



M A S

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)

تقرير

مسح مؤسسات التشغيل والمبادرات الريادية الشبابية

اروى أبو هشيش

2016



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)

مسح مؤسسات التشغيل والمبادرات الريادية الشبابية

أروى أبو هشيش

2016

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

تأسس في القدس عام 1994 كمؤسسة مستقلة، غير ربحية متخصصة في أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية. يوجه عمل ماس من قبل مجلس أمناء يضم شخصيات مرموقة من أكاديميين ورجال أعمال من فلسطين والدول العربية.

رسالة المعهد

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، ملتزم بعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية وفق أولويات التنمية في فلسطين بهدف المساعدة في صناعة السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز المشاركة العامة في مناقشتها وصياغتها.

الأهداف الاستراتيجية

- ✧ عمل أبحاث ودراسات وفق أولويات واحتياجات صانعي القرار للمساعدة في اتخاذ قرارات ورسم سياسات مستندة للمعرفة.
- ✧ تقييم السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتبيان تأثيرها على مختلف المستويات، وذلك لمراجعة وتصحيح السياسات المطبقة.
- ✧ توفير منبر حر للنقاش العام والديمقراطي حول قضايا السياسات الاقتصادية والاجتماعية للمهتمين وأصحاب الشأن.
- ✧ تقديم ونشر معلومات ونتائج الأبحاث الحديثة عن القضايا الاقتصادية والاجتماعية.
- ✧ تقديم الدعم الفني والمشورة المتخصصة لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لدعم مشاركتهم وانخراطهم في عملية صياغة السياسات.
- ✧ تقوية القدرات والمصادر لعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.

مجلس الأمناء

سمير حليلة (رئيس المجلس)، غسان الخطيب (نائب الرئيس)، لؤي شبانة (أمين السر)، ماجدة سالم-زهر (أمين الصندوق)، صبري صيدم، اسماعيل الزيري، جواد ناجي، نافذ الحسيني، جهاد الوزير، لنا ابو حجلة، محمد نصر، خالد عسيلي، باسم خوري، نبيل قسيس، (مدير عام المعهد - عضو بحكم المنصب).

حقوق الطبع والنشر محفوظة © 2016 معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

ص.ب. 19111، القدس وص.ب. 2426، رام الله

تلفون: 2987053/4، فاكس: 2987055، بريد إلكتروني: info@mas.ps

الصفحة الإلكترونية: www.mas.ps



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

مسح مؤسسات التشغيل والمبادرات الريادية الشبابية

أروى أبو هشيش

2016

مسح مؤسسات التشغيل والمبادرات الريادية الشبابية

باحث رئيسي: أروى أبو هشيش

مساعدو البحث: إيمان سعادة

سلام صلاح

تم إنجاز هذه الدراسة بدعم مشكور من قبل البنك الإسلامي للتنمية (IDB) – صندوق الأقصى

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

القدس ورام الله

2016

حقوق الطبع والنشر محفوظة © (ماس)

ISBN 978-9950-374-67-6

تقديم

يحظى قطاع العمل بأهمية خاصة لدى معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) حيث انه احد القطاعات الاقتصادية الرئيسية التي ركز عليها المعهد بحوثه ودراساته منذ تأسيسه. ومن هنا، فإن المعهد يبقى على اتصال مع المؤسسات ذات العلاقة للوقوف على احتياجاتها من أبحاث السياسات في هذا القطاع. وللدورة الأخيرة من البحوث التي تخدم التنمية الاقتصادية والتي قام بها المعهد لصالح مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بدعم من البنك الإسلامي للتنمية/صندوق الأقصى، طلب "الصندوق الفلسطيني للتشغيل والحماية الاجتماعية للعمال" أن يقوم المعهد بدراسة تحليلية بشأن وضع المبادرات الريادية الشبابية. وبعد مناقشة الشروط المرجعية للدراسة مع القائمين على الصندوق تم التوصل إلى أن تقتصر على مسح للمؤسسات التي تقدم خدمات تشغيل وتلك التي تحتضن المبادرات الريادية للشباب في فلسطين (في الضفة الغربية وقطاع غزة) مع التركيز على نشأة المؤسسة، أهدافها، مجالات العمل، مصادر التمويل، المشاريع القائمة والمستفيدين من هذه المشاريع.

لقد خرج طاقم البحث في ماس بمسح واسع يعكس جهداً كبيراً كما اجتهد في استخراج نتائج عامة يقيننا ان المهتمين سيجدون فيها فائدة كبيرة. وإنني إذ اشكر السيد وزير العمل والقائمين على الصندوق على ثقتهم، فلا يسعني إلا أن اشكر أيضاً طاقم البحث على إعدادهم لهذا التقرير مدركاً للصعوبات التي واجهتهم أثناء إنجازه والتي سيستشفها القارئ من خلال مطالعة التقرير، آملاً أن يجد المختصون في هذا المسح مرجعاً مفيداً لهم في سعيهم للنهوض بقطاع التشغيل.

أتوجه باسم المعهد بالشكر الجزيل للبنك الإسلامي للتنمية/صندوق الأقصى على تمويله لهذه الدراسة من خلال منحة صندوق النقد العربي وعلى دعمه المستمر للمعهد في سعيه لرفد جهود التنمية في فلسطين بالبحوث والدراسات.

د. نبيل قسيس

المدير العام

المحتويات

1	1- مقدمة
1	1-1 المنهجية
3	2- المؤسسات التي تقدم خدمات تشغيل في الضفة الغربية وقطاع غزة
6	1-2 الجهات التي تعمل في مجال ريادة الأعمال وتأسيس المشاريع الصغيرة
6	1-1-2 الجهات الحكومية
8	2-1-2 الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان المبكر
17	3-1-2 الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان
30	4-1-2 الجهات التي تقدم خدمات تسريع الأعمال
35	5-1-2 صناديق الاستثمار
38	6-1-2 مشاريع ممولين في مجال ريادة الأعمال
40	7-1-2 مشاريع دعم القطاع الخاص
47	8-1-2 صناديق ضمان القروض
50	9-1-2 الجهات التي تقدم خدمات تأسيس ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة
60	2-2 الجهات التي تقدم برامج التوظيف
	1-2-2 الجهات التي تقدم مشاريع وخدمات التدريب على مهارات سوق العمل والتشبيك مع أصحاب العمل (التدريب على رأس العمل)
60	
89	2-2-2 برامج توظيف تنفذ من قبل ممولين
98	3-2-2 برامج توظيف القطاع الخاص
107	4-2-2 برامج تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة
115	3-2 برامج التخفيف من الفقر
121	4-2 مؤسسات وردت في القوائم لكنها لا تقدم خدمات تشغيل
124	5-2 جهات وردت في قوائمنا لكننا لم نتمكن من معرفة موقعها في عملية التشغيل
	3- تصورات المؤسسات حول نقاط الضعف والقوة، وقدرتها على تحقيق فرق حقيقي
125	على مستوى التخفيف من البطالة، وأرائهم حول ضرورة وجود جهة إشرافية
125	1-3 تصورات المؤسسات في الضفة الغربية
131	2-3 تصورات المؤسسات في قطاع غزة
137	4- نتائج عامة
141	مصادر المعلومات
145	الملاحق
147	ملحق 1: أسئلة حاضنات الأعمال
149	ملحق 2: أسئلة مؤسسات التشغيل
150	ملحق 3: أسئلة البنوك
151	ملحق 4: قائمة معلومات التواصل للمؤسسات الريادة وتأسيس الأعمال والتشغيل

ملخص

تشكل هذه الدراسة مسحاً للجهات المختلفة التي تقدم خدمات من شأنها زيادة فرص العاطلين عن عمل في الحصول على وظائف أو خلق وظائف جديدة في الضفة الغربية وقطاع غزة. ويأتي هذا المسح لصالح الصندوق الفلسطيني للتشغيل والحماية الاجتماعية. وتسعى الدراسة أولاً إلى حصر هذه الجهات والتعرف على أماكن انتشارها في الأراضي الفلسطينية، ومن ثم التعرف على طبيعة عملها، وعلى البرامج والمشاريع التي تنفذها ونفذتها (حددنا إطارنا الزمني بالسنوات الثلاثة الماضية)، وعلى الفئات المستهدفة من هذه البرامج والمشاريع، وموازنات هذه المؤسسات والتحديات التي تواجهها. من جانب آخر، تحاول الدراسة التعرف على تصورات وتقييم هذه المؤسسات لنقاط قوتها وضعفها من جانب، وتصوراتهم حول استطاعتهم إحداث فارق جدي في حدة مشكلة البطالة وتخفيفها. هذا بالإضافة إلى معرفة وجهة نظر هذه المؤسسات حول الحاجة لوجود جهة ما تشرف على عملها، وما طبيعة هذه الجهة والدور المطلوب منها.

استطاع المسح من خلال منهجيته المعتمدة حصر 77 جهة تقدم خدمات وبرامج التشغيل والريادة المختلفة، وجاءت هذه الجهات موزعة على 10 تصنيفات حسب صفتها القانونية (وكالات تنمية دولية، ومؤسسات أهلية محلية، ومؤسسات أهلية دولية، ومؤسسات أهلية عربية، وقطاع خاص فلسطيني، ومؤسسات حكومية، ومنظمات أمم متحدة، وهيئات دينية، وشركات غير ربحية، ومؤسسات نقابية).

انقسمت هذه الجهات إلى: (1) جهات تقدم خدمات الريادة وتأسيس الأعمال وتنوعت الخدمات التي تقدمها بين: خدمات احتضان مبكر، وخدمات احتضان، وخدمات تسريع أعمال، واستثمار، وخدمات التدريب والاستشارات. (2) جهات تقدم خدمات التشغيل وتنوعت الخدمات التي تقدمها بين: التدريب (عملي، نظري، تقني)، والتشبيك بين الباحثين عن عمل والمشغلين، وتشغيل مؤقت أو تشغيل على رأس العمل.

وخلص المسح إلى مجموعة من النتائج العامة، منها: اعتماد عملية التشغيل والتوظيف بشكل كبير على التمويل الخارجي. معظم المؤسسات لا ينجح في مجال عملها في موضوع التشغيل فقط، وإنما يأتي التشغيل كواحد من مجالات تركيز عمل أخرى تقوم بها المؤسسات. غالبية المشاريع المنفذة في قطاع غزة في مجال التشغيل هي مشاريع إغاثية لا تقوم على خلق فرص عمل مستدامة، وفي معظمها مشاريع طوارئ مرتبطة في التخفيف من آثار العدوان المتكرر على القطاع.

هناك نتائج تخص قطاع الريادة، منها: أن قطاع الريادة وتأسيس الأعمال لا يزال حديث نسبياً في فلسطين، وأن منظومة الريادة ككل لا تزال تعاني من مجموعة من النواقص، منها: نقص الخبرات والكفاءات، غياب مفاهيم موحدة بين المؤسسات العاملة في المجال، غياب جهة تتسق العمل بين المؤسسات العاملة في هذا المجال، وقلة الاستثمار المغامر.

هناك نتائج تخص المؤسسات التي تقدم خدمات تشغيل، منها: معظم مشاريع التشغيل هي عبارة عن مشاريع تشغيل مؤقتة (internships) لا ترتبط بمعظم الأحيان بدراسات حول حاجات السوق من الوظائف، سواء من حيث الأعداد أو التخصصات. ينعكس هذا على شكل تدني في نسبة الوظائف الدائمة التي تستطيع هذه الوظائف توفيرها للمستفيدين.

كذلك فإن أكثر من نصف المؤسسات التي تقدم هذا النوع من البرامج هي التي تقوم بتغطية الأجر الشهري الذي يتقاضاه المدرب، الأمر الذي يدفع الجهات المشغلة إلى قبول استقبال المتدربين دون وجود حاجة فعلية لهم.

1 - مقدمة

نقدم في هذه الدراسة مسحاً للجهات/المشاريع (المؤسسات) التي تقدم خدمات من شأنها زيادة فرص العاطلين عن عمل في الحصول على وظائف أو خلق وظائف جديدة في الضفة الغربية وقطاع غزة. وتسعى هذه الدراسة المسحية أولاً إلى حصر هذه الجهات والتعرف على أماكن انتشارها في الأراضي الفلسطينية، ومن ثم التعرف على طبيعة عملها، وعلى البرامج والمشاريع التي تنفذها ونفذتها خلال (حددنا إطارنا الزمني بالسنوات الثلاثة الماضية)، وعلى الفئات المستهدفة من هذه البرامج والمشاريع، وموازنات هذه المؤسسات والتحديات التي تواجهها. من جانب آخر، تحاول الدراسة التعرف على تصورات وتقييم هذه المؤسسات لنقاط قوتها وضعفها من جانب، وتصوراتهم حول استطاعتهم إحداث فارق جدي في حدة مشكلة البطالة وتخفيفها. هذا بالإضافة إلى معرفة وجهة نظر هذه المؤسسات حول الحاجة لوجود جهة ما تشرف على عملها، وما طبيعة هذه الجهة والدور المطلوب منها.

انقسمت الجهات التي استهدفها المسح إلى (1) جهات تقدم خدمات من شأنها تمكين العاطلين عن عمل من خلق فرص عمل جديدة وتأسيس مشاريع خاصة، وهنا تم التركيز على الجهات التي تعمل في مجال ريادة الأعمال، كحاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال والصناديق الاستثمارية، إلى جانب الجهات التي تقدم خدمات التدريب والإقراض أو المنح لمساعدة الأفراد على تأسيس مشاريع صغيرة مدرة للدخل. في المقابل، استهدف المسح (2) الجهات التي تقدم خدمات تمكن العاطلين عن عمل من الحصول على الفرص القائمة أصلاً في السوق، سواء من خلال التشبيك أو من خلال صقل المهارات للمواعاة بين العرض والطلب أو ما سنطلق عليه "برامج التوظيف" للتسهيل. وجدير بالذكر ان هذا المسح يعد لصالح الصندوق الفلسطيني للتشغيل والحماية الاجتماعية.

1-1 المنهجية

اعتمد فريق البحث من أجل حصر المؤسسات على عدة قوائم حصل عليها من الجهات ذات العلاقة، حيث حصل على قائمة من وزارة العمل تضم 25 جهة، وقائمة من الصندوق الفلسطيني للتشغيل حول المؤسسات الفاعلة في الضفة الغربية تضم 21 جهة، وحصل من نفس الصندوق على قائمة بالمؤسسات التي تعمل في قطاع غزة وكانت تضم 50 جهة. أضيف إلى هذه القوائم دليل كانت قد أعدته منظمة العمل الدولية بالتعاون مع وزارة العمل في 2009، ويضم البرامج والمؤسسات التي تعمل في مجال التشغيل والإقراض والتدريب المهني، علماً بأن الدراسة قد اكتفت بقائمة الجهات التي تقدم خدمات التشغيل من هذا الدليل وكان عددها 60 جهة. إلى جانب هذه القوائم، قام فريق البحث أثناء البحث الميداني بسؤال المؤسسات التي قابلها حول المؤسسات التي يعرفونها وتقدم برامج وخدمات تشغيل، وقد كانت هذه المنهجية ناجحة نظراً لأن المؤسسات التي تعمل في نفس المجال تعرف بعضها بعضاً وتوفر معلومات أكثر مما تقدمه القوائم في بعض الأحيان، وتم بالفعل التعرف على وإضافة مجموعة من الجهات التي لم تشملها القوائم السابقة.

بمقارنة هذه القوائم مع بعضها البعض وحذف المكرر، تم الحصول على قائمة كلية تضم 133 جهة¹. بدأ بعدها فريق البحث بتنفيذ البحث الميداني واستطاع إجراء 48 مقابلة شخصية (اثنتين منها مع نفس المؤسسة)، 52 مقابلة هاتفية

¹ من المهم التأكيد أن هذه القائمة ليست بالضرورة قائمة تحوي جميع المؤسسات، ولكنها نتجت، كما تم التوضيح عن طريق الرجوع للمصادر الرئيسية بالإضافة إلى بعض المصادر الفرعية التي وضحت.

(أكثر من نصفها كان في قطاع غزة، حيث تم البحث الميداني هناك عبر الهاتف)، 2 مقابلة عبر آية سكايب، 6 مؤسسات قدمت إجابات مكتوبة، 3 مؤسسات اقتصرت المعلومات عن طبيعة عملها على ما توفر على مواقعها الإلكترونية. وهناك أيضاً 16 جهة تعذر التواصل معها رغم المحاولات العديدة معها وبالتالي لم يكن بالإمكان التعرف على طبيعة عملها أو موقعها في عملية التشغيل ككل، وسيُفرد لها جدول منفصل في نهاية هذه الدراسة. بينت عملية التواصل السابقة بأشكالها المختلفة أيضاً أن 26 من المؤسسات التي وردت في القائمة النهائية لا علاقة لها بموضوع الدراسة، أي أنها لا تقدم خدمات تشغيل، أو قدمت هذا النوع من الخدمات في السابق لكنها توقفت عن تقديمها، وسيتم عرضها في جدول منفصل في نهاية هذه الورقة.

ومن الجدير بالإشارة أن جميع المقابلات التي عقدها فريق البحث أو الإجابات التي حصل عليها جاءت من قبل أشخاص هم في مواقع مسؤولية في مؤسساتهم، وكان معظمهم إما مدراء ومديرات هذه المؤسسات أو مدراء المشاريع التي يتطرق إليها البحث.

يستعرض الفصل التالي الجهات التي استهدفها المسح، كل جهة على انفراد، حيث يقدم نبذة تعريفية عن كل جهة وطبيعة عملها، والبرامج والمشاريع التي تنفذها ونفذتها خلال السنوات الثلاث الماضية، وموازنات هذه المؤسسات²، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها في عملها. فيما يستعرض الفصل الذي يليه تصورات الجهات التي تمت مقابلتها، بشكل جماعي، حول نقاط الضعف والقوة التي تعاني منها من جانب، وتصوراتها حول قدرتها على إحداث فرق جدي على مستوى التخفيف من البطالة، بالإضافة إلى تصوراتهم حول ضرورة وجود جهة ما تشرف على عمل المؤسسات التي تعمل في مجال التشغيل، وما هي مواصفات هذه الجهة والدور المطلوب منها. هذا، وقد جرى استعراض هذه التصورات بشكل جماعي لغرضين، أولاً، لإعطاء فرصة للمؤسسات لكي تعبر عن تصوراتها دون تردد أو تحسس لاعتبارات معينة، حيث لوحظ في بداية المسح الميداني أن المؤسسات تعبر عن تصوراتها بشكل متحفظ ذلك أنها كانت تتصور أن الباحث سينقل تصورات كل مؤسسة بشكل منفرد (وهذا كان التوجه في البداية) إلا أنه تم تدارك هذه المسألة مبكراً فتم التعامل مع المؤسسات المعنية بشكل جماعي لإعطائها الحرية في التعبير دون تحفظات. وثانياً، لأنه تبين أن هناك تشابه كبير في تصورات هذه المؤسسات، وبالتالي تفضيل عرضها بشكل جماعي.

² من المهم التنويه أن هناك مؤسسات تحفظت عن الإفصاح عن قيم ميزانياتها، وأخرى لم يكن لديهم معلومات حول هذه الجزئية، تحديداً الأجسام التابعة للجامعات كون موازنات برامجها في أغلب الأحيان تأتي كجزء من موازنات الجامعة الكلية.

2- المؤسسات التي تقدم خدمات تشغيل في الضفة الغربية وقطاع غزة

بعد تنفيذ البحث الميداني والتواصل مع المؤسسات التي وردت في القائمة النهائية، كما تم توضيحه سابقاً في المنهجية، وبعد التعرف على طبيعة عمل هذه المؤسسات والبرامج والخدمات التي تقدمها واستبعاد تلك التي ليس لها علاقة في مجال التشغيل، نتجت قائمة نهائية تضم 78 جهة، موزعة على 10 تصنيفات حسب صفتها القانونية كما يوضح الجدول التالي:

المجموع	الصفة القانونية
6	وكالات تنمية دولية
39	مؤسسات أهلية محلية
8	مؤسسات أهلية دولية
2	مؤسسات أهلية عربية
14	قطاع خاص فلسطيني
3	مؤسسات حكومية
2	منظمات أمم متحدة
2	هيئات دينية
1	شركات غير ربحية
1	مؤسسات نقابية
78	المجموع

بينت نتائج البحث الميداني أن أكثر من نصف هذه المؤسسات لا يقتصر عملها على مجال التشغيل فقط، وإنما يأتي التشغيل كواحد من مجالات تركيز المؤسسة الأخرى، وبعضها حتى يشكل برنامج التشغيل الذي تنفذه جزء بسيط من إجمالي عملها. من جانب آخر تختلف المؤسسات في طبيعة الخدمات والبرامج التي تنفذها وموقع هذه الخدمات من عملية التشغيل ككل، فبعضها مثلاً يقدم خدمات التدريب، والبعض الآخر يقدم خدمات التشبيك، فيما يقدم البعض خدمات الاحتضان والدعم المالي، وبعضها يقدم أكثر من خدمة في نفس الوقت. ولتسهيل فهم هذا الاختلاف تم اعتماد تصنيف لهذه المؤسسات يقوم على الخدمة الأبرز التي تقدمها في مجال التشغيل علماً بأن بعضها يقدم أكثر من خدمة، حيث سيتم أولاً استعراض الجهات التي تقدم خدمات ريادة الأعمال حسب موقعها في منظومة ريادة الأعمال (ecosystem)، كالتالي:

- جهات حكومية،
- الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان المبكر،
- الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان،
- الجهات التي تقدم خدمات تسريع الأعمال،
- صناديق الاستثمار،
- مشاريع الممولين في مجال الريادة.

بعد ذلك يتم استعراض الجهات المختلفة التي تقدم دعماً لشركات القطاع الخاص، وصناديق ضمان القروض، والجهات التي تقدم خدمات تأسيس ودعم للمشاريع الصغيرة (المشاريع المدرة للدخل). يتبع ذلك استعراض للجهات التي تقدم "برامج التوظيف" باعتماد التصنيف التالي:

- الجهات التي تقدم مشاريع وخدمات التدريب على مهارات سوق العمل والتشبيك مع أصحاب العمل (التدريب على رأس العمل)،
- برامج توظيف تنفذ من قبل ممولين،
- برامج توظيف القطاع الخاص،
- برامج تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة،

وفي النهاية يتم استعراض جهات تنفذ برامج هدفها الأساسي التخفيف من الفقر من خلال مساعدة الناس على إقامة نشاطات مدرة للدخل، كما يوضح الجدول، وسنقوم بعرض كل مؤسسة/جهة بشكل منفرد كما جاءت في هذا التصنيف. ومن الجدير التنويه أن البيانات المعروضة لكل مؤسسة تختلف باختلاف تجاوب المؤسسات مع أسئلتنا.

جدول 1: المؤسسات التي تقدم خدمات/برامج تزيد من فرص الباحثين عن عمل من الحصول أو تأسيس عمل، حسب الخدمة الأبرز التي تقدمها

الجهات التي تقدم خدمات ريادة وتأسيس الأعمال جهات حكومية (1)
<ul style="list-style-type: none"> • المجلس الأعلى للإبداع والريادة
الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان المبكر (6)
<ul style="list-style-type: none"> • حاضنة الريادة والتميز "أبداع" - الكلية الأهلية • مركز نجاد زعني للتميز في تكنولوجيا المعلومات - جامعة بيرزيت* • جامعة البوليتكنيك - مركز تميز • إبداع - جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة القدس، جامعة البوليتكنيك** • مركز حسيب الصباغ - الجامعة العربية الأمريكية • المعهد الكوري - جامعة النجاح الوطنية
الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان (9)
<ul style="list-style-type: none"> • الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بيكتي • حاضنة أعمال بادر • حاضنة "صنع في فلسطين" - مؤسسة النيزك • حاضنة بيت لحم للأعمال - BBI • حاضنة أعمال بلدية الخليل • حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل • كلية الدراسات المتوسطة - جامعة الأزهر - قطاع غزة • حاضنة مبادرون • حاضنة أعمال "يوكاس"
الجهات التي تقدم خدمات تسريع الأعمال (3)
<ul style="list-style-type: none"> • مسرعة "Fastforward" - مؤسسة "ليديرز" • مؤسسة الريادي العربي • Glow

الجهات التي تقدم خدمات ريادة وتأسيس الأعمال
صناديق الاستثمار (4)
<ul style="list-style-type: none"> • صندوق سراج- مجموعة مسار العالمية • صندوق شراكات- صندوق الاستثمار الفلسطيني • صندوق صدارة*** • صندوق ابتكار***
مشاريع ممولين في مجال ريادة الأعمال (2)
<ul style="list-style-type: none"> • مشروع بصيص- الوكالة البلجيكية للتنمية*** • برنامج دعم الشركات الناشئة الفلسطينية (PASS)- الوكالة الكورية للتعاون الدولي
مشاريع دعم شركات القطاع الخاص (5)
<ul style="list-style-type: none"> • برنامج المنحة الفرنسية • برنامج القرض الإيطالي • مشروع "Compete"- الوكالة الأمريكية للتنمية • قطر الخيرية-مشروع طاقات- قطاع غزة • اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا)
صناديق ضمان القروض (2)
<ul style="list-style-type: none"> • الصندوق الأوروبي الفلسطيني لضمان القروض • مبادرة الشرق الأوسط للاستثمار
الجهات التي تقدم خدمات تأسيس ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والأنشطة المدرة للدخل والتشغيل الذاتي (6)
<ul style="list-style-type: none"> • جمعية مركز المؤسسات الصغيرة- sec • الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات الأهلية • مؤسسة فلسطين للتنمية- صندوق الاستثمار الفلسطيني • ملتقى سيدات الأعمال • المركز العربي للتطوير الزراعي- أكاد • جمعية المركز التنموي للمرأة الفلسطينية
برامج التوظيف
الجهات التي تقدم التشغيل المؤقت والتدريب على مهارات سوق العمل والتشبيك مع أصحاب العمل (التدريب على رأس العمل) (19)
<ul style="list-style-type: none"> • مؤسسة التعليم من أجل التوظيف • مؤسسة "Arab AmeriCare" (مؤسسة الرعاية العربية الأمريكية) • منتدى شارك الشبابي • مركز أبحاث الأراضي • مؤسسة الشباب الدولية • مؤسسة الأفق الشبابية • جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر • جهود للتنمية المجتمعية والريفية • جمعية أصدقاء جامعة بيرزيت • الاتحاد العام للفلاحين-غزة • مركز التجارة الفلسطيني- بالتريد- قطاع غزة • الإغاثة الزراعية (ضفة غربية وقطاع غزة) • اتحاد العمال- قطاع غزة • جمعية الخريجات الجامعيات • اتحاد المقاولين الفلسطينيين- قطاع غزة • ميرسي كور، برنامج قطاع تكنولوجيا المعلومات- قطاع غزة • مؤسسة إنقاذ المستقبل الشبابي- قطاع غزة • مؤسسة إنقاذ الطفل (Save The Children)- قطاع غزة • جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي- قطاع غزة

برامج التوظيف	
برامج توظيف تنفذ من قبل ممولين (5)	
	<ul style="list-style-type: none"> • مؤسسة صلتك • مؤسسة التعاون • الوكالة البلجيكية للتنمية - مشروع دعم بناء قدرات مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني • جمعية اتحاد الكنائس - مجلس كنائس الشرق الأوسط - دائرة خدمة اللاجئين الفلسطينيين • برنامج "التعليم المهني والتقني وسوق العمل" - وكالة التعاون الألماني
برامج توظيف القطاع الخاص (5)	
	<ul style="list-style-type: none"> • برنامج رواد - البنك العربي • برنامج التشغيل المؤقت - بنك فلسطين • برنامج مسارك - مجموعة مسار الدولية • برنامج تميز - شركة باديكو القابضة • برامج مجموعة الاتصالات
برامج تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة (7)	
	<ul style="list-style-type: none"> • الجمعية العربية للتأهيل • جمعية الأمل للصم • جمعية المكفوفين الخيرية • جمعية نجوم الأمل لتأهيل المرأة المعوقة • برنامج التأهيل - جمعية الشبان المسيحية • منظمة الإعاقة الدولية "هاندي كاب" - قطاع غزة • جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - قطاع غزة
برامج التخفيف من الفقر (5)	
	<ul style="list-style-type: none"> • برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة-DEEP • وكالة غوث وتشغيل اللاجئين - برنامج العمل مقابل المال • الإغاثة الإسلامية - قطاع غزة • جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل - قطاع غزة • جمعية النجدة الاجتماعية - قطاع غزة

*سيفتح المركز حاضنة أعمال جديدة ولم يتيسر معرفة اسمها بعد.

**كانت الحاضنة تقدم خدمات الاحتضان الشامل، وتغيرت منهجيتها في المرحلة الحالية لأسباب يتم توضيحها عند استعراض المؤسسة لاحقاً وأصبحت تقدم خدمات الاحتضان الميكرو.

***لم يتيسر عقد مقابلات معهم، وبالتالي تعذر إعطاء نبذة عنهم لاحقاً، ولكن من المهم إدراجهم باعتبارهم ركائز مهمة في عملية ريادة الأعمال.

****تم إدراج هذه الجهة مرتين في الجدول نظراً لتنفيذها برنامجين مختلفين.

2-1 الجهات التي تعمل في مجال ريادة الأعمال وتأسيس المشاريع الصغيرة

2-1-1 الجهات الحكومية

المجلس الأعلى للإبداع والتميز

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع رئيس مجلس إدارة المجلس الأعلى للإبداع والتميز، ومديرة وحدة التطوير التقني.

المجلس عبارة عن مؤسسة حكومية تأسست في 2012 بقرار من الرئيس محمود عباس، وهي تابعة لمنظمة التحرير الفلسطينية وممولة من الصندوق القومي. وبحسب المبحوثين يهدف المجلس إلى خلق بيئة تشجع على الإبداع والريادة

ونشر هذه الثقافة بين الفلسطينيين، ويهدف أيضاً إلى مساعدة الرياديين على تحويل أفكارهم الريادية إلى شركات ناشئة، ولأن يكون "نافذة واحدة one stop shop" للريادة والرياديين. وأكد المبحوث أن المجلس يعمل لأن يكون جسم تنسيقي لكل المؤسسات التي تعمل في هذا الاتجاه، واتخذ قراراً بعدم قبول أي تمويل من الدول المانحة حتى يحافظ على دوره التنسيقي ولا يشكل منافس للمؤسسات العاملة في المجال.

لدى المجلس مجلس إدارة يتكون من ممثلين عن 36 جهة حكومية وقطاع خاص ومؤسسات أهلية ذات علاقة بمنظومة الريادة، منها الوزارات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة: الاقتصاد، والزراعة، والتربية والتعليم، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وممثلين عن الجامعات، وممثلين عن القطاع الخاص، واتحاد الغرف التجارية، وصندوق الاستثمار، وحاضنات ومسرعات أعمال.

يعمل المجلس، كما أشار المبحوث، في ثلاث اتجاهات رئيسية:

الأول، تمويل أصحاب الأفكار الريادية لمساعدتهم على تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات قائمة. وتقوم الآلية على تشبيك الرياديين مع حاضنات أعمال حسب منطقة تواجد الريادي، بحيث تقوم هذه الحاضنة بتقديم الدعم والتدريب والتوجيه والإشراف له، ويقوم المجلس بدوره بتمويل الفكرة. هنا أكد المبحوث مرة أخرى، أن المجلس حريص أن لا يكون ذراع تنفيذي وأن لا ينافس المؤسسات العاملة في هذا المجال في عملها. ويرصد المجلس 5 آلاف دولار شهرياً لدعم هذه الأفكار، وفي حال لم تصرف في نفس الشهر تتراكم لحين صرفها. وأكد المبحوث أن مهمة المجلس هي مساعدة جميع الرياديين مهما كانت توجهاتهم الفكرية، وهو مفتوح لكل الفلسطينيين سواء داخل الأراضي المحتلة عام 67، أو 48، أو الفلسطينيين الموجودين في الشتات. ويذكر أن الرياديين يمكن أن يتواصلوا مع المجلس من خلال تعبئة طلب متوفر على الموقع الإلكتروني للمجلس³.

الثاني، التنسيق بين المؤسسات العاملة في المجال، وفي هذا الصدد أشار المبحوث أن المجلس يسعى لأن يكون مظلة للمؤسسات العاملة في مجال الإبداع والريادة، وبناء علاقات شراكة وتكامل مع هذه المؤسسات. وفي نفس السياق تمت الإفادة أن المجلس يقوم حالياً بعمل دراسة مسحية للمؤسسات التي تعمل في هذا المجال، وربما يستطيع صندوق التشغيل الاستفادة منها حال صدورها.

الثالث، تمثيل فلسطين في المؤسسات الدولية في مجال الإبداع، وإرسال الرياديين للمشاركة في المعارض والمهرجانات ذات العلاقة التي تعقد خارج البلاد.

نفذ المجلس في أيلول 2015 المنتدى الوطني الأول للمبدعين، دعي إليه جميع المؤسسات التي تعمل في مجال الاحتضان وتسريع الأعمال وطلب منهم دعوة كل ريادي حقق انجاز أو حاز على جائزة، سواء من مؤسسته أو من مؤسسات أخرى خارج فلسطين، لعرض مشاريعهم في المنتدى (وصل عدد الرياديين المشاركين 80). شارك أيضاً أشخاص لديهم خبرة في مجال الإبداع والريادة وقدموا ندوات في مواضيع مختلفة في الريادة والإبداع. أيضاً دعي القطاع الخاص للمشاركة. وهنا تبين أن عدد من شركات القطاع الخاص المشاركة قدمت دعم مالي لـ 20 مشروع من المشاركين، قيمته ثلاثة آلاف دولار لكل مشروع. ويذكر أن تكلفة المنتدى وصلت إلى 100 ألف دولار.

<http://www.maannews.net/Content.aspx?id=874856>

³ <http://www.hcie.ps/#/content/publish/entrepreneurs-from-form>

سقف الموازنة للمجلس تجعله غير قادر على دعم المشاريع التي تحتاج إلى مبالغ كبيرة، وعليه أصدر الرئيس محمود عباس مرسوماً رئاسياً في بداية العام 2016 يقضي بإنشاء "صندوق دعم الإبداع والتميز" قيمته مليون دولار، يدار من قبل مجلس إدارة مستقل ولكن برئاسة المجلس الأعلى للإبداع والتميز، بحيث يتكون مجلس الإدارة هذا من 6 ممثلين من المجلس الأعلى و3 ممثلين عن القطاع الخاص.

تبين من المقابلات أن المجلس وبالشراكة مع شركة كهرياء القدس قام في 2014 بتأسيس الحاضنة الفلسطينية للطاقة، وسجلت كمؤسسة غير ربحية، تهدف إلى احتضان المشاريع الريادية في مجال الطاقة، وتحتضن حالياً ثلاثة مشاريع.

أما حول التحديات التي يواجهها المجلس، أشارت مديرة وحدة التطوير التقني إلى أن الأفكار المقدمة تقليدية ولا تزال دون المستوى المطلوب. من جانب آخر، تتركز معظم الأفكار في مجال قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ويعود هذا بشكل أساسي حسب رأي المديرة إلى أن معظم الحاضنات تستهدف هذا القطاع، مما أعطى صبغة أن الريادة والإبداع محصوران فيه.

2-1-2 الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان المبكر

حاضنة أعمال التميز والريادة "أبداع"

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير مركز الحاسوب وعضو هيئة تدريسية في كلية بيت لحم الأهلية والمسؤول عن التنسيق لمشروع الحاضنة.

حاضنة أعمال التميز والريادة "أبداع" هي حاضنة تابعة لكلية بيت لحم الأهلية، تأسست في 2016. جاءت فكرة تأسيسها بعد تنفيذ مشروع "الطائرة الورقية"⁴ من قبل الكلية مع جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر والذي كان يهدف إلى خلق وظائف من خلال ريادة الأعمال. فكرت الكلية بضرورة تطوير المشروع من خلال تأسيس جسم مستدام يساعد الطلبة على خلق فرص عملهم بعد التخرج وعدم انتظار الوظيفة، تحديداً في ظل ارتفاع معدلات البطالة.

نفذت الحاضنة أول نشاط لها قبل الافتتاح الرسمي، وكان منح جائزة "شريف شطريت"، والذي هدف من خلاله إلى الإعلان عن الحاضنة الجديدة وتعريف الطلبة بها. وكان النشاط عبارة عن مسابقة لأفضل مشروع تخرج للطلبة من جامعات جنوب الضفة الغربية في تخصصات الحقوق، وتكنولوجيا المعلومات، والعلوم المالية والإدارية.

لا تزال الحاضنة في مراحل تأسيسها الأولى، وربما من المبكر تقديم صورة نهائية لشكل الخدمات والمشاريع التي ستقدمها، ولكن المبحوث أفاد أن لدى الحاضنة رؤية لمجموعة من المشاريع التي ستنفذها في المستقبل القريب، منها: مسابقة سنوية للطلبة الرياديين، start-up weekends في كل فصل دراسي. بهدف استقطاب الأفكار الريادية لدى الطلبة ومن ثم تقديم خدمات ما قبل الاحتضان لهم أو ما يسمى بالاحتضان المبكر (pre-incubation).

ويذكر أن تأسيس حاضنة "أبداع" تزامن مع تأسيس حاضنة أخرى في بيت لحم، هي حاضنة بيت لحم للأعمال، وكما علمنا من المبحوثين الذين قابلناهم من كلا الحاضنتين أنه تم توقيع مذكرة تفاهم بين الحاضنتين (لثلاث سنوات قابلة

⁴ لمعرفة التفاصيل حول هذا البرنامج يمكن الرجوع إلى صفحة 76.

للتجديد) نتج عنها تطوير نموذج الاحتضان الهجين على حد تعبير المبحوث، بحيث تقدم حاضنة أبداع، كما ذكرنا سابقاً، خدمات الاحتضان المبكر، ومن ثم تحال الأفكار الواعدة التي تخرجت منها إلى الحاضنة الأخرى لتحصل على خدمات الاحتضان الأشمل.

ستشمل الخدمات التي تقدمها الحاضنة الإرشاد (mentoring) ومساعدة الرياديين على إعداد خطط العمل لتنفيذ أفكارهم. وستشمل الخدمات أيضاً "محفزات" مالية قد تصل إلى 2000 دولار كحد أقصى، ومن المتوقع أن تمتد فترة خدمات "الاحتضان المبكر" إلى ستة أشهر لكل جولة، وأن يتراوح عدد المشاريع المحتضنة في العام الواحد ما بين 5-10 مشاريع.

ستكون خدمات الحاضنة متاحة لكل الرياديين من منطقة جنوب الضفة الغربية، ولا تقتصر على سن معين، كما ستستقبل الأفكار من كافة القطاعات، علماً بأن الحاضنة قامت بإعداد مسح ميداني حول القطاعات التي هناك فرصة لخلق مشاريع فيها. وتمخض عن هذا المسح ثلاثة قطاعات، هي: الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والسياحة والتراث والتصنيع الغذائي. وبالتالي من الممكن التركيز على هذه القطاعات ولكن، كما أكد المبحوث، لن تكون الحاضنة مقتصرةً عليها.

وبحسب المبحوث فإن أبرز التحديات التي تعاني منها الحاضنة تتمثل في أن ثقافة الريادة والاحتضان في مجتمع جنوب الضفة تحديداً ليست مألوفة بالقدر المتوفر لدى "مجتمع رام الله" الذي بات فيه هذا المفهوم منتشرًا ومألوفًا. التحدي الآخر، وهو التحدي الذي تعاني منه غالبية المؤسسات الأهلية ألا وهو التمويل، بالإضافة إلى الأوضاع السياسية غير المستقرة والقيود التي تفرضها ظروف الاحتلال على قدرة الشركات على التطور.

مركز نجاد زعني للتميز في تكنولوجيا المعلومات - جامعة بيرزيت

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مسؤول التدريب في المركز. تأسس المركز في 2008 ككيان مستقل تابع لجامعة بيرزيت. تم في بداية العام 2015 دمج المركز مع مركز التعليم المستمر التابع لجامعة بيرزيت أيضاً، كخطوة لتوحيد الجهود، حيث هناك نشاطات متقاطعة ومتداخلة يقدمها كلا المركزين.

مركز نجاد زعني تأسس بتمويل من رجل الأعمال الفلسطيني الذي يحمل المركز اسمه وذلك من خلال مؤسسة أنيرا ضمن مشروع امتد بين 2002-2008 كان يهدف إلى تأسيس مراكز تميز في الجامعات الفلسطينية، وضمن هذا المشروع افتتحت ثلاث مراكز أخرى تحمل أسماء ممولي إنشائها، هي مركز سعيد خوري في جامعة القدس أبو ديس، مركز حسيب الصباغ في الجامعة العربية الأمريكية، ومركز فوزي كعوش في جامعة البوليتكنيك.

كان الهدف من تأسيس هذه المراكز، كما أشار المبحوث، خلق أجسام داخل الجامعات تساعد الطلبة على تأسيس مشاريعهم الخاصة، وكانت الفكرة أن تقوم هذه المراكز بإتاحة انخراط الطلبة في برامج تدريبية في مجال ريادة الأعمال وتأسيس المشاريع منذ سنتهم الجامعية الأولى، بحيث يكونوا قادرين عند تخرجهم على تأسيس مشاريعهم الخاصة. وتفيد المعلومات التي توفرت من خلال البحث أن ثلاثة من هذه المراكز تمكنت من الاستمرار ضمن نفس المسار، في حين حولت جامعة القدس مركز سعيد خوري للتميز إلى مركز حاسوب يقدم كل الخدمات التي تحتاجها الجامعة في مجال البرمجة والحاسوب.

أنشأ المركز بعد تأسيسه وحدة للتدريب، وكان الهدف من ذلك تقديم التدريب في مجال الريادة لقاء قسط يدفعه المتدرب، ولكن صعوبة الوضع الاقتصادي وعدم قدرة الطلبة على التوجه لهذا النوع من التدريبات كونها مكلفة، بالإضافة إلى وجود مؤسسات في البلد تقدم هذا النوع من التدريب بشكل مجاني، دفع المركز إلى تحويلها إلى تدريبات مجانية. بالمقابل قرر المركز تقديم دورات في مجال تكنولوجيا المعلومات لقاء قسط يدفعه الطالب، وهي دورات مكلفة بالأصل وغير متوفرة في فلسطين، بما يساعد المركز في تغطية تكاليف نشاطاته الأخرى كونه لا زال مركزاً حديثاً. بعدها بدأ المركز، شأنه شأن المؤسسات الأهلية الأخرى، بتقديم مقترحات مشاريع للممولين، واستطاع بالفعل الحصول على تمويل لمدة خمس سنوات لهذا النوع من التدريب.

في المرحلة الأولى من عمل المركز كان لدى الطاقم إدراك أن المركز لا يزال غير قادر على تقديم خدمات الاحتضان الشاملة من اليوم الأول، وعليه تقرر تركيز العمل في السنة الأولى على تقديم خدمات "الاحتضان المبكر" وزيادة وعي الطلاب حول مفهوم الريادة وتأسيس الأعمال، وقام المركز في حينه بتقديم ورشات عمل في مواضيع مختلفة في الريادة، وندوات قدمها ريادةيون استطاعوا تأسيس مشاريع ناجحة، وورش حول "النظام الايكولوجي أو الـecosystem" كله في الريادة.

في المرحلة اللاحقة تقرر التركيز على عملية "توليد الأفكار الريادية"، ففي المرحلة الأولى تشكل تصور لدى الطاقم أن معظم الأفكار لدى الطلاب هي أفكار تقليدية، وبدأ المركز بعمل ورشات عمل لتوليد الأفكار ومن خلال هذه الورشات كان يتم تدريب الطلاب على أدوات ومنهجيات للخروج بأفكار غير تقليدية. وأيضاً في هذه المرحلة تم تدريب الطلاب على ما يسمى "business model canvas" وهي منهجية لاختبار الجدوى الاقتصادية للفكرة.

بعدها وصل المركز إلى مرحلة تدريب وتوجيه (mentoring and coaching) الطلبة من أجل تطوير أفكارهم، وفي هذه المرحلة تم منح الطلبة تدريب بشكل منفرد (كل فكرة على حدة) من خلال مستشارين ومتخصصين في المجالات التي يحتاج فيها الطالب صاحب الفكرة التدريب. وتم الانتقال بعدها إلى تدريبهم على ما يعرف في مجال الريادة بـ pitching، أي تدريبهم على عرض أفكارهم لاحقاً أمام المستثمرين. وكانت هذه العملية تتم على شكل مسابقات بين الطلاب.

هذا مشروع نفذ على مدار خمس سنوات، وبحسب المبحوث استفاد نحو 500 طالب من إجمالي التدريبات في السنوات المختلفة، لكن عدد قليل منهم استطاع تأسيس شركات (نحو 15 شركة). وآخرين تم تشبيكهم مع حاضنات أخرى.

بحسب المبحوث، فإن ما قام المركز بتقديمه خلال الفترة السابقة هو خدمات "الاحتضان المبكر"، التي خرّجت أفراداً مؤهلين للالتحاق بحاضنات أخرى. وبكلمات أخرى وبتعبير المبحوث نفسه، شكل المركز في تلك الفترة pipeline (مورّد) لتلك الحاضنات.

ويذكر أن خدمات المركز متاحة لجميع الطلبة من جميع الكليات والتخصصات، بالإضافة إلى كل من يرغب بالاستفادة من هذه الخدمات من خارج الجامعة.

ومن الأمثلة على الشركات التي استفادت من خدمات المركز أو استطاعت بفعل خدماته تأسيس شركات خاصة، طالب قام بتأسيس شركة في فترة الدراسة تقدم خدمات في مجال "علم الحاسوب" ولها فرعان، واحد في بيت لحم، وآخر في نابلس، ويعمل فيها حالياً 7 موظفين. من الأمثلة الأخرى، شركة ناشئة لسيدة ليست طالبة في الجامعة تقوم بتطوير ألعاب تعليمية. وكانت بحاجة لمساعدة في جزئية وحيدة، هي الحصول على حقوق ملكية للمنتج الذي طورته.

وكما علمنا من المبحوث فقد وصلت قيمة المشروع الممول للسنوات الخمس مليون يورو (200 ألف يورو في السنة)، بعدها نفذ المركز نشاطات شبيهه من خلال مشاريع متفرقة وصلت قيمتها نحو 250 ألف دولار، خلال العامين 2013 و2014.

بعد مراكمة الخبرة في مجال الاحتضان والاندماج مع مركز التعليم المستمر الذي لديه خبرة أيضاً في هذا المجال، شعر الطاقم أن الوقت حان لتأسيس حاضنة أعمال، ويتم حالياً العمل على تطوير هذه الحاضنة، والتي من المتوقع إطلاقها مع بداية الفصل الجديد (أي مع شهر أيلول 2016).

ستقدم هذه الحاضنة خدماتها للطلاب وللشركات الناشئة أيضاً والتي تحتاج إلى تطوير في نواحي معينة. وبالتالي ستستمر الحاضنة بتقديم خدمات "الاحتضان المبكر" بالإضافة إلى خدمات الاحتضان الأشمل. ومن الخدمات التي ستقدمها: هيكله فكرة المشروع، ودراسة السوق، وتصميم المنتج أو الخدمة⁵، وتطوير النموذج الأولي للخدمة أو المنتج (MVP)، وإعداد خطة العمل، والتشبيك بين الرياديين والمستثمرين، وخدمات قانونية. أيضاً ستقوم الحاضنة باحتضان مشاريع الريادية المجتمعية، والتي تهدف إلى تأسيس مشاريع غير ربحية ولكن لها أثر إيجابي على المجتمع.

لن تأخذ الحاضنة أية رسوم مقابل الخدمات التي سيستفيد منها الطلاب أو أهاليهم الراغبين بالاستفادة من خدمات الحاضنة، أما الشركات الأخرى التي تستفيد من الخدمات (من غير الطلاب أو أهاليهم) فمن المتوقع أخذ حصص من أسهمها للحفاظ على قدرة الحاضنة على الاستمرار، ولكن هذا الموضوع لا يزال قيد البحث. ولن يكون هناك وقت محدد لفترة الاحتضان، حيث سيتم التعامل مع كل مشروع حسب احتياجاته.

ومن التحديات التي تواجه المركز، كما أشار المبحوث، تقليدية الأفكار لدى الطلاب، ويعزو ذلك إلى أن الطلاب غير منكشفين على تجارب أخرى غير محلية، والاقتصاد الفلسطيني غير المحفز لإنشاء الشركات، ووجود مخاطرة عالية بسبب الأوضاع السياسية، وغياب قوانين حماية الملكية.

حاضنة تطوير الأعمال الريادية - جامعة البوليتكنيك

لم يتمكن من عقد مقابلة شخصية أو هاتفية مع المبحوثين، واستعضنا عنها بإجابات مكتوبة وصلتنا من مدير الحاضنة.

تأسست الحاضنة في العام 2008 كوحدة عاملة في مركز التميز التابع للجامعة وترجع تبعيتها الإدارية لنائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع، وهي حاضنة أعمال غير ربحية، تم تأسيسها في البداية كحاضنة تكنولوجية وظلت كذلك حتى العام 2011، بعدها تحولت إلى حاضنة أعمال تخدم كافة القطاعات، فقد قدمت خدماتها لرياديين بأفكار من

⁵ يشمل ذلك التمويل لتصميم المنتج بما لا يزيد عن خمسة آلاف دولار.

قطاعات الحجر والرخام، والتعليم، والخدمات العامة واللوجستية، والأشغال اليدوية، والديكور، والدعاية والإعلان وغيره. ويستطيع طلبة الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل عموماً من الاستفادة من خدمات الحاضنة.

يتقدم الراغبين من الاستفادة من خدمات الحاضنة من تقديم نموذج إلكتروني يتوفر على صفحة الجامعة، يتبعه لقاء ومقابلات شخصية مع فريق العمل، ويتركز اهتمام الحاضنة عند اختيار المستفيدين، على خبرة فريق العمل، وواقعية الفكرة، والميزانية المطلوبة، وقدرة الحاضنة على إحداث أثر واضح على المشروع.

لدى الحاضنة مساحة لاحتضان 10 مشاريع سنوياً، غير أن تجربتها لا تزال تقتصر على احتضان خمسة مشاريع سنوياً بالمتوسط. وتتراوح مدة الاحتضان بين أربعة شهور إلى سنة.

يتم كل عام استقبال نحو 50 طلب، يتم تقييمها واختيار بالمتوسط خمسة منها للاستفادة من خدمات الاحتضان، وكما تشير الإجابات إلى أن نسبة النجاح من الخمس مشاريع الأخيرة عالية جداً (نصفها الآن يدر دخل على أصحابها) ولكن أغلبهم يرفضون تسجيل شركاتهم بشكل قانوني.

تفيد الإجابات أن علاقة الحاضنة مع المشاريع المحتضنة تنتهي بانتهاء فترة الاحتضان، إلا في بعض حالات يقوم بها أصحاب المشاريع هؤلاء بطلب مساعدة من الحاضنة. كذلك تفيد الإجابات أن الحاضنة لا تقوم بمتابعة المشاريع المحتضنة بعد انتهاء فترة الاحتضان.

لم يتمكن فريق البحث من الاطلاع على موازنة الحاضنة خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ولكن كما توضح الإجابات فإن الحاضنة تعتمد على مصدرين لتمويل نشاطها، الأول هو ميزانية مخصصة من الجامعة، والثاني، تجنيد تمويل من ممولين محليين ودوليين يقدمون الدعم في مجال ريادة الأعمال. وفي هذا الصدد تشير إجاباتهم أن من الداعمين المهمتين في هذا المجال، مؤسسة "سبارك" الهولندية، والقنصلية الأمريكية، وصندوق الاستثمار الفلسطيني، ووكالة التنمية الأمريكية USAID .

ومن التحديات التي تواجههم، كما توضح الإجابات، الارتباط بالتقويم الأكاديمي للجامعة وما يتبعه من إجازات وعطل وساعات دوام، واقتصار اهتمام وانشغال الطلبة بالجانب الأكاديمي، وتفضيل المجتمع والطلبة الوظيفة على المشاريع الخاصة.

حاضنة أعمال إبداع

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع المدير التنفيذي للحاضنة.

خرجت الفكرة من شراكة بين أربع جامعات فلسطينية، هي: النجاح الوطنية، القدس أبو ديس، العربية الأمريكية وجامعة البوليتكنيك، لتأسيس جسم لتشجيع ثقافة ريادة الأعمال بين الطلاب وبناء تواصل بينهم وبين بيئة الأعمال خارج الجامعة أثناء تواجدهم في الجامعة، وعليه تم إنشاء "إبداع" وسجلت كشركة غير ربحية في العام 2014، ولها مكاتب داخل الجامعات الأربعة وتستطيع الاستفادة من كل مرافق الجامعة.

تقدم الحاضنة خدمات احتضان مختلفة، من تدريبات حول مواضيع لها علاقة بتأسيس الأعمال، والتوجيه والإرشاد، وخدمات قانونية، وإعداد خطط الأعمال، بالإضافة إلى الدعم المالي، وتستقبل الأفكار من جميع القطاعات.

بدأت "إبداع" أول نشاط لها في بداية 2015، وكان المشروع ممول من مشروع "compete" التابع للوكالة الأمريكية للتنمية (USAID) بقيمة 350 ألف دولار. استقطب المشروع 103 مقترح لأفكار ريادية من الجامعات الأربع، تمت دراسة هذه الأفكار وغربلتها، واختير منها 66 مقترحاً حصل أصحابها على تدريبات عدة لتحويل أفكارهم إلى خطة عمل مفصلة بالإضافة إلى تدريبات عامة حول الطريقة الأفضل لعرض أفكارهم، ومن ثم قاموا بعرضها أمام لجنة تحكيم، وعلى ضوء هذا العرض تم اختيار 9 أفكار حصلت على عملية الاحتضان الشامل لمدة ستة أشهر، وشمل هذا إرشاد فردي، وتوفير مستشارين للمشاريع بحسب حاجة كل مشروع، وخدمات قانونية، ودعم مالي وغيره. وكما أشار المبحوث، استطاعت هذه الشركات التسجيل لدى وزارة الاقتصاد الوطني⁶، وكانت جميعها وقت تنفيذ المقابلة تعمل على تطوير المنتج الخاص فيها. وكما أفاد المبحوث، ستسعى الحاضنة إلى تشبيك جميع المحتضنين مع مستثمرين، وقد بدأت بالفعل بتشبيك أربعة من هذه الشركات مع صندوق ابتكار الاستثماري، وحالياً تعمل هذه الشركات على عمل بعض التطويرات بناء على نقاشها مع صندوق ابتكار.

