



**USAID**  
من الشعب الأمريكي



## مشروع المتابعة والتقييم والتعلم

### تقييم منتصف المدة لـ "بيوند كابيتال" Beyond Capital

#### الملخص التنفيذي

إخلاء المسؤولية: تم إعداد هذا التقرير بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. محتويات هذا التقرير هي مسؤولية شركة كايزن وحدها ولا تعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.



## المقدمة

وقّعت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) ومبادرة الاستثمار عالي التأثير (High Impact Investment Initiative Inc.) [المستفيد] اتفاقية تعاون اعتباراً من 26 كانون الثاني 2016 ولغاية 25 كانون الثاني 2021 (حيث تم فيما بعد تعديل تاريخ الانتهاء ليصبح 25 كانون الأول 2022). وتهدف هذه الاتفاقية إلى تمكين المستفيد من إنشاء شركة لإدارة الاستثمارات ودعم بيئة الأعمال للاستثمار في الشركات الناشئة في الأردن.

في أعقاب توقيع هذه الاتفاقية، تعاونت وكالة USAID وشركة إنديفور الأردن (Endeavour Jordan) وشركة سيليكون بادية (Silicon Badia) لتأسيس "بيوند كابيتال" (Beyond Capital)، والتي تم إطلاقها في تشرين الثاني 2017. وقد حصلت "بيوند كابيتال" على مبلغ 10 ملايين دولار لتصميم وإطلاق نموذج الأعمال القائم على ثلاث مجموعات<sup>1</sup>. وتنطوي مهمة "بيوند كابيتال" على إغلاق الفجوة التمويلية لرأس المال في مرحلة ما بعد التأسيس/للمجموعة الأولى من فئة المستفيدين (post seed/pre-Series A) والتي تواجهها الشركات الأردنية الناشئة في مرحلة نظام التأسيس السريع للأعمال. ويعتبر المستفيدون الرئيسيون من "بيوند كابيتال" هم الرياديون ومدراء صناديق التمويل والمستثمرون المبادرون.

ورغم وجود تقدم كبير في بيئة الأعمال الريادية الأردنية، إلا أنه ما زالت هناك عدة تحديات هامة تعمل على إعاقة تنفيذ استراتيجية وطنية تنموية تركز على الابتكار. ويعتبر العدد المحدود من الشركات الناشئة التي يمكن الاستثمار بها هو أحد الدلائل على تلك التحديات، ويعود سبب ذلك إلى القيود الاقتصادية والسياسية السائدة. وقد تم إنشاء "بيوند كابيتال" لمواجهة هذا التحدي وما زال البرنامج يعمل عن كثب مع المستفيدين وأصحاب المصالح الرئيسيين لتنفيذ الأنشطة المنصوص عليها والمهام الواردة كما وردت في العقد/الاتفاقية الموقعة.

## هدف التقييم

كان الهدف من التقييم هو تحديد فعالية ونهج أنشطة "بيوند كابيتال" من خلال تقييم المساعدات الفنية (الجودة والفعالية) من أجل زيادة جدوى الشركات المؤهلة وقابليتها للتوسع في مراحلها المبكرة، وتوجهه نحو زيادة سبل الوصول إلى المستثمرين ورأس المال المخاطر لدعم نمو الأعمال، ونهج الاستثمار في صندوق المنح، بالإضافة إلى نهج بناء قدرات رواد الأعمال الماليين الجدد (بمن فيهم المستثمرون المبادرون، والكشافون (scouts) والزلاء في برنامج "إفادة" (IFADA) 2) الذين قاموا بالاستثمار في بيئة الأعمال هذه.

وإضافة إلى ما تقدّم، قام فريق التقييم بدراسة ثلاثة أسئلة تعلّمية محددة (التفاصيل في التقرير) والتي تعامل معها "بيوند كابيتال" من خلال إجراء نشاطات المتابعة والتقييم والتعلّم<sup>3</sup>. وسوف تعمل نتائج واستنتاجات وتوصيات عملية التقييم على تزويد الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID-الأردن و"بيوند كابيتال" وأصحاب المصلحة المعنيين حول الآليات والخطوات الواجب اتخاذها خلال فترة المشروع بهدف تعظيم احتمالات تحقيق أهداف المشروع.

