضع ترحيب أو سيمارس تمييز بحقهم. ولكل هذه الأسباب، كثيرًا ما يعتمد المهاجرون واللاجئون على مدخراتهم الشخصية وعلى الإقراض غير الرسمي من العائلة والأصدقاء والجماعات العرقية وجاليات المغتربين لإنشاء أعمالهم التجارية.<sup>60</sup>

هناك مبادرات شتى تهدف إلى تحسين الحصول على التمويل من خلال تشجيع الاستفادة من الحسابات المصرفية، إضافة إلى توفر مصادر التمويل التقليدية والابتكارية للأعمال التجارية للاجئين والمهاجرين. تتوافق الخيارات السياسية المبيّنة في هذا الدليل مع موجز السياسات الصادر عن المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي حول تمويل بدء مشاريع الأعمال للفئات المحرومة من خلال تعزيز آليات التمويل البديلة (مثل ضمانات القروض والقروض الصغيرة والتمويل البديل للديون والتمويل الجماعي والإقراض بين الأقران ورعاية الأعمال والتمويل الإسلامي ومجموعات التمويل الذاتي)، بالإضافة إلى المنح والقروض "الميسرة"، التي جرت العادة على استخدامها لدعم ريادة الأعمال الشاملة. يؤكد موجز السياسات على ضرورة توفير التثقيف العملي للإمام بالشؤون المالية إلى جانب التمويل، ويشجع كذلك على مساعدة رواد الأعمال الطموحين لتمكينهم من الوصول إلى أسواق الائتمان الرسمية.<sup>61</sup>

وبالإضافة إلى تعزيز مصادر التمويل البديلة والتقليدية، تسعى العديد من المبادرات إلى ربط الحصول على التمويل (النقدي والعيني) ببرامج التثقيف في مجال ريادة الأعمال. يسلط هذا القسم الضوء على المبادرات التي توفر روابط للتمويل أو الدعم العيني للمشاريع كجزء من برامجها. يوصي مركز رواد الأعمال في المملكة المتحدة بأن تعمل مبادرات التثقيف في مجال ريادة الأعمال للاجئين بالتعاون مع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى من أجل تيسير حصول رواد الأعمال للاجئين إلى التمويل. يمكن لموظفي خدمات دعم الأعمال رسم صور مفصلة لمهارات عملائهم ومسؤوليتهم المالية وجدارتهم الائتمانية وخطط أعمالهم، ومن ثمّ، مساعدة مقدمي الائتمان على اتخاذ القرار من خلال التصرف بصفقتهم محكمين جديرين بالثقة لمقدمي الطلبات من اللاجئين.<sup>62</sup> يلخص الجدول أدناه أهداف السياسات والإجراءات الموصى بها.

## مجال السياسات 5 - تحسين سبل الحصول على التمويل

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز الوصول إلى مصادر بديلة ومبتكرة لتمويل رواد الأعمال اللاجئيين والمهاجرين، منها ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- التمويل الجماعي</li> <li>- الإقراض بين الأقران</li> <li>- مجموعات التمويل الذاتي والتعاونيات</li> <li>- استثمارات المغتربين</li> <li>- التمويل الإسلامي</li> <li>- صناديق المناصفة</li> </ul> </li> <li>• دعم المنصات التي تسمح للمهاجرين والمغتربين تحديد الشركات في بلدانهم الأصلية التي تسعى إلى ضخ أو زيادة رأس المال والاستثمار في المنشآت التي توفّر بين المستثمرين المغتربين (الرعاة) والمؤسسات</li> <li>• تقييم مدى توفّر مخططات التحويلات المالية الجماعية وجمع النتائج حول نطاق وجدوى وفعالية هذه المخططات في دعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين، بما فيها برامج المناصفة الحكومية</li> <li>• تمكين التعاونيات المالية المحلية والمؤسسات المالية التجارية والحكومات من توسيع نطاق الخدمات التأمينية (مثل التأمين على المحاصيل وتأمين الأعمال والتأمين على الأصول) لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين وأسرهم</li> </ul>	<p><b>تعزيز مصادر بديلة ومبتكرة لتمويل ريادة الأعمال للاجئين والمهاجرين</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع المبادرات التي تساعد رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين على التواصل مع القطاع المصرفي الرسمي (مثل فتح حسابات بنكية شخصية وشركات)</li> <li>• تشجيع أنشطة الادخار من جانب رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين</li> <li>• التعرف على حلول التكنولوجيا المالية والقياسات الحيوية؛ للتغلب على تحديات التحقق من الهوية والتوثيق</li> <li>• توفير التثقيف والمعلومات للهيئات التنظيمية ومقدمي الخدمات المالية حول كيفية توسيع الخدمات؛ لتشمل رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين</li> <li>• تعزيز وصول رواد الأعمال اللاجئيين والمهاجرين إلى مصادر التمويل التقليدية، بما فيها التمويل الأصغر</li> <li>• دعم المبادرات التي تتيح لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين الذين ليس لديهم رأس مال أو تاريخ انتمائي كافٍ الحصول على التمويل (مثل ضمانات القروض)</li> </ul>	<p><b>تمكين وصول رواد الأعمال اللاجئيين والمهاجرين إلى القطاع المصرفي الرسمي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير التثقيف لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين للإلمام بالشؤون المالية</li> <li>• تشجيع مبادرات التثقيف في مجال ريادة الأعمال التي تربط التمويل الأولي لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين بإكمال البرنامج (على سبيل المثال، جزء من عملية الانتقاء أو بعد أن يصل رواد الأعمال إلى عائق معين أو في نهاية البرنامج في شكل جائزة)</li> <li>• تشجيع مبادرات التثقيف في مجال ريادة الأعمال التي توفر دعماً عينياً للمشاريع من خلال شراء المعدات الإنتاجية أو "مجموعة أدوات الشركات الناشئة" التي توفر الأدوات والمواد اللازمة لبدء مشروع في مجال معين</li> <li>• تشجيع مبادرات التثقيف في مجال ريادة الأعمال التي تدعم رواد الأعمال بعد الحصول على التمويل</li> </ul>	<p><b>ربط الحصول على التمويل (النقدي أو العيني) ببرامج التثقيف في مجال ريادة الأعمال</b></p>

☐ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## 5.1 تعزيز مصادر بديلة ومبتكرة لتمويل ريادة الأعمال للاجئين والمهاجرين

توفر مصادر التمويل البديلة خارج القطاع المصرفي الرسمي إمكانات كبيرة للتوسع في ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين. ومن بين تلك الأمثلة التمويل الجماعي، والإقراض بين الأقران، ومجموعات التمويل الذاتي والتعاونيات، واستثمارات المغتربين، والتمويل الإسلامي.

في العديد من اقتصادات الأسواق المتقدمة والناشئة، ظهرت منصات التمويل الجماعي مثل Kickstarter وIndiegogo بوصفها وسيلة جديدة لرواد الأعمال للوصول إلى الدعم من أقرانهم ومجتمعاتهم و"الجمهور" لتمويل أنشطة مشاريعهم. يركز التمويل الجماعي في كثير من الأحيان على المشاريع التي لها تركيز اجتماعي، ومن ثم، تُفسح المجال أمام دعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين، لا سيما عندما تكون هناك درجة من حسن النية الخيرية تجاه هذه الفئات داخل المجتمع المحلي الأوسع. تستفيد منصات الإقراض بين الأقران مثل Kiva من رغبة الأفراد في دعم رواد الأعمال، ولا سيما في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل. ويوفر الإقراض بين النظراء بديلاً للقروض المصرفية التقليدية بأسعار فائدة تنافسية للمهاجرين واللاجئين الذين أبعادوا من القطاع المصرفي الرسمي. وقد تتيح مجموعات التمويل الذاتي والتعاونيات أيضاً فرصاً لمجموعات من المهاجرين واللاجئين لإنشاء مجمعات ادخار تسمح بالاستثمار في أفكار ريادة الأعمال مع المجموعة. كما أن التمويل الإسلامي أخذ في الظهور، وهو شكل شائع من أشكال التمويل في جميع أرجاء العالم، بوصفه شكلاً قد يكون مناسباً لمجموعات معينة من المهاجرين واللاجئين نظراً لامتثاله للشريعة الإسلامية.

فيما يتصل بمجموعات الإقراض بين الأقران والتمويل الذاتي، يمكن لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين أيضاً الاستفادة من التدفقات الاستثمارية من خلال شبكات المغتربين لديهم، والاستفادة من الدعم العرقي العالمي. ويمكن لأفراد جاليات المغتربين الاستثمار في الشركات الصغيرة، سواءً من خلال الاستثمارات التجارية المستهدفة (أي الاستثمارات المخصصة لنشاط تجاري معين) أو من خلال صناديق الاستثمار، بما فيها الصناديق المشتركة وصناديق الأسهم الخاصة في جاليات المغتربين. تحظى بعض صناديق الاستثمار بالدعم من الحكومة، مثل صندوق الليبيريين المغتربين، الذي يشجع أفراد جاليات المغتربين الليبيريين في الخارج على الاستثمار في مجموعة من الشركات الصغيرة في ليبيريا التي تحتاج إلى الوصول إلى رأس المال من خلال صندوق استثمار جماعي. وقد تحظى المبادرات الأخرى بالدعم من القطاع الخاص مع استهدافها لمجموعة أوسع من المستثمرين.<sup>63</sup> فعلى سبيل المثال تساعد شركة Homestrings LLC، في التوفيق بين المستثمرين المغتربين والمشاريع المربحة في بلد أو منطقة المنشأ من خلال نموذج يتسق عموماً مع التمويل الجماعي.<sup>64</sup> ويتعلق كلا المثالين بالاستثمار من جانب المغتربين في الخارج في مشاريع في بلد المنشأ، ولكن قد يدعم أفراد جاليات المغتربين في بلد الإقامة أيضاً رواد الأعمال في بلد آخر (غير بلد المنشأ). وقد يوفر المستثمرون المغتربون المباشرون تمويل بدء مشاريع الأعمال أو تنميتها ليس فقط لغيرهم من المهاجرين وأعضاء نفس الجماعة العرقية أو جاليات المغتربين، ولكن للشركات الصغيرة الأخرى التي تقدم عروضاً سوقية قيمة أيضاً. يوضح الإطار 5.1 المبادرات المختلفة التي تتيح لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين الوصول إلى أشكال تمويل بديلة أو مبتكرة.

## الإطار 5.1. البرامج التي تتيح الوصول إلى أشكال تمويل بديلة أو مبتكرة

**فرنسا:** منصة Babyloan هي عبارة عن منصة إقراض بين الأقران توفر تمويلًا جماعيًا لرأس المال لدعم أعمال رواد الأعمال (بمن فيهم المهاجرون) الذين لا يمكنهم الوصول إلى الائتمان من خلال القطاع المصرفي التقليدي في البلاد.

**ألمانيا:** أنشأت سلطات مدينة دورتموند NordHand، وهو اتحاد انتمائي تعاوني في عام 2006 لمنح قروض صغيرة لأصحاب الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر (خاصة المهاجرين) الذين يعانون للحصول على الائتمان من خلال الخدمات المصرفية الرئيسية.

**عالمياً:** منظمة Kiva هي عبارة عن منصة إقراض بين الأقران عبر الإنترنت تتيح للمستخدمين استثمار أقل من 25 دولارًا أمريكيًا في أعمال اللاجئين والنازحين داخلًا، من بين رواد الأعمال الآخرين. تقدم الشركات الراعية كذلك تمويلًا مماثلًا في بعض الحالات.

**كوسوفو<sup>65</sup>:** شركة LTS Kosovo<sup>66</sup> أحد المستفيدين من برنامج منح المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم (MSME) الذي تنفذه المنظمة الدولية للهجرة بتمويل من مكتب الاتحاد الأوروبي في كوسوفو<sup>65</sup> ووزارة التجارة والصناعة. تأسست شركة LTS منذ خمس سنوات فقط، وتحولت من شركة لوجستية وتجارية إلى إحدى أنجح المنتجين المحليين في كوسوفو<sup>65</sup>. بدعم من البرنامج، اقتنت الشركة نظامًا جديدًا لتشكيل لفائف الصلب، وهو ما أتاح لها إمداد حصة متزايدة للسوق الداخلية في إقليم كوسوفو<sup>65</sup> بمواد البناء وزيادة صادراتها في جميع أنحاء المنطقة.

**إيطاليا:** يهدف مشروع RE-LAB إلى ربط رواد الأعمال اللاجئين الطموحين ببدائل التمويل الناشئة، مثل مصارف الائتمان التعاوني. (<http://www.itcilo.org/en/community/news/from-refugees-to-entrepreneurs>)

**إيطاليا:** أطلقت المنظمة الدولية للهجرة ومؤسسة ETIMOS برنامج MigraVenture، الذي نُفذ بدعم من وزارة الخارجية والتعاون الدولي. يهدف البرنامج إلى دعم المهاجرين من أصل إفريقي المقيمين في إيطاليا في بدء أعمال تجارية أو تنميتها في بلدانهم الأصلية. وقد أنشأ أداة مخصصة لملكية المشاريع المتناهية الصغر لدعم مشاريع المهاجرين هذه. ويُمنح المشاركون إمكانية الوصول إلى صندوق رأس المال التجريبي الذي يستثمر في المشاريع ذات الإمكانيات العالية لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. يُسهم الصندوق بحصة مصغرة في رأس مال الشركة، ولكن بهدف نقل الملكية الفردية في نهاية المطاف إلى رائد الأعمال. بدلاً من المنح، وقع الاختيار على نهج الاستثمار في رأس المال؛ وذلك لمنح رواد الأعمال المهاجرين شعورًا بالملكية والمسؤولية.

**كينيا:** في إطار برنامج المفوضية لسبل العيش توسّعت منظمة AAHI (الشريك الرئيسي المنفذ) وبنك Equity Bank في مبادرة لمنح قروض متجددة (بنسبة فائدة "صفر" في المائة) للاجئين الذين يتطلعون إلى تطوير أعمالهم التجارية. تشجّع الشراكة أيضًا نظام التمويل الجماعي، إضافة إلى جمعيات الادخار والإقراض في القرى.

**كينيا:** أسفر تعاون بين المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنصة Kiva Zip ومنظمة Refuge Point عن تقديم قروض صغيرة ممولة جماعيًا للاجئين في نيروبي. أتاحت تكنولوجيا الخدمات النقدية المتنقلة (M-PESA) للمقرضين تلقي الأموال دون الحاجة إلى فتح حساب مصرفي أو اتصال بالإنترنت، ودرّجت مبالغ القروض، بحيث يتاح للاجئين الذين أنشأوا سجلًا جيدًا في السداد الوصول إلى مستويات أعلى من الائتمان.

**جمهورية مولدوفا:** أطلقت الحكومة برنامج PARE 1+1 (برنامج لجذب التحويلات المالية إلى الاقتصاد) في عام 2011 لدعم بدء تشغيل المشاريع (متناهية الصغر) الصغيرة والمتوسطة الحجم في البلاد من خلال مجموعة من التحويلات المالية والصناديق الحكومية المماثلة. وجرى تشجيع المهاجرين على إرسال تحويلات مالية إلى الصندوق في صورة تمويل أولي لرواد الأعمال الأفراد، الذين يمكنهم الحصول على قروض مماثلة من الحكومة تعادل القيمة التي تُجمَع من مصادر أخرى (وعلى رأسها التحويلات المالية). يمكن أن يشمل المستفيدون من الصندوق المهاجرين من مولدوفا الذين يعيشون في الخارج ويرغبون في إنشاء مشروع أعمال في جمهورية مولدوفا.

**رواندا:** توفر كيفا حدًا انتمائيًا متجددًا إلى الصندوق الاستئماني لمجمع رواد الأعمال الأفارقة في رواندا، حيث يمكنها استخدامه لصرف القروض الصغيرة بين الأقران إلى رواد الأعمال اللاجئين المؤهلين المشاركين في برنامج إنكوموكو لريادة الأعمال للاجئين.

**إسبانيا:** تشجّع رابطة مجتمعات التمويل الذاتي (ACAF) نموذج ادخار جماعي لتمكين الأشخاص ذوي الدخل المنخفض (مهاجرون، في كثير من الأحيان) من الحصول على الائتمان دون مساعدة خارجية. في عام 2013، أطلقت الرابطة منصة عبر الإنترنت للمساعدة على تعميم المنهجية في المجتمعات ذاتية التمويل في جميع أنحاء العالم. <http://www.winkomun.org/en>

**سويسرا:** عندما أنشئ المشروع الاجتماعي Social Fabric، أطلقت حملة تمويل جماعي لتغطية راتب سيسي، وهو لاجئ من كوت ديفوار يزاول تعليم الخياطة للاجئين والسكان المحليين الذين يأتون إلى ورشة خياطة Social Fabric.

**المملكة المتحدة:** استحدثت Start-Up Loans منتجًا استثماريًا متوافقًا مع الشريعة الإسلامية، الأمر الذي يعني أن رواد الأعمال الذين يعيشون وفقًا للقيم الإسلامية لا يضطرون إلى دفع فوائد أو رسوم تمويل على قرض الأعمال، ويلتزمون بدلاً من ذلك بدفع مستوى متفق عليه من حصة الأرباح.

**الولايات المتحدة:** اتحاد Latino Credit Union في ولاية كارولينا الشمالية هو اتحاد انتمائي للتنمية المجتمعية غير هادف للربح ومملوك لأعضائه ويهدف إلى توفير التمويل المالي للمهاجرين.

⏏ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## 5.2 تمكين وصول رواد الأعمال اللاتجنيين والمهاجرين إلى القطاع المصرفي الرسمي

كثيرًا ما يُشار إلى عدم القدرة على الوصول إلى القطاع المصرفي الرسمي بأنه عامل رئيسي يحد من نمو ريادة الأعمال للمهاجرين واللاتجنيين. وقد يترتب على الاستبعاد من القطاع المصرفي الرسمي آثار إضافية تحد من استدامة الأعمال، حيث قد يُستبعد كذلك رواد الأعمال المهاجرون واللاتجنيون الذين يخفقون في إنشاء سجلات مصرفية رسمية من خدمات دعم الأعمال القريبة. بالإضافة إلى ذلك، كثيرًا ما تكون المشاركة مع القطاع المصرفي الرسمي أيضًا شرطًا أساسيًا لتحقيق تراكم رأس المال من جانب رواد الأعمال المهاجرين واللاتجنيين من خلال نشاط الادخار. يقدم الإطار 5.2a أمثلة على مبادرات ريادة الأعمال التي تساعد رواد الأعمال المهاجرين واللاتجنيين مباشرة على الوصول إلى القطاع المصرفي الرسمي عن طريق فتح حسابات مصرفية شخصية وشركات، ويؤكد كذلك دور المدخرات كمصدر للتمويل.

### حلول التكنولوجيا المالية والقياسات الحيوية

توفر حلول التكنولوجيا المالية والقياسات الحيوية على نحو متزايد ابتكارات للتغلب على تحديات تحديد هوية المهاجرين واللاتجنيين وتوثيقهم في توفير المنتجات المصرفية. يوضح الإطار 5.2b مختلف المبادرات ذات الصلة.

قد يعتمد العديد من رواد الأعمال الذين ينتمون إلى فئات مهمشة، بمن فيهم المهاجرون واللاتجنيون، على المدخرات الشخصية والإقراض غير الرسمي من العائلة والأصدقاء والجماعة العرقية والمغتربين الدوليين لدعم أعمالهم التجارية. بالنسبة للعديد من المهاجرين واللاتجنيين، قد يكون رأس المال المتاح من خلال الأموال الشخصية والإقراض غير الرسمي غير كافٍ لبدء عمل تجاري أو الحفاظ عليه أو إيمائه. وقد يواجه المهاجرون واللاتجنيون المنحدرون من أوساط فقيرة ومن يجدون أنفسهم مشتتين جغرافيًا وبدون شبكات عرقية قوية، صعوبات خاصة في الحصول على رأس المال. بالإضافة إلى ذلك، قد يرى المهاجرون واللاتجنيون أيضًا أنهم غير قادرين على استثمار المدخرات الشخصية والدخل في مشاريع أعمال بسبب الضغوط المتعارضة لتلبية الاحتياجات الأساسية لأسرهم وتقديم الدعم للأقارب الآخرين، سواء في الوطن أو الوافدين حديثًا إلى البلد المضيف.<sup>66</sup>

وقد تُنحَى رائدات الأعمال بصفة خاصة إلى الاعتماد على قنوات التمويل غير الرسمية بسبب التحيز بين جهات الإقراض الرسمية في بعض البلدان، وهو ما يؤدي إلى انخفاض معدلات القروض أو ارتفاع نسب الفائدة على رائدات الأعمال.<sup>67</sup>

### الإطار 5.2a. البرامج التي توفر التثقيف بشأن القطاع المصرفي الرسمي

**الإكوادور:** يؤكد برنامج *سبل العيش للمفوضية* على أهمية المدخرات لللاتجنيين من خلال نهج نموذج التأهيل. إذ يساعد البرنامج الأسر المستفيدة على اكتساب عادات الادخار وتجميع الأصول مع تعزيز أنشطة مؤازرة ضمان الوصول إلى الحسابات المصرفية والانتماء للأشخاص الذين تعنى بهم المفوضية. عقدت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاتجنيين اتفاقية مع بنك Banco Pichincha، أكبر مؤسسة مصرفية في البلاد، لمنح أسر اللاتجنيين المشاركة الوصول إلى حسابات الادخار الفردية والإمام بالمهارات المالية الأساسية. يهدف البرنامج كذلك إلى توسيع نطاق التحالفات مع مقدمي الخدمات المالية لشمول الأشخاص الذين تُعنى بهم المفوضية في الوصول إلى منتجات مثل التأمين البالغ الصغر والتحويلات المالية وما يماثلها.

**رواندا:** تشجّع مؤسسة Indego Africa الشمول المالي لللاتجنيين البورنديين في برنامجها من خلال مساعدتهم على فتح حسابات مصرفية شخصية في أحد البنوك التجارية الرواندية وتشجيع أنشطة الادخار.

**المملكة المتحدة:** يقدّم مجلس اللاتجنيين في المملكة المتحدة نصائح مفصلة لللاتجنيين حول كيفية فتح حسابات مصرفية للأعمال.

**الولايات المتحدة:** يحوّل نموذج حاضنة الأعمال AnewAmerica للمجتمعات المحرومة (بمن فيهم اللاتجنيون والمهاجرون) العملاء على زيادة المدخرات، ويساعدهم على تصحيح وبناء تاريخ ائتماني وتجميع الأصول والاستعداد لطلبات قروض الأعمال المستقبلية.

**الولايات المتحدة:** يقدم مركز Latino Community Development Center برنامج تثقيف مالي مجاني لتحسين الإمام بالشؤون المالية بين المهاجرين اللاتينيين الجدد في ولاية كارولينا الشمالية. يقدّم محتوى البرنامج شخصيًا و عبر الإنترنت، ليلانم أنماط واحتياجات التعلم المختلفة والوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور.

□ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## الإطار 5.2b. حلول التكنولوجيا المالية والقياسات الحيوية لتمكين الوصول إلى القطاع المصرفي الرسمي

أوروبا: تقدّم Taqanu حلاً مبتكراً للشمول المالي للاجئين. تتيح منصتها القائمة على تقنية سلسلة الكتل للاجئين بناء هوية رقمية موثوقة حتى يتمكنوا من الوصول إلى الخدمات المالية والاجتماعية من خلال الهويات الذكية والشبكات الاجتماعية.

**فنلندا:** تمنح دائرة الهجرة الفنلندية وشركة MONI الهوية الرسمية لطالبي اللجوء المرتبطين بالهوية الرقمية لدائرة الهجرة الفنلندية حتى يتمكنوا من إنشاء حساب مصرفي لبدء العمل.

**الهند:** يستخدم مشروع/دهار الذي أنشأته الهيئة الهندية لتسجيل الهوية الفريدة تحديد الهوية القائم على القياسات الحيوية، مثل نمط قزحية العين أو بصمات الأصابع لتمكين الأفراد من إثبات هويتهم. هوية القياسات الحيوية هذه متصلة بالحسابات المصرفية، وفي المناطق الريفية التي لا توجد فيها بنوك، أنشئت "ماكينات صراف آلي صغيرة"، وذلك بتوظيف أصحاب المحال والمتاجر المحلية لصرف النقود للأشخاص الذين لديهم بطاقات هوية من خلال التحويلات المقابلة بين البنوك على الإنترنت إلى حسابات أصحاب المتاجر. لا يتصدى هذا الحل لمشكلة سرقة الهوية فحسب، بل يتصدى كذلك لمشكلة عدم تيسير الحصول على الخدمات المالية والموردين.

**الأردن:** تصرف المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بالشراكة مع بنك القاهرة عمان، مساعدات نقدية شهرية مباشرة إلى الحسابات المصرفية للاجئين. ويمكن للمستلمين سحب النقود من ماكينات الصراف الآلي، حيث يجري التحقق من هويتهم باستخدام تقنية مسح قزحية العين. وعلى الرغم من تركيز هذه المبادرة لا ينصب على دعم ريادة الأعمال على وجه التحديد، فهي تسمح للاجئين بإدارة مواردهم المالية بأمان وصون للكرامة على نحو أفضل.

**لبنان والأردن:** تعاونت شركة ماستر كارد وبرنامج الأغذية العالمي لإنشاء بطاقات مسبقة الدفع تتيح للاجئين شراء الطعام من المتاجر المشاركة. على النقيض من التوزيع العيني للأغذية، يسمح نظام الدفع الإلكتروني للاجئين المستفيدين من اتخاذ خيارات غذائية تلبى احتياجاتهم الخاصة على أفضل وجه، ويعزز كذلك الاقتصادات المحلية.

قد يقترن التمييز الذي قد تواجهه المرأة في أسواق التمويل الرسمية انخفاض الموارد المالية غير الرسمية، الأمر الذي قد ينطوي على تحديات خاصة لبعض المهاجرات واللاجئات اللاتي يقفن إلى المدخرات الشخصية بسبب الآثار المترتبة على الأدوار التقليدية للجنسين ومسؤوليات رعاية الأطفال.

ويمكن أن يساعد تشجيع الوصول إلى مصادر التمويل التقليدية لرواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين على التغلب على الاعتماد على الأموال الشخصية والإقراض غير الرسمي، حسيماً يتضح من حالة فينيتو لافورو الواردة في الإطار 5.2c. يصف الإطار 5.2d نماذج لمبادرات شتى تتيح لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين الوصول إلى أشكال التمويل التقليدية، مثل منتجات القروض وضمانات القروض والتمويل الأصغر. تُظهر الأمثلة أنه يُنظر إلى برامج التمويل الأصغر على نحو متزايد على أنها وسيلة مناسبة لدعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في بدء مشاريع صغيرة الحجم.

وضمانات القروض آلية الدعم مهمة أخرى لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين. وتؤكد ورقة معلومات أساسية لأحد مؤتمرات الاتحاد الأوروبي حول ريادة الأعمال للمهاجرين الحاجة إلى رفع مستوى الوعي بين مقدمي خدمات الانتماء حول الاحتياجات والسمات الخاصة لرواد الأعمال المهاجرين، وإنشاء نظم لضمانات القروض الممنوحة لهم. ويشير تقرير للمؤسسة الأوروبية لتحسين ظروف المعيشة والعمل (EUROFOUND) إلى أنه قد يكون للسلطات المحلية دور في تقديم ضمانات القروض، وحتى منح قروض صغيرة لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لواجبي السياسات بذل المزيد من الجهد لتوعية البنوك بالحالة المحتملة للأعمال لاستقطاب رواد الأعمال هؤلاء وتصميم المنتجات وفقاً لاحتياجاتهم. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن النهج غير المضمون هو الأفضل؛ لأن ضمانات القروض قد تزيد من رغبة مقدمي الخدمات المالية في أخذ المخاطر، وقد تُثني المقترضين كذلك عن سداد القروض.<sup>68</sup>

## الإطار 5.2c. الدعم المالي من مركز فينيتو لافورو للشركات الناشئة للمهاجرين

في إطار الجهود المبذولة لتقليل القيود التي قد يواجهها المهاجرون وأسراهم عند محاولة تمويل مشروع أعمال ناشئ، ظهر عدد من المبادرات الإبداعية في السنوات القليلة الماضية التي تربط الوكالات الحكومية والمؤسسات المالية المحلية والجماعات المجتمعية والمهاجرين وأسراهم بمرافق دعم ريادة الأعمال. وأحد الأمثلة على مرافق الدعم الشامل هو مشروع بدأته مؤسسة حكومية من منطقة فينيتو بإيطاليا، هو مركز فينيتو لافورو. بالتعاون مع الصندوق الوطني للضمانات في رومانيا للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، قام مركز فينيتو لافورو بدور الضامن في تمويل الأعمال التي بدأها المهاجرون الرومانيون المقيمون في إيطاليا في مجتمعاتهم المحلية. وبالإضافة إلى تقديم نموذج صندوق الضمان المبتكر هذا، استحدث المشروع أيضاً منتجات مالية محددة للمهاجرين وأسراهم، بما في ذلك "القرض المصرفي عبر الوطني" للمواطنين والكيانات الرومانية في إيطاليا التي ترغب في الاستثمار في رومانيا. وصمّم المشروع مع وضع الاستدامة وقابلية التوسع في الاعتبار، ولهذا الغرض أنشأ مركز فينيتو لافورو أيضاً شبكة من المتعاونين امتدت إلى الوكالات الحكومية في كل من إيطاليا ورومانيا، لا سيما المعهد الإيطالي للتجارة الخارجية ووزارات العمل والشؤون الخارجية في رومانيا.

المصدر: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2013.



© جميع الحقوق محفوظة

المهاجرات في برنامج Ester في السويد (راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق).

## الإطار 5.2d. البرامج التي تتيح الوصول إلى أشكال تمويل تقليدية

**أستراليا:** تمنح منظمة *Thrive* اللاجئين قروضًا صغيرة ميسورة التكلفة تبلغ قيمتها 20000 دولار أسترالي، بشروط ميسرة، منها سعر فائدة ثابت بنسبة 9.5 في المائة، ولا توجد رسوم مقدمة أو متواصلة أو للإنهاء المبكر. يتلقى المستفيدون من القروض أيضًا دعم الأعمال والتوجيه بعد القرض.

**كندا:** لدى منظمة *Futurpreneur* (كندا) "عرض للوافدين الجدد" لرواد الأعمال الشباب الذين عاشوا في كندا لمدة أقل من 60 شهرًا ولديهم تاريخ انتماني محدود أو ليس لديهم تاريخ انتماني مثبت في كندا. يمكن لرواد الأعمال المؤهلين الحصول على قرض تبلغ قيمته 7500 دولار كندي، إضافة إلى الوصول إلى الموارد عبر الإنترنت والتوجيه وفرص إقامة الشبكات.

**أوروبا:** يهدف برنامج الاتحاد الأوروبي للفترة التنافسية للمشاريع والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (*COSME*) إلى إتاحة الحصول على القروض وتمويل الأسهم للشركات الصغيرة والمتوسطة التي لولا ذلك لن تكون قادرة على الحصول على التمويل بسبب ارتفاع مخاطرها المتصورة أو عدم وجود ضمانات كافية. يوفر صندوق تسهيلات ضمانات القروض لبرنامج *COSME* الضمانات والمضامات المقابلة للوسطاء الماليين، في حين يوفر برنامج تسهيلات رأس المال من أجل النمو تمويل رأس المال للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات إمكانات نمو عالية، ولا سيما تلك العاملة عبر الحدود.

**أوروبا:** أتاحت مبادرة ضمان العمل والابتكار الاجتماعي (*EaSI*) للاتحاد الأوروبي 96 مليون يورو لمقدمي الائتمان الأصغر والمستثمرين في المؤسسات الاجتماعية لمنح الائتمان الأصغر والقروض الصغيرة لرواد الأعمال من الفئات الضعيفة (بمن فيهم المهاجرون واللاجئون) الذين لن يكونوا مؤهلين إلا بعد الحصول على مثل هذا القرض. تهدف المبادرة أيضًا إلى بناء القدرة المؤسسية لمقدمي خدمات الائتمان الأصغر للعمل مع الفئات الضعيفة.

**فرنسا/ألمانيا:** يدعم مشروع *The Human Safety Network* – الشركات الناشئة للاجئين رواد الأعمال اللاجئين للحصول على قروض من بنك محلي أو مؤسسة تمويل أصغر لتغطية تكاليف بدء التشغيل.

**اليابان:** يتيح برنامج *ESPRE* الحصول على التمويل الأصغر للاستثمارات رأس المال للاجئين الذين لديهم إمكانية محدودة أو معدومة للحصول على التمويل من المؤسسات المالية العادية أو برامج الإقراض العامة.

**كوسوفو<sup>69</sup>:** منذ عام 2014 إلى 2016، دعم برنامج بريشتينا للمنظمة الدولية للهجرة التوسع في أنشطة الإنتاج في 36 مشروعًا متناهي الصغر وصغيرة ومتوسطة من خلال برامجه الممنحة لهذه المشاريع. ركز البرنامج على توفير رأس مال النمو، وهو ما أسهم في زيادة الصادرات وإيجاد فرص عمل محلية.

**سيريلانكا:** بمساعدة من برنامج الصندوق الدولي للتنمية الزراعية لتسهيلات تمويل التحويلات المالية، استحدث بنك هاتون الوطني منتجات للتأمين والقروض مصممة لتلبية احتياجات العمال المهاجرين وأسره. وقد أنشأ البنك حسابات ادخار مرتبطة بالتحويلات المالية، وهو ما أتاح للعمال المهاجرين وأسره الحصول على منتجات التأمين وقروض الإنتاجية المصممة خصيصًا لبدء عمل تجاري صغير أو التوسع في نشاطه. كان الهدف من حسابات التوفير ومنتجات التأمين والقروض هو تعزيز حصول المهاجرين ومن يعولونهم في بلدهم الأصلي على الخدمات المالية الرسمية.

**السويد:** يتيح برنامج *Ester* للمهاجرين اللاتي يشاركن في برنامج ريادة الأعمال لمدة 18 شهرًا، واللاتي تمت الموافقة على خطط أعمالهن، فرصًا للحصول على منتجات التمويل الأصغر بأسعار معقولة مع مخاطر منخفضة. أصبح هذا المنتج منخفض المخاطر متاحًا من خلال التعاون مع *Swedbank* (بنك سويدي) ومنظمة *Johaniterhjälpen* (منظمة خيرية)، حيث أنشأت حسابًا يضمن 80 في المائة من قرض كل راند أعمال، مع سداد القروض في غضون ثلاث سنوات.

**الولايات المتحدة:** يقدم برنامج تنمية المشاريع الصغيرة (*MEP*) التابع لمكتب إعادة توطين اللاجئين (*ORR*) قروضًا صغيرة لرواد الأعمال اللاجئين تصل قيمتها إلى 15000 دولار أمريكي، ويساعد اللاجئين على بناء سجلهم الائتماني أو إصلاحه عند الضرورة، وقد يقدم صندوق قروض متجددة لقروض بناء الائتمان.

**الولايات المتحدة:** يدعم مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد (*BCNA*) رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في مدينة نيويورك من خلال إتاحة الوصول إلى ائتمان بفائدة معقولة من خلال برنامج القروض الصغيرة، الذي يمنح قروض الشركات الصغيرة والقروض الصغيرة (تتراوح قيمتها من 500 دولار أمريكي إلى 50000 دولار أمريكي لمدة تصل إلى ثلاث سنوات) لرواد الأعمال في نيويورك غير القادرين على الحصول على قروض من جهات الإقراض التقليدية. يشجع مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد أيضًا العملاء على ادخار الأموال لضخها في الاستثمارات المستقبلية؛ وتقدم برامجه للادخار الحوافز المالية والتشجيع والمشورة العملية بشأن ادخار المال.

□ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## 5.3 ربط التمويل الأولي ببرامج التثقيف في مجال ريادة الأعمال

ثمة خيار آخر لتعزيز فرص الحصول على التمويل للمهاجرين واللاجئين هو من خلال ربط التمويل الأولي بمبادرات التثقيف في مجال ريادة الأعمال. كشفت دراسات الحالات الفردية عن ثلاثة نهج رئيسية للقيام بذلك: (1) تخصيص التمويل لجميع المشاركين بعد عملية اختيار دقيقة؛ أو (2) تخصيص التمويل بعد وصول رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين إلى عقبة معينة (على سبيل المثال، بمجرد وضع خطة عمل عملية)؛ أو (3) في نهاية البرنامج في صورة جائزة. يوضح الإطار 5.3a أمثلة عديدة لمبادرات تتضمن الوصول إلى رأس المال الأولي في برامجها من خلال المنح النقدية أو شراء أصول محددة. ويساعد إدماج رأس المال الأولي في مبادرات ريادة الأعمال رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين على إطلاق مشاريع أعمالهم من خلال توفير الأموال لاختبار الأفكار أو بناء النماذج الأولية أو شراء المعدات اللازمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون تقديم التمويل الأولي كجائزة لرواد الأعمال ذوي الإمكانيات العالية بمثابة تصويت على الثقة في أعمالهم ودعم إعادة الاستثمار من أجل النمو.

### الإطار 5.3a. البرامج التي توفر التمويل الأولي لرواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين

**أستراليا:** يحصل رواد الأعمال الاجتماعية من المهاجرين واللاجئين الذين يشاركون في مبادرة حاضنات الأعمال First Gens لمنظمة YGAP على منح صغيرة تصل قيمتها 1000 دولار أسترالي. في نهاية البرنامج الممتد لثلاثة أشهر، يحصل أفضل رواد الأعمال الذين وقع عليهم الاختيار في الحدث الترويجي النهائي على 25000 دولار أسترالي كراس مال لتنمية مشاريع أعمالهم.

**كوستاريكا:** يُنظم برنامج *سبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين* معارض ريادة الأعمال لتحسين وصول المشاركين إلى السوق. في كل معرض، تختار لجنة من المحكمين أفضل خمس مشاريع للاجئين لتلقي جائزة رأس المال التأسيسي بقيمة 600 دولار أمريكي.

**الدنمارك:** تتيح مؤسسة *Refugee Entrepreneurs* (الدنمارك) لرواد الأعمال الحصول على التمويل الأصغر. إذا ارتأت المنظمة أن مشروعًا للاجئين ناجح وله إمكانات نمو عالية، فإنها تعمل مع صاحب العمل اللاجئ لإعداد عرض للمستثمرين.

**الإكوادور:** يزود برنامج *سبل العيش للمفوضية* اللاجئين الذين يختارون بدء مشروعهم الخاص دفعة لمرة واحدة قدرها 500 دولار أمريكي لبدء أعمالهم التجارية المتناهية الصغر أو الصغيرة.

**إيطاليا:** قدم مشروع *RE-LAB* منحًا تصل قيمتها 15,000 يورو لشركات ناشئة مختارة من اللاجئين المسجلين في البرنامج. أتاحت هذه المنح الأولية لبعض رواد الأعمال اللاجئين الاستفادة بعد ذلك من مصادر التمويل الأخرى، مثل القروض المصرفية والتمويل المجتمعي.

**كوسوفو<sup>70</sup>:** شركة *INOVA SH.P.K.* هي واحدة من أولى الشركات الخاصة التي تأسست في كوسوفو<sup>70</sup> أسسها رجل أعمال مهاجر، وتعمل منذ عام 1989 في صناعة الأنابيب البلاستيكية. تنتج الشركة أنابيب بلاستيكية بأشكال ووظائف مختلفة، مثل الكهرباء والاتصالات والمياه والغاز، وما إلى ذلك. وبالاستفادة من منحة المنظمة الدولية للهجرة للمشاريع المتناهية الصغر والمتوسطة الحجم، اشترت شركة *INOVA* خط إنتاج كامل، وهو ينتج الآن أنابيب مموجة بأبعاد مختلفة لاستخدامها في قطاعي الاتصالات السلكية واللاسلكية والكهرباء. ونتيجة للمنحة، أوجدت الشركة 15 وظيفة عمل طويلة الأجل.

**ليبيريا:** عقد مركز الشركات التجارية الناشئة (*BSC*) في *مونروفيا* شراكة مع *نشاط تنمية الأعمال التجارية الزراعية في ليبيريا (LADA)* لتوفير تمويل أولي بقيمة 5000 دولار أمريكي لكل من رواد الأعمال المهاجرين في برنامجهم "Business in a Box".

**ميانمار:** تضمن برنامج *EDNA Myanmar* في ولايتي مون وكاين ثلاثة مستويات من جوائز الحالات لرواد الأعمال المهاجرين الذين يبدأون، في أثناء البرنامج الممتد لسبعة أشهر، نشاطًا تجاريًا له القدرة على النمو وإحداث أثر اجتماعي إيجابي.

**هولندا:** تنظم منظمة *Refugees Forward* مسابقات برمجة في عطلات نهاية الأسبوع، حيث تشمل عرضًا ترويجيًا نهائيًا مساء الأحد. ثم يحصل رواد الأعمال اللاجئين الفائزون على تمويل أولي ويتاح لهم الاتصال بموجهين خبراء.

**تركيا:** يقدم برنامج *سبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين* منحًا نقدية إلى رواد الأعمال السوريين اللاجئين لإنشاء أعمالهم التجارية والتوسع في أنشطتها.

**المملكة المتحدة:** قدم برنامج الاستثمارات المجتمعية لأعمال المهاجرين (*CLIMB*) لمؤسسة *متروبوليتان للهجرة ومؤسسة The Young Foundation* الدعم إلى خمس مشاريع اجتماعية للمهاجرين فائزة برأس مال إجمالي قدره 40,000 جنيه إسترليني، إضافة إلى فرص التوجيه والترويج.

**أوكرانيا:** يبتغ مشروع *سبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين* المنح للمشاركين لشراء المعدات، وكذلك للتدريب المهني الذي قد يحتاجون إليه لتأسيس أنشطة كسب رزقهم أو التوسع فيها.

70 = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## البرامج التي توفر الدعم العيني لرواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين

بالإضافة إلى الدعم المالي المباشر لأنشطة المشاريع، يستفيد رواد الأعمال المهاجرون واللاجئون أيضًا من الدعم العيني. يمكن أن تشمل المنح العينية شراء المعدات الإنتاجية أو توفير "مجموعة أدوات الشركات الناشئة" التي توفر الأدوات والمواد اللازمة لبدء مشروع في مجال معين. وتوفر العديد من البرامج التي تربط بين التعليم المهني والتثقيف في مجال ريادة الأعمال مجموعات الأدوات هذه لمساعدة المشاركين على إطلاق مشروع في قطاع معين. يوضح الإطار 5.3b مختلف المبادرات التي تقدم مثل هذا الدعم.

### الإطار 5.3b. البرامج التي توفر الدعم العيني لرواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين

- ✎ **كندا:** ينصب تركيز برنامج درزي على مساعدة اللاجئين في تحسين مهارات الخياطة لديهن وتأهيلهن لتصبحن خياطات مستقلات. ويزوّد خريجو البرنامج بماكينات خياطة وغيرها من الأدوات للعمل من المنزل خياطات لحسابهن الخاص. وأمامهم كذلك خيار العمل في مشاريع الخياطة لبرنامج درزي كمقاولين مستقلين.
- ✎ **إثيوبيا:** يحدد برنامج مساعدات سبل العيش المستهدفة من المنظمة الدولية للهجرة للاجئين الأنشطة المهنية المحتملة للعمل المستقل ويوفر التدريب ومجموعات أدوات بدء التشغيل لتمكين المستفيدين من مواصلة هذه المهن. يزود البرنامج اللاجئين من جنوب السودان وأفراد المجتمع المضيف بالتدريب والمواد اللازمة لكسب العيش على نحو مستقل من خلال الأنشطة الزراعية مثل تربية النحل وتربية الدواجن.
- ✎ **غانا:** في عام 2011، دعمت مبادرة المنظمة الدولية للهجرة للعمالة إلى غرب إفريقيا، الممولة من خلال آلية تمويل الاتحاد الأوروبي ENEAS، توفير المعدات الزراعية للعمال المهاجرين الغانيين المشاركين في مخطط تنقل زراعي دائري قصير الأجل في إيطاليا. استخدمت المعدات بغرض دعم المهاجرين العائدين وتمكين رفع مستوى الأنشطة الزراعية في غانا بهدف نهائي هو دعم إنتاج منتجات ذات جودة للتصدير (مثل الكاكاو).
- ✎ **أوغندا:** ينفذ المجلس النرويجي للاجئين برنامجًا للتدريب على المهارات المهنية لمساعدة اللاجئين الشباب. بعد إكمال البرنامج، يحصل الشباب الخريجون على "مجموعة أدوات بدء التشغيل" التي تشمل على أدوات ومدخلات أساسية لإنشاء عمل تجاري في مهنتهم التي يختارونها (على سبيل المثال، يحصل خريجو صناعة الخبز على فرن وطاولة وكرسی وبعض دقيق الخبز والمكونات الأخرى؛ ويحصل خريجو الإلكترونيات على مجموعة أدوات إلكترونية؛ ويحصل خريجو تصفيف الشعر على مرآة وحوض غسيل وعربة ونسيج وحصر).
- ✎ **أوكرانيا:** يوفر برنامج مساعدات سبل العيش من المنظمة الدولية للهجرة للتدريب للنازحين داخليًا الذين يرغبون في بدء أعمالهم التجارية الخاصة. يحصل المشاركون الذين نجحوا في تنفيذ خطة أعمالهم على منحة (2700 دولار أمريكي للشركات القائمة أو 900 دولار أمريكي للشركات الناشئة) لشراء المعدات التي طلبوها وفقًا لخطة أعمالهم.
- ✎ **الضفة الغربية:** يقدم مشروع صندوق تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (MDG-F) منحًا للنساء اللاجئات المستضعفات للسماح لهن بإنشاء أو تعزيز مشاريعهن الصغيرة. إذ تعتمد عملية الاختيار جزئيًا على احتمالية استدامة الأعمال، ويقدم التوجيه المستمر لمتلقي المنح لدعم نمو أعمالهم.

✎ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## 6. تعزيز التوعية وإقامة الشبكات

على الرغم من أن الأبحاث تشير إلى أن المهاجرين واللّاجئين يبذلون "سلوكيات تكيفية لريادة الأعمال"،<sup>71</sup> فإن رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين الطموحين يفتقرون في كثير من الأحيان إلى الوعي بمبادرات الدعم المتاحة لهم. على سبيل المثال، توصلت دراسة أجراها سيبولفيدا وآخرون (2011) إلى أن رواد الأعمال المهاجرين في لندن عادة ما يبذلون مستويات منخفضة من المشاركة في خدمات دعم الأعمال الرئيسية، ويعتمدون بدلاً من ذلك على المشورة والتوجيه من أفراد شبكاتهم العرقية. يجد العديد من المهاجرين واللّاجئين صعوبة في إقامة علاقات عمل جديدة خارج مجموعاتهم العرقية. وقد يترتب على الاعتماد على أفراد من نفس العرق إلى تضاعف الوصم والتمييز اللذين يواجههما المهاجرون واللّاجئون، الأمر الذي قد يقلل التفاعل مع العملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة خارج مجتمعاتهم العرقية.

على الرغم من أن الاعتماد على أفراد الجماعة العرقية أو المغتربين قد يكون أحد أعراض الانعزال عن منظومة للأعمال التجارية المحلية، فقد يملك الأفراد المغتربون معرفة ومهارات محددة من شأنها مساعدة رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين على بدء الأعمال التجارية والتوسع فيها في كل من بلدان الأصل والمقصد. ويمكن للشبكات المغتربين إتاحة الوصول إلى المعلومات حول أوضاع السوق ومناخ الوصول إليه، ويمكنها توصيل رواد الأعمال بمصادر التمويل، وشركاء سلسلة التوريد المحتملين، والمستشارين والموجهين الذين لديهم معرفة بقطاعات الأعمال المحددة. من هذا المنظور، من المهم النظر في كيفية إدماج المغتربين في منشآت دعم المشاريع المحلية التي تقدم المشورة والتوجيه وتدعم إقامة الشبكات.

ويسيطر العديد من المبادرات التي خضعت للتحليل بوصفها دراسات حالات فردية على التدابير العملية اللازمة لمعالجة عدم معرفة المهاجرين واللّاجئين بسبل دعم ريادة الأعمال واعتمادهم على الشبكات المحدودة. وتوضح الأمثلة كيف تسعى المبادرات جاهدة لإذكاء وعيهم بمبادرات ريادة الأعمال من خلال إعداد المعلومات ونشرها عبر العديد من أصحاب المصلحة. وتقدّم كذلك آراء ثاقبة حول مجموعة متنوعة من منشآت إقامة الشبكات والتوجيه التي يمكن أن تساعد على إدماج رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين في منظومات ريادة الأعمال المحلية والوطنية وعبر الوطنية. وتسلب بعض الحالات الفردية الضوء على كيفية الاستفادة من الشبكات في بلدان المنشأ ومع المغتربين لمواصلة المنتجات والخدمات والتكنولوجيات من بلدان المنشأ، ومن ثمّ، فتح أسواق جديدة. وأخيراً، تُظهر الأمثلة كيف يمكن لواجبي السياسات والممارسين الاجتهاد في تحويل الوصم الذي يواجهه المهاجرون واللّاجئون من خلال الاحتفاء برواد الأعمال الناجحين بوصفهم نماذج يحتذى بها، وتسلب الضوء على إسهاماتهم في إيجاد فرص العمل والتنوع والابتكار. يلخص الجدول التالي الأهداف والإجراءات السياسية لتعزيز التوعية وإقامة الشبكات.

### مجال السياسات 6 - تعزيز التوعية وإقامة الشبكات

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد البرامج والمبادرات المحتملة لريادة الأعمال للمهاجرين واللّاجئين (رواد الأعمال المستهدفون والوطنيون على حد سواء) على أساس الفئات المستهدفة والمواقع ومرحلة تطوير الأعمال</li> <li>• إعداد كتيبات المعلومات وقنوات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية، إضافة إلى جلسات الإحاطة المباشرة بالمعلومات وأنشطة التوعية في البيئات المحلية وبلغات متعددة، لتفصيل خدمات وموارد بدء التشغيل المتاحة للمهاجرين واللّاجئين</li> <li>• إشراك العديد من أصحاب المصلحة للوصول إلى المهاجرين واللّاجئين من خلال إقامة روابط استراتيجية بين برامج ريادة الأعمال وغيرها من البرامج (عبر القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية) المعنية بدعم المهاجرين واللّاجئين.</li> <li>• إشراك قادة المجتمع من جماعات المهاجرين واللّاجئين للوصول إلى رواد الأعمال الطموحين</li> <li>• إبراز إمكانات مبادرات ريادة الأعمال بوصفها فرصاً لإدراج الدخل للمهاجرين واللّاجئين من خلال التواصل مع وسائل الإعلام لتعزيز التوعية بالبرامج ومشاركة قصص نجاح رواد الأعمال اللّاجئين والمهاجرين</li> </ul>	<p>إذكاء الوعي بدعم ومبادرات ريادة الأعمال بين المهاجرين واللّاجئين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم المبادرات التي تربط المهاجرين واللّاجئين بفرص التوجيه من خلال جلسات التوجيه لمرة واحدة والموجهين المخصصين على المدى الطويل</li> <li>• تحري فرص التوجيه التي تصل رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين بالموجهين ذوي الصلة، ومنهم على سبيل المثال: <ul style="list-style-type: none"> <li>- رواد الأعمال ذوي الخبرة والمتخصصون في المجال</li> <li>- الطلاب والشباب الذين لديهم معرفة بالأعمال المحلية</li> <li>- رواد الأعمال الناجحون من المهاجرين واللّاجئين الذين خاضوا تجربة مماثلة</li> <li>- الخبراء في شؤون الهجرة واللّاجئين</li> <li>- الجامعات وبرامج حضانة وتسريع الأعمال</li> </ul> </li> </ul>	<p>وصّل رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين بالموجهين ذوي الخبرة</p>

.../

## مجال السياسات 6 - تعزيز التوعية وإقامة الشبكات (منجَز)

التوصيات	الخيارات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>إشراك أصحاب المصلحة من مختلف القطاعات (مثل غرف التجارة والمستثمرين والشركات والمؤسسات العامة والسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية) في أحداثٍ بغرض تكوين شبكات علاقات مع رواد الأعمال الوطنيين.</li> <li>إقامة ودعم الفعاليات الترويجية لمساعدة رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين على جذب أنظار المستثمرين والجمعيات الخيرية والحكومة ورواد الأعمال الآخرين</li> <li>دعم إقامة الفعاليات الثقافية وإبراز الأحداث التي تفسح المجال أمام تجربة مشاريع المهاجرين واللاجئين وتقديم منتجات وخدمات جديدة مرتبطة بالبلدان الأصلية</li> <li>دعم إقامة جلسات العمل المشتركة ومسابقات البرمجة وفعاليات نهاية الأسبوع للشركات الناشئة مع المهاجرين واللاجئين إلى جانب الطلاب والخبراء؛ لاختبار أفكار المشاريع وتسريع تنفيذها</li> <li>إنشاء بوابات وساطة تجارية لوصول رواد الأعمال الطموحين من المهاجرين واللاجئين بالموجهين والمتعاونين والمستثمرين المحتملين</li> </ul>	<p>تهيئة الفرص لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين لتكوين شبكات علاقات ودعمها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>دعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين، عندما يكون ذلك أمناً وملائماً، لإقامة روابط أعمال تجارية وأنشطة تصدير واستبانة فرص الاستثمار في بلدانهم الأصلية</li> <li>دعم البرامج التي تهدف إلى إقامة روابط بين البلدان الأصلية وبلدان المقصد؛ لتقديم الدعم التقني لمشاريع المهاجرين واللاجئين عبر الوطنية</li> <li>دعم المنصات على الإنترنت لربط رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بشبكات المغتربين بوصفه عاملاً مساعداً لنمو المشاريع</li> <li>تشجيع رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين على التفكير في تجارة الحنين إلى الوطن وبيع التراث الثقافي من بلدانهم الأصلية</li> <li>دعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين، عندما يكون ذلك أمناً وملائماً، لإقامة روابط أعمال تجارية وأنشطة تصدير واستبانة فرص الاستثمار في بلدانهم الأصلية</li> <li>دعم البرامج التي تهدف إلى إقامة روابط بين البلدان الأصلية وبلدان المقصد لتقديم الدعم الفني لمشاريع المهاجرين واللاجئين عبر الوطنية</li> <li>دعم المنصات على الإنترنت لربط رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بشبكات المغتربين بوصفه عاملاً مساعداً لنمو المشاريع</li> <li>تشجيع رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين على التفكير في تجارة الحنين إلى الوطن وبيع التراث الثقافي من بلدانهم الأصلية</li> <li>إقامة فعاليات تكوين شبكات العلاقات التي تستهدف صراحة الشركات والجهات الفاعلة عبر الوطنية، بما فيها المنظمات المعنية بالمغتربين وغرف التجارة عبر الوطنية والنقابات المهنية والهيئات التنظيمية</li> <li>دعم البرامج والمنصات التي تساعد رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين على تحديد شركاء سلسلة التوريد الدولية، لا سيما بين أعضاء شبكات المغتربين</li> </ul>	<p>دعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في الاتصال بشبكات المغتربين والشبكات في بلدانهم الأصلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>حشد رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين الناجحين وتسليط الضوء عليهم بوصفهم نماذج يحتذى بها عبر مختلف قنوات الاتصال المختلفة (مثل أحداث ريادة الأعمال والبيانات الصحفية والتقارير ومنصات الويب)</li> <li>الاستثمار في البحث لفهم إسهامات رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل والتنوع والابتكار والإبلاغ بها</li> <li>تقديم المعلومات لأصحاب المصلحة في منظومة ريادة الأعمال حول حقوق المهاجرين واللاجئين في العمل وبدء نشاط تجاري</li> </ul>	<p>الاجتهاد في تحويل الوصم الذي يواجهه المهاجرون واللاجئون</p>

## 6.1 إنكفاء الوعي بدعم ومبادرات ريادة الأعمال بين المهاجرين واللاجئين

على الرغم من الزيادة في البرامج والمبادرات التي تستهدف، على وجه الخصوص، دعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين، لا سيما في البلدان المتقدمة، يبدو أن هناك وعيًا ضئيلاً بهذه المبادرات بين أفراد المجتمع المستهدف. وقد نشأ وضع متناقض حيث تعرب العديد من البرامج عن أسفها لعدم قدرتها على التواصل مع عدد كافٍ من رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين الطموحين، غير أن المهاجرين واللاجئين يعبرون عن عدم الوعي بالفرص المحتملة لتلقي دعم ريادة الأعمال. فيما أكدت مراجعات السياسات المختلفة حاجة الحكومات المركزية والمحلية إلى أخذ زمام المبادرة بإنكفاء الوعي بفرص ريادة الأعمال وخدمات الدعم المتاحة لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين.<sup>72</sup>

ويؤدي واضعو السياسات دورًا مهمًا في إنكفاء الوعي ببرامج ريادة الأعمال، حيث من المرجح أن تقوم الإدارات والبرامج الحكومية بتفاعلات منتظمة مع رواد الأعمال الطموحين وبمكثف إنشاء الروابط وتعزيزها عبر البرامج. ويمكن لوضعي السياسات البدء بتحديد المبادرات المحتملة لدعم ريادة الأعمال، بما فيها تلك التي تستهدف المهاجرين واللاجئين. ويمكن الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لنشر المعلومات عن البرامج المقدمة إلى المهاجرين واللاجئين. كما أن إشراك قادة المجتمع في أنشطة إنكفاء الوعي بمبادرات ريادة الأعمال شديد الفعالية للوصول إلى رواد الأعمال الطموحين.

يوضح الإطار 6.1 مختلف المبادرات التي تعمل على إنكفاء الوعي حول دعم ريادة الأعمال والمبادرات للمهاجرين واللاجئين. تسلط هذه النماذج الضوء على أهمية إتاحة المعلومات لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين الطموحين عبر قنوات متعددة وبلغات متعددة.

### الإطار 6.1. البرامج التي ينصب تركيزها على إنكفاء الوعي بدعم مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين

**أستراليا:** حظيت مؤسسة Hatch Quarter بتمويل من حكومة فيكتوريا لإنشاء "دليل خطط" يزود رواد الأعمال الطموحين من اللاجئين والمهاجرين الجدد بمعلومات عن موارد وخدمات بدء التشغيل المتاحة لهم، إضافة إلى مشاركة قصص رواد الأعمال الناجحين من اللاجئين والمهاجرين الجدد.

**فرنسا:** تعمل منظمة Singa بلغات متعددة وتؤكد أهمية مراعاة الفروق الثقافية عند إجراء أنشطة التوعية لرفع مستوى الوعي بين مجتمع اللاجئين بخدمات دعم المشاريع التي يقدمها.

**ألمانيا:** يشارك مشروع Jumpp في مجموعة متنوعة من أنشطة التوجيه والتحفيز، مع الوصول إلى المشاركين المحتملين عبر قنوات شتى (المؤسسات وشركاء الشبكات والنهج المباشرة والإحالات) من أجل إيصال المعلومات حول المشروع وتوعية اللاجئين بمفومات ريادة الأعمال لديهم.

**ألمانيا:** تقدم المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين الدعم إلى MADE51، وهي مبادرة تقدم منتجات حرفية من صنع اللاجئين إلى Ambiente، المعرض التجاري الدولي الرائد للسلع الاستهلاكية. ويساعد التعاون على رفع مستوى الوعي بالموهب الحرفية وريادة الأعمال للاجئين، ويربط الصناع المهرة من اللاجئين والحرفيين بالأسواق الدولية لبيع منتجاتهم.

**نيبال:** شاركت مبادرة HOST في الأحداث المحلية (مثل اجتماعات البلدة مرتين أسبوعيًا) وأنشأت مراكز معلومات في كل قرية يعملون فيها على إنكفاء الوعي بالمشروع وحشد الأعضاء لمبادراتهم.

**اسكتلندا:** لدى بوابة غلاسكو للأعمال التي تمولها الحكومة مستشار أعمال مخصص ينظم دورات إعلامية منتظمة في المراكز المجتمعية والقاعات وغيرها من الأماكن المحلية التي تقام فيها الأحداث من أجل رفع مستوى الوعي بين اللاجئين والمهاجرين والأقليات العرقية بسبل بدء عمل تجاري في اسكتلندا وخدمات الدعم المتاحة لمساعدتهم.

**سويسرا:** جمعية Capacity هي حاضنة للشركات الناشئة للأشخاص من أصول لاجئة ومهاجرة في زيورخ. وتعمل بالتعاون مع الشركاء من الشركات مثل UBS وCiti، وكذلك مع الشركاء من مجتمع الشركات الناشئة والحكومة لتشجيع ريادة الأعمال للاجئين والمهاجرين والتوعية بها.

□ = راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق

## 6.2 وصل رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين بالموجهين ذوي الخبرة

يشكل الوصول إلى الموجهين ذوي الخبرة عاملاً رئيسياً في نجاح أي رائد أعمال. يؤدي الموجهون دوراً مهماً في تقديم المشورة وتيسير الاتصالات مع الممولين والشركاء والموردين والعملاء المحتملين. بالنسبة للمهاجرين واللّاجئين، يمكن أن يقدم التوجيه أيضاً آراء ثاقبة حول ثقافة الأعمال المحلية والبيئة التنظيمية، إضافة إلى المساعدة على التغلب على الحواجز اللغوية والثقافية. ويمكن للموجهين المغتربين مواصلة توسيع نطاق وصول رواد الأعمال إلى الشركاء عبر الوطنيين والأسواق الدولية، وتقديم المعرفة عن الاحتياجات المحددة والمتطلبات التنظيمية للشركات العاملة في قنوات بلد معين. يورد الإطار 6.2 أمثلة عديدة من المبادرات التي بنصّب تركيزها على ربط رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين بموجهين محتملين مثل رواد الأعمال ذوي الخبرة والمتخصصين في المجال؛ والطلاب والشباب المتحمسين للمشاركة مع المهاجرين واللّاجئين ولديهم معرفة بثقافة الأعمال المحلية؛ ورواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين الناجحين الذين خاضوا تجارب مماثلة.

### الإطار 6.2. البرامج التي تصل رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين بالموجهين ذوي الخبرة

**الأرجنتين:** يدير برنامج *MIRARES* مخطط توجيه يساعد فيه رواد الأعمال اللّاجئون الناجحون الذين تلقوا الدعم سابقاً من مؤسسة *MIRARES* على إعادة تشغيل أعمال رواد الأعمال اللّاجئين الذين لم تحقق أعمالهم نجاحاً. حتى الآن، استطاعت مؤسسة *MIRARES* إعادة تشغيل ستة أعمال تجارية في إطار هذا المخطط.

**أستراليا:** يقدم برنامج رواد الأعمال المكون من ثلاث مراحل لمركز موارد طالبي اللجوء توجيه الأعمال إلى المشاركين في أثناء وضع فكرة أعمالهم في المرحلة 2، وتخصص مبدئياً لهم في المرحلة 3 من البرنامج، عندما يكونون في طور إطلاق أعمالهم وتطويرها.

**أستراليا:** يزود برنامج *Catalysr* رواد الأعمال المهاجرين واللّاجئين بتوجيه أسبوعي من رائد أعمال مقيم، مع إقامة علاقات أيضاً مع موجهين في القطاع.

**الإكوادور:** يقدم برنامج *سبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللّاجئين* الدعم التوجيهي المخصص من خلال ربط المشاركين إما بموجه عام واحد أو موجهين متخصصين؛ أحدهما لإدارة مخاطر الحماية والأخر للتركيز بشكل خاص على بناء مهارات سبل العيش/الأعمال للمستفيدين.

**أوروبا:** يعترف برنامج *Ment* التوجيهي للاتحاد الأوروبي بتيسير وتعزيز الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للمهاجرين من خلال دعمهم في تطوير مبادرات أعمال جديدة من خلال حضارة الأعمال والتوجيه. فالعلاقة مع الموجهين هي جوهر المشروع، وهو ما يتيح تحسين أفكار الأعمال الناشئة من خلال التفاعل مع الخبراء في قطاع الأعمال المحدد والسياق الوطني.

**أوروبا:** يدعم مشروع التنسيق والعمل في حالات الطوارئ للمغتربين (*DEMAC*)، الذي نفذته المجلس النرويجي لللاجئين والمؤسسة الإفريقية للتنمية بالمملكة المتحدة ومؤسسة بيرغوف إدماج منظمات المغتربين في نظم العمل الإنساني التقليدية. في سياق العمل مع المغتربين السوريين والصوماليين والنيجيريين والسيراليونيين الموجودين في أوروبا، دعم المشروع الموجهين المغتربين في التواصل مع المنظمات المشاركة في الإغاثة الإنسانية في بلد المنشأ ودعمها. كثيراً ما يكون الموجهون رواد أعمال ناجحين في بلدان المقصد، وقد تكون المنظمات المثلثية للتوجيه أيضاً مشاريع صغيرة في بلد المنشأ. تشير نتائج مشروع *DEMAC* إلى أن إشراك الموجهين المغتربين يمكن أن يساعد على سد الفجوات المعرفية بين القطاعين العام والخاص بطرق تدعم تحقيق التنمية طويلة الأجل.

**ألمانيا:** يستخدم برنامج *Jumpp* التوجيه باعتباره العنصر الرئيسي فيه، حيث يعمل رواد الأعمال ذوو الخبرة كموجهين للمهاجرين واللّاجئين على مدى تسعة أشهر. في الفترة بين عامي 2017 و2019، ستنفذ مؤسسة *Jumpp* مشروعاً لللاجئين تستفيد منه 20 لاجئاً، حيث يُعَيّن لهم أيضاً موجهون من خلفيات في مجالات الأعمال والتعليم والعلوم والسياسات.

**ألمانيا:** يقدم برنامج *SINGA Business Lab* إلى المشاركين من اللّاجئين والمهاجرين دورات توجيهية كل أسبوعين. والموجهون أنفسهم رواد أعمال، ولذلك فهم مؤهلون جيداً لتقديم المشورة العملية إلى المشاركين ومساعدتهم على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم.

☐ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## الإطار 6.2. البرامج التي تصل رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بالموجهين ذوي الخبرة (منجذ)

**أيرلندا:** يوفّق برنامج التوجيه التنفيذي الأيرلندي، الذي أُطلق في إطار التعاون بين شبكة الأعمال الدولية الأيرلندية والشبكة الأيرلندية في نيويورك، بين التنفيذيين ورواد الأعمال في منتصف إلى آخر حياتهم المهنية ومهنيين ورواد أعمال في مسهل إلى منتصف حياتهم المهنية. ولعل كلاً من الموجهين والأشخاص المشمولين بالحماية ينحدرون من أصول المغتربين الأيرلنديين المنتشرين في العالم، من بينهم المغتربون الذين يعرفون باسم "ذوي الألفة" الذين يربدون إنشاء عمل تجاري أو تدميته في أيرلندا أو المناطق المتصلة بها. والأهم من ذلك أن البرنامج يوضح ضرورة تسخير معارف وقدرات المغتربين ليس فقط للبلدان النامية، ولكن أيضاً للبلدان ذات الدخل المرتفع المهتمة بالاستثمار في ريادة الأعمال، لا سيما في القطاعات عالية النمو.

**إسرائيل:** يوظف موظفو وأعضاء مجلس إدارة منظمة Microfy مهنيين من خلفيات متنوعة لديهم خبرة في إدارة أعمالهم الخاصة في إسرائيل؛ لتقديم التوجيه إلى المشاركين من المجتمعات المحرومة (بمن فيهم اللاجئون) الذين أكملوا بالفعل تدريب Microfy في مجال الأعمال.

**اليابان:** يتعاقد برنامج ESPRE مع استشاريين ومحاسبين لتقديم المساعدة التقنية إلى رواد الأعمال اللاجئيين ويشرك رواد الأعمال اللاجئيين الناجحين بوصفهم نماذج يحتذى بها.

**كينيا:** تجري منظمة AAHI (الشريك الرئيسي المنقذ) لبرنامج سبل العيش للمفوضية تصنيف اجتماعي واقتصادي للوافدين الجدد في مركز استقبال اللاجئيين. وما أن تحدد منظمة AAHI أن اللاجئ لديه مهارات لدعم سبل عيشه، تحيل اللاجئ إلى رائد أعمال ناجح للتوجيه.

**هولندا:** تربط منظمة Refugees Forward الطلاب الهولنديين برواد الأعمال اللاجئيين لتشجيع أفكارهم للأعمال في مسابقات البرمجة التي تقام في عطلات نهاية الأسبوع وفي برنامج حاضنات الأعمال طويلة الأجل.

**النرويج:** في إطار مبادرة لوضع مستويات توظيف للاجئين المقبولين حديثاً، أنشأت المنظمة الدولية للهجرة في النرويج برنامجاً توجيهياً (تعريف مهني سريع بالوظائف وريادة الأعمال) يجري خلاله استعراض مهارات اللاجئيين وشهاداتهم والتنسيق بين اللاجئيين وفقاً لمستويات كفاءاتهم وموجهين من الشركات. ويمكن للموجهين بعد ذلك أن يكونوا بمثابة جهات مرجعية مهنية للاجئين أثناء تقدمهم لشغل الوظائف. ويمكن تسبب اللاجئيين غير الحاصلين على تعليم رسمي في "مسار ريادة الأعمال"، الذي يركز على المهارات اللازمة للعمل المستقل.

**سويسرا:** عقدت جمعية Capacity شراكة مع Citi Bank، حيث أعلن عن برنامج Capacity للشركات الناشئة للأشخاص من أصول لاجئة أو مهاجرة داخلياً، من أجل تعيين موظفي Citi كموجهين ومدربين للمشاركين في البرنامج.

☐ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## 6.3 تهيئة الفرص لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين لتكوين شبكات وعلاقات ودعمها

بالإضافة إلى التوجيه الفردي، يمكن أن يساعد إقامة شبكات أوسع مثل الأحداث الترويجية وأحداث التوجيه والمعارض التجارية والحوارات بين قادة القطاع الخاص وممثلي الحكومة، رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين على أن يصبحوا جزءاً من شبكات ريادة الأعمال المحلية وعبر الوطنية. ويشكل دعم إدماج رواد الأعمال هؤلاء في رابطات ومنظمات الأعمال التجارية ذات الأبعاد المحلية والعالمية، مثل النقابات المهنية عبر الوطنية والمجالس التجارية (على سبيل المثال، مجلس أعمال المغتربين في شرق إفريقيا ومركز أعمال التجارة الإفريقية)، عنصراً مهماً آخر في توسيع الشبكات التي يتاح لرواد الأعمال هؤلاء الوصول إليها. ويكتسي إيجاد فرص إقامة الشبكات أهمية خاصة لرواد الأعمال اللاجئيين الذين قد يفتقرون إلى الشبكات العرقية المشتركة القائمة التي يستفيد منها العديد من رواد الأعمال المهاجرين الآخرين. وتوصلت دراسة للمفوضية الأوروبية عن ريادة الأعمال للمهاجرين أن الممارسة الجيدة تتعلق بربط الأعمال التجارية للمهاجرين مع النقابات المهنية الرئيسية والشبكات عبر الوطنية لرواد الأعمال المهاجرين.<sup>73</sup>

يوضح الإطار 6.3 كيف أن فرص إقامة الشبكات عنصر أساسي في العديد من مبادرات ريادة الأعمال الحالية للمهاجرين واللاجئيين. يجري إيجاد سبل متعددة لربط رواد الأعمال المهاجرين واللاجئيين بمنظومة ريادة الأعمال الأعم، من بينها الأحداث الترويجية والعروض الليلية والفعاليات الثقافية ومسابقات البرمجة. وبالإضافة إلى البرامج الفردية، تطور بعض المنظمات منصات لتشجيع فرص إقامة الشبكات الأوسع على المستويين الوطني وعبر الوطني.

### الإطار 6.3. البرامج التي تهيئ الفرص لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين لتكوين شبكات علاقات ودعمها

**أستراليا:** تصل منظمة Startts اللاجئيين والمهاجرين الآخرين الذين لديهم أفكار أعمال مجدية بغيرهم من رواد الأعمال الطموحين والخبراء المحليين الذين يمكنهم المساعدة في بناء فريق داعم لتطوير خطة العمل.

**أستراليا:** يُمنح المشاركون في برنامج مسرعات الأعمال First Gens لمنظمة YGAP لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بفرصة في نهاية البرنامج، الذي يستمر ثلاثة أشهر، لعرض أفكار أعمالهم للتأثير في المستثمرين والجهات الخيرية ورواد الأعمال ورواد الصناعة.

**أستراليا:** ينظّم برنامج *Catalysr* محادثات ودية شهرية مع مؤسسين من ذوي الخبرة، ويقدم أحداثاً اجتماعية شهرية وجلسات عمل مشتركة بعد ساعات العمل، إضافة إلى استضافة ليلة عرض نتيج فرص لرواد الأعمال المهاجرين لإقامة شبكات علاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل الموجهين والمستثمرين والشركات وممثلي الحكومات المحلية والفيدالية.

**الدنمارك:** تنظّم مؤسسة *Refugee Entrepreneurs* (الدنمارك) فعاليات وورش عمل بغرض تكوين شبكات علاقات لتعريف رواد الأعمال اللاجئيين إلى الجهات المتعاونة المحتملة ومصادر تقديم المساعدة في مجال الأعمال.

**أوروبا:** يُتيح مشروع *EntryWay* الذي يمتد عبر سبعة مقاطعات في إيطاليا وألمانيا واليونان وإسبانيا والسويد، لرواد الأعمال المهاجرين المشاركين فرصاً لإقامة شبكات علاقات من خلال تبادل الخبرات داخل فصول دراسية وعبر الإنترنت وورش العمل بين الشركات.

**فنلندا:** تستخدم برامج منظمة *Start-up Refugees* بيانات تتعلق بمهارات وأهداف وتطلعات ريادة الأعمال لرواد الأعمال اللاجئيين في البلاد لبناء بوابة إلكترونية تسمى "'Match Made in Start-up"، حيث ستوفر منصة لتوفيق اللاجئيين مع الشركات والمستثمرين الفنلنديين وتيسير تفاعل اللاجئيين مع المواطنين الفنلنديين من خلال، على سبيل المثال، الأحداث الثقافية وورش العمل.

**ألمانيا:** تتيح منظمة رواد أعمال بلا حدود فرصاً للمهاجرين لإقامة الشبكات وتبادل الخبرات مع الجهات الفاعلة المعنية في المنظومة المحلية، مثل غرف التجارة والشركات والمؤسسات العامة والسلطات المحلية والمؤسسات الأخرى، بإقامة أحداث خاصة لبناء الشبكات والمؤتمرات التجارية والنقاشات والاجتماعات الثقافية.

**اليونان:** يوجه برنامج *Changemakers Lab* لتسريع الأعمال أنشطة إقامة الشبكات والتعاون بين الطلاب واللاجئيين والمتطوعين وغيرهم من أصحاب المصلحة في اختبار الأعمال المدعومة بالتكنولوجيا وتنفيذها وتسريع أفكارها. ينظّم البرنامج أيضاً قمة *Changemakers*، وهي حدث لإقامة الشبكات بين رواد الأعمال اللاجئيين مع ممثلين عن الحكومة والجامعات والمنظمات غير الحكومية ومراكز الأبحاث، إضافة إلى رواد الأعمال والمستثمرين.

**ليبيريا:** يُقيم مركز الشركات التجارية الناشئة (*BSC*) في *مونروفيا* حدثاً لحاضنات الأعمال بالتعاون مع المؤسسة الدولية للتمويل ووزارة التجارة والصناعة الليبيرية ومنظمة سبارك، حيث يقدم المشاركون أفكارهم في مجال الأعمال التجارية ويتنافسون للحصول على التمويل الأولي. وبفضل شراكة عقدها المركز مع نشاط تنمية الأعمال التجارية الزراعية في ليبيريا (*LADA*)، تلقى 10 من رواد الأعمال في المركز تمويلاً أولياً تبلغ قيمته نحو 5000 دولار أمريكي لكل منهم، وحصل غالبية رواد الأعمال في المركز الذين شاركوا في برنامج "Business in a Box" قروض تجارية.

**رواندا:** يتيح برنامج *انكوموكو* لرواد الأعمال اللاجئيين فرصاً لإقامة الشبكات مع أصحاب الأعمال في المجتمع المضيف.

**سويسرا:** في نهاية العام الأول من إنهاء دورة *Crescenda* لريادة الأعمال للنساء المولودات في الخارج، تنظّم *Crescenda* أمسية احتفال سنوية حيث تتاح لكل مشاركة فرصة عرض مشروع أعمالها على نحو 200 ضيف مدعو.

**أوكرانيا:** أنشأت المنظمة الدولية للهجرة منصة تبادل الأعمال الوطنية لتشجيع وتيسير إقامة الشبكات بين النازحين وأفراد المجتمع المضيف. توفر المنصة للمستخدمين المسجلين اتصالات تجارية وفرصاً ومواد تعليمية مصممة للمساعدة على تطوير الأعمال وتحفيز إيجاد فرص العمل وتعزيز بيئة الأعمال.