ويذكر أنه وبالرغم من أن الحاضنة تستقبل الأفكار من جميع القطاعات إلا أنها قررت في أول مرحلة احتضان لها التركيز على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ولكن من جميع الكليات والتخصصات.

اعتمدت الحاضنة على معايير عدة في اختيار الأفكار والفرق، وقد وضعت من قبل الجامعات وإبداع والممول (الوكالة الأمريكية للتنمية)⁷. من هذه المعايير: أن تكون الفكرة قابلة للتحويل إلى منتج في مدة أقصاها ستة شهور (وأعطيت الأفضلية لأفكار البرمجة (software))، وأن يجمع فريق العمل بين طلاب وأستاذ من الجامعة وخبير من القطاع الخاص، وأن يضم طالبات، وأن لا يزيد الاحتياج المالي عن 24 ألف دولار.

بدأت الحاضنة في شهر نيسان 2016 بتنفيذ مرحلة ثانية من استقطاب الأفكار الريادية، ولكن ضمن منهج عمل مختلف عما تم تطبيقه في المرحلة الأولى. حيث سيتم تنفيذ نشاطات عامة يستطيع فيها كل الراغبين بالمشاركة دون قيود أو غرلة، حول مواضيع عدة تهم ريادي الأعمال، مثل الفكرة الريادية ونضجها، بناء فريق العمل، خطط الأعمال، آلية عرض الأفكار على المستثمرين وغيره.

الفرق بين النموذجين كما أوضح المبحوث، أنه لن يتم في النموذج الثاني استثناء أية فكرة، وسينكرر تنفيذ هذه النشاطات على طول العام. وبالتالي ستقدم إبداع وفق هذا النموذج نوع من الخدمات التي تسبق مرحلة الاحتضان أو ما يعرف "بالاحتضان المبكر"، هذا التوجه مرتبط كما تبين من خلال المقابلة، أن إبداع تريد في المرحلة الحالية التركيز على نشاطات تساعد على نشر ثقافة الريادة بين الطلبة من جانب، ومن جانب آخر هذا النوع من النشاطات لا يتطلب ميزانية كبيرة، وبالتالي يضمن للحاضنة القدرة على الاستمرار في تنفيذ حتى لو لم يتوفر تمويل. وفي هذا السياق أشار المبحوث أن الحاضنة ستقدم خدمات الاحتضان الشاملة بما فيها الدعم المالي لأصحاب الأفكار الريادية فقط عند توفر مشاريع ممولة نظراً لارتفاع تكاليف هذا النوع من الخدمات.

⁶ لدى إبداع حصص متفاوتة من أسهم هذه الشركات، ولا تتعدى أكبر حصة 20%.

⁷ علم من المبحوث أن بعض الفرق استنبتت نتيجة عملية التدقيق أو الـ"vetting" التي تقوم بها الوكالة الأمريكية للتنمية USAID للأفراد.

أما حول التحديات التي تواجه "إبداع"، أشار المبحوث أن التحدي الأبرز يتمثل في سيطرة العقلية الأكاديمية على الطلاب وانعكاس هذه العقلية على تفضيل الوظيفة على تأسيس المشاريع الخاصة. وفي هذا الصدد نقتبس من حديث المبحوث للتعبير عن عمق هذه المشكلة:

"ثقافة الجامعة تحدي كبير، من أكبر التحديات الموجودة عنا هي ثقافة الجامعة، ثقافة الجامعة ثقافة أكاديمية بحتة، لنقتنع الإدارة ونقتنع الطلاب ونقتنع الـ staff members، faculty staff members يدخلوا في مجال ريادة الأعمال، صعب جداً وبنعاني منه، لنقتنعهم يسجلوا شركة بموتوا خوف، الطالب بقلك أنا أسجل شركة؟".

ومن التحديات الأخرى، نقص التمويل يتزامن هذا كما أشار المبحوث مع أعباء مالية وديون ملقى على كاهل الجامعات الأمر الذي يحول دون مقدرتها من دعم نشاطات الحاضنات بداخلها، وهو ما يضطر الحاضنات إلى البحث المستمر عن مصادر للتمويل وتقديم مقترحات المشاريع للممولين. يقابل هذا وجود عدد صغير من المؤسسات تسيطر على معظم التمويل في مجال ريادة الأعمال والاحتضان.

مركز حسيب الصباغ- الجامعة العربية الأمريكية

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير المركز ومنسق المشاريع في المركز. مركز غير ربحي تابع للجامعة، تأسس عام 2003 وبدأ العمل فيه عام 2004، يعمل في ثلاثة مجالات رئيسية: الأول، الدورات والتدريبات، حيث يقوم المركز بتقديم دورات في مجالات مختلفة (تجارة، وتكنولوجيا المعلومات، وقانون، وآداب) منها ما هو مجاني ومنه ما هو لقاء أقساط (يعتمد هذا على توفر التمويل). الثاني، قسم الصيانة والبرمجة. والثالث والأخير، وهو ما يهتم موضوع هذه الدراسة وهو مجال احتضان المشاريع الريادية من خلال حاضنة أعمال تابعة للمركز.

تأسست الحاضنة مع تأسيس المركز بتمويل من رجل الأعمال الفلسطيني "حسيب الصباغ" من خلال برنامج نفذته مؤسسة "أنيرا الأمريكية"، وكان يهدف إلى خلق جسم داخل الجامعة يعمل على نشر الثقافة الريادية بين الطلاب، وتوجيههم نحو تأسيس مشاريعهم الخاصة.

يختلف شكل الخدمات التي توفرها الحاضنة من فترة إلى أخرى، ويعتمد ذلك على توفر التمويل، فعند توفر التمويل تقدم الحاضنة خدمات الاحتضان الكامل، سواء الدعم في مجال التدريب والاستشارات أو الدعم المالي. أما في حالة عدم توفره فتقتصر الخدمات على توفير المساحة المتاحة للطلاب وما يترافق مع هذه المساحة من أدوات مساندة مثل أجهزة الحاسوب والانترنت والهاتف وغيره. بالإضافة إلى تقديم النصح في مجال ريادة الأعمال وبشكل غير ممنهج ووفقاً لخبرات الطاقم.

تختلف المعايير التي تعتمد عليها الحاضنة في قبول المستفيدين في مشاريعها باختلاف شروط الجهة الداعمة. ولكن هناك شرط يتكرر في جميع المشاريع وهو توافر فكرة جديدة أو عمل إضافة على فكرة موجودة أصلاً. ويقوم المركز بأخذ ما نسبته 25% من الأرباح من الشركات التي يساعد أصحابها على تأسيسها بعد أول سنة تبدأ فيها الشركة بتحقيق أرباح.

قام المركز بتنفيذ مجموعة من المشاريع الممولة، نذكر منها ما تم تنفيذه خلال السنوات الثلاث الماضية: في عام 2014/2015، قام المركز ومن خلال مشروع ممول من حاضنة "إبداع" والتي يوجد لها فروع في أربعة جامعات، من بينها الجامعة العربية الأمريكية، بتنفيذ خدمات احتضان متكاملة لـ 3 مشاريع من الجامعة. كانت الفكرة تقوم على احتضان أفكار ريادية من قبل مجموعة تتألف من عضو هيئة تدريس في الجامعة وعدد من الطلبة (2-3) بالإضافة إلى أحد العاملين في القطاع الخاص، وكان المشروع يستهدف جميع القطاعات مع التركيز على قطاع تكنولوجيا المعلومات⁸. وفي عام 2015/2016، تم تجديد العمل مع إبداع، ولكن بمنهجية مختلفة⁹.

نفذ المركز أيضاً سلسلة دورات مهنية للطلاب من خلال مشروع ممول من مؤسسة الرؤية العالمية World Vision في العام 2013، وكان المشروع يهدف في نهاية كل دورة إلى تأسيس مشروع مدر للدخل، وكما أشار الباحثين أنه وباستثناء دورتين لم يبد الطلاب حماساً لتنفيذ هذه المشاريع نظراً لانشغالهم في الدراسة، وهما:

الأولى: دورة صيانة أجهزة تم في نهايتها تمويل 6-7 طلاب لتأسيس مشروع صغير مدر للدخل، وبلغت قيمة التمويل حوالي 3 آلاف شيكل لكل طالب.

الثانية: دورة موبايل (Mobile Application Android IOS)، ونتج عن هذه الدورة تأسيس مشروع "نبض الحياة"، والذي وصفه الباحثين بالمشروع الناجح، وهو تطبيق يحمل على الهواتف الذكية يعنى بالاعتناء بالأم الحامل والجنين خلال فترة الحمل وما بعد الولادة. وتقوم الفكرة على إرسال رسائل على الهاتف للأم الحامل بشكل دوري تحوي نصائح وإرشادات من ضمنها مواعيد التطعيم، والتغذية المناسبة للطفل والأم، ومواعيد الأطباء حسب المناطق الجغرافية. وأفادت المقابلة أن أصحاب المشروع توقفوا عن العمل فيه لمدة عام استأنفوا بعدها العمل، حيث يعملون حالياً على تطوير التطبيق في مدينتي جنين وسلفيت كبداية، ليتم تطويره لاحقاً في باقي المحافظات في الضفة. وكما علمنا من الباحثين لدى أصحاب المشروع نية تطويره ليطبق خارج البلاد. كذلك علمنا أنه لن يكون هناك سقف لقيمة التمويل، بل ستقدم الحاضنة الدعم اللازم لأن يصبح مشروعاً قائماً، وعلى أصحاب الفكرة تسليم المشروع في 2018، ولكن تمويله سيستمر حتى 2023.

وفي ما يلي جدول مختصر لثلاثة أمثلة لمشاريع كانت الحاضنة قد احتضنتهم، منهم مشروع نبض الحياة سابق الذكر:

اسم المشروع	السنة	الممول	قيمة التمويل	فكرة المشروع	عدد العاملين في المشروع	مدة الاحتضان	طبيعة الدعم
Interjoy	2015	شركة إبداع	23 ألف دولار	فكرة مشتركة بين عضو من الكادر الأكاديمي ومجموع من الطلاب	5	سنتين	دعم مادي، بالإضافة إلى خدمات الاحتضان الأخرى والتي تشمل التدريبات والاستشارات والخدمات القانونية
Intelligent Care	2015	شركة إبداع	25 ألف دولار	فكرة مشتركة بين عضو من الكادر الأكاديمي ومجموع من الطلاب	4	سنتين	مادي، بالإضافة إلى خدمات الاحتضان الأخرى والتي تشمل التدريبات والاستشارات والخدمات
Nabd Alhayat	2016-2018	الرؤية العالمية	لم تحدد بعد	مشروع تخرج	-	3 سنوات	مادي، بالإضافة إلى خدمات الاحتضان الأخرى والتي تشمل التدريبات والاستشارات والخدمات

⁸ لتفاصيل أكثر حول إبداع وطبيعية عملها وطبيعة هذا المشروع يمكن الرجوع إلى صفحة 9 من هذه الدراسة.

⁹ مرة أخرى يمكن الرجوع إلى ما جاء في ص 9 عن حاضنة إبداع لفهم التغيير في المنهجية.

أما حول التحديات فقد أشار الباحثون إلى أن التمويل يشكل العقبة الأبرز أمام قدرة الحاضنة على تنفيذ المشاريع، وتقديم خدمات احتضان شاملة لمشاريع الطلبة بحيث تمكنهم في النهاية من تأسيس مشاريعهم الخاصة، وبالتالي تحقيق هدفها الأساسي.

المعهد الكوري - جامعة النجاح الوطنية

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير المعهد. مركز تدريب لتكنولوجيا المعلومات تابع لجامعة النجاح، تم إنشاؤه بتمويل من حكومة كوريا الجنوبية. يقدم تدريبات مجانية في عدة مجالات في التكنولوجيا، منها: أنظمة التشغيل، ولغات البرمجة، والوسائط المتعددة، وقواعد البيانات، ومعدات الحاسوب، والشبكات.

يحتوي المعهد أيضاً على حاضنة أعمال تأسست في 2005 بتمويل من البنك الدولي، تقدم خدمات ما قبل الاحتضان أو خدمات الاحتضان المبكر (Pre-incubation) للأفكار الريادية لتطوير هذه الأفكار ونقلها لمرحلة الاحتضان الأشمل أو تسريع الأعمال.

توفر الحاضنة مجموعة من الخدمات، منها: مساحة والتسهيلات المرافقة من هاتف، وأجهزة حاسوب، وانترنت، وطابعة وغيره، وإرشاد من قبل مرشدين في مجال الأعمال، ومساعدة في إعداد خطط الأعمال، وتشبيك مع الحاضنات الأخرى. وبحسب المبحوث، لا تصل الخدمات التي تقدمها الحاضنة إلى تقديم خدمات احتضان كاملة، بل خدمات تهيئ الطلاب للانتقال إلى مرحلة الاحتضان. إلا أن الحاضنة تعمل حالياً على تطوير خدماتها بحيث تصبح قادرة على تقديم خدمات الاحتضان الكاملة ومساعدة أصحاب الأفكار على تحويل أفكارهم إلى شركات، ويذكر أن هذا التطوير سيتم من خلال مشروع "بصيص" الذي تنفذه الوكالة البلجيكية للتنمية (BTC) والذي سنستعرض نبذة عنه في هذه الدراسة لاحقاً (انظر صفحة 45).

يتركز عمل الحاضنة على الأفكار الريادية في قطاع تكنولوجيا المعلومات، إلا أنها غير محصورة فيه، فقد أفاد المبحوث أن الحاضنة قامت بتقديم خدمات لأفكار في قطاع الزراعة. أيضاً، لا تقتصر الاستفادة من خدمات الحاضنة على طلاب جامعة النجاح، ولكن بحكم وجودها في الجامعة فإن النسبة الأكبر من المستفيدين هم من طلاب الجامعة.

تقوم الحاضنة بشكل سنوي باحتضان بين 3-5 أفكار ريادية وتنتهي عملية الاحتضان هذه بمساعدة أصحاب الأفكار على تحويل أفكارهم إلى خطط عمل. ويذكر أن هذه الأفكار يتم استقطابها من خلال ورشات عامة تتناول مواضيع ريادية منها مثلاً بناء نماذج الأعمال، أو إعداد خطة عمل للمشروع الريادي، وتعقد الحاضنة بشكل دوري ويشترك فيها منات من الطلبة. وأيضاً يتم استقطاب الأفكار من خلال مشاريع التخرج الواعدة للطلبة. وكما أفاد المبحوث، لا يوجد صرامة في معايير اختيار هذه الأفكار، وينظر بشكل أساسي إلى قابلية تطبيق الفكرة.

ومن الأفكار التي احتضنتها الحاضنة، فكرة لطالبيين تهدف إلى أتمتة المسوحات الإحصائية، وقد حصلنا على خدمات مختلفة من الحاضنة منها المكان ومرافقاته، تشبيك مع مسابقات في مجال الريادة، توجيهات وإرشادات في بعض القضايا، ولا يزال الطالبان منذ أكثر من عام تقريباً يستفيدان من خدمات الحاضنة.

ومن الأفكار الأخرى، قام مجموعة من الطلبة بتطوير "سرير مرضى" للأشخاص ذوي الإعاقة. حصل أصحاب هذه الفكرة على خدمات مختلفة من الحاضنة. وفي مرحلة لاحقة التحقوا بحاضنة النيزك.

من المشاريع الأخرى، مشروع قديم نفذ عام 2007 قام فيه عدد من الطلبة بتطوير آلة إلكترونية لنقش الحجر، ولكن لم يتمكن أصحاب هذه الفكرة من تطويرها بسبب عدم وجود جهة تتبناها، وكما أشار المبحوث أن هذا يشكل السبب الأساسي وراء عدم نجاح الكثير من المشاريع التي تحتضن لديهم. وفي هذا الصدد يقدر المبحوث أن نسبة الأفكار التي لم يكتب لها النجاح والتحول لشركات قائمة تفوق الـ90% من إجمالي المشاريع التي استفادت من خدمات الحاضنة. بالإضافة إلى السبب الرئيسي للفشل، هناك سبب آخر مردّه إلى تخلي هؤلاء الطلبة عن أفكارهم بعد التخرج حيث عادة ما يحصلون على وظائف. وفي هذا السياق علمنا من المبحوث أن العلاقة بين الحاضنة والطلبة الذين استفادوا من خدماتها تنتهي بعد انتهاء فترة الاحتضان، ويتم معرفة أخبار الطلبة بحكم الصدفة أو العلاقات الشخصية، حيث لا يوجد طريقة ممنهجة لدى الحاضنة لمتابعة هؤلاء الطلبة.

أما حول موازنة الحاضنة، لم يتمكن فريق البحث من الحصول على أية معلومات كون الجامعة هي التي تغطي المصاريف التشغيلية لها.

في النهاية أشار المبحوث إلى مجموعة من التحديات التي تواجه عملهم، أهمها: ضعف ثقافة الريادة وتفضيل الوظيفة على إنشاء مشروع خاص بسبب انتشار فكرة الأمن الوظيفي والاستقرار، ومحدودية التمويل وضعف القدرة على تمويل المشاريع المحتضنة، وعدم استمرار الطلاب بأفكارهم الريادية بعد التخرج، ومحدودية الكفاءات في قطاع الريادة والاحتضان، والبيئة المحبطة للرياديين، وغياب نظام متكامل لدعم الرياديين.

2-1-3 الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان

الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بيكتي

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع المدير التنفيذي والموقع الإلكتروني للحاضنة. أول حاضنة أعمال في فلسطين، تأسست عام 2004 كمنظمة غير ربحية، وجاءت برغبة من المؤسسين لتطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين. يقوم الهدف العام لها على مساعدة أصحاب الأفكار الريادية في هذا القطاع على تطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع ناشئة وقائمة. لهذه المؤسسة فرع في الضفة الغربية مقره مدينة رام الله، وفرع آخر في قطاع غزة.

شأنها شأن الحاضنات الأخرى، تقدم هذه الحاضنة مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة أصحاب الأفكار الريادية على تطوير أعمالهم، مثل مساعدتهم على تطوير خطة عمل، توفير الإرشاد والتوجيه من خلال مرشدين mentors ذوي خبرة، ومساعدتهم في مجال التسويق، بالإضافة إلى الدعم المالي. ولكن، كما أفاد المبحوث، تعمل بيكتي حالياً على تطوير استراتيجيه جديدة، ستتغير من خلالها طريقة عمل الحاضنة، ولكن لا تزال هذه الإستراتيجية قيد الإعداد وبالتالي لم تتوفر تفاصيل كثيرة حولها.

نفذت الحاضنة مجموعة من المشاريع خلال السنوات الثلاث الأخيرة، يذكر منها ما تمت تغطيته في المقابلة: مشروع "MedGeneration": مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي، مدته عامان امتد تنفيذه بين 2014 إلى 2016. كان المشروع بتنفيذ مشترك بين حاضنة بيكتي وهيئة تشجيع الاستثمار من فلسطين، وغرفة تجارة وصناعة وزراعة بيروت، ومجلس تشجيع الاستثمار الأردني وشبكة "أنيماء" للاستثمار. كان الهدف العام من المشروع تهيئة الظروف لخلق تعاون مستمر بين الموهوبين والرياديين من شتات بلدان البحر الأبيض المتوسط وبلدانهم الأصلية. وفي الحالة الفلسطينية كان المشروع يهدف إلى جلب فلسطينيين موجودين في الشتات قاموا بتطوير شركاتهم الناشئة، بهدف نقل تجربتهم بكل تفاصيلها (الإخفاق والتحديات والمعوقات والنجاح) إلى أصحاب المشاريع الناشئة والأفكار الريادية الموجودين في فلسطين.

ضمن مشروع "الانتعاش الاقتصادي في غزة"، تحتضن بيكتي 7 مشاريع في مجال ريادة الأعمال في القطاع، ويبين الجدول التالي بعض الأمثلة منها:

عدد العاملين	نوع الدعم	مدة الاحتضان	سنة الاحتضان	المشروع
4	تشبيك، إشراف، تسويق، وخدمات أعمال أخرى بالإضافة إلى دعم مالي (seed funding) قيمته 5 آلاف دولار	105 يوم	2015	مشروع "Oblivator"
4	تشبيك، إشراف، تسويق، وخدمات أعمال أخرى بالإضافة إلى دعم مالي (seed funding) قيمته آلاف دولار	105 يوم	2014	مصنع "Rotem" للألعاب
6	تشبيك، إشراف، تسويق، وخدمات أعمال أخرى بالإضافة إلى دعم مالي (seed funding) قيمته 6 آلاف دولار	105 يوم	2014	مشروع "iCalendar"
5	تشبيك، إشراف، تسويق، وخدمات أعمال أخرى بالإضافة إلى دعم مالي (seed funding) قيمته 6 آلاف دولار	105 يوم	2014	مشروع "ياسمين" خدمات حمامة الكترونية

مبادرة الإبداع الفلسطيني (Pi2): مبادرة بدأت في العام 2013 تهدف إلى استقطاب الأفكار الريادية واحتضان الأنسب منها ومساعدة أصحابها على تطويرها إلى خطة عمل يصبح من خلالها صاحب الفكرة قادراً على عرض مشروعه على المستثمرين. حصل المشاركون في هذه المبادرة على مجموعة من الخدمات منها، توفير مكان للمحتضنين، وتوفير إرشاد (mentors)، ومساعدتهم على تطوير خطة عمل مفصلة، بالإضافة إلى دعم مالي يصل إلى 5 آلاف دولار لكل فكرة محتضنة. ويذكر أن مدة الاحتضان تحت هذه المبادرة كانت ثلاثة شهور. وقد أفاد المبحوث أن المعيار الأساسي الذي تم اعتماده في تقييم الأفكار هو قابليتها لأن تتحول إلى شركات ربحية ولها سوق داخل فلسطين، بالإضافة إلى جدية صاحب الفكرة ومدى قدرته على الالتزام ومعرفته في الفكرة التي يطرحها، وقدرته على إثبات هذه المعرفة.

تعتمد بيكتي بشكل كلي تقريباً على التمويل الخارجي، ولكن كما أفاد المبحوث لديهم نية لتطوير آليات من شأنها تقليل الاعتماد على التمويل الخارجي، منها أخذ حصة من الشركات التي سوف يدعمونها في المستقبل. ولم يتمكن فريق البحث أثناء المقابلة من الحصول على معلومات عن موازنة المؤسسة خلال السنوات الماضية، وبعد المقابلة أرسلت رسالة للاستفسار عن الموازنة ومعلومات أخرى لم يتسن للباحثين تغطيتها أثناء المقابلة ولكن لم ترد أية إجابة عن السؤال المتعلق بالموازنة.

وفي الختام أشار المبحوث إلى مجموعة من التحديات، أهمها: انخفاض التمويل تحديداً في الضفة الغربية، وتعهد الممولين بمبالغ معينة وعدم الالتزام بها وقت التنفيذ، وتقليدية الأفكار التي تتقدم لطلب الاحتضان، ونقص المرشدين في مجال الأعمال (mentors).

حاضنة بادر - مجموعة مسار العالمية

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مسؤول البرامج في الحاضنة. حاضنة أعمال مسجلة كشركة ربحية تابعة لمجموعة مسار¹⁰، تأسست في بداية العام 2015، تركز على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع الإعلام. تحتضن بادر شركات ناشئة، أو أصحاب أفكار ريادية من الذين وصلوا إلى مرحلة طوروا معها منتجاً حتى لو كان أولياً (minimum viable product).

تقوم الشركات الناشئة أو أصحاب الأفكار الريادية بتقديم طلب عبر الصفحة الإلكترونية لبادر¹¹، يشمل وصفاً موجزاً لوضع المشروع الراهن، وتقدير أولي لطبيعة الخدمات التي يحتاجها المشروع. يطلب من الشركات المؤهلة للاحتضان إرفاق خطة عمل توضح خطة صاحب المشروع للتطوير مع موجز عن فريق العمل وشرح لإمكانيات التسويق وإمكانيات النجاح الأخرى. بعد تقييم المشاريع في هذه المرحلة، يطلب من المشاريع المؤهلة عرض مشاريعهم أمام لجنة والتي تقوم بالتقييم للبت في قرار الموافقة على الاحتضان. ويذكر أن عملية التقييم هذه تستغرق من ثلاثة إلى أربعة أشهر.

وفق ما أفاد به المبحوث، لا يوجد معايير فاصلة ونهائية تطبق دائماً على جميع الطلبات المتقدمة، ولكن ينظر إلى بعض النواحي بعناية، منها الإبداع والابتعاد عما هو تقليدي في المنتج، وفي حال كان المنتج غير مستحدث، فيطرح السؤال عن الإضافة التي يمكن أن يقدمها. من المعطيات التي تؤخذ بعين الاعتبار أيضاً فريق العمل، إذ يجب أن يتوفر في الفريق ثلاثة مهارات أساسية: المهارة التقنية، والمهارة الإدارية، والمهارة في التسويق. هذا لا يعني أن الفريق يجب أن يتكون بالضرورة من ثلاثة أشخاص، يتولى كل شخص أحد هذه الأدوار، ولكن يفضل ذلك. يطلب منهم أيضاً تقديم خطة مالية لحجم الاستثمار المناسب وآلية صرفه، يتم تقييم هذه الخطة من قبل محللين ماليين من بادر وطلب تعديلات إذا لزم الأمر. وفي حال تم الاتفاق على الاحتضان، يتم الاتفاق على حصة بادر من الأسهم (والتي تتراوح بين 10%-40%)، تبدأ بعدها عملية الاحتضان.

تبدأ عملية الاحتضان أولاً بتوفير فضاء لأصحاب المشاريع المحتضنة داخل مقر شركة بادر الذي يوفر الخدمات المساندة من أجهزة حاسوب، وهاتف، وفاكس.. الخ. بالإضافة إلى خدمات أخرى، مثل توفير خدمات المحاسبة للشركات المحتضنة، والتي يقوم بها محاسب شركة بادر نفسه، واستشارات قانونية، واستشارات في مجال الأعمال، يمكنهم أيضاً الاستفادة من الخبرات المتوفرة لدى طاقم مجموعة مسار ككل، مثل مدراء التسويق وغيره. توفر عملية الاحتضان أيضاً مرشدين (mentors) لكل شركة محتضنة ومهمتهم متابعة وتوجيه ومساعدة الشركات المحتضنة في التحديات والقضايا المستجدة في مجال أعمالهم.

¹⁰ <http://www.massar.com/#/>

¹¹ <http://bader.ps/?TemplateId=app&PageId=13&MenuId=8&Lang=1>

تمتد عملية الاحتضان إلى 18 شهر، لكن بادر تقوم بعمل الإغلاق أو الخروج من هذه الشركات وبيع حصتها من الأسهم بعد تحقيق عائد الاستثمار الذي كانت تطمح له عند الموافقة على عملية الاحتضان، ويتوقع أن يكون ذلك بعد 5-10 سنوات من انتهاء عملية الاحتضان، وهي المدة التي تصل بعدها الشركة الناشئة بتقديرهم إلى مرحلة تكون فيها قوية وقادرة على تحقيق الأرباح. وتتراوح قيمة الاستثمار ما بين 50-250 ألف دولار.

احتضنت بادر منذ تأسيسها حتى الآن ثلاثة شركات: الأولى تعمل في مجال الإخراج المعماري، وطورت هذه الشركة برنامجاً لتحويل المخططات الهندسية إلى فيديو ثلاثية الأبعاد. تضم هذه الشركة فريق من ثلاثة أشخاص. الثانية طورت برنامج (software) يعمل على تحليل الصور، وتضم الشركة فريق من موظفين اثنين رئيسيين، وثلاثة بوظائف جزئية. والثالثة هي عبارة عن صفحة طبية تقوم بنقل محتوى منشور من قبل مؤسسات طبية أجنبية معتمدة إلى اللغة العربية.

ويذكر أن فكرة تأسيس الحاضنة جاءت من استراتيجية مدينة روابي، والتي تهدف إلى إنشاء محطة لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (ICT hub) داخل المدينة، بالإضافة إلى وجود صندوق سراج التابع للمجموعة، والذي يقوم بالاستثمار بالشركات الكبرى، فقررت المجموعة استحداث حاضنة تستثمر بالشركات الناشئة وتركز على قطاع الـ ICT.

من التحديات التي تواجههم، أن معظم الأفكار أو الشركات الناشئة لا تزال دون المستوى المطلوب والذين يستطيعون الاستثمار فيه. القيود الإسرائيلية التي تحد من القدرة على الاستثمار في القطاعات الاقتصادية الأخرى. وهو كما أشار المبحوث ما يفسر توجه أغلب الحاضنات نحو قطاع الـ ICT. حيث قدرة هذا القطاع على تجاوز القيود المفروضة من قبل الاحتلال، تحديداً القيود المفروضة على الحركة أعلى من القطاعات الاقتصادية الأخرى.

حاضنة أعمال "صنع في فلسطين" - مؤسسة النيزك

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مسؤولة حاضنة "صنع في فلسطين"، وعلى الموقع الإلكتروني لمؤسسة النيزك.

مؤسسة غير ربحية تعمل في مجال الإبداع العلمي والتعليم المساند تأسست في 2004 وهي تنفذ مجموعة من البرامج التي تهدف إلى زيادة وعي المواطنين حول العلوم الطبيعية، ولديها حاضنة أعمال "صنع في فلسطين"، وهي التي سيتم التركيز عليها فيما يلي:

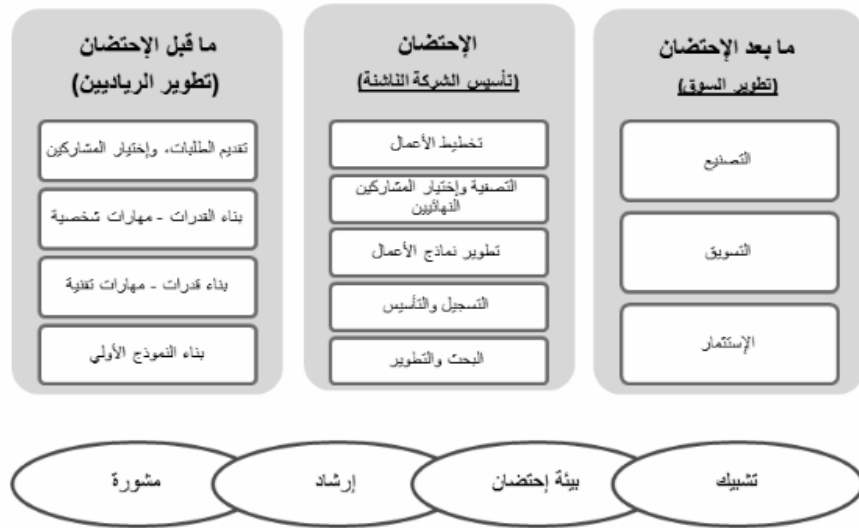
تأسست حاضنة "صنع في فلسطين" في العام 2013، وكانت قبل ذلك عبارة عن مسابقة بين أصحاب الأفكار الريادية تنفذ تحت نفس الاسم بدأ تنفيذها في 2006. في مراحل لاحقة تم إضافة بعض التحديثات على هذه المسابقة، كتقديم تدريبات أكثر في مواضيع لها علاقة بمجال الريادة والإبداع، مثل التفكير النقدي، والملكية الفكرية، وتسجيل الشركات وأيضاً تقديم دعم تقني ومالي لأصحاب الأفكار. هذا التطور انتهى بتأسيس حاضنة الأعمال والتي أصبحت تقدم خدمات الاحتضان الشاملة.

تستقبل النيزك الأفكار الريادية في مجال العلوم والهندسة وتكنولوجيا المعلومات، وتوظيف هذه العلوم في القطاعات الأخرى.

يتقدم أصحاب الأفكار من خلال تعبئة طلب إلكتروني¹² يتم فيه تقديم نبذة عن المشروع، وعن حالته الراهنة، لفحص فيما إذا كان لا يزال مجرد فكرة أو قد تخطى هذه المرحلة، وفي هذا السياق أشارت المبحوثة أن النيزك تميل أكثر نحو احتضان المشاريع التي لديها نموذج أولي.

هناك معايير عدة للموافقة على احتضان المشاريع المقدمة منها: قابلية الفكرة/المشروع للتطبيق وأن يكون فيها شيء من الإبداع، وأن تكون ذات جدوى اقتصادية، وأن يكون الشخص المتقدم مهتم وقادر على الالتزام ببرنامج الحاضنة الكامل ولملم بالموضوع الذي يطلب الدعم فيه، وأن يكون قد تجاوز سن 18 عاماً.

الأشخاص الذين يلبون شروط الأهلية يطلب منهم تقديم نموذج يوضح احتياجاتهم المالية والتقنية. وبعدها يتم العمل مع كل مشروع على حدا. وبشكل عام تحصل المشاريع على مجموعة من خدمات الاحتضان الشاملة، منها الاستشارات الفنية في مجال العلوم والهندسة والتكنولوجيا، والاستشارات والإرشاد في مجال الأعمال، ومسائل المحاسبة والمالية للمشاريع، والخدمات القانونية وتسجيل الشركات، وفتح الحسابات والملفات الضريبية، والتسويق وغيره، وهذا بالإضافة إلى الدعم المالي. ويمكن تلخيص مسيرة برنامج الاحتضان لدى النيزك من خلال الشكل التوضيحي التالي:



المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة النيزك:

http://www.alnayzak.org/ar_page.php?id=644dy25677Y644d

تختلف قيمة الدعم المالي التي تحصل عليها الشركات المحتضنة، كما أفادت المبحوثة، باختلاف احتياجات كل شركة، فقد حصلت إحدى الشركات على دعم وصل إلى نحو 40 ألف دولار والمبلغ مرشح للارتفاع كون الشركة لا تزال في فترة الاحتضان، في حين لم يتجاوز الدعم لشركة أخرى 6 آلاف دولار. وتصل حصة النيزك من أسهم الشركات المحتضنة 10%، علماً بأن مؤسسة النيزك تطلب من الشركات المحتضنة بعد حصول عملية الخروج (أو exit كما هو متداول بين أصحاب الأعمال) أن ترد قيمة الأسهم هذه على شكل خدمات، منها على سبيل المثال: توظيف أشخاص جدد لدى هذه الشركات (بهدف زيادة دور هذه الشركات في التخفيف من مشكلة البطالة)، أو أن تقوم هذه الشركات بتقديم خدماتها/منتجاتها لمؤسسات عامة أو مؤسسات مجتمعية، أو تدريب وإرشاد شركات أخرى لا تزال في مرحلة الاحتضان لدى النيزك وتعمل في نفس المجال.

¹² يمكن الحصول على الطلب من الرابط التالي: <http://www.alnayzak.org/page.php?id=21339y135993Y21339>

نفذت أول جولة احتضان خلال الفترة 2013-2014، وتم فيها احتضان ثمانية مشاريع، وكانت المشاريع في هذه المرحلة تحصل بحسب ما أفادت المبحوثة على خدمات احتضان جزئي. وكانت تشمل دعم فني في مجال تطوير المنتجات الخاصة بمشاريعهم (prototype)، ودراسات الجدوى، ودعم مالي لتطوير المنتج الأولي، وكانت تقف عند مرحلة عرض الفكرة على مستثمرين (أو pitching). واستطاع اثنان فقط من المشاريع الثمانية تأسيس شركات ولا تزال قائمة ومستمرة.

النتائج غير المرضية، بحسب المبحوثة، قادت النيزك نحو التوجه لاحتضان عدد أقل من المشاريع مقابل تكثيف الخدمات والدعم المالي الذي تحصل عليه المشاريع المحتضنة، وعدم التوقف عند مرحلة التشبيك مع المستثمرين، وإنما التسويق لهذه الشركات ودعمها لمرحلة تستطيع معها بيع منتجاتها حتى تضمن النيزك قدرتهم على الاستمرار. وعليه احتضنت الحاضنة في جولتها الثانية والتي كانت في العام 2015 فقط 4 مشاريع، وبحسب المبحوثة سوف تستمر الحاضنة بتقديم الخدمات لهذه المشاريع حتى تصل لمرحلة تكون فيها قادرة على الاستمرار بدون دعم.

فيما يلي سنتناول مثالين لمشاريع احتضنت في الحاضنة خلال السنوات الثلاث الأخيرة:

شركة نقب للمعدات الزراعية، بدأ هذا المشروع بصناعة ماكينة تلحق بالجرار الزراعي، وتقوم بتوزيع السماد العضوي بدل من توزيعه يدوياً، وتسجلت هذه الماكينة كبراءة اختراع في وزارة الاقتصاد. لاحقاً طور صاحب المشروع ماكينة أخرى لزراعة البطاطا وأخرى لحصاد البطاطا وسجلت أيضاً كبراءات اختراع. حالياً لديه شركة ولكنها تركز على تقديم الخدمات في المجال الزراعي أكثر من بيع المنتج الذي طوره. وفي المرحلة الحالية تعمل النيزك مع صاحب المشروع ومع الجهات المعنية لفتح مصنع. يذكر أن صاحب المشروع كان قد شارك بماكينة السماد العضوي في مسابقة صنع في فلسطين في 2010، وفي 2012 بماكينة حصاد البطاطا، ودخل للاحتضان الكامل للشركة ككل في النيزك في 2015. يوجد في هذه الشركة حالياً ثلاثة موظفين، علماً بأن النيزك تغطي خدمات المحاسبة والشؤون القانونية. وقد حصل على دعم مالي حتى الآن بنحو 150 ألف شيكل (أي نحو 40 ألف دولار).

شركة "هاي جيا" وهي شركة معدات طبية، بدأت هذه الشركة بتقديم اختراع سرير طبي لقضاء الحاجة للأشخاص ذوي الإعاقة أو المسنين، ويذكر أن صاحب الفكرة هذه أيضاً شارك في مسابقة صنع في فلسطين في العام 2010 بهذا السرير ووصل الدعم الذي حصل عليه نحو 10 آلاف دولار. يوجد في هذه الشركة حتى الآن موظفين، بالإضافة إلى مهندسين اثنين يعملون بشكل مؤقت على تطوير النموذج الأخير من السرير.

ومن الجدير بالإشارة أن مبالغ الدعم التي حصلت عليها الشركات المحتضنة والتي أشرنا لها سابقاً لا تشمل تكلفة تسجيل الشركات.

أما حول أسباب الفشل لبعض المشاريع، فتفيد المبحوثة أن هناك أسباباً تتعلق بالريادي وجديته وقدرته على المثابرة والاستمرار. من جانب آخر، تتوقف منظومة الاحتضان في فلسطين عن تقديم الدعم عند مرحلة لا تكون عندها الشركات قادرة على الاستمرار. يترافق هذا مع غياب جهات أخرى تتبناهم بعد هذه المرحلة. وأفادت المبحوثة أن معظم المستثمرين لا يفضلون الاستثمار في شركات تخرجت توأماً من الاحتضان.

تعتمد حاضنة أعمال صنع في فلسطين في تمويلها بنسبة 70% على مؤسسة دياكونيا، والـ30% المتبقية تمويل ذاتي من برامج أخرى موجودة في النيزك. وقد وصلت ميزانية الحاضنة خلال السنوات الثلاث الأخيرة بالمجموع نحو 350 ألف دولار. ويذكر أن لدى النيزك ممولين آخرين غير دياكونيا يمولون مشاريعهم الأخرى، مثل اليونيسيف والقنصلية الأمريكية.

أما حول التحديات، فأشارت إلى أن التحدي الأساسي يتمثل في كبر الجهد المطلوب لمتابعة المستفيدين من خدمات الاحتضان. بالإضافة إلى غياب الدعم الحكومي والتسهيلات للشركات الناشئة.

حاضنة بيت لحم للأعمال (BBI)

جزء من مشروع أكبر اسمه "بيدي (BEEADEE Building Entrepreneurship Excellence And Developing Economic Enterprises)، ينقسم إلى مكونين أساسيين: حاضنة بيت لحم للأعمال، ومركز تميز في جامعة بيت لحم. وتعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع المدير الإقليمي لمشروع "بيدي".

مشروع الحاضنة ممول من وزارة الخارجية الأمريكية وبالشراكة مع برنامج مبادرة الشراكة الأمريكية الشرق أوسطية (The U.S.-Middle East Partnership Initiative (MEPI))¹³ وجامعة "أنديانا" الأمريكية، وجامعة بيت لحم، وقام بنك فلسطين بتوفير المكان للحاضنة. بدأ تنفيذه في بداية العام 2016، وهو مشروع لمدة ثلاث سنوات، بتمويل قدره مليون ونصف دولار. ستقوم بعدها الحاضنة بالبحث عن تمويل آخر حتى تستطيع الاستمرار في تقديم خدماتها.

تهدف الحاضنة إلى زيادة فرص التشغيل في منطقة جنوب الضفة الغربية (بيت لحم، والخليل، والقدس) من خلال احتضان الأفكار الريادة أو المشاريع الناشئة، وهي تستهدف جميع القطاعات الاقتصادية، ولكن بدرجة أقل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، نظراً لأن معظم الحاضنات في فلسطين تستهدف هذا القطاع.

أطلقت الحاضنة أول حملة لاستقطاب الأفكار الريادية ووصل عدد الطلبات في هذه الحملة 165 طلباً (نحو 70% منها من محافظة بيت لحم، و20% من محافظة الخليل، و10% من نابلس وقطاع غزة ورام الله¹⁴). يوجد "لجنة تقييم" تتكون من سبعة رجال أعمال من منطقة الخليل، وبيت لحم، والقدس. كانت مهمة هذه اللجنة تقييم الطلبات بالاعتماد على مجموعة من المعايير، منها: ملائمة الفكرة وإمكانية تطبيقها جنوب الضفة الغربية، ووجود سوق، ووجود فريق قادر على إدارة المشروع، والجدوى الاقتصادية.

إذا كان الطلب المقدم هو عبارة عن فكرة وليس مشروع ناشئ وتتنطبق عليها شروط الأهلية، يتم مساعدة صاحب الفكرة في تطويرها وتطوير فريق عمل والخروج في نهاية المطاف بخطة عمل لتأسيس المشروع، وتتراوح مدة التطوير هذه بين 4-6 شهور، قبل تقديم طلب الاحتضان.

أسفرت مرحلة التقييم الأولى عن استبعاد مجموعة من الطلبات ليبقى العدد المؤهل للاحتضان 48 طلباً، علماً بأن العدد المنوي احتضانه حتى المراحل الأخيرة هو 4 مشاريع. الآخرين سيستفيدون من بعض المراحل ما قبل الاحتضان مثل ورشات العمل العامة والتي تتناول مواضيع مختلفة في مجال ريادة الأعمال.

¹³ لمعلومات إضافية عن هذا البرنامج يمكن الدخول إلى الرابط التالي: <http://mepi.state.gov/about-us.html>

¹⁴ أشار المبحوث بأنه تم إعادة تحويل الطلبات التي وصلت من خارج منطقة جنوب الضفة إلى حاضنات الأخرى لهم علاقات معها حسب المنطقة.

لم تنفذ الحاضنة بعد أية تجربة في الاحتضان، ولكن كما أفاد المبحوث فإن عملية الاحتضان في حاضنة بيت لحم للأعمال ستقدم الخدمات المتعارف عليها مثل الخدمات القانونية بما في ذلك عملية تسجيل الشركات، وإرشاد فردي (one-on-one mentor) من خلال مرشدين متخصصين في مجال الأعمال ليساعدوا في معالجة جميع القضايا والتحديات التي تواجه الشركات أثناء فترة الاحتضان وتطوير المشروع، ومكان بما يشمل الخدمات المرافقة، بالإضافة إلى الدعم المالي والذي سيصل 10 آلاف دولار كحد أقصى لكل شركة، وسيكون هناك مصمم جرافيكي لكل واحدة من الشركات الأربعة. ومن المتوقع أن تبدأ أول جولة من الاحتضان في نهاية شهر تموز 2016.

تمتد فترة الاحتضان إلى عام كامل، وبعد انتهاء فترة الاحتضان ستساعد الحاضنة الشركات الناشئة الأربعة في الوصول إلى المستثمرين وجهات التمويل المختلفة.

لن يكون لدى الحاضنة حصة من الشركات المحتضنة خلال سنوات المشروع الثلاث كون المشروع عبارة عن منحة، ولكن في المستقبل قد يتغير هذا الوضع بناءً على التطورات التي تحدث مع الحاضنة والتي قد تفرضها متطلبات الاستمرارية.

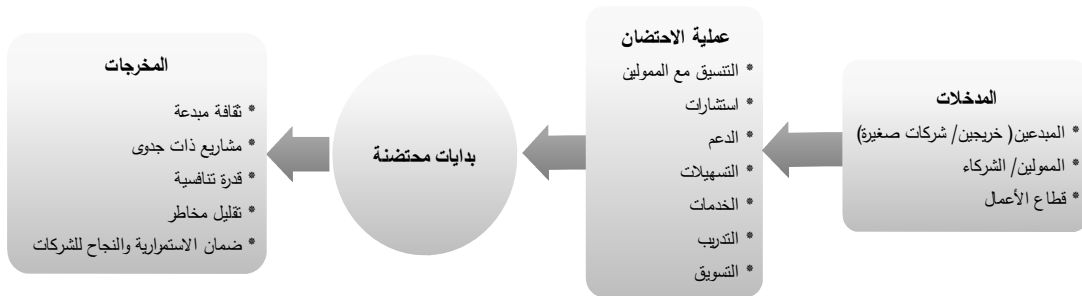
بالإضافة إلى خدمات الاحتضان، ستقوم الحاضنة بتنفيذ ورش وتدريبات عامة في مجال ريادة الأعمال سيقدمها أشخاص لهم خبرة في هذا المجال، ويستطيع جميع المهتمين من حضورها.

عبر المبحوث عن رضاه عن حجم التعاون بين الحاضنات في منطقة جنوب الضفة رغم القناعة بوجود منافسة شديدة في قطاع الاحتضان ككل في فلسطين. وأشار إلى أن أبرز التحديات تتمثل في كون مفهوم الريادة لا يزال غير مألوف لدى مجتمع جنوب الضفة الغربية، وأن غالبية الأفكار التي تتقدم لطلب خدمات الاحتضان غير واقعية.

مركز حاضنات الأعمال - بلدية الخليل

تعتمد البيانات الواردة في هذا الجزء على إجابات مكتوبة وصلت إلى فريق البحث من مدير المركز. تأسس المركز في شهر نيسان 2016 بتمويل من بلدية الخليل وبالتعاون مع بلدية "مانهايم" الألمانية. يهدف إلى مساعدة الخريجين الجدد من الجامعات في كل من القطاعين الأكاديمي والمهني لتأسيس شركات قابلة للاستمرار والنمو والتطور، بالإضافة إلى مساعدة الشركات حديثة التأسيس إلى التطور. وتكون المساعدة عن طريق التدريب والتعريف بمهارات وأساليب التسويق وتقليل المخاطر التي تواجه الشركات الحديثة، وزيادة القدرة التنافسية، ورعاية الإبداع.

وتوضح إجاباتهم، طبيعة الخدمات التي يقدمونها من خلال الشكل التالي:



نوه المبحوثون من خلال إجاباتهم أن الحاضنة لا تزال في مراحلها الأولى، وبالتالي ربما تكون الإجابات المقدمة غير نهائية. ومن بين هذه الإجابات أن لدى الحاضنة خطة بأن تحتضن في السنة المقبلة 10 مشاريع. ومن المتوقع أن تصل موازنة الحاضنة السنوية إلى 50 ألف دولار.

ويتجلى التحدي الأساسي كما توضح الإجابات التباس في مفهوم الاحتضان لدى الرياديين، حيث يعتقد هؤلاء أن الاحتضان يقتصر على التمويل، وبالتالي لا يتم الاستفادة من عملية الاحتضان بأقصى درجة ممكنة.

حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل

لم نتمكن مع عقد مقابلة مع الحاضنة، واستعضنا عن المقابلة بتقديم لمحة عنها مما يوفره موقعها الإلكتروني، علماً بأن الحاضنة لا تزال حديثة التأسيس.

هي حاضنة تابعة لغرفة تجارة وصناعة الخليل، أطلقت في شهر أيار 2016 بتمويل من مؤسسة التعاون، وبحسب مقابلتنا مع مؤسسة التعاون وصل هذا التمويل إلى 200 ألف دولار. وتقدم الحاضنة الخدمات التي من شأنها التقليل من احتمال فشل الشركات الناشئة أو الأفكار الريادية في مرحلة تحولها إلى شركة ناشئة.

وبحسب الموقع الإلكتروني تسعى الحاضنة لتحقيق مجموعة من الأهداف، وهي: مساعدة أصحاب المشاريع والأعمال التجارية الصغيرة لبدء أعمالهم التجارية، وتطوير الاقتصاد المحلي والوطني، وتشجيع الابتكار والاختراع، وأخيراً الحد من البطالة.

تقدم الحاضنة مجموعة من الخدمات، كما يشير الموقع، هي:

- تخطيط للأعمال: مساعدة الرياديين للتخطيط لأعمالهم من خلال تعريفهم على معايير وخطوات محددة تسهم في تمكين الريادي من تكوين صورة شاملة للمشروع الذي يعمل فيه.
- دراسات جدوى: مساعدة الرياديين في إعداد دراسات جدوى جيدة وموثوقة.
- التسويق: مساعدة الرياديين في الوصول إلى قنوات تسويقية متعددة سواء داخل المنطقة أو خارجها لبيع منتجاتهم وخدماتهم.
- تطوير المنتجات: مساعدة أصحاب المشاريع على تطوير المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها بما يتلاءم مع احتياجات السوق واحتياجات الزبائن.
- التشبيك مع الأعمال الأخرى: مساعدة الرياديين على بناء شبكة علاقات قوية وموثوقة مع المشاريع والأعمال الأخرى.
- مساعدة الرياديين في الحصول على التمويل/ اجتذاب الاستثمار.
- مساعدة الرياديين على إدارة أمورهم المالية، وإعطاءهم المبادئ التوجيهية لإدارة الموارد والنفقات المالية والسيطرة على أموالهم.
- توفير مساحة (فضاء مادي) وما يرافق هذه المساحة من أدوات للرياديين.
- الخدمات القانونية بما في ذلك تسجيل الشركات.
- خدمات الملكية الفكرية بما في ذلك تسجيل العلامات التجارية.
- بناء القدرات من خلال تدريب العاملين والموظفين.

ويجد الرياديون طلباً للانتساب للحاضنة على الموقع الإلكتروني الخاص بها.¹⁵

¹⁵ يمكن الحصول على الطلب على الرابط التالي: <http://hebroncci.org/incubator/index.php/application/application-form>

كلية الدراسات المتوسطة- جامعة الأزهر- قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع منسق وحدة المشاريع. ليس لدى كلية الدراسات المتوسطة برامج تشغيل مستقلة. خدمات التشغيل التي يقدمونها في الكلية هي عبارة عن شراكات مع اتحاد الصناعات الفلسطينية واتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية- بيتا لتزويد برامج التدريب والتشغيل المؤقت لدى كل منهما بخريجين من تخصصات مناسبة. وتنفذ الكلية برامجها من خلال مجلس التدريب والتشغيل المحلي (LELT Council) وهي عضو مجلس إدارة في هذا المجلس منذ تأسيسه.

يستفيد حوالي 10 طلاب من كل برنامج تدريبي، ويستفيد عدد أقل (حوالي 3 طلاب) من فرصة تشغيل مؤقت لمدة تتراوح ما بين 3-6 شهور، في كل دورة.

يجري حالياً العمل على تأسيس حاضنة في الكلية لتشجيع الطلبة على خلق فرص عمل، وتوفير تمويل صغير للمشاريع، ودعم تكنولوجيا الأعمال. تمت الموافقة على تأسيسها من عدد من الممولين، إلا أنها لم تفعل بعد.

حاضنة الأعمال والتكنولوجيا- مبادرون- الجامعة الإسلامية- قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية مع مسؤول إداري في الحاضنة.

تأسست حاضنة الأعمال والتكنولوجيا عام 2006 من قبل إدارة الجامعة الإسلامية في غزة، وكانت فكرتها تقوم على دعم الشباب ومساعدتهم في جسر الهوة ما بين الجانبين النظري والعملي، وتشجيع الأفكار الإبداعية والمشاريع المميزة. استهدفت الحاضنة في بداياتها قطاع الـ ICT ثم توسعت لتشمل الأفكار الجديدة في جميع القطاعات. تستهدف الحاضنة الطلبة من نفس الجامعة ومن جامعات أخرى ومن جميع التخصصات، على أن يكون سن المتقدم 19 عاماً فما فوق.

تقدم الحاضنة أعمالها في المرحلة الحالية ضمن مشروع يدعى "مبادرون" والذي ينظم ضمن دورات، مبادرون1، مبادرون2، مبادرون3 التي بدأت منذ العام 2010. ويتم الإعلان عن استقبال الطلبات من خلال موقع مبادرون، وموقع الجامعة، والراديو، وإعلانات، ووزارة العمل. ويشير المبحوث إلى الإقبال المرتفع من الطلبة على التقديم لمشاريع الحاضنة ففي المرة الأخيرة قُدم 880 طلب احتضان.