<sup>1</sup> نظام "بيوند كابيتال" ذو الثلاث ركائز، وهي: الركيزة الأولى: برنامج دعم الأعمال الريادية، وهي مرتبطة بدعم مدراء الصناديق القائمين والطموحين من خلال مبادرات بناء القدرات بشكل رئيسي. الركيزة الثانية: صندوق الصناديق، وهي برنامج "بيوند كابيتال" لدعم الشركات الناشئة لتوفير خدمات بناء القدرات والخدمات الاستشارية (الدعم التقني) للمراحل الأولى للأعمال. الركيزة الثالثة: برنامج الدعم من خلال المستثمر المبادر (angel investor) حيث يقوم "بيوند كابيتال" بالاستثمار إلى جانب مستثمرين مبادرين من خلال برنامج "الكشاف" (Scout Program) التابع له.

<sup>2</sup> زملاء "إفادة" - هو البرنامج الافتتاحي لزملاء التمويل للابتكار التابع لـ "بيوند كابيتال" وهو مصمم لتمكين الأفراد المميزين من مجالات متنوعة من تصميم واختبار وإطلاق حلول تمويل ابتكارية تركز على السوق.

<sup>3</sup> كما هو محدد في خطة المتابعة والتقييم والتعلّم لـ "بيوند كابيتال" - 16 كانون الأول 2019.

## المنهجية

أجرى التقييم فريق مستقل مكون من أربعة أعضاء من المقيمين المحليين والدوليين في الفترة الواقعة ما بين أيلول وكانون الأول 2020. وقد طلبت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID من فريق التقييم البحث والإجابة عن ثمانية أسئلة رئيسية، بما فيها عدد من الأسئلة الفرعية، وتمت تغطية جميع الأسئلة في التقرير. وتم جمع الأسئلة الرئيسية في أربعة معايير لقياس الأداء هي: الفاعلية، والكفاءة، ومدى تحقيق الأهداف المرجوة، والإستدامة، وهي ملخصة فيما يلي في النتائج والاستنتاجات والتوصيات. وقد تم توظيف عدد من أساليب وأدوات البحث في هذا التقييم (1) مراجعة مكتبية للوثائق الأولية والثانوية المتوفرة، (2) 69 مقابلة مع المختصين وأصحاب المصلحة، (3) ثلاثة مجموعات نقاش مركزة، (4) دراسة استقصائية من خلال استطلاع قصير تم توزيعه على 19 مستفيد من الرياديين الذين تم الإتصال بهم وتم الحصول على 15 إستجابة، (5) تحليل كمي لبيانات المشروع. وقد كان وباء كوفيد-19 هو المحدد الوحيد والجدي لعملية التقييم هذه، وتم التعامل معه من خلال جمع البيانات عن بعد.