☞ = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## 6.4 دعم رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في الاتصال بشبكات المغتربين والشبكات في بلدانهم الأصلية

توفر شبكات المغتربين والشبكات في بلدان المنشأ فرصًا أخرى قيّمة لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين لإقامة الشبكات. وقد سلّطت الدراسات الأكاديمية الضوء على أهمية شبكات المغتربين الوطنية أو عبر الوطنية في تزويد رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بالمعلومات والموارد المالية والوصول إلى الأسواق المحتملة.<sup>74</sup> ويمكن أن تجدي شبكات المغتربين المدعومة رقميًا نفعًا، بيد أنها لا يمكن أن تحل محل شبكات المجتمع المحلي للمساعدة في الجوانب العملية اليومية لريادة الأعمال. وعلى الرغم من الدعم الذي يمكن أن تقدمه شبكات المغتربين، فلا يزال المهاجرون واللاجئون بحاجة إلى شبكات محلية للمساعدة على تجاوز عقبات البيئة المؤسسية والتنظيمية للبلاد المضيف أمام الشركات.<sup>75</sup>

وتتضمن العديد من المبادرات تأمين روابط مع الشبكات في بلدان المنشأ والمغتربين في برامجها. لنضرب مثالاً بمنظمة Indus Entrepreneurs (TIE): أنشئت هذه المنظمة، التي أنشأها مهندسون مغتربون من منطقة السند يعيشون في وادي السيليكون، لتوفير التوجيه وإقامة الشبكات والتعليم والتمويل واحتضان المشاريع طوال دورة حياة الأعمال. ضمن نموذج TIE، يقوم المهاجرون واللاجئون في الوقت ذاته بدور الموجهين والمستشارين، وكذلك المستفيدين المحتملين، وهو ما يسلط الضوء على قوة شبكات المغتربين في دعم إنشاء الأعمال التجارية وإيمانها. وتقدم مبادرة تمويل المغتربين التي تديرها المؤسسة الإفريقية للتنمية (AFFORD) في المملكة المتحدة مثالاً جيداً آخر على دور استثمارات المغتربين في دعم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين. يقدم الإطار 6.4a نظرة عامة مفصلة عن مبادرة AFFORD.

إلى جانب عمل AFFORD، هناك العديد من مبادرات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين تقوم بإشراك شبكات المغتربين في برامجها. يوضح الإطار 6.4b مختلف المبادرات التي تعمل على ربط رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين بشبكات المغتربين.

### الإطار 6.4a. مبادرة تمويل المغتربين للمؤسسة الإفريقية للتنمية

تأسست المؤسسة الإفريقية للتنمية (AFFORD) عام 1994، وهي منظمة غير ربحية مقرها في المملكة المتحدة، ومهمتها هو تشجيع الاستثمارات من مجموعات المغتربين الأفارقة ودعم إيجاد فرص عمل مستدامة في إفريقيا. من بين أنشطتها الرئيسية مبادرة تمويل المغتربين، ومنح AFFORD للمغتربين ونادي أعمال AFFORD.

تُدار هذه الأنشطة من قبل المؤسسة الإفريقية للتنمية، وتحظى مبادرة تمويل المغتربين بتمويل مشترك من مؤسستي UK Aid و Comic Relief من خلال مبادرة Common Ground. تهدف المبادرة إلى تشجيع استثمارات المغتربين لإيجاد فرص العمل وتعزيز الاقتصاد الاجتماعي في إفريقيا. وتدعم رواد الأعمال الأفارقة المغتربين من خلال مساعدتهم على مواجهة التحديات مثل صعوبة الحصول على رأس المال وارتفاع تكلفة الاقتراض ومعلومات السوق المحدودة والدعم المحدود للاستثمار الدولي. وتركز على تشجيع استثمارات المغتربين من المملكة المتحدة لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وتعزيز الشبكات عبر الوطنية التي تيسر الأثر الاجتماعي لاستثمارات المغتربين في أربعة بلدان مستهدفة – نيجيريا ورواندا وسيراليون وزيمبابوي. إلى جانب المنظمة الدولية للهجرة والبنك الدولي، تتعاون المؤسسة الإفريقية للتنمية الآن في مشروع مماثل تشارك فيه جمعية الأعمال السورية الدولية بصفتها نظيرًا.

أحدثت المبادرة أثرًا ملحوظًا. وقد جمعت الأموال ووجهتها لدعم تنمية الاقتصاد الاجتماعي وإيجاد فرص عمل لائقة من خلال ضخ استثمارات المغتربين المتزايدة والمتنوعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. قدمت منح AFFORD للمغتربين الأموال لتمكين منظمات المغتربين وأعمالهم التجارية وشركائهم الأفارقة من إطلاق روح ريادة الأعمال التي أسهمت في إنشاء منظومة للمشاريع الاجتماعية. على سبيل المثال، قدمت أحدث المنح لإثيوبيا 25,000 جنيه إسترليني بحد أقصى للمشاريع المخصصة لحل المشكلات وإحداث التغيير الاجتماعي المبتكر والمستدام. بالإضافة إلى ذلك، منحت "مسرعات مشاريع المغتربين"، وهي مسابقة لوضع خطط الأعمال، مبلغ 30 ألف جنيه إسترليني لشركات المغتربين البريطانيين للاستثمار في مشاريع اجتماعية مبتكرة في إفريقيا. ساعدت المبادرة أيضًا في تحسين فهم ممارسات تمويل واستثمارات المغتربين، وعززت إجراءات السياسات التي من شأنها تحسين حجم التحويلات المالية من خلال خفض تكلفة المعاملات وخطط التمويل المماثلة.

المصدر: المؤسسة الإفريقية للتنمية (AFFORD)-المملكة المتحدة.

## الإطار 6.4b. برامج تشارك فيها شبكات المغتربين

**بلجيكا:** كان مشروع تعبئة المغاربة المقيمين في بلجيكا من أجل تنمية المغرب (MEDMA) التابع للمنظمة الدولية للهجرة مشروعًا تجريبيًا مدته ثلاث سنوات، وقد ساعد مجموعة مختارة من المغاربة الذين يعيشون في بلجيكا في إنشاء أعمال تجارية في المغرب. قدم البرنامج تدريبًا متنوعًا والمساعدة التقنية والدعم المالي.

**السلفادور:** يشمل برنامج رواد الأعمال الشباب لجمعية مورازان للتنمية الاقتصادية المحلية تبادل جاليات المغتربين المعرفة التجارية وتوفير فرص التصدير، إضافة إلى مصدر محتمل للاستثمار.

**عالميًا:** IDIASPORA هي منصة ويب مصممة لتكون مركزًا لإقامة الشبكات واكتساب المعرفة للسماح بالاتصالات وتبادل الخبرات والتعلم بين جماعات المغتربين في جميع أنحاء العالم.

**إيطاليا:** يدعم برنامج MigraVenture المهاجرين من أصل إفريقي المقيمين في إيطاليا في بدء مشاريع أعمال أو تنميتها في بلدانهم الأصلية. إذ يعتمد برنامج MigraVenture على الشركاء لتقديم المساعدة التقنية ومراقبة الأعمال. ويقدم المساعدة التقنية في البلد الذي تعمل فيه الشركات (على سبيل المثال، يوفر فرع ETIMOS في السنغال الدعم التقني المحلي والتدريب ومراقبة الأعمال القائمة في السنغال حيث منشأ العديد من المشاركين)، وكذلك في البلدان الأخرى حيث يزاول رواد الأعمال حاليًا أنشطة الأعمال التجارية.

**إيطاليا:** يهدف مكتب دعم السنغاليين بالخارج (BASE) في ميلانو إلى دعم المغتربين السنغاليين في إيطاليا الذين لديهم اهتمام بالاستثمار في السنغال. والمكتب بمثابة جسر يربط بين رواد الأعمال السنغاليين الطموحين والوكالات المعنية المتعلقة بوزارة خارجية السنغال. وأنشأت المنظمة الدولية للهجرة في إيطاليا المكتب بالشراكة مع الآلية العالمية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر، وبالتنسيق مع مدينة ميلانو وسفارة السنغال في إيطاليا. يعمل بالمكتب ثلاثة خبراء إيطاليين وسنغاليين يعقدون اجتماعات إعلامية مع المستفيدين المهتمين ويقدمون المساعدة التقنية لوضع خطط الأعمال أو تحسينها وينظمون جولات إعلامية في إيطاليا من أجل رفع مستوى الوعي بالخدمات التي يقدمها المكتب.

**كوسوفو<sup>76</sup>:** يهدف مشروع مشاركة المغتربين في التنمية الاقتصادية إلى: (1) بناء ثقة المغتربين في كوسوفو للاستثمار في كوسوفو<sup>76</sup>؛ (2) تشجيع الأسر المستفيدة من التحويلات المالية في كوسوفو<sup>76</sup> لاستثمار التحويلات في أنشطة المشاريع؛ (3) مساعدة المنتجين المحليين في كوسوفو<sup>76</sup> على الوصول إلى أسواق التصدير بالاستفادة من المغتربين.

**هولندا:** يدعم برنامج ريادة الأعمال للمهاجرين (MEP) المغتربين الذين يعيشون في هولندا ولديهم طموحات لبدء عمل تجاري في بلدانهم الأصلية. على وجه التحديد، تدعم مبادرة المستفيدين في إنشاء شركة في بلدهم الأصلي، وكذلك أصحاب الأعمال في هولندا الذين يرغبون في بدء تشغيل شركة امتياز أو شركة شقيقة في بلدهم الأصلي.

**نيجيريا والعالم:** توفر منظمات النيجيريين المغتربين في أوروبا، وهي جزء من شبكة النيجيريين المغتربين العالمية، منصة لأعضاء منظمات النيجيريين العالمية والمنظمات المجتمعية والهيئات الاعتبارية الموجودة في أوروبا للتواصل ومشاركة الموارد والتعاون لدعم الجهود التنموية في نيجيريا. العديد من المنظمات المشاركة هي منظمات مهنية للأفراد المغتربين العاملين في قطاعات محددة (مثل الهندسة)، ويمكن للمنصة دعم رواد الأعمال المغتربين ورواد الأعمال في نيجيريا على حد سواء لربط المعارف والمهارات التي اكتسبوها أثناء الاغتراب لمساعدتهم على تأسيس أعمالهم أو إيمانها.

[ ] = راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق

## تشجيع تجارة الحنين إلى الوطن وخلق التراث الثقافي من بلدان المنشأ

توضح الحالات الفردية أن المنتجات والخدمات والتكنولوجيات من بلدان المنشأ تمثل فرصة لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين لإنشاء أعمالهم التجارية الخاصة مع دعم زيادة الروابط التجارية بين بلدان المنشأ والمقصد. كما توضح الأمثلة الواردة في الإطار 6.4c، أن تجارة السلع التراثية أو "الحنين إلى الوطن" والتراث الثقافي يمكن أن يؤدي إلى فتح أسواق جديدة في بلدان أخرى. ومن شأن مشاركة المغتربين في الصناعات التي تركز على الصادرات في بلدان المنشأ دعم التوسع في هذه القطاعات وزيادة التدفقات التجارية بين بلدان المنشأ والمقصد، ومن ثم، تعزيز النمو الاقتصادي في كل من بلدان المنشأ والمقصد. لتسخير هذه الفرص، كما يتضح من ظهور مبادرات مثل تلك الواردة في الإطار، لعل الحاجة تقتضي تقديم دعم محدد للمساعدة على تكييف المنتجات والخدمات والتكنولوجيات لتلائم الأسواق الدولية؛ ولبناء جسور تربط بين الأسواق في بلدان المنشأ والبلدان المضيفة؛ ولبناء القدرات بين الأفراد المغتربين لتمكين الاستثمارات الإنتاجية وريادة الأعمال في بلدان المنشأ والمقصد.

## الإطار 6.4c. البرامج التي تدعم تكييف المنتجات والخدمات والتكنولوجيات من بلدان المنشأ

**بوركينافاسو:** في إطار برنامج تصميم من أجل السلام، عمل اللاجنون الماليون من الحرفيين مع مصممين فرنسيين لتطوير نماذج أولية للمنتجات التي تكيفت مع أساليب الحرف التراثية المالية لبيعها في الأسواق الدولية الراقية.

**السلفادور:** تم إعداد برنامج المنظمة الدولية للهجرة، "إنشاء مشاريع بقيادة الشباب على المستوى المحلي بدعم من المغتربين" (2014--2015)، في إطار مبادرة JMDI وركز المشروع على تقديم الدعم التقني والمالي الذي قد يحتاجه المهاجرون الطموحون من الشباب لبدء مشروع تجاري صغير في مجتمعاتهم الأصلية وتوسيع نطاقه والمحافظة على استدامته. انصب تركيز المشروع على ربط رواد الأعمال بشركاء سلسلة التوريد.

**إيطاليا:** أطلقت المنظمة الدولية للهجرة ومؤسسة ETIMOS برنامج MigraVenture، الذي نُفذ بدعم من وزارة الخارجية والتعاون الدولي. يهدف البرنامج إلى دعم المهاجرين من أصل إفريقي المقيمين في إيطاليا لبدء مشاريع أعمال في بلدانهم الأصلية أو تمثيتها؛ لتعزيز تداول الموارد والمهارات المكتسبة من خلال الهجرة ودعم التنمية المستدامة. ولتحقيق هذا الهدف، يوفر نموذج MigraVenture تدريبًا جماعيًا وفرديًا (على سبيل المثال على تطوير الأعمال، والحصول على أدوات الائتمان ورأس المال، وتحديد أدوات التسويق والمخاطر والفرص في السوق الإفريقية والاستفادة منها) مصممًا لدعم وضع خطط أعمال قابلة للتطبيق. يُتاح لخطط الأعمال الموافقة عليها الوصول إلى صندوق رؤوس الأموال التجريبية الذي يوفر استثمارًا في الأسهم. وبمجرد بدء تشغيل أعمال المشاركين، يتلقون المساعدة التقنية لمرحلة بدء تطوير أعمالهم. وتقدم المساعدة التقنية في البلد الذي تعمل فيه الشركات (على سبيل المثال، يوفر فرع ETIMOS في السنغال الدعم التقني المحلي والمراقبة للأعمال القائمة في السنغال حيث منشأ العديد من المشاركين). في 18 شهرًا الأولى من تنفيذ البرنامج، تلقى برنامج MigraVenture 105 عرض أعمال، واختار 41 فكرة عمل لنقل التدريب، وقدم تدريبًا فرديًا لنحو 33 فكرة عمل، ووافق على 10 أفكار أعمال للحصول على تمويل رأس مال الأعمال الصغيرة الحجم.

**كوسوفو77:** يدعم مشروع EMPOWER للقطاع الخاص لوكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة إدماج أعمال تجارية ومنتجات قائمة مقرها كوسوفو77 في الأسواق الدولية. تعد شبكة أعمال المغتربين الألبانيين شريكًا في هذا المشروع وتركز على ربط الأعمال التجارية القائمة في كوسوفو77 بأعمال المغتربين وتيسير الصادرات، بما في ذلك في القطاعات التنافسية التقليدية مثل معالجة الأخشاب والمعادن.

**رواندا:** تصمم مؤسسة Indego Africa منتجات في نيويورك يمكن للجنات المدربات في رواندا صنعها يدويًا، ثم بيعها في الأسواق الدولية.

**الجمهورية العربية السورية:** كان على رانيا كينج، مؤسسة مشروع/حب سورية تصميم نماذج أولية للمنتجات من شأنها جذب العملاء الدوليين، ولكن يمكن للسوريات المدربات كذلك إنتاجها في الجمهورية العربية السورية بموارد محدودة للغاية وفي ظل ظروف صعبة، مثلًا بدون كهرباء.

راجع دراسات الحالات الإفرادية في الملحق

## 6.5 الاجتهاد في تحويل الوصم الذي يواجهه المهاجرون واللاجئون

يتعرض العديد من المهاجرين واللاجئين للوصم في مجتمعات إقامتهم نظرًا لتصور أنهم عبء على نظام الرعاية الاجتماعية. لمواجهة هذا الوصم، تهدف العديد من المبادرات إلى الاحتفاء برواد الأعمال المهاجرين واللاجئين الناجحين بوصفهم نماذج يحتذى بها، وتسليط الضوء على إسهاماتهم في إيجاد فرص العمل والتنوع والابتكار. ومن خلال استضافة الفعاليات التي تبرز رواد الأعمال هؤلاء وتأمين تغطية إعلامية في المنافذ الرئيسية، تساعد هذه المبادرات على تحويل الوصم عن طريق تسليط الضوء على دور رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في إيجاد فرص العمل. وفي تقديم رواد الأعمال هؤلاء بوصفهم نماذج يحتذى بها أيضًا غرض الإهام المهاجرين واللاجئين الآخرين الذين يعانون من البطالة أو نقص العمالة للنظر في ريادة الأعمال باعتبارها سبيلًا للعمالة. ويسلط الإطار 6.5 الضوء على نماذج المبادرات التي ينصب تركيزها على الاجتهاد في تحويل الوصم الذي يواجهه المهاجرون واللاجئون من خلال إقامة الفعاليات الثقافية والعروض الترويجية الليلية والمقالات الإعلامية والمنصات على الإنترنت. ويمكن مواصلة دعم تلك الجهود من خلال الاستثمار في الأبحاث لفهم إسهامات رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في تحقيق النمو الاقتصادي وإيجاد فرص العمل والتنوع والابتكار والإشادة بها، وكذلك من خلال تزويد أصحاب المصلحة في منظومة ريادة الأعمال بالمعلومات حول حقوق المهاجرين واللاجئين في العمل وبدء مشروع تجاري.

## الإطار 6.5. المبادرات التي ركزت على الاجتهاد في تحويل الوصم الذي يواجهه المهاجرون واللاجئون

**عالمياً:** تضم حملة "معاً" للأمم المتحدة الدول الأعضاء والمجتمع المدني والجهات الفاعلة في القطاع الخاص لبناء سرد قوي ومقنع للتضامن يكافح التصورات المجتمعية السلبية عن المهاجرين واللاجئين، ويعزز العقد الاجتماعي بين المجتمعات المضيفة واللاجئين والمهاجرين.

عالمياً: في سياق حملة "معاً" للأمم المتحدة، تتيح منصة الويب "أنا مهاجر" للمهاجرين مشاركة شهاداتهم الشخصية كوسيلة لنشر القصص الإنسانية عن الهجرة وتعزيز التفاهم وكفالة الاحترام المتبادل ودعم التنوع.

**الأرجنتين:** تدير مؤسسة MIRARES برنامجاً لتعزيز قدرات اللاجئين في مجال ريادة الأعمال في بيونس آيرس للمساهمة في إدماجهم الاجتماعي الاقتصادي. ضمن مجموعة من الأنشطة، تنظم مؤسسة MIRARES فعاليات ثقافية مصممة لتعزيز التنوع، ورفع مستوى الوعي بريادة الأعمال للاجئين والمهاجرين، وإبراز مكانة رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين.

**أستراليا:** Free to Feed هي مؤسسة اجتماعية تشجع تقاليد الطهي للاجئين والمهاجرين الجدد. بالإضافة إلى تقديم مسرعات الأعمال في مجال الأغذية، تنظم المؤسسة أيضاً دروساً في الطهي وتجارب منزلية وورش عمل بناء الفرق بقيادة طهاة من المهاجرين واللاجئين الجدد، من أجل تبادل المهارات والإسهامات الفريدة للاجئين وطالبي اللجوء والمهاجرين الجدد والإشادة بها في البلاد.

**أستراليا:** ينظم برنامج Catalysr لرواد الأعمال المهاجرين ليلة عرض لكل فوج، للاحتفال بإنجازاتهم وللسماع لخبرتي البرنامج بإقامة شبكات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل الموجهين والمستثمرين والشركات والحكومة المحلية والقيادية. ويسعى برنامج Catalysr أيضاً إلى بيان الإسهامات التي قدمها "رواد الأعمال المهاجرون" منهم في جميع أرجاء أستراليا وحظيت باهتمام إعلامي في مناسبات شتى في وسائل الإعلام الوطنية.

**أوروبا:** سعى مشروع تجربي لمجلس أوروبا في 2016-2017، "موصلات التنوع للشركات الناشئة"، إلى تحقيق منافع مشتركة لرواد الأعمال من كل من الفئات الرئيسية وغيرها الأقل تمثيلاً من خلال إعادة تكوين حاضنات الأعمال بوصفها مواقع للتواصل والعمل المشترك بين رواد الأعمال من مختلف الأوساط، ومن خلال توفير مزيج من خدمات الدعم العامة والمتخصصة.

**فرنسا:** تعمل منظمة Singa على توعية المجتمعات المحلية المضيفة بقضايا اللاجئين والمهاجرين، وإبراز مواهب اللاجئين المهنية وفي ريادة الأعمال.

**ألمانيا:** يعمل مشروع Jumpp على تسليط الضوء على رائدات الأعمال من أصول مهاجرة أو لاجئة مرئية بوصفهن نماذج يحتذى بها للجمهور من خلال وضع رائدات الأعمال الناجحات في طليعة أنشطته، والتعريف بنجاحهن كرائدات أعمال ونماذج يحتذى بها من خلال وسائل الإعلام، وكذلك في أحداث المشروع.

**سويسرا:** في إطار برنامج بدء التشغيل لمدة سبعة أشهر، تنظم جمعية Capacity أحداثاً عامة تُعلق فيها ملصقات خاصة برواد الأعمال المشاركين للترويج لأعمالهم التجارية ويمكنهم التواصل بصفة غير رسمية مع غيرهم من الحضور. في عام 2018، كانت المنظمة تتسق حدث العرض مع اليوم العالمي للاجئين من أجل ربط عملها بالسرد العالمي الداعم للاجئين.

**المملكة المتحدة:** يتيح برنامج الاستثمارات المجتمعية لأعمال المهاجرين (CLIMB) التابع لمؤسسة متروبوليتان للهجرة ومؤسسة The Young Foundation الفرصة لأعمال المهاجرين الفائزة التي تحظى بإمكانات نمو عالية لعرض منتجاتها في محل مؤقت.

راجع دراسات الحالات الفردية في الملحق



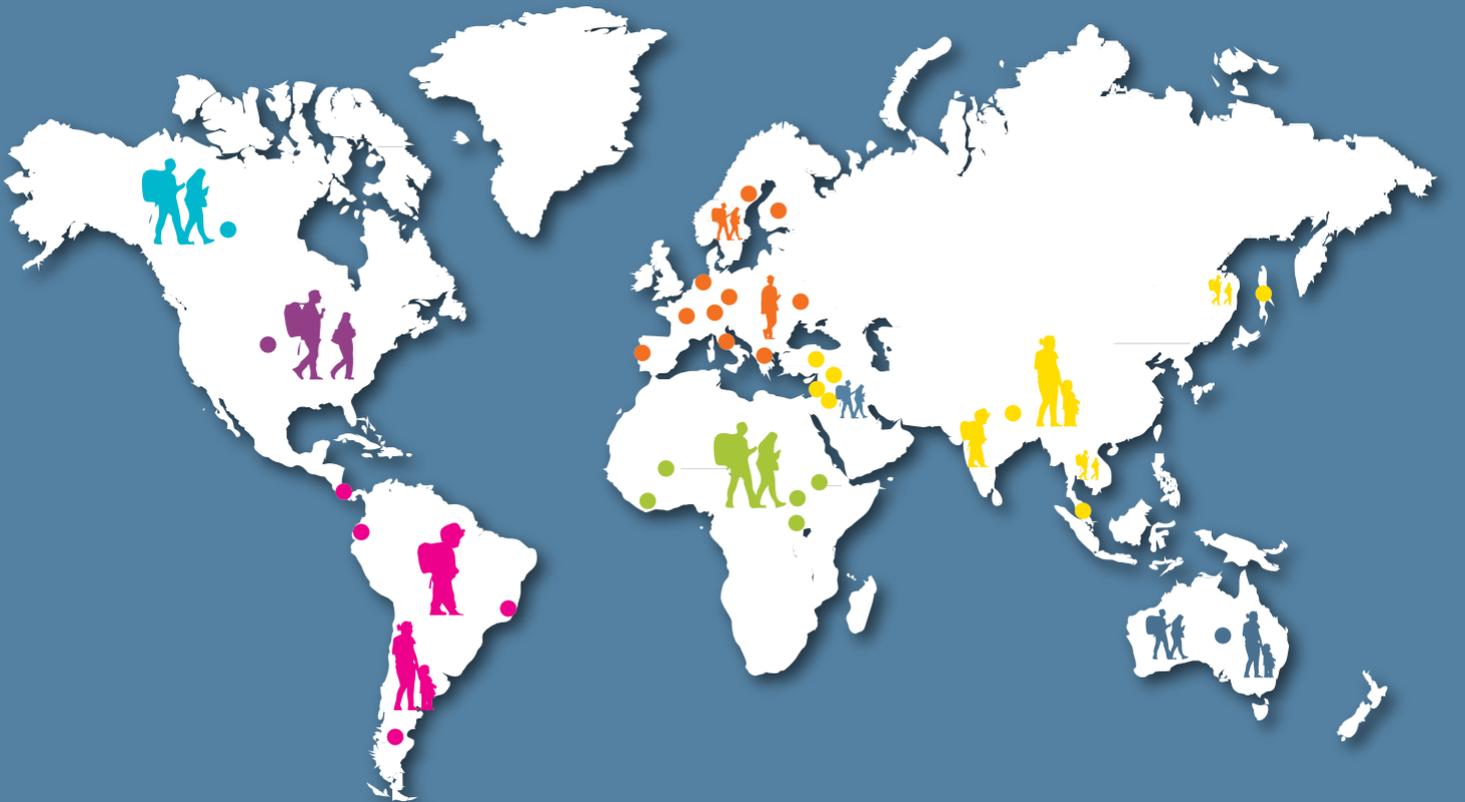
## الجزء الثالث

# 1. رؤى ثاقبة للممارسين من دراسات الحالات الفردية

ضمن الأساس التجريبي لهذا الدليل، أعد فريق بحث في الأونكتاد 35 دراسة حالة فردية متعمقة للبرامج التي تدعم أنشطة ريادة الأعمال من اللاجئين والمهاجرين. يقدم الملحق رؤى مفصلة عن كل حالة.

تعتبر دراسات الحالات الفردية عن الانتشار الجغرافي الواسع للمبادرات المصممة لتشجيع ريادة الأعمال بين المهاجرين واللاجئين. وقد أعدت الدراسات في سياق مجموعة واسعة من اقتصادات البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، التي تغطي إفريقيا وآسيا والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية والوسطى وأوروبا وأوقيانوسيا وأمريكا الشمالية. وبدل اختيار دراسات الحالات أيضًا على كوكبة متنوعة من الشركاء المشاركين في تنفيذ هذه الجهود. تقوم المنظمات الحكومية الدولية، ولا سيما المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والمنظمة الدولية للهجرة، بدور رائد في العديد من هذه المبادرات، إلا أن هناك أيضًا مجموعة من المنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية ورابطات المهاجرين والمغتربين والوكالات الحكومية المحلية والمركزية والمؤسسات الاجتماعية والجهات الفاعلة في القطاع الخاص (خاصة المؤسسات المالية) التي تأخذ زمام المبادرة لتطوير وتنفيذ التدخلات بنجاح.

جمعت البيانات عن كل حالة فردية من الحالات عن طريق إجراء مقابلات شبه منظمة ومتعمقة مع موظفي كل برنامج والتحليل الوثائقي للتقارير والمواقع الإلكترونية المتعلقة بكل برنامج. ونُظمت الرؤى الثاقبة من كل حالة فردية في نموذج يفصل خصائص البرنامج والتحديات وعوامل النجاح ومؤشرات الأثر وقصص النجاح. وتقدم جميع الحالات الفردية دليلاً واضحاً على الأثر الإيجابي لتنمية مهارات ريادة الأعمال بين المهاجرين واللاجئين. وتحدد قصص النجاح والدروس المستفادة ومعايير إمكانية تكرارها. ويقدم هذا القسم لمحة عامة عن النتائج الرئيسية المنظمة على أساس الخصائص المشتركة بين البرامج والتحديات وعوامل النجاح.



## 1.1 خصائص البرامج المشتركة

### دعم الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للاجئين والمهاجرين من خلال ريادة الأعمال

بصفة عامة، تشترك هذه البرامج في هدف مشترك يكمن في دعم الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للاجئين والمهاجرين في المجتمعات المضيفة لهم من خلال تعزيز ريادة الأعمال باعتبارها سبيلاً للاعتماد على الذات اقتصادياً والتكامل الاجتماعي. في كثير من الحالات، ينصب تركيز البرامج بصورة فريدة على دعم ريادة الأعمال بوصفه مساراً لتحقيق الأمن الاقتصادي؛ في حالات أخرى، تُعد مزاولة العمل المستقل والعمل بأجر هي النتائج المرجوة لأنشطة التدخل. وتهدف بعض البرامج إلى مساعدة اللاجئين والمهاجرين على الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم الحالية لإنشاء مشاريع ناجحة، في حين تهدف برامج أخرى إلى تعليم المشاركين مهارات عملية جديدة (مثل الحرف اليدوية والنجارة وتصفيف الشعر والزراعة والبرمجة) التي يمكنهم استخدامها لتحقيق الدخل. وفي حين تركز بعض البرامج على دعم الأعمال الفردية، يزود البعض الآخر المشاركين بنموذج تعاوني يمكنهم من خلاله تنمية الأعمال التجارية جماعياً. بالإضافة إلى تشجيع إنشاء الأعمال التجارية وإيمانها، كثيراً ما تضع المبادرات التي استعرضها هذا الدليل مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة الأخرى، مثل التنمية الاقتصادية المحلية وإيجاد فرص العمل والشمول المالي والتكامل والتماسك الاجتماعي وتعزيز التصورات الإيجابية عن رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين كطريقة باعتباره سبيلاً لمعالجة الوصم والتحيز.

### المستفيدون المستهدفون

يختلف المستفيدون المستهدفون من هذه البرامج حسب أولويات المبادرات. بوجه عام، الفئات المستهدفة هم المهاجرون واللاجئون؛ في بعض الحالات، تُستهدف المجموعات الفرعية المستضعفة بوجه خاص مثل النساء أو الشباب أو الأشخاص ذوي الإعاقة. وأحياناً تُطبق معايير أهلية إضافية، على سبيل المثال، لاختيار اللاجئين والمهاجرين الذين لديهم مهارات محددة، أو من لديهم بالفعل فكرة عمل أو مشروع صغير يرغبون في تطويره. وكثيراً ما يوجه دعم البرنامج إلى الأفراد، ولكن بعض البرامج تستهدف الأسر باعتبارها الفاعل الاقتصادي الرئيسي. بحسب السياق المحلي، يمكن أن تستهدف التدخلات اللاجئين في أماكن المخيمات أو غيرها من الأماكن، وتقدم في بعض الأحيان إليهما معاً. بالإضافة إلى المهاجرين واللاجئين، تضم بعض البرامج أيضاً أفراد المجتمعات المضيفة كمشاركين في أنشطتها من أجل تعزيز التنمية الشاملة والتماسك الاجتماعي.

### تصميم البرامج

فيما يتعلق بالأنشطة المصممة لتحقيق أهداف البرامج، تُتبع مجموعة متنوعة من الأساليب والطرق، وتتراوح مدة الدعم المقدم إلى المشاركين في البرامج من بضعة أسابيع إلى سنوات. وبالغالبية العظمى من البرامج عنصر تنقيفي في جوهرها. وعلى سبيل المثال، قد يحدث التعلم من خلال الفصول الجماعية وورش العمل والمحاضرات، أو من خلال المزيد من المشورة الفردية غير الرسمية أو الاستشارات أو الجلسات التوجيهية. ويختلف المحتوى الذي تغطيه هذه الدورات اختلافاً كبيراً، ولكنه يقدم في كثير من الأحيان مزيجاً من المهارات "التقنية" و"الشخصية". كما يهدف العديد من البرامج إلى المساعدة على تزويد المشاركين برؤوس الأموال التي يحتاجونها لبدء أنشطتهم التجارية أو تنميتها، إما عن طريق إتاحة أو تيسير الوصول إلى التمويل أو من خلال توفير المعدات والمواد العينية. ومن الشائع أيضاً في العديد من البرامج تنظيم فرص إقامة الشبكات وإنشاء منصات لتيسير وصول المشاركين إلى شبكات الأعمال والأسواق، من أجل مساعدتهم على الاندماج في سلاسل القيمة المحلية ومنظومات الأعمال.

## 1.2 التحديات المشتركة وعوامل النجاح

يبسط تحليل مجموعة متنوعة من أنواع البرامج المصممة لدعم ريادة الأعمال بين المهاجرين واللاجئين الضوء على عدد من التحديات التي تواجهها عادة المنظمات المنفذة، إضافة إلى عوامل النجاح الحاسمة والطول المحتملة التي قد تساعد في التغلب على هذه التحديات.

## قيود التمويل

لا عجب في أن قيود التمويل تشكل صعوبات جسيمة على العديد من المبادرات التي يستعرضها هذا الدليل. يشكل تأمين التمويل الكافي لأنشطة البرامج تحديًا كبيرًا. ويرتبط هذا أيضًا بقدرة البرامج على جذب الموظفين المؤهلين وتوفير فرص عمل ثابتة لهم على الأجل المتوسط أو الطويل. وتعتمد العديد من البرامج على التمويل العام أو الخيري، الذي يتطلب من المنظمات في كثير من الأحيان تخصيص موارد كافية للحصول على دعم الجهات المانحة والحفاظ عليه. كما يشكل انعدام الأمن في مثل هذا التمويل خطرًا على استدامة البرامج وتحقيق الآثار طويلة الأجل المرجوة منها. وفي مواجهة انعدام الأمن هذا والحاجة إلى أن تحقق البرامج مزيدًا من الاكتفاء الذاتي؛ لذلك تدرس بعض البرامج الحصول على تمويل بديل ونماذج أعمال.

## الشراكات والشبكات

يُسلط الضوء على الشراكات والشبكات، مع مؤسسات القطاعين العام والخاص على حد سواء، بوصفها ضرورية لنجاح تمويل المبادرات ونماذج الأعمال سواء في الماضي أو مستقبلاً. وكان للعلاقات الطيبة مع الجهات المانحة والجهات الراعية في كثير من الحالات أهمية حاسمة بالنسبة لتمويل البرنامج. وكثيرًا ما تتعاون البنوك والمؤسسات المالية الأخرى لمساعدة المشاركين في البرنامج على الحصول على رأس مال بدء التشغيل وتطوير الأعمال. وقد ساعدت المنظمات المحلية والجامعات والمدارس الأخرى في كثير من الحالات في تنفيذ البرامج من خلال توفير التدريب التقني والخبرة، إضافة إلى خدمات الدعم التكميلي. وقد تيسر إنشاء هذه الشراكات والشبكات باستخدام أدوات الاتصال. أدت الدعاية الجيدة، في وسائل الإعلام التقليدية أو عبر المنصات الرقمية الحديثة، إلى تعزيز إبراز أهمية بعض البرامج ومصداقيتها بين أصحاب المصلحة، ويسر جذب دعم شركاء القطاع الخاص.

اكتسبت العلاقات الطيبة مع المنظمات المحلية وأصحاب المصلحة أهمية أيضًا للتغلب على العوائق المتعلقة بالمرافق واللوجستيات والأمن. تشكل المسافات الشاسعة التي تفصل في كثير من الأحيان بين مخيمات اللاجئين وعدم استقرار الوضع الأمني والتشتت الجغرافي للاجئين وعدم وجود أماكن عمل وبنية أساسية ملائمة للمشاركين المضفيين عقبات كبيرة تحول دون تنفيذ البرامج. وقد يتعدّر التغلب على هذه التحديات، خاصة في مناطق النزاع. وعلى الرغم من أن التمويل قد يساعد في التخفيف من بعض هذه القيود، فقد اعتمدت بعض البرامج على الشراكات وعلاقات العمل القوية مع المنظمات والسلطات المحلية التي استطاعت إتاحة الوصول إلى مرافق التدريب وأماكن العمل، وتيسير الوصول إلى مخيمات اللاجئين في بعض الحالات حيث كان هذا شاقًا.

## حشد المشاركين

مجددًا، ثبت أن التعاون مع المنظمات المحلية أيضًا حاسم الأهمية في العديد من الحالات لحشد المشاركين في البرنامج، وهو ما أشارت إليه العديد من المبادرات على أنه تحدٍ رئيسي. استخدمت المنظمات المنفذة عادةً حملات إعلامية عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لإذكاء الوعي ببرامجها بين المستفيدين المحتملين، ولكن في سياقات أخرى، رأى بعض المنفذين أنه من الضروري المشاركة بنشاط في الأحداث المحلية أو لإنشاء نقاط معلومات محلية من أجل تعزيز مبادراتهم وإشراك الفئات المستهدفة. عبر هذه البيئات المختلفة، اعتمدت العديد من المنظمات المنفذة على منظمات غير حكومية محلية للوصول إلى المستفيدين المحتملين من خلال شبكاتهم القائمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه كثيرًا ما تصاب جهود الحشد، وكذلك المشاركة المستمرة للمشاركين في البرنامج بخيبة أمل من جراء الفقر والضعف الذي يواجهه العديد من المستفيدين من البرنامج. فكثير من اللاجئين والمهاجرين يعيشون في ظروف صعبة للغاية أو محفوفة بالمخاطر: فكثيرًا ما يكونون بحاجة ماسة إلى الدخل، أو قد لا يستطيعون الحصول على السكن الملائم، أو قد ينهمكون في مهام تنظيم الحياة اليومية ورعاية أسرهم والتعايش مع الصدمات، أو ربما يُضطرون إلى المشاركة في دورات الإدماج وتلبية متطلبات السلطات في البلدان المضيفة. وبمواجهتهم هذه المطالب الملحة على وقتهم ومواردهم المعنوية، قد يتعدّر على المستفيدين المشاركة أو قد يحجمون عن الاستثمار في أنشطة ريادة الأعمال التي قد لا يجنون ثمارها إلا على المدى البعيد.

وإدراكًا لهذه التحديات، سعت بعض البرامج إلى إيجاد طرق لاستيعاب الاحتياجات الأعم للمستفيدين وتلبيتها (مثل القيود المفروضة على النقل ومسؤوليات رعاية الأطفال). وكان أحد الدروس المحددة التي سلطت بعض المنظمات المنفذة الضوء عليها هو أنها ارتأت ضرورة تقديم وجبات للمشاركين أثناء أنشطة التدريب؛ إذ إن نقص الغذاء كان عقبة رئيسية تحول دون مشاركة المشاركين. كما ساعدت الشراكات الإستراتيجية مع الجهات الفاعلة الأخرى العاملة على المستوى المحلي في دعم رفاه المستفيدين وسُئِل عيشهم. وقد اكتسب صرف مكافآت نقدية أو ضمان الحصول على استحقاقات الرعاية الاجتماعية أهمية حاسمة في بعض الحالات لتلبية الاحتياجات الأساسية للمشاركين وتمكين الأسر من اعتماد استراتيجية سبل عيش أكثر جدوى واستدامة.

## مقومات وعقلية ريادة الأعمال

على الرغم من هذه القيود الخارجية فقد واجهت العديد من البرامج أيضًا تحديات بسبب افتقار المشاركين إلى عقلية وقدرات ريادة الأعمال. وقد يحدّر اللاجنون والمهاجرون من ثقافة ريادة الأعمال أو خلفية راقية، وقد تساورهم شكوك بشأن مدة إقامتهم في بلد معين، ومن ثمّ، قد لا يعتبرون أنفسهم رواد أعمال. لذلك قد يحجمون عن استثمار الدخل في أنشطة بدء الأعمال التجارية وتطويرها، ولا سيما عندما ينشأ لديهم اعتماد على مساعدة الجهات المانحة. بدون عقلية ريادة الأعمال، قد لا يكون لدى المشاركين حافز كافٍ لمواصلة مشاركتهم في أنشطة ريادة الأعمال. ولذلك تفحص بعض البرامج المتقدمين على أساس حوافزهم وقدراتهم واستعدادهم، من أجل ضمان معدلات مشاركة عالية وترجيح فرص نجاح ريادة الأعمال.

حتى عندما يكون الحافز قويًا، قد يفتقر المستفيدون إلى المعرفة أو المهارات اللازمة التي تسمح لهم بالمشاركة بنجاح في البرامج وإنشاء أعمال تجارية مربحة. ولعل عدم إتقان لغة المجتمع المضيق العائق الأبرز أمام بدء الأعمال التجارية، ولكن لا يكون المشاركون غير ملمين في كثير من الأحيان بالثقافة المحلية وبيئة الأعمال ومعاييرها. وقد يفتقر المشاركون كذلك إلى مهارات القراءة والكتابة والحساب الأساسية؛ وأكدت إحدى المنظمات المنفذة أن النساء، على وجه الخصوص، يحتجن في كثير من الأحيان إلى تدريب إضافي في هذه المجالات لأن مستوى تعليمهن غالبًا ما يكون أقل من مستوى تعليم الرجال.

تسلط البرامج التي استعرضناها في هذا الدليل الضوء على مجموعة من الاستراتيجيات التي قد تساعد في التغلب على التحديات المتعلقة بعقلية ريادة الأعمال ومهاراتها والمعرفة بها. ومن حيث محتويات البرامج ومنهجياتها، يشير تحليل دراسات الحالات الفردية إلى الأهمية الأساسية لتصميم برنامج وتنفيذه مع دراسة متأنية للاحتياجات الخاصة لمختلف فئات المستفيدين. أجرت العديد من المنظمات المنفذة تقييمًا لاحتياجات الفئة المستهدفة من تدخلاتها قبل تصميمها، من أجل تكيف نهجها مع السياق المحلي والسكان فيه. إذ ليس هناك حل واحد يناسب الجميع لدعم ريادة الأعمال للاجنين والمهاجرين؛ ولذلك يجب تصميم البرامج بحيث تتنوع وفقًا للمهارات والمعارف القائمة للمستفيدين منها، ونضج فكرة أعمالهم أو مرحلة تطوير الأعمال. ويُنظر إلى التوجيه والتدريب على أنهما وسيلتين فعاليتين لتلبية الاحتياجات الخاصة للمشاركين الأفراد.

## الخبرات أو خبرات موظفي البرامج

بغية تلبية الفجوات المعرفية المحددة واحتياجات المشاركين من المهارات، وكذلك لكسب ثقتهم ومصداقيتهم، يجب أن يتسلح موظفو البرامج بالخبرات والمهارات اللازمة لهم. قد يكون الموظفون الذين يتشاركون لغة وثقافة المشاركين، والذين لديهم خبرة مباشرة بشؤون الهجرة، أكثر قدرة على التواصل مع المستفيدين وكسب ثقتهم. كثيرًا ما تجد المنظمات المنفذة أنها تفتقر إلى الخبرات التقنية المحددة اللازمة لمساعدة أنواع محددة من الأعمال التجارية أو توفير التدريب على مواضيع معينة. ومن شأن الشراكات مع منظمات أخرى توفير قدرات محددة؛ في حين أنه، في حالات أخرى، يعتمد المنفذون على المهنيين الذين يقدمون مهاراتهم وخبراتهم بدون مقابل (مثل المدرسين والموجهين للمشاركين في البرنامج).

ومع ذلك، وعلى حد ذكر العديد من المنظمات المنفذة، قد يشكل الاعتماد على المتطوعين في العمليات اليومية مخاطر على جودة تنفيذ البرنامج.

### الدعم المكثف

ولوحظ أيضًا في دراسات الحالات أن رواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين الطموحين يحتاجون إلى دعم مكثف لمساعدتهم على النجاح. لذلك، غالبًا ما يكون الدعم طويل الأجل والمتابعة، الذي يُقدّم في كثير من الأحيان من خلال الاستشارات الفردية والتوجيه، أمرًا بالغ الأهمية لتقديم مساعدة مصممة على نحو ملائم لاحتياجات المشاركين حيث يواجهون عقبات محددة تتعلق ببدء أعمالهم وإيمانها. وتشارك بعض البرامج أيضًا بصورة مباشرة أكثر في النمو طويل الأجل للمشاريع التي تدعمها من خلال تقديم طلبات شراء للمنتجات التي صنعها المشاركون في أثناء البرنامج، والمساعدة في عمليات مراقبة جودتها، وإدارة التسويق والمبيعات والتصدير والتوزيع لهذه السلع.

### فرص الأعمال المستهدفة

وأكدت دراسات الحالات أن البرامج الناجحة لا تتكيف فقط مع مهارات ومعارف المستفيدين، وإنما مع فرص الأعمال المحددة المتاحة في الاقتصاد المحلي أيضًا. في بعض الحالات، كان من الصعب التعرف على المنتجات أو الخدمات التي عليها طلب كافٍ في السوق لضمان استدامة العمل. ولحل هذه المشكلة، استندت المنظمات المنفذة إلى رؤى الشركات المحلية أو وكالات التوظيف الحكومية، وأجرت في كثير من الحالات تحليلًا كاملاً للسوق، من أجل التعرف على أنواع المنتجات والخدمات التي يمكن لرواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين تقديمها دون تشعب الأسواق المحلية منها. كما تم التأكيد على أهمية فهم خصائص طلب السوق: ففي بعض الحالات، أعطت المنظمات المنفذة الأولوية لإنتاج منتجات عالية الجودة بتصاميم من شأنها جذب الأسواق الدولية؛ في حالات أخرى، سعت البرامج إلى تلبية الاحتياجات المحلية. عندما تستهدف السلع والخدمات المستهلكين المحليين في جماعات اللاجئين، قد يكون من المهم تنشيط الطلب المحلي ونمو الأعمال التجارية من خلال توفير نقدية غير مشروطة بدلاً من المساعدة العينية للاجئين، من أجل تعزيز تداول النقد في الاقتصاد المحلي.

### التغلب على التحديات القانونية والتنظيمية

أحد العوامل السياقية المهمة للغاية التي يجب أخذها في الاعتبار هو البيئة القانونية والتنظيمية المحلية. إذ يفرض الوضع القانوني تحديات على العديد من اللاجئين والمهاجرين ويحول دون إدماجهم الاجتماعي والاقتصادي. فقد يؤدي عدم توفر تأشيرة أو صفة لاجئ أو تصريح إقامة أو عمل، أو أي منها، إلى منع اللاجئين والمهاجرين من المشاركة في أنشطة ريادة الأعمال لأن عدم اليقين فيما يتعلق بوضعهم وحقوقهم القانونية قد يجعل من الصعب عليهم التخطيط والاستثمار في الأعمال التجارية والحصول على رأس المال اللازم لبدء التشغيل. بالإضافة إلى ذلك، يتعدّر على اللاجئين والمهاجرين في كثير من الأحيان نيل اعتراف رسمي في البلد المضيف بالخبرات العلمية والعملية التي اكتسبوها في بلدانهم الأصليين. حتى في حال وجود عمليات للاعتراف الرسمي بالمؤهلات، فقد تستغرق وقتًا طويلاً. ومن ثم، يسّرت البيئة المتسامحة إزاء حماية اللاجئين في البلد المضيف نجاح تنفيذ بعض البرامج (في أوغندا، على سبيل المثال، يتمتع اللاجئون بحرية التنقل والحق في العمل وإنشاء أعمال تجارية، وكذلك الحصول على الخدمات الاجتماعية وتخصيص الأراضي للإنتاج الزراعي). وحيث لا توجد أطر قانونية وتنظيمية تمكينية، أو أنها موجودة لكنها عديمة الجدوى عمليًا، قد يكون من المهم تمامًا إشراك الحكومة المركزية في تطوير وضع أطر قانونية ومؤسسية أكثر اتساقًا. تستطيع المنظمات التي تحظى بعلاقات جيدة مع السلطات المحلية والمركزية أيضًا الاستفادة من هذه الاتصالات للمساعدة في عملية الحصول على التأشيرة وتصاريح الإقامة للمشاركين في البرنامج.

## الرصد والتقييم

تكتسي العمليات الفعالة للرصد والتقييم أهمية حاسمة لضمان فعالية البرامج واستدامتها وإمكانية تكرارها. وأشارت المنظمات المنفذة إلى ضرورة وضع آليات تقييمات فعالة بحيث تسمح للمنفذين بفهم احتياجات المستفيدين والاستجابة لها. وبغية اتخاذ الإجراءات المناسبة وتحسين عمليات البرامج ونتائجها، تعتمد البرامج الناجحة أيضًا على أطر مراقبة صارمة وأساليب إدارة تكيفية وفرص منتظمة لفرق التنفيذ للاجتماع لاستعراض التحديات والصعوبات وأفضل الممارسات.

وتضع البرامج مجموعة من المؤشرات لقياس التقدم والأثر، وفقًا لأهدافها. ويمكن لمؤشرات النواتج قياس عدد ورش العمل والدورات التدريبية المقدمة، ونسب المشاركة، وعدد خطط الأعمال التي وضعت أو اعتمدت، أو هما معًا، وعدد الأعمال التي ابتدئ في تشغيلها، والحسابات المصرفية التي فتحت، والقروض التي صرفت. من حيث النتائج، كثيرًا ما ينصب تركيز البرامج على معدلات العمالة، ومعدلات بقاء مشاريع الأعمال، ومبيعات الأعمال وأرباحها، وسداد القروض، وتنمية المهارات المبلغ عنه ذاتيًا، والدخل والرفاه. ولا يوجد حتى الآن سوى القليل من البيانات حول الآثار طويلة الأجل مثل التنمية الاقتصادية المحلية والتماسك الاجتماعي والحد من الوصم.

## التوسُّع والتكرار

تشارك العديد من المنظمات المنفذة لتدخلات دراسات الحالات مشاركة نشطة في التكرار الفعلي أو المحتمل لنهجها، سواءً بالتوسع في برامجها أو من خلال تسهيل تكرارها من جانب المنظمات الأخرى. على سبيل المثال، أصدرت العديد من المنظمات المنفذة أدلة تنفيذ لتيسير تكرار برامجها. عند النظر في إمكانية التكرار، تنبه العديد من البرامج بضرورة إيلاء اهتمام موسَّع بالعوامل السياقية المحلية التي سلطنا الضوء عليها بالفعل (مثل البيئة التنظيمية والقانونية والمتطلبات اللوجستية وخصائص ومهارات المجموعة المستهدفة وطلب السوق المحتمل على سلع وخدمات محددة)، إضافة إلى قدرة المنظمة (المنظمات) المنفذة وإمكاناتها (على سبيل المثال قدرتها على حشد المشاركين والتواصل الفعال معهم، وتقديم تدريب تقني ومساعدة بجودة عالية، وتكييف محتوى البرنامج مع الاحتياجات المحددة لمختلف المشاركين، وتقديم الدعم على المدى الطويل والمتابعة). شددت العديد من المنظمات أيضًا على أن تأمين مشاركة جميع أصحاب المصلحة المحليين أمر بالغ الأهمية لضمان استدامة البرنامج.

## 2. ملاحظات ختامية

تهدف الأهداف والخبرات السياساتية الواردة في هذا الدليل إلى تقديم رؤى واضحة وعملية لوضعي السياسات والممارسين حول كيفية تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين. وتسلط النماذج الضوء على كيفية التغلب على تحديات ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين لتحقيق فوائد الإدماج والشمول، ومن ثم، تعزيز العلاقة بين العمل الإنساني والتنمية.

يمكن لوضعي السياسات على المستويات المحلية والوطنية وفوق الوطنية، استخدام خيارات السياسات الواردة في هذا الدليل لوضع نهج متنسق وشامل لتعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين ليكونوا جزءاً من مجتمعات ريادة الأعمال المحلية القوية والقادرة على الصمود. إذ يقوم واضعو السياسات بدورٍ ريادي في إتاحة فرص متكافئة لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين من خلال التخفيف من وطأة العقبات التنظيمية التي تعيق نشاط ريادة الأعمال أو تمنعه. ويمكنهم أيضاً التعرف على المبادرات التي تستقطب العديد من أصحاب المصلحة، والتي تركز على التثقيف في مجال ريادة الأعمال والابتكار وتبادل التكنولوجيا والحصول على التمويل وإقامة الشبكات التي تعزز دعائم منظومة شاملة لريادة الأعمال.

يمكن للممارسين استخدام الأفكار الواردة في كامل أجزاء الدليل، ولا سيما الأفكار الواردة في القسم 10 والملحق؛ لتعزيز برامجهم من خلال التعلم من المبادرات الأخرى. ويمكنهم كذلك الاستفادة من مناقشة فوائد ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين للبلدان المضيفة (القسم 2) لدعم عملهم في أنشطة المناصرة أثناء قيامهم بإعداد دراسة الجدوى لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين.

ستستخدم المنظمات الدولية المشاركة في وضع الدليل (الأونكتاد والمنظمة الدولية للهجرة والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين) الرؤى لتنظيم أعمال المساعدة التقنية في جميع أرجاء العالم، مع التركيز على تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين. وسيدعم الدليل أيضاً مواصلة العمل التعاوني بين المنظمات الثلاث.

يتطلب تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين نهج يشمل المجتمع بأسره. يتطلب تنمية رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين وإنشاء منظومات شاملة لريادة الأعمال مشاركة طائفة كبيرة من أصحاب المصلحة من جميع القطاعات. في السياقات التي توجد بها نظم لدعم ريادة الأعمال بالفعل، من المهم عدم إنشاء نظم موازية. ولذلك، يعتزم الأونكتاد والمنظمة الدولية للهجرة والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين القيام بدور الوساطة والمناصرة في ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين من خلال تمكين أصحاب المصلحة المعنيين وتوحيد صفوفهم.

ومن المرجح أن تركز جهود المساعدة التقنية المستقبلية المبذولة من الأونكتاد والمنظمة الدولية للهجرة والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين التي ينصب تركيزها على تعزيز تشجيع الأعمال للمهاجرين واللاجئين، على اتخاذ المبادرات التي تضم العديد من أصحاب المصلحة مع الشركاء التاليين:

- يمكن أن تساعد **منظمات القطاع الخاص**، بما فيها الشركات وغرف التجارة وحاضنات ريادة الأعمال في تقديم برامج التدريب والتوجيه ودعم الروابط مع الأسواق المحلية وسلاسل التوريد العالمية.
- يمكن أن يبني **مقدمو الخدمات المالية** مثل مؤسسات التمويل الأصغر والمصارف ووكالات التنمية المتخصصة والمستثمرين المؤثرين الحصول على التمويل لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين.
- يمكن أن تساعد **الجهات الفاعلة الإنمائية** على سدّ الفجوة بين العمل الإنساني والتنمية استجابةً للاحتياجات المتنوعة للمهاجرين واللاجئين. بالإضافة إلى ذلك، تقوم الجهات الفاعلة الإنمائية بدور حاسم في تحفيز النمو الاقتصادي المحلي في البلدان المضيفة، ومن ثم، تكون بمثابة جهات متعاونة رئيسية في تيسير ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين.
- غالباً ما تكون **المنظمات غير الحكومية** التي لديها خبرات في مجال سبل العيش المتخصصة أو في مجال ريادة الأعمال، مؤهلة جيداً لتنفيذ مبادرات ريادة الأعمال القائمة على السوق للمهاجرين واللاجئين، أو إدراجها ضمن الخدمات الحالية التي تقدمها.
- **للوزارات الحكومية** (مثل وزارات العمل، والعمل والهجرة، والتنمية الاجتماعية) دور مهم للقيام به في إدماج رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في النظم والسياسات الوطنية للحد من الحواجز وتحقيق الآثار الإيجابية على الاقتصادات المضيفة.

من شأن المشاركة مع الحكومات المحلية تعزيز السياسات الشاملة للتنقيف، وعدم التمييز، والوصول إلى الأسواق والأصول الإنتاجية، ودعم الابتكار وريادة الأعمال، وجميعها يمكن أن تقلل الحواجز التي يواجهها رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين.

• يمكن لوكالات الأمم المتحدة التي لها صلات بسبل العيش و/أو برامج ريادة الأعمال (مثل برنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة العمل الدولية، ومركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بولاية كل منها المتعلقة ببناء القدرة على الصمود وتعزيز العمل اللائق والتخفيف المستدام من وطأة الفقر) المساعدة على تعبئة الموارد وتوحيد النهج نحو تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين.

• يمكن للمؤسسات الأكاديمية والبحثية إجراء بحوث تسلط الضوء على الآثار المحتملة والإيجابية لريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين على الاقتصاد المحلي وإيجاد فرص العمل والإيرادات الحكومية والابتكار.

وفي بعض الحالات، عندما تقتضي الضرورة، قد يؤدي الأونكتاد والمنظمة الدولية للهجرة والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين دورًا تنفيذيًا لسد الفجوة في منظومة ريادة الأعمال. قد يلزم تنفيذ البرامج في السياقات التي يقل فيها أو ينعدم وجود الجهات الفاعلة الإنمائية أو المتخصصة التي تركز على ريادة الأعمال، أو حيث لا يمكن إشراك أصحاب المصلحة الآخرين أو لا يزال غير كافٍ لتلبية احتياجات رواد الأعمال المهاجرين واللاجئين. في مثل هذه الحالات، يمكن للتنفيذ ترجيح كفة الجهات الفاعلة الأخرى للمشاركة ويمكنه بيان نماذج أفضل الممارسات للتعاون المشترك وتسليمها إلى الجهات الفاعلة الأخرى على المدى البعيد.

- .135-111 :16 ، R. 1990. Ethnicity and entrepreneurship. *Annual Review of Sociology* ، & Waldinger، H. E.،Aldrich
- A. 2017. Mixed migration: Challenges and options for the ongoing project of ، & Meier، D. K.، Kipp، S.،Angenendt German and European asylum and migration policy. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- C. 2002. The economic embeddedness of immigrant enterprise ، & McGoldrick، D.، McEvoy، T.، Jones، G.،Barrett .31-11 :(2/1)8 ،in Britain. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*
- A. 1998. An exploration of entrepreneurial activity among Asian small businesses in Britain. *Small Business* ،Basu .326-313 :(4)10 ،*Economics*
- P. 2009. Characteristics of migrant entrepreneurship in Europe. *Entrepreneurship* ، & Nijkamp، T.،Baycan-Levent .397-375 :(4)21 ،& *Regional Development*
- G. 2014. Inventor data for research on migration & innovation: A survey and ، & Tarasconi، F.، Lissoni، S.،Breschi World Intellectual Property Organization.،a pilot. Economic Research Working Paper No. 17
- creating our jobs. London: Centre ، Migrant entrepreneurs: building our businesses.2014Centre for Entrepreneurs. for Entrepreneurs and DueDil.
- Starting afresh: How entrepreneurship is transforming the lives of resettled .2018Centre for Entrepreneurs. refugees. London: Centre for Entrepreneurs.
- State of graduation programs. Washington D.C. ، .2016CGAP.
- B. 2017. From boats to businesses: the remarkable journey of Hazara ، & Krivokapic-Skoko، K.، Watson، J.،Collins UTS ،refugee entrepreneurs in Adelaide: Full report. Sydney: Centre for Business and Social Innovation Business School.
- K. F. 2006. The making of entrepreneurs in Germany: Are native men and immigrants ، & Zimmermann، A.،Constant .300-279 :(3)26 ،alike? *Small Business Economics*
- A. 2015. Informal migrant entrepreneurship and inclusive growth in South ، & Chikanda، C.، Skinner، J.،Crush ، Growing Informal Cities Project، Zimbabwe and Mozambique. Migration Policy Series No. 68،Africa International Migration Research Centre.،Southern African Migration Programme
- DC: Migration Policy Institute. ، M. V. 2014. Policies to Support Immigrant Entrepreneurship. Washington،Desiderio
- E. 2001. "Breaking in" and "breaking out": A Weberian approach to entrepreneurial opportunities. *Journal* ،Engelen .223-203 :(2)27 ،of *Ethnic and Migration Studies*
- EU Conference on Migrant Entrepreneurship (Background paper). European Union. .2016European Commission. Evaluation and Analysis of Good Practice in Promoting and Supporting Migrant Entrepreneurship: .2016 Guide Book. Brussels: European Commission.
- M. D. R. 1989. Entrepreneurship effects of ethnic market size and isolated labour pool. *American Sociological* ،Evans .962-950 :(6)54 ،*Review*
- 123 :(1)40 ، L. 2014. The appeal and danger of a new refugee convention. *Social Theory and Practice*،Ferracioli .144
- A. 2007. Pathways to self- sufficiency: ، & Chanmugam، L. C.، Heffron، M.، Armour، N. B.، Busch، R.،Fong ،(2-1)16 ،Successful entrepreneurship for refugees. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work* .159-127

- Migration as a Driver for Private Sector Development: Guidelines for Practice. Bonn and Eschborn: .2014GIZ. Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH and Center for International Migration and Development (CIM).
- Migration in an interconnected world: New directions for action. .2005Global Commission on International Migration. Geneva: Global Commission on International Migration.
- S. J. 1988. Refugees and small business: The case of Soviet Jews and Vietnamese. *Ethnic and Racial Studies* .438-411 :(4)11
- S. J. 1992. The employment potential of refugee entrepreneurship: Soviet Jews and Vietnamese in California. *Gold Review of Policy Research* .186-176 :(2)11
- A. 2004. Immigrant and refugee small business development in Iowa. *Grey Cedar Falls: University of Northern Iowa.*
- M. 2006. Nurturing immigrant entrepreneurship: A handbook for microcredit and business support. Paris: *Guzy European Microfinance Network.*
- P. 2008. Refugee economic self-sufficiency: An exploratory study of approaches used in Office of Refugee *Halpern DC: United States Department of Health and Human Services. Resettlement programs. Washington*
- N. 2016. Forced displacement: a development issue with humanitarian elements Forced Migration Review Harild .7-4 :52*
- P. 1993. Integration of Vietnamese refugees into the Norwegian labour market: The impact *Hauff & Vaglum, E. of war trauma. The International Migration Review .405-388 :(2)27*
- M. 2010. How much does immigration boost innovation? *American Economic Journal: Macroeconomics & Gauthier-Loiselle, J. Hunt .56-31 :(2)2*
- Annual Report 2013. Rome..2013IFAD.
- Guiding principles on the access of refugees and other forcibly displaced persons to the labour market. .2016ILO. Geneva.
- Migrant entrepreneurship in the UK: Celebrating the benefits to Britain. IoD Policy .2016Institute of Directors. www.iod.com. Report
- DC: International Finance *Karkuma as a Marketplace. Washington.2018International Finance Corporation. Corporation.*
- World Migration Report 2010. The Future of Migration: Building Capacities for Change. Geneva..2010IOM.
- IOM.2011. Glossary on migration. International Migration Law N. 25. Geneva.
- IOM. 2015a. Fostering Labour Mobility and Human Development. Geneva.
- IOM. 2015b. Migration Initiatives 2016: Migration Governance and Sustainable Development. Geneva.
- IOM. 2018a. Assisted voluntary return and reintegration. Geneva.
- IOM. 2018b. World Migration Report 2018. Geneva.
- IOM. Forthcoming. Migration and Agenda 2030. Geneva.
- J. M. 2010. Barriers faced by SMEs in raising bank finance. in *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research D. & Scott, Irwin .259-245:(3)16*
- P. J. 2000. Ethnic differences in self-employment among Southeast Asian Refugees in Canada. *Journal of Small Business Management Johnson .86-78 :(4)38*
- economic development and new migrant entrepreneurs. *M. 2018. Diversity & Villares-Varela, M. Ram, T. Jones .17-1Urban Studies:*

- L. 2014. Mixed embeddedness and new migrant enterprise in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development* 26 (6/5):520-500
- M. 2015. Super-diverse Britain and new migrant enterprises. University of Birmingham. No. 8/2015 IRIS Working Paper Series
- Inc.: Diaspora-based financing and the crowd funding of development. Harvard Business School Case 814-031.
- R. C. 2003. Creating opportunities. Policies aimed at increasing openings for immigrant entrepreneurs in the Netherlands. *Entrepreneurship & Regional Development* 15 (2):181-167
- R. C. 2010. Matching opportunities with resources: A framework for analysing (migrant) entrepreneurship from a mixed embeddedness perspective. *Entrepreneurship & Regional Development* 22 (1):45-25
- social J. 1998. Across the border: Immigrants' economic opportunities and capital and informal business activities. *Journal of Ethnic and Migration Studies* 24 (2):268-249
- J. 1999. Mixed embeddedness: (In)formal economic activities and immigrant businesses in the Netherlands. *International Journal of Urban and Regional Research* 23 (2):266-252
- .5-2 S. R. 2016. Refugees need jobs. Entrepreneurship can help. *Harvard Business Review Digital Articles*: Koltai cities and innovation: Firm effects or city effects? *Journal of Economic Geography* 15 (15):796-769
- P. 2016. Refugees Work: A Humanitarian Investment that Yields Economic Dividends. Tent Partnership for Refugees (TENT) and Open Political Economy Network (OPEN) [www.opennetwork.net/refugeeswork](http://www.opennetwork.net/refugeeswork)
- : (1)20 I. 1979. Disadvantaged minorities in self-employment. *International Journal of Comparative Sociology* 1 (1):45-31
- E. 2009. Diaspora externalities as a cornerstone of the new brain drain literature. Centre Studi Luca D'Agliano Development Studies Working Papers.
- S. 2007. Enterprising refugees: Contributions and challenges in deprived urban areas. *Local Economy* 22 (4):375-362
- M. 2014. World Migration Report 2015: Immigrant Entrepreneurship in Cities. Geneva: International Organization for Migration (IOM).
- P. 2004. Differences between first-generation and second-generation ethnic start-ups: implications for a new support policy. *Environment and Planning C: Government and Policy* 32 (5):721-737
- labour force integration and the pursuit of self-employment. *The International Migration Review* 33 (2):402-378
- C. 2013. What Are We Learning from Business Training and Entrepreneurship Evaluations around the Developing World? The World Bank Research Observer
- innovation and entrepreneurship: Firm level evidence from London. *Economic Geography* 89 (4):394-367
- entrepreneurship and development: A critical review. UNU-MERIT Working Papers. K. 2015. Migration & Marchand, M., Siegel, W., Naudé

- DC: . 2010. Mobilizing Diaspora Entrepreneurship for Development. Washington: H. K. and Tanaka·Newland Migration Policy Institute.
- N. 2017. A Guide to Market-Based Livelihood Interventions for Refugees. Geneva: International Labour ·Nutz Organization.
- E. 2017. Zambia refugees economies: Livelihoods and . & Chibwili· P.· Funjika· G.· Koyi· M.·Nyamazana challenges. Geneva: UNHCR.
- Open for Business: Migrant Entrepreneurship in OECD Countries. Paris: OECD Publishing. .2010OECD.
- Policy Brief on Access to Business Start-up Finance for Inclusive Entrepreneurship: .2014OECD & EU. Entrepreneurial Activities in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- OECD. 2018a. Working together for local integration of migrants and refugees in Altena. Paris: OECD Publishing. doi:https://doi.org/10.1787/9789264299320-en.
- OECD. 2018b. Working Together for Local Integration of Migrants and Refugees. Paris: OECD Publishing. doi:http://dx.doi.org/10.1787/9789264085350-en.
- OECD & UNHCR. Forthcoming. Participatory assessment of refugees integration in Sarcelles. Paris: OECD Publishing.
- N. 2012. Refugee livelihoods and the private sector: Ugandan case study. Working Paper Series No. 86·Omata University of Oxford. · UK: Refugee Studies Centre·Oxford
- J. 2011. Immigration and innovation in European regions. IZA Discussion Papers · & Poot· P.· Nijkamp· C.·Ozgen Institute for the Study of Labor (IZA).·5676
- A. M. 2011. Stepwise international migration: A multistage migration pattern for the aspiring migrant. *American ·Paul* .1886-1842 :(6)116 ·*Journal of Sociology*
- P. 2010. Ethnic minority businesses and immigrant entrepreneurship in Greece. *Journal of Small ·Piperopoulos* .158-139 :(1)17 ·*Business and Enterprise Development*
- M. 2000. Immigrants' pathways to business ownership: A comparative ethnic perspective. · & Tienda· R.·Rajjman .706-682 :(3)34 ·*The International Migration Review*
- Promoting ethnic entrepreneurship in European cities. Luxembourg: Publications .2011 & Eurofound. · J.·Rath Office of the European Union.
- A. 2015. Promoting ethnic entrepreneurship in European cities: Sometimes ambitious· & Swagermann· J.·Rath .166-152 :(1)54 · rarely addressing structural features. *International Migration*·mostly absent
- K. 2008. Moving between markets? Immigrant entrepreneurs in different markets. *International Journal ·Rusinovic* .454-440 :(6)14 ·*of Entrepreneurial Behavior & Research*
- S. 2014. An effectual approach to international · & Bhagavatula· J. G.· York· K.· Kumar· S.·Sarasvathy and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and · challenges·entrepreneurship: Overlaps* .93-71 :(1)38 ·*Practice*
- MA: Harvard University Press. · A. 2006. The New Argonauts. Cambridge·Saxenian
- F. 2011. Population superdiversity and new migrant enterprise: The case of · & Lyon· S.· Syrett· L.·Sepulveda .497-469 :(8/7)23 ·London. *Entrepreneurship & Regional Development*
- C. A. 2008. Hispanic immigrant entrepreneurs in the Las Vegas metropolitan area: · & Young· R. S.·Shinnar :(2)46 ·Motivations for entry into and outcomes of self-employment. *Journal of Small Business Management* .262-242
- Australia: A · T. 2015. Immigrant and second-generation Turkish entrepreneurs in Melbourne· & Aleti· Y.·Soydas qualitative investigation of entrepreneurial motivations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior &* .174-154 :(2)21 ·*Research*

- A. 2010. Diaspora Investment in Developing and Emerging Country Capital Markets: Patterns and Prospects. Washington DC: Migration Policy Institute.
- The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (MP4) Approach. 2015 The Springfield Centre. 2nd edition. Prepared for the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) and the United Kingdom Department for International Development (DFID). [www.beamexchange.org](http://www.beamexchange.org)
- A. 2011. Migrant entrepreneurs and social capital: A revised perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 17(4): 427-409
- Entrepreneurial Diversity in a Unified Europe: Ethnic Minority Entrepreneurship / Migrant Entrepreneurship. Final Report. Brussels: European Commission.
- Frequently Asked Questions (FAQs). Geneva. "Refugees" and "Migrants". 2016 UNHCR.
- Global Trends: Forced Displacement in 2016. Geneva. 2017 UNHCR.
- The Global Compact on Refugees. Geneva. 2018 UNHCR.
- New York Declaration for Refugees and Migrants. New York. 2016 United Nations.
- International Migration Report 2017. New York. 2017 United Nations.
- Orderly and Regular Migration (Zero Draft). Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration. 2018 United Nations. [https://refugeesmigrants.un.org/sites/default/files/180205\\_gcm\\_zero\\_draft\\_final.pdf](https://refugeesmigrants.un.org/sites/default/files/180205_gcm_zero_draft_final.pdf)
- Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance. Geneva. 2012 UNCTAD.
- UNCTAD. 2013. Policy Guide on Youth Entrepreneurship. Geneva
- K. 1999. The societal participation of Vietnamese refugees: Case studies in Finland and Canada. *Journal of Ethnic and Migration Studies* 25(3): 491-469
- J. 2006. Refugee entrepreneurship in Belgium: Potential and practice. *The International Journal of Entrepreneurship and Management Journal* 2(4): 525-509
- J. 2008. Barriers to refugee entrepreneurship in Belgium: Towards an explanatory model. & Lambrecht, B. & Wauters. *Journal of Ethnic and Migration Studies* 34(6): 915-895
- tactics and new community spaces. • L. 2006. Social networks of refugees in the United Kingdom: Tradition and change. *Journal of Ethnic and Migration Studies* 32(5): 879-865
- controversies and conceptual advancements. • M. 2004. Revisiting ethnic entrepreneurship: Convergencies and divergencies. *International Migration Review* 38(3): 1074-1040

- 2015a•IOM 1
- UN Special Representative of the Secretary• Ms. Louise Arbour• Overseas Development Institute (ODI)•Keynote Address 2  
21 November 2017• London•General for International Migration
- Data accessed on 1 August 2018 at [http://www.goc.gov.tr/icerik6/temporary-protection\\_915\\_1024\\_4748\\_icerik](http://www.goc.gov.tr/icerik6/temporary-protection_915_1024_4748_icerik) 3
- <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/> February 2018• fact sheet• Jordan•UNHCR 4  
FactSheetJordanFebruary2018-FINAL\_0.pdf
- 2016• 2018b; UNHCR•IOM 5
- 2010•OECD 6
- 2017• 2014; Nutz• 2014; Jones et al. •Centre for Entrepreneurs 7  
2018•United Nations 8
- See <https://www.iom.int/who-is-a-migrant> 9
- 2016•UNHCR 10
- 2011•IOM 11
- 1998• OCHA/UN•Guiding Principles on Internal Displacement 12
- 2011•IOM 13
- 2012•UNCTAD 14
- See box 3.2d 15
- 2014• 2010; Breschi et al. • 2011; Hunt & Gauthier-Loiselle• 2015; Ozgen et al. • 2013; Lee•Nathan & Lee 16  
2006; • 2008; Constant & Zimmermann• 2010; Shinnar & Young• 2014; OECD• 2015; Centre for Entrepreneurs•Naudé et al. 17  
2018; • 1992; Centre for Entrepreneurs• 2006; Gold• 1998; Guzy• 1979; Basu• 2006; Light• 2011; Wauters & Lambrecht•Tolciu  
2015• 2016; Rath & Swagermann• 2007; Legrain• 2016; Fong et al. • 2014; European Commission•Marchand & Siegel  
2010•OECD 18
- 2014•Centre for Entrepreneurs 19
- 2018• 2014; Centre for Entrepreneurs•Desiderio 20
- 2014• 2010; Marchand & Siegel• 2014; OECD•Desiderio 21
- 2014; Rath & Eurofound• 2018; Marchand & Siegel• 2015; Centre for Entrepreneurs• 2014; Rath & Swagermann•Desiderio 22  
2018•2011; Jones et al.
- 2011• 2018; Rath & Eurofound• 2018; Centre for Entrepreneurs•Jones & Villares-Varela 23
- 2018•International Finance Corporation 24
- 2012•Omata 25
- 2017•Nyamazana et al. 26
- 2014• 2006; GIZ•Saxenian 27
- 2018b•IOM 28
- 2010; • 2011; Piperopoulos• 2006; Tolciu• 2010; Guzy• 2016; OECD• 2018; European Commission•Centre for Entrepreneurs 29  
2008• 2011; Wauters & Lambrecht• 2014; Sepulveda et al. •Jones et al.
- 2008; Wauters & • 2004; Shinnar & Young• 2015; Masurel & Nijkamp• 2009; Soydas & Aleti•Baycan-Levent & Nijkamp 30  
2006• 2010; Guzy• 2007; OECD• 2006; Fong et al. •Lambrecht
- 2008; Wauters & • 2004; Shinnar & Young• 2015; Masurel & Nijkamp• 2009; Soydas & Aleti•Baycan-Levent & Nijkamp 31  
2014• 2008; Jones et al. • 2007; Wauters & Lambrecht• 2006; Fong et al. •Lambrecht
- See also IOM's Progressive Resolutions of Displacement Situations at [https://www.iom.int/sites/default/files/our\\_work/DOE/humanitarian\\_emergencies/PRDS/PRDS-Framework-Flyer.pdf](https://www.iom.int/sites/default/files/our_work/DOE/humanitarian_emergencies/PRDS/PRDS-Framework-Flyer.pdf) 32
- 2010•OECD 33
- 2016• 2004; Institute of Directors• 2007; Grey et al. • 2007; Lyon et al. •Fong et al. 34
- 2017•Nutz 35
- 2006• 2008; Guzy• 2006; Wauters & Lambrecht• 1988; Wauters & Lambrecht•Gold 36
- 2008; • 2008; Halpern• 2016; Wauters & Lambrecht• 2004; Institute of Directors• 2007; Grey et al. • 2007; Lyon et al. •Fong et al. 37  
2006• 2016; Guzy•European Commission

---

2013•McKenzie & Woodruff<sup>38</sup>  
2010• 2007; OECD• 2000; Lyon et al. • 2014; Johnson• 2008; Jones et al. • 2004; Halpern• 2007; Grey et al. •Fong et al.<sup>39</sup>  
2017• 1992; Nutz• 2007; Gold• 2007; Fong et al. • 2014; Lyon et al. •Jones et al.<sup>40</sup>  
forthcoming• 2018a; OECD 2018b; OECD & UNHCR•OECD<sup>41</sup>  
See <https://www.amsterdam.nl/ondernemen/zpz/eigenwerk/><sup>42</sup>  
forthcoming•IOM<sup>43</sup>  
See [www.ilo.org](http://www.ilo.org)<sup>44</sup>  
See <https://refugeemigrants.un.org/migration-compact><sup>45</sup>  
Available at <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2016/10/newurbanagenda/><sup>46</sup>  
Available at <http://www.oecd.org/dev/migration-development/knomad-dashboard.htm><sup>47</sup>  
Available at <https://publications.iom.int/books/white-paper-mainstreaming-migration-local-development-planning-and-beyond><sup>48</sup>  
Available at <http://www.migration4development.org/en/resources/library/guidelines-mainstreaming-migration-local-development-planning><sup>49</sup>  
2006• 2018; Guzy•Centre for Entrepreneurs<sup>50</sup>  
2016•Institute of Directors<sup>51</sup>  
2011•Rath & Eurofound<sup>52</sup>  
2008• 2006; Wauters & Lambrecht• 2017; Wauters & Lambrecht• 2006; Nutz• 2014; Guzy• 2015; Desiderio•Crush et al.<sup>53</sup>  
2016•European Union<sup>54</sup>  
2006• 2016; Guzy•European Union<sup>55</sup>  
Grand Bargain – A Shared Commitment to Better Serve People in Need. •See also World Humanitarian Summit Outcome<sup>56</sup>  
Available at <https://consultations.worldhumanitarianissummit.org>  
2016•European Commission<sup>57</sup>  
2014•Desiderio<sup>58</sup>  
2016•European Union<sup>59</sup>  
• 2006; Wauters & Lambrecht• 2007; Wauters & Lambrecht• 2011; Lyon et al. • 2014; Sepulveda et al. • 1992; Jones et al. •Gold<sup>60</sup>  
2008  
2014•OECD & EU<sup>61</sup>  
2018•Centre for Entrepreneurs<sup>62</sup>  
2010•Terrazas<sup>63</sup>  
2013•Kerr & Brownell<sup>64</sup>  
References to Kosovo shall be understood to be in the context of United Nations Security Council resolution 1244 (1999).<sup>65</sup>  
2008• 2007; Wauters & Lambrecht• 2011; Lyon et al. • 2007; Sepulveda et al. •Fong et al.<sup>66</sup>  
2010•Irwin & Scott<sup>67</sup>  
2011• 2016; Rath & Eurofound•European Commission<sup>68</sup>  
See note no. 65<sup>69</sup>  
Ibid<sup>70</sup>  
1992•Gold<sup>71</sup>  
2011• 2014; Rath & Eurofound• 2016; Marchand & Siegel• 2016; Institute of Directors•European Union<sup>72</sup>  
2008• 2016; Triodos Facet•European Union<sup>73</sup>  
2006• 2007; Williams•Lyon et al.<sup>74</sup>  
2014• 2007; Jones et al. • 2007; Lyon et al. •Fong et al.<sup>75</sup>  
See note no. 65<sup>76</sup>  
Ibid<sup>77</sup>

# الملحق: دراسات حالات إفرادية

## الملحق – دراسات الحالات الإفرادية

### إفريقيا

### أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي

28. مؤسسة MIRARES، الأرجنتين
29. برنامج التكامل المعيشي، كوستاريكا
30. برنامج سُبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، الإكوادور
31. برنامج ريادة الأعمال الشبابية، السلفادور

1. برنامج "تصميم من أجل السلام"، بوركينا فاسو
2. برنامج Sahel Milk، بوركينا فاسو
3. برنامج مساعدات سُبل العيش للمنظمة الدولية للهجرة، إثيوبيا
4. مركز الشركات التجارية الناشئة، ليبيريا
5. منظمة Indego Africa، رواندا
6. برنامج ريادة الأعمال للاجئين في إنكوموكو، رواندا
7. مشروع تعزيز الاستقرار والتماسك الاجتماعي بين سكان الأحياء الفقيرة (SSCoS)، أوغندا
8. برنامج التدريب على المهارات المهنية، أوغندا

### أمريكا الشمالية

32. درزي، كندا
33. مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد، الولايات المتحدة

### آسيا

### جنوب وشرق وجنوب شرق آسيا

### أوقيانوسيا

34. برنامج Catalysr، أستراليا

9. برنامج دعم ريادة الأعمال لتمكين اللاجئين (ESPRE)، اليابان
10. برنامج تنمية المشاريع الصغيرة (MED) للرابطة الوطنية لرائدات الأعمال في ماليزيا (NAWEM)، ماليزيا
11. مبادرة HOST، نيبال

### اقتصادات تمر بمرحلة انتقالية

35. برنامج مساعدات سُبل العيش للمنظمة الدولية للهجرة، أوكرانيا

### غرب آسيا

12. مركز تطوير الأعمال، الأردن
13. مبادرة "بذورنا جذورنا"، لبنان
14. "أحب سورية"، الجمهورية العربية السورية
15. برنامج IMECE، تركيا
16. برنامج مساعدات سُبل العيش للمنظمة الدولية للهجرة، تركيا

### أوروبا

17. منظمة Startup Refugees، فنلندا
18. شبكة The Human Safety Network، فرنسا
19. مؤسسة JUMPP، ألمانيا
20. برنامج SINGA Business Lab، ألمانيا
21. منظمة Changemakers Lab، اليونان
22. برنامج MigraVenture، إيطاليا
23. برنامج ريادة الأعمال للمهاجرين لمنظمة سبارك، هولندا
24. مبادرة تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين ((PEI)، البرتغال
25. برنامج Ester، السويد
26. جمعية Capacity، سويسرا
27. مشروع SINGA Factory، سويسرا

# دراسة الحالة الإفرادية رقم 1 – برنامج "تصميم من أجل السلام"، بوركينافاسو

قصة نجاح

نقول بنتو، أم لأربعة أطفال تبلغ من العمر 40 عامًا، شاركت في ورش العمل في مدينة واغادوغو في أيار/مايو 2016. "أنا حريصة على مواصلة تحسين مهاراتي التقنية ومهارات ريادة الأعمال حتى يمكنني تصدير منتجاتي إلى الأسواق الدولية. عندما غادرت مالي، لم أحضر معي من متعلقاتي الشخصية سوى معرفتي العملية وبدي. أريد تحقيق أقصى استفادة من هذه الأمتعة".



