

وَأَيْقَافَ صَادِرَةَ عَنِ الْبَنْكِ الدَّوَلِيِّ

لِلْإِسْتِخْدَامِ الرَّسْمِيِّ فَقَطْ

رَقْمُ التَّقْرِيرِ: PAD1306

وَأَيْقَافَ تَقْيِيمِ الْمَشْرُوعِ

حَوْلَ

مُقْتَرَحِ مَنَحَةِ

بِقِيَمَةِ 5.0 مِلْيُونِ دُولَارٍ أَمْرِيكِيِّ

مِنَ الصُّنْدُوقِ الْإِسْتِثْمَانِيِّ لِلْمَضْفَةِ الْعَرَبِيَّةِ وَقِطَاعِ غَزَّةِ

لِلْمُنْظَمَةِ التَّحْرِيرِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ

لِصَالِحِ السَّلْطَةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ

لِتَمْوِيلِ مَشْرُوعِ التَّمْوِيلِ بِهَدَفِ خَلْقِ فُرْصِ عَمَلٍ

25 تَشْرِينَ الثَّانِي، 2015

الْمُمَارَسَاتِ الدَّوَلِيَّةِ الْمَعْنِيَّةِ بِالتَّمْوِيلِ وَالْأَسْوَاقِ

الشَّرْقِ الْأَوْسَطِ وَشَمَالِ إِفْرِيْقِيَا

يَقْتَصِرُ تَدَاوُلُ هَذِهِ الْوَأَيْقَافَةِ عَلَى مُتَلَقِّيْهَا لِلْإِضْطِلَاعِ بِمَهَامِهِمِ الرَّسْمِيَّةِ؛ وَعَلَيْهِ فَإِنَّهُ لَا يَجُوزُ الْإِفْصَاحُ عَنْ مَحْتَوَاهَا دُونَ تَصْرِيْحٍ
مِنَ الْبَنْكِ الدَّوَلِيِّ يُفِيدُ ذَلِكَ.

سعر صرف العُلمة

(سعر صرف العُلمة اعتباراً من الحادي عشر من تشرين الثاني، 2015)

العُلمة = شيفل إسرائيلى جَديد

1 شيفل إسرائيلى = 0.26 دُولار أمريكي

1 دُولار أمريكي = 3.91 شيفل إسرائيلى جَديد

السنة المآلية

ابتداءً من الأول من كانون الثاني وحتى الحادي والثلاثين من كانون الأول

قائمة الاختصارات والمختصرات

BDS	Business Development Services	خدمات تطوير الأعمال
CBA	Cost Benefit Analysis	تحليل التكاليف والمنافع
CCSA	Cross-Cutting Solutions Area	ممارسات لقطاعات مختلفة
DA	Designated Account	حساب مخصص
D-Adv	Development Impact Bond Advisor	مستشار سندات الأثر الإنمائي
DIB	Development Impact Bond	سندات الأثر الإنمائي
DIME	Development Impact Evaluation Initiative	مبادرة تقييم الأثر الإنمائي
DM	DIB Manager	مدير شؤون سندات الأثر الإنمائي
DPJC	Dialogue for Palestinian Jobs Creation	الحوار الزامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية
EE-MG	Entrepreneurship Ecosystem Matching Grant	منحة خلق التناغم ما بين النظام البيئي وريادة الأعمال
E2WTP	Education to Work Transition Project	مشروع الانتقال السلس من البيئة الأكاديمية إلى سوق العمل
ESMF	Environmental and Social Management Framework	إطار الإدارة البيئية والاجتماعية
ESO	Environmental and Social Officer	مسؤول الشؤون البيئية والاجتماعية
FCS	Fragile and Conflict-affected State	الدول الهشة والمتأثرة جزاء بالصراع
FDI	Foreign Direct Investment	استثمار أجنبي مباشر
FES	Facilities, Equipment and Software	مرافق ومعدات وبرامج
F&M	Finance and Markets World Bank Group Global Practice	الممارسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي بمجالَي التمويل والأسواق
F4J	Finance for Jobs	التمويل بهدف خلق فرص عمل
GA	Grant Agreement	اتفاقية المنحة

GDP	Gross Domestic Product	الناتج المحلي الإجمالي
GIZ	German Agency for International Cooperation (Deutsche Gesellschaft Fur Internationale Zusammenarbeit)	الوكالة الألمانية للتعاون الدولي
GRM	Grievance Redress Mechanism	آلية رفع المظالم
IA	Implementation Agreement	اتفاقية التنفيذ
ICA	Investment Climate Assessment	تقييم المناخ الاستثماري
ICT	Information and Communication Technology	تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
IFR	Interim Financial Reports	التقارير المالية المرحلية
IVA	Independent Verification Agent	مفوض التدقيق المستقل
KPI	Key Performance Indicators	مؤشرات الأداء الرئيسية
MAS	Palestinian Economic Policy Research Institute	معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية
MDTF	Multi-Donor Trust Fund	الصندوق الائتماني متعدد المانحين
MIGA	Multilateral Investment Guarantee Agency	الوكالة الدولية لضمان الاستثمار
MOFP	Ministry of Finance and Planning	وزارة المالية والتخطيط
MSME	Micro Small Medium-sized Enterprises	المشاريع المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر
MTR	Midterm Review	مراجعة نصفية
M&E	Monitoring and Evaluation	الرصد والمتابعة والتقييم
OM	Operations Manual	الدليل التشغيلي
PA	Palestinian Authority	السلطة الفلسطينية
PC	Project Counterpart	النظراء الفلسطينيين
PDO	Project Development Objectives	الأهداف الإنمائية للمشروع
PIA	Project Implementation Agency	الجهة المنفذة للمشروع
PPAB	Public-Private Advisory Board	المجلس الاستشاري لأطراف المشروع من القطاعين الخاص والعام
PE	Private Equity	حقوق الملكية
PPD	Public Private Dialogue	الحوار بين القطاعين العام والخاص
PPP	Public Private Partnership	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
R&D	Research and Development	البحث والتطوير
SABER	Systems Approach for Better Education Results	أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم
SD	Service Delivery	تقديم الخدمات
SF	Strategic Framework	الإطار الاستراتيجي
SIB	Social Impact Bond	سندات الأثر الاجتماعي

SO	System Oversight	الرقابة على النظم
SOP	Series of Projects	سلسلة المشاريع
SORT	Systematic Operations Risk-Rating Tool	أداة تصنيف المخاطر التشغيلية
SP&L	Social Protection and Labor World Bank Group Global Practice	السياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجالي الحماية الاجتماعية والعمالة
SPV	Special Purpose Vehicle	كيان لأغراض خاصة
TA	Technical Assistance	مساعدة فنية
TFGWB	Trust Fund for Gaza and West Bank	الصندوق الاستئماني للضفة الغربية وقطاع غزة
TVET	Technical and Vocational Training	تدريب فني ومهني
T&C	Trade and Competitiveness World Bank Group Global Practice	السياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجالي التجارة والقدرة التنافسية
VC	Venture Capital	رأس المال استثماري أو مجازف
WfD	Workforce Development	تطوير القوى العاملة

نائب رئيس مجموعة البنك الدولي لشؤون
 منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
 المدير القطري:
 حَافِظ غَانِم
 مدير أول لممارسات التمويل والأسواق:
 مدير ممارسات التمويل والأسواق:
 رؤساء فريق العمل:
 ستين غورجنسين
 غلوريا غراندوليني
 رولف بهرنندت
 بيتر موسيلي وعبد الوهاب
 خطيب

قائمة المحتويات:

14	أولاً: السياق الاستراتيجي	14
14	أ. السياق القطري	14
15	ب. السياق المؤسسي والقطاعي	15
20	ت. الأهداف ذات المستوى الأكبر التي يساهم فيها المشروع	20
21	ثانياً: أهداف تطوير المشروع	21
21	أ. الهدف الإنمائي للمشروع	21
22	ب. المستفيدون من المشروع	22
23	ت. مؤشرات مستوى نتائج الأهداف الإنمائية للمشروع	23
25	ثالثاً: وصف المشروع	25
25	أ. مكونات المشروع	25
30	ب. تمويل المشروع	30
30	ت. سلسلة أهداف المشروع ومراحله	30
31	ث. الدروس المستفادة والمنعكسة في تصميم المشروع	31
34	رابعاً: التنفيذ	34
34	أ. الترتيبات التنفيذية والمؤسسية	34
36	ب. رصد ومتابعة النتائج وتقييمها	36
37	ت. الاستدامة	37
39	خامساً: المخاطر الرئيسية	39
39	أ. تقييم وتوضيح مجمل المخاطر الرئيسية	39

41	سادساً: ملخص التقييم
41	أ. التحليل الاقتصادي والمالي (إذا كان قابلاً للتطبيق)
43	ب. الجانب الفني
44	ت. الإدارة المالية
45	ث. التوريد
46	ج. الجانب الاجتماعي (شاملاً للسياسات الوقائية)
48	ح. الجانب البيئي (شاملاً للسياسات الوقائية)
51	الملحق الأول: إطار النتائج
53	الملحق الثاني: وصف المشروع بتفصيلاته
64	الملحق الثالث: ترتيبات التنفيذ
81	الملحق الرابع: خطة دعم التنفيذ
87	الملحق الخامس: استكمال مبادرة الحوار الزامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية
100	الملحق السادس: التمويل بهدف خلق فرص العمل - أدوات التحسينات المالية المستقبلية

صَحيفة بيانات وثيقة تقييم المشروع

الصَّفَة الغَرِبِيَّة وَقَطَاع غَزَّة

الصَّفَة الغَرِبِيَّة وَقَطَاع غَزَّة: التمويل بهدف خلق فرص عمل P151089

وثيقة تقييم المشروع

الشَّرْق الأوسط وشَمَالِي إفريقيا

الممارسات الدولية في مضماني التمويل والأسواق

رَقْم التَّقْرِير : PAD1306

المُعلُومَات الأساسية		
رؤساء فريق العمل	التصنيف البيئي:	مُعرف المُشروع:
بيتر موسيلي وعبد الوهاب خطيب	الفئة ب - تقييم جزئي	P151089
استجابة لحالة من الهشاشة أو مكبات القدرات [X]		أداة الاقتراض
وسطاء ماليون []		تمويل المشاريع استثمارية
سلسلة مشاريع [X]		
تاريخ الانتهاء من تنفيذ المشروع		تاريخ الشروع بتنفيذ المشروع
الحادي والثلاثون من حزيران 2020		التاسع عشر من كانون الأول 2015
التاريخ المتوقع لانتهاء المشروع:		التاريخ المتوقع لدخول المشروع حيز التنفيذ:
الحادي والثلاثون من كانون الثاني، 2021		الحادي والثلاثون من كانون الثاني، 2016
		بالاشتراك مع مؤسسة التمويل الدولية
		مستوى مشترك

ويقصد بمشروع مشترك أي ينطوي على احتمالية تمويل بالتشارك مع مؤسسة التمويل الدولية بما تقدمه من قروض، أو تمويل أو موازنة وما إلى هنالك أو عن طريق رفق المشروع بالطواقم؛		نعم
مدير ممارسات التمويل والأسواق	مدير أول لممارسات التمويل والأسواق	مدير أول لممارسات التمويل والأسواق
رولف بيهيرندت	غلوريا غراندولينى	ستين يورجنسن
مدير ممارسات التمويل والأسواق	المدير القطري	نائب رئيس البنك الدولي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
رولف بيهيرندت	غلوريا غراندولينى	حافظ غانم
الجهة المقترضة: منظمة التحرير الفلسطينية لصالح السلطة الفلسطينية		
جهة الاضطلاع لدى الجهة المقترضة: وزارة المالية والتخطيط		
جهة الاتصال:	شكري بشارة	المسمى الوظيفي: وزير
رقم الهاتف:	297-8846 (2-972)	البريد الإلكتروني: minister@pmof.ps
البيانات التمولية للمشروع بملايين الدولارات الأمريكية		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
التكلفة الإجمالية للمشروع:	5.00	إجمالي تمويل المشروع: 5.00
الفجوة المالية:	0.00	
مصدر التمويل	المبلغ	
الجهة المقترضة	0.00	
تمويل خاص	5,000,000	
إجمالي التمويل	5,000,000	
النفقات المتوقعة بملايين الدولارات الأمريكية		
السنة المالية	2016	2017
النفقات السنوية	0.335	1.260
النفقات التراكمية	0.335	1.595
	2018	2019
النفقات السنوية	1.450	1.150
النفقات التراكمية	3.045	4.195
	2020	2021
النفقات السنوية	0.610	0.195
النفقات التراكمية	4.805	5.000
البيانات المؤسسية		
الممارسات الأساسية التي تقع أنشطة المشروع في مضمارها		
التمويل والأسواق		

الممارسات المساهمة في تنفيذ المشروع				
التجارة والقدرة التنافسية، والحماية الاجتماعية والعمالة، والتعليم، والاقتصاد الكلي والإدارة المالية، والطاقة، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.				
المواضيع الشاملة				
[]	التغير المناخي			
[X]	الضعف، الصِّراع والعنف			
[X]	النوع الاجتماعي			
[X]	الوظائف			
[X]	شراكة القطاعين العام والخاص			
القطاعات / التغير المناخي				
القطاع (في الحد الأقصى خمسة على أن تُساوي النسبة الإجمالية 100)				
القطاعات الرئيسية	القطاعات	%	نسبة المنافع المشتركة للتأقلم %	نسبة المنافع المشتركة للإجراءات التخفيفية %
قطاع التعليم	التدريب المهني	15		
الصناعة والتجارة	قطاع التجارة المحلية والدولية الأخرى	15		
القطاع المالي	والوسطاء الماليين غير البنكية	70		
الإجمالي		100		
<input checked="" type="checkbox"/> أشهد بعدم وجود معلومات حول منافع مشتركة متأتية عن التدابير التخفيفية والتغير المناخي تنطبق على هذا المشروع.				
الموضوعات				
الموضوع (خمسة موضوعات بالحد الأقصى على أن يُساوي المجموع 100)				
الموضوع الرئيسي	الموضوع	%		
إدارة اقتصادية	إدارة اقتصادية (أخرى)	25		
	دعم المشاريع المتوسطة والصغيرة والمتناهية في الصغر	50		
تنمية القطاع الخاص والمالي	مجالات أخرى من تنمية القطاع الخاص	25		
الإجمالي		100		
الهدف الإنمائي المقترح للمشروع:				

يرنو مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل لاختبار فعالية التدخلات المالية المنتقاة.

المكونات	
المكون	التكلفة بملايين الدولارات الأمريكية
منحة خلق التناغم ما بين النظام البيئي وريادة الأعمال	1.600
مكون بناء القدرات واستقاء الدروس	2.175
مكون إدارة المشروع	1.225

أداة تصنيف المخاطر التشغيلية

المخاطر	التصنيف
المخاطر السياسية وتلك المتعلقة بالحوكمة	مخاطر شديدة
المخاطر المتعلقة بالاقتصاد الكلي	مخاطر شديدة
المخاطر المتعلقة بالسياسات والاستراتيجيات القطاعية	مخاطر بليغة
المخاطر المتعلقة بالتصميم الفني للمشروع أو البرنامج	مخاطر شديدة
المخاطر المتعلقة بالقدرة المؤسسية على التنفيذ وتحقيق الاستدامة	مخاطر بليغة
المخاطر الائتمانية	مخاطر بليغة
المخاطر البيئية والاجتماعية	مخاطر متوسطة
المخاطر المتعلقة بالأطراف المعنيين بالمشروع	مخاطر متوسطة
إجمالي تصنيف المخاطر	مخاطر شديدة

الامتثال

السياسة

هل يجيد المشروع عن استراتيجية المساعدة القطرية في	نعم	[]	لا	[X]
هل يستدعي المشروع أي تنازل عن أي من سياسات البنك؟	نعم	[]	لا	[X]
هل أقرت إدارة البنك هذه التنازلات؟	نعم	[]	لا	[]
هل طُلب مجلس إدارة البنك بإقرار أي تنازلات؟	نعم	[]	لا	[X]

هل يُحقّق المشروع المعايير الإقليمية من حيث الجهوية للشروع بتنفيذه؟		نعم	[X]	لا	[]
السياسات الوقائية المُفعّلة نتيجة للمشروع		نعم		لا	
التقييم البني-البند الأول من السياسة التشغيلية/الإجراء الرابع(ة) (OP/BP 4.01)		X			
الموائل الطبيعية -البند الرابع من السياسة التشغيلية/الإجراء الرابع(ة) (OP/BP 4.04)			X		
الغابات -البند السادس والثلاثون من السياسة التشغيلية/الإجراء الرابع(ة) (OP/BP 4.36)			X		
إدارة الآفات -البند التاسع من السياسة التشغيلية الرابعة (OP 4.09)		X			
الموارد الثقافية المادية -البند الحادي عشر من السياسة التشغيلية/الإجراء الرابع(ة) (OP/BP 4.11)			X		
السكان الأصليون -البند العاشر من السياسة التشغيلية/الإجراء الرابع(ة) (OP/BP 4.10)			X		
إعادة التوطين القسري -البند الثاني عشرة من السياسة التشغيلية/الإجراء الرابع(ة) (OP/BP 4.12)			X		
سلامة السدود -البند السابع والثلاثون من السياسة التشغيلية/الإجراء الرابع(ة) (OP/BP 4.37)			X		
المشاريع المقامة على الممرات المائية -البند الخمسون من السياسة التشغيلية/الإجراء السابع(ة) (OP/BP 7.50)			X		
المشاريع المقامة في مناطق النزاعة -البند الستين من السياسة التشغيلية/الإجراء السابع(ة) (OP/BP 7.60)			X		
المواثيق القانونية					
اسم الميثاق	متكرر	تاريخ الاستحقاق	وتيرة الميثاق		
المجلس الاستشاري عن القطاعين العام والخاص		الثلاثون من تموز 2016	مرة واحدة		
وصف الميثاق					

ينبغي إلى الجهة المتلقية للتمويل ومن خلال السلطة الوطنية الفلسطينية حمل وزارة المالية والتخطيط على إنشاء مجلساً استشارياً عن القطاعين العام والخاص ببنية وصلاحيات وموارد مقبولة لدى البنك الدولي؛ على أن يتم ما سلف في موعد أقصاه الثلاثون من تموز 2016؛ وضمان استمراريته طوال فترة تنفيذ المشروع.

الشروط			
نوع الشرط		مسمى الشرط	
السريان		توقيع اتفاقية تنفيذ مع الجهة المنفذة للمشروع	
وصف الشرط ستتبرم اتفاقية التنفيذ ما بين الجهة المنفذة للمشروع والسلطة الفلسطينية باعتبارها شرطاً لسريان المشروع؛ على أن تحظى الاتفاقية برضى البنك الدولي.			
بُنية الفريق			
طاقم البنك			
الاسم	الدور	المسمى	الوحدة
بيتر موسيلي	رئيس مشارك لفريق العمل (مسؤول الشق الإداري من العمل)	رئيس الفريق	MNC02
عبد الوهاب خطيب	رئيس مشارك لفريق العمل	خبير بتممية القطاع الخاص	GFMDR
لينا توتجي	التوريد	خبير أول في مجال التوريد	GGODR
بشير أحمد فهيم جبر	توريد	محلل في مجال التوريد	GGODR
ريهام حسين	إدارة مالية	خبير إدارة مالية	GGODR
آمي رأفت عبد الرازق	مهارات	مسؤول العمليات	GTCDR
مي وانج	قانوني	المحامي القطري	LEGAM
إيرك رانجيفا	مصرفيات	مسؤول مالي	WFALA
هنا صلاح	السياسات الوقائية الاجتماعية	استشاري	GSURR
تراسي هارت	السياسات الوقائية البيئية	خبير أول في السياسات الوقائية البيئية	GENDR

GTCDR	محل عمليات	عمليات	جدي ندي
MNCGZ	مساعدته برنامج	عمليات	سهى رباح
الفريق الموسع			
الموقع	رقم المكتب	المسمى الوظيفي	الاسم
GFMDR	+1 (202) 473-4931	رئيس شؤون تمويل المنشآت المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر	سيمون بيل
GTCDR	+1 (202) 473-9685	استشاري في مجال تنمية القطاع الخاص	ستيفني رينور
GEEDR	+972-2-236-6566	استشاري في مجال الطاقة	ريم يوسف
GFMDR		استشاري في مجال الصناعة	جيمس كرتل
IFC	5366+6538 / +972-2-236-6538	الممثل المقيم لمؤسسة التمويل الدولية	يوسف حبيش
MIGA	5366+6571 / +972-2-236-6571	الممثلة المحلية للوكالة الدولية لضمان الاستثمار	ليالي عابدين
GSPDR	5366+6581	خبير أول في مجال الحماية الاجتماعية	سميرة هلس
GSURR	5366+6514 / +972-2-236-6514	خبير أول في المجال الحضري والعمران	بجرون فيلب
GTCDR	+1 (202) 473-2242	خبير في مجال تنمية القطاع الخاص	شوان مان
GTCDR	+1 (703) 299-4459	استشاري منح المطابقة	ديفيد فيليب
GCJDR		استشارية في مجال التوظيف	فيدريكا ريكلاي
LEGAM	+1 (202) 458-9073	استشاري قانوني	جيرار جومامل

أولاً: السياق الاستراتيجي

أ. السياق القطري

1. ما يزال الوضع السياسي في الضفة الغربية وقطاع غزة مشحون بعدم اليقين الذي زاد في الآونة الأخيرة بعد العدوان الأخير على قطاع غزة عام 2014، ما أثار على الاقتصاد الذي استمر بالانحدار بعد أن بلغ ذروته بنسبة 12 في المئة في عام 2011، ويعكس ذلك الصعوبات المالية المتزايدة أيضاً (بما في ذلك انخفاض مساعدات المانحين إلى أكثر من النصف منذ وصولها الذروة عام 2008 إلى أقل من 900 مليون دولار أمريكي متوقعة في عام 2015، وتراكم متأخرات القطاع الخاص)، إضافة إلى تدهور الأوضاع الاقتصادية في قطاع غزة بشكل كبير. ففي عام 2012 تباطأ النمو الاقتصادي إلى 6 في المئة، أي ما يعادل نصف نمو الناتج المحلي الإجمالي من ذلك العام، ليصل إلى ما يقرب من 2 في المئة في عام 2013. أما عام 2014، دخل الاقتصاد الفلسطيني في حالة ركود، بمتوسط نمو بمعدل -0.4 في المئة: 5.1 في المئة في الضفة الغربية، و-15 في المئة في قطاع غزة. ووفقاً للتقديرات الأخيرة، بلغت الخسائر الناجمة عن العدوان عام 2014 إلى أكثر من 4 مليارات دولار أمريكي، ما يعادل أكثر من ثلث الناتج المحلي الإجمالي في الضفة الغربية وقطاع غزة. وقد أدى إغلاق الأنفاق الواصلة بين القطاع ومصر إلى تفاقم تدهور الأوضاع الاقتصادية في غزة (فقد كانت بمثابة قنوات تجارة رئيسية في القطاع)، مما أدى إلى مزيد من انقطاع في الكهرباء ونقص في الوقود. وفي الربع الأول من عام 2015 (أحدث البيانات المتاحة)، انخفض نمو الاقتصاد الفلسطيني إلى -0.8 في المئة، يقوده تباطؤ في النمو في الضفة الغربية.

2. تراجع معدل البطالة في الآونة الأخيرة في كل من قطاع غزة والضفة الغربية، ولكن ما زالت ريع القوة العاملة الفلسطينية عاطلة عن العمل. أما في غزة، فقد ارتفعت نسبة البطالة إلى أكثر من 47 في المئة خلال العدوان عام 2014، وهي أعلى نسبة في العالم، ولكنها تراجعت منذ ذلك الحين، وتُظهر أحدث البيانات المتاحة انخفاضها إلى 42 في المئة في النصف الأول من عام 2015، حيث بدأت عملية إعادة الإعمار ببطء واستهلت الشركات الخاصة إعادة بناء قدراتها. وطرأ انخفاض طفيف في معدل البطالة في الضفة الغربية أيضاً بمتوسط قدره 18 في المئة في عام 2014 إلى 16 في المئة في النصف الأول من عام 2015 وذلك بسبب الزيادة في عدد عمال الضفة الغربية في إسرائيل. وتشكل البطالة بين الشباب (الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و29) مصدر قلق لا سيما في قطاع غزة، حيث تتجاوز 63 في المئة. ويعدّ معدل مشاركة الإناث في القوى العاملة بنسبة 20 في المئة منخفض مقارنة مع معدله في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (المنخفض) بنسبة 26 في المئة. ويوفر القطاع العام الفلسطيني حالياً 22 في المئة من فرص العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة، ولكن لا يتوقع أن يكون المساهم المباشر في نمو العمالة في المستقبل. ويقدر تحليل بورتلاند ترست، وهي مؤسسة غير ربحية تتمثل

مهمتها في تطوير القطاع الخاص في الضفة الغربية وقطاع غزة، أنه يجب خلق ما يقارب مليون وظيفة بحلول عام 2030 من أجل الحدّ من البطالة لتصل إلى 10 في المئة.

3. تغطي الهشاشة على السياق الفلسطيني، ويتفاقم ضعف الحكم والقدرات المؤسسية للسلطة الفلسطينية بسبب نقاط الضعف الاقتصادية المشار إليها سابقاً. وفي عام 2015، ساهم عدم اليقين بشأن الإفراج عن إيرادات السلطة الفلسطينية التي جمعتها حكومة إسرائيل (ما يعادل ثلثي الإيرادات المحلية وثلاثة أرباع فاتورة أجور القطاع العام) في نقص العائدات الأخيرة. وقد تم تمويل اقتصاد 2006-2011 الذي كان قوياً إلى حد ما من مساعدات الدول المانحة والتي بلغت 1.8 مليار دولار أمريكي في عام 2008، وكانت بمثابة برنامج إصلاحي للسلطة الفلسطينية، وخففت من القيود الإسرائيلية على حركة الناس والبضائع. كما وساعد ارتفاع مستويات المعونة المقدمة من المانحين في المساهمة في زيادة استهلاك الخدمات العامة مثل التعليم والصحة من 19 في المئة إلى 26 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي بين عامي 1994 و2011. وبحلول عام 2012، تضخمت القوى العاملة في القطاع العام إلى ما يقرب 177,000 عامل، أي زادت بنسبة 60 في المئة عن عام 2004. ويعزى تباطؤ النمو الاقتصادي منذ عام 2012 إلى انخفاض مساعدات المانحين من 32 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2006 إلى نحو 10 في المئة، بالإضافة إلى انخفاض الإيرادات المتوقعة وارتفاع النفقات.

4. وفي سياق هذه البيئة الهشة من قدرة محدودة وموارد عامة مقننة وغير مؤكدة، ستسعى هذه السلسلة من المشاريع لحشد التمويل وزيادة مهارات القطاع الخاص لدعم خلق فرص العمل وريادة الأعمال. وسيتم ذلك من خلال نشر الأدوات المالية المبتكرة التي صُممت خصيصاً لمعالجة إخفاقات السوق والحكومة المختلفة التي تنشأ في بيئة هشة تقع السلطة الفلسطينية وسطها، مع التركيز على تنفيذ القطاع الخاص لهذه المشاريع. وسيُجمع بين هذا النهج من قيادة القطاع الخاص مع بناء قدرات السلطة الفلسطينية لتعزيز الترتيبات التعاونية مع القطاع الخاص في تطوير وزيادة نسبة نهج التمويل الجديدة المتوقعة. وسوف تستند أي زيادة على تقييم دقيق للدروس المستفادة من مختلف نهج التمويل لاختبارها ضمن سلسلة المشاريع.

ب. السياق المؤسسي والقطاعي

5. ظلت الاستثمارات الخاصة ونشاطات القطاع الخاص منخفضة، وتركزت بشكل رئيس في القطاعات الفرعية التي تتضمن إنتاجية منخفضة مع ضعف في نمو العمالة بسبب تعثر عملية السلام واستمرار القيود على الحركة، والوصول للخدمة، والتجارة، ولأن معظم المؤسسات الرسمية صغيرة جداً أو صغيرة (لدى 1 في المئة فقط من المؤسسات 20 عاملاً أو أكثر، بحسب إحصاءات عام 2013)، بالإضافة إلى مستوى غير رسمي الكبير و الذي ينطوي على ما يقدر ب 140,000 عامل.

6. ولم يتجسد الاستثمار الخاص والنمو الضروري بعد في قطاعات خدمات القيمة المضافة والصناعة التي من شأنها خلق فرص عمل ونمو في الناتج المحلي الإجمالي على نطاق كافٍ. وبلغ متوسط الاستثمار الخاص نسبة 15 في المئة فقط من الناتج المحلي الإجمالي على مدى السنوات السبع الماضية، في حين بلغ الاستثمار الأجنبي المباشر نسبة 1 في المئة فقط من الناتج المحلي الإجمالي. كما وانخفض إجمالي تكوين رأس المال كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي بشكل كبير من 35 في المئة في عام 2000 إلى أقل من 15 في المئة في عام 2012. وفي قطاع الصناعات، والذي من المتوقع أن يكون المحرك الرئيسي لخلق فرص عمل والنمو منذ عام 1994، انخفضت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 26 في المئة خلال العقد الماضي، بينما انخفضت مستويات العمالة 13 في المئة بين عامي 2001 و2011. وفي الوقت ذاته، لم تنمو قطاعات القيمة المضافة مثل السياحة أو تكنولوجيا المعلومات بوتيرة كافية للتعويض عن تراجع الصناعات التحويلية. ومما يدل على ركود في قطاع الزراعة انخفاض الإنتاجية (إنتاجية العامل الواحد) إلى النصف بين عامي 1995 و2011، في حين تضاعفت فرص العمل في القطاع خلال نفس الفترة. وبشكل عام، تشير التقديرات إلى أن حصة القطاع الخاص من إجمالي العمالة قد زادت بنسبة 9 في المئة بين عامي 2000 و2011، حيث كانت معظم فرص العمل المستحدثة في خدمات التجزئة والخدمات غير التجارية لا تولد فرص عمل نوعية كافية.

7. يوفر تحليل مجموعة البنك الدولي الأخير للمناخ الاستثماري في الضفة الغربية وقطاع غزة مزيداً من الأدلة على صعوبة البيئة التي يواجهها القطاع الخاص حيث:

- سجل تقرير ممارسة أنشطة الأعمال لعام 2016 تراجع الوضع العام في الضفة الغربية وقطاع غزة ضمن التصنيف العالمي من المرتبة 127 من مجموع 189 اقتصاد إلى المرتبة 129. وستكون عوامل الوقت، والتكلفة، وإجراءات إقامة الأعمال التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة باهظة لبدء وتشغيل نشاطات القطاع الخاص التجارية. وعلى مقياس بدء الأعمال، وهو مقياس للتحديات التي قد تواجه رجال الأعمال في إطلاق الأعمال التجارية، حلت الضفة الغربية وقطاع غزة في المرتبة 170 من أصل 189 اقتصاد (تراجع 11 مرتبة عن عام 2015)، وهي أقل بكثير مقارنة بالأقاليم المجاورة مثل المغرب (في المرتبة 43)، والإمارات العربية المتحدة (في المرتبة 60)، والأردن (في المرتبة 88).
- ويُلخص تقييم المناخ الاستثماري لعام 2014 بعنوان تجزئه وعدم يقين " أشد العقبات التي تواجه الاستثمار في القطاع الخاص من عدم استقرار سياسي، ووصول للكهرباء، وممارسات القطاع غير الرسمية، ومعدلات الضرائب، والحصول على التمويل. وتشمل التوصيات القدرة على الوصول إلى قدر أكبر من الموارد والأسواق، والحد من التجزئه والعزلة، والتخفيف من المخاطر السياسية، وتعزيز دور القطاع الخاص في الاقتصاد من خلال الاستثمار في المهارات، والتكنولوجيا، وريادة الأعمال، والابتكار.

8. وقد رافق نمو الاستثمار الخاص المحدود وما نتج عنه من انخفاض الطلب على العمالة من القطاع الخاص قيود من طرف العرض. وقد سلطت مبادرة الحوار الدامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية (الموجزة في الملحق الخامس) والتي سلطت مؤخراً الضوء على الحاجة إلى إيجاد طرق مبتكرة لتعبئة الاستثمار الخاص الجديد في مواجهة صعوبة المناخ الاستثماري، وإلى تقرير "أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم" أيضاً وعدم تطابق المهارات في سوق العمل ما يشكل عائقاً رئيسياً لنتائج العمل، وخاصة للشباب والنساء. وتشير الدلائل إلى أنه حيث توجد فرص عمل متاحة، غالباً ما يفتقر الخريجون إلى المهارات أو الخبرات العملية التي يتطلبها القطاع الخاص للمنافسة بقوة على شغل هذه الوظائف المتاحة. وعلى الرغم من أن قوة العمل الفلسطينية أصبحت أكثر تعليماً وأن هناك تضاعف في عدد الطلاب كل 15 سنة، ما تزال مشاركة القوى العاملة متدنية. كذلك يتعرض الشباب والنساء لمخرجات حادة بصفة خاصة في سوق العمل، حيث ترتفع البطالة بين الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و24 عام لتصل إلى 45.6 في المئة، ويقدر معدل البطالة بين الإناث اللواتي حصلن على تعليم لـ 13 سنة أو أكثر بنسبة 47.1 في المئة. بالإضافة إلى ملء الشواغر الحالية، هناك حاجة إلى تدريب القوى العاملة الشابة من حيث المهارات للوظائف التي ستتوفر بعد الاستثمارات في القطاع الخاص في المستقبل.

9. وما يزال التنسيق غير كافٍ في قطاع تنمية المهارات، الذي يشمل مقدمي خدمات التدريب التقني والمهني، والمدارس والجامعات، ووزارتي العمل والتعليم، والجهات المانحة التي تمول المهارات ذات الصلة، ما يعدّ أحد العوامل الرئيسية المساهمة في تحقيق نتائج دون المستوى الأمثل في سوق العمل الفلسطيني، بالإضافة إلى عدم ارتباطه الكافي بالقطاع الخاص. كما وجدت تقرير أسلو النظم من أجل تحسين نتائج التعليم مؤخراً أن الضفة الغربية وقطاع غزة أحرزتا مرتبة منخفضة من حيث "تعزيز نهج يحركه الطلب"، مما يعني أن هناك فرص قليلة للصناعة وغيرها من الجهات الفاعلة في القطاع الخاص للقيام بدور نشط في التخطيط، والرقابة، وتقديم تدريب للقوى العاملة. وعلى الرغم من توفر أموال المانحين التي تقدر بـ 140 مليون دولار أمريكي مستثمرة في قطاع تنمية المهارات منذ عام 2001، ما زال هناك تفاوت كبير بين التدريب الذي توفره المؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة واحتياجات القطاع الخاص.

10. وعلى الرغم من وجود العديد من التحديات الداخلية والخارجية، أظهر القطاع الخاص الفلسطيني مستوى من المرونة وروح المبادرة والقدرة على تحقيق المزيد من النمو وخلق فرص العمل، وخاصة إذا وُجّهت هذه الاستثمارات الخاصة نحو قطاعات مختارة بإمكانية خلق فرص العمل في ظل الظروف الراهنة. وهناك أدلة على ذلك في زيادة الأعمال الوليدة المتنامية، وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القادر على جذب الاستثمارات. على سبيل المثال، حققت غزة سكاى جيكز، وهي مسرعة أعمال في غزة، نجاح بقيمة 250,000 دولار أمريكي من خلال حملة تمويل جماعية دولية. وقد جذب عدد من المستثمرين الفلسطينيين الاستثمار الأجنبي المباشر في السنوات

الأخيرة. وقد أنشئت ثلاثة صناديق استثمار مشتركة وصندوق رؤوس أموال المجازفة منذ عام 2011، بإجمالي رأس المال تزيد قيمته على 206 مليون دولار أمريكي وباستثمارات تقدر بـ 45 مليون أمريكي على الأقل. وعلى الرغم من أن هذه الصناديق جديدة نسبياً، إلا أن الاستثمارات المحلية والأجنبية في السنوات الأخيرة خصّصت في مجالات الإسكان والصناعات الخفيفة والصناعات الزراعية، وغيرها من القطاعات. ويتجلى هذا، على سبيل المثال، عن طريق نشر التأمين ضد المخاطر السياسية من قبل الوكالة الدولية لضمان الاستثمار بقدر أكبر من التفصيل في الملحق السادس.

11. ويشكل النمو الذي يحرزه القطاع الخاص أمر أساسي لمستقبل الضفة الغربية وقطاع غزة الاجتماعي والاقتصادي. حيث تؤكد التحاليل التي أجريت على سوق العمل والمهارات، مع مشاورات المعنيين بالمشروع، محدودية إيجاد فرص عمل جديدة في ظل غياب الاستثمارات الجديدة في القطاع الخاص، بحيث يعدّ تعزيز هذه الاستثمارات شرط لا غنى عنه من أجل تحقيق تحسن كبير. وتدرك السلطة الفلسطينية المقيدة بالأولويات المالية والمؤسسية وغيرها ضرورة تعزيز مشاركة القطاع الخاص والابتعاد عن القطاع العام، وتوفير الدافع والمبادرات من الجهات المانحة الممولة حتى الآن. ومن جانبه، يسعى القطاع الخاص إلى إيجاد طرق جديدة لمواجهة التحديات الاقتصادية الوطنية سواء كانت حلول تشكيل أو تمويل. ويجب ردم الهوة بين القطاعين العام والخاص في الضفة الغربية وقطاع غزة، إضافة إلى إدخال نهج قائم على الإنتاج أكثر استباقية وتعاونية، يقوده القطاع الخاص بتمويل مشترك.

12. تتجلى الحاجة الماسة لـ "السبل والوسائل" الجديدة في نمو صناديق الاستثمار المذكورة وصناديق رؤوس أموال المجازفة، ولدى هذه الصناديق رأس مال خاص كبير متاح وتوسع لجلب المزيد من الاستثمار. ومع ذلك فإن خط الفرص الاستثمارية المجدية غير كافٍ ما يؤدي إلى بطء النمو في استثمار هذه الأموال. وتشمل القيود المذكورة التمويل اللازم لتوفير ما يكفي دعم طلب رواد المشاريع المحتملين التي يمكن تحقيقها قبل الاستثمار، وكذلك الدعم المحدود للبحث والتطوير في القطاعات التي تسعى في كثير من الأحيان إلى إطلاق أفكار ومنتجات جديدة في الأسواق. فعلى سبيل المثال، لخصت دراسة في عام 2013 بتمويل من مؤسسة ميرسي كور أن الموارد المالية المخصصة للبحث والتطوير في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كانت ضئيلة، ونتيجة لذلك وصل عدد قليل جداً من الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى السوق من منتجات وخدمات¹، ويعتبر ذلك عائد على المخاطر، حيث تواجه المشاريع المبتدئة خطر كبير وتتطلب تمويلاً إضافياً كافٍ، ومزيداً من البحث والتطوير. أما انسحاب تمويل هذه الأنشطة فيعكس مزيجاً من فشل السوق وقيود القطاع العام، ما يتعارض مع جذب المستثمرين. وفي الحالة الفلسطينية على الأقل، يكون هؤلاء المستثمرون عادة ما يقرب هؤلاء من

¹ الحلول لاستشارات التنمية: "قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين 2.0: تقرير تطوير قطاع التكنولوجيا والتوصيات ذات الصلة لفرص السوق الإقليمية والعالمية (نيسان 2013)." <http://www.dti.gov.ps/Portals/0/Files/20130401%20-%20IT%20Sector%20Study%20-%20English%20-%20Final.pdf>

الاستثمار مقارنة مع الاستثمار في المناطق ذات الدخل المنخفض والصراع والاقتصادات المتضررة والهشة. ويخدم استهداف الدعم المالي في هذا السياق كل من النتائج الاقتصادية والاجتماعية.

13. بالإضافة إلى قطاع ريادة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يشير تحليل حديث إلى أنه لدى الاستثمارات المستهدفة في القطاعات الرئيسية الأخرى للاقتصاد الفلسطيني القدرة على خلق فرص عمل مستدامة. وخلال العام الماضي، صممت وقدمت مؤسسات مهمة مبادرتان اقتصاديتان في الضفة الغربية وقطاع غزة ركزتا على تنمية القطاع الخاص وهما: "ما وراء المعونة"، وهي خطة وضعتها بورتلاند ترست لدعم القطاع الخاص الفلسطيني؛ و"مبادرة مكتب ممثل اللجنة الرباعية للاقتصاد الفلسطيني". وحلت مؤسسة بورتلاند ترست العوائد المحتملة على الاستثمارات المزمع القيام بها على نطاق واسع من القطاعات من حيث النمو المستدام وأثر العمل. واقترحت خلاصة هذا التحليل لتحديد خمسة قطاعات هم الأغنى من حيث المكافآت، لا بل إن لهذه القطاعات القدرة على إضافة ما يقارب 8 مليار على الناتج المحلي الإجمالي المتزايد، عدا عن مقدرتها على خلق ما يقارب 150,000 وظيفة مباشرة مع حلول عام 2030.