أما عن آلية عمل الحاضنة، فتقوم الحاضنة بتجنيد الأموال والبحث عن تمويل من خلال تقديم مقترحات لجهات تمويلية تبدي اهتمام بموضوع المشاريع الصغيرة أو حاضنات الأعمال في قطاعات مختلفة. تم تمويل أول مشروع للحاضنة من قبل البنك الدولي، واليوم هنالك جهات تمويلية يتوجهون لها باستمرار، كما ذكر المبحوث، منها مؤسسة التعاون والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، البنك الدولي، البنك الإسلامي للتنمية، Spark، والـ UNDP. وكون الحاضنة تعتمد على ما يتوفر من تمويل لتمويل المشاريع التي يتم التقدم بها للاحتضان لا يوجد لديها بالتالي ميزانية ثابتة.

في النسخة الأولى من مبادرون (1)، تم الإعلان عن المشروع وفتح فترة تقديم الطلبات، ثم قامت لجنة باختيار 100 فكرة من أصل 800 طلب مقدم لها. تبع ذلك إقامة مخيم تدريبي وإجراء مقابلات مع المتقدمين وتم اختيار 45

مشروع. المتقدمين الذين وقع عليهم الاختيار حصلوا على منحة غير مستردة لتأسيس مشروعهم تراوحت قيمتها ما بين 3000-5000 دولار، وتمت استضافتهم في مقر الحاضنة خلال فترة الدوام للإشراف على سير عملهم ومساعدتهم.

في مبادرون (2) تم تقديم الدعم لـ 30 مشروع، نجح منهم 15 والبقية أغلقوا. يعود ذلك بحسب رأي المبحوث إلى عوامل مختلفة من ضمنها أن وضع السوق لم يكن مناسباً مما دفع الفريق إلى التخلي عن الفكرة، عدا عن أن نسبة نجاح المشاريع الريادية بالعادة متدنية وهي ما بين 20%-30%.

في مبادرون (3) وقع الاختيار على 20 فكرة، حصل أصحابها على تمويل إضافة إلى تدريبات مختلفة ولقاءات في مقر الحاضنة لمدة 10 شهور عمل خلالها الريادي على مشروعه، وكذلك تولت الحاضنة جانب التسويق.

وتعتمد الحاضنة على معايير عدة لاختيار الأفكار التي سيتم احتضانها، منها: أن تكون فكرة جديدة، وقابلة للتحويل إلى مشروع اقتصادي business، وقابلة للتوسع، وأن يكون فريق العمل مؤهل ولديه خبرات كافية.

بحسب المبحوث لديهم علاقات مع جميع الحاضنات الأخرى في غزة من ضمنها (الريادي العربي، و fast forward). أما عن طبيعة هذه العلاقات فتشمل؛ تنسيق وتبادل خبرات، وتوفير شبكة من المرشدين، وتنفيذ أنشطة مشتركة مثل Startup Weekend، وهو حدث مشترك لجميع الحاضنات، وذلك من خلال اجتماعات تواصل دائم.

أما حول التحديات، فقد أشار المبحوث إلى أنه لا يوجد لدى المتقدمين ثقافة خلق فرصة عمل وامتلاك عمل خاص وأن جميع الخريجين يبحثون عن وظيفة فور تخرجهم، هذا ناتج في رأيه عن عدم وجود تدريب على المهارات الريادية اللازمة مثل إعداد خطط المشاريع وما شابه خلال فترة الدراسة الجامعية. يضع هذا المسؤولين عن الحاضنة أمام تحدي تعليم المتقدمين هذه المهارات خلال فترة قصيرة. من ناحية أخرى، هناك أعداد كبيرة من الخريجين والطلبات المقدمة بينما لا يوجد قدرة لدى الحاضنة على تلبية هذا الطلب الهائل بسبب شح التمويل وقلة عدد الممولين. الحصار المفروض على قطاع غزة والقيود المفروضة على السفر، والذي يحول في كثير من الأحيان من قدرة الرياديين عن البحث عن فرص استثمار خارج البلد.

الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- حاضنة "يوكاس"- قطاع غزة

لدى الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في غزة ثلاث وحدات مسؤولة عن تقديم خدمات تشغيل واحتضان أفكار للخريجين سواء من نفس الكلية أو من كليات وجامعات أخرى، وهي كالتالي:

1. مركز الإرشاد الوظيفي JAC:

مركز الإرشاد الوظيفي التابع للكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، هو أحد مخرجات مشروع أوكسفام "الانتعاش الاقتصادي في قطاع غزة" والذي كان بتمويل من مؤسسة "دانيدا" الدنماركية. من بين القطاعات التي استهدفها هذا المشروع هو قطاع التشغيل وتم خلاله اقتراح فكرة إقامة مركز الإرشاد الوظيفي.

ويستهدف المركز خريجي الجامعات والكليات، إضافة إلى خريجي الثانوية العامة لتوجيههم إلى التخصصات المناسبة لهم. يتم ذلك من خلال مجموعة اختبارات تدعى "اختبارات مهارات وكفايات" يقوم بها الطلبة لتحديد ما طبيعة الدعم الذي يحتاجونه. وتبين هذه الاختبارات أن الخريجين بالغالب يندرجون في أربع فئات:

- خريجون تتقصم بعض المهارات ومنها المهارات الحياتية وكتابة السيرة الذاتية ومقابلة العمل، هنا يتم توفير تدريبات لهم على هذه المهارات.
- خريجون بحاجة إلى خبرة عملية، هنا يجري تشبيكهم مع القطاع الخاص وتوفير فرصة عمل مؤقتة.
- خريجون لديهم قدرة وفكرة وهو مرشحون للنجاح في العمل الريادي، فيعطوا تدريب في إدارة المشاريع، ثم يوجهون لحاضنات الأعمال.
- خريجون جاهزون للعمل ومطلوبون في سوق العمل، توضع بياناتهم على قاعدة البيانات.

كما يقوم المركز بتنفيذ مشاريع مدعومة، منها برنامج تشغيل مؤقت لمدة ستة شهور مع وزارة العمل، يتحمل المركز مسؤولية جزئية تدريب الخريجين. وهي جزئية تدريب متخصصة لخريجي تخصص تكنولوجيا المعلومات لتدريبهم على برمجة المواقع، إضافة إلى التدريبات غير المتخصصة والتي تشمل جميع الخريجين وهي دورات المهارات الحياتية.

ولا يزال مركز الإرشاد الوظيفي يتلقى الدعم من اوكسفام، وبالتالي النشاطات والتدريبات جميعها مجانية. يتم الإعلان عن البرامج من خلال وسائل الإعلام ويتم التقدم بطلبات للنشاط.

2. وحدة الخريجين، تستهدف خريجي الكلية لتوفير فرص عمل.

تأسست وحدة الخريجين أواخر العام 2007 وكان تأسيسها لتحقيق هدفين، أولاً، خدمة الخريجين من خلال توفير فرص عمل من خلال التشبيك مع المؤسسات المختلفة سواء شركات قطاع خاص، مؤسسات غير حكومية، أو مؤسسات دولية، وإقامة أيام توظيف مرة سنوياً على الأقل، بالاتفاق مع شركات. من بين المحفزات التي تقدم للشركات دفع الرواتب أو جزء منها والتي تتراوح ما بين 250-500 دولار شهرياً من خلال ما تحصل عليه الجامعة من دعم. وهناك إمكانية لأن تساهم الجامعة بـ \$100 بدل مواصلات. استطاعت الوحدة تمويل أيام التوظيف من خلال الوكالة البلجيكية BTC وبالشراكة مع GIZ.

الهدف الثاني، توفير مشاريع مدعومة من خلال علاقات مع مؤسسات دولية ومؤسسات داعمة، لتوفير دعم لتشغيل الخريجين، ومشاريع تشغيل مؤقتة تمتد من 6 شهور إلى سنة مدعومة من جهات مانحة وكذلك مشاريع تشغيل ومساعدات إنسانية خاصة بالطلاب الفقراء من خلال مساعدتهم في العثور على وظيفة ليسددوا الرسوم الجامعية. إضافة إلى الحصول على مشاريع مختلطة ما بين التدريب والتشغيل، مثل مشروع ممول من مؤسسة التعاون وهو مشروع تشغيل تم خلاله تشغيل 100 خريج تقريباً حيث يتم إعطاء الطالب تدريبات في مجالات متخصصة كالتمريض والبرمجة، ويُساعد في الحصول على فرصة عمل في تدريب خريجين آخرين على المهارات التي استفادها.

تقدم وحدة الخريجين خدمات أخرى مثل، عمل دراسات لاحتياجات السوق. بحسب الدراسات التي قامت الوحدة بتنفيذها تبين أن هذه المشاريع تضع الطالب على أول الطريق، كما أن حوالي 40% من الحاصلين على فترة التشغيل المؤقت حصلوا على فرصة عمل دائمة سواء في نفس الوظيفة الأولى أو في مكان آخر نتيجة خبرته وعلاقاته.

3. حاضنة يوкас UCAS

تقوم الحاضنة بنشاطاتها من خلال تقديم الدعم الفني، الإداري والمالي لأفكار المشاريع الشبابية المختارة لتحويلها لمشاريع تجارية، من خلال المرور بعدة مراحل. تستهدف حاضنة يوкас المشاريع ذات الطابع التكنولوجي لسببين، أولاً، لأن كلفتها أقل، وكذلك لأن الحصار الواقع على قطاع غزة يجعل من الصعب نجاح المشاريع المحلية، أما الأفكار التكنولوجية فإنها تساعد في إخراج المشاريع إلى الأسواق الخارجية. تستهدف الحاضنة الشباب في عمر ما بين 20 - 35 سنة سواء كانوا طلاباً، خريجين أو عاطلين عن العمل. عندما ينفذ المشروع من خلال الحاضنة ترتفع نسبة نجاح المشروع من 70-80%، وخلال وقت أقل، وتكلفة أقل كذلك.

تأسست الحاضنة منذ 2011، تم خلالها احتضان 50 مشروع. كانت أعداد المشاريع المحتضنة تختلف من سنة إلى أخرى، ففي البداية كانت أعداد المشاريع المحتضنة قليلة لا تتجاوز 5 مشاريع في كل مرحلة، أما اليوم فأعداد المشاريع تصل 25 مشروع في كل مرحلة. المرحلة تتراوح ما بين 6 شهور - 10 شهور، وخلال السنة قد يكون هنالك مرحلة أو مرحلتين. تتطلع الحاضنة من خلال توسيع المبنى مع نهاية السنة القادمة إلى زيادة المشاريع المحتضنة في كل مرحلة لتصل إلى 80 مشروع. بالمتوسط يلزم كل مرحلة موازنة تتراوح ما بين 100 ألف إلى 400 ألف دولار.

الموازنة السنوية تقرر من خلال ما يتوفر من تمويل، حيث يقدم القائمون على الحاضنة مقترحاتهم إلى الجهات الممولة للحصول على الدعم. ومن أهم الممولين لمشاريع الحاضنة كما ذكر مبحوثنا، بنك التنمية الإسلامي، أوكسفام، مؤسسة دانيدا، وصندوق التنمية الكويتي.

أعداد المشاريع المحتضنة في آخر ثلاث سنوات مجتمعة تراوحت بين 35-40 مشروع تركزت في قطاعات الإعلام، والبرمجة، وتطبيقات الجوال، والزراعة (أتمتة دفيئات زراعية). يعتمد اختيار المشاريع على عدة معايير؛ " الفكرة الريادية، والسن، ووجود فريق متكامل فعال.

تمر عملية احتضان الأفكار إلى أن تصبح مشاريع بمرحلتين؛ المرحلة الأولى هي مرحلة تأهيل واختيار تتضمن الخطوات التالية: إعلان عام لكافة التخصصات، الأعمار والجامعات، يليها تقديم الطلبات، ثم الفرز الأولي، يتبعه مقابلة أولية سريعة للتعرف على الفريق القائم على الفكرة، تبدأ بعدها التدريبات على إعداد خطة العمل، والتدريب على تقديم الفكرة، والتدريب على التفكير بطريقة "رجل الأعمال". أما الخطوة النهائية في هذه المرحلة فهي كتابة خطة الأعمال، والتي يصبح حينها من السهل الحكم على المشروع إذا كان ناجحاً أم لا، وخطوات سير المشروع حتى ينجح. خلال جميع المراحل السابقة توفر الحاضنة للمتقدمين، مدربين، استشاريين، ومرشدين للتدريب. المرحلة الأخيرة هي، مرحلة المقابلات الأخيرة لعرض الأفكار أمام رجال الأعمال والمختصين ليقوموا الأفكار ويتم اختيار مجموعة الأفكار للاحتضان.

تبدأ بعد ذلك المرحلة الثانية وهي مرحلة الاحتضان حيث يبدأ خلالها العمل الفعلي على تنفيذ المشروع. تقوم الحاضنة بتوفير ثلاثة عناصر أساسية: الدعم الفني يتم من خلال توفير مرشدين وموجهين للإشراف على المشروع طوال فترة الاحتضان. ثانياً الدعم الإداري، من خلال تدريب المتقدم على الإدارة، التسويق، المحاسبة، عقود العمل نظرياً وعملياً. ثالثاً، يستلم صاحب الفكرة التمويل الأولي Seed fund الذي تحتاجه فكرته والذي يتراوح ما بين 4,000 - 10,000 دولار. وهي منح غير مستردة، لكن هنالك استرداد من خلال مشاركة بنسبة لا تتجاوز 10% من الأرباح كنوع من

الاستدامة والاستمرارية لهذه المشاريع. ويصبح المشروع جاهزاً للخروج إلى السوق. يشرف على كل مرحلة مختصين سواء كانوا رجال أعمال، أو مختصين في ريادة الأعمال، وبالعادة هم مختصين من خارج موظفي الحاضنة.

بعد انتهاء فترة الاحتضان، يتم المتابعة للتأكد من نجاح المشروع. كما يقوم القائمون على الحاضنة خلال هذا العام بإدخال مرحلة "تسريع الأعمال"، وهي مرحلة تلي الاحتضان تتضمن استثمار إضافي في الفكرة وتوسيع المشروع ليصبح عملاً تجارياً.

نسبة نجاح المشاريع تتراوح بين 40-50% أي أن نحو النصف ينجح، إلا أن النجاح في هذا السياق يتضمن ثلاث مستويات، الأول، مشروع ناجح وقائم بذاته ومدر للدخل ويوظف عمال، أما الثاني، فهي أن ينجح المشروع مع عدم قدرته على الاستقلال بشكل تام وحاجته إلى دعم وتوجيه، أما الثالث، مشاريع تنتهي بسفر القائمين على المشروع أو انشغالهم، إضافة إلى عدم نجاح المشروع كعمل تجاري وعدم تحقيق ربح أو دخل، هذا تعتبره الحاضنة نجاح حتى لو لم يستطع المشروع الاستمرار.

أما حول التحديات، فقد أفاد المبحوث أن التحدي الأساسي يتمثل في الاعتماد على التمويل وصعوبة توفيره ومحدوديته واقتصاره على قطاعات معينة في كثير من الأحيان حيث يتم توجيه التمويل نحو الجوانب الإغائية. يتعلق التحدي الثاني بثقافة ريادة الأعمال، ووجود فجوة كبيرة في هذه الثقافة لدى الشباب، إضافة إلى أن السوق ضعيف والنجاح يتطلب عمل جاد وتسهيلات كثيرة، مثل التحويلات البنكية، والشراء عبر الإنترنت. ومن التحديات الأخرى، صعوبة إيجاد فريق متكامل يعمل بنفس الحماس، صعوبة وإيجاد مبرمجين، كذلك فيما يتعلق بالمرشدين والموجهين والمدربين.

2-1-4 الجهات التي تقدم خدمات تسريع الأعمال

مسرّعة أعمال Glow

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير المسرّعة. مسرّعة أعمال افتراضية مسجلة كشركة خاصة، سجلت في العام 2013 ولكن بدأت العمل بشكل فعلي في 2015. يعمل فيها مجموعة من المستثمرين من داخل وخارج فلسطين. ويأتي وصف افتراضية كون هذه المسرّعة على خلاف المسرّعات والحاضنات الأخرى لا توفر خدمة المساحة/الفضاء للشركات والأفكار المحتضنة، لديها فقط موقع إلكتروني، بحيث يعمل كوسيلة للتعريف بالحاضنة والتواصل مع أصحاب الأفكار الريادية، وللحاضنة طرقها المختلفة في التقاط أصحاب الأفكار، منها النشاطات التي يتواجد فيها رياديين، منها العلاقات الشخصية.

كما وضح المبحوث، لا تعتمد المسرّعة على معايير ثابتة لاختيار المشاريع التي ستستثمر فيها وتقدم لها خدمات التسريع، يتم دراسة كل فكرة على حدة ودراسة الجدوى الاقتصادية منها، وإمكانيتها للتوسع والتطور. أيضاً يتم فحص مدى جدية أصحاب الفكرة ومدى التزامهم تجاهها، بالإضافة إلى ما إذا كانت تقع في مجال اهتمام المستثمرين المشاركين في المسرّعة، وقدرتهم على تقديم الإرشاد لها وتطويرها. وتستقبل المسرّعة الأفكار من كافة القطاعات.

تقدم المسرّعة خدمات الإشراف والإرشاد في كل ما يخص تأسيس الشركات الخاصة، بالإضافة إلى الاستثمار المالي، ولا يوجد حدود للتمويل، إذ تختلف قيم التمويل حسب حاجة كل مشروع.

تقدم للمسرعة عدد من المشاريع والأفكار، وافقت على خمسة منها وبدأت العمل مع ثلاثة. وبالمتوسط، تهدف المسرعة إلى احتضان خمسة مشاريع سنوياً (مع توقع نجاح مشروع إلى اثنين منها).

أحد المشاريع المحتضنة شركة لتصدير منتجات فلسطينية للخارج، تحديداً إلى السوق الأوروبي والأمريكي والخليجي مثل الأعشاب، المستحضرات المصنوعة من زيت الزيتون، ويتم توفير هذه المنتجات من خلال التعاقد مع جمعيات نسوية. يعمل في المشروع حالياً شابين في فلسطين، وسيدة تالفة فلسطينية موجودة في الولايات المتحدة.

ومن المشاريع الأخرى، شركة "رفا للخدمات العامة والصيانة" هي شركة توفر مجموعة من الخدمات منها: تمديدات صحية وسباكة، بستنة وتصميم حدائق، تمديدات كهربائية وغيره¹⁶. يعمل فيها ثلاثة شركاء، بالإضافة إلى العمال الذين سيقدمون الخدمات المختلفة.

تختلف نسبة الحصة التي تمتلكها Glow من الشركات المحتضنة لديها باختلاف مقدار الجهد الموضوع في هذه الشركة وباختلاف المخاطرة في الشركة، ولكن الحد الأقصى هو الثلث.

أشار المبحوث إلى مجموعة من التحديات والتي تعد أيضاً نقاط ضعف في منظومة الريادة ككل، أهمها: قلة الرياديين، وعدم وجود جهة تقدم اعتماد للمدربين والمشرفين في مجال ريادة الأعمال، وغياب التنظيمات والتشريعات التي تنظم قطاع الريادة، والبيئة في فلسطين غير محفزة للاستثمار والشركات الناشئة، عدم استغلال مشاريع التخرج لطلاب الجامعات، ضعف في مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العاملة في مجال الاحتضان والتسريع.

الريادي العربي "Arabreneur"

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مديرة برنامج التسريع في المؤسسة. مسرعة أعمال تأسست في 2011 في الأردن، تحت اسم "مينا آبس" كان العمل فيها يتم، بحسب المبحوثة، بطريقة أقل تنظيماً من المؤسسة الحالية، حيث كان الرياديون في حينه يتواصلون مع المؤسس "عبد المالك جابر" ومن خلال فريق العمل المتواجد هناك كان يتم دراسة هذه المشاريع والموافقة على المناسب منها، خلال سنتين استثمرت مسرعة الأردن بنحو 14 شركة. في 2013 اتخذ قرار بالتوسع وعليه تم فتح فرع فلسطين تحت اسم "الريادي العربي" وسجلت كمؤسسة غير ربحية. وحالياً يوجد لدى المؤسسة أيضاً فرع في البحرين تحت اسم "CHnine"¹⁷. إلى جانب مسرعة الأعمال هذه يوجد صندوق استثمار الريادي العربي وهو مسجل كقطاع خاص يستثمر في الشركات التي تخرجت من مرحلة الاحتضان وتسريع الأعمال وأصبحت جاهزة لبيع منتجاتها/خدماتها. ويمكن القول بأن عمل مؤسسة الريادي العربي يقع بين ما تقدمه حاضنة الأعمال وبين صناديق الاستثمار.

لدى المؤسسة أربعة برامج رئيسية:

الأول، برنامج تسريع الأعمال، برنامج منظم يحصل فيه الرياديين الذين لديهم شركات ناشئة أو منتج أولي بحاجة لتطوير¹⁸ على خدمات تسريع أعمال. يتكرر البرنامج كل 4 شهور مرة، ويتم الإعلان عن فتح باب التقدم من خلال

¹⁶ <http://www.rafa.ps/?mod=cat&ID=3>

¹⁷ يمكن التعرف أكثر على فرع البحرين من خلال الرابط التالي: <http://chnine.com>

¹⁸ لا تستقبل مؤسسة الريادي العربي "الأفكار الريادية" وإنما تقتصر خدماتها على الأصحاب الذين لديهم مشروع ناشئ أو منتج أولي قابل للتطوير (Minimum viable product).

الموقع الإلكتروني للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي، ومن خلال الشركاء. يتقدم الرياديون عبر تعبئة طلب يتوفر على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، ويرفق المتقدم خطة مالية توضح قيمة الاستثمار المطلوب وآلية الإنفاق. تخضع هذه الطلبات إلى التقييم وفق معايير، هي:

- أن يكون المشروع في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- أن يكون قابل للتسويق خارج فلسطين.
- هناك مؤشرات للنمو والتطور.
- أن يتكون فريق العمل من اثنين على الأقل.

تتم بعدها مقابلة أصحاب الطلبات الذين يلبيون شروط الأهلية السابقة لاختبار صحة المعلومات التي وردت في الطلب، ويحصل الذين يقع عليهم الاختيار على تدريبات معينة، وتختلف طبيعة التدريبات التي يحصل عليها الأفراد وفقاً لنقاط الضعف لديهم، ولكن تهدف جميعها إلى تمكينهم من الوصول لمرحلة يكونوا فيها قادرين على عرض مشروعهم أمام مجموعة من المستثمرين (أو ما يعرف بين الرياديين بعملية الـ pitching).

وبعداً تتم عملية pitching، حيث يجتمع فيها مجموعة من رجال أعمال ومستثمرين، بما فيهم صندوق الريادي العربي نفسه، ويعطى أصحاب الأفكار هذه فرصة عرض مشاريعهم عليهم. هذه الفرصة تعطي لصندوق الريادي العربي والمستثمرين الآخرين مجالاً لتكوين صورة أفضل عن الشركات الناشئة المشاركة.

على ضوء العملية السابقة يقدم صندوق الريادي العربي عروض استثمار للشركات الواعدة، وفي حال قبلت هذه الشركات العروض، يقوم الصندوق بتوقيع اتفاقية بين الطرفين، وتبدأ بعدها عملية تسريع الأعمال.

يتم الاتفاق بين المسرعة على برنامج مدته سنة، توزع ضمن مؤشرات أداء معينة (KPI) على أرباع السنة، بحيث يحقق الريادي كل ربع جزء من هذه المؤشرات، ويرتبط إنفاق مبلغ الاستثمار بإنجاز هذه المؤشرات¹⁹. ويتخلل البرنامج السنوي لقاء كل أسبوعين يتم فيه التعرف على تقدم الريادي في العمل. ويتوفر على طوال عام البرنامج "مرشدين أعمال" لمساعدة الرياديين في جميع العقبات التي يواجهونها.

منذ التأسيس في 2013 حتى اليوم، استثمرت مؤسسة الريادي العربي مع الصندوق بـ 14 شركة ناشئة، بحجم استثمار وصل نحو 1.2 مليون دولار لها جميعاً. علماً بأن عدد الطلبات التي تقدمت بالمجموع 344 طلب.

تتراوح قيم الاستثمار التي يمنحها الصندوق ما بين 50 ألف إلى 150 ألف دولار. وتصل القيمة القصوى لحصة صندوق الاستثمار من الشركات التي يستثمر فيها إلى 30% من الأسهم، في حين كانت أقل حصة حصل عليها 7.5%. وبحسب المبحوثة يعتمد هذا بشكل رئيسي على حجم المخاطرة.

الثاني، برنامج شبكة المرشدين (Arabreneur Mentor Network): كما أشارت المبحوثة هذه الشبكة مفتوحة للجميع، ولا تقتصر فقط على المستفيدين أو الذين ينطبق عليهم معايير المؤسسة، وهي شبكة توفر مجموعة من مرشدي الأعمال باستضافة ريادي الأعمال التواصل معهم وطلب المساعدة.

¹⁹ يمكن تغيير هذا البرنامج وفق المستجدات التي تطرأ أثناء فترة تسريع الأعمال.

الثالث، برنامج "Pal Angels Angel Network": شبكة من المستثمرين "الملائكيين" (أو angel investors) المتواجدين في منطقة "المنيا"، تهدف إلى تشجيع هؤلاء المستثمرين على الاستثمار في شركات ناشئة واعدة. يتم العمل في هذه الشبكة بشقين، تدريب لهؤلاء المستثمرين على كيفية الاستثمار²⁰، والشق الثاني عمل أنشطة يتم فيها تقديم ريادةيين جاهزين للاستثمار والذين يتم اختيارهم بعناية شديدة.

الرابع، برنامج تبادل الرياديين (Arabpreneur Soft-landing): خدمة للشركات الراغبة في البحث عن أسواق جديدة، وليس لديها خبرة في هذه الأسواق. يتم من خلال هذه الخدمة ربط هؤلاء الناس مع مسرعات أعمال موجودة في البلدان التي يرغب فيها صاحب الشركة بفتح سوق فيها بحيث تساعد على فهم السوق هناك وتقديم المشورة بشأن القضايا القانونية والمالية والقضايا الثقافية. ولدى الريادي العربي شبكة من العلاقات مع مسرعات في عدة مناطق في العالم، منها كما أشارت المبحوثة، إيطاليا، إسبانيا، وسدني، ومصر، وكندا.

إلى جانب البرامج الرئيسية تنفذ المؤسسة أنشطة متفرقة تعتمد على توفر التمويل منها: مخيم تدريب رواد الأعمال (ENTREPRENEUR BOOTCAMP TRAINING): نفذ في العام 2015 مع جامعة "رايسون" الكندية، وهو عبارة عن مخيم من خمسة أيام يشمل تدريب مكثف في مجموعة من المواضيع التي تهتم ريادي الأعمال، وهي: التمويل، والتسويق، وبناء نماذج الأعمال، ومهارات عرض الأعمال. وهو مشروع ممول من الحكومة الكندية.

شارك في هذا المخيم 40 شخص لديهم أفكار ريادية، وليس مشاريع ناشئة. ووصلت عدد الطلبات المقدمة للمشاركة في هذا المخيم 300 طلب. وحصل 12 شخص من الـ40 على برنامج تدريبي آخر لمدة أسبوعين حول مواضيع تتعلق بتطوير الأعمال والتحديات التي تواجه ريادي الأعمال وآليات التغلب عليها. قدم صندوق الريادي العربي عروضاً لخمسة من هؤلاء الرياديين للاستثمار، 4 وافقوا وتم توقيع اتفاقيات معهم، ويذكر أن هذا الاستثمار تم بشكل مشترك مع صندوق شركات التابع لصندوق الاستثمار.

"SeedStars": مسابقة لأفضل شركة ناشئة في 60 دولة، فلسطين واحدة منها. ومؤسسة الريادي العربي المسؤولة عن تنظيم المسابقة في فلسطين لاستقطاب أفضل شركة ناشئة والتي ستشارك من فلسطين.

تعتمد مؤسسة الريادي العربي على التمويل، ولديهم كما أشارت المبحوثة شركات استراتيجية مع بعض الممولين منهم الحكومة الكندية، وبنك القدس، والبنك الوطني ومجموعة الاتصالات. وتراوح الميزانية بالمعدل خلال السنوات الثلاثة الأخيرة ما بين 150 ألف دولار إلى 200 ألف.

أشارت المبحوثة إلى مجموعة من التحديات، أهمها: الاحتلال الإسرائيلي والذي يعد العقبة الأولى أمام تطور الاقتصاد الفلسطيني ككل، والشركات الناشئة بشكل خاص، وغياب القوانين التي تحمي صناديق الاستثمار والمستثمرين، وعدم وجود سياسات تشجع الشركات الناشئة، وضعف قدرات الرياديين وضعف مفهوم الريادة، ويعود ذلك برأيها إلى نظام التعليم الفلسطيني القائم على التلقين والحفظ.

²⁰ يكون هؤلاء المستثمرين بالعادة رجال أعمال أو أفراد أغنياء لديهم خبرة في مجال الأعمال، ولكن تنقصهم الخبرة في مجال الاستثمار، ولديهم الرغبة في الاستثمار في الشركات الناشئة والتي تعوزها القدرة من الوصول إلى التمويل.

مؤسسة قيادات "leaders"

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير مشروع برنامج "Digital Entrepreneurship". مؤسسة غير ربحية تأسست في 2002، أحد مجالات التركيز الأساسية لعملها هو تطوير الريادة الرقمية من خلال برنامج اسمه "Digital Entrepreneurship" ويهدف البرنامج إلى تعزيز ثقافة الريادة وتأسيس الأعمال. تنفذ المؤسسة تحت هذا البرنامج عدة برامج فرعية، منها:

مسرعة أعمال "Fastforward": تأسست في 2013 وتقدم برنامج سريع ومكثف لتسريع الأعمال مدته أربعة شهور، بحيث يستقطب الأشخاص الذين لديهم أفكار ريادية وتساعدهم من خلال هذا البرنامج على تطوير فكرتهم إلى منتج أو خدمة وتأسيس شركاتهم الخاصة.

في 2015 وقعت المسرعة مذكرة تفاهم مع صندوق ابتكار الاستثماري، بحيث يتم بالاتفاق بين الصندوق والمسرعة اختيار الأفكار الواعدة للالتحاق ببرنامج التسريع، مقابل 40 ألف دولار يقدمها الصندوق للفكرة الواحدة، 20 ألف دولار تذهب لمسرعة Fastforward تقدم من خلالها خدمات برنامج التسريع للريادي، في حين تذهب الـ 20 ألف الأخرى لتمويل الشركة الناشئة أثناء فترة التسريع.

بعدها يقوم الصندوق، بمعزل عن مؤسسة قيادات بتقديم عروض استثمار للشركات التي تخرجت من المسرعة ولديها إمكانية للتطور مقابل حصص من الأسهم.

تحصل الشركات خلال فترة التسريع على خدمات مختلفة: منها تطوير الخدمة أو المنتج، عمل دراسات جدوى، إعداد استراتيجيات للتسويق، خدمات قانونية لتسجيل الشركات، واستشارات فردية للتحديات التي تواجه الشركات في عملها أثناء فترة التسريع من قبل متخصصين في مجالات الأعمال، وتدريب أصحاب هذه الشركات على كيفية عرض مشاريعهم أمام مستثمرين. بالإضافة إلى استشارات تقنية في مجال تكنولوجيا المعلومات. وتشكل مخرجات عملية التسريع كما أشار المبحوث مدخلات أو "pipeline" لصناديق الاستثمار الموجودة في البلد.

تقبل الأفكار في قطاع تكنولوجيا المعلومات فقط، وهناك معايير مختلفة للقبول في برنامج التسريع بعضها له علاقة بالفكرة نفسها، أهمها قابلية الفكرة للتطبيق، ووجود سوق لها خارج فلسطين. وأخرى لها علاقة بفريق العمل، أهمها: أن يتكون الفريق من شخصين كحد أدنى (لا يوجد شرط على الحد الأقصى)، أن يتوفر لدى الفريق خبرة في مجال الأعمال وأخرى في المجال التقني في تكنولوجيا المعلومات، أن يكون الفريق ملتزم ومتفرغ بالوقت.

ومن الأمثلة على الشركات التي حصلت على تسريع الأعمال من قيادات "شركة فضفض" وهي شركة تقدم خدمات العلاج النفسي إلكترونياً. كان الفريق عند التأسيس شخصين، والآن وصل عدد الموظفين في الشركة 5 أشخاص. وهي من الشركات التي حصلت على استثمار إضافي من صندوق ابتكار.

شركة أخرى اسمها "Red Crow": عبارة عن منصة إلكترونية مع تطبيقات يمكن تحميلها على الهواتف تبين أماكن التوتر في منطقة الشرق الأوسط، تستهدف الأفراد والمؤسسات الدولية العاملة في المنطقة. بدأت الشركة بشخصين، وحالياً فيها ثمانية أشخاص، وهي أيضاً من الشركات التي حصلت على استثمار إضافي من صندوق ابتكار.

نظراً لأن المسرعة واجهت مشكلة جدية في الأفكار المتقدمة للتسريع، إذ أن معظم هذه الأفكار غير ناضجة، أو أصحاب الأفكار لا يوجد لديهم خبرة في مجال الأعمال، أو الأفكار تكون محصورة بالسوق المحلي. قامت المسرعة باستحداث برامج بناء قدرات أو ما يطلق عليه "pipeline activities": ويشمل هذا ندوات في الجامعات لزيادة وعي الطلاب حول مواضيع مختلفة في الريادة، Start up weekends، مخيمات ريادية. هذا إلى جانب مشروع "بصيص" الممول من الوكالة البلجيكية للتنمية (سنتحدث عنه لاحقاً في هذه الدراسة) والذي ستنفذ المسرعة من خلاله العديد من النشاطات ستركز على الحد من أوجه القصور المتعلقة في الأفكار أو ما يعرف بنشاطات الاحتضان المبكر.

قامت المسرعة، منذ تأسيسها حتى تاريخ انعقاد المقابلة، بتسريع أعمال 15 شركة، 30% منهم كما أفاد المبحوث استطاعوا الحصول على استثمار بعد التخرج من عملية التسريع. وفي هذا السياق، أشار المبحوث أن نسبة الشركات التي لا تستطيع الاستمرار بعد انتهاء عملية التسريع تصل إلى 50%.

ثاني خدمه تقدمها المسرعة تحت برنامج "Digital Entrepreneurship" هي خدمة "e-Zone" وهي عبارة عن مساحة يتوافر فيها مكاتب وخدمات مرافقة من حاسوب، وهاتف، وطابعة وانترنت وغير ذلك، تستخدم من قبل الشركات الملتحفة في برنامج تسريع Fastforward، ويتاح للشركات الناشئة من الخارج استئجار هذه المكاتب في هذه المساحة مقابل رسوم.

البرنامج الثالث، "Palestinian House in Silicon Valley": يتم تحت هذا البرنامج جلب أشخاص لديهم خبرات مختلفة في مجال الريادة من "وادي السيلكون" في الولايات المتحدة لنقل خبراتهم للشركات الناشئة في فلسطين من خلال برنامج تدريبي تصل مدته إلى ستة أشهر. وأيضاً يتم إرسال هذه الشركات لمدة شهر على "وادي السيلكون"، يحصل المشاركون خلاله على تدريب في مجال الأعمال ومواضيع تقنية مختلفة. وتتاح لهم الفرصة لعرض شركاتهم الناشئة على مستثمرين وتبادل خبراتهم مع شركات ناشئة دولية.

وصل عدد المشاركين في هذا البرنامج نحو 20 ريادي. ويذكر أن المشاركة في هذا البرنامج لا تقتصر على الشركات الناشئة المحتضنة في مؤسسة قيادات. ينفذ البرنامج بشكل سنوي ويتم التقدم له من خلال تعبئة طلب إلكتروني يتوفر على صفحة المؤسسة عند فتح باب التقدم للبرنامج.

أما حول التحديات التي تواجههم في العمل أفاد المبحوث أن هناك مشكلة جدية في مستوى الأفكار التي تتقدم بطلب التسريع، فمعظمها لا يرقى إلى مستوى التسريع، وصعوبة التعامل مع الرياديين عندما يكونوا خريجين جدد بسبب انعدام الخبرة وانفصال الفريق في غالب الأحيان، ومشكلة البحث الدائم عن تمويل ومسألة الاستدامة، وارتفاع تكلفة عملية الاحتضان، ونقص الكفاءات والخبرات في مجال الريادة.

2-1-5 صناديق الاستثمار

شركة شراكات

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مشرف استثمارات في الشركة. شركة ربحية تأسست في 2013 تهدف إلى إقامة شراكات مع الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي لديها رغبة ومجال للتوسع وتطوير أعمالها، ولا يوجد لديها القدرات المالية لتحقيق هذا التوسع. يقوم دور الشركة على مساعدة هذه الشركات في تنفيذ خطة التوسع، والاستثمار فيها مقابل امتلاك أسهم ملكية.

تقدم الشركة المعنية خطة توسع توضح فيها آليات التوسع التي تعتقد أنها ستساهم في تطوير الشركة وزيادة أرباحها، مثل شراء معدات، فتح أسواق خارجية. تقوم "شراكات" بدراسة خطة التوسع وعمل تقييم لقيمة الشركة في وضعها الراهن. وعند أخذ قرار الموافقة تبدأ بتنفيذ خطة التوسع، وهنا لا يقتصر دور "شراكات" على الجانب التمويلي، بل تقوم بترتيب الأوضاع المالية والإدارية للشركة بحيث يكون العمل داخلها ممأسس، وتركز على قضية المساءلة، بحيث يصبح صاحب العمل مسؤول أمام مجلس الإدارة ولا يتخذ القرارات دون الرجوع إلى هذا المجلس، وقد تصل التغيرات التي تطلب من صاحب الشركة إعادة النظر في الموظفين تحديداً أولئك الذي يشغلون مواقع "مهمة" مثل المدير المالي أو المدير التنفيذي. وينطبق هذا كثيراً على الشركات العائلية، والتي لا تحكمها أنظمة إدارية ومالية واضحة ودقيقة.

تحصل شراكات على حصة من الملكية تساوي قيمة الاستثمار الحالي مقسومة على مجموعة قيمة الاستثمار وقيمة الشركة الراهنة (أي قبل الاستثمار)، بشرط أن لا تزيد هذه الحصة عن 40%. وفي حال كانت قيمة الاستثمار المطلوبة تجعل النسبة أكثر من 40% يطلب من الشركة المستفيدة المساهمة بجزء من المبلغ الاستثماري المطلوب.

لا تقل فترة الشراكة عن 5 سنوات وقد تصل إلى ثمان سنوات، بعدها يتم الخروج، بعد أن يتم تقييم قيمة الملكية الخاصة "بشراكات"، ولصاحب العمل الخيار إما شراء حصة "شراكات" أو ترك الخيار لآخرين لشرائها.

وتستثمر شراكات في جميع القطاعات ما عدا القطاع التجاري²¹، وتتراوح قيمة الاستثمار بين 200 ألف دولار إلى 3 مليون دولار. وتبلغ المحفظة المالية للصندوق 50 مليون دولار، وهناك تفكير برفعها إلى 150 مليون دولار. وقد وصل عدد الشركات المستثمر فيهم حتى تاريخ إجراء المقابلة 10 شركات.

أشار المبحوث إلى مجموعة من التحديات التي تعيق عملهم، أهمها ما وصفه "بالمسألة الثقافية" والتي يصطدم فيها الصندوق في معظم الأحيان عند التعامل مع المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي تتمثل في الخوف وعدم الرغبة في عمل شراكات، معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة شركات عائلية، وفي الغالب أمورها الإدارية والمالية غير منظمة، هناك عدد كبير من الشركات صغيرة لدرجة لا تستطيع "شراكات" الاستثمار فيها، القوانين وتحديداً في المجال الاقتصادي تشكل عائق، فهي في كثير من الأحيان متضاربة أو غير مفهومة، وهناك أيضاً غياب لبعض القوانين التي تنظم قطاعات مثل الزراعة أو قوانين تحمي مثلاً قطاع الصناعة الأمر الذي ينعكس على عدم رغبة العاملين في هذه القطاعات في التوسع، وأخيراً الاحتلال وانعكاساته المدمرة على القطاعات الاقتصادية المختلفة لا سيما قطاع الزراعة وتحديداً مصادرة الأراضي والاستحواذ على المياه.

في النهاية أشار المبحوث أنه وبالرغم من أن "شراكات" لا تضع عدد الفرص التي سيتم خلقها نتيجة الاستثمار وخطة التوسع المنوي تنفيذها كشرط عند توقيع الاتفاقية مع الشركات المعنية بالتوسع، إلا أنها عند اتخاذ قرار الموافقة على الاستثمار يؤخذ هذا المعيار في الحسبان.

²¹ بحسب المبحوث فإن السبب في عدم الاستثمار في قطاع التجارة يعود إلى ضعفه في توليد وخلق فرص عمل جديدة.

شركة سراج لإدارة صناديق الاستثمار - صندوق سراج

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مديري استثمار في الصندوق. أحد الشركات التابعة "لمجموعة مسار"، وهي شركة لإدارة صناديق الاستثمار، أسست أول صندوق (سراج) في 2011 بحجم 90 مليون دولار، يهدف إلى الاستثمار في الشركات الفلسطينية أو الشركات العاملة في فلسطين بنسبة لا تقل عن 75% من إجمالي الصندوق، أي أن هناك إمكانية لاستثمار خارج فلسطين بالنسبة المتبقية. ويستثمر الصندوق في جميع القطاعات ما عدا التجارة والعقارات.

حتى تاريخ إجراء المقابلة، كان الصندوق قد استثمر نحو 85 مليون دولار في 14 شركة في فلسطين، منها على سبيل المثال شركة نخيل فلسطين، وشركة "بال غاز". ومنذ 3 شباط 2016 استنفذ الصندوق قدرته المالية على الاستثمار في أي شركة جديدة.

لا يقتصر دور الصندوق على ضخ الاستثمار المالي داخل الشركات، بل إن شرط أساسي لبدء عملية الاستثمار هو مأسسة العمل في الشركة، ومنها ترتيب الأمور الإدارية والمالية²²، وإضافة تكنولوجيا جديدة، وتعيين طاقم إضافي في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى تغيير الطاقم بأخر مؤهل أكثر، أو إعطاء تدريب للطاقم الموجود. وخاصة أن معظم الشركات التي يتم التعامل معها هي شركات عائلية، يغيب فيها أي تنظيم، لا يوجد حسابات وبيانات مالية واضحة وتدار في كثير من الأحيان من قبل شخص واحد.

المعيار الأساسي في اتخاذ قرار الاستثمار في الشركات هو ربحية هذه الشركات واحتمالية زيادة الأرباح في المستقبل، ويعد سؤال الربحية يتم النظر على التأثير لهذا الاستثمار على الاقتصاد وقدرته على خلق الوظائف وترك أثر تنموي إيجابي.

القيمة الأدنى للاستثمار 250 ألف دولار والحد الأقصى 15 مليون دولار. ولا يوجد حد أدنى أو أعلى لقيمة الحصة التي يقبلها الصندوق مقابل الدخل في الاستثمار، هذا مرتبط بقيمة العائد المتوقع لحصة الملكية (أو بتعبير المبحوث نحن ننظر إلى influential shares)، ولكن تتركز حصة معظم الاستثمارات ما بين 35%-40%.

يتم تغذية الـ "pipeline" الاستثماري بثلاثة طرق أساسية:

- من خلال الموقع الإلكتروني، بحيث تقوم الشركات بتعبئة خطة التوسع ورفعها على الموقع الإلكتروني²³.
- حضور الأنشطة التي تتيح الفرصة للتعرف على الشركات الواعد مثل معارض القطاع الخاص، وهنا يقوم الصندوق بالتواصل لعرض فكرة الاستثمار على الشركة.
- الإحالات (referrals).

يمتد عمر الصندوق إلى 10 سنوات، وبالتالي فإن الخروج من جميع الشركات المستثمر فيها لا يمكن أن يزيد عن الأول من كانون الثاني 2021، وستقوم شركة سراج في المرحلة المقبلة بالبحث عن تمويل لإدارة صندوق جديد.

²² قد تصل التغييرات التي يتم الاتفاق عليها بين صاحب الشركة والصندوق تغيير اسم الشركة، كما حدث في بعض الشركات التي استثمروا فيها، حيث تم تغيير اسمها من شركة العزوني إلى "بال غاز PalGaz"

²³ يمكن الحصول على طلب خطة التوسع من الرابط التالي: <http://www.siraj.ps/index.php?TemplateId=5&PageId=0&ParentId=4&Lang=en>

بحسب المبحوث، استطاع الصندوق من خلال استثماراته خلق وحفظ ما مجموعه 2000 وظيفة (600 منهم تم خلقهم، 300 منهم في شركة نخيل).

وفي النهاية ذكر المبحوثين مجموعة من التحديات، منها عدم تطبيق القانون على الجميع، بحيث تقوم الشركات المسجلة بالالتزام بالقوانين المفروضة وهو ما ينعكس في بعض الأحيان على شكل زيادة في التكلفة وبالتالي زيادة بأسعار المنتج النهائي مقارنة مع الشركات غير المسجلة أو غير الملتزمة بالقوانين، وقانون الشركات قانون قديم ومعيق، والركود الاقتصادي، ومعظم الشركات عائلية لا يوجد لديها بيانات مالية وأنظمة إدارية، وهناك ممانعة لدى هذه الشركات أمام التغيير والمأسسة.

2-1-6 مشاريع ممولين في مجال ريادة الأعمال

مشروع "بصيص" - وكالة التنمية البلجيكية

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع منسق المشروع والمستشار الفني. مشروع لمدة 4 سنوات، ممول من الاتحاد الأوروبي وإدارة الوكالة البلجيكية للتنمية.

بني هذا المشروع على نتائج دراسة أعدت في 2012 كان أحد أهدافها رصد التحديات التي تواجه قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، أحد النتائج التي خلصت لها الدراسة وجود عدد كبير من حاضنات أعمال في فلسطين، وبالتالي ما نحن بحاجة إليه هو تطوير هذه الحاضنات، وليس استحداث حاضنات جديدة.

على ضوء نتائج هذه الدراسة تطورت فكرة المشروع بين الوكالة البلجيكية للتنمية والاتحاد الأوروبي. وعليه تم توقيع اتفاقية بين الطرفين بحيث تدير الوكالة المشروع. وتقوم شركة BNS Europe²⁴ بتنفيذ المشروع.

يتمثل الهدف العام من المشروع في بناء قدرات حاضنات الأعمال وتحفيزها لتكون أكثر "استدامة". يعمل المشروع في ثلاثة مكونات أساسية، هي: بناء قدرات هذه الحاضنات، سيكون جزء بسيط من هذا المكون ترميم أو بناء أو تصليح البنية التحتية لبعض الحاضنات. سيركز المكون الثاني على تحفيز الأفكار الريادية واستقطابها بهدف تعزيز pipeline لهذه الحاضنات، وفيما سيعمل المكون الأخير على تعزيز قدرة الرياديين من الوصول إلى التمويل. ومن المتوقع إنشاء منصة افتراضية تشكل محطة شاملة لكل ما يحتاجه الريادي (one stop shop) كأحد مخرجات المشروع.

سيعمل المشروع مع ست حاضنات ومسرعات أعمال، هي مسرعة أعمال "فاست فورورد" التابعة لمؤسسة "اليدرز"، وحاضنة تكنولوجيا الأعمال التابعة للجامعة الإسلامية، وحاضنة جامعة البوليتكنيك، وحاضنة أعمال بيت لحم، والمعهد الكوري التابع لجامعة النجاح، ومؤسسة التعليم من أجل التوظيف في القدس.

اعتمدت الوكالة في عملية اختيار الحاضنات الست هذه على سبعة معايير، هي: توفر القدرة على تعزيز المشاريع الناشئة، والإدارة والطاقت، والقدرة على استقطاب الأفكار الريادية (pipeline development)، والتاريخ السابق في

²⁴ شركة أوروبية مقرها بلجيكا، يوجد لها حالياً موظفين في فلسطين لتنفيذ هذا المشروع، ومتواجدين لدى مؤسسة قيادات أو "اليدرز"

مجال الاحتضان (track record)، وقدرة الوصول إلى الممولين والمستثمرين، والشراكة مع ممولين آخرين، واحتياجات بناء القدرات.

سيتم تعيين ستة موظفين، موظف في كل حاضنة من هذه الحاضنات تحت مسمى "مدير مشروع الحاضنة أو manger"incubator project". وسيتمثل المشروع 36 ورشة عمل توعية حول موضوع الريادة (بحيث تستهدف 1400 ريادي أو مهتم)، إعطاء برامج تدريبية في مجال ريادة الأعمال لـ 360 ريادي، ومن ثم إعطاء إرشاد ودعم لـ 180 ريادي بهدف الخروج بالمحصلة بـ 180 خطة عمل لمشروع. ومن ثم تتم عملية الاحتضان لهم ضمن العملية المعروفة للاحتضان، وتأمل الوكالة مع نهاية المشروع أن يكون هناك 120 مشروع قائم. ويذكر أن المشروع يستهدف جميع القطاعات.

من جانب آخر، سيتم تدريب 30 مشرف بحيث يصبحوا معتمدين كمؤهلين وقادرين على تولي مهمة الإرشاد والتدريب للمشاريع الريادية، وستقوم بعملية الاعتماد هذه مؤسسة دولية وستقوم أيضاً كل من وزارة العمل ومؤسسة المواصفات والمقاييس باعتمادهم.

ويذكر أن ميزانية المشروع للسنوات الأربعة تبلغ ثلاثة ملايين ونصف يورو. علمنا من المبحوث أن عملية تطوير المشروع اعتمدت على مسح ميداني داخلي للحاضنات الموجودة في فلسطين وقطاع الاحتضان ككل، وأشار المبحوث إلى العديد من التحديات التي رصدوها أثناء المسح والتي لها علاقة بتحديات مرتبطة بقطاع الريادة ككل، ويذكر أن هذه التحديات تقاطعت بشكل كبير مع النتائج التي توصل لها بحثنا الميداني، منها:

ضعف pipeline المغذي للحاضنات، حيث أن معظم الأفكار مكررة وتقليدية، ومعظم الرياديين خريجين جدد وليس لديهم خبرة في مجال ريادة وتأسيس الأعمال، وعدم وجود تعريف واضح ومشارك لمفهوم لحاضنة من قبل جميع الفاعلين في هذا القطاع، ومعظم الحاضنات تركز على قطاع تكنولوجيا المعلومات. وغياب الاستثمار المغامر (venture capital)، وعدم توفر حوافز كافية للمستثمرين للاستثمار في فلسطين، غياب التنسيق بين الفاعلين المختلفين في قطاع الريادة وبين الحاضنات نفسها.

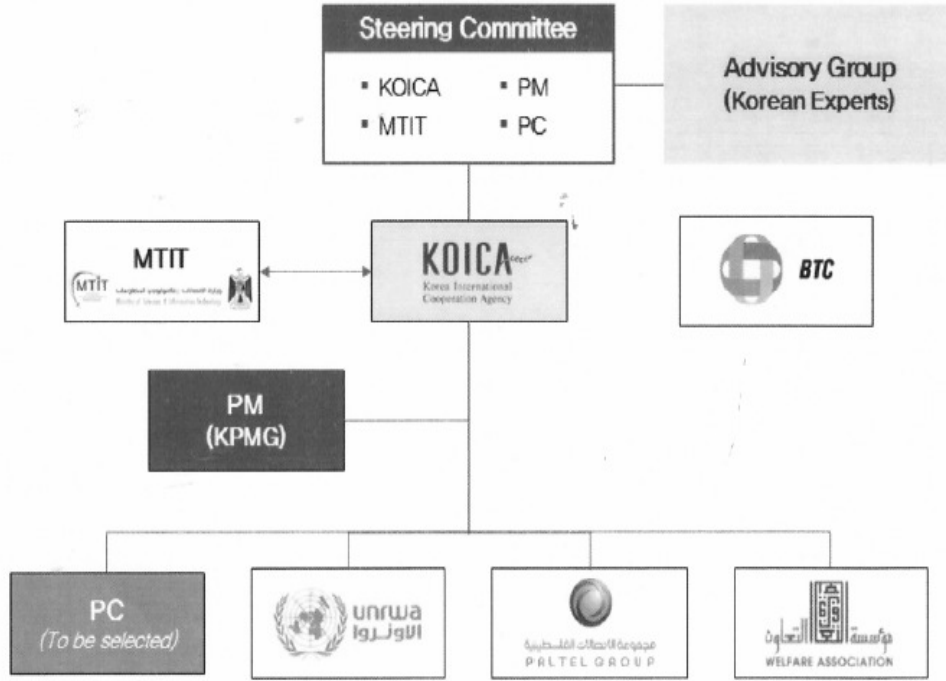
برنامج دعم الشركات الناشئة الفلسطينية- الوكالة الكورية للتعاون الدولي

لم يتمكن فريق البحث، رغم المحاولات المتكررة، من عقد مقابلة شخصية مع الوكالة الكورية نظراً لتواجد مدير المشروع خارج البلاد، وتمت الاستعاضة عنها بإجابة مقتضبة مكتوبة وصلتنا من الوكالة.

برنامج دعم الشركات الناشئة الفلسطينية أو Palestine Startup Support (PASS) برنامج ممول من الوكالة الكورية للتعاون الدولي، تمتد فترة تنفيذه بين 2016-2019. يهدف إلى تحفيز الشركات الناشئة والرياديين في فلسطين من خلال بناء تعاون بين الجامعات والقطاع الخاص، والى تعزيز برنامج تسريع أعمال وتحسين بيئة الاستثمار. تصل الموازنة الكلية للبرنامج 7 مليون دولار (5.7 منها ستصرف في الضفة الغربية بالشراكة مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، و1.3 ستصرف في قطاع غزة بالشراكة مع الانروا).

ستقوم شركة KPMG²⁵ الأجنبية بتقديم خدمات التدقيق المحاسبي، والضرائب، والاستشارات. فيما سידار البرنامج من قبل شركة KPMG "Samjong Accounting Corp".

وبحسب الإجابة التي وصلتنا منهم، فإن هيكلية البرنامج ستكون على الشكل التالي:



2-1-7 مشاريع دعم القطاع الخاص

مشروع Compete - وكالة التنمية الأمريكية

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المشروع، بالإضافة إلى بيانات وصلتنا من المحللة الاقتصادية للمشروع.