## 1. معلومات أساسية

### 1.1 المبادرة "تصميم من أجل السلام"

### 1.2 البلد والموقع المحلي بوركينافاسو، منطقة الساحل

### 1.3 مدة التنفيذ حزيران/يونيو 2015-الوقت الحالي

### 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة

المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين - بوركينافاسو (حتى كانون الأول/ديسمبر 2018)

مؤسسة Afrika Tiss (مؤسسة اجتماعية مقرها باريس تعمل مع الحرفيين المحليين في غرب إفريقيا لتطوير قطاع المنسوجات اليدوية على نحو مسؤول)

### 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة

منظمة عالمية؛ مؤسسة اجتماعية

## 2. الوصف

### 2.1 الأهداف

- مساعدة الحرفيين الماليين اللاجئين على تحقيق الاعتماد على الذات
- تعزيز الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للحرفيين الماليين اللاجئين في المجتمعات المضيفة
- تحسين المهارات الحرفية التقليدية للاجئين الماليين بالتعاون مع مصممين فرنسيين

### 2.2 الفئات المستهدفة

يعمل البرنامج مع لاجئي الطوارق، وهم جماعة من الرعاة الذين فروا من مالي. يصنع أفراد هذه الجماعة منتجات عالية الجودة، ولكنهم يجدون صعوبة في بيع منتجاتهم محليًا والاستثمار في المواد الخام عالية الجودة. يعيش بعض هؤلاء الحرفيين في العاصمة واغادوغو. ويعيش البعض الآخر في مخيمات اللاجئين في غوديبو ومينتاو في منطقة الساحل. ستدرب مؤسسة Afrika Tiss 200 حرفي لاجئ بحد أقصى في إطار برنامج "تصميم من أجل السلام". يراعى في عملية انتقاء الحرفيين اللاجئين نسبة التوازن بين الجنسين بنسبة 50:50.

### 2.3 النهج والأنشطة

تشارك مؤسسة Afrika Tiss المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في تنفيذ مشروع "تصميم من أجل السلام" في إطار برنامج الحرفيين اللاجئين التابع للمفوضية. وتقدم المؤسسة تدريبًا على المهارات التقنية وريادة الأعمال للحرفيين اللاجئين؛ لتمكينهم من إنشاء منتجات تجذب الأسواق الدولية، بالإضافة إلى تيسير إدماجهم في سلاسل القيمة المحلية.

جرى تنفيذ المشروع على ثلاث مراحل: (1) ابتكار المنتج من نحو 20 حرفيًا لاجئًا ومصممًا فرنسيًا (لمدة ستة أشهر في الفترة من 2015-2016)؛ (2) بناء القدرات لعدد 60 حرفيًا لاجئًا (2016-2017) لتعزيز إنتاج النماذج الأولية التي استُحدثت في المرحلة الأولى؛ (3) إعداد برنامج اجتماعي لتحقيق الدخل لعدد 200 حرفي لاجئ (2017-2018). في المرحلة الأولى، اختارت المؤسسة 17 حرفيًا لاجئًا ونظمت ورش عمل لمدة سبعة أسابيع (في الفترة من آذار/مارس-نيسان/أبريل 2016)، عمل فيها الحرفيون اللاجئون الذين وقع عليهم الاختيار مع ستة مصممين فرنسيين لتحسين مهاراتهم في تصميم المنتجات وتقنيات الإنتاج. وتلقى المتدربون كذلك تدريبًا على مهارات ريادة الأعمال والمهارات التجارية في مراقبة الجودة وإدارة المخزون والتسعير وكيفية إدارة المبيعات المحلية.

في المرحلة الثانية، درّب مستشار دولي (وظفته المؤسسة) مجموعة أولى مكونة من 10-15 حرفيًا متدربًا على نقل التقنيات والمعايير التي تعلموها إلى 60 حرفيًا لاجئًا آخرين. في المرحلة الثالثة، التي لم تُنفذ بعد، سيواصل برنامج تدريب المدربين في بناء القدرات التعليمية في مخيمين للاجئين، وسيُنظّم المزيد من ورش العمل لزيادة عدد الحرفيين اللاجئين المدربين حديثًا.

وبسبب المخاوف الأمنية التي تكتنف مخيمات اللاجئين وقلة فرص الوصول إلى المواد الخام، أقيمت جميع الأنشطة التدريبية التي نظمت في المرحلتين الأولى والثانية (2015-2017) في العاصمة، حيث وفرت المؤسسة مرافق الإقامة للحرفيين المتدربين. وستقام معظم ورش العمل التدريبية للحرفيين الجدد في المرحلة الثالثة داخل مخيمات اللاجئين. في مخيم غوديبو للاجئين، أنشأت المفوضية مذبغة لتدريب الحرفيين اللاجئين على صناعة المنتجات الجلدية والمعدنية<sup>2</sup>.

تتولى مؤسسة Afrika Tiss إدارة اتصالات العملاء وتنسيق أوامر الشراء وتبدير الخدمات اللوجستية ومراقبة جودة المنتجات<sup>3</sup>. وتمر جميع الطلبات والمدفوعات من المؤسسة إلى الحرفيين المعنيين عبر ثلاث رابطات حرفية (إحداها في واغادوغو وواحدة في كل من غوديبو ومانتيو)، شكّلها المستفيدون من المشروع بمساعدة المفوضية.

### 2.4 الإطار المؤسسي

تنفذ المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين برنامج الحرفيين اللاجئين هذا، الذي يستهدف 1,000 لاجئ من الطوارق، في إطار برنامج سبيل العيش بالتعاون مع شريكه في تدخلات سبيل العيش 2016-2017، منظمة IEDA Relief (منظمة غير حكومية أمريكية).

ومؤسسة Afrika Tiss هي واحدة من عدة شركاء في التصميم حددتهم المفوضية لتنفيذ بعض الجوانب المتخصصة والتقنية لبرنامج الحرفيين (أي بناء القدرات الحرفية واستحداث منتجات جديدة وبناء العلامة التجارية وتسويق المنتجات ومراقبة الجودة والمبيعات)، في حين تيسر المفوضية الوصول إلى مجتمع الحرفيين اللاجئين وتقدم التمويل الأولي لهم.

ونظرًا لأن الكيان التجاري غير مؤهل لأن يصبح شريكًا منفذًا للمفوضية في الميدان، فقد أخضعت المفوضية مؤسسة Afrika Tiss لإدارة منظمة IEDA Relief وأبرمت اتفاقية تعاون رسمية مع المؤسسة من خلال منظمة IEDA Relief.

### 2.5 ترتيبات التمويل

تلقى برنامج الحرفيين اللاجئين التابع للمفوضية التمويل من مؤسسة إيكيا والاتحاد الأوروبي وغيرها من المؤسسات. وتحصل مؤسسة Afrika Tiss على نحو 30,000 دولار سنويًا من المفوضية بواسطة منظمة IEDA Relief، حتى كانون الأول/ديسمبر 2018. في عام 2016، حصلت مؤسسة Afrika Tiss على تمويل إضافي من الجهات المانحة من حكومة الدنمارك (15,000 دولار) ومن منحة للتمويل الجماعي (أكثر من 16,000 يورو). وهناك حاجة إلى المزيد من دعم الجهات المانحة لتنفيذ المرحلة الأخيرة من هذا المشروع.

### 2.6 الأثر والنتائج

- أطلقت مجموعة "Transhumance"، التي تضم 15 منتجًا من الجلد والخشب والمعدن والألياف النباتية<sup>4</sup>، في صيف 2016.
- وأنتج نحو 50 حرفيًا سلعة جاهزة للتصدير لأسواق الرفاهية المتوسطة إلى الراقية في الدنمارك واليابان والنرويج وسويسرا والولايات المتحدة<sup>5</sup>.
- وبدأ بعض الحرفيين المدربين في بناء أكشاكهم في المركز الرئيسي للحرفيين في العاصمة<sup>6</sup>.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

- يعتمد نجاح البرنامج على عاملين رئيسيين:
- استخدام مواد تسويقية احترافية واتصالات مباشرة بالمشتريين والمشاركة في المعارض التجارية الدولية
- التعاون مع مصممين فرنسيين من أجل تصميم وإنتاج منتجات تجارية تجذب العملاء الدوليين

واجه البرنامج تحديات تتعلق بالجودة والوصول والتمويل:

- جودة الإنتاج وتوقيته: كثيراً ما تنتقل المنتجات ذهاباً وإياباً بين المنتجين في مخيمات اللاجئين ومكتب مؤسسة Afrika TISS في العاصمة قبل أن يُقضى بأنها ذات جودة كافية للأسواق الدولية. تظل وتيرة الإنتاج بطيئة، في حين ينمو الطلب الدولي. يجب تحسين عملية الإنتاج المعقدة قبل قبول الطلبات الكبيرة ودخول المزيد من الأسواق الدولية.
- الوصول إلى مخيمات اللاجئين: تقع مخيمات اللاجئين في "منطقة الحمراء"، وتبعد عن العاصمة بمسافة كبيرة (ثلاث إلى أربع ساعات بالسيارة)، الأمر الذي يجعل تحسين عمليات الإنتاج أكثر صعوبة. كما أن انعدام الأمن حول المخيمات يحول دون بيع الحرفيين في المخيمات منتجاتهم محلياً؛ بدلاً من ذلك، لا بد لهم من السفر إلى العاصمة لبيع منتجاتهم في الأسواق المحلية.
- التنوير الأموال لتنفيذ المرحلة الثالثة من هذا المشروع (أي تحقيق 200 لاجئ حرفي الاعتماد على الذات) ولاستدامة المشروع بعد عام 2018 عندما ينتهي الدعم المالي من المفوضية.

#### 3.2 قابلية التكرار

فيما يلي المتطلبات الأساسية لهذا النوع من المشاريع: (1) الوصول إلى الحرفيين اللاجئين الذين اتقنوا بالفعل المهارات التقليدية لإنتاج منتجات عالية الجودة قبل الفرار من بلدانهم الأصلية؛ (2) سياق سياسات وطنية يسمح للاجئين بالعمل في البلد المضيف (لا يحتاج اللاجئون في الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب إفريقيا (UEMOA) إلى تصريح عمل من الدولة المضيفة)؛ (3) شريك مصمم متمرس أنشأ منصات دولية لتسويق المنتجات الحرفية.

قد تتفاقم الصعوبات اللوجستية (أي انعدام الأمن المحلي ويُعد المسافة إلى مخيمات اللاجئين) بسبب القدرة التشغيلية المحدودة غالباً للمشاريع الاجتماعية (من حيث الموارد البشرية والمالية وموارد البنية الأساسية). ويمكن أحد التحديات التي تواجهها مؤسسة Afrika TISS بالاشتراك مع غيرها من شركاء المشاريع الاجتماعية للمفوضية، الذين ينفذون مشاريع مماثلة في بلدان أخرى، في أنه بخلاف التمويل الأولي الذي توفره المفوضية، يجد هؤلاء الشركاء صعوبة لتدبير الأموال اللازمة للتوسع في برامجهم. وقد تعتمد استدامة هذه البرامج على الشراكات مع تجار تجزئة عالميين، حيث يمكن لهؤلاء الشركاء توفير أوامر الشراء اللازمة لضمان استمرار سبل عيش الحرفيين اللاجئين المدربين.

وهناك تحديات أخرى لاحظتها المفوضية، حيث قد تساعد على تحسين تصميم مشاريع مماثلة:

- تشجيع الحرفيين اللاجئين على تبني عقلية أكثر تفتحاً لريادة الأعمال: عادةً ما يولي الحرفيون اللاجئون قيمة أكبر للمبيعات الثابتة بدلاً من الربح، ويستثمرون الدخل في المدخرات بدلاً من مدخلات العمل الإنتاجية، ولا يقدرّون فوائد تكوين النقابات المهنية.
- وإغية تعزيز إدماج الحرفيات، قد تقتضي الحاجة توفير تدريب إضافي على مهارات القراءة والكتابة والحساب الأساسية؛ نظراً لأن اللاجئات عادةً ما يكون لديهن مستويات تعليمية أقل من اللاجئين الذكور.
- قد ينظر العملاء المحتملون نظرة سلبية إلى المنتجات التي يصنعها اللاجئون نتيجة الوسم. وقد يكون من الصعب تغيير هذه التصورات لديهم.
- تقدم مؤسسة Afrika TISS توصيات إضافية إلى المؤسسات الاجتماعية المهتمة بتنفيذ برامج مماثلة:

- أحرص على إشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين وتأكد من فهمهم لجميع جوانب المشروع.
- فمن غير المعقول توقع أن يحقق الحرفيون اللاجئون الاعتماد على الذات في غضون عام إلى عامين؛ ولذلك، من المهم الالتزام بالتمويل طويل الأجل.
- وعندما يحتاج مشروع اجتماعي إلى دعم تقني وخبرات محددة، فمن المهم توظيف محترفين بدلاً من الاعتماد على المتطوعين.

## دراسة الحالة الإفريقية رقم 2 – برنامج Sahel Milk، بوركينا فاسو

### فصص نجاح

ديكو عبد الله أمادو: جامع ألبان مقيم في ياقوتوا (قرية تبعد 10 كم عن دوري). "أنا راضٍ جداً حيث يسود الآن شعور بالثقة بين مختلف أعضاء المشروع، وقد تحسنت علاقات العمل لدينا. نحن مطمئنون إلى أن عملنا سيحقق عائدات جيدة وسنكون قادرين على إطعام أسرنا. يعلم المنتجون أن حليبهم سيباع بسعر جيد. يجني جامعو الألبان المال تماماً مثل النساء اللواتي يجهزن الألبان".

ديكو مامادو حمادو، جامع ألبان مقيم في ياقوتوا (قرية تبعد 10 كم عن دوري). "قبل بدء المشاريع، واجهتنا مشاكل في بيع الحليب، ولكن أدرك المنتجون الآن أن بإمكانهم جني الكثير من المال من الحليب. نحن سعداء بتحسين مآثلنا البالغ عددها 31، وتحصل على علاج مجاني، ونحصل نحن على علف مجاني أو مدعوم. أربح 50 فرنكاً مقابل كل لتر أبيعُه وأتوقع أرباخاً أسبوعية من 12,500 إلى 15,000 فرنكاً إفريقياً".



رئيس شركة ألبان Tordie Liptako في دوري. "أوجدت منتجات الألبان فرص عمل لعضوات الجمعية. وتمكنت منتجات الألبان من تكيف الإنتاج استجابة للطلب".

رئيس جمعية منتجي الألبان في دوري. شهدت العلاقات بين المنتجين وجامعي الألبان تحسناً. بنيت الثقة المتبادلة، والجميع يحترم التزاماته ضمن سلسلة القيمة".

المصدر: <http://www.efd.org/media/uploads/2016/07/Sahel-IHM-report-Feb-2016-1.pdf>

#### 1. معلومات أساسية

1.1 مبادرة بذور حلول ("Sahel Milk")

1.2 البلد والموقع المحلي بوركينا فاسو، منطقة الساحل

1.3 مدة التنفيذ 2015 – كانون الأول/ديسمبر 2017

1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين منظمة بيطرون بلا حدود، بلجيكا

#### 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة

منظمة غير حكومية ومنظمة دولية

#### 2. الوصف

##### 2.1 الأهداف

انطلاقاً من إنشاء أنشطة مدرة للدخل ومستدامة لإنتاج الألبان والمشاريع الصغيرة داخل المجتمعات المضيفة للاجئين، يهدف هذا المشروع إلى المساهمة في الاعتماد على الذات والرفاه الاجتماعي والاقتصادي للاجئين الماليين والمجتمعات المحيطة في منطقة الساحل.

صُمم المشروع بغرض:

- التحسين التدريجي للقدرة الإنتاجية والدخل بهدف الاعتماد على الذات.
- تقوية الأواصر الاجتماعية والاقتصادية بين المجتمعات المضيفة واللاجئين.
- المساهمة في إطعام الأطفال اللاجئين.

## 2.2 الفئات المستهدفة

حدّد المشروع فئة مستهدفة بنحو 2,800 لاجئ مسجّل هويتهم بنظام القياس الجيوي في مخيمات اللاجئين في غوديبو<sup>7</sup> ومينتاو (60 في المائة)، وكذلك أفراد المجتمع المضيف (40 في المائة).<sup>8</sup> وتضم هذه المجموعة المنتجين المسجلين بالفعل في التدخلات السابقة لمنظمة "بيطريون بلا حدود" في بلجيكا (حول تربية الماشية وتحسين سلالاتها).

المشاركون المؤهلون لهذا البرنامج:  
• المشاركون بالفعل في أنشطة سلاسل القيمة في قطاع الألبان (مثل أنشطة الإنتاج والجمع والمعالجة والتسويق).  
• من لديهم خبرة سنة واحدة على الأقل أو أثبتوا كفاءة في أحد أنشطة سلاسل القيمة في قطاع الألبان.

من إجمالي عدد المستفيدين، يجب أن تكون نسبة النساء 30 في المائة (تستهدف المبادرة ربات الأسر على وجه الخصوص)، ونسبة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة 15 في المائة على الأقل. ويؤخذ حجم الأسرة أيضاً في الاعتبار عند اختيار المشاركين.

## 2.3 النهج والأنشطة

في عام 2014، كُلفت المفوضية بإجراء دراسة لإنشاء خطوط أساس لهذا المشروع،<sup>9</sup> وانتهت منظمة "بيطريون بلا حدود" من اختيار المستفيدين. نُفذ المشروع على ثلاث مراحل بالأهداف والأنشطة التالية:

1. في عام 2015، زيادة إنتاج الحليب بنسبة 20 في المائة وتعزيز أصول اللاجئين بالاستفادة من دورات محو الأمية؛ والتدريب على رعاية الماشية وحفظ الأعلاف وإدارة موارد الرعي وتوفير المدخلات؛ وإنشاء شبكات أعمال لمنتجي الألبان وجامعيها ومنتجبيها وبتابعها.
2. في عام 2016، زيادة الدخل و قدرات الكسب المستقبلية لمالكي الألبان والمجهزين لها والبايعين وجامعيها من خلال دعم البنية الأساسية وبناء القدرات في مجال ريادة الأعمال وتطوير الأعمال على مستوى الأفراد والمؤسسات.
3. في عام 2017، تعزيز القدرة على الصمود و قدرات الكسب المستدامة للاجئين والمجتمعات المضيفة من خلال الدعم الفني والاستشاري للمشاريع الصغيرة للاجئين (5-12 شخصاً)، الذي يشمل موضوعات مثل تطوير الأعمال لتمويل المشاريع والحصول على الخدمات المالية وإدماج الرعاة ومنتجي الألبان في رابطات. ونظمت دورات تدريبية مجانية في مخيمات اللاجئين. بالإضافة إلى التدريب، تلقى المستفيدون دعماً بيطرياً وشبه بيطري (مثل التحصين) وإعانة لشراء أعلاف الماشية من منظمة "بيطريون بلا حدود" - بلجيكا.

## 2.4 الإطار المؤسسي

كانت منظمة "بيطريون بلا حدود" - بلجيكا شريكاً للمفوضية في المشروع. ورصدت المفوضية وقيمت أنشطة المشروع وقدمت التوجيه والدعم التقنيين إلى منظمة "بيطريون بلا حدود" - بلجيكا.<sup>10</sup> ونسقت المفوضية أيضاً أنشطة المنظمات الأخرى، مثل برنامج الأغذية العالمي للحصول على رواتب في شكل متنوع (مثل حصص الإعاشة والنفد)،<sup>11</sup> والمركز الدولي للدعم الصحي للحصول على خدمات الرعاية الصحية ومنظمة إنقاذ الطفولة الدولية للتثقيف في مجال التغذية. وجرى التعاقد مع شركة استشارية محلية، هي شركة SAGRASY، لعقد تدريب على ريادة الأعمال ووضع خطط عمل لتمويل المشاريع ورصد مجموعات المشاريع الصغيرة للاجئين وتقديم المشورة لها. وأجرت المنظمة البريطانية غير الحكومية المعنية بالبحوث، Evidence for Development، التقييمات الأساسية للأسر في عامي 2014 و2016.<sup>12</sup> وقدمت شركة استشارات سويسرية، KALYTA Partners، الدعم التقني في مجال التثقيف المالي ونموذج التأهيل.

## 2.5 ترتيبات التمويل

مؤلت مؤسسة إيكيا التكلفة الإجمالية للمشروع، التي تجاوزت 4 ملايين يورو.

## 2.6 الأثر والنتائج

على مدى فترة الثلاث سنوات، جرى تدريب 2,151 شخصاً في شتى الموضوعات التقنية المتعلقة بالثروة الحيوانية، بما في ذلك عمليات إدارة قطعان الماشية وإنتاج الألبان؛ وأنشئ 151 مشروعاً صغيراً (مقارنة بـ 25 مشروعاً في عام 2015). في مخيمات اللاجئين، أنشأت منظمة إنقاذ الطفولة الدولية "مراكز تجهيز الألبان" لإطعام الأطفال اللاجئين. وجرى توفير الألبان عن طريق المشتريات المحلية من مصانع الألبان الصغيرة التي يديرها المشروع.<sup>13</sup>

بالنسبة لجزء تطوير الأعمال في هذا المشروع، فقد نجح المشروع فيما يلي:

- تنشيط سلاسل قيمة الألبان (التوصيل المنتظم للألبان من حيث الكم والكيف)
- ربط الجهات الفاعلة في سلاسل قيمة إنتاج الألبان
- تحسين أداء نظام مراقبة جودة الألبان
- إنشاء المشاريع الصغيرة

قُدمت منظمة "بيطريون بلا حدود" - بلجيكا مؤشرات الأداء التالية للمرحلتين الثانية والثالثة (2016-2017):

- عدد المستفيدين (بما في ذلك أعضاء الجمعية) الذين تلقوا المشورة حول فرص الأعمال وحصلوا على منح نقدية<sup>14</sup> لبدء أنشطتهم الاقتصادية: 985
- عدد المستفيدين الذين تلقوا تدريباً على ريادة الأعمال وتطوير الأعمال: 539
- حصة باتعي منتجات الألبان في أعمالهم الخاصة التي تضم أنشطة متنوعة مدرة للدخل (نقاس بالأسواق الجديدة التي تخدمها هذه الأعمال والتوسع في منتجات الألبان واستخدام الماشية): 69 في المائة
- حصة المستفيدين الذين يديرون أعمالاً مربحة: 50 في المائة

## 3 التحليل والمناقشة

### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- إنشاء "مركز تجهيز الألبان": نُفذ برنامج تغذية تكميلية مبتكر يستهدف الأطفال اللاجئين دون سن الخامسة، وهو الأول من نوعه في مخيمات اللاجئين في جميع أنحاء العالم.
- مشاركة أصحاب المصلحة المحليين: حرصت حكومة بوركينافاسو (على المستوى الوطني والمحلي) على دعم مشاريع اللاجئين المحليين بوجه عام.
- الخبرة الفنية للشركاء المنفذين: على سبيل المثال، تشتهر كل من منظمة "بيطريون بلا حدود" - بلجيكا ومنظمة إنقاذ الطفولة الدولية بالخبرة الفنية في مجالات تخصص كل منهما في الثروة الحيوانية والتغذية.

التحديات الرئيسية:

- أعاق عدم استقرار الوضع الأمني زيارات المراقبة في بعض المناطق ولم يسمح للاجئين بالوصول إلى بعض الأسواق المحلية.
- وجد منتجو منتجات الألبان مشقة في اعتبار أنفسهم رواد أعمال، ويعتمدون في كثير من الأحيان على المساعدة من الجهات المانحة بدلاً من العمل على تحسين أعمالهم وتحقيق الأرباح.
- لم تطور بعد الأنشطة المجتمعية جيداً ضمن مجموعات المشاريع الصغيرة وتتطلب دعماً إضافياً.
- لا يزال تسويق منتجات الألبان في الأسواق المحلية يشوبه الضعف.

### 3.2 قابلية التكرار

تخطط منظمة "بيطريون بلا حدود" للتوسع في نهج ريادة الأعمال نفسه في مشروع آخر ("المساعدة في حالات الطوارئ وإعادة التأهيل والتنمية"، الذي يموله الاتحاد الأوروبي وغيره من الجهات المانحة)، الذي سينصب تركيزه على السكان في مقاطعة ياجا في بوركينافاسو.

ولضمان نجاح المنظمات الأخرى في تنفيذ مشاريع مماثلة، تقترح منظمة "بيطريون بلا حدود" - بلجيكا ما يلي:

- توفير تمويل متعدد السنوات لتنفيذ المشروع.
- بناء فريق متعدد التخصصات وفريق مؤهل للتدريب على ريادة الأعمال.
- دراسة نقطة تشبع السوق من المنتجات التي سيروج لها.
- تشجيع استخدام معدات بسيطة (مثل المبسترات) وتطويرها مع السياق المحلي (مثل الطاقة والقدرة).
- تعزيز مهارات ريادة الأعمال.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 3 – برنامج مساعدات سبل العيش للمنظمة الدولية للهجرة، إثيوبيا

قصص نجاح

عدي لاجي صومالي يبلغ من العمر عشرون عامًا يعيش في مدينة دولو مع والديه وتسعة أشقاء وشقيقات. اعتاد المشقة في البحث عن وظيفة. بعد تدريبه في برنامج سبل العيش الذي تستهدفه المنظمة الدولية للهجرة، يعمل الآن في صالون حلاقة.

يتناوب عدي وحلاق آخر على أيام العمل في صالون الحلاقة ويتقاسمان الأرباح كل شهر. وهو الآن يكسب ما يكفي من المال ليس فقط لشراء ملابسه والضروريات الأخرى، بل يسهم في دخل أسرته أيضًا. أوضح عدي: "أود أن أنشئ صالون حلاقة خاص بي يومًا ما باستثمار جزء من المال الذي أكسبه".

يعيش أكينيا البالغ من العمر ثمانية وعشرين عامًا في قرية جيوي مع والدته وخمسة أشقاء. تقع القرية بجوار مخيم جيوي للاجئين، الذي يستضيف أكثر من 57,000 لاجئ من جنوب السودان. وعلى حد قول أكينيا، يأخذ اللاجئون معظم الحطب من الغابة، الأمر الذي أسهم في إزالة الغابات والإضرار بسبل عيش القرويين المحليين. ساعد برنامج سبل العيش المستهدفة للمنظمة الدولية للهجرة على تحسين الأوضاع.



إذ ساعد البرنامج أكينيا على بدء مشروعه الخاص لتربية الدواجن من خلال توفير التدريب و23 دجاجة. في حديثه عن المساعدة التي تلقاها، قال أكينيا، "أنجبت الدجاجات التي زودتني المنظمة الدولية للهجرة بها المزيد من الدجاج، والآن أصبح لدي 45 دجاجة. أبيع البيض في السوق في جيوي ويمكنني إعالة عائلتي من العوائد".

### 1. معلومات أساسية

1.1 المبادرة المساعدات الموجهة لسبل للاجئين والمجتمعات التي تستضيفهم

1.2 البلد والموقع المحلي إثيوبيا

1.3 مدة التنفيذ 31 آذار/مارس 2016 – 30 آذار/مارس 2017

1.4 المنظمة (المنظمات) المنقذة

المنظمة الدولية للهجرة (IOM)

1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنقذة

منظمة دولية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

تهدف المبادرة إلى دعم الاعتماد على الذات اقتصاديًا والتماسك الاجتماعي للاجئين والمجتمعات المضيفة لهم في إثيوبيا. تستضيف إثيوبيا ثاني أكبر عدد من اللاجئين في إفريقيا، بما يربو على 847,000 لاجئ من 19 دولة، ينحدر معظمهم من جنوب السودان والصومال المجاورين.<sup>15</sup>

يهدف البرنامج بوجه خاص إلى إشراك اللاجئين الشباب في الأنشطة الإنتاجية من أجل تقليل المخاطر والعواقب السلبية التي تنجم عن قلة فرص العمل والفرص الاقتصادية للاجئين الشباب. يتعرض اللاجئون الشباب الصوماليون، على وجه الخصوص، لخطر الهجرة التبعية والاتجار والتهرب والتعرض للجماعات المتطرفة، في حين يواجه اللاجئون من جنوب السودان منافسة على الموارد مثل الحطب، الأمر الذي أدى إلى تزايد العداء بين هؤلاء اللاجئين والمجتمع المضيف. لذلك، فإن الحد من هذه المخاطر وتعزيز التماسك الاجتماعي هو هدف ثانوي للبرنامج.

#### 2.2 الفئات المستهدفة

يعيش اللاجئون في 27 مخيمًا وعدد كبير من مناطق المستوطنات. تستهدف المبادرة على وجه التحديد اللاجئين من الصومال وجنوب السودان، وكذلك المجتمعات المضيفة حول خمسة مخيمات للاجئين (بوكوليماي وملكاديدا ودولو للاجئين الصوماليين وجوي وتسوري للاجئين من جنوب السودان). يقطن اللاجئون من الصومال وجنوب السودان في المناطق الشرقية والغربية من إثيوبيا، تبعدهم مسافة معقولة من بعضهم بعضًا. لذلك نُفذت المبادرة على مرحلتين، باستهداف المجموعتين كل منها على حدة. وبغية حشد المشاركين في البرنامج وزيادة الوعي به، تُبَلِّغ المعلومات حول أنشطة التدخل إلى جميع أصحاب المصلحة المعنيين، بمن فيهم اللاجئون وأفراد المجتمعات المجاورة.

#### 2.3 النهج والأنشطة

خضعت احتياجات مجموعات المستفيدين المستهدفين المحددين للتقييم من شركة استشارية بناءً على طلب المنظمة الدولية للهجرة. ولذلك، أخذ تصميم التدخل بعين الاعتبار المهارات القائمة للمجموعات المستهدفة والثغرات في هذه المهارات، وتفضيلات اللاجئين والمجتمعات المضيفة واهتماماتهم، وأنشطتهم الاقتصادية السابقة، والطلب المحلي الحالي على السلع والخدمات، والتنسيق داخل المخيمات وأصحاب المصلحة.

في المرحلة الأولى من تصميم المبادرة، تقرر تقديم التدريب المهني والأنشطة القائمة على الزراعة. بيد أنه استنادًا إلى نتائج التقييم ومقترح الحكومة، أصبح التدريب المهني محور التدخل.

قُدِّم التدريب على أيدي مدربين إثيوبيين محترفين متعاقد معهم في مخيمات اللاجئين. وتضمن محتوى الدورة التدريبية مهارات مهنية لمختلف أنواع الأعمال. واستكمل ذلك بتوفير مجموعات أدوات قياسية لبدء التشغيل (الأدوات والمعدات الأساسية) اللازمة لبعض أنشطة الأعمال التي تم تدريب المشاركين فيها.

في حالة اللاجئين الصوماليين والمجتمعات المضيفة، حدد التقييم الأولي قدراتهم للمشاركة في أنشطة مثل الخياطة والتطريز وخدمات التجميل وتصميم الحناء وتصنيف الشعر والنجارة والأعمال الخشبية وتقديم الطعام. وقُدِّم التدريب المهني المناسب وفقًا لذلك. إضافة إلى ذلك، زُوِّد المشاركون بمجموعة أدوات بدء التشغيل ومكان للعمل. وجرى أيضًا تنظيم فرص إقامة الشبكات من أجل تيسير إقامة صلات مع الأسواق والمؤسسات المحلية.

وأُسفر التدريب المهني عن إقامة الحوار المجتمعي وتثقيف الأقران بتشجيع التواصل بين المشاركين، بمن فيهم اللاجئون وأفراد المجتمع المضيف. وساعدت هذه المحادثات اللاجئين الشباب على اتخاذ قرار مستنير لمقاومة الراديكالية والتطرف والاتجار بالبشر. في حالة لاجئي جنوب السودان والمجتمعات المضيفة، حدد التقييم الأولي قدراتهم للمشاركة في أنشطة مثل البستنة المنزلية (البستنة) ومصائد الأسماك وتربية النحل ومجموعات/جمعيات تعاونيات نسائية لدعم الذاتي والتطريز وبناء المأوى وحماية البيئة. وزُوِّد هؤلاء المستفيدون بمجموعات أدوات بدء التشغيل والتدريب العملي والتوجيه.

#### 2.4 الإطار المؤسسي

تولى المكتب المحلي والفريق الميداني للمنظمة الدولية للهجرة في إثيوبيا تنفيذ المبادرة مباشرة.

ونفذت الأنشطة اليومية بالتعاون الوثيق مع المفوضية وإدارة شؤون اللاجئين والعائدين، اللتين تقومان بدور محوري في معالجة القضايا المتعلقة باللاجئين، وكذلك مع الإدارات المحلية في كلا المنطقتين.

#### 2.5 ترتيبات التمويل

حظيت هذه المبادرة بالتمويل من حكومة اليابان للفترة من 31 آذار/مارس 2016 إلى 30 آذار/مارس 2017.

ويبلغ إجمالي التمويل لأنشطة البرنامج لمساعدة اللاجئين الصوماليين مليون دولار أمريكي، في حين بلغت الأموال المخصصة لمساعدة لاجئي جنوب السودان 1.25 مليون دولار أمريكي. ووقع عقدان لجزئي المبادرة.

وكان التحدي الأكبر للمبادرة هو تحقيق التوازن بين العدد الكبير من اللاجئين المحتاجين إلى المساعدة والموارد المحدودة المتاحة لتنفيذ البرنامج. من أجل تعظيم فعالية البرنامج ضمن هذه القيود، كان على المنظمة الدولية للهجرة وضع معايير اختيار صارمة للغاية للتدريب.

### 3.2 قابلية التكرار

المبادرة قابلة للتكرار بدرجة عالية. وقد طلب الشريكان الرئيسيان، المفوضية وإدارة شؤون اللاجئين والعائدين، من المنظمة الدولية للهجرة توسيع أنشطتها في إثيوبيا. واتخذت إجراءات لطلب الحصول على التمويل لتكرار المبادرة.

### 2.6 الأثر والنتائج

من بين اللاجئين الصوماليين والمجتمعات المضيفة، زوّد 210 شابًا (120 لاجئًا و90 فردًا من المجتمع المضيف) بالتدريب ومجموعات أدوات بدء التشغيل ومكان للعمل وروابط مع الأسواق والمؤسسات المحلية. من بين لاجئي جنوب السودان، استفاد 2,868 مشاركًا (2,338 لاجئًا و530 فردًا من أفراد المجتمع) من توفير التدريب ومجموعات أدوات بدء التشغيل والتوجيه.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

كان الأهم لنجاح المبادرة هو التقييم الدقيق لاحتياجات اللاجئين المستهدفين وأفراد المجتمع المحلي والتحليل التفصيلي للسياقات المحلية المحددة. بالإضافة إلى ذلك، يسهل التعاون الوثيق مع المفوضية والسلطات المركزية والمحلية التنفيذ السلس للمبادرة، وهو ما أتاح للمستفيدين إقامة أنشطة تجارية فردية أو جماعية والبدء في تحقيق الدخل.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 4 – مركز الشركات التجارية الناشئة (BSC) في مونروفيا، إثيوبيا

### قصة نجاح

**برنيسيس كوفيا** هي رائدة أعمال تلقت تدريبها في مركز الشركات التجارية الناشئة في قطاع إدارة النفايات وتعمل في مدينة بابنفسيل بالقرب من مونروفيا. يعمل لديها أكثر من 75 لبيبريًا.



### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة مركز الشركات التجارية الناشئة في مونروفيا المركز عبارة عن حاضنة أعمال تقدم تدريبًا على ريادة الأعمال إلى رواد الأعمال الطموحين من الشباب (تابعة كذلك لمنظمة سبارك من هولندا)
- 1.2 البلد والموقع المحلي لبيبريا (الفرع الأول والرئيسي في مونروفيا؛ في عام 2014، افتتحت أربعة مراكز أخرى في شتى أنحاء لبيبريا)
- 1.3 مدة التنفيذ 2011–الوقت الحالي
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنقّدة مركز الشركات التجارية الناشئة في مونروفيا
- 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنقّدة منظمة غير حكومية

### 2. الوصف

2.1 الأهداف التخفيف من وطأة الفقر في لبيبريا بزيادة الأعمال

### 2.2 الفئات المستهدفة

يستهدف مركز الشركات التجارية الناشئة رواد الأعمال الشباب. والمركز لا يستهدف جماعات المهاجرين على وجه الخصوص، لكن تكوين الأفراد المهاجرين كبير للغاية (نحو 30 في المائة من أعضاء المركز ليسوا لبيبريين، وينحدر نحو 80 في المائة من غير اللبيبريين هؤلاء من نيجيريا وغينيا). والمركز يصل إلى المجموعة التي يستهدفها عن طريق الحملات الترويجية في المجتمعات المحلية والكلام المنقول والاستطلاع والإذاعة.

### 2.3 النهج والأنشطة

الأنشطة الرئيسية لمركز الشركات التجارية الناشئة هي حضانة الأعمال والتدريب على مهارات العمل وخدمات تطوير الأعمال والتوفيق بين المستثمرين. بعض الأمثلة:

- يقدّم التدريب والتوجيه في مجال الأعمال بالاستفادة من منح مركز الشركات التجارية الناشئة. حتى الآن، أشرف المركز على مجموعتين من المنح الدراسية.
- يشمل التدريب على الإدارة إجراء زيارة إلى بلد آخر (ذهبت الدفعة الأولى إلى جنوب إفريقيا لمعرفة كيف تمارس أنشطة الأعمال هناك).<sup>16</sup>

- يُعد "Business in a Box" الذي يُقدم بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية ووزارة التجارة والصناعة اللبيبرية ومنظمة سبارك، حدثًا لاحتضان الأعمال حيث يعرض المشاركون أفكارهم في مجال الأعمال التجارية ويتنافسون للحصول على التمويل الأولي.
- تجمع أحداث إقامة الشبكات بين الأعضاء ورواد الأعمال الآخرين.
- ويساعد المركز المستفيدين منه على اجتياز لوائح الأعمال ذات الصلة. كان المركز أيضًا عضوًا في اللجنة التي صاغت أول لائحة تنظيمية للشركات الصغيرة والمتوسطة في لبيبريا، وتُعرف بقانون تمكين الأعمال الصغيرة.

### 2.4 الإطار المؤسسي

الفريق التنفيذي للمركز صغير، يضم سبعة موظفين فقط. يعتمد المركز، للحصول على التمويل والخبرات (المدرّبين والمتحدثين في الفعاليات ولجنة التحكيم في المنافسة التجارية)، على الشركاء – مجموعة متنوعة من المنظمات غير الحكومية والحكومة والمنظمات الحكومية الدولية والجامعات. تعد مؤسسة فيرجين يوناييت ومنظمة سبارك أقدم شركاء المركز وأكثرهم نشاطًا.

### 2.5 ترتيبات التمويل

وفرت العديد من الجهات المانحة والمنح التمويل للمركز. يبحث مركز الشركات التجارية الناشئة عن سبل لتحقيق الاكتفاء الذاتي، ولكن هذا صعب لأن المركز ليس لديه مصدر آخر للدخل باستثناء التبرعات – على سبيل المثال، لا يغير رسوم العضوية.

### 2.6 الأثر والنتائج

- توسع مركز الشركات التجارية الناشئة في أربع مدن في لبيبريا.
- بالاستفادة من نشاط تنمية الأعمال التجارية الزراعية في لبيبريا (LADA) (أحد برامج الاستثمارية، بالشراكة مع وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية)، تلقى 10 رواد أعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في قطاع الزراعة تمويلًا أوليًا تبلغ قيمته نحو 5,000 دولار أمريكي لكل منهم.
- كما شارك المركز في وضع أول لائحة تنظيمية للشركات الصغيرة والمتوسطة في لبيبريا.
- وحصل غالبية المشاركين في برنامج "Business in a Box" على قروض تجارية.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- شراكات ممتازة: بفضل الشراكات مع القطاع الخاص، يرتبط مركز الشركات التجارية الناشئة ارتباطًا وثيقًا بخبرات الأعمال. إذ لا يقدم شركاء القطاع الخاص التمويل فحسب، وإنما يقدمون الدعم العيني مثل التدريب والأشراك في برنامج Salesforce أيضًا. ويستفيد المركز أيضًا من المشاركة الجيدة مع الشركاء في المجتمعات المحلية.
- التركيز على حضارة الأعمال: يؤكد مركز الشركات التجارية الناشئة على أهمية المساعدة في وضع خطط عمل جيدة.
- التحديات الرئيسية:
- داخلية: تُستغل الموارد المحدودة بين الجهود التشغيلية والسعي وراء التمويل والمنح.
- خارجية: التحديات المتعددة لممارسة أنشطة تجارية في ليبيريا: اللوائح والضرائب والبنية الأساسية.

إحدى مزايا عمل مراكز الشركات التجارية الناشئة هي أنه يتاح للأعضاء غير الليبيريين الحصول على تصاريح العمل في ليبيريا، وكذلك، يتمتع المركز بعلاقات جيدة مع المكاتب الحكومية المعنية، وهو ما ييسر حل المشكلات (على سبيل المثال، المتعلقة بتصاريح العمل وتراخيص الأعمال) عند حدوثها.

#### 3.2 قابلية التكرار

إحدى مزايا مركز الشركات التجارية الناشئة هي قدرته على ربط الأعمال الناشئة بالتمويل والخبرات، وهو ما يضيف قيمة كبيرة لدوره في احتضان الأعمال. لتكرار نهج مركز الشركات التجارية الناشئة، سيلزم أن تكون لديك شبكة قوية من المستثمرين والشركاء ذوي الخبرة في ريادة الأعمال لدعم الأعضاء في تنفيذ خطط أعمالهم بنجاح، وفي تحقيق استدامة أعمال الخريجين. من حيث العمليات الداخلية، يوصي المركز المنظمات التي تتطلع إلى تكرار نهجه أن تتحلى بالإبداع في إقامة شراكات مع القطاع الخاص؛ ولا تقتصر إسهامات الشركاء على توفير التمويل فقط، وإنما غيره من أشكال الدعم الأخرى أيضًا.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 5 – مؤسسة Indego Africa، رواندا

### قصة نجاح

أديلين نثيرابامبا، تبلغ من العمر 50 عامًا، تشعر بالفخر للتعريف الذي تلقتته من مؤسسة Indego Africa. قالت أديلين: "لقد ساعدني تدريب Indego على الخروج بأفكار ستكون مفيدة لإدارة عملي الخاص في المستقبل". بالنسبة لي، العمل مع Indego أمر مهم ومريح لأنني لا أحصل على المعرفة التجارية والمهارات المهنية فحسب، وإنما أحقق دخلًا في الوقت ذاته أيضًا".



#### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة التدريب المهني وفي مجال الأعمال للاجئين
- 1.2 البلد والموقع المحلي رواندا، ماهاما
- 1.3 مدة التنفيذ أيلول/سبتمبر 2016–الوقت الحالي
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة Indego Africa (شركة تصميم غير ربحية تهدف إلى تمكين الحرفيات في رواندا وغانا)<sup>17</sup>
- 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة مؤسسة اجتماعية

#### 2. الوصف

##### 2.1 الأهداف

- مساعدة اللاجئات في المخيمات على تحسين سبل عيشهن من خلال توفير التدريب لهن على المهارات المهنية ومهارات الأعمال
- إيجاد فرص عمل مستدامة ومدرة للدخل للاجئات عن طريق تعليمهن كيفية إنتاج منتجات يدوية عالية الجودة تلبي احتياجات الأسواق المحلية والدولية

##### 2.2 الفئات المستهدفة

اللاجئات البورونديات في مخيم ماهاما للاجئين القادرات على العمل واللاتي اكتسبن بعض المهارات الحرفية قبل الفرار إلى رواندا.

##### 2.3 النهج والأنشطة

منذ عام 2007، دُرِّبَت مؤسسة Indego Africa ما يربو على 1,000 امرأة رواندية بالاستفادة من برامج تثقيفية مجانية (تتألف من التدريب المهني والتثقيف في مجال الأعمال).<sup>18</sup> في مدينة نيويورك، تصمم Indego Africa المنتجات التي يمكن أن تصنعها اللاجئات المدربات يدويًا في رواندا وتقدم أوامر الشراء إلى 27 جمعية تعاونية محلية شريكة تديرها النساء الروانديات المدربات ذاتهن.

تتولى مؤسسة Indego Africa شحن المنتجات النهائية إلى الولايات المتحدة بموجب قانون تشجيع النمو والفرص في إفريقيا.<sup>19</sup> تُباع المنتجات أيضًا عبر الإنترنت ولعملاء التجزئة والجملة في جميع أنحاء العالم.<sup>20</sup> فبدلاً من تقديم منح أو قروض نقدية لبدء أعمالهن التجارية الخاصة، تمنح مؤسسة Indego Africa المتدربات الروانديات خيار الانضمام إلى جمعية تعاونية قائمة أو إنشاء جمعية جديدة (تضم 10 نساء بحد أدنى) بعد إنهاء التدريب التقني.<sup>21</sup> يمكن للمتدربات البدء في تحقيق الدخل نظير ما ينتجون مباشرة بعد الانضمام إلى جمعية تعاونية، في حين تتابعن تدريبهن للتثقيف في مجال الأعمال. بالنسبة للنساء اللواتي يرغبن في صنع منتجات للسوق المحلي، تساعدن مؤسسة Indego Africa على الاحتفاظ بمخزون من المواد الخام وإنشاء تصاميمهن الخاصة.

وبالاستفادة من نجاح عملها مع الجمعيات التعاونية المحلية النسائية في رواندا، قدمت مؤسسة Indego Africa نموذج أعمالها إلى اللاجئات البورونديات في المخيمات في رواندا. وانصبَّ تركيز التدريب التقني لأول 50 امرأة (بدأ في أيلول/سبتمبر 2016)<sup>22</sup> على نسج السلال وملحقاتها، تلتها 25 ورشة عمل تدريبية (يوماً أسبوعياً لمدة ستة أشهر) حول التثقيف الأساسي في مجال الأعمال؛ وحوكمة الجمعيات التعاونية وتكوينها؛ واللوائح التنظيمية للجمعيات التعاونية في رواندا وإدارة الحسابات المصرفية وحفظ الدفاتر وإعداد الميزانية للجمعيات التعاونية؛ والخدمات اللوجستية لسلاسل التوريد ومراقبة الجودة وهيكल السوق والمنافسة واستخدام التكنولوجيا للوصول إلى الأسواق.

في ظل غياب الجمعيات التعاونية في مخيم ماهاما، تمحور التثقيف في مجال الأعمال حول حوكمة الجمعيات التعاونية وتكوينها. شاركت اللاجئات المتدربات في تكوين جمعية تعاونية جديدة وإنشاء حساب مصرفي للجمعية التعاونية، حيث يُدخَر 10 في المائة من المبيعات ورسوم العضوية الشهرية بانتظام.

- أوجه التشابه الثقافي واللغوي بين المتدربين البورونديين وفريقي التدريب والإنتاج الروانديين؛ على سبيل المثال، استخدمت مواد التدريب الرواندية دون الحاجة إلى ترجمتها.
- الاستقصاءات الأساسية لضمان ظروف العمل الملائمة للمتدربين والحصول على المواد الخام للإنتاج.
- التزام مؤسسة Indego Africa بعد التدريب بدعم جمعية أكيزا التعاونية. توفر مؤسسة Indego Africa أوامر شراء متجددة (بسرعة الوحدة ذاته المدفوع إلى الشركاء من الجمعيات التعاونية الرواندية) إلى جانب تعليمات التصميم (للمنتجات الجديدة) ومراقبة الجودة في أثناء أمر الشراء وفي نهايته. وتدفع Indego للمجموعات التعاونية قيمة المنتجات المصنوعة التي تفي بمعايير مراقبة الجودة وتتولى حيازة مخزون المنتجات، مع تحمل المخاطر التجارية إذا لم تُباع المنتجات. ثم تدفع Indego رسوم شحن المنتجات جواً إلى الولايات المتحدة بعد وضع علامات المنتجات بعد الإنتاج والمخزون والوفاء بالطلبات (التعبئة والشحن إلى عملاء الجملة والتجزئة).

#### التحديات الرئيسية:

- أماكن عمل غير كافية: كان مكان العمل الأصلي المخصص في المخيم صغير للغاية لاستيعاب 50 متدربة. واضطرت مؤسسة Indego Africa إلى تقسيم المتدربين إلى مجموعتين وتناوب الدورات التدريبية لعدد 25 متدربة في كل مرة.
- توفير الوجبات أثناء التدريب: لم تخصص ميزانية لطعام المتدربين. ومع ذلك، فور بدء التدريب، أدركت مؤسسة Indego Africa ضرورة تقديم وجبات الطعام لإجراء التدريب بكفاءة.
- انعدام المهارات لدى المتدربين: في بداية البرنامج، لم يكن لدى العديد من المتدربات سوى خبرة قليلة في الحياكة، الأمر الذي تسبب في تأخير إنجاز بعض التصاميم.
- بُعد المسافة إلى المخيم: يقع مخيم ماهاما للاجئين على بعد أربع ساعات تقريباً بالسيارة من كيغالي، حيث يوجد مكتب مؤسسة Indego Africa. وشكل استئجار سيارة للتنقل بين الموقعين يومياً خلال الأشهر العديدة الأولى تحدياً لوجستياً ومالياً. ونظراً لعدم وجود موظفين يعملون بدوام كامل في مؤسسة Indego Africa في مخيم ماهاما، لا يمكنها أحياناً المشاركة في بعض الاجتماعات وغيرها من المناسبات الاجتماعية وإيفاد ممثلين عنها.
- جمع التبرعات لتدريب 50 امرأة إضافية لديهن مهارات حرفية مختلفة عن المجموعة الأولى من المتدربات: قد تقدم الشراكة مع منظمة غير حكومية أخرى حلاً، ولكن شكل إيجاد شريك قادر ومؤهل لتنفيذ أنشطة التدريب في الموقع تحدياً.

#### 3.2 قابلية التكرار

تشارك مؤسسة Indego Africa في المناقشات التي تُجرى بين أصحاب المصلحة في إطار مشروع MADE51 (الأسواق والتصميم وتمكين الحرفيين اللاجئيين)<sup>25</sup> حول اختيار المشاريع المحتملة في مواقع أخرى. رهناً بالحصول على تمويل كافٍ من الجهات المانحة، قد تبدأ مؤسسة Indego Africa تدريب مجموعة ثانية تضم 50 لاجئة في مخيم ماهاما لتصنيع منتج مختلف (لتلبية الطلب الدولي المرتفع على المنتجات المصنوعة من أوراق الموز المنسوجة).

من الناحية المثالية، ينبغي تنفيذ مشروع مماثل في مكان عمل مجهز جيداً، يسهل على موردي المواد الخام والمدربين المؤهلين وموظفي الإنتاج المسؤولين عن مراقبة الجودة الوصول إليه. لكن من الناحية العملية، هذا غير ممكن في العديد من مخيمات اللاجئين. إذ تعتمد استدامة برنامج مماثل على استطاعة المنظمة المنفذة التأكد من وجود طلب في السوق الدولية على المنتجات التي صنعها المستفيدون من المشروع.

إضافة إلى ذلك، ولضمان الإدماج المالي لجميع المتدربين، ساعدت مؤسسة Indego Africa المتدربات اللاجئات أيضاً على فتح حسابات بنكية حتى يتسنى لهن البدء في جمع رؤوس أموالهن؛ لتحقيق الاعتماد على الذات أو تحقيق تطلعاتهن لإنشاء أعمال (على سبيل المثال، بدء عمل تجاري خاص بهن واستئجار مكان لعمليهن خارج المخيم).

لتدريب 50 امرأة بوروندية في معسكر ماهاما، تعاقدت مؤسسة Indego Africa مع ثلاث جرفيات من إحدى الجمعيات التعاونية الشريكة لها في رواندا. كان التدريب مجانيًا، وقدمت وجبات الطعام لجميع المشاركات في التدريب. لحين إنهاء التدريب على المهارات التقنية في أوائل عام 2017، سافرت المتدربات يومياً مع فريق الإنتاج في مؤسسة Indego Africa من كيغالي إلى مخيم اللاجئين. وعقب الانتهاء من برنامج التثقيف في مجال الأعمال في منتصف 2017، يزور فريقا الإنتاج والتدريب في مؤسسة Indego Africa المخيم مرتين شهرياً لمراقبة الجودة وتقديم توجيهاتهم بشأن التصاميم الجديدة.

#### 2.4 الإطار المؤسسي

يخضع هذا المشروع للمراقبة والتنسيق من المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، في إطار الإستراتيجية المشتركة بين وزارة إدارة الكوارث واللاجئين (MIDIMAR) والمفوضية للإدماج الاقتصادي للاجئين 2016-2020.<sup>23</sup>

تتلقى مؤسسة Indego Africa المشورة والدعم اللوجستي (مثل مساحة عمل في مركز تشجيع فرص النساء والفتيات في مخيم ماهاما للاجئين) من المفوضية. وتتيح وزارة إدارة الكوارث واللاجئين لفريقي الإنتاج والتدريب في مؤسسة Indego Africa الوصول إلى المخيم.

#### 2.5 ترتيبات التمويل

تمولّ عمليات Indego Africa في رواندا من خلال المنح والمساهمات الخاصة من المانحين الأفراد. بلغت ميزانية تدريب المجموعة الأولى المكونة من 50 امرأة ما بين 25,000 و35,000 دولار أمريكي (لمدة ستة إلى تسعة أشهر). وتخصص أي أرباح من المبيعات لدعم برامج التثقيف وعمليات الوصول إلى الأسواق والموظفين في رواندا. أسهمت المفوضية بنحو 35,000 دولار أمريكي في المرحلة التجريبية من هذا المشروع (أيلول/سبتمبر إلى كانون الأول/ديسمبر 2016).

#### 2.6 الأثر والنتائج

- أنشأت اللاجئات المتدربات جمعية تعاونية (Akeza Kararonderwa Burundi)، التي أصبحت الشريك التعاوني الثامن والعشرين لمؤسسة Indego Africa في رواندا. وجرى تحصيل رسوم العضوية الشهرية لإدارة الجمعية التعاونية وشراء مستلزمات الإنتاج. يجوز للجمعية التعاونية أيضاً إقراض المال لأعضائها لتلبية الاحتياجات الأساسية لأسرهن، بمعدل فائدة سنوي يبلغ 10 في المائة.
- وفتحت كل الحرفيات المتدربات حساباً مصرفياً شخصياً في أحد البنوك التجارية الرواندية (في المقابل، لدى 35 في المائة من النساء الروانديات حسابات مصرفية رسمية، في المتوسط).<sup>24</sup>
- في الأشهر الاثني عشر الماضية، حققت جمعية أكيزا التعاونية أرباحاً بقيمة 5,770 دولاراً أمريكياً بتلبية طلبات الشراء لمؤسسة Indego Africa وحققت أرباحاً بقيمة 1,898 دولاراً أمريكياً من المبيعات في السوق المحلية.

#### 3. التحليل والمناقشة

##### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

- عوامل النجاح الرئيسية:
- المعرفة المتخصصة لمؤسسة Indego Africa ومنصاتها القائمة لتصدير منتجات الحرفيين المحلية.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 6 – برنامج إنكوموكو لريادة الأعمال للاجئين، رواندا

قصص نجاح

مخيم غيهيميبي للاجئين في شمال رواندا هو موطن لنحو 12,700 لاجئ كونغولي. أنوسيات موكامونانا واحدة منهم. تندير أنوسيات ورشة خياطة داخل المخيم بالتعاون مع شريكين لها. تعاني الخياطات الثلاثة جميعهن من إعاقات، وقد وُجدن جهودهن لإثبات أن الإعاقة ليست عائقاً أمام إدارة أعمال تجارية. يُعاد توطين المئات من سكان مخيم غيهيميبي في الولايات المتحدة سنوياً، والعديد من زبائن أنوسيات هم من النساء اللواتي يرغبن في إحضار ملابس جميلة وجديدة معهن من الخارج. حصلت أنوسيات وشركاؤها على قرض بقيمة 200 دولار أمريكي من الصندوق الاستثماري لمجمع رواد الأعمال الأفارقة في رواندا (AEC)، وهو ما أتاح لهن بناء مخزون وتجهيز الطليبات الكبيرة. وتأملن في أن تستطعن شراء آلات أكبر وأفضل قريباً. "دربنا في برنامج إنكوموكو على إدارة تدفقاتنا النقدية والاحتفاظ بالتقارير المالية. ولم يعد الأمر كما كان من قبل. لم نعتد على الاهتمام بالأرقام – كنا ننفق فقط بقدر أرباحنا. أما الآن، فنعلم التقدم المحرز في أعمالنا".

افتتح جاستن، أحد لاجئ المخيم من جمهورية الكونغو الديمقراطية، مطعماً سماه باسم مكان ولادته، إيلوندو. وهو المطعم الوحيد في مخيم كيغيميبي للاجئين الذي يقدم الأطباق الساخنة، ويبيع كذلك سلع بالجملة. عندما انضم جاستن إلى برنامج إنكوموكو، لم يكن في مطعمه سوى غرفة واحدة.



ومنذ ذلك الحين، أضاف جاستن غرفتين أخريين وسرعان ما ينمو مشروعه على نحو لم يكن يتوقعه. يقول إن برنامج إنكوموكو ساعده على التوسع في أنشطة عمله. وافتتح جاستن ثاني أعماله وأخرها؛ ملهى يتكون من غرفة رئيسية مليئة بطاولتين ونحو 10 كراسي. "أشعر بسعادة غامرة لثقة برنامج إنكوموكو بي، والآن أتكفل بتوفير وجبات الغداء كما يعقد برنامج إنكوموكو تدريجياً في مخيمنا. حتى لو سحقت لي الفرصة لمغادرة المخيم، فلن أترك عملي. ويقول الرئيس التنفيذي البالغ من العمر 28 عاماً "إنه لم يكن وقت المغادرة بعد".

المصدر: [https://static1.squarespace.com/static/546b1bdf4b0dc18fc9ac37e/t/58fdb90197aea6d06b5dbfd/1493019628834/AEC\\_Annual\\_Report\\_2016\\_Web.pdf](https://static1.squarespace.com/static/546b1bdf4b0dc18fc9ac37e/t/58fdb90197aea6d06b5dbfd/1493019628834/AEC_Annual_Report_2016_Web.pdf) (الصفحات 12-13)

### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة برنامج إنكوموكو لريادة الأعمال للاجئين
- 1.2 البلد والموقع المحلي رواندا
- 1.3 مدة التنفيذ 2016-الوقت الحالي
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة شركة Inkomoko Business Development (شركة رواندية تابعة لمجمع رواد الأعمال الأفارقة في رواندا،<sup>26</sup> ومقرها في الولايات المتحدة)
- 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة مؤسسة اجتماعية

### 2. الوصف

- 2.1 الأهداف دعم رواد الأعمال للاجئين لتنمية أعمالهم وإيجاد فرص عمل داخل الاقتصاد المحلي للبلد المضيف

### 2.2 الفئات المستهدفة

- المخيمات البوروندية والكونغولية واللاجئون في المناطق الحضرية المسجلون لدى المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في رواندا ولديهم فكرة عمل تجاري على الأقل.
- يُحال المستفيدون إلى برنامج إنكوموكو من أربع جهات فاعلة:
  - المنظمات الشريكة المباشرة: وهي المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ووزارة إدارة الكوارث واللاجئين (MIDIMAR)
  - المنظمات الأخرى العاملة مع اللاجئين
  - قيادات اللاجئين
  - شبكات اجتماعية مختلفة أنشأها اللاجئون (مثل مجموعات WhatsApp والجماعات الدينية).

### 2.3 النهج والأنشطة

تدير إنكوموكو لريادة الأعمال للاجئين برنامجين: (1) برنامج "موجز" للاجئين الذين لم يبدأوا بعد عملاً تجارياً أو الذين يديرون مشروعاً صغيراً؛ و(2) برنامج "كامل" لرواد الأعمال الذين لديهم بالفعل أعمال ذات إمكانات نمو عالية (نحو 25 في المائة من جميع المشاركين).<sup>27</sup> يركز كلا البرنامجين على تقديم أنشطة بناء القدرات والتدريب العملي.

يتكون البرنامج الموجز من ثلاثة أجزاء:

1. التدريب على مهارات الأعمال (نحو 40 ساعة) يتناول خطط الأعمال واللوائح التنظيمية المحلية (تسجيل الشركات والضرائب) والمحاسبة وإدارة التدفقات النقدية، وما إلى ذلك.
2. أداة سهلة الاستخدام لحفظ الدفاتر والتدفقات النقدية وإدارة المخزون<sup>28</sup>
3. فرص إقامة الشبكات مع شركات المجتمع المضيف

يقدم البرنامج الكامل ثلاثة أجزاء إضافية:

1. تقييمات الأعمال الفردية لتحديد مجالات التحسين والنمو
2. الاستشارات الفردية عن كيفية تنمية أعمالهم وإيجاد فرص العمل والإدارة المالية والعمليات والمبيعات
3. الحصول على رأس المال الميسور التكلفة (من صندوق مؤسسة الاستثماري لمجمع رواد الأعمال الأفارقة في رواندا ومنظمة "كيفاً")<sup>29</sup>

يُنفذ البرامج خبراء إنكوموكو العاملون بدوام كامل، وتقدم في مواقع مختلفة:

- بالنسبة للاجئين المخيمات، يقدم برنامج إنكوموكو التدريب في المرافق المتاحة في مخيمات اللاجئين.
- بالنسبة للاجئين في المناطق الحضرية، يستخدم إنكوموكو مرافق التدريب في مختلف المدن حيث يوجد عدد كبير من المشاركين.
- لتقديم الاستشارات الاستراتيجية (المقدمة في إطار البرنامج الكامل)، يزور خبراء إنكوموكو المشاركين فرادى في مواقع عملهم أو يأتي المشاركون (غالباً ما يكونون من اللاجئين في المناطق الحضرية) إلى مكاتب إنكوموكو.

لا يدفع اللاجئون أي رسوم عن السنة الأولى. ولكن تُفرض الرسوم على من يرغبون في تمديد خدمات إنكوموكو إلى ما بعد السنة الأولى. ويتاح الوصول إلى الخدمات المهنية الميسورة التكلفة، بما فيها ذلك المشورة القانونية وتصميم المواقع على الإنترنت مقابل رسوم إضافية.

في عام 2016، نُفذ المشروع التجريبي لخدمة اللاجئين الحضريين في كيغالي واللاجئين في مخيمات غيهيميبي وكيغيمي ونيابيهيكي. عقب تقييم مشروعها التجريبي، نُفذت إنكوموكو المناهج التدريبية للبرنامجين.

وخلال الفترة من 2017 إلى 2020، يهدف برنامج إنكوموكو إلى دعم 6,000 لاجئ في ستة مخيمات ومناطق حضرية وإيجاد 2,000 فرصة عمل بحلول عام 2020. في الفترة من 2017 إلى 2018، سيستهدف المشروع اللاجئين في المخيمات الثلاثة ذاتها، في حين يتوسع أيضاً لاستهداف اللاجئين في مدن أخرى (هوي ونياماتا، بالإضافة إلى كيغالي). في الفترة من 2018 إلى 2020، سيؤدي دعم إنكوموكو إلى التوسع في المشروع ليشمل اللاجئين في مخيمات اللاجئين الستة جميعها في رواندا.

### 2.4 الإطار المؤسسي

إنكوموكو شريك تنفيذي مشارك في البرنامج المشترك بين وزارة إدارة الكوارث واللاجئين والمفوضية لسبل العيش للاجئين والمجتمع المضيف من خلال الإدماج الاقتصادي في رواندا (2016-2020). تتولى المفوضية مراقبة المشروع والتنسيق مع شركاء آخرين لتيسير عمليات إنكوموكو (مثل تحديد رواد الأعمال اللاجئين المحتملين) وجهود جمع التبرعات. تمنح وزارة إدارة الكوارث واللاجئين موظفي إنكوموكو الوصول للقيام بأنشطة في مخيمات اللاجئين المنوطين بها في رواندا.



وتنفذ هذه التدخلات مباشرة من المنظمة الدولية للهجرة أو بواسطة شركاء آخرين.

## 1.2 البلد والموقع المحلي أو غندا

## 1.3 مدة التنفيذ 2016-2020

## 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة

الجهة المنوطة بالتصميم والتنفيذ: منظمة المنظمة الدولية للهجرة (IOM): المنظمة الدولية للهجرة وشركاؤها، بمن فيهم منظمة Xavier Project وAFFCAD وACTogether ومنظمة اللاجئين الأفارقة الشبان من أجل التنمية المتكاملة (YARID)

## 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة

وكالة حكومية محلية، منظمة دولية، منظمة غير حكومية

## 2. الوصف

### 2.1 الأهداف

يكمّن الهدف العام للمشروع في معالجة الأسباب الجذرية للنزاع بين الطوائف المحلية في الأحياء الفقيرة من خلال التصدي لمصادر المظالم وتعزيز تماسك المجتمع حول الأصول المشتركة، مثل المدخرات المجتمعية والجمعيات التعاونية. أما الهدف المحدد، فهو توفير فرص العمل والخدمات المحلية الأساسية، وكذلك وأد الزراعات في المجتمعات المهمشة في الأحياء الفقيرة الحضرية في أوغندا. اشركت المنظمة الدولية للهجرة مؤسسة أوغندا للمشاريع بصفتها مستشارًا لتنفيذ وضع أدلة تدريب شاملة وإجراء تدريب للشباب والنساء على تنمية مهارات الأعمال.

### 2.2 الفئات المستهدفة

تستهدف المبادرة التي مدتها 3 سنوات ونصف سكان الأحياء الفقيرة واللاجئين والمهاجرين في الأحياء الفقيرة في بويز وكيسيني وكاتوي وكابالاغالا في مدينة كمبالا. من بينهم أعضاء في جمعيات تعاونية ورواد أعمال أفراد.

### 2.3 النهج والأنشطة

تقييم احتياجات التدريب والاستقصاء الأساسي: استرشد المستشار بالتقييم بشأن الثغرات في المهارات والمعارف الحالية وضرورة تكيف الحلول المقترحة ومدى كل وحدة والمواضيع الفرعية تحت كل منها. بالإضافة إلى ذلك، أعطي رواد الأعمال المسجلون أداة استقصاء أساسي لإنشاء بيانات أساسية كمية عن وضعهم قبل الاستفادة من التدريب. وهذه المعلومات حيوية بوصفها نقطة مرجعية لقياس مؤشرات نمو الأعمال التجارية مثل حجم المبيعات واستثمار رأس المال والمدخرات والوصول إلى الأسواق وفرص العمل التي توفرت.

تدريب ريادة الأعمال: يساعد هذا التدريب المشاركين على وضع أفكارهم موضع التنفيذ وإحداث تغيير في المواقف وبناء مهاراتهم وكفاءاتهم في ريادة الأعمال. ويمنح المشاركين فرصة لاختبار مرونتهم في ريادة الأعمال ويتيح التقييم والتحسن المستمرين. ويزود التدريب المشاركين بالمعرفة والمهارات والثقة اللازمة لتنفيذ مشاريعهم التجارية. ومن بين هذه المهارات، على سبيل المثال، القدرة على تحديد فرص الأعمال وتخطيط الأعمال والتخطيط المالي وإعداد الميزانية. يهدف التدريب، على وجه التحديد، إلى تعزيز ميل المشاركين وقدرتهم على تبني عقلية ناجحة؛ ورؤية الفرص واغتنامها؛ ووضع أهداف محفوفة بالتحديات؛ وتعزيز خارطة الطريق لنمو الأعمال من خلال التخطيط؛ وزيادة الثقافة المالية والفتنة لديهم. مراكز المتابعة والتوجيه: بعد التدريب على ريادة الأعمال، يحضر جميع المشاركين جلسة متابعة ليوم واحد مرتين. في مراكز المتابعة هذه، تُقدّم المشورة والمساعدة إلى المشاركين للبقاء صامدين في مهنة مشروعهم، بغض النظر عن التحديات. وفي أثناء الحضور إلى مراكز المتابعة، يحصل المشاركون على فرصة لإجراء مناقشات فردية مع مستشاري الأعمال والإفصاح عن أي تحديات يواجهونها أثناء الشروع في تحسين خطط أعمالهم وتنفيذها على أرض الواقع. بالإضافة إلى مراكز المتابعة الجماعية الرسمية لمشاريع الأعمال، يتلقى المشاركون أيضًا دعمًا توجيهيًا فرديًا من موجهي الأعمال بمؤسسة أوغندا للمشاريع.

التدريب المتخصص في تعزيز الإدارة: بعد شهرين، تُعقد جلسات أعمال متخصصة لتعميق المعرفة وتجسيدها في مجالات العمل الرئيسية من أجل تعزيز وتسريع زخم أنشطة الأعمال القائمة للمشاركين. والهدف الرئيسي من جلسات الأعمال عالية الأثر هذه هو تمكين المشاركين من توطيد تجربة ريادة الأعمال لديهم مع تعريضهم أيضًا للتقدير التدريجي للمآزق الشائعة الواجب تجنبها في عمليات أعمالهم.

تشمل الدورات المقترحة ضمن التدريب المتخصص الإدارة المالية والتسويق وإدارة الجمعيات التعاونية وخدمة العملاء المميزة. وتوجه الدعوة لحضورها إلى كل من خاضوا التدريب الأول. يحضر عادة نحو 75 في المائة، بحسب احتياجاتهم الخاصة. على سبيل المثال، قد يحضر أحد المشاركين الإدارة المالية كمجال أساسي وقد يختار مشارك آخر التسويق وخدمة العملاء.

### 2.4 الإطار المؤسسي

المنظمة الدولية للهجرة هي الوكالة المسؤولة عن المبادرة. وتعمل المنظمة من خلال شركاء آخرين مثل منظمة Xavier Project وAFFCAD وACTogether ومنظمة اللاجئين الأفارقة الشبان من أجل التنمية المتكاملة (YARID) استقطب المشروع أيضًا وكالات حكومية مثل وزارة الداخلية، ولا سيما مديرية الهجرة والشرطة. وجرى إشراك جمعية سكان الأحياء الفقيرة وجمعية المجتمع الصومالي أيضًا على مستوى المجتمع المحلي للمساعدة في حشد المشاركين. التدريب لامركزي على مستوى المجتمعات المحلية ويكون في متناول المشاركين. تضطلع هذه المنظمات بإذكاء الوعي بالبرنامج وترتيب أماكن إقامة الفعاليات والخدمات اللوجستية نيابة عن المنظمة الدولية للهجرة.

### 2.5 ترتيبات التمويل

لم تحصل مؤسسة أوغندا للمشاريع إلا على الأموال المخصصة للاستشارات التدريبية على ريادة الأعمال، ولم تشارك في إدارة المشروعات للأجزاء الأخرى من البرنامج. بلغ تمويل المرحلة الأولى 19.805 دولار أمريكي. وتفاوض المؤسسة حاليًا للمرحلة الثانية. ووفقًا للمعلومات المنشورة على الموقع الإلكتروني للمنظمة الدولية للهجرة، خصص الاتحاد الأوروبي 4.3 مليون يورو (16.4 مليار شلن أوغندي) من الصندوق الاستثماري لتحسين أوضاع الشباب والنساء في الأحياء الفقيرة الحضرية في كمبالا، من بينها أحياء بويز وكيسيني وكابالاغالا وكاتوي. وقدم المشروع وجبات غذائية وأدوات مكتبية للمشاركين ومجموعات مواد بدء العمل في صورة أدوات ومعدات لاستخدامها، الأمر الذي يميز تحفيز المستفيدين المستهدفين.