14. وتبعاً لهذا التحليل فإن قطاعات: (أ) الزراعة، (ب) وريادة الأعمال التكنولوجية والرقمية، (ت) والسياحة، (ث) والإتشاء، (ج) والطاقة أكثر قدرة على تحقيق نمو قوي وأفاق كبيرة على صعيد توفير فرص العمل، علاوة على أنها قادرة على توفير ما يقارب 40 في المئة من فرص العمل اللازمة لخفض معدل البطالة بنسبة 10 في المئة مع حلول العام 2030. وبالرغم من تقييم ما يقارب على عشرين قطاع وقطاع فرعي، اختيرت الخمس قطاعات أنفة الذكر كونها تمتلك القدرة والإمكانية لتحقيق أقصى الفرص الفورية وبعيدة الأمد، عدا عن تحفيزها للمضاعفات في القطاعات الأخرى على صعيد الاقتصاد بأسره ضمن الإطار القائم على مستوى السياسات. وتوفر هذه القطاعات أقصى حد ممكن من النمو وفرص العمل وأكبر مجال لتدخل القطاع الخاص والملكية بموجب القيود القائمة، بما في ذلك القيود الإسرائيلية المفروضة على حرية الحركة والتنقل.

15. بناء على التحليل الحالي لمتطلبات الاستثمار لعدد من المبادرات المحددة² وتطبيق تقديرات المدخلات والمخرجات المشتقة لمختلف القطاعات والقطاعات الفرعية للصناعة، هناك احتمال لخلق 156000 فرصة العمل مباشرة وحوالي 200,000 فرصة عمل غير مباشرة عبر هذه القطاعات خلال الخمس عشرة سنة المقبلة، استناداً إلى استثمار يبلغ مجموعه 705 مليون دولار أمريكي. ويمكن أن يجند القطاع الخاص معظم هذه الاستثمارات بشرط إتاحة التعزيزات المالية التكميلية للمساعدة في تخفيف المخاطر السياسية وغيرها من إخفاقات السوق والحكومة التي تمنع هذه الاستثمارات المتوقعة حالياً. ويمكن أن يأتي هذا التخفيف في مجموعة متنوعة من

² يتضمن ذلك على سبيل المثال بورتلاند ترسن ومكتب ممثل اللجنة الرباعية

الأشكال، مثل المصادر التقليدية من التأمين ضد المخاطر (مثل، وكالة ضمان الاستثمار متعدد الأطراف)، ولكن سيتطلب الأمر بعض المنتجات الإضافية وأدوات التمويل لمعالجة معوقات الاستثمار المحددة الناجمة عن نقص الخدمات العامة، بما في ذلك التدريب والبنية التحتية. ويفصل جميع ما ذكر في القسم الثالث أدناه.

ت. الأهداف ذات المستوى الأكبر التي يساهم فيها المشروع

16. يتماشى مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بشكل وثيق مع الاستراتيجية الإقليمية للشرق الأوسط وشمالى أفريقيا لمجموعة البنك التي ناقشها مجلس المدراء التنفيذيين في الأول من تشرين الأول لعام 2015، والذي يشجع نوع المخاطرة المدروسة والابتكار، وإشراك القطاع الخاص الذي يميز مبادرة التمويل بهدف خلق فرص عمل. ويتماشى مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بشكل خاص مع ركائز " تجديد العقد الاجتماعي" و "إعادة الإعمار والانتعاش". ويركز الأول على تجديد العقد الاجتماعي بين الحكومة والمواطنين، وكسب ثقة المواطنين من خلال تعزيز الاندماج الاجتماعي والاقتصادي، وتوفير فرص عمل في القطاع الخاص، وتحسين نوعية الخدمات العامة. ويعدّ خلق فرص العمل الذي يحزره القطاع الخاص صميم أولويات التنمية في الضفة الغربية وقطاع غزة، أما عدم وجود وظائف جيدة فهي إحدى أسباب شكاوى المواطنين الرئيسية (كذلك الأفراد والمستثمرين من القطاع الخاص). ولركيزة إعادة الإعمار والانتعاش في استراتيجية الشرق الأوسط وشمالى أفريقيا أهمية خاصة في قطاع غزة الذي عانى من أضرار اقتصادية ومادية كبيرة في العدوان عام 2014. وتشير الاستراتيجية إلى أن مجموعة البنك سوف تحتاج إلى اعتماد نهج "ديناميكي" لإعادة الإعمار والانتعاش التي تجلب الشركاء الخارجيين، وإلى زيادة تمويل القطاع الخاص، والسعي للاستجابة الإنسانية في التنمية على المدى الطويل، وهو ما تسعى سلسلة مشاريع التمويل لغايات التوظيف إليه. ومن أهم أسباب الشروع في الاستراتيجية الجديدة هو أنه دون وجود إجراءات متضافرة لتعزيز الاندماج الاقتصادي والاجتماعي من أجل السلام والاستقرار سيستمر العنف والصراع الذي يؤدي إلى تآكل الاقتصادات والمجتمعات وحياة الناس في منطقة الشرق الأوسط. ومن خلال هدف المشروع العام لتعزيز خلق فرص العمل في القطاع الخاص، سوف يساهم المشروع في الاندماج الاقتصادي كما ستحقق الأهداف الاستراتيجية لمجموعة البنك الدولي.

17. كما وناقش المجلس استراتيجية المساعدة في الضفة الغربية وقطاع غزة في 30 تشرين أول 2014 (تقرير رقم 89503 GZ). حيث لدى الاستراتيجية التي تتوافق مع خطة التنمية الوطنية الفلسطينية 2014-16 ركنان، أحدهما "دعم القطاع الخاص ما يؤدي إلى النمو الذي يزيد من فرص العمل"، وهذه الركيزة من استراتيجية المساعدة تدعم بشكل مباشر موضوع "التنمية الاقتصادية والتوظيف" ضمن خطة التنمية الوطنية. وقد أيدت السلطة الفلسطينية أيضاً البرنامج الاستراتيجي المتكامل للتوظيف والذي يدعم ثلاثة أهداف رئيسية من أجل خلق المزيد من فرص العمل: (أ) تحفيز فرص الاستثمار، (ب) والاستثمار في القوى العاملة الفلسطينية، (ت) وتحسين البيئة

التمكينية. ويركز البرنامج على ضرورة إدراج حوافز مالية لتشجيع خلق فرص عمل مشاريع ريادة الأعمال والشبكات.

18. وتتجلى مبادرة التمويل بهدف خلق فرص عمل في الاستنتاجات المستخلصة من سلسلة الحوارات مع الأطراف الفلسطينية المعنية عام 2014 من القطاع الخاص والعام والشركاء الدوليين في ظل المساعدة الفنية لنشاط الحوار الزامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية. وأبرزت هذه المشاركة الحاجة الماسة لاستثمارات جديدة لتوليد فرص عمل جديدة واستمرار الفصل بين سياسة القطاع العام والمؤسسات التي تزود المهارات اللازمة لسوق العمل في القطاع الخاص بمطالبه المحددة وسريعة التغيير. وقد عزز هذان الناتجان الرئيسان تصميم المكونات المختلفة لبرنامج التمويل بهدف خلق فرص عمل المقترحة.

19. أمّا برنامج التمويل بهدف خلق فرص عمل فهو أيضاً استجابة لتزايد اهتمام مجموعة البنك الدولي بضرورة الربط بين النمو الاقتصادي وزيادة فرص العمل المستدامة، كما يناقش تقرير التنمية في العالم لعام 2013 بعنوان "وظائف". واستجابة لذلك، وللدعوة إلى زيادة اليقظة في تقييم آثار التدخل، سيركز ويقيس مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الفوائد الاقتصادية من الوظائف الجديدة المنشأة، والفوائد الاجتماعية والعوامل الخارجية لخلق فرص العمل على أساس التطوير الجاري حالياً لمنهجية التكلفة والمنفعة المفصلة خصيصاً لخلق فرص العمل.

ثانياً: أهداف تطوير المشروع

أ. الهدف الإنمائي للمشروع

20. يتجسد الهدف التنموي لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل باختبار فعالية التدخلات المالية المختارة.

21. قد يمثل مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية لسلسلة من المشاريع المتوقعة في نهج مخطط له أو ما يعرف بالنهج البرنامجي، سيتم تصميم برنامجين أو أكثر لتنفيذها مع مرور الوقت، بناءً على الدروس المستفادة والإنجازات المحرزة في المشاريع السابقة ضمن السلسلة. ويقترح توظيف إطار برنامجي لما ينطوي عليه من مساحة لنهج مؤطر مرحلياً، بدءاً من بناء القدرات والدروس المستفادة، جنباً إلى جنب مع التصميم التفصيلي التحضيري لألية منتقى لاختبار التمويل الابتكاري لدعم استثمارات القطاع الخاص الرامية لخلق فرص العمل. وقد ينطوي المشروع المقترح على تصميم منهجيات قياسية لتطبيقها في تقييم النتائج الإجمالية المرجو تحقيقها والتي تتدرج ضمن الهدف الإنمائي للمشروع. كما قد توفر المشاريع اللاحقة المزيد من اختبارات النتائج وتوسيعاً محتملاً لتمويل بعض المنتجات المالية بعينها، في محاولة للبناء على العمل التأسيسي المندرج ضمن مشروع التمويل

بهدف خلق فرص عمل بداية. ويجسد التجريب واستقاء الدروس جزءاً لا يتجزأ من أهداف مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية وكذلك لاحتتمالية نجاح مجمل أهداف المنهج التدريجي لسلسلة مشاريع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية.

22. الهدف الإنمائي لسلسلة المشاريع: يتجسد الهدف الإنمائي الشامل لإطار سلسلة المشاريع في تجنيد التمويل للاستثمار الخاص في القطاعات الواعدة وتوفير فرص عمل في الضفة الغربية وقطاع غزة.

23. أما فيما يتعلق بأهداف سلسلة المشاريع والفئات المستهدفة بموجب المشروع فتشمل الأخيرة الشباب ممن تتراوح أعمارهم بين الثامنة عشر والتاسعة والعشرون بما في ذلك النساء على ألا تقل نسبتهن عن 30 في المئة من إجمالي المستفيدين.

24. ستمتد عملية مراجعة وتعديل الهدف العام من الوظائف المستدامة التي سيثمر عنها المشروع والتي يُعرفها القانون الفلسطيني على أنها أي فرصة عمل بدوام كامل لمدة ستة أشهر أو ما يعادلها على طوال فترة حياة سلسلة المشاريع، كما وينطبق الأمر ذاته على الاستثمار الخاص المجدد لهذا الغرض. حيث سيتم إرساء هدف رسمي أول مع موعد المراجعة النصفية لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية، وحالما يتم إرساء النتائج الأولية لتصميم المشروع والأنشطة التجريبية من هذا المشروع الأولي.

ب. المستفيدين من المشروع

وسيتضمن مجمل مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية مجموعة من المستفيدين ألا وهم:

25. القوى العاملة الفلسطينية وخصوصاً الشباب في الفئة العمرية 18-29 سنة، حيث تستهدفهم التدريبات العملية والأنشطة الرامية لتنمية وصقل مهاراتهم؛ على ألا تقل نسبة المستفيدات الإناث عن 30% من مجموعة المستفيدين هن من النساء اللاتي يمكن أن ينتفعن من فرص لتنمية المهارات والتوظيف، فضلاً عن تحسين أداء النظام البيئي لريادة الأعمال.

26. **مؤسسات القطاع الخاص ومقدمي الخدمات** التي تتلقى أفضل الموظفين أو الطواقم المؤهلة أو والدعم التقني وخدمات بناء القدرات، بما في ذلك مقدمي خدمات التدريب المتعلقة بعنصر تنمية المهارات والمنظمات والشركات الوسيطة التي يتم دعمها من خلال عناصر المشروع الأخرى.

27. **سيستفيد القطاع العام** من تعزيز الحوار والمصادقية بين القطاعين العام والخاص، وسيعزز القدرات لاستخدام أدوات تمويل مبتكرة، وزيادة القدرات وتقديم خدمات التدريب التقني والمهني أو القوى العاملة التي من شأنها أن تتكامل مع القدرات الحالية لمزودي الخدمات العامة.

ت. مؤشرات مستوى نتائج الأهداف الإنمائية للمشروع

28. تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة لقياس مستوى تحقيق الأهداف الإنمائية لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية: تجنيد رؤوس الأموال من منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال، وجاهزية سندات الأثر الإنمائي لتوظيفها بالسوق، ناهيك عن جاهزية استثمارات القطاع الخاصة المتمحورة حول توفير فرص العمل. حيث سيجسد تحقيق هدفي استقاء الدروس وإشراك المواطنين جزءاً من التدابير الهامة، وستقاس الأخيرة ضمن مؤشرات النتائج المتوسطة. (لمزيد من التفصيل يرجى الاطلاع على الملحق الأول):

- **تجنيد رؤوس الأموال:** بغية نمو النشاط التجاري والتوسع الذي يصاحبه في قاعدة خلق فرص العمل التي يقودها القطاع الخاص. ويمكن قياس ذلك من حيث الاستثمار الخاص الذي تعزز بفعل منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال. واستهدف هذا الاستثمار بتمويل يصل إلى 1.5 مليون دولار أمريكي بمعدل "أربعة لواحد" من مساهمة منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال.
- **توظيف سندات الأثر البيئي:** تشكل الجاهزية للقيام بتدخلات مالية ضمن المشروع الثاني في سلسلة المشاريع ناتجاً رئيسياً لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية. وسيقاس ذلك من خلال التثبيت من إذا ما كانت سندات الأثر الإنمائي المخصصة قد أُرسيّت مع تعهد المستثمرين بالتزامات مجدية (حيث سيتم تحديد العتبات المالية إذا ما صح التعبير خلال الأشهر الاثني عشر إلى الثمانية عشر الأولى من الشروع بتنفيذ المشروع). ويشمل ذلك تسعير سندات الأثر الإنمائي، من خلال إرساء منهجية فعّالة للرصد والمتابعة بالإضافة لتقوية قدرات مزودي الخدمات المحليين.
- **استثمارات القطاع الخاص المتمحورة حول خلق فرص العمل:** سيقاس ذلك من خلال عدد من دراسات الجدوى للاستثمارات الخاصة الرامية لخلق فرص العمل على أن تشير هذه الدراسات لمدى جاهزية الأداة لتوظيفها في المشروع الثاني للتمويل بهدف خلق فرص عمل بداية.

29. يعتبر التعلّم ناتجاً مهماً جداً لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية. وستُقيّم أربعة نواتج محددة:
(أ) قابلية القطاع الخاص وإقباله على توظيف أدوات مالية جديدة.

(ب) ومن جملة ثمار نجاح تطبيق منهجية تقييم استثمار التكلفة والعائد الذي يرصد القيمة الاجتماعية المحتملة من خلق فرص العمل ثلاثة أنواع إضافية "عوامل اجتماعية خارجية": (أ) النساء والمستفيدون الأكثر استضعافاً؛ (ب) الاستقرار الاجتماعي؛ (ت) تراكم الموارد البشرية.

(ث) تعزيز قدرات وزارة المالية والتخطيط ورفدها بقدرات جديدة في مضمار تقييم الاستثمار وكذلك تطوير أدوات تمويلية مُبتكرة لخلق فرص العمل بالقطاع الخاص.

(ث) بناء تقييم ومنهجيات تقييمية متينة لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية.

30. يُمثّل إشراك المواطن والمشاركة المدنية عنصراً مهماً في المشروع يستعدي رصده ضمن إطار النتائج. وسيتألف المجلس الاستشاري للقطاعين العام والخاص من ممثلين عن القطاع الخاص والسلطة الفلسطينية وسيعمل كحلقة رئيسة لتلقي وجمع التغذية الراجعة بشأن المشروع. وسيسعى المشروع أيضاً لقياس نسبة المستفيدين الذين يشعرون بأن استثمار المشروع يعكس احتياجاتهم. فعلى سبيل المثال يمكن للمستفيدين من منح التطابق الإذلاء بأرائهم حول المشروع أثناء تنفيذ المشروع، معبرين عن مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة ومدى الاستعداد الذي يشعرون به للاستثمار، كذلك ستوظف منهجيات حشد المصادر لاستقاء ردود الفعل المواطنين.

31. يجب التنويه إلى أن هذه المبادرة موجهة نحو السوق مما يستدعي موائمة المشروع باستمرار لطلب السوق، الذي بدوره سيؤثر على مجمل نتائج الأهداف الإنمائية لسلسلة المشاريع من حيث نواتج التوظيف ومستويات تجنيد الاستثمار الخاص. وبالنظر للهدف الإنمائي المنشود من سلسلة المشاريع والمرتبّط بمؤشرات النتائج المتوسطة، والذي سيُراجع بالتفصيل بالتزامن مع المراجعة النصفية لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية والمراجعات النصفية اللاحقة للممارسات المندرجة ضمن المشاريع المخططة مستقبلاً في سلسلة المشاريع. وذلك لتحديد ما إذا كانت بحاجة لموائمتها بسبب أوضاع السوق المتغيرة، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ومؤشرات النتائج المتوسطة.

ثالثاً: وصف المشروع

أ. مكونات المشروع

32. يجسد مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية المرحلة الأولى في منهج يسعى لمعالجة القيود ذات وقع خاص على الاستثمار الخاص وخلق فرص العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة. وتشمل هذه القضايا نقص في التحسينات التمويلية لمعالجة إخفاقات السوق والحكومة وعدم تطابق المهارات بين تلك التي يطلبها القطاع الخاص وتلك التي يمتلكها الخريجون. وسيضم مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية حتى الآن ثلاثة عناصر رئيسية، كما هو موضح أدناه.

المكون الأول: منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال بتكلفة تصل إلى 1.6 مليون دولار أمريكي

33. وبالرغم من جدة عهد الابتكار والنظام البيئي لريادة الأعمال في الضفة الغربية وقطاع غزة إلا أنها غدت تكتسب زخماً جوهرياً في الوقت الراهن. وتتباين هذه المبادرات الريادية والابتكارية ما بين مسرعات المرحلة الأولية، والتدريب المكثف، ومساقات جامعية في ريادة الأعمال، وصولاً لإنشاء استثمارات أجنبية وصناديق رأس المال الاستثماري الممولة محلياً. وترنو المبادرات الحالية إلى توسعة شريحة الخبراء الذين يفضلون إنتاج دخلهم من خلال الأعمال الريادية فضلاً عن سوق العمل التقليدي. واستجابةً لهذا القطاع المتنامي باطراد وفي محاولة لرصده، سارع المستثمرون من المؤسسات المحلية والدولية لضخ رؤوس أموال جديدة للاستثمار في الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية خاصة في قطاع التكنولوجيا. في السنوات الأخيرة، مولت عدة جهات مانحة أيضاً برامج لدعم ريادة الأعمال. ولكن ما زال هناك فجوة واضحة بين خدمات الدعم المتاحة وتطوير دقق ثابت الشركات الناشئة الجاهزة للاستثمار واللازمة للحفاظ على جدوى المرحلة الأولى، ورأس المال الأولي، ونمو رؤوس الأموال. وتسبب هذا في تجميد رأس المال لدى المستثمر.

34. وسيمول المكون الأول منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال من خلال تقاسم ما تتطوي عليه من تكاليف عبر استهداف صناديق تمويل المراحل الأولى للاستثمارات بغية بناء حقيبة الاستثمارات والمشاريع التي ما زالت في مهدها والشركات التي ما زالت في مراحلها الأولى. كما وستعد وتصمم منحة خلق التناغم بين

النظام البيئي وريادة الأعمال خصيصاً لتحسين كمية ونوعية مبادرات الأعمال الريادية الجاهزة للاستثمار من خلال تعزيز قدرة المنشآت على استيعاب أدوات التمويل الموجودة أصلاً. كما ستمول منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال في خدمات الأعمال المختارة لرواد الأعمال المختارون. ومن المتوقع أن تشكل منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال 50 في المئة من إجمالي قيمة الخدمات المقدمة والتي تتراوح ما بين 10,000 و50,000 دولار أمريكي. كما سيوفر صندوق الاستثمار ميزانية لتمويل الخدمات المُوردة وتشمل الإنتاج، والتصميم، وتطوير الجودة، والتسويق أو التوزيع، وخدمات دعم إدارة الأعمال الأخرى (لمزيد من التفاصيل راجع الملحق الثاني). كما ستتاح منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال بسعر الجملة لصناديق الاستثمار التي تعتمد استراتيجية خط استثمار مع مستثمرين يُلبون المعايير المتعلقة بخلق الوظائف واحتمالية نمو الأعمال. وسوف تسد نفقات تطوير الأعمال المؤهلة التي تكبدها صندوق الاستثمار أو والمستثمرون الذين اختيروا من خلال مرفق منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال، وفقاً لإجراءات وترتيبات متطابقة مبينة في دليل عمليات المشروع. وبالاعتماد على ناتج مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بداية من الاستثمارات الخاصة المجنّدة وطلب خط الاستثمار. كذلك يمكن إتاحة دعم إضافي خلال سلسلة المشاريع المستقبلية عبر توسعة منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال أو من خلال تمويل المراحل المبكرة بغية توسعة المشاريع.

35. وسيتم اختيار صناديق الاستثمار الساعية للوصول إلى منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال عبر عملية تنافسية مبنية على إجمالي قوتها المالية إضافةً لمعايير أخرى تشمل رسملة كافية، وإدارة جودة مرضية، واتفق لتحقيق أهداف التنمية في اختيار الاستثمارات (على سبيل المثال الوظائف التي تم خلقها للنساء والشباب خاصة ومستوى تجنيد استثمار القطاع الخاص). وسيستخدم صندوق الاستثمار والمستفيدون منه منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال لتمويل خدمات تطوير الأعمال التي وُردت من السوق من إحدى نافذتين هما: (أ) تطوير فكرة تجارية ترتقي لحصولها على تمويل بنكي. (ب) بناء القدرة الداخلية لصناديق استثمار موجودة وتوفير خدمات استشارية داخلية.

36. ستتحمل الجهة المنفذة للمشروع كامل المسؤولية عن تنفيذ منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال بما في ذلك إدارة تمويل المنح، واختيار صندوق الاستثمار وتخويله، والامتثال لمعايير أهلية المنحة، والعناية اللازمة قبل وبعد تقديم المنح، وتقديم اتفاقات المنح، ووضع شروط صرفها والتحقق من مجرى الأمور ورصده ومتابعته وتقييمه. ويتوفر المزيد من التفاصيل حول الميزات الهيكلية الرئيسية لمنحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال في الملحق الثاني ودليل العمليات. كما أتيح مبلغ بقيمة 100,000 دولار أمريكي ضمن هذا المُكوّن إضافةً 1.5 مليون دولار أمريكي لمطابقة المنح لتمويل بناء القدرات لمقدمي الطلبات المحتملين وبذل الجهد التقني اللازم على المقترحات المقدمة بهدف الحصول على التمويل.

المكوّن الثاني: بناء القدرات والدروس المستفادة (2.175 مليون دولار أمريكي)

المكوّن الفرعي 2.1: بناء خط استثمار خاص من أجل خلق فرص العمل بتعزيزات مالية (1.125 مليون دولار أمريكي)

37. يشير التحليل الأولي، بالتشاور مع المستثمرين الفلسطينيين الرواد، إلى أن فرص الاستثمار موجودة، حتى داخل المناخ الاستثماري المقيد حالياً. ويمكن توفر العوائد لرجال الأعمال والمستثمرين المغامرين، حيث يتردد معظم أصحاب رؤوس الأموال الخاصة. وتشمل القطاعات المحتملة الربح التصنيع الزراعي، وتكنولوجيا المعلومات، والصناعات التحويلية الخفيفة، خاصةً في حالة القطاع الفرعي الأخير عبر المرافق والمواقع الصناعية. ولكن بسبب عدم وجود معلومات جيدة وموثوق بها فجوة كبيرة ولا سيما في البلدان الخارجة من الصراع، فإن الفجوة بين ما يعلمه الناس من الخارج وبين الواقع كبيرة، ما يؤدي إلى تقدير سيء للفرص.

38. وعموماً، يرى المستثمرون معظم البلدان المتضررة من الصراع غاية في الخطورة ويفضلون الاستثمار في البلاد التي تتمتع بالاستقرار السياسي والإطار المحدد لتسهيل الاستثمار الأجنبي، لذلك يتعين توفير حوافز إضافية، كمزيج من التسهيلات المالية والتقنية من أجل جلب المستثمرين. وعلاوة على ذلك، وبالنظر إلى العوامل الخارجية الاجتماعية لخلق فرص العمل، هناك قضية جيدة عامة من أجل الحصول على الدعم الذي سيُقدم لتمكين هذه المشاريع من المضي قدماً. ففي الضفة الغربية وقطاع غزة، كما هو الحال في كثير من المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات، غالباً ما تفتقر الدولة (أو المؤسسات ذات الصلة) القدرة أو الإرادة لممارسة وظائف الدولة الأساسية بسبب العنف المتكرر، لذلك من المهم توسيع الفرص الاقتصادية، والقدرة على مواجهة الصدمات الداخلية والخارجية.

39. ويجب عمل جدوى مفصلة من أجل تقييم هذه الفوائد ومعدل العائد الاجتماعي المقدم لتحديد مزايا "التحسينات" المالية. وسيمول هذا المكوّن هذه التقييمات ويساعد السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص في بناء خط الاستثمارات الذي يركز على خلق فرص العمل. وسوف تُستخدم منهجية تحليل التكلفة والمنفعة لحساب القيمة الاجتماعية المحتملة من فرص العمل، بما في ذلك ثلاثة أنواع من "العوامل الخارجية الاجتماعية": (أ) النساء والمستفيدون المستضعفون، (ب) والاستقرار الاجتماعي، (ت) وتراكم رأس المال البشري. وقد توفر المشاريع اللاحقة ضمن سلسلة مشاريع التمويل بهدف خلق فرص عمل المنتجات المالية للمساعدة في سدّ ثغرات تمويل الاستثمار الخاص من أجل رصد هذه العائدات الاجتماعية الإضافية.

40. ستخصص الجهات المنفذة للمشروع أموال "تقييم" هذا الاستثمار الخاص وتديرها من خلال عملية "الدعوة لتقديم المقترحات" التنافسية التي تقوم على خلق فرص العمل والتكلفة المعقولة. وتكون الجهة المنفذة مسؤولة أيضاً عن الإشراف التقني على أنشطة تحليل التكلفة والمنفعة التي ستتم، وستطبق منهجية تحليل التكلفة والمنفعة ضمن مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل.

المكون الفرعي 2.2: تطوير سندات الأثر الإنمائي من أجل بناء القدرات (0.7 مليون دولار أمريكي)

41. سيمول هذا المكون الفرعي

تحضير السوق وبناء القدرات اللازمة لأداة سندات الأثر الإنمائي لتصدر عن السلطة الفلسطينية. ويحتوي المربع الأول المحاذي على مقدمة حول سندات الأثر الإنمائي. حيث ستركز سندات الأثر الإنمائي المقترحة على تعزيز مهارات القوى العاملة الفلسطينية، وستتطلب استعدادات مكثفة خلال السنة الأولى من تنفيذ المشروع من: (أ) ضمان التصميم السليم (بما في ذلك اختيار الفوج، والخدمات،

الصندوق الأول: مقدمة حول سندات الأثر الإنمائي

ظهرت سندات الأثر الاجتماعي أو سندات الأثر الإنمائي كنماذج تمويل مبتكرة تساهم في الارتقاء بمستوى استثمارات القطاع الخاص والتركيز على تحقيق النتائج. سندات الأثر الإنمائي أداة يدفع بموجبها المستثمرون مقدماً لتحقيق النتائج المتفق عليها، وللعمل مع منظمات التسليم لضمان تحقيق النتائج. ويقوم ممولو النتائج (وهم في العادة المستثمرون في سندات الأثر الإنمائي والحكومات سندات الأثر الاجتماعي) بالدفع للمستثمرين في حال نجحت التدخلات. ومن المهم الإشارة إلى أن السندات الأثر الإنمائي ليست "سندات" بالمعنى التقليدي (أي سندات الدين لدفع معدل فائدة ثابت حتى الاستحقاق). يجب اعتبار سندات الأثر استثمارات مثل الأسهم التي تسدّ المستثمرين على أساس النتائج المحققة، وتحمل مستويات أعلى من المخاطرة والعائد من السندات التقليدية. وتختلف سندات الأثر عن التمويل التقليدي الذي يقوم على أساس النتائج في أنها تقدم حوافز للأداء على أساس رغبة المستثمرين لاسترداد استثماراتهم. ونتيجة لذلك، يجلب المستثمرون مزيداً من ديناميكية القطاع الخاص ذات السعر المناسب الديناميكي لتسليم التدخلات.

والمخرجات، والنواتج، والتسعير ذو الصلة، وترتيبات التنفيذ، (ب) ووضع منهجية الرصد والمتابعة والتقييم ووضع اللوازم الأساسية (ت) وإعداد سوق سندات الأثر الإنمائي، بما في ذلك تعزيز مقدمي الخدمات وجذب المستثمرين من القطاع الخاص.

42. وفيما يتعلق بالنقطة الثالثة أعلاه، يتعين أن تُستكمل الأنشطة وتُبنى على نجاح مشروع البنك الدولي للانتقال السلس من البيئة الأكاديمية إلى سوق العمل وجهود الجهات المانحة الأخرى في بناء القدرات لمقدمي الخدمة. ومن المتوقع أن يشمل بناء القدرات الأنشطة التالية، على الرغم من أنها ستكون مصممة بشكل مستمر في تلبية طلب السوق: (أ) دعم مزودي الخدمة المحتملين في تطوير الدورات التدريبية التي تستهدف السوق، (ب) العمل

مع المؤسسات التعليمية لتحسين الروابط مع القطاع الخاص، (ت) زيادة الوعي حول سندت الأثر الإنمائي بين المؤسسات التعليمية وأصحاب العمل، بما في ذلك تحسينات المداخل المهمة للعمل.

43. تحضر المعرفة المكتسبة، والقدرة المحسنة المتولدة من هذا المكون السوق لسندات الأثر الإنمائي في إطار المراحل اللاحقة لسلسلة المشاريع، وسوف تساعد أيضاً في وضع الأساس لأي استثمارات مستقبلية في سندت الأثر الإنمائي اللاحقة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

المكون الفرعي 2.3: بناء قدرات السلطة الفلسطينية (0.35 مليون دولار أمريكي)

44. هناك إخفاقات عديدة في السوق تواجه السلطة الفلسطينية في إطار سعيها لمعالجة الأولويات المهمة ضمن اقتصاد هش ومتأثر بالصراعات بشكل كبير، ويبرز هذا في تقييم البيئة الاستثمارية لعام 2014، حيث يقع الكثير خارج نطاق سيطرة السلطة الفلسطينية، ويمكن القيام بالمزيد من خلال تقوية الشراكات بين السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص. ويشكل أكثر تحديداً، يجب اتباع نهج أكثر ابتكاراً لتقاسم المخاطر بين القطاعين العام والخاص من أجل تمويل استثمارات مهمة لخلق فرص عمل جديدة.

45. ويلزم توفر خبرة متخصصة من أجل القيام بتقييم العوائد الاجتماعية والاقتصادية بفعالية، وهيكل الترتيبات المالية التي تقدم لكل من القطاعين العام والخاص وتوزيع أكثر قابلية للإدارة لمخاطر المشروع المختلفة التي تواجه خيار الاستثمار في الضفة الغربية وقطاع غزة. على هذا النحو يلزم سعر السوق بعلاوة وهو ما تجنده الحكومات عموماً على أساس الحاجة. ويطلب كذلك قدرة على إدارة مثل هذه الخبرة المقدمة من الخارج ومتابعة تنفيذ توصياتها من أجل ضمان الحصافة المالية، وتحقيق التوازن بين الحوافز لتجنب تشوهات السوق التي يمكن أن تقوض المكاسب الاجتماعية المستهدفة وضمان التنفيذ الفعال، وكذلك رصد ومتابعة وتقييم الأنشطة والمخرجات أو النواتج.

46. يجب زيادة قدرة وزارة المالية والتخطيط فيما يتعلق بالمسؤوليات الإضافية التي ترافق التقييم (بما في ذلك العوامل الوقائية)، وتطوير وإدارة أدوات التمويل المبتكرة. وسيدعم المشروع ذلك بناء على منصة تنفيذ القطاع الخاص الأساسية المفصلة في القسم (ت)، من خلال مجموعة من بناء القدرات تضم المساعدة الفنية، والتدريب، والإعارة، والتدريب الداخلي، والتوظيف، والمرافق والمعدات والبرمجيات الأساسية.

المكون الثالث: إدارة المشروع (1.225 مليون دولار أمريكي)

47. سيضمن هذا المكون تنفيذ المشروع بشكل كامل، وتقويضه، العوامل الوقائية، والرصد والمتابعة والتقييم والاتصالات والخبرة الفنية. كما هو مفصل لاحقاً، وستعين وزارة التمويل والتخطيط الجهة المنفذة للمشروع من القطاع الخاص. وتكون هذه الجهة مسؤولة عن إدارة منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال، والتعاقد مع مستشار سندات الأثر الإنمائي وعمل دراسة الجدوى لتقييم الاستثمارات المحتملة التي تركز على العمل، وتوفير بناء القدرات لدعم للسلطة الفلسطينية. وسوف يشمل التكوين المحدد للجهة المنفذة الوظائف الأساسية التالية: (أ) مدير الجهة المنفذة للمشروع وخبير اقتصادي (ب) أخصائي توريدات (ت) أخصائي إدارة مالية (ث) أخصائي رصد ومتابعة وتقييم (ج) مسؤول اتصالات (ح) منسق للمشروع في غزة. وبالإضافة إلى ذلك، تكون الجهة المنفذة للمشروع مسؤولة عن التعاقد مع طرف ثالث متخصص وهو مفوض تحقيق مستقل لتقييم أداء مخرجات سندات الأثر الإنمائي ونواتجها وستسدد الدفعات بمجرد تفعيل وتوفير سندات الأثر الإنمائي وستمول المشاريع اللاحقة ضمن سلسلة مشاريع هذه الدفعات.

48. تتبع النواتج أمر مهم لسندات الأثر الإنمائي، سيقدم هذا المكون أيضاً الدعم للأنشطة مثل بناء الخط المرجعي، وجمع البيانات، وقياس النواتج.

ب. تمويل المشروع

49. سوف تستخدم العملية أداة منحة تمويل المشروع الاستثماري الممول من الصندوق الاستثماري للضفة الغربية وغزة. وترد أدناه تفاصيل تكاليف المشروع:

تكلفة المشروع وتمويله

مكونات المشروع	تكلفة المشروع (دولار أمريكي)	تمويل صندوق الائتمان للضفة الغربية وغزة	نسبة التمويل في المئة
1. منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال	1,600,000	1,600,000	100
2. بناء القدرات والدروس المستفادة	2,175,000	2,175,000	100
3. إدارة المشروع	1,225,000	1,225,000	100
تكاليف المشروع الإجمالية	5,000,000	5,000,000	100

ت. سلسلة أهداف المشروع ومراحله

50. تعدّ هذه المبادرة عالية المخاطر وتحتاج إلى بناء قدرة استيعاب أدوات التمويل الجديدة. وللمحد من المخاطر المرتبطة بها وتمكين الأنشطة الرئيسية لتحضير السوق وبناء القدرات الرئيسية من أجل المضي قدماً على أساس الأولوية، سيعتمد نهج تسلسلي لسلسلة المشاريع (السلاسل الزمنية للمشاريع)، ما سيسمح لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الأولي وضع الأدوات المالية المختلفة في الظروف المواتية للمشاريع اللاحقة التي ستنفذ، بنتائج قصيرة الأجل في سياق نواتج أوسع للتطور التسلسلي. كما يسمح مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل إدراج بُعد تعلم مهم في أهداف المشروع وتصميمه.

51. مراعاة لاستعداد السوق والميزانية الموجودة حالياً، سيُقدم المشروع أداة مالية وهي منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال. وسيعرض مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني قيد إعداد سندات الأثر الإنمائي وأدوات التمويل المحتملة الأخرى، اعتماداً على نتائج أعمال التقييم التحضيري لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل ويجري التخطيط لهذا المشروع الثاني لتقديمه للجنة في عام 2017. اعتماداً على النتائج الأولية لهذان المشروعان من سلسلة مشاريع مجموعة البنك الدولي، وبالتعاون مع السلطة الفلسطينية، سيتم تقييم مزايا المضي قدماً في المزيد من المشاريع في إطار نهج سلسلة المشاريع. ويمكن أن يترتب على هذه المشاريع توسيع أدوات التشغيل أو دعم أدوات بديلة، بما في ذلك أدوات الضمانات، والدعم لبدء تمويل المرافق ذاتياً. وسيعتمد تصميم المشروع في نهاية المطاف من العمليات المستقبلية في إطار سلسلة المشاريع على متطلبات التعزيز المالية المحددة من خط الاستثمارات الخاصة المحتملة لخلق الوظائف التي يتم تحديدها أثناء التمويل بهدف خلق فرص عمل. وتتلخص أمثلة على بعض أدوات التمويل المختلفة المحتملة خلال حياة سلسلة المشاريع في الملحق السادس.

52. تقدر الميزانيات الحالية لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني والثالث هي الولايات المتحدة 7.5 إلى 10 و 10 مليون دولار أمريكي، لتصبح القيمة الإجمالية نحو 23 إلى 25 مليون دولار أمريكي. وبالنظر إلى القدرة التمويلية المحدودة للصندوق الاستثماري لغزة والضفة، ستسعى إسهامات الشركاء الإضافية لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني والثالث، ويحتمل أن تكون عن طريق إنشاء صندوق استثماري متعدد المانحين ومن المتوقع أن تتداخل سلسلة هذه المشاريع، اعتماداً على التقدم المحرز في المشروع الأول في إعداد فرص التمويل المبتكرة في المستقبل. الفترة الإجمالية المتوقعة لسلسلة المشاريع 10 سنوات، وسيتم الانتهاء من إنجاز التنفيذ وتقرير نتائج كل مشروع في سلسلة المشاريع.

ث. الدروس المستفادة والمنعكسة في تصميم المشروع

53. يعكس تصميم مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الدروس المستفادة من المشاريع الممولة من مجموعة البنك الدولي، فضلاً عن غيرها من مشاريع المانحين، وأفضل الممارسات الدولية. وتشمل الدروس الرئيسية التي أُخذت بعين الاعتبار لهذا المشروع ما يلي:

- **تناغم أفضل بين جانبي العرض والطلب في سوق العمل:** تعتمد مبادرة التمويل من أجل العمل على الدروس العالمية المستفادة بشأن خلق فرص العمل ووضع الأسس من خلال مشروع الانتقال السلس من البيئة الأكاديمية إلى سوق العمل وغيرها من مشاريع المانحين والتي تركز بشكل كبير على جانب العرض. يشمل هذا استهداف جانب الطلب على وجه التحديد من خلال إدخال أدوات مالية مبتكرة وتحسينات لجذب القطاع الخاص على تمويل المشاريع الاستثمارية التي لها تأثير كبير في خلق فرص العمل. وعلاوة على ذلك، من أجل فهم أفضل للآثار غير مباشرة الاجتماعية الإيجابية لخلق فرص العمل وتشجيع المزيد من الاستثمارات، وسوف تستخدم منهجية التكلفة والمنفعة لرصد ثلاثة أنواع من العوائد الإضافية الخارجية الاجتماعية" لخلق فرص العمل: (أ) النساء والمستفيدين الأكثر ضعفاً (ب) الاستقرار الاجتماعي (ت) تراكم رأس المال البشري.