## النتائج والاستنتاجات والتوصيات

### الفاعلية<sup>4</sup>

#### النتائج

- أ. يتمتع الأردن ببيئة **سياسية** مستقرة نسبياً، ويدعم عملية تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 التابعة للأمم المتحدة، الأمر الذي يساهم بدوره في النظر إلى الدولة كهيئة حاضنة للأموال الإستثمارية. ومن الناحية **الاقتصادية**، ما زال الأردن يواجه تحديات يتوجب التغلب عليها فيما يتعلق بالتشريعات، والتي ينظر إليها على أنها عقبة رئيسية أمام جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية. ومن المنظور **الإجتماعي**، هناك تأييد قوي بين السكان لتوسيع مجال الأعمال الريادية التي يُنظر إليها على أنها تمتلك القدرة الكامنة على خفض معدل البطالة.
- ب. أشارت نتائج الاستطلاع القصير (15 من 19 مشارك) الذي أجراه فريق التقييم مع مستفيدين مباشرين من "بيوند كابيتال" إلى أن أهم الأنشطة التي استفادت منها الشركات الناشئة كانت (صندوق منحة الـ 10,000 دولار) ومبادرات "بيوند كابيتال" التوجيهية والإرشادية لتلك الشركات الناشئة ومن الخدمات الأخرى التي وفرتها بيوند كابيتال هي قرض التعافي من آثار كوفيد 19 و قيمته 25,000 دولار، حيث حصلت 11 شركة على هذا القرض من أصل 15 شركة تقدمت للحصول على هذا القرض القابل للتحويل.
- ج. ذكرت السيدات المشاركات في مجموعات النقاش المركز، أن معظم أعمالهن تميل لأن تكون ضمن ما يسمى بـ "نمط الحياة" ولا تصلح للتوسع بسهولة. ونتيجة لذلك، فانه من الصعب على هؤلاء السيدات استيفاء المعايير التي يطلبها "بيوند كابيتال" ليشملها في برامجه.
- د. تعتبر برامج الدعم التابعة لـ "بيوند كابيتال" والمتوفرة من خلال الدعم الفني او صندوق المنح على أنها فاعلة للبدء بأعمال الشركات الناشئة، وهي بالتالي تظهر مستوى عال من الرضى والقناعة لدى العملاء.

#### الاستنتاجات

- أ. إن دعم الأردن لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة يبشر بالخير لتشجيع استدامة نشاطات "بيوند كابيتال". إلا انه لم يحقق الأردن حتى الآن إنجازات كبيرة في تهيئة بيئة تنظيمية لتعزيز ريادة الأعمال، وخاصة للشباب والنساء. يبدي موظفو "بيوند كابيتال" توجهاً منفتحاً تجاه الشركات الأردنية الناشئة التي ترغب بنقل موقع أعمالها إلى منطقة دول مجلس التعاون الخليجي. أي أن هؤلاء الموظفين يشجعون عملية الانتقال إذا كانت تحقّق نمو الشركة الناشئة. ومن ناحية أخرى، إذا رأى موظفو "بيوند كابيتال" أن الشركة الناشئة غير مستعدة للتوسع فإنهم يعملون على عدم تشجيع عملية الانتقال هذه.

<sup>4</sup> يعرّف على أنه تحقيق المخرجات المقصودة.

ب. اتخذ المشروع خطوات ملحوظة وفعالة فيما يتعلق، على سبيل المثال، بدعم مدراء الصناديق، إلا أنها كانت أقل فاعلية فيما يتعلق، على سبيل المثال، بالوصول إلى الشركات الناشئة التي تملكها نساء، وذلك حسب ما أفادت به المشاركات في المقابلات مع المختصين وأصحاب العلاقة وفي مجموعات النقاش المركز، وكُنَّ جميعهن يملكن مؤسساتهن وأعمالهن. وتجدر الإشارة إلى أن الوظيفة الرئيسية لـ "بيوند كابيتال" هي دعم الشركات الناشئة ضمن نظام بيئة ريادة الأعمال التي تستوفي المعايير التي وضعتها وليس بالضرورة استهداف تلك المؤسسات التي تملكها نساء والتي تميل في واقع الحال لأن تكون أعمال تتعلق بـ "نمط الحياة" ولا تستوفي تلك المعايير.

ج. إن التحدي الرئيسي الوحيد فيما يتعلق بدعم الأعمال أو الشركات التي تملكها النساء يعود إلى عدم وجود حملة ترويجية فاعلة تستطيع الوصول إلى كافة الأعمال في الأردن والتي لها اهتمام بفرص الاستثمار بشكل خاص، بما في ذلك الرياديين الشباب. وقد أشارت التغذية الراجعة من مجموعات النقاش المركز إلى أن صاحبات المشاريع اللاتي يقعن خارج منطقة عمان ليست لديهن معرفة ببرامج "بيوند كابيتال". لذا، يحتاج "بيوند كابيتال" لترويج نشاطات برامجه وتكثيفها خارج عمان. رغم ذلك، فإن أنشطة دعم الرياديين (Pillar One Entrepreneur Support) الحالية في برنامج "بيوند كابيتال" تعتبر محايدة من حيث النوع الاجتماعي. لذا نوصي بأن تعمل "بيوند كابيتال" مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID بتحديد أين وكيف يتوجب مراجعة هذه النشاطات لتتغلب على تحديات الشركات الناشئة الفريدة التي تواجهها الرياديات النساء في الأردن.