مشروع تابع لوكالة التنمية الأمريكية USAID، وينفذ من قبل شركة بدائل تنمية البريطانية (Development Alternatives Incorporated) بدأ في 2012 وينتهي في نهاية تشرين ثاني 2016²⁵. بدأ تنفيذه في الضفة الغربية، ومنذ تشرين أول 2010 امتد التنفيذ ليشمل قطاع غزة.

يهدف المشروع إلى تعزيز القدرة التنافسية للقطاع الخاص الفلسطيني من خلال توفير مساعدات فنية للشركات في أربعة قطاعات رئيسية في الضفة الغربية، هي: الزراعة، وتكنولوجيا المعلومات، والحجر، والسياحة. في حين يشمل قطاع غزة قطاعات أوسع، هي: الزراعة والصيد، وتكنولوجيا المعلومات، والملابس، والأثاث، والسياحة. وتقدم هذه المساعدات للشركات من جميع الأحجام بما فيها الشركات الناشئة. وتتصب المساعدات على: تطوير خدمات جديدة لدى هذه الشركات، وفتح أسواق خارجية، وزيادة التوظيف والكادر.

²⁵ علمنا من المبحوث عن احتمال تمديد المشروع لسنة أخرى، ولكن الأمور بهذا الصدد لا تزال غير واضحة.

تستطيع الشركات الراغبة في الحصول على المساعدات الفنية تعبئة طلب يتوفر على الموقع الإلكتروني للمشروع وهو متاح طوال مدة المشروع، وتقدم من خلاله بطلب المساعدة الفنية مرفقة بخطة تطوير توضح كيف ستعكس هذه المساعدة على أداء الشركة الكلي.

يقوم البرنامج في حالة الشركات الناشئة وفي بعض الأحيان المشاريع الصغيرة بالدعم من خلال شركاء مثل مسرعات الأعمال، بحيث يطلب من هذه المسرعات تقديم الخدمات، وهذا يحدث في غالب الأحيان عندما يكون هناك مجموعة من الشركات الناشئة التي تتشابه بالعادة في مشاكلها. في حالة وجود شركات ناشئة ناضجة كفاية يتم دعمها من خلال المشروع مباشرة.

من المهم التنويه أن المشروع لا يعرف نفسه كمشروع توظيف أو تشغيل على الرغم من أن أحد المساعدات التي يقدمها هي مساعدة الشركات على توظيف طواقم جديدة، إذ يأتي هذا التدخل، كما أفاد المبحوث، كأداة للوصول إلى الهدف الرئيسي للبرنامج والمتمثل في زيادة القدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص، وبالتالي فإن التوظيف يأتي كنتيجة لزيادة التنافسية أو سبباً لها.

تختلف مدة الدعم باختلاف نوع المساعدة التي تتلقاها الشركات، إلا أن هذه المدة لا يمكن أن تتجاوز سنة كاملة. ويغطي المشروع 60% كحد أقصى من إجمالي خطة التطوير المرفقة. وتصل قيمة موازنة المشروع 63 مليون دولار طوال فترة المشروع (خمس سنوات).

على طوال فترة المشروع استفادت 373 شركة من هذا المشروع، موزعة على محافظات الضفة والقطاع وبين القطاعات المختلفة المستهدفة، كما يوضح الجدول.

جدول 1: الشركات المستفيدة من برنامج Compete على مستوى المحافظات الفلسطينية

عدد الشركات/ القطاع	غزة	الخليل	بيت لحم	القدس	أريحا والأغوار	رام الله	قلقيلية	نابلس	عنتابا	طولكرم	طوباس	جنين	المجموع
الصناعات الزراعية	34	4	1	3	51	10	3	9	1	8	20	27	171
الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	5	3	1	2	0	44	0	4	0	0	0	2	61
السياحة	0	1	37	26	2	19	0	2	0	0	0	1	88
الحجر والرخام		24	13	1	0	2	0	3	0	0	0	0	43
الصيد	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
الملايس	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7

في حين وصلت قيمة الوظائف التي تم خلقها نتيجة المشروع 2224 وظيفة، أغلبها في قطاع الزراعة، كما يوضح الجدول التالي:

جدول 2: عدد الوظائف التي أنتجها المشروع على مستوى القطاع

القطاع	عدد الوظائف التي أنتجها المشروع
الصناعات الزراعية	1,458
الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	476
السياحة	161
الحجر والرخام	121
الصيد	8
الملابس	0
المجموع	2224

يتابع المشروع الشركات المستفيدة لمدة تستمر ثلاثة سنوات بعد الحصول على المساعدة، وتقوم آلية المتابعة من خلال زيارات للشركات وطلب أرقام وتقارير منها حول مؤشرات مثل الزيادة في الأرباح والوظائف وغيره لتقييم الأثر.

في النهاية أشار المبحوث إلى تحدي وحيد يتمثل في المعوقات التي يفرضها الاحتلال على إدخال المعدات إلى قطاع غزة.

برنامج المنحة الفرنسية

لم نستطع عقد مقابلة مع هذه الجهة، واستعضنا عنها بوثيقة توفرها وزارة الاقتصاد الفلسطينية حول المنحة على موقعها الإلكتروني²⁶، علماً بأننا نقلنا المعلومات كما جاءت على الموقع، مع قليل من التصرف حيث يقتضي الأمر، وبما لا يخل بالمعنى.

يأتي تنفيذ هذه المنحة ضمن بروتوكول مالي موقع بين الحكومة الفرنسية والسلطة الفلسطينية ممثلة بوزارة الاقتصاد بتاريخ 8 نيسان 2010. تعهدت الحكومة الفرنسية بموجب هذا البروتوكول بتخصيص 5 ملايين يورو لدعم الشركات المحلية الفلسطينية. وفي كانون أول 2012 تم توقيع بروتوكول آخر يفيد بزيادة المنحة بخمسة ملايين إضافية، ليصبح المبلغ الإجمالي 10 ملايين يورو. كما تشير المعلومات، فالمنحة متاحة لجميع الشركات التي تحقق شروط الأهلية، إلا أن الأولوية تمنح للشركات التي ستقام في منطقة بيت لحم الصناعية.

تشير المعلومات، أن "المنحة موجهة للشركات الفلسطينية الخاصة كدعم مالي من أجل تطويرها، حيث تستخدم هذه المنحة لتشجيع إنشاء مشاريع جديدة في مجالات الصناعة، والسياحة، والزراعة، والخدمات أو من أجل تحديث وتقوية الشركات الفلسطينية القائمة". وبالتالي على الشركات الراغبة بالتوسع أو التطوير تقديم خطة مفصلة لشكل التطوير والتوسيع المطلوب مرفق بالميزانية المطلوبة، علماً بأن المنحة لا تغطي كافة هذه الخطة، وإنما على الراغبين من الاستفادة بالمنحة التقديم لقرض خارجي من مجموعة من البنوك المعتمدة في هذا البرنامج (وهي: البنك العربي، والقاهرة عمان، والوطني، وفلسطين، والإسلامي العربي) بحيث يوفر البرنامج منحة مالية قدرها 35% من التمويل قيمة هذا القرض والتي تتراوح ما بين 35 ألف يورو إلى 500 ألف يورو كحد أعلى²⁷.

²⁶ <http://www.mne.gov.ps/smes/frenches.pdf>

²⁷ يمكن أن تصل إلى مليون يورو للمشاريع المقامة في منطقة بيت لحم الصناعية (وما نسبته 50% من قيمة القرض الخارجي).

معايير الأهلية، كما توضحها البيانات:

- أن تكون منطقة تواجد المشروع في الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية، وقطاع غزة.
 - أن يكون المشروع صديقاً للبيئة.
 - أن يستخدم المشروع التقنيات الحديثة، ونقل التكنولوجيا والمعرفة التقنية.
 - أن يعمل المشروع على خلق الوظائف في قطاعات مثل السياحة، والصناعات الإنتاجية، والزراعة والتصنيع الزراعي ومن ضمنه التصنيع الغذائي والتغليف والصناعات المعدنية والكيماوية.
 - يجب أن يرفق مع كل طلب مشروع خطة عمل، ميزانية عمومية وقائمة الدخل وقوائم التدفق بالإضافة إلى طلب المشروع مكتملاً ويقدم إلى أحد البنوك المعتمدة.
 - أن يكون المشروع مرخصاً ومسجلاً حسب قوانين السلطة الفلسطينية.
 - أن يثبت المستفيدون بأنهم مؤهلون للحصول على التمويل الخارجي وأن لديهم القدرة على إدارة وتطوير المشروع المطلوب تمويله.
 - أن يكون المستفيدون جاهزون ومستعدين لتقديم الضمان الكافي لدعم التمويل الخارجي من البنوك.
- وبحسب المعلومات المتوفرة، تستطيع الشركات الراغبة في الاستفادة من المنحة التواصل مع الدائرة الاقتصادية التابعة للقنصلية الفرنسية في مدينة القدس (انظر معلومات التواصل في الملحق رقم 4).

برنامج القرض الإيطالي

لم تتمكن من عقد مقابلة مع هذه الجهة، واستعضنا عنها بوثيقة توفرها وزارة الاقتصاد الفلسطينية على موقعها الإلكتروني حول المنحة²⁸، علماً بأننا نقلنا المعلومات كما جاءت على الموقع، مع قليل من التصرف حيث يقتضي الأمر، وبما لا يخل بالمعنى.

بدأ تنفيذ هذا البرنامج في مطلع العام 2011. ويهدف إلى منح قروض ميسرة لتمويل شراء معدات وخدمات إيطالية المنشأ وذلك لتطوير خطوط الإنتاج الحالية أو إدخال خطوط جديدة للمشاريع ضمن قطاعات الصناعة والصناعة الغذائية والزراعية والخدمات المتعلقة بتلك القطاعات.

تتراوح قيمة القروض بين 50 ألف يورو إلى 500 ألف علماً بأن المحفظة الإجمالية للبرنامج تبلغ 25 مليون يورو. وتصل نسبة الفائدة 5% متناقص كحد أقصى، وتدفع عمولة 0.5% لمرة واحدة، وتصل فترة السماح لسنة واحدة كحد أقصى، وتصل فترة سداد القرض 5 سنوات كحد أقصى. وتسدد الدفعات كل نصف سنة.

الاستفادة من البرنامج مشروطة باستيراد بضائع وخدمات ذات منشأ إيطالي بما لا يقل عن 70% من قيمة القرض المطلوب. ويحظر استخدام القرض لتمويل الخدمات والبضائع المتعلقة بالأنشطة العسكرية، والسلع الترفيهية، والبضائع غير الملتزمة بالقوانين الدولية الخاصة بحماية البيئة وسلامة العمال، ومنتجات وخدمات المستوطنات. تستطيع الشركات الاستفادة من هذا البرنامج من خلال البنوك المعتمدة (وهي: بنك فلسطين، وبنك القدس، والبنك التجاري، والبنك الوطني).

²⁸ <http://www.mne.gov.ps/smes/italy.pdf>

معايير الأهلية للشركات

- أن يكون 65% من أسهم الشركات المتقدمة أسهم خاصة.
- أن يكون 40% منها أسهما فلسطينية خاصة.
- أن تكون مسجلة لدى سلطات الضرائب.
- أن يكون لديها أنشطة في التصنيع.
- على الشركة أن تثبت جدارتها الائتمانية وأن تملك خبرة تشغيلية مسبقة في المجال المطلوب تمويله والتي يفضل أن لا تقل عن سنتين.
- أن لا تزيد نسبة الديون إلى رأس المال عن ثلث.
- أن لا تقل نسبة تغطية المديونية عن 1.25 كحد أدنى²⁹.
- أن يكون لديها رأسمال تشغيلي كاف وعوائد من القرض لتغطية جميع الالتزامات القائمة والمتوقعة.
- أي شركة يكون لدى مالكيها/مساهميها سجلات جنائية أو تمت إدانتهم بجنح ستكون غير مؤهلة للحصول على قرض.
- أن يكون المقترضين قادرين ومستعدين لتقديم ضمانات كافية لدعم القرض للبنك.
- على المقترضين الاستعداد لتمويل نسبة تصل إلى 25% من المشروع من رأسمالهم الخاص.
- النشاط الإنتاجي للشركة يجب أن لا يلحق ضرراً للبيئة أو يؤدي إلى استنزاف ونضوب المصادر الطبيعية.
- عدم استخدام عمالة الأطفال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

معايير أهلية المشروع

- استخدام كل قرض لتمويل استثمارات، أو تجديد أو تحديث لمشروع قائم، أو زيادة حصص رأس المال العامل للمشروع.
- يمكن استخدام القرض لشراء معدات ومواد خام وإصلاح المرافق الخدمائية أو إنشاءات صغيرة بحيث لا تزيد على 30% من مجمل القرض لكل مشروع.
- يرفق كل طلب قرض بخطة عمل وميزانية عامة وبيان التدفقات النقدية.
- يجب أن لا يقل معدل العائد المتوقع على الاستثمار لكل مشروع عن 15% كحد أدنى.

يطلب من الراغبين من الاستفادة من هذا البرنامج تقديم مقترح لخطة العمل ترفق مع طلب القرض المقدمة للبنوك المعتمدة.

مشروع "طاقات" - مؤسسة قطر الخيرية - قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع مدير مشروع "طاقات". مشروع طاقات، أحد المشاريع المنفذة من قبل مؤسسة قطر الخيرية في قطاع غزة، ممول من منحة مقدمة من مجلس التعاون الخليجي يديرها البنك الإسلامي للتنمية. تبلغ موازنة هذا المشروع 5 مليون دولار، ويهدف إلى تأهيل وتدريب 800 خريج فلسطيني وتشغيل 600 منهم في سوق العمل الخارجي. وذلك من خلال التوظيف عن بعد، والعمل الحر

²⁹ تحسب بحسب الوثيقة كالتالي: نسبة حجم التدفق النقدي بعد خصم جميع المصاريف التشغيلية وقبل دفع الفوائد والأقساط المستحقة إلى الأقساط والفوائد المدفوعة

(freelancing)، أو التعهيد إلى الخارج (Outsourcing). ويستهدف البرنامج بالإضافة إلى الخريجين، شركات القطاع الخاص ويعمل على تأهيلهم للعمل في الخارج من خلال التعهيد.

بدأ هذا البرنامج مع بداية العام 2015 ومدته ثلاثون شهراً، ومن المتوقع أن يتم تمديده بعد انتهاء فترة الثلاثين شهر الأولى في حال حقق معايير النجاح المحددة من قبل الممول. وهو أول برنامج تشغيل تنفذه مؤسسة قطر الخيرية في غزة، حيث بدأت عملها في غزة ضمن برامج كفالة الأيتام، ثم انتقلت إلى الإنشاءات من خلال مشاريع إعادة الإعمار بعد الحرب الأخيرة على قطاع غزة. وجاء برنامج طاقات ضمن منحة إعادة الإعمار بهدف التخفيف من البطالة.

فكرة مشروع طاقات قائمة على التخفيف من البطالة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن سوق العمل المحلي في قطاع غزة مشبع من ناحية فرص العمل. بالتالي يتوجه المشروع نحو الأسواق الخارجية، وذلك من خلال جسر الفجوة بين مهارات وكفاءات الخريجين المحليين ومتطلبات فرص العمل في الخارج. لذلك يسير البرنامج في عدة مراحل بداية بالتأهيل والتدريب، ثم التسويق للخريجين في الخارج، ومحاولة توظيفهم.

يستهدف البرنامج حالياً الخريجين لأربعة قطاعات أو تخصصات وهي: قطاع تكنولوجيا المعلومات، والتصميم الجرافيكي، والهندسة، والترجمة والمحتوى العربي. ولا يقتصر على الخريجين الجدد، بل يشمل جميع الخريجين، فبعض الشركات في الخارج تطلب خبرة طويلة في مجال العمل.

يقوم القائمون على المشروع بالإعلان عن الفرص المتاحة من خلال صفحاتهم على مواقع التواصل الاجتماعي، والموقع الإلكتروني لطاقات، وموقع "jobs" والصحف المحلية، ومواقع الإعلانات. إضافة إلى وجود منصة توظيف تابعة لطاقات يتم التشبيك من خلالها ما بين الخريجين وأصحاب العمل. يتم ترشيح أسماء المتقدمين المناسبين للوظيفة المطلوبة، يطلع صاحب العمل على السير الذاتية المرشحة ويطلب عقد مقابلة عبر آلية سكايب مع من يراه مناسباً. بعد المقابلة، يقوم "طاقات" بترتيب عملية توظيفهم مع صاحب العمل، علماً بأن المشروع لا يتدخل بمعايير الاختيار الخاصة بالشركات. وتشبه فكرة "طاقات" فكرة مواقع التوظيف الإلكترونية مثل "jobs" وغيره، لكن المميزات الإضافية تكمن في برامج التدريب والتأهيل المهني التي يقدمها المشروع.

فريق العمل القائم على مشروع طاقات ينقسم إلى قسمين، قسم يعمل في قطاع غزة، مسؤول عن التسجيل والتدريب والتأهيل. أما القسم الآخر يعمل في مقر مؤسسة قطر الخيرية في الدوحة، مسؤول عن التسويق للأشخاص في الشركات الخارجية، والتشبيك مع غزة لإكمال عملية التوظيف.

يهدف البرنامج في المرحلة الحالية إلى تدريب 400 خريج، تم اختيارهم من خلال قاعدة البيانات الخاصة بالمشروع. وتحتصر جميع التدريبات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، منها: التصميم الجرافيكي، وتصميم المواقع الإلكترونية وتطبيقات الموبايل. بالإضافة إلى تدريبات على مهارات العمل الحر، ومهارات المقابلة، ومهارات كتابة السيرة الذاتية. ويذكر أن المشروع قام بتدريب 50 خريج منهم تدريباً ميدانياً (internship) من خلال شركات خارجية لها فروع في قطاع غزة لمدة 3 شهور. وتم توظيف نحو 123 شخص إلى الآن أغلبهم في السعودية، وقطر، والأردن. وأكد المبحوث أنه لا يتم إرسال المتدربين بدون التعهد بالتوظيف لمدة سنة على الأقل.

أما فيما يتعلق بدعم الشركات، استهدف البرنامج حتى الآن ثلاثين شركة وقدم لها دعم مالي مباشر بمبلغ 100 ألف دولار لتوسيع أسواقها في الخارج وتشغيل موظفين جدد. وبعض الشركات نجحت وازداد عدد موظفيها ما بين 5-30 موظف. علماً بأن الشركات كانت تحصل على مبلغ 1000 دولار عن كل موظف تتمكن من إضافته، كشرط من شروط أخرى تتعلق بمدّة التوظيف ونوع الوظيفة.

يقوم موظفو البرنامج بالمتابعة من خلال زيارات ميدانية، والتواصل مع الشركات الخارجية، أما فيما يتعلق بالتدريب والتأهيل فلدى المشروع منسق خاص للمتابعة، يضع الخطط من أجل التدريب، والاستقطاب، والمتابعة.

يتمثل التحدي الأساسي لبرنامج "طاقات" في الفجوة بين قدرات الخريجين المحليين والمهارات المطلوبة في سوق العمل الخارجي. وكذلك المنافسة العالية من العاملين من الأسواق الأخرى، خاصة السوق المصري بسبب تردي الأوضاع الاقتصادية هناك وقبولهم بأجور زهيدة، كذلك هناك منافسة مع العمالة الهندية التي لديها كفاءات جيدة في مجال تكنولوجيا المعلومات تتوافق مع انخفاض أجور هذه العمالة.

اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا)

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع منسقة المشاريع في الاتحاد. يُمثل اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا) أكثر من 150 شركة عاملة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. تأسس في رام الله عام 1999 على يد مجموعة من رجال الأعمال الفلسطينيين، والذين تشاركوا الرؤية في إنشاء منظمة غير ربحية تهتم بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطيني.

تقوم الشركات الأعضاء بدفع رسوم عضوية سنوية، وذلك مقابل تقديم خدمات لها، مثل، برامج بناء قدرات للأعضاء، وسفر للخارج، ومهمات B2B للخارج، وحضور معارض، وتوفير خريجين ومدربين ضمن برامج تشغيل، وتقديم تمويل لأفكار مشاريع مقدمة من قبل الشركات الأعضاء.

تتقدم الجامعات إلى الاتحاد لينضم لها كشريك في مشاريع تشغيل للخريجين، وتلبي "بيتا" الطلب خدمة لحاجات أعضائها وليس خدمة للقطاع الأكاديمي بناء على مهمتها المحددة. تتوجه الجامعات بالعادة إلى بيتا من أجل المساعدة في تنفيذ البرامج المقترحة من قبل الممولين في مجال ICT.

بدأت "بيتا" مشاريع التشغيل من خلال مشروع دعم لرواتب بعض الموظفين في شركات تعمل في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وذلك من خلال دفع راتب شهر إلى أربعة شهور من رواتب ثلاثة موظفين في كل شركة، لإنقاذهم من الإغلاق وتسريح العمال بعد العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة عام 2014. وكان بتمويل من مؤسسة "Mercy Corps". إلا أن هذا كما أشارت المبحوثة لم يكن بهدف التشغيل وإنما بهدف تقديم خدمة للشركات الأعضاء.

قامت "بيتا" بتنفيذ مشروع وحيد في مجال التشغيل ممول من قبل مجموعة الاتصالات الفلسطينية بدأ عام 2015 وانتهى في العام 2016. وصلت ميزانية المشروع حوالي 100 ألف دولار لمدة وصلت 6 شهور. وكانت الشركات الأعضاء تقوم بالإعلان عن حاجتها إلى المدربين، ومقابلتهم واختيارهم وتتولى "بيتا" القيام بمسؤوليات المتابعة والمراقبة على التزام الطلاب، وتوفير الجانب المالي. وحصل الطالب خلال فترة التدريب على مبلغ 400 دولار شهرياً (300 دولار من "بيتا" و100 دولار من الشركة المستفيدة). وقد استفاد من المشروع 45 خريج و22 شركة، بقي 29 منهم على رأس عمله.

وتفكر "بيتا" في الاستمرار بهذا النوع من البرامج التدريبية نظراً لنجاح المشروع كما أشارت المبحوثة، وعليه قامت مؤخراً بتقديم مقترح مشروع آخر على غرار المشروع السابق لصندوق التشغيل الفلسطيني وينتظرون الموافقة عليه من الممول وهو "بنك التنمية الإسلامي"، إضافة إلى التقدم إلى مجموعة الاتصالات بطلب لمشروع تشغيل جديد أكبر حجماً.

2-1-8 صناديق ضمان القروض

الصندوق الأوروبي الفلسطيني لضمان القروض

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع المدير التنفيذي للصندوق. بدأ الصندوق أعماله في عام 2005، وهو مسجل كمؤسسة ذات نفع عام. وجاء تشكيله، كما أشار المبحوث، على ضوء نتائج دراسة كانت قد أعدتها الحكومة الألمانية مع بنك التنمية الألماني في 2002 حول شكل المساعدة الأفضل التي يمكن تقديمها للفلسطينيين، خلصت الدراسة إلى أن حصول القطاع الخاص، تحديداً SMEs، على تمويل يعد احد أبرز المشاكل وذلك بسبب الوضع السياسي غير المستقر في المنطقة، وارتفاع المخاطرة، وغياب الضمانات لدى هذا القطاع وعدم توفر البيانات المالية. وعليه تقرر إنشاء صندوق لضمان القروض (أو guarantee scheme) لزيادة فرص المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الحصول على تمويل، وتشجيع المؤسسات المالية منح قروض لقطاعات لم تكن تمنحها من قبل بسبب الاعتقاد بارتفاع المخاطرة في هذه القطاعات.

يقوم المبدأ الأساسي لهذه الصناديق على مشاركة المخاطرة (risk sharing) مع المؤسسات التي تقدم خدمات التمويل، بالعادة البنوك ومؤسسات الإقراض الصغير، بحيث تتعهد هذه الصناديق للمؤسسات التي تقدم خدمات تمويل بضمان القروض للمشاريع أو الجهات التي لا يتوفر لها الضمانات التقليدية التي تطلبها مؤسسات التمويل مقابل شكل آخر من الضمانات.

يستهدف الصندوق الأوروبي الفلسطيني المشاريع الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد العمال فيها عن 20 عامل، وتقل مبيعاتها عن 7 مليون دولار) من جميع القطاعات وجميع المناطق الجغرافية، مع تمييز ايجابي نحو قطاع الزراعة، والنساء وقطاع غزة. ويتخذ البنك أو مؤسسات الإقراض قرار منح القرض المضمون من عدمه بالاعتماد على تقييم المشروع المتقدم بناء على عدة معايير، منها: أن يكون مشروع مدر للدخل، وقابل للاستمرار، وأن يكون لدى المشروع تدفق مالي كاف لضمان سداد القرض. وقد تم تزويد البنوك ببرنامج محوسب لتحليل القروض بناءً على المعايير السابقة.

تم منذ 2005 ضمان 5 آلاف قرض معظمها مشاريع صغيرة (1-4) عمال. ووصلت نسبة السداد 98%. وتراوحت قيم هذه القروض ما بين 5 آلاف دولار -200 ألف دولار. ويوضح الجدول التالي قيمة وعدد القروض التي تم ضمانها حسب المحافظة حتى تاريخ 31 كانون أول 2015.

جدول 3: أعداد القروض وقيمتها للمحافظات الفلسطينية في الضفة وغزة
كما وردت في النص

Region	Amount	No. of Loans	Percentage	
			Amount	Number
Ramallah	40,286,505.00	1018	21.53%	21.66%
Nablus	50,494,017.00	1219	26.98%	25.92%
Hebron	25,411,590.00	614	13.58%	13.07%
Jenin	24,719,056.00	607	13.21%	12.92%
Bethlehem	21,381,576.00	483	11.42%	10.28%
Tulkarem	6,991,440.00	171	3.74%	3.64%
Qalqelia	3,968,655.00	90	2.12%	1.92%
Jerusalem	2,525,270.00	50	1.35%	1.06%
Jericho	3,127,542.00	128	1.67%	2.72%
Gaza	8,251,488.00	320	4.41%	6.81%
TOTAL	187,157,139.00	4700	100.00%	100.00%

جدول 4: عدد القروض حسب عدد العاملين في المشروع المضمون
كما وردت في النص

No. of Employees	No. of Enterprises	Percentage
0 – 5	3,390	72.1%
6 – 10	788	16.8%
11 – 15	246	5.2%
16 – 20	276	5.9%
	4700	100.0%
No. of Female Emp.	2434	10.8%
No. of Male Emp.	20167	89.2%
Total No. of Emp.	22601	100.0%

يعد الوضع السياسي غير المستقر من أبرز التحديات التي تواجه عمل الصندوق، بالإضافة إلى عدم توفر البيانات المالية لدى المشاريع الصغيرة التي يتعامل معها، والطبيعة العائلية لهذه الشركات والتي تنعكس على انخفاض المستوى الإداري والمالي فيها.

مبادرة الشرق الأوسط للاستثمار

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة شخصية أجريت مع ثلاثة موظفين من المبادرة: نائب المدير العام، ومديري برنامج.

شركة غير ربحية تأسست في 2005 في الولايات المتحدة، إثر إستراتيجية أعدتها مجموعة معهد "أسبن" للشرق الأوسط، وتحت قيادة وزيرة الخارجية الأمريكية السابقة مادلين أولبرايت. تقدم المؤسسة خدمات تمويل ومساعدات تقنية بهدف تحفيز النشاط الاقتصادي وخلق فرص عمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من خلال زيادة فرص المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الحصول على تمويل. سجلت كشركة غير ربحية أجنبية في فلسطين في 2007، وكان الشريك الفلسطيني هو صندوق الاستثمار الفلسطيني.

تنفذ المؤسسة أهدافها من خلال ثلاث أدوات:

الأولى، ضمان القروض، يوجد تحت هذه الأداة حالياً ثلاثة مشاريع، وتهدف جميعها إلى تشجيع البنوك ومؤسسات الإقراض على منح قروض المشاريع الصغيرة والمتوسطة مقابل أن تتحمل المبادرة مخاطرة تعثر أي من هذه القروض، وأيضاً لتشجيعها على التعامل مع بعض القطاعات التي هناك تصور بأن المخاطرة فيها عالية مثل الزراعة والسياحة، ولتشجيعها على منح قروض في بعض المناطق التي ترتفع فيها المخاطرة، مثل المنطقة ج.

تحت هذا البرنامج تنفذ المؤسسة برنامج فرعي منذ 2008 وهو عبارة عن دعم فني لمسؤولي الإقراض يهدف إلى تدريبهم على اعتماد منهجية غير المنهجية التي تعتمدها البنوك في اتخاذ قرار منح القرض أو عدمه (والتي هي قائمة بالأساس على قدرة المقترض على توفير ضمانات)، وتقوم المنهجية الجديدة على دراسة جدوى المشروع واحتمالية النجاح فيه بدل تقديم الضمانات. وتتراوح قيم القروض التي يتم ضمانها ما بين 5 آلاف دولار إلى مليون ونصف. ويذكر أن هذه المشاريع ستنتهي مع العام 2017، ولكن هناك توقع أن يتم تجديدها 10 سنوات أخرى.

ويذكر أن أول مشروع نفذته المبادرة كان قبل تسجيلها بشكل رسمي بين 2005-2007، وكان يهدف إلى ضمان قروض لمشاريع صغيرة ومتوسطة في فلسطين بقيمة 160 مليون دولار.

الثانية، الدعم الفني للمشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال برنامج اسمه "مشروعي" مدته ثلاث سنوات بدأ في منتصف 2014، ويهدف إلى مساعدة أصحاب المشاريع الصغيرة على تطوير الطرق المحاسبية الخاصة بهم وأتممتها لاستبدال الطرق التقليدية ببرامج المحاسبة المحوسبة، وهنا تقوم المؤسسة بتوفير برامج المحاسبة هذه مجاناً. يهدف هذا البرنامج إلى أن يتوفر لأصحاب المشاريع بيانات مالية دقيقة وواضحة وبالتالي زيادة فرصهم في الوصول إلى التمويل لتوسيع نشاطهم وتطويره.

معايير الاختيار: مشاريع صغيرة أو متوسطة، وجدية التعامل مع المساعدات الفنية التي تقدمها المؤسسة، بما فيها استخدام برنامج المحاسبة، والبرنامج متاح لجميع القطاعات، ولكن هناك أولوية لقطاع الزراعة والسياحة، وتستطيع المشاريع المسجلة أو غير المسجلة من الاستفادة أيضاً.

استفاد من هذا البرنامج 400 مشروع³⁰، 213 منها حصل على برنامج محاسبة محوسب.

وتقوم المؤسسة بهذه المهمة من خلال موظفين دائمين يتعاملون مع أصحاب المشاريع، وفي هذا السياق علمنا أن المؤسسة ونظراً لكبر عدد أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذين يتعاملون معهم وصعوبة تمكن الموظفين الدائمين من تغطية هذا العدد، استحدثت برنامج تدريب عملي مع الجامعات، بحيث تقوم هذه الجامعات بتوفير طلاب

³⁰ هناك مشاريع لديهم برنامج محاسبة خاص فيهم، تم مساعدتهم فقط على ترتيب أمورهم المالية.

خريجين أو على وشك التخرج في تخصص المحاسبة للمشاركة في هذا البرنامج. تقوم المؤسسة بتدريب هؤلاء الطلاب ويقوم الطلاب بدورهم بالتعامل مع أصحاب المشاريع وتقديم المساعدات الفنية اللازمة لهم، وتستمر مدة التدريب ما بين 3-6 أشهر، مدفوعة الأجر (300 دولار في الشهر). استقبلت المؤسسة حتى الآن 39 متدرب (14 متدرب منهم حصلوا على وظائف دائمة عند أصحاب المشاريع الذين تعاملوا معهم). ويذكر أن البرنامج التدريبي هذا تجاوب مع أحد أهداف المؤسسة وهي خلق وظائف، ومن هنا أيضاً استمرت المؤسسة في تنفيذه حتى تعطي فرصة لهؤلاء الطلاب بالدخول إلى سوق العمل ومراكمة خبرة عملية.

الثالثة، ربط أصحاب المشاريع بمولدين من خلال ملتقى التمويل الإلكتروني³¹ (Finpoint): هو عبارة عن وسيط إلكتروني تأسس في 2015، يربط بين أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذين يريدون الحصول على قروض وبين الجهات التي تمنح القروض (بنوك، ومؤسسات الإقراض الصغير). وتقوم آلية عمله على قيام الشخص الباحث عن قرض بتعبئة طلب على هذا الوسيط الإلكتروني، بعدها يصبح هذا الطلب متاح لمجموعة من البنوك ومؤسسات الإقراض³²، والتي تقوم بدراسة الطلب، ويقوم بعدها البنك أو جهة الإقراض المعنية بالتواصل مع الشخص صاحب الطلب للبدء بإجراءات القرض. ومن أهداف هذا الوسيط الوصول للأفراد في المناطق التي لا يتواجد للبنوك فروع فيها.

وتجدر الإشارة إلى أننا لم نتمكن من معرفة ميزانية المؤسسة، ذلك أن المبحوثين رفضوا الإفصاح عنها. وفي النهاية أشار المبحوثين إلى أن التحدي الرئيسي الذي يواجههم في العمل يتمثل في تعاملهم مع فئة من الشركات التي يغيب فيها التنظيم الإداري والمالي بشكل كبير، لدرجة يكون فيها المشروع أحياناً خاسراً وصاحبه لا يعرف ذلك.

2-1-9 الجهات التي تقدم خدمات تأسيس ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة

جمعية مركز المؤسسات الصغير (SEC)

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلتين، واحدة أجريت مع مدير المركز وأخرى مع مسؤول إداري ومالي في المركز.

بدأ المركز كمشروع تابع للوكالة الألمانية للتعاون GTZ في 2003، واستقل كمؤسسة غير ربحية في العام 2008. كان المشروع يسعى إلى مساعدة الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية (بما فيها القدس) وقطاع غزة. وجاءت فكرة المشروع، حسب المبحوث، من وجود حاجة لدعم هذا النوع من المؤسسات حيث أن الدعم في تلك الفترة انصب على دعم الشركات الكبرى. من جانب آخر، كانت تلك الفترة أوج الانتفاضة الثانية والتي فقد فيها الكثير من الناس عملهم ووظائفهم، ولا سيما العمال داخل أراضي 48، لذلك تم العمل معهم على تأسيس مشاريع صغيرة لتكون مصدر رزق لهم.

تنصب مشاريع المركز حالياً على تقديم خدمات فنية وتقنية وتدريب واستشارات ودراسات لمساعدات المشاريع الصغيرة والمتوسطة القائمة على التطور والنمو أو إنشاء مشاريع جديدة.

³¹ لمعرفة تفاصيل أكثر عن هذا الوسيط يمكن الدخول على الرابط التالي: <https://www.finpoint.ps>

³² كان عدد المؤسسات المالية على هذا الوسيط الإلكتروني حتى لحظة إجراء المقابلة 18 مؤسسة.

ينفذ المركز هدفه الرئيسي من خلال عدة مشاريع، هي:

مشروع الانتعاش الاقتصادي في قطاع غزة: ينفذ المشروع من قبل مجموعة من المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بقيادة مؤسسة أوكسفام وممول من وكالة التنمية الدولية الدنماركية (Danida)، بدأت الجمعية بتنفيذه منذ 2011 وهو مستمر حتى الآن. يهدف هذا المشروع إلى تطوير المشاريع الصغيرة القائمة وإنشاء مشاريع في ثلاثة قطاعات، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والزراعة، والصناعات الزراعية (الأجبان والألبان). ويتركز دور المركز في هذا المشروع على توفير الجانب التدريبي وتقديم الاستشارات وإعداد دراسات الجدوى. وتصل حصة المركز من موازنة هذا المشروع بالمعدل إلى نحو 300 ألف دولار سنوياً.

مشروع مع منظمة شباب الغد، المشروع الكلي يهدف إلى مساعدة 20 سيدة في تأسيس مشاريع خاصة مدرة للدخل. ويقتصر دور المركز على تدريب النساء في مواضيع لها علاقة بتأسيس المشاريع الخاصة، وإدارتها وعمل دراسات جدوى. بدأ التعاون مع المنظمة في العام 2012 وهو تعاون مستمر بشكل سنوي منذ ذلك الحين.

مشروع منحة القرض الاجتماعي: بدأ في 2011 واستمر منذ ذلك الحين، ولكن من المحتمل أن يتوقف البرنامج في العام المقبل نظراً لوجود مشاكل مالية يعاني منها الممول.

يقوم المشروع على تقديم قروض بدون فائدة لتمويل معدات وأجهزة ضرورية لتوسيع وتطوير مشاريع صغيرة قائمة. الجديد في هذا البرنامج هو طريقة السداد غير التقليدية للقروض والتي تقوم على تسديد قيمة القرض (خلال سنتين) بخدمات أو منتجات ليتم توزيعها بشكل مجاني على الأسر المحتاجة والفئات الفقيرة في المجتمع أو مؤسسات خيرية. هذا يفسر سبب تسمية المشروع باسم منحة القرض الاجتماعي. وتقوم آلية التسديد هذه من خلال منح الأسر الفقيرة أو المؤسسات الخيرية كوبونات يتم صرفها من المشاريع التي حصلت على القرض. تصل القيمة القصوى للقرض الواحد 10 آلاف دولار، ويذكر أن المشاريع الحاصلة على القرض لا تستلم المبلغ بشكل نقدي بل يقوم المركز بعملية شراء المعدات المطلوبة. وإلى جانب القرض، تحصل المشاريع على خدمات تدريب واستشارات لها علاقة بتطوير المشروع. ينفذ هذا المشروع في محافظات نابلس، وجنين، وطولكرم، وطوباس. ويقتصر الاستهداف على المشاريع الإنتاجية في الزراعة والصناعة. يشترط الممول أن يؤدي منح القرض إلى خلق فرصتي عمل على الأقل في الشركة الحاصلة على القرض، ويتم عمل تقييم من قبل الممول لتقييم المشاريع بما فيها مسألة التوظيف. ويذكر أن المعدات تبقى باسم المركز حتى يتم سداد قيمة القرض.

ويذكر أن المركز نفذ مشروع مشابه في قطاع غزة في العام 2012، وكان يستهدف أصحاب الأفكار الريادية بهدف تحويل أفكارهم إلى مشاريع قائمة، تم فيه استهداف 69 مستفيد، حصلوا على منح بقيمة 450 ألف دولار. علمنا من المبحوث أن هؤلاء المستفيدين عبارة عن مخرجات مشروع سابق مع الـ UNDP كان يهدف إلى إعطاء تدريب حول تأسيس المشاريع الخاصة وكيفية إدارتها والخروج بخطة عمل لمشاريع ريادية. في 2015 استفاد 15 مشروع من هذا البرنامج، وفي السنوات الأخرى كان عدد المستفيدين يتراوح بين 12-20. يشترط البرنامج أن يكون 40% من عدد المستفيدين نساء.

نفذ المركز مجموعة من مشاريع التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة (DEEP) مع الـ UNDP منذ 2011. كان دور المركز في السابق تدريب المستهدفين ومساعدتهم على تأسيس المشاريع الخاصة، حالياً يقتصر دوره على تدريب مدربين من المؤسسات الأهلية لتنفيذ المشروع.

هناك مشروع آخر مع مؤسسة أوكسفام تم البدء به بعد العدوان الأخير على قطاع غزة، يتكون المشروع من عدة مكونات أحد هذه المكونات والتي يتولى المركز مسؤولية تنفيذها هي مساعدة بعض المتضررين من العدوان على تنفيذ أنشطة مولدة للدخل من خلال استغلال مواهبهم/المهارات التي يمتلكونها/يتقنونها. تم استهداف نحو 1500 شخص من خلال ورشات عمل تقوم فكرتها على دفع هؤلاء الأشخاص للتفكير في كيفية استغلال مهاراتهم ومواهبهم وتحويلها إلى وسيلة لتوليد الدخل. اختير منهم 80 شخص لمرحلة أبعاد وهي تصميم خطط مشاريع، وحصل هؤلاء على منحة قدرها 600 دولار (تدفع على دفعتين) وتهدف إلى شراء مستلزمات للبدء بالنشاط الخاص بهم، مع التأكيد أن هذه الأنشطة لا ترتقي لمرحلة المشروع الصغير حتى. (مثلاً ولتوضيح الصورة، هناك فتاة لديهم مهارات تصفيف الشعر ويلزمها معدات بسيطة لاستغلال هذه المهارة لجعلها نشاط مدر للدخل على مستوى ضيق، كأن تقوم بتصفيف الشعر للجيران وهكذا). تمتد مدة البرنامج إلى عام واحد وتنتهي في شهر تموز 2016.

لدى المركز ممولين يمكن أن نطلق عليهم صفة ثابتين كون هناك مشاريع تتكرر معهم منذ أكثر من خمس سنوات هم: أوكسفام، وThrive، ومنظمة شباب الغد. وقد وصلت ميزانية المركز في العام 2014 نحو مليون دولار، لا تزال ميزانية العام 2015 غير جاهزة ولكن هناك رقم تقديري يشير أنها قد تصل نحو 600 ألف دولار.

يعد البحث المستمر عن التمويل من أجل تغطية النفقات الجارية للمركز ومن أجل الاستمرار من أبرز المشكلات التي يعاني منها المركز. هناك مشكلة جوهرية ترتبط بقطاع غزة تتمثل في عدم القدرة على مراكمة الأثر من خلال المشاريع التي يتم تنفيذها هناك نتيجة العدوان الإسرائيلي المتكرر على القطاع، وفي هذا الصدد أشار المبحوث أنه تم عمل مسح في غزة لمجموعة من المشاريع التي تم تأسيسها وتبين أن نحو 40% - 50% منها لم تعد قائمة، ولا يوجد هناك أي إمكانية لاسترجاعها.

الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير الهيئة. مؤسسة غير ربحية تأسست في 2005، تعمل في ثلاثة مجالات أساسية، بناء قدرات المؤسسات الأهلية والقاعدية، وفي مجال حقوق الإنسان والديمقراطية، وفي مجال التنمية الاجتماعية وتحت هذا المجال ينفذ مشاريع لها علاقة بالتمكين الاقتصادي بالتركيز على فئات الشباب، والنساء والأطفال، وذوي الإعاقة. في السابق كانت المؤسسة تنفذ مشاريعها في الضفة الغربية فقط، ومنذ بداية 2016 بدأت تنفذ مشاريع داخل قطاع غزة.

بدأت التجربة الأولى للمؤسسة في مجال التمكين الاقتصادي في 2010 من خلال تعاون مشترك مع المؤسسة السويسرية (دروسوس Drosos). في تلك الفترة كان التمكين الاقتصادي أحد المجالات التي تركز عليها "دروسوس" في حين كانت الهيئة تركز على دعم قدرات الأشخاص ذوي الإعاقة، وهنا تم الاتفاق على تنفيذ برنامج لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة اقتصادياً من خلال مساعدتهم على تأسيس مشاريع صغيرة مدرة للدخل. استمرت مدة المشروع في حينه عامين، ونفذ في منطقة جنين، وتم من خلاله خلق 30 مشروع.

استهدف المشروع الأشخاص ذوي الإعاقة الشباب (الذين نقل أعمارهم عن 35 سنة)، والذين يعانون من أوضاع اقتصادية صعبة. بدأ تنفيذ المشروع بإعطاء المشاركين تدريبات تخص تأسيس المشاريع وإدارتها، وأفرزت هذه المرحلة في النهاية عن صياغة خطط عمل، بعدها بدأت مرحلة تنفيذ هذه الخطط وتحويلها إلى مشاريع قائمة، وقد تراوحت المساهمة المالية للهيئة من التكلفة الكلية لإنشاء هذه المشاريع ما بين 3000 إلى 5000 دولار³³، لم تمنح لأصحاب المشاريع نقداً، وإنما قامت الهيئة بشراء الأدوات والمستلزمات التي تم تحديدها في الخطة، ويعد هذه المرحلة بدأت مرحلة المتابعة للمشاريع والتي استمرت مدة ستة أشهر، وكانت تشمل زيارات ميدانية للمشاريع، الحصول على تقارير شهرية للتعرف على الصعوبات التي تواجههم. وعلمنا من المبحوث أن المؤسسة قامت ثلاث مرات بإجراء تقييم لاختبار استمرارية هذه المشاريع، وكان آخرها بداية العام 2016 وتبين أن 28 مشروعاً لا زال مستمراً. وعلمنا أن المشروعين اللذين لم يستمرا، أحدهما لم يستمر بسبب موت الأغنام نتيجة الإصابة بمرض، والآخر قام ببيع الأغنام وذهب للعمل داخل أراضي 48. ويذكر أن القيمة الكلية للمشروع وصلت إلى 250 ألف دولار.

على إثر هذه التجربة تم تصميم برنامج أوسع في العام 2015، حيث تم إنشاء حاضنة "فكرة" لدعم المشاريع الصغيرة، وسجلت كشركة غير ربحية. تقدم خدمات مختلفة تهدف جميعها إلى دعم المشاريع الصغيرة، منها تدريب للأشخاص الذين لديهم أفكار ريادية لتحويل هذه الأفكار إلى خطة عمل، دعم مالي على شكل منح وقروض، تشبيك مع مؤسسات أخرى تعمل في مجال دعم المشاريع الصغيرة. ينفذ تحت مظلة الحاضنة حالياً مشروع مدته 4 سنوات، حيث ستستقبل فيه أفكار المشاريع على ثلاثة دورات (دورة في كل سنة)، وسيتم تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع اقتصادية. وستترك السنة الرابعة للمتابعة والتقييم.

تم تنفيذ المرحلة الأولى من الدورة الأولى، وهي استقبال الأفكار الريادية وإجراء مقابلات مع أصحابها، أفرزت هذه المرحلة عن 100 شخص سيشاركون في برنامج تدريبي سينتهي بعمل خطة مشروع مفصلة، في نهاية البرنامج سيتم اختيار 30 خطة بناءً على جدواها الاقتصادية وأداء أصحابها والتزامهم أثناء فترة التدريب. وسيتم بعدها البدء بتأسيس المشاريع وتطويرها، سيحصل كل مشروع على نحو 12 ألف دولار، 5 منهم على شكل منح غير مستردة، و7 قروض بدون فوائد.

ينفذ المشروع في منطقة جنين، وهو متاح لكل الفئات العمرية، يشترط فقط القدرة على الالتزام بمدة البرنامج، وتعطى الأولوية للأشخاص الذين يعانون من أوضاع اقتصادية صعبة. ويجب أن تكون الفكرة المطروحة مجدية اقتصادياً. ويذكر أن عدد الذين تقدموا في الجولة الأولى 400 طلب.

المشروع بالشراكة مع مؤسسة رؤيا العالمية والغرفة التجارية في محافظة جنين، ويشارك هؤلاء في جميع مراحل تنفيذ المشروع. وهو ممول من المؤسسة السويسرية "دروسوس" وتصل قيمة التمويل مليون دولار للسنوات الأربع.

وستتبع الحاضنة آليات المتابعة المتبعة عند المؤسسات، ومنها زيارات ميدانية للمشاريع، أخذ تقارير دورية عن المشاريع تغطي التقدم والتحديات التي تواجههم. ولا يزال من غير الواضح بعد فيما إذا كانت الحاضنة ستطلب حصة من المشاريع الصغيرة التي تؤسسها بعد تسجيلها كشركات (المسألة كما أشار المبحوث لا تزال قيد البحث).

³³ في بعض الحالات التي زاد فيها تكلفة المشاريع عن 5000 دولار، كان يطلب من المستفيد تغطية الفرق.

نفذت المؤسسة مشروعاً سابقاً آخر وهو "التمكين الاقتصادي لذوي الإعاقة" في الفترة ما بين 2014 حتى نهاية 2015 وكان يهدف إلى مساعدة ذوي الإعاقة على تأسيس مشاريع صغيرة في أربع قرى في جنين (المغير، ورايا، والمطلة، وجب قاموس). تم من خلال المشروع تأسيس 30 مشروع في القرى الأربع. استهدف المشروع الأسر الفقيرة التي أحد أفرادها شخص ذو إعاقة (كان الهدف منصب أكثر نحو مكافحة الفقر). ونظراً لكون هذه الأسر تعاني من ظروف قاسية، وفقر شديد وتدني مستويات التعليم، تم إنشاء مشاريع صغيرة جداً وقد تكون أقرب إلى أنشطة مولدة للدخل أكثر منها مشاريع قابلة لأن تكون شركات في يوم من الأيام. حصل كل شخص على تدريب مدته 60 ساعة في مسائل لها علاقة بإدارة المشاريع الصغيرة وعلى 5000 دولار³⁴ لتأسيس هذه المشاريع. كان المشروع ممول من البنك الدولي بقيمة 100 ألف دولار، وتم جلب تمويل إضافي من مؤسسة الرؤيا العالمية World Vision.

ومن أبرز التحديات التي أشار إليها المبحوث: ثقافة الناس فيما يتعلق بالتمويل والمنح، حيث هناك اعتقاد لدى الناس أن بإمكانهم فعل ما يشاءون بهذا التمويل، والسياسات والقوانين الاقتصادية غير الداعمة للمشاريع الصغيرة، وبناء القدرات يحتاج إلى إطار زمني طويل، وهذا يضع تحديات أمام المؤسسات، وأخيراً قلة التمويل.

مؤسسة فلسطين للتنمية - صندوق الاستثمار الفلسطيني

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع منسقة المشاريع ومدير مشروع في المؤسسة. مؤسسة تابعة لصندوق الاستثمار الفلسطيني أنشئت في العام 2014 لتكون مسؤولة عن تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية التابعة للصندوق. وتدير المؤسسة حالياً برامج المسؤولية الاجتماعية الجديدة بالإضافة إلى البرامج التي كان ينفذها الصندوق في السابق. وتعتمد هذه المؤسسة على موارد الصندوق المالية، وأموال الجهات المانحة الأخرى. مع بداية تأسيسها ككيان مستقل وضعت إستراتيجيتها لثلاث سنوات (2015-2017) وقررت فيها التركيز على قطاع التمكين الاقتصادي تحديداً لفئة الشباب، وإخراطهم بشكل أكبر في السوق الفلسطيني، سواء من خلال العمل على تطوير المهارات لديهم لتتلاءم أكثر مع متطلبات السوق، أو مساعدتهم على خلق مشاريعهم الخاصة.

وتنفذ المؤسسة إستراتيجيتها عبر عدة برامج، هي:

برنامج منح القدس، بدأ في العام 2015 يهدف إلى توفير منح مالية لتطوير المنشآت المتوسطة والصغيرة القائمة في مدينة القدس. والبرنامج ممول بالكامل من المفوضية الأوروبية، ولكن يدار من قبل مؤسسة فلسطين للتنمية. ويبلغ حجم البرنامج اليوم 2 مليون يورو. ضمن خطة تطوير واضحة يقدمها أصحاب المنشآت يقدم البرنامج ما قيمته 55% من كل ما تستلزمه خطة التطوير مقابل 45% من قبل المستفيد من المنحة. وتتراوح المنح المقدمة لكل منشأة ما بين 25,000 - 250,000 يورو.

يتم الإعلان عن هذا البرنامج من خلال الصحف والموقع الإلكتروني للمؤسسة والإذاعات المحلية، وأيضاً من خلال الغرفة التجارية في القدس. وقد وصل عدد الحاصلين على هذه المنح 16 مشروع حتى الآن.

برنامج التمكين الاقتصادي للاجئين الفلسطينيين في لبنان، يعمل هذا البرنامج على تقديم قروض لاستحداث مشاريع صغيرة مدرة للدخل، بدأ في العام 2012 وتتراوح قيمة القروض ما بين 500-5000 دولار، ويصل رأس مال البرنامج 1.5 مليون دولار. يفرض على هذه القروض نسبة فائدة صغيرة. كان البرنامج في البداية ممول بالكامل من صندوق

³⁴ 3000 من المشروع الممول من البنك الدولي و2000 من مؤسسة الرؤيا.

الاستثمار، حالياً سينضم كل من الصندوق العربي ومؤسسة صلتك ليكونوا جزء من التمويل. وبلغ عدد المستفيدين منذ العام 2012 لغاية اليوم نحو 1500 مستفيد.

برنامج "مشروعى يبدأ بفكرة": تم تنفيذه بين 2012-2015. وكان بالتعاون مع ثماني جامعات في الضفة الغربية. وكان يهدف إلى تشجيع طلاب هذه الجامعات على تطوير مشاريعهم الخاصة، أو تشجيع الطلاب الذين يملك أهاليهم مشاريع خاصة على الانخراط في هذه المشاريع وتطويرها. وكان يستهدف جميع الطلاب من جميع التخصصات، ومن جميع السنوات. منذ 2012 حتى تأسيس المؤسسة في 2014 كان البرنامج ينفذ على شكل مسابقة بين الطلاب لتقديم أفضل خطة عمل لمشروع. بعد العام 2014 أصبح الطلاب يتلقون توجيه وتدريب أكثر جدية للخروج في نهاية المطاف بخطة مشروع قابلة للتطبيق. ويذكر أن مركز التعليم المستمر التابع لجامعة بيرزيت من تولى مهمة تدريب الطلاب، وكان تدريب الطلاب من خارج منطقة رام الله يتم في بعض الأحيان عبر آلية سكايب.

تقدم لهذا البرنامج نحو 460 طلب، اختير منها 109 طلب وتم إجراء مقابلات شخصية مع أصحاب هذه الطلبات، ومنها تم اختيار 64 طالب وطالبة وشكلوا 34 فريق عمل، استطاع 21 منهم إنهاء البرنامج والخروج بخطة عمل أو نموذج لمنهج (prototype). وبحسب المبحوثة، هناك أسباب مختلفة لعدم قدرة الفرق المتبقية على إنهاء البرنامج، ولكن السبب الرئيس هو حصولهم على وظائف وبالتالي ترك البرنامج، وهذه نقطة تحدي اشترك فيها العديد من المؤسسات التي تعمل في مجال احتضان المشاريع الريادية، وهي تفضيل الخريجين والشباب الوظيفة على حساب المشروع الخاص باعتبارها أكثر استقراراً وأقل مخاطرة.