- **تقديم ترتيبات التنفيذ القطاع الخاص:** تؤثر القيود الحالية المفروضة على القدرات على فعالية الكثير من مؤسسات السلطة الفلسطينية المنفذة التي تتطلع إلى دعم أنشطة سوق القطاع الخاص الكبيرة. ويرجع ذلك إلى عدم وجود الخبرة والجمود المؤسسي والبيروقراطي، ما يجعل الاستجابة لتطورات السوق في الوقت المناسب صعبة. ونظراً لهذه الاعتبارات، فقد وافقت السلطة الفلسطينية على تنفيذ وكيل تنفيذ القطاع الخاص لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل في الوقت الذي تتوفر فيه منصة لنقل المعرفة إلى إدارة السلطة الفلسطينية الرئيسية (وزارة المالية والتخطيط). وسيتمكن هذا وزارة المالية والتخطيط من الإشراف على عمليات مشروع القطاع خاصة والنواتج مع زيادة الفعالية التقنية والتقييمية.

- **بناء قاعدة بيانات قوية لتقدير وقياس النتائج:** هناك قاعدة بيانات محدودة لدى السلطة الفلسطينية والجهات المانحة يقوم على أساسها التقييم التجريبي للنواتج ومقارنة فعالية تكلفة المبادرات المختلفة. ستولد أداة سندات الأثر الإنمائي هذا النوع من البيانات وتوفر التقييمات التجريبية من تأثير "إضافي" لمنهجيات تطبيق من شأنها أن تعالج قضايا مغايرة للواقع. تتعاون مبادرة تقييم الأثر الإنمائي للبنك الدولي، فضلاً عن ممارسة مجموعة البنك الدولي للحماية الاجتماعية والعمل مع فريق المشروع على خيارات مزيد من أجل البحث والتطوير وضعت خلال السنة الأولى من تنفيذ المشروع. سيبحث الفريق أيضاً عن مصادر تمويل ممكنة إضافية لدعم هذا العنصر المهم ضمن مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل.

• **البناء على الخبرة العالمية المتنامية إلى الآن مع نماذج تمويل جديدة:** في حين أن هناك سجلاً محدوداً مع عدد من الأدوات قيد النظر، تشير الأدلة الحالية أنها مناسبة. فقد وجد تقرير معهد بروكينغز مؤخراً أن سندات الأثر الإنمائي أدت إلى تحول في التركيز على النتائج وزيادة الشفافية والمساءلة لتحقيق النتائج. وأشار التقرير كذلك إلى أن منه جلب عقلية القطاع الخاص في تقديم الخدمات، شجعت سندات الأثر إدارة الأداء بفعالية وكفاءة وحفزت التعاون بين الجهات المعنية بالمشروع. ولوحظ أن السندات الأثر تدعم تطوير نظم الرصد والمتابعة والتقييم. وفي حالة جميع الأدوات الجديدة التي يجري اختبارها في إطار مبادرة التمويل بهدف خلق فرص العمل، سيتم الحفاظ على الانخراط النشط والقوي مع التطورات في أي مكان آخر في العالم، وردود الفعل لدمجها في أنشطة المشروع. وسبقود هذه المسؤولية فريق الحلول الدولية للممارسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي بمجالَي التمويل والأسواق، وسيسعى إلى دمج التعلم من بعض الأدوات والبرامج الرئيسية التي تقدمها مجموعة البنك للشركات التي تتطلع للنمو بما في ذلك أدوات التمويل الخاصة المصممة للمرحلة المبكرة واحتياجات الابتكار خارج التمويل المصرفي التقليدي.

• **الدروس المستفادة من برامج منح المطابقة السابقة:** على الرغم من أن منحة مطابقة النظام البيئي تجريبية، وتختلف عن أدوات منحة المطابقة القياسية الأخرى بقدر ما يتم توجيه المنح من خلال أدوات الاستثمار بدلاً من أصحاب المشاريع الفردية، ستسعى إلى أخذ الدروس العامة المستفادة من تدخلات البنك الدولي السابقة في الاعتبار. وتشمل هذه الدروس، الموجزة في الملحق السادس، دمج العمل التشخيصي السليم لإعلام التصميم بالمناهج المبنية على السوق، ودمج البرنامج مع استراتيجية وطنية ومعايير أهلية واضحة وإشراك القطاع الخاص.

54. ومن الناحية العملية، يتطلب المشروع الشراكات التقنية والتشغيلية عبر فريق المشروع الأساسي من وحدة ممارسات القطاعات مختلفة أو الممارسات العالمية ومؤسسة التمويل الدولية وفرق الوكالة الدولية لضمان الاستثمار وعدد من الممارسات العالمية للبنية التحتية (اعتماداً على متطلبات المشروع الاستثماري الخاصة المحددة). ويعدّ تحقيق مستوى فعال من التعاون عبر الممارسات العالمية أو ممارسات القطاعات المختلفة أساسياً لنجاح المشروع، من المنظور الفني، والقدرة على تقديم مقترح "قيمة للصندوق الاستثماري متعدد المانحين" قوية بما فيه الكفاية من أجل حشد التمويل الإضافي من الجهات المانحة اللازم لاستكمال موارد مجموعة البنك الدولي.

55. تبني مؤسسة التمويل الدولية خطأ على مدار العامين القادمين لتصل إلى أكثر من 175 مليون دولار أمريكي، حيث سيظل التركيز على الأسواق المالية (البنوك التجارية ومؤسسات التمويل)، والبنية التحتية، وخاصة في مجال الغاز التقليدي لتوليد الطاقة، والطاقة المتجددة، والطاقة الشمسية. وسيتم البحث في القدرة على التعاون عبر هذه

القطاعات المختلفة ذات الأولوية لمؤسسة التمويل الدولية، وذلك بهدف تحسين تأثير مجموعة البنك بنشاط أثناء تنفيذ مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل.

56. سيستكمل مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل ويبنى على الدروس المستفادة من المشاريع الممولة من مجموعة البنك الدولي التي تجري حالياً أو التي أنجزت مؤخراً. ويشمل هذا برنامج التدريب الفني وعلى المهارات المدعوم من خلال مشروع الانتقال السلس من البيئة الأكاديمية إلى سوق العمل، الذي ينطوي على نظام تنافسي لتقديم منحة من خلال دعم مؤسسات التعليم العالي في شراكة مع القطاع الخاص في ثلاثة مجالات هي: (أ) وضع المناهج (ب) تحديث الممارسات التعليمية (ج) توفير التدريب العملي للطلاب.

رابعاً: التنفيذ

أ. الترتيبات التنفيذية والمؤسسية

57. تتطوي ترتيبات التنفيذ الإجمالية للمشروع على ثلاثة مستويات، في أعلاها وزارة المالية والتخطيط بصفتها النظير الرسمي للسلطة الفلسطينية في المشروع. وتكون الإدارة العامة للمشروع مسؤولة الجهة المنفذة، بالإضافة إلى مستشار سندات الأثر الإنمائي. ودعماً لترتيبات التنفيذ الشاملة، ستُنشئ لجنة استشارية تضم النظراء الرئيسيين للسلطة الفلسطينية من وزارة المالية والتخطيط ووزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة العمل، إلى جانب ممثلين من القطاع المالي والقطاع الخاص.

58. بالإضافة إلى نظراء المشروع، والجهة المنفذة للمشروع، ومستشار سندات الأثر الإنمائي، سيكون هناك عقود تزويد خدمة منفصلة من أجل الأنشطة الأخرى في إطار هذا المشروع، وهي أنشطة بناء القدرات وجاهزية السوق. وعلاوة على ذلك، وبمجرد إطلاق عملية سندات الأثر الإنمائي، سيكون هناك حاجة إلى أن يُنشئ مستثمرو القطاع الخاص في سندات الأثر الإنمائي كيان لأغراض خاصة. وسوف يتم ذلك في إطار مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الأول. وسيفعل المشروع حالما يصل التمويل مع الموافقة على المشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني. تُفصل هذه الجوانب المختلفة لترتيبات المشروع الشاملة في الملحق الثالث، والذي يتضمن مخطط ترتيبات التنفيذ المقترحة، شاملةً كلا من مشاريع التمويل بهدف خلق فرص عمل الأول والثاني.

59. تكون الجهة المنفذة للمشروع مسؤولة عن التوريد والإدارة المالية، والعوامل الوقائية، والرصد والمتابعة والتقييم، بما في ذلك تخطيط العمل السنوي، والإبلاغ عن التقدم المحرز، والإشراف على نواتج سندات الأثر الإنمائي التي سيتم تفعيلها في إطار مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني. وستوفر الجهة المنفذة الكادر اللازم وترفع تقاريرها لنظائر المشروع. وستعين الجهة المنفذة من القطاع الخاص عن طريق اتفاقية تنفيذ مع سلطة قرار تفويض لتخصيص الأموال على أساس أساليب وإجراءات التوريد واختيار الاستشاريين من القطاع الخاص، والممارسات التجارية المقبولة للبنك الدولي.

60. يلخص ما يلي أهم وظائف المشروع لكل جهة مذكورة في مخطط التنفيذ أعلاه:

- **وزارة المالية والتخطيط: أدوار ومسؤوليات الوزارة الرئيسية:**
 - تصميم المشروع وأعمال التحضير ذات الصلة، بما في ذلك متطلبات السياسات الوقائية.
 - استشارة المعنيين بالمشروع والتنسيق المستمر.
 - إبرام اتفاقيات التنفيذ مع الجهة المنفذة للمشروع.
 - تصديق طلبات الانسحاب التي تشير إلى أن التمويل سيودع مباشرة في الحساب المخصص الذي تديره الجهة المنفذة للمشروع.
 - مراجعة تخطيط العمل الفصلي والسنوي وإقراره.
 - مراجعة تقارير تطور ونواتج المشروع الفصلية وإقرارها.
- **الجهة المنفذة للمشروع: الأدوار والمسؤوليات الرئيسية:**
 - التوريد للمشروع، بما في ذلك مستشار سندات الأثر الإنمائي.
 - الإدارة المالية لأموال المشروع بالتنسيق مع وزارة المالية والتخطيط.
 - إدارة المشاريع على نحو يومي، وإعداد خطة العمل.
 - إدارة منحة النظام البيئي لريادة الأعمال.
 - الخدمات الفنية، لخط الاستثمار وبناء القدرات على وجه التحديد.
 - التفاوض مع المستثمرين بشأن سندات الأثر الإنمائي.
 - الرصد والمتابعة والتقييم بما في ذلك رفع تقارير تقدم المشروع.
- **مستشار سندات الأثر الإنمائي: الأدوار والمسؤوليات الرئيسية:**

- تصميم وإعداد سندات الأثر الإنمائي.
- إدارة الدعم الأولي لبناء القدرات لمقدمي خدمة سندات الأثر الإنمائي المحتملين.

• **المجلس الاستشاري من القطاعين العام والخاص: الأدوار والمسؤوليات الرئيسية:**

- التشاور نصف السنوي حول قضية مشتركة حول الاستثمار الخاص والوظائف.
- البحث في طرق جديدة لمواجهة القطاع العام والخاص لتحديات خلق فرص العمل.

ب. رصد ومتابعة النتائج وتقييمها

61. بالنظر إلى التعلم الذي سينتج في جميع الأنشطة التي يمولها مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل، نتائج الرصد والمتابعة والتقييم أمر بالغ الأهمية. وهناك أساس متين للرصد والمتابعة والتقييم في مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل لضمان أن المشاريع المستقبلية ضمن سلسلة المشاريع يمكن أن تستمر في البناء على النتائج والتعلم الذي تم تحقيقه في المشروع الأول. ونظراً لندرة المعلومات المتوفرة حالياً عن النتائج التي تحققت من الاستثمارات بما في ذلك تدخلات تنمية المهارات والتوظيف في الضفة الغربية وقطاع غزة، التعلم من الرصد والمتابعة والتقييم من مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل سيضيف قيمة كبيرة للسلطة الفلسطينية، ومجموعة البنك الدولي، والجهات المانحة على نطاق واسع في المجتمع. وبالتعاون مع نظائر المشروع سيبني مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل على الخبرات المتخصصة من مجموعة البنك لتقييم إيجابيات وسلبيات المنهجيات التقييمية المختلفة والنهج والخيارات ليتم استخدامها في برنامج التمويل بهدف خلق فرص العمل.

62. ويقدم إطار الرصد والمتابعة والتقييم في الدليل التشغيلي. وستشمل المهام ذات الصلة: (أ) وضع منهجية وتنفيذ خطة الرصد والمتابعة والتقييم والنهج الواجب اتباعه لتجميع متطلبات البيانات الأساسية على النحو الذي تحدده المنهجية المعتمدة، (ب) إعداد بيانات موجزة وتقارير رصد المشاريع فصلية ونصفية وسنوية، والتي تحتوي على الأداء العام مقارنةً بالأهداف، (ت) والمراجعات السنوية ونصف السنوية للرصد والمتابعة وتقييم ورش العمل والدروس المستفادة لضمان وظيفة الرصد والمتابعة والتقييم في تعزيز القدرة على زيادة مخرجات المشروع. وسيولي مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل اهتمام خاص لوضع ترتيبات الرصد والمتابعة والتقييم قوية لسندات الأثر الإنمائي المخطط لها، بما في ذلك بيانات خط الأساس الشاملة والشروط المسبقة للقياس النقدي لمخرجات ونواتج سندات الأثر الإنمائي.

63. وسيتم الانتهاء من المراجعة النصفية في غضون 24 شهر بعد دخول مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل حيز التنفيذ وفقاً لشروط الاتفاق للسماح بالقيام بمراجعة دقيقة للتجربة حتى الآن، والدروس المستفادة. وسوف تعدّ وزارة المالية والتخطيط التقرير النصفية الذي يفصل التقدم المحرز في التنفيذ وقضايا مكونات المشروع مع

إيلاء اهتمام خاص لتصميم سندات الأثر الإنمائي. وسيقدم هذا التقرير إلى البنك الدولي في موعد لا يتجاوز شهرين قبل المراجعة النصفية. خلال هذه المراجعة، وسيتم مناقشة التقدم المحرز في التنفيذ وطرح حلول للقضايا التي المحددة والاتفاق عليها، وإذا لزم الأمر سيجري إعادة تصميم للمشروع.

64. وسيضمن المشروع ترتيبات فعالة وتشاركية للرصد والمتابعة والتقييم بما يتفق مع وظيفة الرصد والمتابعة والتقييم القوية، وهذا يشمل: (أ) إنشاء ترتيبات ردود فعل "طرف ثالث" على أساس الطلب مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، (ب) واحترام تنوع المشاركة من خلال إعطاء مساحة لمشاركة النساء، والفقراء، الفئات الاجتماعية والإثنية المهمشة.

ت. الاستدامة

65. وتوفر سلسلة مشاريع التمويل بهدف خلق فرص عمل، بهدفها المتمثل في حشد رأس المال والمعرفة من القطاع الخاص من خلال أدوات التمويل المحددة وبناء القدرات التكميلية التي تخلق الحوافز التي تشجع القطاع الخاص لحلول السوق المحرزة، يقدم وسيلة أكثر فعالية لديها القدرة على جلب موارد القطاع الخاص والعام معاً لتحقيق النتائج المهمة للتصدي بشكل أفضل لتحديات سوق العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة. أما المستلزمات الأساسية لاستدامة أهداف المشروع الإنمائية لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل فتتضمن: (أ) أساليب جديدة للتنسيق والشراكة بين القطاعين العام والخاص، (ب) وبناء قدرات كل من الجهات الفاعلة في القطاع العام والخاص في الاستثمار وخلق فرص العمل، (ج) ونشر أدوات التمويل المتخصصة لحشد الاستثمار الخاص. ومن حيث المتطلبات المسبقة لهذه الاستدامة، يجب وضع ما يلي في الاعتبار أثناء التصميم والتنفيذ المستمر:

- **التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص:** كما يتضح في الحوار الزامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية، فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص عمل ضروري لمعالجة الفجوة ولكنه محدود حالياً وتحت الإجهاد. وتتطلب الاستدامة طويلة المدى وتحسين النتائج مناهج جديدة لتقريب العرض والطلب في سوق العمل. وهذا يتطلب شراكات تستخدم تمويلات القطاع العام والخاص بطرق أفضل باستخدام مزايا لمختلف الجهات. وهذا يتطلب استعداداً لهذه التجربة، لا سيما من خلال وضع القطاع الخاص في دور قيادي في توجيه مصادر التمويل نحو تحقيق نتائج العمل المطلوب.
- **بناء القدرات:** من أهداف مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل تعزيز القطاعين العام والخاص للمساهمة في وسائل جديدة للتعاون بين القطاعين العام والخاص، أما العناصر الرئيسية لبناء القدرات من أجل الاستدامة يستلزم ما يلي:

▪ **بالنسبة للقطاع الخاص:** (أ) تكييف الممارسات التجارية من المؤسسات الرئيسية ومقدمي الخدمات لتقديم خدمات الإنتاج أو السوق، وليس على أساس المدخلات أو المنح، (ب) وتكييف المستثمرين لاستيعاب التمويل التكميلي المقدم للجمهور الذي يخدم الأنشطة الاستثمارية بين القطاعين الخاص وخلق فرص العمل.

▪ **وبالنسبة للقطاع العام:** (أ) أكبر إعادة توجيه مشاركة القطاع العام في خلق فرص العمل من التسليم المباشر والمقاييس على أساس المدخلات، حتى تسهيل مشاركة القطاع الخاص القائمة على حوافز السوق والمقاييس القائمة على النتائج، (ب) خبرة محددة لتطوير وبناء وتقييم الأدوات المالية القائمة على السوق التي يمكن أن تعزز استثمار القطاع الخاص لخلق فرص العمل.

• **أدوات التعزيز المالية:** إن استدامة الأدوات ليتم تجربتها في إطار برنامج التمويل بهدف خلق فرص العمل سوف يعتمد إلى حد كبير على قوة استجابة القطاع الخاص، بدءاً من منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال التي من المقرر أن تبدأ في مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل. وسيتم إيلاء اهتمام مماثل لسندات الأثر الإنمائي وغيرها من أدوات التعزيز المالية التي يتم إطلاقها في إطار مشاريع التمويل بهدف خلق فرص العمل اللاحقة. ويتحقق تصميم هذه الأدوات وضمان التوازن الصحيح بحيث انضباط السوق والعائد الاجتماعي حاسماً بقدر فعاليتها على المدى الطويل.

66. وكأول مشروع ضمن سلسلة المشاريع، لن يحقق مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل الشروط أعلاه لوحده أو يقدم نتائج مستدامة. حيث سوف يرسى الأساس باعتماد أدوات التمويل الجديدة والتي عند تنفيذها في مشاريع لاحقة في سلسلة المشاريع سوف توفر التحسينات الممكنة في قدرة خلق فرص العمل في الاقتصاد الفلسطيني.

67. وأخيراً، هناك عدد من المبادرات لتنمية القطاع الخاص المدعومة من الجهات المانحة التي يجري تنفيذها في الضفة الغربية وقطاع غزة. وسيعزز هذا المشروع أوجه التآزر بين هذه المبادرات المختلفة وتجنب التداخل، وقد بدأت مجموعة البنك أيضاً مناقشات مع الجهات المانحة بشأن إمكانية إنشاء صندوق استثماري متعدد المانحين أكبر حجماً. ومن شأن الصندوق الاستثماري توريد التمويل الإضافي الذي من المتوقع احتياجه ما بعد مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل ويحشد مستويات كافية من استثمارات القطاع الخاص لتحقيق تأثير ملموس على العجز في الوظائف في الضفة الغربية وقطاع غزة.

خامساً: المخاطر الرئيسية

أ. تقييم وتوضيح مجمل المخاطر الرئيسية

68. يشير تقييم مجمل المخاطر الرئيسية إلى ارتفاعها؛ مما لا يشكل إلا مراعاة للمخاطر السياسية الجسيمة التي تواجه الضفة الغربية وقطاع غزة. وبصرف النظر عن القيود التجارية الدائمة والسياسات القطاعية المرتبطة والناجمة عن السياسات الإسرائيلية التي تزداد وتنقص حدتها بوتيرة لا يمكن التنبؤ بها، إلا أنه ما يزال هناك أيضاً إمكانية لتعميق زعزعة الاستقرار السياسي؛ مما سيكبل قدرة كلاً من السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص على العمل كما ينبغي.

69. هناك مخاطر إضافية شديدة الخطورة تحيق بالهدف الإنمائي للمشروع، وغالباً ما تنجم عمّا تكابده السلطة الفلسطينية من اختلالات في توازن الاقتصاد الكلي. أما على الصعيد المالي، فترى ثلة من المخاطر المتعلقة بالعجز المالي الدائم والذي غالباً ما يجسر عن طريق تمويل الجهات المانحة من خلال المنح المالية التي لطالما تعذر التنبؤ بها، ناهيك عمّا تضائلها العام بعد الآخر. أضف إلى ذلك، الحجز المتكرر لعائدات الضرائب التي تجمعها الحكومة الإسرائيلية بالنيابة عن السلطة الفلسطينية وعدم السيطرة على المالية العامة والإدارة الاقتصادية في قطاع غزة مما يفاقم المخاطر جساماً. ويتلخص تفصيل تقييمات المخاطر المختلفة في المصفوفة التالية على أن تُوضح لاحقاً باستفاضة:

أداة تصنيف مخاطر العمليات التنظيمية	
التقييم	تصنيف المخاطر
شديدة الخطورة	1. سياسية وحوكمة
شديدة الخطورة	2. الاقتصاد الكلي
بالغة الخطورة	3. استراتيجيات وسياسات القطاع
شديدة الخطورة	4. التصميم التقني للمشروع أو البرنامج
بالغة الخطورة	5. القدرة المؤسسية للتنفيذ والاستدامة
بالغة الخطورة	6. الإنتمانية
معتدلة الخطورة	7. العوامل البيئية والاجتماعية
معتدلة الخطورة	8. المعنيون بالمشروع

70. أما فيما يتعلق بالتصميم فيشير التصنيف لوجود مخاطر شديدة، بسبب الطبيعة الابتكارية للأدوات المالية المختبرة على اختلافها، بما في ذلك المكون التجريبي لمشروع منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال، والعمل الريادي اللازم لإعداد سندات الأثر الإنمائي الراهنة والتي لم تُختبر بعد؛ فإنه سيتم تطبيق المنهجية الجديدة القائمة على التكلفة والمنفعة والمتمحورة حول خلق فرص العمل في تقييم مبادرات الاستثمار الخاص. ويسهم اضطلاع القطاع الخاص بترتيب عملية التنفيذ بتخفيف أكبر المخاطر المقيمة مقارنةً بأي خيار بديل لاضطلاع القطاع العام بالترتيب لعملية التنفيذ. وسيضمن المشروع أيضاً توظيف الخبرات المتخصصة ممن لديها خبرة مع الأدوات المالية المختلفة، بدءاً بمستشار سندات الأثر الإنمائي. وسيُكرس مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بناء القدرات والجهد اللازم لضمان وجود تصميم، وإدارة، وأرضية تنفيذية صلبة قبل إطلاق الأدوات المالية المختلفة.

71. بينما يعتبر حشد تمويل وخبرات القطاع الخاص بحد ذاته تدبيراً تخفيفياً للمخاطر، تبقى هناك مخاطر مرتبطة لن يكون مُحفراً بما فيه الكفاية للتمويل المشترك بالطرق المتوقعة. وهذا يعني بأن المخاطر السياسية والتجارية قد تستمر في عرقلة مشاركة القطاع الخاص. لذلك وسوف تعد عدد من المناهج التخفيفية للاستجابة لهذه المخاطر ألا وهي:

- **منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال:** تستدعي عملية تخصيص الأموال حيطة بالغة بشأن التزام الصناديق الاستثمارية. وسيُستكمل ذلك من خلال التعديلات المحتملة على مستوى المطابقة المطلوب. على أن يُحدد ذلك بناءً على تقييم عائد المخاطر المرتبط بالخط الكلي المقترح لدعم منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال.
- **سندات الأثر الإنمائي:** سيولي اهتماماً خاصاً للتصميم لضمان التوازن بين مخرجات شديدة الخطورة والمخرجات قليلة الخطورة في مصفوفة الدفع ذلك أن المستثمر لديه بعض تدابير التخفيف "الذاتي" من الخسائر السلبية. ومن المهم إنشاء مصفوفة الدفع التي لا تميل في صالح نواتج ممولي أو مستثمري سندات الأثر الإنمائي. وبالإضافة إلى الهيكلة المناسبة لمدفوعات الناتج والمُخرج، كذلك من المهم أيضاً تخفيف من مخاطر ضعف أداء سندات الأثر الإنمائي. والتأكد من عدم اقتنصار تكبد تحمل مخاطر المخرجات والنواتج على المستثمرين فقط وإنما على مدير شؤون سندات الأثر الإنمائي ومزودي الخدمة تحمل جزء من هذه المخاطر.

- **في حالة أدوات تعزيز الاستثمار:** يجسد كل من تسعير الفائدة الاجتماعية التي يؤتيها الاستثمار من حيث خلق فرص العمل والاعتبارات ذات الصلة مثل حصة العمالة النسائية، والاستقرار الاجتماعي، وتنمية للموارد البشرية قدماً على أن يتم التسعير بشكل مناسب من خلال عمليات السوق وحدها مفتاحاً لنجاح هذه الأداة من خلال حشد الاستثمار الخاص. وموازنة القطاعين العام والخاص من حيث عائد خطر مشترك يحفز خلق فرص مستدامة رغم النتائج المشوهة وغير مستدامة يبقى أساسياً.

72. صُنِف كل من المخاطر التي تحف الإدارة المالية والتوريد على أنها بالغة الخطورة ويرجع ذلك إلى ترتيب تدفق التمويل الجديد المقترح، والمخاطر الائتمانية.

73. ويجسد الدعم الراسخ الذي يُوليه الأطراف المعنيون بالمشروع أحد أصول المشروع، لذا فإن المخاطر المرتبطة به تتسم بالطفافة بفضل تعاون القطاع الخاص بشكل كبير في تجريب هذه الأساليب الجديدة ويؤيد القطاع العام بقوة منهج تنفيذ القطاع الخاص وتجريب المنتجات المالية التي تعتبر المكونات الأساسية لمبادرة مشروع العمل بهدف خلق فرص عمل.

74. وقد تنشأ قضايا التخفيف من السياسات الوقائية حيث من المحتمل قيام مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل في مشاريع لاحقة من السلسلة بتوجيه الدعم المالي نحو الشروع بعمل مجدي لخط الاستثمار الخاص كَمُكُون فرعي لاستعداد السوق لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل. ووضِع منهج معالجة هذه القضايا الوقائية المتوقعة في إطار الإدارة البيئية والاجتماعية التي طورتها السلطة الفلسطينية.

سادساً: ملخص التقييم

أ. التحليل الاقتصادي والمالي (إذا كان قابلاً للتطبيق)

75. وبما أن مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل هو مبادرة دعم تقني بالدرجة الأولى، فمن غير الممكن أن يصل لمعدل عائد اقتصادي ومالي لهذا المشروع الأولي. في حين لا يملك مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل العمل هدف "التكلفة لكل وظيفة"، وإنما الهدف هو الاستثمار الخاص المعتمد على خط استثمارات تستطيع منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال دعمه ومخرجات التعلم استناداً إلى الدروس المستفادة من مكونات المشروع الثلاثة. وستستهدف مبادرة التمويل بهدف خلق فرص عمل الشاملة نتائج الوظائف والتكلفة لكل وظيفة من مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسة التي من شأنها أن تساعد في التحليل الاقتصادي.

76. التقديرات الأولية لتكاليف الوحدات المرتبطة بالأهداف الاجتماعية والاقتصادية لسندات الأثر الإنمائي ومنحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال للجماعة المستهدفة تصل إلى 2000 مستفيد و250 رجل أعمال كما يلي:

- **سندات الأثر الإنمائي:** تقدّر تكاليف السند الواحد حالياً بما يتراوح بين 3000 و4000 دولار أمريكي للمستفيدين منه. ويشمل ذلك راتباً يقدر بـ 1400 دولار أمريكي لهؤلاء المشاركين في الفترة التدريبية أو التدريب المهني قبل الحصول على فرصة عمل مستدامة.
- **مكون منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال:** ستصل التكلفة لكل من رجال الأعمال المدعومين وبناءً على منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال بنسبة 50 في المئة سيصل المبلغ لـ 5,327 دولار أمريكي. وفي حين أن هذه التقديرات تقع ضمن الأخرى المذكورة وخاصةً تلك المتعلقة بسمات الفئة المستهدفة.

77. تتباين التقديرات الحالية لتكلفة كل فرصة عمل تُخلق في الضفة الغربية وغزة من خلال المشاريع التي تمولها المنحة، في حين قدّر أحد المشاريع الممنوحة التكلفة بـ 3800 دولار أمريكي تقريباً، نجد برنامج خدمة توظيف الشباب ومؤسسة التعاون تقدران التكلفة بـ 2100 دولار أمريكي (باستثناء استرداد النفقات العامة)، أما صندوق تحسين الجودة فقدر التكلفة بـ 2500 دولار أمريكي. في المقابل ارتأى مشروع تميّز الرامي لتزويد الشباب الفلسطيني بالمهارات الحياتية اللازمة للحظة الراهنة للحصول على فرص عمل وتوفير فرص عمل يصل معدل التكلفة المخصصة لكل خريج بـ 4000 دولار أمريكي حالياً. وعلى الرغم من التسليم بأن هذه الأرقام لا يتم تحقيقها بنجاحة ومن المتعذر أن تُعقد مقارنة مباشرة فيما بينها، إلا أنها توفر بعض المعايير. وعلى سبيل المقارنة الدولية، لدى هيئة الأعمال والتقاعد في المملكة المتحدة ومن خلال برنامجها "التوظيف المستدام والعمل أولاً" الذي يخصص تكلفة بمعدل 1500 جنيه إسترليني لتسهيل إحالة الوظائف للمشاركين في البرنامج وتكلفة حالية بقيمة 4600 جنيه إسترليني لكل عملية توظيف (على الرغم من الدعم الكامل للمشارك الواحد حيث يمكن أن يبلغ الدعم إلى 14,000 جنيه إسترليني إلا أن ذلك يتوقف للمسافة اللازم عليهم قطعها للوصول إلى سوق العمل). ويستند ذلك على مجموعه مليوني شخص قاموا بالانضمام منذ بدأ البرنامج.

78. وعلاوة على ذلك، فإن تحديد وكل ما يحيط بالتكلفة المتوقعة لكل نتيجة يتطلب دأباً معمقاً في هذا الشأن، كما وينبغي أن تُستكمل هذه المساعي بمقارنة التكلفة المتوقعة مع دولةٍ أخرى وتكاليف برنامج مانح لخلق فرص العمل. على أن يُنجز ما سلف خلال السنة الأولى من المشروع لتوفير أساس سليم لتطوير تكلفة ونتائج هيكلية تسعيرة سندات الأثر الإنمائي وغيرها من الأدوات المالية المستقبلية لإدخالها وتوظيفها طوال دورة حياة مشروع مبادرة التمويل بهدف خلق فرص العمل.

79. على الرغم مما يواجهه دقة تقييم الأثر الاجتماعي للاستثمارات الخاصة من تحدياتٍ، إلا أنه ما زال ممكناً تحديد بعض النتائج الناجمة عن خلق فرص العمل، على سبيل المثال، من خلال سياسة الحكومة الحالية أو أولوياتها أو من خلال تقييم الأفضليات الاجتماعية تبعاً لنوع العمل. ويمكن تخصيص قيم أعلى من فرص العمل لفئة الشباب، والنساء، أو غيرهم من الفئات الأكثر استضعافاً ممن هم في منأى عن سوق العمل. ومن الممكن أيضاً استخدام مجموعات التركيز أو مسح التحليلات لتحديد ثقل القيم الاجتماعية المسببة على مختلف أنواع الوظائف لمختلف الفئات المستهدفة حسب الجنس والعمر ومستوى المهارة. ستوظف هذه المنهجية لتطوير تحسينات لخط استثمائي مؤهل بصفة هذه التحسينات بعداً أصيلاً من إطار الرصد والمتابعة والتقييم؛ على أن يتم تطبيق هذه التحسينات على جُل سلسلة مشاريع مبادرة التمويل بهدف خلق فرص عمل.

ب. الجانب الفني

80. تُجابه استثمارات القطاع الخاص في الضفة الغربية وقطاع غزة مخاطرًا سياسية وأخرى مرتبطة بالسوق جسيمة جداً. كما ويمكن لشركة معامل الأسواق ومنتجاتها أن تسفر عن ارتفاع تخفيضات الأسعار لمستوياتٍ باهظة. ويمكن للوساطة المالية والقيود المالية ذات الوقع على الاقتصاد الفلسطيني أن تلغي الطرق التقليدية لجسر الفجوات التمويلية عبر إرسائها على استثمارات ذات أسس تجارية سليمة بخلاف الأساليب الراهنة. على سبيل المثال، قد يتعذر وجود البنية التحتية الأساسية في الضفة الغربية وقطاع غزة، علماً أن البنى التحتية تُعتبر في اقتصادات أخرى سلعة عامة تضطلع الحكومة بتقديمها. في المقابل إذا كان القطاع الخاص سينتج الفرص المتاحة في السوق لخلق فرص عمل، فإن على القطاع العام دعم المناهج المبتكرة للتخفيف من هذه الإخفاقات المختلفة، مما يجسد عاملاً هاماً في مضي الاستثمارات الخاصة قدماً. لذلك ستُصمّم مكونات مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل والمشاريع المحتمل نجاحها والمندرجة ضمن سلسلة المشاريع لمعالجة أربعة أنواع من ضمن العديد من القيود والمخاطر التي من شأنها عرقلة قرارات استثمار القطاع الخاص:

- **المخاطر المفترضة للسوق؛** الناشئة عن تزايد تحديات المعلومات المتباينة بشأن المحرك الأول للاستثمارات والاستثمارات الناشئة في الشركات العاملة سواء في الضفة الغربية أو قطاع غزة. بدوره سيعالج مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل ذلك من خلال منحة خلق التناغم ما بين النظام البيئي وريادة الأعمال.
- **قصور حوافز السوق؛** بسبب الاعتماد على المدخلات المعتمدة على مناهج المنح التقليدية التي يمكن أن تحشد ترتيبات تنفيذ يقوم بها القطاع الخاص ومناهج متكيفة قائمة على النتائج. كذلك سيسعى مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل على معالجة ذلك من خلال أداة سندات الأثر الإنمائي.

• **رصد الآثار الاجتماعية الخارجية لمشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل:** قد يتسم معدل عائد الاستثمارات الخاصة بالانخفاض في الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات، لأسباب مختلفة من جملتها التكنولوجيا التي عفا عليها الزمن، وانعدام البنية التحتية، والمهارات غير المؤهلة، وشدة المخاطر السياسية، وعدم وجود مؤسسات سوق كافية، مما قد يحول دون وجود استثمارات خاصة. وبالرغم من ذلك يمكن للاستثمارات تحقيق عائد اجتماعي والإسهام في رفاهية الأفراد والمجتمعات. وإن كانت القيمة الاجتماعية للاستثمار مجزأة على مجمل الاستثمار، قد يكون هناك مسوغاً لدعم القطاع العام لجزء من الاستثمار. وسيقوم مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل بتقييم وقياس قيمة هذه العائدات الاجتماعية؛ خاصةً من حيث خلق فرص العمل للأكثر الفئات استضعافاً من الشباب، والنساء، والعاطلين عن العمل، عداً عما سيقوم به على صعيد تنمية مهارات القوى العاملة وسيحاول تنمية التعزيزات المالية لدعم الاستثمار

• **المخاطر السياسية الناجمة عن السياق الأوسع للضفة الغربية وغزة الذي يؤثر على قابلية القطاع الخاص في الاستثمار من خلال احتمال توفير مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل لمنتجات تأمين ضد المخاطر السياسية بالتعاون مع الوكالة.**

81. توفر مجموعة البنك قيمة مضافة وشاملة لا تقتصر على قدرته على توفير المساعدة التقنية للسلطة الفلسطينية في مواجهة للتحديات المذكورة أعلاه. بل تتخطى القيمة التي يوفرها البنك الدولي ذلك لما للأخير من قدرة فريدة على تجنيد أكبر للتمويل من القطاع الخاص والجهات المانحة الأخرى، ناهيك عن الثقة التي تسبغها السلطة الفلسطينية على البنك الدولي للجنوح إلى شراكة مع الأخير؛ لتجريب مشروع مختلف بكل ما للكلمة من معنى مع بنية تنفيذ يحركها القطاع الخاص وإطار للنتائج التي من شأنها أن تتطوي تمويل مشترك من القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع ترتيبات الدفع القائمة على أساس النتائج.

ت. الإدارة المالية

82. يتسم مجمل مخاطر مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل من وجهة نظر الإدارة المالية بكونها بالغة الخطورة وذلك عقب أخذ التدابير المخففة بعين الاعتبار-أنظر الملحق الثالث لمزيد من التفاصيل حول المخاطر وتدابير التخفيف.

83. سوف تضطلع الجهة المنفذة للمشروع بكل ما يتعلق بالإدارة المالية والإنفاق المندرج ضمن المشروع؛ عدا عن تقديم تقارير دورية إلى نظرائها في وزارة المالية والتخطيط والبنك. وسيتم اختيار الجهة المنفذة للمشروع والاتفاق

على اتفاقية التنفيذ قبل دخوله حيز التنفيذ. وستضمن ترتيبات الإدارة المالية للمشروع توظيف الأموال في الأغراض المخصصة لها. وتجدر الإشارة إلى أن نظير المشروع في وزارة المالية والتخطيط لديه الخبرة الكافية في المبادئ التوجيهية المرعية لدى البنك. وسيُفتح حساب مخصص بالدولار الأمريكي في البنك التجاري في الضفة الغربية تضطلع الجهة المنفذة للمشروع بإدارته. وفي ذات السياق لا تتفد أي سُحوبات ما لم تُصادق عليها وزارة المالية والتخطيط كما يتم إيداع كافة الأموال المخصصة للمشروع بالحساب المذكور آنفاً.

84. سوف يكون هناك تقييم للإدارة المالية للجهة المنفذة للمشروع وتوفير بناء القدرات إذا لزم الأمر. وسيحافظ نظير المشروع في وزارة المالية والتخطيط على السجلات المحاسبية ويتأكد من أن أنشطة المشروع مسجلة في النظام المحاسبي المعتمد لدى السلطة الفلسطينية (بيسان). وذلك طوال دورة حياة المشروع. ويمكن القيام بذلك على أساس دفعة واحدة وتقيدها يومياً من قبل الجهة المنفذة للمشروع. كذلك يستلزم النظام الراهن لدى وزارة المالية والتخطيط والمستخدم في مشاريع أخرى تكلفة منفصلة تستخدم لحسابات المشروع.

85. سوف تقوم الجهة المنفذة للمشروع بإصدار التقارير المالية المرحلية الفصلية وتقديم هذه التقارير إلى نظير المشروع الذي سوف يقوم بالموافقة عليها ورفعها إلى البنك لأغراض رصد ومتابعة تنفيذ المشروع. ينبغي تقديم البيانات المالية المؤقتة غير المدققة للبنك خلال 45 يوماً من نهاية كل فصل من السنة المالية. كذلك يقع على عاتق الجهة المنفذة للمشروع تقديم البيانات المالية السنوية المدققة للمشروع إلى نظرائها الفلسطينيين ممن يقع على كاهلهم مسؤولية إقرارها وتقديمها للبنك في غضون ستة أشهر بعد نهاية العام. على أن تعهد مهمة تدقيق هذه البيانات وفقاً لمعايير التدقيق الدولية إلى شركة تدقيق حسابات مقبولة لدى البنك الدولي وأن تختار ضمن نهج تنافسي بالاستناد إلى شروط مرجعية مقبولة لدى البنك.

86. ستبترم الجهة المنفذة اتفاقية مع وزارة المالية والتخطيط للتأكد من سداد إدارة مصادر المشروع. وستُعدم هذه الأخيرة بدليل الدليل التشغيلي الذي وُضعت عليه اللمسات الأخيرة خلال المفاوضات. ويضم هذا الدليل في طياته تفاصيل حول الجوانب الإدارية، والمالية والمحاسبية، والعمليات المتعلقة بالموازنة والموارد البشرية ذات الصلة بالمشروع.

ث. التوريد

87. يشير تقييم المخاطر الإجمالية لوجود مخاطر بليغة تحيق بالتوريد. وَعُمِدَ لتلخيص هذه المخاطر والتدابير الرامية للتخفيف من وطأتها في الملحق الثالث.