د. يمكن الاستنتاج أن دمج الخدمات المقدمة من بيوند كابيتال ما بين الدعم الفني والمالي كان له أثر إيجابي أكبر على دعم الشركات الناشئة

## التوصيات

أ. تطوير نموذج مالي لنموذج صندوق المنح بحيث يمكن مدير الصندوق من التنبؤ بمعدل العائد الداخلي للاستثمار (المرحلي) بعد احتساب الرسوم بموجب سيناريوهات مختلفة لتوزيع التمويل. ويمكن استخدام النموذج لتحديد الحجم المناسب للصندوق.

ب. تستطيع "بيوند كابيتال" مساعدة الشركات الناشئة من خلال ضمان حصول هذه الشركات على الأفضلية التنافسية في الأسواق الإقليمية والعالمية. ويجب أن ينطوي أسلوب تحقيق هذا الهدف على عملية تحديد القدرات التشغيلية التي تفتقر إليها هذه الشركات الناشئة - من خلال التحليل التشخيصي - وماهية الإجراءات الضرورية لتحسين أدائها لتتمكن من التنافس بشكل أكثر فاعلية وربحية ضمن قطاعات صناعتها. حيث يمكن بعد ذلك أن تقوم بيوند كابيتال بتقديم إجراءات الدعم الفني وبما يتلائم مع إحتياجات تلك الشركات لتحسين أدائها.

ج. يُنصح "بيوند كابيتال" بتقييم تدابير وأهداف أنشطة الدعم الفني والتي يمكن الحصول على العديد منها فعلياً من مجموعة كبيرة من مزودي الخدمات في الأردن. كذلك، يُنصح العمل على تحديد ما إذا كان المزج ما بين تقديم الإستشارات المتعلقة بالاستثمار والدعم الفني هو الأسلوب الأنسب للشركات الناشئة والتي تمكنها من التوسع والإتجاه نحو المستقبل.

د. لعل الخطة الأكثر ارتباطاً والتي يمكن لـ "بيوند كابيتال" اتخاذها في المستقبل لإزالة أي سوء فهم في أوساط النساء صاحبات الأعمال فيما يتعلق بخدمات "بيوند كابيتال" هو استخدام استراتيجية إعلامية أكثر نشاطاً وتوجيهاً تهدف إلى الوصول إلى الأعمال أو الشركات التي تملكها النساء من خلال منصات خاصة للتواصل الاجتماعي أو مجموعات على الإنترنت موجهة نحو النساء.

هـ. توفير المستثمرين المبادرين بفرص استثمار إضافية من خلال تمكينهم من الإستثمار بالتشارك إلى جانب الصناديق الفردية في صندوق المنح التابع لـ "بيوند كابيتال". ويمكن لبرنامج "الكشاف" (Scout) الإستفادة من تعديلات طفيفة، مثل توفير المنح/الحوافز المالية "مقدماً" عند إغلاق صفقة أو تمويل مشترك.

و. يوصي فريق التقييم أن يلتقي الكشافون كل ثلاثة أشهر للتشارك بمعلومات حول التمويل والدروس المستفادة. فمن خلال الاجتماعات الدورية، يمكن للكشافين مشاركة قصص نجاحهم والتحديات التي واجهوها بشكل أوسع ويمكن حينها تطبيق هذه الدروس المستفادة.