علمنا من المبحوثة أن المعيار الرئيسي الذي تم الاختيار بناء عليه هو قدرة الطلاب على الالتزام سواء بالمدة الطويلة لتدريبات البرنامج والتي امتدت على مدار عام أو بمتطلبات البرنامج.

انتهى البرنامج بيوم ختامي دعيت فيه بعض الجهات التي تعنى بدعم مشاريع الشباب مثل الحاضنات ومؤسسات الإقراض وغيرها، كذلك علمنا من المبحوثة أن صندوق الاستثمار أبدى استعداداً لدعم الشباب الراغبين في الاستمرار في البدء بمشاريعهم مالياً (seed fund) وفتياً. ولكن لم نستطع معرفة فيما إذا استطاع أي من هؤلاء الطلاب تأسيس مشروعه الخاص فعلاً لأن المشروع وقت تنفيذ المقابلة كان في نهايته ولم تكن هذه الأجوبة واضحة بالنسبة للمؤسسة.

على ضوء تجربة برنامج "مشروعى يبدأ بفكرة" صممت المؤسسة برنامج جديد أسمه "ابدأ" بالتعاون مع منظمة العمل الدولية. بدأ تنفيذه في شهر آب من العام 2016. يستهدف خريجي التعليم المهني³⁵ في الضفة الغربية بما فيها القدس وقطاع غزة. وعلى غرار البرنامج السابق سيتم إعطائهم تدريبات لتطوير مشاريعهم الخاصة.

ستعمل المؤسسة مع منظمة العمل الدولية ووزارة التربية والتعليم على تطوير ثلاث مواد تدريبية عالمية بحيث تتلائم مع الواقع الفلسطيني. الأولى، تعرف على عالم الأعمال³⁶ (أو Know about Business)، الثانية اخلق فكرة عملك (Generate Your Business Idea)، والثالثة ابدأ عملك (Start Your Business).

³⁵ أشارت المبحوثة أن المؤسسة قررت التوجه إلى فئة خريجي التعليم المهني بسبب وجود عدد كبير من البرامج التي تركز في عملها مع طلاب الجامعات.
³⁶ من المفترض أن تتحول مادة "اعرف عن عالم الأعمال" إلى مادة إلزامية تدرس لجميع طلاب هذه الكليات، ويذكر أنها ستستبدل بمساق آخر كان يدرس سابقاً.

كذلك ستقوم منظمة العمل بتدريب 50 أستاذ من أساتذة المراكز التقنية التابعة لوزارة التربية والتعليم (وعددها 20 مركز، موجودة في الضفة الغربية وقطاع غزة) ليكونوا مؤهلين لتدريس المادة الأولى لطلبة هذه المراكز. في حين ستقوم بإعطاء تدريب مدربين لـ 25 شخص آخر لتدريب المادة الثانية والثالثة وهنا تم التعاون مع مجموعة من المؤسسات التي تعمل في هذا المجال مثل حاضنات الأعمال. ويشترط في هؤلاء الـ 25 أن يكونوا لديهم خبرة عملية في مجال الأعمال.

سيستمر تدريس المادة الأولى على مدار عام، وستتناول المادة أساسيات تأسيس الأعمال الخاصة وستشمل القوانين الفلسطينية المتعلقة في هذا المجال بما فيها التسجيل والضرائب وغيره، وستكون على شكل محاضرة تفاعلية داخل المراكز. ستستمر المادة الثانية لمدة أسبوع فقط وتهدف إلى توعية الطلاب حول مدى ملائمة أفكارهم الريادية خاصة بعد التعرف على المفاهيم النظرية في المادة الأولى. في المادة الثالثة سيتم العمل مع الطلاب بشكل عملي لتأسيس مشاريعهم وستستمر مدة التدريب نحو 60 ساعة. مع العلم أن هذه المواد سيتم تنفيذها بشكل متزامن مما يعني أن المستفيدين لن يكونوا أنفسهم في جميع الدورات الثلاث.

أشارت المبحوثة أن المؤسسة ستستمر بعد الانتهاء من هذه الإستراتيجية بالتركيز على موضوع التمكين الاقتصادي، ولكن لا تزال البرامج غير واضحة.

وأفادت بمجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسة في العمل، أبرزها الإحباط الشديد لدى فئة الشباب، وعدم الثقة في إمكانية الحصول على وظائف وفي قدرة البرامج التي تنفذها المؤسسات المختلفة العاملة في هذا المجال على تمكينهم فعلاً من الحصول على وظيفة، وفي المقابل يشارك الشباب في هذه البرامج لمجرد ملء الفراغ. بالإضافة إلى الوضع السياسي والاحتلال والحواجز وعدم القدرة على الوصول إلى قطاع غزة والقدس والذي يشكل العائق الأكبر.

ملتقى سيدات الأعمال

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع منسقة البرامج في الملتقى، بالإضافة إلى معلومات مكتوبة وصلتنا منهم بعد إجراء المقابلة.

الملتقى عبارة عن مؤسسة غير ربحية تأسست سنة 2006 من قبل مجموعة من سيدات الأعمال من صاحبات المؤسسات أو الشركات أو القوائم على إدارتها. وتهدف المؤسسة إلى مساعدة السيدات على تأسيس مشاريعهن الخاصة أو تطوير المشاريع القائمة لديهن.

لدى الملتقى "مركز تطوير الأعمال"، تأسس في العام 2009 ليكون بمثابة حاضنة تساعد السيدات على تطوير مشاريعهن وبناء ميزة تنافسية لهذه المشاريع حتى يتم نقلها إلى مرحلة التسجيل الرسمي.

نفذ الملتقى خلال السنوات الثلاث الأخيرة مجموعة من المشاريع، كما يوضح الجدول التالي.

جدول 5: مشاريع ملتقى سيدات الاعمال، 2014-2016

اسم البرنامج	المنطقة الجغرافية	الفئة المستهدفة	عدد المستفيدين من البرنامج	تاريخ بدء البرنامج	تاريخ انتهاء البرنامج	قيمة التمويل (\$)	الجهة الممولة	ملاحظات
تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة للمرأة في فلسطين	الضفة الغربية	صاحبات المشاريع الصغيرة والمتوسطة	30	2014/03/01	2016/08/01	550,000	ITC UNDP Deep (2)	كل مشروع يوظف بالإضافة إلى صاحبة المشروع كمتوسط ثلاث أشخاص دوام كامل وستة أشخاص دوام جزئي
مشروع المحطة الواحدة One stop Shop for sustainable businesses	الضفة الغربية وغزة	صاحبات المشاريع الصغيرة والمتوسطة اللواتي يملكن ويدرن مشاريعهن	45	2015/07/01	2016/12/31	700,000	UN Women	
مشروع مسابقة أفضل خطة عمل -برنامج سنوي	الضفة الغربية وغزة	الرياديات اللواتي يملكن فكرة مشروع او مشروع قائم في بدايته.	350	2011/11/01	2016/12/31	250,000	مؤسسة سبارك الهولندية، بنك BiD فلسطين Network	
"Promoting Women empowerment for Inclusive and Sustainable Industrial Development in the MENA region"	الضفة الغربية وغزة	صاحبات المشاريع الصغيرة والمتوسطة اللواتي يملكن ويدرن مشاريعهن	50-25	2015/07/01	2015/06/30	130,000	UNIDO	
تدريب الخريجات الجدد "وصلني"	الضفة الغربية	الخريجات الجدد اللواتي أنهوا الجامعة من مختلف التخصصات	50 خريجة	2014/12/01	2016/03/01	150,000	القنصلية الأميركية العامة في القدس	
United Entrepreneurship Coalition	الضفة الغربية	صاحبات المشاريع الصغيرة والمتوسطة والرياديات	600	2015/09/01	2015/12/31	300,000	مؤسسة سبارك الهولندي	
مشروع "من الحقل إلى السوق"	الضفة الغربية	الجمعيات التعاونية النسوية	17	2016/03/01	2015/04/01	450,000	SDC EC Oxfam GB	كل جمعية عدد الأعضاء فيها 21 سيدة

أما حول التحديات، فأشارت المبحوثة إلى مجموعة من التحديات التي تواجههم في العمل، منها: تدني مستوى مخرجات العملية التعليمية، وعدم مواظمتها مع احتياجات سوق العمل، والاعتماد على التمويل، وغياب التنسيق بين المؤسسات.

المركز العربي للتطوير الزراعي - آكاد

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير المركز بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني للمركز. تأسس المركز في العام 1988 كشركة زراعية واستمرت بدون تسجيل حتى مجيء السلطة في 1993 وسجلت كمؤسسة غير ربحية. كان النشاط الرئيسي الذي يقوم به المركز هو الإقراض بالإضافة إلى مشاريع تنمية مثل استصلاح الأراضي الزراعية، العمل مع التعاونيات الزراعية بمشاريع بناء قدرات، العمل بمشاريع مختلفة مع جمعيات التوفير والتسليف. شأنهم شأن الكثير من مؤسسات الـ NGOs قاموا عام 2001 بنقل مكتب المركز من القدس إلى رام الله. استمر المركز بتقديم خدمات الإقراض والمشاريع التنموية الأخرى حتى جاء قرار سلطة النقد الذي يمنع مؤسسة

الإقراض بأن تكون مسجلة كجمعيات، وإنما يجب أن تزاوّل عملها بصفتها شركات خاصة. وعليه تم تسجيل شركة أكاد للتمويل والتنمية لمزاولة مهنة الإقراض³⁷، في حين استمر المركز بتقديم مشاريعه الأخرى. ويذكر أن المركز يملك 56% من أسهم شركة أكاد، لكن لم توزع أرباح الشركة حتى الآن وعليه فإن المركز يعتمد بشكل كلي على التمويل. ويمتد نطاق عمله الجغرافي إلى جميع محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة.

منذ تأسيس المركز حتى 2003 كانت الخدمات التي يقدمها تقتصر على القطاع الزراعي والمزارعين، بعد ذلك وسع المركز عمله ليشمل جميع القطاعات مع تركيز على القطاع الريفي.

ينفذ المركز حالياً مجموعة من البرامج والتي لا تقتصر جميعها على التشغيل والتمكين الاقتصادي، ولكن كما أفاد المبحوث بدأ التركيز منذ 4 سنوات على هذا النوع من المشاريع. وسيقتصر الحديث التالي على استعراض برامج التشغيل والتمكين الاقتصادي أو تلك التي تحتوي على هذه الجزئية والتي نفذها المركز خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

مشروع "النهوض بحقوق النساء والأطفال المهمشين في القدس الشرقية": بدأ في 2014 ويستمر حتى أيلول 2017 وهو مشروع يتم بالتعاون مع جمعيات نسائية متواجدة في البلدة القديمة في القدس، بحيث ترشح كل جمعية 10 سيدات بهدف تدريبهن على إدارة المشاريع والخروج في نهاية المطاف بمشاريع جماعية مدرة للدخل. ويستهدف المشروع نساء يعانين من ظروف اقتصادية صعبة.

يجب، مع نهاية المشروع، تأسيس 6 مشاريع برأس مال 20 ألف يورو للمشروع، وهذا لا يشمل التدريب والاستشارات التي تعطى للنساء. حتى الآن تم تأسيس 4 منها. والمشروع ممول من الاتحاد الأوروبي ومؤسسة هنريش بول.

مشروع ريادة الأعمال للشباب، بدأ في 2013 انتهى في تشرين ثاني 2015 استهدف البرنامج شباب ما بين 18-30 سنة وخريجين جدد أو طلاب كانوا على وشك التخرج بهدف إعطاءهم تدريبات حول تأسيس المشاريع الخاصة وعمل خطط عمل وإعداد دراسات جدوى، بحيث يصبحوا مؤهلين للحصول على قروض من شركة أكاد للبدء بمشاريعهم. استهدف البرنامج الطلاب في ثلاثة مراكز تعليمية، هي: جامعة فلسطين التقنية- خضوري، ومعهد النسيج في بيت لحم، وكلية العروب. وكان عدد المشاركين 180 شاب³⁸.

تم تجنيد تمويل إضافي في هذا المشروع من القنصلية الإيطالية بهدف تمويل بعض مشاريع التخرج للطلاب المستهدفين، وعمل مسابقة لأفضل خطتي عمل.

مشروع التمكين الاقتصادي للأشخاص ذوي الإعاقة: مشروع ينفذ من قبل الجمعية العربية للتأهيل، وينفذ مركز أكاد فيه جزئية التدريب. وقعت الجمعية مع شركة أكاد اتفاق تتولى بموجبه الشركة مسؤولية منح الأشخاص ذوي الإعاقة قروض لتأسيس مشاريعهم الخاصة على أن يتضمن ذلك إعطائهم تدريبات حول تأسيس وإدارة المشاريع الخاصة. بدورها قامت شركة أكاد بتوقيع اتفاقية مع مركز أكاد لتولي جزئية التدريب. ووقع مركز أكاد اتفاقية أخرى مباشرة مع

³⁷ في هذا الشأن أنظر المادة رقم 4:

<http://www.pma.ps/Portals/1/Users/002/02/2/Legislation/Laws/Presidential Decree No 132 of 2011 on Licensing and Supervision on Microfinance Institutions.pdf>

³⁸ انتهى دور المركز بتهيئة الشباب للحصول على قروض لكن علمنا من المبحوث أن جزء منهم تمكن من الحصول على قروض من الشركة وتأسيس مشروع خاص به، لكننا لم نستطع معرفة الأرقام.

الجمعية العربية لتولي جزئية التدريب ودراسات الجدوى لمشروع يحاكي المشروع السابق تنفذه الجمعية في محافظات شمال الضفة، ولكن إدارة القروض هنا ليست مع شركة أكاد.

برنامج تمكين الأسر الفقيرة (DEEP) التابعة للـUNDP: نفذ المركز عدة مشاريع من برامج DEEP خلال السنوات الثلاث الماضية، في منطقة طوباس ونابلس، وجنين، وكانت تهدف إلى تمكين 120 سيدة من تأسيس مشاريع صغيرة مدرة للدخل. حصلت فيها السيدات على تدريب حول كيفية تأسيس المشاريع وإدارتها وعمل دراسات جدوى لهذه المشاريع وخطة عمل، بعدها تم تمويلهن لتأسيس المشروع بنحو 6000 دولار³⁹. علمنا من المبحوث أن اثنين فقط من الـ120 مشروع فشلوا. ينفذ المركز حالياً نفس المشروع في منطقتي قلقيلية وسلفيت ويستهدف 80 سيدة (بدأ التنفيذ في الأول من آذار 2016)، ويعتمد نفس الآلية، حيث يتم عمل زيارة ميدانية لهؤلاء السيدات للتعرف عليهن وعلى أفكارهن حول المشاريع، تحصل بعدها السيدات على تدريب يستمر 12 يوم، ومع نهاية التدريب تكون فكرة المشروع قد تبلورت، يتم بعدها البدء بتنفيذ المشروع (يذكر أن المشاريع جميعها مشاريع صغيرة).

أفاد المبحوث أن لدى المركز توجه، لا يزال قيد الدراسة، بمنح، كل شخص يحصل على قرض من شركة أكاد لمشروع منتج، تدريب على تأسيس وإدارة المشاريع، وجاءت الفكرة نتيجة خبرة المركز والتي تقيد أن نسبة فشل المشاريع تقل عندما يحصل صاحب المشروع على هذا النوع من التدريبات.

في الختام ذكر المبحوث مجموعة من التحديات التي تواجه المركز في عمله، أبرزها تراجع التمويل تحديداً في آخر سنتين، ويعزو المبحوث هذا إلى تحول بعض الممولين إلى تنفيذ البرامج بشكل مباشر وليس عبر مؤسسات المجتمع المدني. أيضاً إلى كون الحكومة تتنافس المؤسسات الأهلية على تنفيذ المشاريع. بالإضافة إلى تحول اهتمام الممولين عن فلسطين والتوجه إلى المناطق التي تعاني من أزمات في المنطقة العربية مثل سوريا واليمن. هذا إضافة إلى التحديات التي يفرضها الاحتلال وعوائق الحركة والحواجز، وبرز هذا بشكل كبير خلال الهبة الأخير (الانتفاضة الثالثة)، حيث واجهت المؤسسة صعوبات خصوصاً في الوصول إلى القدس، حيث تنفذ مشروعاً هناك.

جمعية المركز التنموي للمرأة الفلسطينية

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على إجابات مكتوبة رداً على أسئلتنا عبثت من مديرة الجمعية. مؤسسة غير ربحية، تعمل على تفعيل مشاركة المرأة في كافة الميادين في محافظات الشمال وتستند في عملها على احترام حقوق المرأة باعتبارها حقوق إنسان غير قابلة للتجزئة. بدأت عملها في عام 2002 من خلال حركة نساء ضد الجدار من مجموعة نسوية ناشطة بالعمل السياسي والمجتمعي، وحصلت على ترخيص في شهر أيار 2004. وأحد الجزئيات التي تعمل عليها المؤسسة مكافحة البطالة في صفوف النساء من خلال توفير فرص عمل لهن ومساعدتهن على إقامة مشاريع مدرة للدخل.

بدأت الجمعية العمل على جزئية تشغيل النساء منذ التأسيس، ولكن بشكل بسيط وغير ممنهج. في 2008 بدأ العمل يتم من خلال مشاريع حين حصلت الجمعية على مشروع من مؤسسة التعاون يهدف إلى تدريب 80 سيدة على عدة مهارات (منها التصنيع الغذائي، والإعلام والتصوير، والنش والتطريز) من قبل مدربين متخصصين بواقع 90 ساعة تدريبية. وأيضاً تم توفير أدوات وماكينات بسيطة (مثل ماكينة لطحن الزعتر وفرن للحلويات وثلاجة) للمساعدة بالعمل

³⁹ لا تعطى السيدات المبلغ بشكل نقدي، وإنما يتم تحديد الاحتياجات للمشروع في مرحلة التدريب ويقوم المركز بعملية الشراء.

داخل الجمعية، واستطاعت بعض المشاركات بعدها من الاستمرار في العمل في مجال التصنيع الغذائي من خلال المؤسسة. وأخريات استحدثن مشاريع خاصة داخل بيوتهن ترتبط بالدورات التي تعلموها. كانت أحد أهداف المشروع مساعدة النساء على تعلم مهارات تساعدهن في توفير دخل بسيط لهن ولأسرهن.

في العام 2012-2014 حصلت الجمعية على مشروع آخر من الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، يهدف إلى مساعدة النساء على إنشاء مشاريع صغيرة مدرة للدخل. حصلت السيدات فيه على تدريب في نواحي مختلفة تتعلق بتأسيس المشاريع وإدارتها، منها المهارات الإدارية والقيادية والمهارات المالية والتسويق، وذلك بواقع 180 ساعة تدريبية. حصلت المشاركات أيضاً على تدريبات في عدة مجالات أخرى منها، تربية الأغنام، وتربية الطيور والدواجن، وتربية النحل بهدف تأسيس مشاريع صغيرة في هذه المجالات. وتم منح المستفيدات قروض للبدء في مشاريعهن. استفادت من هذا البرنامج 100 سيدة، وتم منح نحو 60 منهن (صاحبات المشاريع الناجحة) قروض جديدة لتطوير مشاريعهن.

تشير الإجابات أن المؤسسة ستستمر في تقديم هذا النوع من الخدمات وتنفيذ المشاريع التي تهدف إلى تشغيل النساء وتمكينهن اقتصادياً، ولكن هذا يرتبط بتوفر داعمين وممولين. وفي هذا السياق أشارت إجاباتهم أن انخفاض فرص التمويل لديهم يعد من أبرز التحديات التي يواجهونها، حيث تستحوذ المؤسسات الكبيرة على التمويل، الأمر الذي ينعكس سلباً على قدرة المؤسسة في الاستمرار وديمومة العمل. يترافق هذا مع قلة اهتمام الجهات المختصة بدعم المؤسسات الصغيرة التي تعمل في مجال التشغيل.

2-2 الجهات التي تقدم برامج التوظيف

2-2-1 الجهات التي تقدم مشاريع وخدمات التدريب على مهارات سوق العمل والتشبيك مع أصحاب العمل (التدريب على رأس العمل)

مؤسسة التعليم من أجل التوظيف

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة عقدت مع موظفين في المؤسسة، مديرة البرامج، ومسؤولة الرصد والتقييم والخريجين. بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

التعليم من أجل التوظيف: مؤسسة غير ربحية، تأسست في قطاع غزة في العام 2006، ولكن بسبب الأوضاع السياسية في القطاع في ذلك الوقت، أغلق المكتب في غزة. وفي العام 2009 تم إعادة فتح مكتب للمؤسسة في الضفة الغربية. حالياً يوجد للمؤسسة ثلاثة مكاتب، في القدس وفي رام الله وفي غزة. ينصب الهدف الأساسي للمؤسسة على رفع قدرات الخريجين الفلسطينيين لزيادة فرصهم في الحصول على فرص العمل القائمة أو خلق فرص عمل جديدة.

تحاول المؤسسة تحقيق هدفها من خلال ثلاثة مسارات رئيسية:

الأول: التدريب بهدف التوظيف، وهو المسار الذي بدأت المؤسسة العمل فيه منذ بداية عملها في 2006. يقوم المسار على تدريب خريجين، ومن ثم ربطهم بسوق العمل. وينقسم التدريب إلى نوعين، تدريب تقني لبعض التخصصات، وتدريب لمهارات الحياة العملية مثل أخلاقيات المهنة، والتواصل مع الزملاء، واكتساب الثقة بالنفس، بالإضافة إلى

دروس مفصلة لتعليم الطلبة كيفية مواجهة التحديات اليومية مثل تحضير عرض تقديمي، والتعامل مع الزبائن، والعمل ضمن فريق، وإدارة الوقت ومهارات الاتصال والتواصل، ومهارات القيادة.

تحدد المؤسسة في خطتها السنوية عدد معين من الخريجين الواجب استهدافهم ضمن هذا المسار، ويتراوح هذا العدد في السنوات الأخيرة بين 1000-1500 خريج، إلا أن تحقيق هذا العدد يعتمد على توفر المشاريع والتمويل.

يتم تنفيذ هذا المسار بشكل سنوي⁴⁰، وتعتمد المؤسسة نموذجين للتنفيذ:

الأول، الشركات والمؤسسات المحلية هي من تتواصل مع المؤسسة وتطلب منها تدريب عدد معين من الخريجين في مجالات وتخصصات معينة، تقوم المؤسسة في هذه الحالة بإعطاء الطلاب المستهدفين تدريب المهارات العملية، الذي ذكر آنفاً، لمدة أسبوع. وينتقل الخريجون بعدها إلى تدريب تقني تختلف مدته من مجال إلى آخر (تتراوح بين 30-70 ساعة). وبعدها ينتقل الطلاب إلى العمل في هذه المؤسسات بشكل دائم.

الثاني، التدريب مدفوع الأجر (أو ما يعرف بالتدريب على رأس العمل)، تفتح المؤسسة وفق هذا النموذج المجال للخريجين للاتحاق ببرنامج تدريب "المهارات العملية" وبعدها يحصل بعضهم على فرص للتدريب في مؤسسات وشركات محلية⁴¹ لمدة تتراوح بين 3-6 أشهر، مدفوعة الأجر (600 دولار للخريجين من الضفة أو القطاع، تتقاسمهم مؤسسة التعليم من أجل التوظيف مع الجهة المستضيفة، و900 دولار للخريجين من القدس) 600 دولار من مؤسسة التعليم والتوظيف، و300 دولار من الجهة المستضيفة)). تعتقد المؤسسة أنها من خلال هذا النموذج تتيح الفرصة للخريجين لإيجاد فرص عمل دائمة داخل هذه المؤسسات والشركات، حيث أن تدريبهم هذه المدة في المؤسسات/ الشركات يخلق نوع من الاعتمادية لدى هذه الشركات على هؤلاء الخريجين الأمر الذي يدفع البعض إلى توظيفهم بشكل دائم. من جانب آخر، يسمح هذا النوع من التدريب للخريجين الجدد بمراكمة خبرة عملية والتي تعد مطلب أساسي لدى الكثير من الوظائف.

تعتمد المؤسسة حد أدنى من المعايير التي يتم بناءً عليها اختيار المستفيدين من خدمات هذا المسار، وهي: أن يكون المستفيد حاصل على شهادة جامعية، أو عاطل عن العمل، أو خريج جديد، كذلك تعطي المؤسسة أولوية للأشخاص الذين يعانون من أوضاع اقتصادية صعبة. مع العلم أن هناك معايير أخرى قد تضاف بناءً على طلب الشركة أو الجهة التي ستستقبل الخريجين.

تعلن المؤسسة عن برامجها في الصحف المحلية، وصفحة "الفيسبوك" الخاصة بالمؤسسة، والموقع الإلكتروني، ومن خلال البوابات الإلكترونية للجامعات. يقوم الطلاب بتعبئة طلبات، حيث يتم تقييم هذه الطلبات وفقاً للشروط المذكورة سابقاً. وفي حالة البرامج التي تتطلب تدريب تقني، يتم عمل مقابلات مع الخريجين لفحص مستواهم التقني.

هناك دائرة للمتابعة والتقييم، تقوم المؤسسة من خلالها بمتابعة الخريجين أثناء تواجدهم في التدريب العملي، حيث يتم تعبئة استمارة أولية واستمارة نهائية بهدف فحص مدى تقدم الطالب نتيجة هذا التدريب العملي. كذلك يتم التواصل معهم هاتفياً كل ربع لمدة عام منذ بدء التدريب لمعرفة فيما إذا استطاعوا الحصول على وظيفة دائمة، وإذا حصل أي تغيير سواء في مكان العمل أو في نوع الوظيفة، وإذا ترك المتدرب العمل والأسباب وراء ذلك.

⁴⁰ لا تلزم المؤسسة بمواعيد ثابتة لتنفيذ هذا البرنامج خلال السنة، حيث يتم تنفيذ هذا البرنامج بناءً على احتياجات الشركات التي بنت المؤسسة علاقات معهم، وبما يجعلها تحقق الهدف السنوي الخاص بالأعداد الواجب استهدافها خلال السنة كما يتحدد بالخطة السنوية، ولكن كل هذا مرتبط، كما وضع سابقاً، على توفر التمويل.

⁴¹ يتم استهداف الطلاب والتخصصات بناءً على عملية تواصل مستمرة بين المؤسسة والشركات والمؤسسات المحلية لتحديد الوظائف والتخصصات التي تحتاجها خلال الفترة المقبلة.

المسار الثاني: البحث عن عمل هو عمل (أو Finding a job is a job): تم استحداث هذا المسار في العام 2013 نظراً لعدم قدرة المؤسسة من الوصول لجميع الخريجين. يهدف هذا البرنامج إلى بناء قدرات طاقم من الجامعات في وحدات التوظيف ووحدات الخريجين بحيث يقوم هذا الطاقم بإكساب الطلاب المهارات والقواعد المطلوبة من أجل البحث عن وظيفة بفعالية. ويستهدف البرنامج الطلاب في سنتهم الجامعية الثالثة أو الرابعة.

سيتم خلال العام 2016 التواصل مع 10 جامعات، حيث سيتم تدريب 2 على الأقل من طاقم كل جامعة. تقوم المؤسسة بإعطاء هذا الطاقم تدريب مدته ثلاثة أيام، وبعدها سيتم استهداف طلاب بحيث يقوم هؤلاء المديرين بإعطائهم تدريب مدته 20 ساعة، يتناول كيفية كتابة السيرة الذاتية، وكيفية إجراء مقابلة العمل، ومصادر للبحث عن وظائف، وهكذا.

من المخطط أن تقوم المؤسسة باستهداف نحو 1000 طالب في هذا البرنامج خلال العام 2016 في مختلف الجامعات العشرة (25 مجموعة، 40 طالب في كل مجموعة). وتتكفل المؤسسة بتغطية تكاليف التدريب.

المسار الثالث: الريادة، تم استحداث هذا المسار في العام 2011 نظراً لأن العمل على جسر فجوة المهارات بين الخريجين وما يطلبه السوق غير كاف، حيث أن الوظائف المتوفرة في السوق الفلسطيني محدودة بالأصل، وبالتالي المطلوب هو مساعدة العاطلين عن العمل على خلق وظائف جديدة. تعمل المؤسسة من خلال هذا المسار على مساعدة الأفراد الذين لديهم أفكار ريادية على تطويرها وتحويلها إلى خطة عمل بحيث يستطيع هؤلاء الأفراد تقديم هذه الخطط إلى مستثمرين.

يجب أن يتراوح أعمار المستفيدين من برامج هذا المسار بين 18-32، ويفضل أن يكون لديهم خبرة سابقة في مجال الأعمال والمشاريع. يأخذ المستفيدين في البرنامج تدريب مدته 70 ساعة، يتناول مسائل مختلفة في مجال ريادة الأعمال، بدءاً من كيفية تطوير فكرة مشروع مجدية اقتصادياً، مروراً بكيفية التسويق لهذه الفكرة، وانتهاءً بتحويل الفكرة إلى خطة مشروع. في بعض البرامج يكون هناك إرشاد فردي لأصحاب الأفكار لتطوير خطة المشروع. وعند انتهاء التدريب يتم تعريف الطلاب على مجموعة من الخيارات التي يمكن من خلالها تأمين تمويل للمشروع، منها مؤسسات الإقراض، برامج البنوك، مستثمرين، حاضنات ومسرعات أعمال. كذلك يتم عمل نشاطات تضم مستثمرين وممولين لإتاحة الفرصة للرياديين بعرض أفكارهم عليهم.

وتصل الطاقة الاستيعابية لهذا البرنامج نحو 300 مستفيد. إلا أن أعداد المتقدمين له في الضفة الغربية لا تزال دون المستوى المطلوب، وتغزو المبحوثة ذلك إلى أسباب تتعلق بتفضيل الناس الوظيفة على المشروع اعتقاداً منهم أن الوظيفة أكثر أماناً واستقراراً، على خلاف الوضع في قطاع غزة، حيث فرص التوظيف محدودة بالأصل.

تعتمد المؤسسة في توفير مواردها المالية بشكل أساسي على الممولين المحليين والدوليين، ولديها علاقات متكررة ومتجددة مع بعض الممولين⁴². ووصلت موازنة المؤسسة في العام 2013 نحو 800 ألف دولار، وفي العام 2014 نحو 886 ألف دولار، وفي العام 2015 ما يقارب المليون ونصف.

⁴² أي علاقات مستمرة لأكثر من أربع سنوات.

أما عن التحديات، فقد أفادت المبحوثتان أن التحدي الأساسي يتمثل في محدودية فرص التوظيف في السوق الفلسطيني، وغياب رؤية واضحة لدى الشركات بطبيعة وعدد الوظائف التي يحتاجونها، والوضع السياسي والاقتصادي غير المستقر، وعدم وجود تمويل مستدام. أشارتا أيضاً إلى تحديات تتعلق بمكتب المؤسسة في القدس، حيث صعوبة الحصول على تصاريح، والحاجة المستمرة إلى تبرير النشاطات التي تقوم بها المؤسسة هناك، وارتفاع مستوى التكاليف. كذلك أشارتا إلى التحديات الناجمة عن وجود تشريعات مختلفة تنظم العمل في كل من القدس ورام الله وغزة.

مؤسسة "الرعاية العربية الأمريكية" (Arab AmeriCare)

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة عقدت مع مديرة البرامج، بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة. مؤسسة غير ربحية تأسست في العام 2010 من قبل رجل أعمال فلسطيني متواجد في الولايات المتحدة الأمريكية (فؤاد ساحوري)، يقع مقرها الرئيسي في ولاية فرجينيا، في حين يتواجد مقرها في فلسطين في مدينة رام الله. ويمتد نطاق عملها إلى جميع محافظات الضفة الغربية فقط. تعنى المؤسسة بمساعدة الخريجين الجدد أو الطلبة المقدمين على التخرج في الانخراط في سوق العمل والحصول على وظائف. ويذكر أن المؤسسة في بداية نشأتها بدأت تعمل في خدمات مجتمعية مختلفة، منها على سبيل المثال: مساعدة طلبة الثانوية العامة الذين لا قدرة مالية لديهم على أخذ دروس خصوصية، وحملات نظافة، ومساعدة عائلات فقيرة، ولكن في العام 2013 خاضت المؤسسة نقاش داخلي حول ضرورة تركيز جهود المؤسسة في مجال محدد، ترافق هذا مع تزايد أعداد البطالة، وعليه قررت المؤسسة التركيز على مجال التشغيل.

تقدم المؤسسة حالياً برنامجين، التطوير المهني والتدريب العملي. تحاول المؤسسة من خلال البرنامج الأول تزويد الخريجين بالمهارات الأساسية اللازمة لسوق العمل والتي تزيد من فرصهم في التوظيف. ومن هذه المهارات (مهارات التواصل، وإدارة الوقت، وكتابة السيرة الذاتية، ومهارات العرض، والقيادة، ومهارات الكتابة، ومهارات الحاسوب، وبيئة العمل). يتم تنفيذ هذا البرنامج بالتعاون مع مؤسسات تدريب محلية. في حين تقوم من خلال البرنامج الثاني بإعطاء فرصة لهؤلاء الخريجين للعمل في الشركات والمؤسسات المحلية لمدة ثلاثة شهور وذلك من أجل اختبار الحياة العملية وكسب خبرة عملية وكذلك ربط هؤلاء الخريجين بهذه الشركات في محاولة لتوفير فرص عمل دائمة لهم.

يتم تنفيذ هذين البرنامجين مرتين في السنة حيث تقوم المؤسسة مع نهاية كل فصل دراسي بفتح باب التقدم للخريجين من خلال طلب يتم تعبئته (يتم الحصول عليه من الموقع الإلكتروني للمؤسسة) مرفق برسالة توصية من أحد الأكاديميين، بشرط أن لا يقل المعدل التراكمي للخريج عن 75%. ويمنح الخريجون مدة شهر لإتمام هذه المتطلبات⁴³. تقوم لجنة اختيار بفرز الطلبات بناء على معايير، منها مدى اهتمام الخريج بالبرنامج التدريبي، ومدى توافر مهارات حل المشاكل لدى الخريج، والصفات القيادية لديه، ومهارات التواصل (والتي يتم اختبارها من خلال أسئلة الطلب).

قبل بدء تنفيذ البرنامج تتواصل المؤسسة مع مجموعة من شركات القطاع الخاص المحلية⁴⁴ للتعرف على احتياجاتهم الوظيفية بحيث يشمل ذلك المسميات الوظيفية التي يحتاجونها، والتخصصات، والمهارات التي يفضل توفرها لدى الخريج. ويتم استهداف الطلبة بناءً على نتائج عملية التواصل هذه.

⁴³ في أحيان أخرى قد تضطر المؤسسة إلى تمديد المدة نظراً لعدم وصول عدد طلبات كاف.

⁴⁴ لدى المؤسسة مجموعة علاقات مع شركات القطاع الخاص والتي تتواصل معهم عند تنفيذ البرامج، أو تقوم الشركات بالتواصل مع المؤسسة عند توفر شواغر لديها.

عند الانتهاء من البرنامج الأول (التطوير المهني) ينتقل الخريجون إلى البرنامج الثاني (التدريب العملي) حيث يتم توزيع هؤلاء الخريجين على الشركات بناء على احتياجاتهم، ولكن تترك المؤسسة الخيار للشركات للاختيار من مجموع المرشحين، فمثلاً إذا كانت الشركة بحاجة إلى خمسة أفراد تخصص تسويق، وكان عدد الذين شاركوا من نفس التخصص 20، تقوم المؤسسة بإرسالهم جميعهم لإجراء المقابلات ويترك الخيار للشركة لتحديد الخمسة المطلوبين. في هذا السياق أشارت المبحوثة أن المؤسسة عانت من توفر بعض التخصصات المطلوبة، الأمر الذي دفعهم إلى تجاوز التخصص المطلوب مقابل تعويضه بالصفات الشخصية لدى الخريج. وفي نفس السياق أشارت أن خبرتهم تدل على وجود طلب عالي على تخصصات مثل التسويق والمبيعات.

يقوم بعدها الخريجون بإمضاء ثلاثة شهور تدريبية عند هذه الشركات مقابل مبلغ مالي قدره 300 دولار في الشهر، تدفعه في الغالب الشركة المستقبلة للطلاب، وفي حالة عدم مقدرة الشركة المستقبلة على دفع المبلغ كاملاً تتقاسم مؤسسة Americare المبلغ مع الشركة.

تعلن المؤسسة عن برامجها من خلال الإعلان على موقعها الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي، ومن خلال التواصل مع وحدات الخريجين ورؤساء الدوائر في الجامعات.

وصلت ميزانية المؤسسة خلال السنوات 2014 و2015 بالمعدل 50 ألف دولار في السنة، في حين لم تتجاوز في 2013 حدود الـ40 ألف دولار وقد تم تغطيتها جميعها من رجل الأعمال فؤاد ساحوري. وتقوم المؤسسة حالياً، ولأول مرة، بعمل حملة لجمع التبرعات من شركات القطاع الخاص المحلية، وذلك بسبب توسع عمل المؤسسة وأعداد الخريجين الذين تستقبلهم.

استقبلت المؤسسة خلال الدورة الأولى من العام 2016 نحو 120 طلب، استبعد منهم 20 طلب بسبب عدم استيفائهم لشروط التقدم في حين حصل الـ100 طالب المتبقين على برنامج التطوير المهني، وانتقل 30 طالب منهم للبرنامج الثاني (التدريب العملي)، وكما أفادت المبحوثة فإن 15 طالب منهم وقعوا عقود توظيف دائمة مع الشركات التي استقبلتهم دون إتمام الشهور التدريبية الثلاثة وذلك بسبب حاجة هذه الشركات لملء هذه الوظائف.

قامت المؤسسة في الدورة الأولى من العام 2015 باختيار 50 خريج للالتحاق ببرنامج التطوير المهني، انتقل منهم 20 لبرنامج التدريب العملي، ومن خلال عملية المتابعة التي تقوم بها المؤسسة للمستفيدين من خدماتها تبين أن 20 آخرين قد تمكنوا من الحصول على وظيفة⁴⁵. في سياق آخر أشارت المبحوثة إلى أن عدد الطلبات المتقدمة للاستفادة من خدمات المؤسسة لا تزال أقل من القدرة الاستيعابية، وتعزو المبحوثة ذلك إلى أسباب مختلفة، أهمها عدم ثقة الطلاب في إمكانية الحصول على وظائف من خلال الالتحاق بمثل هذه البرامج.

من خلال خبرة المؤسسة أخبرتنا المبحوثة أن هناك تخصصات لم تطلب منهم نهائياً من قبل الشركات التي يتوجهون لها، منها على سبيل المثال التاريخ والجغرافيا. وهنا يحرم أصحاب مثل هذه التخصصات حتى من الاستفادة من برنامج كبرنامج التطوير المهني.

⁴⁵ على الرغم من أن حصول هؤلاء الخريجين العشرين على وظيفة لم يتم عبر تدخل المؤسسة المباشر، إلا أن المبحوثة أكدت أنهم يعتبرون أنفسهم المسؤولين عن عملية التوظيف هذه، إذ تعتقد المبحوثة أن سبب حصول هؤلاء على وظيفة هو حصولهم على تدريب التطوير المهني.

تقوم المؤسسة بمتابعة المستفيدين من خدماتها بعد انتهاء الشهر الأول من التدريب العملي، حيث تقوم بتوزيع استبانة لكل من الخريج والموظف تقوم خلالها بفحص مدى رضى الخريج عن طبيعة التدريب، وطبيعة المهام التي توكل إليه، في المقابل يتم فحص مدى رضى الموظف عن أداء الخريج، وعن مدى رغبته بأن يستمر الخريج في العمل لديه بعد انتهاء فترة التدريب، وعمل تقييم أولي لمهارات الخريج (تقوم المؤسسة باختبار هذه النقطة لتحديد الفرق في مهارات الخريج عند بداية التدريب ونهايته). في الأسبوع ما قبل الأخير، توزع المؤسسة استبانة أخرى، يتم فيها سؤال الموظف إذا كانت لديه نية لتوظيف الخريج أم لا، وإذا لم يكن هناك نية، ما هي الأسباب، لاحقاً يتم تحديد موعد اجتماع بين الخريج والموظف والمؤسسة يتم فيها الحديث عن تجربتهم التدريبية، لتحديد مكامن الضعف والقوة. بشكل غير منهجي تقوم المؤسسة بالتواصل مع بعض الخريجين الذين استهدفوهم سابقاً لمعرفة إذا ما كانوا قد حصلوا على وظيفة أم لا، ويحدث هذا عندما تقوم بعض الشركات بالتواصل مع المؤسسة وطلب السير الذاتية لخريجين عندما يتوفر لديها شاغر.

أما بخصوص التحديات التي تواجه المؤسسة، فقد أفادت المبحوثة أن المؤسسة تعاني من محدودية المصادر المالية وهو ما ينعكس على قدرتها على تعيين كادر يتولى المسؤوليات المستجدة وعلى قدرتها على توسيع نطاق العمل. تعاني المؤسسة أيضاً مع بعض الشركات، حيث ترفض هذه الشركات دفع مبلغ مالي للخريج أثناء الفترة التدريبية. كذلك، لا تلتزم بعض الشركات بتدريب عدد الخريجين الذين تم الاتفاق عليه بين المؤسسة وهذه الشركات قبل بدء البرنامج. عدم قدرة الشركات/المؤسسات المحلية على تحديد احتياجاتها من الوظائف حتى على المستوى قصير الأمد (خلال الشهرين أو الثلاثة المقبلة)، الأمر الذي يعيق عمل المؤسسة في بعض الأحيان، وعدم قدرتها على استهداف التخصصات المطلوبة دائماً. هناك أيضاً عدم التزام من قبل الخريجين في البرنامج التدريبي وفي حالات معينة يقوم الخريجون بترك التدريب العملي دون إعلام المؤسسة. وفي النهاية أشارت أن الاحتلال والوضع السياسي يبقى المعضلة الأبرز.

منتدى شارك الشبابي

المعلومات الواردة في هذا الجزء تعتمد على مقابلة عقدت مع المديرة التنفيذية لبرنامج "تمكين" الاقتصادي. مؤسسة غير ربحية، بدأت كمشروع تابع للـ UNDP في العام 1996، وكان يهدف إلى تأسيس مراكز وأندية شبابية. استقل وأصبح مؤسسة منفصلة مع بداية العام 2004، وانصبت أهدافها منذ البداية على تنفيذ برامج لها علاقة بالشباب. منها التمكين السياسي، التمكين الاجتماعي، والمشاركة المجتمعية للشباب، بالإضافة إلى برنامج "تمكين" الاقتصادي والذي يهتم بموضوع دراستنا. يمتد نطاق عمل المنتدى الجغرافي إلى جميع محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث يوجد 22 مركز (بؤر عمل) ينفذ المنتدى من خلالها نشاطاته.

بدأ برنامج "تمكين" الاقتصادي في العام 2004، وكان يضم محاور أساسية يتم العمل من خلالها، هي التشغيل، الريادة، والضغط والمناصرة والتي يتم فيها العمل على رفع وعي الشباب فيما يتعلق بحقوقهم اتجاه العمل.

في محور التشغيل، كان التركيز ينصب على رفع كفاءات وقدرات الخريجين بحيث يتم تقليص الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل. ولتحقيق هذا الهدف، ومنذ البدايات تم العمل مع الجامعات على تأسيس وحدات توظيف فيها، حيث قام "شارك" بتمويل بعض الجامعات لتأسيس البنية التحتية لهذه الوحدات وتوفير المواد اللوجستية، وفي بعض

الوحدات مثل وحدة جامعة بيرزيت قام "شارك" بتمويل راتب موظف لتشغيل الوحدة لمدة عام. وفي السنوات الأخيرة يعمل "شارك" من خلال عدة برامج مع الجامعات على زيادة كفاءة وقدرات هذه الوحدات.

نقد "شارك" أيضاً منذ عام 2005 تدريبات مستمرة على المهارات الحياتية، بعد أن قام بتطوير مواد تدريبية على هذا النوع من المهارات، وقد جاء تطويرها بناءً على تشاور تم مع القطاع الخاص، والذي أفرز عن وجود نقص جدي لدى الخريجين فيما يتعلق بهذا النوع من المهارات. وهنا أيضاً تم تدريب مدربين سواء في وحدات التوظيف في الجامعات أو في بعض المراكز الشبابية لتدريب الخريجين والشباب على هذه المهارات. وكانت هذه المواد التدريبية تطبع وتوزع على المراكز الشبابية والجامعات.

في نفس العام بدأ المنتدى بتنفيذ برامج التدريب العملي مدفوع الأجر (internships) الرائجة اليوم، واستمر العمل فيها حتى العام 2015. في هذا السياق عبرت المبحوثة عن عدم رضى عن نتائج هذا النوع من البرامج، حيث تم التعامل معها كمساعدات وبرامج اغاثية. الأمر الذي دفعهم إلى التوقف عن العمل فيها مؤقتاً وإعادة النظر في مفهومها وآلية تنفيذها، والعمل على تغيير عقلية القطاع الخاص نحو هذا النوع من البرامج والتي تتعامل معها باعتبارها برامج ممولة يستفيد من خلالها المشغل بتشغيل كادر لفترة مؤقتة تنتهي مع انتهاء التمويل. وتقول المبحوثة أن المنتدى فرض هذا التغيير من خلال عدة إجراءات أهمها متابعة المتدربين وأصحاب العمل أثناء فترة التدريب وبعد انتهاء الفترة.

تحت نفس محور التشغيل يعمل شارك في مجال التدريب والتعليم المهني نظراً لوجود نقص كبير في سوق العمل لهذا النوع من الكفاءات، مقابل إشباعه بخريجي الجامعات التقليدية. وفي هذا السياق أفادت المبحوثة أن "شارك" يعمل في المرحلة الحالية ومن خلال أنشطة مختلفة على التخفيف من حدة مشكلة جدية واجهتهم في هذا المجال والتي ترتبط بنظرة المجتمع الدونية لهذا النوع من التعليم، وبالتالي عزوف الكثير من الشباب عن التوجه نحوه.

أما عن برامج المنتدى خلال السنوات الثلاث الأخيرة، فهي:

برنامج تميز: يعتبر المنتدى هذا البرنامج من أهم البرامج التي ينفذها، حيث يعتبره حصيداً لما تعلمته المؤسسة طوال فترة تعاملها مع الخريجين وبرامج التمكين الاقتصادي المختلفة، وتدريب المهارات الحياتية. وفي هذا الصدد تقول المبحوثة أن النماذج الأخرى التي اتبعت، وتحديد التدريب على المهارات الحياتية لم يكن لها أثر كبير. وعليه تم عمل اجتماع مع شركة باديكو ومؤسسة الشباب الدولية (IYF) لمناقشة الكيفية الأمثل للتأثير على الطالب، وتم الاتفاق على استهداف الطلاب بدءاً من سنتهم الجامعية الثالثة والعمل معهم على مدار عامين، وتعريضهم لتجارب مختلفة، وهنا تحدثت عن مفهوم الانكشاف، والذي يقوم مبدأه على تعريض الطلاب لتجارب مختلفة منها على سبيل المثال: مقابلة صناع قرار، وسياسيين، واقتصاديين وغيره، أو زيارة مؤسسات في حقول مختلفة ثقافية، واقتصادية، واجتماعية وغيره. ويتم ذلك من خلال لقاءات تعقد مع الطلاب مرة كل أسبوع خلال عطلتهم لمدة ست ساعات⁴⁶. هناك أيضاً فعاليات ونشاطات شهرية اختيارية يستطيع من يرغب من الطلاب المنتسبين المشاركة فيها. بالتوازي مع مفهوم الانكشاف هذا، يتم إعطاء الطلاب تدريب على المهارات الحياتية وتدريب في اللغة الانجليزية. البرنامج متاح للطلبة من جميع التخصصات في 10 جامعات فلسطينية. ويستهدف 400 طالب كل سنتين (40 لكل جامعة).

⁴⁶ تغيب الطلاب لثلاثة لقاءات دون سبب، يؤدي إلى فصلهم من البرنامج.

كان البرنامج في السابق ينفذ بالشراكة بين باديكو وشارك، وفي العام 2016 انضمت مؤسسة صلتك لتصبح شريكاً جديداً في البرنامج. يكلف البرنامج نحو 370 ألف دولار كل عامين، تغطي باديكو منها 200 ألف دولار، والباقي لا يزال عجز، ويبحث المنتدى حالياً عن تمويل له.

برنامج شباب مؤهل، بدأ تنفيذه في العام 2015 وسيستمر لمدة ثلاث سنوات أخرى. يتم تنفيذ هذا البرنامج مع 9 مراكز تدريب مهني وبالتعاون مع وزارة العمل. بدأ المشروع استناداً إلى تقييم بين شارك وجزء من القطاع الخاص لمعرفة جوانب النقص لدى خريجي التعليم المهني، خرج عنه ضرورة التركيز على المهارات الحياتية وتكنولوجيا المعلومات. ينفذ البرنامج في محافظات شمال الضفة والوسط. تم تدريب 18 مدرب (2 من كل مركز مهني) على برنامج "Passport to Success"⁴⁷ واستهدف البرنامج حتى الآن 400 طالب⁴⁸. يمنح الطلبة فيه تدريب على المهارات الحياتية وتدريب لكيفية استخدام التكنولوجيا في العمل المهني وتطوير العمل المهني من خلال استخدام التكنولوجيا. سيتم عمل يومي توظيف للطلاب الذين تم استهدافهم (واحد في الشمال وواحد في الوسط) يشارك فيه مجموعة من القطاع الخاص العاملين في مجال المهني، بحيث يتم اختيار بعض الطلاب للعمل بشكل دائم لديهم أو لتدريب عملي مدفوع الأجر لفترة ثلاثة شهور⁴⁹. وسيتم تكرار هذه العملية مع طلاب جدد في كل سنة من السنوات الثلاث المقبلة. يمول هذا المشروع مؤسسة الشباب الدولية (IYF). وتصل قيمة التمويل إلى 400 ألف دولار (170 ألف منها ستذهب للتدريب العملي مدفوع الأجر).

مشروع "we can" أو نساء في وظائف غير تقليدية: يهدف هذا البرنامج إلى تشجيع النساء للتوجه إلى وظائف/حرف غير تقليدية. وهو برنامج تجريبي مدته عام، سيتم فيه استهداف 100 فتاة عاطلة عن العمل بحيث تحصل هذه الفتيات على تدريب مهني في حرف مثل تصليح أجهزة خلوية، وتمديد كهرباء، وتصليح أدوات مكتبية. سوف يتم تنفيذ التدريب داخل مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في جميع المحافظات. وسوف ينتهي دور المنتدى بالتدريب وتشبيك هذه الفتيات مع مؤسسات يمكنهم من خلالها الحصول على تمويل لفتح مشاريعهم الخاصة. لا يتطلب الالتحاق في برنامج سوى أن تكون الفتاة عاطلة عن العمل وتستطيع الالتزام بالبرنامج التدريبي وتعبئة طلب التقديم والذي سيتم الإعلان عنه في الصحف الرسمية، ومواقع التواصل الاجتماعي والصفحة الإلكترونية للمنتدى. ومن المتوقع أن يبدأ التدريب في شهر أيلول من العام الجاري. ينفذ البرنامج بالشراكة مع وزارة العمل، ويتمويل من مؤسسة أمريكية اسمها "Universalist Service Committee Unitarian"⁵⁰، وتبلغ ميزانية المشروع 25 ألف دولار.

مشروع تمكين الفتيات، استمر المشروع لمدة ثلاث سنوات، وانتهى في نهاية العام 2015. مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي. تم فيه استهداف 1900 فتاة، تم تدريبهن على مهارات حياتية، وتم تشبيك نحو 600 فتاة منهن مع القطاع الخاص من خلال تدريب عملي ولكن غير مدفوع. ووصلت قيمة التمويل نحو 400 ألف يورو.

⁴⁷ هو برنامج عالمي للمهارات الحياتية،

⁴⁸ حسب المبحوثة، من المخطط أن يستهدف هذا البرنامج 900 طالب خلال فترة تنفيذه، 400 منهم سيحصلون على تدريب عملي مدفوع الأجر، وحسب الخطة يجب أن يوظف 45% من العدد الكلي المستهدف.

⁴⁹ حسب خطة المشروع، فإن العدد الطلاب الذين سيحصلون على تدريب عملي مدفوع الأجر (internships) هو 100 طالب (أي ربع الطلاب المستهدفين).

⁵⁰ يذكر أن هذا المشروع هو المشروع الأول للمؤسسة في فلسطين.

مشروع تعزيز قدرات وحدات التوظيف في جامعة فلسطين التقنية-خضوري والجامعة العربية الأمريكية، استمر مدة عامين، وانتهى مع نهاية العام 2015. تضمن المشروع تدريب طواقم الوحدات هناك، وشراء بعض المستلزمات اللوجستية، والعمل على تأسيس قاعدة بيانات.

خطوة إلى الأمام، استمر البرنامج لمدة خمس سنوات، وانتهى نهاية العام 2014. وهو بالتعاون مع مؤسسة الشباب الدولية (IYF). كان المشروع يهدف إلى تدريب شباب وشبكاتهم مع القطاع الخاص والمؤسسات المحلية من خلال تدريب عملي مدفوع الأجر. وكانت قيمة التمويل نحو 250 ألف دولار.

تشكل محدودية الوظائف المتوفرة في سوق العمل وعدم القدرة على استيعاب الأعداد الهائلة من الخريجين أبرز تحدي تعاني منه المؤسسة والمؤسسات العاملة في التشغيل إجمالاً. في المقابل هناك تحديات تحد من قدرة المؤسسة على تنفيذ برامج لخلق فرص جديدة وخلق مشاريع مدرة للدخل، وعلى رأسها الاحتلال والذي يقوم بمنع الوصول إلى الأراضي والمياه، وجميع القيود الأخرى التي يفرضها. ومن التحديات الأخرى، وبكلمات المبحوثة نفسها، رداءة وعقم نظام التعليم الفلسطيني، والذي ينعكس على نوعية الخريجين وضعف مهاراتهم وقدراتهم على المستويين العملي والنظري. وأخيراً الاعتماد على التمويل يشكل عقبة أمام استدامة العمل وشكل العمل.