### 2.6 الأثر والنتائج

- تلقى نحو 335 رائد أعمال التدريب في تموز/يوليو وأب/أغسطس 2017.
- وعزز المشاركون مهاراتهم وكفاءاتهم في مجال ريادة الأعمال والإمام بالشؤون المالية.
- ومن المقرر تقييم معايير التأثير الأخرى بعد ستة أشهر من التدريب.

### 3. التحليل والمنقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

من بين عوامل النجاح الرئيسية هذه ثلاثة عوامل: (1) تعمل المنظمة الدولية للهجرة عبر شبكة من الشركاء، وهو ما يتيح لها الوصول إلى الفئات المستهدفة؛ (2) خصص المستشارون المواد لتتناسب مستويات المشاركين؛ (3) استُخدمت اللغات المحلية للفهم. في بعض الأحيان، ارتفع الطلب على التدريب على نحو استثنائي، وهو ما اضطر المدربين إلى تقسيم الفصل إلى قسمين. استُخدمت المرافق المحلية؛ في بعض الحالات، افتقرت المرافق إلى البنية الأساسية اللازمة وكانت المرافق تقع في أماكن صاخبة.

#### 3.2 قابلية التكرار

احتمالية التكرار عالية. يوجد في أوغندا عدد متزايد من اللاجئين والمهاجرين الذين يمكنهم الاستفادة من مثل هذه التدخلات. بالإضافة إلى توسيع نطاق التدخل لخدمة العدد المتزايد من اللاجئين والمهاجرين في البلاد، يمكن أيضًا تكرار هذا النهج مع الفئات المستهدفة الأخرى مثل المعوقين والآباء والوحيدين والشباب، وليس بالضرورة في مناطق الأحياء الفقيرة. على سبيل المثال، طبقت مؤسسة Cotton On النهج ذاته على الآباء الحاضنين وأسفر عن نتائج إيجابية. بالنسبة لمؤسسة Cotton On، قدمت مؤسسة أوغندا للمشاريع تدريبًا مماثلًا إلى الآباء الحاضنين، من أجل مساعدتهم على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لمزاولة أنشطة مدرة للدخل، حتى يتمكنوا من دفع رسوم الأطفال الذين في حضانتهم.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 8 – التدريب على المهارات المهنية، أوغندا

قصص نجاح

**دوركاس**، أم لأربعة أطفال فرت من جنوب السودان، وتدير صالون تجميل في مخيم نيومانزي للاجئين. بعد المشاركة في التدريب على إدارة المشاريع، تعاونت مع ثلاث نساء أخريات لتكوين فريق لإدارة الصالون. تضفر شعر زبانتها وتبيع لهم منتجات التجميل. "يمكنني دفع إيجاري وكسب دخل صغير من الأرباح التي أجيئها".

قالت **أمانزورا**، وهي خريجة فصول التجارة في منطقة أوجوماني: "من أرباح صغيرة، بدأت في شراء الأخشاب لصنع الطاولات والأسرة والمقاعد والكراسي التي أبيعها لكسب بعض المال. زبائني فخورون بعملتي ويجعلونني أشعر بالفخر؛ لأنني أسهم على نحو إيجابي في المجتمع".



- وجد استقصاء أجري على 90 خريجا (56% لاجئين؛ 53% إناث) في تشرين الأول/أكتوبر 2016 أن ما يقرب من 90% منهم قد أسسوا مشاريعا تجارية (مثل المخازن واكتشاك الخياطة) في السوق<sup>36</sup> وحققوا معظم تلك الأعمال أرباحا.
- كما توصل الاستقصاء إلى أن الدخل الأسري للخريجين قد تحسن. في المتوسط، يكسب الخريجون 10,000 شلن أوغندي (3 دولارات أمريكية) في اليوم.<sup>37</sup>

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

- عوامل النجاح الرئيسية:
  - المشاركة الكاملة لجميع أصحاب المصلحة (بمن فيهم ذلك قادة المجتمع المحلي ومسؤولو الرعاية الاجتماعية)
  - بلغت نسبة اللاجئين إلى أفراد المجتمع المضيف المشاركين في البرنامج 30:70، بغية تعزيز الإدماج والتماسك
- التحديات الرئيسية:
  - أدى التأخير في توريد المواد التدريبية إلى إطالة المدة المحددة للانتهاء من البرنامج لمدة ثلاثة أشهر
  - وأثر تأخر مديرية التدريب الصناعي في تقييم المتدربين على تسجيل فوج جديد من المتدربين
  - صعوبات في مراقبة التقدم الذي أحرزه الخريجون، حيث انتقل بعض الخريجين إلى مستوطنات أخرى للاجئين أو عادوا إلى بلدانهم الأصلية

#### 3.2 قابلية التكرار

- بسّرت البيئة المتسامحة إزاء حماية اللاجئين في البلد المضيف نجاح تنفيذ هذا البرنامج (على سبيل المثال، حرية التنقل والحق في العمل وإنشاء مشاريع أعمال والحصول على الخدمات الاجتماعية وتخصيص الأراضي للإنتاج الزراعي). يقلل هذا البرنامج التكرار تماما، رهنا بتوفير التمويل الكافي. بدأ المجلس النرويجي للاجئين بالفعل جولة أخرى (الثالثة) من برنامج التدريب على المهارات المهنية في المقاطعات ذاتها. ومن أجل توسيع نطاق البرنامج، قد يطور المجلس النرويجي للاجئين وحدات تدريب متنقلة، ويفتح وحدات مبيت للسماح للمتدربين المحتملين ممن يجدون صعوبة في الانتقال إلى مستوطنات اللاجئين بالمشاركة في البرنامج التدريبي. مع الأخذ في الاعتبار التحديات التي يواجهها الخريجون أثناء البرنامج وبعده، يقدم المجلس النرويجي للاجئين الاقتراحات التالية إلى المنظمات الأخرى التي تنظر في إطلاق برامج مماثلة:
  - إجراء تقييم للاحتياجات من حيث نوع المهارات المطلوبة من مختلف الفئات المهنية وأنواع الجنس.
  - النظر في تقديم التمويل الأصغر للخريجين.
  - تنظيم لقاءات مع أفراد المجتمعات المستهدفة من أجل رفع مستوى الوعي بالبرنامج وتشجيع التسجيل به.
  - إنشاء آلية للتعامل مع الشكاوى والآراء والمقترحات الواردة من المتدربين والمجتمعات المضيفة.
  - تشكيل لجنة إدارية لتنسيق الأنشطة والاجتماعات في مركز التدريب.
  - النظر في تقديم التدريب في مناورات (على سبيل المثال، صباحا وبعد الظهر) من أجل تنظيم الطلب المرتفع على الدورات (أي تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، وتقديم الدورات التدريبية ذاتها مرتين في اليوم).
  - تقديم وجبات الطعام للمتدربين – كان الشعور بالجوع أحد الشواغل الرئيسية التي أثارها المتدربون.<sup>38</sup>
  - النظر في توقيع اتفاقية مع الشركات والمؤسسات المالية والمقاولين، أو أي منهم، لتيسير إنشاء أعمال أو فرص عمل فورية للخريجين.

### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة التدريب على المهارات المهنية (VST)
- 1.2 البلد والموقع المحلي مقاطعات أوغندا وأوجوماني وأروا
- 1.3 مدة التنفيذ شباط/فبراير 2015 – الوقت الحالي
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة المجلس النرويجي للاجئين (NRC)
- 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة غير حكومية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

استجابة لتدفق أعداد كبيرة من اللاجئين من جنوب السودان، وقع المجلس النرويجي للاجئين مذكرة تفاهم مع مكتب رئيس الوزراء في أوغندا لتنفيذ برامج الأمن الغذائي وسبل العيش والتعليم في مقاطعتي أوجوماني وأروا.<sup>33</sup> في إطار الأنشطة التعليمية للشباب والشابات، صمم المجلس النرويجي للاجئين برنامج التدريب على المهارات المهنية هذا لمساعدة الشباب على الاعتماد على الذات اقتصاديا من خلال مواصلة أنشطة ريادة الأعمال في مجتمعاتهم المحلية.

#### 2.2 الفئات المستهدفة

اللاجئون في مستوطنات نيومانزي ورينو (70 في المائة) وأفراد المجتمع المضيف (30 في المائة). يجب أن تتراوح أعمار المشاركين ما بين 18 و35 عامًا، ويجب أن تكون لديهم القدرة على القراءة والكتابة.

#### 2.3 النهج والأنشطة

يتكون برنامج التدريب على المهارات المهنية من (1) دورات تدريبية غير رسمية في ثمانين مهنة (صناعة الخبز والبناء والخرسانة والنجارة والإلكترونيات وتصفيف الشعر والبستنة والدواجن والخياطة)؛ و(2) دورات ريادة الأعمال في تخطيط الأعمال وإدارة الأعمال وديناميات الجماعة.<sup>34</sup> وحفظ السجلات والممارسات الزراعية (فقط للمتدربين في مهنة البستنة وتربية الدواجن). البرنامج مجاني للمتدربين المقبولين ومدته ستة أشهر. تُدرّس الدورات على أيدي مدربين أوغنديين من ذوي الخبرة يعينهم المجلس النرويجي للاجئين. وتقدّم الدورات في مرافق التدريب في مخيمات اللاجئين. وتتاح خدمات رعاية الأطفال في الموقع للامهات اللاتي لديهن أطفال صغار. بمجرد إنهاء البرنامج، يحصل الخريجون على "مجموعة أدوات بدء العمل" تحتوي على الأدوات والمخدلات الأساسية لإنشاء مشروع تجاري في المهنة التي يختارونها.<sup>35</sup> ولتقييم فائدة البرنامج التدريبي ومجموعات أدوات بدء العمل، يجري المجلس النرويجي للاجئين استقصاء لرصد الفترة بعد توزيع خريجي برنامج التدريب على المهارات المهنية بعد ثلاثة إلى ستة أشهر من تخرجهم من الدورة.

#### 2.4 الإطار المؤسسي

ينفذ المجلس النرويجي للاجئين البرنامج بالتعاون مع مديرية التدريب الصناعي، هيئة تابعة لوزارة التعليم والرياضة مكلّفة بتقييم مهارات التدريب المهني ومنح شهادات بها. وتدعم المفوضية المجلس النرويجي للاجئين في زيارات المراقبة وحفلات التخرج في مخيمات اللاجئين.

#### 2.5 ترتيبات التمويل

0.8 مليون يورو من المساعدات الإنسانية وحماية المدنيين للمفوضية الأوروبية

#### 2.6 الأثر والنتائج

- منذ شباط/فبراير 2015 إلى حزيران/يونيو 2016، درّب البرنامج أكثر من 1,000 مستفيد في فوجين؛ وتخرج 1,092 متدربًا من الدورة.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 9 – برنامج دعم ريادة الأعمال لتمكين اللاجئين (ESPRE)، اليابان

### قصة نجاح

مُنح أول قرض لبرنامج دعم ريادة الأعمال لتمكين اللاجئين لرائد أعمال باكستاني، بدير شركة لبيع السيارات اليابانية المستعملة، في الأساس، عبر الإنترنت للعملاء في الخارج. وإذ لاحظ اهتمام متزايد بنشاط عمله من العملاء في موزمبيق، تقدم رائد الأعمال بطلب للحصول على قرض صغير من مؤسسة مالية مدعومة من الحكومة لتوسيع أنشطته أعماله هناك. وبفضل قرض إضافي منحه له البرنامج، استطاع فتح مكتب مبيعات في موزمبيق. وتضاعف إجمالي حجم مبيعاته مدفوعاً بالمبيعات القوية التي حققها في ذلك البلد. وأنشأ مكتب مبيعاته الثاني في موزمبيق، وبدأ إبرام تعاملات تجارية مع شركة محلية.



**لاجئ فيتنامي سابق**، ترك موطنه في سن المراهقة، ودرس في مدرسة ثانوية يابانية وتخرج من جامعة يابانية. أثناء عمله لصالح شركة إنشاءات في اليابان، قرر فتح مطعم فيتنامي في اليابان. وبعد العمل في مطعم محلي لمدة سبع سنوات، افتتح أول مطعم له في طوكيو، لكنه أخفق في غضون عام. وبفضل المساعدة التقنية التي حصل عليها من البرنامج، حاول مرة أخرى. هو الآن يدير مطعمًا فيتناميًا شهيرًا في كاسوميغاسيكي، وهي منطقة إدارية حكومية في طوكيو. تواصلت المساعدات التقنية من البرنامج مساعدة أعماله على النمو وزيادة قدرتها على المنافسة.

1. معلومات أساسية
  - 1.1 المبادرة برنامج دعم ريادة الأعمال لتمكين اللاجئين (ESPRE)
  - 1.2 البلد والموقع المحلي اليابان
  - 1.3 مدة التنفيذ آذار/مارس 2012 – الوقت الحالي
  - 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة رابطة اليابان لشؤون اللاجئين (JAR)<sup>39</sup>
  - 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة غير حكومية

**2. الوصف**

- 2.1 الأهداف يستغرق تحديد وضع اللاجئ في اليابان ثلاث سنوات أو أكثر، ولا تزال معدلات الاعتراف باللاجئين منخفضة للغاية.<sup>40</sup> خلال تلك الفترة، كان الدعم الاجتماعي المقدم من حكومة اليابان محدودًا للغاية. حتى عندما يحصل اللاجئون على وضع اللاجئ رسميًا، فإنهم يواجهون العديد من العوائق في المجتمع الياباني، والتي تجعل من الصعب على اللاجئين بدء مشاريعهم الخاصة. ونظرًا لأن فرص حصول اللاجئين في اليابان على الانتماء من المؤسسات المالية أو برامج الإقراض العامة محدودة أو منعدمة، يهدف برنامج ESPRE إلى توفير موارد مالية وتسويقية لرواد الأعمال اللاجئين المؤهلين لمساعدتهم على سد هذه الفجوة حتى تحقق أعمالهم الاكتفاء الذاتي.

**2.2 الفئات المستهدفة** أصحاب الأعمال أو أصحاب الأعمال بالوكالة المقيمون في اليابان الممنوحون أو سبق منحهم<sup>41</sup> صفة اللاجئ الرسمية من حكومة اليابان أو الذين تقدموا بطلب لتحديد وضع اللاجئ ولديهم تصريح عمل ياباني ساري المفعول.<sup>42</sup> يجب أن يكون لدى المتقدمين خطة عمل أو يديرون حاليًا مشروعًا تجاريًا أنشئ قبل ثلاث سنوات على الأكثر. ويجب استخدام القرض المعتمد لرأس المال المستثمر أو رأس المال العامل أو فتح مؤسسة جديدة.

**2.3 النهج والأنشطة** يدعو هذا البرنامج إلى اعتبار ريادة الأعمال للاجئين سبيلًا ممتازًا للاجئين لتحقيق الاستقلال والإدماج في البلد المضيف.<sup>43</sup> وهو يوفر مجموعة من أشكال الدعم التقني المصمم خصيصًا لتلبية الاحتياجات الخاصة لرواد الأعمال الأفراد وقروض الانتماء الأصغر<sup>44</sup> لرواد الأعمال اللاجئين المؤهلين. حيث يتقدم المرشحون المؤهلون بطلباتهم إلى أمانة برنامج ESPRE (تساعد أمانة البرنامج المرشحين الذين لديهم مهارات محدودة في اللغة اليابانية لملء استمارات الطلب المطلوبة). تبدأ عملية الاختيار بالمقابلات الشخصية (بشأن عرض المشروع وأسلوب الإدارة والتخطيط المالي) وزيارة الموقع لتحديد رواد الأعمال المؤهلين للحصول على المساعدة التقنية. ثم يساعد البرنامج المرشحين المختارين في إعداد طلباتهم للحصول على القروض عن طريق تحسين خطط أعمالهم، مع تقديم المساعدة التقنية لهم.<sup>45</sup>

**2.4 الآثار والنتائج** منذ عام 2012، تلقى نحو 30 رائد أعمال لاجئ المساعدة التقنية من برنامج ESPRE، وحصل 7 منهم على قروض من البرنامج. واعتبارًا من تشرين الثاني/نوفمبر 2017، سدد خمسة مستفيدين أقساط قروض للبرنامج.

**2.5 ترتيبات التمويل** بلغت الميزانية السنوية للبرنامج للسنوات الثلاث الماضية 4 ملايين ين ياباني (ما يعادل 35,500 دولار أمريكي). وكانت التبرعات المقدمة من الأفراد والشركات الراعية المصدر الرئيسي لتمويل هذا البرنامج. وترد دفعات سداد القروض إلى رأس مال البرنامج وتتاح إلى رواد أعمال آخرين مؤهلين. واستُخدمت مدفوعات الفوائد التي يحصل البرنامج عليها لتمويل عملياته.

**2.6 الإطار المؤسسي** برنامج دعم ريادة الأعمال لتمكين اللاجئين هو أول مؤسسة تمويل صغير معتمدة من الحكومة اليابانية "لرواد الأعمال من أصول لاجئة". تسهم رابطة اليابان لشؤون اللاجئين بالموارد المالية والبشرية، وتسهم شبكة Social Venture Partners (طوكيو)<sup>46</sup> بالمنح والخدمات الاستشارية للبرنامج.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

- اقتناع أمانة البرنامج بأن اللاجئين، بدلاً من أن يمثلوا عبئاً على الاقتصاد الياباني، يوفرون رأس مالٍ بشرياً ذا قيمة، ومصدرًا للإبتكار يسهم في رفاه المجتمع الياباني.
- عزم المستفيدين من البرنامج وقدرتهم على أن يصبحوا رواد أعمال ناجحين في اليابان
- دعم البرنامج لربط أعمال اللاجئين بالمجتمع المضيف (على سبيل المثال، ساعد المتطوعون المحليون على التسويق لمطعم مملوك للاجئين في مجتمعهم)

#### التحديات الرئيسية:

- نقص الموارد المالية والبشرية لمساعدة مزيد من المرشحين المؤهلين في مختلف القطاعات. ينجح الدعم التنظيمي الحالي، الذي يعتمد على شبكة من المهنيين العاملين دون أجر (مثل المحامين والمحاسبين) والمتطوعين، تمامًا في دعم المؤسسات الصغيرة الحجم التقليدية (مثل مطعم في وسط مدينة طوكيو)، ولكنه قد لا يكون ملائمًا لدعم أنواع أخرى من أعمال اللاجئين التجارية (مثل أعمال تكنولوجيا المعلومات أو التصدير)، التي تتطلب أنواعًا مختلفة من الخبرات والموارد. ونظرًا لأن أمانة البرنامج بدأت في مصادفة عدد متزايد من رواد الأعمال اللاجئين الذين يرغبون في بدء عمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات أو التصدير، فإن التحدي الناشئ لهذا البرنامج هو كيفية تقييم مقومات وقدرات كل متقدم، وتصميم خدمات مخصصة لرواد الأعمال المؤهلين في مثل هذه القطاعات وتقديمها.
- الموارد المحدودة والبنية الأساسية الضعيفة المتاحة على المستويين الوطني والمحلي؛ لتيسير إجماع رواد الأعمال اللاجئين في المجتمعات المضيفة. ويواجه اللاجئون صعوبات خاصة في إدارة مجموعة كبيرة من الأنشطة اليومية (الحواجز اللغوية هي أكثرها شيوعًا)، وهو ما يضعهم في موقف الضعف منذ البداية من حيث التنافس مع رواد الأعمال الآخرين.

- اندعام المرونة المؤسسية: بوجه عام، تفترض السياسات الوطنية أن اللاجئين سيكونون بمثابة موظفين، وليسوا أصحاب أعمال أو أصحاب أعمال مستقلين. ونتيجة لذلك، كثيرًا ما يساء فهم طلبات رواد الأعمال اللاجئين لإنشاء أعمالهم التجارية الخاصة في اليابان من المسؤولين اليابانيين ويُنظر في هذه الطلبات دون بذل العناية الواجبة.<sup>47</sup> في كثير من الحالات، يمكن لمقدمي الطلبات اللاجئين الذين يحملون تصريح عمل ساري المفعول في اليابان بدء مشاريعهم الخاصة.<sup>48</sup> ومع ذلك، يتطلب تأسيس أنواع معينة من الأعمال (مثل متجر للتخف) تصريحًا خاصًا من سلطة محلية؛ إذ من غير المرجح أن يمنح للفرد قبل تحديد وضعه الرسمي للجوء.

#### 3.2 قابلية التكرار

يعتمد تكرار البرنامج على سياق السياسة الوطنية: يجب أن يسمح الإطار القانوني لرواد الأعمال اللاجئين ببدء مشاريعهم الخاصة، حتى لو لم يحدد بعد وضعهم الرسمي كلاجئين. في اليابان كذلك، ينفوي تسجيل مؤسسة للتمويل الأصغر على تعقيبات وإجراءات مرهقة للغاية، ولا يُسمح للمنظمات غير الحكومية بالتعامل مع صناديق الاستثمار. على أساس تجربة البرنامج، يوصى بأن تبسط الحكومات وتقلل التكاليف الإدارية والوقت اللازم لتسجيل منظمات المصلحة العامة التي تقدم الدعم المالي لرواد الأعمال اللاجئين والمهاجرين.

وبالنظر إلى الاحتياجات الخاصة لرواد الأعمال اللاجئين (على سبيل المثال، ليس فقط من التماس الحصول على رأس المال، وإنما من اكتساب المهارات الكافية من اللغة المحلية وتعلم ممارسات الأعمال المحلية)، تقترح أمانة البرنامج ضرورة توفير التمويل الجيد للبرامج المماثلة وتنفيذها على أيدي فريق متعدد التخصصات يضم مهنيين وخبراء عاملين دون أجر ومتطوعين.<sup>49</sup> ونظرًا لمحدودية الموارد المتاحة عمومًا للمنظمات غير الحكومية، تعتمد عمليات البرنامج اعتمادًا كبيرًا على مشاركة المهنيين العاملين دون أجر والمتطوعين. يجب أن تتمتع المنظمة المنفذة أيضًا بالقدرة الكافية على تنسيق تقديم أنواع مختلفة من المساعدة والدعم للمستفيدين من البرنامج.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 10 – تنمية المشاريع الصغيرة ((MED)، ماليزيا

### قصة نجاح

بعد التخرج من البرنامج التدريبي لتنمية المشاريع الصغيرة، تغيرت حياة العديد من المشاركين.

كان هذا بسبب تطوير الأعمال، لكنه يُظهر أيضًا عزمهم وثقتهم في تجربة مشاريع أعمال جديدة. أشار نحو 57 في المائة من المشاركين إلى ثقتهم تمامًا الآن من قدرتهم على إدارة مشاريع جديدة.



#### 1. معلومات أساسية

- 1.1 مبادرة تنمية المشاريع الصغيرة للاجئين
- 1.2 البلد والموقع المحلي ماليزيا
- 1.3 مدة التنفيذ 2015-2017
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة الرابطة الوطنية لرواد الأعمال في ماليزيا (NAWEM)
- 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة غير حكومية

#### 2. الوصف

##### 2.1 الأهداف

يهدف هذا المشروع إلى زيادة الاكتفاء الذاتي الاقتصادي لرواد الأعمال اللاجئين من أسر مستضعفة في وادي كلانغ بإنشاء مشاريع أعمال صغيرة أو التوسع في أنشطتها من خلال توفير الحصول على التدريب على المهارات التقنية والتدريب في مجال الأعمال والمنح المشروطة.

#### 2.2 الفئات المستهدفة

بالانساق مع التداخلات ذات الأولوية للمفوضية، يُصنّف اللاجئون الروهينغا والسوريون واليمنيون والإيرانيون والعراقيون والفلسطينيون والأفغان والباكستانيون والصوماليون ضمن المستوى 1، وهي المجموعة الأكثر احتياجًا إلى المساعدة العاجلة. بدءًا من يناير 2017، بلغ عدد المسجلين لدى المفوضية 56,135 شخصًا من الروهينغا و16,574 شخصًا من أعراق أخرى. وبذلك، بالنسبة لعام 2017، كانت نسبة 50 في المائة من المجموعة المستهدفة من لاجئ الروهينغا و50 في المائة من الروهينغا، مع إعطاء الأولوية للنساء (70 في المائة) ثم الرجال (30 في المائة).

فيما يلي معايير اختيار المشاركين:

- مسجل لدى المفوضية
- يتراوح عمره ما بين 18 و55 عامًا
- فرصه ضئيلة لإعادة التوطين خلال الاثني عشر شهرًا القادمة
- لائق طبيًا وقادر على إدارة مشروع
- صافي دخل الأسرة يزيد على 760 رينغيت ماليزي شهريًا (بناءً على مستوى خط الفقر الذي حددته وحدة إدارة الأداء والتنفيذ) ولكن أقل من 2,300 رينغيت ماليزي (متوسط دخل الأسرة الشهري لعام 2015)

- مهتم ببدء مشروع تجاري أو توسيع نشاطه
- مهتم وملتزم بحضور جميع الفصول وإتمام البرنامج
- يدعم مشاركته في البرنامج زوج/زوجة و/أو معالون آخرون
- يفضل ألا يكون مديناً أو مدين بأقل من 5,000 رينغيت ماليزي
- يفضل الإقامة في الموقع المستهدف لتنفيذ المشروع

كانت معايير استحقاق الحصول على الدفعة الأولى من المنحة كما يلي: إكمال المشارك التقييم الوظيفي لمعرفة القراءة والكتابة؛ إظهار خطة عمل قابلة للتنفيذ، تتضمن خطة مالية وتسويقية موجزة؛ إيداء المساهلة والالتزام في إدارة الأعمال. معايير استحقاق الحصول على الفعاليات اللاحقة من المنحة: إظهار المشارك إدارة مالية ووثائق سليمة، وإثبات القدرة على تحقيق المراحل الرئيسية المحددة لمشروعه.

**الرحلات الميدانية والزيارات.** كل شهر، يأخذ البرنامج المشاركين في رحلة ميدانية إلى السوق لتزويدهم بمزيد من المعرفة حول أفضل السبل لمزاولة الأعمال. نُظمت الرحلات الميدانية إلى سوق البضائع المستعملة للوافدين ومتاجر الجملة وعرض البضائع على الزبائن المحتملين من الجمهور وسوق الجملة. ونظمت زيارات كل شهر للسماح للمشاركين باكتساب خبرة عملية في إعداد بضائعهم وعرضها وتسويقها وبيعها.

**تيسير فتح الحسابات المصرفية.** ساعد البرنامج المشاركين على فتح حسابات مصرفية عن طريق إصدار خطاب للبنك يؤكد صحة وضع اللاجئ. كانت معايير استحقاق الحصول على تسهيلات فتح حساب مصرفي كما يلي: يكون مشاركاً في البرنامج؛ وأنشأ مشروعاً قائماً يدر ما لا يقل عن 500 رينغيت ماليزي في الأسبوع. عقب فتح بعض الحسابات، منعت البنوك جميع اللاجئين من فتح حسابات ادخار لأغراض مزاولة الأعمال التجارية. ويواجه اللاجئون الذين استطاعوا فتح حسابات الآن خطر فقدان مدخراتهم التي حصلوا عليها بشق الأنفس بسبب السرعة والابتزاز.

**إصدار خطاب يؤكد مزاولة العمل فعلياً في السوق.** أصدر البرنامج خطاباً لكل مشارك يؤكد مشاركته في هذا البرنامج وحقيقة حاجته إلى مزاولة عمل فعلي في السوق (هذا الخطاب مفيد عندما يتم توقيفهم من قبل الشرطة أو إذا احتاجوا إلى استخدامه للوصول إلى السوق مع المشتريين المحتملين لمنتجاتهم) – مدونٌ به تفاصيل جهات الاتصال بالبرنامج.

## 2.4 الإطار المؤسسي

الوكالة المسؤولة هو مكتب المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في ماليزيا، التي أسهمت في تمويل هذا المشروع. الجهة المصممة والمنفذة لهذا المشروع هي الرابطة الوطنية لرائدات الأعمال في ماليزيا. تأسست هذه الرابطة في عام 1993، وهي منظمة غير حكومية تتألف من رائدات أعمال، وتكرس جهودها لتعزيز مهارات رائدات الأعمال. كان برنامج تنمية المشاريع الصغيرة الذي نظّمته الرابطة في عام 2015 عبارة عن مشروع لمدة خمسة أشهر لتمكين تحقيق الدخل بين 30 أسرة من اللاجئين من الشرق الأوسط وإفريقيا. وأتاح التدخل لنحو 28 من أصل 30 مشاركاً (93 في المائة) بدء مشروعهم، في حين قام آخرون بتوسيع نطاق أعمالهم. عقدت الدورات والفعاليات في المكان الأنسب للمشاركين وللمتطلبات التدريب. لتحسين التدريب، اقترح المشاركون اختيار المكان الأقرب إلى منازلهم؛ لأن السفر لمسافات طويلة يعرضهم لمخاطر أكبر ويستغرق وقتاً بعيداً عن واجباتهم المنزلية.

ونتيجة لهذا النجاح، جرى تمديد البرنامج ليشمل 78 لاجئاً إضافياً في عام 2016. هذه المرة، كان معظم المشاركين من الروهنغيا وبعض اللاجئين من الشرق الأوسط وإفريقيا. وحقق البرنامج عام 2016 مرة أخرى نتائج إيجابية: أسس 73 من أصل 78 مشاركاً (94%) ممن أكملوا البرنامج، أعمالاً خاصة أو وسعوا أنشطتها. يعمل معظمهم في طهي الأطعمة، في حين يعمل البعض في البستنة وتنسيق المناظر الطبيعية وإعادة تدوير الخردة المعدنية وتصميم الأزياء والخياطة والخدمات التعليمية أو بيع الخضار والدجاج والأسماك. واتاحت الرابطة للاجئين أيضاً الوصول إلى الأسواق من خلال تيسير فرص العمل بفضل البازارات والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، التي أعلنت عنها من خلال شبكة أعمالها الخاصة. في عام 2017، جرى توسيع نطاق البرنامج ليشمل 40 لاجئاً، 68% منهم من الروهنغيا و32% من غير الروهنغيا. من بين هؤلاء، يحصل 32 (84 في المائة) مشاركاً على دخل مستدام من مشاريعهم الصغيرة.

## 2.5 ترتيبات التمويل

أسهمت الجهات المانحة التابعة للمفوضية بالتمويل. وأسهمت الرابطة في تقديم خدمات إضافية ومتطلبات مخصصة للمشروع. وحددت الرابطة أيضاً مصادر تمويل بعض المساهمين ببعض النفقات الإضافية.

تضمن المشروع الأنشطة الرئيسية التالية:

**التوجيه والتوعية للمشاركين وأزواجهم وأفراد أسرهم.** وقد ساعد هذا على إطلاعهم على البرنامج، حتى تفهم الأسرة متطلبات البرنامج، ويتسنى لها دعم المشارك. في ذلك الحدث، أُطلع الموظفون المشاركين على المتطلبات وأجروا نشاط إجماع جماعياً، وهو ما أتاح للموجهين والمتدربين الفرصة للتعرف على بعضهم بعضاً. أثناء التوجيه، ملا الموجهون نموذج تقييم مكوناً من ثلاث صفحات (من جدول أعمال الاجتماع الأول) من المقابلات غير الرسمية مع المشاركين لجمع المعلومات مثل أفكارهم للمشاريع ومعارفهم وتطلعاتهم الحالية. ساعدت هذه المعلومات الموجهين على تصميم استراتيجياتهم لتعليم المشاركين ومساعدتهم أثناء التدريب على مهارات العمل والتوجيه.

## 2.3 النهج والأنشطة

تضمن المشروع الأنشطة الرئيسية التالية:

**التدريب على مهارات العمل.** عُقد التدريب على تخطيط الأعمال واستحداث المنتجات وبناء العلامة التجارية ومهارات المحاسبة والتسويق والبيع الأساسية والإنتاجية مرتين شهرياً لمدة أربعة أشهر وخمس ساعات لكل جلسة (من 10 صباحاً إلى 3 عصرًا) لتعليم المشاركين كيفية تأسيس مشاريعهم وإدارتها وإنشائها. وقُدّم التدريب مدربان في كل جلسة، يدعمهم 12 موجهًا. قُسم المشاركون إلى ست مجموعات (تضم كل مجموعة ستة إلى سبعة متدربين بحد أقصى)، ويساعد كل مجموعة اثنان من الموجهين. كان المدربون والموجهون متخصصين من ذوي الخبرة في إنشاء وإدارة الأعمال. تولى المدربون مسؤولية عقد الجلسات وساعد الموجهون المشاركين على تطوير أعمالهم. كانت الجلسات تفاعلية وتطبيقية وعملية. واحتاج التدريب أربعة مترجمين بسبب تعدد أعراق المشاركين.

**تدريب اللغة الإنجليزية.** نظرًا لأن إتقان اللاجئ للغة البلد المضيف هو أحد العوامل المحددة الرئيسية لنجاح الأعمال، فقد قدم البرنامج للمشاركين تدريباً وظيفياً على اللغة الإنجليزية. عُقد التدريب لمدة ساعتين، مرتين في الأسبوع، من خلال تقسيم المشاركين إلى خمس مجموعات من ثمانية متدربين، وفقاً لمستوى الكفاءة والمجموعة العرقية. وقُدّمت كل جلسة من خمسة معلمين. حدّدت مستويات إتقان اللغة على النحو التالي: المستوى 1 – لا يستطيع القراءة أو الكتابة أو التحدث أو فهم اللغة الإنجليزية؛ المستوى 2 – يستطيع القراءة والكتابة والتحدث وفهم اللغة الإنجليزية بمستوى أساسي تماماً؛ المستوى 3 – إجادة اللغة الإنجليزية.

**توجيه الأعمال وتقديم المنح المشروطة.** قُدّم التوجيه لمدة ساعتين لكل جلسة (من 12 إلى 2 ظهرًا) مرة واحدة أسبوعياً. التقى الموجهون بالمتدربين لاستعراض التقدم المحرز في أعمالهم لمواصلة تعليمهم وتوجيههم في جوانب بناء الأعمال والتسويق والإنتاجية والتمويل؛ ويتابعون معهم تنفيذ ما تعلموه في التدريب على الأعمال وتنظيم رحلات ميدانية – وتسجيل كل هذا في سجلات التقدم؛ ويصدرون سجلات مرحلية أسبوعية عن التقدم المحرز من حيث مبيعات الأعمال وتكلفة المبيعات والأرباح والنفقات النقدية واستخدام منح الأعمال وتسجيل إيصالات النفقات وتطوير المنتجات وخفض الديون وزيادة المدخرات وتطوير المواقف والمهارات وتطوير الأعمال والمبادرات التسويقية وحفظ الدفاتر والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، إن أمكن ذلك.

خلال جلسات التوجيه، يخصص موجهان لكل ستة إلى سبعة متدربين (في ست مجموعات). واستند توزيع المتدربين على المجموعات أولاً إلى العرق، لتمكين الترجمة الشفهية بين أفراد المجموعة؛ ثانياً، الموقع الديموغرافي، لتيسير زيارات الموجهين؛ ثالثاً، حسب نوع المشاريع الصغيرة، لتمكين تعظيم أثر التوجيه على أيدي الخبراء المتخصصين في المجال. كان من المتوقع صرف الدفعة الأولى من منح الأعمال بنهاية الشهر الأول حيث كان يتوقع أن يكون المشاركون قد وضعوا خطة عمل.

## 2.6 الأثر والنتائج

- مساعدة الأشخاص الذين تعني بهم المفوضية على إنشاء أدواتهم الخاصة للتسويق مثل بطاقات العمل والنشرات الإعلانية وصفحات أعمالهم باللغة الإنجليزية على Facebook، وعلى اكتساب الخبرة في البيع للسوق المحلي.
- زيادة تحقيق الإيرادات وتعزيز ثقة كل مستفيد في البلد المضيف. جرى تمكين المستفيدات من إدارة أعمالهن من المنزل، وهو ما جعلهن أقل اعتماداً على أزواجهن باعتبارهن المعيل الرئيسي، دون التعرض لخطر إهمال أطفالهن أو تقيؤ رفاهن أسرهن.
- زيادة القدرة على التحدث مع العملاء وبالتالي زيادة المبيعات – عززت القدرة على تعلم كيفية التحدث وفهم اللغة، قليلاً على الأقل، من تقنهم وكرامتهم أيضاً.
- التحديات الرئيسية:
- تنفيذ جميع خطواتنا وأنشطتنا (إجراء المقابلات والتدريب والتوجيه والتدريب والدعم والمتابعة) كما هو مخطط.
- لتنظيم أنشطة إضافية، يقيم البرنامج رحلة ميدانية للوصول إلى السوق وتجربة السوق، وحفل تخرج مع عرض وحفلة وباراز.

## 3.2 قابلية التكرار

احتمالية التكرار عالية. أولاً، جرى تنفيذ المبادرة منذ عام 2015 وكان لها بالفعل بعض الأثر الملموس والنتائج الإيجابية. ثانياً، لدى الرابطة الوطنية لرواد الأعمال في ماليزيا جميع المبادئ التوجيهية والمواد والإجراءات الخاصة بكيفية تنفيذ المشروع، التي يمكن أن تعزز قابليته للتكرار في أي مكان حول العالم.

فيما يتعلق بالشروط والمتطلبات الأساسية للموثوقية، فمن المهم للمنظمة المنقذة مراعاة ما يلي:

- توظيف فريق مشروع جيد يضم مدربين ومسؤولي إجراء المقابلات وموجهين ورئيس مشروع ومدير مشروع ومساعد مدير مشروع ومحاسب، وغيرهم مثل عامل نظافة، ومقدمي الرعاية للأطفال ومربين للأطفال.
- لا بد أن يكون لديهم أو يجب أن تنشئ شركات استراتيجية مع المنظمات والشركات المحلية من أجل المساعدة على تسويق وتطوير مشاريع أعمال الأشخاص الذين تعني بهم المفوضية.
- تحتاج إلى تحديد مدرب رئيسي قادر مسؤول عن التدريب وموجه رئيسي. يجب أن يكون هذا المدرب والموجه خبيراً في زيادة الأعمال، ويجب أن يكون على دراية جيدة بالتعامل مع اللاجئين وتنمية مهاراتهم.
- تحتاج إلى وضع خطة سليمة للرصد والتقييم وتنفيذها بحيث تتوفر الأدوات والجدول الزمنية لرصد الأهداف المنشودة والأثر المرجو وتتبعها وتقييمها من بداية المشروع.
- تحتاج إلى تمويل كافٍ لضمان تمويل جميع الموظفين وجميع جوانب المشروع كما يجب.

- في الفترة بين عامي 2015 و2017، شارك 143 لاجئاً في البرنامج، وأنشئت 136 شركة.
- وبلغ معدل بقاء مبادرات زيادة الأعمال في عام 2016 79 في المائة، مما يعني إغلاق 21 في المائة من الشركات.
- وحقق نحو 86 في المائة من اللاجئين زيادة في دخل الأسرة ومستوى دخل أعلى من خط الفقر. يدير معظمهم مشروعاً من المنزل أو أعمالاً متنقلة من الباب إلى الباب. ومع ذلك، أشار 43 في المائة فقط إلى أنهم يحققون دخلاً كافياً لتغطية احتياجاتهم الأساسية.
- معدل العمل المستقل إيجابي للغاية (79%)، حيث كان 80% من المرشحين للبرنامج بدون عمل عندما انضموا إلى برنامج تنمية المشاريع الصغيرة في شباط/فبراير 2016. من حيث فعالية التدريب، كان تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب مرضياً، حيث لا يزال معظم المشاركين يطبقون المهارات من حين لآخر في أعمالهم. سجلت مهارات اللغة الإنجليزية أقل معدل تطبيق. انخفض استخدام اللغة الإنجليزية لأن المشاركين ليس لديهم أي شخص لممارسة اللغة معه بعد انتهاء البرنامج. يمكن للكثيرين أيضاً التحدث بلغة باهاسا الماليزية الأساسية، ومن ثم، يستطيعون التنقل جيداً إلى حد ما في كوالالمبور دون استخدام اللغة الإنجليزية. إضافة إلى ذلك، فإن غالبية زبائنهم أفراد في مجتمعهم المحلي أو مجموعتهم العرقية. واعتُبر التوجيه أو التدريب في مجموعات صغيرة بأنه فعال في تخصيص المساعدة بناءً على الاحتياجات الفردية. وكان تعريض المشاركين لبيئات أعمال حقيقية مثل البازارات منهجية تعليم فعالة.

## 3. التحليل والمناقشة

### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

- عوامل النجاح الرئيسية:
- تمكين الأشخاص الذين تعني بهم المفوضية أو اللاجئين ليصبحوا رواد أعمال، بالاستفادة من مواهبهم الحالية ومواطن قوتهم ومهاراتهم، بدلاً من محاولة تنسيق فرص العمل لهم التي قد لا يكون لديهم الاهتمام أو المهارات لشغلها.
- لا يقدم البرنامج المعرفة التقنية فحسب، بل يقدم المهارات الشخصية أيضاً لتعزيز الأشخاص الذين تعني بهم المفوضية وإمماجهم وتمكين بحيث يظل المشاركون ملهمين ومتحمسين حتى يتمكنوا من الاعتماد على أنفسهم.
- قدرة برنامج تنمية المشاريع الصغيرة على إصدار خطابات لصالح الأشخاص الذين تعني بهم المفوضية لفتح حسابات مصرفية، وتأكيد مشاركتهم في البرنامج وحاجتهم إلى مزاوله عمل فعلي في السوق.
- التوجيه المستق على أيدي رواد أعمال من ذوي الخبرة، الأمر الذي ساعد الأشخاص الذين تعني بهم المفوضية على اتخاذ خطوة واحدة في كل مرة، وتحسين كل خطوة؛ إذ ينفذون ما تعلموه في التدريب ويؤسسون وينشئون أعمالهم الخاصة.
- القدرة على المساعدة على تنسيب الأشخاص الذين تعني بهم المفوضية في الوظائف بما يحظى به البرنامج من قاعدة علاقات واسعة

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 11 – مبادرة HOST، نيبال

### قصة نجاح

بعد العمل لمدة عامين في ماليزيا، عاد أشوك ب. ك. البالغ من العمر 36 عاماً، إلى منزله في رانغون، مديرية تاناهاي مباشرة بعد زلزال جوركا في عام 2015. كان قد غادر إلى ماليزيا بسبب عدم وجود فرص عمل لائقة في موطنه، ليستسنى له ذلك، اضطر إلى اقتراض 135,000 روبية نيبالية من مراب محلي.

تبين أن تجربته كعامل مهاجر في الخارج، بدءاً من مستوى الراتب إلى ظروف العمل العامة، كانت أسوأ مما توقع، ولذلك عاد إلى نيبال. يدير أشوك الآن ورشة الأثاث الخاصة به في قريته مع صهره ويعمل أيضاً في تربية الماشية، ويسعد العوده إلى موطنه.

وشارك معنا الحديث عن أن حلمه بالعمل في قريته تحقق بفضل الفرص التي أتاحتها برنامج HOST في قريته. فقد أضحي العديد من أسر المهاجرين يعملون لحسابهم الخاص في قريتهم بالاستفادة من هذا البرنامج.

مع إنشاء خدمات استضافة السياح في منازل السكان المحليين في قريته، زاد الطلب على التوريد المنتظم للأغذية العضوية وأعمال البناء والأجهزة المنزلية والأثاث بدرجة كبيرة. أفتع أشوك صهره، كريشنا غالي، نجار ماهر، بعقد شراكة معه وفتح ورشة بأن يشارك في استثمار مبلغ 35,000 روبية نيبالية. اشترى كل من يقدم خدمات استضافة السياح في منزله في المجتمع المحلي أسرة أثاث مثل طاولات الطعام والكراسي وخزائن الملابس لغرض هذه الخدمات من ورشته، ويستمر الطلب في النمو. وبالمثل، طلب منها أيضاً تقديم دعم النجارة لإعادة بناء المعابد التي تضررت من الزلزال (تتميز معظم المعابد في نيبال بنصاميمها الخشبية المنحوتة). وشهد الطلب على أثاثها زيادة أيضاً في القرى المجاورة.

قال أشوك إنه على الرغم من أنه لا يقدم خدمة استضافة السياح في منزله حتى الآن، فقد استفاد كثيراً من البرنامج بالفعل. وقد كان له دور في التدريبات التي عقدت في إطار مشروع HOST لإدارة الضيافة والطهي والزراعة العضوية، والتي كانت مفيدة للغاية. يرغب أشوك في بدء توفير خدمة استضافة السياح في منزله بمجرد أن تكون لديه مخرجات كافية لبناء غرف إضافية في منزله.



وقد بدأ بالفعل في بناء مرحاض وحمام وفقاً للمبادئ التوجيهية للخدمة التي وزعتها لجنة الإدارة.

عندما سُئل عن البحث عن عمل في الخارج، قال إنه لن يسافر إلى الخارج مرة أخرى الآن. فقد تعرّف على العديد من الفرص الجديدة في قريته منذ إطلاق خدمات الإقامة المنزلية للسياح، وشهدت قريته تطوراً ملحوظاً – إذ بدأت السلطات المحلية في تحسين الطرق وتركيب أعمدة مصابيح الطاقة الشمسية بالاستفادة من مشروع HOST وتوفير الكهرباء في القرية في الليل وتحسين إدارة النفايات. يقول أشوك "هناك العديد من الفرص ولن أفكر في الهجرة مرة أخرى".

## 1. معلومات أساسية

### 1.1 المبادرة

تنشئ مبادرة HOST أعمال الاستضافة المنزلية المحلية للمهاجرين العائدين وأسر المهاجرين. الاستضافة المنزلية هي مفهوم توفير الإقامة السكنية حيث يعيش الضيوف في منزل مع الأسرة المضيقة، الأمر الذي يعزز التفاعل بين السياح والثقافة المحلية. مفهوم أعمال الاستضافة المنزلية للسياح ليس جديداً في نيبال؛ فهي ممارسة للترويج السياحي دعمتها الحكومة النيبالية منذ عام 2010.<sup>50</sup>

**1.2 البلد والموقع المحلي** مقاطعة كاسكي، نيبال – منطقة بها العديد من أماكن الجذب السياحي وخدمات الاستضافة المنزلية للسياح

**1.3 مدة التنفيذ** 2015–2016. بعد هذه الفترة، انتهى المشروع تدريجياً، ولكن استمرت الأعمال التي تقدم خدمات الاستضافة المنزلية للسياح

**1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة** المنظمة الدولية للهجرة، المنتدى الآسيوي (رابطة للمهاجرين العائدين) والمجتمعات المحلية

**1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة** منظمة دولية ومنظمة محلية ومنظمة غير حكومية

## 2. الوصف

### 2.1 الأهداف

وفقاً لاستقصاء أجرته الحكومة النيبالية في عام 2011، لدى ما يقرب من نصف الأسر النيبالية جميعاً فرد واحد على الأقل إما يعيش في الخارج حالياً أو يعيش في نيبال كعائد. يجد المهاجرون العائدون صعوبة في الاندماج من جديد في المجتمع وتحويل تحويلاتهم المالية إلى رأس مال منتج. كما تواجه أسر المهاجرين تحدياً يتمثل في استثمار التحويلات استثماراً منتجاً. يمكن أن يشكل بدء مشاريع صغيرة وسيلة لاستثمار هذه التحويلات، ولكن في الواقع الفرص الاقتصادية في نيبال محدودة. بالنسبة لقبيلة واحدة على وجه الخصوص، الداليت، التحديات أكبر بكثير بسبب العلاقات الاجتماعية. يُعد مهاجرو الداليت العائدون، أدنى طبقة في المجتمع النيبالي، حيث يكون مشقة كبيرة في إعادة الاندماج في المجتمع والتمكين اقتصادياً. تساعد مبادرة HOST المهاجرين النيباليين العائدين وأسر المهاجرين في قريتين (كالابانغ وارانغون بهلداندا، وكلتاها في منطقة كاسكي) على فتح مشروع خدمات الاستضافة المنزلية للسياح. وهدفهم النهائي هو التوسع في سبل تحقيق الدخل لهؤلاء المهاجرين العائدين وأسرهم، مع تعزيز التماسك الاجتماعي.

### 2.2 الفئات المستهدفة

المهاجرون العائدون وأسر المهاجرين

### 2.3 النهج والأنشطة

تتيح مبادرة HOST بناء القدرات المتعلقة بأعمال الضيافة. يشمل ذلك الدورات التدريبية وورش العمل المتعلقة بأعمال الضيافة الأساسية (مثل الصرف الصحي والطهي) ومجموعة متنوعة من الدورات التدريبية المتعلقة بالسياحة التي من شأنها أن توسع الخدمات التي يقدمها مشغلو الاستضافة المنزلية للسياح، والتي يمكن أن تصبح أنشطة مدرة للدخل (مثل الزراعة العضوية وتدريب الإرشاد السياحي وزراعة القهوة).

شاركت في هذه التدريبات مجموعات مدنية ومهنية مختلفة كمدربين. من بينها رابطة وكالات الرحلات في نيبال، ورابطة الفنادق في نيبال، ورابطة المطاعم والملاهي في نيبال، ومنتدى تشجيع السياحة القروية في نيبال (VITOF). كما شاركت المجتمعات المدنية، مثل مجموعات الشباب ومتطوعو المدارس في بعض المشاريع مثل الأنشطة البيئية وإدارة النفايات والحفاظ على البيئة والأنشطة الثقافية.

في بداية المشروع، أجرى المنفذون استقصاءً أساسياً لتقييم الجوانب الاجتماعية والديموغرافية وديناميات الهجرة والاقتصاد المحلي وخيارات سبل العيش واهتمام المشاركين المحتملين بالفقرى المستهدفة.

وقد ساعدهم ذلك على تحديد المستفيدين المحتملين وتصميم نهجهم. للترويج للبرنامج، أنشأ المنفذون مراكز معلومات حيث يمكن للأعضاء المهتمين من المجتمع المحلي معرفة المزيد عن المبادرة، وأطلقت حملات إعلامية (اشتمل ذلك على الذهاب إلى اجتماعات مفتوحة والتحدث إلى المجتمعات المحلية حول البرنامج).

بمجرد تحديد الأسر المحتملة، اختار المنفذون المضيفين الأوائل وفقاً لمجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية التنفيذية التي وضعوها. تكوّن الفوج الأول من المضيفين المؤهلين من 29 أسرة في قريتي كالابانغ وارانغون بهلداندا، وهما موطن للعديد من العائدين والأسر المهاجرة.

بالنسبة للعمليات، أنشئ هيكل يشبه هيكل الجمعيات التعاونية. وأنشئت لجنة (تسمى رسمياً لجنة إدارة خدمات الاستضافة المنزلية) للرقابة الإدارية والتنسيق بين مشغلي خدمات الاستضافة المنزلية للسياح. وكلفت اللجنة بتوزيع الضيوف (مع ضمان تكافؤ الفرص لجميع الأسر) وإدارة الإيرادات المحققة. تتألف اللجنة من كبار القادة وأصحاب النفوذ ومشغلي خدمات الاستضافة المنزلية للسياح، وكلفت بمهمة تشغيل مراكز المعلومات وتنظيم الدورات التدريبية والتنسيق مع اللجان الفرعية.

بالإضافة إلى ذلك، شكّلت فرقة استشارية لتقديم الدعم للجنة والتنسيق مع السلطات المحلية والوطنية. تتألف الفرقة الاستشارية من السلطات المحلية وكبار القادة أصحاب النفوذ في المجتمع المحلي ورؤساء لجان إدارة خدمات الاستضافة المنزلية واللجنة الفرعية النسائية في كالابانغ. فهي تربط مبادرات خدمات الاستضافة المنزلية للسياح بالتنمية المجتمعية الشاملة، على سبيل المثال، بتخصيص بعض الأموال للتعليم وتنمية المجتمع المحلي والترويج السياحي التي تتيح انتشار فوائد مبادرات الاستضافة المنزلية إلى المجتمع بأسره.

### 2.4 الإطار المؤسسي

ترأس المنظمة الدولية للهجرة تصميم البرنامج، في حين نفذ المنتدى الآسيوي – وهو الشريك المنفذ أيضاً لمبادرات HOST المماثلة في بلدان أخرى – بالتعاون مع الحكومة المحلية لمقاطعة كاسكي.

### 2.5 ترتيبات التمويل

المنظمة الدولية للهجرة هي مصدر التمويل.

### 2.6 الأثر والنتائج

- حقق مشروع خدمات الاستضافة المنزلية للسياح أرباحاً. على مدار عام واحد، شاركت 29 أسرة في بلدتي كالابانغ وارانغون. واستضافت كل أسرة من 12 إلى 14 ضيفاً. ونتيجة لذلك، زاد دخل الأسرة زيادة مطردة، حيث حققت كل أسرة مشاركة من 12,000 إلى 14,000 روبية نيبالية تقريباً. وزاد الطلب على خدمات الاستضافة المنزلية، حسبما أشارت إليه لجنة إدارة خدمات الاستضافة المنزلية. قرب نهاية المشروع، اضطرت الأسر إلى عدم بعض الزبائن لأن جميع الغرف كانت مشغولة بالفعل.
- ولوحظ تغيير تدريجي في التماسك الاجتماعي، حيث أصبح المشاركون الذين تعرضوا للتمييز سابقاً جزءاً من حياة المجتمع على نحو متزايد.
- وبدأ المستفيدون من مبادرة HOST في المساهمة في التنمية المحلية. فقد جرى تشجيعهم على تخصيص جزء من أرباحهم لتنمية مجتمعاتهم المحلية، مثل تحسين البنية الأساسية والمدارس المحلية.
- كما عززت الأرباح الجديدة من أعمال الاستضافة المنزلية للسياح التغييرات في رفاه المجتمع. على سبيل المثال، أنشأ المزيد من الأشخاص في المجتمع مراحيض وأماكن استحمام مناسبة. وأصبحوا أكثر اهتماماً بتحسين إدارة النفايات.
- ومن الآثار الاجتماعية الأخرى أن التقسيم التقليدي للعلاقة بين الرجال والنساء قد بدأ في التحول، حيث يشارك الرجال في أنشطة اعتبرت تقليدياً من الواجبات المنزلية للمرأة، مثل الطهي والتنظيف وصيانة المنزل.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

1. شاملة للمجتمع بجميع طوائفه. أولاً، تضمن لجنة الإدارة، التي تتألف من قادة محليين، موثوقية المبادرة. وتساعد هذه اللجنة أيضاً على ضمان استدامة المبادرة بتقديم المساعدة على إعداد المؤسسات المحلية لمواصلة نموذج العمل حتى عند انتهاء تدخل مبادرة HOST. ثانياً، يعزز المشروع بنشاط التماسك الاجتماعي؛ على سبيل المثال، عن طريق السماح لأسر المهاجرين بأن يكونوا مضيفين وتوفير الفرص لقبائل الداليت وغيرهم للتفاعل على نحو أفضل. ثالثاً، تُستخدم مهارات العائدين، مثل النجارين والسباكين والكهربائيين، لمساعدة المضيفين على تحسين منازلهم.
2. وضع معايير مفضلة للجودة للمضيفين. على سبيل المثال، لتحديد نوع المراحيض اللازمة وحجم غرف النوم ومواعيد التنظيف.
3. توفير التدريب وورش العمل ذات الصلة مباشرة بمجال العمل الأساسي للمشروع، على سبيل المثال حول موضوعات مثل النظافة الصحية والطهي وتدريب المرشدين السياحيين والزراعة. إذ يحسن ذلك على نحو ملحوظ نوعية عمليات الاستضافة المنزلية للسياح. وكانت فرص التعلم المستمر فعالة في الاحتفاظ بالأعضاء. ويجسد هذا في انخفاض معدل التسرب وزيادة أعداد

الوافدين الجدد والمهاجرين العائدين المهتمين بأن يصبحوا مضيفين.  
4. ربحية مشروع خدمات الاستضافة المنزلية للسياح. كان هذا أكبر دافع للمستفيدين للانضمام والمشاركة بنشاط في المبادرة.

التحديات الرئيسية:

1. استخدام المضيفين الأوائل. من أجل حشد الدفعة الأولى من المضيفين بنجاح، شاركت المنظمة المنقّدة بنشاط في الأحداث والأنشطة المحلية. على سبيل المثال، حضر المنفذون اجتماعات المدينة التي يعقدها المجتمع المحلي مرتين في الأسبوع. وأنشأوا كذلك مركزاً للمعلومات في المدينتين، حيث يمكن لأفراد المجتمع المهتمين الذهاب لمعرفة المزيد عن المبادرة.
2. تغيير الأعراف الاجتماعية. ساعد التفاعل المنتظم بين الأفراد المضيفين، بالإضافة إلى حملات التوعية الثقافية، على التغلب على الوصم الذي تواجهه قبائل الداليت.

#### 3.2 قابلية التكرار

لمبادرة HOST إمكانية تكرار عالية في مناطق الجذب للسياح. وينجح نموذج الأعمال المجتمعي تماماً في منطقة محلية أصغر، حيث يمكن حدوث تفاعلات جيدة بين المستفيدين. وتكتسي التفاعلات الوثيقة أهمية خاصة في مجال الضيافة نظراً للمستويات المطلوبة من مراقبة الجودة. وقد تكون هذه الآليات للتفاعلات الوثيقة مفيدة بوجه خاص في غيرها من المجتمعات غير المتجانسة حيث يكون التماسك الاجتماعي قليلاً.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 12 – مركز تطوير الأعمال (BDC)، الأردن

### قصة نجاح

وصل المشروع إلى 650 لاجئ سوري وامرأة أردنية في مدينة المفرق. وأسس سبعة مشاريع صغيرة جماعية لديها شراكات أردنية وسورية تقدم خدمات الصيانة، بعد أن وضعت خططاً وحصلت على تمويل لإثبات وجودها في سوق المفرق. ربا خالد العبد الله هي إحدى اللاجئات السوريات المشاركات الحاصلات على شهادة.

"ركزت ورشة العمل على العديد من القضايا التي تهم المرأة". تعلمت زيادة ثقتي بنفسى وعدم الاستسلام أبداً. كما أدركت أهمية العمل الجماعي مع أقراني الأردنيين والسوريين".



#### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة تبادل المهارات بين الأردنيين واللاجئين السوريين في محافظة المفرق
- 1.2 البلد والموقع المحلي المفرق، الأردن
- 1.3 مدة التنفيذ 9 أشهر
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنقّدة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدعم من مركز تطوير الأعمال (BDC)
- 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنقّدة منظمة دولية ومنظمة غير حكومية

#### 2. الوصف

##### 2.1 الأهداف

- يقدم هذا البرنامج التدريب على المهارات الحياتية والتدريب التقني والمهني وفي مجال ريادة الأعمال لكل من اللاجئيين والسكان الأردنيين بهدف تعزيز التماسك الاجتماعي في المجتمعات المضيفة وبناء المهارات.
- يهدف البرنامج، على وجه التحديد، إلى
  - ضمان قدرة اللاجئيين الكاملة على الاستفادة من حل دائم.
  - دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المضيفة التي تعود بالنفع على السكان المضيفين واللاجئيين على حد سواء.
- نُفذ المشروع الذي مدته تسعة أشهر في ثلاث بلديات في محافظة المفرق: الزعترى وبلعما والضاحية الجنوبية للمفرق الكبرى، ويستهدف 300 شاب وشابة بهدف إيجاد حلول للتوظيف وريادة الأعمال.

دعم المشاركون الأردنيون، بدورهم، اللاجئين السوريين في كسب الشعور بالأمن والأمان، وساعدوا على تعزيز التماسك الاجتماعي بين اللاجئين السوريين والأردنيين في مناطق الاستضافة.

فيما يلي البرامج التي يقدمها مركز تطوير الأعمال في الأردن:

يهدف برنامج قابلية تشغيل الشباب وتمكينهم إلى بناء المهارات الحياتية وقابلية تشغيل الطلاب والخريجين الأردنيين والسوريين لإعدادهم لدخول سوق العمل. لدى مركز تطوير الأعمال عدد من الوحدات التي يمكن تضمينها في البرنامج لضمان تمكين المجتمع وتحقيق التماسك الاجتماعي بين أفرادها، بما يتوافق مع احتياجات المجتمع المضيف.

يمكن البرنامج المهني لريادة الأعمال النساء والرجال الأردنيين والسوريين بوصفهم مدربين وموجهين وميسرين في تطوير خطوط إنتاج متنوعة ومبتكرة لدعم التنمية الاقتصادية المحلية وتلبية لاحتياجات البلديات. بالإضافة إلى ذلك، يحتفظ هذا البرنامج "بمقعد" في الأسواق لصاحبات الأعمال وينشئ روابط خلفية.

إن برنامج SwitchMed Green Entrepreneurship هو الحل الأمثل لتلبية متطلبات مشاريع المياه والصرف الصحي والطاقة والرعاية الصحية على مستوى المجتمع المحلي. ذلك أن البرنامج يملك القدرة على إنتاج رواد أعمال مراعين للبيئة داخل المجتمع المضيف، حيث ينشئ المواطنون الأردنيون واللاجئون السوريون مشاريع مجتمعية جماعية باستخدام منهجية نموذج أعمال ريادة الأعمال الخضراء.

تزداد ورشة عمل تكنولوجيا ريادة الأعمال للاجئين السوريين والمواطنين الأردنيين بكفاءات ريادة الأعمال لإعداد المشاركين للعمل المستقل، بما يتوافق مع قرار الأردن بدعم اللاجئين السوريين العاملين في الأردن.

متطوع مهارات هم مجموعة كبيرة من الخريجين من القادة الشباب الأردنيين الذين يتطوعون ضمن مجتمع مهارات، ويديرون مشاريع وأنشطة صغيرة في مجتمعاتهم المحلية.

#### 2.4 الإطار المؤسسي

حظي البرنامج بالتمويل من البرنامج الأوروبي الإقليمي للتنمية والحماية بالتعاون مع برنامج الأغذية العالمي والبنك الوطني للتمويل الأصغر.

#### 2.5 ترتيبات التمويل

- أوجد البرنامج 300 فرصة عمل قصير الأجل ووضع مبادرات الانتعاش الاقتصادي الرامية إلى تحسين سبل العيش وتقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية
- كوّن البرنامج فريقاً من 100 مدرب سوري مهني لديه مهارات فائقة يستطيع نقل معارفه إلى الآخرين
- عزّز التنمية الاقتصادية المحلية من خلال مواومة المهارات ونمو المؤسسات باللغة الصغر والصغيرة والمتوسطة وتنمية القدرات

• تعزيز دعم الدخل والمهارات لمائة لاجئ سوري استعداداً للعودة إلى الجمهورية العربية السورية.

- تحسين مهارات قابلية تشغيل الأردنيين وتنمية المشاريع الصغيرة
- تعزيز التماسك الاجتماعي من خلال ربط السوريين والأردنيين ببرامج تبادل المهارات والتوجيه
- تطوير مناهج التدريب المهني والتقني لبرامج تبادل المهارات

#### 2.6 الأثر والنتائج

البرنامج الأوروبي الإقليمي للتنمية والحماية هو مبادرة أوروبية مدتها أربع سنوات تمولها عدة جهات مانحة. تدعم ثمانية جهات مانحة حالياً البرنامج الإقليمي للتنمية والحماية: الاتحاد الأوروبي وأيرلندا وهولندا والمملكة المتحدة وجمهورية التشيك وسويسرا والنرويج والدنمارك. تتولى الدنمارك إدارة البرنامج الذي تبلغ ميزانيته 41.6 مليون يورو. قدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التمويل الأولي لأفكار الأعمال الناجحة والقابلة للتنفيذ.

#### 3. التحليل والمناقشة

##### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- زوّد البرنامج اللاجئين السوريين ذوي المهارات الفائقة بأساليب التدريب لنقل معارفهم إلى الأردنيين في مكان العمل
- وهبا البرنامج بيانات ومواقع تدريب داخل المنظمات المجتمعية والقطاع الخاص لتيسير تبادل المهارات المهنية بين اللاجئين السوريين والأردنيين
- لدى البرنامج القدرة على توسيع نطاقه، مع مراعاة متطلبات القطاع حسب فئة السكان والموقع
- ووضع البرنامج عملية توفيق/ توجيه لإقران السوريين بالأردنيين على أساس مجموعات المهارات

التحديات الرئيسية:

- بلغ عدد الأشخاص الذين تقدموا بطلبات ثلاثة أضعاف عدد الأماكن المتاحة، الأمر الذي يعني أن بعض المتقدمين لم تُنح لهم الفرصة للمشاركة، على الرغم من إحتياجهم إلى برامج أخرى.
- لم يحظ البرنامج بالاعتماد من الحكومة لتمكين نقل المهارات على الصعيد الوطني إلى القطاعات التي تحتاج إليها.

##### 3.2 قابلية التكرار

يهدف مركز تطوير الأعمال إلى توسيع نطاق هذا المشروع ليشمل المجتمعات المضيفة الأخرى في جميع أنحاء الأردن، مع التركيز على قطاعات مهنية محددة لتنمية الموارد البشرية للقطاع الخاص وتعزيز التماسك الاجتماعي وقابلية التشغيل للاجئين السوريين والأردنيين. فضلاً عن ذلك، يمكن تكرار المشروع في لبنان والعراق.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 13 – "بذورنا جذورنا"، لبنان

قصة نجاح



سالم، واحد من خمسة مديريين لجمعية "بذورنا جذورنا" التعاونية الزراعية، وله تاريخ حافل في التعامل مع البذور المورثة جيئًا والأساليب العضوية. نشأ هو و10 أشقاء في داريا، الجمهورية العربية السورية، وينحدر من سلالة عريقة من جامعي البذور. كان جده يملك مخزنًا للبذور، تملؤه أسرته بالبائات من جميع أنحاء المنطقة. ومع ذلك، دمر النزاع الدائر في المدينة على مدى السنوات القليلة الماضية المدينة التي هي مسقط رأس سالم. بعد لحظة من صمت سالم في حديثه عن الدمار الذي حل بمخزن جده لتخزين البذور، ابتسم ابتساماً مليئة بالحماص لنوع البذور الذي زرعه مؤخرًا ولم يذكر اسمه سوى أنه أطلق عليه "طماطم سالم". أرسلت البذور إلى شقيقتي... فهم حريصون على اختيارها بأنفسهم [في الجمهورية العربية السورية] لأنها طماطم جيدة! شهدت المزرعة بالفعل نموًا كبيرًا رغم حداثة عهدها. يقول سالم: "بداخل كل بذرة قوة هائلة".

### 1. معلومات أساسية

#### 1.1 المبادرة

"بذورنا جذورنا" هي شبكة شبابية مقرها لبنان، تمخض عنها مؤتمر "عيد البذور" للزراعة الذي عقد في تعنبل في عام 2016. تجمع أشخاصًا من مختلف الجنسيات (سوريون، لبنانيون، أوروبيون) والخلفيات (مزارعون، عمال زراعيون، بستانيون، أعضاء في منظمات غير حكومية)، نحو هدف مشترك هو الحفاظ على أحد أهم السلع المشتركة للإنسان: البذور المورثة جيئًا. تولدت "بذورنا جذورنا" عن مبادرة سابقة بقيادة مجموعة دولية، وزعت البذور في ربيع عام 2016 للزراعة والاستزراع في عدة مخيمات للاجئين السوريين وفي ست مزارع عضوية لبنانية. في أثناء هذه الحملة الأولى لزرع البذور، وُرعت معلومات أيضًا عن الأساليب الثقافية للزراعة البيئية وتتأسل البذور على كل حديقة مشاركة. تكمن فكرة أعمال "بذورنا جذورنا" في إنشاء مزرعة عضوية، تضم وحدة إنتاج ووحدة تدريب.

1.2 **البلد والموقع المحلي** مزرعة في سعدنايل، قضاء زحلة، سهل البقاع – 900 متر فوق سطح البحر

#### 1.3 مدة التنفيذ

بدأت المزرعة في أيار/مايو 2017 بتحويل قيمته 65.880 دولارًا أمريكيًا حصلت عليه من جمعية مساندة الشرق "Orient Helfer". غير أن المبادرة استندت إلى الخبرات المكتسبة من مشروع سابق نفذ بنجاح في عامي 2015 و2016 في سهل البقاع (بيت البذور في دير تعنبل، والحدايق الصغيرة في المستوطنات العشوائية للاجئين السوريين). كفلت منظمة COSV صلاحية المزرعة عن طريق توفير الدعم التقني والمالي؛ لدعم استدامة كل من وحدة الإنتاج ووحدة التدريب.

#### 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة

تلفت "بذورنا جذورنا"، المنظمة الرئيسية المنفذة، الدعم منذ بدايتها من شبكة دولية من مزارعي البذور والأفراد والمنظمات التي تدعم أهدافها (شبكة RSP وLongo Mai ومؤسسة InfOGM وPeliti وVia Campesina واتحاد لجان العمل الزراعي (UAWC)). فيقومون الخبرات التقنية بشأن المحاصيل العضوية وإنتاج البذور، وعينات البذور من أصناف مورثة جيئًا، والوثائق التقنية، وبعض الدعم المالي. تقدم "بذورنا جذورنا" تشكيلة من 300 نوع من الخضروات المورثة جيئًا وفريق من الخبراء على استعداد تام لوضع معارفه وطاقته في هذا العمل وشبكة من المزارعين، بالإضافة إلى العمال والزبائن.

مؤسسة عامل الدولية هي منظمة لبنانية غير حكومية وغير طائفية تأسست عام 1979. مارست مؤسسة عامل عملها عبر 24 مركزًا و6 وحدات طبية متنقلة ووحدة تعليمية متنقلة ووحدة حماية متنقلة لأكثر من 35 عامًا في أقر مناطق لبنان، من بيروت وضواحيها الجنوبية إلى جبل لبنان والبقاع وجنوب لبنان. تقدم مؤسسة عامل خدمات مسيرة للجمع في المجالات التالية: الرعاية الطبية والرعاية النفسية والاجتماعية والتدريب المهني والتنمية الريفية وحماية الطفل وتعزيز حقوق الإنسان. وقامت مؤسسة عامل بدور هيكل شامل أو حاضنة أعمال لمشروع "بذورنا جذورنا" في الأشهر الأولى من تنفيذه، حتى أنهى المشروع جميع الإجراءات الإدارية مع السلطات اللبنانية.

Coordinamento delle Organizzazioni per il Servizio Volontario (COSV) هي منظمة تطوعية إيطالية غير ربحية تشارك في التعاون الدولي. وفقًا لاستراتيجية منظمة COSV لتعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ووفقًا لإطار الصندوق الاستثماري الأوروبي "Madad" (الصندوق الاستثماري الإقليمي للاتحاد الأوروبي استجابةً للازمة السورية)،

تقدم منظمة COSV الدعم المالي والتقني لمشروع "بذورنا جذورنا" في إطار برنامج تجريبي مصمم لخدمة غرضين: (1) اختبار نتائج الأبحاث الأولية وتحديد أفضلها؛ و(2) مساعدة الشباب الفقراء من اللاجئين والمجتمعات المضيفة المستضفة على تحقيق الدخل لكسب عيشهم.

#### 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة مؤسسة اجتماعية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

الهدف العام:

• إنشاء وحدة إنتاج عضوي تستخدم حصرًا البذور المورثة جيئًا وأساليب الزراعة العضوية (الأسمدة الطبيعية والمبيدات الحيوية) تدر دخلًا ثابتًا من خلال إنتاج وبيع البذور المورثة جيئًا والشتلات والخضروات الطازجة والأغذية المصنعة والأسمدة العضوية

• تعزيز قطاع الزراعة العضوية في لبنان بإنتاج بذور وشتلات جيدة وتجربة الأصناف والأساليب المتنوعة وتبادل المعارف والممارسات الجيدة وتعزيز إقامة سوق للمنتجات العضوية (من خلال إقامة الشبكات وتنظيم الأحداث)

• تحسين القدرة على الصمود والأمن الغذائي للسكان المستضعفين المتأثرين بالأزمة السورية من خلال افتتاح مدرسة للزراعة العضوية توفر تدريبًا مكثفًا على الزراعة العضوية وجلسات توعية للمجتمعات المحلية وإقامة تدريب موجز على التنفيذ للزوار والمهنيين المحليين والطلاب والمدارس العامة.

أهداف خاصة:

- تطوير وحدة إنتاج عضوي
- افتتاح مدرسة للزراعة العضوية في منطقة البقاع
- توعية المجتمعات المحلية
- تعزيز جسور التواصل بين الناس من مختلف الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية
- إقامة شبكات التواصل عبر الجهات الفاعلة في سلاسل القيمة العضوية لتقوية القطاع وتحسين صورة المنتجات العضوية وسوقها

#### 2.2 الفئات المستهدفة

1. يهدف المشروع إلى استخدام البذور والشتلات أساسًا في المزارع العضوية المعتمدة وغيرها من المزارعين المهمتين المحتملين.
2. يستهدف المشروع الخضار الطازجة والمنتجات المصنعة في السوق المحلي في منطقتي البقاع وبيروت.
3. وتستهدف المدرسة العضوية في الأساس طلاب المدارس والجامعات والعمال السوريين والمزارعين اللبنانيين المهمتين بهذا التدريب.

#### 2.3 النهج والأنشطة

أعضاء مبادرة "بذورنا جذورنا" على اتصال دائم بشبكة دعم دولية. وقد داوموا على زيارة مزارع وبنوك البذور منذ عام 2015، وحضروا العديد من الدورات التدريبية المتعلقة بالإنتاج العضوي واستخلاص البذور. ولديهم القدرة على الاعتماد على مصادر الخبرة هذه في أي مساعدة تقنية.

بفضل خبرة مؤسسة عامل الممتدة نحو 40 عامًا تقريبًا، يمكنها دعم مبادرة "بذورنا جذورنا" بالتوجيه القانوني والمالي، فضلًا عن الدورات التدريبية المخصصة والهادفة إلى بناء القدرات. تجري مؤسسة عامل زيارات مراقبة أسبوعية أثناء تنفيذ المشروع من أجل تقييم التقدم المحرز.

تتيح القائمة المرجعية اتباع بروتوكول مراقبة أسبوعي فعال. فيما يتعلق بالعنصر المالي، يمدق المسؤولون الماليون في مؤسسة عامل حسابات الشركاء ويقومون بزيارات ميدانية كذلك. على الصعيد العالمي، تطبق مؤسسة عامل المعايير ذاتها التي تلتزم بها المؤسسة على شركائها. وتحرص مؤسسة عامل على إشراك شركائها المحليين في عمليات إدارة المشاريع واتخاذ القرار، وتطلب من شركائها الدوليين أيضًا تحقيق نفس المستوى من المشاركة.

#### 2.4 الإطار المؤسسي

نظرًا لأن مبادرة "بذورنا جذورنا" بصدد التسجيل حاليًا كمنظمة غير حكومية، تقوم مؤسسة عامل بدور منظمة شاملة لتلقي أوامر تنفيذ الأنشطة التي تمولها منظمة COSV ومراقبتها وتوجيهها.

#### 2.5 ترتيبات التمويل

بدأت المزرعة في أيار/مايو 2017 بتمويل قيمته 65,880 دولارًا أمريكيًا حصلت عليه من جمعية مساندة الشرق "Orient Helfer". تكفلت منظمة COSV باستمرار صلاحية المزرعة من خلال توفير 29,000 دولار أمريكي في تشرين الأول/أكتوبر 2017.

#### 2.6 الأثر والنتائج

تعالج أنشطة المزرعة مباشرة مشكلة نقص المزارعين العضويين المؤهلين في منطقة البقاع وعدم الوعي بقضايا الزراعة العضوية بين السكان المحليين. يسد المشروع هذه الثغرات من خلال توفير التدريب على أساليب الزراعة العضوية، بالإضافة إلى جلسات التوعية التي تقدم في المستوطنات غير الرسمية في المنطقة. فقد كان لها أثر مباشر على حياة هذه الأسر، حيث أتاحت لهم الفرصة لإنشاء حدائقهم الصغيرة باستخدام الأساليب العضوية.