ز. يوصي فريق التقييم بتوظيف المزيد من الكشافة النساء حيث توجد حاجة لهن بسبب قدرتهن على تطوير شبكة أوسع من الرياديات الناشئات بسهولة أكبر. وسوف تدعم هذه الشبكة الممتدة بدورها تطوير سلسلة من الرياديات اللواتي يعملن على إنشاء الأعمال القادرة على النمو والتوسع.

ح. فيما يتعلق ببرنامج "إفادة"، يُنصح بالاستمرار في توفير التدريب حول قياس الآثار البيئية والاجتماعية والحوكمة وحول أهداف التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة. والذي من شأنه أن يجعل ذلك من الصناديق التي

تدعمها "بيوند كابيتال" أكثر جاذبية للصناديق العالمية التي تستهدف فرص الاستثمار المزدوجة/الثلاثية (double/triple bottom line investment). ومن الجدير بالذكر انه لحظة كتابة هذا التقرير، كان فريق التقييم على علم بأن مشروع "بيوند كابيتال" قد بدأ بتطبيق هذه التوصية.

ط. تستطيع "بيوند كابيتال" تقديم خطط أقوى لتحديد ما إذا كان الدعم الفني أو المالي أو كلاهما معاً تستطيع فعلياً تحقيق ربحية أكبر ونمو أوسع للشركات الناشئة، وذلك يتطلب إجراء عملية تشخيص دقيقة للأنشطة والعمليات للشركات المشاركة للنظر فيما إذا كان الدعم الفني المقدم للفئات المستهدفة يتطابق مع احتياجات نمو الشركة.

## الكفاءة<sup>5</sup>

### النتائج

- أ. إن أحد التحديات الفريدة نسبياً التي يواجهها مشروع "بيوند كابيتال" هو منع تسرب الشركات الناشئة الأردنية واستقطابها من قبل دول مجلس التعاون الخليجي التي تقدم حوافز مغرية جداً مثل الشقق المجانية والتأمين الصحي الخاص للموظفين.
- ب. تعتبر الشركات الناشئة وبرنامج "إفادة" مجموعات غير متجانسة، حيث تختلف فيما بينها في معارفها ومهاراتها واحتياجاتها التشغيلية، لذا، يعتبر البرنامج التدريبي الموحد للجميع محدود الفائدة.
- ج. يعمل نموذج "بيوند كابيتال" بمحاورة الثلاث والسوق ذو الجانبين - المزدوج - بأسلوب متناسق وفاعل. وتبدو الحوكمة ذات فاعلية كبيرة حيث أن إدارة "بيوند كابيتال" تسعى على ما يبدو وبشكل كبير للحصول على رأي لجنة الحوكمة لحلّ القضايا المتعلقة بتضارب المصالح.
- د. يجب أن تشكّل الحاجة لبناء مسار أكثر وضوحاً نحو الأسواق الإقليمية والعالمية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية "بيوند كابيتال" على المدى الأبعد. ويمكن للشركات الناشئة بعد ذلك تحقيق إمكاناتها على نطاق واسع (حصتها السوقية).
- هـ. تتم إدارة برنامج "بيوند كابيتال" بكفاءة حيث تتم إدارة قائمة الأنشطة الواسعة ضمن محاوره الثلاث من قبل فريق مكون من أربعة موظفين. حيث قام مشروع "بيوند كابيتال" بجمع فريق من المهنيين ذوي الكفاءة العالية في المجالات القانونية والمالية والذين يتبرعون بوقتهم وجهودهم لبناء بيئة اعمال مستدامة للشركات الريادية في الأردن.

### الاستنتاجات

- أ. يواجه برنامج "بيوند كابيتال" خطر ارتفاع معدل خسارة برنامج "الكشاف" (Scout) لمواهبه وكشافته ومغادرتهم نظراً للفترة الزمنية الطويلة (5 - 7 سنوات) التي يتوجب على الكشّافين انتظارها قبل الحصول على دفعة مالية مقابل الجهود التي بذلوها للحصول على التمويل.
- ب. يستطيع برنامج "بيوند كابيتال" توفير بوابة إلى الأسواق الإقليمية والعالمية من خلال الاستفادة من شبكة التواصل للمستثمرين الاردنيين والمنتشرة في جميع أرجاء دول مجلس التعاون الخليجي وخاصة دولة الإمارات العربية المتحدة.