مركز أبحاث الأراضي

مؤسسة غير ربحية تأسست في 1986 في القدس، لها فروع في الخليل ورام الله ونابلس. وتغطي نشاطات المركز الضفة الغربية (بما فيها القدس) وقطاع غزة. يتركز النشاط الأساسي له على البحث العلمي وإجراء الدراسات وتوثيق انتهاكات الأراضي والمباني والزراعة والبيئة، وإجراء أبحاث متخصصة في التربة وما يتعلق بها من خرائط غطاء وأنظمة وتصنيفات، وتنفيذ مشاريع تطوير للأرض والتربة والزراعة والبيئة. إلى جانب النشاط الرئيسي، ينفذ المركز عدداً من البرامج التي تندرج تحت نطاق التدريب والتشغيل المؤقت في المجالات التي يعمل فيها، وقد جاءت الفكرة من تنفيذ مثل هذه البرامج على إثر قيام إحدى الجامعات بالتواصل معهم لاستقبال الطلاب لاستكمال تدريب عملي. ويبدو أن استمرار المؤسسة في هذا البرنامج جاء نتيجة لطبيعة مشاريع المؤسسة والتي تحتاج عدداً كبيراً من الموظفين كما فهمنا من سياق حديثنا مع المبحوث في المقابلة.

برنامج تدريب الخريجين: يعمل المركز على تنفيذ هذا البرنامج منذ عشر سنوات ويتم بالتنسيق مع الجامعات، يقوم المركز كل فصل باستقبال ثلاثة-أربعة طلاب من تخصصات البيئة، والزراعة، والإدارة والعلاقات العامة، والترجمة واللغة الانجليزية ويعطيهم فرصة للتدريب في المركز مقابل مكافأة مالية. وينقسم التدريب إلى نوعين، الأول إعطاء الطلاب فرصة للتدريب في مجال تخصصهم. والنوع الثاني يعطى الطلاب دورات تدريبية في مواضيع مختلفة مثل الضغط والمناصرة، حقوق الإنسان. ويذكر أن تغطية المكافآت المالية للطلاب تتم إما من ميزانية المؤسسة أو تحمل على مشاريع أخرى.

مشروع تشغيل الأيدي العاملة: مشروع ممول من الإغاثة الكاثوليكية (CRS) يهدف إلى تشغيل عمال في مشاريع داخل المنطقة "ج" مثل استصلاح أراضي، وحفر آبار، وبناء سناسل مقابل 600 دولار في الشهر. في العام 2016 تم تشغيل 210 عامل في هذا البرنامج. ويذكر أن المركز يستبدل العمال حتى يستفيد أكبر عدد ممكن من العمال من هذا البرنامج، وحسب ما علمنا من المبحوث أن معدل ما يعمل كل عامل يتراوح بين شهر إلى 40 يوم (بمعدل 5

ساعات عمل يومياً). وتصل الميزانية السنوية لهذا البرنامج 390 ألف دولار. ويتم الوصول إلى العمال من خلال التعاون مع المجالس البلدية.

نفذت المؤسسة سابقاً مجموعة من مشاريع برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) التابع لـ UNDP، وبدأ التعاون بين المركز والـ UNDP منذ العام 2007. منذ ذلك الوقت حتى 2013 تم استهداف 270 أسرة ومساعدتهم على تأسيس مشاريعهم الصغيرة⁵¹.

توجه المركز منذ 2013 نحو تنفيذ هذه المشاريع في القدس، ومنذ ذلك الوقت حتى آذار 2016 تم تأسيس 150 مشروع (بنسبة نجاح 85%)، ويذكر أن تكلفة إنتاج المشروع في القدس تصل إلى 15 ألف دولار. ووصلت ميزانية المشروع في القدس نحو 3 مليون دولار.

وشأنه شأن المؤسسات الأخرى التي تحصل على تمويل لتنفيذ جزء من مشروع DEEP، يقوم دور المركز على اختيار الفئة المستهدفة، وتدريبها على كيفية تأسيس المشاريع وإدارتها، ومن ثم تمويل وشراء احتياجات المشروع وتأسيس المشروع ومتابعته لمدة من الزمن، وهي منهجية معتمدة من قبل الـ UNDP في تنفيذ البرنامج⁵². وحالياً يحضر المركز لتنفيذ مرحلة أخرى من برامج DEEP في الـ 2017.

مشروع تشغيل الشباب، هو برنامج لصالح المجلس الأعلى للشباب والرياضة، بدأ في أيار 2016 وسيستمر حتى أيار 2017: يهدف البرنامج إلى تشغيل 100 خريج لمدة 11 شهر مقابل 500 دولار في الشهر في مؤسسات المجلس الأعلى. وهو برنامج ممول من بنك التنمية الإسلامي عبر الـ UNDP بقيمة 609 آلاف دولار. ويتولى مركز أبحاث الأراضي مسؤولية إدارة هذا البرنامج. أعلن المركز عن المشروع على صفحات التواصل الاجتماعي وعلى الموقع الإلكتروني للمركز وللمجلس الأعلى للشباب والرياضة. ويذكر أن عدد الطلبات المقدمة وصل إلى 4 آلاف طلب مما يدل على عمق مشكلة البطالة.

ويذكر أن موازنة المؤسسة الكلية لجميع برامجها وصلت ثلاثة ملايين ونصف دولار في 2015. وفي النهاية أشار المبحوث إلى مجموعة من التحديات أهمها: ضعف مخرجات التعليم وتدني مستوى الطلاب على المستوى المعرفي وعلى مستوى المهارات، ومحدودية سوق العمل وفي هذا السياق أشار أن التعويل على برامج التشغيل المؤقت تعويل خاطئ، حيث يجب التحول نحو برامج تهدف إلى خلق المشاريع الخاصة، والتمويل واعتماد كل برامج التشغيل والتوظيف على التمويل، وعدم ضمان التمويل من سنة إلى أخرى.

مؤسسة الشباب الدولية (International Youth Foundation)

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مسؤول برنامج التوظيف. مؤسسة دولية يتواجد مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية ولها فروع في عدة دول في العالم. بدأت عملها في فلسطين في العام 2010 بمشروع Youth Entrepreneurship Development (أو تنمية ريادة الأعمال للشباب) والذي سوف ينتهي مع نهاية العام 2016، وهو مشروع ممول من الـ USAID يهدف إلى تنمية قدرات المؤسسات التي تعمل مع الشباب وتشغيل الشباب.

⁵¹ حسب المبحوث فإن نحو 80% من هذه المشاريع مستمر حتى اللحظة، وهي نسبة حصلت عليها المؤسسة من خلال مسح نفذته مركز التعليم المستمر التابع لجامعة بيرزيت لتقييم تلك المشاريع.

⁵² نغطي هذا البرنامج في نهايات هذه الدراسة، ولفهم البرنامج بشكل أفضل يمكن الرجوع لصفحة 76.

يتركز عمل المؤسسة في الوقت الحالي على العمل مع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، تحديداً مع وحدات الخريجين في الجامعات، لرفع قدراتهم من خلال تدريب طاقم من هذه الوحدات على تدريبات مختلفة، منها مهارات حياتية، وإرشاد مهني، وريادة وريادة مجتمعية. وتقوم الجامعات بدورها بنقل هذه الخبرات وتدريب الطلاب على هذه البرامج (يتركز الدعم الذي تقدمه المؤسسة على دعم تقني بدل الدعم المالي).

أيضاً هناك بوابة "تعمل"، وهي بمثابة محطة واحدة تتضمن دورات تدريبية، ووظائف، وإرشاد لمشاريع ريادية. والتي تنفذها المؤسسة بالشراكة مع مؤسسة صلتك. وتوفر البوابة الوظائف المتوفرة في فلسطين وفي الوطن العربي. وتقع مسؤولية تحميل الوظائف الشاغرة في فلسطين على عاتق مؤسسة الشباب الدولية، ولهذا الغرض تتعاون المؤسسة مع موقع جوبس ووزارة العمل، وأيضاً تقوم المؤسسة بالتواصل مع شركات القطاع الخاص والمؤسسات المحلية وتعريفهم بمنصة "تعمل" وحثهم على تحميل الوظائف عليها. كذلك توفر المنصة نحو 1500 دورة تدريبية بمواضيع مختلفة. هناك أيضاً قسم خاص لمساعدة الأشخاص على خلق مشاريعهم الخاصة، يتضمن هذا إرشادات لكيفية عمل خطة عمل، وتشبيكهم مع أشخاص لديهم خبرة في مجال تأسيس الأعمال، ومع محامين، وحاضنات أعمال وغيره. هناك أيضاً قسم خاص بكيفية عمل سيرة ذاتية، ورسالة تغطية، وكيفية عمل مقابلات العمل. وتتضمن المنصة أيضاً منحا دراسية للطلاب.

تنفذ المؤسسة أيضاً برنامج "تمهيد"، وهو برنامج إرشاد مهني (نتحدث عن هذا البرنامج بالتفصيل عند تناول مؤسسة صلتك) يقدمه طاقم من الجامعات أو من المراكز التي تتعامل مع الشباب. يخضع هذا الطاقم إلى تدريب مدته 4 أيام وبعدها يتحولوا إلى مرشدين معتمدين في البرنامج. وهي أداة تم تطويرها من قبل مؤسسة صلتك ليتم من خلالها تحديد المهن الأنسب للطلاب من خلال اختبارات مختلفة يجريها، ومن خلال جلسة إرشاد بين الطالب والمرشد. ويذكر أن المؤسسة قامت بإدراج هذا البرنامج على بوابة "تعمل".

مشروع فرصتي: مشروع توظيف عن بعد في وظائف موجودة خارج فلسطين من خلال منصة إلكترونية تدعى "تبش". وهو بالتعاون مع مؤسسة صلتك ومؤسسة "تبش". يقوم دور مؤسسة الشباب الدولية فيه على اختيار أشخاص مؤهلين ومساعدتهم على تصميم ملفات تعريفية جيدة لهم على المنصة.

تقوم المؤسسة أيضاً بتدريب طاقم من الجامعات على كيفية عمل التدريب العملي الجيد (internships) وينقسم إلى جزأين، الأول يستهدف صاحب العمل ويغطي بعض القضايا مثل كيفية إعداد وصف وظيفي للمتدرب، وكيفية استغلال طاقاته بشكل إيجابي. والجزء الآخر يستهدف المتدرب ويتضمن كيف يستطيع المتدرب البحث عن فرص التوظيف، وكيف يستفيد من التدريب بأقصى درجة ممكنة، وكيف يقيم تجربة التدريب.

في الختام أشار المبحوثان إلى مجموعة من التحديات أهمها: الإحباط العام الذي يسيطر تحديداً على الشباب في مجال التوظيف وخلق فرص العمل. تجد المؤسسة صعوبة في إقناع الطلاب بأهمية وفائدة التدريبات التي تقدمها في ظل كثرة التدريبات والبرامج التي تنفذها المؤسسات المختلفة في مجال التشغيل وتهيئة الطلبة لسوق العمل، يترافق هذا مع شعورهم بعدم جدوى هذه التدريبات في زيادة فرصهم في الحصول على فرص عمل. بالإضافة إلى عدم ملائمة التخصصات التي تخرجها الجامعات سنوياً مع ما يتطلبه سوق العمل.

مؤسسة الأفق للتنمية الشبابية

مؤسسة أهلية تأسست في العام 2012. تستهدف برامجها الشباب وتعمل من خلال ثلاثة محاور أساسية: الوعي، والتمكين، والمشاركة. يقع المقر الرئيسي في مدينة رام الله ويمتد عمل المؤسسة إلى جميع محافظات الضفة الغربية بما في ذلك القدس وقطاع غزة.

تنفذ المؤسسة تحت محور الوعي برنامج سنوي بالتعاون مع الجامعات والمدارس، ويهدف إلى زيادة وعي الشباب في مواضيع مختلفة منها: المواطنة، والمشاركة السياسية، والديمقراطية وحقوق الإنسان، والاتصال والتواصل، والقيادة والريادة، والإعلام الإلكتروني، والتخطيط وإدارة المبادرات، وبناء الذات والتهيئة لسوق العمل، والتفكير الإبداعي. وينفذ من خلال لقاءات مستمرة مع الشباب، تكون على شكل محاضرات، وورشات عمل، وجلسات نقاش.

يتقاطع برنامج المشاركة مع البرنامجين الآخرين (الوعي والتمكين)، وتقوم فكرته الأساسية على تنفيذ مبادرات مجتمعية مختلفة من قبل الشباب، واستغلال ما تم اكتسابه خلال البرنامجين الآخرين لتنفيذ هذه المبادرات. فمثلاً تم في العام 2016 تحت محور الوعي تناول موضوع الانتخابات ودور الشباب فيها، يتم تحت برنامج المشاركة تحويل هذا الوعي إلى مشاركة من خلال إما المشاركة في الرقابة على الانتخابات أو التصويت.

والمحور الأخير هو برنامج "تمكين الشباب" والذي يهدف إلى رفع قدرات الشباب على جميع المستويات، ومنه التمكين الاقتصادي (والذي يهم موضوع دراستنا). تنفذ المؤسسة تحت هذا المحور مشروعين حالياً:

المشروع الأول، تمكين اقتصادي للشباب المتعطّل والذين لم يستطيعوا إكمال دراستهم الجامعية من الأسر الفقيرة. وهو جزء من مشاريع التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة (DEEP) التي ينفذها UNDP، بقيمة تمويل 150 ألف دولار.

بدأ تنفيذه في محافظة بيت لحم في 2015، يستهدف تدريب 40 شاب وفتاة في مجالات مهنية مثل تصفيف الشعر (الكوافير)، وصنع الغذاء، وميكانيكا السيارات، والطبخ، وتبريد وتكييف، والتطريز. يعطى المشاركون في البداية تدريب أولي لمدة 15 ساعة على مهارات تهيئهم للانخراط في سوق العمل، ينتقلوا بعدها إلى التدريب في المجالات المهنية السابقة نظرياً وعملياً لدى مشغلين محليين لمدة ستة شهور مقابل 100 دولار شهرياً. ينتقل بعدها المشاركون إلى مرحلة يطلق عليها منفذو البرنامج "مرحلة التشغيل" يستمر المشاركون فيها في تدريب عملي مدفوع الأجر لمدة ستة شهور (250 دولار في الشهر تدفع من قبل مؤسسة الأفق) في معظم الأحيان عند نفس المشغلين السابقين.

تم اختيار المشاركين في هذا المشروع من خلال قوائم تم الحصول عليها من وزارة الشؤون الاجتماعية (التممية الاجتماعية) ووزارة العمل ومراكز التدريب المهني. كانت هذه القوائم تحوي 539 اسم. بالاعتماد على أطلس الفقر ودراسة مسحية أجرتها المؤسسة تم تحديد مناطق معينة للاستهداف (التي ترتفع فيها معدلات الفقر) وعليه تقلصت القائمة إلى 385 اسم، وبعد إجراء مقابلات هاتفية مع الأسماء المتبقية تقلصت إلى 141 اسم (بناء على معايير عدة منها: الرغبة في المشاركة في المشروع، وعدم وجود أشخاص من فئة الشباب في الأسرة⁵³ (17-25 سنة)، وعدم وجود عاطلين عن العمل من فئة الشباب). هؤلاء تم زيارتهم زيارات شخصية ودعوتهم إلى التدريب الأولي وكان مجموع من حضر هذا التدريب 90 شخص. من خلال هذا التدريب الأولي تم اختيار 75 شخص الأكثر جدية والتزاماً (هذا كان

⁵³ يعود هذا الخلل، حسب الباحثين، إلى عدم وجود قوائم محدثة من قبل الجهات التي حصلوا عليها.

معياري أساسي لكي يحقق البرنامج متطلبات النجاح التي يفرضها الممول) لمقابلات شخصية شارك فيها مدير المؤسسة، وممثل عن الممول (UNDP)، ومدربين في المجالات المهنية التي تم اختيارها.

يذكر أن هذا البرنامج الأول الذي تنفذه المؤسسة من هذا النوع، ولا تزال النتائج غير واضحة لعدد المشاركين الذين سيحصلون على وظائف دائمة بعد الانتهاء من مرحلة التدريب العملي، ولكن حسب المبحوثين، هناك وعود من قبل المشغلين التي تشير إلى أن البعض سيتمكن من الحصول على وظائف دائمة.

المشروع الثاني، تمكين وتوظيف الشباب الرياديين، ممول من المصرف العربي للتنمية الاقتصادية بمبلغ قدره 160 ألف دولار، وإدارة البنك الإسلامي. هو مشروع ينفذ في منطقة رام الله ويستهدف الشباب الخريجين من تخصصات هندسة الاتصالات، والإعلام والتجارة، وبرمجة الحاسوب.

تم الإعلان عن هذا المشروع على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، والبوابات الإلكترونية للجامعات ووصلت عدد الطلبات المقدمة 464 طلب. وبناءً على معايير الاختيار (وهي "أن يكون خريج جامعي جديد في أحد التخصصات الأربعة، وأن يكون لديه "حس ريادي"، والمعدل الجامعي المطلوب، والقدرة على الالتزام بالبرنامج)، تم اختيار 35 شخص للبرنامج، 5 في مجال برمجة الحاسوب، و10 في كل من التخصصات الثلاثة الأخرى.

في البداية يمنح المشاركون تدريب في التخصصات الأربعة المختلفة لمدة ستة شهور، لينتقلوا بعدها (باستثناء خريجي البرمجة) إلى مرحلة التشغيل في شركات القطاع الخاص لمدة ستة شهور أخرى مقابل مبلغ مالي قدره 250 دولار في كل شهر. في حين يقوم خريجو البرمجة بتنفيذ مشروعهم الخاص.

وبخصوص المتابعة، أفاد المبحوثون أن المؤسسة ستقوم بمتابعة المستفيدين من خلال التواصل معهم وتعبئة استمارات لرصد الاستفادة ولمعرفة من منهم توظف ومن لم يتوظف. ولكن لا يوجد بعد ذلك أي خطة للتعامل مع المستفيدين الذين لم يتوظفوا. وهذا يعني أن دور المؤسسة ينتهي بانتهاء البرنامج التدريبي.

تعمل المؤسسة حالياً على صياغة مقترح مشروع لتكرار تجربة مشروع بيت لحم في منطقة طوباس وسلفيت. بحيث يستهدف شباب عاطلين عن العمل من الأسر الفقيرة لتدريبهم وتشغيلهم في مجالات العمل المهني. ويذكر أن نحو 76% من موازنة المؤسسة خلال العام 2016 ذهبت لبرامج التمكين الاقتصادي.

وفي الختام ذكر المبحوثين مجموعة من التحديات التي تواجه عمل المؤسسة، أهمها: البيروقراطية العالية في المؤسسات الحكومية. عدم التزام شركات القطاع الخاص، وعلى رأسها الشركات الكبرى، باتفاقيات التوظيف التي يتم توقيعها مع المؤسسة، إذ تبدي الشركات في المراحل التحضيرية استعدادها لاستقبال عدد معين من الخريجين لتدريبهم عملياً في مقراتها ويتم توقيع اتفاقية بين المؤسسة وهذه الشركات في هذا الصدد، وعند التنفيذ تتراجع هذه الشركات عن الالتزام بالعدد. عدم وجود قوائم محدثة ودقيقة لدى الوزارات والجهات الرسمية. غياب قاعدة بيانات مشتركة ترصد المستفيدين من برامج مشابهة، وهذا الغياب يقود إلى تكرار نفس البرامج في نفس المناطق وأحياناً كثيرة مع نفس المستفيدين. وفي هذه الجزئية يظهر كما أفادت المبحوثات عدم تعاون المؤسسات، حيث تجد المؤسسة صعوبة في الحصول على مثل هذه البيانات ومشاركتها من قبل المؤسسات التي تعمل في نفس المجال. هذا إضافة إلى التمويل الذي يشكل تحدي أساسي أمام استمرارية العمل.

جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر

مؤسسة غير ربحية تأسست في 2010 وسجلت في 2011، يتواجد مقرها داخل الكلية الأهلية في بيت لحم. وجودها داخل الكلية كان بالتنسيق مع الكلية على اعتبار أن جزء كبير من عمل الجمعية سيكون لخدمة طلاب الكلية نفسها وعليه تم توقيع اتفاقية مع الكلية. والجمعية مسجلة لدى وزارة العمل كونها تقدم خدمات تدريب مهني، ووزارة التربية والتعليم كونها تقدم دورات تعليمية. تقدم الجمعية مجموعة من الخدمات تحت عناوين عريضة، هي: التدريب وبناء القدرات، والريادة والتوظيف، والتعليم والتدريب المهني، والخدمة المدنية، وحقوق الإنسان، والتعليم المدني والمشاركة المجتمعية، والحوكمة والمساءلة والدراسات والاستشارات.

يوجد لدى الجمعية مجموعة من البرامج الثابتة والتي تشكل البرامج الأساسية لها (core activities)، وهي:

- دورات تعليم مهني تتكرر بشكل سنوي، مثل دورة تكنولوجيا وسائل الإعلام (Media Technology)، التصميم الجرافيكي.
- دورات تدريبية مثل تدريب المهارات الحياتية (أو Passport to Success)، أنشأ عملك (أو Build Your Business).
- نادي المناظرة.
- برنامج الإرشاد المهني (تمهيد).

وهناك مشاريع أخرى موسمية تعتمد على توفر التمويل، ويمكن حصرها في ثلاثة مجالات رئيسية، هي: الإرشاد المهني، والريادة، والدراما.

فيما يلي سنكتفي باستعراض المشاريع والأنشطة⁵⁴ التي نفذتها المؤسسة خلال السنوات الثلاث الماضية ولها علاقة بموضوع دراستنا:

برنامج من المدرسة إلى المهنة: مشروع ممول من مؤسسة الشباب الدولية (IYF) وبالتعاون مع وزارة التربية والتعليم. بدأ في 2012 وانتهى في تشرين أول 2014. هدف إلى مساعدة طلبة المدارس في اختيار مهنة المستقبل من خلال دليل الإرشاد المهني والوظيفي⁵⁵ الذي تم تطويره في البرنامج، وبرنامج "تمهيد" للإرشاد المهني، بالإضافة إلى أنشطة مكملة تتضمن زيارات ميدانية لشركات ومؤسسات أكاديمية ومراكز مهنية، ونشاط الظل الوظيفي الذي يعطي الطلبة فرصة التدرب في أماكن عمل حقيقية لمدة يومين لاختبار المهنة التي يعتقد الطالب أنها المهنة المناسبة. نفذ في 46 مدرسة في أربع محافظات في الضفة الغربية: بيت لحم، والخليل، ونابلس وجنين، مع شعبة أو اثنتين على الأكثر من كل مدرسة للطلاب من الصفوف الحادي عشر والثاني عشر.

برنامج التدريب المجتمعي على التشغيل الذاتي وإنشاء المشاريع الصغيرة (CBTSEC): برنامج مولته الـ GTZ، هدف إلى بناء قدرات طلبة الجامعات في مجال الريادة والتشغيل الذاتي من خلال 120 ساعة تدريب في عدة مجالات كالإدارة، والمحاسبة، والمالية، والمراسلات، وكتابة التقارير، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصال والتواصل، والتسويق، والخروج في نهاية المطاف بخطة عمل لمشروع ليتم تطويرها لاحقاً إلى مشروع مدر للدخل. نفذ البرنامج في جميع

⁵⁴ هناك أنشطة تلعب فيها الجمعية دور مزود خدمة (بالعادة التدريب) لمشاريع تابع لمؤسسات أخرى، وهذا النوع من الأنشطة تابع لفئة البرامج الأساسية في الجمعية.

⁵⁵ كما علمنا من المبحوث فإن هذا الدليل أصبح جزء من المنهاج الفلسطيني لطلبة المدارس لصفوف الحادي عشر والثاني عشر.

المحافظات، وكانت جمعية التنمية والتعليم المستمر المسؤولة عن تنفيذه في محافظة بيت لحم بالشراكة مع مجلس التشغيل والتدريب. نفذت الجمعية دورتين من هذا البرنامج واحدة في 2010 وأخرى في 2012. كان عدد المستفيدين في الدورة الثانية 20 طالب.

مسابقة أفضل خطة عمل: مشروع ممول من الـ GIZ، نفذ في 2012 واستمر حتى آذار 2013 وهو عبارة عن مسابقة بين طلاب الجامعات في محافظة بيت لحم (جامعة بيت لحم، والكلية الأهلية والقدس المفتوحة). كانت فكرة البرنامج تقوم على ترشيح خطط عمل من قبل الجامعات (في بعض الأحيان كانت عبارة عن مشاريع تخرج للطلبة) بحيث تقوم لجنة تحكيم بتقييم هذه الخطط واختيار الأفضل من بينها.

تمكين ريادي تكنولوجيا المستقبل، نفذ في 2014 وهو مشروع تابع لجامعة بيرزيت، وممول من مؤسسة "Spark"، يهدف إلى تحفيز الطلاب على توليد أفكار ريادية وتحويلها إلى خطط عمل لمشاريع ريادية اقتصادية. اقتصر دور الجمعية في هذا البرنامج على تنفيذ جزئية تدريب الطلاب لتطوير أفكارهم الريادية.

برنامج دعم الفئات المهمشة والخريجين في الأراضي المحتلة. بدأ في نهاية العام 2015 تنفذه مؤسسة الكريetas، ينقسم إلى مكونين أساسيين: المكون الأول، تدريب عدداً من النساء المهمشات في منطقة القدس في مجالات مهنية مختلفة، وإعطائهن فرصة للتدريب العملي (غير مدفوع) داخل مؤسسات وشركات محلية تعمل في نفس مجال التدريب الذي حصلت عليه كل سيدة. يقتصر دور المعهد على التدريب في مجالي تكنولوجيا وسائل الإعلام والتصميم الجرافيكي. المكون الثاني، تدريب 20 طالب جامعي على المهارات الحياتية (Passport to Success)، ومن ثم تدريب عملي في مؤسسات وشركات محلية لمدة 80 ساعة (أيضاً غير مدفوع الأجر).

مشروع الطائرة الورقية (أو Net Kite)، أحد مشاريع الأورومتوسطي (EuroMed)، بدأ في 2012 وانتهى في بداية العام 2016، شاركت فيه سبع دول، هي: إيطاليا، وفرنسا، وقبرص، وتونس، ومصر، والأردن، وفلسطين. كان يهدف إلى استقطاب أفكار ريادية من هذه الدول بهدف تحويل جزء منها إلى مشاريع اقتصادية مدرة للدخل في نهاية المشروع. كان المشروع متاح لأي شخص لديه فكرة ريادية. استقبل البرنامج في فلسطين 100 فكرة ريادية بعد الإعلان عن البرنامج من قبل المؤسسات التي تعمل في مجال الريادة ومجالس التشغيل والجامعات ومواقع التواصل الاجتماعي، اختير منها 50 فكرة حصل أصحابها على تدريب إلكتروني، اختير منهم 30 حصلوا على تدريب وتوجيه أوسع، اختير منهم 15 ليقدموا خطة عمل، وحصل أفضل 4 منها على احتضان لمدة شهرين في أوروبا. انتهت كل دول من الدول العربية باختيار 4 مشاركين، شاركوا في مسابقة نهائية، وفازت فلسطين بثلاثة جوائز من أربعة، منها الجائزة الكبرى والتي حصل فيها المشترك على مبلغ مالي قدره 10 آلاف يورو. وعلمنا من المبحوث أن ثلاثة من الأربعة الذين شاركوا في المسابقة النهائية قاموا بتأسيس مشروع خاص بهم.

تحضر الجمعية حالياً لبرنامج جديد يستهدف طلاب سنة رابعة في الجامعات والخريجين الجدد وطلاب وخريجي معاهد التدريب المهني، سيخضع فيه المستهدفين إلى مرحلة إرشاد مهني (تمهيد)، وبناءً على نتائج هذه المرحلة سيشارك المستفيدين في برامج تدريب عملي (internships) أو تدريب مهني (apprenticeships)، أو برنامج ريادة (entrepreneurships). البرنامج بالشراكة مع مجلس التدريب والتشغيل المحلي (LET)، ومجلس التنمية الاقتصادية المحلية (LED) في بيت لحم. ومن المتوقع أن يتم البدء في تنفيذ المشروع في شهر تشرين أول أو تشرين ثاني 2016.

لدى الجمعية مصدرين للتمويل، الأول ذاتي، من خلال تنفيذ أنشطة تدريب مختلفة للمؤسسات والشركات المحلية مقابل أجر. والآخر تجنيد تمويل من مصادر التمويل المختلفة. وكما أفاد المبحوث وصلت النسبة في العام 2015 بين هذين المصدرين في العام 60:40، علماً بأنها لم تكن في السنوات السابقة تتجاوز 90:10، ويعزو المبحوث هذا التغيير في النسبة إلى انخفاض المصدر الثاني مقابل ارتفاع المصدر الأول.

وفي الختام أشار المبحوث أن الاعتماد على التمويل في العمل يشكل العقبة الأبرز أمام عملهم، حيث أن قدرتهم على الاستمرار في تقديم الخدمات المختلفة مرهون بقدرتهم على الحصول على التمويل، هذا وبالرغم أن للمؤسسة مصدر دخل ذاتي، إلا أن هذا المصدر يعتمد أيضاً على قدرة المؤسسات التي تطلب خدمات التدريب هذه على تجنيد التمويل لمشاريعها.

جهود للتنمية المجتمعية والريفية

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع المديرية والموقع الإلكتروني للمؤسسة. مؤسسة غير ربحية تأسست في 2003 يقع مقرها الرئيسي في بلدة بيرزيت. يتركز عملها على تنفيذ مشاريع تدعم التنمية المجتمعية في المناطق الريفية، ويتركز عملها جغرافياً في قرى قليلية سلفيت وطولكرم وحديثاً أضيفت القدس. يوجد في المؤسسة ثلاثة برامج رئيسية: التمكين الاقتصادي، والتنمية والتمكين المجتمعي، وبرنامج تعليم الكبار. وسنكتفي في ما يلي بعرض التفاصيل الخاصة ببرنامج التمكين الاقتصادي.

بدأت المؤسسة منذ تأسيسها العمل على مشاريع منفرقة كانت تهدف إلى تمكين النساء والشباب اقتصادياً. تكرر العمل في هذا النوع من المشاريع أدى إلى تبلورها كبرنامج واضح وثابت في المؤسسة تحت مسمى "برنامج التمكين الاقتصادي"، وحالياً ينفذ البرنامج من خلال ثلاثة توجهات:

الأول، العمل مع الخريجين الجدد لتطوير مهاراتهم الحياتية وتوفير فرص تدريب عملي لهم في مؤسسات محلية، وأيضاً تحاول المؤسسة ربط الخريجين في تدريب عملي خارج البلد، وتشبيكهم مع سوق العمل في الداخل والخارج. الثاني، الريادة والتشغيل الذاتي.

الثالث، تنفيذ مشاريع في الريف مثل استصلاح أراضي وشق طرق زراعية، ومشاريع زراعية (ثروة نباتية وحيوانية). قامت المؤسسة مؤخراً تحت برنامج التمكين الاقتصادي بتأسيس مركز تدريب مهني في قليلية، ويوجد اتفاقيات تفاهم مع مراكز تدريب مهني في المناطق الأخرى لتنفيذ نشاطات التدريب المهني من خلالها.

تحت التوجهات الثلاث نفذت المؤسسة مجموعة من المشاريع، نذكر منها ما تم تنفيذه خلال السنوات الثلاث الأخيرة:

مشروع "كابوريرا" (أو CaBuReRa): أحد مشاريع الأورومتوسطي كان يهدف إلى بناء قدرات 15 شاب وفتاة من خلال تدريب عملي داخل مؤسسات تتواجد في ثلاثة بلدان من بلدان البحر الأبيض المتوسط، هي: إيطاليا، واليونان، والبرتغال، ومن ثم تدريب عملي داخل مؤسسات محلية في فلسطين. نفذ المشروع على مرحلتين، الأولى استهدفت 5 خريجين لديهم خبرة عملية سنة ولكن عاطلين عن العمل، والمرحلة الثانية استهدفت 10 خريجين جدد. ووصلت قيمة التمويل له 260 ألف يورو.

مشروع "ديدالوس" (أو Daedalus): مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي بقيمة 90 ألف يورو. وهو عبارة عن بوابة إلكترونية⁵⁶ تحتوي على مجموعة من القضايا التي تهم الباحث عن العمل، مثل: ارشاد وظيفي عن بعد (ينفذ إلكترونياً من قبل مشرفين متوفرين بشكل مستمر في البوابة)، فرص التدريب المتوفرة في منطقة حوض المتوسط، والوظائف المتوفرة في تلك المنطقة، بالإضافة إلى إرشادات حول متطلبات وإجراءات وقوانين العمل في أحد دولها. ويذكر أنه تم ربط هذه البوابة بالبوابة التابعة لسوق العمل، وبوابة "تعمل" التي طورتها مؤسسة صلنك مع مؤسسة الشباب الدولية.

مشروع التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة (DEEP): نفذت المؤسسة دورتين من هذا المشروع، استهدفت الأولى 20 سيدة والثانية 25 سيدة، تم إعطائهن دورات تدريبية حول قضايا تتعلق بتأسيس المشاريع الصغيرة وإدارتها، ومساعدتهن على تأسيس مشاريع صغيرة مدرة للدخل، وصلت قيمة التمويل نحو 350 ألف دولار في المرحلتين.

مشروع "تدرب لتكسب" (Gain to Train): مشروع ممول من مؤسسة الشباب الدولية (IYF) بقيمة 100 ألف يورو، نفذ في نابلس وطولكرم وقلقيلية خلال الفترة حزيران 2013 حتى شباط 2014. كان يهدف إلى تدريب 250 طالب سنة رابعة في ثلاثة جامعات (خضوري، القدس المفتوحة- طولكرم، النجاح الوطنية) على مهارات وتدريبات مختلفة لدمجهم في سوق العمل، حصل 150 منهم على تدريب تقني، 60 حصلوا على فرصة تدريب مدفوعة الأجر من قبل المؤسسة (300 دولار في الشهر) لمدة ثلاثة شهور في المؤسسات والشركات المحلية، و30 حصلوا على وظائف.

تعمل المؤسسة حالياً على تطوير مشروعين، الأول له علاقة بالتعاونيات، والآخر يهدف إلى تشغيل 200 شاب وفتاة في القدس في قطاع السياحة. ولكن لم تتمكن مع معرفة معلومات إضافية حول هذين المشروعين، كون الصورة لا تزال غير واضحة لدى المؤسسة.

ومن الجدير بالإشارة أن متابعة المستفيدين من خدمات المؤسسة وأولئك الذين شاركوا في برامج التشغيل أو التدريب المؤقت تقتصر على اتصالات هاتفية تجريها المؤسسة لمعرفة فيما إذا استطاع هؤلاء الحصول على وظائف دائمة، وهنا تشير المبحوثة أن متابعة حقيقة وجادة تحتاج إلى طاقم مخصص لا تستطيع توفيره ضمن مواردها المالية المتوفرة.

وصلت موازنة المؤسسة إلى 750 ألف دولار في 2014، و400 ألف دولار في 2015. في النهاية أشارت المبحوثة إلى عدد من التحديات أهمها: البحث الدائم عن التمويل والذي تحول إلى تحدي أكثر جدية في السنوات الأخيرة نظراً لتحول الكثير من الممولين عن دعم المشاريع في فلسطين وتوجههم نحو الدعم في سوريا واليمن من جانب. ومن جانب آخر أصبح هناك توجه مؤخراً عند بعض المؤسسات الأهلية الدولية إلى تنفيذها برامج بشكل مباشر دون الرجوع إلى المؤسسات المحلية، وأصبحوا بذلك ينافسون المؤسسات الأهلية المحلية على التمويل. ومن التحديات المرتبطة بالتمويل أيضاً، عدم قدرة المؤسسة على تجنيد تمويل مباشر للموازنة (core fund)، حيث أن التمويل دائماً مشروط بنشاطات. إضافة إلى تحديات مرتبطة بصعوبة العمل في المناطق التي تقع خلف الجدار. انخفاض مستوى المشاركة المجتمعية من قبل القطاع الخاص في مجال التشغيل واستقبال الخريجين لفترات التدريب العملي. غياب الدعم الحكومي للمؤسسات العاملة في مجال التشغيل.

⁵⁶ للتعرف أكثر على هذه البوابة، يمكن الدخول على الرابط التالي: <http://www.daedalusportal.eu/home>

جمعية أصدقاء جامعة بيرزيت

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مديرة البرامج. مؤسسة خيرية تأسست في 1993 لمساندة طلبة جامعة بيرزيت. تقدم مجموعة من الخدمات، منها: منح دراسية، وإعارة كتب تخصص، وكوبونات غذائية، وتعاونية "إيد بايد" وهي عبارة عن مشغل حرفي داخل الجامعة، بالإضافة إلى برنامج توظيف لطلبة الجامعة، وهو البرنامج الذي سينصب شرحنا عليه.

تعتمد المؤسسة في تمويل عملها على تبرعات من المجتمع المحلي وأعضاء الهيئة العامة والإدارية، بالإضافة إلى مجموعة من المشاريع المنتجة والتي يعود العائد الخاص فيها لتمويل برامج الجمعية الأخرى، والتي تهدف من خلالها إلى الحفاظ على استدامتها والتقليل من الاعتمادية على التمويل، وقد أصبحت هذه المشاريع تشكل نحو 60% من إجمالي إيراد الجمعية، ومن هذه المشاريع:

مشروع نحل: مشروع يتبرع من جمعية الرؤيا العالمية موجود في أحراش الجامعة، منح فيه الطلاب دورات للتعامل مع النحل، ويعمل حالياً الطلاب في هذا المشروع. وهناك أيضاً مشروع لزراعة جزء من أراضي الجامعة بالقمح.

وتعاونية إيد بايد: مشغل موجود داخل الحرم الجامعي، يمنح فيه الطلبة دورات في بعض الحرف من قبل مدربين مختصين كي يتمكنوا من إنتاج قطع فنية وتراثية (كالنطريز، والقش، والسلات، واكسسوارات، وديكوياج، وإعادة تدوير منتجات... الخ). تقوم الجمعية بدورها بتسويق هذه المنتجات للقطاع الخاص، ويعود مردودها للجمعية. يلتزم الطلاب الحاصلين على منح من الجمعية بالعمل في هذه التعاونية بعدد ساعات تطلب منهم بشكل فصلي بناءً على نسبة المنحة المقدمة لهم.

برنامج توظيف الطلاب: أحد برامج الجمعية الدائمة بدأت بتنفيذه في 2012، يهدف إلى توفير فرص عمل بنظام الساعات لطلبة جامعة بيرزيت من جميع التخصصات ومن كل السنوات الدراسية. ويتم توفير هذه الفرص من خلال محاولة الجمعية المستمرة لخلق علاقات مع شركات القطاع الخاص. وتعلن الجمعية عند توفر فرص العمل على صفحتها على الموقع الإلكتروني، وعلى البوابة الإلكترونية لجامعة بيرزيت- ريتاج.

لا يوجد مواعيد واضحة وثابتة لبدء البرنامج وانتهائه خلال العام، حيث تعتمد المسألة على توفر شواغر لدى الشركات التي تقيم معها الجمعية علاقات، ويختلف عدد الطلبة الذين يحصلون على فرص عمل تبعاً لهذه المسألة. على سبيل المثال، وصل عدد الطلاب الذين توفرت لهم هذه الفرصة خلال العام 2015 نحو 30 طالب⁵⁷. أيضاً، لا يوجد معايير ثابتة للطلبة الذين يمكن أن يستفيدوا من هذا البرنامج، بحيث تختلف المعايير باختلاف الشركة المشغلة، ولكن تعطى الأفضلية للطلاب الذين يعانون من أوضاع اقتصادية صعبة. ويذكر أن الطلبة المستفيدين من هذا البرنامج يتبرعون بشيكل واحد عن كل ساعة عمل يعملونها تعود لبرامج الجمعية الأخرى.

وفي النهاية أشارت المبحوثة إلى مجموعة من التحديات، هي: تراجع الوضع الاقتصادي والذي ينعكس على شكل تراجع في عدد المتبرعين للجمعية، وصعوبة إدخال المواد الخام، وتشوه مفهوم العمل التعاوني، تحديداً لدى الطلبة المنضمين حديثاً للمؤسسة.

⁵⁷ بحسب المبحوثة يعمل الطلاب بالمعدل 5 ساعات يومياً، وبمعدل 10 شيكل على الساعة، وتصل مدة التوظيف إلى ستة أشهر في بعض الأحيان.

الاتحاد العام للفلاحين - قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع المدير التنفيذي للاتحاد. تأسس الاتحاد في سوريا في العام 1973 وهو أحد المؤسسات التابعة لمنظمة التحرير الفلسطينية، وفي العام 1993 تم تشكيل الاتحاد في قطاع غزة وعند قدوم السلطة الفلسطينية التحم الاتحادين في اتحاد واحد يتواجد في الضفة الغربية وقطاع غزة.

يعد تشغيل العمال الفلاحين والمهندسين الزراعيين هدف أساسي وعام للاتحاد. يقوم الاتحاد بتشغيل العمال ذوي الخبرة الزراعية المطلوبة وفقاً للمشروع المراد تنفيذه. لفترة تعتمد على مدة المشروع، بمقابل مادي ما بين 40-50 شيكل يومياً. يتم تغطية أجور العمال من خلال الموازنة الخاصة بالمشروع وتتأثر الأجور بحجم الموازنة. لم يتمكن المبحوث من إعطاء رقم تقريبي لأعداد العمال المشتغلين ضمن مشاريع الاتحاد، لأنها تختلف من مشروع لآخر وتختلف بشكل كبير فبعض المشاريع لا تحتاج أكثر من 3 عمال وبعضها قد يحتاج إلى 50 عامل.

يتم الوصول للعمال بالاعتماد على المعلومات المتوفرة لدى لجان الاتحاد العام للفلاحين في كل قرية ومعرفتهم بهؤلاء العمال. وكذلك من خلال الإعلانات. ويتم الاختيار بناء على مؤهلات العامل ومجال الخبرة المطلوبة في المشروع.

يختلف عدد المشاريع من سنة إلى أخرى، وفي السنوات الأخيرة تقلص هذا العدد بسبب عدم وجود ترخيص لدى الاتحاد كباقي المؤسسات الأهلية المرخصة من وزارة الداخلية، كونه مؤسسة تابعة لمنظمة التحرير، والترخيص أحد متطلبات الممول. كما أن الوزارة تدعم دور الجمعيات الصغيرة والجديدة على حساب جهة نقابية كبيرة موجودة منذ 1973. بالتالي عدد العمال قليل ويصعب التنبؤ به كذلك.

لدى اتحاد الفلاحين 4 مشاريع تم الموافقة عليها لهذا العام، أغلبها مشاريع زراعية، وترميم حمامات، وبرك زراعية، ورش أشجار زيتون، ومشروع إنشاء مدرسة تدريبية للخريجين من تخصصات الزراعة والهندسة الزراعية.

تهدف هذه المدرسة إلى تأهيل الخريجين المتفوقين في تخصصات الهندسة الزراعية وتأهيلهم لدخول سوق العمل. وذلك من خلال دورات بمعدل 6 ساعات تدريبية يومياً، بما يفوق 150 ساعة تدريب لكل دورة. ستكون الدورات هي بداية هذه المدرسة التدريبية. حصل الاتحاد على موافقة أولية من الممول على هذا المشروع وهي مؤسسة سويدية كما أشار المبحوث.

عن أهم الممولين لمشاريعهم ذكر المبحوث؛ Care، وUSAID، وتيكا- المؤسسة التركية، ووكالات التنمية النرويجية والكندية، والصندوق الكويتي، وبنك التنمية الإسلامي.

لا بد من الإشارة أن اتحاد الفلاحين يضم 5000 فلاح منتسب، ينتفعون من المشاريع التي يقدمها الاتحاد ويقدم لهم الاتحاد تأمين صحي مجاني. إلا أن الوضع تراجع في السنوات الأخيرة بسبب الظروف السياسية والحصار الذي يعيشه القطاع.

أما عن التحديات التي تواجههم فيما يخص التشغيل، فأشار المبحوث أن التحدي الأساسي يكمن في صعوبة إيجاد عمال متخصصين في الزراعة. كان لدى الاتحاد محاولات لتأسيس شركة تعطي هذا النوع من التدريبات وتوفر عمال متخصصين لكن تمت مقابلتها بالرفض من الوزارات المختلفة. كذلك أشار إلى مشكلة نقص التمويل والمتعلقة خصوصاً بعدم وجود ترخيص.

مركز التجارة الفلسطيني - بالتريد - قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية سريعة مع مدير المركز في قطاع غزة. مؤسسة غير ربحية تأسست في العام 1998، ينصب هدفها الأساسي على تطوير الصادرات كقوة رئيسية للنمو الاقتصادي المستدام.

كان المركز أول من نفذ برنامج لخلق فرص العمل في عام 2005 واستمر حتى العام 2008، وكان ممول من الـ UNDP. لا ينفذ المركز بشكل منفرد حالياً أية برامج أو مشاريع في مجال التشغيل، ولكنه شريك في مشروع تشغيل تنفذه الـ USAID ومؤسسة مجتمعات عالمية. ويتم العمل حالياً على تطوير Concept معين لمشاريع تشغيل، ولكن التفاصيل لا تزال غير واضحة.

الإغاثة الزراعية - برنامج لوكسمبورغ - قطاع غزة

لدى الإغاثة الزراعية برنامج تدريب وتشغيل أساسي ومعروف باسم (برنامج لوكسمبورغ) مدعوم من حكومة لوكسمبورغ الألمانية. هذا البرنامج مركزي ما بين الضفة وغزة. بدأ في الضفة منذ ثلاثين عاماً، وفي غزة منذ واحد وعشرون عاماً. يتجدد البرنامج وتحديث آليات تنفيذه كل أربع سنوات. من الأمور التي تغيرت فترة استفادة الطالب من البرنامج؛ في بدايات البرنامج كانت هذه الفترة سنة كاملة، تحولت نحو فترات مختلفة منها ستة شهور، وفي الأربعة سنوات الأخيرة أصبحت ثمانية شهور.

تقوم فكرة البرنامج على تدريب طلبة الهندسة الزراعية لمجههم في سوق العمل. ويقوم البرنامج على جزأين؛ نظري وعملي. الجزء النظري عبارة عن تدريبات في مواضيع مختلفة منها (دراسات الجدوى، والأمور الإدارية، وإعداد الخطط) ومنها تدريبات في الاستزراع السمكي، وظواهر لها علاقة بالبيئة مثل الانحباس الحراري وهذا يشكل 25% من مدة التدريب. أما الـ 75% المتبقية فهي حصة التدريب العملي والذي يشمل تدريب داخل الإغاثة الزراعية، وخارجها سواء في وزارات، وقطاع خاص، ومؤسسات NGOs. يحصل المتدرب خلال هذه الفترة على بدل تفرغ بقيمة 250 يورو شهرياً. يختلف عدد المستفيدين من البرنامج في كل عام، وفي الأربع سنوات الأخيرة كان المجال متاحاً لـ 15 خريج في غزة، ومثلهم في الضفة. بينما بلغ عدد المتقدمين للبرنامج من قطاع غزة 211 طلب.

حاولت الإغاثة الزراعية تطبيق برنامج (قروض حسنة) يستفيد منها جميع خريجي برنامج لوكسمبورغ الذين لم يجدوا فرص عمل. تصل قيمة هذه القروض إلى 10 آلاف دولار وبفوائد قليلة. إلا أن هذا البند لم يناسب ثقافة المجتمع في قطاع غزة ولم يكن هنالك أي إقبال عليه. وفي هذا السياق أشارت المبحوثة أن لدى الإغاثة تفكير بإنشاء حاضنة للأعمال الزراعية.

عن تقييمها للمشروع تقول المبحوثة أن حصول الطالب على شهادة البرنامج تعطيه فرصة أفضل في سوق العمل وأنه معتمد كمعيار لدى المؤسسات المشغلة. وبالعادة يتم التواصل مع مسؤولة البرنامج عندما يتقدم أحد الخريجين لوظيفة. وعن نسب خريجي البرنامج الذين تمكنوا من الحصول على وظائف دائمة، تشير المبحوثة إلى أنه بحسب دراسة قاموا بها وجدوا أن ما نسبته 27% من خريجي برنامج لوكسمبورغ حصلوا على عقود عمل لمدة تزيد عن سنة. كما أن 11% - 13% تمكنوا من عمل مشروعهم الخاص. فيما التحق 46% ببرامج تشغيل مؤقتة وكانوا على رأس عملهم خلال

فترة هذه الدراسة كما أشارت المبحوثة. يعود تدني نسب الحصول على فرص بحسب رأيها إلى أسباب لها علاقة بطبيعة السوق وقلة الطلب لدى المؤسسات والشركات المختلفة على القوة العاملة، والاكتفاء بالعمال الموجودين لديها.

نفذت الإغاثة إلى جانب برنامجها الرئيسي عدة مشاريع تشغيل خلال فترات مختلفة، لكنها مؤقتة. كانت هذه المشاريع ممولة من جهات مختلفة. يتم فيها منح المستفيدين فرص تشغيل مؤقتة لمدة ما بين شهر- شهرين، فمثلاً عام 2015/2014 كان هنالك برنامج تشغيل طارئ للخريجين لمدة 75 يوم عمل، حصل خلالها المشتغل على 14-16 دولار كأجر يومي. كما أن أعداد المستفيدين من برامج التشغيل لدى الإغاثة ازدادت بعد الحرب، حيث ازدادت المشاريع المتوفرة من قبل الممولين المختلفين. وكان العمل ينصب في تأهيل الأراضي المدمرة وإعادة بنائها.

التحديات التي يواجهها البرنامج تتعلق بالوضع السياسي والاقتصادي الذي يعاني منه القطاع بشكل عام. فالحروب الإسرائيلية المستمرة على قطاع غزة، أدت إلى تدمير محطة مشاهدات كانت تستخدم في تدريب الطلاب. وكذلك كانت تؤدي إلى انقطاعات في تطبيق البرنامج والاضطرار إلى التمديد.

اتحاد العمال - قطاع غزة

كان لدى اتحاد العمال برنامج تشغيل بدأ في العام 2010 وانتهى عام 2015. لم يتجدد المشروع عام 2016 بسبب عدم توفر التمويل الخارجي، وقد أدى الانقسام إلى تقادم هذه الأزمّة. وبحسب المبحوثة تم استثناء اتحاد العمال من برامج التشغيل من قبل صندوق التشغيل بحجة الانقسام. كان تمويل مشاريع التشغيل المقدمة لاتحاد العمال في أغلبه من مؤسسات ليبية وماليزية.

كانت الفئة المستهدفة في برامج الاتحاد هي فئة العمال حيث أن نسبة العمال من نسبة المستفيدين الكلية 80%، والباقي خريجين جدد. وكان يتم اختيار المستفيدين من خلال قاعدة بيانات خاصة بالعمال المسجلين لدى الاتحاد، ويأخذ بعين الاعتبار معايير مثل؛ الاحتياج والحالة الاجتماعية. كان يتراوح عدد المستفيدين بين 4000-5000 مستفيد سنوياً.

كان يتم إرسال العمال إلى ورش للعمل خلال فترة المشروع مقابل مبلغ مالي قدره 200 دولار شهرياً للعامل، لكن أغلب العمال كان يتم تسريحهم بعد انتهاء فترة المشروع.

بعد فترة من تنفيذ المشروع بالآلية السابقة أدخل الاتحاد تعديلاً على مشروعه، من خلال توفير تدريب للعمال قبل البدء بفترة التشغيل المؤقت، وذلك بسبب نقص العمال المهرة كما أفاد المبحوثة. إضافة إلى رفع فترة التشغيل المدفوع إلى 6 أشهر. في بعض الحالات كان الاتحاد يتحمل كامل الراتب وفي حالات أخرى يتم التشارك في دفع الراتب مع الورش والمؤسسات الشريكة.

أشار المبحوثة أن التشغيل أحد مجالات عمل الاتحاد التي ينظر إليها باهتمام إلا أن تنفيذ هذا النوع من المشاريع في المستقبل يعتمد على توفر التمويل.

أما حول التحديات، فقد ذكر المبحوثة أن الاتحاد يُمنع حسب تعليمات سلطة النقد من فتح حساب بنكي خاص به، الأمر الذي يصعب عملية تحويل الأموال له، وهنا أشار المبحوثة أن الاتحاد يقوم أحياناً بالاتفاق مع مؤسسات أخرى

لإدخال الأموال عبر حساباتها، إلا أن هذه الطريقة تجعل الاتحاد رهيناً لسياسات المؤسسات الأخرى. كذلك فإن عدم وجود حساب بنكي يجعل الممول يتردد في التمويل.

جمعية الخريجات الجامعيات - قطاع غزة

مؤسسة غير ربحية تأسست منذ العام 1974 على يد مجموعة من الخريجات، كان الهدف منها توحيد الجهود في إطار تقديم خدمات للخريجات. وتعمل اليوم المؤسسة في عدة مجالات: تعليمي، وثقافي، واجتماعي، وتنموي. مقر المؤسسة الرئيس في محافظة غزة، وتقدم خدماتها في جميع محافظات القطاع، وتستهدف الخريجات الجدد من جميع التخصصات.

لدى الجمعية اليوم ثلاثة برامج رئيسية: البرنامج الأول يتعلق ببناء قدرات المؤسسة والكادر. والثاني، برنامج تعزيز حساسية المجتمع تجاه قضايا الخريجات ومناصرة حقوقهن. أما البرنامج الثالث، والذي ينضوي ضمنه برنامج تشغيل الخريجات، هو برنامج تمكين الخريجات اقتصادياً، وسياسياً، وثقافياً.