88. سينفذ توريد البضائع، والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية المدرجة ضمن المشروع وفقاً للمبادئ التوجيهية الخاصة بتوريد السلع، والأشغال والخدمات غير الاستشارية المدرجة ضمن قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وقروض ومنح المؤسسة الدولية للتنمية التي نشرها البنك في كانون الثاني 2011 والتي روجعت في تموز 2014، بالإضافة للمبادئ التوجيهية الخاصة باختيار وتوظيف الاستشاريين ضمن إطار قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وقروض ومنح المؤسسة الدولية للتنمية التي نُشرت في كانون الثاني 2011، وروجعت في تموز 2014، عدا عن اتفاقية المنحة، وخطة التوريد التي أقرها البنك. ويجب أن تنطبق "المبادئ التوجيهية لمنع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشاريع الممولة من البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وقروض ومنح المؤسسة الدولية للتنمية" الصادرة في تشرين أول، 2006 والمحدثة في كانون أول، 2011 على المشروع.

89. ستشرك وزارة المالية والتخطيط جهة منفذة فلسطينية من القطاع الخاص من خلال عملية طرح لتقديم المقترحات وتوقيع اتفاقية تنفيذ لا تتعارض مع البنك. وستكون الجهة المنفذة للمشروع مسؤولة عن تنفيذ المشروع بما يشمل التوريد، والإدارة المالية، والرصد والمتابعة والتقييم بما يتوافق مع اتفاقية التنفيذ وتبعاً للإجراءات المنصوص عليها في الدليل التشغيلي.

90. وتشمل مسؤوليات التوريد اختيار الاستشاريين لدعم بناء القدرات، والتدريب، وتوريد المرافق والمعدات والبرامج الأساسية. وسوف تقوم الجهة المنفذة بتوظيف مستشار لإعداد وتطوير سندات الأثر الإنمائي بالإضافة لمجموعة من الاستشاريين تُنشط بهم مسؤولية تقديم خدمات استشارية بما في ذلك بناء القدرات والقيام بالأنشطة الرامية لبلوغ سندات الأثر الإنمائي درجة الجاهزية اللازمة لإدخالها إلى السوق. ويُضاف لما سلف، اضطلاع الجهة المنفذة للمشروع بمسؤولية إدارة منحة خلق التناغم بين النظام البيئي وريادة الأعمال والتعاقد على عمل دراسة الجدوى التي يتعين اتخاذها لتقييم استثمارات محتملة تركز على الوظائف كما ويتعين عليها إعداد خطة التوريد لهذه المرحلة من المشروع ويجب أن تقدمها وزارة المالية والتخطيط والجهة المنفذة للمشروع للبنك لإقرارها.

ج. الجانب الاجتماعي (شاملاً للسياسات الوقائية)

91. يتوقع أن تثمر الأنشطة الممولة بموجب المشاريع مكاسب اجتماعية واقتصادية ذات تأثير إيجابي عام. وأصبحت التقييمات الأولية القطاعات التالية كقطاعات يحتمل أن توفر فرص العمل: (أ) الزراعة، (ب) وتكنولوجيا المعلومات والأعمال الريادية الرقمية، (ت) والسياحة، (ث) والإنشاء، (ج) والطاقة. وسيخدم العمل التصميمي الإضافي على محتوى سندات الأثر الإنمائي إبان فترة مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل لإدارة وتخفيف التأثيرات الاجتماعية السلبية المحتملة الناجمة عن خلق فرص العمل. وفيما يلي جملة من الأمثلة على هذه التأثيرات الاجتماعية: (أ) تباين وصول وحصول المستفيدين إلى التدريب الوظيفي، وفترة التدريب، وبرامج التدريب،

(ب) وتحويل المصادر والوظائف لقطاع واحد، مما يترتب عليه خسائر في قطاع آخر، (ت) ووجود متطلبات صارمة أكثر من اللازم للتوظيف، مما قد يُوهن نية القطاع الخاص على خلق وظائف جديدة. وتبقى النساء والشباب أكثر فئات القوى العاملة عُرضةً للإقصاء الاجتماعي. ويكابد الاقتصاد المحلي مؤخرًا تحديات غير مسبوقة بما يتعلق بتقل الأيدي العاملة. وتكثف استشاري النوع الاجتماعي واستشاريين اجتماعيين الذين وظفتهم الجهة المنفذة للمشروع بتحديد الآثار السلبية المحتملة وإدخال الممارسات التي من شأنها تقليل تلك المخاطر.

92. ويتوقع أن تكون تأثيرات الاجتماعية السلبية منخفضة. وستلبي أي متطلبات عقارية سواء أكانت مؤقتة أو دائمة للاستثمارات التي ستمول في إطار المشروع من خلال الأراضي التي تقع تحت سيطرة السلطة الفلسطينية أو مملوكة لشركات خاصة. ولذلك، قد تستدي أي مشاريع فرعية توظيف البند الثاني عشر من الإجراء التشغيلي الرابع المرعي لدى البنك الدولي والذي يتعلق بإعادة التوطين القسري الذي ينطوي عليه نقل الأسر، وأخذ الأرض بشكل مؤقت أو دائم، وآثار ذلك على أرزاق الأسر والعوائل المتضررة، بما في ذلك من آثار التي ناجمة عن فرض قيود على الوصول والحصول إلى الموارد، وسوف تُستبعد. وفي الحالات حيث يُمكن ابتياع الأرض من خلال نهج قائم على رضى البائع والمشتري، أو في حالات التبرع الطوعي بالأرض، وستحتاج الجهة المنفذة لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل للتوثيق لما لمتل هذا الخيار من ثقل. ويجب تقديم هذه الوثائق للمشاريع الفرعية حتى تعتبر مؤهلة لفرزها. وبعبارة أخرى، إذا لم يتم توفير الوثائق المناسبة، سيعتبر المشروع الفرعي غير مؤهل. ولحجب هذه الاستثناءات، فإن المشروع يعتمد على المبادئ التوجيهية الواردة في الدليل التشغيلي، والتي سوف تشمل عملية فرز صارمة ينبغي للجهة المنفذة للمشروع القيام به. وتشمل الفئات الرئيسية التي يشملها الفحص ولكن لا تقتصر على الاستفسارات التالية:

- هل تتطلب استثمارات المشروع الفرعي حيازة أراضي خاصة (مؤقتاً أو بشكل دائم) لتطوير المشروع؟
- هل هناك ما يقيد الوصول إلى الموارد الطبيعية (مثل المراعي ومواقع الصيد والغابات) للأسر والمجتمعات نتيجة للاستثمارات الفرعية؟
- هل تؤدي الاستثمارات على مستوى المشاريع الفرعية إلى نقل غير طوعي للأفراد والأسر أو الشركات؟
- هل تؤدي استثمارات المشاريع الفرعية إلى فقدان مؤقت أو دائم للأنشطة الاقتصادية، مثل البنى التحتية للمحاصيل والأشجار المثمرة، والأعمال التجارية والمنزلية (مثل صوامع الحبوب ودورات المياه والمطابخ الخارجية)؟
- هل تؤثر نتائج المشروع الفرعي سلباً على تعدي الأفراد أو الكيانات على أراضي الدولة؟

93. وتم تنفيذ تقييم قدرات السياسات الوقائية لوزارة المالية والتخطيط. يحدد إطار الإدارة البيئية والاجتماعية خطة بناء القدرات لتنفيذها خلال مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل من أجل ضمان أن وزارات السلطة الفلسطينية المعنية ومؤسسات القطاع الخاص تتأقلم مع أحكام السياسات الوقائية الاجتماعية للبنك. وعلاوة على ذلك، سوف

تعمل الجهة المنفذة للمشروع مع أخصائي سياسات وقائية، أي مسؤول الشؤون البيئية والاجتماعية الذي يكون على دراية بسياسات البنك الوقائية، بما في ذلك OP4.12 الذي سيكون مسؤولاً عن التأكد من أن هذه الآلية تعمل بكامل طاقتها وتنفذ وترفع تقارير منتظمة للبنك. وسيتم إنشاء آلية رفع المظالم على مستوى المشاريع في السنة الأولى من مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بما في ذلك ما يلي: الاتصال المخصص لإدارة النظام، والوصول إلى المجتمعات المحلية، وتوثيق الشكاوى في سجل، والردود المكتوبة في الوقت المناسب على الشكاوى.

ح. الجانب البيئي (شاملاً للسياسات الوقائية)

94. ويصنف مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل في الفئة البيئية "ب"، وفقاً لسياسة البنك الدولي التشغيلية (OP) 4.01، وذلك بسبب الآثار البيئية والاجتماعية السلبية المحتملة محددة الموقع والقابلة للانتكاس، وهو أمر قابل للعلاج بسهولة من خلال تطبيق إجراءات التخفيف الملائمة. وبناءً على المعلومات الحالية، يمكن أن تشمل هذه الآثار البيئية السلبية المحتملة ما يلي: مشاكل في الهواء، والضوضاء، ونوعية المياه بسبب البناء، المشاة وحركة مرور المركبات وغيرها من الاضطرابات المتعلقة بالبناء، وكذلك العاملين في مجال الصحة والسلامة المهنية. ويمكن أن تشمل الآثار المحتملة على المدى الطويل النفايات السائلة المؤثرة على الزراعة داخل الحقول، والدفنات، والمستودعات، وآثار إدارة صناعة البناء والتشييد؛ والنفايات الإلكترونية وغيرها من إدارة التخلص من دورة الحياة المرتبطة بتطوير مصادر الطاقة البديلة.

95. سياسة البنك التشغيلية OP4.01 المتعلقة بالتقييم البيئي وOP4.09 لمكافحة الآفات تنطبق على مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل. ويمكن أن تشمل المشاريع الفرعية لتجهيز المنتجات الزراعية شراء واستخدام المستحضرات الكيميائية لإشراك سياسة البنك OP4.09. وفي هذه الحالة، تتضمن خطة إدارة الآفات كجزء من إطار الإدارة البيئية والاجتماعية. الذي تم إعداده وفقاً للسياسات البنك الدولي الوقائية لمشروع الفئة ب، وكذلك في الامتثال للقوانين البيئية والاجتماعية للسلطة الفلسطينية، وتشمل ما يلي:

- تحديد ووصف طبيعة ومدى الآثار البيئية والاجتماعية بالتفصيل
- قائمة مرجعية لتقييم فحص البيئية والاجتماعية للمشاريع الفرعية المحتملة، والتي تضم "القائمة السلبية" من خصائص المشروع الفرعي تمنع من التمويل
- تدابير التخفيف المقترحة لكل فئة من الفئات الفرعية لاعتبارها جزءاً من تقييم المشاريع الفرعية المحتملة كجزء من مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل

- تقييم خبرات السياسات الوقائية البيئية والاجتماعية في وزارة المالية والتخطيط وغيرها من الأطراف ذات الصلة، فضلاً عن خطة بناء القدرات مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل، بما في ذلك التدريب والموازنة والجدول الزمني
- نتائج المشاورات مع أصحاب المصلحة من الجهات المعنية المحتملة، بما في ذلك المؤسسات غير الحكومية المعنية ومؤسسات القطاع الخاص، والجهات الحكومية المعنية

96. **عملية المعاينة:** لكل مشروع فرعي متوقع ضمن التمويل بهدف خلق فرص عمل، سيتم تطبيق أداة فحص السياسات الوقائية الاجتماعية والبيئية، مع أدوات محددة على مستوى فرعي ضرورية لتغطية كل الجوانب الاجتماعية والبيئية (على سبيل المثال خطة الإدارة البيئية المحددة، وإرشادات بشأن البيئة للمقاولين).

97. **إجراءات التخفيف وترتيبات الرصد والمتابعة:** خلال التمويل بهدف خلق فرص عمل، سيتم استعراض المشاريع الفردية المتفرعة المحتملة على أساس معايير المعاينة، بما في ذلك الاعتبارات الاقتصادية/المالية والاجتماعية والبيئية. وسوف تستخدم خطة الإدارة البيئية المحددة قالب الفردية لكل من المشاريع الفرعية ذات الأولوية المشار إليها أعلاه لتوجيه إعداد خطة الإدارة البيئية المحددة ضمن مشروع خلال التمويل بهدف خلق فرص عمل تمهيداً لتنفيذها في المرحلة الثانية من سلسلة المشاريع.

98. **المشاورات العامة والإفصاح عن المعلومات:** وقد عقدت ثلاث مشاورات مع المعنيين بالمشروع خلال إعداد مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل: في 9 تموز، و30 تموز، و5 آب 2015. كما لم يتم حتى الآن تحديد المشاريع الفرعية، ولذا لا يمكن تحديد المستفيدين وتضمينهم في عمليات التشاور في هذا الوقت. وسيشمل كل مسؤول للشؤون البيئية والاجتماعية عملية التشاور في مواقع محددة أثناء تنفيذ مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل. وستنشر ملخصات التنفيذ باللغة العربية والإنجليزية لإطار الإدارة البيئية والاجتماعية داخل البلد وكذلك في موقع Info-Shop قبل التقييم. كما ينص إطار الإدارة البيئية والاجتماعية لآلية رفع المظالم للمشروع.

99. **القدرة على تنفيذ السياسات الوقائية:** خلال مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل، ستشمل الجهة المنفذة للمشروع مسؤول للشؤون البيئية والاجتماعية. وسيتم تضمين الشروط المرجعية في إطار الإدارة البيئية والاجتماعية. وهناك عمق كاف من الخبرة في الضفة الغربية وقطاع غزة لتجنيده محلياً. يتضمن الإطار الإدارة البيئية والاجتماعية والدليل التشغيلي خطة بناء القدرات للتدريب في مجالات موضوعية بما في ذلك، ولكن ليس على سبيل الحصر، (أ) فحص ما قبل المشروع، والرصد والمتابعة، والإبلاغ، (ب) ومعايير الضمانات البيئية والاجتماعية في سلطة جودة البيئة الفلسطينية والبنك الدولي، (ت) والمشاورات مع الجهات المعنية بالمشروع، وآليات رفع التظلم، وسياسات

إعادة التوطين القسرية، (ث) وتصميم وإعداد خطة الإطار البيئي والاجتماعي الفرعي. ومعاينة القدرات وإعداد خطة الإطار البيئي والاجتماعي، والإشراف على أعمال البناء، والرصد، والإبلاغ. وسوف يكون هناك تدريب لموظفي وزارة المالية والتخطيط وموظفي الجهة المنفذة للمشروع، والأطراف المعنية من القطاع الخاص. وسيُقام ذلك كجزء من المرحلة الأولى لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل بحيث يتم بناء هذه القدرات قبل التنفيذ في المرحلة الثانية من مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل.

آليات البنك الدولي لرفع المظالم

100. ويَحَقُّ للمجتمعات والأفراد مِمَّنْ لحقهم ضرر جرَّاء المشاريع الممولة من البنك تقديم شكاويهم لجهات رفع المظالم الخاصة بالمشروع أو لخدمة رفع المظالم التَّابِعة للبنك الدولي. وتعمل خدمة رفع المظالم على التأكد من المتابعة الحثيثة للشكاوى المتلقاة بغية معالجة المخاوف المتعلقة بالمشروع. ويستطيع الأفراد والمجتمعات المتضررين جرَّاء المشروع تقديم شكاوهم لهيئة التفتيش المستقلة التابعة للبنك الدولي. والتي تقرر ما إذا لحق بهم ضرر أو يمكن أن يلحق بهم أي ضرر ناتج عن عدم امتثال البنك لسياساته وإجراءاته. ويمكن تقديم الشكاوى في أي وقت إثر لفت انتباه البنك مباشرة لتلك المخاوف، وتُعطى إدارة البنك فرصة للرد. ولمزيد من المعلومات حول آلية تقديم الشكاوى لخدمة رفع المظالم يرجى زيارة الموقع التالي <http://www.worldbank.org/GRS>. وللمزيد من المعلومات حول آلية تقديم الشكاوى لهيئة التفتيش التابعة للبنك، يرجى زيارة الموقع التالي: www.inspectionpanel.org.

الملحق الأول: إطار النتائج

الضفة الغربية وقطاع غزة: التمويل بهدف خلق فرص عمل (P151089)

الأهداف الإنمائية لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل: لاختبار فعالية التدخلات المالية المختارة											
مؤشرات أهداف المشروع الإنمائية	المحور	الوحدة	الخط المرجعي	قيمة الهدف التراكمية					التكرار	مصدر البيانات / مسؤولية جمع البيانات المنهجية	
				العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	الهدف			
حشد رأس المال الخاص (ملايين الدولارات الأمريكية) كمنحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال	X	#	0	0	2.0	4.0	6.0	6.0	تقارير نصفية	شركاء الاستثمار	شركاء الاستثمار / مدير شؤون سندات الأثر الإنمائي / الجهة المنفذة للمشروع / وزارة المالية والتخطيط
نقل سندات الأثر الإنمائي إلى السوق (بناء كيان لأغراض خاصة)		Y/N	N	N	Y	Y	Y	Y	تقارير فصلية	مستشار سندات الأثر الإنمائي	الجهة المنفذة للمشروع / وزارة المالية والتخطيط
عدد دراسات الجدوى المنجزة في خط استثمارات القطاع الخاص الرامي لخلق فرص عمل		#	0	1	3	5	5	5	تقارير فصلية	الجهة المنفذة للمشروع	الجهة المنفذة للمشروع / وزارة المالية والتخطيط
مؤشرات نتائج مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل المتوسطة											
المكوّن الأول: منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال											

عدد مبادرات شركات الاستثمار الجاهزة في خط منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال	#	0	5	10	15	15	15	تقارير نصفية	شركاء الاستثمار	الجهة المنفذة للمشروع / وزارة المالية والتخطيط / مجموعة البنك الدولي
المكوّن الثاني: الدروس المستفادة وبناء القدرات										
التأسيس الرسمي لسندات الأثر الإئمائي والكيان لأغراض خاصة	Y/N	N	N	Y	Y	Y	Y	تقارير نصفية	مستشار سندات الأثر الإئمائي	الجهة المنفذة للمشروع / مستشار سندات الأثر الإئمائي
عدد موظفي السلطة الفلسطينية المدربين	#	0	1	2	4	4	4	تقارير فصلية	وزارة المالية والتخطيط	الجهة المنفذة للمشروع / وزارة المالية والتخطيط
عدد الملخصات والتقارير المنتجة حول الدروس المستفادة من المشروع	#	0	1	2	3	4	4	تقارير سنوية	الجهة المنفذة للمشروع	مدير شؤون سندات الأثر الإئمائي / الجهة المنفذة للمشروع / وزارة المالية والتخطيط
المكوّن الثالث: إدارة المشروع										
إشراك المواطنين: الفئات المستهدفة التي تشعر بأن المشروع لبي احتياجاتها (النسبة)	X	%	0	75	80	85	85	تقارير فصلية	الجهة المنفذة للمشروع / الشركاء المحليون	الجهة المنفذة للمشروع

الملحق الثاني: وصف المشروع بتفصيلاته

الضفة الغربية وغزة: التمويل بهدف خلق فرص عمل (P151089)

1. يعتبر الهدف الإنمائي لمقترح مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل اختبار لفعالية التدخلات المالية المختارة، وهو أول مشروع من سلسلة مشاريع متوقع. والهدف الإنمائي الشامل لسلسلة المشاريع هو تعبئة استثمارات القطاع الخاص وتحقيق نتائج مهمة في الضفة الغربية وقطاع غزة من خلال نشر أدوات التمويل المبتكرة التي يمكن أن تجمع الاستثمار الخاص، واقترح إطار تسلسلي للمشروع سيسمح ببناء القدرات والسوق، وتجريب "ترتيبات التنفيذ"، والتعلم بالتزامن مع التخفيف من المخاطر الرئيسية. سيتم تأطير هذا المشروع كمبادرة ابتكار وتعلم تتطوي على مخاطر عالية وعوائد تنمية يحتمل أن تكون كبيرة. وسيضم مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل ثلاثة عناصر رئيسية هي:

المكون الأول: منحة توفيق النظام البيئي لريادة الأعمال (1.6 مليون دولار أمريكي)

2. سيمول هذا العنصر منحة المطابقة التجريبية عن طريق صناديق الاستثمار في مرحلة مبكرة للحصول على تمويل تكميلي لبناء خط قابل للاستثمار في المشاريع. وسيكون صندوق منحة المطابقة أداة متخصصة لتمول خدمات تنمية الأعمال لاستهداف رجال الأعمال المستثمرين.

3. الهدف من هذا العنصر تطوير خط من مبادرات ريادة الأعمال الجاهزة للاستثمار. وسوف يتحقق ذلك عن طريق ملء الفجوة في النظام البيئي لريادة الأعمال بين خدمات الدعم التي تقدمها الجهات المانحة في كثير من الأحيان من جهة، وتطوير تدفق مستمر من الشركات الناشئة للاستثمار غير المتوفرة حالياً. اعتماداً على نتائج أول مشروع والطلب على خط مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل، يمكن نشر دعم إضافي من خلال سلسلة المشاريع في المستقبل من خلال مرافق تمويل أسهم رأس المال في مرحلة مبكرة.

4. التخصيص هذا العنصر من المشروع يبلغ 1.5 مليون دولار أمريكي لمنح المطابقة ومبلغ إضافي قدره 100,000 دولار أمريكي لتمويل بناء القدرات لمقدمي الطلبات المحتملين وبذل العناية الواجبة الفنية على المقترحات المقدمة للتمويل.

السمات الهيكلية الرئيسية لمنحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال

5. ستستهدف منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال التمويل في أوائل مرحلة الاستثمار، ورأس مال استثماري أكبر، وصناديق نمو رأس مال وغيرها من أشكال التمويل بعد التسريع، والإرشاد. السبيل إلى دعم هذه المرحلة من دورة الاستثمار هو وجود مقترحات الاستثمار الخاصة. وينطوي الأساس المنطقي لتوجيه المنح عبر صناديق الاستثمار القائمة على ثلاثة طبقات:

- **تعزيز جدوى التمويل في مرحلة مبكرة الاستثمار:** أدى تحقيق التأزر من خلال الشراكة إلى تعظيم استخدام الأموال، وتحرر مساهمات منحة المطابقة رأس مال من مختلف كيانات "وسيلة الاستثمار" للتركيز على تمويل المشاريع وتطوير المنتجات بدلاً من دعم الأعمال التجارية أو وضع خطط عمل قابلة للتطبيق.
- **ردم فجوات التمويل النظام البيئي لريادة الأعمال:** وعلى وجه التحديد دعم توافر التمويل بعد التسريع والإرشاد حيث لا يشارك رأس المال الاستثماري عادة والمستثمرون. وهذا من شأنه زيادة معدل النجاح للشركات خلال فترة التسريع أو الحضانة الأولية، وتقديم الخدمات الداعمة للأعمال اللازمة لنمو المشاريع ذات المخاطر العالية وإلا لا يمكن تمويلها.
- **تعزيز الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص القائمة:** يضمن التدخل استدامة أكبر وتجنب تكرار البرامج المانحة المدفوعة التي تفتقر توجه القطاع الخاص والخبرة الفنية.

6. سوف تكون منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال تجربة تمويل صغيرة نسبياً لتحسين قدرة المؤسسات على استيعاب التمويل من هذه الصناديق الاستثمارية على نحو أكثر فعالية. وستتاح منحة المطابقة المقدمة على أساس المناصفة على "مستوى البيع بالجملة" في الصناديق الاستثمارية التي تلبى معايير الأهلية المحددة المتعلقة بخلق فرص العمل وإمكانات نمو الأعمال التجارية. وستختار منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال صناديق الاستثمار القائمة على أساس القوة المالية الشاملة وغيرها من المعايير، بما في ذلك الرسالة الكافية، وإدارة جودة مرضية، والاتفاق على تحقيق أهداف التنمية (مثل فرص العمل وخاصة للنساء والشباب، ومستوى تعبئة استثمارات القطاع الخاص)، كما هو مفصل أدناه. ستستخدم صناديق الاستثمارات منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال لتمويل خدمات تطوير الأعمال (انظر أدناه للحصول على مزيد من التفاصيل) من 15 إلى 50 ألف دولار أمريكي وردت من السوق من خلال: (أ) تطوير فكرة عمل لتصبح قابلة للتمويل (ب) بناء القدرات الداخلية لصناديق الاستثمار القائمة لتوفير الخدمات الاستشارية الداخلية. تدخل القطاع العام من شأنه تحرير رأس المال من مختلف الجهات الوسيطة في الاستثمار للتركيز على تمويل المشاريع بدلاً من مشاركة رجال الأعمال.

صندوق الاستثمار

7. سيخضع صندوق الاستثمار المطبق للنظام لمخصص تحقق العناية الواجبة للتأكد من أن منح المطابقة مدارة بشكل صحيح، لتقييم القوة المالية العامة لصندوق الاستثمار ولتحديد أن إضارة صندوق الاستثمار يتفق على نحو كاف مع الأولويات التنموية. وسيتم إنشاء المعياران رئيسيان لتحديد الاستحقاق:

- وجود ترتيبات محاسبية ملائمة وتقرير العناية الواجبة مرضية تشمل³: الرسملة الكافية، إدارة جودة مرضية، وإضارة مرضٍ مع التركيز التنموي.
 - اتفاق من إدارة صندوق الاستثمار لمتابعة الأهداف التنموية والتجارية لجميع المشاريع التي تستخدم الأموال العامة.
8. بالإضافة إلى ذلك، سيعتمد صندوق الاستثمار الأهداف التنموية للمشاريع التي سيتم إدراجها في اتفاقيات التمويل مع الشركات المنحة (مثل توفير فرص العمل، تعبئة استثمارات القطاع الخاص، وهلم جرا).

استحقاق منحة صندوق الاستثمار

9. في حال استخدام منح المطابقة التي يقدمها مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل، ينبغي للصندوق استثماري استهداف أنواع خدمات الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المتوافقة مع النقطتان المذكورتان أعلاه مع متطلبات التنمية: (أ) تأسيس خط المشاريع القابلة للتمويل (ب) تعزيز قدرة صندوق الاستثمار لتوفير الخدمات الداخلية في خدمات تطوير الأعمال.

استحقاق المشروع ومقدم الطلب

- يجب أن تكون الشركات المقدمة للمنحة صغيرة وفقا للتقسيم الرسمي للسلطة الفلسطينية لحجوم المؤسسات.
- يجب أن تكون معظم ملكية الشركات المقدمة للمنحة للقطاع الخاص.
- يجب أن تحمل الشركات المقدمة للمنحة حاملة لرخصة عمل جارية، ومسجلة، ومسددة للضرائب.
- يجب أن تتفق الشركات المقدمة للمنحة مع القواعد الوقائية للبنك الدولي بما يخص البيئة.

10. وتشمل الأنشطة المؤهلة لمنحة المطابقة ما يلي. وستوضح هذه الإجراءات في الدليل التشغيلي لمنحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال:

³ لاحظ أن هذا النهج مقتصر على مجموعة نهج CAMEL المستخدمة لتحليل أداء البنوك.

بناء القدرات في صندوق الاستثمارات الممول للشركات

الإنتاج، والتصميم، والجودة

- تحسين تنظيم الإنتاج
- تحديد عملية أو تكنولوجيا الإنتاج، والاختيار، والتركيب
- تصميم وتنويع المنتجات، ومراقبة جودة المنتجات
- دعم الحصول على تراخيص التكنولوجيا وبراءات الاختراع

التخطيط، والتسويق، والتوزيع

- صياغة خطة عمل
- القيام بأبحاث السوق، والتسعير، والتسويق
- المشاركة في السوق والتكنولوجيا وزيارة المعارض التجارية
- المساعدة في التسويق

إدارة الأعمال التجارية

- الإدارة المالية والقانونية وإدارة الموارد البشرية والتوظيف
- إدارة الشركات والخدمات الاستشارية التنظيمية
- إدخال أنظمة العمل الجديدة (المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومراقبة الإنتاج)

بناء القدرات ضمن الاتحادات الدولية

- تعزيز قدرة إعداد مشروع الاتحادات الدولية

- التدريب على تقييم المشروع
- التدريب على إدارة الأعمال
- إدارة الإضبارة

المكون الثاني: بناء القدرات والدروس المستفادة (2.175 مليون دولار أمريكي)

11. يشتمل مكون بناء القدرات والدروس المستفادة على ثلاثة مكونات فرعية من شأنها دعم التدابير الرامية لبناء القدرات وإعداد السوق لنشر أدوات التمويل المبتكرة، بما في ذلك كل من مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل والمشاريع المستقبلية التابعة ضمن سلسلة مشاريع التمويل بهدف خلق فرص عمل. وسيُعى أيضاً لإنتاج والتقاط الدروس المهمة المستفادة التي ستكون نتيجة نشر هذه الأدوات الجديدة، وبدعم الإعداد اللازم من أجل نشر سندات الأثر الإنمائي التجريبية في إطار التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني، وسوف يهدف أيضاً إلى تحضير واختبار السوق لمكانية إدخال أدوات التمويل البديلة (انظر الملحق السادس) ضمن سلسلة المشاريع المستقبلية، اعتماداً على خط الاستثمار المحتمل الخاص لخلق فرص العمل. ويمكن أيضاً دعم مزيد من نشاط سندات الأثر الإنمائي في إطار سلسلة المشاريع بناء على نتائج سندات الأثر الإنمائي التجريبية المعتمدة في مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الأول.

المكون الفرعي 2.1: بناء خط استثمار خاص من أجل الوظائف يتطلب تعزيزات مالية (1.125 مليون دولار أمريكي)

12. يشير التحليل الأولي، بالتشاور مع المستثمرين الفلسطينيين الرواد، إلى أن فرص الاستثمار موجودة، حتى داخل المناخ الاستثماري المقيد حالياً، وتشمل القطاعات المحتملة الريح التصنيع الزراعي، وتكنولوجيا المعلومات والصناعات التحويلية الخفيفة، ولاسيما في حالة هذا القطاع الفرعي الأخير عبر المرافق والمواقع الصناعية. ومع ذلك، فإن التحديات الفريدة التي تواجه استثمارات القطاع الخاص في الضفة الغربية وقطاع غزة تشكل حالة شديدة من المخاطر السياسية ومخاطر السوق. وتؤدي القيود المالية إلى تفاقم الاستثمارات العامة في السلع العامة مثل البنية التحتية التي تقدمها السلطة الفلسطينية عادةً. ما يؤدي إلى شردمة الأسواق والمنتجات وترفع أسعار توازن السوق إلى مستويات عالية. وإذا أراد القطاع الخاص انتهاز الفرص المتاحة في السوق، سيكون هناك حاجة لدعم العام للتخفيف من المخاطر المختلفة من أجل استكمال الاستثمار.

13. وبالنظر إلى العوامل الخارجية الاجتماعية لخلق فرص العمل، هناك حالة جيدة عامة لإجراء دعم تمكين هذه المشاريع من أجل المضي قدماً والمساعدة في تخفيف إخفاقات السوق. ومن أجل تقييم هذه الفوائد ومعدل العائد الاجتماعي من أجل تحديد مزايا الدعم المالي يجب عمل جدوى مفصلة. وسيقوم هذا المكون بإنشاء مرفق لتمويل هذه التقييمات ومساعدة السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص لبناء خط استثمارات القطاع الخاص التي تركز على

خلق الوظائف. وسوف تستخدم منهجية التكلفة والمنفعة لحساب القيمة الاجتماعية المحتملة لفرص العمل، بما في ذلك ثلاثة أنواع من العوائد "الاجتماعية الخارجية" الإضافية: (أ) النساء والمستفيدون المستضعفون (ب) الاستقرار الاجتماعي (ج) تراكم رأس المال البشري، ويخلص هذا أدناه في المربع الثاني. مع مراعاة نتائج العناية الواجبة، يمكن للمشروع لاحقاً ضمن سلسلة مشاريع التمويل لغايات الوظائف أن يضع التعزيزات المالية في مكانها التي تمكن هذه الفوائد الاجتماعية من وضعها في سياق الاستثمار التجاري. إن مثل هذه التعزيزات المالية تخضع لمعايير الأهلية على أساس القدرة على خلق فرص العمل وتخضع لعملية اختيار تنافسية.

الصدوق الثاني: تحليل التكلفة والفوائد الاجتماعية لنواتج فرص العمل

ينبع الدافع وراء حساب الفوائد الاجتماعية التي تنبثق عن خلق فرص العمل من فقدان الاستثمارات الخاصة لأن المستثمر يتوقع معدل عائد مالي منخفض جداً، على الرغم من أن تقديرات معدل العائد الاجتماعي والاقتصادي تشجع الاستثمار. وسيتم إيلاء اهتمام خاص لمبادرة التمويل لغايات العمل من أجل تقدير القيمة الاجتماعية لخلق فرص العمل كجزء من محاولات باءت بالفشل لتوفير مبرر للقطاع العام، والجهات المانحة، أو المستثمرين المهتمين بالجانب الاجتماعي للتدخل وجعل الاستثمار مجدداً للقطاع الخاص.

يستمد تحليل التكلفة والمنفعة معدل عائد داخلي خاص على الاستثمارات عن طريق المساواة بين القيمة الحالية للإيرادات والتكاليف المستقبلية. حيث لا يوجد حد أدنى للعائد، ويكون أدنى معدل مقبول لعائد استثمار الذي يحتاجه المستثمرين من القطاع الخاص مشجعاً للاستثمار. أما معدل العائد الداخلي الاجتماعي على المشروع فيمكن أن يكون أعلى من الحد الأدنى، لأنه، ما لم يكن تحليل التكلفة والمنفعة التقليدي الذي تعتبر فيه جميع النفقات تكاليف، يمكن اعتبار بعضهم فوائد لأن لها تأثير إيجابي على الاقتصاد، وتولد فرص عمل ودخل. ومن أجل حساب العائد الاجتماعي الداخلي لمبادرة التمويل لغايات العمل على وجه الخصوص، للعودة يجب تقييم ثلاثة جوانب رئيسية (أ) عدد الوظائف المباشرة وغير المباشرة التي تم إنشاؤها ونوعها (ب) الإيرادات (متوسط الكسب/الأجور) المرتبطة بفرص العمل (ت) الآثار الخارجية الإيجابية المحتملة جزاءً لتوفير فرص العمل.

يمكن أن تقدر القيمة الاجتماعية لخلق فرص العمل من خلال تكلفة الفرصة البديلة الخاصة والاجتماعية للعمل الموظف في استثمار معين (القيمة المتوقعة سابقاً). ويمكن أن تعرف الفوائد العائدة على العمال على أنها الفرق بين الأجور وتكلفة الفرصة البديلة الخاصة في العمل، التي تعرف بأنها قيمة العمال الذين يقومون بالأنشطة. على الرغم من اختلاف هذه القيمة بين جميع الأفراد بحسب الفئة العمرية، والنوع الاجتماعي، بسبب نقص المعلومات والبيانات، تعين والتفسيرات السائدة السعر الافتراضي للأيدي العاملة بصفر (فوائد التوظيف تعادل فاتورة الأجور) لتقييم تكلفة الفرصة البديلة الاجتماعية لتعديلات العمل التي يجب القيام بها. وعلاوة على ذلك، يجب رفع السعر الافتراضي لبعض فئات العمال حيث من المحتمل أن يكون هناك تأثير إيجابي على تراكم رأس المال البشري لأطفال النساء العاملات. ومن المرجح أن تعزز زيادة فرص عمل الشباب الاستقرار الاجتماعي. ومن المرجح خفض الإنفاق على برامج المساعدة الاجتماعية، وانخفاض معدلات الجريمة وتكاليف الوظائف لانخفاض مهارة العمال والضعفاء في برامج المساعدة الاجتماعية. رغم أن هناك تحديات وقيود تمنع تقييم التأثير الاجتماعي للاستثمارات الخاصة بشكل دقيق، يمكن استخدام أساليب مختلفة ويمكن القيام بالتثليث، فضلاً عن استخدام مجموعات التركيز أو تحليلات المسح لتحديد أوزان محددة تعكس القيمة الاجتماعية لأنواع مختلفة من الوظائف للفئات المستفيدة المختلفة (حسب النوع الاجتماعي، والعمر، ومستوى المهارة).

على الرغم من أن هناك تحديات وقيود لتقييم الأثر الاجتماعي للاستثمار الخاص بشكل دقيق، يمكن تحديد العوامل الخارجة لخلق فرص العمل، من خلال سياسة أو أولوية الحكومة الحالية أو من خلال تقييم الأفضليات الاجتماعية تبعاً لنوع العمل على سبيل المثال. ويمكن تعيين قيم أعلى لفرص عمل الشباب والنساء، أو غيرهم من المستفيدين الأكثر ضعفاً وبعداً عن السوق.

14. وقد أُجري تقييم أولي لبعض المشاريع المحتملة التي يمكن أن تستحق المزيد من التقييم المتعمق من خلال مرفق المشروع عند إعداد المشروع، مثل الاستثمار في مشروع فرعي للطاقة الشمسية في المنطقة الصناعية في غزة. ويشير التقييم الأولي لتأثير خلق فرص العمل، والتوقعات المالية، والمتطلبات الفنية إلى أن لذلك قدرة عالية على المدى القصير، وفي ضوء ذلك، سيقوم فريق الطاقة من مجموعة البنك الدولي بعمل جدوى إضافية. أما إذا تبين في وقت لاحق متغيرات تنموية أو تجارية، يمكن توفير التمويل لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني لتحقيق هذه المبادرة حتى الإتمام التجاري والمالي. كما سيتم النظر في إمكانيات الاستثمار الخاصة الإضافية لتقييمها، خلال فترة حياة المشروع، على أساس "الأولوية - الدعوة لتقديم المقترحات" الخاضعة لمعايير الأهلية وتوافر تمويل المشاريع.

المكون الفرعي 2.2: تطوير سندات الأثر الإنمائي من أجل بناء القدرات (0.7 مليون دولار أمريكي)

15. اكتمل الحوار الرّامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية مؤخراً إضافة إلى العمل التحليلي مثل تقرير منهج النظم لنتائج تعليم أفضل وتقييم المناخ الاستثماري التي تشير إلى عدم تطابق المهارات باعتبارها واحدة من المعوقات الرئيسية لنتائج العمل، وخاصة للشباب والنساء. وتشير الدلائل إلى أن هناك فرص عمل متاحة؛ ومع ذلك، لا يملك الخريجون في كثير من الأحيان المهارات أو الخبرات العملية التي يتطلبها القطاع الخاص للمنافسة بقوة على شغل هذه الوظائف المتاحة. وعلى الرغم من أن قوة العمل الفلسطينية أصبحت أكثر تعليماً وشهدت مضاعفة في عدد الطلاب كل 15 سنوات، ما تزال مشاركة قوة العمل منخفضة (43 في المئة بشكل عام و19 في المئة من النساء) وما تزال البطالة مرتفعة (27 في المئة) بين الشباب والنساء. بالإضافة إلى ملء الشواغر الحالية، هناك حاجة لتجهيز القوى العاملة الشابة لاستثمارات القطاع الخاص في المستقبل التي من شأنها أن تتطلب قوة عاملة ماهرة أثناء التنفيذ.

16. وما يزال التنسيق غير كافٍ في قطاع تنمية المهارات، الذي يشمل مقدمي خدمات التدريب التقني والمهني، والمدارس والجامعات، ووزارتي العمل والتعليم، والجهات المانحة التي تمول المهارات ذات الصلة، ما يعدّ أحد العوامل الرئيسية المساهمة في تحقيق نتائج دون المستوى الأمثل في سوق العمل الفلسطيني، بالإضافة إلى عدم ارتباطه الكافي بالقطاع الخاص. كما وجدت تقرير أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم مؤخراً أن الضفة الغربية وقطاع غزة أحرزتا مرتبة منخفضة من حيث "تعزيز نهج يحركه الطلب"، مما يعني أن هناك فرص قليلة للصناعة وغيرها من الجهات الفاعلة في القطاع الخاص للقيام بدور نشط في التخطيط، والرقابة، وتقديم تدريب للقوى العاملة. وفي الوقت نفسه، فإن تعزيز جانب العرض وحده لا يضمن نواتج عمل محسنة. وسوف تحتاج استثمارات القطاع الخاص إلى أن تكون حافزاً من أجل خلق فرص عمل جديدة في سوق العمل والتحول بعيداً عن التعويل على القطاع العام للتوظيف.