### التوصيات

- أ. قد يكون برنامج "بيوند كابيتال" بحاجة إلى توفير حوافز مالية مقدماً للكشّافين على شكل مكافآت أو نسبة مئوية من رسوم الانتساب، وذلك لتشجيع ومواصلة نشاطات الكشّافين في البحث عن الأعمال والتمويل.
- ب. يحتاج برنامج "بيوند كابيتال" لزيادة استقطاب الشركات الناشئة المؤهلة للاستفادة من مشروع "بيوند كابيتال" عن طريق العمل عن كثب مع الجامعات الاردنية ومختبراتها الابتكارية.

<sup>5</sup> يعرّف على أنه العلاقة بين المصادر المستخدمة والتغيرات المتحققة.

ج. يتوجب على "بيوند كابيتال" مواصلة قدرته على خفض التكاليف التشغيلية إلى أقل حدّ عن طريق الاستخدام المكثّف للمتطوعين ذوي الخبرة في الشؤون المالية والمصرفية في عملية اختيار الشركات الناشئة واتخاذ قرارات الاستثمار، وذلك كدليل على مهارات "بيوند كابيتال" الإدارية العالية.

## الارتباط<sup>6</sup>

### النتائج

أ. ليس لدى برنامج "بيوند كابيتال" منهجية واحدة لتوسيع ونمو الشركات الناشئة. فالمشروع يتيح للرياديين قيادة رحلة أو تطوّر الشركة الناشئة بنفسها ويعمل على توفير المساعدة عند الطلب، أي أن المشروع مدفوع بالطلب. ب. وفقا لآخر أرقام التقارير الصادرة عن مشروع "بيوند كابيتال"، تم جمع 10 ملايين دولار إضافية من قبل حوالي 60.5% من الشركات الناشئة بعد اختيارها للمشاركة في برنامج الدعم، وتم جمع 7 ملايين دولار مع نهاية عام 2019 (مقابل الـ 1 مليون دولار المستهدف) والباقي حتى تاريخه.

### الاستنتاجات

أ. إحدى المؤشرات الرئيسة لقدرة مشروع "بيوند كابيتال" على دعم وإنشاء شركات ناشئة "ناضجة" هو حقيقة أن "بيوند كابيتال" قد ساعد اثنتين من الشركات الناشئة الحصول على قروض بنكية. بمعنى آخر، يستطيع "بيوند كابيتال" تأسيس شركات ناشئة استثمارية وقادرة على التعامل مع البنوك. ب. تشير الدلائل إلى أن الأهداف المالية التي وُضعت لكل من محاور التمويل الثلاث قد تم تجاوزها حيث استفاد ما يقرب من ثلثي الشركات الناشئة من رأس المال الاستثماري. ولا يوجد دليل على زيادة في عدد الشركات في المراحل المبكرة القادمة ضمن محفظة أعمال بيوند كابيتال. إن اجتذاب رأس المال الخارجي هو مؤشر قوي على القيمة المضافة التي يوفرها "بيوند كابيتال" للشركات الناشئة، وقد ساهم ذلك بالتأكيد في تطوّر ونمو شركات "بيوند كابيتال" الناشئة.

### التوصيات

أ. تُنصح إدارة "بيوند كابيتال" بالحفاظ على علاقة وثيقة (أو أوثق) مع المستثمرين المحليين والمحتملين لاستكشاف خياراته الاستراتيجية بناء على أسلوب عمل السوق وتفاعله بشكل مستمر. فجميع المستثمرين يركزون على حافز "العائد على الاستثمار" من أجل الاستثمار، ويجب أن يكون ذلك في مقدمة اهتمامات "بيوند كابيتال" وأسلوب إدارته.