تاريخياً نفذت الجمعية مشاريع تشغيل ضمن هذا البرنامج بشكل مستمر. لكن وقت حدوث هذه المقابلة لم يكن هنالك أي برامج تشغيل تنفذ، أما استراتيجياً فنقول المبحوثة، أن عمل المؤسسة يعتمد على المشاريع التي تتقدم بها الجمعية للممول بناء على الـ call for proposal الذي يطرحه.

أحياناً تأخذ المشاريع شكل تدريب يتبعه تشغيل مؤقت، وأحياناً أخرى تشغيل مباشر. خلال العام 2015 استفادت 16 خريجة من برنامج تشغيل مؤقت لفترة تتراوح ما بين 3-6 أشهر في رياض أطفال. وما بين 250-300 خريجة استفادت من برنامج تدريب. لم يكن هنالك متابعة للخريجات بعد انتهاء فترة المشروع. وفي هذا الصدد أشارت المبحوثة أن لدى الجمعية نية لمتابعة المستفيدات في المستقبل عبر الاتصال بهن هاتفياً لرصد التطورات التي طرأت على حالتهم العملية.

من المشاريع التي نفذتها الجمعية، مشاريع هدفها التشغيل بشكل مباشر مثل: مشروع ممول من مؤسسة التعاون، بميزانية 120 ألف دولار، استفادت منه 90 خريجة. كذلك مشروع آخر ممول من صندوق التشغيل، بميزانية وصلت 90 ألف دولار، تم فيه تشغيل 88 خريجة. إضافة إلى مشاريع تحسين جودة التعليم، والذي تم من خلاله تشغيل 16 خريجة، وكان بتمويل من الـ GIZ، وبرنامج تحسين الصحة النفسية، والذي استهدف خريجات تخصص الخدمة الاجتماعية، وتم فيه تشغيل 40 خريجة، وكان بتمويل من البعثة البابوية.

ولدى الجمعية اليوم مشروع مع وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، يهدف إلى توفير تسهيلات مالية وإدارية للمستفيدات من برنامج "قيادات شابة" في الوكالة. إضافة إلى مشروع مع مؤسسة القطان بعنوان "سينما الخريجات" يهدف إلى إنتاج سبعة أفلام، وسيعمل فيه عشر خريجات.

كما فازت المؤسسة بجائزة "منارة الإقليمية" ضمن برنامج تابع للـ GIZ في الأردن. وكان برنامج الجائزة يقوم على تدريب خريجات ذوي إعاقة ضمن برنامج تدريبي، إضافة إلى تدريبهن عملياً في مؤسسات لمدة شهرين. وتم تدريب 25 خريجة ضمن هذا البرنامج.

تستهدف المؤسسة الخريجات المسجلات في قاعدة البيانات لديها، فالجمعية تتبع نظام العضوية. ولا يوجد لدى المؤسسة موازنة خاصة ببرامج التشغيل، حيث تختلف هذه الميزانية باختلاف المشاريع الممولة التي تنفذها كل عام.

مستقبلاً تهدف الجمعية إلى تدريب الخريجات على العمل عن بعد، بسبب عدم توفر فرص عمل داخل قطاع غزة وبالتالي إيجاد فرص عمل للعمل في الخارج. كما ستركز المؤسسة على المشاريع الصغيرة. لكن يبقى هنالك عدة تحديات قد تعترض نجاح العمل على المشاريع الصغيرة، ومنها المخاطرة العالية، وغياب الثقافة الريادية في المجتمع.

اتحاد المقاولين الفلسطينيين - قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع رئيس الاتحاد في قطاع غزة، والموقع الإلكتروني للاتحاد.

"اتحاد المقاولين الفلسطينيين (PCU) هو فعالية مهنية فلسطينية اقتصادية اجتماعية، ممثلة بمجموع المقاولين المحليين والمصنفين في الاتحاد، ويهدف إلى تنظيم ممارستهم لمهنة المقاول في فلسطين وخارجها" تأسس في العام 1994، و" كمؤسسة قائمة على العضوية يقوم اتحاد المقاولين الفلسطينيين بالعمل على تقديم الخدمات لأعضائه وذلك بناء على حاجتهم من خلال عمل مسح وتقييم لحاجات الأعضاء بشكل منتظم حيث يتم ترجمة ونقل الاحتياجات لبرامج وخدمات ومشاريع مختلفة تخدم احتياجات أعضائه"⁵⁸.

لا ينفذ الاتحاد مشاريع تهدف إلى التشغيل بشكل منفرد، وإنما بالشراكة مع مؤسسات دولية، وجامعات، ونقابات. ويعتمد تمويل هذه المشاريع على المؤسسات الدولية، حيث لا يفرده الاتحاد موازنة خاصة لهذا النوع من المشاريع.

يختلف دور اتحاد المقاولين من مشروع تشغيل إلى آخر حسب مقترح المشروع. أحياناً يكون الاتحاد مسؤول عن عملية التشغيل فقط، أو توفير أماكن التشغيل لدى الشركات الأعضاء لديه، في حين تتولى المؤسسة الشريكة مسؤولية التدريب قبل التشغيل ومتابعة المستفيدين. وأحياناً أخرى يشارك في جزئيات التدريب أيضاً.

تستهدف مشاريع الاتحاد كافة التخصصات العاملة في قطاع الإنشاءات، إضافة إلى خريجي الهندسة. بالعادة في المرحلة العمرية أقل من 40 سنة، فيما عدا الدورات المتخصصة التي تطلب خبرة عملية طويلة، لذا تكون أعمار المستفيدين فوق سن الـ 40.

تختلف أعداد المستفيدين تبعاً لموازنة المشاريع المحددة من الممول. أما عن البديل المالي الذي يحصل عليه المستفيد فيتراوح بين 1200-1250 شيكل للعامل، و500 دولار للخريج. تختلف مساهمة الشركات المستفيدة في دفع البديل المالي للعامل أو الخريج بحسب حاجتها للتخصصات المتوفرة.

نفذ الاتحاد أول مشروع تشغيل بعد العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة عام 2009، وكان بالشراكة مع الإغاثة الإسلامية، ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين، وميرسي كور، بالإضافة إلى الجامعة الإسلامية، ونقابة المهندسين، ووزارة العمل. تضمن هذا المشروع ستة دورات تدريبية استفاد منها 800 شخص، وتم تشغيل 200 شخص في فرص عمل مؤقتة.

⁵⁸ http://www.pcu.org.ps/ar/?page=menu_det&type=0&id=46

نفذ الاتحاد كذلك برنامج تشغيل آخر مع مؤسسة الـ CHF بعد عدوان العام 2014 لتشغيل المتضررين من العدوان. وكان الاتحاد مسؤولاً عن تأمين أماكن لدى الشركات الأعضاء لديه لاستيعاب المستفيدين. ووصل عدد المستفيدين 30 شخصاً.

نفذ الاتحاد مشروع آخر بتمويل من وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، وكان عبارة عن ثلاث دورات تدريبية استوعبت 120-150 متدرب في كل دورة. وقد عبر المبحوث عن رضاه عن نسب التوظيف الدائم في المشاريع التي ينفذونها، وذكر أنها تتراوح ما بين 30%-50%.

يقوم الاتحاد بمتابعة المستفيدين من مشاريعه بعد انتهاء فترة المشروع من خلال التواصل معهم هاتفياً، كما يقومون بزيارات ميدانية خلال فترة المشروع.

من ناحية أخرى لدى الاتحاد برامج تدريبية لفترة تقارب الثلاثة شهور، يرتبط هذا التدريب بحاجة السوق. كما يحتوي على شقين، جزء نظري وجزء عملي من خلال موقع العمل. ومن المقترح للسنوات القادمة أن يقوم اتحاد المقاولين بتأسيس مدرسة تدريب مهني وتقني لكنه في انتظار الموافقات من الجهات الممولة والجهات ذات العلاقة. وبحسب المبحوث، فإن فكرة المدرسة نابعة من حاجة سوق العمل إلى أفراد مدربين وجاهزين للعمل. ويرأيه فإن الحصول على التدريب سيزيد من حظوظ المستفيدين من الحصول على وظائف.

ستنفذ هذه المدرسة بالشراكة مع الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية التي ستكون مسؤولة عن إعداد المنهج التدريبي. وستساهم الكلية إلى جانب نقابة المهندسين في التدريبات المطروحة في هذه المدرسة.

وفي النهاية أشار المبحوث أن التحدي الرئيسي يتمثل بالحصار الإسرائيلي المفروض على قطاع غزة والذي يشكل العائق الأساسي أمام تنفيذ مشاريع الاتحاد، وخاصة أن مشاريعهم تحتاج إلى مواد بناء يتم استيرادها من الخارج وعدم توفرها يوقف العمل. ومن التحديات الأخرى موسمية مشاريع الممول وانتهاء المشروع بعد فترته الزمنية دون خلق أثر مستدام. كذلك الحروب المستمرة أدت إلى إيقاف مشاريع كانت قائمة وبعد انتهاء الحرب تم إلغاؤها.

ميرسي كور، برنامج قطاع تكنولوجيا المعلومات - قطاع غزة

ميرسي كور، مؤسسة دولية غير ربحية، مقرها في الولايات المتحدة. تقدم مساعدات إنسانية وتطويرية. لدى المؤسسة عدة برامج دائمة وهي:

- برنامج قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، يستهدف هذا البرنامج تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات، ومن المشاريع المنفذة ضمن هذا البرنامج مشروع العمل عن بعد (freelancing)، إضافة إلى مسرعة الأعمال (Gaza Sky Geeks) والتي تهدف إلى المساهمة في تطوير ريادة الأعمال في غزة من خلال توفير مكان لاجتماع رواد الأعمال، وبرامج احتضان أفكار واستثمار.
- برنامج (cash for work) أو ما يعرف بين الغزيين ببرنامج البطالة، والذي ينفذ تحت خانة الأمن الغذائي والمساعدات الطارئة.
- برنامج تشغيل مؤقت أو (internship) للخريجين.
- برنامج تعليم الأطفال، من خلال إعطائهم حصص إضافية بعد الدوام الرسمي.
- برنامج التأهيل النفسي والاجتماعي.

إضافة إلى برامج مؤقتة مثل برنامج تأهيل المعاقين بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA).

بالنسبة لبرامج التشغيل، أولاً، برنامج التشغيل قصير الأمد والذي يستهدف غالباً العمال غير المهرة، والمزارعين، والصيادين. يعمل المستفيدون من البرنامج في مجالات، الزراعة، والصيد، والعلاج الطبيعي، والتوعية الصحية، والخيطة، وصنع الألعاب، والتصنيع الغذائي. يمكن أن يستفاد من المشروع بطريقة وأخرى مثل توفير دعم مادي (توفير مواد) إلى جانب العمال. وأحياناً يتم توفير راتب للصياد نفسه خلال فترة معينة أو توفير الدعم له ليصلح شبابه ومعداته.

ثانياً، كان لدى ميرسي كور برنامج سابق، برنامج الـ work experience، يستهدف بشكل أساسي العاطلين عن العمل.

ثالثاً، برنامج التشغيل المؤقت للخريجين، برنامج تتراوح مدته ما بين 4-5 شهور، يستهدف الخريجين الجدد. يتم الإعلان عن البرنامج وتقديم الطلبات، ثم يتم الاختيار بناء على معايير محددة. من ناحية الشركات المستضيفة يجب أن تقدم مقترح تدريبي للمواد والأعمال التي سيدرب عليها الخريج. ويتم بعدها توقيع اتفاقية تشمل الأطراف الثلاثة. وبحسب المبحوث يتم متابعة الخريجين خلال هذه الفترة والتأكد من التزامهم. ويشير إلى وجود ثقافة لدى الخريجين أسماها "ثقافة الكوبونة" بحيث يستفيد الخريج من البديل المالي الذي يحصل عليه دون أن يهتم بالاستفادة من التدريب. يتم الإعلان بالعادة عن هذه البرامج من خلال المؤسسات القاعدية المختلفة.

رابعاً، برنامج قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، يستهدف بشكل أساسي الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات. بعد الحرب كان هنالك مشروع ضمن هذا البرنامج labor subsidies استهدف الشركات التي تضررت من الحرب، وموظفيها المحتاجين أو الذين تضرروا من الحرب كذلك. كان يتم جمع هذه المعلومات من خلال بحث ميداني يستهدف الشركات والمنازل.

يتم تقديم الدعم بناء على عدد الموظفين الذين تشغلهم هذه الشركة، حيث يتم تقديم 1000 شيكل للموظف سواء كان راتبه أعلى أو أقل. في حالة كان الراتب الأصلي أعلى تساهم الشركة نفسها في تغطية الجزء المتبقي. استمر هذا المشروع لمدة 3 شهور واستفاد منه حوالي 45 موظف. تراوحت ميزانيته بحسب المبحوث ما بين 140-150 ألف شيكل. جدير بالإشارة أن هذا البرنامج تم العمل عليه ضمن برنامج الإنعاش الاقتصادي بعد الحرب والآن توقف.

كما نفذ مشروع آخر ضمن برنامج قطاع الاتصالات، وهو مشروع العمل عن بعد (freelancing). يشير المبحوث إلى أن العمل استمر على هذا المشروع لمدة ثلاث سنوات حتى لاقى نجاحه عام 2015 وأصبح معروفاً وانتهت مدته مع نهاية نفس العام. في بداية المشروع كان يتم إعطاء المتقدمين تدريبات تقنية عن كيفية الحصول على وظائف عن طريق الإنترنت، وتعريفهم بمواقع العمل الحر. ثم أصبح يتم إعطاء فترة تدريب عملي من خلال mentors وخبراء مع بدل مالي. تم تأسيس أكاديمية العمل الحر ضمن هذا المشروع؛ وهي عبارة عن موقع إلكتروني يوفر مسابقات إلكترونية، تطور مهارات العمل الحر. يعد النجاح في هذه المسابقات أحد شروط الانضمام إلى البرنامج. نجح في الانضمام إلى البرنامج 1500 متقدم، تم إعطائهم خبرة في مجال العمل الحر، إضافة إلى دورات لغة إنجليزية. في المرحلة الأخيرة تم عمل مقابلات واختيار لعدد أقل. ويتم الاستفادة من البرنامج بطريقتين، الأولى، اختيار خريجين

لديهم مهارات في البرمجة، والتصميم، والترجمة، وإدخال البيانات وتدريبهم على مهارات العمل الحر. الطريقة الثانية، إدخال طلاب ليس لديهم مهارات محددة إلى مساق يكسيهم إحدى هذه المهارات والأفضل من بينهم يتم ضمهم إلى برنامج العمل الحر. يبدأ المنضمون بالبحث عن زبائن وعرض أعمالهم ومع الوقت يتم تشكيل شبكة علاقات يسوقون من خلالها مهاراتهم.

عن الأثر الذي خلقه هذا البرنامج، يشير المبحوث إلى أن أعداد المنضمين إلى مواقع العمل الحر ازدادت وأصبحت بالمئات بعد أن كانت لا تتجاوز العشرات قبل هذا البرنامج. كما أن 54 شخص ممن نجحوا في الاستمرار بالبرنامج صرحوا أنهم حصلوا على أكثر من \$1000 شهرياً مقابل ما قدموه من أعمال. وبالمتوسط يحصل الشخص على 400-\$600 شهرياً، و80% يعملون عمل آخر بطريقة أو بأخرى. أشار المبحوث إلى وجود تفكير بتطوير هذا البرنامج وتفعيله مستقبلاً بالآليات الجديدة.

يمول البرنامج بشكل رئيسي من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والاتحاد الأوروبي، وينفذ من قبل ميرسي كور. يتابع المتقدمون للبرامج المختلفة من خلال وحدة خاصة للمتابعة والتقييم. بعد مرور ثلاثة شهور على المتقدم لبرنامج العمل عن بعد، يتم التواصل معه وسؤاله عن استمراره في العمل وتحقيق دخل. إلى جانب متابعته خلال فترة البرنامج. وبحسب المبحوث نسبة الأفراد الذين استمروا في العمل كانت تقترب من 95%، وهي ضعف ما كان متوقفاً.

في برنامج التشغيل "Internship" يتم متابعة عينة. أما في برنامج الـ "Cash For Work" فليس هنالك متابعة لأن البرنامج مصمم على أنه مؤقت والهدف منه كما ذكرنا تحقيق أمن غذائي خلال فترة العمل المؤقتة.

بالنسبة لمشروع "labor subsidies"، كان كل ما سبقها مما يجعل حتى من الصعب الوصول إلى الوضع السابق.

مؤسسة إنقاذ المستقبل الشبابي - قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع موظفة إدارية والموقع الإلكتروني للمؤسسة. مؤسسة غير ربحية تأسست عام 2000، لديها مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، هي: المساهمة في تعزيز مشاركة الشباب في المجتمع المدني، والمساهمة في تحسين الوضع الاقتصادي للشباب في قطاع غزة، والمساهمة في تحسين المستوى التعليمي للأطفال والشباب في قطاع غزة، والمساهمة في تطوير قدرات جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي والمؤسسات الشريكة.

بدأت المؤسسة بتقديم برامج تهتم بالتشغيل منذ تأسيسها، وفي العام 2015 كان لديها برنامجين للتشغيل: البرنامج الأول هو برنامج تشغيل الخريجين والعمال، الممول من مؤسسة Mercy Corps. استمرت فترة المشروع حوالي ستة أشهر، حصل فيها المستفيدون على تدريب عملي مؤقت في المؤسسات الشريكة مقابل راتب شهري بقيمة 1000 شيكل مقدم من مؤسسة إنقاذ، (ولم يكن هنالك مساهمة مالية من قبل المؤسسات المستضيفة). واختلقت طبيعة التدريب الذي حصل عليه كل طالب تبعاً لتخصصه الجامعي ومكان التدريب، وكان من ضمن التخصصات مهندسين، أطباء، وتخصصات إدارية مختلفة.

ذكرت المبحوثة أن المؤسسة تابعت المستفيدين من هذا البرنامج من خلال مشرفين تواصلوا باستمرار مع المستفيدين والمؤسسات المستضيفة للتأكد من التزام الجهتين بالتدريب. إضافة إلى طلب نموذج استغلال الوقت (timesheets).

أما عن وجود نتائج مستمرة أو مستديمة فأشارت إلى أن نسبة المستفيدين الذين حصلوا على وظائف دائمة في المؤسسات التي تدرّبوا لديها كانت قليلة جداً، ويعود ذلك لوجود عدد كافٍ من الموظفين في هذه المؤسسات وعدم وجود حاجة لموظفين جدد.

أما البرنامج الثاني فهو برنامج تشغيل الخياطين، بتمويل من مؤسسة خدمات الإغاثة الكاثوليكية "CRS". تمت عملية تشغيل الخياطين من خلال التعاقد مع مشاغل خياطة لصنع زي مدرسي لطلاب فقراء.

تتخذ المؤسسة حالياً برنامج ممول من مؤسسة "Save the Children" يجمع بين هدفين: الأول التخفيف من الآثار النفسية للحروب على الأطفال من خلال أنشطة ترفيهية ومخيمات صيفية. والثاني: تشغيل مدرسين ومنشطين في هذه المخيمات والأنشطة الترفيهية. تمتد فترة هذا المشروع إلى ستة شهور (ينتهي في شهر أيلول من العام الحالي).

تعمل المؤسسة كذلك على تنفيذ برنامج "الفاخورة للمنح الدراسية والتمكين" الممول من الـ UNDP، يستهدف هذا البرنامج خريجي الثانوية العامة الفقراء والذين لا يسمح وضعهم المالي باستكمال دراستهم الجامعة، حيث يقدم لهم منح دراسية تمكنهم من استكمال الدراسة في التخصصات التي يختارونها. وتتم متابعة الطلبة بعد تخرجهم من المرحلة الجامعية وتقديم دورات وتدريبات تهدف إلى تحضيرهم لسوق العمل، ومن ثم تقديم فرصة عمل مؤقتة لهم لفترة تتراوح ما بين 3-6 شهور. وتشير ملاحظتنا مع المؤسسة عن رضاهم عن نتائج هذا المشروع وقدرته على تشغيل المستفيدين.

في الختام أشارت المبحوثة إلى مجموعة من التحديات أهمها: عدم ملائمة التخصصات العلمية للخريجين والخريجات مع الشواغر المتوفرة في السوق، هذا يضطرهم إلى تدريب الطلبة في تخصصات مختلفة عن تخصصهم. كما أن عدد المؤسسات محدود جداً مقابل الأعداد الضخمة من الخريجين والعاطلين عن العمل، ويرتبط هذا بنقص التمويل. وأشارت إلى حالة الاكتفاء التي وصلتها الجهات المختلفة من ناحية التوظيف، مما يجعل مهمة تأمين وظائف دائمة مهمة في غاية الصعوبة. إضافة إلى الأوضاع الاقتصادية والسياسية والحصار والحروب التي يعاني منها قطاع غزة.

مؤسسة إنقاذ الطفل (Save The Children) - قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع مدير المؤسسة في قطاع غزة. تعمل مؤسسة إنقاذ الطفل في سبعة قطاعات رئيسية، منها قطاع سبل العيش والأمن الغذائي (Livelihood and food security sector) والذي تندرج تحته مشاريع التشغيل. وتستهدف برامج التشغيل هذه عادة الشباب والنساء من الفئة العمرية ما بين 18-29 سنة.

نفذت المؤسسة في الفترة بين 2009 حتى 2016 عدة برامج تشغيل مقدمة من عدد من المانحين تنوعوا ما بين الـ USAID، والوزارة الألمانية الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية "BMZ"، والـ Disaster Emergency Committee، وكانت مشاريع التشغيل هذه مكون أساسية ضمن إطار عام مختلفة. وكان أحدث مشروع تشغيل نفذته المؤسسة قد انتهى في شهر تموز 2016. ومن غير المتوقع أن يكون لدى المؤسسة أي برنامج تشغيل حتى نهاية عام 2016. لكن هذه المشاريع تبقى ضمن إستراتيجية المؤسسة للسنوات الثلاث القادمة. وقامت المؤسسة بالفعل بتقديم مقترحات لعدة ممولين منهم الكنديين، ومؤسسات في الخليج لهذا النوع من المشاريع.

لمحة عن مشاريع التشغيل السابقة لدى إنقاذ الطفل:

- مشروع "المال مقابل العمل" تم خلاله تشغيل 700 عامل لمدة شهرين خلال عام 2016. تم خلال هذا المشروع ترميم 15 روضة، وتوفير أماكن لعب آمنة، وربط المنازل بشبكة المياه، وخياطة زي مدرسي، وتشغيل الخريجات في عمليات البحث الاجتماعي والإشراف ومتابعة العمال لمدة تراوحت ما بين 3-4 شهور. وكانت الخريجات يحصلن على 25 دولار لليوم. تم تشغيل العمال لحوالي 50 يوم عمل، أي ما يعادل شهرين.
 - تشغيل 300 امرأة "مهمشة" في مشروع تشغيل لإنتاج وجبات للأطفال في رياض الأطفال لمدة تتراوح ما بين شهرين إلى ثلاثة شهور لكل امرأة وذلك خلال العام 2016 انتهى في شهر تموز، جاء بند التشغيل ضمن مشروع تزويد الروضات بوجبات غذائية لـ 8 آلاف طفل في 40 روضة محتاجة. وكانت النساء يتقاضين 20 دولار لليوم.
 - خلال العام 2013، تم توظيف 628 خريج ممن مر على تخرجهم سنتين إلى ثلاث سنوات لمدة أربعة شهور. تلقى الطلاب تدريب على رأس العمل في جميع التخصصات، في شركات القطاع الخاص، والمؤسسات الأهلية، والجامعات. استمر المشروع ثلاث سنوات وكان بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية "USAID".
 - Start up Grants: كان البرنامج يهدف إلى خلق مشاريع مدرة للدخل للشباب والشابات في المناطق المهمشة. تم العمل على هذا المشروع خلال السنوات 2009-2013 بتمويل من دائرة التنمية الدولية البريطانية "DFID" والـ "USAID". حصل المستفيدين فيها على تدريبات مهارات حياتية ومحو أمية، وتدريبات على توليد أفكار لمشاريعهم وتحويلها إلى خطة عمل. تم خلال هذا البرنامج تدريب أكثر من 5 آلاف شخص، وتقديم منح لحوالي 1000 شخص، بقيمة 590 دولار للشخص تدفع على مرتين، في بداية البرنامج، وبعد التأكد من أنه بدأ العمل على تنفيذ الخطة. وقد أفادت مقابلتنا أنه وبعد خمسة شهور من بداية المشروع كانت نسبة النجاح 60%.
 - وأشار المبحوث أيضاً أن المشروع اعتمد على آليات للمتابعة وصفت بأنها جديّة وفعالة فخلال فترة المشروع، كان هنالك ملف لكل مشروع وكان هنالك زيارتين شهرياً لمدة 7 شهور من أخذ المنحة، وزيارات تحضيرية قبل البدء بالمشروع.
 - مشروع لتشغيل مزارعين في برامج زراعية وإعادة تأهيل الدفيئات ونظم الري المدمرة إثر العدوان الإسرائيلي الأخير على القطاع. بدأ هذا المشروع عام 2015 وانتهى في نفس العام. استهدف الأسر المتضررة من الحرب، وشغل نحو 150 مزارع. تم تمويل هذا المشروع من مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية "OCHA" ووكالة التنمية الأمريكية "USAID"، بميزانية وصلت إلى 250 ألف دولار.
- قامت المؤسسة في نهاية العام 2013 بتنفيذ دراسة ميدانية بينت أن 18% من فرص التشغيل المؤقت تحولت لعقد عمل تزيد مدته عن خمسة شهور. وبخاصة التشغيل في شركات تكنولوجيا المعلومات وشركات الأدوية.
- وفي النهاية، لا بد من الإشارة إلى مجموعة من التحديات التي تواجه عمل المؤسسة في مجال التشغيل، أهمها: نسب البطالة المرتفعة جداً، وارتفاع الطلب على خدمات التشغيل، والفجوة ما بين التعليم الذي يتلقاه خريجو الجامعات وحاجات السوق، والحاجة إلى تدريبات لتقليل هذه الفجوة، والاعتماد على التمويل وتوجهات الممولين في العمل مما يجعل التنبؤ بديمومة مشاريع التشغيل أمر شبه مستحيل، بالإضافة إلى التحديات التي يفرضها الوضع السياسي في القطاع، والتي تتمثل: بالحصار، وصعوبة توفير المواد الخام، وارتفاع الأسعار، وتعطل قطاع البناء ومحدودية السوق. إضافة إلى الحروب المتكررة وتدمير البنية التحتية لأي قطاع إنتاجي تشغيلي، والحدود المفروضة على المزارعين

والصيادين؛ "حوالي 30% من الأراضي الزراعية لا نستطيع دخولها بسبب وجودها في المناطق العازلة"، إضافة إلى تحديد الصيد بـ 3 كيلو متر داخل المياه وإلا تعرض الصياد لإطلاق النار، يحرم هذه الفئات من مصدر رزقهم.

جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي - قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع منسقة المشاريع والموقع الإلكتروني للمؤسسة. مؤسسة الوداد جمعية غير ربحية، تهدف إلى تنفيذ مشاريع مجتمعية مختلفة، وتنفذ أربعة برامج رئيسية: هي: برنامج المساندة الاجتماعية للأسرة وكبار السن، برنامج البحث العلمي والتدريب، برنامج منتدى رواد الشبابي التتموي، برنامج دعم وتأهيل المرأة والطفل.

بدأت المؤسسة بتنفيذ مشاريع تشغيل منذ العام 2004 ضمن البرامج المذكورة سابقاً. وجاءت فكرة تنفيذ مشاريع تشغيل نتيجة توجه الممولين لهذا النوع من المشاريع، حيث قامت جمعية الوداد، شأنها شأن الكثير من المؤسسات الأهلية المحلية، بمواصلة برامجها السابقة ليكون التشغيل أحد مكوناتها.

وفيما يلي نستعرض لمحة عن المشاريع التي قدمتها وتقدمها المؤسسة في مجال التشغيل:

لدى المؤسسة برنامج رواد الشبابي، أحد البرامج الأساسية في مؤسسة الوداد. يهدف البرنامج إلى توفير تدريب وتشغيل للشباب من عمر 18-35 سنة. يقدم البرنامج خدمات للشباب وفقاً للمشروع المتوفر قد يشمل المشروع تدريب، أو تشغيل أو تدريب وتشغيل وأحياناً مشاريع صغيرة. يفوق عدد المستفيدين من هذا البرنامج منذ تأسيسه إلى الآن 6 آلاف شخص، واستطاعت المؤسسة المحافظة على علاقات مستمرة مع حوالي 2000 شاب لا زالوا يترددون ليستفيدوا من الورش، أو ليقوموا بإعطاء دورات تدريبية.

وتحت هذا البرنامج تنفذ المؤسسة حالياً مشروع تدريب لتأهيل الخريجين لسوق العمل بواقع 90 ساعة تدريبية لـ 300 شاب وشابة. إضافة إلى دورات في مجالات عديدة من ضمنها الحاسوب، والسكرتاريا، والإدارة والاقتصاد، وإعداد المدربين.

كما نفذت الوداد مشروع تشغيل مع مؤسسة التعاون وممول من قبل Medical Aid for Palestine UK بميزانية تصل إلى 150 ألف دولار. نفذت تحت العنوان العريض سبل العيش والأمن الغذائي، يهدف إلى توفير فرص تشغيل مؤقتة لـ 300 شاب لمدة 6 شهور. شمل هذا البرنامج بالإضافة إلى الخريجين شباب عاطلين عن العمل تم توزيعهم على ورشات عمل حدادة ونجارة وما شابه، حصل 15 شاب منهم على فرص عمل دائمة.

خلال العام الحالي تقدمت الوداد لنفس الممول السابق بمقترح لمشروع تشغيل وكانت الفئة المستهدفة هي الشباب من ذوي الإعاقة. تمكن هذا المشروع من تشغيل 60 شاب وشابة لمدة 6 شهور ولا يزال المشروع قائم. تتراوح قيمة ما يحصل عليه المتقدم للمشروع من 340 دولار إلى 600 دولار، ويعتمد ذلك على الموازنة المتوفرة وعدد ساعات العمل المترتبة على الشخص.

ضمن برنامج الأسرة وكبار السن منحت المؤسسة قروض صغيرة لنساء فقيرات، إلا أن هذا المشروع لم يلقى نجاحاً أو التزاماً من قبل السيدات. وترى الباحثة أن مبالغ القروض كانت ضئيلة جداً وغير كافية لإقامة مشروع صغير. كما

أضافت أن البديل كان من الممكن أن يكون إقامة مصنع إنتاجي (مصنع ألبان مثلاً) وتشغيل أعداد من الأيدي العاملة لكن هذا التوجه غير موجود عند الممول وهذا ما يحكم توجه المؤسسة ومشاريعها بالتالي.

كون مشكلة البطالة هي المشكلة الظاهرة في الفترة الأخيرة تعمل الوداد على التدخل بتنفيذ مشاريع تشغيل وسيكون تركيزها مستقبلاً منصباً في مجال تشغيل الشباب بشكل أساسي لكن يبقى هذا التوجه مرهوناً بوجود مشاريع في هذا المجال من قبل الممولين الذين تتوجه لهم.

تصل موازنة المؤسسة السنوية نحو مليون دولار تختلف من مشروع لآخر. ومن أبرز الممولين لمشاريعها: PIFF، MAP، و Help Aid International، والتعاون، و SKN، واليونيسكو، وصندوق الأمم المتحدة للديمقراطية، والرحمة الكويتية، والصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي، وانتربال، و Muslim Aid، و UNDP، و CRS، و UNRWA.

تعد متابعة المستفيدين من برامجهم جزء من مقترحات المشاريع التي يقدمونها. وتتم من خلال زيارات ميدانية قد تمتد لفترة 6 شهور بعد انتهاء المشروع.

في النهاية ذكرت المبحوثة عدداً من التحديات التي تواجه عمل الجمعية، منها: محدودية التمويل. ضعف التنسيق بين الفاعلين المختلفين أو الممولين لمشاريع التشغيل مما يخلق ازدواجية في العمل، وتكرار العمل مع نفس الأشخاص وحرمان أسر وأشخاص آخرين. معظم المشاريع التي تنفذها في مجال التشغيل مشاريع مؤقتة لمدة 3 شهور أو 6 شهور برواتب قليلة. حدة مشكلة البطالة وتخريج أعداد هائلة سنوياً تزيد من حدة المشكلة، وللتدليل على عمق وجدية هذه المشكلة ذكرت المبحوثة أنه قد يصل للمؤسسة عند الإعلان عن برنامج تشغيل 2000 شخص، في حين تكون القدرة الاستيعابية 100 شخص (أي 20 ضعف المطلوب).

2-2-2 برامج توظيف تنفذ من قبل ممولين

مؤسسة صلتك

مؤسسة قطرية أسستها الشيخة موزة في 2008 وسجلت كمؤسسة اجتماعية. يوجد لها فروع في ثمان دول عربية، وسبعة دول أخرى (من بينها فلسطين) تنفذ المؤسسة فيها برامج من خلال موظف تابع لإدارة قطر⁵⁹. وينصب الهدف الرئيسي للمؤسسة على إيجاد فرص عمل للشباب العربي، وتحقيق هدفها من خلال ثلاث مكونات رئيسية، الأول مساعدة الشباب في الحصول على وظائف، الثاني مساعدتهم على خلق مشاريع خاصة فيهم، والمكون الثالث والذي يتقاطع مع المكونين السابقين وهو السياسات والأبحاث. وعلى الرغم من أن المؤسسة تلعب دور تمويلي بشكل أساسي، ولكنها تتشارك مع المؤسسات التي تمولها بجميع مراحل تنفيذ المشروع والتفاصيل المتعلقة به.

بدأت المؤسسة عملها في فلسطين في العام 2011، ونفذت مجموعة من المشاريع خلال السنوات الثلاث الأخيرة، هي: لدى مؤسسة صلتك تعاون مشترك مع مؤسسة الشباب الدولية في برنامجين قد طورتها سابقاً، ومن خلال تعاونها مع مؤسسة الشباب الدولية تم نقلهما إلى فلسطين: وهما برنامج "تمهيد" وبوابة "تعمل" الإلكترونية.

⁵⁹ تقوم المؤسسة حالياً بإجراءات تسجيل فرع المؤسسة في فلسطين.

برنامج "تمهيد" وهو برنامج يهدف إلى إرشاد الطلاب/الشباب نحو المهن المناسبة لهم من خلال مجموعة من الاختبارات التي يمكن تنفيذها عبر الإنترنت⁶⁰.

أما بوابة "تعمل" الإلكترونية، فهي عبارة عن منصة إلكترونية توفر مجموعة من القضايا التي تهم الباحثين عن عمل والخريجين الجدد وأولئك المعنيين بتطوير قدراتهم، فهي مثلاً توفر نحو 1500 دورة تدريبية بمواضيع مختلفة. فيها قسم خاص لمساعدة الأشخاص على خلق مشاريعهم الخاصة، يتضمن هذا إرشادات لكيفية عمل خطة عمل، وتشبيكهم من أشخاص لديهم خبرة في مجال تأسيس الأعمال، مع محامين، وحاضنات أعمال وغيره. هناك أيضاً قسم خاص بكيفية عمل سيرة ذاتية، ورسالة تغطية، وكيفية عمل مقابلات العمل. وتتضمن المنصة أيضاً منحة دراسية للطلاب⁶¹.

مؤخراً تم إضافة مكون جديد على هذين المشروعين، وهو التوظيف عن بعد (on line) من خلال منصة إلكترونية تدعى "نبش"⁶². وتهدف مؤسسة صلتك ومؤسسة الشباب الدولية من خلال هذا المكون إلى توظيف 300 شاب في الضفة الغربية⁶³ في وظائف موجهة خارج فلسطين، ولتطوير هذا المكون حصلت مؤسسة الشباب الدولية على دعم مالي قدره 90 ألف دولار.

مشروع شراكات مع الشباب (Partnerships with Youth): مشروع مشترك مع مؤسسة IREX الأمريكية، مدته عام واحد بدأ في العام 2012، ويهدف إلى بناء مراكز شبابية في محافظات مختلفة. شاركت مؤسسة صلتك في جزئية بسيطة في هذا البرنامج وهي تطوير برنامج تمهيد الذي تم تنفيذه مع مؤسسة الشباب الدولية، وكذلك بوابة "تعمل" الإلكترونية داخل المراكز الشبابية هذه.

مشروع مشترك مع المؤسسة الأوروبية الفلسطينية للإقراض، يهدف المشروع إلى منح قروض للشباب لإنشاء مشاريعهم الخاصة، مقابل أن تقوم مؤسسة صلتك بضمان هذه القروض⁶⁴. ويهدف المشروع إلى تأسيس 100 مشروع جديد وخلق فرص عمل للشباب ما بين 200-300 فرصة. بدأ المشروع في الشهر الأول من العام 2016 وينتهي في نهاية الشهر الأخير من نفس العام ولا يزال المشروع في مرحلة تجريبية، وبناء على النتائج سيتخذ القرار حول الاستمرار فيه وتوسيعه. وسيضمن البرنامج تدريب الشباب على كيفية إنشاء مشاريعهم الخاصة، وكل التفاصيل التي يتطلبها إنشاء مشروع. وتصل مساهمة صلتك المالية 125 ألف دولار لضمان القروض، و50 ألف دولار دعم فني.

هناك مشروع آخر مع مؤسسة فلسطين للتنمية التابعة لصندوق الاستثمار، بدأ في العام 2016 وهو مشابه للمشروع سابق الذكر مع المؤسسة الأوروبية الفلسطينية للإقراض. يهدف إلى منح قروض لخلق مشاريع جديدة أو الحفاظ على مشاريع قائمة للشباب الفلسطيني في مخيمات اللاجئين في لبنان. ويهدف المشروع إلى خلق نحو 400-500 مشروع خاص، وتوظيف ما بين 1000-1500 شاب. وتصل محفظة القروض لهذه المشاريع نحو 750 ألف دولار (تصل مشاركة صلتك فيها نحو 350 ألف دولار)، وهنا أيضاً ستقوم مؤسستي إقراض صغير في لبنان بتحمل مسؤولية منح القروض.

⁶⁰ للتعرف أكثر على برنامج تمهيد أنظر الرابط التالي: <http://www.tamheed.org/index.html>

⁶¹ يمكن الدخول إلى منصة "تعمل" من خلال الرابط التالي: <http://www.ta3mal.com>

⁶² يمكن التعرف أكثر على هذه المنصة من خلال الرابط التالي: <https://www.nabesh.com/en>

⁶³ كان هناك تعاون سابق بين مؤسسة صلتك ونبش في مشروع استهدف توظيف 300 شاب من قطاع غزة. وعليه جاءت فكرة تطوير هذا البرنامج في الضفة الغربية بالشراكة مع مؤسسة الشباب الدولية.

⁶⁴ لتنفيذ هذا المشروع وقعت المؤسسة الأوروبية الفلسطينية للإقراض اتفاقيات منح القروض للشباب مع ثلاث مؤسسات إقراض صغير، هي: أكاد، أصالة وريف. وتشمل هذه الاتفاقيات تقديم دعم فني لموظفي هذه المؤسسات.

مشروع تميز: مشروع ينفذ بالشراكة مع شركة باديكو ومنتدى شارك الشبابي وقد تم الحديث باستفاضة عنه عند حديثنا عن شركة باديكو (انظر صفحة 101).

مشروع مع شراكة- الشبكة الفلسطينية للإقراض الصغير والمتناهي الصغر: مشروع تجريبي بدأ في العام 2016 ويهدف إلى بناء قدرات المؤسسات المنضوية تحت شراكة في بعض القضايا التقنية. كان من المفترض أن يتم إعطاء التدريب من قبل طاقم تابع للمؤسسة صلتك، ولكن نظراً لعدم قدرتهم على الدخول إلى فلسطين، تم تحويل المشروع إلى منحة قيمتها نحو 23 ألف دولار، وقامت شراكة باختيار مدربين فلسطينيين لإعطاء التدريب في القضايا التي هم بحاجة إلى تطوير فيها.

ووصلت قيمة الموازنة المخصصة لفلسطين خلال العام 2016 نحو 700 ألف دولار. وجميع هذه الموازنة تصرف على مشاريع واضحة النشاطات، ولا تقوم المؤسسة بمنح أية مبالغ لموازنة المؤسسات مباشرة (أي core funding).

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه عمل المؤسسة في فلسطين، منها ارتفاع تكلفة خلق فرصة عمل، وخاصة بالمقارنة مع الدول العربية الأخرى. تؤثر هذه النقطة، في بعض الأحيان، على قدرة فلسطين في المنافسة على إقناع الإدارة على الموافقة على مقترحات المشاريع المقدمة منها، حيث تستطيع الدول الأخرى على تقديم "مؤشرات أثر أو impact numbers" أعلى من فلسطين باستخدام نفس المبالغ المالية. من التحديات الأخرى، النظرة إلى مؤسسة صلتك باعتبارها ممول، وهو ما ترفضه المؤسسة، حيث يقول المبحوث أن مؤسسة صلتك ترفض أن يقتصر دورها على تقديم مبالغ مالية (منح) للمؤسسات، وإنما تعتبر نفسها شريك يجب أن يكون لها دور في تصميم البرامج المنوي تنفيذها وإدلاء الرأي في التفاصيل. وفي هذا الصدد يشير المبحوث، أنهم لا يزالوا يتلقون "مقترحات مشاريع" جاهزة وتنتظر التمويل فقط، وأشار أنهم يعملون على تغيير هذه الصورة مع المؤسسات التي يتعاملون معها. ومن التحديات الأخرى عدم قدرة المؤسسات، في بعض الأحيان، على تقديم أرقام فعلية لعدد الوظائف التي ستقوم بخلقها أو توفيرها من خلال المشاريع التي ستنفذها، وهنا أشار المبحوث إلى أن النمط المهيمن لدى المؤسسات العاملة في مجال التشغيل يقوم على تدريب العاطلين عن العمل وتطوير مهاراتهم وتحضيرهم لسوق العمل والتوقف في معظم الأحيان عند هذا الدور.

مؤسسة التعاون

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير البرامج والموقع الإلكتروني للمؤسسة. مؤسسة أهلية غير ربحية تأسست عام 1983. تعمل المؤسسة في أربعة قطاعات: التعليم، وقطاع التنمية المجتمعية، وقطاع الطوارئ والمساعدات الإنسانية، وقطاع الثقافة. وتلعب المؤسسة دوراً تنفيذياً وتمويلياً. وتنفذ برامجها على امتداد حدود فلسطين التاريخية بالإضافة إلى مخيمات اللاجئين الفلسطينيين في لبنان.

أحد البرامج التي تنفذها المؤسسة، هو برنامج تمكين الشباب والذي يهدف إلى تمكين الرياديين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 إلى 29 عاماً من خلال تعزيز قدراتهم ومهاراتهم. يهدف البرنامج أيضاً إلى دمج الشباب في سوق العمل من خلال الموازنة بين الباحثين عن عمل وأصحاب العمل مع تقديم التدريب اللازم، إلى جانب المساعدة في دعم مشاريعهم الريادية.

وتحقق المؤسسة الأهداف السابقة من خلال مجموعة من البرامج الفرعية أو المبادرات، منها: "بوابة تشغيل الشباب": بوابة إلكترونية تمكن الشباب من العثور على فرص مدفوعة الأجر للتدريب على رأس العمل والتلمذة المهنية⁶⁵. البوابة عبارة عن ملتقى إلكتروني بين الخريجين الجدد الباحثين عن عمل وأصحاب عمل. تأسست في 2011، وتضم الآن نحو 22 ألف خريج و2000 صاحب عمل. يقوم صاحب العمل من خلال البوابة بمراسلة الخريجين ومقابلتهم وفحص رغبتهم في العمل ومن ثم يتقدم بطلب لمؤسسة التعاون حول رغبته بتدريب هذا الخريج، تقوم المؤسسة بدورها بالتواصل مع الخريج والتأكد من رغبة الخريج بالالتحاق في التدريب، وبعدها يتم إرسال العقود للطرفين لتوقيعها. تكون مدة التدريب ستة أشهر مدفوعة الأجر، 600 دولار في الشهر للخريجين من الضفة الغربية ما عدا القدس، تدفع مناصفة بين صاحب العمل ومؤسسة التعاون. يضاف 300 دولار إضافية في الشهر للخريجين من القدس تدفعها مؤسسة التعاون.

يتراوح عدد المستفيدين من هذا البرنامج، كما أشار المبحوث، بالمعدل ما بين 300-400 مستفيد سنوياً، وتصل نسبة الذين حصلوا على وظائف دائمة كما أشار 76%، بالرغم من أن هذه النسبة لا تعني بالضرورة، كما وضح المبحوث، أن هؤلاء الخريجين قد حصلوا على هذه الوظائف لدى نفس أصحاب العمل الذين تدرّبوا لديهم.

دعم المؤسسات المحلية على تأسيس حاضنات أعمال: قامت المؤسسة بدعم مجموعة من المؤسسات المحلية لتأسيس حاضنات أعمال، تحدثنا بالتفصيل عن هذه الحاضنات وطبيعة الخدمات التي توفرها عندما تناولناها بشكل منفرد سابقاً، وسنكتفي هنا بذكر الحاضنات وقيم التمويل التي قدمتها التعاون: أول حاضنة تم تأسيسها "مبادرون" وهي تابعة للجامعة الإسلامية في قطاع غزة، استمرت التعاون بدعمها لمدة ثلاث سنوات: "مبادرون 1"، "ومبادرون 2"، وحالياً يتم دعم "مبادرون 3"، ووصلت قيمة الدعم للسنوات الثلاث نحو 900 ألف دولار. تم أيضاً دعم مؤسسة "ليدرز" لتأسيس مسرعة الأعمال "فاست فورورد" بـ 300 ألف دولار، وتم دعم أول ثلاثة جولات تسريع أعمال فيها. في 2016 قامت المؤسسة بدعم غرفة تجارة وصناعة الخليل لتأسيس حاضنة أعمال جديدة بتمويل وصل 200 ألف دولار. وبحسب الإستراتيجية الجديدة 2017-2019 لدى المؤسسة نية افتتاح ثلاثة حاضنات أخرى.

تكوين الأعمال الزراعية الصغيرة للرياديين الشباب: مشروع من عامين بدأ في 2015، ويهدف لدعم النساء الشابات لتأسيس مشاريع ريادية في قطاع الزراعة تنفذه الإغاثة الزراعية، وهو بتمويل مشترك بين التعاون والصندوق العربي، وتصل قيمة التمويل نحو 600 ألف دولار. ويستهدف البرنامج دعم 35 امرأة.

بالإضافة إلى البرنامج السابق، تقدم مؤسسة التعاون جائزة "منير الكالوتي" للشباب الفلسطيني الريادي، وتهدف إلى تشجيع الشباب على تطوير مبادرات ريادية ذات طابع إبداعي. وهي جائزة سنوية يفتح باب التقدم لها في شهر تموز من كل عام، وتعلن النتائج في شهر آذار من العام الذي يليه. ويذكر أن المبادرة قد تكون فردية أو جماعية⁶⁶. تبلغ قيمة الجائزة 50 ألف دولار، توزع على خمسة جوائز كحد أقصى، أي بمعدل 10 آلاف دولار للفائز الواحد، يصرف نصف المبلغ عند الإعلان عن نتيجة الجائزة، والنصف الآخر بعد البدء في تنفيذ المبادرات.

⁶⁵ <http://yes-portal.blue.ps/>

⁶⁶ لمزيد من المعلومات حول الجائزة يمكن زيارة الرابط التالي: <http://bit.ly/2bjmUNV>

شروط التأهل بحسب الموقع الإلكتروني للمؤسسة:

- أن يكون المتقدم فلسطيني.
- أن يكون عمر المتقدم بين 19-35 عاماً.
- أن يكون المتقدم مقيم في مناطق عمل المؤسسة (الضفة الغربية بما فيها القدس، وقطاع غزة، والأراضي الفلسطينية المحتلة في 48، بالإضافة إلى مخيمات اللاجئين في لبنان).
- أن يسعى إلى تأسيس مبادرة ريادية يتوقع أن يكون لها انعكاسات تنموية واضحة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية. أو أن يكون لديه مبادرة صغيرة تم احتضانها سابقاً.
- أن لا يكون قد حصل على جوائز أخرى على نفس المبادرة من مؤسسات أخرى.
- يحق للمتقدم أن يقدم طلبه للعام السابق، مع ضرورة تحديثه.
- أن يتم تعبئة طلب الترشيح المتوفر على الصفحة الإلكترونية للمؤسسة⁶⁷.

وتشجع الجائزة المبادرات المندرجة تحت مفهوم ريادة الأعمال، ضمن القطاعات الاقتصادية الإنتاجية والخدماتية. والريادة المجتمعية، وتشمل كافة القطاعات الاجتماعية غير التجارية، مثل الرياضة، والفقر، وتشغيل الشباب والفئات المهمشة، والمرأة والمبادرات الريفية، والتجارة العادلة، والمبادرات التطوعية، والإعلام الاجتماعي، والثقافة والفنون، والمعونة والإغاثة، والبيئة وغيرها.

وفي الختام أشار المبحوث إلى مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسة في عملها، أهمها: انخفاض الدعم نتيجة انخفاض التمويل الكلي لفلسطين، وتشتت الجهود وتكرار نفس البرامج من قبل أكثر من مؤسسة الأمر الذي يخلق نوع من التنافس بين المؤسسات، ويعزو المبحوث هذا بشكل رئيسي إلى كثرة المؤسسات الأهلية ومحدودية التمويل، واستحداث عدد كبير من الحاضنات من قبل مؤسسات ليس لديها خبرة في المجال.

الوكالة البلجيكية للتنمية - مشروع دعم بناء قدرات مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني بالشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص وسوق العمل

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع المنسقة الفنية ومنسق المشروع في الوكالة. المشروع البلجيكي لدعم بناء قدرات مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني بالشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص وسوق العمل، والممول من الحكومة البلجيكية. تم توقيع اتفاقية المشروع في شهر تموز 2013، إلا أن تعيين الطاقم وإطلاق المشروع كان في بداية عام 2014. سيستمر هذا المشروع لمدة خمس سنوات حتى منتصف العام 2018 بميزانية تصل إلى خمسة مليون يورو. يهدف إلى دعم قطاع التعليم والتدريب المهني وتعزيز مفهوم التعلم من خلال العمل، من خلال دعم جميع المؤسسات التي تخرج طلاب التخصصات التقنية والمهنية سواء كانت تابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين أو تابعة لجهة حكومية، أو مراكز وكليات خاصة، أو مؤسسات غير حكومية.

تم توقيع اتفاقية تعاون مع وزارتي التربية والتعليم العالي ووزارة العمل، إضافة إلى توقيع مذكرة تفاهم للتنسيق في جميع النشاطات ما بين الوكالة البلجيكية للتنمية "BTC" والوكالة الألمانية "GIZ"، مثل تمويل مشاريع مشتركة في مجال التعليم والتدريب المهني والتقني. بحسب المبحوثين تسعى الوكالة البلجيكية للتنمية لتأسيس استدامة للبرنامج، وعلى مستوى وطني يمكن تأسيس صندوق لدعم هذا القطاع يتم دفع مساهمة من قبل القطاع الخاص. ودعم البنية التحتية، والطاقة البشرية.

⁶⁷ يمكن الحصول على الطلب من الرابط التالي: http://www.taawon.org/sites/default/files/mk_youth_award_application_2016_final.doc

تقوم فكرة البرنامج على الدمج بين مركز التعليم وسوق العمل خلال فترة الدراسة بحيث يحصل الطالب على مهارات تناسب سوق العمل. قامت الوكالة البلجيكية بعمل دراسات توضح من خلالها أن نسبة الحصول على عمل بعد الانتهاء من هذا البرنامج تتراوح ما بين 80-90% من الطلبة نظراً لاكتساب الطلاب المهارات الملائمة والمعرفة بسوق العمل.

تتراوح مدة المشروع الواحد ما بين 6 شهور - سنتين، حسب برنامج الجهة المقدمة للتدريب. معظم مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل تطبق برامج تدريبية أقصاها سنة، إضافة إلى دورات في تخصصات معينة مثل الكوافير والبلاب تكون مدتها 6 شهور. تخرج هذه المراكز عمال مهرة وشبه مهرة. من ناحية المدارس الصناعية التابعة لوزارة التربية والتعليم، وهي عبارة عن سنتين بعد الصف العاشر، فهي تخرج طلاب يمكنهم أن يكملوا تعليمهم العالي في جامعات أو بإمكانهم أن يدخلوا سوق العمل. إضافة، هناك الكليات والمعاهد التقنية التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي. تشترط الوكالة البلجيكية على البرامج المستفيدة من مشروعها أن توقع اتفاقيات تعاون مع شركات من القطاع الخاص، بحيث يقضي الطالب وقته مناصفة ما بين الجانب النظري والعملية.

البرامج التي استفادت من مشروع الوكالة البلجيكية لعام 2016 هي 43 مؤسسة و73 برنامج أو مبادرة موزعة ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة. وكان هنالك شراكة مع مئة شركة من القطاع الخاص. ولتنفيذ هذه المرحلة تم توقيع عقود ثلاثية الأطراف (الطالب، والمعهد التقني، والمشغل)، يوضح العقد مسؤوليات كل شخص.