نواتج وحدة الإنتاج خلال شهري تشرين الأول/أكتوبر وكانون الأول/ديسمبر 2017:

- بيع 60 نوعًا لبذور خضار في بيروت وزحلة
- أنتج 75 برطمانًا زجاجيًا للأطعمة المصنعة من المزرعة
- وزعت 125 زجاجة من المبيدات الحيوية على المستوطنات العشوائية
- 25 يومًا من جلسات التوعية في المستوطنات العشوائية لإجمالي 75 أسرة

الغنائم الأكثر استفادة من المشروع:

- 75 أسرة مستضفة تعيش في المستوطنات العشوائية في البقاع الغربي، استفادت من البذور المورثة جينيًا والشتلات والخبرة التقنية
- استفاد أكثر من 200 عميل من المنتجات العضوية والأطعمة المصنعة

- استفاد 10 سوريين ولبنانيين مستضعفون (متدربون سابقون)، من جلسات المتابعة ودعم تدريب المدربين
- حصل 7 أشخاص (سوريون ولبنانيون ودوليون) على وظائف ودعم من المشروع
- حقق متدربون سابقون دخلًا كمدرسين
- وطّف متدرب سابق بوظيفة عامل ميداني في الزراعة العضوية

#### 3. التحليل والمناقشة

##### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- ينصب تركيز المشروع على سوق متخصصة ناشئة (البذور والشتلات العضوية). لا توجد أي جهة فاعلة أخرى حاليًا تباع البذور والشتلات العضوية المزروعة محليًا في لبنان.
- ومن ثمّ، ستكون جميع المزارع العضوية المعتمدة في لبنان ملزمة بشراء بذور مشروع "بذورنا جذورنا"، حيث تصر اللانحة التنظيمية على استخدام البذور والشتلات العضوية المعتمدة التي لا تتوفر بعد في أي مكان آخر في لبنان، وإلا يتعين على المزارعين استيراد هذه البذور بتكلفة أعلى.
- والمشروع مدعوم بشبكة كبيرة في لبنان وأوروبا، وهو أصل قوي لأنه يوفر الخبرات والمعدات والاتصالات للشركات المحلية والمزارعين، وكذلك للمنظمات غير الحكومية العاملة في مشاريع البستنة في هذا المجال.
- واستند المشروع إلى الخبرات المكتسبة من مشروع سابق نفذ بنجاح في عامي 2015 و2016 في سهل البقاع (بيت البذور في دير تغنايل).

التحديات الرئيسية:

- تضمين صلاحية المزرعة على الأجل الطويل.

##### 3.2 قابلية التكرار

احتمالية التكرار عالية. أولاً، نفذت المبادرة على نطاق أضيق في عام 2015 في تغنايل في البقاع. على أساس تلك التجربة وبدعم من المنظمات المحلية والدولية، كرر مشروع "بذورنا جذورنا" المبادرة وتوسّع في نشاطها في مزرعة سعدنايل. حتى الآن، أظهرت المزرعة الكثير من إمكانات النمو. والمحاور الرئيسية للمشروع الآن هي زيادة كفاءة المزرعة إلى أقصى درجة، بالإضافة إلى توفير الدعم اللازم لأعضاء شبكته والمتدربين في المدرسة العضوية الذين يرغبون في تكرار نموذج المزرعة. ومن المتوقع في غضون ثلاث سنوات أن تكون المزرعة قادرة على التكرار والتوسع في نطاق أنشطتها إلى مناطق أخرى من لبنان.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 14 – "أحب سورية"، الجمهورية العربية السورية

### قصص نجاح

في اليوم الأول من ورشة عمل التدريب على صنع الأساور في أحد مرافق الإيواء، كسبت وردة وأمينة نقودًا. هرعنا للخروج من الورشة لشراء اللحم لأول مرة منذ 11 شهرًا.

من عملها كمدرسة، ربحت ناريمان 23,000 ليرة سورية (50 دولارًا أمريكيًا تقريبًا). وبعد أن تعلمت كيفية صنع حقيبة الكروشيه المنقوش عليها عبارة "I Love Syria"، بدأت في كسب أربعة إلى خمسة أضعاف – ما يزيد على راتب أستاذ جامعي في دمشق بنسبة 50 في المائة. تمكنت من مساعدة أسرته على استئجار شقة.

ربحت روان 1000 دولار أمريكي من تدريب نازحات داخليًا أخريات في اللاذقية.

أعربت نساء أميات في السويداء، بعد أن كانت تحصل على أقل من دولار أمريكي واحد من العمل طوال اليوم لدى التجار المحليين، عن تقديرهن للفرصة التي أتاحت لهن كسب أكثر مما حلموا به.



#### 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنقّدة مؤسسة اجتماعية

##### 2. الوصف

##### 2.1 الأهداف

تحسين سبل عيش النازحات داخليًا في الجمهورية العربية السورية من خلال توفير فرص مدرة للدخل لهن

#### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة "أحب سورية"
- 1.2 البلد والموقع المحلي الجمهورية العربية السورية، دمشق واللاذقية والسويداء
- 1.3 مدة التنفيذ 2012-الوقت الحالي
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنقّدة مؤسسة DamascusConcept (منذ 2013) جمعية Made by Women Association (منذ أيار/مايو 2017)

## 2.2 الفئات المستهدفة

النازحات داخلياً اللاتي ليس لديهن مهارات حرفية تقليدية وعلى استعداد للتعلم من أجل كسب الدخل

## 2.3 النهج والأنشطة

"أحب سورية" هو اسم المنتجات الحرفية اليدوية والمجوهرات التي تصنعها نازحات سوريا. تباع المنتجات في الأساس على الإنترنت وفي الفعاليات. في مطلع عام 2016، بدأت المبادرة في ترويج المنتجات مباشرة إلى المجتمع الدولي في جنيف من خلال الأحداث التي يدعمها مركز التجارة الدولية (ITC)، مثل سوق التجارة الإلكترونية التابع للمركز وكشك على جانب الطريق في "مهرجان جنيف" وأسبوع جنيف للسلام. وبالنظر إلى أن مجموعة المستفيدات المستهدفات ليس لديهن مهارات أو خبرة في الحرف التقليدية، تبدأ المبادرة بإقامة ورش عمل مجانية في الماوي. إذ تعلمهن ورش العمل هذه صناعة الأساور (تستغرق نحو أسبوع لتعلمها) وحقائب الكروشيه (تستغرق نحو شهرين لإتقانها). وما أن تنتهي الحرفيات من صنع منتج أثناء ورش العمل، تتقاضى أموالاً نقدية على الفور. يمكن للحرفيات المديرات ربح 100-250 دولاراً أمريكياً شهرياً. <sup>54</sup> تجتمع معظم الحرفيات في مكان عمل توفره المبادرة. ويمكن لمن تتقن منهن صنع حقائب الكروشيه المنقوش عليها عبارة "I Love Syria" العمل في المنزل. حيث تحضرن الحقائب الجاهزة مرة واحدة في الأسبوع وتأخذن المواد الخام معهن لمواصلة الإنتاج. كما تتلقى المستفيدات تدريباً على مهارات الأعمال المتعلقة بتصنيع المنتجات الحرفية اليدوية وبيعها لحسابهن الخاص. ومن بين الموضوعات التي يتناولها التدريب: التعبئة والتغليف ووضع العلامات ورقمنة كتالوجات المنتجات والمبيعات والترويج. بعد هذه الدورات، جرى تدريب العديد من الحرفيات ليصبحن مديرات في المبادرة.

## 2.4 الإطار المؤسسي

نفذت المبادرة رانيا كينج، مصممة سويسرية من أصل سوري، عبر مؤسساتها الاجتماعية: مؤسسة DamascusConcept (مسجلة في الجمهورية العربية السورية منذ عام 2013، وكذلك في نيويورك لدخول سوق الولايات المتحدة) وجمعية Made by Women Association (مسجلة في سويسرا منذ عام 2017). منذ عام 2016، دعم مركز التجارة الدولية هذه المبادرة في إطار برنامج الحلول الإلكترونية التابع للمركز، لإظهار كيف يمكن للأدوات الرقمية إتاحة فرص في السوق للنازحات داخلياً في الجمهورية العربية السورية. <sup>52</sup>

## 2.5 ترتيبات التمويل

قبل عام 2017، جرى تمويل المبادرة بالكامل من استثمارات المؤسس والقروض وعائدات مبيعات المنتجات. ويعد استثمار نحو 70 في المائة من عائدات المبيعات في المبادرة. سيطعتي التبرع الأول بنحو 60,000 دولار أمريكي من مركز التجارة الدولية وحكومة اليابان معظم تكلفة التدريب والمواد الخام التي أنفقتها المبادرة في عام 2017.

## 2.6 الأثر والنتائج

تلقي أكثر من 130 امرأة التدريب: بدأت المبادرة في عام 2012 بست نساء من أحد الماوي. زاد عدد النساء المدربات من 8 إلى 12 بين عامي 2013-2014 ومن 18 إلى 20 بين عامي 2015-2016. ومنذ ذلك الحين، غادر الكثيرون الماوي المؤقتة. في عام 2017، عقب التزام أول المانحين، درّبت المجموعة الجديدة من مدربي المبادرة أكثر من 100 امرأة جديدة في اللاذقية والسويداء. الاعتراف من مؤتمر TEDWomen: وقع الاختيار على رائدتي أعمال في المبادرة من بين أكثر 10 رائدات أعمال نشيطات يعملن مع اللاجئات أو النازحات داخلياً في المجتمعات التي يصعب الوصول إليها في العالم في حدث TEDWomen Global Showcase لعام 2017 في ولايتي نيو أورلينز ولويزيانا. <sup>53</sup> قنوات أعمال جديدة في الدول المتقدمة: منذ تموز/يوليو 2017، بيعت منتجات I Love Syria في سلسلة متاجر شهيرة في طوكيو. صالة عرض مؤقتة في جنيف تعمل منذ نهاية عام 2016.

## 3. التحليل والمناقشة

### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:  
• تصنيع منتجات عالية الجودة تجذب الأسواق العالمية.

• الشراكات مع المنظمات الدولية، التي ساعدت في بناء العلامة التجارية ("بفضل التعاون مع الأمم المتحدة، أصبحت العلامة التجارية مثلاً يحتذى به لأعمال التجارة الإلكترونية الناجحة في منطقة النزاع") <sup>54</sup> وقدمت الدعم التقني اللازم للتغلب على صعوبات العمل في منطقة النزاع.  
• التعرض الإيجابي لوسائل الإعلام الدولية، وهو ما أدى إلى تعزيز التوعية بالمشروع ومبيعاته.

التحديات الرئيسية:

• ظروف العمل الصعبة، مثل انقطاع التيار الكهربائي (أو نقص الإمداد بالطاقة) وعدم استقرار الاتصال بالإنترنت. فقدت معلومات لا يمكن تعويضها عندما ضرب صاروخ حاسوب محاسب المبادرة ومكان عمل المبادرة المخصص لتصميم النماذج الأولية.  
• ترتبت على ظروف العمل هذه آثار من حيث أنواع المنتجات التي يمكن للمشاركات صنعها. تعيش الحرفيات في الأساس في مرفق إيواء، ولديهن موارد محدودة للغاية ويعملن في ظروف صعبة. كان هذا عاملاً مهماً يجب مراعاته في عملية تصميم المنتجات: كان على المنظمات المنفذة إيجاد سبل لإنتاج منتجات يمكن صنعها حتى بموارد محدودة للغاية، مثلاً بدون كهرباء.  
• العقوبات الاقتصادية والمشاكل اللوجستية: يعد نقل البضائع من وإلى الجمهورية العربية السورية باهظ التكلفة ويصعب الترتيب له. وتكمن أصعب العمليات في استيراد المدخلات وتصدير المنتجات النهائية ودفع وتحصيل المدفوعات الدولية وسحب النقود لدفع أجور الحرفيات. يجب أن تمر جميع صفقات الأعمال والمعاملات عبر بيروت، الأمر الذي يتطلب استئجار سائق بسيارته. تؤثر العقوبات الدولية أيضاً في الأدوات الرقمية، حيث تقيد مبيعات عبر الإنترنت (مثل PayPal) وأنشطة التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي (Facebook و Etsy و LinkedIn).  
• الأعراف الاجتماعية التي تمنع استقلال المرأة وتقتضي حصول الشابات الحرفيات غالباً على القليل من الدعم من أسرهن لمواصلة المشاركة في المبادرة. يعاني البرنامج من الوصم بأن النساء أقل قدرة على أن يصبحن رائدات أعمال.

### 3.2 قابلية التكرار

يشكل تكرار مشروع داخل منطقة نزاع تحدياً، ولا سيما بالنسبة للجهات المنفذة الفريدة صغيرة الحجم التي ليست ضمن المؤسسات الأكثر رسوخاً. ومع ذلك، هناك طلب على تكرار مبادرة "أحب سورية". عقب نشر مقال في مجلة عربية، الغد، في صيف عام 2017، تلقت المبادرة العديد من الرسائل من النساء في جميع أنحاء الجمهورية العربية السورية (على سبيل المثال، في حلب وحمص وطرطوس)، وكذلك في اليونان والعراق والأردن ولبنان وتركيا تطلبن مبادرة مماثلة في مجتمعاتهم المحلية. إذا قدمت الجهات المانحة الدعم الكافي، فقد يساعد مركز التجارة الدولية على تكرار المبادرة في العراق ولبنان. في حالة تكرار مثل هذه المبادرة، فإن أحد أهم المتطلبات الأساسية هو الحصول على المواد الخام. في مناطق النزاع، قد تشكل مصادرة المواد عند نقاط التفتيش تحدياً كذلك. وتكمن إحدى التوصيات في إجراء ترتيب مثل تصريح خاص يسمح بنقل المواد المستخدمة في أنشطة الإنتاج. تعتمد استدامة المشاريع المماثلة على تأمين تدفق طويل الأجل أو ثابت من أوامر الشراء. من أجل توسيع نطاق عمليات المبادرة (أي تدريب المزيد من النساء دون تقليل أرباحهن)، فمن الضروري تأمين العقود من كبار تجار التجزئة اللوليين. أخيراً، تظل العقوبات الدولية العقبة الأصعب التي يجب التغلب عليها. وتعني العقوبات الدولية أنه حتى الموقع الإلكتروني المصمم جيداً لن يحقق مبيعات. لتنفيذ مشروع مماثل في مواقع أخرى في الجمهورية العربية السورية، فمن الضروري الحصول على ترخيص مكتب الأمم المتحدة لمراقبة الأصول الأجنبية (OFAC). إذ يسمح هذا الترخيص للكيانات التي يقع مقرها في سورية بالتجارة مع الموردين والعملاء الأجانب وتوسيع خياراتهم للمبيعات عبر الإنترنت، باستخدام PayPal وغيرها من أنظمة الدفع، بما في ذلك تحويل الأموال إلى الجمهورية العربية السورية.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 15 – مشروع IMECE، تركيا

قصة نجاح

**محمد قوصرة** لاجئ سوري. بصفته مطور برمجيات، واجه بعض الصعوبات في سوق العمل التركي عندما قدم إلى البلاد، على الرغم من أنه شهد أيضًا طلبًا متزايدًا على المطورين ذوي المهارات العالية. في مجتمع اللاجئين، كان هناك عدم توافق في المهارات ورأى أن المطورين الجيدين يعملون في وظائف لا تتطلب سوى القليل من المهارات. لذلك، وبدعم من مبادرة IMECE، طور محمد منصة وظائف على الإنترنت تسمى Ejad Job تربط الشركات والمؤسسات التركية بالسوريين واللاجئين الآخرين، وخاصة المطورين المهرة الذين يمكنهم العمل في اتجاهات اللغات العربية والتركية والإنجليزية.

يقول محمد "حرصت على زيادة معرفتي بالأعمال في الدورات التدريبية على ريادة الأعمال في IMECE. وبعد التدريب، عدلت مساري ووسعت رؤيتي. ما كان رائعا بحق هو المنحة المالية. كنت بحاجة إلى هذا المبلغ الزهيد من المال من أجل تسجيل عملي والبدء في تشغيله".



المصدر: منظمة Habitat

### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة برنامج سبل العيش الذي يستهدف تمكين الشباب وبناء المهارات المهنية ومهارات ريادة الأعمال وإنشاء المشاريع
- 1.2 النبل والموقع المحلي تركيا
- 1.3 مدة التنفيذ 1 أيلول/سبتمبر 2016 – الوقت الحالي
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنقذة منظمة Habitat، منظمة غير حكومية تركية لديها 20 عامًا من الخبرة في تمكين المجتمعات والعمل مع الفئات المحرومة
- 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنقذة منظمة غير حكومية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

تهدف المبادرة إلى دعم مجتمع اللاجئين، وكذلك السكان المحليين المحرومين من الخدمات في جميع أنحاء تركيا بطريقة شاملة للجميع في إنشاء المشاريع وإيجاد فرص العمل ومشاركة القوى العاملة. على وجه الخصوص، تهدف المبادرة إلى تمكين اللاجئين السوريين اقتصاديًا في تركيا، وتقليل اعتمادهم على المساعدات من خلال توفير خدمات التدريب المناسب على ريادة الأعمال وتنمية المهارات، والدعم المعرفي والمالي، والتكامل الاجتماعي وفرص إقامة شبكات التواصل، والمساعدة التقنية المستمرة.

#### 2.2 الفئات المستهدفة

تستهدف المبادرة مجتمع اللاجئين والسكان المحليين المحرومين، مع التركيز بوجه خاص على أكثر من 4000 لاجئ سوري يعيشون في مخيمات مختلفة في 14 مدينة في تركيا. تتخذ المبادرة بالشراكة مع البلديات المحلية والشركات والمنظمات غير الحكومية الأخرى. ويساعد هؤلاء الشركاء المنقذون على الوصول إلى الفئات المستهدفة. كما تتولى منظمة Habitat التوعية من خلال وسائل الإعلام التركية ووسائل التواصل الاجتماعي (Facebook) للترويج للمشروع وجذب انتباه الفئات المستهدفة.

#### 2.3 النهج والأنشطة

تدعم المبادرة اللاجئين الضعفاء في استعادة إيمانهم بقدراتهم وتعلم مهارات جديدة وكسب الرزق بطريقة تصون كرامتهم. يركز التنفيذ على تحقيق أهداف متعددة:

- الحد من الضعف وانعدام الأمن والتعرض للاستغلال بين اللاجئين السوريين من خلال زيادة اعتمادهم على الذات.
- تنمية مهارات ريادة الأعمال للاجئين السوريين وبدء عملية خوض أنشطة ريادة الأعمال الخاصة بهم.
- دعم ثقافة التماسك والاحترام المتبادل بين المجتمعات المضيفة واللاجئين من خلال أنشطة الأعمال والعلاقات.
- ضمان استدامة البرنامج للاجئين والسكان المضطربين في تركيا، ووضع أساس لتكراره في مواقع مستقبلية.

تشمل المبادرة أربعة أنشطة رئيسية مترابطة:

1. برنامج بناء المهارات المهنية
2. برنامج دعم ريادة الأعمال
3. برنامج دعم التوظيف

#### 4. برنامج تمكين الشباب

يتعلق النشاط 2 تحديدًا بدعم ريادة الأعمال. بالتعاون مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، تنفذ منظمة Habitat برنامجًا لإنشاء المشاريع وبناء القدرات وريادة الأعمال لمجتمع اللاجئين السوريين. يوفر البرنامج الموارد الرئيسية للمشاركين المستهدفين، مع تزويدهم بالأدوات المهمة والكفاءات الأساسية لبدء مشروع في تركيا. ويقدم البرنامج أيضًا منحًا مالية ضرورية لإنشاء مشاريع الأعمال وتوسيع أنشطتها. وترتبط الأنشطة الثلاثة الأخرى ارتباطًا وثيقًا بدعم ريادة الأعمال. على سبيل المثال، تقدم الاستشارات حول مسائل مثل طلب تصريح العمل، التي تكتسي أهمية بالغة لتطوير أعمال اللاجئين في تركيا. ويشكل التدريب على ريادة الأعمال جزءًا رئيسيًا من المبادرة. توفر منظمة Habitat وشركاؤها مدربي البرنامج، وهي في الأساس منظمات تدعم ريادة الأعمال. وتنظم منظمة Habitat ورش عمل لتدريب المدربين من أجل ضمان جودة التدريب.

يهدف التدريب إلى مساعدة المشاركين على اكتساب المهارات اللازمة في المراحل الأربع لخوض غمار ريادة الأعمال: التوجيه واستحداث الأفكار وإنشاء المشاريع ونمو السوق. يستمر البرنامج 10 أسابيع ويقدم مجانًا. يشارك بكل دورة نحو 40 مشاركًا. تتضمن محتويات التدريب ثلاثة موضوعات رئيسية:

1. منظومة الشركات الناشئة وفرص ريادة الأعمال
2. استحداث أفكار أعمال جديدة
3. إعداد خطة العمل وخطة التسويق والخطة المالية واستراتيجية التسعير

#### 2.4 الإطار المؤسسي

الوكالة الرئيسية لتنفيذ المشروع هي منظمة Habitat. توفر المفوضية التمويل والمراقبة والدعم للتنفيذ. فيما يخص التدريب على ريادة الأعمال، تتولى منظمة Habitat إدارة أنشطة التوعية واختيار المشاركين وتنظيم الدورات التدريبية ومراقبة عمليات المصادقة والاعتماد. وتتولى أيضًا مسؤولية ربط المتدربين بمنظومة لريادة الأعمال في تركيا. أما فيما يتعلق بتقديم المنح، فإن منظمة Habitat مسؤولة عن التوعية واختيار المستفيدين وإدارة المنح ورصدها؛ وتقدم المنح من حساب المفوضية. تتبنى منظمة Habitat نهجًا متعدد الشركاء مع سلسلة من أصحاب المصلحة المحليين، مثل البلديات والشركات والمنظمات غير الحكومية الأخرى، من أجل تنفيذ المشروع. الشراكة هي أحد المبادئ الأساسية للمبادرة. تجتمع منظمة Habitat مع أصحاب المصلحة في الداخل والخارج لتحديد فرص دعم سبل العيش والاشتراك في وضع خطة استراتيجية؛ وتضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية ورصدها وتقييمها؛ وتستفيد من نقاط القوة لدى مختلف الشركاء وأصحاب المصلحة، بمن فيهم شركاء التنمية ومؤسسات القطاع الخاص وممثلو المجتمع المحلي.

#### 2.5 ترتيبات التمويل

تكفل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين التمويل، ويجدد سنويًا. بلغ حجم التمويل في عام 2017 1.8 مليون دولار أمريكي لمدة عام. يغطي التمويل من المفوضية تكاليف أنشطة التدريب، شاملة مدفوعات وتكاليف السفر والإقامة والطعام للمدربين، والمنح المقدمة إلى المستفيدين المختارين.

## 2.6 الأثر والنتائج

- بحلول نهاية عام 2017، سيصل إجمالي عدد المشاركين إلى 5000 مشترك، مع تقديم 100 منحة وإنشاء 80 شركة جديدة.
- وقد استفاد المشاركون في بناء توجهاتهم لريادة الأعمال ودوافعهم ومهاراتهم وفي تحسين إبداعهم الاقتصادي في البلد المضيف.
- ومكنت هذه المبادرة رواد الأعمال اللاجئين من بدء أعمالهم الخاصة واستدامتها، وإيجاد فرص عمل ومن ثم، المساهمة إيجابياً في مجتمعاتهم المحلية.

## 3. التحليل والمناقشة

### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

- عوامل النجاح الرئيسية:
- قوة صلات منظمة Habitat في منظومة ريادة الأعمال التركية
- وجود مهمة واضحة لإنشاء أعمال سورية وتركية بتمويل مشترك من خلال ربط اللاجئين السوريين بمنظومة ريادة الأعمال التركية.

- الدعم من سياسات الحكومة الوطنية واستراتيجيات التنمية.

### التحديات الرئيسية:

- الحواجز اللغوية في بداية المشروع، التي تم التغلب عليها من خلال توفير التدريب باللغتين العربية والتركية،
- وضرورة تجديد المشروع على أساس سنوي،
- والعمليات البيروقراطية والتكاليف ذات الصلة.
- وفقاً لمن أجريت معهم المقابلة، البرنامج أكثر فعالية من حيث التكلفة من مشاريع العمل الإنساني التقليدية التي لا تعزز الاعتماد على الذات بين المستفيدين.

### 3.2 قابلية التكرار

تمثل استدامة البرنامج وتكراره أحد أهداف البرنامج الأساسية الأربعة التي وضعت في مرحلة تصميم المبادرة. ومن المتوقع أن تحظى هذه المبادرة بفرص كبيرة للتكرار في المزيد من المدن في تركيا وفي بلدان أخرى، وأن تضع منظمة Habitat نموذجاً قابلاً للتكرار بحلول نهاية عام 2018، بعد عملية للتعليم والتحسين المستمر.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 16 – برنامج مساعدات سبل العيش للمنظمة الدولية للهجرة، تركيا

### قصة نجاح

حصلت وحدة البالغة من العمر خمسين عاماً على مجموعة أدوات خياطة. فمذ وفاة زوجها قبل 10 سنوات، كانت المعيل الوحيد لأطفالها الخمسة وزاوت مهنة الخياطة في الجمهورية العربية السورية.

تقول وحدة "خلال الأشهر القليلة الماضية، كنت أعمل في ورشة خياطة هنا في تركيا، لكن الدخل كان بالكاد يكفي للإيجار، ناهيك عن الطعام لنا جميعاً". "الآن، أصبحت لدى ماكينة الخياطة الخاصة بي وكل ما أحتاجه للعمل من المنزل. في الوقت نفسه، يمكنني على الأرجح كسب أربعة أضعاف ما كنت أستطيع كسبه من قبل".



### 1. معلومات أساسية

#### 1.1 المبادرة

لدى المنظمة الدولية للهجرة في تركيا نوعان عامان من الأنشطة التي تتناول أزمة اللاجئين السوريين. الأول هو إدارة الهجرة (ينفذ في الجمهورية العربية السورية). والثاني هو الاستجابة للاجئين (ينفذ في تركيا). تشمل برامج الاستجابة للاجئين برامج الإيواء وإعادة التأهيل والغذاء والصحة والتعليم، بالإضافة إلى برنامج سبل العيش. يوجد برنامج سبل العيش أيضاً في البلدان الأخرى التي تعمل فيها المنظمة الدولية للهجرة، حيث تختلف أنواع الأنشطة بحسب الاحتياجات المحلية والموارد المتاحة. في تركيا، يضم برنامج سبل العيش ثلاثة أنشطة، اثنان منها لهما علاقة مباشرة بريادة الأعمال:

#### 1. التعيين في الوظائف

#### 2. المنح العينية

#### 3. التدريب على ريادة الأعمال والمنح

1.2 **البلد والموقع المحلي** تركيا (أطلقت في نيسان/أبريل 2016 في مقاطعات غازي عنتاب وهاتاي وشانلي أورفا؛ ولديها حالياً أنشطة في إسطنبول وإزمير)

#### 1.3 مدة التنفيذ 2016-الوقت الحالي

#### 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة المنظمة الدولية للهجرة

#### 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة دولية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

بموجب قانون تركي صدر عام 2016، يُمنح اللاجئين السوريين صفة "سوريون تحت الحماية المؤقتة" بدلاً من لاجئين أو طالبي لجوء. يتيح ذلك للمسجلين في المديرية العامة لإدارة الهجرة الوصول إلى سوق العمل الرسمي وبدء نشاط تجاري.

هياً هذا التحول التنظيمي بيئة مواتية يمكن للمنظمة الدولية للهجرة فيها إطلاق برنامج سبل العيش، بهدف رئيسي هو دعم سبل العيش وبناء قدرة السوريين تحت الحماية المؤقتة على الصمود في تركيا.

### 2.2 الفئات المستهدفة

اللاجئون السوريون في تركيا

### 2.3 النهج والأنشطة

#### التعيين في الوظائف

في أيلول/سبتمبر 2016، أطلقت المنظمة الدولية للهجرة مشروعاً تجريبياً للتوظيف بغرض تنسيب السوريين المهرة (مثل المحاسبين والمهندسين والفنيين) مع فرص العمل داخل تركيا. حتى الآن، تعهدت ثمان شركات تركية في جنوب شرق تركيا بنحو 57 وظيفة لمرشحين سوريين. بيد أن بعض الشركات تتردد في توظيف اللاجئين بسبب عدم التأكد من طول مدة إقامتهم في تركيا. للتغلب على هذه المشكلة، وضعت المنظمة الدولية للهجرة العديد من الحوافز، التي تشمل مساعدتها في عملية استصدار تصاريح العمل، وتغطية رسوم تصريح العمل، ونسبة 50 في المائة من الراتب وتكاليف الضمان الاجتماعي للموظف لمدة عام واحد. والتزمت الشركة بدورها بتغطية الراتب المتبقي وتوفير فرص التعلم والتطوير للموظف.

#### المنح العينية لدعم العمل المستقل

الهدف من مشروع المنح العينية هو تزويد السوريين بالأدوات اللازمة لبدء نشاط تجاري صغير بالاستفادة من مهاراتهم السابقة. تأتي هذه الأدوات في مجموعة أدوات مصممة خصيصاً لاحتياجات أصحاب الأعمال الجدد المختارين وتحتوي على جميع المعدات اللازمة لإنشاء شركة صغيرة، سواء كانت متنقلة أو في المنزل أو في متجر. يحصل النجار، على سبيل المثال، على مجموعة أدوات تحتوي على معدات نجارة تمكنه من تقديم الخدمات سواء في ورشة أو بدونها. في عام 2017، استهدفت المنظمة الدولية للهجرة 300 مستفيد بميزانية لكل مجموعة أدوات بنحو 1,500 دولار أمريكي.

للحصول عليها، يجب أن يكون لدى المشارك المهارات ذات الصلة ودليل إثبات الخبرة؛ يمكن إثبات الخبرة إما من خلال إثبات الفترة أو من خلال تقديم دليل من دبلوم أو درجة في مجال ذي صلة.

باشرت المنظمة الدولية للهجرة العملية التالية. أولاً، أجرت تقييمًا للسوق. ويعني هذا تحديد الخدمات والمناطق المحرومة، وهو جهد لسد الفجوة في الأسواق المحلية ومنع تشبعها. ونتيجة لهذا التقييم، ركز المشروع التجريبي على مناطق الضواحي في مقاطعات شانلي أورفا وغازي عنتاب وهاتاي بوصفها مواقع تجارية مثالية. كانت الخطوة الثانية هي اختيار أصحاب الأعمال المحتملين. وقامت بذلك عبر إجراء استبيانات ومقابلات خاصة في مخيمات اللاجئين. خلال عملية الاختيار، تعاونت المنظمة الدولية للهجرة مع المستفيدين المحتملين لوضع خطة عمل بسيطة. وأصبح من لديهم خطة العمل الأكثر قابلية للتكيف وأفضل المهارات والاستعداد ومستوى الضعف مرشحين ذوي أولوية. ولمساعدة المستفيدين على الحفاظ على أعمالهم، يوفر البرنامج رعاية "ما بعد البيع". يلتقي موظفو مشروع المنظمة الدولية للهجرة بأصحاب الأعمال الجدد بانتظام من أجل الرصد والدعم. كما تشجع المنظمة الدولية للهجرة أصحاب الأعمال على تخصيص جزء من إيراداتهم للإصلاح والصيانة والاحتفاظ بسجل للمنخرات وخطة تطوير الأعمال.

### التدريب على ريادة الأعمال والمنع

في إطار سير النشاط هذا، تعقد المنظمة الدولية للهجرة شراكة مع منظمة InnoCampus لتمكين رواد الأعمال الشباب (من اللاجئين والأترك) من الحصول على التدريب والتمويل وإقامة الشبكات. تقدم المنظمة الدولية للهجرة المنح لبرنامج اللاجئين الذي تديره منظمة InnoCampus<sup>55</sup> يضم هذا البرنامج مجموعة من الأنشطة، بدءًا من حدث عطلة نهاية الأسبوع للشركات الناشئة الذي يقام في مقاطعة غازي عنتاب، حيث تعاون 20 لاجئًا و20 رائد أعمال تركي في وضع أفكار أعمال. وعرضت الفرق أفكارها على لجنة الحكام، واختارت اللجنة 10 فرق من أصل 14 فريقًا للمرحلة التالية، برنامج تسريع الأعمال. في برنامج تسريع الأعمال، تلقى 29 شخصًا من الفرق العشرة تدريبًا على ريادة الأعمال وعملوا على تحسين خطط أعمالهم وعرض أفكارهم على لجنة من الشركاء والمستثمرين. ثم حصلت أفضل الفرق على منح لبدء أنشطتهم التجارية. ستمتد هذه المجموعة من الأنشطة إلى مدن أخرى في تركيا، مثل أورلا إزمير وسانلي أورفا وهاتاي.

### 2.4 الإطار المؤسسي

المنظمة الدولية للهجرة هي المنفذ الرئيسي، حيث تعمل مع المنظمات المحلية للأنشطة التحضيرية الأولية مثل توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات أثناء مرحلة الاختيار.

### 2.5 ترتيبات التمويل

المنظمة الدولية للهجرة والجهات المانحة التابعة لها

### 2.6 الأثر والتناج

في البرنامج العيني، تهدف المنظمة الدولية للهجرة إلى نشر 300 مجموعة أدوات في عام 2017.

بدأ نحو 80 في المائة من المستفيدين أعمالهم. بالنسبة لعشرين في المائة منهم لم يبدأوا أعمالهم بعد، فإن الصعوبة الأكثر شيوعًا التي يواجهونها هي استئجار مكان أو الحصول على التصاريح. كانت مجموعتنا الأدوات الأكثر توزيعًا للخباطين واللحامين. ووجدت المنظمة الدولية للهجرة أن المستفيد الذي هو رب أسرة يعيل عادة أكثر من أسرته المباشرة. ويشير هذا إلى أن إجمالي المستفيدين من البرنامج يمكن أن يتجاوز 300 مستفيد من مجموعات الأدوات. في الواقع، تتوقع المنظمة الدولية للهجرة أن برنامج المنح العينية يمكن أن يستفيد منه نحو 1,500 سوري. وبالمقارنة مع سير الأنشطة الأخرى ضمن برنامج سبل العيش (أي التعيين في الوظائف والتدريب على ريادة الأعمال)، فإن المنح العينية هي الأفضل أثرًا، من حيث تحقيق الدخل. فضلًا عن ذلك، لدى بعض أصحاب الأعمال القدرة حتى على إيجاد فرص عمل، وهو ما كان عليه الحال مع عمال بناء الأسطح والجص، على سبيل المثال.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

مكّن وجود علاقة عمل جيدة مع الحكومة المنظمة الدولية للهجرة من مساعدة المستفيدين على اجتياز عمليات الحصول على التصاريح. واعتمد نجاح المشروع أيضًا على عملية اختيار دقيقة للمستفيدين، والمساعدة في وضع خطط أعمالهم.

التحديات الرئيسية:

تمثل التحدي في إدماج اللاجئين استراتيجيًا في الاقتصاد مع تجنب تشبع السوق المحلية. هذه مشكلة كبيرة بالنظر إلى حجم تدفقات اللاجئين إلى تركيا، وواقع أنهم يتركزون في مناطق معينة. وفي سبيل التغلب على هذا التحدي، أجرت المنظمة الدولية للهجرة أبحاثًا عن السوق قبل عمليات الاختيار ووضع خطة العمل، من أجل تحديد الأماكن التي يمكن للاجئين فيها سد الفجوة في الاقتصاد المحلي بدلًا من تشبعها.

#### 3.2 قابلية التكرار

إن أهم شرط مسبق لمبادرة مماثلة هو وجود لوائح تنظيمية داعمة في البلد المضيف، أي تشريع يسمح للاجئين بالحصول على الوظائف الرسمية وفتح نشاط تجاري. ثانيًا، يلزم توفر قدر كبير من الموارد، المالية والبشرية، لتنفيذ العمليات والوصول إلى المستوى المنشود الذي حققه برنامج سبل العيش. على سبيل المثال، تتطلب العمليات مثل إجراء المقابلات وتوجيه تطوير الأعمال وزيارات الموظفين المنتظمة إلى المستفيدين موارد بشرية مكثفة. بالإضافة إلى ذلك، لكي تتمكن من إجراء تفاعلات جيدة مع اللاجئين – لا سيما في البلدان التي يقيد الوصول فيها إلى مخيمات اللاجئين إلى حد ما – يحتاج المنفذ إلى علاقة عمل جيدة مع الحكومات المحلية.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 17 – منظمة Startup Refugees، فنلندا

### قصة نجاح

#### Baghdad Barber s (حلاقو بغداد): صالون تصفيف الشعر

أتاحت منظمة Startup Refugees للاجئين الذين يملكون مهارات تصفيف الشعر الالتقاء والتعاون في عمل Baghdad Barbers. عرض الصالون خدماته أولاً في شكل محل مؤقت (بمعنى عدم وجود موقع دائم، حيث ينتقل ويظهر في الأحداث أو المهرجانات أو في مواسم ومواقع محددة). بفضل اختيار المشاركة في وسائل التواصل الاجتماعي والحلول التقنية، مثل حجز المواعيد عبر الإنترنت، والصلات الجيدة بشبكة الشركات الناشئة في هلسنكي، اكتسب المشروع الكثير من الحضور وأصبح لديه الآن محل دائم.

المصدر: صفحة BGD Barbers على Facebook

الصحافة: <http://www.ibtimes.co.uk/meet-iraqi-refugees-shaking-start-scene-finland-1609645>  
<https://finland.fi/business-innovation/startup-refugees-innovate-integrate-finland/>



1.3 مدة التنفيذ بدأت في عام 2015، وبدأت العمل رسميًا كمنظمة غير حكومية في عام 2016

1.4 المنظمة (المنظمات) المنفّذة منظمة Startup Refugees

1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفّذة منظمة غير حكومية

### 1. معلومات أساسية

1.1 المبادرة مزيج من حاضنة أعمال ومقدم خدمات التتسيب الوظيفي

1.2 البلد والموقع المحلي فنلندا (مقرها في هلسنكي، ولكنها تعمل أيضًا في 10 مدن أخرى، وتخطط للتوسع في 4 مدن جديدة)

بدأت كمبادرة مجتمعية أخذتها شركة إعلامية، حيث استقطبت متطوعين ومهنيين يقومون بأعمال بلا أجر (مثل مطوري المواقع الإلكترونية والمحامين). ولكن بعد أن اكتسبت زخمًا في البلاد، تحولت إلى منظمة غير حكومية.

## 2. الوصف

### 2.1 الأهداف

في عام 2015، على غرار البلدان الأوروبية الأخرى، استقبلت فنلندا تدفقًا للاجئين. وفي ظل عدم وجود مبادرات للإدماج، تسبب هذا التدفق في حالة من السخط على الصعيد المحلي. من جانب اللاجئين، عانوا من وقت انتظار طويل في مراكز الاستقبال (الكثير من اللاجئين الذين قدموا إلى البلاد في عام 2015 لم يحصلوا على صفة لاجئ أو تصريح الإقامة حتى الآن)، ويمثل وقت الانتظار الطويل هذا خسارة إنتاجية لكل من اللاجئين والبلد المضيف.

تعمل منظمة Start-up Refugees على إدماج اللاجئين في المجتمع الفنلندي من خلال أنشطة ريادة الأعمال. وجدت المنظمة أن عددًا كبيرًا من اللاجئين في مراكز الاستقبال الفنلندية مهتمون بريادة الأعمال، ولذا فهي تعمل على مساعدة هؤلاء اللاجئين على أن يصبحوا رواد أعمال. في جميع مراحل العملية، تنشئ المنظمة أيضًا منصات لتمكين التفاعل بين المواطنين الفنلنديين واللاجئين.

يشمل الدعم الذي تقدمه المنظمة حضانة الأعمال (مساعدة اللاجئين الذين لديهم تطلعات لريادة الأعمال على صياغة نموذج عمل، وربطهم بالمستثمرين، ومساعدتهم على اجتياز اللوائح التنظيمية الفنلندية)، وتزويد اللاجئين برأس المال الاجتماعي اللازم لبدء نشاط تجاري في بلد جديد، مثل برامج التوجيه وإقامة الشبكات مع الشركات المحلية.

### 2.2 الفئات المستهدفة

اللاجئون في فنلندا الذين لديهم تطلعات لريادة الأعمال ومن يرغبون في إضافة مهارة مهنية أو يبحثون عن عمل.

### 2.3 النهج والأنشطة

تقوم منظمة Start-up Refugees بزيارة مراكز اللاجئين لجمع البيانات حول المهارات المهنية للاجئين وأهدافهم ومقومات ريادة الأعمال. تُستخدم هذه البيانات للتوفيق بين اللاجئين ورواد الأعمال والشركات المحلية لتيسير إنشاء الأعمال وإيجاد فرص العمل وإنشاء مشاريع جديدة. ووجهت المنظمة معظم مواردها لجمع هذه البيانات. أما المرحلة التالية من المشروع فتكمن في استخدام هذه البيانات لإنشاء بوابة إلكترونية على الإنترنت، تسمى "Match Made in Start-up"، يمكن من خلالها توفير اللاجئين مع المستثمرين أو أصحاب العمل الفنلنديين. بالإضافة إلى ذلك، ستكون البوابة أيضًا منصة يمكن من خلالها للمواطنين الفنلنديين التفاعل مع اللاجئين بعدة طرق، مثل الفعاليات الثقافية وورش العمل. وكانت الشراكة الأخيرة مع مدينة هلسنكي، التي تبحث عن سبل أفضل للتعامل مع رواد الأعمال المحتملين، مسازًا آخر لأنشطة المبادرة. انضم عشرة رواد أعمال من منظمة Start-up Refugees إلى البرنامج وسيتلقون المساعدة لبدء أنشطتهم التجارية. ستشمل هذه المساعدة وضع خطة عمل واجتياز إجراءات التصاريح والأوراق ومقابلة المستثمرين والتدريب لعرض خطط الأعمال.

### 2.4 الإطار المؤسسي

أصبحت Start-up Refugees الآن منظمة غير حكومية تتلقى التمويل والمنح من مختلف الجهات المانحة. لدعم الموظفين، اعتمدت المنظمة على المتطوعين والعاملين بدون أجر في أنشطتها. على سبيل المثال، تطوعت شركة لخدمات تكنولوجيا المعلومات بإنشاء موقع Start-up Refugees الحالي بدون أجر، وتساعد الشركة ذاتها في تطوير مشروع "Match Made in Start-up".

## 2.5 ترتيبات التمويل

عدة جهات مانحة.

## 2.6 الأثر والنتائج

في الفترة من 2016 إلى 2017، حلت منظمة Startup Refugees المهارات والأهداف المهنية لنحو 1,800 لاجئ وصلوا مؤخرًا إلى 11 مدينة، ووفرت 125 فرصة عمل، وقدمت 42 تدريبًا و70 ورشة عمل في مجال الأعمال لنحو 589 مشاركًا و379 دورة وفرص تعليمية، وأقامت 16 حدثًا لإقامة شبكات التواصل المهنية لنحو 151 مشاركًا، ودعمت 35 عملاً للوافدين الجدد.

## 3. التحليل والمناقشة

### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- دعابة أولية هائلة، أوجدت زخمًا وساعدت على جذب مشاركة الشركاء من القطاع الخاص والمجتمعات المحلية في البرنامج.
- شبكة ممتازة من المهنيين ورواد الأعمال المحليين والجامعات وشركات القطاع الخاص وحكومات المدن، حيث هيأت بيئة مثالية لدعم نمو رواد الأعمال الجدد – لها أهمية خاصة للاجئين، الذين قد يواجهون صعوبات كبيرة في إقامة الاتصالات في بلد جديد.
- فريق من المتطوعين الملتزمين، ساعد كثيرًا في جمع البيانات التحضيرية في مراكز الاستقبال.
- منصة رقمية مصممة جيدًا قادرة على ربط اللاجئين والشركات المحلية والمستثمرين.

التحديات الرئيسية:

- الوضع القانوني: من دون التأكد من طول مدة الإقامة (بدون منح صفة لاجئ أو تصريح الإقامة)، يصعب على اللاجئين تصور خطة عمل، ناهيك عن الالتزام بها. في كثير من الحالات، كان على اللاجئين الذين كانوا مهتمين في السابق ببدء نشاط تجاري التركيز بدلاً من ذلك على تأمين عمل بأجر.
- التحديات اللوجستية: كان العثور على متطوعين للأعمال التحضيرية سهلًا للغاية بالنسبة إلى منظمة Startup Refugees، بسبب الدعابة والاهتمام الذي حظيت به عند بدء التشغيل. لكن هناك نقص في المترجمين. في مراكز اللاجئين، قد يشكل الاتصال صعوبة حيث من العسير العثور على مترجمين يتحدثون العربية أو البشتونية أو لهجات نادرة جدًا في بلد صغير نسبيًا مثل فنلندا. في الوقت الراهن، تتيح البوابة الإلكترونية للمتطوعين تقديم مهاراتهم لمساعدة المبادرة، الأمر الذي قد يبسر العثور على مترجمين.

### 3.2 قابلية التكرار

وسّعت منظمة Startup Refugees نطاق عملياتها لتشمل 11 مدينة وتتطلع إلى التوسع في 4 مدن أخرى. وبالنظر إلى أنها تعمل بكامل طاقتها منذ عام واحد فقط، فإن هذا يمثل هذا توسعًا كبيرًا.

ونظرًا لاعتمادها على المتطوعين والشراكات الوطيدة مع القطاع وقدرات تكنولوجيا المعلومات، هذه المبادرة هي الأكثر صلاحية للتكرار في البلدان المتقدمة التي لديها إمكانات جيدة في مضممار تكنولوجيا المعلومات. من أهم الدروس التي يمكن استخلاصها من هذه المبادرة، بالإضافة إلى أهمية توفر شبكة قوية من المتطوعين والمهنيين الراغبين في القيام بأعمال بدون أجر، أن بوابة "Match Made in Start-up" تمثل مصدرًا محتملاً للإيرادات التي من شأنها مساعدة اللاجئين المبتدئين على أن يصبحوا أقل اعتمادًا على التبرعات.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 18 – شبكة The Human Safety Network، فرنسا

### قصة نجاح

خلال الأشهر الأربعة الأولى، قدم البرنامج التدريب لأكثر من 100 مشارك لتعزيز مهاراتهم لفتح عملهم التجاري أو العثور على وظيفة في المجتمعات المضيفة لهم. تعمل المبادرة على تمكين اللاجئين من تحقيق أحلامهم والمساهمة اجتماعيًا واقتصاديًا في المجتمع. بدأ أحد عشر مشاركًا مشاريع أعمالهم بالفعل ووفروا فرص عمل جديدة في باريس.



### 1. معلومات أساسية

1.1 المبادرة The Human Safety Network – مشروع الشركات الناشئة للاجئين

1.2 البلد والموقع المحلي فرنسا

1.3 مدة التنفيذ 2017-2020

1.4 المنظمة (المنظمات) المنقّدة سبارك بوصفها المنظمة الرئيسية، بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية المحلية، من بينها منظمة PLACE و SINGA (فرنسا) و Social Impact (ألمانيا)

1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنقّدة منظمة غير حكومية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

مشروع The Human Safety Net for Refugee Start-Ups هو مشروع مخصص لتزويد اللاجئين بالمهارات والموارد اللازمة لإنشاء أعمالهم التجارية الخاصة وإيجاد فرص عمل. هدف البرنامج هو زيادة عدد الشركات الناشئة بين هذه الفئات وتقليل عدد الشركات التي لم يحالفها النجاح من خلال توفير خدمات الدعم. تقدم البرامج ضمن شبكة THSN المشورة والحماية والدعم لأعمال اللاجئين، حتى يصبح اللاجئون مكنتين ذاتيًا ويسهمون في المجتمعات التي يعيشون فيها.

#### 2.2 الفئات المستهدفة

تستهدف المبادرة اللاجئين الذين يعيشون في باريس، فرنسا. وتتعدّد أنشطة موازية في ألمانيا، وهناك خطط لمزيد من التوسع في بلدان أخرى. وبالأخص، يستهدف البرنامج اللاجئين الذين لديهم مقومات لريادة الأعمال ويرغبون في تأسيس شركة، واللاجئين الذين يرغبون في تعزيز مهاراتهم للعثور على وظيفة في المجتمع المضيف.

#### 2.3 النهج والأنشطة

مدة البرنامج من ستة إلى ثمانية أشهر ويتضمن أربع مراحل:

##### المرحلة 1: حملة توعية

تنظّم الأحداث للترويج لبرنامج ريادة الأعمال وإشراك المجموعة المستهدفة والوصول إلى المشاركين المحتملين وتكون بمثابة آلية انتقاء للمرحلة 2.

##### المرحلة 2: التوجيه بريادة الأعمال واستحداث فكرة العمل

يقدم في هذه المرحلة تدريبًا عامًا على ريادة الأعمال. يتعرف المشاركون على بيئة الأعمال المحلية ويشاركون في محاكاة الأعمال وبنكرون أفكارًا للأعمال. تقدّم في هذه المرحلة أيضًا جلسات مخصصة للمشاركين لصفّل أفكارهم للأعمال بمساعدة رواد أعمال من ذوي الخبرة. بالإضافة إلى ذلك، هي بمثابة أداة انتقاء للمرحلة 3.

##### المرحلة 3: تدريب متقدم على ريادة الأعمال وخطة العمل

يقدم في هذه المرحلة تدريبًا مكثفًا لأصحاب الأداء المتميز في المرحلة السابقة لوضع خطة عمل كاملة، تستند إلى أبحاث السوق والنماذج المالية. ويمكن للمشاركين تعلم المهارات القانونية والمالية الأساسية لإدارة عمل تجاري صغير. مع التركيز على التعلم بالممارسة، تقدم المرحلة تدريبيًا يركز على الممارسة العملية، بالإضافة إلى جلسات حيث تتاح للمشاركين الفرصة لصفّل خطط أعمالهم واختبارها. خلال هذه المرحلة، يتلقى المشاركون دعمًا فرديًا لبلورة خطة أعمالهم والتحضير لاستكمال خطة العمل، وهي بمثابة أداة انتقاء للمرحلة 4.

##### المرحلة 4: الانطلاقة

#### 2.4 الإطار المؤسسي

يمول هذا المشروع من شركة Generali، وتتولى منظمة سبارك قيادته وتنفذه منظمة SINGA و Social Impact و PLACE. بدأت شبكة The Human Safety Net للشركات الناشئة للاجئين أنشطتها في باريس في عام 2017.

#### 2.5 ترتيبات التمويل

توفر شركة Generali تمويلًا بنحو 647.000 يورو.

#### 2.6 الأثر والنتائج

لم يجر تقييم لهذا البرنامج بعد، ولا يزال من السابق لأوانه تقييم الأثر النهائي له. من خلال توفير الدعم التقني والمالي اللازم للاجئين، يهدف البرنامج إلى تحقيق النتائج التالية في أربع بلدان بحلول عام 2020:

- تلقى 3.500 لاجئ التدريب
- وضعت 1.500 خطة عمل
- توفرت 2.000 فرصة عمل
- أنشئت 500 شركة ناشئة

#### 3. التحليل والمناقشة

##### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

بالتعاون مع الشركاء المحليين، توفر منظمة سبارك البنية الأساسية للتنفيذ المباشر للبرنامج، بما في ذلك مرافق التدريب وحضانة الأعمال.

التحديات الرئيسية:

يواجه اللاجئون في باريس العديد من التحديات التي عليهم التغلب عليها قبل بدء حياة جديدة في البلاد. تقدم شبكة THSN ورش عمل تعليمية مخصصة ودورات تدريبية فنية ودعمًا ماليًا لهم. وتركز بوجه خاص على اللاجئين الذين وصلوا مؤخرًا ولديهم إمكانيات تجارية عالية ولديهم فرصة جيدة للحصول على اللجوء أو الحماية الثانوية.

##### 3.2 قابلية التكرار

برنامج شبكة THSN مصمّم ليكون قابلاً للتكرار عبر العديد من البلدان الأوروبية. يراعي البرنامج التنوع الثقافي للمشاركين وقد جرى تصميمه لضمان إمكانية تنفيذ التدخلات على نحو فعال في مختلف البلدان. تعمل شبكة THSN بدعم من الشركاء المحليين، الذين يضعون البرنامج في سياق بيئة الأعمال المحلية.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 19 – مشروع JUMPP، ألمانيا

قصص نجاح

### مشارك في مشروع المهاجرين 2016

يقول جيرلي تسيجميد روش، من منغوليا، "أنا رحالة حديث: عشت في برلين لسنوات عديدة، وكذلك في نيويورك وباريس. واستقرت الآن في مدينة باد همبورغ. تكمن رؤيتي في إنشاء روابط بين موطني الأصلي والجديد. ولهذه الغاية، أسست وكالتي للفنون والثقافة المنغولية. أمثل فنانين مختارين وأقيم فعاليات ثقافية تبرز حضارة منغوليا بعيدًا كل البعد عن الصور النمطية للغزاة المتوحشين تحت قيادة جنكيز خان. حتى يتسنى لك تكوين فكرة بأم عينيك – بدون خيول وقوس وسهم، وإنما بالموسيقى والرقص والغناء والحرف الفنية، بدلًا من ذلك". شعرت جيرلي بالعدم من خلال مشروع JUMPP وحصلت على الأفكار والإلهام. وساعدتها خبرة موجهتها في اتخاذ القرارات وتحديد المسار الصحيح لنجاح أعمالها. وأطلقت بالفعل متجرها على الإنترنت (<https://www.mongolian-step.com>) وتخطط لخطواتها التالية. في تشرين الأول/أكتوبر 2017، نظمت حفلين موسيقيين ناجحين في برلين وميونخ، بعنوان "Classic meets Steppe" (<https://www.mongolian-step.com/kulturprojekt/>).



### مشارك في مشروع المهاجرين 2017

روزا الحاج، البالغة من العمر 28 عامًا، جاءت إلى ألمانيا من الجمهورية العربية السورية قبل ثلاث سنوات مع زوجها عبر الأمم المتحدة. تجيد التحدث بالألمانية (مستوى B2) وستأخذ امتحانها قريبًا. بعد التخرج شغلت عدة وظائف في مجالات المطاعم وخدمة العملاء والخدمات والتسويق. شغلت في السابق منصب مديرة مطعم في لبنان. وتمكنت من بناء خبرتها في القطاع في مطعم عائلتها في دمشق، وهي تقدم الآن خدمات الطعام وتدير مطعمًا يقدم المأكولات السورية إلى جانب الأطباق العالمية. قالت روزا "الطهي هو شغفي. يمكنني بالطهي نقل تراث موطني. ولكن أقدم هذا في صورة أكلات شبيهة ومتنوعة وميسورة للأخريين. بالإضافة إلى ذلك، أستخدم النقلة النوعية في أنماط الأكل الجديدة. تشهد مهارات الطعام اليوم تطورًا – وأصبح الوعي بتناول الطعام رمزًا جديدًا على المكانة. هذا يشجعني على أن أفكر عملي لديها احتمالات النجاح". يدعمها زوجها كثيرًا في هذا المشروع. ولأنها تعلم التحديات، تريد دعم النساء السوريات. لقد قامت بذلك بالفعل في مجتمعها المحلي، حيث تقدم النصائح والمشورة، وتوفر التحفيز.



المصادر: <https://www.frauenmifluchterfahrunggruenden.de>  
<http://www.jumpp.de>  
<https://www.migrantinnengruenden.de/>

### 1. معلومات أساسية

يكن أحد أهداف المشروع في تحديد الحواجز الهيكلية التي تواجهها المجموعة المستهدفة ووضع توصيات فيما يتعلق، على سبيل المثال، بتمويل الأعمال والتعاون بين السلطات وأصحاب المصلحة الآخرين.

#### 1.2 البلد والموقع المحلي ألمانيا، منطقة الراين-ماين

1.3 مدة التنفيذ نفذ مشروع المهاجرين في 2015-2016. من المقرر أن ينفذ مشروع اللاجئين على ثلاث مراحل؛ مرحلة واحدة في السنة. في عام 2017، رفعت المنظمة المنفذة مستوى الوعي بالمشروع وعملت مع اللاجئات لتنشيط موهبتهم في ريادة الأعمال. وبدأ التوجيه في عام 2018. سيضع المشاركون أفكارهم للأعمال وينفذونها في عام 2019. يدعم الموجهون العملية على مدار عامين. ومن المقرر أن ينتهي المشروع بحدث ختامي في نهاية عام 2019.

1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة تنفذ منظمة JUMPP Frauenbetriebe e.V.<sup>62</sup> من فرانكفورت أم ماين المشروع نيابة عن الوزارة الاتحادية لشؤون الأسرة والمسنين والنساء والشباب (BMFSFJ). تساعد منظمة JUMPP النساء على بدء أعمالهن التجارية الخاصة لأكثر من 30 عامًا. وتشجع العمل المستقل من خلال تقديم المشورة الفردية ودعم الأحداث وإقامة الشبكات.

منذ عام 1984، دعمت منظمة JUMPP ما يقرب من 14.000 مستفيد في بدء وتشغيل أعمالهم التجارية. وتشكل النساء من أصول مهاجرة أكثر من 50 في المائة منهم. في عام 2016، حصلت منظمة JUMPP على شهادة "ميثاق التنوع" لالتزامها بالتنوع ودعم النساء من أصول مهاجرة. هذه الجائزة هي عبارة عن مبادرة مؤسسية لتعزيز التنوع في الشركات والمؤسسات، تحت رعاية المستشارية الألمانية.

الأهداف العامة لمنظمة JUMPP:

- التكامل الاجتماعي والاقتصادي
- تكافؤ الفرص للمرأة في الاقتصاد
- المشاركة في الحياة العملية من خلال بدء الأعمال التجارية
- توعية الجمهور

#### 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة مؤسسة غير ربحية

### 1.1 المبادرة التدريب المهني وفي مجال الأعمال للاجئين.

تحتل ألمانيا المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة في استضافة أكبر عدد من المهاجرين الدوليين.<sup>66</sup> يبلغ عدد سكانها المولودين في الخارج نحو 11 مليون نسمة، يمثل هذا العدد نحو 13 في المائة من سكانها.<sup>67</sup> يمثل نجاح إدماج هؤلاء المهاجرين واللاجئين تحديًا ويتطلب برامج شاملة ومبتكرة.

هناك العديد من المنظمات والمبادرات التي تعزز إدماج المهاجرين.<sup>68</sup> تحدد مؤسسة برتلسمان 20 برنامجًا تقريبًا على المستوى الوطني لتعزيز روح المبادرة لدى المهاجرين. هناك برامج عديدة، بما يقارب 200 إلى 400 مشارك سنويًا، خاصة في ألمانيا الغربية سابقًا. تركز معظم البرامج على المستوى الفيدرالي ومستوى الولايات التي تعزز ريادة الأعمال للمهاجرين على المعلومات والمشورة وإقامة شبكات التواصل. وعلى الرغم من أن بعض البرامج تدعم الوصول إلى رأس المال، فإنها مخصصة لمجموعات المستفيدين العامة ولا تركز حصريًا على المهاجرين.

تتكون المبادرة من مشروعين:

1. مشروع المهاجرين:<sup>69</sup> مهاجرات ببدان أعمالهن الخاصة ("تأسيس أعمال لمهاجرات")
2. مشروع اللاجئين:<sup>60</sup> لاجئات ببدان أعمالهن الخاصة ("تأسيس أعمال لنساء من أصول لاجئة")

ويهدف المشروعان معًا إلى تعزيز الإدماج الاجتماعي والاقتصادي وتكافؤ الفرص للمهاجرات واللاجئات. لتحقيق هذه الأهداف، يعمل المشروعان على تنشيط ودعم مقومات ريادة الأعمال للمهاجرات واللاجئات، وإبراز هؤلاء النساء كرائدات أعمال ناجحات في الحياة العملية.

بعد انتهاء مشروع المهاجرين بنجاح في عام 2016، أطلق مشروع اللاجئين في عام 2017 كمشروع تجريبي لتطوير أفكار ونماذج جديدة لتنشيط مقومات ريادة الأعمال لدى اللاجئات.

استند مشروع اللاجئين إلى دراسة وجدت أن 38 في المائة من اللاجئتين في ألمانيا يرغبون في الدراسة أو العمل: هذا هو هدفهم الرئيسي في غضون خمس سنوات. الأهداف المعلنة الأخرى هي الإدماج الناجح (25 في المائة) والاستقرار (14 في المائة).<sup>61</sup>

تذكر المنظمة المنفذة، JUMPP، أن مشروع اللاجئين هو المشروع الوحيد حاليًا في ألمانيا الذي يستهدف، على وجه الخصوص، اللاجئات اللاتي يرغبن في بدء أعمالهن التجارية الخاصة. من أجل تعزيز المساواة بين الجنسين وتكافؤ الفرص، وكذلك الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للاجئتين، يأخذ مشروع اللاجئين في الاعتبار الاختلافات الثقافية المتعلقة بمعايير الأسرة والعمل، ويعمل على طرح نماذج يحتذى بها.

## 2. الوصف

### 2.1 الأهداف

أهداف المشروع هي:

- تنشيط وتعزيز مقومات ريادة الأعمال لدى المهاجرين واللاجئين
- إعدادهم لإنشاء أعمالهم الخاصة
- إبراز دور رائدات الأعمال من أصول مهاجرة أو لاجئة للجمهور بوصفهن نماذج يحتذى بها
- توعية أصحاب المصلحة بمقومات واهتمامات رائدات الأعمال المهاجرات واللاجئات على وجه التحديد، بهدف مشروع اللاجئين إلى دعم 20 زوجًا ناجحًا من المتدربين والموجهين.

### 2.2 الفئات المستهدفة

استهدف مشروع المهاجرين النساء من أصول مهاجرة ولديهن فكرة جيدة لبدء عمل تجاري ويريدن تحقيق حلمهن بامتلاك شركة – ويفضل أن تكون من فرانكفورت أم ماين أو من منطقة غروس-غيراو.

يستهدف مشروع اللاجئين اللاجئين في منطقة الراين-ماين الذين يرغبون في الاستفادة من مقوماتهم لزيادة الأعمال كفرصة للإدماج الاجتماعي. والوجه الأمثل أن يكون المتدربون منفتحين على الأفكار الجديدة والدعم الخارجي واستباقيين ويجيدون التعبير عن أنفسهم ومستعدون للتعامل مع وضعهم الخاص وتحمل المسؤولية عن خطوات أخرى، ويريدون التوفيق بين استقلالهم المالي وتلبية احتياجات أسرهم.

### 2.3 التهجج والأنشطة

مشروع المهاجرين

يتكون برنامج الدعم من الوحدات التالية:

- التوجيه
- ورش العمل
- المشورة الفردية
- فرق النجاح
- الأحداث/إقامة الشبكات

التوجيه هو العنصر الرئيسي للبرنامج. يرافق موجة المتدربة في طريقها إلى العمل المستقل لمدة تسعة أشهر. الموجهون هم رواد أعمال على استعداد لدعم المتدرب لمدة تسعة أشهر على أساس تطوعي، بعد أن أسسوا شركات ناجحة في السوق لمدة خمس سنوات على الأقل. خلال فترة المشروع، يحصل المتدربون على عضوية مجانية في منتدى رائدات أعمال الراين-ماين (UFO) – شبكة ريادة الأعمال النسائية لمنظمة Jumpp.

من بين موضوعات ورش العمل التميز في سوق العمل وخطط الأعمال والتسويق والتمويل ووسائل التواصل الاجتماعي وإقامة الشبكات. لمدة 20 ساعة من المشورة الفردية، يمكن للمتدرب الاختيار من بين مجموعة من الموضوعات، مثل التطور الشخصي والتسويق والتمويل وإقامة الشبكات ووضع خطط الأعمال.

طريقة فريق النجاح مستمدة من الولايات المتحدة. يتألف فريق النجاح من نحو أربعة متدربين يساعدون بعضهم بعضًا على المضي قدمًا ودعم رغبتهم في بدء أنشطتهم التجارية الخاصة. يجتمع الفريق بانتظام، ويساعد على معرفة ما يريد الأعضاء، ويصمم خطة عمل لتحقيق ذلك. فهو يساعد المتدربين على تطوير "مهاراتهم الشخصية" والعمل بطرق موجهة نحو المشكلات والحلول والتواصل وتوسيع الأفق. وهو نتاج جهد مستمر ومتواصل على مدار فترة زمنية يساعد المتدربين على التغلب على العقبات وتحقيق أحلامهم في النهاية.

نظمت خمسة فعاليات: الانطلاق، وحدث وسيط، والتخرج، وندوة وجلسة ختامية. والفعاليات ليست مجرد أداة تسويقية، ولكنها تعزز أيضًا تعرف المشاركين بعضهم على بعض، والكفاءات بين الثقافات والتواصل، والتبادل وإقامة الشبكات على مختلف الأصعدة. ونتيجة هذه الفعاليات الوصول إلى الأسواق الدولية والإقليمية والمحلية؛ وتحسين إبراز دور المهاجرات؛ وتشجيع الثقة بالنفس وتعزيزها؛ ودعم عملية بدء التشغيل؛ ورفع مستوى الوعي بمخاوف المتدربين.

مشروع اللاجئين

ينفذ مشروع اللاجئين على ثلاث مراحل:

2017 – المرحلة 1: التوجيه والتنشيط: في البداية، من المهم توعية اللاجئات بإمكانياتهن لريادة الأعمال. يحدث الوصول إلى المتدربات من خلال قنوات مختلفة: من خلال المؤسسات وشركاء شبكة الأعمال والنهج المباشر والتوصيات. بمجرد إبداء الأطراف المعنية اهتمامها، يجري تقييم للكفاءة.

تستخدم أدوات مختلفة هنا: الاستشارات والتدريب والعمل المشترك وفرق الدعم. بالتزامن مع ذلك، يبدأ البحث النشط عن الموجهين.

2018 – المرحلة 2: استحداث فكرة أعمال: جرى تعيين موجه لكل عشرين متدربًا للمساعدة على تصميم ووضع فكرة أعمالهم. الموجهون هم رواد أعمال ومديرون تنفيذيون في مجالات الأعمال والتعليم والعلوم والسياسة، وهم على استعداد لدعم اللاجئة في المرحلتين الثانية والثالثة (2018–2019) على أساس تطوعي.

تقدم منظمة Jumpp للمشاركين أيضًا خيرة عملية: بالإضافة إلى أدوات المرحلة السابقة، سيتسنى للمشاركين إتمام تدريب داخلي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لجمع الانطباعات والخبرة العملية. فضلًا عن ذلك، يتلقى المتدربون المساعدة على الحصول على القروض والإعانات الحكومية إذا لزم الأمر. حدث وسيط يطلع الجمهور على تجارب المرحلتين الأوليين.

2019 – المرحلة 3: بدء العمل: ينصب التركيز على تجسيد فكرة العمل التي وضعت. يعد التوجيه والتعلم بملزمة المتمرسين عنصرين مهمين في هذه المرحلة النهائية، التي تعود إلى بدء التشغيل. تدعم هذه المرحلة أيضًا التنفيذ والاختبار في السوق. في الوقت نفسه، ستضع منظمة Jumpp النساء النازحات في الصدارة وتبرز دورهن في وسائل الإعلام (الجديدة) – خاصة بوصفهن نماذج يحتذى بها لمؤسسات ورائدات الأعمال. وتخطط منظمة Jumpp لتقديم نتائج البحث في حدث ختامي في نهاية عام 2019.

### 2.4 الإطار المؤسسي

تنفذ منظمة JUMPP Frauenbetriebe e.V. المشروع نيابة عن الوزارة الاتحادية لشؤون الأسرة والمسنين والنساء والشباب.

جرى تشكيل مجلس استشاري من خبراء في مجالات الأعمال والعلوم والشؤون الحكومية والتعليم. يجب أن تسهم مشاركتهم في نجاح المشروع وضمان كفاءته. يضم المجلس الاستشاري ممثلًا عن كل من الوزارة الاتحادية لشؤون الأسرة والمسنين والنساء والشباب (BMFSFJ) والوزارة الاتحادية للاقتصاد والطاقة. تجري مراقبة المشاريع وتقييمها من قبل معهد أبحاث المشاريع الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال (IFM) في جامعة مانهايم. إذ يوفر المعهد المعرفة للمشروع ويوثق تلك المعرفة وينتجها للمناطق والمؤسسات الأخرى على المستوى الاتحادي. على أساس مشروع المهاجرين، نشر المعهد ومنظمة JUMPP كتيبًا يحتوي على الخبرات والآراء المستنيرة والمبادئ التوجيهية.<sup>63</sup>

### 2.5 ترتيبات التمويل

يمول المشروع من الوزارة الاتحادية لشؤون الأسرة والمسنين والنساء والشباب.

### 2.6 الأثر والنتائج

اكتمل مشروع المهاجرين من 22 زوجًا مع متدربين من 19 دولة و4 قارات: أوروبا وآسيا وإفريقيا وأمريكا الشمالية. كانت جميع المتدربات مهاجرات من الجيل الأول. تم إنشاء ثمانية عشر شركة (82 في المائة من المتدربات) في 12 قطاع أعمال. تشارك نحو 20 امرأة حاليًا في مشروع اللاجئين. المشروع بأكمله عبارة عن عملية صعبة، ولذا من المتوقع تخلي العديد من المشاركين عن المشروع والتحاق مشاركين جدد.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- مجموعة متنوعة من الشخصيات والثقافات بين مقدمي الخدمات الذين تعلموا مع بعضهم ومن بعضهم بعضًا والذين يكرسون أنفسهم لإحداث فرق في العالم.
- معرفة محددة بالفئة المستهدفة واحتياجاتها
- نهج شامل باستخدام أدوات وطرق مختلفة: التوجيه المتبادل، والتأهيل من خلال ورش العمل، والاستشارات الفردية، وفرق النجاح، والأحداث، وتعليم المعارف ذات الصلة بريادة الأعمال (مواصلة تنمية المهارات الشخصية والتقنية)
- المراقبة العلمية ونقل نتائج المشروع ووضع توصيات للعمل

التحديات الرئيسية:

جذب المشاركين هو التحدي الرئيسي. يعمل مقدمو الخدمات مع العديد من المنظمات والجهات الفاعلة في هذا المجال ويواجهون عوائق هيكلية وشخصية تحول دون الوصول إلى الفئات المستهدفة. يواجه اللاجئون الكثير من الريبة وعدم اليقين، ومن المهم لمفندي البرنامج بناء الثقة بين اللاجئين في المقام الأول، ثم المضي قدمًا ببطء وبخطوات صغيرة.

ويحتاج اللاجئين إلى دعم وتوجيه كبيرين (لكل من المهارات الشخصية والتقنية) لأنهم عادة لا يتمتعون بأي خبرات في العمل المستقل.

قد لا يكون بعض اللاجئين على استعداد للمشاركة في البرنامج. لذلك، يجب على مقدمي الخدمات إجراء تقييم أولي لكفاءات المستفيدين المحتملين ومقومات ريادة الأعمال لديهم. إذ قد يفرض البرنامج مطالب مبالغ فيها على اللاجئين الذين لم يتقنوا لغة البلد المضيف ومن ثم، قد تكون مشاركتهم النشطة أمر سابق لأوانه. لذلك، يتعين على أعضاء الفريق الانتباه ومراعاة الاحتياجات المختلفة للمستفيدين المحتملين. يجب على منفذي البرنامج أيضاً أخذ الاختلافات بين المهاجرين واللاجئين في الاعتبار، وعدم التجانس داخل هذه الفئات – على سبيل المثال، من حيث التعليم وخبرة العمل والوصول إلى الموارد. وتشكل التصورات الثقافية والاجتماعية المجتمعية تحدياً آخر؛ لأنها لا تدعم دائماً تمكين رائدات الأعمال المهاجرات واللاجئات. يتشكك مسؤولو الحالة الفردية أحياناً في فكرة بدء إحدى اللجان مشروعها الخاص. وقد يستغرق الأمر وقتاً لإقناع مسؤول الحالة بدعم فكرة مشروع لاجئين، وقد تكون هذه العملية محيطة ومثبطة للهمة للاجئين الذين يريدون بدء مشروعهم بسرعة. هناك أيضاً تحديات قانونية وتنظيمية. كثيراً ما تكون عملية الاعتراف بالمؤهلات الأجنبية بطيئة للغاية، ويعني التشكك في تصاريح الإقامة أن اللاجئ قد لا يعلم ما إذا كان مسموحاً له بالبقاء؛ كما أنه قد يزيد من إعاقة الحصول على التمويل الرسمي. وقد يعاني اللاجئون لإيجاد الوقت لمزاولة ريادة الأعمال لأنهم بحاجة إلى تنظيم الحياة اليومية ورعاية الأسرة ومعالجة الصدمات والمشاركة في دورات الإدماج وتلبية متطلبات السلطات.

### 3.2 قابلية التكرار

حظي تكرار مبادرة JUMPP بالدعم بالفعل: بعد انتهاء مشروع المهاجرين بنجاح، منحت وزيرة شؤون الأسرة والمسنين والنساء والشباب، مانويلا شفيسغ، منظمة JUMPP التمويل اللازم لتشغيل مشروع اللاجئين. سلطت الوزيرة الضوء على قيمة المشروع عندما قالت: "اللاجئون بصفتهم رواد أعمال – يمكن أن تكون هذه فرصة للنساء أنفسهن ولسوق العمل في ألمانيا ولإدماج اللاجئين في مجتمعنا". ومع ذلك، يعوق مواصلة تكرار المشروع قيود التمويل، ويعتمد على ما إذا كانت المنظمة المنفذة لديها المعرفة المطلوبة لتصميم مثل هذا المشروع الشامل وتنفيذه.

لن يتسنى إلا لقليل من البلدان مضاهاة الموارد المالية لألمانيا. غير أن العمل مع الموجهين المتطوعين هو وسيلة فعالة من حيث التكلفة لنقل المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، حرصت كل من منظمة JUMPP ومعهد أبحاث المشاريع الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال على توثيق ونشر تجربة المشروع بدقة حتى يتسنى للأخريين التعلم منها وتكرارها. تقدم كل من منظمة JUMPP والمعهد التوصيات التالية:

- من الضروري أن يكون لدى مقدمي الخدمات معرفة محددة بالمجموعة المستهدفة واحتياجاتها.
- ويجب على مقدمي الخدمات تكييف نهجهم مع المجموعة المستهدفة المحددة. إذ تشعر المهاجرات بانجذاب قوي للبرامج التي تستهدف النساء والمهاجرات على وجه التحديد، على عكس بعض المخاوف من التمييز الإيجابي.
- وبالنظر إلى الإمكانيات العالية لريادة الأعمال بالرغم من انخفاض الطلب على دعم ريادة الأعمال بين اللجان، من المهم تنفيذ حملة اتصال موجبة لرفع مستوى الوعي وحشد المهاجرات في البرنامج. يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (مثل Facebook وTwitter وLinkedIn وXing) لاستهداف المستفيدين المحتملين على نحو انتقائي وزيادة تسليط الضوء على البرنامج.
- وبغية الوصول إلى المستفيدين المستهدفين والتعاون معهم، من الضروري التغلب على عوائق الوصول، الأمر الذي يتطلب الاحترام والتقدير – "استشارة على نفس المستوى".
- ويجب أن تكون لدى مقدمي الخدمات القدرة على تقديم دعم شامل لبدء التشغيل، على سبيل المثال "مركز جامع متعدد الخدمات". ويجب أن يجلأوا لمجموعة كبيرة من الأساليب (مثل التوجيه وفرق النجاح والشبكات).
- يعزز أثر أو استدامة مشورة بدء الأعمال بدرجة كبيرة عندما يختبر المهاجرون "المساعدة على المساعدة الذاتية" والتمكين الذاتي.
- أصبحت خطط حياة المرأة وحوافز ريادة الأعمال والأفكار التجارية متنوعة على نحو متزايد. يجب أن يكون الموظفون الذين يقدمون مشورة بدء الأعمال منفتحين ويقبلون الأفكار غير التقليدية حول قضايا نوع الجنس والهجرة.
- وبالنظر إلى جهود وتكاليف الخدمات الاستشارية لبدء الأعمال، يلزم إجراء تقييم سياسي لتقرير أين ومتى وكيف يقدم دعم مكثف لبدء الأعمال. وقد ثبت أن التوجيه أداة مناسبة للوصول على نحو أفضل إلى الفئات المستهدفة وتقديم مشورة مستدامة وعالية الجودة وموجهة نحو الاحتياجات. يتيح التوجيه نقل معرفة ريادة الأعمال والمعرفة التقنية ووساطة نماذج يحتذى بها وتعزيز التحفيز وبناء الشبكات والتطور الشخصي للمتدربين.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 20 – مبادرة SINGA Business Lab، ألمانيا

### قصص نجاح

أسس رأفت حنتوش (الفوج الثاني) مشروع بوتني. هو ابتكار لإنترنت الأشياء (IoT) بتقنية عميقة يمنح الآباء راحة البال بشأن سلامة أطفالهم: نعل داخلي ذكي للحذاء يحتوي على شريحة إلكترونية ويرسل إشعارات إلى الهاتف الذكي الخاص بأحد الوالدين بمجرد خروج الطفل من نطاق معين. لا يجمع "بوتني" البيانات أو يشاركها، فهو مصمم لضمان خصوصية الأطفال.

أنشأ فادي الثعلبي (الفوج الأول) منصة نيوفيرستي. هي عبارة عن منصة تعليمية على الإنترنت تقدم دورات في المهارات المهنية باللغة العربية لتمكين الشباب وتعليمهم المهارات ذات الصلة بالسوق والقابلة للاستخدام من خلال التعليم المباشر والتفاعلي داخل الفصل الدراسي الافتراضي. حظيت منصة نيوفيرستي بالاحتضان في الفوج الأول لبرنامج SINGA Business Lab، حيث جرى تصميم المفهوم واختباره. بعد انتهاء برنامج SINGA Business Lab، واصلت شركة نيوفيرستي جمع التمويل الأولي بنجاح.