17. وسيمول المكوّن الفرعي تمويل أعمال إعداد السوق وتصميم اللوازم لسندات الأثر الإنمائي التي ستنتشر ضمن التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني. ستتطلب سندات الأثر الإنمائي وجود فريق استشاري متخصص الذي سيتعاقد مع الجهة المنفذة للمشروع، ويكون مسؤولاً عن: (أ) ضمان التصميم الجيد وهيكله الإدارة والتنفيذ (ب) إعداد سوق سندات الأثر الإنمائي، بما في ذلك تعزيز مقدمي الخدمات وجذب المستثمرين من القطاع الخاص. وتشمل الأنشطة الممولة في إطار هذا المكون الفرعي في السنة الأولى والسنة الثانية من تنفيذ المشروع، ما يلي:
- اختيار وإعداد مستشار سندات الأثر الإنمائي، الذي سيقدم تقريراً إلى الجهة المنفذة للمشروع. وسيتم تحديد معايير الأهلية في شراكة مع السلطة الفلسطينية والجهة المنفذة للمشروع.
 - تصميم سندات الأثر الإنمائي من قبل المستشار خلال السنة الأولى والثانية لتحديد أفضل مزيج من الأنشطة والخدمات اللازمة لتحقيق النواتج في ظل سندات الأثر الإنمائي.
 - إعداد وتحضير نظام الرصد والمتابعة والتقييم.
 - بناء القدرات لمقدمي خدمات التدريب في تطوير دورات تدريبية تتماشى مع احتياجات أصحاب العمل.
 - تحضير المواصفات لتحسين المدخل الوظيفي.
 - إدارة الاختيار التنافسي لمقدمي الخدمات لتقديم التدخل.
 - توعية السوق والمفاوضة مع المستثمرين المحتملين من قبل الجهة المنفذة للمشروع.
 - التكاليف القانونية المرتبطة بإنشاء كيان لأغراض خاصة الذي من شأنه توفير كيان مؤسسي لإدارة سندات الأثر الإنمائي صناديق الاستثمار.

الصندوق الثالث: مقدمة حول سندات الأثر الإنمائي

ظهرت سندات الأثر الاجتماعي أو سندات الأثر الإنمائي كنماذج تمويل مبتكرة تساهم في الارتقاء بمستوى استثمارات القطاع الخاص والتركيز على تحقيق النتائج. سندات الأثر الإنمائي أداة يدفع بموجبها المستثمرون مقدماً لتحقيق النتائج المتفق عليها، وللعمل مع منظمات التسليم لضمان تحقيق النتائج. ويقوم ممولو النتائج (وهم في العادة المستثمرون في سندات الأثر الإنمائي والحكومات سندات الأثر الاجتماعي) بالدفع للمستثمرين في حال نجحت التدخلات.

ومن المهم الإشارة إلى أن السندات الأثر الإنمائي ليست "سندات" بالمعنى التقليدي (أي سندات الدين لدفع معدل فائدة ثابت حتى الاستحقاق). يجب اعتبار سندات الأثر استثماراً مثل الأسهم التي تسدّ المستثمرين على أساس النتائج المحققة، وتحمل مستويات أعلى من المخاطرة والعائد من السندات التقليدية.

يحفز استخدام نموذج سندات الأثر الإنمائي:

- استخدام البيانات في الوقت المناسب والمعلومات لتمكين التركيز المستمر على ما يصلح وما لا يصلح، وإدارة الأداء لتستجيب بسرعة لهذه المعلومات الجديدة.
 - المساءلة عن النتائج المتفق عليها، مع المدخلات والعمليات اللازمة لتحقيق تلك النتائج المرنة والقابلة للتغيير.
 - منصة للتعاون بين مؤسسات القطاعين العامة والخاصة والمؤسسات الأهلية، وبناء قاعدة أدلة حول التحقق من تكاليف التدخل والتأثير.
- وتختلف سندات الأثر عن التمويل التقليدي الذي يقوم على أساس النتائج في أنها تقدم حوافز للأداء على أساس رغبة المستثمرين لاسترداد استثماراتهم. ونتيجة لذلك، يجلب المستثمرون مزيداً من ديناميكية القطاع الخاص ذات السعر المناسب الديناميكي لتسليم التدخلات.

18. يتطلب تصميم سندات الأثر الإنمائي على وجه الخصوص العناية الواجبة الدقيقة لضمان هيكلة الحوافز بشكل صحيح والمخرجات/النواتج ذات مغزى وتوصيلها. ويشمل مقترح سندات الأثر الإنمائي الذي يعده المستشار ما يلي:

- نموذج التدخل: وهو مقترح منهج مختلط من التوقيت والتدخل، يشمل معايير أهلية الفوج المقترحة.
- مقدمو الخدمة، بما في ذلك مزودو الخدمات الرئيسيون، ومقترح مزيج من مزودي الخدمة، وتكلفة البرنامج التدريبي، وشروط التعاقد الرئيسية.
- نوع وتكلفة الوحدة من المخرجات والنواتج التي ستسلم.
- المستثمرون المحتملون والشروط المحتملة، مثل عائد المستثمرين، والانسحاب، وجدول السداد.

19. لا تعد المعرفة، والتعلم، وتعزيز القدرة المتولدة من هذا العنصر سوق سندات الأثر الإنمائي للمراحل اللاحقة من العملية فقط، فسوف يساعد أيضاً في وضع الأساس للاستثمارات المستقبلية في سندات الأثر الإنمائي الأخرى في الضفة الغربية وقطاع غزة.

المكون الفرعي 2.3: بناء قدرات السلطة الوطنية الفلسطينية (0.35 مليون دولار أمريكي)

20. وتواجه السلطة الفلسطينية مجموعة من إخفاقات السوق والتحديات في إطار سعيها لمعالجة الأولويات المهمة في اقتصاد مجزأ وغير مؤكد وهش. وتقع العديد من الأدوات السياسية والتنظيمية والحوافز التي عادة ما تكون متاحة للحكومات خارج نطاق سيطرة السلطة الفلسطينية، وخاصة في بيئة تسودها الحلول السياسية "التقليدية" غير المجدية أو المتاحة، فيجب على السلطة الفلسطينية أن تسعى إلى تطوير حلول وأدوات مبتكرة للتخفيف من الخطر الذي يواجه القطاع الخاص إلى أقصى حد ممكن في ظل الظروف الراهنة.

21. يتطلب هذا كحد أدنى حواراً وعلاقة أقوى بين القطاع الخاص والسلطة الفلسطينية. ويتطلب السياق الفلسطيني مستوى قوي من الشراكة والتنسيق بين القطاعين العام والخاص للتغلب على هذه العقبات الإضافية والفريدة من نوعها في السوق. وعلى الرغم من وجود العديد من التحديات التي تواجه القطاع الخاص الفلسطيني، بدأ عدد من المشاركين في القطاع الخاص الانخراط بنشاط أكبر مع مجموعة البنك والجهات المانحة الأخرى في محاولة ليكونوا جزءاً من الحل. وفي حين اتسمت العلاقات سابقاً بعدم الثقة بين السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص، أبدى الطرفان مؤخراً استعدادهما للتعاون على أساس الرغبة المشتركة لتعزيز النتائج الاجتماعية والاقتصادية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

22. وبالإضافة إلى ذلك، يتطلب خبرة متخصصة داخل الحكومة من أجل فهم أفضل لإخفاقات السوق التي تواجه القطاع الخاص، وتطوير أدوات تمويل جديدة، وتقييم فعالية العوائد الاقتصادية والاجتماعية لنشر هذه الأدوات. وعادة ما توفر هذه الخبرات للحكومات عن طريق شركات خارجية مع وصول ومعرفة أفضل بالممارسات الدولية في العالم. فيتعين أن يكون لدى الحكومات القدرة الاستيعابية لإدارة مثل هذه الخبرة المقدمة من الخارج ومتابعة توصيات التمويل بطرق تضمن الحصافة المالية، وتحقيق التوازن بين الحوافز لتجنب التشوهات التي يمكن أن تقوض المكاسب الاجتماعية المستهدفة وضمان التنفيذ الفعال، وأنشطة الرصد والمتابعة والتقييم، والمخرجات/والنتائج.

23. وسيمول هذا المكون الفرعي أنشطة بناء القدرات لدعم وزارة المالية والتخطيط، ولا سيما في إدارة التعاون والمشاريع الدولية، لإنشاء وحدة متخصصة من ذوي الخبرة المطلوبة ل: (أ) المشاركة بشكل فعال مع القطاع الخاص من أجل التعاون على إيجاد حلول مبتكرة لخلق فرص العمل (ب) فهم أفضل لإخفاقات السوق والمخاطر التي تواجه القطاع الخاص (ت) تقييم وتطوير وإدارة أدوات التمويل المبتكرة التي من شأنها أن تساعد على التخفيف من حدة المخاطر التي تواجه القطاع الخاص وتشجع العمل وخلق استثمارات القطاع الخاص. حيث تحتاج القدرة الموجودة لدى الإدارة إلى أن تضاف إلى حد كبير على نحو فعال. وهذا ينطوي على مجموعة تتألف من المساعدة الفنية، والتدريب، والإعارة، والتدريب الداخلي والتوظيف، والمرافق، والأدوات، والبرامج الأساسية وغيرها. وسيمول هذا المكون الفرعي أيضاً تطوير آلية الحوار بين القطاعين العام والخاص على مستوى نزوة المشروع، برئاسة

وزارة المالية والتخطيط، وسيكون هذا المكوّن الفرعي حاسماً لوضع الأساس للمشاريع المستقبلية الممولة في إطار سلسلة المشاريع.

المكوّن الثالث: إدارة المشروع (1.225 مليون دولار أمريكي)

24. كذلك سيمول هذا المكوّن تنفيذ المشروع العام الذي ستشرف عليه وتديره الجهة المنفذة للمشروع. وكما هو مفصل في الملحق الثالث، سيتم التعاقد مع الجهة المنفذة للمشروع من القطاع الخاص (بما يتفق مع المبادئ التوجيهية لمجموعة البنك الدولي) بموجب اتفاقات التنفيذ بين الجهة المنفذة والوزارة المالية والتخطيط. وقد أظهرت تجربة مجموعة البنك حتى الآن أن القيود المفروضة على القدرات تؤثر على فعالية الكثير من المؤسسات المنفذة ضمن السلطة الفلسطينية التي تتطلع إلى دعم أنشطة سوق القطاع الخاص بشدة. ويرجع ذلك إلى عدم وجود الخبرة والجمود المؤسسي والبيروقراطي ما يجعل الاستجابة لتطورات السوق في الوقت صعبة في معظم الأحيان. وبالإضافة إلى ذلك، يسعى مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل لاختبار أداة تمويل جديدة من شأنها أن تفاقم القدرة المحدودة التي تضع نتائج هذا المشروع في خطر أكبر. ونظراً لهذه الاعتبارات، فقد وافقت السلطة الفلسطينية على أن مختلف مكونات مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل تبدأ مع المشروع الأول، ويجب أن ينفذها القطاع المسؤول. ويتحالف وفد التنفيذ لبناء القدرات للسلطة الفلسطينية/وزارة المالية والتخطيط لتمكينهم من تولي مسؤوليات متزايدة كلما وحيثما أمكن بناءً على الدروس المستفادة من الأنشطة الرائدة وأي إطلاق تدريجي لاحق من الأدوات المالية المختلفة.

25. ستتعاقد وزارة المالية والتخطيط مع الجهة المنفذة للمشروع، وفقاً للمعايير الأهلية التي وضعتها الوزارة ومجموعة البنك الدولي، وتكون الجهة المسؤولة عن إدارة مرفق منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال، وتنفيذ أعمال الجدوى ضمن المكوّن الفرعي 2.1 (بناء خط استثمار خاص من أجل الوظائف يتطلب تعزيزات مالية)، وتوظيف مستشار سندات الأثر الإنمائي ضمن المكوّن الفرعي 2.2، وتوفير بناء القدرات لوزارة المالية والتخطيط ضمن المكوّن الفرعي 2.3.

26. وسيشمل التكوين المحدد للجهة المنفذة الوظائف الأساسية التالية: (أ) مدير الجهة المنفذة للمشروع وخبير اقتصادي (ب) أخصائي توريدات (ت) اختصاصي إدارة مالية (ث) أخصائي رصد ومتابعة وتقييم (ج) مسؤول اتصالات (ح) منسق للمشروع في غزة. وبالإضافة إلى ذلك، تكون الجهة المنفذة للمشروع مسؤولة عن التعاقد مع طرف ثالث متخصص لتقييم أداء مخرجات سندات الأثر الإنمائي ودفعات مخرجاتها ونواتجها من المشروع وتوفير الاستشارة قصيرة الأمد للتأكد من تسليمات مختلف مكونات المشروع. ولأن نتيج أداة سندات الأثر الإنمائي مهمة جداً، ويقدم هذا المكوّن أيضاً الدعم لمختلف الأنشطة مثل بناء الخط المرجعي، وجمع البيانات، وقياس النتائج.

الملحق الثالث: ترتيبات التنفيذ

الضفة الغربية وقطاع غزة: التمويل بهدف خلق فرص عمل

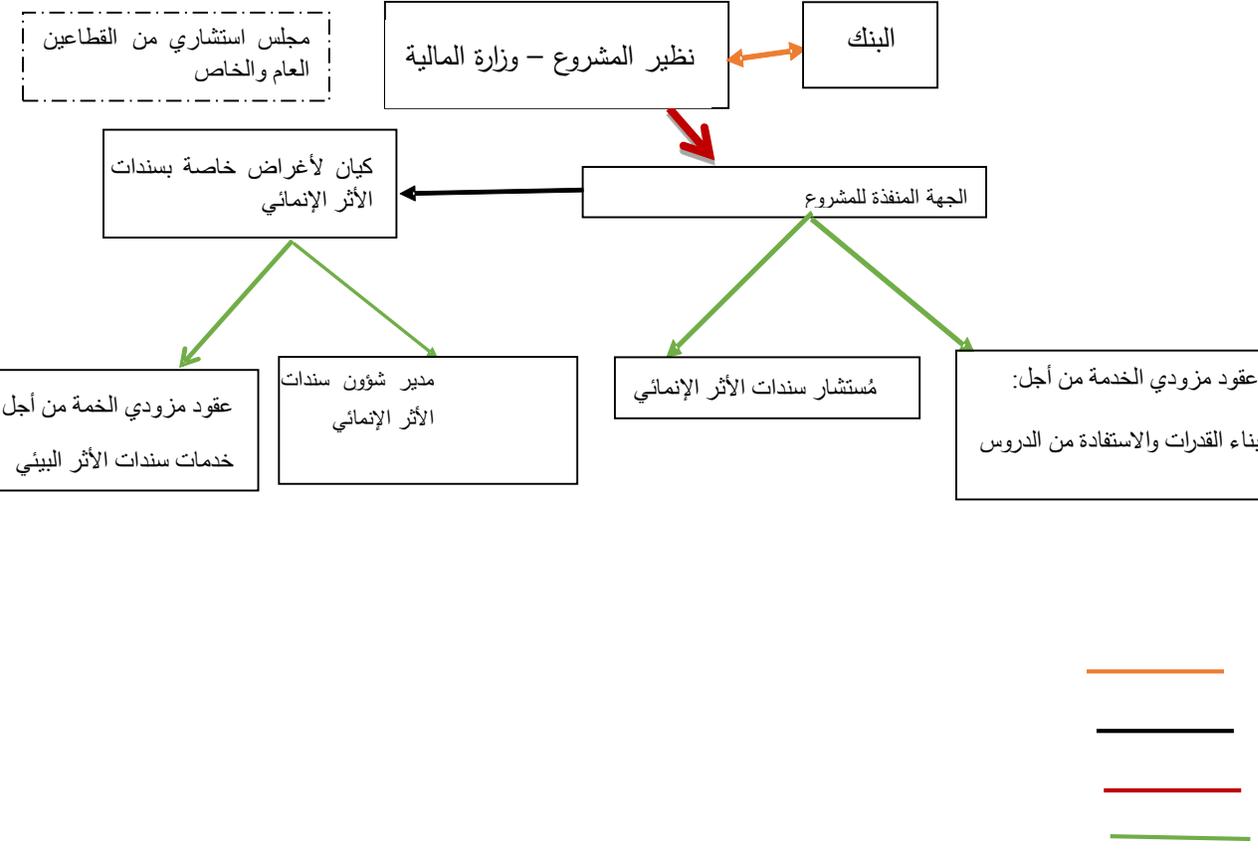
آليات إدارة المشروع

ملخص ترتيبات تنفيذ المشروع الإجمالية

1. إن ترتيبات التنفيذ الإجمالية للمشروع تنطوي على ثلاثة مستويات، على النحو الموجز في الشكل (أ) أدناه، وفي أعلى هذه المستويات وزارة المالية والتخطيط كنظير المشروع الرسمي للسلطة الفلسطينية، أما الجهة التي تدير المشروع فهي الجهة المنفذة للمشروع وفريق إدارة متخصص في سندات الأثر الإنمائي (مستشار). ودعماً لترتيبات التنفيذ الشاملة سيتم إنشاء مجلس استشاري من القطاعين العام والخاص يضم نظراء من وزارات المالية والاقتصاد الوطني والعمل، إلى جانب ممثلين من القطاع المالي والقطاع الخاص.

2. بالإضافة إلى نظراء المشروع، والجهة المنفذة للمشروع، ومستشار سندات الأثر الإنمائي، سيكون هناك عقود منفصلة ناتجة للأنشطة الأخرى التي يتعين القيام بها في إطار المشروع. يشار إلى هذه عقود أنها عقود مزودي خدمة في المخطط، وعلاوة على ذلك، حالما تنفذ عملية سندات الأثر الإنمائي، سيكون هناك حاجة إلى أن ينشئ مستثمرو القطاع الخاص كيان لأغراض خاصة في سندات الأثر الإنمائي، وسيتم ذلك ضمن التمويل بهدف خلق فرص عمل، على الرغم من أن تفعيلها لن يحدث إلا في مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني حالما تكون نتيجة التمويل في مكانها.

الشكل 3.1 هيكل تنفيذ المشروع الإجمالي



3. يلخص ما يلي أهم وظائف المشروع لكل جهة مذكورة في مخطط التنفيذ أعلاه:

- وزارة المالية والتخطيط: أدوار ومسؤوليات الوزارة الرئيسية:

- تصميم المشروع وأعمال التحضير ذات الصلة، بما في ذلك متطلبات السياسات الوقائية.
- استشارة المعنيين بالمشروع والتنسيق المستمر.
- إبرام اتفاقيات التنفيذ مع الجهة المنفذة للمشروع.
- تصديق طلبات الانسحاب التي تشير إلى وضع التمويل في الحساب المخصص الذي تديره الجهة المنفذة للمشروع.
- مراجعة تخطيط العمل الفصلي والسنوي وإقراره.
- مراجعة تقارير تطور ونواتج المشروع الفصلية وإقرارها.

● **الجهة المنفذة للمشروع: الأدوار والمسؤوليات الرئيسية:**

- التوريد للمشروع، بما في ذلك مستشار سندات الأثر الإنمائي.
- الإدارة المالية لأموال المشروع بالتنسيق مع وزارة المالية والتخطيط.
- إدارة المشاريع على نحو يومي، وإعداد خطة العمل.
- إدارة منحة النظام البيئي لريادة الأعمال.
- الخدمات الفنية، لخط الاستثمار وبناء القدرات على وجه التحديد.
- التفاوض مع المستثمرين بشأن سندات الأثر الإنمائي.
- الرصد والمتابعة والتقييم بما في ذلك رفع تقارير تقدم المشروع.

● **مستشار سندات الأثر الإنمائي: الأدوار والمسؤوليات الرئيسية:**

- تصميم وإعداد سندات الأثر الإنمائي.
- إدارة الدعم الأولي لبناء القدرات لمقدمي خدمة سندات الأثر الإنمائي المحتملين.

● **المجلس الاستشاري من القطاعين العام والخاص: الأدوار والمسؤوليات الرئيسية:**

- التشاور نصف السنوي حول قضية مشتركة حول الاستثمار الخاص والوظائف.
- البحث في طرق جديدة لمواجهة القطاع العام والخاص لتحديات خلق فرص العمل.

ترتيبات التنفيذ المحددة - سندات الأثر الإنمائي

4. سيكون هناك حاجة لترتيبات محددة لتصميم سندات الأثر الإنمائي والتنفيذ تظهر في المخطط (ب) أدناه، الذي يعرض المعالم الرئيسية خلال مرحلة التصميم من 18 إلى 24 شهر، والتي ستمول في إطار مرحلة تنفيذ مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل لمدة 3 سنوات لاحقة، حيث ستسد المدفوعات ضمن مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني ضمن برنامج سلسلة المشاريع.

5. ستكون الجهة المنفذة للمشروع مسؤولة عن إعداد وإصدار طلب تقديم العروض والتفاوض مع مستشار سندات الأثر الإنمائي، الذي يكون بدوره مسؤولاً عن: (أ) بناء قدرة مزودي خدمة سندات الأثر الإنمائي (ب) تصميم سندات الأثر الإنمائي والتوريد. وتوضح المسؤوليات الرئيسية بشكل كامل أدناه.

مسؤوليات الجهة المنفذة للمشروع:

6. طلب تقديم العروض لمستشار سندات الأثر الإنمائي: تكون الجهة المنفذة للمشروع مسؤولة عن اختيار وإدارة العقود بأساليب وإجراءات توريد واختيار الاستشاريين من القطاع الخاص والممارسات التجارية مقبولة لدى البنك.

7. التفاوض بشأن سندات الأثر الإنمائي: تتفاوض الجهة المنفذة للمشروع على شروط سندات الأثر الإنمائي مع المستثمرين، ويخضع الاتفاق لموافقة البنك الدولي.

مسؤوليات مستشار سندات الأثر الإنمائي:

8. يستلم الاستشاري المختار عمل تصميم سندات الأثر الإنمائي لتحديد أفضل مزيج من الأنشطة والخدمات اللازمة لتحقيق نتائج في ظل سندات الأثر الإنمائي، على النحو المحدد في العقد، ويتضمن ذلك:

- إعداد مقترح سندات الأثر الإنمائي نهائي يحدد:
- نموذج التدخل: مقترح نهج مزيج وتوقيت التدخل.
- مقدمي الخدمة، بما في ذلك مزود الخدمة الرئيسي، ومقترح مزود الخدمة، وتكلفة برنامج التدريب، وشروط التعاقد الرئيسية.
- نوع وتكلفة وحدة المخرجات والنتائج التي ستسلم.
- المستثمرون المحتملون، والشروط الممكنة لعودة، وانسحاب، وجدول الدفعات للمستثمرين على سبيل المثال.

9. تحديد وإدارة بناء قدرات مقدمي خدمة سندات الأثر الإنمائي المحتملين. وسوف يبادر استشاري سندات الأثر الإنمائي ويدير تسليم عمل بناء القدرات الشامل، بما في ذلك أي عملية تعاقدية تدعم الجهة المنفذة للمشروع (مثلاً، إعداد الشروط المرجعية، وطلبات تقديم العروض).

الإدارة المالية

الجهة المنفذة

10. ستكون الجهة المنفذة للمشروع مسؤولة عن الأنشطة الائتمانية، مثل التوريد، والإدارة المالية، حيث سيكون هناك اتفاقية تنفيذ بينها وبين وزارة المالية والتخطيط، وستدير جوانب الإدارة المالية اليومية للمشروع، وترفع هذه الجهة تقاريرها إلى نظير المشروع الذي سيصادق بدوره على التقارير ويرفعها إلى البنك. وستضمن الجهة المنفذة للمشروع ونظير المشروع إدارة المشروع المالية وفقاً لإجراءات البنك لضمان استخدام الأموال للغرض المقصود.

تحليل المخاطر

المخاطر الائتمانية

11. صنف مستوى المخاطر الائتمانية في نظام السلطة الفلسطينية على أنه شديد قبل التخفيف، ويرجع ذلك أساساً إلى تدهور إعداد التقارير المالية للسلطة الفلسطينية والتأخير في إصدار البيانات المالية للقطاع العام. وستخفف المخاطر من خلال بناء القدرات والإشراف الدقيق للجهة المنفذة للمشروع، والمراجعة المنتظمة. أما المخاطر الائتمانية المتبقي فتعد بالغة الخطورة.

مخاطر المشروع

12. تعدّ مخاطر المشروع بشكل عام بالغة من وجهة نظر الإدارة المالية. وقد صممت الإدارة المالية هذه الترتيبات للمشروع لضمان أن يتم استخدام الأموال للغرض المقصود، وأن إنتاج المعلومات يتم في الوقت المناسب لإدارة المشروع تحت إشراف السلطة الفلسطينية، ويتوافق مع متطلبات البنك الائتمانية. وفيما يلي المخاطر الرئيسية وتدبير التخفيف:

تقييم المخاطر وإجراءات التخفيف

المخاطر قبل إجراءات التخفيف	إجراءات التخفيف	المخاطر بعد إجراءات التخفيف	المخاطر
			المخاطر المتأصلة
			المستوى القطري
منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> وسيكون هذا المشروع حلقة مسيجة من خلال الجهة المنفذة للمشروع. وسوف يكون هناك بناء القدرات الجهة المنفذة للمشروع ونظراء المشروع الذي سوف يقلل من المخاطر القطرية. سيتم التعاقد مع مدقق حسابات خارجي لأداء المراجعة السنوية لبيان المشروع المالي. 	شديدة	المخاطر القطرية المتأصلة شديدة
			مرحلة المشروع
شديدة	<ul style="list-style-type: none"> الرقابة المصرفية على بيان النفقات (SOE). التدابير اللاحقة (التدقيق السنوي) من المدقق الخارجي 	شديدة	هناك خطر يتمثل في أن عدم تحقق الأهداف التي من شأنها خلق النفقات وخطر الاختلاس.
شديدة	المخاطرة المتواجدة بعد إجراءات التخفيف	شديدة	المخاطرة المتواجدة قبل إجراءات التخفيف
			التحكم بالمخاطر
			مرحلة المشروع

المخاطر قبل إجراءات التخفيف	المخاطر بعد إجراءات التخفيف	المخاطر قبل إجراءات التخفيف	المخاطر
منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> وحدة إدارة المشاريع الحالية في وزارة المالية والتخطيط لديها خبرة بتعليمات البنك في المشاريع المختلفة، وسنكون هناك أنشطة بناء قدرات محددة. وسيراجع البنك الشروط المرجعية للجهة المنفذة للمشروع ويجب أن يكون لديها القدرة على ضمان تلبية المتطلبات الائتمانية. 	شديدة	تنفيذ اللامركزية في أنشطة المشروع ومشاركة الجهة المنفذة للمشروع والتنسيق مع وحدة التنسيق في وزارة المالية والتخطيط يتطلب قدرة عالية.
			الجهة المنفذة
منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> سيتم التعاقد مع الجهة المنفذة للمشروع لإدارة المشروع بما في ذلك جميع الجوانب الائتمانية. لدى وحدة التنسيق في وزارة المالية والتخطيط المشروع نظام محاسبة يعمل بشكل جيد. وسيعاد النظر في جداول الحسابات لضمان تطبيقها على المشروع الحالي. النظام قادر على فتح مركز تكاليف منفصل لحساب والإبلاغ عن معاملات المشروع. يجب أن يقيم نظام لتمثل الجهة المنفذة للمشروع لمتطلبات الائتمانية. ستطور الجهة المنفذة للمشروع الدليل التشغيلي بالتعاون مع نظائر المشروع لضمان ملاءمة المشروع بما في ذلك الجوانب الإدارية المالية. 	شديدة	عدم وجود قدرة كافية في وحدة إدارة المشاريع في وزارة المالية والتخطيط. المحاسبة غير الكافية ونظام الإبلاغ الذي يمكنه رصد البيانات لجميع أنشطة المشروع. يتعين تحضير دليل الإجراءات المالية لنظراء المشروع والجهة المنفذة للمشروع لتلبية متطلبات الإدارة المالية للمشروع.
منخفضة	مخاطر الرقابة بعد إجراءات التخفيف	شديدة	مخاطر الرقابة قبل إجراءات التخفيف
منخفضة	المخاطرة المالية الإجمالية بعد إجراءات التخفيف	شديدة	المخاطرة المالية الإجمالية قبل إجراءات التخفيف

نظام الإدارة المالية

13. تدفق الأموال والترتيبات المصرفية: سيكون تمويل البنك منحة تصرف من خلال حساب محدد افتتحته وزارة المالية والتخطيط وتديره الجهة المنفذة للمشروع بمجرد الانتهاء من تقييم الإدارة المالية بدرجة مرضية وتوقيع اتفاقية التنفيذ مع الجهة المنفذة الخاصة بوزارة المالية والتخطيط. وسيكون الحساب الذي افتتحته الوزارة بالدولار الأمريكي الذي ستنتقل إليه التعويضات من مصادر البنك، وسيستخدم في تمويل مكونات المشروع وفقاً للميزانية المعتمدة.

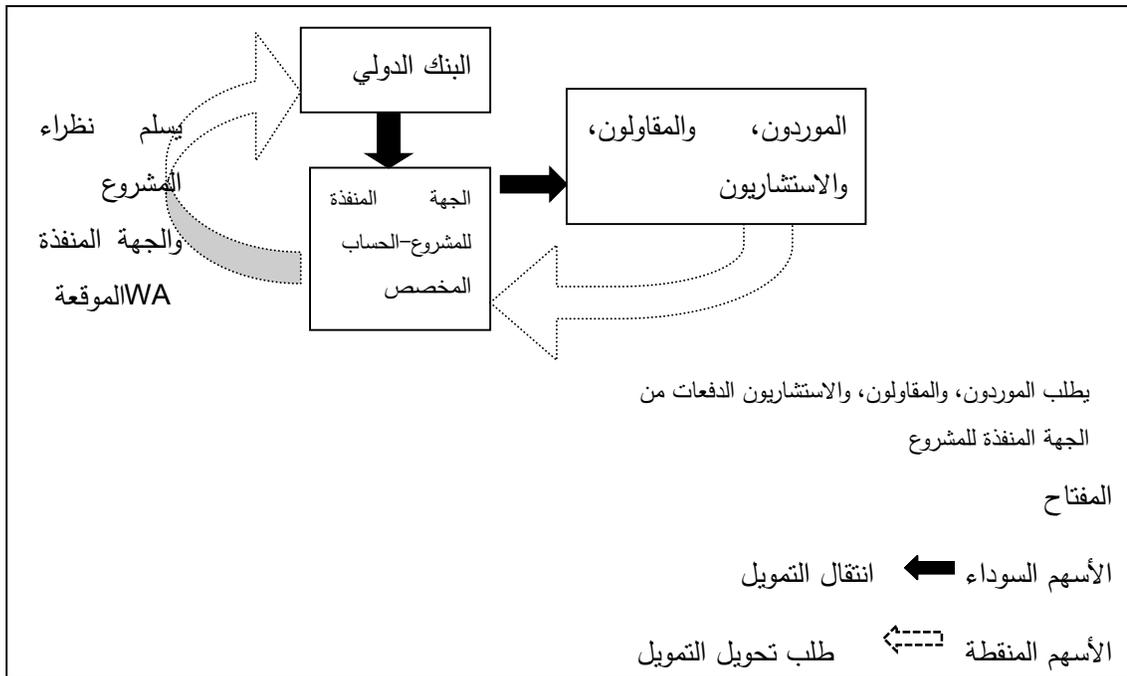
14. وستحضر الجهة المنفذة للمشروع طلبات الانسحاب المقدمة للبنك، وتكون موقعة من الجهات المخولة في وزارة المالية والتخطيط والجهة المنفذة قبل تقديمها إلى البنك.

15. وتكون الجهة المنفذة للمشروع الوحيدة المخولة بالصرف نيابة عن المشروع للموردين، والمقاولين، والاستشاريين. وسيحافظ النظراء الفلسطينيون للمشروع والجهة المنفذة للمشروع على بيان تسوية شهري بين سجلاتهم وسجلات البنك في كل تواصل مع العملاء. وسيسوي هذا البيان المصروفات حسب الفئة فضلاً عن ميزانية الحساب المحدد. وسوف تستند طلبات الصرف والدفع إلى العقود والخدمات المعتمدة المعرفة مسبقاً في وثائق المشروع.

16. ويجب على الجهة المنفذة للمشروع التوفيق بين سجلات الحساب المصرفي المخصص مع البيانات المصرفية على أساس شهري. وسيراجع مدير المشروع المالي من الجهة المنفذة للمشروع نسخة من كل من بيان التسوية وكشف الحساب البنكي شهرياً مشروع في الخطوط وينتج من أي اختلافات. وتوثق الترتيبات المصرفية المفصلة، وإجراءات الرقابة على جميع المعاملات المصرفية (التحقق من الموقعين، والتحويلات، وهلم جرا.) في القسم المالي للدليل التشغيلي.

17. يصف المخطط التالي تدفق تمويل المشروع:

الشكل 3.2. تدفق التمويل



18. **نظم المعلومات:** يجب أن يكون هناك نظام إدارة مالية محوسب تشغله الجهة المنفذة للمشروع بكفاءة قبل مشروع بدء. يجب أن يكون نظام الإدارة المالية قادراً على إنتاج معلومات مالية في الوقت المناسب وموثوق بها من شأنها أن تمكن إدارة المشروع من التخطيط والتنفيذ والرصد والمتابعة وتقييم التقدم الشامل نحو تحقيق أهدافها.

وسيفتح مركز تكلفة جديد في بيسان، النظام المحاسبي للمشروع والذي سيستخدمه نظراء المشروع لتسجيل كل المعاملات بشكل دوري كما هو مطلوب من نظام المحاسبة الحكومي.

19. **القسم المالي في الدليل التشغيلي:** أعدت وزارة المالية والتخطيط الدليل التشغيلي لجميع إجراءات الموارد الإدارية والمالية والمحاسبة والميزانية والموارد البشرية ذات الصلة بالأنشطة الإضافية الممولة في إطار المشروع المقترح. وقد قدم العملاء دليلاً تشغيلياً مقبولاً للبنك.

20. **التوظيف:** ستنفذ الجهة المنفذة للمشروع أنشطة المشروع بما في ذلك إدارة المالية، وستحتفظ بجميع السجلات المحاسبية، وتتأكد من تسجيل جميع المعاملات. وسيحتفظ نظراء المشروع من وزارة المالية والتخطيط أيضاً بهذه السجلات المحاسبية في الوقت الحالي ويتأكدون من تسجيل أنشطة المشروع في النظام المحاسبي للسلطة الفلسطينية (بيسان). ويمكن أن يتم ذلك بدفعات من حين لآخر، لأن الجهة المنفذة للمشروع ستبقى على اضطلاع بالعمليات المحاسبية اليومية.

21. **التقارير المالية والرصد والمتابعة:** ستكون الجهة المنفذة للمشروع مسؤولة بشكل تام عن الإدارة المالية للمشروع. وعلى وجه التحديد تكون مسؤولة عن: (أ) التأكد من البيانات المالية الممنوحة (ب) إعداد موازنات الأنشطة (خطة الصرف) كل ثلاثة أشهر، وسنوياً، وبيان تسوية الحساب المخصص شهرياً، و SOEs الدورية، وجدول الانسحاب، والبيانات المالية الفصلية والتقارير المالية النصفية (ت) التأكد من أن ترتيبات الإدارة المالية للمشروع مقبولة لدى السلطة الفلسطينية والبنك الدولي.

22. ستعدّ الجهة المنفذة للمشروع التقارير الفصلية والسوية كما هو مبين أدناه وترفعها لنظائر المشروع، والتي تكون مسؤولة عن جميع التقارير خلال الفترة الانتقالية، ومن ثم تصادق عليها وترسلها إلى البنك لرصد ومتابعة تنفيذ المشروع.

التقارير المالية الفصلية المؤقتة غير المدققة (تقدم في غضون 45 يوماً من نهاية الفصل):

(أ) تشمل التقارير المالية بياناً يُظهر فترة وتراكمات (حياة المشروع أو السنة حتى تاريخه) التدفقات الصادرة والواردة من وتصنيفات الإنفاق الرئيسية؛ فتح وإغلاق الأرصدة النقدية للمشروع، ودعم الجداول المقارنة بين النفقات الفعلية والمخططة مع تحليل الانحراف مفصلاً بين الأرقام الفعلية والموازنة.

(ب) قائمة العقود، والتي تشمل جميع العقود الموقعة في إطار المنحة مع قيمة كل منها والمبلغ الذي تم إنفاقه تحت كل كما يرد في تاريخ التقرير.

(ت) بيان الحساب المخصص والتسوية التي تظهر الودائع ودفعات تجديد الموارد الواردة، والمدفوعات بدعم WAS، والفوائد المكتسبة من الحساب والرصيد في نهاية الفترة المشمولة بالتقرير.

بيانات المشروع المالية السنوية (تُقدم في غضون 6 أشهر من نهاية العام):

- (أ) بيان مصادر واستخدامات التمويل (حسب فئة المنحة أو النشاط وبيّن تمويل البنك والنظراء الآخرين بشكل منفصل).
- (ب) بيان الوضع المالي لتمويل المشروع من جميع المصادر.
- (ت) بيانات التوفيق بين أرصدة الحسابات المصرفية المختلفة (بما في ذلك الحساب المخصص) إلى الأرصدة البنكية التي تظهر على بيان مصادر واستخدامات التمويل.
- (ث) إيضاحات حول البيانات المالية للسياسات المحاسبية الهامة وجميع المعلومات الأخرى ذات الصلة.

23. **السياسات والإجراءات المحاسبية:** تحفظ بحسابات المشروع على الأساس النقدي المحاسبي مع زيادة السجلات والإجراءات المناسبة لتتبع الالتزامات وحماية الأصول، وتحفظ السجلات المحاسبية بالدولار الأمريكي.

24. **تدقيق الحسابات الخارجي:** تتطلب اتفاقية المنحة تقديم بيانات المشروع المالية السنوية المدققة في غضون ستة أشهر من نهاية العام. وتدقق مدقق حسابات خارجي مؤهل ومقبول للبنك البيانات المالية للمشروع سنوياً، وفقاً لمعايير التدقيق المتعارف عليها دولياً، والأحكام المقبولة لدى البنك.

25. ومن المتوقع أن يبدي المدققون رأيهم حول بيانات المشروع المالية، ومدى مساهمة البنك في المشروع، ودقة وملاءمة النفقات وإلى أي مدى يمكن الاعتماد عليها كأساس لصرف قروض المراجعين ومعاملات، وأرصدة الحساب المخصص، وامتناله لإجراءات البنك.

26. وبالإضافة إلى تقرير تدقيق الحسابات، يتوقع من مدقق الحسابات الخارجي إعداد ما يُعرف بخطاب الإدارة يتضمن ملاحظاته وتعليقاته، ويقدم التوصيات من أجل إدخال تحسينات في السجلات المحاسبية، والنظم، والضوابط، والامتثال للعهد المالية في اتفاقية منح البنك.

27. **دعم التنفيذ:** تشمل أنشطة إشراف البنك الدولي على الإدارة المالية، على سبيل المثال لا الحصر، مراجعة SOEs، ومراجعة التقارير المالية الفصلية، ومراجعة البيانات المالية والرسائل الإدارية السنوية المدققة، ومتابعة القضايا التي يثيرها مدقق الحسابات، وسيكون هناك إشراف ميداني على أساس دوري خلال فترة حياة المشروع. وستتألف مهمة الإشراف للبنك من زيارات للجهة المنفذة للمشروع، ووزارة المالية والتخطيط، والأطراف الأخرى المعنية بالمشروع، ولهذا يجب توفير الوثائق ذات الصلة وإتاحتها بسهولة لبعثات البنك للإشراف.

28. ستتبع مدفوعات البنك الأسلوب القائم على المعاملات، وهي إجراءات البنك التقليدية: SOEs، والدفعات المباشرة، والالتزامات الخاصة. وبالنسبة لبعض المدفوعات، والمعرفة على أنها أعلى من "الحجم الأدنى" في خطاب تعليمات السحب، تقدم طلبات الانسحاب للبنك للصرف للموردين والاستشاريين مباشرة.

29. ويستند الإيداع الأولي في الحساب المخصص على توقع الجهة المنفذة للمشروع لأربعة أشهر وتقديمها ذلك مع الاصطعاضات (withdrawal applications). ويُطلب الدفوعات اللاحقة في الحساب المخصص من خلال WAS، والبيانات المصرفية المسوّاة، ونسخ من جميع البيانات المصرفية. وينبغي أن تكون الوثائق الداعمة لطلبات الدفع المباشر سجلات تثبت النفقات الملائمة (نسخ عن استلام فواتير المورد).

30. الحسابات المخصصة: يكون الحساب المخصص بالدولار الأمريكي، وحدّه الأعلى 500,000 دولار أمريكي.