## الاستدامة<sup>7</sup>

### النتائج

أ. يستفيد العملاء الحاليون (الشركات الناشئة ومزودي التمويل) بموجب نظام عمل "بيوند كابيتال" الحالي من قائمة "بيوند كابيتال" لدعم الخدمات، على أساس عدم وجود كلفة في معظم الحالات. ويحتاج هؤلاء العملاء للبقاء ضمن محفظة عملاء "بيوند كابيتال" على افتراض أنهم في موقع يمكنهم من فعل ذلك إذا أخذنا بالاعتبار المعوقات التي تواجه النمو بسبب جائحة كوفيد-19. فأسلوب عمل "بيوند كابيتال" الحالي يركّز بشكل أساسي ومبدئي على استهداف الشركات الناشئة الواعدة في الأردن والتي تستطيع الاستفادة من مجال خدمات "بيوند كابيتال" ودعمه المالي والفني.

<sup>6</sup> يعزف على أنه مساهمة القيمة المضافة في بيئة الأعمال الريادية.

<sup>7</sup> يعزف على أنه قدرة "بيوند كابيتال" على الاستمرار في العمليات عبر الزمن.

ب. تحتاج "بيوند كابيتال" لتحديد ما إذا كانت الشركات الناشئة المحتملة التي تحقق شروط الاختيار الحالية، وذلك بعد شهر كانون الأول 2022، مستقرة ومتواجدة في موقع يؤهلها أن تدفع فعلياً لقاء الخدمات التي يقدمها برنامج "بيوند كابيتال" حالياً والتي يقدمها بشكل مجاني.

ج. كان أحد النتائج الرئيسية المتعلقة بالشركات الناشئة هو اعتبار توفر التمويل من خلال خطة منحة الـ 10,000 دولار وبرنامج قروض التعافي من كوفيد بقيمة 25,000 دولار أمراً أساسياً لعدد من الشركات الناشئة للمساعدة في الحد من الأثر السلبي على أعمالها. فقد دعمت هذه المبادرات استقرار وبقاء الشركات في بعض الحالات على المدى القصير.

## الاستنتاجات

- أ. بناء على البيانات والمعلومات التي تم جمعها. لا يمكن تأكيد أو إثبات، بطريقة أو بأخرى، الدلائل التي تدعم كون برنامج "بيوند كابيتال" قابلاً للاستدامة بشكله الحالي.
- ب. تعتمد شروط الاستدامة على عاملين هامين. أولاً، هل ستستمر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID بدعم "بيوند كابيتال" بالتمويل بعد عام 2022، وثانياً، إذا لم يتحقق هذا الدعم وأصبح البرنامج يعتمد على دفع العملاء كلف الخدمات المقدمة، فهل تستطيع الشركة البقاء في المستقبل؟ باختصار، وفي غياب الإجابات على السؤالين، ما تزال الدلائل غير حاسمة إذا أخذنا بالاعتبار وجود عدد كبير من العوامل غير المعروفة.
- ج. بناء على الدلائل التي تم جمعها من أعمال الاستقصاء والتحليل التي أجراها فريق التقييم، يتوجب على "بيوند كابيتال" أن يأخذ بالاعتبار الخيارات/النشاطات التالية لتحسين احتمالات الاستدامة على المدى الأبعد:
  - الحفاظ على العملاء الحاليين مع احتمال عودة هذه الأعمال أو الشركات لـ "بيوند كابيتال" عن طريق تطوير استراتيجية ومنهجية لاحقة لتحديد احتياجاتهم التطويرية الخاصة بهم إذا كان التوسع هو النتيجة النهائية المتوقعة.
  - المبادرة بإجراء متابعة مع العملاء الحاليين لتحديد ما إذا كانت الأنشطة المخطط لها بشكل محدد تؤدي فعلياً إلى زيادة الربحية مع مرور الوقت.
  - يتوجب على "بيوند كابيتال" كذلك إجراء مراجعة لخدمات الدعم الفني الخاصة بها لتحديد ما إذا كانت طبيعة هذه الخدمات وتقديمها يحقق بشكل معقول طلب العميل وليكون مستداماً كمؤسسة، الأمر الذي سيعتمد على قدرة "بيوند كابيتال" على الاستمرار في خدمة العملاء الحاليين والحفاظ عليهم إضافة إلى إيجاد عملاء جدد.
- د. لذا يوصى باتخاذ الإجراءات التالية بالنسبة لكل واحدة من المحاور الثلاث، وهي تعتبر إجراءات أساسية لتحسين الاستدامة:

**المحور الأول:** برنامج دعم الأعمال الريادية: (1) توسيع مجال الإعلان والترويج إلى مناطق خارج عمان بحيث تشمل حملات إعلامية محددة تهدف إلى الوصول إلى النساء والشباب، (2) توسيع الوصول الجغرافي في الوقت المتبقي من البرنامج، (3) إدخال معايير الأهلية لدعم الرياديين على صفحة موقع "بيوند كابيتال" الرئيسية.

**المحور الثاني:** صناديق الاستثمار: زملاء "إفادة": توفير التدريب حول قياس الآثار البيئية والاجتماعية والحوكمة وأهداف التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة. سوف يجعل ذلك من الصناديق التي يدعمها "بيوند كابيتال" أكثر جاذبية للصناديق العالمية التي تستهدف فرص الاستثمار ذات الخطوط الاحتياطية المزدوجة/الثلاثية (double/triple bottom line investment). صندوق المنح: توظيف موظفين إضافيين وتشكيل فريق منفصل لتولي مسؤولية إدارة صندوق المنح والبحث عن مستثمر رئيسي في هذا الصندوق. إضافة إلى ذلك، تحديد ما إذا كان المستثمر الرئيسي مهتم برعاية صندوق المنح الدائم والمصمم لجذب رأس المال الصبور والطويل الأمد.

**المحور الثالث:** الوصول إلى رأس المال الخاص من خلال المستثمرين المبادرين والكشافين. المستثمرون المبادرون (angel investors): قبل موعد تقديم وعرض الشركة الناشئة، يتم توفير اسس pitch decks وفرص استثمار إضافية للمستثمرين المبادرين من خلال تمكينهم من الاستثمار إلى جانب الصناديق الفردية في صندوق المنح التابعة لـ "بيوند كابيتال". الكشافون: نوصي بأن يقوم الكشافون بمشاركة المعلومات والدروس المستفادة كل ثلاثة شهور ونوصي بتوظيف المزيد من الكشافات النساء، مما يتيح ذلك مجال أوسع لامكانية الوصول إلى شبكة أكبر من الرياديات النساء الساعيات لإنشاء الأعمال القادرة والقابلة للنمو والتوسع.

- هـ. يقترح هذا التقييم أن يستمر مشروع "بيوند كابيتال" على الأقل حتى انتهاءه، في تقديم مبادراته التمويلية مع خدمات الدعم الفني المركزة والمبنية على أساس الطلب لتحسين مستوى التنافسية ومجالات النمو.
- و. إضافة إلى ذلك، ومع الأخذ بالاعتبار الأحوال السائدة في الأردن فيما يتعلق بجائحة كوفيد-19، سوف تكون هناك حاجة لإجراء نسبة كبيرة من نشاطات الأعمال عن بعد أو افتراضياً. ويستطيع برنامج "بيوند كابيتال" المساهمة في تيسير هذا التطور الجديد، أولاً من خلال ضمان رفع المستوى التقني لعملياته الداخلية بحيث يمكنها من التعامل مع هذه الأمور عن طريق وجود عدد كاف من الموظفين المدربين للتواصل بشكل فاعل مع العملاء عن بعد، وثانياً، من خلال إجراء تقييم موجز لقدرات العملاء التشغيلية الحالية، والقيام بالتعاون معهم بتحديد الدعم من النواحي العملية التي يحتاجونها لتمكين عملية انتقال هذه الشركات من ممارسات العمل التقليدي والاعتيادي إلى النظام الجديد الافتراضي (على الأقل إلى حين انتهاء الجائحة رسمياً).