أنشأت غادة القطب ورباب بادين (الفوج الثاني) آرام كرافت. يدخل المشروع الحرف اليدوية السورية الأصلية مثل الفسيفساء ومستحضرات التجميل العضوية والسيراميك إلى السوق الأوروبية. تصنع النساء الوافدات حديثاً اللاتي تحصلن على حصة عادلة من الأرباح المنتجة يدوية الصنع. بإدارة ورش الحرف اليدوية، تسعى آرام كرافت إلى عرض الصور الجمالية المشرفة لتراثها السوري.

### 1. معلومات أساسية

1.1 المبادرة SINGA Business Lab (<http://ideasinmotion.de/>)

1.2 البلد والموقع المحلي برلين، ألمانيا

1.3 مدة التنفيذ 2016، مع بدء الموجة الأولى من الأعمال المحترفة في أوائل عام 2017

1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة SINGA (ألمانيا) (مشروع Ideas in Motion)

أصبح الآن SINGA Business Lab

1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة شركة قطاع خاص

## 2. الوصف

### 2.1 الأهداف

SINGA Business Lab هي حاضنة أعمال شاملة مقرها برلين أنشئت بالاشتراك مع رواد أعمال جدد لدعمهم في تأسيس أعمال ناجحة ومبتكرة وقابلة للتطوير. هو أول برنامج شامل لدعم ريادة الأعمال مع الوافدين الجدد في ألمانيا، حيث ينقل رواد الأعمال من فكرة العمل إلى التشغيل، ويعلمهم كيفية التفكير والقيادة والابتكار كراند أعمال. تعمل SINGA Business Lab في صدارة جهود الابتكار والهجرة، حيث تدير برنامجًا مكثفًا لمدة خمسة أشهر في برلين. تقدم خمس خدمات أساسية (صياغة الأفكار وإرساء المفاهيم، والتدريب على مهارات الأعمال، والتوجيه في مجال ريادة الأعمال، وإقامة الشبكات والمجتمع، والدعم القانوني والتمويلي).

### 2.2 الفئات المستهدفة

طلبات الانضمام إلى SINGA Business Lab مفتوحة للأشخاص من أصول لاجئين أو مهاجرين ومسموح لهم قانونًا بفتح شركة في ألمانيا. هناك الكثير من البرامج للاجئين في ألمانيا، ولكن القليل منها لغرض إدماج المهاجرين لأسباب اقتصادية. تفكر منظمة SINGA في توسيع نطاق قاعدة المشاركين بحيث تشمل المهاجرين غير النظاميين وغير الشرعيين لأسباب اقتصادية. لا يلزم معرفة اللغة الألمانية. يكون المشارك العادي قد عاش في برلين لمدة تتراوح ما بين سنة وثلاث سنوات، ومن ثم لديه بالفعل بعض المهارات اللغوية الأساسية، التي تعتبرها SINGA كافية لبدء مشروع (بسبب القاعدة السكانية العالمية للغة في برلين).

يتبع اختيار المشاركين نهجًا من خطوتين: ما قبل الاحتضان والاحتضان. تقبل مرحلة ما قبل الاحتضان 25 مشاركًا. خلال هذه المرحلة، تصمّم المقابلات لتحدي أفكار المشاريع لهذه المجموعة الأولى من المشاركين. ثم يجري اختيار 10-12 مشاركًا من فوج ما قبل الاحتضان لمرحلة الاحتضان التي تستغرق خمسة أشهر. وتنظم مقابلات المتابعة مع المرشحين الذين لم يقع عليهم الاختيار.

معايير الاختيار عامة جدًا: يتعين أن تكون لدى المشاركين فكرة عمل (لا أحد تكون لديه خطة عمل عند انضمامه إلى SINGA) مع عنصر الابتكار (على سبيل المثال، من حيث تنظيم العمل أو منتج أو خدمة جديدة). تضع عملية الاختيار في الاعتبار أيضًا السمات الشخصية للمرشحين وتفضل وجود حافز والتزام.

### 2.3 التهج والأشقة

وضعت المنهجية وجرى تكييفها بالتشاور الوثيق مع المشاركين ومع منظمات SINGA الأخرى وغيرها من المؤسسات في برلين. يضع المشاركون أهدافهم الخاصة ويقيمون تأثير البرنامج وفقًا لهذه الأهداف المحددة مسبقًا. تشمل أنشطة البرنامج ورش عمل ودورات تدريبية أسبوعية، بالإضافة إلى جلسات توجيه نصف شهرية. الموجهون الذين يتطوعون في البرنامج هم أنفسهم رواد أعمال. ولذلك، الموجهون مؤهلون لتقديم المشورة العملية للمشاركين ومساعدتهم على حل المشكلات، وهو ما يريده المشاركون.

### 2.4 الإطار المؤسسي

أقامت منظمة SINGA (برلين) ترتيبات شراكة واسعة وشريكها الرئيسي هو مؤسسة Service Innovation Labs: <http://www.si-labs.com/#service-design>

- بغية تطوير المحتوى، تعمل SINGA بالتعاون مع Glass Lutz، إحدى شركات المحاماة الرائدة في ألمانيا التي تقدم خدمات متكاملة: <https://www.gleisslutz.com/en>
- Jusoo، منظمة غير ربحية مقرها كندا والمملكة المتحدة: <https://jusoosyria.com/>
- Sasserath Munzinger +، شركة استشارات للعلامات التجارية: <http://sasserathmunzingerplus.com/en/who-we-are/>

• الكلية العليا للتجارة في باريس (أوروبا)، كلية إدارة أعمال أوروبية:

<http://www.escpeurope.eu/>

• Rational Games، مؤسسة اجتماعية تستخدم أساليب الألعاب لتعليم التفاوض:

<https://www.rationalgames.com/>

يتولى إجراء تقييم الأثر مع معهد مانهام لأبحاث الشركات الصغيرة والمتوسطة وجامعة برلين التقنية والكلية العليا للتجارة في باريس (أوروبا) ولجنة الإنقاذ الدولية.

التمويل

يشمل الممولون مؤسسة Schöphling وشركة Zalando وRational Games وبرنامج Programm Engagement mit Perspektive ومؤسسة روبرت بوش وجائزة Deutsche Integration Preis ومنصة StartNext وCultural Vision.

لدى SINGA شركاء أيضًا لأماكن استضافة الفعاليات والمجتمع المحلي. راجع <http://ideasinmotion.de/our-partners/>

### 2.5 دليل الأثر

جار تقييم الأثر للمجموعة الأولى. من بين المشاركين الثمانية الذين انضموا إلى SINGA في بادئ الأمر، انسحب اثنان في أثناء برنامج الاحتضان الذي مدته خمسة أشهر. ومن بين رواد الأعمال الستة الذين أكملوا البرنامج لمدة خمسة أشهر، سجل خمسة الآن أعمالهم رسميًا وحقق اثنان أولى مبيعاتهما.

### 2.6 التمويل

تستمد مصادر تمويل SINGA الرئيسية من شركائنا المؤسسين، غير أنها تتلقى أيضًا بعض التبرعات الفردية. ويسهم باقي شركاء SINGA مساهمات عينية. البرنامج غير مستدام بطريقة هيكلته الحالية: فهو يعتمد على المتطوعين؛ لأن أنشطة الحضانة لا تدر ربحًا. ليس من المؤكد أن منظمة SINGA تملك الموارد المالية لتشغيل فوج آخر من مختبر الأعمال بعد الفوج الحالي.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

• كان تمويل القطاع الخاص إيجابيًا للغاية (على الرغم من أنه ليس كافيًا)، وتهتم الدولة الألمانية للغاية بدعم مجال العمل هذا.

• كان تخطيط وفهم سياق البرنامج أمرًا ضروريًا، حيث تختلف جماعات المهاجرين والمؤسسات التي تدعم إدماجهم من مدينة إلى أخرى (على سبيل المثال، شتوتغارت ليست مثل برلين).

التحديات الرئيسية:

لدى منظمة SINGA (برلين) ثلاثة أهداف، وهي دعم رواد الأعمال من الوافدين الجدد وإحداث أثر في منظومة ريادة الأعمال من خلال إكفاء الوعي بفوائد التكامل من خلال ريادة الأعمال وإحداث أثر في المجتمع الأكبر. ويتطلب الهدف الأخير المزيد من الموارد؛ لأنه يتعلق بالاتصال أكثر من العمليات. تنشر منظمة SINGA أخبارًا وقصصًا عن رواد الأعمال الناجحين، ولكن لا يكفي ذلك لإحداث أثر في منظومة ريادة الأعمال والمجتمع الأعم.

#### 3.2 تحليل التكلفة والعائد

تدير منظمة SINGA البرنامج بموارد شحيحة. إذ تقدر المنظمة أن البرنامج يكلف حاليًا نحو 4,000 يورو لكل مشارك، على الرغم من أن هذا تقدير سخي وتختلف التكاليف الفعلية وفقًا لكل مشارك ونوع العمل.

#### 3.3 قابلية التكرار

يمكن تكرار البرنامج إذا أنشئت منظومة مؤسسية صحيحة: الشركاء المتعاونون ضروريون جدًا لنجاح البرنامج.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 21 – منظمة Changemakers Lab، اليونان

### قصة نجاح

"! we can Trash!" حلّ لإدارة النفايات لمخيمات اللاجئين. جاءت فكرة العمل من برنامج Accelerator لمنظمة CML بالتعاون مع جامعة إيجة. يمكن أن تشكل إدارة النفايات، في مخيمات اللاجئين، مشكلة يمكن أن تقلل من نوعية الحياة. لا يوجد حافز لإعادة التدوير، على سبيل المثال، لذلك ينتهي المطاف بالكثير من المواد القابلة لإعادة التدوير في مدافن القمامة.

بالنسبة لمنطقة صغيرة مثل جزيرة ليسفوس، يمكن أن يؤثر ذلك في البيئة بسرعة أكبر. تنشئ المبادرة نظامًا للتدوير، وتجعل المخيمات أكثر نظافة وصديقة للبيئة. اجتذب البرنامج اهتمام مديري المخيم ولكن لم يتم تجربته بعد.



- الأحداث والمؤتمرات، ضمن جهود نشر الوعي. من الأمثلة على ذلك قمة Changemakers في أيار/مايو 2017، التي تجمع ما بين ممثلين عن الحكومة والمنظمات غير الحكومية والجامعات ومراكز الأبحاث، بالإضافة إلى رواد الأعمال والمستثمرين لتعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية والتكنولوجية. وأيدت القمة كذلك توسيع سبيل التعاون في المجتمع. انصب تركيز الحملة التي تمخضت عنها قمة Changemakers لعام 2018، والتي أطلق عليها The Birds، على مشروع فني مجتمعي مصمم لتعزيز التعاون والتماسك الاجتماعي.<sup>64</sup>
- توفير مساحة عمل مشتركة لتمكين رواد الأعمال من العمل معًا وتبادل الأفكار وتكوين الشبكات.

#### 2.4 ترتيبات التمويل

عدة جهات مانحة

#### 2.5 الأثر والنتائج

نظرًا لأن المبادرة جديدة إلى حد ما، فليس من اليسير قياس الأثر الذي أحدثته منظمة CML، لكنها حققت نتائج مهمة في إنشاء شبكة وبيئة تعلم لرواد الأعمال الشباب في ليسفوس، سواءً اللاجئين أو السكان المحليين. على سبيل المثال، بعد برنامج Accelerator، عمل رواد الأعمال حاليًا على أكثر من خمسة مشاريع. تابع أحد المشاريع المنبثقة عن برنامج Accelerator المشاركة في مسابقة The Port Humanitarian، وهي مسابقة برمجة أقيمت في منظمة CERN في جنيف في أواخر عام 2017. خلال الحدث، تعاون رواد الأعمال مع العديد من المهنيين، من المهندسين إلى علماء الاجتماع، الذين تمكنوا من المساعدة في تطوير أفكار رواد الأعمال، وكذلك إنشاء نماذج أولية لمنتجاتهم.

وأقامت منظمة CML شراكات مع المؤسسات ذات الصلة بمجموعتها المستهدفة، وتحديداً رواد الأعمال الشباب ومن لديهم مهارات رقمية. تضمنت هذه الشراكات ارتباطات مع منظمة CERN وشركة SAP و ReBootKamp والجامعات اليونانية والعديد من شبكات الشركات الناشئة في جميع أنحاء أوروبا وخارجها.

#### 3. التحليل والمناقشة

##### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- المشاركة الفعالة للشباب، التي حظيت بها المبادرة خاصة من خلال العمل مع الجامعات. أنشئ برنامج Accelerator لمنظمة CML بالشراكة مع جامعة إيجة وحدث أسبوع البرمجة للاجئين، وهو مثال جيد لمنصة تعاون في العمل. بدلاً من المشاركة لمرة واحدة، يوفر برنامج Accelerator فرصًا للتعاون الأسبوعي بين المشاركين، مما ييسر إيجاد الحلول للمشكلات الأكثر صعوبة.
  - تعاون منظمة CML مع الشركات والمبادرات العالمية في القطاعات المتعلقة بالتكنولوجيا، الأمر الذي سمح لمنظمة CML بتزويد المستفيدين بمهارات مثل البرمجة.
- التحديات الرئيسية:
- أحد التحديات الرئيسية التي تواجه منظمة CML، هو تقسيم مواردها بين العمليات وعملية صياغة عروض المنح وإعداد تقارير المراقبة والتقييم، وهو تحدٍ مشترك بين العديد من المنظمات غير الحكومية التي تحاول جمع الأموال من عدة جهات مانحة.

#### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة Changemakers Lab (CML) جزيرة ليسفوس
- 1.2 البلد والموقع المحلي ليسفوس، اليونان
- 1.3 مدة التنفيذ 2016-الوقت الحالي
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة Changemakers Lab (CML)
- 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة غير حكومية

#### 2. الوصف

##### 2.1 الأهداف

كانت جزيرة ليسفوس واحدة من البقاع التي شهدت تدفقًا كبيرًا للاجئين خلال أزمة اللاجئين لعامي 2015 و2016. وأدى تدفق اللاجئين إلى الضغط على اقتصاد الجزيرة المعتمد على السياحة، وبدون تفاعلات مجدية بين السكان المحليين واللاجئين، فقد نجم عن ذلك خلق توترات اجتماعية.

تهدف منظمة CML إلى جمع السكان المحليين واللاجئين معًا للتعاون من خلال ريادة الأعمال. ولتيسير هذا التعاون، أنشأت مركزًا لاحتضان الأعمال ونظمت ورش عمل لريادة الأعمال وفعاليات لإقامة شبكات التواصل. إذ تكمن رؤيتها طويلة الأجل في بناء منظومة لريادة الأعمال في ليسفوس، وجذب الشركات الناشئة والمستثمرين والعاملين ذوي المهارات الرقمية.

##### 2.2 الفئات المستهدفة

السكان المحليون واللاجئون الشباب ورواد المشاريع الاجتماعية والرُّحل ذوو المهارات الرقمية

##### 2.3 النهج والأنشطة

لدى منظمة CML العديد من الأنشطة، من أهمها برنامج "Accelerator". وهو برنامج احتضان مدته أربعة أشهر بالتعاون مع جامعة إيجة، حيث يتعاون فيه الطلاب واللاجئون والمتطوعون وغيرهم من أصحاب المصلحة لاختبار أفكار الأعمال وتنفيذها وتسريعها. في كل أسبوع، تجمع منظمة CML أصحاب المصلحة المتنوعين معًا لعرض أفكارهم ومناقشتها مع فئة من الطلاب في الجامعة، من أجل مواصلة تطوير أفكارهم. قُدمت سبع أفكار تم وضعها بواسطة هذه الحاضنة في قمة Changemakers، التي عقدت في مدينة ميتيليني في عيد أوروبا، 9 أيار/مايو 2017. جرى اختيار أفضل الحلول، الذي يركز على إدارة النفايات في مخيمات اللاجئين، للمشاركة في مسابقة Port Hackathon في المنظمة الأوروبية للأبحاث النووية (CERN) في جنيف. حظيت هذه المبادرة بأفضل ردود فعل من فريق الخبراء في منظمة CERN ويجري تطويرها الآن.

تشمل أنشطة منظمة CML الأخرى ما يلي:

- البرامج التعليمية وورش العمل والندوات. دخلت منظمة CML في شراكة مع SAP لتنظيم ورش عمل لتدريب المدربين خلال أسبوع البرمجة للاجئين في ليسفوس. وتعد TTS مبادرة عالمية أطلقتها مؤسسة SAP، وهي شركة برمجيات متعددة الجنسيات. في أثناء مبادرة TTS، يعلم فريق من محاضري البرمجة المشاركين الأدوات والمهارات التي يحتاجونها ليصبحوا محاضرين في البرمجة. بمجرد تلقي المشاركين التدريب، يمكن أن يصبحوا مدربين في أسبوع البرمجة للاجئين، وهي ورشة عمل مجانية عن البرمجة للأطفال والشباب الذين تتراوح أعمارهم بين سن 8 و24 عامًا عبر مخيمات المفوضية والمراكز المجتمعية والجامعات في تسعة بلدان مضيئة وبلدان عبور. تم تدريب أكثر من 450 متدربًا من السكان المحليين واللاجئين في ليسفوس.

والمنظمة تسعى حاليًا لإيجاد سبل لتيسير هذه العمليات، على سبيل المثال، من خلال إبرام اتفاقيات الحصول على منح مقابلة مع الحكومة أو المنظمات الحكومية الدولية التي يمكن أن تساعد في تيسير جهود جمع الأموال.

### 3.2 قابلية التكرار

تركز منظمة CML على هئية الظروف المناسبة لريادة الأعمال القائمة على التكنولوجيا في ليسفوس، وهو مكان يعتمد فيه الاقتصاد المحلي تقليديًا على السياحة. وبذلك، فإن بناء المهارات اللازمة وتوفير فرص التعاون بين اللاجئين الشباب والسكان المحليين أمر محوري لنجاح نهج منظمة CML. يمكن تكرار مبادرة CML في المواقع المحلية التي يكون فيها المهاجرون شبابًا ومهرة. فيما يتعلق بالجوانب التشغيلية للمبادرة

(مثل تقديم ورش عمل البرمجة)، والاتصال الملائم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشراكات مع المؤسسات التي تربطها صلة بالتكنولوجيا. عادة ما تواجه حاضنات الأعمال الصغيرة والجديدة ذات الهيكل التنظيمي غير الحكومي تحديات في تأمين التمويل؛ لأنها مقيدة بالطرق التي يمكنها من خلالها تحقيق الإيرادات. وقد يكون تقسيم مواردها بين التقدم للحصول على منح ومساعدة الشركات الجديدة على بدء أنشطتها أمرًا بعيد المنال، لا سيما إذا كان فريقها التنفيذي صغير. ويمكن أن يساعد وجود اتفاقية للحصول على منح مقابلة مع الحكومات أو المنظمات غير الحكومية على تيسير عملية تأمين التمويل للعمليات. ولمساعدة المستفيدين على الوصول إلى مجموعة أكبر من المستثمرين أو الموارد، قد يكون من مصلحة المنظمة عقد شراكات مع شبكات الاستثمار المؤثرة الحالية.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 22 – برنامج MigraVenture، إيطاليا

### قصص نجاح

بعد أن أسس **شيخ ديوب** جمعية تعاونية زراعية في روما، سينشئ مزرعة حيوية وفقًا للمعايير البيولوجية والمستدامة في قرية نديوب (السنغال)، باستخدام أرض أسرته. تقدم هذه القصة مثالًا جيدًا على كيف يمكن للهجرة أن تكون مفيدة لكل من بلد الموطن والبلد المضيف: من خلال نقل المهارات والتنمية المشتركة، أقامت المجموعة مشروعًا زراعيًا في إيطاليا، وتعلمت صنع الزبادي، وبرأس المال من MigraVenture، سنتشئ المزرعة الحيوية في السنغال.

بدأ **عشاشاتو سار** مشروعًا تجاريًا في تجهيز الحبوب مثل الذرة والدخن، لإنتاج المنتجات المحلية مثل تبييري وتباكري وسنال، لكل من الأسواق المحلية والأوروبية. وقع الاختيار على شركته من بين أفضل 10 شركات للحصول على رأس المال من برنامج MigraVenture، والشركة تعمل بالفعل وتتوقع أن يبلغ عدد موظفيها 100 موظف – غالبيةهم من النساء – بحلول عام 2020.



المصادر: <http://www.italy.iom.int/it/migrazione-clima-sviluppo/migraventure>  
<http://www.etimos.org/progetti/archivio-progetti/migraventure/>  
<https://www.facebook.com/Migraventure/>  
فيديو عن مشروع MigraVenture: <https://vimeo.com/235920852>

### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة مبادرة رائدة لدعم رواد الأعمال من أصل إفريقي والمقيمين في إيطاليا في إنشاء عمل تجاري في بلد المنشأ
- 1.2 البلد والموقع المحلي إيطاليا وإفريقيا
- 1.3 مدة التنفيذ منذ عام 2015
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنقذة مؤسسة Etimos
- 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنقذة منظمة غير ربحية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

الهدف الاستراتيجي العام هو تعزيز قدرات الجهات الفاعلة للمغتربين، ولا سيما رواد الأعمال الأجانب الموجودين في إيطاليا، من خلال دعم بدء المشاريع في بلدان المنشأ، كإداة لعمليات التنمية المستدامة التي لها بعد عبر وطني. نفذت المنظمة الدولية للهجرة في إيطاليا مبادرات لتعزيز دور رواد الأعمال المهاجرين المقيمين في إيطاليا، بفكرة أنه من خلال الاستفادة من الموارد والمهارات المرتبطة بحركات الهجرة، من الممكن تحفيز عمليات التنمية للمجتمعات والأراضي التي يقطعها المهاجرون. يطلق رواد الأعمال المهاجرون عمليات التنمية المستدامة ويعززون تبادل المهارات والخبرات المكتسبة من خلال تجربة الهجرة. وتتسق المبادرة مع خطة عام 2030 وتقر بدور العمالة كمحفز لتحقيق النمو الاقتصادي والثقافي والاجتماعي. وتحقق هذا الهدف من خلال البرامج والمبادرات التجريبية التي تهدف إلى تعزيز مهارات ريادة الأعمال وتيسير بدء الأعمال ودمجها في بلدان ثالثة، وأيضًا من خلال الخدمات المصاحبة المخصصة. لهذا الغرض، أطلقت المنظمة الدولية للهجرة ومؤسسة ETIMOS برنامج MigraVenture، وهو مبادرة رائدة لدعم ريادة الأعمال للمهاجرين في إفريقيا.

#### 2.2 الفئات المستهدفة

رواد الأعمال من أصل إفريقي المقيمون في إيطاليا والمهتمون ببدء مشروع تجاري جديد أو تعزيز مشروع قائم بالفعل في بلد إفريقي

#### 2.3 النهج والأنشطة

يشمل البرنامج ثلاثة أنواع من الأنشطة:

1. تدريب متعدد المراحل (في أوساط جماعية وفردية) تدعم رواد الأعمال في تحسين أفكارهم للأعمال واكتساب مهارات جديدة في هذا المضمار. الموضوعات الرئيسية التي تتناولها التدريب هي تطوير الأعمال، والحصول على الائتمان وأدوات رأس المال، وتحديد أدوات التسويق والمخاطر والفرص في السوق الإفريقية وتحقيق الاستفادة منها. الهدف هو إنشاء خطة عمل قابلة للتنفيذ.
2. الوصول إلى صندوق رأس المال التجريبي الذي يستثمر في المشاريع ذات الإمكانيات العالية لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. يهدف الصندوق، الذي يتدخل بحصة مصغرة في رأس مال الشركة، إلى دعم نمو الشركات وانماجها، حتى يصبح رائد الأعمال المالك الوحيد بعد ذلك. ولهذا الغرض، استحدثت أداة مخصصة لحصص رأس المال المصغرة.
3. المساعدة التقنية في البلدان التي تزاول فيها الأنشطة التجارية. يضمن فريق من الخبراء المساعدة المستمرة خلال مرحلة بدء التشغيل، من أجل تعظيم فرص النجاح.

#### 2.4 الإطار المؤسسي

أطلقت المنظمة الدولية للهجرة ومؤسسة ETIMOS برنامج MigraVenture، الذي ينفذ بدعم من وزارة الخارجية والتعاون الدولي.

#### 2.5 ترتيبات التمويل

وقدمت وزارة الخارجية 2.3 مليون يورو إلى عمليات البرنامج.

ستمول مؤسسة Etimos ما يصل إلى 300,000 يورو لصندوق رأس مال الأسهم. وتم توفير أموال عامة بقيمة 150,000 يورو.

## 2.6 الأثر والنتائج

يفضل مبادرة MigraVenture، جرى تعزيز كفاءات رواد الأعمال الأجانب المقيمين في إيطاليا بدرجة كبيرة، الأمر الذي عزز دورهم كوكلاء لعمليات التنمية المستدامة في بعد متعدد التخصصات.

تكمن التأثيرات الأهم في تعزيز التعاون بين رواد الأعمال والمؤسسات المحلية والجهات المانحة والشركاء في إيطاليا والدول الإفريقية؛ وإطلاق أعمال تجارية جديدة في البلدان الإفريقية؛ وتعزيز خبرات ومهارات رواد الأعمال الأجانب في إيطاليا؛ والمساهمة الفعالة لرواد الأعمال في السعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (على وجه الخصوص: الهدف 1 – القضاء على الفقر، والهدف 5 – تحقيق المساواة بين الجنسين، والهدف 8 – توفير العمل اللائق وتعزيز النمو الاقتصادي، الهدف 12 – أنماط استهلاك وإنتاج مسؤولة، والهدف 17 – الشراكة من أجل التنمية المستدامة).

وبوجه أكثر تحديداً، تحققت الإنجازات بعد الأشهر الثمانية عشر الأولى على النحو التالي:

- مشاركة رواد الأعمال الأفارقة من خلال إطلاق دعوتين لتقديم أفكار أعمال
- تلقى البرنامج 105 عروض أعمال
- قبلت 41 فكرة عمل في مرحلة التدريب
- وضعت 33 فكرة عمل من خلال التدريب الشخصي
- اعتمدت 10 أفكار أعمال للحصول على صندوق رأس المال
- 6 أفكار أعمال قيد الإعداد لرؤوس الأموال الصغيرة
- الاتصال: إنتاج فيلم وثائقي قصير (<https://vimeo.com/235920852>)

الشركات الناشئة ببرنامج MigraVenture

- متوسط مبلغ الاستثمار: 57,000 يورو
- قطاعات الأعمال الرئيسية: الزراعة، الصناعة الزراعية، الخدمات، التجارة، الطاقة
- اجتذب رواد أعمال برنامج MigraVenture ما يصل إلى 49 في المائة من رأس مال المخاطرة اللازم لبدء أفكار أعمالهم، باستثمار يصل إلى 30 ألف يورو
- وحظيت 10 استثمارات في رأس المال بالموافقة بالفعل
- تتنوع المشاريع العشرة التي استثمر فيها صندوق برنامج MigraVenture في شكل حصص رأس مال مصغرة تماماً (انظر الجدول)، بدءاً من الإنتاج الزراعي إلى معالجة المواد الخام، ومن التكنولوجيا السحابية إلى الخدمات الشخصية، ومن الإنتاج السمعي المرئي إلى مجال الطب الحيوي.

## 3. التحليل والمناقشة

### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- إشراك مؤسسات مختلفة تقدم الدعم على مستويات مختلفة: المنظمة الدولية للهجرة ومؤسسة ETIMOS ووزارة الشؤون الخارجية والتعاون الدولي
- تدريب جماعي على الأدوات النظرية متبوعاً بتدريب فردي مخصص لمشاريع مختارة
- وجود فرع لمؤسسة Etimos في السنغال لتقديم الدعم التقني المحلي والمراقبة
- التدريب والمراقبة للأعمال الممولة في الميدان: لا يترك المشاركون بمفردهم بعد بدء التشغيل

التحديات الرئيسية:

- كان الوصول إلى جاليات المغتربين الأفارقة في إيطاليا هو التحدي الرئيسي الذي واجهناه. فكانت بعض الجاليات أكثر استجابة من غيرها. وجاء المشاركون في الأساس من الكاميرون والسنغال. كانت هناك استجابات قليلة من المهاجرين من شمال إفريقيا.
- كان من الصعب على رواد الأعمال الذين وقع عليهم الاختيار جذب مستثمرين آخرين.
- فلا بد أن يدعم المكتب الفرعي لمؤسسة Etimos في السنغال الأعمال في البلدان الأخرى.

### 3.2 قابلية التكرار والتوصيات

تكمن القيمة الفريدة لبرنامج MigraVenture في أنه يتيح الوصول إلى صندوق رأس المال التجريبي الذي يستثمر في الأعمال التجارية في بلد المنشأ للمهاجرين. بدلاً من تقديم منحة، وهو النهج الأكثر ألفة، اختيار الاستثمار في رأس المال لمنح راند الأعمال المهاجر إحساساً أكبر بالتملك والمسؤولية.

نظراً لأن الأعمال المختارة لا تزال في مرحلة التطوير، فمن السابق لأوانه تقييم فعالية النهج وبالتالي قابليته للتكرار. ويبدو أن المطلب الرئيسي لإنشاء برنامج مماثل هو تمويل الاستثمار في الأسهم.

الدروس المستفادة:

- التركيز أكثر على منطقة جغرافية واحدة، لتيسير الدعم التقني والرصد في الميدان وزيادة فعاليتهما.
- تضيق نطاق التركيز على قطاعات أعمال معينة، لتيسير توفير الخبرة التقنية لأنشطة الرصد والدعم.
- بذل المزيد من الجهد للوصول إلى جاليات المغتربين الأفارقة الأخرى في إيطاليا.

البلد	الاسم	القطاع	إجمالي الاستثمارات (يورو)
السنغال	باريكاما	القطاع الزراعي	38-000
الكاميرون	مركز Vision Institute	إنتاج الفيديو	60-000
الكاميرون	شركة Tititou Fish	مزارع الأسماك العضوية	28-000
السنغال	وحدة إنتاج الحبوب	الزراعة الحيوية	90-000
نيجيريا	Ape Maya	حضانة	40-000
الكاميرون	Palaghe	مختبر ومتجر تجزئة	56-000
الكاميرون	شركة البناء الإفريقية	الإنشاءات	62-000
بوركينافاسو	رعي الماشية	تربية عضوية	20-000
الكاميرون	مزرعة لالدواجن	الزراعة	19-000
الكاميرون	مزرعة جرين لاند	الزراعة	45-000

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 23 – برنامج ريادة الأعمال للمهاجرين لمنظمة "سبارك"، هولندا

قصة نجاح

### تم إنشاء 14 نشاطًا تجاريًا في إقليم كردستان شمال العراق

إقليم كردستان شمال العراق هو أحد مناطق تركيز المبادرة. افتتحت منظمة سبارك مكتبًا ميدانيًا في أربيل في نهاية عام 2014. وفر هذا المكتب منصة للتنفيذ المباشر لأنشطة البرنامج. كما قام بدور بناة في إقامة وتعزيز الشراكات مع الشركاء المحليين والمؤسسات الحكومية.

بالتعاون مع غرفة التجارة والصناعة في أربيل وشركة WWB Consultancy، نظمت سبارك ورش عمل تدريبية للشركات الناشئة المحلية ورواد الأعمال، وهو ما أتاح لنحو 30 من رواد الأعمال تعلم سبل زيادة توسيع نطاق أعمالهم.

كانت الحالة الهشة للبلاد والمنطقة بمثابة تحدٍ أمام تنفيذ البرنامج، حيث كان المغتربون أقل تحفيزًا للاستثمار في أنشطة الأعمال هناك أو أنهم لم يرغبوا في العودة. ومع ذلك، فإن النتيجة فيما يخص ريادة أعمال المغتربين إيجابية. في المجموع، أنهى 28 رائد أعمال مبتدئ التدريب، واستطاع نصفهم تسجيل أعمالهم. ووفروا 61 فرصة عمل على مدار ثلاث سنوات.



### 1. معلومات أساسية

1.1 المبادرة برنامج ريادة الأعمال للمهاجرين (MEP)

1.2 البلد والموقع المحلي هولندا

1.3 مدة التنفيذ 2014-2017

1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة

سبارك هي منظمة غير حكومية هولندية تنفذ برامج التعليم العالي وريادة الأعمال لتمكين الشباب من قيادة مجتمعاتهم في أعقاب النزاع نحو الازدهار.

1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة غير حكومية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

تهدف المبادرة إلى تقديم تدريب على ريادة الأعمال وحزم تدريبية للمغتربين في هولندا الذين لديهم طموحات لبدء نشاط تجاري في بلدانهم الأصلية.

وبذلك، تعزز المبادرة الهجرة الدائرية و"كسب العقول" بحيث يساهم المهاجرون الذين يعيشون في هولندا على نحو متزايد في تنمية بلدانهم الأصلية، ويساعدون في تعزيز منظمات المهاجرين في البلدان المستهدفة.

#### 2.2 الفئات المستهدفة

تستهدف المبادرة في الأساس المهاجرين من سبع دول ومناطق، وهي غانا والمغرب والصومال وأفغانستان وإقليم كردستان في العراق وسورينام، حيث إن الثلاث الأخيرة منها هي البلدان التي تركز عليها المبادرة.

وبالأخص، تستهدف المبادرة المغتربين الذين لديهم مقومات ريادة الأعمال ويرغبون في إنشاء شركة في بلدانهم أو منطقتهم الأصلية، وكذلك أصحاب الأعمال القائمة في هولندا الذين يرغبون في بدء تشغيل شركة امتياز أو شركة شقيقة في بلدانهم أو منطقتهم الأصلية. يضم موقع سبارك معلومات مفصلة حول المبادرة ومعلومات الاتصال بمنسق البرنامج بحيث يمكن للمشاركين المحتملين التعرف على المبادرة والتواصل مع الجهة المنظمة. ويساعد الشركاء في البلدان والمناطق الأخرى أيضًا على الوصول إلى الفئات المستهدفة.

#### 2.3 النهج والأنشطة

تشمل المبادرة نشاطين رئيسيين:

1. التدريب. يتضمن البرنامج التدريبي دعمًا لوضع خطة عمل ويوفر المعرفة حول مهارات ريادة الأعمال والتمويل والتسويق والمبيعات. وتتراوح مدة التدريب ما بين شهرين وأربعة أشهر.

2. التوجيه. بعد إنهاء بعض وحدات التدريب بنجاح، تنفذ عملية انتقاء. إذ تقدّم وحدات تدريب إضافية للمشاركين المختارين وفقًا لاحتياجاتهم.

تضمن تدريب رواد الأعمال في الأصل أربع دورات تدريبية. يتألف المحتوى من مقدمة في ريادة الأعمال وكتابة خطة العمل والإدارة المالية والتسويق. في عام 2016، زادت الدورات التدريبية إلى خمس دورات، بحيث تشمل دورة يمكن للمشاركين فيها العمل على خطط أعمالهم الخاصة.

#### 2.4 الإطار المؤسسي

الوكالة المنفذة للمشروع هي منظمة سبارك. المبادرة مدعومة وممولة من وزارة الخارجية لمدة ثلاث سنوات.

تشمل المبادرة أيضًا بناء القدرات لمنظمات المغتربين في هولندا، مثل منظمة Kurdistan Business in Business DutchSom (الصومالية) و Belink (الأفغانية) والمؤسسات في بلدان المنشأ، بما فيها غرف التجارة في حكومة إقليم كردستان والمؤسسات المالية. في الصومال (Amalbank) وكردستان العراق (مديرية صناديق مساعدة المشاريع الصغيرة).

#### 2.5 ترتيبات التمويل

التمويل من وزارة الخارجية بمبلغ 1.9 مليون يورو.

#### 2.6 الأثر والنتائج

فيما يتعلق بالفئة الأولى المستهدفة، أي المغتربين الذين لديهم مقومات ريادة الأعمال ويرغبون في إنشاء مشروع تجاري في بلد المنشأ:

- شارك 1200 مشارك.
- تم إعداد 240 خطة عمل.
- تم تسجيل 120 شركة.
- فيما يتعلق بالفئة الثانية المستهدفة، وهي الشركات القائمة المملوكة لمغتربين في هولندا وصدد بدء امتيازًا أو شركة شقيقة في بلد أو منطقة المنشأ:
- تم إعداد 36 خطة عمل.
- تم اختيار 12 خطة عمل.
- تم تسجيل 8 شركات.
- إجمالي عدد الشركات التي بقيت على قيد الحياة بعد ثلاث سنوات: 96 شركة (75 في المائة)

#### 3. التحليل والمناقشة

##### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

حزمة التدريب مصممة جيدًا لدعم الأفراد في جماعات المهاجرين. فهي مناسبة من حيث المحتوى والطول. يعد مستوى التدريب أكثر ملاءمة لرواد الأعمال المبتدئين من رواد الأعمال ذوي الخبرة أو لديهم أعمال قائمة.

التحديات الرئيسية:

يمكن أن يكتسي التدريب أهمية أكبر إذا تناول تنوع المجموعة من حيث مستويات الخبرة والخلفيات المهنية والخلفية الثقافية والمعرفة. يمكن أن يكون التدريب أكثر تركيزًا على ممارسة الأعمال التجارية في بلدان المنشأ من طريق إيلاء اهتمام أكبر للسياقات الثقافية. تمثل اللغة تحديًا. قدمت التدريبات باللغة الهولندية، وكان من الصعب لبعض المشاركين المتابعة فيها.

## 3.2 قابلية التكرار

على الرغم من أن المبادرة لديها إمكانية التكرار في بلدان أخرى، لم تكن هناك محاولات تذكر لتأمين التمويل لمواصلة المبادرة أو تكرارها.

ومع ذلك، ونتيجة للبرنامج، أنشئت حاضنة أعمال في الصومال، حيث أصبحت هيكلًا دائمًا. تمثل شبكة سبارك موردًا لتطوير البرامج المستقبلية.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 24 – مبادرة تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين (PEI)، البرتغال

### قصص نجاح



شارك **باولو البوتيرو وتياجو فييرا**، مهاجران برازيليان، في مبادرة تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين بإنشاء شركتين مربحتين طويلتي الأمد في لشبونة، بالاستفادة من دعم مبادرة تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين:  
1. شركة Discover Lisbon Apartments. توفر هذه الشركة أماكن إقامة ذاتية الخدمة في لشبونة، وتستهدف السياح الباحثين عن تجارب محلية في قلب المدينة.  
2. حانة Tribo Tapiocaria Tapas. تقدم هذه الحانة المشروبات والطعام التقليدي للسياح والمجتمع المحلي في وسط لشبونة. جرى تأسيس العمل الثاني مؤخرًا، واعتمد جزئيًا على نجاح الأول.

### 1. معلومات أساسية

1.1 المبادرة تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين (PEI)

1.2 البلد والموقع المحلي البرتغال

1.3 مدة التنفيذ 2009-الوقت الحالي

1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة

الجهة المنوطة بالتصميم والترويج: المفوضية الوطنية العليا للمهاجرين (ACM) المنفذون:

مراكز الدعم الوطنية للمهاجرين (CNAI)،

المنظمات غير الحكومية والوكالات الحكومية المحلية

1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة

وكالة حكومية مركزية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

تهدف مبادرة تعزيز ريادة الأعمال للمهاجرين إلى تنمية عقليات وقدرات ريادة الأعمال بين المهاجرين ودعمهم في تنفيذ خطط عملهم. يتم التركيز بشكل خاص على تعزيز الأشكال المستدامة لريادة الأعمال وإضفاء الصفة الرسمية على الأعمال التجارية القائمة في الاقتصاد غير الرسمي.

#### 2.2 الفئات المستهدفة

تستهدف المبادرة مجتمع المهاجرين في البرتغال، ولا سيما أولئك الذين يعيشون في الأحياء المعرضة للخطر. لا توجد معايير لاختيار المشاركين، لكنها تستهدف تحديدًا المهاجرين الذين لديهم فكرة عمل بالفعل. من أجل حشد المشاركين، تنشر المفوضية الوطنية العليا للمهاجرين معلومات عن المشروع على موقعها الإلكتروني وتستخدم أيضًا منصات التواصل الاجتماعي مثل Facebook لرفع مستوى الوعي بالمشروع.<sup>65</sup> ويتولى المنفذون المحليون المسؤولية أيضًا عن الترويج والتوعية.

#### 2.3 النهج والأنشطة

تتضمن المبادرة ثلاثة مجالات أنشطة رئيسية لبناء القدرات:<sup>66</sup>

1. التدريب على مهارات العمل: تتألف هذه الدورة التي مدتها 10 أسابيع من 10 جلسات جماعية و8 جلسات فردية. تشمل الموضوعات التي يتناولها التدريب بيئة الأعمال وكفاءات ريادة الأعمال.

2. وصممت جلسات الدعم الفردي لتقديم المشورة المخصصة للمشاركين والدعم لتنفيذ خطط أعمالهم.

3. تتيح ورش العمل والأحداث للمشاركين التعلم من المتحدثين الضيوف ذوي الخبرة، وكذلك التواصل مع هؤلاء المتحدثين وغيرهم من المشاركين في البرنامج.

المدرّبون الذين يقدمون الدورات التدريبية ويساعدون المشاركين على وضع خطط أعمالهم هم متخصصون لديهم خبرة مباشرة في إنشاء الأعمال التجارية وإدارتها.

### 2.4 الإطار المؤسسي

تولت المفوضية الوطنية العليا للمهاجرين (ACM) تصميم البرنامج والترويج له بالتعاون مع مكتب المهاجرين النشطين في البرتغال (GAEM)، الذي يقدم دعم ريادة الأعمال منذ عام 2006.<sup>67</sup> ونفذ المبادرة مركز الدعم الوطني للمهاجرين (CNAI) في ثلاث مدن رئيسية (لشبونة وبورتو وفارو). تم نفذ في مدن أخرى في البرتغال، بدعم من أنواع مختلفة من المنظمات، بما فيها المنظمات غير الحكومية ورابطات المهاجرين والوكالات الحكومية المحلية التي تعمل في شراكة معًا. تعقد الدورات والأحداث في مقرات المنظمات المحلية المنفذة. توفر بعض هذه المنظمات أيضًا تسهيلات للمشاركين، مثل المساحات المكتبية وأجهزة الكمبيوتر والاتصال بالإنترنت، من أجل مساعدتهم على مواصلة خطط أعمالهم.

### 2.5 ترتيبات التمويل

تم تمويل التنفيذ الأولي للبرنامج في المدن الثلاث الكبرى من الميزانية الداخلية للمفوضية الوطنية العليا للمهاجرين. وجرى دعم تنفيذ البرنامج في مدن أخرى بتمويل بقيمة 160.000 يورو، قدمه صندوق اللجوء والهجرة والإدماج الذي أنشأته المفوضية الأوروبية.<sup>68</sup> ومن المتوقع أن تسهم المنظمات المحلية المنفذة بنسبة 25 في المائة من هذا المبلغ، ليرتفع بذلك إجمالي ميزانية البرنامج إلى 200.000 يورو.

### 2.6 الأثر والنتائج

- في الفترة بين 2009 وحزيران/يونيو 2017، شارك 2،140 لاجئًا في البرنامج، وأنشئت 143 شركة.
- أما بين عامي 2009 و2013، كان معدل بقاء الشركات على قيد الحياة لمبادرات ريادة الأعمال التي تم إنشاؤها من خلال المبادرة هو 72 في المائة. وهذا المعدل أعلى بكثير من معدل بقاء الأعمال الوطنية، وهو 23 في المائة (في السنة الرابعة من وجود الشركة).<sup>69</sup>
- عزز المشاركون في البرنامج مهاراتهم اللغوية والإلمام بالشؤون المالية والفهم الاجتماعي والثقافي.<sup>70</sup>

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

- عوامل النجاح الرئيسية:
  - شبكة الشركاء الكبيرة للمفوضية الوطنية العليا للمهاجرين، التي تساعدها على الوصول إلى الفئات المستفيدة المستهدفة؛
  - نهجها المسؤول تجاه ريادة الأعمال (عدم ممارسة ضغط غير مبرر على المشاركين لإنشاء أعمال تجارية)؛
  - بيئة داعمة تشبه الأسرة للمشاركين، يعززها مدربو البرنامج.

لدى مركز الدعم الوطني للمهاجرين قدرات تنفيذية قوية. في عام 2005، فاز بالجائزة الأولى لتقديم الخدمات في جوائز أفضل الممارسات في القطاع العام. كما عُرض كنموذج يحتذى به لأفضل الممارسات في دليل المفوضية الأوروبية حول الإدماج لوضعي السياسات والممارسين التحدييات الرئيسية:

- تكرار البرنامج بالتعاون مع المنظمات المحلية المنفذة.

### 3.2 قابلية التكرار

إمكانية تكرار البرنامج عالية: فقد حقق البرنامج التجريبي الذي أطلق في عام 2009 نتائج إيجابية وملموسة بالفعل، وجرى تكراره بنجاح بالفعل في مدن أخرى من خلال إقامة شراكات مع الوكالات الحكومية ومنظمات أخرى مثل المنظمات غير الحكومية ورابطات المهاجرين. من أجل دعم المزيد من التكرار في كل من البرتغال وخارجها، أصدرت المفوضية الوطنية العليا للمهاجرين دليل تنفيذ للبرنامج.

ينبغي لأي جهود تكرار للبرنامج في المستقبل أخذ التوصيات التالية في الاعتبار:

- ينبغي للمنظمات المنفذة إجراء تقييم شامل للاحتياجات الخاصة لمجموعة المهاجرين.
- ينبغي للمنظمات المنفذة عقد شراكات مع المنظمات الشعبية المحلية التي يمكن أن تساعد على إتاحة الوصول إلى المستفيدين المستهدفين. ينبغي أن تشارك هذه المنظمات الشريكة أيضًا في عملية إنشاء الأعمال.
- وينبغي أن يكون لدى المنظمات المنفذة موظفين محليين يمكنهم المساعدة على إحالة المهاجرين إلى خدمات دعم بديلة أو تكميلية أخرى.
- وينبغي للمنظمات المنفذة تعيين المدربين المناسبين لتقديم التدريب على مهارات العمل وتقديم الدعم الفردي للمشاركين. وينبغي أن يتمتع هؤلاء المدربين بخبرة في مجال الأعمال، والأفضل، تجارب شخصية في ريادة الأعمال. يجب أن يكون المدربون قادرين أيضًا على تكيف التدريب مع الاحتياجات الخاصة للمشاركين.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 25 – برنامج Ester، السويد \*ester

### قصص نجاح

إلا من تركيا، بدأت عملها في آذار/مارس 2015. حصلت على قرض Ester لتمويل الاستثمار في حابوتين لاستزراع عيش الغراب. أبرمت إلا صفقة مع تاجر جملة كبير، والفطر الذي تحتاجه متوفر في متاجر ICA في جنوب السويد.

لإشارات من تايلاند، ويعيش في السويد منذ ما يزيد قليلاً عن أربع سنوات. تلقت تعليمها الجامعي في التسويق ولديها وكالة إعلانات خاصة بها في بانكوك. من هواياتها جمع البورسلين. في آذار/مارس 2016، أنشأت شركة "We Love Vintage" لبيع البورسلين الأوروبي الجديد والعتيق لأفراد في القطاع الخاص في جنوب شرق آسيا. حصلت على قرض Ester لتمويل المخزون. سوف تتوسع في نهاية المطاف في مبيعات مستحضرات التجميل والديكور المنزلي.

ساندرا، من ليتوانيا، رافقت زوجها الذي كان يعمل في حوض بناء السفن إلى السويد لكنه لم يتمكن من العثور على وظيفة كمهندس. في آذار/مارس 2016، أنشأت شركة SWELDA المحدودة مع زوجها. تتبع الشركة الخدمات الاستشارية المتعلقة بضمان الجودة. أبرمت الشركة عقوداً مع أربع شركات في هلسينغبورغ وغوتنبرغ. تملك الشركة مكاتب في كلتا المدينتين وتتعاقد مع مقاولين من الباطن. بالتزامن مع ذلك، تدير ساندرا شركة للتصوير الفوتوغرافي.

بدأت إيرينا عملها في تشرين الأول/أكتوبر 2014. بدأت بدورات تقديم الطعام والطهي في منازل عملائها. في عام 2015، توسعت في أعمالها من خلال أربعة خلطات توابل صنعتها بنفسها. استثمرت الشركة في المعدات ودفعت تكاليف التعليم الإضافي في بانكوك. تعمل الشركة في كرفان خارج هلسينغبورغ.



تهدف Ester إلى منح النساء المهمشات فرصة عادلة، وقيل كل شيء، إعادة تفتين بأنفسهن. تكمن استراتيجية Ester في مساعدة النساء المهمشات على التغلب على الإقصاء من خلال ريادة الأعمال وتوليفة من التدريب والتوجيه والإرشاد. وتساعد Ester المشاركين على إقامة شبكات جديدة وتطوير أفكارهم للأعمال ووضع خطة عمل مستدامة. إذا لزم الأمر، تساعد Ester أيضاً على العثور على رأس المال لبدء العمل.

رؤية Ester:

- دعم استقلال المهاجرات
- تعزيز التماسك الاجتماعي.
- إنشاء المزيد من الشركات في البلديات.
- توفير المال وتحويل التكاليف إلى إيرادات.

### 2.2 الفئات المستهدفة

تقدم Ester للنساء العاطلات من أصول مهاجرة اللواتي يعشن في منطقة سكنية سييلاً للاكتفاء الذاتي. تأتي النساء المشاركات من جميع أنحاء العالم – غانا والعراق وتايلاند وإندونيسيا واليوسنة – بعد أن عانت من الاضطرابات والقمع.

### 2.3 الشبكات والأنشطة

تقدم Ester برنامجين وفرصاً للتمويل الأصغر:

1. برنامج (9 أسابيع) Pre Ester
  2. برنامج (18 شهرًا) Ester
- Pre Ester هو برنامج للوافدات الجدد في السويد، ومعظمهم من اللاجئين.

### 1. معلومات أساسية

#### 1.1 المبادرة مؤسسة Ester

1.2 البلد والموقع المحلي السويد، هلسينغبورغ  
يبلغ عدد سكان السويد المولدين في الخارج نحو 1.7 مليون نسمة، أي ما يعادل 17 في المائة من السكان. وتعمل 71 سلطة حكومية ومحلية على تعزيز التكامل، من بين طرق أخرى، من خلال ريادة الأعمال للمهاجرين.

#### 1.3 مدة التنفيذ منذ عام 2012

#### 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة مؤسسة Ester

#### 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة غير ربحية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

الهدف من مؤسسة Ester هو منح النساء العاطلات من أصول مهاجرة فرصة للعمل لحسابهن الخاص وأو الدعم الذاتي.

لا تعتبر Ester نفسها مشروعاً تجارياً تقليدياً، بل مؤسسة تدريب تهدف إلى أن تبدأ النساء المهاجرات أنشطة تجارية مربحة، مع دخول المؤسسات المالية العادية والقدرة على بناء حياتهن ومستقبلهن الجديد.

تذكر Ester أن السويد لديها واحدة من أكثر أسواق العمل انعزاً في العالم، وهو ما يضر بالمرأة على وجه الخصوص. في سكنة، امرأة من كل اثنتين تقريباً من أصول مهاجرة عاطلة عن العمل. لسوء الحظ، الاحتمالات ليست جيدة. فعلى الرغم من التعليم الجيد وسنوات عديدة من الخبرة، لدى النساء اللاتي ينقصهن المهارات اللغوية والمعرفية والاتصالات الشخصية اليوم فرص ضئيلة جداً لتحقيق الاكتفاء الذاتي.

### 3. التحليل والمنافسة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

- عوامل النجاح الرئيسية:
  - رأس المال المعرفي: التدريب على القيادة الشخصية وكيفية بدء الأعمال التجارية، من مفهوم الأعمال إلى بدء التشغيل
  - رأس المال الاجتماعي: إقامة اتصالات مع المشاركين الآخرين في البرنامج ومع الأفراد والمنظمات والشركات القيمة للأعمال المستقبلية
  - رأس المال المالي: إمكانية الحصول على قرض بنكي بعد انتهاء التدريب واعتماد خطة العمل
  - التنسيق والتعاون بين الهيئات والشركات الخاصة والبنوك والمؤسسات
  - دعم المتابعة للنساء في مجموعات صغيرة لمدة 18 شهر
  - إرشادات مصممة خصيصًا لاحتياجات المشاركين، وتغطي العديد من الموضوعات

#### التحديات الرئيسية:

- تتوقف الاستحقاقات الاجتماعية للمشاركين في اليوم الذي يسجلون فيه شركتهم. يحصلون على مزايا خلال الأشهر الستة الأولى من البرنامج، ولكن ليس خلال الاثني عشر شهرًا الأخيرة بعد بدء العمل. مؤسسة Ester على اتصال بالسلطات الحكومية والمحلية لإيجاد حلول، لكن هذا سيستغرق وقتًا.
- يشكل تدبير التمويل لعمليات Ester تحديًا آخر. نجحت مؤسسة Ester في إيجاد تمويل لقادة المشروع والمدرسين، على الرغم من أن التمويل لا يغطي كل الوقت الذي يقضيه المؤسسان اللذان يديران البرنامج. إضافة إلى ذلك، يكون الالتزام بالتمويل قصير الأجل، وهو ما يجعل من الصعب تعيين موظفين ذوي جودة عالية.
- التحدي الآخر هو العثور على موجهين مؤهلين وملتزمين لأنشطة الأعمال. وتعمل Ester الآن مع كلية ستوكهولم للاقتصاد لحل هذه المشكلة.
- وبشكل التأكيد من إمكانية استمرار نظام ضمان القروض مشكلة أخرى. يساعد الضمان المهاجرين العاطلين عن العمل (سابقًا) بضمانات محدودة ومعروفة باللغة السويدية وبيئة الأعمال للحصول على موافقة البنك على طلب القرض الخاص بهم. لم يضطر ضامن القرض مطلقًا إلى دفع أي رسوم لأي من المتقدمين للحصول على قرض Ester. ومع ذلك، فمن غير المؤكد إلى أي مدى ستتمكن مؤسسة Johaniterhjälpen من الاستمرار في ضمان القروض.

#### 3.2 قابلية التكرار

أثبت البرنامج بالفعل صلاحيته للتكرار: بدأت مبادرة Ester في منطقة ستوكهولم. المتطلبات الرئيسية لتكرار المبادرة هي التمويل والقادة المتحمسين الملتزمين بما يكفي لبذل الكثير من الوقت والجهد في تشغيل البرنامج دون عوض مالي.

#### التوصيات:

- من المهم أن يكون لديك التزام طويل الأجل، حيث تتطلب الفئة المستهدفة دعمًا طويل الأجل.
- ومن الأهمية بمكان تعليم المشاركين كل من المهارات "التقنية" و "الشخصية"، مثل القيادة الشخصية والتمويل وريادة الأعمال.
- ومن الضروري إيجاد موجهين ملتزمين يفهمون ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة. وينبغي أن يفهموا أيضًا أن العمل مع هذه الفئة المستهدفة من المهاجرين الذين لديهم الكثير من التحفيز ولكن ينقصهم المهارات اللغوية الجيدة والمعرفة بالمجتمع المحلي وثقافة الأعمال أمر مختلف.

وهو عبارة عن مقدمة لريادة الأعمال مع التدريب على اللغة السويدية، بالإضافة إلى المعرفة بالأعمال ومهارات القيادة الشخصية. تشارك بعض هؤلاء النساء لاحقًا في برنامج Ester.

يمتد برنامج Ester لما يزيد على 18 شهرًا وينقسم إلى ثلاث مراحل مدة كل منها ستة أشهر: التعليم والبدء والتوجيه. مرحلة التعليم: تدريب بدوام كامل في ريادة الأعمال والمعرفة الأساسية المطلوبة لبدء نشاط تجاري. ستكون كل مشاركة جزءًا من مجموعة أصغر تتكون من 5 إلى 10 مشاركين، وتجتمع كل أسبوع للتدريب المشترك والدراسات الفردية والرحلات الميدانية وغيرها من الأنشطة، على سبيل المثال التدريب العملي. تتعلم النساء عن القيادة الشخصية وريادة الأعمال والتسويق والمبيعات.

يتم توفير مستشار أعمال شخصي لكل مشارك. يعمل المستشار والمشارك معًا بشكل وثيق لتطوير خطة عمل وتقييم جدواها. تنتهي المرحلة الأولى التي تبلغ مدتها ستة أشهر بخطة عمل.

مرحلة البدء: يركز المشاركون على تسجيل الشركة. يقدم مستشار الأعمال الدعم خلال فترة بدء التشغيل ويساعد في البحث عن أول العملاء والحصول على التمويل من خلال منتج التمويل الأصغر من Ester.

مرحلة التوجيه: في المرحلة الثالثة من التدريب والتوجيه، يقتصر دور مؤسسة Ester على تقديم المشورة والدعم عند الحاجة في المراحل الأولى من حياة الشركة. بعد الانتهاء من البرنامج والموافقة على خطة العمل، تقدم Ester فرصًا للتمويل الأصغر بحيث يمكن للمشاركين الحصول على قروض أقل تكلفة ومخاطر. يتاح ذلك من خلال التعاون مع Swedbank (أحد البنوك السويدية) ومؤسسة Johaniterhjälpen (مؤسسة خيرية). أنشأت المؤسسة الخيرية حسابًا بضمن 80 في المائة من قرض كل رائد أعمال، مع سداد القرض في غضون ثلاث سنوات. قد يختلف مبلغ القرض ما بين 20.000 و300.000 كرونة سويدية (2.000 إلى 30.000 يورو). يبلغ سعر الفائدة حاليًا نحو 3 في المائة: وسعر الرهن العقاري المنطوق في تاريخ العقد مضافًا إليه 1 إلى 2 نقطة مئوية. فضلًا عن ذلك، إذا وافقت وكالة العمل السويدية على خطة العمل الخاصة بإحدى المشاركات، فيمكنها الحصول على دعم مالي لبدء التشغيل من هذه الوكالة ويسمح لها بالحصول على قروض من بنك Swedbank. إن توفير التمويل هذا، سواء عبر نظام الائتمان الأصغر أو وكالة العمل السويدية، ممكن بفضل التعاون الوثيق مع الشركاء من خلال الشبكات الرسمية وغير الرسمية.

#### 2.4 الإطار المؤسسي

تتعاون مؤسسة Ester مع Swedbank وبمساعدة مؤسسة Johaniterhjälpen لتقديم قروض صغيرة واستشارات مالية. يتكون المجلس من أشخاص لديهم خبرة واسعة في مجال الأعمال السويدية والدولية.

#### 2.5 ترتيبات التمويل

يتم تلقي كل التمويل اللازم لتشغيل البرنامج من الحكومة والسلطات المحلية والشركات الخاصة وبعض المؤسسات. تتلقى النساء المشاركات أيضًا منحًا شهرية من وكالة العمل السويدية و/أو دعم الرعاية الاجتماعية من السلطات الاجتماعية. بعد التقييم الناجح لخطة العمل، يحصل المستفيد على الدعم في التقدم بطلب للحصول على منحة بدء التشغيل المقدمة من وكالة العمل السويدية.

#### 2.6 دليل الأثر

أبلغت Ester عن أن 100 امرأة بصدد بدء نشاط تجاري. شاركت 21 امرأة في خمس دورات تدريبية في المشروع التجريبي في سكونة. كانت جميعهن عاطلات عن العمل لمدة ست إلى ثماني سنوات. بدأت ست منهن شركات جديدة، وحصلت 10 منهن على وظيفة، ولا يزال 5 منهن تبحث عن عمل. أي أن ما يقرب من 80 في المائة من النساء العاطلات عن العمل لم تعد تعتمد على دعم من الحكومة.

في ستوكهولم، شاركت سبع نساء في Pre Ester في عام 2017. في عام 2018 ستشارك 10 نساء.



كيبدي إيثوبي يبلغ من العمر 35 عامًا وصل مع زوجته إلى سويسرا عام 2014. خضع لبرنامج التدريب على ريادة الأعمال في عام 2017 وأنشأ مدرسة في جنوب إثيوبيا، وتخدم المدرسة أجزاء مختلفة من المجتمع المحلي. لم يعد يضطر الأطفال إلى المشي لمدة ساعتين في اليوم للوصول إلى المدرسة، ويتاح للطلاب فرصة دراسة الزراعة المستدامة. يتطلع كيبدي إلى إقامة صلات بين المدرسة والأنشطة المستدامة الأخرى، مثل مشاريع الطاقة المتجددة وشركات السياحة المستدامة. لسنوات عديدة، كان كيبدي يعمل بشغف كبير في السياحة في إثيوبيا. فهو يحب بلده ويحرص على إظهار جمالها، ولكنه يمنح أكبر قدر ممكن من المنفعة أيضًا لمواطنيه، وخاصة الفئات السكانية الأقل رعاية. أتاح تدريب ريادة الأعمال في جمعية Capacity لكيبدي تنمية مهارات جديدة في ريادة الأعمال الاجتماعية وبناء الروابط التجارية داخل المجتمع المحلي.

### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة جمعية Capacity
- 1.2 البلد والموقع المحلي زيورخ، سويسرا
- 1.3 مدة التنفيذ أيار/مايو 2016 تمتد برامج بدء التشغيل سبعة أشهر
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة Capacity (زيورخ)
- 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة غير حكومية

### 2. الوصف

2.1 الأهداف  
تدعم جمعية Capacity الأشخاص من أصول لاجئة ومهاجرة الذين يعيشون في زيورخ في بدء أعمالهم التجارية الخاصة أو المبادرات الاجتماعية و/أو الثقافية.

### 2.2 الفئات المستهدفة

اللاجئون والمهاجرون الذين يمكنهم إثبات قدراتهم اللغوية (الإنجليزية أو الألمانية بمستوى B1)، وكذلك اللاجئون بدون تصاريح أو المهاجرون بدون صفة.

### 2.3 النهج والأنشطة

1. فرص لإقامة الشبكات والتعاون – إيجاد مساحات حيث يمكن للاجئين والمهاجرين والسويسريين التعرف على بعضهم بعضًا. يركز العديد من هؤلاء بوجه خاص على الأعمال التجارية لدعم إدمان اللاجئين والمهاجرين في مجتمع العمل السويسري.
2. ورش العمل والأحداث التدريبية في موضوعات الأعمال والإدمان.
3. برنامج التوجيه – تدريب جمعية Capacity الموجهين والمدربين، الذين ينضمون بعد ذلك إلى دورات فردية على مدار سبعة أشهر (أربع ساعات على الأقل في الشهر). من خلال هذه العملية، يضع المشاركون خطة عمل ويحصلون على شهادة تدريب على ريادة الأعمال من جمعية Capacity (زيورخ) و كانتون زيورخ. يشمل البرنامج الممتد لسبعة أشهر عدة أنشطة:
  - المشاركة في ثلاثة أحداث عامة (أحداث ترويجية، موائد مستديرة، ندوات عامة) حيث يتعين على المشاركين عرض مشاريعهم وتقديم أفكار أعمالهم
  - ورشة عمل في عطلة نهاية الأسبوع من 9 صباحًا حتى 5 مساءً، لتلقي التدريب والاستعداد لهذه الأحداث العامة
  - يوم تدريب كل أسبوعين كجزء من يوم عمل مشترك مع المدربين
  - أربع ساعات على الأقل من التوجيه في الشهر مع الموجهين
  - مهام منزلية

يعتمد التدريب وورش العمل على منهج وضعته جمعية Capacity بناءً على طريقتين: طريقة بدء التشغيل البسيط ونظرية U، وضعهما أوتو شارمر (نظرية التحول الاجتماعي). تحتوي هذه الأساليب على عناصر التطور الشخصي، وهو أمر مهم إذا كان التدريب يحتاج إلى ملاءمة سياق البيئة التي يعمل فيها المشاركون.

### 2.4 ترتيبات مؤسسية

أصبحت جمعية Capacity الآن شريكًا كاملاً لبنك UBS الذي يوفر التمويل حتى عام 2020. تعني هذه الشراكة أيضًا أن Capacity (زيورخ) لديها حق الوصول إلى البرنامج التطوعي للمؤسسات UBS، الذي يقدم دعمًا عينيًا إضافيًا؛ على سبيل المثال، يمكن لموظفي UBS المساعدة في التسويق وجمع التبرعات وتطوير تكنولوجيا المعلومات وما شابه ذلك.

أقامت جمعية Capacity أيضًا شراكة مع منظمة SINGA (سويسرا)، وهو ما يعني أنه سيعاد توجيه المشاركين في SINGA في مرحلة صياغة الأفكار من إنشاء شركة ناشئة إلى جمعية Capacity. وتوفر Impact Hub (زيورخ) لجمعية Capacity مساحات مكتبية وظهور وتيسير إقامة الشبكات وتبادل الأفكار. كما أن كانتون زيورخ شريك غير مالي للجمعية، حيث تصادق وتقدم شهادة لكل خريج من تدريب ريادة الأعمال.

### 2.5 دليل الأثر

حاليًا، سجل 21 مشاركًا في البرنامج. يسعون لإقامة مشاريع مثل المنسوجات العضوية المصنعة في نيبال والمباعة في سويسرا بنظام التجارة العادلة، وتصميم الجرافيك باستخدام الذكاء الاصطناعي لتصوير العمارة (كولومبيا)، ومرجع محادثات لتعلم اللغة. يأتي المشاركون من الجمهورية العربية السورية وأفغانستان وإريتريا وإثيوبيا وكولومبيا والمجر وإسبانيا وأذربيجان وزيمبابوي وغانا. يتمتعون بمهارات فائقة (كل منهم حاصل على درجة البكالوريوس على الأقل). مؤشرات الأداء الرئيسية لجمعية Capacity هي أن كل مشارك يضع خطة عمل ويكمل البرنامج التدريبي (يحصلون في هذه المرحلة على شهادة). وعمومًا، تشير Capacity إلى معدل استبقاء البرنامج بنسبة 85–90 في المائة.

### 2.6 التمويل

يغطي التمويل المقدم من UBS Group AG التكاليف التشغيلية للبرنامج (ثلاث فعاليات عامة، ورش عمل في الأسبوع). يسهم الموجهون في البرنامج على أساس تطوعي. يساعد المتطوعون أيضًا في العمليات اليومية لجمعية Capacity.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

- يمكن التوجيه الفعال والمشاركين رواد الأعمال الطموحين من تطوير مشاريع ذات جودة أعلى وإكمال التدريب بنجاح أكبر.
- وللعديد من العوامل المتعلقة بالمشاركين أنفسهم أهمية كبيرة؛ الأول هو ما إذا كان المشاركون يعملون أثناء مباشرة البرنامج. نظرًا لأن البرنامج متطلب وصعب للغاية، فإن المشاركين الذين يعملون بدوام كامل يواجهون تحديات في إنهائه. عامل آخر هو ما إذا كان المشاركون يتلقون إعانات بطالة، لأنها مشروطة بالفرد الذي يبحث بفعالية عن عمل – ولا يعتبر برنامج Capacity تدريبيًا "رسميًا" في هذا الصدد. ويؤثر ما إذا كان لدى أحد المشاركين أطفال أيضًا على إكمال التدريب بنجاح – يجد من ليس لديهم أطفال إكمال التدريب أسهل. وتؤثر الشروط المرتبطة بأنواع مختلفة من تصاريح العمل أيضًا على ما يمكن أن يفعله المشارك – على سبيل المثال، إذا كان بإمكانه التسجيل كموظف مستقل أو كشريك في مشروع تجاري. وهناك عامل آخر حاسم للأهمية للنجاح هو ببساطة الدافع والمثابرة لدى المشاركين، حيث يؤثر على مدى احتمال انسحابهم مبكرًا أو مواصلة البرنامج.
- تكتسي الشراكات مع الشركات الخاصة رفيعة المستوى مثل UBS أهمية حاسمة للبرنامج، ليس فقط من حيث الدعم المالي والعيني المقدم، ولكن أيضًا من حيث المصداقية التي تمنحها علامة UBS التجارية للبرنامج. وجدت Capacity أن ختم الموافقة الذي منحته لها شراكاتها مع UBS قد ساعدها على اكتساب قوة جذب مع المؤسسات الحكومية.

- عدم وجود علاقات هرمية: يتفاعل موظفو Capacity والمشاركون والمدربون والمتطوعون على قدم المساواة. ويستبعد الوضع الاجتماعي للمشارك قدر الإمكان. لا يتعلق الاجتماع الأول بما يفعله المشاركون أو اعتادوا القيام به أو ما يفعله الموجهون. تؤكد التعليقات المقدمة من UBS والمشاركين والمدربين على أهمية تكافؤ الفرص، وهذا هو السبب الرئيسي لاختيار UBS جمعية Capacity كشريك كامل.
- إذ يمر موظفو Capacity بتجربة شخصية في الإقصاء المنهجي، وهو ما يعني أنهم يفهمون صعوبات الوصول إلى سوق العمل التي يواجهها المهاجرون واللاجئون.
- يجري حشد المشاركين من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وفي الأحداث. ويجري تعيين المدربين والموجهين من خلال الترويج لجمعية Capacity في الأحداث والمنتديات التي تقام عبر جميع القطاعات والصناعات.
- التحديات الرئيسية:
- من الصعب إنشاء منظمة غير حكومية في سويسرا.
- قد يكون من الصعب حشد المشاركين؛ تجري Capacity زيارات لأماكن إيواء اللاجئين وجماعات المهاجرين لإشراك الناس في البرنامج لكن العديد من اللاجئين والمهاجرين متشككون لأنهم واجهوا العديد من الأبواب المغلقة من قبل.
- قد ينطوي حشد المتطوعين على صعوبات.

### 3.2 تحليل التكلفة والعائد

التمويل من UBS كافٍ لتغطية الأنشطة الأساسية للبرنامج الذي يمتد سبعة أشهر. ويكفي لتحقيق الأهداف الرئيسية بشرط وجود متطوعين وموجهين. تبلغ تكلفة البرنامج، الذي يقدم للمشاركين مجاناً 5000 دولار أمريكي للفرد (شاملة الطعام والنقل وتنظيم الأحداث والرسوم البسيطة لبعض الموجهين المهنيين الذين يعملون لحسابهم الخاص). تنشر Capacity تقريراً سنوياً يتضمن تحليل الأثر الذي تجرته جهة ثالثة مستقلة (مستشار فردي).

### 3.3 قابلية التكرار

يعتمد التكرار الناجح في الأساس على الشراكة مع منظمة مثل Impact Hub (زيورخ)، التي لولاها لما وجدت جمعية Capacity. توفر منظمة Impact Hub (زيورخ) المكاتب لجمعية Capacity، وتوفر لها كذلك مجتمع من رواد الأعمال المتشابهين في التفكير والمتطوعين والأشخاص الذين يمكنهم مشاركة الأفكار والمعلومات. وتتجه Capacity نحو إقامة شركات و"شركات فرعية" في برن وجنيف، لكنها تدرس أيضاً فرصاً خارج سويسرا، اعتماداً على الاتصالات الشخصية وشبكة موظفي Capacity، ومعظمهم (80 في المائة) ليسوا سويسريين.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 27 – برنامج SINGA Factory، سويسرا

### قصة نجاح

ألف آياتنو أباني كاتباً للأطفال الإثيوبيين أو الإريتريين (الحد الأدنى للسن، 4 سنوات) لتعلم اللغة الألمانية التي يمكن استخدامها مع قلم إلكتروني ذكي. يتيح لهم القلم تعلم Fidäl، أجدية لغتهم الأم الألمانية أو التغرينية، التي تتكون من 260 حرفاً، بطريقة مرحة. يمكنهم الضغط بالقلم الذكي على حرف أو كلمة في صفحة في الكتاب وسيجري تشغيل النطق الصحيح لهم.

تتمثل فكرة عمل علي الإبراهيمي، Re-Portal، في جمع الأجهزة الإلكترونية المتبرع بها، التي لم تعد مستخدمة في سويسرا وشراء الأجهزة المستعملة لإتاحتها للطلاب في اقتصادات البلدان النامية، بدءاً من باكستان. وستقوم Re-portal بشحن الأجهزة الإلكترونية التي تم شراؤها أو التبرع بها، ولا سيما الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية والحواسيب المحمولة، إلى باكستان، حيث سيقوم شركاء التجزئة المحليون بإصلاحها وتوزيعها وإعادة بيعها. وبالتالي، يمكن للطلاب والجامعات في البلدان النامية الحصول على حواسيب محمولة مستعملة أو هواتف ذكية عالية الجودة.

بدأت لوسيا السكت برنامج SINGA Factory بفكرة إنشاء منصة عبر الإنترنت تربط كبار منتجي المنتجات الزراعية في سويسرا وأوروبا بالمشترين من الشرق الأوسط. وعلقت هذا المشروع للتركيز على صحة أسرتها وإثقان لغتها الألمانية، مع مواصلة برنامج SINGA التوجيهي. تعمل مهندسة زراعية وكانت تدير شركة صيدلة زراعية ناجحة في الجمهورية العربية السورية قبل الحرب.

سيوفر مشروع أعمال أشفورديك، AskPolelo، خدمة دعم عبر الإنترنت للمزارعين الشباب في جنوب إفريقيا، لجذبهم مرة أخرى إلى الزراعة المستدامة. يمكن للمزارعين تلقي معلومات السوق عبر تطبيق وموقع إلكتروني – على سبيل المثال، حول الأسعار – وشراء البذور والتبرع بها وبيعها، بالإضافة إلى تاجير أراضيهم الزراعية لإجراء البحوث الزراعية.



### 2.2 الفئات المستهدفة

SINGA Factory هو أول برنامج للشركات الناشئة في سويسرا للأشخاص المنحدرين من أصول لاجئة أو مهاجرة ويرغبون في بدء عمل تجاري في مجال التكنولوجيا. التقديم متاح للأشخاص من أصول لاجئة أو مهاجرة الذين قدموا إلى سويسرا من خارج منطقة الاتحاد الأوروبي/الرابطة الأوروبية للتجارة الحرة. البرنامج متاح أيضاً لمواطني سويسرا والاتحاد الأوروبي، بشرط أن يبدأوا نشاطاً تجارياً مع راند أعمال من أصول لاجئة أو مهاجرة.

ينصب تركيز الدورة الأولى لبرنامج SINGA Factory على الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا. ويمكن أن تتضمن أفكار الأعمال المقترحة، على سبيل المثال، إنشاء تطبيق أو عمل في التجارة الإلكترونية، أو يمكن أن تستند إلى نماذج الأعمال التجارية عبر الإنترنت وتطوير البرامج. ركزت الدورة الأولى على ريادة الأعمال في قطاع التكنولوجيا لأن الشركات الناشئة القائمة على تكنولوجيا المعلومات عادة ما تكون متطلباتها الاستثمارية منخفضة ويمكن لبرنامج SINGA Factory الوصول إلى شبكة جيدة من الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا في زيورخ. إضافة إلى ذلك، كثيراً ما يرى الوافدون الجدد الأشياء من زاوية مختلفة، وبالتالي يمكنهم أن يسهموا في مزيد من الابتكار في هذا المجال. في كثير من الحالات، يكون المشاركون قد أكملوا تعليماً عالي الجودة في بلدانهم الأصليين.

### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة برنامج SINGA Factory
- 1.2 البلد والموقع المحلي سويسرا
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة SINGA (سويسرا)
- 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة شركة ناشئة في قطاع الأعمال

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

SINGA Factory (سويسرا) هو برنامج لتطوير ريادة الأعمال للاجئين والمهاجرين الذين يرغبون في إنشاء عمل تجاري في الصناعات المتطورة. يقدم البرنامج معرفة عملية حول كيفية بدء عمل تجاري ويوفر للمشاركين فرصاً لبناء شبكات التواصل مع المستثمرين والشركاء والعلاء المحتملين. ويعزز برنامج SINGA Factory مقومات ريادة الأعمال للاجئين، مع ضخ دماء جديدة في الاقتصاد السويسري.

## 2.3 النهج والأنشطة

برنامج بدوام جزئي على مدار ستة أشهر، حيث يستفيد المشاركون من الدورات التدريبية والتوجيه الفردي والاستشارات القانونية والتمويلية والوصول إلى شبكة من المتخصصين والشركاء والشركات. صمّم البرنامج خصيصاً لمراعاة الاحتياجات الخاصة لرواد الأعمال من أصول لاجئة ومهاجرة. وأنشئ البرنامج بالاشتراك مع برنامج SINGA Factory والمشاركين من خلال عملية تصميم تركز على الإنسان، لمعرفة التحديات الرئيسية للمشاركين وتصميم برنامج من شأنه تمكين نجاحهم على أفضل وجه. يستغرق البرنامج نحو 15 إلى 20 ساعة في الأسبوع، ويشمل ورشة إلى ورشتي عمل والتوجيه المهني الفردي وجلسات العمل المشتركة المنتظمة والتدريب الفردي والوصول إلى شبكة الخبراء، بالإضافة إلى صالون أسبوعي لتعليم اللغات. يكلف البرنامج 100 فرنك سويسري.