31. التخطيط وإعداد الموازنة: سَتُعد خطة صرف وموازنة مالية لحياة المشروع (موزعة سنوياً وفصلياً). وتُعد الجهة المنفذة للمشروع الميزانية للسنة القادمة والتي سوف تشمل أرقام السنة، وتحليلها إلى فصول. وتعكس موازنة كل فصل المواصفات التفصيلية لأنشطة المشروع، والجداول الزمنية (بما في ذلك خطه المشتريات Procurement Plan)، والإنفاق على أنشطة المشروع الشهرية والفصلية. وسوف تُرسل الموازنة السنوية إلى رئيس فريق العمل قبل شهرين على الأقل من بدء السنة المالية للمشروع للمراجعة.

الإجراءات المتفق عليها:

32. وسوف تُتخذ الإجراءات التالية قبل أول طلب دفعة للموارد:

جدول 3.1. الإجراءات المتفق عليها

1. إنهاء تقييم الإدارة المالية للجهة المختارة لتنفيذ للمشروع. ويكتمل ذلك قبل توقيع اتفاقية التنفيذ، وهي الحالة التي يدخل فيها المشروع حيز التنفيذ.
2. الشروط المرجعية ورسالة التعبير عن الاهتمام للجهة المنفذة للمشروع (توظيف الجهة المنفذة هو شرط دخول المشروع حيز التنفيذ)، وينبغي أن يكون لدى الجهة المنفذة للمشروع مسؤول شؤون مالية للمشروع للتعامل مع نظام المحاسبة والإدارة المالية للمشروع. الشروط المرجعية لمسؤول الشؤون المالية ويجب الاتفاق عليها مع البنك وتدريب الموظفين الماليين الذين سيعنون.

3. كجزء من الدليل التشغيلي، على نظائر المشروع إعداد دليل السياسات وإجراءات الإدارة المالية، ليشمل المحاسبة، ورفع التقارير، وترتيبات التدقيق، وتدقيق الأموال والتوثيق، وعملية الدفع، والضوابط الداخلية لكلا نظائر المشروع والجهة المنفذة للمشروع (ليتم تحديثه على مدار عمر المشروع)، وقد وافق البنك على الدليل التشغيلي بما فيه من سياسات وإجراءات الإدارة المالية، عن طريق المفاوضات.
4. أنظمة المشروع المحاسبية - يُعدّ نظراء المشروع الدفاتر المحاسبية ومعايير التقارير المالية المرحلية المنسقة. وقد تم الاتفاق على شكلها بالمفاوضات.
5. الموازنة - تحضر الجهة المنفذة للمشروع الموازنة السنوية وفقاً لخطة التوريد حيز التنفيذ.
6. الحساب البنكي المخصص والموقعون - على نظراء المشروع فتح حساب مخصص حالما الانتهاء من تقييم الإدارة المالية لاتفاقية التنفيذ وإعلام البنك الدولي بالمخولين بالتوقيع حالما يدخل المشروع حيز التنفيذ.
7. تدقيق الشروط المرجعية - وعلى نظراء المشروع تحضير وتقديم الشروط المرجعية من المدقق للبنك من أجل التخليص قبل دخول المشروع حيز التنفيذ.

التوريد:

33. ستتم عملية توريد المواد، و الخدمات غير الاستشارية، والاستشارية في إطار المشروع وفقاً ل"المبادئ التوجيهية: توريد السلع والأشغال، والخدمات غير الاستشارية في إطار قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير وقروض ومنح المؤسسة الدولية للتنمية" التي نشرها البنك في كانون الثاني 2011، وعُدلت في تموز 2014، و"المبادئ التوجيهية: اختيار وتوظيف الاستشاريين في إطار قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير وقروض ومنح المؤسسة الدولية للتنمية" التي نشرها البنك في كانون الثاني عام 2011، المعدل في تموز عام 2014، واتفاقية المنحة وخطة التوريد التي يعتمدها البنك. وتُطبق على المشروع كذلك "المبادئ التوجيهية لمنع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشاريع الممولة من قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير وقروض ومنح المؤسسة الدولية للتنمية"، المصدرة بتاريخ 15 تشرين أول 2006، والمحدثة في كانون الثاني عام 2011.

34. وستشرك وزارة المالية والتخطيط جهة منفذة للمشروع من القطاع الخاص من خلال الدعوة لتقديم المقترحات وتوقيع اتفاقية تنفيذ، خاضعة لموافقة البنك كشرط لدخول المشروع حيز التنفيذ. وتكون هذه الجهة مسؤولة عن تنفيذ المشروع، بما في ذلك التوريد، والإدارة المالية، والرصد والمتابعة والتقييم. ومن شأن ذلك أن يشمل اختيار الاستشاريين لدعم بناء القدرات والتدريب، وشراء المرافق والمعدات والبرامج الأساسية. وتم التفاوض على خطة توريد للمشروع مرضية للبنك الدولي.

35. وتكون الجهة المنفذة للمشروع مسؤولة عن التوريد للمشروع وفقاً لاتفاقية التنفيذ والإجراءات المبينة في الدليل التشغيلي المعتمد. وتوظف الجهة المنفذة مستشار سندات الأثر الإنمائي واستشاريين آخرين لتقديم خدمات استشارية بما في ذلك بناء القدرات وأنشطة تحضير السوق، ومسؤولة عن إدارة منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال، والتعاقد لعمل دراسة الجدوى التي يتعين القيام بها لتقييم الاستثمارات التي تهدف لخلق فرص العمل. وستتهيئ الجهة المنفذة للمشروع عملية التوريد وتقييم القدرات والمخاطر بعد تحديدها مباشرة وقبل التوقيع على اتفاقية التنفيذ.

36. أُجري تقييم قدرات ومخاطر التوريد لوزارة المالية والتخطيط كجزء من إعداد المشروع. وقاس التقييم القدرات المؤسسية لوزارة المالية والتخطيط لتنفيذ المشتريات لمشاريع مماثلة، وقيّم مخاطر التوريد وقدم توصيات بشأن تدابير التخفيف من أجل توريد فعال في إطار المشروع. وفيما يلي ملخص لمخاطر التوريد المحددة وتدابير التخفيف:

مخاطر التوريد

- (أ) خبرة وزارة المالية والتخطيط محدودة في إدارة العقود والتوريد في تنفيذ مشاريع مماثلة ضمن بيئة مبتكرة وأدوات تمويل مطوّرة حديثاً لا سيما مع القطاع الخاص، وهي غير قادرة على تلبية متطلبات المشتريات المشروع.
- (ب) قد يكون هناك تأخير في عملية تعيين الجهة المنفذة للمشروع، مما تسبب في التأخير في إطلاق مكونات المشروع المرتبطة بها.
- (ت) قد تلاقي عملية اتخاذ القرار والتنفيذ تعقيدات فنية وحدوداً في القدرات في مناطق أو المجالات المستهدفة، وتحديدًا في اختيار الجهة المنفذة للمشروع.
- (ث) قد يؤدي زيادة تدهور الوضع السياسي إلى الحد من المنافسة، وعدم تشجيع مشاركة الشركات العالمية المؤهلة وذات الخبرة في المجالات المستهدفة، وتحديدًا للجهة المنفذة للمشروع ومستشار سندات الأثر الإنمائي.

سياسات التخفيف:

- (أ) ستعين وزارة المالية والتخطيط الجهة المنفذة للمشروع من القطاع الخاص في ظل اتفاقية التنفيذ. وتكون الجهة المنفذة للمشروع مسؤولة عن التوريد بما في ذلك التعاقد مع مستشار سندات الأثر الإنمائي، والإشراف على إدارة مرفق منحة المطابقة لريادة الأعمال، والتعاقد لعمل دراسة جدوى لتقييم الاستثمارات المحتملة لخلق فرص العمل.
- (ب) سيقوم أخصائي توريد مؤهل ضمن فريق الجهة المنفذة للمشروع بعملية التوريد في إطار المشروع.
- (ت) لضمان جاهزية المشاريع للتنفيذ، يجب اختيار الجهة المنفذة للمشروع من خلال الإعلان عن تقديم الطلبات واستناداً إلى الشروط المرجعية، وتوقيع اتفاقية تنفيذ ليدخل المشروع حيز التنفيذ.
- (ث) حُضِر دليل تشغيلي مفصّل يشمل إجراءات التوريد للمشروع التي تنطبق في مختلف المستويات والموافقة عليه بعد التفاوض.
- (ج) سيبقى فريق البنك على متابعة ومراقبة وثيقة على جودة التوريد وإدارة العقود خلال الإشراف على المشروع لضمان كفاءة قرارات التوريد.

37. ويشير تقييم الإجمالي للمخاطر إلى وجود مخاطر **بليغة** تحيق بالتوريد.

خطة التوريد:

38. حالما تُعيّن الجهة المنفذة للمشروع، تقوم بإعداد خطة التوريد للأنشطة التي ستنفذ ضمن اتفاقية التنفيذ وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في الدليل التشغيلي الذي يعتمده البنك، ويشمل ذلك التعاقد مع مستشار سندات الأثر الإنمائي واستشاريين آخرين لتوفير أنشطة بناء القدرات والاستعداد السوق، و "مسؤول التحقق الخارجي" الذي من شأنه تقييم إنجازات النواتج لأغراض الدفع "كطرف ثالث".

39. وينبغي توريد السلع، والأشغال والخدمات غير الاستشارية بإحدى الطرق التالية: (أ) العطاءات التنافسية الدولية، (ب) أو التسوق، (ت) أو التعاقد المباشر، (ث) أو طرق توريد القطاع الخاص أو الممارسات التجارية المقبولة لدى البنك الدولي، (ج) أو العطاءات التنافسية الوطنية.

40. أما الخدمات الاستشارية فتورد بإحدى الطرق التالية: (أ) الاختيار على أساس الجودة التكلفة، (ب) أو على أساس الجودة، (ت) أو في إطار موازنة ثابتة، (ث) أو أقل الخيارات تكلفة، (ج) أو على أساس مؤهلات الاستشاري، (ح) أو من مصدر واحد من الشركات الاستشارية، (خ) أو طرق توريد القطاع الخاص أو الممارسات التجارية المقبولة لدى البنك الدولي (د) أو اختيار الاستشاريين بشكل فردي، (ذ) أو استخدام إجراءات أحادية المصدر لاختيار الاستشاريين بشكل فردي.

41. ونظراً لطبيعة الطلب، قد لا يكون التوريد محدداً مقدماً في المشاريع الفرعية ضمن مرفق منحة المطابقة لزيادة الأعمال. ويجري تنفيذه بطرق توريد القطاع الخاص أو الممارسات التجارية المقبولة لدى البنك الدولي، المبينة في الدليل التشغيلي تحت إشراف الجهة المنفذة للمشروع.

الإشراف على التوريد

42. ستُعيّن عتبات المراجعة المسبقة للبنك على أساس قدرة ومخاطر التوريد المحددة، وسيقوم البنك بإرسال بعثتي إشراف سنوياً. ويجب إجراء مرجعة للعقود بعد التوريد مرة في العام لأنها لا تخضع للمراجعة المذكورة سابقاً، وينبغي أن تشمل ما لا يقل عن 20 في المئة من العقود التي تخضع لمراجعة بعد التوريد. وينبغي أن تحتفظ وزارة المالية والتخطيط والجهة المنفذة للمشروع بوثائق التوريد الكاملة من عقود، وطلب عروض أو وثائق المناقصة، والإعلانات، والمقترحات والعطاءات المقدمة، وتقييمات المقترحات والعطاءات، وخطابات القبول، واتفاقات العقود، والأوراق المالية، والمراسلات ذات الصلة، وهلم جرا، بطريقة منظمة، ومتاحة للتدقيق.

العوامل الاجتماعية والبيئية (بما في ذلك السياسات الوقائية)

43. ويشمل كادر الجهة المنفذة للمشروع وظائف أخصائي سياسات وقائية بمهارات في تقييم الأثر البيئي والسياسات الوقائية الاجتماعية ويكون من القطاع الخاص. وترد الشروط المرجعية لهذا المنصب كمرفق ضمن إطار الإدارة البيئية والاجتماعية. وعلى المسؤول البيئي والاجتماعي عقد مشاورات مع أصحاب المصلحة الآخرين أثناء تنفيذ المشروع بما أن سندات الأثر البيئي الخاصة بكل مشروع فرعي مقترح إدراجه ضمن مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل قائمة.

44. ويقوم المسؤول البيئية والاجتماعي ببناء القدرات من خلال مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الأول بالتالي، على سبيل المثال لا الحصر: (أ) المعاينة، والرصد والمتابعة، والإبلاغ قبل بدء المشروع، (ب) سلطة جودة البيئة الفلسطينية ومعايير البنك الدولي الوقائية البيئية والاجتماعية، (ت) المشاورات مع أصحاب المصلحة، وآليات التظلم، وإعادة التوطين القسري، (ث) تصميم وإعداد إطار الإدارة البيئية والاجتماعية الفرعي. وسيكون بناء القدرات لموظفي وزارة المالية والتخطيط وموظفي الجهة المنفذة للمشروع، والأطراف المعنية من القطاع الخاص. وتُفصل الجدول والموازنة للدورات التدريبية المقترحة في إطار الإدارة البيئية والاجتماعية.

45. وأخيراً، يقدم المسؤول البيئي والاجتماعي المشورة ويوجه المستثمرين في القطاع الخاص في المشاريع الفرعية المحتملة في كتابة الشروط المرجعية خطة إدارة النظام البيئي والاجتماعي الفرد وكذلك الخطوات المتبعة في مجال إعداد ووضع الصيغة النهائية خطة إدارة النظام البيئي والاجتماعي.

46. يتم تقييم المخاطر والسياسات الوقائية البيئية والاجتماعية في مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل لتُعدّل، لأنه لن يكون هناك أنشطة على أرض الواقع الممولة من خلال مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الأول. وقد تم إعداد إطار الإدارة البيئية والاجتماعية لتوجيه إعداد أنشطة المشاريع الفرعية التي ستنفذ وتمول ضمن مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني اللاحق.

الرصد والمتابعة والتقييم

47. ونظراً لاكتساب المعرفة المهم الذي يحدث خلال جميع الأنشطة التي يمولها مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل، تكون نتائج الرصد والمتابعة والتقييم عنصراً حاسماً في المشروع، بما في ذلك سندات الأثر الإنمائي. ومن المهم كذلك التحقيق في مختلف خيارات الرصد والمتابعة لضمان استخدام أكثرها متانة ذات التكلفة المناسبة، بالنظر إلى أن هذا المشروع سيمثل أول اختبار "لسندات الأثر الإنمائي" تقوم به مجموعة البنك الدولي وسيكون سابقة لأي مبادرات سندات أثر إنمائي لاحقة. ويشكل اكتساب المعرفة أيضاً إضافة قيمة كبيرة للسلطة الفلسطينية،

ومجموعة البنك الدولي، والجهات المانحة على نطاق أوسع، لا سيما في ضوء ندرة المعلومات المتوفرة حالياً عن النتائج التي تحققت من تنمية المهارات والتدخلات لخلق فرص عمل في الضفة الغربية وقطاع غزة.

48. ومن خلال الجهة المنفذة للمشروع، سيعدّ نظام قوي لجمع البيانات والإبلاغ عن النتائج، وتكون إحدى مسؤولياته الإبلاغ عن التطورات فيما يتعلق في سندات الأثر الإنمائي ورصدها ومتابعتها وتقييمها. وسيتم إنشاء وتفصيل نظام إطار الرصد والمتابعة والتقييم وفقاً لأهداف واستراتيجية المشروع في الدليل التشغيلي. وتكون مهامه كالاتي المهام: (أ) إعداد تصميم وخطة تنفيذ الرصد والمتابعة والتقييم والنهج الواجب اتباعه لتجميع متطلبات البيانات المرجعية كما هو محدد في إطار التصميم، (ب) وإعداد تقارير الرصد والمتابعة الفصلية، والنصفية، والسنوية، التي تحتوي على البيانات الملخصة للأداء العام مقارنةً بالأهداف، (ت) وتنسيق وتنظيم مراجعات الرصد والمتابعة والتقييم السنوية والنصفية وورش عمل الدروس المستفادة للتأكد من أن عملية الرصد والمتابعة والتقييم تعزز القدرة على زيادة نواتج المشروع. أما العنصر الثالث من المشروع فيدعم تطوير نظام الرصد والمتابعة والتقييم مع إيلاء اهتمام خاص للتدابير سندات الأثر الإنمائي من مخرجات ونواتج. ويكون مدير سندات الأثر الإنمائي مسؤولاً عن توفير البيانات وتحليلها للجهة المنفذة للمشروع من خلال نظام بيانات فوري كما ذكر.

49. وعلاوة على ذلك، يجري النظر في دمج تقييم الأثر في مكوّن سندات الأثر الإنمائي من أجل التأكد من مدى إمكانية أن يعزى النجاح (خلق فرص العمل) لسندات الأثر الإنمائي. وقد درس الفريق خيارات مختلفة لدمج تقييم الأثر في تصميم سندات الأثر الإنمائي، بما في ذلك تعيين المستفيدين عشوائياً وإنشاء مجموعة (مجموعات) مرجعية من أجل تقييم أكثر دقة للواقع. وقد نوقش خياران رئيسيان لإنشاء مجموعات مرجعية:

- إنشاء مجموعتين لمقارنة مخرجات سندات الأثر الإنمائي مع مجموعة مرجعية تم اختيارها عشوائياً مرت بأشكال أخرى من التدريبات دون إدارة سندات أثر الإنمائي ومجموعة مرجعية ثانية لم تتلق أي تدريب على الإطلاق،
- إنشاء مجموعة مرجعية من المستفيدين مع متقدمين ليسوا من المجموعة. ولن يُبدل أي جهد للتمييز بين الأشخاص في المجموعة التي لم تتلق الأشكال البديلة للتدريب. ومن المفترض أن النتائج الصافية تقتزن بالمجموعة الضابطة وتمثل ما يمكن أن يحدث في غياب برنامج سندات الأثر الإنمائي.

50. من المهم أن نلاحظ أن تصميم البرنامج يبقى جارياً في المرحلة الأولى من التنفيذ، حيث سيتم جمع مزيد من التفاصيل وتحليلها لضبط التصميم، هذا وسوف يشمل التصميم المجموعة الضابطة، ومعايير الأهلية وطرق الفحص، والتي سوف يكون لها آثار على تصميم الرصد والمتابعة والتقييم. ولأنه لن يتم الانتهاء من تصميم سندات

الأثر البيئي حتى يجري تنفيذ المشروع، فإن نهج تقييم الأثر يتوقف على تصميم سندات الأثر الإنمائي النهائي، فضلاً عن التكلفة المعقولة.

51. وسيكون هناك حاجة إلى تمويل إضافي لقياس تأثير مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل نظراً لأهمية تقييم نجاح هذا النهج المبتكر والتعلم وتطبيق الدروس المستفادة في سلسلة المشاريع المتوقعة. وسيقوم الفريق بالبحث على تمويل إضافي بالتعاون مع مبادرة تقييم الأثر الإنمائي والوحدات الأخرى ذات الصلة.

52. وفيما يتعلق بالسياسات الوقائية، تتضمن خطة الإدارة البيئية والاجتماعية تقرير رصد ومتابعة السياسات الوقائية الفردية المصممة لتقديم التقارير الشهرية. ويقدم الدليل التشغيلي توجيهاً أكثر شمولية لدمج تقارير المسؤول البيئي والاجتماعي إلى التقارير الشهرية والفصلية، أو السنوية لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل.

الملحق الرابع: خطة دعم التنفيذ

الضفة الغربية وقطاع غزة: مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل

استراتيجية ونهج دعم التنفيذ

1. **التحدي:** في ضوء النهج المبتكر المتخذ في هذا المشروع "شديد المخاطر"، من المتوقع أن يكون إعداد أساس المنتجات الجديدة وتطبيق ترتيبات تنفيذ جديدة، لكل من السلطة الفلسطينية ومجموعة البنك الدولي، أعلى من المستوى القياسي لدعم التنفيذ طوال مدة المشروع.
2. وكما هو موضح أدناه، يتطلب المشروع تعاون واسع النطاق عبر مجموعة البنك الدولي (مع استثمارات مؤسسة التمويل الدولية ووكالة ضمان الاستثمار متعدد الأطراف) وداخل البنك الدولي، خلال المرحلة الأولى من المشروع، وتوعية الشركاء المحتملين الآخرين للمساهمة في مبادرة سلسلة المشاريع العامة، التي يحتمل أن تكون من خلال إنشاء الصندوق الاستثماري متعدد المانحين.
3. **ملاءمة تكوين الفريق:** هناك عدد من الاعتبارات الأساسية:
 - **فريق إدارة المشروع:** سيقوم فريق الإدارة بالمهام الأساسية ويضم الرئيس المشارك لفريق العمل الذي يجلب التدريب العملي على وثيقة المشاركة الفنية التشغيلية والرئيسية مع العميل على أساس يومي من المكتب القطري في القدس، جنباً إلى جنب مع الفرق الائتمانية - المشتريات والإدارة المالية وفريق الصرف (مقرها في زغرب) - لتوفير دعم التنفيذ المستدام، بما في ذلك الأعمال ذات الصلة ووضع ترتيبات المخرجات والنواتج التي سوف تحتاج إلى أن تكون في مكان لتنفيذ منتج سندات الأثر الإنمائي ضمن مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني.

- **متطلبات المهارات الفنية الأساسية لفريق المشروع من مجموعة البنك:** سوف يتطلب المشروع الدعم المستمر من GPS "الرئيسيين" والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجال الحماية الاجتماعية والعمالة ومشاركة أكثر من الآخرين بما في ذلك استثمارات مؤسسة التمويل الدولية، الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، وغيرها من البنى التحتية والشراكة بين القطاع العام والخاص، والممارسات لقطاعات مختلفة، بالاعتماد على كيفية تطور المشروع. سيدعم GP الرئيس المشروع خلال المدخلات والبعثات الفنية الاستشارية المنتظمة، بالاعتماد على المجالات الأساسية التالية (أ) الممارسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي بمجالَي التمويل والأسواق الشركات الصغيرة والمتوسطة -الفريق الاقليمي المالية والحلول العالمية والبنية التحتية المالية (تمويل المشاريع)؛ (ب) والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجال التجارة والقدرة التنافسية - ريادة الأعمال والابتكار، والمناخ الاستثماري (الحوار بين القطاعين العام والخاص (ج) والتعليم والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجال الحماية الاجتماعية والعمالة من خلال التعاون المشترك على جدول الأعمال لتنمية المهارات.

- ستعمل الشراكة بين القطاعين العام والخاص لممارسات لقطاعات مختلفة، مع استثمارات مؤسسة التمويل الدولية، الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، وغيرها من البنى التحتية مع فريق إدارة المهام الأساسية في تنفيذ هذا المشروع، لا سيما في تطوير العمل تحليل التكاليف والمنافع، التي تركز على الوظائف التي يتعين الاضطلاع بها على خط الاستثمار الخاص في القطاع.

- **الرصد والمتابعة والتقييم:** بالنظر إلى إيلاء اهتمام خاص لتطوير منهجية التقييم والإطار لهذا المشروع على أساس الأداء، سوف يكون هناك تعاون وثيق بين مجموعة البنك الدولي وفريق مبادرة تقييم الأثر الإنمائي.

- **متطلبات الاستشاريين:** ستستكمل خبرة مجموعة البنك على النحو المطلوب من خلال توظيف المهارات التواصل التكنولوجي المجتمعي المتخصص.

4. **المسؤوليات المحددة بحسب مكّون المشروع:** تحت الإشراف العام للممارسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي بمجالَي التمويل والأسواق والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجال التجارة والقدرة التنافسية، تبيين مسؤوليات الرئيس المشارك لفريق العمل الرئيسية التالية:

المكّون الأول - دعم ريادة الأعمال والنظام البيئي:

- التنفيذ: تمويل الممارسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي بمجالَي التمويل والأسواق المالية والحلول العالمية والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجال التجارة والقدرة التنافسية في ريادة الأعمال والابتكار وإدارة الفرق الائتمانية.

- الرصد والمتابعة والتقييم: تمويل الممارسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي بمجالّي التمويل والأسواق المالية والحلول العالمية والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجالّي التجارة والقدرة التنافسية لريادة الأعمال والابتكار، والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجالّي الحماية الاجتماعية والعمالة، ومبادرة تقييم الأثر الإنمائي.

المكون الثاني - بناء القدرات والدروس المستفادة:

- بناء خط للاستثمارات الخاصة التي تركز على خلق فرص عمل: البنية التحتية المالية (تمويل المشاريع) تمويل الممارسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي بمجالّي التمويل والأسواق المالية والحلول العالمية بدعم من والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجالّي التجارة والقدرة التنافسية لريادة الصناعات التنافسية، والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجالّي الحماية الاجتماعية والعمالة الفريق ولجنة تنسيق الأنشطة الإحصائية، الضمانات، مؤسسة التمويل الدولية، والوكالة الدولية لضمان الاستثمار، وغيرها من البنى التحتية.
- تطوير سندات الأثر الإنمائي: الممارسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي بمجالّي التمويل والأسواق الإقليمية والحلول العالمية، وفرق حوكمة الائتمان وبدعم من السياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجالّي التجارة والقدرة التنافسية الإقليمية والاستثمار في الأنشطة المناخية والحوار بين القطاعين العام والخاص والتعليم والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجالّي الحماية الاجتماعية والعمالة وتنمية مهارات مبادرة تقييم الأثر الإنمائي.
- بناء قدرة الروابط بين السلطة الفلسطينية والقطاعين العام والخاص: الممارسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي بمجالّي التمويل والأسواق العالمية المدعومة بالحوكمة -الائتمانية، والتعليم والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجالّي الحماية الاجتماعية والعمالة والسياسات الدولية المرعية لدى البنك الدولي في مجالّي التجارة والقدرة التنافسية الإقليمية فبت المناخ الاستثماري / الحوار بين القطاعين العام والخاص.

المكون الثالث - إدارة المشروع: يقود الرئيس المشارك لفريق العمل دعم من الحوكمة-الائتمانية، مبادرة تقييم الأثر الإنمائي، والسياسات الوقائية.

5. تسلسل دعم التنفيذ: لدى مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل مجموعتان أوليتان من الأنشطة التي ستستفد جنباً إلى جنب؛ الأولى هو نشر عنصر منحة تطابق النظام البيئي لريادة الأعمال، وتركز الثانية على بناء القدرات والدروس المستفادة، بما في ذلك أعمال التصميم التفصيلي وإطلاق سندات الأثر الإنمائي، وهذا لا يعني أنها

تضع الأساس لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل وحسب، ولكن لبرنامج سلسلة المشاريع بأكمله. كذلك يجب أن تنفذ هذه المجموعة بالتوازي مع مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الثاني وسندات الأثر الإنمائي، فضلاً عن غيرها من الأدوات المالية الممكنة في المرحلة الثانية من مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل. وسيكون هناك دعم تنفيذ مكثف في الأشهر 6-12 الأولى من المشروع، لأن الجهة المنفذة للمشروع تبني قدرتها من خلال استراتيجية التوظيف التي سوف تركز على المناصب الرئيسية التي سوف تحتاج إلى أن تملأ على أساس الأولوية بما في ذلك مناصب مدير المشروع أو الخبير الاقتصادي ومستشار سندات الأثر الإنمائي.

6. **الشركاء والتمويل:** من المتوقع أن يكون هناك حاجة لتمويل إضافي من خلال موازنة إشراف مجموعة البنك من أجل تلبية متطلبات مستويات دعم التنفيذ الإضافية اللازمة لمشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الأول والثاني: وسيقوم فريق المشروع بتحديد وتعبئة ووصول التمويل للصناديق الاستثمارية المناسبة، بما في ذلك تلك المتخصصة مثل التي تركز على دراسات التقييم والتتبع لاستكمال موازنات الإشراف على المشروع.

خطة دعم التنفيذ

7. تظهر الجداول أدناه مصفوفة حقول تركيز التنفيذ، محاذاة للمهارات اللازمة والمصادر المقدرة في فترة تنفيذ مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل.

جدول 4.1. متطلبات الموازنة

التركيز	المهارات اللازمة	المصادر المقدرة (5) آلاف دولار أمريكي لكل (SW)
إدارة المهام	الإدارة الشاملة التشغيلية والاستراتيجية للمشروع	90,000
ريادة الأعمال	متخصص المشاريع باستثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتجربة النظام البيئي والمعرفة التشغيلية لمطابقة مخططات المنح. الخبرة لتقييم فعالية هذا العنصر	80,000
الائتمان	مختصو توريد، وإدارة مالية، وصراف	30,000
إدارة المهام	الإدارة الشاملة التشغيلية والاستراتيجية للمشروع	180,000
مقترحات استثمار القطاع الخاص	تمويل المشاريع/ خبير في الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومع (أ) مناطق الصناعية، (ب) والخبرة الزراعية التجارية.	30,000
تصميم سندات الأثر المالي	اختصاصي تمويل واقتصاد صغير من ذوي الخبرة في التمويل المبتكر وهيكله الأداء العام والخاص على أساس البرمجة.	105,000

	متخصص في النوع الاجتماعي مع الخبرة عملية تطبيقية.	
	متخصص المهارات اللازمة لتقييم تسليم الشركاء ومهارات السوق.	
40,000	خبير توريد، وإدارة مالية، ومصروفات	الاتئمان
40,000	متخصصين الدعم: بناء القدرات في الامتثال للسياسة الوقائية الفلسطينية والبنك الدولي، وفحص المشاريع الفرعية، ورصد وتنفيذ وإنشاء آلية رفع المظالم. معاينة السياسة التشغيلية 4.12 للمشاريع الفرعية، وسير آلية رفع المظالم، والمشاريع الفرعية المعين بمشاوره المعنيين بالمشروع. إعداد إطار الإدارة البيئية والاجتماعية للمشاريع الفرعية المحددة المتصلة بمبادرات تمويل المشاريع المحتملين	السياسات الوقائية البيئية والاجتماعية
50,000	اختصاصي تقييم للمساعدة في (أ) تصميم نهج التجارب الأثر، (ب) ومراجعة منتصف المدة ومتابعة وتقييم نتائج مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل الشاملة.	الرصد والمتابعة والتقييم
645,000		مجمل الموازنة (دون احتساب تكلفة الاستشاريين والسفر)

جدول 4.2. خليط المهارات اللازم

ملاحظات	عدد الجولات	عدد أسابيع التوظيف	المهارات اللازمة
مرتان سنوياً، إضافة إلى جولة الرئيس المشارك لفريق العمل للعاصمة واشنطن من أجل المشروع (للوصول إلى المستثمرين الدوليين) وتبادل المعرفة	15	54	إدارة المشروع
مرتان سنوياً في المرحلة الأولى، ومرة في السنوات الرابعة والخامسة.	8	10	مختص منح المطابقة أو المشاريع
مرتان سنوياً خلال المشروع	10	15	خبير اقتصادي تمويل
مرتان سنوياً في العامين الأولين من المشروع	4	6	تمويل المشروع
مرة سنوياً، ومرتان خلال سنة المراجعة النصفية	6	6	النوع الاجتماعي
مرة سنوياً، ومرتان خلال سنة المراجعة النصفية	6	6	المهارات
مرة سنوياً، ومرتان خلال سنة المراجعة النصفية	6	10	الرصد والمتابعة والتقييم
مرتان سنوياً، جولة 50%	4	8	السياسات الوقائية البيئية والاجتماعية

الاثتمان	14	5	مرة سنوياً، إضافة إلى السفر من أجل المشروع (مثل الوصول إلى مستثمرين من الخارج) وتبادل المعرفي حول أداء سندات الأثر الإنمائي من التجارب السابقة.
المجموع	129	64	

الملحق الخامس: استكمال مبادرة الحوار الزامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية

أولاً: المقدمة

1. في بداية عام 2014، وبناءً على طلب من وحدة الإدارة القطرية للبنك الدولي وبالتعاون مع مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء للسلطة الفلسطينية، قام فريق مجموعة البنك بدعم الحوار بين أصحاب المصلحة الرئيسيين في الضفة الغربية وقطاع غزة إلى لمراجعة جهود خلق فرص العمل داخل الضفة الغربية وقطاع غزة. أقامت هذه المبادرة، برعاية معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، سلسلة من الاجتماعات لمناقشة قضايا محددة تتعلق بالقيود والفرص الرئيسية لتحديد بعض الحلول غير التقليدية لهذا التحدي التنموي.

2. كان دعم مجموعة البنك الدولي مبادرة مشتركة تضم مختلف فرق الممارسات العالمية الرئيسة، بدأ بعرض النتائج التي توصل إليها تقرير أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم⁴ القطري الذي أنجز مؤخراً، من الحماية الاجتماعية والعمل الناشئة عن بعثة أبريل 2014، ثم تلتها ثلاث اجتماعات تركز على: (أ) تنمية القوى العاملة، (ب) دور القطاع الخاص، بالاعتماد تقارير بورتلاند ترست⁵ (ت) وبيئة الأعمال، استناداً إلى تقارير البنك الدولي الأخيرة⁶ "الضفة الغربية وتقييم المناخ الاستثماري في الضفة الغربية وقطاع غزة - تجزئة وعدم اليقين" و "وظائف أو امتيازات". بالإضافة إلى ذلك كان تقرير مجموعة البنك حول "المنطقة ج ومستقبل الاقتصاد الفلسطيني" تشخيص أساسي أُشير إليه أثناء الاجتماعات أيضاً.

3. ويتألف هذا التقرير الملخص وقائع الحوار الزامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية: (أ) لمحة عامة عن تقارير معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، في كل اجتماع، (ب) وموجز في عمق القضايا الرئيسية وأبرزها في المراجع المشار إليها التي استخدمت كأساس للمناقشات والعروض في الاجتماعات، (ت) والاستنتاجات والخطوات القادمة المقترحة.

⁴ مجموعة البنك الدولي، تقرير أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة (2013) حول تنمية القوى العاملة http://wbfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting_doc/CountryReports/WFD/SABER_WfD_Palestine_CR_Final_%202014.pdf

⁵ بورتلاند ترست، ما بعد المعونة: مبادرة من القطاع الخاص الفلسطيني للاستثمار، النمو والتوظيف (2013). http://www.portlandtrust.org/sites/default/files/pubs/beyond_aid.pdf

⁶ مجموعة البنك الدولي، تقييم المناخ الاستثماري في الضفة الغربية وقطاع غزة: تشرذم وإيهام (2014)

http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/09/09/000470435_20140909140008/Rend ered/PDF/AUS21220REVISE0A0REPORT0SEPT0902014.pdf

ثانياً: ملخص وقائع الاجتماعات

4. بالإضافة إلى ملخص عروض أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم والاجتماعات الثلاثة الموضحة أدناه، فإن نصوص تقارير معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني الكاملة في الاجتماعات الثلاثة متاح من الملفات، حيث عُقدت جميع الاجتماعات في مكاتب معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، مع الاتصال بغزة.

عرض أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم (الثاني من نيسان 2014)

5. تم هذا العرض في رام الله، وكان ذلك جزءاً من مشروع الانتقال السلس من البيئة الأكاديمية إلى سوق العمل في الضفة الغربية في آذار ونيسان 2014. وقد نشر تقرير أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم لتنمية القوى العاملة العالمي في الضفة الغربية وقطاع غزة، والذي كان جزءاً من دراسة أوسع بتمويل متعدد المانحين في بلدان متعددة حول الجوانب الرئيسية من مخرجات التعليم، وتوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- يتضاعف عدد الطلاب في الضفة الغربية وقطاع غزة كل 15 سنة، وفي حين زيادة تعلم القوة العاملة، تقييم التحصيل التعليمي منخفض نسبياً. وانخفضت مشاركة القوى العاملة ووصلت 43 في المئة بسبب انخفاض نشاط الإناث (17 في المئة) وارتفاع معدل البطالة (21 في المئة) وخاصة النساء ذوات المهارات العالية (36 في المئة).

- عبر الفئات الرئيسية الثلاث لتقييم تنمية القوة العاملة بأسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم: الإطار الاستراتيجي، والرقابة على النظام، وتوصيل الخدمات، حلت الضفة الغربية وقطاع غزة في المرتبة "الناشئة" في قياس أربعة نطاقات وتضم الكامنة، والناشئة، والمبينة، والمتقدمة، وبشكل أكثر تحديداً:

- **الإطار الاستراتيجي:** أشارت النتائج إلى ضعف الدعوة للاستشارة لتنمية القوى العاملة وعدم كفاية الرصد والمتابعة والتقييم للأهداف الاستراتيجية والقرارات.

- **الرقابة على النظام:** يجب: (أ) تعميق وإضفاء الطابع المؤسسي على الشراكات بين مؤسسات التدريب وأرباب العمل وإجراء مراجعة أكثر منهجية حول تأثير التمويل على المستفيدين من البرامج، (ب) وزيادة تطبيق معايير الجودة على المهن وتسهيل الاعتماد والاعتراف بالتدريب المسبق.

▪ **توصيل الخدمات:** هناك تنوع في الجهات غير الحكومية النشطة في سوق التدريب، على الرغم من قلة الحوافز التي تقدمها الحكومة. وفي حين أن هناك صلات رسمية بين مؤسسات التدريب والصناعة فيما يتعلق بتطوير المناهج الدراسية وتحديد معايير التدريب، إلا أن الروابط بين مقدمي خدمات التدريب والمؤسسات البحثية ضعيفة للغاية.

• ويلاحظ إحرار الضفة الغربية وقطاع غزة أدنى مرتبة في وسائل تنمية القوى العاملة في المنطقة، فيما يتعلق بقضايا القياس والجودة، والتنسيق (داخل السلطة الفلسطينية، ومع مؤسسات التدريب والقطاع الخاص، وبرامج التمويل من الجهات المانحة).

اجتماع الطاولة المستديرة الأول (الخامس من أيار 2014)

6. جرى اجتماع الطاولة المستديرة في الخامس من أيار عام 2014، وتضمن إطلاق هذه المبادرة. وألقى الكلمات الافتتاحية كل من الدكتور محمد مصطفى، نائب رئيس مجلس الوزراء، والسيد ستين جورجيسين، المدير القطري للبنك الدولي، والدكتور سمير عبد الله، مدير البحوث في معهد ماس. وفيما يلي تلخيص للنقاط الرئيسية التي قدمت خلال اجتماع الطاولة المستديرة:

- **أهمية القطاع الخاص:** تحدّ القيود الإسرائيلية الشديدة على حركة الناس والبضائع خلق فرص العمل المحتملة في الضفة الغربية وقطاع غزة وتنفي احتمال تحقيق التنمية الشاملة. وفي هذا السياق، ينبغي أن يكون التركيز على تنمية الموارد البشرية وخلق فرص العمل في القطاع الخاص.
- **مواعاة المهارات مع طلب السوق:** طرق ووسائل أفضل لتجابه مخرجات التعليم طلب السوق، ولتسهيل الاستيعاب بكفاءة، لا سيما من الشباب من الكليات والجامعات ومؤسسات التدريب.
- **الاستثمار وريادة الأعمال:** نظراً للقيود على الاقتصاد الفلسطيني، استلزمت إعادة النظر في أشكال الدعم المثلى إعادة توجيه الاستثمار إلى الحقول التي تتوفر فيها فرص العمل، وتعزز ريادة الأعمال، وتقدم نطاق على المدى القصير لتوليد الدخل مقابل العمل بأجر.

- **ضعف التنفيذ والحوار بين القطاعين الخاص والعام:** أشير إلى أنه كان هناك سوء تنفيذ للاستراتيجيات المسبقة وضعف في نوعية وفاعلية عمليات الحوار بين القطاعين العام والخاص.