## 2.4 ترتيبات مؤسسية

يدعم برنامج SINGA Factory من صندوق Engagement Migros، صندوق إنمائي تابع لمجموعة Migros (http://www.engagement-migros.ch/en/pioneers/singa-factory). البرنامج بتمويل لمدة ثلاث سنوات، وهو ما يمنح المنظمة الأمان لتخطيط تطورها التدريجي والمشاركة مع الباحثين والمقيمين ووضع نموذج عمل سليم. وتجري جامعة العلوم التطبيقية في برن تقييمًا لبرنامج SINGA Factory. وأطلقت SINGA (سويسرا) أيضًا مشروعًا بحثيًا مع معهد الدراسات العليا في جنيف حول ريادة الأعمال والعوامل المؤثرة في توظيف اللاجئين في جنيف. قد يكون المشروع بمثابة أساس لنقل تجربة SINGA Factory إلى جنيف.

ينفذ الموظفون في Google وPWC وAXA بأعمال بدون أجر كمدرسين وموجهين لشركة SINGA (سويسرا). وتقدم شركتنا المحاماة Wenger & Vieli وAquilaw ورش عمل مجانية واستشارات قانونية. تتعاون منظمة SINGA أيضًا بنشاط مع المنظمات غير الحكومية العاملة مع المهاجرين، مثل Powercoders، وهي مدرسة برمجة للاجئين، صممت موقع SINGA.

## 2.5 الأثر والنتائج

أكملت SINGA سويسرا دورتها الأولى من برنامج SINGA Factory في آذار/مارس 2018. وانسحب مشارك واحد من أصل 10 مشاركين. وستضمّن مقياسي الأثر الأخرى في تقرير التقييم المقرر بحلول نهاية عام 2018.

## 2.6 التمويل

الصندوق الإنمائي Engagement Migros

## 3. التحليل والمناقشة

### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

يعمل برنامج SINGA Factory في الأساس مع أشخاص من أصول لاجئة ومهاجرة. ومن ثمّ فإن العوامل التالية مهمة:

1. من المهم توفير التمويل من مصادر القطاع الخاص، لا سيما وأن السلطات العامة في سويسرا تميل إلى أن تحذو حذو القطاع الخاص. لذلك، من المهم تشجيع القطاع الخاص أو تحفيزه ليأخذ زمام المبادرة في دعم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين.

2. ويجب إنشاء بيانات قوية من أجل تغذية تقييمات الأثر، التي تعتبر حاسمة لوضع البرامج في مثل هذا المضمار الجديد. توصي SINGA المنظمات التي تعمل على دعم إدماج اللاجئين والمهاجرين بإشراك معاهد البحث والجامعات المشهورة للمساعدة في أنشطة الرصد والتقييم.

3. السياق مهم: يجب أن تلبى المنظمات المنفذة احتياجات المجتمع الذي صمم البرنامج من أجله. تتعاون SINGA مع مجموعة من الطلاب في جنيف حيث يجرون أبحاثًا حول جماعات اللاجئين من أجل التوصل إلى فهم أفضل لاحتياجاتهم الخاصة. ملهمون بمنظمة SINGA (ألمانيا) في برلين في بداية تصميم البرنامج، افترض فريق SINGA (سويسرا) أن ورش العمل التدريبية على ريادة الأعمال ضرورية. لكنها سرعان ما أدركت أن عددًا أقل من ورش العمل والمزيد من جلسات التدريب الفردية ستلبي احتياجات المشاركين على نحو أفضل وتحسن فعالية البرنامج. ونتيجة لعملية التعلم هذه، ستزيد SINGA (سويسرا) عدد دورات التدريب الفردية وجلسات العمل المشتركة، وستشمل أيضًا عناصر أكثر تنافسية في بداية البرنامج كجزء من عملية تعبئة المشاركين.

التحديات الرئيسية:

تكمن العقبات التي تعترض نجاح البرنامج في أنه يتعين على رواد الأعمال وضع خطة عمل بحلول نهاية ستة أشهر، والحصول على الموافقة عليها من قبل السلطات العامة ذات الصلة، التي تعتمد بشكل كبير على الوضع القانوني للشخص، فضلًا عن السمات الشخصية له.

### 3.2 قابلية التكرار

المشاريع مثل SINGA Factory قابلة للتكرار، وتستفيد من البنية الأساسية الداعمة، مثل البيئة التي توفرها Impact Hub، والتي تساعد في قدرات تنظيم إقامة الشبكات والأحداث.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 28 – برنامج MIRARES، الأرجنتيني

### قصص نجاح

ناشا طالبة جامعية تبلغ من العمر 30 عامًا من الكونغو، وصلت إلى الأرجنتين في حزيران/يونيو 2016 مع زوجها وأطفالها. عندما اتصلت بمؤسسة MIRARES في بداية عام 2017، لم تكن الأسرة قادرة على شراء الطعام، وبالتالي كان عليها تناول الطعام في مطبخ الحساء للفقراء كل يوم. وبسبب افتقارها إلى مهارات اللغة الإسبانية، لم تتمكن هي وزوجها من الحصول على عمل.

تمت مساعدتهم في حضور دورة اللغة الإسبانية، وحصلت ناشا على منحة PIE في آذار/مارس 2017 لبيع ملابس نسائية في معرض تم تنظيمه في حي Villa 31، بعد تحليل السوق المحلي. بعد شهر من بدء المشروع، لم يعد أطفالها مضطربين للذهاب إلى مطبخ الحساء ولكنهم يتناولون الغذاء والعشاء في المنزل. بعد شهرين، مع تحسن مهارات اللغة الإسبانية وزيادة الأرباح، بدأت ناشا في حضور التدريب المهني على الضيافة الذي تقدمه MIRARES بالتعاون مع جامعة كولمير الوطنية. أكملت التدريب بنجاح في كانون الأول/ديسمبر. بدأ زوجها حضور دورة فن الطهو.

كريستيان إيثوبي يبلغ من العمر 24 عامًا وصل مع حبيبته إلى سويسرا عام 2017. ينتظرون حاليًا قدوم طفل. عندما اتصلوا بمؤسسة MIRARES في نيسان/أبريل، كانا يعيشان في فندق عائلي منخفض المستوى للغاية مع حمام مشترك، وكانا يحققان بعض الدخل غير المنتظم من خلال مساعدة أحد السكان المحليين على بيع القهوة في الشارع. لاحظ كريستيان أن هناك إمكانية لتحقيق الدخل على المدى القصير مع تعزيز مهاراته التقنية والبحث عن عمل، طلب كريستيان منحة PIE بقيمة 7,000 دولار أرجنتيني (350 دولارًا أمريكيًا تقريبًا) لبدء مشروعه الصغير لبيع المشروبات. وشارك أيضًا في صناعة الجلود، وبسبب خبرته العملية القليلة للنقل كصانع أحذية في كولومبيا وروحه ريادة الأعمال التي يتمتع بها، سرعان ما أصبح مدرسًا. في كانون الأول/ديسمبر حصل على وظيفة بدوام جزئي في شركة نظافة، في حين كان لا يزال منخرطًا في أنماط الإنتاج ويستمر في مشروعه. تمكن الزوجان من الانتقال إلى شقة وتغطية احتياجاتهما الأساسية. من خلال المشروع، بنى كريستيان شبكة علاقات قوية مع أفراد ومؤسسات في أنماط الإنتاج، واكتسب المهارات في إنشاء وقيادة الأعمال التجارية، ورأى مستقبله كراند أعمال في البلاد.

سيفورا ويسلي زوجان من طالبين اللجوء من هايتي، يبلغان من العمر 30 و31 عامًا، ويعيشان في الأرجنتين منذ عام 2014. تواصلوا مع MIRARES في آذار/مارس 2017، حيث احتاجا إلى الدعم لزيادة دخلهما، معتبرين أنهما بالكاد يحققون أي أرباح وأن سيفورا كانت حاملة في شهرها السادس. كانت تبيع الملابس إلى معارفها، وكان ويسلي يبيع المشروبات الكحولية على نحو غير منتظم في السوق لصالح شخص آخر، ويتقاضى راتبه في أيام عمله.

بعد تحليل قدراتهم ودراسة الطلب على العنصر في سوق الاقتصاد الاجتماعي في أقيانديا، حيث تمارس MIRARES أنشطتها، وضع الزوجان خطة عمل وتلقيا رأس مال أولي قدره 80 دولارًا أمريكيًا لفتح كشك في السوق لبيع العصائر الطازجة في عطلات نهاية الأسبوع. في حين زاد دخلهم بشكل كبير، زادت تكاليفهم أيضًا بسبب ولادة طفلهم. بناءً على الطلب، طلبا قرضًا صغيرًا بقيمة 300 دولار أمريكي في أيلول/سبتمبر لزيادة خط إنتاجهم وإضفاء صفة رسمية على مشروعهم عن طريق شراء خلاط ثانٍ وملابس عمل ومواد أولية للأغذية والعصائر. وتمكنوا من دفع أقساطهما في الموعد المحدد وأصبحا الآن قادرين على تغطية احتياجاتهما الأساسية.

إدريس رجل يبلغ من العمر 19 عامًا من مالي وصل إلى الأرجنتين في عام 2016. لم يكمل تعليمه الابتدائي ولم يكن يتحدث الإسبانية فور وصوله. يعيش مع صديق كان يتحدث في الماضي تكلفة المعيشة. أحالت الحكومة إدريس إلى مؤسسة MIRARES في آب/أغسطس 2017 لأنه كان مهتمًا بتأسيس عمله الخاص. حصل على منحة PIE بقيمة 300 دولار أمريكي في آب/أغسطس 2017 لبيع المجوهرات في السوق في لافيريري. كان قد حظي بتجربة عمل هناك من قبل، وبالتالي عرف مقدار الطلب، وتمكن من وضع خطة عمل بالتعاون مع MIRARES. كما تلقى دعمًا للحصول على إعانة الإيجار التي تقدمها مدينة بوينس آيرس، وهو ما سمح له بالعمل بدوام كامل، وكذلك إنهاء تعليمه الابتدائي. يبلغ صافي ربحه الحالي نحو نصف الحد الأدنى للأجور شهريًا، وهو ما يسمح له إلى جانب إعانة الإيجار بتلبية احتياجاته الأساسية. في تشرين الثاني/نوفمبر تم الاعتراف به كلاجئ ويقوم حاليًا بتجهيز بطاقة هويته، وهو ما سيفتح أمامه أيضًا المزيد من فرص العمل بأجر.

المصدر: <http://www.mirares.com.ar/>

## 1. معلومات أساسية

### 1.1 المبادرة "أبدأ عمالك التجاري وعززه"

1.2 **البلد والموقع المحلي** الأرجنتين، بوينس آيرس بحلول نهاية عام 2017، كان هناك ما يربو على 8,350 شخصًا موضع اهتمام في الأرجنتين، منهم نحو 3,360 لاجئًا. تأتي الأغلبية من أرمينيا وكولومبيا وكوبا وهايتي والهند وليبيريا ونيجيريا وبيرو والجمهورية العربية السورية والاتحاد الروسي وأوكرانيا. السكان في المناطق الحضرية، حيث تعيش الغالبية في مدينة بوينس آيرس والمناطق المجاورة.

### 1.3 مدة التنفيذ

1.4 **المنظمة (المنظمات) المنفذة** مؤسسة MIRARES هي منظمة تدعم اللاجئين والمهاجرين في الأرجنتين وتهدف إلى دمجهم في المجتمع المحلي.

### 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة

منظمة غير ربحية

## 2. الوصف

### 2.1 الأهداف

الهدف من برنامج MIRARES هو تعزيز قدرات ريادة الأعمال لطالبي اللجوء واللاجئين في بوينس آيرس بهدف تحقيق إدماجهم الاجتماعي والاقتصادي في البلاد. لتحقيق ذلك، تشمل مزايا البرنامج:

- تقديم التوجيه العام والدعم لطالبي اللجوء واللاجئين، وفقًا للسوق المحلي والظروف والفرص لتحقيق الدخل (العمل بأجر والعمل المستقل على حد سواء).
- تقديم الدعم التقني إلى رواد الأعمال الصغيرة لإنشاء الأعمال.
- تيسير الحصول على الدعم المالي من خلال رأس المال الأولي والائتمان الصغير وخطط الحماية الاجتماعية.
- تعزيز الأعمال التجارية من خلال بناء القدرات وتطوير المنتجات وإقامة الشبكات والإدماج في مبادرات الاقتصاد الاجتماعي والربط بسلاسل القيمة.

### 2.2 الفئات المستهدفة

تشمل الفئات المستهدفة الرئيسية اللاجئين وطالبي اللجوء والمهاجرين. يستهدف رأس المال الأولي اللاجئين وطالبي اللجوء الذين يعيشون تحت خط الفقر الوطني، في حين أن المشاريع الأخرى مفتوحة لجميع الفئات، مع تركيز قوي على بناء الشبكات والإدماج الاجتماعي والاقتصادي.

### 2.3 النهج والأنشطة

يعتمد البرنامج على استراتيجية شاملة ويتضمن العديد من المشاريع والأنشطة التي تكمل بعضها بعضًا. يمكن للمشاركين الوصول إلى العديد من المشاريع حسب اهتماماتهم وقدراتهم واحتياجاتهم. الأنشطة الرئيسية:

**التوجيه والإدماج الاجتماعي لطالبي اللجوء واللاجئين:** تجري MIRARES مقابلة متعمقة مع المتقدمين لتقييم وضعهم من حيث السكن والصحة والتعليم وخبرات العمل والمعرفة والمهارات. حيث تقيم كلاً من المهارات الحالية والمهارات التي يمكن اكتسابها لدعم الإدماج المحلي. يتم إنشاء ملف تعريفى لمقدم الطلب في قاعدة بيانات لتيسير عمليات التعيين في الوظائف والتحليل والمناصرة ولإستحداث أنشطة جديدة مستهدفة.

## MIRARES تنظم ورش عمل بين الثقافات لتعزيز تعريف الفئة المستهدفة بالثقافة

الأرجنتينية والسياق المحلي بوجه عام. تسمح ورش العمل للمشاركين بتبادل الخبرات والاهتمامات. كما يوجهون المشاركين في الخطوات الأولية للوصول إلى الأنظمة المؤسسية والاجتماعية والإنتاجية في الدولة (الحصول على عنوان للمنزل وفتح حسابات مصرفية والتعليم، وما إلى ذلك). تتضمن ورش العمل منهجية تشاركية لتشجيع المشاركين على التعبير عن أنفسهم والتواصل مع الآخرين في إطار عملية الإدماج المحلي.

**رواد أعمال يبدؤون مشاريعهم (PIE):** يشارك كل مستفيد في عملية تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات وكفاءات المشاركين من خلال تقييم معارفهم وخبراتهم؛ ووضع خطة عمل وتقديم دعم طويل الأجل للمشاريع التجارية الجديدة للمشاركين على مدى 12 شهرًا. بمجرد الموافقة على خطة العمل، توفر MIRARES رأس المال الأولي، الذي تموله حتى الآن من قبل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، بمتوسط مبلغ 350 دولارًا أمريكيًا تقريبًا لكل شركة ناشئة.

**في حاضنات تعاونية،** يمكن للمشاركين مشاركة استخدام المباني والألات والأدوات والمدخلات. وتم إنشاء أماكن إنتاج جماعية للتجارة والمنتجات الجلدية بالتنسيق مع وظائف الدعم الرئيسية لسلاسل القيمة المعنية. حيث يقوم رواد الأعمال بإنتاج وبيع المنتجات هنا في حين يتعلمون من بعضهم بعضًا. هذا يجعل إقامة الشبكات وتبادل الأفكار ممكنًا لاستراتيجيات تصميم منتج جديد والاتصال والتسويق.

**غرفة الوصول إلى التكنولوجيا،** مجهزة بعشرة حواسيب واتصال بالإنترنت، وهو ما يتيح للمشاركين البحث عن المعلومات وكتابة السير الذاتية والبحث عن عمل والتواصل عبر البريد الإلكتروني وعبر شبكات التواصل الاجتماعي وإعداد النشرات أو غيرها من الأدوات الترويجية لمشاريعهم. يدرج مقدمو الخدمات التقنية المشاركين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبرامج Word وExcel وأدوات التصميم.

**برنامج القروض الصغيرة** يهدف إلى تعزيز أعمال المهاجرين واللاجئين من خلال الحصول على التمويل والدعم التقني. جرى إعداد البرنامج في إطار القانون الوطني للائتمان الأصغر. للوصول إلى هذا البرنامج، يجب على رواد الأعمال (1) تشغيل مشروع لمدة عام واحد على الأقل؛ و(2) إصدار تشخيص للمشروع بمساعدة مستشار ائتماني لتقييم الإيرادات والتكاليف والأرباح؛ و(3) توفر ضمان يشارك في توقيع عقد الائتمان الأصغر. تمول الحكومة القروض الصغيرة بنسبة فائدة تبلغ 6 في المائة، وهي نسبة مواتية بالنظر إلى أن معدل التضخم الرسمي يبلغ نحو 20 في المائة. مبلغ الائتمان هو 300-1000 دولار أمريكي تقريبًا لكل مشروع.

يساعد مقدمو الخدمات رواد الأعمال على تعزيز استراتيجية تسويقهم من خلال المشاركة في المعارض والفعاليات واستخدام المتاجر عبر الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي لتقديم وبيع منتجاتهم أو خدماتهم. على سبيل المثال، يقدم المشاركون المنسوجات والمصوغات الحرفية وكتب تذوق الطعام المرتبطة ببلدانهم الأصلية.

يتم تنظيم فعاليات ثقافية مختلفة لإضفاء تنوع مرئي، ولتعزيز ريادة الأعمال بين اللاجئين والمهاجرين ورفع مستوى الوعي بقيمة التنوع.

## 2.4 الإطار المؤسسي

مؤسسة MIRARES هي الشريك الرئيسي لسبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأرجنتين. حيث تقدّم المساعدة للاجئين وطالبي اللجوء بما يتسق مع خطة المساعدة الإنسانية والإدماج المحلي من قبل اللجنة الوطنية للاجئين (CONARE) وبالتنسيق مع المؤسسات الكبرى من القطاعين العام والخاص والأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني.

## 2.5 ترتيبات التمويل

تتلقى مؤسسة MIRARES الدعم من العديد من المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة والجامعات والمتطوعين. تشترك المفوضية في تمويل برنامج MIRARES من خلال إسهامات الرواتب والدعم التشغيلي وتوفير رأس المال الأولي (بمتوسط 350 دولارًا أمريكيًا لكل مشروع).

يمول صندوق الائتمان الأصغر المتاح لرواد الأعمال الحاليين الذين يدعمهم برنامج MIRARES من قبل اللجنة الوطنية للائتمان الأصغر التابعة للوزارة الوطنية للتنمية الاجتماعية وتبلغ قيمته نحو 18,500 دولار أمريكي، وقابلة للتجديد.

## 2.6 دليل الأثر

بحلول نهاية عام 2017، من بين 200 شخص حضروا، أسس 50 شخصًا أعمالهم بدعم من برنامج MIRARES ورأس مال أولي من المفوضية. تلقى نحو 75 شخصًا التدريب على تأسيس الأعمال و/أو المهارات التقنية المتعلقة بفكرة أعمالهم، بالتنسيق مع الشركاء. من خلال نظام التوجيه، تمكنت مؤسسة MIRARES من مساعدة ستة رواد أعمال على إعادة البدء في أعمالهم التجارية التي خسروها لأسباب مختلفة. الموجهون هم رواد أعمال لاجئين تلقوا دعمًا من برنامج MIRARES في الماضي.

وجهت مؤسسة MIRARES إقامة مساحات عمل لأعمال النجارة وصناعة الجلود، التي تعمل الآن بكامل طاقتها وتمكن الإنتاج وبناء القدرات وإقامة الشبكات لما يبلغ متوسطه 25 عاملًا في المرة الواحدة.

## 3. التحليل والمناقشة

### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

بعد النهج المتكامل والشامل لبرنامج MIRARES، والتنسيق الوثيق مع مبادرات دعم الأعمال الأخرى، والتركيز على القطاعات التي لديها قومات النمو الاقتصادي عوامل أساسية لدعم سبل العيش المستدامة على نحو فعال.

التحديات الرئيسية:

يواجه طالبو اللجوء واللاجئون المشاركون تحديات مثل الضعف الاجتماعي والاقتصادي، والحاجة الملحة لتحقيق الدخل، وصعوبات في الحصول على سكن لائق، ونقص المهارات اللغوية، ونقص الوعي بالعادات الثقافية المحلية، ونقص الخبرة في الأعمال التجارية في الأرجنتين، وصعوبات في الاعتراف بالخبرة المهنية والتعليمية الحاصلين عليها من بلدانهم الأصليين واعتمادها في الأرجنتين، ونقص معرفة القطاع الخاص بحق طالبي اللجوء واللاجئين في العمل.

### 3.2 قابلية التكرار والتوصيات

تتمتع استدامة المبادرة على التمويل المشترك لرأس المال الأولي ومنح الائتمان الأصغر من قبل الحكومة، فضلاً عن الوصول إلى السياسات العامة والدعم التقني والمالي من خلال شبكات العلاقات مع شركاء آخرين.

يجب تعديل أدوات المراقبة باستمرار لتلائم احتياجات كل مشروع، وهذا قد يؤخر التنفيذ ولكنه يحقق نتائج ملحوظة.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 29 – برنامج التكامل المعيشي، كوستاريكا

### قصص نجاح

**جيوفاثي أكوستا، لاجئ كولومبي، كان أحد رواد الأعمال الصغيرة الفائزين. يدير شركة God Monk للتصميم والملابس للشباب. وعلق على العملية قائلاً "كانت فترة عمل شاقة للغاية حيث عملنا كل يوم؛ من المؤكد أن التدريبات ساعدتنا للغاية، كما أتيت لنا الفرصة للقاء زملاء آخرين كانوا في نفس الموقف وكان ذلك بمثابة دفعة للمضي قدماً".**

عندما فرّ ريكاردو أنخيل وميريام فيلاسكيز وأطفالهم من النزاع المسلح في كولومبيا في عام 2002 ووصلوا إلى كوستاريكا ولديهم القليل من الأمل. الآن بعد 15 عامًا، يدير الزوجان مخبزًا ناجحًا للغاية لإنتاج مخبوزات خالية من الغلوتين في سان خوسيه، عاصمة دولة أمريكا الوسطى. يقول ريكاردو: "كان هناك الكثير من عدم اليقين عندما غادرنا كولومبيا، لكننا تمكنا من زرع بذور النجاح هذه". يقول ريكاردو "لقد تلقينا الكثير من الدعم كلاجئين ونحن نعمل بجد"، مشيرًا إلى أن المساعدة التي تلقتها الأسرة سمحت لهم بالتغلب على العقبات عند وصولهم لأول مرة.



المصدر: <http://help.unhcr.org/costarica/en/>

## 1. معلومات أساسية

### 1.1 المبادرة

التكامل المعيشي: (www.vivirlaintegracion.cr) Vivir la Integración

### 1.2 البلد والموقع المحلي كوستاريكا

أدى مناخ الاستقرار السياسي في البلاد ومستوى المعيشة المرتفع نسبيًا والاقتصاد السريع النمو إلى جعل البلاد وجهة جذابة للمهاجرين، وخاصة من أمريكا الوسطى. فهو بلدٌ عرف تقليديًا بأنه مقصد الأشخاص الذين يسعون للحصول على الحماية الدولية داخل المنطقة، حيث يأتي 80 في المائة من طالبي اللجوء من كولومبيا والسلفادور وجمهورية فنزويلا البوليفارية. بحلول نهاية عام 2016، كان هناك نحو 8,000 شخص موضع اهتمام في كوستاريكا، من بينهم أكثر من 4,000 لاجئ.<sup>72</sup> كان القانون العام للهجرة والأجانب في عام 2009 والسياسة الوطنية المتكاملة للهجرة (2013-2023) خطوات أولى نحو إنشاء إطار شامل لسياسات الهجرة.

وتجدر الإشارة إلى تعريف القانون والسياسة للإدماج الذي يشمل المهاجرين والعائدين والمغتربين. وتسمح كوستاريكا للاجئين بتقديم التماسين للجوء وتمنحهم الحق في العمل والالتحاق بالمدارس لحين النظر في التماساتهم. نظرًا لأن كوستاريكا هي الدولة التي تضم ثاني أكبر عدد من اللاجئين في أمريكا اللاتينية وتوفر بموجب القانون جميع الشروط المطلوبة لتعزيز إدماج اللاجئين، فقد اختارت المفوضية كوستاريكا (مع مصر والإكوادور) في عام 2014 لتنفيذ مشروع تجريبي لنموذج التأهيل. حاليًا، تدير المفوضية برنامج التكامل المعيشي في كوستاريكا بناءً على هذا النموذج.

### 1.3 مدة التنفيذ منذ عام 2014

### 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة مؤسسة المرأة<sup>73</sup> ووزارة العمل

### 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة غير حكومية والحكومة

## 2. الوصف

### 2.1 الأهداف

التكامل المعيشي هو برنامج سبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لدعم اللاجئين وطالبي اللجوء على تحسين إدماجهم محليًا. وهدف البرنامج هو تمكين اللاجئين الضعفاء لبناء سبل عيش مستدامة من خلال العمل أو العمل المستقل.

### 2.2 الفئات المستهدفة

المستفيدون المحتملون هم اللاجئون وطالبي اللجوء، أو اللاجئون السابقون الذين حصلوا على الجنسية الآن أو المقيمين الدائمين في كوستاريكا ويواجهون صعوبات كبيرة في البلاد.

يأتي المشاركون بشكل رئيسي من السلفادور وكولومبيا وجمهورية فنزويلا البوليفارية. تم اختيارهم بعد عملية تنافسية للمشاركة في برنامج يسعى إلى تعزيز مهاراتهم كرواد أعمال.

### 2.3 النهج والأنشطة

في كوستاريكا، اختبرت المفوضية ميدانيًا استراتيجية حلول شاملة متعددة السنوات اعتبرت الاندماج المحلي الحل الأنسب والأكثر جدوى لغالبية اللاجئين في البلاد. تم تصميم وتنفيذ الاستراتيجية وفق أربع ركائز:

1. اقتصادية: تعزيز الاعتماد الاقتصادي على الذات والإدماج في السوق المحلي
  2. اجتماعية وثقافية: تعزيز مشاركة اللاجئين وطالبي اللجوء وتوعية المجتمع بوجه عام
  3. قانونية: الحصول على الحقوق تدريجيًا لتحقيق الإدماج القانوني في البلاد
  4. التوعية والدعوة: إعلام اللاجئين بحقوقهم وبرامج الإدماج، وتوعية المجتمع بشأن اللاجئين وإضفاء صفة رسمية على برامج الإدماج ضمن برامج الدولة
- المناهج الرئيسية للركيزة الاقتصادية هي "التكامل المعيشي" و"نموذج التأهيل" والدعوة إلى المساواة في الوصول إلى البرامج الحكومية.

يبدأ "التكامل المعيشي" بتقييم القطاعات الإنتاجية الأكثر صلة بالمشاركين، بالإضافة إلى احتياجاتهم التدريبية. وفقًا للطلب الحالي في السوق ومهارات واهتمامات المشاركين، يقدم تدريب شامل، سواء بهدف التوظيف أو العمل المستقل. مسار العمل المستقل: يبدأ اللاجئون الذين لديهم فكرة عمل بدورات تدريبية أسبوعية حول موضوعات مثل تحديث المصعد وخدمة العملاء والتسويق والمشاركة في المعارض. كما يتلقون تدريبًا لوضع خطة عمل (باستخدام منهجية CANVAS) وعرض خطة أعمالهم على الجمهور للوصول إلى رأس المال الأولي. وحينئذ، يحصل كل راند من رواد الأعمال على الدعم الفني لإضفاء الصفة الرسمية على نشاطه التجاري وفقًا للمعايير الوطنية. كل عام يتم إعداد معرضين لزيادة الأعمال لتحسين فرص وصول المشاركين إلى السوق. خلال المعارض، يعرض المشاركون أفكارهم الإنتاجية على الجمهور العام والضيوف الخاصين من القطاع الخاص والمؤسسات العامة ويمثلي المجتمع الدولي. في كل معرض، تختار لجنة تحكيم متخصصة أفضل خمس مشاريع للاجئين لتلقي جائزة رأس المال التأسيسي بقيمة 600 دولار أمريكي. يقام مهرجان تذوق الطعام لرواد الأعمال في المجال، لعرض مأكولات اللاجئين على المواطنين.

مسار التوظيف: يتلقى اللاجئون وطالبي اللجوء مجموعة متنوعة من الخدمات من مشروع فرص العمل، مثل إعداد السيرة الذاتية، ومهارات المقابلة الشخصية، والوصول إلى الخدمات المالية، ودعم الإدماج في الضمان الاجتماعي، واستراتيجيات البحث عن عمل. ويضع مقدمو الخدمة كل أربعة أشهر توقعات لسوق العمل من خلال سؤال القطاع الخاص عن الوظائف الشاغرة. ويسألون أصحاب العمل المحتملين عن المؤهلات المطلوبة في كل مجال اقتصادي، وأهم القدرات والمهارات المطلوبة في عملية التوظيف الخاصة بهم. تشارك نحو 100 شركة خاصة في مخطط مسؤولية الشركات، حيث تقدم معلومات حول الوظائف الشاغرة، وتضع اللاجئين نصب عينيها في عملية التوظيف، وتقدم لهم التدريب، وتدعم رواد الأعمال من اللاجئين من خلال توحيدهم في سلاسل قيمة الشركة. بناءً على المؤهلات المحددة المطلوبة من القطاع الخاص (على سبيل المثال، الإدارة اللوجستية، إدارة المكاتب، خدمة العملاء)، ينظم مقدمو الخدمات تدريبًا تقنيًا للاجئين بدعم من الجامعات الوطنية (جامعة FUNDEPOS، الجامعة التقنية الوطنية) والقطاع الخاص. بعد ذلك، وبدعم من وزارة العمل، ينظم مقدمو الخدمات معارض توظيف مع الشركات التي تمت دعوتها لإجراء مقابلات مع اللاجئين الذين تنطبق عليهم المواصفات المهنية التي تحتاجها الشركات.

### 2.4 الإطار المؤسسي

أنشئ برنامج التكامل المعيشي في عام 2013 من قبل المفوضية مع سلطة الهجرة (مديرية الهجرة والأجانب في كوستاريكا) وجمعية المستشارين والاستشارات الدولية ورابطة الأعمال من أجل التنمية. حقق البرنامج نموًا هائلًا وأصبح نموذجًا على المستوى الإقليمي في دعم التوظيف المنصف للاجئين وطالبي اللجوء. الشركاء الحاليون هم غرفة التجارة في كوستاريكا، وغرفة الصناعات، وغرفة التنوع التجاري. أما الشريك في القطاع الاجتماعي، فهو "مؤسسة المرأة".

### 2.5 ترتيبات التمويل

يمول البرنامج حاليًا من قبل المفوضية بنحو 150,000 دولار أمريكي سنويًا. لتعزيز الاستراتيجية، هناك حاجة لمزيد من التمويل.

### 2.6 الأثر والنتائج

استفاد ما يقرب من 2000 لاجئ من برنامج التكامل المعيشي منذ عام 2014. التوظيف: تلقى أكثر من 1400 لاجئ مجموعة متنوعة من خدمات التوظيف. وجد نحو 450 منهم فرصة عمل. العمل المستقل: في نهاية عام 2017، أقيم معرضان لزيادة الأعمال للاجئين، بمشاركة 25 شركة ناشئة مشاركة. بحلول نهاية عام 2018، سيكون نحو 220 لاجئًا قد تلقوا تدريبات على زيادة الأعمال.

من بين 200 مشارك في مشروع "نموذج التأهيل" التجريبي لعام 2014، أفادت تقارير المفوضية أن معدلات البطالة انخفضت من 36 في المائة إلى 4 في المائة، في حين ارتفع معدل العمل المستقل من 24 في المائة إلى 59 في المائة. وزادت نسبة المشاركين الذين لديهم دخل أسري شهري يساوي أو يزيد عن الحد الأدنى الوطني للاجور من 15 في المائة إلى 79 في المائة. وارتفعت نسبة الأسر التي أفادت عن توفير المال من 14 في المائة إلى 68 في المائة. أبلغ ثمانية وخمسون في المائة من المشاركين عن زيادة السلامة العاطفية.<sup>74</sup>

قال المفوض السامي للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، فيليبو غراندي، خلال زيارة له إلى البلاد في عام 2017: "إن دعم كوستاريكا لمن يسعون إلى إيجاد ملاذ آمن لهم نموذج يحتذى به وقوة للمنطقة".<sup>75</sup>

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- علق العديد من أصحاب المصلحة على نجاح البرنامج على النحو التالي:
- "يُمكن نجاح مبادرة التكامل المعيشي في التعاون بين المنظمات الشريكة في العمل معًا في خضم التدخل الاستراتيجي." (سلطة الهجرة)
- "التكامل المعيشي هو مخطط للمسؤولية الاجتماعية للشركات يبسر الاتصال بين المفوضية والشركات ذات الصلة المهمة بأحداث تغيير في حياة اللاجئين." (الغرفة التجارية)
- "مبادرة الشراكة كانت حاسمة لنجاح توظيف اللاجئين وطالبي اللجوء." (بيتزا هت)

التحديات الرئيسية:

- تتمثل التحديات الرئيسية في تدبير التمويل للمشروع والحصول على مشاركة نشطة من الجهات الفاعلة الاجتماعية في العملية. ويكمن التحدي الآخر في تطوير المزيد من المبادرات التشاركية (اتحادات، تعاونيات، وغيرها).
- ويرى مقدمو الخدمات الحاجة إلى تقديم نتائج المشروع إلى المجتمع الدولي لأن التوعية والشراكات هما مفتاح النجاح. بالتعاون مع وزارة العمل، يقوم مقدمو الخدمات بحملة توعية عامة للتأكيد على الأثر الإيجابي للاجئين على الاقتصاد.

#### 3.2 قابلية التكرار

بالنسبة للمشاريع المماثلة، سيكون من الأساسي تعزيز الصلة بين احتياجات القطاع الخاص والقدرات والسمات الفعلية للاجئين.

- تقدم المفوضية التوصيات التالية:<sup>76</sup>
- أفادت المفوضية في كوستاريكا تعاونًا وثيقًا مع الوكالات والحركات الشريكة لتحسين فرص الإدماج المحلي للاجئين على مدار السنوات الثلاث الماضية. من أجل ضمان استدامة هذه الشراكات وترك أثرًا مباشرًا على السكان المعنيين، ستكون خطط العمل الموجهة نحو الهدف مع الشركاء مفيدة.

• يمكن تعزيز أنظمة الرصد والتقييم بين الوكالات الشريكة. إن أمكن ذلك، ينبغي تنفيذ عمليات تدقيق أوثق لجودة تقديم خدمات الوكالة وتسجيل البيانات.

• يجب أن تيسر البرامج إنشاء المنتديات التي تجمع مقدمي الخدمات من مختلف مجالات تقديم الخدمات معًا للتفكير في التحديات والقضايا ومشاركة مبادرات الممارسات الجيدة عبر مختلف الشركاء.  
• يجب أن تُشرك البرامج اللاجئين وطالبي اللجوء في تخطيط الخدمات والآراء والانطباعات عنها.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 30 – برنامج مساعدات سبل العيش للمفوضية، الإكوادور

### قصص نجاح

فرّ روبيالبا وفرناندو من كولومبيا إلى الإكوادور في مطلع عام 2016. بدأ ببيع عصير جوز الهند والتمر الهندي في الشوارع، مثل غيرهم كثير. لكن تشبع السوق جعلهم يبحثون عن خيارات وظيفية أخرى. بدأ فرناندو بتجربة مشروب كثيف مصنوع من قشطة شانكة والحليب وشراب العليق. هكذا خرج مشروع Pulp Guanabazo إلى النور. تقول روبيالبا، التي شاركت في سلسلة ورش عمل نهج نموذج التأهيل: "بعد حضور ورش عمل إدارة الأغذية، بدأنا في رؤية ما يمكننا فعله وكيف يمكننا تحسين أعمالنا".

عابدة تبلغ من العمر 32 عامًا وأم لطفلين، وقد عرفت منذ أن غادرت كولومبيا أنها تريد بدء مشروعها التجاري الخاص. من خلال الاستشارات الدورية التي يقدمها نهج نموذج التأهيل، تدير عابدة صالون التجميل بعد سبعة أشهر من وصولها إلى الإكوادور: "يقع صالون التجميل الخاص بي بجوار منزلي مباشرة. هذه هي الطريقة التي أجمع بها بين عملي ورعاية بناتي".

ناتاليا، امرأة تبلغ من العمر 23 عامًا من كولومبيا، تمكنت من الحصول على الخدمات المصرفية بدعم من المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة HIAS. "أريد أن يعلم اللاجئون وطالبو اللجوء الآخرون الذين يعيشون في هذا البلد ما زيا امتلاك حساب وبطاقة Xperta، على حد قولها.



المصادر: <https://www.hias.org/hias-ecuador>

<http://www.acnur.org/donde-trabaja/americas/ecuador/modelo-de-graduacion/>

July 2017 • Issue no 2 • Volume 14 • Policy in Focus • The International Policy Centre for Inclusive Growth 2017

<http://science.sciencemag.org/content/348/6236/1260799>

<http://www.economist.com/node/21660133>

Ecuador Multi-year and Multi-partner Protection and Solutions Strategy 2018 - 2020 • UNHCR

<http://www.unhcr.org/protection/resettlement/55b1fc649/hias-latin-america-quito-ecuador.html?query=HIAS>

<https://data2.unhcr.org/en/documents/download/50852>

UNHCR Graduation Model Final Evaluation; UNHCR – Trickle UP; 2017

### 1. معلومات أساسية

في كانون الثاني/يناير 2015، أطلقت المفوضية، بالتعاون مع منظمة HIAS، وهي منظمة غير ربحية معنية باللاجئين، مشروعًا تجريبيًا يعتمد على نهج التأهل في سانتو دومينغو دي لوس تسانيلاس. ركز المشروع التجريبي في المقام الأول على اللاجئين الكولومبيين وأكثر الإكوادوريين فقرًا في بيئة شبه حضرية. وشمل 200 أسرة، أكملت 135 منها البرنامج. على أساس الدروس المستفادة خلال المشروع التجريبي، خضع نموذج التأهيل منذ ذلك الحين لعدد من التغييرات لتوسيع نطاقه. يصل البرنامج حاليًا إلى 2,272 أسرة في جميع أنحاء الإكوادور. ومن المتوقع دمج نحو 600 أسرة جديدة في عام 2018.

#### 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة

تنفذ المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين نهج نموذج التأهيل من خلال برنامج المساعدة الإنسانية في تسع مناطق، من بينها البيئات الحضرية وشبه الحضرية والريفية (HIAS) منظمة عالمية غير ربحية معنية بحماية اللاجئين. تأسست HIAS (الإكوادور) في عام 2003 ويعمل بها حاليًا 180 موظفًا، مع تسعة مواقع فرعية في جميع أنحاء البلاد. برنامج الأغذية العالمي هو وكالة الأمم المتحدة التي تقود العمل العالمي بشأن المساعدات الغذائية وهو أكبر منظمة إنسانية في العالم تتصدى لمشكلة الجوع وتعزز الأمن الغذائي. دخل برنامج الأغذية العالمي في شراكة مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لتنفيذ دعم الاستهلاك من خلال برنامج القسائم الغذائية وبناء القدرات لمدة 6 إلى 12 شهرًا في إطار نهج نموذج التأهيل.

تصمم المفوضية حاليًا مشروع تجريبي مشترك مع وزارة الإدماج الاجتماعي والاقتصادي (MIES)، ومن المتوقع تنفيذه في عام 2018. سيجمه هذا المشروع بين العناصر وأفضل الممارسات من برنامجين مشابهين: نهج نموذج التأهيل من المفوضية وخطة دعم الأسرة (Plan de Acompañamiento Familiar – باللغة الإسبانية) من وزارة الإدماج الاجتماعي والاقتصادي. خطة دعم الأسرة هو برنامج لإدماج الأسر التي تعيش في فقر مدقع، والتي هي جزء من البرنامج الوطني للتحويلات النقدية (Bono de Desarrollo Humano). الهدف من خطة دعم الأسرة هو تقديم الدعم للأسر، من خلال الزيارات المنزلية والتواصل مع المجتمع المحلي والخدمات الاجتماعية التي تقدمها الحكومة الوطنية في جميع أنحاء البلاد.

#### 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة غير ربحية

1.1 المبادرة برنامج سبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين: تعزيز الاعتماد على الذات والإدماج الاقتصادي للاجئين وطالبي اللجوء في الإكوادور من خلال نهج نموذج التأهل (GMA)

#### 1.2 البلد والموقع المحلي الإكوادور.

في كل عام، يفر الآلاف من اللاجئين من كولومبيا ودول أخرى مثل الجمهورية العربية السورية والعراق والوصول إلى الإكوادور هربًا من العنف. تستضيف الإكوادور أكبر عدد من اللاجئين في أمريكا اللاتينية، بأكثر من 60,000 لاجئ معترف به، ونحو 19,000 طالب لجوء و42,000 شخص إضافي يُقدر أنهم في "وضع شبيه بوضع اللاجئين". الغالبية العظمى من الأشخاص الذين تعنى بهم المفوضية في الإكوادور هم من الكولومبيين (75 في المائة). تظهر الدراسات التي أجرتها المفوضية وشركاؤها أن نحو 89 في المائة من الأشخاص الكولومبيين المعنيين لا يرغبون في العودة إلى بلادهم، وهو ما يجعل الإدماج المحلي تدخلًا ذا أولوية<sup>77</sup>.

#### 1.3 مدة التنفيذ

تبحث المفوضية في الإكوادور عن خلق بيئة أكثر تمكينًا من خلال تحسين القدرات الوطنية والمحلية وإقامة شراكات مبتكرة وتعزيز الوصول على الحقوق الأساسية والبرامج الاجتماعية وفرص كسب العيش، بحيث تكفل للاجئين وطالبي اللجوء الحماية ويمكنهم التمتع بحياة كريمة ومثمرة. لذلك، وضعت استراتيجية وطنية لسبل العيش (2015) مصممة بما يتسق مع الاستراتيجية العالمية لسبل العيش للاجئين (2014–2018). ويتضح من ذلك كيف أن سبل العيش عنصر أساسي في الاستراتيجية البرنامجية للمفوضية، مع التركيز على حلول متنوعة والاستجابة للاحتياجات الفورية، فضلًا عن تنفيذ الأنشطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل. نهج نموذج التأهيل هو الأداة الرئيسية لاستراتيجية سبل العيش للمفوضية في الإكوادور. يركز نهج نموذج التأهيل على أسر اللاجئين الذين يعيشون في فقر مدقع، ولكن لديهم القدرة على تحقيق الدخل. ويتم توجيه أسر اللاجئين خطوة بخطوة عبر مسار شخصي لمساعدتهم على الخروج من الفقر المدقع و"التأهل".

## 2. الوصف

### 2.1 الأهداف

وضعت المراحل الرئيسية التالية لبرنامج سبل العيش الحالي بحلول نهاية عام 2018 للأسر في نهج نموذج التأهيل:

- 60 في المائة من الأسر التي تحقق دخلاً فوق خط الفقر (أي دخل الفرد 84 دولارًا أمريكيًا)
- 60 في المائة من الأسر في نهج التأهيل لديها حسابات بنكية وتستخدم الخدمات المصرفية
- تحسين الوصول إلى فرص العمل (يعملون ثماني ساعات على الأقل في الأسبوع ويكسبون على الأقل الحد الأدنى القانوني للأجور)

معايير التأهيل:

- يبلغ دخل الفرد في الأسرة 84 دولارًا أمريكيًا في الشهر لمدة ستة أشهر.
- ادخار ما لا يقل عن 5 في المائة من دخلهم الشهري لمدة ستة أشهر.
- يتناول أفراد الأسرة ثلاث وجبات كافية في اليوم لمدة ستة أشهر.
- تشارك الأسرة بنشاط في الشبكات التي تدعم سبل عيشهم.

### 2.2 الفئات المستهدفة

جزء أساسي من استراتيجية سبل العيش هو منهجية الاستهداف. يتم اختيار المستفيدين من تدخلات سبل العيش على أساس ضعفهم وقدرتهم على كسب الدخل. صمم مكتب المفوضية في الإكوادور مؤشر التكامل المحلي، الذي يمكنه من قياس درجة التكامل المحلي بشكل موضوعي ويعمل كأداة استهداف مهمة لتوجيه الجهود نحو الحالات الأكثر ضعفًا، من خلال الأبعاد القانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية<sup>79</sup> وضعت أداة استهداف من أربع مراحل تشمل (أ) تحديد هوية الأشخاص الذين تعني بهم المفوضية، (ب) الأسر ذات مؤشر التكامل المحلي المنخفض (0-35 في المائة)، (ج) تعطي الأولوية للأسر الأكثر ضعفًا (الأسر التي تعولها امرأة والأسر التي تضم أطفالًا مسنونًا ومعوقين)، (د) التحقق الشخصي من جانب موظفي HIAS.

### 2.3 النهج والأنشطة

يُستكمل الدعم المقدم للأسر من خلال نهج نموذج التأهيل بتدخلات أخرى لسبل العيش تهدف إلى تعزيز بيئة تتمتع بإمكانية الحصول على التمويل والتوظيف والعمل المستقل لجميع الأشخاص المعنيين.

مكونات نهج نموذج التأهيل في الإكوادور هي كما يلي:

- التوجيه: التوجيه الذي يمكن من الاستجابة الشخصية للاحتياجات الفردية هو في صميم نهج نموذج التأهيل. حيث يمكن للموجهين تقديم الدعم المناسب للاجئين في الوقت المناسب والحد من مخاطر الحماية وضمان استمرارية عملية تأهيلهم. يمكن أن يكون للمشروعات موجه عام أو اختيار أن يكون له موجه واحد لإدارة مخاطر الحماية وآخر لديه مهارات خاصة في الأعمال وسبل العيش لإدارة نموذج التأهيل. طوال مدة تنفيذ البرنامج البالغة 18 شهرًا، يعقدون جلسات تدريب أسبوعية أو نصف شهرية مدتها 20-30 دقيقة لإرساء فهم المشاركين للمبادرة والثقة في كل من المبادرة وقدراتهم على التعافي من الصدمة ويصبحوا أفراد منتجين في المجتمع الذي يعيشون فيه الآن. ويساعد الموجه على إنشاء روابط مع الشبكات ومقدمي الخدمات ذوي الصلة؛
- إشراك شبكة العلاقات: يتشجع المشاركون على التفاعل مع المشاركين الآخرين واللاجئين وأفراد المجتمع المضيف. هذا العنصر مهم للغاية مع الأخذ في الاعتبار أهمية الحفاظ على الشبكة الاجتماعية في حالة حدوث صدمات. في العادة، لا يعتمد الأشخاص الذين تعني بهم المفوضية على الشبكات الاجتماعية بسبب عملية النزوح.
- المدخرات: يعتبر الادخار، في مؤسسة مالية رسمية أو مجموعة غير رسمية، أداة حيوية لإدارة المخاطر. يساعد على بناء الأصول وغرس عادة الادخار. كما تحث وحدة سبل العيش التابعة للمفوضية على أنشطة المناصرة لضمان الحصول على الحسابات المصرفية والائتمان للأشخاص الذين تعني بهم المفوضية. يهدف البرنامج إلى توسيع نطاق التحالفات مع مقدمي الخدمات المالية لإدراج منتجات مثل التأمين الأصغر والتحويلات المالية وما إلى ذلك.
- دعم الاستهلاك: تقدم المفوضية وبرنامج الأغذية العالمي المساعدة النقدية للاحتياجات الأساسية والغذاء لأن الفقر وانعدام الأمن الغذائي يمنعان الأسر من الاستفادة من أي استراتيجية طويلة الأجل لكسب العيش.
- تعتمد المساعدات النقدية للمفوضية على عدد أفراد الأسرة: 520 دولارًا أمريكيًا للأسر المكونة من 1-3 أفراد، و900 دولار أمريكي للأسر المكونة من أربعة أفراد فأكثر سنويًا لتغطية التكاليف الأساسية المرتفعة مثل الإيجار.
- تبلغ قيمة المساعدات الغذائية من برنامج الأغذية العالمي 25 دولارًا أمريكيًا للفرد شهريًا لمدة 6 إلى 12 شهرًا حسب حالة الضعف.

- بناء القدرات الأساسية: يقدم البرنامج الدعم وبناء القدرات في مجال الحقوق القانونية والأعراف الثقافية لتيسير التكامل المحلي. يتلقى المشاركون تدريبات على المهارات الشخصية مثل الإدارة المالية الأساسية المنزلية وللأعمال والادخار ومحو الأمية. التدريب على المهارات التحضيرية، أي التحضير للتوظيف من خلال توفير الاستعداد للعمل والتدريب المهني. يميل هذا التدريب إلى مساعدة الفئات والأفراد المستضعفين الذين لم يتلقوا تعليمًا أو تدريبًا سابقًا للتنافس في سوق العمل وتعزيز الفرص لبناء مسارات سبل العيش.

- خارطة طريق سبل العيش: يعمل الموجه والمشارك في تعاون وثيق لوضع وتنفيذ استراتيجيات سبل العيش من خلال العمل المستقل أو العمل بأجر. توفر تقييمات السوق معلومات مفصلة عن الفرص والتحديات الرئيسية في السوق، وأي ثغرات يمكن أن يؤدي فيها تدخل التمويل الأصغر المدعوم من المفوضية إلى تعزيز فرص العمل (المستقل). ويساعد التقييم الاجتماعي والاقتصادي للمشاركين في إبراز مهارات واهتمامات المشاركين لمطابقتها مع فرص السوق المتاحة. وتعزز هذه المطابقة فرص نجاح الأنشطة الاقتصادية للمشاركين، بالإضافة إلى شمول أقوى بسبب تصور المجتمع المضيف للأنشطة الاقتصادية المبتكرة.

- التدريب على المهارات التقنية: يهدف إلى بناء القدرات التقنية للمشاركين المتعلقة بفرص كسب العيش المحددة. قد يغطي التدريب التقني على سبيل المثال إدارة الأغذية أو النظافة الصحية أو أفضل الممارسات في تربية الحيوانات أو الزراعة. كما يتلقى المشاركون في مسار العمل المسقل تدريبًا في مجال زيادة الأعمال. يجب ربط برامج التدريب المهني بالطلب في سوق العمل ويمكن ربطها ببنك الوظائف أو مبادرات توظيف المواهب. منهجيات التدريب التشاركي والأدوات التي تتطلب القليل من المهارات التقنية، استنادًا إلى نتائج عملية، في ضوء قلة فرص التوظيف في مجال الأعمال للأشخاص الذين تعني بهم المفوضية ومعدلات مرتفعة لإخفاق المشاريع الجديدة.
- تحويل أصول سبل العيش و/أو دعم التوظيف: أخيرًا، يتلقى المشاركون الذين يبدأون مشروعهم الخاص رأس المال الأولي (500 دولار أمريكي، دفعة واحدة)، أحيانًا في شكل نقدي مرتبط بشراء أصل معين وعينيًا، في كثير من الأحيان. يهدف رأس المال الأولي هذا إلى بدء المشاركين أعمال بالغة الصغر أو صغيرة.
- فريق دعم متعدد التخصصات: يتلقى الموجه المساعدة من فريق متعدد التخصصات لدعم وتوجيه المشاركين في المجالات المحددة على أنها مهمة، مثل الدعم النفسي. هذا النوع من الدعم مهم، مع الأخذ في الاعتبار الآثار المترتبة على عملية النزوح وتحديات الإدماج في المجتمع المضيف.

### 2.4 الإطار المؤسسي

لن يكون التأهيل ممكنًا دون أن يتمكن اللاجئون وطالبو اللجوء من العمل، فضلًا عن الوصول إلى الخدمات الصحية والتعليمية. تمنح الإكوادور الجميع في البلاد الحقوق نفسها التي يتمتع بها مواطنو البلد.

وزارة الإدماج الاجتماعي والاقتصادي (MIES) نظير حكومي مهم يدرس تنفيذ المشروع التجريبي في عام 2018 استنادًا إلى أفضل الممارسات والدروس المستفادة من نهج نموذج التأهيل ومن "خطة دعم الأسرة"، وهو برنامج على غرار نهج نموذج التأهيل. على المدى المتوسط والطويل الأجل، تتوقع المفوضية تعزيز قدرة الوزارة على إدماج الأشخاص الذين تعني بهم في منظومة الأمان الاجتماعي في الإكوادور. إذ إن الربط مع البرامج الاجتماعية الحالية للفئات الضعيفة أمرًا مهمًا للغاية لضمان التأهيل. لذلك، تعد وزارة الإدماج الاجتماعي والاقتصادي حليفًا استراتيجيًا مهمًا للغاية، مثل وزارة العمل ووزارة الصحة العامة ووزارة الصناعة والإنتاجية، من بين وزارات أخرى.

على المستوى المحلي، يحظى عنصر سبل العيش بالدعم من خلال تحالفات مع سلطات المقاطعات والبلديات والشركات الخاصة والمجتمعات المحلية والمجتمع المدني والجامعات، من بين جهات أخرى.

### 2.5 ترتيبات التمويل

تمنح المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين منظمة HIAS التمويل اللازم لتنفيذ برنامج سبل العيش (GMA) في الإكوادور بمبلغ يقارب 2 مليون دولار أمريكي سنويًا.

### 2.6 الأثر والنتائج

بدأ برنامج نهج نموذج التأهيل المطبق حاليًا في الإكوادور في نيسان/أبريل 2016 وسجل 2,272 أسرة حتى كانون الأول/ديسمبر 2017. تأهل نحو 260 أسرة بنهاية كانون الأول/ديسمبر 2017. وتشير التقديرات إلى أن ما يقرب من 80 في المائة من خريجي البرنامج أسسوا شركاتهم الصغيرة.

أخضع مكتب المفوضية في الإكوادور نهج نموذج التأهيل للتجربة في عام 2015 على 200 أسرة لاجئة في المناطق الحضرية، معظمهم من كولومبيا، لكن منهم من السكان المحليين.

- بالنظر إلى الأزمة الاقتصادية الحالية، فإن موارد الدولة المخصصة للبرامج الاجتماعية والاقتصادية محدودة، وكذلك الطلب الحالي على العمالة.
- في إطار نهج التأهيل، تعدُّ معايير الادخار هي الأكثر تحديًا للأسر؛ بالنسبة للأسر الأكبر حجمًا، من الصعب أيضًا استيفاء معايير الدخل (الموضوعة فوق خط الفقر في الإكوادور).
- عند العمل مع أسر اللاجئين، فإن التشتت الجغرافي يجعل التوجيه أكثر صعوبة، وكذلك حقيقة أن كل أسرة لديها خيار سُبل العيش الخاص بها (يجعل من الصعب، وفي بعض الحالات من المستحيل، اتباع نهج سلاسل القيمة على النحو المنفذ في التدخلات الأخرى لنهج نموذج التأهيل).
- تُعد استراتيجيات سُبل العيش جانبًا أساسيًا من هدف المفوضية الطويل الأجل المتمثل في فك الارتباط المسؤول، ولكن لا يمكن بلوغ هذا الهدف إلا من خلال زيادة مشاركة الحكومة الإكوادورية في تقديم الخدمات والمساعدة للأشخاص الذين تعني بهم المفوضية، بما في ذلك في سُبل العيش، على قدم المساواة مع تلك المقدمة للمواطنين.

### 3.2 قابلية التكرار

تجرب المفوضية، بدعم من مؤسسة Trickle Up، نهج التأهيل في سياقات اللاجئين منذ عام 2014. على الرغم من أنه موثوق جيدًا أن نهج التأهيل يمكن أن يتغلب بنجاح على القيود العديدة التي يعاني منها الأشخاص الذين يعانون من فقر مدقع في حالات عدم التأثر بالفوز، فقد أوضحت نتائج المشاريع التجريبية للمفوضية في الإكوادور وكوستاريكا ومصر كيف يمكن توسيع نطاق النهج بنجاح لدعم اللاجئين. بالاستفادة من نتائج التجريب، تتوسع المفوضية حاليًا في النهج ليشمل الأرجنتين وبوركينا فاسو وموزمبيق والسودان وزامبيا وزيمبابوي. فضلًا عن ذلك، ينصب التركيز على توثيق النتائج والدروس المستفادة لتشجيع ودعم الجهات الفاعلة الأخرى لشمول اللاجئين في مشاريع التأهيل. إذ تبدي الجهات المانحة والجهات الفاعلة الإنمائية والحكومات بالفعل اهتمامًا بدمج اللاجئين في مبادرات مماثلة. على سبيل المثال، تستثمر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في برنامج تجريبي للتأهيل متعدد السنوات بقيمة 37 مليون دولار في أوغندا لكل من اللاجئين والمجتمعات المضيفة. في أفغانستان، يتم إدمج العائدين والنازحين داخليًا في تسهيلات دعم الاستثمار في التمويل الأصغر لبرنامج التأهيل. في تشيلي، تستخدم الحكومة نهجًا مماثلًا. وتبتهم وزارة الإدمج الاجتماعي والاقتصادي في الإكوادور أيضًا باستجلاء فرص التعاون المستقبلي لتوسيع نطاق برنامج الحماية الاجتماعية. وتؤكد الدراسات العلمية المختلفة فعالية نهج التأهيل للأشخاص الذين يعيشون في فقر في جميع أنحاء العالم.<sup>81</sup>

بعد 18 شهرًا فقط من بدء تقديم الخدمات، أفاد المشاركون بزيادة عامة في الدخل. حقق البرنامج معدل نجاح في التأهيل بنسبة 72 في المائة. بلغ متوسط نصيب الفرد من الدخل في كل أسرة 66.31 دولارًا أمريكيًا في عام 2015، وارتفع إلى 86.09 دولارًا أمريكيًا في عام 2017، ويشير ذلك إلى نجاح البرنامج في تمكين الأسر المشاركة من تلبية معايير الدخل لنهج نموذج التأهيل. ارتفع متوسط عدد مصادر الدخل المنتظم من 0.67 في عام 2015 إلى 0.97 (أو 1 تقريبًا) في عام 2017. ومع ذلك، قفزت نسبة الأسر التي لديها مصدر دخل منتظم واحد على الأقل من 49.5 في المائة في عام 2015 إلى 70.2 في المائة في عام 2017.<sup>80</sup>

يكتسي دعم اللاجئين في الحصول على الخدمات المالية التي تيسر الادخار أهمية بالغة لأنه يعزز قدرة الأسر على الصمود. وبالنظر إلى هذه الحقيقة، بدأ التعاون بين المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة HIAS وبنك Pichincha في عام 2014. ومنذ ذلك الحين، تمكن 163 مشاركًا في النموذج من فتح حساب Cuenta Xperta.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

- عوامل النجاح الرئيسية:
- التوجيه عامل رئيسي يسمح بالمراقبة المنتظمة لتقديم المشاركين، بالإضافة إلى فرصة معالجة أي مشكلة أو تحدي في حينه.
  - الإدارة التكيفية: يجتمع فريق متعدد المهام كل شهرين إلى ثلاثة أشهر لاستعراض التحديات والصعوبات وأفضل الممارسات واتخاذ القرارات المهمة التي تتخذ بعد ذلك على أرض الواقع.
  - تراقب المفوضية وتقدم الآراء والانطباعات إلى منظمة HIAS، وتتضمن إلى الزيارات الأسرية ومن خلال اجتماعات العمل حيث يجري تحليل وضع كل أسرة من خلال منظور الحماية وسُبل العيش.
  - وقد اكتسب البناء المستمر للقدرات لكل من فرق المفوضية ومنظمة HIAS أهمية كبيرة.
  - الشراكة مع الفاعلين الاستراتيجيين على المستويات المحلية مهمة أيضًا، حيث من شأنها تقديم خدمات تكميلية لتحسين سُبل العيش.
- التحديات الرئيسية:
- لا يزال عدم توفر الوثائق القانونية (مثل التأشيرة ووضع اللاجئ) يشكل تحديًا لمعظم الأسر، مما يعيق تحقيق سُبل العيش المناسبة.
  - ولا يزال الوصول إلى المنظومة المالية يشكل تحديًا أمام تنفيذ الحلول الدائمة في الإكوادور، بسبب القيود القانونية في البلاد، ولا سيما بالنسبة لطالبي اللجوء.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 31 – برنامج ريادة الأعمال الشبابية، السلفادور

### قصة نجاح

**COPROTUR** شركة لزراعة الطماطم تستخدم تكنولوجيا الصوب الزراعية، وقد أسسها 17 رائد أعمال شباب محليين شاركوا في برنامج ريادة الأعمال الشبابية.

الروابط: <https://www.youtube.com/watch?v=A-JpMvYRA4s&feature=youtu.be>  
 لمزيد من التفاصيل، باللغة الإسبانية <https://www.youtube.com/watch?v=KJ81-vnxsBk&feature=youtu.be>  
 أيضًا: <https://www.youtube.com/watch?v=6m7PDD-3Sa0&feature=youtu.be>



#### 1. معلومات أساسية

- 1.3 مدة التنفيذ** تم إطلاق برنامج رواد الأعمال الشباب في عام 2014 بالشراكة مع المبادرة المشتركة للهجرة والتنمية للأمم المتحدة (JMDI).<sup>83</sup> جرى تنفيذ البرنامج لمدة عام ونصف، ولكن منذ ذلك الحين واصلت جمعية ADEL Morazán العمل في مجال ريادة الأعمال الشبابية.
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة** جمعية مورازان للتنمية الاقتصادية المحلية، إلى جانب المجتمعات المحلية

- 1.1 المبادرة** برنامج ريادة الأعمال الشبابية – جمعية مورازان للتنمية الاقتصادية المحلية (ADEL Morazán)
- 1.2 البلد والموقع المحلي** السلفادور، في أفقر سبع بلديات في مقاطعة مورازان: غواتجياغوا ولولوتيكيو وبيركين وسان فرناندو وسوسيداد ويامابال ويولواكوين<sup>82</sup>

## 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفّذة منظمة غير حكومية يمكن ترجمة الاسم إلى "جمعية التنمية الاقتصادية المحلية"

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

تواجه منطقة مورازان شبه الإقليمية، وهي واحدة من أفقر المناطق في المنطقة الشرقية من السلفادور، ارتفاع معدلات البطالة والهجرة بين الشباب. بين فئات الشباب، هناك اهتمام ضئيل بمتابعة الدراسة؛ إذ إن فرص سوق العمل شحيحة و غنف العصابات متكرر على نحو متزايد، وفقاً لدراسة أجرتها المبادرة المشتركة للهجرة والتنمية<sup>84</sup>. كان ضعف الفرص في المنطقة عامل دفع قوي للهجرة إلى الخارج. يعمل برنامج رواد الأعمال الشباب على توفير حل لهذه المشكلة من خلال دعم ريادة الأعمال بين الشباب المحليين كبديل للهجرة.

#### 2.2 الفئات المستهدفة

فئات الشباب في البلديات السبع في مورازان، الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 35 عاماً

#### 2.3 النهج والأنشطة

يعمل برنامج رواد الأعمال الشباب على غرار حاضنة الأعمال، تكملها أنشطة بناء القدرات. تقدم الحاضنة الدعم للمستفيدين في وضع واختيار خطط أعمالهم، وكذلك في الحصول على التمويل وبناء الشبكات. وتعد المساعدة العملية في وضع خطة عمل على رأس قائمة الأولويات، بالنظر إلى أن المستفيدين من البرنامج الشباب لديهم خبرة قليلة سابقة في ريادة الأعمال. كان من بين أنشطة بناء القدرات إقامة ورش عمل ودورات تدريبية حول مختلف جوانب ريادة الأعمال (مثل التسعير والتسويق). كما تركز المبادرة بدرجة كبيرة على تمكين المستفيدين بالمهارات الشخصية (مثل مهارات القيادة).

يمكن تجميع أنشطة برنامج رواد الأعمال الشباب على نطاق واسع في أربع مراحل. الأولى هي مرحلة تحديد الهوية والاختيار، تليها مراحل ما قبل الاحتضان، والاحتضان، وما بعد الاحتضان. خلال جميع مراحل البرنامج، شاركت جاليات المغتربين في السلفادور في توفير المعارف والخبرات في مجال الأعمال والإنتاج التي اكتسبوها في بلدان مختلفة. في مرحلة تحديد الهوية والاختيار، تم إجراء استقصاء لتقييم مواصفات المستفيدين المحتملين. منح ذلك نظرة ثاقبة للخلفيات الشخصية للمستفيدين المحتملين وتطلعاتهم ومهاراتهم، حيث كانت ضرورية لتصميم استراتيجية البرنامج. وأظهر الاستقصاء، الموزع على نحو 190 مستجيباً تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 35 عاماً في البلديات المستهدفة، أن غالبية المستجيبين (نحو 70 في المائة) يرغبون في الهجرة ولكن عند سؤالهم عما إذا كانوا مهتمين بإقامة شركة محلية، أجاب أكثر من 70 في المائة بنعم. ثم جرى الاتصال بالمستفيدين المحتملين للانضمام إلى ورش العمل الإعلامية. عملت ورش العمل هذه على تعريف المستفيدين المحتملين بالبرنامج، بالإضافة إلى معرفة المزيد عن المستفيدين المحتملين (على سبيل المثال من خلال طرح أسئلة متابعة حول تطلعاتهم وأفكارهم التجارية والنزاهات).

وبمجرد أن يتعهد المستفيدون بالانضمام إلى البرنامج، يصنفون حسب الاهتمامات أو نوع العمل (معظم الشركات زراعية نظراً لأن المنطقة زراعية في الغالب). هذه هي مرحلة ما قبل الاحتضان. ضمن هذه المجموعات، يعمل المستفيدون على وضع خطط أعمالهم ويتلقون التدريب. تغطي الدورات التدريبية كلاً من مهارات الأعمال التقنية (مثل وضع خطط الأعمال والتسعير) والمهارات الشخصية (مثل القيادة وتقدير الذات). ضمن هذه المجموعات، يشجّع المشاركون على دراسة العوامل البيئية والمؤسسية الرئيسية، مثل جودة التربة والوصول إلى المياه وأولويات الحكومة المحلية.

في عملية الاحتضان التالية، يبدأ رواد الأعمال في التخطيط للتسعير والشراء (مثل الأدوات والمعدات المطلوبة) والوصول إلى البنية الأساسية. وتلك هي المرحلة التي تصرف فيها منح رؤوس الأموال للمستفيدين أيضاً، وتُنشأ أعمالهم رسمياً. في هذه المرحلة، يعين مستشار متخصص (من جمعية التنمية الاقتصادية المحلية أو المجتمع المحلي) لكل شركة من أجل تقديم التوجيه التقني والدعم.

المرحلة الأخيرة هي مرحلة ما بعد الاحتضان، حيث تمنح أعمال المشاركين الاستدامة أو الدعم لمزيد من النمو. في هذه المرحلة، تستمر الشركات الجديدة في تلقي الدعم (في شكل مشورة وتدريب وإقامة شبكات)، ويقدم مزيد من التدريب في جوانب مختلفة من إدارة الأعمال (مثل الإدارة المالية والربحية وهياكل الإدارة والمبيعات والتسويق).

إذا تطلب عمل أحد المشاركين دعماً أكثر تخصصاً، يمكن للبرنامج توفير صلات لرواد الأعمال المحليين الذين يمكنهم تقديم المساعدة.

### 2.4 الإطار المؤسسي

المؤسسة الرئيسية هي جمعية مورازان للتنمية الاقتصادية المحلية (ADEL Morazán)، وقدمت المبادرة المشتركة للهجرة والتنمية التمويل منذ انطلاق المبادرة 2014 لمدة 18 شهراً.

#### 2.5 ترتيبات التمويل

المساهمة من المبادرة المشتركة للهجرة والتنمية: 230 ألف دولار أمريكي (يستخدم نحو 50 في المائة منها لتقديم منح رأسمالية). تتطلب أعمال المشاركين مستويات مختلفة من رأس مال بدء التشغيل؛ على سبيل المثال، تتطلب الأعمال الزراعية الصغيرة 5000 دولار أمريكي أو أقل، ولكن تحتاج الأعمال التي تستخدم عناصر أكثر تطوراً في مجال التكنولوجيا الزراعية إلى 10,000-20,000 دولار أمريكي تقريباً.

#### 2.6 الأثر والنتائج

أطلق برنامج رواد الأعمال الشباب 21 مبادرة أعمال تضم 101 شاباً. أحدها يسمى ACOPROTUR مزارع طماطم باستخدام تكنولوجيا الغازات الدفيئة وقد توسعت في الصوب الزراعية. من حيث الاستدامة، تعمل جمعية مورازان للتنمية الاقتصادية المحلية بنشاط على ربط رواد الأعمال الخريجين بشبكة الأعمال المحلية. على سبيل المثال، جرى ربط بعض الأعمال التجارية الزراعية بسلاسل التوريد الزراعية في المنطقة، والتي تورد لمتاجر البقالة الكبيرة في جميع أنحاء السلفادور. ساعدتهم جمعية مورازان للتنمية الاقتصادية المحلية على تلبية متطلبات هؤلاء الموردين. بالإضافة إلى ذلك، بعد انتهاء الشراكة مع المبادرة المشتركة للهجرة والتنمية، واصلت جمعية مورازان للتنمية الاقتصادية المحلية عملها في مجال ريادة الأعمال الشبابية وتشارك حالياً مع بنك التنمية للبلدان الأمريكية لمساعدة رواد الأعمال الشباب على الحصول على قروض.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- تعتبر عملية تحديد الهوية حاسمة في تشكيل استراتيجية البرنامج. إذ إن إجراء تشخيص للوضع المحلي من خلال استقصاء للسكان بمثابة أساس لتحديد الجهات الفاعلة ذات الصلة والأوضاع والاحتياجات والتحديات التي تواجه الفئة المستهدفة. وقد أدى ذلك إلى التوصل إلى فهم أفضل للمستفيدين، وبالتالي تمكين تصميم أفضل للبرنامج.
- كان تمكين المهارات الشخصية والمستشارين الذين يتاح الوصول إليهم من العناصر الأساسية لرواد الأعمال الجدد في مورازان. ونظراً لأن المستفيدين رواد أعمال للمرة الأولى، فإن التدريب التقني المناسب أمر بالغ الأهمية في تعزيز مهارات رواد الأعمال، في حين يضمن الدعم من المستشارين الذين يتاح الوصول إليهم توافق النتائج مع واقعهم ومطلوبهم وتطلعاتهم.
- وتكتسب الشراكات مع الجهات الفاعلة المحلية أهمية لبناء دعم المجتمع وملكية أهداف البرنامج. على سبيل المثال، يمكن للجهات الفاعلة في المجتمع تقديم مساهمات مهمة من حيث ضمان اللوائح التنظيمية المواتية أو الدعم السياسي والمؤسسي أو الوصول إلى الموارد أو لواء العملاء أو الوصول إلى الأسواق الأخرى.
- قد تكون جاليات المغتربين مورداً جيداً للاستفادة منه. يمكن أن تكون هذه الروابط مفيدة ليس فقط لتبادل المعرفة بالأعمال أو فرص التصدير، ولكن للمساهمات المالية في المبادرات أيضاً.

التحديات الرئيسية:

- كان المهم تحقيق التوازن بين العوائق المنخفضة لدخول السوق وجني الربحية الكافية. والهدف الأساسي لهذا البرنامج هو توفير بديل للشباب المستفيدين عن الهجرة من خلال ريادة الأعمال. من الأهمية بمكان ملاحظة أن المستفيدين في مورازان رواد أعمال للمرة الأولى، ومن المحتمل أن تكون مشاركتهم في البرنامج هي أول احتكاك لهم مع مفاهيم ريادة الأعمال. مع أخذ ذلك في الاعتبار، كان التحدي الأكبر الذي واجهته جمعية مورازان للتنمية الاقتصادية المحلية هو التأكد أن أفكار العمل سهلة بما يكفي لإطلاقها مع تحقيق عوائد كافية وجذابة (على سبيل المثال عند مقارنتها بإيرادات التحويلات المالية المحتملة)، من أجل تشجيع الشباب في مورازان على البقاء.
- يجب أن يكون ضمان حصول الشباب على ملكية الأعمال هو جوهر مراحل الاحتضان. حرصت المبادرة على أن يكون للمستفيدين دور فعال ورائد في كل خطوة من خطوات عملية الاحتضان، وأنهم يساهمون بعملهم الشخصي أو أصولهم في أعمالهم (مثل الأرض أو الممتلكات التي يملكونها بالفعل، أو من خلال الإسهامات المالية المباشرة).

يمكن تنظيم الشراكات على شكل أفرقة عمل غير متماسكة أو منظمات أكثر رسمية أو وحدات متخصصة داخل المؤسسات المحلية.

### 3.2 قابلية التكرار

توفر هذه المبادرة نموذجًا جيدًا لتطوير ريادة الأعمال المحلية في المناطق المحلية الهشة (مثل مناطق الدخل المنخفض ومعدلات البطالة المرتفعة). وقد يكون التركيز على أفكار الأعمال الزراعية مناسبًا لمناطق أخرى بها قطاع زراعي كبير. يمكن أن يكون نهج البرنامج "المساندة"، الذي يوفر التوجيه التحفيزي المكثف والتدريب، فعالًا جدًا لمشاريع ريادة الأعمال المنفذة في المجتمعات التي تكون فيها ثقافة ريادة الأعمال جديدة جدًا أو غير موجودة.

- تحتاج الشركات المملوكة جماعيًا إلى مزيد من الاهتمام أكثر من الشركات المملوكة فرديًا. في حالة الشركات المملوكة جماعيًا، من الضروري بذل جهود إضافية في بناء العمل الجماعي من أجل ضمان المشاركة الكاملة لكل عضو. ومن الأدوات المفيدة لبناء العمل الجماعي جلسات تقييم المجموعة الداخلية.
- ويجب بناء الشراكات مع المؤسسات المحلية والحكومات المحلية حول مسألة الهجرة وريادة الأعمال المحلية. وقد يكون من المفيد إنشاء أفرقة عمل حول موضوعات الهجرة والتنمية. ويجب أن تشارك مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة المحلية والوطنية وعبر الوطنية في مجموعات العمل هذه. قد لا يكون الفاعلون المحليون على دراية بالعلاقة بين تنامي ريادة الأعمال المحلية والهجرة وأوجه التآزر المحتملة التي يمكن إنشاؤها لتعزيز هذا الارتباط.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 32 – برنامج "درزي"، كندا

### قصص نجاح

**بارعة عودة، أم لطفلين، تضطر إلى ترك منزلها في ميسيسوجا** [تبعد نحو 30 كيلومترًا غربًا عن وسط مدينة تورونتو] في الساعة 7:30 صباحًا في رحلة تستغرق ساعتين كل يوم سبت للتدريب الأسبوعي، لكنها قالت إن الأمر يستحق العناء. قالت الشابة البالغة من العمر 47 عامًا، التي حصلت على شهادة جامعية في القانون في دمشق ووصلت إلى تورونتو عبر غانا قبل عام من خلال برنامج إعادة توطين اللاجئين السوريين في كندا: "الأمر ليس سهلًا، لكننا جميعًا نريد أن نعمل بجد لنكون ناجحين". "قدمت لنا كندا الكثير، ودعمتنا. إنها الآن بلدي. نريد أن نسهم في كندا مثلما أسهمنا في الوطن".

**علا مهدي، أم لثلاثة أطفال تبلغ من العمر 46 عامًا، فرت من العراق والجمهورية العربية السورية في عام 2006** وكلها أقارب إلى كندا في عام 2014؛ "حلمي أن أمتلك عملي الخاص". حصلت على شهادة في التصميم من الجمهورية الإسلامية الإيرانية، إلا أن الخياطة هي هوايتها حاليًا. "لقد أجبرنا على الفرار من بلدنا لكن [...] نريد أن نقول إننا هنا [...] لنفعل شيئًا من أجل أسرنا ومجتمعنا".



جرى تنفيذ برنامج تدريبي تجريبي مدته ثمانية أسابيع في شباط-نيسان 2017. قدم التدريب إلى 20 امرأة مؤهلة.<sup>86</sup> ووفرت شركة COSTI أماكن التدريب (وكالة اجتماعية لخدمات المهاجرين). وقدم متخصصون متطوعون في القطاع دورات تدريبية حول الخياطة وشراء الأقمشة وأدوات الخياطة والتسعير والتسويق الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. بعدما ينهي الخريجون التدريب، يواصل فريق "درزي" تزويدهم بالمساعدة التقنية لأعمالهم المستمرة. إذا اختاروا ذلك، يمكن للخريجين العمل كمقاولين مستقلين لبرنامج "درزي"، لاستكمال مشاريع الخياطة حسب الطلب.

### 2.4 الإطار المؤسسي

"درزي" هو عبارة عن مشروع اجتماعي تديره منظمة Mes Amis Canada.

### 2.5 ترتيبات التمويل

تبرعات من مؤسسة الخياط الكندية (مؤسسة غير ربحية) وشركة COSTI ووجهات مانحة خاصة أخرى.