اجتماع الطاولة المستديرة الثاني (التاسع من حزيران 2014)

7. وقدم كلمته الافتتاحية كل من الدكتور سمير عبد الله من معهد ماس، والسيد ستين جورجيس من مجموعة البنك الدولي. وقدم العرض الرئيس السيد سمير حليلة، الرئيس التنفيذي لشركة باديكو، والسادة كامل الحسيني وعادل كلام من بورتلاند ترست، وكانت الاستنتاجات الرئيسية من هذه الجلسة ما يلي:

- **تنسيق السلطة الفلسطينية وتخصيص الموارد:** يجب القيام بالجهود السلطة الفلسطينية في التخطيط لتطوير التعليم (بما في ذلك ابتكارات المناهج الدراسية وزيادة التركيز على تطوير المدارس المهنية) وتخصيص الموارد بالشراكة والتركيز على القطاع الخاص وفي تلك القطاعات التي تقدم أكبر إمكانية لتوفير فرص العمل.
- **فرص القطاع:** ويشير التحليل الحالي إلى نمو فرص العمل، حتى في ظل القيود الحالية، لا سيما في قطاعات تكنولوجيا المعلومات، والأعمال التجارية الزراعية، والسياحة، والبناء، والطاقة. وفي أفق المدى الطويل، يوحى تحليل بورتلاند ترست باستثمارات تبلغ حوالي 700 مليون دولار أمريكي، ما سيؤدي لخلق 156,000 وظيفة إضافية.
- **قطاع غزة:** هناك تحديات فريدة من نوعها تواجه اقتصاد غزة، وخاصة في أعقاب العدوان الإسرائيلي على القطاع عام 2014. وقد فقد العديدون وظائفهم، وأدى العدوان إلى الحدّ من إمكانات نمو فرص العمل الدمار الهائل.
- **الإصلاحات:** في حين لا تزال هناك حاجة ملحة للإصلاح التنظيمي المستمر، واستحداث قوانين جديدة لتسهيل بيئة مواتية للنمو وخلق الوظائف في القطاع الخاص، فإن عدم وجود عملية تشريعية رسمية منذ الانتخابات الأخيرة يعيق فعالية الإصلاحات الواجب تنفيذها. وهناك حاجة إلى جهد استشاري أكبر لضمان الشفافية التشريعية وإشراك أصحاب المصلحة من القطاع الخاص في الإصلاحات المستقبلية.
- **القيود:** أعرب المشاركون خلال مناقشات الطاولة المستديرة عن قلقهم حيال الإمكانية المحدودة لتحسين المناخ الاستثماري بطرق يمكن أن تعزز الاستثمار وتنظم المشاريع التي يتطلبها الاقتصاد في إطار القيود الموجودة.

اجتماع الطاولة المستديرة الثالث (الثامن من كانون الأول 2014)

8. وترأس الطاولة المستديرة الدكتور سمير عبد الله من معهد ماس والذي قدم كلمة الافتتاح، وتلاه السيد ستين جورجيس من مجموعة البنك الدولي، والسيد جون بانزر، والسيد برنار فنك، السيد مارك شيفباور، والسيدة نبيلة عساف من مجموعة البنك الدولي. وفيما يلي تلخيص للنقاط الرئيسية من العروض والمناقشات:

- **حالة الإبهام السياسي والتجزئة:** وفقاً للمسح الذي أجري مؤخراً حول المؤسسات، فإن أكبر عقبة أمام استثمارات القطاع الخاص هي حالة الإبهام السياسي التي تواجه الضفة الغربية وقطاع غزة، وتأثير القيود المفروضة على الحركة. ويتجلى هذا في تفتت الاقتصاد الفلسطيني، كما يتضح في الخلافات الإنتاجية والكفاءة بين الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس الشرقية،
- **أداء الإنتاجية:** على الرغم من انخفاض كثافة رأس المال مقارنةً بالبلدان المناظرة، تقع إنتاجية العمل داخل النطاق المتوقع وتتوفر كفاءة فنية أعلى من المعدل. وتشمل المجالات الرئيسية للتحسين فرص الوصول على الأراضي والطاقة والأسواق، وتطوير المهارات التقنية وريادة الأعمال، وتعزيز دور القطاع الخاص،
- **القطاع غير الرسمي:** يُعدّ المصدر الرئيس لنمو العمالة في منطقة الشرق الأوسط على نحو متزايد الشركات الصغيرة غير الرسمية (وتشكل 60 في المئة من فرص العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة)،
- **المناخ الاستثماري وتحديات التنفيذ:** على الرغم من القيود السياسية المفروضة على الحركة، هناك قيود تحت السيطرة الفلسطينية التي يمكن معالجتها، ويشمل ذلك التنفيذ المتناقض وغير المتوقع للقوانين والسياسات، وهناك حاجة لتعزيز الفرص المتاحة في سوق الخدمات الجديدة، وهنا لا يشكل حظر التنقل الذي تفرضه إسرائيل مانعاً. كذلك يجب التركيز أيضاً على دور السياسات والإجراءات البلدية وتأثير هذا المستوى من الحكومة على نمو التوظيف في القطاع الخاص،
- **الشركات المبتدئة:** يقع المصدر الأكثر ديناميكية للعمل في الشركات المبتدئة والتي لم تبدأ. ويجب إيلاء لاهتمام لعملية الدخول البطيء نسبياً للأعمال الجديدة من أجل تحقيق خلق فرص العمل.

9. نشأ عدد من الاستنتاجات من هذه العملية، حيث اختتمت مبادرة الحوار الزامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية بدعوة إلى وضع خطة عمل تتمحور حول التشخيص الضمني الذي قدم في فعاليات الطاولة المستديرة المختلفة. وكان واضحاً أيضاً من المشاركة القوية في كل الفعاليات، ومع كثافة المناقشات التي جرت في مختلف المواضيع، مع إجماع قوي على مشاكل، أنه لا يوجد رؤية مشتركة بشأن كيفية المضي قدماً لمعالجة

هذه المشاكل على نحو فعال. وقد أمسى الوضع إلى ما هو عليه الانقسامات بين إدارات السلطة الفلسطينية، وبين السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص، وضمن مختلف شرائح القطاع الخاص بسبب التجزئة السياسية، ومصالح القطاع محددة أو ووضع الوظائف غير الرسمية.

10. ومن المسائل التي لم تعالج بدرجة كبيرة في جلسات الطاولة المستديرة هي الدعم الدولي للمانحين لتنمية القطاع الخاص وخلق فرص العمل التي يمكن القول بأنها مجزأة، ويستحق ذلك المزيد من التقييم.

ثالثاً: ملخص أهم العمل التشخيصي

11. يوفر هذا القسم موجزاً أكثر تفصيلاً للعمل التشخيصي المختلف التي قدم في اجتماعات الطاولة المستديرة المختلفة لمبادرة الحوار الزامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية، مع إيلاء اهتمام خاص لتقييم هذه التقارير وملخصاتها من حيث جدول أعمال خلق فرص العمل.

المنطقة (ج) ومستقبل فلسطين الاقتصادي⁷

12. تقسم الضفة الغربية إلى مناطق (أ)، (ب)، (ج)، ولكل منها ترتيبات إدارية وأمنية منفصلة⁸. وتشكل المنطقة (ج) ما يقرب 61 في المئة من أراضي الضفة الغربية. وتجعل القيود الإسرائيلية من الصعب جداً أو من المستحيل القيام بالنشاط الاقتصادي المحتمل في المنطقة (ج).

13. ويشير التقرير إلى أنه في حين أن العوامل المحلية قد ساهمت في تحفظ المستثمرين، إلا أن القيود الإسرائيلية على التجارة والتنقل والوصول تمثل قيداً ملزماً للاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني. وتزيد هذه القيود من تكلفة التجارة زيادة كبيرة وتجعل استيراد العديد من مدخلات الإنتاج في الضفة الغربية وقطاع غزة مستحيلة. وقد ثبت أن القيود المفروضة على حركة العمل تؤثر بشدة على فرص العمل والأجور والنمو الاقتصادي. وفي حين بلغ متوسط الاستثمار الخاص في الاقتصاد الفلسطيني نحو 15 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي، بلغ متوسط

⁸مجموعة البنك الدولي (2013)

http://www-

wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/01/23/000442464_20140123122135/Rend
ered/PDF/AUS29220REPLAC0EVISION0January02014.pdf

⁸ تعرف المنطقة (ج) من الاتفاق الانتقالي الاسرائيلي الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة على أنها "مناطق خارج مناطق (أ) و (ب) والتي، باستثناء القضايا التي سيتم التفاوض عليها في مفاوضات الوضع النهائي، سيتم نقلها تدريجياً للولاية الفلسطينية وفقاً لهذا الاتفاق. المصدر: الضفة الغربية وقطاع غزة المنطقة (ج) ومستقبل الاقتصاد الفلسطيني، تشرين أول 2013، البنك الدولي.

الاستثمار الأجنبي المباشر نحو 1 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي خلال السنوات العشر الماضية، وتعتبر النسبتان منخفضتان جداً مقارنةً مع معظم الاقتصادات سريعة النمو. وعلاوة على ذلك، تشكل أجزاء كبيرة من هذا الاستثمار تأثيراً لا يذكر على نتائج التوظيف، حيث يجري توجيهها إلى التجارة الداخلية والتطوير العقاري.

14. وقد يسبب تخفيف القيود المفروضة اليوم على الاستثمار الفلسطيني والحركة والوصول في المنطقة (ج) توسع مباشر وغير مباشر للعديد من قطاعات الاقتصاد الفلسطيني الرئيسية التي توفر فرص العمل، وتشمل هذه القطاعات الزراعة، واستخراج معادن البحر الميت، والحجارة والرخام، والبناء، والسياحة، وقطاع الاتصالات. ويقدر تقرير مجموعة البنك القيمة الإجمالية المحتملة التي يمكن أن تتولد نتيجة لتخفيف القيود المفروضة اليوم في المنطقة (ج) إلى ما يقرب 3.4 مليار دولار أمريكي، أو 35 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني⁹.

15. وسيكون تأثير هذه الزيادة في القيمة المضافة على العمالة والفقر كبيراً. ويقدر صندوق النقد الدولي أن النمو والعمالة مترابطان بشكل متكافئ، بحيث تؤدي زيادة قدرها 35 في المئة في الناتج المحلي الإجمالي إلى زيادة في فرص العمل بنفس النسبة. وتكون مثل هذه الزيادة في النمو تعادل الزيادة في فرص العمل، والأخيرة مبنية على بعض الافتراضات حول رأس المال وكثافة اليد العاملة، ما يعني أيضاً تغييرات هيكلية كبيرة في الاقتصاد الفلسطيني. ويقول تقرير البنك الدولي أن الزيادة المقدر في فرص العمل الناجمة عن زيادة بنسبة 35 في المئة في الناتج المحلي الإجمالي لها تأثير كبير على خلق فرص العمل نظراً للتغيير المحدود في هيكلية الاقتصاد القائمة. ويدعم هذا الاستنتاج مزيد من النتائج في تقييم المناخ الاستثماري (أنظر أدناه).

تقييم المناخ الاستثماري في الضفة الغربية وقطاع غزة: تجزؤ وعدم يقين

16. أظهر تقييم المناخ الاستثماري في الضفة الغربية وقطاع غزة الأخير¹⁰ أن أكبر عقبة أمام استثمارات القطاع الخاص والنمو الاقتصادي هي عدم الاستقرار السياسي، وما ينتج عن الصراع والقيود المفروضة على التنقل والوصول إلى الموارد والأسواق. وقد أدى ذلك إلى تجزئة الفضاء الاقتصادي الفلسطيني، والإبهام، والمخاطر، وزيادة تكاليف الأعمال. وعلى الرغم وجود إيجابيات في المناخ الاستثماري، استمر هذا القيد الرئيس في عرقلة الاستثمار الخاص وخلق فرص العمل.

⁹ 35% من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني في عام 2011.

¹⁰ وقد عزز تحليل المناخ الاستثماري من قبل اثنين من أدوات المسح - مسح لأكثر من 400 شركة في القطاع الرسمي وأخرى شملت ما يزيد عن 400 مؤسسة رسمية. شركات المسح المشارع المدرجة لديها خمسة عمال فأكثر في الضفة الغربية وقطاع غزة، وشرقي القدس.

17. أظهرت المسح الذي أُجري حول المؤسسات أن الشركات الفلسطينية لديها كثافة رأس مال منخفضة نسبياً مقارنة مع بلدان ذات مستويات تنمية مماثلة. وأظهرت بيانات من الشركات التي شملتها الدراسة في عام 2006 ومن ثم مرة أخرى في عام 2013، أنه لم يكن هناك نمو كبير في استثمار رأس المال أو التوظيف السنوي. ويقابل هذا المستوى المنخفض نسبياً من كثافة رأس المال مستوى أعلى نسبياً من الكفاءة الفنية (إنتاجية العنصر الإجمالية)، مما أدى إلى زيادة مستوى التنافسية في إنتاجية العمالة مقارنة بالبلدان النظيرة. فعلى سبيل المثال، كانت إنتاجية العمل أعلى منها في مصر، واليمن، وتونس في السنوات الأخيرة، ولكنها أقل منها في لبنان والأردن.

18. كشفت دراسة أقرب لهذه التدايير أن هناك تفاوتات واسعة في الإنتاجية، وكثافة رأس المال، والكفاءة الفنية بين الشركات الفلسطينية بحسب الموقع، والحجم، والقطاع. فعلى سبيل المثال، لشركات القدس الشرقية رأس مال أكبر بستة عشر مرة وله ثلاثة أضعاف القيمة المضافة لكل عامل من تلك الموجودة في غزة، أما الكفاءة الفنية لشركة وسيطة في القدس الشرقية فهو أعلى بحوالي 55 في المئة مقارنة مع شركة مماثلة في الضفة الغربية. وقد أدى المناخ الاستثماري المجزأ إلى تجزئة أداء الإنتاجية. ويشير التقرير أيضاً إلى أن هناك فرصة محتملة لزيادة إنتاجية العمل لمستويات أكثر تنافسية إذا تمكنت الشركات زيادة استثماراتها في رأس المال البشري، والمهارات، والتكنولوجيا على سبيل المثال.

19. ونتيجة لهذا المناخ الاستثماري المتضرر، والمنعزل، والمجزأ، والمتأثر بالصراع، غالباً ما تبدأ الشركات صغيرة وتبقى صغيرة، وتتركز غالبية وظائف القطاع الخاص المحلي في أنشطة قطاع الخدمات منخفضة الإنتاجية¹¹، ولدى 11 في المئة فقط من الشركات الرسمية أكثر من 20 عامل، مقابل 35 في المائة في البلدان المقارنة. وأشار نمو العمالة المقاس بين الشركات أن متوسط نمو العمالة كان 4 في المئة فقط من عام 2006 حتى 2013، وهي نسبة غير ملحوظة ولا سيما بالنظر إلى معدل النمو السكاني الذي يقارب 3 في المئة، ونسبة البطالة المرتفعة من الناحية الهيكلية، وحقيقة أن هذه العينة تمثل مجموعة من الشركات استمرت خلال هذه الفترة الزمنية. ووفقاً لتقرير "وظائف أم امتيازات"، فإن احتمال نمو الشركات الصغيرة غير الزراعية ليزداد عدد موظفيها على عشرة خلال أربع أو خمس سنوات يقرب الاثنان في المئة فقط في الضفة الغربية وقطاع غزة (بالمقارنة مع اثني عشر في المئة في لبنان مثلاً). وترتفع نسبة العمل غير الرسمي، حيث يشغل ما يقرب ثلاثة من أصل خمسة أشخاص في القوى العاملة الفلسطينية وظيفة غير رسمية.

20. ومن بين توصياته، سلط تقييم المناخ الاستثماري الضوء على الحاجة إلى الاستثمار في قوى السوق، وتنمية المهارات، وريادة الأعمال التقنية، والابتكار. ووجدت نتائج المسح المتعلق بالشركات انخفاض مستوى أنشطة التحسين المبتكرة والأعمال التجارية، مثل التدريب في الشركات. فعلى سبيل المثال، انخفض عدد الشركات التي

¹¹وفقاً لتقرير "وظائف أم امتيازات"، نحو 40 في المئة من جميع الوظائف هي في هذه القطاعات.

تقدم تدريباً رسمياً بين الشركات التي شملتها الدراسة من عام 2006 إلى عام 2013. ويوصي تقييم المناخ الاستثماري تأمين تطوير القوى العاملة المستدامة من خلال التمويل المرتبطة مباشرة بنتائج ومساءلة القطاع الخاص. وينبغي أيضاً أن تكون هناك جهود لدعم الاستثمارات على مستوى قدرات الشركات، وكذلك بناء خط من رجال الأعمال موجهة للنمو لتغذية بيئة ريادة الأعمال الوليدة، ويجب أن تستكمل هذه الجهود من خلال الإصلاحات المتقاطعة للمساعدة في التخفيف من آثار عدم الاستقرار السياسي وتعزيز جوانب مناخ الأعمال التي يمكن تحسينها حتى في ظل القيود الحالية¹².

ما وراء المعونة: مبادرة القطاع الفلسطيني الخاص للاستثمار والنمو والتوظيف

21. بنى هذا التقرير تحليله على افتراض أساسي بأن التمكين السياسي لن يكون بكمكان، وسيحتاج الاقتصاد الفلسطيني للتطور على المدى القصير والمتوسط في ظل القيود الحالية التي تفرضها حكومة إسرائيل. وكان لذلك آثار محددة على تقييم نمو القطاعات المختلفة، فمثلاً، في حالة الزراعة، ليس هناك إمكانية لتنمية الأراضي الصالحة للزراعة في المنطقة (ج) وأن القيود ذات الاستخدام المزدوج من شأنها أن تعرقل الاستخدام الأمثل للأسمدة مع تقلص العوائد الناتجة عن ذلك. وتبرز الدراسة أنه بناءً على التحليل، هناك حاجة إلى إنشاء 750,000 وظيفة منذ الآن وحتى عام 2030 فقط للحفاظ على مستويات البطالة الحالية، نظراً للعدد المتزايد من الخريجين التي سيصبحون جزء من القوى العاملة خلال هذه الفترة، ولخفض مستوى البطالة إلى 10 في المئة يجب خلق مليون وظيفة، وهو ما يعادل مضاعفة مستوى التوظيف الحالي.

22. وضمن هذا الإطار العام، تحدد الدراسة ما وراء المعونة فرص الاستثمار مع إجمالي التكاليف الاستثمارية التقديرية بحوالي 600 مليون دولار أمريكي في خمسة قطاعات (الزراعة، وتكنولوجيا المعلومات وريادة الأعمال الرقمية، والسياحة، والبناء، والطاقة) بتأثير توظيف محتمل على مدى 15 عاماً تبلغ 150,000 فرصة عمل مباشرة و220,000 فرصة عمل غير مباشرة. يوجز تقييم إضافي لإمكانات هذه القطاعات الفرعية في الجدول الأول في ختام هذا التقرير. ومن أجل تعبئة هذه الاستثمارات، وبشكل أكثر تحديداً، للاستفادة من الاستثمارات القائمة على القطاع الخاص، يجب تحديد السبل والوسائل لدعم الركائز التالية:

- رأس المال البشري: تحسين مهارات وقدرات مكان العمل، وفقاً لاحتياجات القطاع والمشاريع الاستثمارية المحددة
- البنية التحتية: تحسينات على البنية التحتية للخدمات التي يتوقع القطاع الخاص من القطاع العام تمويلها

¹²يشير تقرير مذكرة إصلاح ممارسة أنشطة الأعمال لعام 2014 إلى وجود عدة مجالات ممكنة للتحسين.

- **البيئة التنظيمية والتسجيل العقاري:** وتتعلق بشكل خاص بالشركات المبتدئة والعمليات والإجراءات اللازمة الأكثر كفاءة وتوفيراً لتسجيل الأراضي،
- **الحصول على رأس المال:** وخاصة لبدء ونمو الأعمال المبتدئة،
- **العلامة التجارية:** التحدي هو وضع علامة تجارية فلسطينية تفوق المخاوف الأمنية والتصورات وتكون معروفة بجودتها وموثوقيتها، وهو أمر مهم بشكل خاص لقطاعات الزراعة، وتكنولوجيا المعلومات، وريادة الأعمال الرقمية على المدى القصير.

23. وفي الختام، تشير الدراسات المختلفة المستخدمة كأساس للمناقشات التي جرت ضمن الحوار الرّامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية إلى بعض التحديات الأساسية. فمن أجل تعزيز زيادة استثمارات القطاع الخاص، نحتاج الأساليب الجديدة لنتائج أفضل مثل: (أ) تنمية المهارات، والتوظيف، وآليات البدء، بريادة الأعمال، وتحسين التنسيق مع القطاع الخاص والقياس، (ب) ومعالجة المخاطر السياسية والتجارية المرتبطة بالتشردم الاقتصادي الحالي الذي يمنع الاستثمار الخاص، (ج) وتعزيز جودة المنتج والوصول إلى الأسواق لزيادة الطلب على الإنتاج الفلسطيني.

رابعاً: بعض الخيارات للمستقبل

24. وقد نشأ عدد من المجالات المحتملة لمبادرات جديدة عن الحوار الرّامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية. وبالإضافة إلى الحاجة المستمرة لتحسين المناطق في المناخ الاستثماري الذي ما يزال تحت سيطرة السلطة الفلسطينية، تم التطرق إلى تحقيق التنمية البلدية والابتكارات لتعزيز استثمارات القطاع الخاص بقدرة عالية في قطاعات "خلق الوظائف"، وتحسين استجابة العرض لطلب القطاع الخاص على المهارات المحددة. وبناءً على ما قد نشأ عن هذه الاستنتاجات والمناقشات مع مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء، ووزارة المالية والتخطيط، ووزارة العمل، قامت مجموعة البنك بإعادة النظر في الوضع الحالي للسوق المهارات في الضفة الغربية وقطاع غزة بهدف تحديد المبادرات الجديدة المحتملة التي يمكن أن تعزز المزيد من مشاركة القطاع الخاص في العرض والطلب على المهارات وتعزيز تحسين نتائج خلق فرص العمل. وفيما يلي ملخص للنتائج الأولية لهذه الدراسة التي قدمت في الضفة الغربية وقطاع غزة في حزيران/أب 2015.

25. وهناك نقص كبير في نمو العمالة في الضفة الغربية وقطاع غزة، ورداً على ذلك كانت هناك جهود متواصلة لتزويد الشباب بالتدريب وتنمية المهارات الإضافية لجعلهم هدفاً لأصحاب العمل المحتملين. ونتيجة لذلك، يزدحم سوق التدريب على المهارات بمقدمي الخدمات المتعددين الذين يقدمون البرامج في مراحل مختلفة من الرحلة من التعليم إلى العمل. وهناك دليل حول القيمة المضافة للمناهج المختلفة، والتي ينفذ كثير منها "بشكل جماعي" مع

عدم تنسيق بين الأطراف أو ملاءمتها وفقاً لاحتياجات محددة لسوق العمل. وحيث تجمع معلومات حول نتائج التوظيف، وتبلغ، وتشير إلى النتائج التي لا تعكس بالضرورة واقع السوق الذي يشير له أصحاب المصلحة الآخرين. وعلى الرغم من تقدم التدريب على المهارات بشكل جيد نسبياً في الضفة الغربية، لوحظ عدد من الثغرات الرئيسية في السوق، وعلى وجه الخصوص:

- **عدم تطابق المهارات:** أبرزَ تقييم البنك الدولي للمناخ الاستثماري عام 2014 عدم التوافق بين مهارات القوى العاملة واحتياجات السوق. بالإضافة إلى ذلك، كما ذكر أعلاه، خلال حوارات القطاعين العام والخاص حول خلق فرص العمل، حدد أرباب العمل في القطاع الخاص الفلسطيني هذا التنافر على أنه أحد الأسباب الرئيسية التي تحدّ من إدخال القوى العاملة الجديدة إلى سوق العمل. وخلال هذه المناقشات، شدد القطاع الخاص على أن هذا القيد لا يقتصر على الكفاءة الفنية، بل يشمل أيضاً عدم وجود المهارات الأساسية اللازمة لجعل طالبي العمل من الشباب يحظون الوظائف.
- **مطابقة التدريب للوظائف:** هناك برامج مدعومة من الجهات المانحة واسعة النطاق لتوفير التدريب على المهارات، ولكن الدعم لمطابقة التدريب مع طلب القطاع الخاص المستقبلي قليل، ولتعزيز توظيف المشاركين المناسب في مهن التجارة والدورات التدريبية. وهناك أيضاً نقص نسبي من المبادرات التي تجمع بين التدريب على المهارات مع الجهود الرامية إلى تعزيز خلق فرص العمل لتلك المهارات، مثل تشجيع ريادة الأعمال بين الشركات المبتدئة من خلال التدريب الأساسي على التخطيط المالي والعمل خطة ورأس المال المبدئي المحدود ودعم الشركات الناشئة.
- **فجوات قطاعات محددة في التدريب:** على الرغم من أن إمكانيات خلق فرص العمل كبيرة، فهو عبارة عن جهد منهجي لدمج التدريب على المهارات مع خلق فرص العمل، وهناك قطاعات بحاجة لتعزيز التدريب التقني والمهني المحدد. وتشمل هذه قطاعات تكنولوجيا المعلومات، والصيانة، والبناء، والتصنيع، والزراعة، والتصميم، وتجهيز الأغذية، والطاقة الشمسية، والحدائق العامة، وتكنولوجيا الأغذية. ولدى قطاع تكنولوجيا المعلومات (على سبيل المثال التحقق من التصميم) إمكانيات خاصة لتحسن الطلب على الوظائف.

26. أشارت نتائج التقييم أيضاً إلى أن التحدي لا يقتصر فقط على تنمية المهارات، بحيث يمكن تيسير زيادة استيعاب العمالة، ولكن لا يمكن أن يؤدي إلى تحسن منهجي أو واسع النطاق في فرص العمل بمفرده. فيجب أن يكون هناك صلات واضحة مع استثمارات جديدة في القطاع الخاص لضمان الاستثمار القادر على تأمين نوعية العمل التي يحتاج إليها، وتشجيع المستثمرين بأن العمالة المناسبة سوف تكون متاحة. تحقيق هذا سيتطلب تعاون مختلف جداً وأقرب بكثير مع الشركات الفلسطينية لمواءمة التدريب مع الاستثمارات المخططة التي يمكن أن تخلق طلباً كبيراً على الوظائف. وفي نفس الوقت، نظراً للعدد المحدود لأصحاب الأعمال الكبيرة في الضفة الغربية وقطاع غزة، سيكون من المهم تحفيز روح المبادرة وتحسين مهارات التدريب للشركات الصغيرة والمتوسطة (الذين يوظفون

أكثر من 80 في المئة من القوى العاملة في القطاع الخاص) لتوظيف موظفين إضافيين، لو كان موظف أو اثنان في المشاريع الصغيرة والمتوسطة فقط.

27. وهذا يعني أن أي مبادرة جديدة لمواجهة تحدي التوظيف في الضفة الغربية وقطاع غزة من شأنها أن تضاف إلى ما هو قائم بالفعل على أرض الواقع لتشمل ما لا يقل عن ثلاثة إجراءات منسقة. وتشمل هذه: (أ) طرائق جديدة للتعاون بين القطاعين العام والخاص لتحديد أكثر كفاءة ومنهجي لثغرات العرض والطلب في سوق العمل، (ب) والمرونة لتنفيذ يسمح للتدريب على المهارات المستهدفة بسد هذه الثغرات التي ينبغي تقديمها بطريقة مناسبة زمنياً وقابلة للقياس ويمكن تقييم استجابة المهارات وتقديم الدعم لطلب السوق المتغير باستمرار، (ت) وأدوات التمويل المبتكر المكتملة التي يمكن أن تساعد على التخفيف من التشرذم والمخاطر التي تحد من زيادة استثمارات القطاع الخاص اللازمة لتوليد النمو وفرص عمل جديدة. ويتبع المزيد من التقييم والتطوير نتائج عملية الحوار الزامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية.

الجدول 5.1. إمكانية خلق فرص عمل في القطاعات المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة

القطاع	الإيجابيات	السلبات
الزراعي	<ul style="list-style-type: none"> تصدير سلع زراعية ذات جودة عالية جداً، مثل زيت الزيتون الفلسطيني الأفضل في فنته. طلب سوق الصادرات للمنتجات العضوية والتجارة المنصفة غير ملبي، ما يستطيع هذت القطاع تلبيةه. أثبتت الممارسات الزراعية المنفذة بسهولة أنها تحقق الاستقرار في العوائد، وتحسن جودة المنتج، وتضمن الاتساق، وخفض تكاليف وحدة الإنتاج. 	<ul style="list-style-type: none"> يهيمن على قطاع الأسر وصغار المنتجون ولديهم حوافز وقدرات محدودة لزيادة القوة العاملة أو الاستثمار في ممارسات إنتاج محسنة. من غير المرجح أن يؤدي النمو المحدد في إيرادات إلى زيادة فرص العمل في سلسلة قيمة النظام الغذائي على المدى القصير. يعدّ تقييد الوصول إلى المياه والأراضي وارتفاع تكاليف معاملات التوزيع من معوقات نمو القطاع الكبيرة.
المصرفي	<ul style="list-style-type: none"> هناك مجال للتوسع في الخدمات المصرفية للأفراد والتأمين لتصبح الضفة الغربية وقطاع غزة ضمن البلدان المماثلة من حيث اختراق السوق. الطلب على مواهب الإدارة المتوسطة والعليا ومتخصصي المهارات للمساعدة في تنويع المنتجات تساعد في تنمية الموارد البشرية في القطاع وتنويعها. 	<ul style="list-style-type: none"> محدودية نية القطاع المصرفي لتنويع عروض المنتجات بسبب الربحية العالية الحالية (بسبب الهوامش العالية) والمنافسة المنخفضة. يملاً موقع الخريجين الحاليين عموماً تدريب أساسي في أول 6 أشهر من العمل
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> الموقع، وانخفاض الأجور يجذب الشركات الدولية والإسرائيلية إلى سوق الضفة الغربية وقطاع غزة. وعلى الرغم من وجود 4000 خريج بتخصصات الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، تواجه الشركات نقصاً في المرشحين للمشروع ويشكون من انخفاض جودة المرشحين التي تفتقر إلى الابتكار والمهارات التقنية. يتردد قطاع تكنولوجيا المعلومات في الاستثمار في تدريب الخريجين، ولكن الشركات متعددة الجنسيات لن توقع العقود دون قوى عاملة أفضل. 	<ul style="list-style-type: none"> هناك إمكانية جيدة لخلق فرص عمل داخل القطاع ولكن هناك فجوة المهارات حالياً لعدد قليل من وظائف القيمة العالية التي تتطلب مهارات عالية. الحصول على رأس المال مقيدة بشدة بسبب نسب التغطية الباهظة المشتركة في ممارسات الإقراض وعدم وجود خبرة أو قدرة في القطاع المصرفي على القيام بالعبء الواجبة على استثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تتطلب تحويل متطلبات الكفاءة التقنية لعمل القطاع مراجعة المناهج الدراسية العادية، والتواصل بين النظم التعليمية والصناعة غير موجود.
السياحي	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على زيادة فرص العمل من خلال التدريب العملي ومشاركة القطاع الخاص في تصميم الدورات التدريبية استثمارات كبيرة في البنية التحتية تجري حالياً في بوابة أريحا حيث يتوقع خلق فرص العمل الكبير (3000 فرصة عمل)، مع إمكانية تحسين جودة الخدمات السياحية في بيت لحم. 	<ul style="list-style-type: none"> الحد من العوامل الخارجية التي تؤثر بالفعل حالياً في القطاع، على القيود المفروضة على الحركة سبيل المثال وينظر مخاوف أمنية عدم اليقين حول احتمال زيادة الطلب على إقامة ليلة وضحاها (على الرغم من أن الطلب قد يزيد مع أفضل جودة العرض)

المصدر: بورتلاند ترست (2015): الضفة الغربية وقطاع غزة.

المُلحق السّادس: التّمويل بهَدَف خلق فرص العمل – أدوات التحسينات المالية المستقبلية

البيئة الراهنة

1. تأتي مبادرة التمويل لخلق فرص العمل للبناء على مكون ومبادرات البنك الداعمة لتنمية القطاع المالي وخلق فرص العمل بما في ذلك: أ) المنشآت المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر ومرفق الدعم الفني بهدف دعم سلطة النقد الفلسطينية في تصميم وتنفيذ مرفق الضمان الائتماني الجزئي الممول من الجهات المانحة لصالح قطاع غزة بهدف تشجيع إقراض البنك الدولي للقطاع الخاص، (ب) والدعم المؤسسي المتواصل من خلال مشاريع الإصلاح التنظيمي والاقتصادي؛ (ت) ومشروع طريق إبراهيم الذي يقدم الدعم لتطوير مسارات المشي الطويلة في الضفة الغربية على أنها أصل ثقافي وسياحي وتجريبي بهدف خلق فرص العمل وزيادة مدخول نتيجة عن الآثار الخارجية للمشروع لصالح الأهالي القاطنين على طول الطريق بما في ذلك الشباب والنساء. كذلك صُمم التمويل بهدف خلق فرص عمل على نحوٍ يبقي الدروس المستفادة من مشروع الخدمات الحكومية لتنمية الأعمال الذي تم إنجائه مؤخراً حاضراً على رأسها أهمية ضمان وجود ترتيبات تنفيذية مرنة تستجيب لواقع السوق وذات توجه قوي نحو القطاع الخاص.

2. لقد ازداد محفظة مؤسسة التمويل الدولي ثمان أضعاف، حيث ربت من 20 مليون دولار أمريكي في شركتين في عام 2008 حتى ما يقارب 157 مليون دولار أمريكي في ست شركات حالياً. يتركز ملف إنجازات المؤسسة بالأسواق المالية بما فيها التمويلات الصغيرة وقطاعات البنى التحتية للاتصالات. ويضم عملاء المؤسسة بنك فلسطين وشركة الوطنية موبايل، صندوق الدعم الفلسطيني، ومؤسسة فاتن للإقراض والتنمية، والبنك الوطني، وشركة الرهن والإقراض الميسر. وتتقسم قيمة المحفظة ما بين 44 مليون دولار أمريكي من الديون، و18 مليون أسهم و95 مليون دولار تمويل قصير الأجل.

3. وفيما يتعلق بدعم المانحين لهذا القطاع وخلق فرص العمل في القطاع الخاص، ويقدم الجدول 6.1 أدناه لمحة عامة عن مشاريع المانحين التكميلية الرئيسية التي يجري تنفيذها حالياً في الضفة الغربية وقطاع غزة.

جدول 6.1. برامج المانحين الرئيسية ذات الصلة في الضفة الغربية وقطاع غزة

اسم المؤسسة أو البرنامج	وصف البرنامج
برنامج تنمية القطاع الخاص التابع للوكالة الألمانية للتعاون الدولي	بتمويل مشترك من الوكالة الكندية للتنمية، يمول البرنامج بناء القدرات لوزارة الاقتصاد الوطني، فضلاً عن منظمات الأعمال في القطاع الخاص والغرف التجارية، وتحسين قدرتهم على تمثيل وتقديم خدمات للشركات.
الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وزارة الخارجية الألمانية - الاتحاد الأوروبي برنامج تعزيز التدريب المهني وسوق العمل	تعزيز التدريب المهني وبرنامج سوق العمل الممول بقيمة 4 ملايين يورو، حيث تدعم الوكالة الألمانية لمؤسسات التدريب المهني والتقني العامة باستراتيجية لبناء القدرة على تقديم التدريب الموجه نحو الطلب (من خلال تصميم المناهج الدراسية) التي من شأنها سد الطلب الحالي، مع التركيز على بطالة الشباب. إلى جانب هذا العمل، فهي بناء القدرات على المستوى المحلي من خلال إنشاء مجالس التدريب والتشغيل لتحديد المجالات ذات الأولوية والتدخلات المناسبة.
المملكة المتحدة - وزارة التنمية الدولية - الاتحاد الأوروبي برنامج تطوير الأسواق الفلسطينية	بريطانيا- تمول وزارة التنمية الدولية والاتحاد الأوروبي برنامج لمدة خمس سنوات بالتعاون مع وزارة الاقتصاد الوطني وتنفيذها مؤسسة شركة البدائل التطويرية في أوروبا. ويركز البرنامج على تحسين القدرة التنافسية للقطاع الخاص من خلال المساعدة الفنية، وتوجيه المنح. اعتباراً من حزيران عام 2015، وصلت المنح إلى ما يقرب 3.1 مليون دولار أمريكي. وكانت نافذة منح المطابقة مفتوحة تلقت 349 متقدم وقعت 138 اتفاقية منحة. في تشرين الثاني 2014، أطلق البرنامج "العودة إلى الأعمال" نافذة لشركات غزة المتضررة من النزاع. وقد ورد أكثر من 700 تطبيق بحلول آذار 2015؛ منها 104 وقعت اتفاقية المنح.
مشروع الوكالة اليابانية للتعاون الدولي تعزيز المشاريع الصغيرة والمتوسطة لخدمات تطوير الأعمال	تنفذ الوكالة اليابانية للتعاون الدولي ووزارة الاقتصاد الوطني مشروع مدته ثلاث سنوات بالشراكة مع الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحاد الفلسطيني لغرف التجارة والصناعة والزراعة لتعزيز خدمة تطوير الأعمال للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
برنامج الوكالة الأمريكية للتنمية تنافس	مشروع لمدة خمس سنوات بقيمة 35 مليون دولار أمريكي لتعزيز القدرة التنافسية والتصديرية وإمكانيات القطاعات الرئيسية بما في ذلك الصناعات الزراعية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والسياحة، والحجر/الرخام من خلال المساعدة على مستوى الشركات. ويهدف المشروع أيضاً إلى العمل مع شركات في غزة لتمكينهم من البقاء في العمل والعودة إلى السوق الدولية عندما تسمح الظروف بذلك.
برنامج الوكالة الأمريكية للتنمية ريادة الأعمال للشباب	مبادرة لمدة خمس سنوات بقيمة 15 مليون دولار أمريكي والتي تهدف إلى تحسين فرص العمل وريادة الأعمال وفرص المشاركة المدنية للشباب الفلسطيني الذين تتراوح أعمارهم بين 14-29.

4. من المهم ملاحظة أن هذه المبادرات تركز بالشكل الأكبر على المساعدة التقنية للسلطة الفلسطينية أو للشركات مباشرة. وما كان غائباً، أو على الأقل لم يتم تناوله بشكل وافٍ، منتجات التمويل الجديدة التي يمكن أن تعزز

وتحفز الطلب في السوق، وتشجع المخاطرة وأخذ الخطوات الأولى في القطاع الخاص، وهو الجانب الذي يسعى مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل معالجته.

التطورات الجديدة: التمويل المبتكر وجدول أعمال التنمية العالمية

5. وقد التحم جدول أعمال التنمية للأمم المتحدة لما بعد عام 2015 بمجموعة من الأهداف الإنمائية المستدامة التي تستهدف تحقيق تقدم كبير بحلول عام 2030 على التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه البلدان النامية، حيث تكون الآثار المترتبة على تحقيق الأهداف الإنمائية المستدامة هائلة في هذا الإطار الزمني. أما تقديرات إجمالي الاستثمارات اللازمة فيتراوح بين 3 إلى 4.5 تريليون دولار أمريكي سنوياً. وإن تكفي المساعدة الإنمائية الرسمية من الجهات المانحة وحكومات القطاع العام وحدها لتلبية هذه المطالب. وفي الوقت نفسه، يتم استثمار جزء فقط من أصول القطاع الخاص بما في ذلك البنوك وصناديق التقاعد وشركات التأمين، والمؤسسات، والشركات في القطاعات التي تستهدفها الأهداف الإنمائية المستدامة في البلدان النامية. وسيكون هناك حاجة لزيادة مشاركة القطاع الخاص، فضلاً عن تجديد التركيز على النتائج، وسد الفجوة التمويلية للتنمية العالمية، وضمان استخدام الموارد بالشكل الأكثر فاعلية.

6. وحتى بوجود الموارد المالية الوفيرة، فإن استخدام هذه الموارد بفعالية وكفاءة وتحقيق نتائج قابلة للقياس ومستدامة ما زال تحدياً مستمراً. وبالإضافة إلى تعبئة الموارد المالية الإضافية، هناك حاجة أيضاً لتغيير طريقة نشر هذه الأموال، لا سيما في جعلها أكثر فعالية وموجهة نحو تحقيق النتائج. وفي هذا الصدد، فإن سلسلة مشاريع التمويل بهدف خلق فرص عمل تتطلع لتطوير وتعزيز التمويل المبني على النتائج الذي يعمل على حشد الاستثمارات والخبرات الخاصة أثناء رصد العائدات الاجتماعية الأوسع نطاقاً التي تأتي من فرص العمل من خلال العمل على أساس مشاركة السوق، ويعتبر الحصول على التوازن بين العائد الاجتماعي وحوافز السوق في صميم هذا التحدي. ولهذه الغاية، سيتطلع مشروع التمويل بهدف خلق فرص عمل إلى تطوير واختبار تنفيذ الأدوات المالية التالية: (أ) مستوى الجملة من برنامج منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال ومساهمة في رأس المال الممكنة للبدء في إنشاء صناديق الاستثمار بعد المسرع، (ب) وسندات الأثر الإنمائي، (ت) وتعزيزات تمويل أخرى. وسوف تكون هذه الأدوات مصممة لتلبية أهداف خلق فرص العمل، وتحديد العوامل الخارجية الاقتصادية والاجتماعية لخلق فرص العمل.