### 2.6 الأثر والنتائج

- أظهر الخريجون مهاراتهم في حدث للمشاركة المجتمعية في آذار/مارس 2017 من خلال تقديم خدمات بأسعار تنافسية لتغيير وإصلاح وخياطة أي ملابس في الخزائن.
- تم إطلاق خط إنتاج "درزي كندا 150" في النصف الأول من عام 2017 للاحتفال بالذكرى السنوية الـ 150 للبلاد.
- هولت رينفرو، تاجر تجزئة راقٍ ومحترم، ينقل منتجات درزي عبر كندا. تم عرض المنتجات أيضًا في معرض Nuit Blanche (أكبر معرض فني ليلي في كندا، يحضره أكثر من مليون شخص كل عام).

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

إضمان نجاح واستدامة مشروع مماثل، يجب أن تسعى المؤسسة الاجتماعية المنفذة إلى إقامة شراكة مع شركة أو منظمة غير ربحية يمكنها المساهمة بالأموال وتوفير أماكن تدريب كافية.

### 1. معلومات أساسية

1.1 المبادرة درزي ("خياط" باللغات العربية والهندية والفارسية والأردية)

1.2 البلد والموقع المحلي كندا، تورونتو

1.3 مدة التنفيذ شباط/فبراير 2017-الوقت الحالي

1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة Imes Amis Canada (منظمة مجتمع مدني مقرها تورونتو، تأسست عام 2016،<sup>85</sup> تساعد اللاجئين في التعليم والإدماج الاجتماعي والصحة والتوظيف والاندماج)

1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة مؤسسة غير ربحية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

لمساعدة اللاجئين الوافدين حديثًا على تحسين مهاراتهم في الخياطة وتعلم كيف يصبح خياطة مستقلات، من أجل تحقيق الدخل وإعالة أسرهن.

#### 2.2 الفئات المستهدفة

المستفيدون من البرنامج هم اللاجئين اللاني

- يعيشون في كندا منذ أقل من ثلاث سنوات.
- يستطيعون العمل على ماكينة خياطة بسهولة.
- يبحثون عن فرصة لإدارة أعمالهم الخاصة من المنزل.
- يستطيعون حضور الدورات التدريبية في وسط مدينة تورونتو كل يوم سبت.

#### 2.3 النهج والأنشطة

يركز البرنامج التدريبي على تمكين المتدربين من إدارة أعمالهم الخاصة من المنزل. خلال البرنامج، لديهم فرصة للعمل في مشاريع الخياطة مدفوعة الأجر (مثل الأوشحة والمناديل والوسائد). يتم تزويد خريجي البرنامج بماكينات الخياطة بالإضافة إلى الأدوات الأخرى التي يمكنهم استخدامها للخياطة في المنزل. يتم تسويق منتجاتهم وبيعها على الإنترنت وشخصيًا (على سبيل المثال في الأسواق المؤقتة) من قبل المتطوعين وفريق إدارة المشروع الأساسي.

أنشطة المتابعة مهمة أيضاً للحفاظ على التعلم المستمر ومشاركة الخريجين. من المقرر أن تطلق منظمة Mes Amis Canada الجولة التالية من البرنامج التدريبي في عام 2018، التي ستهدف إلى المساعدة في تأهيل 50 خياطة مستقلة أخرى. التحديات الرئيسية:

- يعد تدبير التمويل الكافي وأماكن التدريب المناسبة أمراً ضرورياً لبرنامج التدريب. الطلب على المشروع مرتفع، لكن التمويل المحدود يعني أن فريق "درزي" لا يستطيع تدريب أكبر عدد ممكن من اللاجئين كما يرغبون.
- بصفتها منظمة جديدة غير هادفة للربح، وجدت "درزي" صعوبة في تدبير التمويل لتنفيذ البرنامج التجريبي. ونتيجة لذلك، تولى متطوعون إدارة البرنامج إلى حد كبير، وهو ما يعني أن التنفيذ الناجح للبرنامج كان يعتمد على قدرة المتطوعين على تخصيص ما يكفي من وقتهم للمشروع.
- ومن أجل استدامة هذا المشروع، فإن الدعم أو التعاون من تجار التجزئة هو الأساس. قد يكون من المفيد توفير حافز حكومي لتجار التجزئة لنقل منتجات درزي.

### 3.2 قابلية التكرار

إمكانية تكرار هذا المشروع عالية، وهناك مشاريع مماثلة موجودة في جميع أنحاء كندا.<sup>87</sup> على سبيل المثال، في تورنتو، قدمت منظمة Newcomer Women's Services (منظمة غير ربحية تأسست عام 1983 من قبل مجموعة من اللاجئين من أمريكا اللاتينية) برنامج خياطة مدته 12 أسبوعاً برعاية الحكومة ("زيادة أعمال الخياطة للنساء في تورنتو") لأفراد المجتمع المحلي الذين يتلقون استحقاقات اجتماعية إقليمية.<sup>88</sup> حيث يتطلب هذا البرنامج الذي مدته 12 أسبوعاً التزام المتدربين وتفرغهم الكامل (ست ساعات في اليوم وأربع جلسات في الأسبوع). تشمل الموضوعات التي يتم تناولها وضع أفكار وخطط العمل وربطها بدعم المجتمع. على عكس مشروع درزي، فإن توفير ماكينة الخياطة والمساعدة التقنية بعد التخرج ليس جزءاً من التدريب الذي ترعاه الحكومة. خارج كندا، نفذت مؤسسات اجتماعية أخرى مشاريع مماثلة في دول مثل أستراليا والولايات المتحدة.<sup>89</sup> وكثيراً ما استهدفت مشاريع الخياطة المجتمعية، التي تديرها الجمعيات الخيرية وأنواع أخرى من المنظمات، جماعات اللاجئين.<sup>90</sup>

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 33 – مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد (BCNA)، الولايات المتحدة:

### قصص نجاح

**أجيراتو أودراوغو،** لاجئة من بوركينافاسو، افتتحت مركز تجميل Marisna Day Care في حي ذا برونكس في عام 2014. يقوم المركز على رعاية 12 طفلاً، تتراوح أعمارهم ما بين حديثي الولادة وخمس سنوات، ويوفر العمل لثلاثة موظفين بما فيهم هي. في عام 2016، استثمرت أجيراتو 4,000 دولار من مدخراتها الخاصة، وحصلت على منحة بقيمة مماثلة 4,000 دولار أمريكي من برنامج حساب تنمية الأعمال الفردية (IDA) للاجئين التابع لمركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد، في شراء معدات لعملها. وحصلت مؤخراً على قرض بقيمة 5,000 دولار من صندوق القروض التابع للمركز لتمويل توسعة لثلاث أعمالها ليصبح Group Family Day Care، وهو ما يتيح لها الانتقال إلى مساحة عمل أكبر وتوفير الرعاية لمزيد من الأطفال. أنهت أجيراتو أيضاً ورشة عمل تابعة للمركز لتعليم المهارات المالية وأساسيات المال والأصول للأمريكيين الجدد.



**إسماعيلية ومحمد باهكلاما** لاجئين من غرب إفريقيا، ويملكا معاً سوق نور حلال الأمريكي الأفريقي في جنوب برونكس، وهو أحد أكثر الأحياء التي تواجه تحديات اقتصادية في مدينة نيويورك. يقدم السوق المنتجات الطازجة والبقالة والتخصصات الأفريقية، بالإضافة إلى اللحوم الحلال الطازجة – وهي خدمة قيمة للمجتمع الذي يعتبر "صحراء طعام"، حيث عدد قليل من الأماكن لشراء الأطعمة الطازجة والصحية. بدأ بهس العمل مع برنامج تنمية المشاريع الصغيرة التابع لمركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد، بتمويل من مكتب إعادة توطين اللاجئين، في عام 2011. كان البرنامج بمثابة شريان الحياة لهذه الأعمال الناشئة. حصل بهس على عدة قروض صغيرة يبلغ مجموعها 30 ألف دولار أمريكي، إلى جانب المساعدة في وضع خطة عمل وتحليل التدفقات النقدية. ساعدهم امتلاك رأس المال العامل على شراء المخزون وتخزين المنتجات الخاصة لقضاء العطلات المهمة. ونتيجةً لعملهم الشاق ونجاحهم، منح مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد بهس جائزة "Bootstrap Entrepreneur" في حفل توزيع جوائز أسبوع التراث السنوي الرابع في نيسان/أبريل 2015.



**تينين ديبالو** لاجئة من مالي، افتتحت أول صالون تجميل لها في 2014 في الجادة السابعة في حي هارلم في مدينة نيويورك. الصالون، TD African Hair Braiding، هو مركز عمل تينين وسبع أخصائيات أخريات في تجديد الشعر من مجتمعها. يتخصص العمل في الأساليب الأفريقية لتجديد الشعر، مثل الجداول المبتدلة والصفائر المسطحة والصفائر الصندوقية، بأسعار معقولة وتنافسية لخدمة مجتمعها. بعد النجاح الذي حققته في موقعها الأول، توسّك على افتتاح موقع ثانٍ في برونكس، مما يوفر وظائف وفرصاً إضافية للمحيطين بها. في عام 2017، استثمرت تينين 4,000 دولار من مدخراتها الخاصة، وحصلت على منحة مماثلة بقيمة 4,000 دولار أمريكي من برنامج حساب تنمية الأعمال الفردية (IDA) للاجئين التابع لمركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد، بالإضافة إلى قرض صغير بقيمة 2,000 دولار أمريكي في شراء معدات لعملها. وهي الآن بصدد إعادة التقدم بطلب للحصول على قرض أكبر لدعم موقعها الجديد.



المصادر: <http://www.nybcna.org>. <https://www.acf.hhs.gov/orr/resource/microenterprise-development-grants-0>

### 1. معلومات أساسية

- 1.1 المبادرة مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد (BCNA)
- 1.2 البلد والموقع المحلي الولايات المتحدة، نيويورك
- 1.3 مدة التنفيذ منذ عام 1998
- 1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة يقدم مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد خدمات مالية وتعليمية للمهاجرين واللاجئين في نيويورك

### 1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة مستقلة غير ربحية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

بيان مهمة مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد: إيجاد سبل الاكتفاء الذاتي لرواد الأعمال المهاجرين واللاجئين في مدينة نيويورك من خلال توفير الحصول على ائتمانات ميسورة التكلفة وتمكينهم من خلال التثقيف المالي وتقديم دورات تدريبية حول أفضل الممارسات التجارية ووسائل التكنولوجيا

الأهداف الاستراتيجية للمركز للفترة 2017-2019:

- سيساعد المركز ويدعم 2,050 أسرة من المولودين في الخارج ويعيشون في مدينة نيويورك لتصبح أكثر قدرة على الصمود اقتصادياً من خلال مساعدتهم على اجتياز النظام المصرفي الأمريكي وبناء المدخرات والحصول على قروض لبدء أعمالهم وتوسيع أنشطتها وتشغيل الأعمال التجارية الناجحة.
- وسيعمل المركز على مضاعفة إجمالي رأس ماله للقروض لخدمة رواد الأعمال المولودين في الخارج، من 4 ملايين دولار أمريكي إلى 9.25 مليون دولار أمريكي.

## 2.2 الفئات المستهدفة

يأتي عملاء المركز من خلفيات متنوعة. نحو 95 في المائة من المهاجرين واللاجئين. تتراوح بلدانهم الأصلية من أذربيجان إلى زامبيا. يأتي العديد من العملاء الحاليين من إفريقيا (لبيريا وموريتانيا وغينيا وسيراليون) بالإضافة إلى الاتحاد السوفيتي السابق وآسيا وأمريكا الجنوبية. تتراوح أعمار معظم العملاء بين 22 و49 عاماً ولكن تتراوح أعمارهم بين 19 و70 عاماً.

يقدم برنامج القروض الصغيرة من المركز قروضاً للأعمال الصغيرة والقروض الصغيرة لأصحاب الأعمال في مدينة نيويورك غير القادرين على الحصول على قروض من المقرضين التقليديين لعدة أسباب:

- القرض المطلوب صغير جداً.
- عدم منح البنك القرض لبدء أعمال تجارية.
- درجة ائتمان صاحب العمل منخفضة للغاية، لكن يمكنه إثبات قدرته على سداد القرض.
- صاحب العمل لديه بطاقة ائتمان، لكنه لا يريد استخدامها لتمويل العمل.

## 2.3 النهج والأنشطة

بالإضافة إلى تقديم القروض الصغيرة وقروض الأعمال الصغيرة لبدء الأعمال التجارية وتطويرها، يقدم المركز مجموعة متنوعة من الفصول التدريبية والاستشارات الشاملة الفردية. يساعد موظفو المركز العملاء في كل شيء بدءاً من إنشاء خطة عمل إلى الحصول على التراخيص والتصاريح اللازمة لتشغيل الأعمال، إلى المساعدة في التسويق والإدارة العامة للأعمال.

يقدم المركز قروض الأعمال الصغيرة والقروض الصغيرة للشركات الناشئة وتوسيع أنشطة الأعمال وإعادة التمويل.

- وتتراوح القروض من 500 دولار أمريكي بحد أدنى إلى 50,000 دولار أمريكي بحد أقصى لمدة تصل إلى ثلاث سنوات.
- معدلات الفائدة المفضلة: 8.25 في المائة ثابتة للقروض بقيمة 500-9999 دولار أمريكي، و10 في المائة ثابتة للقروض بقيمة 10,000-50,000 دولار أمريكي
- فترة السداد: من 6 أشهر إلى 3 سنوات
- الرسوم: (أ) رسوم طلب القرض: 25 دولاراً أمريكياً للقروض بقيمة حتى 3,000 دولار أمريكي و50 دولاراً أمريكياً للقروض التي تزيد عن 3,001 دولار أمريكي؛ (ب) تقرير الائتمان الإضافي 15 دولاراً أمريكياً؛ (ج) رسوم إغلاق بنسبة 2%.

يجب على المتقدمين تلبية المتطلبات التالية:

- موقع العمل: (1) كوينز أو ستاتن آيلاند (أي نشاط تجاري)؛ (2) مناهاتن أو بروكلين أو برونكس (نشاط تجاري مملوك لمهاجر أو لاجئ أو امرأة)
- نوع العمل: البيع بالتجزئة والصناعات الخفيفة والمطاعم وشركات الخدمات
- مبلغ القرض: يصل إلى 50,000 دولار أمريكي
- حقوق الملكية (نقدية في الصندوق): ما لا يقل عن 20 في المائة من مبلغ القرض المطلوب
- الضامن (الموقع المشارك): للحصول على قرض بقيمة 3,001-50,000 دولار أمريكي، يجب أن يشارك ضامن بمستوى دخل مقبول وتاريخ ائتماني جيد في التوقيع على القرض.
- تاريخ العمل: (1) تحتاج الشركات القائمة إلى ما لا يقل عن ثلاثة إلى ستة أشهر من الإيرادات التي يمكن التحقق منها؛ (2) يجب أن توفر الشركات الناشئة ميزانية بدء التشغيل.

إذ إن وجود "احتياطي" من المال المدخر والمتاح لتمويل الاحتياجات النقدية المؤقتة أمر ضروري لتحقيق الاكتفاء الذاتي المالي. يقوم المركز بتوعية العملاء بالفوائد الطويلة الأجل للتضحية على المدى القصير من أجل الادخار بآليات ادخار المال.

توفر برامج الادخار الحوافز المالية والتشجيع والنصائح العملية حول توفير المال للدفع المقدمة وتكاليف الإقفل

- ترعى إدارة الحفاظ على السكن وتطويره في مدينة نيويورك برنامج HomeFirst Down Payment Assistance Programme لمساعدة سكان نيويورك ذوي الدخل المنخفض على شراء منزلهم الأول.

ويكافئ برنامج حساب تنمية الأعمال الفردية اللاجئيين ذوي الدخل المنخفض الذين نجحوا في ادخار المال وإكمال دورة الإلمام بالشؤون المالية. بعد استيفاء مقدم الطلب لهذه المتطلبات، تتوافق منحة حساب تنمية الأعمال الفردية للمركز مع مدخراته، بحيث يماثل مع كل دولار يتم ادخاره بدولار من أموال المنحة، حتى 2,000 دولار أمريكي لكل فرد أو 4,000 دولار أمريكي لكل أسرة. على الرغم من أن العميل يتحكم في الأموال التي يدخرها، إلا أنه يتم الاحتفاظ بـ "المنحة المماثلة" في حساب منفصل لا يمكن استخدامه إلا للدفعة المقدمة من قيمة أول منزل أو لبدء شركة صغيرة أو إيمانها أو لدفع قيمة المزيد من التعليم أو التدريب المهني أو إعادة التأهيل.

## التثقيف المالي

يقدم المركز مجموعة من ندوات التثقيف المالي لتوعية العملاء وحضور ورشة العمل حول الخيارات المالية المتاحة لهم في مدينة نيويورك. الموضوعات: فهم تقرير الائتمان الخاصة بك؛ وضع الميزانية والالتزام بها؛ ويقدم المركز ورش عمل، مفتوحة للجميع، حول موضوعات مالية مثل قواعد ضريبة الدخل وإدارة الائتمان وخيارات التمويل لعملك. تخصص ورشة عمل خيارات التمويل لأصحاب الأعمال الصغيرة الذين يرغبون في معرفة المزيد عن خيارات التمويل المتاحة من المركز، بالإضافة إلى الموضوعات الأخرى التي تهتم الشركات الصغيرة، مثل متطلبات ومؤهلات الإقراض والأخبار والتحديثات لموسم الضرائب 2018 وحسابات التقاعد والضرائب والتأمين الصحي للشركات الصغيرة.

## 2.4 الإطار المؤسسي

في عام 1998، بدأ مركز دعم أعمال الأمريكيين الجدد كمشروع في رابطة الأمريكيين الجدد في نيويورك، وهي وكالة لإعادة توطين اللاجئيين وخدمة المهاجرين. عندما أغلقت الوكالة في عام 2009، عمل المركز تحت الرعاية المالية لصندوق مدينة نيويورك لمدة ثلاث سنوات. وفي عام 2012، أصبحت المركز منظمة مستقلة وقائمة بذاتها تماماً.

## 2.5 ترتيبات التمويل

يوضح التقرير السنوي للمركز لعام 2016 أنه من إجمالي 2.6 مليون دولار أمريكي من إجمالي الإيرادات والدعم، تم توفير 1.9 مليون دولار أمريكي من خلال المنح والعقود الحكومية و0.4 مليون دولار أمريكي من مساهمات ومنح الشركات. يقدم مكتب إعادة توطين اللاجئيين خدمات المركز للاجئيين وبرنامج المدخرات المماثلة لبرنامج حساب تنمية الأعمال الفردية. توفر إدارة الأعمال الصغيرة (SBA) وصندوق المؤسسات المالية لتنمية المجتمع رأس المال للقروض الصغيرة للعملاء. تساعد المنح المقدمة من إدارة الأعمال الصغيرة وشركة Empire State Development Corporation المركز على تقديم مساعدات فردية ورش عمل في مجال إدارة الأعمال. يتلقى المركز الدعم من مولي القطاع الخاص مثل مؤسسة Citi و Citi Community Development؛ Wells Fargo و Santander و Capital One و BNB و Signature و M&T و First Republic Banks؛ ومؤسسة المرأة في نيويورك.

## 2.6 الأثر والنتائج

منذ عام 1998 شهد المركز نمواً مطرداً. على مر السنين، قدم المركز 2,988 قرضاً صغيراً بإجمالي 19.3 مليون دولار أمريكي (اعتباراً من أيلول/سبتمبر 2017). ومن تلك القروض، قُيِّمت 95 في المائة منها إلى اللاجئيين والمهاجرين من أكثر من 50 بلداً، و56 في المائة من المقترضين من النساء.

سجل نحو 1,468 لاجئاً في برنامج حساب تنمية الأعمال الفردية، واستثمروا أكثر من 24 مليون دولار من المدخرات والأموال المماثلة والقروض في التعليم وتملك المنازل والشركات الصغيرة. وقدمت المساعدة إلى نحو 7,000 من سكان نيويورك في ورش العمل والمشورة الفردية لبدء شركة صغيرة أو تعزيز وضعها أو التوسع في أنشطتها. في عام 2017، صرفت المركز قروضاً بقيمة 2,580,500 دولار، قدم معظمها إلى المهاجرين واللجئيين. في ذلك العام جرى إقفل 347 قرضاً جديداً وكان هناك 699 مقترضاً نشطاً. وبلغ معدل خسارة القروض 2.52 في المائة. قدمت المركز 4,802 ساعة من التدريب والمشورة إلى 699 عميلاً وعقد 39 ورشة عمل. كانت نتائج عام 2017 هي بدء 32 شركة جديدة، وتوسيع أنشطة 73 شركة، وتعزيز أوضاع 558 شركة. تم توفير نحو 61 فرصة عمل بدوام كامل و73 فرصة عمل بدوام جزئي. تمكن سبعون عميلاً قدمت لهم المركز منحا مماثلة من خلال برنامج حساب تنمية الأعمال الفردية التابع له من استثمار 316,000 دولار أمريكي من المدخرات.

أدت هذه المنافسة الإضافية إلى تقليل هامش الربح للأشخاص العاملين في هذا القطاع. أدى الانخفاض في الأرباح إلى زيادة ساعات القيادة ويمكن أن يؤدي في كثير من الأحيان إلى تدهور الصحة والشعور باليأس. يبحث المركز في بناء العلاقات مع الشركاء الذين يمكن أن يساعدوا اللاجئين من الرجال والنساء على اكتساب المهارات والمعرفة المطلوبة لبدء الأعمال التجارية مثل السباكة وتجديد المنازل والخدمات الكهربائية.

التحديات الرئيسية:

تتمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المركز في تأمين التمويل لعملياتها وزيادة الاكتفاء الذاتي. يرى المركز أن قدرتها على جذب الدعم العام والخاص هو مفتاح نجاحها الذي يعتمد على تقديم حالة جيدة لدعم المنح والعقود لدعم خدماتها. ويدرك المركز أيضًا الحاجة إلى صرف قروض أكبر، مما سيؤدي من عائدات الفوائد والرسوم، وبالتالي تعزيز مصداقيتها واستدامتها. لتحقيق هذا الهدف، المركز بصدد التقديم للحصول على اعتماد كمقرض معتمد SBA Community Advantage Lender، مما يعني أنه يمكنه منح قروض أكبر تصل إلى 250,000 دولار. ومع ذلك، في العام المقبل، يخطط المركز لمنح قروض تصل إلى 150,000 دولار فقط، ثم زيادة قيم القروض تدريجيًا حتى 250,000 دولار.

يتطلب نموذج الأعمال المبتدئ للمركز موظفين يتمتعون بالمهارات التقنية والثقافية، ومزيجًا من تمويل المنح والعقود لدعم التكاليف. ويعين العديد من موظفي المركز من جماعات المهاجرين، وعلى مر السنين، قامت المنظمة باستثمارات كبيرة في تدريب الموظفين وتطويرهم.

### 3.2 قابلية التكرار

تتمثل القيمة الفريدة للمركز في أنه يعمل كمركز شامل، حيث يقدم مجموعة واسعة من الخدمات لدعم ريادة الأعمال للمهاجرين واللاجئين. ومن أجل تكرار هذا النهج الرفيع المستوى، سيكون أحد المتطلبات الرئيسية هو توفر التمويل الكافي. نجح المركز في تأمين تمويل كبير من المنح والعقود الحكومية (75 في المائة من إجمالي الإيرادات) ومساهمات الشركات والمنح (14 في المائة). جاء 10 في المائة فقط من إجمالي الإيرادات من دخل الفوائد من القروض وخدمات البرامج والإيرادات الأخرى (اعتبارًا من 2016).

في كانون الأول/ديسمبر 2017، حصد المركز جائزة Special Achievement Award من مؤسسة SBA، مقاطعة نيويورك، للعام العاشر على التوالي عن برنامج "Most Loans Made by a Microlender with SBA Funds". في عام 2015، خضع المركز لعملية تصنيف من قبل مؤسسة AERIS تضمنت تحليلًا صارمًا من طرف ثالث للإدارة المالية وأثر خدمات المركز. حصد المركز المستوى AA للأثر و3 للإدارة المالية. أعلى مستوى في تقييم الأثر هو AAA والإدارة المالية من 1 إلى 5، مع اعتبار 5 هي الأعلى.

منذ أن خضع المركز للتصنيف من قبل مؤسسة AERIS، تلقى منحة قدرها 200,000 دولار و500,000 دولار في استثمار منخفض الفائدة لمدة خمس سنوات من برنامج رأس المال المجتمعي المتنوع التابع لبنك Wells Fargo. وأعربت العديد من البنوك الأخرى عن اهتمامها بتقديم قروض منخفضة الفائدة إلى المركز. قدمت مؤسسة Citi Community Development منحة سنوية إلى المركز لأكثر من 15 عامًا وستواصل القيام بذلك لتمكين المركز من الوصول إلى قدر أكبر من الاكتفاء الذاتي.

### 3. التحليل والمناقشة

#### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

يكرس موظفو المركز جهودهم لمساعدة زملائهم من سكان نيويورك. ويهتمون بعملائهم ويلتزمون بمهمة المركز. والعديد منهم مهاجرون وافدون ويمكنهم التواصل مع العملاء بلغاتهم الأصلية. من خلال المعرفة المباشرة بالتحديات الفريدة التي تواجه المهاجرين في مدينة نيويورك اليوم، يقدم موظفو المركز ساعات من الخدمة الشخصية للمساعدة في ضمان راحة العملاء في العمل مع المركز وحصولهم على الموارد التي يحتاجونها للنجاح. يهتم المركز بشدة بالاستثمار في خدمات أو شركات إضافية تمكن العملاء ليس فقط من جني المزيد من الأموال ولكن الاحتفاظ بالمزيد منها أيضًا. على سبيل المثال، تعدد المركز عضوًا في Credit Builders Alliance ويساعد العملاء على تحسين درجة الائتمان الخاصة بهم عن طريق الاستشارات الائتمانية وبناء الائتمان. بالإضافة إلى ذلك، يشارك المركز في مشروع Street Vendors Project، الذي يتفقد الباعة الجائلين حول حقوقهم ويمثلهم في المحكمة.

يحاول المركز أن يكون وثيق الصلة بعملائه قدر الإمكان. ومن الأمثلة على ذلك المنحة الحالية للعديد من اللاجئين الأفارقة الذين يقودون سيارات الأجرة في الأحياء الخارجية. فقد أغرقت شركات Uber وLyft وأشكال أخرى من التكنولوجيا السوق بسائقي خدمة السيارات.

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 34 – برنامج Catalysr، أستراليا

### قصة نجاح

من بين محافظة شركات Catalysr، فإن أفضلها حيث الأداء هي Muralisto وWater Democracy وKoshari Korner. شركة صاعدة بدأها خريجون حديثون يبحث عنها الكثيرون هي Diamonds from the Sky، التي تزرع الماسات الأخلاقية في المختبر لتقليل انبعاثات الغازات الدفيئة وتعطيل صناعة الماس الدموي.

في أسواق الخمور في شيبينديل، يدبر وليد الصباغ شركة Koshari Korner، التي حققت نجاحًا كبيرًا مع سيدني سايدرز. هاجر وليد من مصر عام 2017. بعد أن كافح للعثور على عمل في مجال الهندسة البحرية، أصبح هو وزوجته، يسرى متولي، رائدي أعمال. بمساعدة برنامج Catalysr، أسس الزوجان Koshari Korner، وهو كشك في السوق يقدم طعام الشارع الشعبي في مصر لسكان سيدني. مزيج من المعكرونة والأرز والعدس والحمص والبصل المقلي وصلصة الطماطم، وقد جذب الطعام المتواضع المريح Koshari Korner عملاء كثير.

المصدر: <https://catalysr.com.au/>



#### 1. معلومات أساسية

1.1 المبادرة Catalysr: مهاجرون ولاجئون بينون مجد أستراليا 2010

1.2 البلد والموقع المحلي: أستراليا، سيدني

أكثر من 60 في المائة من المهاجرين واللاجئين إما عاطلون عن العمل أو عاطلون عن العمل الجزئي في السنوات الخمس الأولى من إقامتهم في أستراليا. نظرًا لأن أستراليا تستقبل نحو 200,000 مهاجر ولاجئ سنويًا، فإن أكثر من 600,000 مهاجر ولاجئ إما عاطلون عن العمل أو عاطلون عن العمل جزئيًا. وهذا لا يشكل خسارة كبيرة للإمكانات البشرية فحسب، بل هو أيضًا خسارة اقتصادية واجتماعية لأستراليا.

1.3 مدة التنفيذ منذ عام 2016

1.4 المنظمة (المنظمات) المنقذة منظمة Catalysr

1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنقذة منظمة غير ربحية

#### 2. الوصف

##### 2.1 الأهداف

تم إنشاء برنامج Catalysr في أيار/مايو 2016 للتصدي لمعدلات البطالة المرتفعة ونقص العمالة بين المهاجرين واللاجئين في أستراليا، من خلال تزويد هذه الفئات بمسار بديل للتوظيف من خلال ريادة الأعمال.

## 2.2 الفئات المستهدفة

يمكن عمل Catalysr ويعزز الجيل الأول من المهاجرين واللجانين بشكل مباشر وأسرهام ومجتمعاتهم بشكل غير مباشر. ينصب التركيز على المهاجرين واللجانين:

- ممكن لديهم إقامة دائمة أو جنسية أسترالية.
- يعيشون في نيو ساوث ويلز أو برغيون في الانتقال للبرنامج.
- ممن لديهم فكرة لشركة ناشئة ذات صلة بالتكنولوجيا أو مدعومة بالتكنولوجيا وموجهة نحو النمو تعمل على حل مشكلة حقيقية.

## 2.3 النهج والأنشطة

بوصفها منظمة جديدة، كانت منظمة Catalysr تشارك في تصميم وتجريب نماذج مختلفة من تعليم ريادة الأعمال من أجل تحديد جوانب البرنامج التي ستضيف قيمة إلى تعلمهم وقدرتهم على بدء عمل تجاري وإدارته.

ومن خلال هذه العملية، هذا ما تقدمه Catalysr حاليًا:

- جلسة تعريفية وتحضيرية حول الثقافة والأدوات والعمليات
- توجيه أسبوعي مع راند أعمال متمرس مقيم لمدة 12 أسبوعًا
- جلسات تدريب "Migrapreneur" كل أسبوعين
- التجمعات اليومية، حيث يقوم جميع أعضاء المجموعة بإرسال بريد إلكتروني إلى المجموعة لمشاركة قائمة المهام الرئيسية لهذا اليوم والحوار التي تقف في طريقهم
- تعريف بالموجهين في القطاع
- محادثات شهرية مع مؤسسين ذوي خبرة يمكنهم مشاركة قصصهم ونصائحهم الصريحة
- المناسبات الاجتماعية الشهرية، مثل عشاء المؤسسين، ونزه التجول، وما شابه ذلك
- جلسات عمل (للنشطاء) بعد ساعات العمل عند الطلب
- الحصول على الأدوات: جدول الأهداف وبطاقة أداء Migrapreneur
- عرض ليلي في النهاية للاحتفال وإقامة شبكات التواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل الموجهين والمستثمرين والشركات وممثلي الحكومة المحلية والاتحادية

## 2.4 الإطار المؤسسي

لحشد المشاركين، تتعاون منظمة Catalysr مع شركاء مختلفين، مثل Refugée Talent وTechFugees Australia وSettlement Services International ومركز موارد المجتمع للمهاجرين ودير Jesuits Refugee Service، من بين آخرين. يدير فريق Catalysr برنامج الحاضنة ويستقطب المؤيدين والموجهين من شبكاتهم المتنوعة الذين يقدمون المشورة المجانية والتوجيه لدعم رواد الأعمال المهاجرين واللجانين.

## 2.5 ترتيبات التمويل

تعمل منظمة Catalysr على نطاق محدود تمامًا: حيث تبلغ الموارد المالية التشغيلية الحالية 300,000 دولار أسترالي سنويًا.

حتى الآن، حظيت منظمة Catalysr بالدعم المالي من جهات مختلفة:

- المنظمات غير الهادفة للربح: مدرسة رواد الأعمال الاجتماعية في أستراليا، مؤسسة الشباب
- Australians ومركز موارد المهاجرين المجتمعيين ومؤسسة Bennelong
- التبرع الفردي من أصحاب الثروات: مايك كانون بروكس
- رعاية الشركات: CGU Insurance and Insurance Australia Group (IAG)
- حكومة ولاية نيو ساوث ويلز ومدينة باراماتا من خلال صندوق Stronger Communities Fund
- حملة تمويل جماعي بدعم من موقع Startsomegood.com ومدينة باراماتا

ممكن هذا التمويل منظمة Catalysr من تشغيل البرنامج حتى الآن. ومع ذلك، تبحث المنظمة حاليًا عن تمويل طويل الأجل (أي أكثر من ثلاث سنوات) من أجل الحفاظ على أنشطتها.

## 2.6 الأثر والنتائج

منذ أيار/مايو 2016، أقامت منظمة Catalysr ثلاث دورات لبرنامج حاضنة الأعمال. لقد عملت مع 66 راند أعمال من المهاجرين واللجانين حتى الآن وساعدت في بدء 14 شركة جديدة. تمتد الشركات الناشئة من ركن الطعام إلى المنشورات عبر الإنترنت وخدمات رعاية الأطفال والتصنيع. كما حصد برنامج Catalysr migrapreneurs جوائز وتمويل خارجي من خلال مصادر مختلفة ويواصلون إحداث تأثير اجتماعي. تمت تغطية أعمال برنامج Catalysr ورواده الأعمال المهاجرين به في وسائل الإعلام في مناسبات مختلفة.

## 3. التحليل والمناقشة

### 3.1 عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- مشكلة حرجية: أحد أسباب نجاح هذا المشروع هو أن مشكلة البطالة ونقص العمالة بين المهاجرين واللجانين تعتبر مصدر قلق رئيسي مما يؤدي إلى العديد من مشاكل الدرجة الثانية. عاش المؤسس المشارك عثمان اقتحار تجربة هذه القضية، مما منحته نظرة ثاقبة على التحدي.
- حل متعدد الجوانب: جرى تصميم حل Catalysr خصيصًا للفئة المستهدفة ولا يهدف إلى تحقيق تأثير اقتصادي فحسب، بل تأثير اجتماعي أيضًا. وقد ساعد هذا منظمة Catalysr على حشد دعم العديد من أصحاب المصلحة.
- الوقت المناسب: الهجرة قضية بارزة في البلدان حول العالم؛ لذلك، فإن برنامج Catalysr مؤهل جيدًا لإثبات مساهمات رواد الأعمال المهاجرين في أستراليا، وهو هدف يدعمه الكثير من الناس.
- المكان المناسب: ينصب تركيز عمل منظمة Catalysr في باراماتا، التي تقع في غربي سيدني الكبرى، وهي منطقة بها عدد كبير من المهاجرين واللجانين ولكن معدلات الاندماج الاقتصادي أقل. جعلت مستويات الحكومة المختلفة منه مجال تركيز ذو أولوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. Catalysr هي أول حاضنة أعمال في باراماتا.
- بقيادة المجتمع: يستفيد المشاركون من المهاجرين واللجانين من فرص الاندماج في النظم البيئية المحلية للشركات الناشئة والشركات، ومن القيادة والدعم المجتمعيين الأساسيين.
- التمويل: كانت منظمة Catalysr محظوظة للحصول على التمويل في وقت مبكر، مما سمح لها بالتحقق من صحة فكرة المشروع وتأمين مزيد من التمويل لتسليم البرنامج من مجموعة متنوعة من المصادر.
- تغطية إعلامية: بعد البرنامج التجريبي، تمت تغطية برنامج Catalysr على قنوات ABC Lateline وBS News مما ساعد على زيادة الوعي بالبرنامج وبناء مصداقيته بين أصحاب المصلحة.

### التحديات الرئيسية:

- التمويل: كان التحدي الأكبر هو تأمين التمويل الكافي للسماح لمنظمة Catalysr بإثبات نجاحها وتأثيرها. على الرغم من أن منظمة Catalysr قد تلقت دعمًا ماليًا من مصادر مختلفة حتى الآن، إلا أنها لا تزال تواجه صعوبات في تأمين التمويل المستمر، وهو أمر بالغ الأهمية للنجاح لأن نموذج الأعمال التجارية يعود على المدى الطويل.
- نموذج العمل: جربت منظمة Catalysr نماذج أعمال متعددة؛ ومع ذلك، فإنها لا تزال تكتشف كيفية جعل المنظمة مكتفية ذاتيًا، وهو ما يمثل تحديًا كبيرًا.

### 3.2 قابلية التكرار

وجدت منظمة Catalysr أن الاعتبارات التالية مهمة لتقديم مساعدة فعالة إلى رواد المشاريع المهاجرين واللجانين الطموحين في أستراليا:

- هناك أنواع مختلفة من رواد الأعمال المهاجرين، الذين لديهم مستويات وطموحات متفاوتة من المهارات، ويتحركون في خطوات مختلفة. لذلك من المهم أن ندرك أن هيكل البرنامج الموحد لن يلبي احتياجات جميع المستفيدين المحتملين.
- يعد التوجيه الفردي فعالًا في تدريس المهارات وتوضيح تفكير المشاركين. كما أنه يساعد على بناء المساءلة.
- يفضل رواد الأعمال المهاجرون الناجحون إجراء الفحوصات اليومية ويتم تحفيزهم عمومًا بالمساءلة الاجتماعية.
- يتطلب تشغيل برنامج مماثل الكثير من التعلم والتكيف والموجهين المناسبين، الذين يفضلون أن يكونوا رجال أعمال ذوي خبرة ولديهم علاقة شخصية بالمهاجرين أو اللجانين.
- يتطلب تشغيل برنامج مماثل بشكل فعال أيضًا الوصول إلى مصادر رئيسية لرأس المال وهو استثمار طويل الأجل (10 سنوات).

## دراسة الحالة الإفرادية رقم 35 – برنامج مساعدات سبل العيش للمنظمة الدولية للهجرة، أوكرانيا

### قصة نجاح



أناتولي، نازح داخليًا من القرم يمتلك الآن مقهى في منطقة كييف. وقد تلقى الدعم من مشروع سبل العيش للمنظمة الدولية للهجرة. يقول: "كانت المنحة بمثابة دواصة البنزين؛ فيفضل المعدات التي حصلنا عليها، تمكنا من توظيف شخصين آخرين وتحسين جودة منتجاتنا وزيادة خط منتجاتنا، وبالتالي زيادة الأرباح".

### 1. معلومات أساسية

1.1 مبادرة مساعدات سبل العيش

1.2 البلد والموقع المحلي أوكرانيا

1.3 مدة التنفيذ 2015-الوقت الحالي

1.4 المنظمة (المنظمات) المنفذة

المنظمة الدولية للهجرة (IOM)

1.5 طبيعة المنظمة (المنظمات) المنفذة منظمة دولية

### 2. الوصف

#### 2.1 الأهداف

يهدف البرنامج إلى دعم دمج النازحين داخليًا واستقرار المجتمعات المضيفة للنازحين داخليًا في أوكرانيا من خلال أنشطة التدريب والمنح. تقدم مجالات نشاطها الرئيسية الثلاثة التدريب والوصول إلى منح للتوظيف والعمالة الذاتية ونمو المشاريع الصغيرة القائمة. يركز مجال النشاط الأول على التدريب المهني، ويتعلق المجال الثاني والثالث مباشرة بزيادة الأعمال. في إطار الأنشطة التي تركز على زيادة الأعمال، يتم تدريب المستفيدين أولاً على مهارات الأعمال والإدارة وزيادة الأعمال. تم دعمهم لتطوير خطط الأعمال والتقدم بطلب للحصول على منح من أجل بدء أنشطة التوظيف الذاتي أو توسيع أعمالهم الحالية. من خلال دعم نمو أعمال النازحين الجديدة، يهدف البرنامج أيضًا إلى إحداث تأثيرات غير مباشرة على خلق وظائف جديدة وتحسين الرأي العام حول النازحين. في غضون ذلك، تحاول تحسين بيئة الأعمال المحلية للمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم وإقامة تعاون اقتصادي بين النازحين والمجتمعات المضيفة لهم.

#### 2.2 الفئات المستهدفة

يستهدف هذا البرنامج النازحين وأفراد المجتمع المضيف في سن العمل بين 18 و60 عامًا مع إعطاء الأولوية للفئات الضعيفة التالية من السكان:

- العاطلون عن العمل أو أولئك الذين ليس لديهم عمل بدوام كامل
- المعوقون
- محدود الدخل
- الآباء الذين يعملون ثلاثة أطفال أو أكثر
- العائلون الوحيدون
- المحاربون السابقون

تهدف استراتيجية الاتصالات والمعلومات والتوعية الخاصة بالمنظمة الدولية للهجرة إلى ضمان شفافية وخضوع للمساءلة وفعالية في تسليم المشروع وإجراءات التوعية المخصصة. تستخدم المنظمة الدولية للهجرة موارد وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بها وموقعها الإلكتروني لمشاركة المعلومات حول المشروع وعن الشركاء المنفذين للمنظمات غير الحكومية المحلية. كما يستخدم الخط الساخن المدعوم من المنظمة الدولية للهجرة للترويج للمشروع تحت الإشراف الدقيق للمنظمة الدولية للهجرة، تيسر المنظمات غير الحكومية المحلية الوصول إلى الفئات المستهدفة المستفيدة من البرنامج. يقود شركاء المنظمات غير الحكومية عمليات المشاركة المجتمعية ويقومون بأنشطة التوعية. يتواصلون مع المشاركين المحتملين ويبلغونهم بأهداف المشروع والسمات الرئيسية للبرنامج ومعايير المشاركة وإجراءات التقديم واليات الشكوى. كما أنهم مسؤولون عن تحديد المشاركين المحتملين وفرزهم مسبقًا وفقًا لمعايير الأهلية والاختيار المحددة مسبقًا.

### 2.3 النهج والأنشطة

يشتمل البرنامج على ثلاثة مجالات رئيسية للنشاط تستهدف مجموعات مختلفة ولكنها تتضمن جميعها توفير التدريب والمنح. يرتبط المجالان الثاني والثالث من النشاط ارتباطًا مباشرًا بزيادة الأعمال ويشتركان في نفس محتوى الدورة التدريبية. تم تصميم مجالات الأنشطة الثلاثة على النحو التالي:

1. تدريب مهني. يستهدف هذا النشاط المستفيدين المحتاجين إلى عمل أو الراغبين في تغيير المهنة. يتم دعم المستفيدين بدورات تدريبية تغطي تحليل سوق العمل والتواصل مع مراكز ووكالات التوظيف والبحث الفعال عن عمل وصياغة السيرة الذاتية وإقامة علاقات مع أصحاب الأعمال، وما إلى ذلك. المنحة المقدمة لمجال النشاط هذا مخصصة للتدريب المهني. يمكن للأفراد المهتمين التقدم للحصول على تمويل لمتابعة دورة مهنية من اختيارهم (بمتوسط قيمة 500 دولار أمريكي). تشمل مجالات الاهتمام الأكثر شيوعًا خدمات التجميل وخدمات تكنولوجيا المعلومات والمحاسبة.

2. العمل المستقل. يستهدف هذا النشاط الأفراد العاملين لحسابهم الخاص أو أولئك الذين يرغبون في العمل لحسابهم الخاص. يتم دعم المستفيدين من خلال دورات تدريبية حول المهارات الأساسية للأعمال والإدارة وزيادة الأعمال. بعد الدفاع عن خطة العمل بنجاح، يتلقى المستفيدون منحة بمبلغ متوسط قدره 900 دولار أمريكي. وتمكنهم المنحة من بدء أنشطة مدرة للدخل، وأكثرها شيوعًا هي خدمات الخياطة والتجميل والزراعة.

3. مشاريع صغيرة. يستهدف هذا النشاط أصحاب الأعمال الصغيرة. محتوى التدريب هو نفسه محتوى نشاط العمل المستقل. بعد إتمام الدورات التدريبية والدفاع عن خطة العمل بنجاح، يتلقى المستفيدون منحة بمبلغ متوسط قدره 900 دولار أمريكي. تساعدهم المنحة على توسيع أعمالهم الحالية. الأنواع الأكثر شيوعًا من الأعمال التي تدعمها منح المشاريع الصغيرة هي نفسها التي تُمنح لمنح العمل المستقل.

يعطي التدريب على زيادة الأعمال المقدم في المجالين الثاني والثالث من النشاط موضوعات مثل تطوير خطة العمل وتحليل الأسواق المحلية وتقييم المخاطر والتسويق والمحاسبة وإعداد التقارير الضريبية، فضلًا عن الجوانب القانونية لزيادة الأعمال مثل تسجيل الأعمال والتخطيط المالي. يقوم المشاركون في دورات زيادة الأعمال بتطوير وتقديم خطط أعمالهم في جلسة دفاعية يشرف عليها متخصصون تقنيون في المنظمة الدولية للهجرة وشركاء من المنظمات غير الحكومية ذات الصلة وخبراء الأعمال المحليين. يحدد المشاركون كيفية استخدام أموال المنحة لضمان الاعتماد على الذات في العمل المستقل أو أنشطة الأعمال الصغيرة. يتم تقييم كل خطة عمل باستخدام نظام تسجيل قياسي. أثناء عملية التقييم، قد تطلب لجنة الاختيار توضيحات أو تعديلات قبل اتخاذ القرار النهائي. بعد الموافقة على خطط العمل الواعدة، يحصل المستفيدون على منحهم العينية: توفر المنظمة الدولية للهجرة المعدات التي طلبها المستفيدون، وفقًا لخطة أعمالهم. لذلك فإن طريقة الشراء مركزية، مما يعني أن جميع المشتريات المتعلقة بالمنحة تتم بواسطة المنظمة الدولية للهجرة بدعم من المنظمات غير الحكومية المنفذة ولا يتم توزيع الأموال النقدية بشكل مباشر على المستفيدين.

### 2.4 الإطار المؤسسي

يتم تنفيذ أنشطة البرنامج الأساسية من خلال شبكة قائمة من المنظمات غير الحكومية الشريكة. وقد ساعد هذا على إضفاء الصفة اللامركزية على النهج، مما سمح بتغطية جميع مناطق أوكرانيا. هناك ما يقرب من 30 منظمة غير حكومية شريكة، جميعها مسجلة محليًا.

### 3. التحليل والمناقشة

عوامل النجاح الرئيسية:

1. مرونة الدعم. يقدم برنامج سبل كسب العيش التابع للمنظمة الدولية للهجرة حزمًا مصممة خصيصًا من الدعم لعدد من الطرق لتحقيق الدخل: تعزز مجالات النشاط التوظيف والعمالة الذاتية ونمو المشاريع الصغيرة القائمة. وهكذا فإن البرنامج مصمم للتكيف مع الاحتياجات الخاصة للمستفيدين.
2. وقد ساعدت الشراكات مع السلطات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني على زيادة الملكية المحلية للبرنامج واستدامة البرنامج. كان إنشاء المنصة الوطنية لتبادل الأعمال عاملاً أساسيًا في إقامة وتعزيز العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة على المستويين المحلي والمركزي.
3. كانت المنصة الوطنية لتبادل الأعمال مهمة أيضًا لمساعدة المستفيدين من البرنامج في الوصول إلى الدعم من مصادر عامة وخاصة أخرى.

التحديات الرئيسية:

1. أدت التغييرات التي أدخلت على قانون الضرائب الوطني الذي تم إدخاله منذ 1 كانون الأول/يناير 2017 إلى قيام العديد من النازحين داخليًا (بالإضافة إلى أعضاء المجتمع المضيف) بالغاء عمليات تسجيل الأعمال الرسمية، حيث يتطلب التشريع الجديد من الشركات الصغيرة المسجلة دفع ضرائب أعلى من ذي قبل. وبالتالي، فإن أصحاب الأعمال الصغيرة لا يشجعون على تسجيل أعمالهم، مما يشكل تحديًا خاصًا لبرنامج سبل العيش التابع للمنظمة الدولية للهجرة، حيث تتطلب المنظمة الدولية للهجرة أن يكون أصحاب الأعمال الصغيرة مسجلين لمدة ستة أشهر على الأقل حتى يكونوا مؤهلين للحصول على دعم المشروع الصغير للبرنامج.
2. إن استدامة الأنشطة التجارية للمشاركين مقيدة بسبب الافتقار إلى الوصول إلى مزيد من الائتمان. تقدم المنظمة الدولية للهجرة منحًا لأفراد النازحين المشاركين والمجتمع المضيف، أما لأنشطة التوظيف الذاتي الخاصة بهم أو لمشاريعهم الصغيرة القائمة، لكن هؤلاء المستفيدين يكافحون من أجل توسيع أعمالهم بسبب محدودية الوصول إلى القروض الرسمية. من أجل التغلب على هذا التحدي، تخطط المنظمة الدولية للهجرة لإجراء دراسة جدوى للتصويل الأصغر تحدد الشروط المسبقة اللازمة لتسهيل الوصول إلى التمويل الرسمي للنازحين وأعضاء المجتمع المضيف.
3. إن توظيف المشاركين من النازحين داخليًا مقيّد بالقدرة المحدودة التي تمتلكها المنظمات غير الحكومية الشريكة للقيام بأنشطة التوعية. مطلوب مشاركة أكثر فعالية للسلطات المحلية والمجتمع المدني من أجل تعزيز مشاركة أكبر في البرنامج، وكذلك لضمان استدامة البرنامج.

### 3.2 قابلية التكرار

بدأت برامج سبل كسب العيش التي وضعتها المنظمة الدولية للهجرة في عام 2004 بوصفها برنامجًا للتكهن الاقتصادي من أجل إعادة الإجماع المستدام لأصحاب الأعمال في المجتمع ومنع إعادة الاتجار. في عام 2014، واستجابةً للنزاع الذي طال أمده في أوكرانيا، تم تعديل البرنامج لتيسير إجماع النازحين داخليًا على المدى الطويل في المجتمعات المضيفة لهم. في عام 2016، تم الارتقاء به إلى المستوى الوطني ويتم تنفيذه حاليًا في جميع المناطق التي تسيطر عليها الحكومة في أوكرانيا.

تم تكرار الممارسة الجيدة للمنظمة الدولية للهجرة في صرف المنح من قبل حكومة أوكرانيا في يونيو 2017، عندما أطلق القرار رقم 1154 لمجلس الوزراء الأوكراني برنامج دعم الأسر ذات الدخل المنخفض والنازحين داخليًا. على غرار طريقة الشراء الخاصة بالمنظمة الدولية للهجرة في أوكرانيا، يتم شراء المعدات في هذا البرنامج مباشرة من قبل المنفيين وبالتالي لا يتم تحويل الأموال النقدية مباشرة إلى المستفيدين. في غضون فترة ثلاث سنوات، يجب على المستفيدين سداد كامل المبلغ من خلال عمليات السداد. ومع ذلك، لا يطلب من المستفيدين من المنحة سداد المبلغ إذا قاموا بتوظيف اثنين من النازحين داخليًا، وهو إجراء مصمم لتحفيز وتعزيز التوظيف القانوني للنازحين داخليًا.

اثنان من أكبرها هما نادي مجتمع الأعمال (ومقرهما في لفيف) و Faith و Hope و Lovek (ومقرهما أوديسا).

تقوم المنظمة الدولية للهجرة وشركاؤها المحليون بتدريب النازحين المشاركين وأعضاء المجتمعات المضيفة. يشمل المستفيدين الأقليات العرقية والأشخاص ذوي الإعاقة. كما تقدم المنظمة الدولية للهجرة والمنظمات غير الحكومية المنفذة المشورة للمشاركين بشأن نوع المنحة التي تتوافق بشكل أفضل مع استراتيجيات أعمالهم.

تقوم المنظمات غير الحكومية المنفذة، بالتعاون مع وكالات التوظيف الحكومية المحلية، بإجراء تقييم شامل للسوق في المجتمعات المستهدفة وتقديم التحليل الناتج للمشاركين من أجل تحديد فرص العمل ذات الصلة. تستخدم المنظمات غير الحكومية المنفذة منهجيات التقييم النوعي والكمي. وتصمم هذه المنظمات وتقدم المساعدة التقنية، وتقدم الدعم الاستشاري للأعمال، وتراقب استخدام المنح، وتضمن متابعة استكشاف الأخطاء وإصلاحها، وتتولى مراقبة أداء الأعمال وإعداد التقارير بما يتماشى مع المعايير والجدول والصيغ المحددة مسبقًا. كما تراقب المنظمات غير الحكومية المنفذة المستفيدين الذين يتلقون المنح، مع إيلاء اهتمام خاص للتغيرات في رفاهيته المستفيدين، لا سيما فيما يتعلق بمستوى دخلهم ومستوى معيشتهم. كما أنها تيسر إجماع النازحين في المجتمعات المضيفة، وربطهم بالفرص المهنية والشركات التي كانت تدعمها المنظمة الدولية للهجرة سابقًا، والسلطات الحكومية.

أنتجت المنظمة الدولية للهجرة المنصة الوطنية لتبادل الأعمال، وهي منصة عبر الإنترنت وغير متصلة بالإنترنت توفر مساحة للنقاش والتواصل ونشر الوظائف الشاغرة والندوات عبر الإنترنت وموارد الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام المنصة كممتد لتطوير البرامج الإقليمية للشركات الصغيرة والمتوسطة والمناقشة العامة لمشاريع الوثائق. على سبيل المثال، يمكن للمستخدمين تقديم مداخلات بشأن الأطر التنظيمية والمعمارية ذات الصلة لضمان أن برامج الشركات الصغيرة والمتوسطة تولى اهتمامًا كافيًا لاحتياجات النازحين داخليًا والسكان المتضررين من النزاع.

### 2.5 ترتيبات التمويل

الجهات المانحة التي قدمت الدعم المالي لبرنامج سبل العيش للمنظمة الدولية للهجرة في أوكرانيا منذ عام 2015 تشمل الأداة المساهمة في الاستقرار والسلام في الاتحاد الأوروبي؛ ووزارة الخارجية اليابانية؛ وحكومة كندا؛ ووزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة؛ ومكتب السكان واللاجئين والهجرة في الولايات المتحدة؛ ومجموعة KfW Banking Group (بالتبعية عن الحكومة الألمانية). بلغ إجمالي الدعم المالي المستلم حتى تشرين الثاني/نوفمبر 2017 نحو 15.5 مليون دولار أمريكي.

### 2.6 الأثر والنتائج

منذ عام 2015، دعم البرنامج أكثر من 10000 من النازحين والمتضررين من النزاع من خلال التدريب على الأعمال التجارية الصغيرة والعمل المستقل؛ من بين هؤلاء، تم دعم ما يقرب من 6000 من خلال منح للتدريب المهني أو تطوير الأعمال التجارية. لقد مكّن البرنامج النازحين وأعضاء المجتمعات المضيفة للنازحين داخليًا، وخلق فرصًا مدرة للدخل، وتحسين فرصهم في العمل، ومساعدتهم على أن يصبحوا أكثر اعتمادًا على الذات واستقلالًا اقتصاديًا.

وتحافظ المنظمة الدولية للهجرة، بشكل مباشر ومن خلال شركائها المنفيين، على اتصال وثيق مع المستفيدين وتجمع ملاحظاتهم على أساس منتظم لضمان استجابة المشروع للاحتياجات والتحديات التي تواجه المستفيدين. كما يقومون بجمع بيانات عن التغييرات في حالتهم ورفاههم على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع. في عام 2016، أجرت المنظمة الدولية للهجرة تقييمًا للأثر في المناطق الشرقية السبع لأوكرانيا التي تضم أكبر عدد من النازحين داخليًا المسجلين، وهي دونيتسك ولوهانسك (مناطق تخضع لسيطرة الحكومة)، وخاركيف ودينبر وبتروفسك وزابوريزهيا وأوديسا وبولتافا.<sup>91</sup> أفاد نحو 86 في المائة من المستفيدين إن حياتهم قد تحسنت بشكل عام نتيجة لمشاركتهم في المشروع. بالإضافة إلى ذلك، أجرت المنظمة الدولية للهجرة استقصاء لسبل العيش في 16 منطقة في أوكرانيا بين كانون الثاني/يناير 2016 وشباط/فبراير 2017. ووجد أن 94 في المائة من المستفيدين من المشروع يستخدمون الأصول والمهارات والمعارف التي حصلوا عليها في المشروع لأغراض مدرة للدخل. يشير المستفيدين إلى معدل نجاح مرتفع، حيث أبلغ 94 في المائة عن زيادة في الدخل و90 في المائة يخططون لزيادة أنشطتهم التجارية.

## الحواشي

- 1 www.made-in-town.com. 10 May 2016. "Design for Peace Transhumance". Léandra Ricou  
2 https://globalgoodspartners.org.  
3 www.unhcr.org/5968ce427.pdf.  
4 www.made-in-town.com. 10 May 2016. "Design for Peace Transhumance". Léandra Ricou  
5 3. EC/67/SC/CRP.15. "Livelihoods and self-reliance", 66th meeting. Standing Committee. Executive Committee of the High Commissioner's Programme  
June 2016.  
6 www.unhcr.org/afr/burkina-faso-refugee-artisans-project.html.  
7 000 refugees. hosting 9. Located 268 km north of the capital  
8 هم في الغالب رعاة يمتلكون الماشية: على سبيل المثال الأبقار والماعز والأغنام والحمير والإبل. كانت معظم الحيوانات مع الرعاة بالقرب من الحدود بين مالي وبوركينا فاسو  
(المصدر: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/SahelMilk.pdf>).
- 9 www.efd.org/media/uploads/2015/10/Baseline-UNHCR-Burkina-Faso-assessment-part-I6.pdf; www.efd.org/media/uploads/2015/10/Baseline-UNHCR-  
Burkina-Faso-assessment-part-II2.pdf.  
10 على سبيل المثال، تقديم المعلومات والتدريب حول استراتيجية سبل العيش للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين 2014-2018؛ تقديم الدعم التقني لموظفي منظمة "بيطريون  
بلا حدود" - بلجيكا حول كيفية كسب التأييد مع المسؤولين الحكوميين للتأكد من أن اللاجئين جزء من المستفيدين من آليات التمويل الوطنية لأنشطة سبل العيش التي تستهدف الفقراء  
والمهمشين.  
11 www.microfinancegateway.org/sites/default/files/publication\_files/1graduation\_factsheet\_2016\_long\_122016.pdf (pp. 34-38).  
12 http://www.efd.org/media/uploads/2016/07/Sahel-IHM-report-Feb-2016-1.pdf.  
13 http://kora.unhcr.org; www.youtube.com/watch?v=bh19wLJ9Wjpo (posted by VSF- 8 July 2015. "Milk and income for Malian refugees in Burkina Faso"  
Belgium on 25 October 2017).  
14 صرقت منظمة "بيطريون بلا حدود" - بلجيكا المنح النقدية للمستفيدين. كان مصدر المنح إسهامات مؤسسة إيكيا إلى مكتب المفوضية في بوركينا فاسو.  
15 المصدر: المفوضية.  
16 http://bscmonrovia.com/index.php/branson-scholarship-program-bsp-i-iii/.
- 17 In Ghana. Indego Africa's operations started in 2016. دخلت في شراكة مع مؤسسة اجتماعية أخرى، هي AAKS التي أسسها مصمم الأزياء الغاني الذي تلقى تعليمه في  
بريطانيا، أكوسوا أفريقيه كومي. في بوركينا فاسو، اختارت المفوضية مؤسسة AAKS كشريك مصمم لتدريب لاجئي المخيمات الماليين في منطقة الساحل. منذ نيسان/أبريل 2017،  
وبالتزامن مع عملياتها في غانا التي تستهدف الحرفيات المحليات، تقوم مؤسسة AAKS بتنفيذ مشروع يسمى "Weave for Change" في إطار برنامج سلاسل القيمة الحرفية  
للمفوضية، في العديد من البلدان الأفريقية.  
18 في رواندا، نتاج كل ستة أشهر للحرفيات اللاني وقع عليهن الاختيار الفرصة للمشاركة في برنامج تعليم الأعمال المتقدم في أكاديمية Indego Africa Leadership Academy، حيث  
تم تدريب أكثر من 100 امرأة على مهارات القيادة منذ عام 2014. وأصبح برنامج القيادة المنفصل (التدريب المتقدم على الأعمال والتكنولوجيا وريادة الأعمال) متاحًا للشابات  
المختارات في رواندا منذ تموز/يوليو 2017. وهذه العناصر غير متاحة بعد للحرفيين البورونديين في مخيم ماهاما.  
19 يوفر قانون النمو والفرص في أفريقيا الوصول إلى الأسواق المعفاة من الرسوم الجمركية إلى الولايات المتحدة لتسهيل البلدان الأفريقية جنوب الصحراء المستفيدة.  
20 تُباع المنتجات التي صنعها شركاء تعاون Indego Africa عبر نوعين من قنوات التوزيع: (1) يتم توجيه 65 في المائة من مبيعات منتجات Indego Africa إلى تجار الجملة، الذين يطلبون  
كميات أكبر (أمر جيد بالنسبة للحرفيين) ويعيدون بيعها بسعر مرتفع في متجرهم الخاص؛ و(2) وتباع 35 في المائة من منتجات Indego Africa عبر موقع التجارة الإلكترونية الخاص بها،  
الذي يتميز بهوامش ربح أعلى (أي بسعر التجزئة وليس أسعار الجملة).  
21 كانت العديد من الجمعيات التعاونية الرواندية التي تعمل Indego Africa معها قائمة قبل الشراكة مع Indego Africa. على الرغم من أن ما يقرب من 80 في المائة من المتدربين  
الذين أكملوا التدريب التقني قد فضلوا البقاء في جمعياتهم التعاونية، فقد اختار الباقون تشكيل جمعيات خاصة.  
22 تم التخطيط للتدريب في الأصل لمدة ثلاثة أشهر، لكنه استغرق شهرين إضافيين حتى اعتاد جميع المتدربين على أساليب الحياكة في تصميمات Indego Africa.  
23 www.unhcr.org/rw/12173-midimar-unhcr-joint-strategy-partners-economic-inclusion-refugees.html.  
24 Indego Africa 2017 Annual & Social Impact Report: Celebrating 10 years (p. 4).  
25 تهدف استراتيجية المشاريع الحرفية للمفوضية إلى ربط الحرفيين اللاجئين بالأسواق العالمية من خلال الشراكة مع المؤسسات الاجتماعية المحلية في ستة بلدان في شرق إفريقيا  
وجنوب شرق آسيا (المفوضية)، تقرير تنفيذ الاستراتيجية العالمية لعام 2016).  
26 منظمة غير حكومية دولية تدعم رواد الأعمال المحليين في رواندا.  
27 المنهجيات المستخدمة لاختيار "الشركات عالية النمو المحتملة" هي المقابلات وزيارات الموقع. عندما تجري Inkomoko مقابلات مع رواد الأعمال اللاجئين، يطرح الموظفون أسئلة  
حول أعمالهم وخططهم طويلة الأجل وإيجاد فرص العمل وما إلى ذلك. في زيارات الموقع، تستعرض Inkomoko موقع العمل والسوق وعدد الموظفين في العمل.  
28 أضيف هذا العنصر الجديد بعد المشروع التجريبي لعام 2016، عندما تبين أن رواد الأعمال من اللاجئين لم يسجلوا معاملاتهم التجارية وغالبًا ما كانوا غير قادرين على تقييم احتياجات  
أعمالهم إلى قرض وقدرتهم على السداد. بالشراكة مع مركز ماستر كارد للنمو الشامل، أعدت Inkomoko كتيبات تساعد رواد الأعمال على تتبع أموالهم ومخزونهم وتسجيل المبيعات  
والنفقات والاحتفاظ بقائمة محدثة بالمدينين والدائنين.  
29 Kiva، منظمة دولية غير ربحية مقرها الولايات المتحدة، تقدم التمويل الأصغر للمقترضين في 86 دولة. وهي المستثمر الرئيسي في AEC Rwanda Trustee، الذي يستخدم حد  
ائتمان متجددًا منوًا من Kiva لصرف التمويل لرواد الأعمال المؤهلين.  
30 www.unhcr.org/rw/wp-content/uploads/sites/4/2017/07/1-pager-Inkomoko.pdf.

- 31 في رواندا يحق للاجئين الحاملين لوثائق المفوضية مزاولة أنشطة تجارية، ولا يُطلب منهم التقدم للحصول على تصريح عمل.
- 32 <https://hbr.org/2016/10/research-refugees-can-bolster-a-regions-economy>.
- 33 Issue 3 (pp. 24–25). "Uganda: vocational skills contribute to refugee integration" International Trade Forum.
- 34 في إطار هذا الموضوع، يتعلم المتدربون صياغة "دستور" لأعمالهم (وثيقة تحدد، على سبيل المثال، موقع العمل والرسالة التنظيمية وهيكل القيادة ووتيرة الاجتماعات)، بالإضافة إلى تسوية النزاعات وعمليات تشكيل الفرق و الإدارة (لمن يؤسسون الأعمال التجارية مع الآخرين).
- 35 على سبيل المثال، يحصل الخريجون في مجال المخابز على فرن وطاولة وكراسي وبعض طحين الخبز والمكونات؛ ويتلقى الخريجون في مجال الإلكترونيات صندوق أدوات للإلكترونيات؛ ويحصل الخريجون في مجال أعمال تصفيف الشعر على مرآة وحوض غسل وعربة ونسج وحصر.
- 36 October 2016. "Vocational Skills Training Graduate: Post Distribution Monitoring (PDM) Report" NRC.
- 37 Ibid. (p. 5).
- 38 Ibid. (p. 4).
- 39 منظمة غير حكومية مقرها طوكيو تساعد طالبي اللجوء واللاجئين على تلبية الاحتياجات القانونية والاجتماعية والتوظيفية والمجتمعية.
- 40 على سبيل المثال، في عام 2016، على الرغم من أن 10,904 شخصاً تقدموا بطلبات (أعلى من 7,586 في عام 2015)، حصل 28 متقدماً فقط (27 في عام 2015) على وضع اللاجئ القانوني ([www.moj.go.jp/content/001217009.pdf](http://www.moj.go.jp/content/001217009.pdf)).
- 41 اللاجئون السابقون أو طالبو اللجوء الذين أصبحوا مواطنين يابانيين مؤهلون أيضاً للتقديم.
- 42 يتم إصدار تصريح العمل المؤقت عادةً بعد ستة أشهر من إقرار السلطة اليابانية باستلام طلب وضع اللاجئ. ومع ذلك، من المتوقع تغيير هذا المعيار في عام 2018 حيث تهدف السلطة اليابانية إلى الحد من عدد متزايد من طلبات إعادة تقديم الطلبات بسبب تجاوز مدة الإقامة للمواطنين الأجانب الذين يسيئون استخدامهم إجراءات طلب اللجوء الحالية ([www.moj.go.jp/content/001244610.pdf](http://www.moj.go.jp/content/001244610.pdf)).
- 43 ساتوكو هوري، "مجموعات المجتمع المدني اليابانية تساعد في دعم رواد الأعمال من اللاجئين، على الرغم من تردد الحكومة"، 19 كانون الأول/ديسمبر 2016، المحادثة، <http://theconversation.com>.
- 44 ما يصل إلى مليونين ياباني (نحو 8800 دولار أمريكي) لمدة أقصاها خمس سنوات دون الحاجة إلى ضمان أو ضامن.
- 45 لا توجد قاعدة ثابتة بشأن مدة المساعدة التقنية؛ ومع ذلك، تستمر في المتوسط من ثلاثة إلى ستة أشهر.
- 46 مجموعة من الجهات الخيرية تهدف إلى تسريع ريادة الأعمال الاجتماعية في اليابان من خلال المساهمة بالمعرفة المهنية والموارد المالية والعمل الخيري لرواد المشاريع الاجتماعية.
- 47 ساتوكو هوري، "مجموعات المجتمع المدني اليابانية تساعد في دعم رواد الأعمال من اللاجئين، على الرغم من تردد الحكومة"، 19 كانون الأول/ديسمبر 2016، المحادثة، <http://theconversation.com>.
- 48 بسبب طول عملية تحديد وضع اللاجئ والمزايا الاجتماعية المحدودة المتاحة لطالبي اللجوء، يضطر العديد من رواد الأعمال هؤلاء إلى البدء في إنشاء أعمالهم التجارية في حين لم يتم تحديد وضعهم القانوني في اليابان.
- 49 إن المستوى المثالي لتمويل أمانة ESPRE لمساعدة خمسة رواد أعمال مؤهلين هو ما يقارب 90,000 دولار أمريكي سنوياً، وهو ما يسمح لهم بمضاعفة السقف الحالي لقرض الائتمان الأصغر من مليونين إلى 2 مليون ياباني. على المدى الطويل، للحفاظ على القدرة على دعم ما لا يقل عن 10 رواد أعمال، سيحتاج برنامج مماثل 250,000–300,000 دولار أمريكي.
- 50 قدمت الحكومة النيبالية مبادئ توجيهية تشغيلية لخدمات الاستضافة المنزلية للسياح في عام 2010 بهدف تشجيع بدء الأعمال التجارية الصغيرة وإيجاد فرص العمل المستقل والنمو الاقتصادي في المجتمعات الريفية.
- 51 تحتاج عائلة مكونة من أربعة أفراد في دمشق إلى 350 دولارًا أمريكيًا شهريًا، منها 100 دولار أمريكي على الأقل لاستئجار شقة.
- 52 [www.intracen.org/news/Partnering-with-Japan-to-connect-displaced-Syrian-women-to-markets/](http://www.intracen.org/news/Partnering-with-Japan-to-connect-displaced-Syrian-women-to-markets/).
- 53 كانت المفوضية مسؤولة عن تحديد الشركات العشر، بما في ذلك منظمة Afrika TISS (التي يغطي مشروعها في بوركينافاسو دراسة الحالة رقم 7) وشركة Indego Africa (التي تم توثيق أنشطتها في رواندا في دراسة الحالة رقم 5).
- 54 [www.thenational.ae](http://www.thenational.ae). "Tough times spur spirit of entrepreneurialism". The National (United Arab Emirates) 16 August 2017.
- 55 InnoCampus هي مسرعة أعمال متنقلة في جميع أنحاء تركيا. مكان العمل الخاصة بهم عبارة عن حاويات محمولة يمكن تجميعها وإعادة تجميعها في يوم واحد. مكان العمل الخاصة بهم هي مكان حيث يمكن لرواد الأعمال الشباب العمل على خطة أعمالهم والتعاون مع الشركات الأخرى وإنشاء نماذج أولية من المنتجات.
- 56 International Migration Report Highlights (p. 7). UN 2015.
- 57 [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Immigration\\_by\\_citizenship\\_2015\\_\(%C2%B9\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Immigration_by_citizenship_2015_(%C2%B9).png).
- 58 [https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSf/Publikationen/GrauePublikationen/NW\\_Migrantenunternehmen.pdf](https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSf/Publikationen/GrauePublikationen/NW_Migrantenunternehmen.pdf).
- 59 <https://www.migrantinnengruenden.de/>.
- 60 <https://www.frauenmitfluchterfahrunggruenden.de/>.
- 61 <https://www.integrationsbeauftragte.de/Webs/IB/DE/Themen/GesellschaftUndTeilhabe/Medien/2017-03-22-study-on-female-refugees.pdf?blob=publicationFile&v=3> (p. 34).
- 62 <http://www.jumpp.de/>.
- 63 <https://www.migrantinnengruenden.de/handbuch-leitfaden-und-praxisorientierte-vorschlaege-aus-dem-projekt-migrantinnen-gruenden-zusammenfassung-des-abschlussberichts/>.
- 64 منتجات The Birds هي منحوتات لطيور مصنوعة من مواد معاد تدويرها (معظمها أجزاء من سترات النجاة البلاستيكية الموجودة على شواطئ ليسفوس). تصنع منحوتات الطيور خلال مهرجان في ليسفوس من جانب فريق يسمى IDEA، وبمشاركة الطلاب اليونانيين وطلاب مدرسة Mytilenes الخاصة والأطفال اللاجئين. في عام 2018، ستسافر The Birds إلى مدن في جميع أنحاء أوروبا للترويج لفكرة التعاون والسلام.
- 65 المصدر: [www.acm.gov.pt](http://www.acm.gov.pt).
- 66 المصدر: <http://projects.upei.ca>.

- 67 المصدر: <http://ec.europa.eu>.
- 68 منشآت المفوضية الأوروبية صندوق اللجوء والهجرة والإدماج (AMIF) للفترة 2014، بإجمالي 3.137 مليار يورو على مدى السنوات السبع.
- 69 المصدر: Evaluation report undertaken by the Centro de Estudios de Desarrollo Regional e Urbano (CEDRU) in 2014. اتصلت CEDRU هتافياً بـ 346 مشاركاً (من أصل 1441 مشاركاً)، منهم 77 أنشأوا أعمالاً وسمحوا بالتحليل الذي أجري ومذكور أنفاً.
- 70 المصدر: Evaluation report undertaken by CEDRU in 2014.
- 71 [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics).
- 72 [http://popstats.unhcr.org/en/overview#\\_ga=2.222814619.1222290108.1513847760-437267542.1510916661](http://popstats.unhcr.org/en/overview#_ga=2.222814619.1222290108.1513847760-437267542.1510916661).
- 73 <http://fundacionmujer.org/>.
- 74 The International Policy Centre for Inclusive Growth 2017 (p. 65).
- 75 <http://www.unhcr.org/news/latest/2017/9/59aba6784/costa-rica-gives-refugees-opportunities-succeed.html>.
- 76 Comprehensive Solutions Strategy 2014–2016 (p. 1). UNHCR
- 77 Ecuador Multi-year and Multi-partner Protection and Solutions Strategy 2018–2020 . UNHCR
- 78 <http://www.unhcr.org/protection/resettlement/55b1fc649/hias-latin-america-quito-ecuador.html?query=HIAS>.
- 79 <https://data2.unhcr.org/en/documents/download/50852>.
- 80 2017 UNHCR – Trickle UP UNHCR Graduation Model Final Evaluation
- 81 ويخلص العلم إلى أنه "على الرغم من أنه يمكن تعلم المزيد حول كيفية تحسين تصميم البرنامج وتنفيذه، إلا أننا نثبت أن النهج متعدد الجوانب لزيادة الدخل والرفاه لمن هم في فقر مدقع يتميز بأنه مستدام وفعال من حيث التكلفة". وتصرح مجلة الإيكونوميست، "إن تكاليف البرامج، التي تراوحت ما بين 414 دولاراً لكل مشارك في الهند و3.122 دولاراً في بيرو، تبدو باهظة. ولكن الغرض من المساعدة هو أن تكون لمرة واحدة، في حين أن العديد من حملات مكافحة الفقر في العالم النامي لا تنتهي أبداً. وهذا يجعل برامج التأهيل أرخص من العديد من البدائل".
- 82 تقسيم إداري يشبه منطقة فرعية.
- 83 المبادرة المشتركة للهجرة والتنمية للأمم المتحدة (JMDI) هي شراكة بين الأمم المتحدة والمفوضية الأوروبية والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، وتهدف إلى جعل الهجرة تعمل من أجل التنمية.
- 84 [http://migration4development.org/sites/default/files/en-jmdi-success\\_stories.pdf](http://migration4development.org/sites/default/files/en-jmdi-success_stories.pdf). UN JMDI – Migration for Development
- 85 تم تشكيل المجموعة الأصلية خلال برنامج إعادة توطين اللاجئين السوريين في كندا في عام 2015، عندما اجتمع المتطوعون لتنظيم حملات لبيع الملابس للوافدين الجدد. وبدأ تركيزهم على توظيف اللاجئين في خريف عام 2016، بعد وصول 25 ألف وافر سوري جديد. ([www.thestar.com/news/immigration/2017/03/03](http://www.thestar.com/news/immigration/2017/03/03))
- 86 تقدم أكثر من 80 شخصاً بطلبات. وكان معظم المتدربين المقبولين من الجمهورية العربية السورية، يليهم العراق وليبيا ومصر. عاش بعض المتدربين على بعد نحو 100 كيلومتر من وسط مدينة تورونتو.
- 87 على سبيل المثال، EcoEquitable في أوتاوا؛ وHaween Enterprises من شبكة دعم النساء والأطفال الصوماليين في تورنتو؛ مجموعة الخياطة النسائية الوافدة الجدد في بيبورو؛ وSewFair من المعهد الكندي للنساء المسلمات في وينيبغ.
- 88 <http://newcomerwomen.org/about.html>.
- 89 على سبيل المثال، شركة SisterWorks وStitch Social Enterprise في أستراليا؛ وOpen Arms (أوستن، تكساس) في الولايات المتحدة.
- 90 "This Immigrant Teaches Sewing Skills To Empower Refugees: An Indian immigrant in Ohio is helping Bhutanese women to be economically independent through her new program" See [www.huffingtonpost.com](http://www.huffingtonpost.com); "How to Support Refugees as a Sewist" 2 October 2017 [ascafrica.org](http://ascafrica.org); "Entrepreneurial Leadership and Sewing Training" [www.sewmmasew.com](http://www.sewmmasew.com); 23 May 2017
- 91 Project Impact Assessment Report. Comprehensive Stabilization Support to IDPs and the Affected Population in Ukraine 2016 IOM