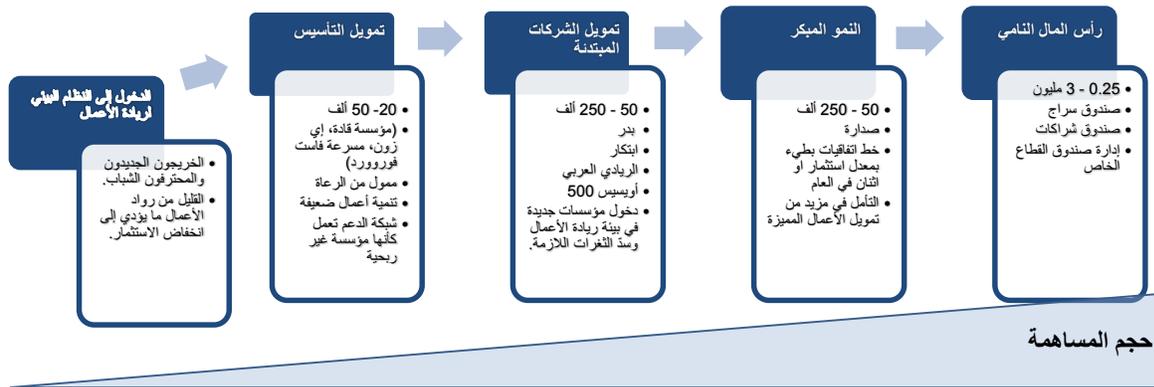
أ. مستوى الجملة من برنامج منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال ومساهمة في رأس المال الممكنة للبدء في إنشاء صناديق الاستثمار بعد المسرع

خلفية

7. تتسم بيئة ريادة الأعمال القوية بتدفق اتفاقات ووجود عدد كاف من الممولين عبر دورة حياة نمو الشركات. وفي حين كانت هناك زيادة في تمويل أسهم رأس المال المتاح للشركات الناشئة في مراحل النمو ونمو رأس المال في وقت مبكر في الضفة الغربية وقطاع غزة، يضعف طلب هؤلاء الممولين في كثير من الأحيان وتتقص خطوط الاستثمار. وهناك ندرة في الأفكار الجيدة ونجاة رجال الأعمال من دخول بيئة ريادة الأعمال والبقاء حتى مراحل لاحقة من مراحل دورة حياة الشركة. وقد أدى هذا إلى ضياع الفرصة، كما لا يتم نشر رأس المال استثماري أو حقوق الملكية في هذا المجال، وقد خرج إحدى صناديق حقوق الملكية من السوق (أبراج كابيتال).

النظام البيئي لريادة الأعمال في الضفة الغربية وقطاع غزة

الشكل 6.1 خط الاتفاقيات



8. ويقدم الصندوق الرابع لمحة عامة عن المصادر الحالية للتمويل والموارد البشرية والمهنية التي تدعم ريادة الأعمال الفلسطينية في الوقت الحالي. وعلى الرغم من التحسن في النشاط التجاري في السنوات الأخيرة، هناك فجوة تمويلية في النظام البيئي خطيرة تقع بين مرحلة التسارع، التي عادة ما تكون مغطاة بالمسرعات والحاضنات، ومرحلة رأس المال الاستثماري والمستثمرين، وقد تم إنشاء منطمتين مؤخراً لمعالجة هذه الفجوة: ركزت بادر (روابي)

على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مدينة روابي، وهناك وصف لصندوق ابتكار في المربع الرابع، بالإضافة إلى ذلك هناك بعض المستثمرين الأفراد في السوق، ولنهم يفتقرون للخبرة التقنية اللازمة لتوفير القدرة اللازمة وخدمات تطوير الأعمال. وستنصف منح مطابقة المقترحة من خلال أداة صندوق الاستثمار.

الصندوق الرابع: ملخص حول بيئة ريادة الأعمال للجهات المعنية بالمشروع في الضفة الغربية وقطاع غزة (غير شامل)

التمويل

بينما يعدّ التمويل الصغير نسبياً مؤسس بشكل جيداً، يعتبر الممولون الذين يوفرون رأس المال الاستثماري، وحقوق الملكية، والتمويل الأولي جديون. الصندوقان الكبيران اللذان يوفران التمويل هما صندوق الاستثمار الفلسطيني وسراج. ويضم صندوق الاستثمار الفلسطيني 90 مليون دولار أمريكي من الديون والاستثمار في الأسهم "صندوق شركات" الذي تأسس عام 2013 ومخصص للصناعة، والأعمال التجارية الزراعية وتكنولوجيا المعلومات والتمويل الأصغر والشركات العاملة في القطاعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة الحجم. ويقدم سراج، التي نشط منذ عام 2011، أكثر من 90 مليون دولار أمريكي من الاستثمارات في الأسهم للمشاريع المبتدئة، والتي تمر بضائقة مالية، والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وكذلك يستهدف الشركات الكبيرة في مختلف القطاعات الاقتصادية.

صدارة هي إحدى من صناديق رأس المال الاستثماري الوحيد للشركات الفلسطينية وتقوم حالياً بتوفير التمويل للمشاريع التي تركز على الشركات الناشئة في قطاعات الإنترنت والجوال والبرامج التي قد تساهم في التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل. وقد بدأت صدارة عملها منذ عام 2011 وتدير ما يقرب من 29.5 مليون دولار أمريكي من أموال من المستثمرين بما في ذلك غوجل، جورج سوروس وبنك الاستثمار الأوروبي وغيرها، وقد استثمرت على الأقل في ست شركات مختلفة، بما في ذلك "سوق بل" وهو مشروع تكنولوجيا متفلة توفيق بين الباحثين عن عمل وأصحاب العمل من خلال تكنولوجيا الهاتف المحمول.

يتوفر تمويل رأس المال الأساسي من خلال عدة صناديق استثمارية متوسطة الحجم بما في ذلك ابتكار، والريادي العربي، وبدر. ابتكار هو صندوق استثمار بـ 7 ملايين دولار أمريكي (10 مليون دولار أمريكي استهدفت على مدى أربع سنوات) لمشاريع مبتكرة في مرحلة مبكرة مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مع أحجام الصفقة بحوالي 40 ألف دولار أمريكي لخدمات مباشرة ومسرعة تتراوح بين 100 إلى 800 ألف دولار أمريكي للخدمات التسريع)، في حين يركز صندوق بدر على تمويل الشركات المبتدئة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مرحلة الحضنة. ويوفر صندوق الريادي العربي مجموعة من الخدمات بما في ذلك صندوق الاستثماري الذي يعطي الاستثمارات بين 50 إلى 150 ألف دولار أمريكي للشركات التي تخرج من مرحلة الحضنة وعلى استعداد لبيع منتجاتها.

تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة متاح من خلال عدد قليل من مقدمي الخدمات، بما في ذلك البنوك التقليدية (البنك الوطني وبنك فلسطين) وصندوق الاستثمار الفلسطيني المذكور سابقاً.

الموارد البشرية والفنية

بالإضافة إلى التمويل المباشر، تركز المؤسسات الداعمة على تقديم الخدمات الإنسانية والمهنية للشركات في مراحل مختلفة.

الحاضنات أو المسرعات

هناك عدد من الحاضنات وعدد أقل من المسرعات الموجودة التي توفر مجموعة واسعة من خدمات الإدارة للشركات في مرحلة مبكرة (مثل الموجهين، والموارد التجارية، والمساعدة الإنمائية تجارية مباشرة)، بالإضافة إلى المساحات المكتبية (مكاتب تجارية ومساحات تعاونية). العديد من الحاضنات والمسرعات تتلقى تمويلاً من المانحين الخارجيين، مثل الوكالة الأمريكية للتنمية، وتنمية المعلومات، والحكومة الكورية، ومؤسسة ميرسي كور على سبيل المثال لا الحصر، والتي يتم ضخها من خلال المؤسسات والجامعات المحلية (بما في ذلك، جامعة النجاح الوطنية والجامعة الإسلامية في غزة الذين يديرون المعهد الكوري الفلسطيني للامتياز، وحاضنة الأعمال والتكنولوجيا، على التوالي). وتركز العديد من

الحاضنات على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حين يوفر البعض الآخر الخدمات العامة لأصحاب المشاريع في أي قطاع وتستهدف فئات معينة من السكان (منظمة شباب الغد، على سبيل المثال، تركز على النساء صاحبات المشاريع).

مؤسسات الدعم

يركز عدد كبير من المؤسسات الداعمة على توفير الخدمات العامة مع الهدف العام المتمثل في تعزيز التمكين الاقتصادي والمجتمعي. أما حفنة من هذه المنظمات فتقدم خدمات تطوير الأعمال مباشرة للفلسطينيين. أنشئ مركز المنشآت الصغيرة بتمويل أولي من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، وهي منظمة غير ربحية توفر الدعم التقني لتطوير الشركات المبتدئة والشركات الصغيرة والمتوسطة. منظمة أخرى، القادة، وقد تم تأسيسها في عام 2002 بهدف دعم التنمية الرقمية وزيادة الأعمال من خلال تطوير حديقة تكنولوجيا ومسرعة برنامج توفر الاستثمار بالإضافة إلى المساحات المكتبية، والموارد المكتبية، والمواد التعليمية والمستشارين. وكذلك منتدى سيدات الأعمال في فلسطين وهي منظمة غير حكومية تسعى لخلق بيئة داعمة لسيدات الأعمال في الضفة الغربية وقطاع غزة عن طريق بناء القدرات. ويوفر منتدى سيدات الأعمال مجموعة من الخدمات بما في ذلك إعداد دراسات الجدوى وتقييم الفرص المتاحة المحلية والدولية، وتقديم الخدمات الاستشارية القانونية والتدريب وتطوير المهارات في مرحلة ما قبل الحضانة.

الأساس المنطقي لنظام بيئة ريادة الأعمال في الضفة الغربية وقطاع غزة

9. ينبع الأساس المنطقي لدعم النظام البيئي لريادة الأعمال البيئي الممولة ضمن مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل بحد كبير من الأدلة أنه في حين أن العديد من الجهات المانحة تدعم أنشطة ريادة الأعمال في الضفة الغربية وقطاع غزة، هناك فجوة واضحة في تقديم الدعم في مرحلة مبكرة للمشاريع المبتدئة، التي غالباً ما يقدمها المستثمرون الأفراد أو التمويل الأولي. في معظم الوقت، بمول الممولون المشاريع التي تتطلب رأس المال كبير، من 250,000 دولار أمريكي وأعلى. أما تمويل المرحلة المبكرة في الضفة الغربية وقطاع غزة ضعيف الطلب وخطوط الاستثمار فيه جافة. وعلاوة على ذلك، غالباً ما تفتقر مؤسسات دعم أنشطة المرحلة المبكرة بالتوجه القوي للقطاع الخاص، وبالتالي الاستدامة على المدى الطويل غير المؤكد. وانتقل المستثمرون إلى مرحلة مبكرة مؤخراً في لملء فجوة التمويل الرأسمالية ما قبل المشروع مثل ابتكار بادر (روابي)، هي في حاجة إلى الخدمات الاستشارية الإضافية والمساعدة التقنية من أجل تحسين قدرتها الاستيعابية لوضع الاستثمار في الأسهم واستخدام أكثر إنتاجية.

10. الأساس المنطقي المحدد لتوجيه المنح من خلال صناديق الاستثمار القائمة:

- تعزيز التمويل في وقت مبكر من مرحلة الاستثمار: سيحقق التأزر من خلال الشراكة الاستفادة القصوى من التمويل. وستحرر منحة المطابقة رأس المال في مختلف الكيانات "الوسيط للاستثمار" للتركيز على تمويل المشاريع وتطوير المنتجات بدلاً من دعم الأعمال التجارية أو وضع خطط عمل قابلة للتطبيق.

- **سدّ فجوات التمويل في النظام البيئي لريادة الأعمال:** دعم توافر التمويل بعد المسرّع والإرشاد حيث لا يشارك رأس المال الاستثماري والمؤسسة العامة للمستثمرين عادة. وهذا من شأنه السماح بمعدل نجاح أفضل للشركات بعد التسارع وفترة الحضانة الأولية وتقديم خدمات تطوير الأعمال اللازمة لنمو المشاريع ذات المخاطر العالية التي لا يمكن تمويلها لولا ذلك.
 - **تعزيز الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص القائمة:** يضمن التدخل استدامة أكبر وتجنب لنتكرار البرامج المانحة المدفوعة التي تفتقر إلى التوجه للقطاع الخاص والخبرة الفنية.
11. ومن المهم أيضاً أن ندرك وندرج الدروس المستفادة من إشراك مجموعة البنك الدولي حتى الآن في مبادرات منحة المطابقة. في حين أن منحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال هي تجريبية وتختلف عن غيرها من أدوات منح المطابقة القياسية حيث توجه المنح من خلال أدوات الاستثمار بدلاً من أصحاب المشاريع الفردية، وسوف نسعى إلى أن تأخذ في الاعتبار الدروس العامة المستفادة من التدخلات السابقة التي يمولها البنك الدولي. وتشمل هذه الدروس، الموجزة في الصندوق الخامس دمج العمل التشخيصي السليم لإعلام تصميم مناهج موجهة نحو السوق، ودمج البرنامج مع استراتيجية وطنية ومعايير أهلية واضحة وإشراك القطاع الخاص.

الصندوق الخامس: دروس مجموعة التقييم الداخلي¹³ المستفادة من منحة المطابقة والابتكار، وبرامج ريادة الأعمال للبنك

الدولي

منح المطابقة هي آلية تقاسم المخاطر معروفة لتحويل الاستثمار للقطاع الخاص وتعتبر أداة فعالة لتشجيع الابتكار في القطاعات التي تعتبر عالية المخاطر أو فيها انخفاض للعائدات. بعض فوائد استخدام أدوات المنحة مطابقة ما يلي: (أ) توفير الحوافز لتطوير أنشطة تنظيم المشاريع في الشركات التي لن ترتبط لولاها بالبحث والتطوير أو غيرها من مصادر المعرفة، (ب) السماح لسيطرة أكبر على الأنشطة والفعاليات التي يمكن دعمها (مثل المزيد من الابتكار في مجال معين، والنمو في قطاعات معينة)، (ت) تشجيع الروابط التعاونية بين المؤسسات البحثية والجامعات، والشركات، وذلك بهدف تسهيل إدخال منتجات وعمليات جديدة في السوق. واستناداً إلى مراجعة مجموعة التقييم الداخلي في عام 2013 لمشروعات البنك الدولي المغلقة المدعومة بمنح المطابقة، اقترحت بعض الأفكار لتحسين التصميم العام لهذه الأدوات في مشاريع البنك الدولي (المذكورة أدناه).

العمل التشخيصي السليم: يعزى أداء المشاريع الناجحة من منح المطابقة للتشخيص السليم. على سبيل المثال، في مشروع للطاقة المتجددة في الصين، ساعد العمل التشخيصي في تصميم نهج يحركه السوق لتكنولوجيات الطاقة المتجددة.

التكامل مع الاستراتيجية الوطنية الأوسع نطاقاً: تعمل منح المطابقة بشكل جيد عند دمجها ضمن قطاع أوسع أو استراتيجية وطنية. ففي الصين، أدى عدم وجود سياسة وطنية متسقة لدعم التنمية في قطاع الطاقة المتجددة إلى التقليل من الحواجز السياسية، مما أدى إلى مساهمة صغيرة من تدخل منحة مطابقة في تطوير هذا القطاع.

معايير أهلية واضحة: ينبغي إنشاء معايير أهلية واضحة وإبلاغها للمستفيدين لضمان اختيار المشاريع المناسبة والشركات الصحيحة. على سبيل المثال، في إندونيسيا فشل برنامج منح المطابقة لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدم وجود معايير واضحة للأهلية، ما أدى إلى اختيار مستفيدين لا يتفوقون وأهداف خطة الاحتياجات.

¹³ مجموعة التقييم المستقلة هي مجموعة تابعة للبنك الدولي مكلفة بتقييم أنشطة مجموعة البنك الدولي لتقييم أداء مجموعة البنك وتحديد الدروس لتحسين عمليات مجموعة البنك.

إشراك القطاع الخاص: تشمل العديد من مخططات منح المطابقة الناجحة (أو المنفذة) القطاع الخاص الذي يكون على دراية بعملية الاختيار والمراجعة في المجال. وغالباً ما تشمل مشاكل التنفيذ والتوريد، وإجراءات السداد المعقدة، والمشاكل البيروقراطية. ويمكن تخفيف بعض هذه المخاطر من خلال مشاركة القطاع الخاص.

وقد تم دمج الدروس المذكورة أعلاه في التصميم التشغيلي لمنحة مطابقة النظام البيئي لريادة الأعمال. أولاً، تتماشى أداة المنحة مع جدول الأعمال الذي يركز على مهمة "البرنامج الاستراتيجي المتكامل للتوظيف في فلسطين" التابع للسلطة الفلسطينية من خلال تحفيز فرص الاستثمار وتطوير المشاريع المحلية. وعلاوة على ذلك، استرشد تصميم مخطط المنحة من نتائج تقييم المناخ الاستثماري لعام 2014 الذي يسلط الضوء على الحاجة إلى إيجاد طرق مبتكرة لتعبئة استثمارات القطاع الخاص في دعم خلق فرص العمل. ومع توفر الأدلة الحديثة التي تدعم أهمية الأعمال المبتدئة والشركات الناشئة في خلق فرص العمل، سيتم تصميم برنامج المنح لدعم تلك الصناديق الاستثمارية وصندوق منح الاستثمار التي من شأنها أن تساهم في زيادة فرص العمل. وقد تم دمج العمل التشخيصي تحت المكون الفرعي 2.1، والذي سيمول دراسات الجدوى لتحديد القطاعات المحددة التي يمكن أن تدعم بناء خط استثمارات يركز على خلق فرص عمل. ويمكن دمج هذا العمل التشخيصي باحتمال توسيع نطاق المنحة إذا ثبت أن نجاحه. وعلاوة على ذلك، فإن التصميم العملي لخطة المنح تشمل القطاع الخاص مباشرة، ولن تنفذ المنحة الجهة المنفذة للمشروع وحسب (من القطاع الخاص)، بل ستوجه المنح من خلال صناديق الاستثمار الموجودة لضمان مصلحة القطاع الخاص، والخبرة التقنية المناسبة والألفة مع سياق الاستثمار. وأخيراً، فسحدد الدليل التشغيلي المعايير الأهلية لصناديق الاستثمار (ومنح صندوق الاستثمار) التي ستقدم بشكل واضح. وستكون معايير الأهلية متسقة مع الأهداف بعيدة المدى على النحو المحدد من خلال إطار النتائج.

المصدر: مجموعة التقييم الداخلي "دعم مجموعة البنط الدولي للابتكار وريادة الأعمال"، 2013.

ب. سندت الأثر الإنمائي

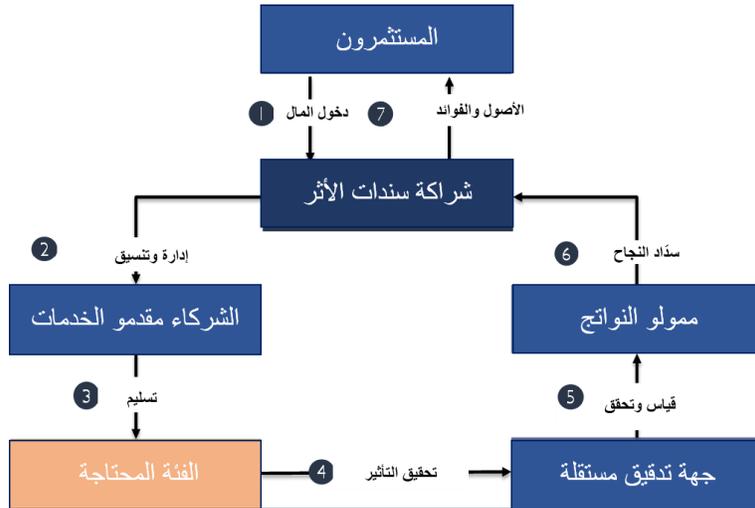
خلفية

12. ظهرت سندت الأثر الاجتماعي، وسندت الأثر الإنمائي لاحقاً، خلال السنوات القليلة الماضية باعتبارها نماذج تمويل مبتكرة تساهم في الارتفاع بمستوى استثمارات القطاع الخاص والتركيز على تحقيق النتائج. يتم توفير رؤوس الأموال مقدماً من قبل مستثمرين من القطاع الخاص الذين لا يُسددون إلا إذا تحققت النتائج الاجتماعية والاقتصادية المتفق عليها، وهذا يغير من طبيعة تحدي التنمية من مشكلة إلى فرصة قابلة للاستثمار. وبالتالي تختلف سندت الأثر الاجتماعي وسندت الأثر الإنمائي عن التمويل التقليدي القائم على النتائج من حيث أنها حوافز للأداء على أساس رغبة المستثمرين لاسترداد استثماراتهم وتعظيم عوائدهم. ونتيجة لذلك، يجلب مستثمرو القطاع الخاص عقلية أكثر فعالية وكفاءة، وديناميكية لتسليم التدخل. وعادة ما تستخدم سندت الأثر الاجتماعي في سياقات البلدان المتقدمة حيث تسد الحكومة المستثمرين، في حين أنه في نموذج سندت الأثر الإنمائي، تسد الجهات المانحة أو مؤسسات سداد المستثمرين (من الممكن أيضاً من خلال مزيج من الحكومات والجهات المانحة). ومنذ إطلاق أول سندت الأثر الاجتماعي في عام 2010 في المملكة المتحدة، نُشر أكثر من 40 سند أثر اجتماعي في سبع دول في مختلف القطاعات. وهناك عدد من سندت الأثر الإنمائي، بما في ذلك سندت الأثر الإنمائي المقترحة في إطار لسلطة مشاريع التمويل بهدف خلق فرص عمل في الضفة الغربية وقطاع غزة، وهي حالياً في مرحلة التجريب والتصميم. ومن المهم أن نلاحظ أن سندت الأثر الاجتماعي وسندت الأثر الإنمائي ليست "سندت" بالمعنى التقليدي (أي سندت الدين التي تدفع معدل فائدة ثابت حتى الاستحقاق)، بل ينبغي

بالأحرى اعتبارها استثمارات مثل الأسهم التي تقدم السداد للمستثمرين فقط على أساس النتائج التي تحققت، وبالتالي تحمل مستويات أعلى من المخاطرة والعائد من السندات التقليدية.

13. في نموذج سندات الأثر الإنمائي التقليدي، يتفق المعنيون بالمشروع أولاً على هدف مشترك للتنمية، بما في ذلك المخرجات والنواتج اللازمة لتحقيق الهدف العام. ويقدم مستثمرو القطاع الخاص تمويلاً مقدماً من أجل تقديم الخدمات اللازمة للوصول إلى هذه المخرجات والنواتج، ويعملون مع مزودي الخدمة في الإدارة الفعالة وقياس التدخل، ويقومون بالتعديلات اللازمة على طول الطريق. وإذا كان التدخل يعتبر نجاحاً، تخضع للتحقق، تسدّ الجهة المانحة المستثمر من القطاع الخاص، كما يشار إليه على أنه ممول النواتج. ويمكن للمستثمرين أيضاً كسب عائد على استثماراتهم إذا كانت النتيجة ناجحة أكثر. وتتسق مؤسسة وسيطة بين مختلف الجهات المعنية، مثل المستثمر من القطاع الخاص، وممول النواتج، ومقدم الخدمات وإدارة الأداء. ولأن المستثمرون يخاطرون بأموالهم، لديهم حافز للمراقبة الفعالة على التقدم والتركيز على تحقيق النتائج. ويوضح الرسم البياني أدناه الترتيب العام لسندات الأثر الإنمائي.

الشكل 6.2. الهيكل التقليدي لسندات الأثر الإنمائي



المصدر: مؤسسة التمويل الاجتماعي (2015)

14. وعلى الرغم من أن سندات الأثر أدوات جديدة نسبياً وتحتاج لفحصها وقياسها، فإن الأدلة المتزايدة تؤكد فعاليتها. فقد فحص تقرير صدر مؤخراً عن معهد بروكينغز التجارب فيما يتعلق بسندات الأثر الاجتماعي والإنمائي حتى الآن، ووجدت الأدلة أن عدداً من ادعاءات الإنماء بخصوص سندات الأثر الإنمائي كانت صحيحة. والأهم من ذلك، وجد التقرير أن السندات الأثر تؤدي إلى تحول في التركيز إلى النتائج وزيادة الشفافية والمساءلة حول

تحقيق النتائج. ثانياً، من خلال جلب عقلية القطاع الخاص في تقديم الخدمات، تجرّ سندات الأثر إدارة أكثر فعالية وكفاءة في الأداء. ثالثاً، تشير الأدلة إلى أن السندات الأثر تحفز التعاون بين الجهات المعنية بالمشروع، وأنها تدعم أيضاً تطوير نظم الرصد والمتابعة والتقييم القوية. وأخيراً، يمكن لسندات الأثر الإنمائي تحويل التركيز الحكومة بعيداً عن خدمات الإصلاحية أو التصحيحية نحو الخدمات الوقائية الاستباقية. كل سبب من هذه الأسباب وحده يمكن أن يكون إمكانية كبيرة لتحويل الطريقة التي تقوم بها الحكومات والجهات المانحة بالأعمال التجارية.

الأساس المنطقي لسندات الأثر الإنمائي في تنمية مهارات الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة

15. وقد اقترحت سندات الأثر الإنمائي لمجابهة نواتج البطالة بين الشباب والنساء في الضفة الغربية وقطاع غزة ضمن سلسلة مشاريع التمويل بهدف خلق فرص العمل. وسيقع بناء القدرات في التحضير لسندات الأثر الإنمائي ضمن مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل، في حين سيبدأ نشر الأداة في مشروع التمويل لهدف خلف فرص العمل الثاني. وسوف تركز سندات الأثر الإنمائي المقترحة على تعزيز مهارات القوى العاملة الفلسطينية. وعلى وجه التحديد لفئة تقدر ب 1750 شاب وشابة تتراوح أعمارهم بين 18 إلى 29 سنة (لا يقل عن 30 بالمائة منهم إناث). وينبع الأساس المنطقي لنشر سندات الأثر الإنمائي في هذا القطاع من الأدلة التي عثر عليها في العمل التحليلي الأخير (على سبيل المثال في تقييم المناخ الاستثماري في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتقرير أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم، وتقرير ما بعد المعونات)، وتُستمد إلى حد كبير من المشاورات الجارية مع قيادة القطاع الخاص من الجهات المعنية بالمشروع، الذين أشاروا إلى أن عدم تطابق تطوير مهارات الشباب والنساء والمهارات المطلوبة في القطاع الخاص يشكل أحد العوائق الرئيسية لنواتج خلق فرص عمل في القطاع الخاص. وأكدّ الحوار الرّامي لخلق فرص عمل للقوى العاملة الفلسطينية الذي أجري بالشراكة مع مجموعة البنك الدولي، والسلطة الفلسطينية، والقطاع الخاص الفلسطيني مؤخراً أن هذا يشكل عائقاً رئيسياً بحاجة إلى حلول مبتكرة من القطاعين العام والخاص.

16. وتشير الدلائل إلى أنه حيث توجد فرص عمل متاحة، غالباً ما يفتقر الخريجون إلى المهارات أو الخبرات العملية التي يتطلبها القطاع الخاص للمنافسة بقوة على شغل هذه الوظائف المتاحة. وعلى الرغم من أن قوة العمل الفلسطينية أصبحت أكثر تعليماً وأن هناك تضاعف في عدد الطلاب كل 15 سنة، ما تزال مشاركة القوى العاملة متدنية. كذلك يتعرض الشباب والنساء لمخرجات حادة بصفة خاصة في سوق العمل، حيث ترتفع البطالة بين الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و24 عام لتصل إلى 45.6 في المئة، ويقدر معدل البطالة بين الإناث اللواتي حصلن على تعليم لـ 13 سنة أو أكثر بنسبة 47.1 في المئة. بالإضافة إلى ملء الشواغر الحالية، هناك حاجة إلى تدريب القوى العمل الشابة من حيث المهارات للوظائف التي ستتوفر بعد الاستثمارات في القطاع الخاص في المستقبل.

17. وما يزال التنسيق غير كافٍ في قطاع تنمية المهارات، الذي يشمل مقدمي خدمات التدريب التقني والمهني، والمدارس والجامعات، ووزارتي العمل والتعليم، والجهات المانحة التي تمول المهارات ذات الصلة، ما يعدّ أحد العوامل الرئيسية المساهمة في تحقيق نتائج دون المستوى الأمثل في سوق العمل الفلسطيني، بالإضافة إلى عدم ارتباطه الكافي بالقطاع الخاص. كما وجدت تقرير أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم مؤخراً أن الضفة الغربية وقطاع غزة أحرزتا مرتبة منخفضة من حيث "تعزيز نهج يحركه الطلب"، مما يعني أن هناك فرص قليلة للصناعة وغيرها من الجهات الفاعلة في القطاع الخاص للقيام بدور نشط في التخطيط، والرقابة، وتقديم تدريب للقوى العاملة. وفي الوقت نفسه، فإن تعزيز جانب العرض وحده لا يضمن نواتج عمل محسنة. وسوف تحتاج استثمارات القطاع الخاص إلى أن تكون حافزاً من أجل خلق فرص عمل جديدة في سوق العمل والتحول بعيداً عن التعويل على القطاع العام للتوظيف.

18. هناك أدلة قوية على أن تدخلات الجهات المانحة التقليدية حتى الآن لمعالجة هذه القضايا في قطاع تنمية المهارات (تقدر بأكثر من 140 مليون دولار أمريكي منذ عام 2001 في الضفة الغربية وقطاع غزة) قد أسفرت عن النتائج المرجوة. وكان هناك مجموعة من البرامج المقدمة عبر المراحل المختلفة في رحلة من التعليم إلى العمل، على الرغم من أن العديد منهم قد نفذ دون تنسيق كافٍ، أو روابط كافية لتلبية احتياجات القطاع الخاص. وكانت معظم معلومات وبيانات نتائج التوظيف لهذا الغرض ومبلغ عنها ذاتياً، ما يجعل من الصعب التحقق من القيمة المضافة لنهوج المختلفة. وقد جمعت بيانات النتائج التي على المدى القصير (حوالي 12 شهر أو أقل)، وقدمت مجموعة بسيطة من لقطات "قبل وبعد" أثر البرنامج. ويقدم نموذج سندات الأثر الإنمائي عدداً من المزايا في سياق التدريب على المهارات في الضفة الغربية وقطاع غزة، بما في ذلك:

- **رأس المال مقدماً:** يوفر المستثمرون رأس مال المخاطرة، ويسدد إذا وعندما ينجح البرنامج. وهذا يقدم وجهة نظر القطاع الخاص، ويضمن توافر رأس المال العامل المتاح لتمويل وزيادة نسبة التدخلات الأفضل على الإطلاق.
- **مقاييس النتائج:** صمّم البرنامج لتوضيح مقاييس المخرجات والنواتج، وترتبط المدفوعات بتحقيق النتائج المحددة للتدريب والتوظيف. وهي إذاً العامل الوحيد لنجاح المشروع، وليس إلى أي مدى تسلّم المدخلات المحددة مسبقاً.
- **إدارة تكيف الأداء:** الإدارة التكيفية تمكّن تخصيص موارد البرنامج المرن، مدفوعاً بتقييم مستمر للبرنامج والإدارة. ويتيح جمع البيانات في الوقت المناسب المراقبة المكثفة، والإدارة، والتكيف من المشاريع. وبالنظر إلى أن حزمة التدخلات التي تستلزم الطلاب تختلف تبعاً لمهاراتهم الحالية واحتياجات قطاع الأعمال، تبني سندات الأثر الإنمائي المرنة وبيانات التتبع اللازمة لتكييف نهج التدخل لاحتياجات المستفيدين من أجل تحقيق النتائج.

- **التنسيق بين الجهات المعنية بالمشروع:** يعتمد نجاح التدخل على التنسيق بين مقدمي الخدمات المتعددة والجهات المعنية التي تعمل معاً لتحقيق هدف مشترك. ويقدم نموذج سندات الأثر الإنمائي هيكل إدارة وحوكمة واضح، مع بيان مسؤولية مدير أداء سندات الأثر الإنمائي الشاملة لجلب الفاعلين معاً لتقديم التدخل.

ت. تمويل التعزيز

19. ويمكن أن ينتج دعم القطاع العام للمبادرات الاستثمارية الخاصة عن عدة أسباب السياسة العامة. ويقدم الجدول 6.2 المزيد من التفاصيل حول مبررات السياسة العامة التي يمكن أن تحفز الحكومة على تقديم مساهمات مالية للاستثمارات الخاصة. والأمر الرئيس هنا هو تحديد محرك المصلحة العامة لنشر الأموال العامة لدعم المشاريع التي سيكون لها عائد على الاستثمار الخاص. وتأتي هذه مساهمة الاستثمارات العامة في أشكال مختلفة، مثل الديون، والمنح، والضمانات، والمساواة، والأدوات المالية. وتعتمد قرارات استخدام أي أداة على عدد من العوامل، مثل هدف السياسة العامة، والمتطلبات المحددة للمشروع الممول، والسياق السياسي والقانوني والمؤسسي الذي تعمل الحكومة ضمنه.

جدول 6.2. أسباب السياسات العامة لتمويل التعزيز

التفسير	الأساس المنطقي
يوفر الاستثمار الفائدة للمستثمر من القطاع الخاص، ويولد العوامل الخارجية الإيجابية لأفراد المجتمع الآخرين. وهذا هو حال الاستثمار الذي لا يؤدي إلى عائد فقط للذين يعملون نتيجة للاستثمار، ولكن هناك فوائد اجتماعية أوسع أخرى يجب إدراكها، مثل تراكم رأس المال البشري، أو التماسك الاجتماعي أو فرص عمل للفئات المستضعفة، وهي أولويات السياسات العامة في قطاعات سوق العمل.	رصد العوامل الخارجية: التمويل العام لتلبية أهداف السياسات الاجتماعية.
من المهم توفير البنية التحتية للصالح العام ما يعود بالفوائد الاجتماعية الأوسع نطاقاً. أما عدم وجودها فيمكن أن يحد من فرص الاستثمار خاصة من حيث الاستثمار الخاص يمكن أن يمتص التكاليف الإضافية التي تنطوي عليها متطلبات تمويل البنية التحتية الأساسية اللازمة للاستثمار لتوفير العائد المناسب للمستثمر.	التفوق على أسباب إخفاقات السوق من خلال توفير التمويل للبنية التحتية: يمكن أن تنشر الحكومة التمويل لمعالجة عوامل الخطر المحددة التي تصاحب الاستثمارات طويلة الأجل التي لا يمكن أن يمولها القطاع الخاص بشكل كاف بسبب العوامل الخارجية التي لا يمكن إدراجها في العائدات الخاصة.
يمكن أن يطلب المستثمر ضمانات من القطاع الخاص في حالة عدم اليقين بشأن استعداد الحكومة أو القدرة على التنبؤ السياسي والتنظيمي.	التخفيف من المخاطر السياسية والتنظيمية: يمكن أن يكون مطلوباً من الحكومة معالجة مجموعة من إخفاقات السوق الأوسع لتقييم بعض المخاطر الحكومية. وهذا يتعلق على وجه التحديد إلى عدم تماثل المعلومات المرتبطة بالمخاطر السياسية والتنظيمية.

20. استناداً إلى التقييمات الأولية التي لفرص الاستثمار الخاصة المستقبلية في الضفة الغربية وقطاع غزة، تبين أن هناك إمكانية لتعزيز الاستثمارات الإضافية إذا اتخذت الأفعال المناسبة لمساعدة القطاع الخاص لمعالجة المعوقات المختلفة التي تقف أمام الاستثمارات مثل رصد العوامل الخارجية، والتغلب على إخفاقات السوق (وخاصة في البنية التحتية)، أو والمخاطر السياسية والتنظيمية. وتحقيقاً لهذه الغاية، سيبحث مشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل نشر الأشكال المختلفة لتمويل "التحسينات" اللازمة لسد الفجوة التي تمنع الاستثمار الخاص من المتابعة.

21. ونظراً للسباق الاقتصادي السياسي الأوسع في الضفة الغربية وقطاع غزة، كان هناك طلب قوي على ضمانات لتخفيف المخاطر السياسية. ويتضح ذلك من خلال برنامج الوكالة الدولية لضمان الاستثمار النشط والناجح في الضفة الغربية وقطاع غزة. ويلخص الصندوق السادس هذا البرنامج.

الصندوق السادس: برنامج الوكالة الدولية لضمان الاستثمار في الضفة الغربية وقطاع غزة

استأنف الصندوق الاستثماري لضمان الاستثمار في الضفة الغربية وقطاع غزة الأنشطة في عام 2010 لتقديم التأمين ضد المخاطر السياسية للمستثمرين المحليين والأجانب. وقد أصدر سعة أولية قدرها 26 مليون دولار أمريكي لمشروعات الجارية أو المشاريع في طور الإعداد.

وتتركز عقود الضمانات النشطة في القطاعات الزراعية والصناعات التحويلية، بسبعة مشاريع بقيمة 14 مليون دولار أمريكي ضمانات وصفقتي في الخط بقيمة 12 مليون دولار أمريكي في الضمانات. وتدعم الضمانات الفعالة 43 مليون دولار أمريكي في استثمارات القطاع الخاص وخلق أكثر من 370 فرص العمل (دون احتساب فرص العمل غير المباشرة). وتشمل المشاريع الحالية المدعومة:

- نخيل فلسطين للاستثمار الزراعي للاستثمار في مشروع زراعة التمر في أريحا.
 - شركة المشروبات الوطنية لتغطية موقع الشركة لبيع التجزئة في قطاع غزة الذي تعرض لأضرار جزئية في الأصول وانقطاع الأعمال في العدوان الأخير على غزة.
 - شركة الحرم الحديثة لصناعة البلاستيك في الخليل التي تنتج الكؤوس والعلب لمنتجات الألبان المحلية.
 - شركة الجبريني لمنتجات الألبان، وأول منتج للألبان المحلية في الخليل.
 - شركة زمزم للصناعات البلاستيكية لتوسيع المرافق الحالية في الخليل لإنتاج الأغذية البلاستيكية والأكياس القابلة للتحلل من أجل التصدير.
 - شركة بيت جالا لصناعة الأدوية لتوسيع وإضافة خطي إنتاج إضافيين، وخطي إنتاج لقطرات العيون والحقن المعقمة وفقاً لممارسات التصنيع الجيدة الأوروبية.
 - المجموعة المالية لشركة الطاقة المتجددة لتغطية بناء وتشغيل منشأة الغاز الحيوي للطاقة المتجددة.
- ويشمل مشروعاً خط التمويل منشأة تعبئة وتغليف مرنة في بيت لحم ومنشأة لتصنيع المشروبات في قطاع غزة.
- ومن أجل مواصلة دعم القطاع الخاص، تسعى الوكالة الدولية لضمان الاستثمار لتجديد موارد الصندوق بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي، رغم عدم تأمين التزامات المانحين حتى الآن.

بعيداً هذه القيود والمخاطر السياسية، تشير التقييمات الحالية لمشاريع خطوط استثمارات القطاع الخاص التي تغطي الصناعات الخفيفة، والسياحة، والزراعة، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى أن مزيجاً من العوامل الخارجية والفجوة في البنية التحتية العوامل يجعل أن تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد مزايا توفير الدعم المالي والتعزيز لضمان استمرار هذه الاستثمارات. وسيجري تحليل تكلفة ومنفعة ممول لمشروع التمويل بهدف خلق فرص العمل وسيولي اهتماماً خاصاً للعوامل الخارجية المتعلقة بخلق فرص العمل الناتجة عن الاستثمارات المستقبلية، وعندئذ يمكن تدارس تمويل التعزيز. ويختلف شكل هذا التمويل وفقاً لهيكل التمويل الأمثل الشامل اللازم لتنفيذ الاستثمار. ويمكن، على سبيل المثال، تغطية تكاليف البنية التحتية التي كان سيعطيها القطاع العام أو غيره من المساهمات في حزمة التمويل الكلية حسب الحاجة لضمان عائد معقول للمستثمر مع ضمان تحقق.