تقوم الوكالة البلجيكية بالإعلان عن فتح باب تقديم المقترحات للمؤسسات المختلفة من خلال الصحف، ومواقع الوزارات الشريكة. تقدم 81 برنامج للمنافسة أي ما يزيد عن 50 مؤسسة. تقدم هذه الطلبات إلى لجنة التقييم المكونة من شركاء ممثلين عن وزارة العمل ووزارة التربية والتعليم العالي، والقطاع الخاص، وذلك ضمن المعايير المحددة من قبل الوكالة البلجيكية. تم تحديد موازنة بمبلغ مليون و300 ألف يورو لتغطية تكاليف الـ 73 مبادرة المختارة. يتم تقسيم مبلغ المنحة لكل مهنة موجودة 10 آلاف يورو؛ منها 7 آلاف لمؤسسة التعليم و3 آلاف لمؤسسة القطاع الخاص لتوفير المواد الخام، ومنسق التدريب. كما أن هنالك مبلغ خاص مخصص للمنح ويتضمن جزأين؛ تغطية مواصلات للوصول إلى مؤسسة القطاع الخاص، إضافة إلى تأمين ضد الحوادث، وتوفير زي العمل، والتأكد من معايير الصحة والسلامة، إضافة إلى أن بعض المهن احتاج بها الطلاب إلى توفير صندوق أدوات. الجزء الثاني هو "منح خاصة"، وهو خاص بعدد من الطلاب المعوزين المسجلين على قوائم وزارة الشؤون أو سكان المخيمات، أو سكان المناطق المهمشة، إضافة إلى مساعدة الإناث لتشجيعهن على الانخراط في هذا المجال، حيث يدفع لهن مبلغ 100 يورو شهرياً خلال فترة التدريب العملي، ويتم المساعدة بدفع جزء من الأقساط.

رؤية الوكالة البلجيكية للتنمية تتمثل في، التخفيف من الكلفة على الحكومة لأن هذا المجال مكلف، ويحتاج تجهيزات وبنية تحتية مكلفة. كما أن الطاقة الاستيعابية للمدارس المهنية أقل بكثير من المدارس الأكاديمية، والقطاع الخاص لم يقدم دعمه في هذا المجال. بينما في الدول المتقدمة يتحمل القطاع الخاص مسؤولياته ويدعم التعليم المهني كون مخرجات التعليم ستصب في سوق العمل ولخدمة القطاع الخاص، ويأخذ على عاتقه التدريب العملي للطلاب.

تعلن الوكالة البلجيكية للتنمية عن البرنامج للكليات والمعاهد، يتم النظر في الطلبات وتقييمها أساساً بناء على حاجة سوق العمل لهذه المهن، واعتماداً على دراسات ميدانية.

في 2014 بدأ البرنامج بتبني 10 مبادرات كتجربة، ومنذ بداية 2016 تم تبني 73 مبادرة. لم يتم عمل متابعة للخريجين من البرنامج التجريبي إلى الآن حيث لم يمر على تخرجهم 6 أشهر بعد، لكن من المتوقع أن نسبة جيدة إما أنها أسست عملها الخاص أو حصلت على وظيفة.

من التحديات التي واجهت البرنامج خلال الفترة التجريبية: صغر حجم القطاع الخاص من ناحية عدد العمال؛ كون القطاع الخاص في أغلبه عائلي؛ وانتشار ثقافة سرية المهنة بدل من ثقافة نقل المعرفة، الأمر الذي دفع بالقائمين على البرنامج إلى تدريب أصحاب الورش والأعمال من خلال شركة بلجيكية لها خبرة في مجال التدريب، والتي دربت مستشارين وطنيين دورهم تدريب أصحاب الورش؛ ومحدودية الطاقة الاستيعابية لسوق العمل الفلسطيني، وبالتالي عدم قدرته على استيعاب جميع الخريجين المهنيين.

تجربة البرنامج كانت في الضفة الغربية، وحينئذ انتقلت جميع نشاطات المشروع إلى غزة. ويوضح المبحوث أن التحديات أكبر في القطاع فالإجراءات المالية، وإدخال المواد، والتجهيزات، والمواد الخام أصعب. كما أنه في قطاع غزة التعامل يتم مع مدراء المؤسسات مباشرة وليس من خلال الوزارات، وتتعاكس الأمور السياسية على تنفيذ الأمور على الأرض.

جمعية اتحاد الكنائس - مجلس كنائس الشرق الأوسط - قطاع غزة

جمعية اتحاد الكنائس، جمعية فلسطينية غير ربحية تأسست عام 1952 بالشراكة مع مجلس كنائس الشرق الأوسط تحت مظلة مجلس الكنائس العالمي. بدأت المؤسسة بتقديم الخدمات الطارئة استجابة للحاجات الإنسانية الملحة التي أعقبت النكبة عام 1948. تم تسجيل المؤسسة لدى وزارة الداخلية عام 2001.

تنفذ المؤسسة مجموعة من البرامج، هي: برنامج الصحة وهو البرنامج الرئيسي، يتم تنفيذه من خلال ثلاث مراكز لرعاية الأمومة. برنامج التعليم، ينفذ من خلال برنامج التعليم والتدريب المهني والتقني ضمن أربعة مراكز تدريب مهني تابعة للجمعية، برنامج المساعدات الإغاثية (مساعدات نقدية، وكوبونات، ومساعدات عينية). برنامج الدعم النفسي الاجتماعي، ومشاريع خلق فرص عمل، وبرنامج المساعدة الذاتية، من خلال جعل مجموعة من المستفيدين من البرنامج يعملون في خياطة الزي الخاص لمراكز العمل، أو زي مهن أخرى.

مراكز التدريب المهني والتقني بدأت منذ سنوات الخمسينيات، وكان أولها مركز لتعليم السكرتاريا، ثم مركز تعليم خياطة في السبعينيات ومركز المرأة في الثمانينيات. كانت تلعب هذه المراكز دور تكميلي للخدمات المقدمة من قبل وكالة غوث وتشغيل اللاجئين - الأونروا.

رؤية مركز السكرتاريا هي تشغيل الفتيات لدمجهن في سوق العمل، ويستوعب المركز سنوياً بحدود 24 طالبة. أما مركز الخياطة فيهدف إلى دمج النساء المهمشات في سوق العمل، ويستوعب كذلك 24 طالبة. بالنسبة للمراكز التي تستهدف الشباب فتقدم ثلاثة تخصصات، نجارة وصناعة أثاث يستوعب 24 طالب، الحدادة والمعادن ويستوعب 15 طالب، والألمنيوم كذلك.

يتم الإعلان عن البرامج على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، كما يتم توزيع إعلانات ونشرات تعريفية في المدارس الحكومية ومدارس الوكالة، والنوادي، والمساجد. يستهدف "مركز الشجاعة" التابع للمؤسسة الشباب المتسربين من

المدارس في أعمار ما بين 14-16 عام. يتقدم أعداد مرتفعة جداً من الشباب لهذه البرامج، تقوم المؤسسة بعقد امتحان يقيس القدرات، والرغبة، والهدف، إضافة إلى اختبار الثقافة العامة لدى المتقدمين، يليها عقد مقابلة مع الأشخاص الذين يتعدون مرحلة الامتحان، ليتم اختبار المهارات القيادية والريادية لديهم.

تتم المساعدة في تشغيل خريجي التعليم المهني والتقني من خلال برامج التشغيل المؤقت. كما يوجد جزئية للتخصصات الأكاديمية. يعتمد تنفيذ مشاريع التشغيل على وجود التمويل، وبالعادة ينفذ اتحاد الكنائس مشروعين سنوياً. خلال العام 2015 قامت المؤسسة بتنفيذ مشروعين استفاد من البرنامج الأول 100 خريج 40 منهم كانوا من التخصصات المهنية والتقنية، والمشروع الثاني استفاد منه 75 خريج، 50 منهم من التخصصات المهنية والتقنية. وبالأخص من تخصصات؛ صيانة الأجهزة الطبية، والبناء والتشييد، وتطبيقات الموبايل، وميكانيكا السيارات. وكان المشروعان من تمويل الـ Act Alliance والبعثة البابوية. حصل 20 شخص من المستفيدين من المشروعين على عقود عمل دائمة.

تم الإعلان عن هذه المشاريع من خلال موقع Jobs.ps والموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة. بشكل رسمي بدأت مشاريع التشغيل لدى اتحاد الكنائس عام 2009، والتي انبثقت عن مشروع مساعدات إنسانية، وبالتالي فإن الفئة المستهدفة من هذه المشاريع هي الفقراء والمهمشين. بدأ المشروع باقتراح لتشغيل 800 عائلة فقيرة، تم فيه تشغيل 150 شخص، وبقية 650 عائلة ضمن برنامج المساعدات. أغلب المجالات التي تم التشغيل فيها هي مجالات العمل المهني والتقني، عمل فيها أرباب هذه الأسر بالمياومة. وتم التوظيف في القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية. مدة التشغيل كانت 6 أشهر كحد أقصى وبأجر يصل إلى حوالي 1400 شيكل شهرياً.

كما قام الاتحاد بتنفيذ مشروعين تشغيل خلال عامي 2009 و2015 بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) وبتنفيذ من الميرسي كور والـ CRS، وصل تمويل المشروعين إلى مليون دولار استفاد منها 175 شخص.

يتبع اتحاد الكنائس آلية المتابعة والتقييم القبلي والبعدي من خلال الزيارات الميدانية والاتصال مع المشغلين. عن المشاريع المستقبلية لاتحاد الكنائس فإنه من المتوقع موافقة الوكالة الفرنسية للتنمية للبدء بمشروع تشغيل مع نهاية عام 2016.

في النهاية ذكر المبحوث مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسة في عملها، أهمها: الحصار المفروض على قطاع غزة والذي يشكل المشكلة الأساسية التي تحد من فعالية مشاريع التشغيل، ومشكلة انقطاع الكهرباء والتي تحد من الطاقة الاستيعابية للورش كونها تقلل من عدد ساعات العمل الممكنة، مما يقلل قدرتهم على استيعاب الأيدي العاملة، والمشاكل البنوية المتغلغلة في جميع القطاعات الاقتصادية والتي تحد من قدرة هذه القطاعات على التوسع سواء أفقياً أو عمودياً، وضعف قدرة السوق المحلي على استيعاب المواد المنتجة والأيدي العاملة كذلك. كما أن الحروب المستمرة على القطاع جعلت الممولين يتوجهون إلى المشاريع الإغاثية أكثر من المشاريع التنموية. بالإضافة إلى نقص التمويل وعدم استمراريته.

برنامج التعليم المهني والتقني وسوق العمل - وكالة التعاون الألماني

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة شخصية مع مسؤولين ضمن برنامج التعليم المهني والتقني وسوق العمل.

بدأت وكالة التعاون الألماني بدعم برامج التعليم المهني والتقني (TVET) منذ العام 1995 وبحسب مبحثنا بعد انتفاضة العام 2000 كان تقريبا البرنامج الوحيد العامل في فلسطين في هذا المجال. في السابق كان البرنامج ينفذ من خلال برامج صغيرة تقوم على توفير دورات تدريب مهني وتقني للعاطلين عن العمل وللقات المهمشة.

وتطور البرنامج عام 2009، وأضيفت جزئية التشغيل إليه وأطلق عليه اسم "التعليم المهني والتقني وسوق العمل". تم العمل حينها على دعم صياغة وتطوير الاستراتيجيات التي لها علاقة بالتطوير المهني والتقني والتي لها علاقة بالتشغيل ضمن هذا البرنامج. حيث تم وضع إستراتيجية خاصة بالتشغيل وأخرى بالتعليم المهني والتقني، وكانت وزارتي العمل والتربية والتعليم الشريك السياسي في تلك الفترة. وعمل فريق الـ GIZ حينها على تصميم الأدوات التي من الممكن أن تساعد في تنفيذ هذه الاستراتيجيات. واستمر هذا البرنامج لمدة تقارب 3 سنوات.

في المرحلة السابقة من "برنامج دعم التعليم المهني والتقني والتشغيل" كان العمل يتم على مستوى سياسات ومستوى تأهيل وتطوير الوزارة وطاقم الوزارة والأدوات المستخدمة. أما لاحقاً أصبح المشروع يعمل على مستوى مراكز التشغيل مثل تطوير طاقم الإدارة العامة للتشغيل وموظفي مكاتب التشغيل في المحافظات وهي حوالي 12 مكتب رئيسي بالإضافة إلى 8 مكاتب تشغيل فرعية.

كان الهدف من البرنامج خلال الفترة 2009-2014 تعزيز القدرة التشغيلية لدى الشباب، أصبح الهدف بعد ذلك تعزيز القدرة التشغيلية للدخول في سوق العمل. في المرحلة اللاحقة، تم إضافة بند خدمات التشغيل وأصبح أحد معايير النجاح عدد فرص العمل التي يتمكن المشروع من توفيرها. وفي أيلول 2015 انتقل المشروع إلى مرحلة "التشغيل الإيجابي" حيث أصبحت جزئية التشغيل إجبارية.

يستهدف البرنامج الشباب المتسربين من المدارس، والعاطلين عن العمل، والفئات المهمشة. بالنسبة لآلية الإعلان عن البرنامج؛ يشير المبحثين إلى أن الإعلان عن البرنامج يتم من خلال موقع وزارة التربية والتعليم العالي وموقع وزارة العمل. ويطلب من المؤسسات التقدم بمقترحات منافسة لتنفيذ المشروع بشرط اقتراح آليات تشغيل للخريجين. تقع مسؤولية اختيار الطلاب على مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني لكن بشرط أن يكونوا ضمن الفئة المستهدفة وتتنطبق عليهم معايير التقدم للبرنامج.

يختلف عدد المؤسسات المستفيدة من عام لآخر وفقاً للميزانية المتوفرة، والفترة الزمنية المخطط أن يمتد ضمنها المشروع. خلال المرحلة الحالية تم التعاقد مع 3 مؤسسات في القدس الشرقية، و3 مؤسسات في المنطقة المسماة "ج"، إضافة إلى 3 مؤسسات أخرى في مناطق مهمشة. وسيتمدد البرنامج الحالي لفترة 9 شهور يجرى بعدها تقييم للبرنامج. ويتم اقتراح خطوات متابعة للمستفيدين ضمن المقترح الذي يقدمونه.

يمول هذا البرنامج كل من الوزارة الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية "BMZ" والاتحاد الأوروبي. إضافة إلى بعض البرامج المدعومة من الاتحاد السويسري.

وفي النهاية ذكر المبحوثين مجموعة من التحديات التي تواجههم في تنفيذ البرنامج، أهمها: محدودية سوق العمل، والطبيعة العائلية لغالبية المنشآت العاملة في المجال المهني، ووجودها ضمن القطاع غير الرسمي، وغياب أرقام أو إحصائيات عن هذا القطاع تساعد في فهم السوق واحتياجاته، إضافة إلى النظرة الدونية لدى المجتمع للمتوجهين إلى التعليم والتدريب المهني والتقني، وضعف القدرة الاستيعابية لدى مؤسسات التعليم المهني والتقني نتيجة عدم استثمار القطاع الخاص في هذا المجال.

2-2-3 برامج توظيف القطاع الخاص

برنامج رواد - البنك العربي

تعتمد البيانات الواردة في هذا الجزء على إجابات مكتوبة حصلنا عليها من البنك العربي، علماً بأننا كنا قد رتبنا مع البنك مقابلة شخصية، إلا أنها ألغيت بناء على رغبة البنك، وتم الاستعاضة عنها بأجوبة مكتوبة وصلتنا من مديرة التدريب والتطوير.

برنامج رواد، كما تشير إجابات البنك، يهدف إلى إعداد وتهيئة جيل جديد من الموظفين المدربين والمؤهلين لشغل مناصب قيادية مستقبلاً في البنك العربي وفي وقت مختزل. وهو معد لاحتواء الخريجين المتفوقين من كافة الجامعات الفلسطينية إضافة إلى الطلبة الفلسطينيين من جامعات في الخارج من تخصصات كلية التجارة والاقتصاد. بدأ البنك بتنفيذ الدورة الأولى من البرنامج منذ العام 2004.

تصل مدة البرنامج في كل دورة إلى تسعة شهور، وحتى تاريخ حصولنا على الإجابات كان البنك قد نفذ 6 دورات، كان آخرها في العام 2014-2015. ينقسم البرنامج في كل دورة إلى تدريب نظري وآخر عملي (تدريب على رأس العمل). يمتد التدريب النظري لمدة 3 شهور ويعقد في مركز تدريب تابع للبنك العربي في مدينة رام الله، ويتضمن مجموعة من الدورات في مواضيع مصرفية ومالية مختلفة بالإضافة إلى المواضيع الإدارية في الإدارة الحديثة والمواضيع مهارتية. في حين يقوم الجانب العملي على إتاحة الفرصة للمتدربين في البرنامج لممارسة تجربة عملية في البنك من خلال توزيعهم للعمل في الفروع الأقرب لمناطق سكنهم (سواء محافظات الشمال، أو الوسط، أو الجنوب) إضافة إلى التدريب في مقر الإدارة الإقليمية للبنك للاضطلاع على عمل كافة دوائر، ومرافق، وتخصصات البنك.

يعتمد اختيار المشاركين في هذا البرنامج على معايير، هي:

- أن يكون الحد الأدنى من معدل الطالب التراكمي جيد والأولوية لتقدير (الامتياز، وجيد جداً) ويتم استقبال الأسماء المطابقة للمعايير من قبل الجامعات أو من خلال قيام لجنة من البنك بحضور أيام التوظيف التي تجريها الجامعات واستقطاب الطلبة المؤهلين.
- أن يجتاز امتحان توظيف البنك العربي.
- أن يجتاز المقابلة.

عند تنفيذ كل جولة تدريبية يقوم البنك بإرسال رسالة لكافة الجامعات الفلسطينية، توضح كافة المعايير والشروط المطلوبة للبرنامج، ويقوم قسم التدريب والتوظيف لدى كل جامعة بالإعلان عن البرنامج على موقع الجامعة الإلكتروني

لتمكين الطلبة الراغبين بالتسجيل. ومن ثم تقوم الجامعة بإرسال كافة الأسماء المتقدمة للبنك والذي يقوم بدوره بالإجراءات اللازمة ومراحل التصفية للتوصل للعدد النهائي من الملتحقين.

يتراوح عدد الطلبات المقدمة في كل دورة من 200-300 طلب، ووصل عدد المستفيدين في آخر ثلاث جولات إلى 50 شخص. وبحسب الإجابات التي وردتنا، يتم بالغالب توظيف معظم الملتحقين في البرنامج، (يخضع الملتحقين في نهاية البرنامج إلى امتحانات نظرية وتقييم عملي، ويجب أن لا يقل تحصيلهم فيها عن 80%، أما في حال أخفق المشارك بتحقيق التحصيل المطلوب (وهذه حالة نادر حدوثها) يقوم البنك بتعيينه حسب الشاغر المتوفر في حينه في البنك بما يتناسب مع مؤهلاته).

لم نتمكن من الحصول على إجابة واضحة حول ميزانيات البرنامج، فقد جاءت إجابة البنك في هذا الموضوع، كالتالي: "يعتمد على الموافقات الداخلية، وحسب الموازنة المرصودة لكل برنامج على حدة".

التحدي الأساسي في هذا البرنامج، كما توضح الإجابات، مستوى الطلبة المتقدمين أحياناً لا يبلغ المستوى المطلوب للبرنامج من حيث التميز، إذ يسعى البنك في هذا البرنامج إلى استقطاب نخبة الطلبة فقط وأحياناً قد لا يتوفر العدد الكافي من أمثال الطلبة المذكورين مما يضطر البنك إلى تمديد فترة إجراءات الانتقاء.

وفي النهاية تشير الإجابات أن البنك سيستمر في تنفيذ البرنامج إلى حين استحداث بدائل أخرى أو أي تطورات أخرى في آليات التوظيف المعتمدة.

بنك فلسطين - برنامج التشغيل المؤقت

بدأ بنك فلسطين بتنفيذ البرنامج في 2014 بالشراكة مع مؤسسة التعاون، وكانت الفكرة تقوم على استقبال الخريجين الجدد من التخصصات التي يحتاجها البنك وتشغيلهم بشكل مؤقت، لمدة ستة شهور مدفوعة الأجر (300 دولار في الشهر، تدفع مناصفة من قبل البنك ومؤسسة التعاون). واستمرت مدة المشروع عام واحد. وكان الهدف من المشروع توفير خبرة مصرفية عملية لهؤلاء الخريجين لتسهيل فرصهم في الحصول على عمل سواء في بنك فلسطين أو في القطاع المصرفي بشكل عام. ذلك أنه يتم التعامل مع المتدربين في هذا البرنامج كموظفين رسميين في البنك، مما يتيح لهم اختبار الحياة العملية بشكل فعلي. استهدف البنك 100 خريج، تم توظيفهم جميعاً في بنك فلسطين. ووصلت موازنة المشروع إلى 450 ألف دولار، دفعت مناصفة ما بين البنك ومؤسسة التعاون.

تشير المبحوثة أنه ونظراً لجدوى البرنامج، استمر البنك بتنفيذ المشروع على نفقاته الخاصة لمدة ستة شهور. في 2015 وقع البنك اتفاقية جديدة مع صندوق التشغيل الفلسطيني وتمويل من البنك الإسلامي لتنفيذ برنامج على غرار البرنامج السابق لمدة ثلاث سنوات مع بعض التعديلات تتمثل في زيادة المبلغ المدفوع للخريجين لتصل 570 دولار في الشهر، تدفع مناصفة بين البنك وصندوق التشغيل، بالإضافة إلى تدريب "تأهيل مصرفي"⁶⁸ يحصل عليه كل متدرب بنكلفة 250 دولار للمتدرب، أيضاً تدفع مناصفة بين البنك وصندوق التشغيل. يهدف البرنامج إلى تدريب 200 خريج في السنة، على أن يتم توظيفهم حسب الشواغر المتوفرة في البنك. والبرنامج يستهدف الطلاب في جميع المحافظات

⁶⁸ يتضمن هذا تدريبهم على مهارات مصرفية في جميع أقسام البنك، مثل الحوالات، فتح الحسابات، الشيكات الراجعة.. الخ. بالإضافة إلى خمسة مواضيع تتناول مهارات سلوكية يحتاجها البنك مثل الاتصال الفعال، مهارات التسويق، كتابة الأعمال (business writing).

في الضفة الغربية وقطاع غزة، كل شخص حسب منطقة سكنه. وتصل ميزانية البرنامج إلى 1.86 مليون دولار، تدفع مناصفة بين البنك وصندوق التشغيل.

معايير الاختيار: أن يحمل شهادة في أحد التخصصات المناسبة للعمل المصرفي كالمحاسبة أو المالية أو التخصصات ذات العلاقة، وأن لا يقل معدل الثانوية العامة ومعدل الجامعة التراكمي عن 70، بالإضافة إلى اجتياز امتحان لغة انجليزية وآخر ثقافة عامة.

بحسب الاتفاقية على البنك توظيف 50% من إجمالي المتدربين (300 خريج على مدار السنوات الثلاث)، ولكن علمنا من المبحوثة أن التشغيل سيعتمد على توفر الشواغر. ولكن التوقعات بحسب المبحوثة أن يتم تشغيل معظم المتدربين نظراً لوجود خطة توسعية لدى البنك والنية لفتح فروع جديدة الأمر الذي يتطلب عدداً من الموظفين.

علمنا من المبحوثة أن الأشخاص الذين يكون أدائهم دون المتوقع سيتم إنهاء العقد معهم مباشرة، ولن يتم إعطائهم فرصة إكمال التدريب.

يذكر أن المتقدمين لهذا البرنامج لا يتقدمون تحت مسمى برنامج التشغيل المؤقت، وإنما يتقدمون بنفس آلية التشغيل التي يعتمدها البنك، لكن يتم التوضيح للمتقدمين في المقابلات أن هذا البرنامج هو تشغيل مؤقت، واحتمالية تثبيت الشخص مرتبطة بتوفر شواغر وقدرة المتدرب على إثبات نفسه. من خلال ما سبق يمكن الاستنتاج أن البنك يتخذ من هذا البرنامج آلية توظيف آمنة، تمكنه من اختيار أفضل الموظفين، خاصة الخريجين بأقل التكاليف. وللتدليل على هذا الاستنتاج نقبس من المبحوثة التالي:

"..القطاع الخاص دائماً يشكي أنه في gap بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، يمكن هاي التجربة فرصة انك تقبلي هاي gap، وتعرفي شو يعني شغل شو يعني مدير وشو يعني تعليمات وشو يعني التزام وشو يعني ضوابط، انتي بتستفيدي كقطاع خاص، بتستفيدي لأنك انتي بأقل تكاليف قدرتي تخففي هاي gap وتوخلي حدن جاهز وتحطي على الكادر الوظيفي تبعك بوظيفة مثبتة ودائمة".

يواجه البنك في هذا المشروع مجموعة من التحديات، أهمها: ضعف قدرات ومؤهلات الخريجين الجدد، وعدم التزامهم بالعمل. وفي هذا السياق عبرت المبحوثة عن عدم رضاهم عن تجربتهم مع إحدى المؤسسات التي تعمل في التشغيل وتعطي التدريبات اللازمة لآخراط الخريجين في سوق العمل، مثل المهارات الحياتية، ومنتع عن ذكر اسمها هنا بناءً على طلب المبحوثة. تقول المبحوثة أن هذه البرامج تخرّج نسخ من الطلاب الذين يرددون نفس العبارات ونفس الإجابات، ويرأيها هذا النوع من التدريبات الذي تقوم به معظم المؤسسات العاملة في هذا المجال بعيد عن متطلبات القطاع الخاص، وتحديداً بنك فلسطين، وهي بالتالي لا تجسر الفجوة ولا تؤهلهم لسوق العمل كما تدعي.

استطاع بنك فلسطين من خلال هذا البرنامج، حسب المبحوثة، تشكيل قاعدة بيانات كبيرة لأشخاص مؤهلين تم اختبارهم عملياً لمدة ستة شهور، يمكن الرجوع إليها عند توفر وظائف داخل البنك. وبحسب المبحوثة فإنهم يستخدمون هذه القاعدة عند حدوث شاغر في أحد الشركات الشقيقة التابعة لبنك فلسطين مثل: Palpay، ووساطة، والبنك الإسلامي العربي.

وحول نية البنك الاستمرار في هذا النوع من البرامج، أخبرتنا المبحوثة أن هذا يعتمد على توفر مبادرات شبيهة بمبادرة صندوق التشغيل ومؤسسة التعاون.

برنامج مسارك - مجموعة مسار العالمية

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مسؤول البرامج في حاضنة أعمال بادر وهي إحدى شركات المجموعة، وهو أحد الذين يعملون على استراتيجية برنامج مسارك، بالإضافة إلى إجابات مكتوبة على أسئلتنا وردتنا من قبل قسم العلاقات العامة في مجموعة مسار العالمية.

برنامج تابع لشركات مجموعة مسار، بدأ في 2014 وهو مجموعة من برامج التدريب العملي الموجه لكل من الخريجين الجدد وطلاب الجامعات الفلسطينية من مختلف التخصصات، يتيح للطلاب الملتحقين الفرصة للتعرف على أساسيات الحياة الوظيفية من كتابة الرسالة، وإجراء المقابلات، وتحضير السير الذاتية، والإلمام بالقوانين والتعرف على حاجات السوق، واكتساب خبرة عملية ذات صلة رئيسية بالناحية الأكاديمية لتحويل العلم النظري إلى معرفة وتطبيق عملي، إضافة إلى بناء شبكة قوية من العلاقات مع المهنيين في مجال التخصص، من خلال التدريب في أقسام الشركات المختلفة والتابعة للمجموعة (كل طالب أو خريج حسب تخصصه). أيضاً تم تطوير البرنامج ليشمل تدريب واستقبال طلاب من بعض الجامعات العالمية من حول العالم، وذلك بهدف تبادل الخبرات.

يستهدف البرنامج الخريجين الجدد أو طلبة الجامعات في سنتهم الثالثة أو الرابعة (أن يكون قد أنهى بحد أدنى 60 ساعة معتمدة). ويشترط تلبية الشروط التالية من الملتحقين: أن توافق الجامعة على التحاق الطالب بالبرنامج (لغير المتخرجين)، وأن يكون الطالب قد أنهى سنة ثانية أو بحد أدنى 60 ساعة معتمدة، وأن لا يقل المعدل العام للطالب عن 75%، بالإضافة إلى ضرورة اجتياز الطالب أو الخريج للمقابلات الشفوية أو/و التحريرية.

يتم الإعلان عن البرنامج من خلال التواصل مع الأقسام المسؤولة عن موضوع التدريب في الجامعات، والتواصل مع دائرة التوظيف في الجامعات للحصول على قوائم الخريجين الجدد، التواصل مع المؤسسات الشبابية المسؤولة عن تأهيل الخريجين الجدد. ومن خلال الإعلان عبر المواقع الإلكترونية التابعة للمجموعة. ويستطيع أيضاً الطلاب أو الخريجين الذين يعرفون عن البرنامج (من المصادر المختلفة) التواصل مع المجموعة، بحيث تضاف معلوماتهم إلى قاعدة بيانات البرنامج ويتم التواصل معهم عند تنفيذ البرنامج.

يحصل الملتحقون على مبلغ مالي شهري بين 200 إلى 300 دولار وشهادة خبرة. بالإضافة إلى أسعار خاصة على إيجارات السكن في روابي. وتتراوح مدة البرامج التدريبية ما بين شهرين إلى ثمانية أشهر.

والبرنامج متواصل مدى العام، لا يوجد فترة بداية ولا فترة نهاية له، ويرتبط تنفيذه وتواريخ البدء به كما أشار المبحوث بحاجات المجموعة التوظيفية وتوفر الشواغر، وكما توضح الإجابات، المجموعة غير ملزمة بتوظيف نسبة معينة من الملتحقين، وتقتصر إمكانية التوظيف على الشركة (القسم) الذي تدرب به المتدرب، ويعتمد على تقييم المشرف المباشر للمتدرب لاتخاذ قرار التوظيف. أما فيما يتعلق بالطلبة غير المتخرجين الملتحقين في برنامج مسارك، أشار المبحوث، أن فرصهم في الحصول على وظائف داخل المجموعة عندما تتوفر الشواغر بعد تخرجهم أعلى من غير الملتحقين بالبرنامج.

تم خلال سنة 2014 استهداف 46 متدرب، وسنة 2015، 49 متدرب ولا تزال الأرقام لسنة 2016 غير واضحة ولكن من المتوقع أن تتعدى أرقام السنوات السابقة. وكما توضح الإجابات فإن 40 شخص من الملتحقين في هذا البرنامج حصلوا على وظائف دائمة داخل المجموعة.

أما التحديات التي يواجهونها في العمل، فيمكن إيجازها كالتالي: ضعف إقبال الطلاب على البرنامج لأسباب مختلفة منها الأسباب المالية بالإضافة إلى أسباب أكاديمية، والوضع السياسي وما له من آثار سلبية كالتطرق والحواجز التي تعيق إمكانية الوصول إلى العمل، وعدم تعاون بعض الجامعات.

وكما توضح الإجابات، ستستمر المجموعة بتنفيذ البرنامج، وتسعى إلى تطوير اتفاقيات مع الجامعات والمعاهد المختلفة.

برنامج تميز - شركة باديكو القابضة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مديرة "الاستدامة" والتواصل في الشركة. خرجت فكرة البرنامج، حسب المبحوثة، بعد الاحتجاجات التي قام بها الشباب في العالم العربي أو ما يسمى "بالربيع العربي"، حول دورهم وحقوقهم، تحديداً حقهم في الحصول على عمل والتساؤل حول مستقبلهم وضمان هذا المستقبل. بدأت في حينها باديكو بالتفكير، إلى جانب دور الحكومة، ما هو دور الذي يمكن أن يلعبه القطاع الخاص في هذا الشأن، وعليه تبلورت فكرة البرنامج في العام 2012.

بدأ تطبيق الفكرة في ثلاث جامعات فلسطينية والآن عممت على 10 جامعات متواجدة في الضفة الغربية وواحدة في قطاع غزة (جامعة فلسطين).

تقوم فكرة البرنامج على صقل مهارات الشباب وتحضيرهم لسوق العمل، وتعزيز مفاهيم مختلفة لديهم مثل الريادة والمواطنة، والعمل الجماعي، والالتزام.

مفهوم الانكشاف والذي يهدف إلى توسيع مدارك الشباب من خلال تعريضهم إلى تجارب مختلفة، وتجارب غير اعتيادية خصوصاً لطلاب لا زالوا في مرحلة الدراسة، من ضمنها زيارة مؤسسات ثقافية، والمشاركة في أعمال تطوعية، والمشاركة في حلقات نقاش، والمشاركة في مخيمات صيفية، وتعلم رقص، وتعلم لغة الجسد وغيره.

هناك لقاءات أسبوعية دورية تعقد في يوم عطلة الجامعة ويتم تنفيذها في مناطق تواجد كل جامعة، وهي لقاءات إجبارية، تغيب الطالب عنها لثلاث مرات دون عذر يؤدي إلى فصل الطالب من البرنامج، وهناك لقاءات شهرية غير إجبارية قد تكون خارج منطقة تواجد الجامعة، وفي هذه الحالة يتم تغطية مواصلات الطلاب الراغبين في المشاركة.

كذلك يتم العمل على صقل مهاراتهم الحياتية (soft skills)، واللغة الانجليزية. بدأ البرنامج في دورته الأخيرة أيضاً يتضمن إتاحة فرصة لبعض خريجي تميز للانخراط بتدريب عملي في شركات القطاع الخاص (Internships) لمدد تتراوح بين ثلاثة إلى ستة شهور مدفوعة الأجر. وقد تم البدء بتنفيذه في الشركات التابعة لشركة باديكو القابضة.

أشارت المبحوثة أن اختيار الطلاب لا يأخذ بالحسبان المستوى الأكاديمي للطلاب، بل يتم التركيز على شخصية الطالب من خلال مقابلة تجريها لجنة من البرنامج حيث يتم توجيه مجموعة من الأسئلة للطلاب ويعطى بالمقابل مجال للتعبير عن نفسه.

شركاء البرنامج: مؤسسة الشباب الدولية (IYF)، ومنتدى شارك، وشركة باديكو ومؤخراً انضمت مؤسسة صلتك، وتعمل حالياً كما أخبرتنا المبحوثة على تطوير مؤشرات كمية لقياس أثر البرنامج، وبحسب مقابلتنا مع مؤسسة صلتك على برنامج تميز مساعدة نحو 30-40% من الشباب المنضمين إلى البرنامج إما على الحصول على وظيفة أو خلق مشروع خاص.

مساهمة صلتك 56 ألف دولار في السنة. وتتصب تحديداً لتغطية "المكافأة المالية" التي سيحصل عليها الطالب خلال التدريب العملي.

بحسب المبحوثة، سوف تستمر باديكو بتنفيذ هذا البرنامج في المستقبل، وتوسيعه ليشمل عدد أكبر من الجامعات والكليات. ونظراً لهذا التوسع فإن البرنامج سيسعى إلى البحث عن ممولين وشركاء آخرين.

وحول نية باديكو دعم مشاريع أخرى لها علاقة ببرامج تشغيل الشباب، تقول المبحوثة، أن الشركة تولي اهتماماً في مواضيع الشباب تحديداً فيما يتعلق بموضوع الريادة، وعليه فإن الشركة من خلال المسؤولية الاجتماعية لديها منفتحة على دعم هذا النوع من المشاريع، وفي هذا الصدد علمنا أن باديكو قامت بدعم منتدى الريادة الذي أعده المجلس الأعلى للإبداع والريادة بنحو 10 ألف دولار. ولكن يبقى لبرنامج تميز أولوية الدعم.

وحول التحديات، تقول المبحوثة أن أهم تحدي كان إثبات أن هذا البرنامج يختلف عن برامج تدريب الخريجين الأخرى التي نفذت في السابق، وأن البرنامج سيكون له تأثير حقيقي وملمس. وكان هناك تحديات اجتماعية لها علاقة برفض بعض الأهالي مشاركة أبناءهم في البرنامج تحديداً الإناث. وأشارت كذلك إلى محدودية التمويل.

مجموعة الاتصالات

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع أربعة موظفين من مجموعة الاتصالات، إداري في دائرة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات، رئيس قسم التطوير من المؤسسين في شركة جوال، ورئيس قسم التدريب والتطوير في جوال، ومديرة مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية، الذراع التنفيذي لجانب المسؤولية الاجتماعية الذي تنفذه المجموعة.

تنفذ المجموعة عدداً من المشاريع والبرامج التي لها علاقة في مجال التشغيل، وفيما يلي سنقدم نبذة عن هذه المشاريع:

Go Professional

بدأ البرنامج في آذار 2012، ينفذ ويدار من قبل شركة جوال التابعة لمجموعة الاتصالات. يستهدف البرنامج الخريجين الجدد، والكوادر الشابة من التخصصات التجارية، والإدارية، والإنسانية ونظم المعلومات الإدارية واللغات، ويجمع بين الدورات التدريبية والخبرة العملية، وينفذ عدة دورات منه خلال السنة الواحدة، ويعتمد ذلك على حاجات الشركة التوظيفية.

منذ بدء البرنامج إلى الآن تم تنفيذ 11 دورة. وكانت هذه الدورات تستهدف ما بين 20-30 متدرب في الضفة الغربية و6-10 متدربين في قطاع غزة، يقضي فيها المتدرب 23 شهر في إحدى دوائر شركة جوال، تحديداً دائرتي المبيعات وخدمة العملاء. ويذكر أن المتحقين بالبرنامج يحصلون على مقابل مالي يتراوح بين 350-370 دينار، بالإضافة إلى تأمين صحي، ودقائق مجانية، ومكافأة نهاية الفترة (البرنامج)، وخصم 50% على الأجهزة الخلوية.

وكما أشار المبحوثون، الشركة غير ملزمة بتوظيف نسبة معينة من المستفيدين، حيث يعتمد هذا على حاجة الشركة وأداء المتحقين أثناء فترة البرنامج، (ولكن بالمتوسط وظفت الشركة نحو 30% من المتدربين).

شروط القبول

- خريج جديد بحيث لا يتجاوز العمر 23 عاما.
- حاصل على شهادة علمية معتمدة لا تقل عن درجة دبلوم أو بكالوريوس مع ضرورة اجتياز امتحان الشامل في تخصصات العلوم الإدارية والتجارية أو الإنسانية أو اللغات أو نظم المعلومات الإدارية.
- تقدير جيد فأعلى بناء على المعدل التراكمي في الجامعة أو الكلية.
- غير مرتبط بعمل لدى أي جهة أخرى.
- قدرة عالية على الاتصال والتواصل.
- بالإضافة إلى ضرورة اجتياز ثلاث مقابلات.

ويذكر أن المتحقين في البرنامج يخضعون لفترة تجريبية مدتها ثلاثة شهور، تستطيع فيها الشركة إنهاء العقد مع البرنامج دون أي استحقاق قانوني.

يتم الإعلان عن البرنامج على موقع شركة جوال وعلى مواقع التواصل الاجتماعي. وفي كل دورة يتم الإعلان عنها يتم استقبال نحو 5-6 آلاف طلب تقريباً.

يخضع المتحقين في بداية البرنامج إلى تدريب عملي ونظري يمتد إلى ثلاثة أسابيع، ويتناول التدريب النظري مواضيع مختلفة بواقع 16-18 ساعة، منها على سبيل المثال العمل الجماعي، واللوجستيات، والكفاءات الأساسية للعمل، ومهارات العرض. أما التدريب العملي، فيحصل المتدرب فيه على تدريب مختص بطبيعة الدائرة- القسم الذي سيعمل به من قبل مشرف عارف بطبيعة العمل ويستمر هذا التدريب مدة أسبوعين. وبعدها ينتقل المتدرب للعمل كموظف رسمي في شركة جوال.

لا يوجد آلية ممنهجة لمتابعة المتحقين بعد انتهاء فترة البرنامج. ولكن كما أشار المبحوثون، يتم في نهاية البرنامج تنفيذ نشاط (event) يتم فيه دعوة شركات متنوعة (بنوك، ودعاية وإعلان، وتأمين ... الخ)، ويعطى المتحقين في البرنامج فرصة للتعريف عن أنفسهم في محاولة لإقناع هذه الشركات بتوظيفهم.

ومن أبرز التحديات التي تواجههم في تنفيذ البرنامج القيود الاجتماعية المفروضة على الفتيات، فينصرن داخل مناطق جغرافية محددة تمنعهن من التنقل بين المناطق المختلفة. من جانب آخر، فإن تدوير الموظفين في الشركة منخفض مما يقلل نسبة المتحقين من فرصة التوظيف بشكل دائم في الشركة.

وبحسب المبحوثين، ستستمر الشركة في تنفيذ البرنامج، حيث أن هناك إشادة بمخرجات البرنامج، وهناك فائدة منه على صعيد الشركة، بحيث يضيف خبرات جديدة وتتنوع في المهارات، بالإضافة إلى استفادة الخريجين أنفسهم.

وجدير بالإشارة إلى أن البرنامج لا يشمل خريجي الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، وذلك، كما وضع المبحوثون، مرتبط بطول الفترة التي تحتاجها هذه التخصصات لمراكمة خبرة والتي لا يمكن الحصول عليها من خلال المدة المعدة للبرنامج. من جانب آخر كان للشركة تجربة سابقة مع خريجي الهندسة في هذا البرنامج وكان هؤلاء يخرجون سريعاً منه (بعد حوالي شهرين) بسبب حصولهم على وظائف خارج الشركة.

برنامج خطوة (STEP)

بدأت مجموعة الاتصالات بتنفيذ هذا البرنامج في العام 2008، وهو على غرار برنامج "Go Professional" ويطبق بنفس المنهجية والمعايير، ولكن لصالح مجموعة الاتصالات بأكملها وليس لشركة جوال فقط. يحصل المتدربين فيه على راتب شهري 350 دينار وغلاء معيشة وفرق عملة، بالإضافة للعروض التي تقدمها المجموعة لموظفيها. التحق في البرنامج 6 أشخاص في العام الماضي، و6 آخرين في السنة الحالية. وكما علمنا من المبحوثين، فإن نسبة من يحصل على عقود دائمة من المتدربين في هذا البرنامج تتراوح بين 1-2%، في حين تصل نسبة من يحصلون على عقود محدودة بعد الانتهاء منه نحو 7%. لا تتابع الشركة المتدربين بعد انتهاء فترة البرنامج نهائياً، وكما يشير المبحوثون فإن احتمالية أن يترك المتدرب البرنامج عالية جداً.

برنامج التدريب الهندسي الصيفي

يستهدف هذا البرنامج طلبة هندسة الاتصالات والكهرباء في الجامعات الفلسطينية، يمنح المشاركين تدريبات نظرية لمدة أسبوع حول عمل الشركة وثقافتها بالإضافة إلى تدريبات نظرية في مواضيع الهندسة، وتدريب عملي لأسبوعين آخرين يتاح من خلالها الفرصة للمتدرب لممارسة الحياة العملية بشكل فعلي داخل شركة جوال (بما مجموعه 120 ساعة). وهو غير مدفوع الأجر ولا يخضع المتدربين لأية مقابلات أو امتحانات، الشرط الوحيد أن يكون الطالب في سنته الثالثة أو الرابعة، وتعتمد الشركة في الاختيار على قوائم بأسماء الطلاب ترسلها الجامعات. يتم تنفيذ ثلاث مجموعات كل صيف، تتكون كل مجموعة من 60 إلى 70 طالب.

ويذكر أن الشركة كان لديها تعاون سابق مع نقابة المهندسين بدأ في 2006، إذ كانت النقابة تقوم تقريباً بشكل سنوي بإرسال نحو خمسة مهندسين للحصول على تدريب مدفوع الأجر داخل الشركة لمدة ستة أشهر (250 دولار من النقابة و300 أو 400 دولار من الشركة). تم توظيف جزء من هؤلاء المتدربين في الشركة. لكن خلال السنوات الأربعة الأخيرة لم تستقبل الشركة متدربين جدد تحت إطار هذا التعاون، نظراً لعدم وجود حاجة لدى الشركة.

برنامج التعليم الثنائي مع جامعة القدس

يقوم مبدأ هذا البرنامج على دمج التعليم الأكاديمي مع الجانب العملي خلال سنوات الدراسة الجامعية، حيث يقوم الطالب بدراسة ثلاثة أشهر في الجامعة وتطبيق ما تم دراسته خلالها في شركات القطاع الخاص المحلية في الأشهر الثلاثة اللاحقة، ويبدأ من السنة الأولى للدراسة ويشمل ثلاثة تخصصات (تكنولوجيا المعلومات والهندسة والإدارة التي تم إضافته هذه السنة). يتم البرنامج بالتعاون مع الـ GIZ وبالشراكة مع القطاع الخاص. وقد قامت الجامعات بعرض هذا البرنامج على جوال.

حتى يستطيع الطالب الالتحاق في هذا البرنامج، عليه الحصول على قبول من إحدى شركات القطاع الخاص، وذلك بالمعايير التي تطلبها كل شركة. بالنسبة لشركة جوال تنظر إلى معدل الطالب التراكمي، حماس الطالب وقوة شخصيته، ومعرفته بالبرنامج. استقبلت مجموعة الاتصالات 6 طلاب في سنة 2015 في (3 منهم في شركة جوال)، وقامت جوال باستقبال ثلاثة آخرين في السنة الحالية، ويدفع للمشاركين مبلغ مالي قدره 350 دولار شهرياً من قبل الشركة.

وبحسب المبحوثين، ستحاول الشركة استيعاب أكبر قدر ممكن من الطلبة ضمن هذا البرنامج، ولكن هذا يعتمد أيضاً على القدرة المالية، وعلى توفر مشرفين لهؤلاء الطلبة.

برنامج التعليم التعاوني "CO-OP" مع جامعة بيرزيت

بدأت المجموعة في 2016 تنفذ برنامج مع جامعة بيرزيت مشابه للبرنامج السابق. يلتحق الطلاب للعمل في مجموعة الاتصالات مقابل احتساب هذا العمل بدل المساقات الحرة المفروضة على الطالب. ويستهدف البرنامج الطلبة ابتداءً من سنتهم الجامعية الثانية وفي تخصصات التجارة فقط.

ومن التحديات التي تواجههم في هذين البرنامجين، انخفاض القدرة الاستيعابية، وصغر عمر الطلبة في هذه المرحلة الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائهم في العمل والتزامهم.

برنامج التشغيل المؤقت

ينفذ البرنامج بالتعاون مع وزارة العمل، حيث تقوم الوزارة بالتواصل مع جوال، ويوجد لديهم قوائم للأشخاص المتقدمين على برنامج البطالة. مدة البرنامج 6 أشهر، ويمكن استيعاب 3 موظفين بعقود لمدة 6 أشهر مدفوعة بمبلغ 400 دولار. والوزارة دورها هنا وسيط فقط.

مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية

الذراع الذي تنفذ من خلاله مجموعة الاتصالات المسؤولية الاجتماعية، وهي مسجلة كمؤسسة غير ربحية. تعتمد المؤسسة في تمويلها على استقطاع نسبة من أرباح شركات مجموعة الاتصالات تتراوح بين 2-3%. تركز على قطاعين أساسيين، التعليم والتكنولوجيا، وفي هذين القطاعين تنفذ المؤسسة مجموعة من البرامج ذات علاقة بقضية التشغيل والريادة.

من هذه المشاريع "Code for Palestine": بحسب المبحوثة قامت المؤسسة باستحداث هذا البرنامج نتيجة لوجود نقص في أعداد الأشخاص الذين تتوفر لديهم المهارات والثقافة الريادية وتأسيس الشركات، أو ال pipeline المغذي للمؤسسات التي تعمل في هذا المجال، وهو عبارة عن برنامج تدريبي، يستهدف الطلاب من عمر 14 و15 سنة لتدريبهم على لغات البرمجة المختلفة بالإضافة إلى مهارات ريادة الأعمال، ومن المواضيع التي يتناولها البرنامج التفكير النقدي، وتحمل المخاطرة. يمتد البرنامج إلى ثلاث سنوات، وينفذ في الضفة الغربية وقطاع غزة. يتم سنوياً استهداف ما بين 25-30 طالب.

يتم فتح باب التقدم للطلاب الراغبين بالالتحاق في البرنامج، ويقدم الطلاب الملتحقين اختبار يقيس مهاراتهم في الرياضيات واللغة الانجليزية. ويذكر أن التدريب يتم باللغة الانجليزية من قبل مدرّبين من جامعة ستانفورد.

مشروع "الحق في حياة كريمة": بدأ البرنامج عام 2010 يهدف إلى مساعدة الأسر الفقيرة لتأسيس مشاريع صغيرة مدرة للدخل، مثل فتح بقالات، أو عمل مشاريع أغنام. تمنح كل أسرة 5 آلاف دولار، ويحصل المشاركون على تدريبات في مجال إدارة المشاريع. يذكر أن المؤسسة لا تعلن عن هذا البرنامج، نظراً لكثرة الطلبات بل يتم اختيار المستفيدين عن طريق وزارة الشؤون الاجتماعية. وبحسب المبحوثة تصل نسبة المشاريع التي تستطيع الاستمرار إلى 50%. ومنذ تأسيس البرنامج إلى اليوم استفاد من هذا البرنامج 250 عائلة.

2-2-4 برامج تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة

الجمعية العربية للتأهيل

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة مع ثلاثة موظفين من الجمعية، هم: مديرة تطوير البرامج والمشاريع، ومدير برنامج التمكين الاقتصادي والاجتماعي للأشخاص ذوي الإعاقة، ومنسقة برنامج التمكين الاقتصادي والاجتماعي للأشخاص ذوي الإعاقة.

هي جمعية غير ربحية تأسست في 1960، كواحدة من بيوت ليونارد ششاير (Leonard Cheshire's homes). تعرضت في 1975 وتطورت لتصبح اليوم مركزاً يقدم خدمات التأهيل الشاملة (علاج طبيعى، وعلاج وظيفي، وعلاج مائي، وعلاج نطق ولغة، وتشخيص نفس عصبي، وخدمات التأهيل النفسي، وخدمات للكشف عن مشاكل السمع). وتتعامل الجمعية مع كافة الإعاقات ومختلف الأعمار.

استحدثت المؤسسة برنامج تمكين اقتصادي في العام 2014، وقد جاءت فكرة البرنامج كما وضح المبحوثين نتيجة بحث الجمعية عن طريقة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص ذوي الإعاقة، وعليه بدأت تنفذ برامج مجتمعية، منها برنامج التأهيل المجتمعي، برنامج التأهيل الميداني، برامج الدعم النفسي الاجتماعي. وهنا بدأت الجمعية تلقت أكثر للقضايا الاجتماعية التي تخص ذوي الإعاقة بما فيها ارتفاع معدل البطالة لديهم. وهنا جاءت فكرة تنفيذ برنامج التمكين لمساعدة ذوي الإعاقة من الحصول على فرص عمل وإعالة أنفسهم، وتحديداً في ظل غياب تطبيق المادة من قانون العمل والتي تفيد بأن 5% من عدد الموظفين في أي منشأة يجب أن يكونوا من الأشخاص ذوي الإعاقة.

تستهدف المؤسسة الأشخاص من خلال قاعدة بيانات، وتعمل على تطويرها بشكل مستمر، للأشخاص ذوي الإعاقة وتبين هذه القاعدة المعلومات حول هؤلاء الأشخاص فيما يخص مؤهلاتهم ونوع التعليم الحاصلين عليه، قدراتهم وغيره من المؤشرات التي تساعد في تحديد الآلية الأنسب لتمكينهم اقتصادياً.

يقوم البرنامج في البداية بمرحلة "تشخيص مهني"، تهدف إلى توجيه الأشخاص ذوي الإعاقة للمهن المناسبة لهم، ويتم ذلك من خلال فحص قدراتهم وميولهم وقيمتهم. على ضوء نتائج هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتدخلات مختلفة لربطهم في سوق العمل منها:

مساعدة من يحتاج منهم على اكتساب المهارات التي تلزمه في المهنة المناسبة له، ويتم ذلك عبر تسجيلهم في الدورات والتخصصات المناسبة في مراكز التدريب المهني. حتى الآن تم إرسال 541 شخص لمراكز تدريب المهني.

هناك أشخاص يكونون جاهزين للانخراط في لسوق العمل وهنا يعمل البرنامج على تشبيكهم مع شركات القطاع الخاص. ويتم هذا التشبيك بعد أن تكون المؤسسة قد وقعت اتفاقيات تفاهم مع الشركات لتشغيل هؤلاء الأشخاص. ويذكر أن توقيع اتفاقيات التفاهم يأتي نتاج لقاءات مستمرة تعقدها الجمعية مع شركات القطاع الخاص تطرح من خلالها قضية الأشخاص ذوي الإعاقة وقدرتهم على العمل والإنتاج والالتزام. حتى الآن تم تشغيل 33 شخص في هذه الشركات تشغيل دائم.

هناك أشخاص لديهم الرغبة في تأسيس مشاريعهم الخاصة (مشاريع صغيرة)، وعليه يتم إعطاهم دورة إدارة مشاريع، وعمل دراسات جدوى للأفكار المطروحة ومساعدتهم على تأسيس مشروعهم، ومتابعة هؤلاء الأشخاص بعد تأسيس المشروع، ويحصل الأشخاص الذين يمشون في هذا المسار قروض حسنة تتراوح قيمها ما بين 2000-6000 دولار لتأسيس المشروع⁶⁹. ويذكر أن شركة أكاد للتمويل والتنمية هي المسؤولة حالياً عن تنفيذ هذا الشق من البرنامج. وقد وصل عدد الذين مشوا في هذا المسار منذ تأسيس البرنامج 69 شخص.

بالتزامن ولأغراض هذا البرنامج يتم العمل على قضايا أخرى، حيث أن تمكين ذوي الإعاقة اقتصادياً لا يمكن أن يتم بمعزل عن تدخلات أخرى وعلى مستويات أخرى، أهمها ما يتعلق بالوعي وتحديد العمل على تغيير الصورة النمطية التي تتعامل مع المعاقين باعتبارهم أشخاص عاجزين وغير قادرين على الإنتاج، العمل أيضاً في مجال تعديل القوانين والتشريعات والتي تنصف بأنها غير مستجيبة لمتطلبات واحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة، وأيضاً التغلب على المعوقات الفيزيائية بحيث تصبح البيئة مهيأة للأشخاص ذوي الإعاقة وهذا يشمل تقديم أدوات مساندة لهؤلاء الأشخاص مثل سماعات، ونظارات، وكراسي متحركة وغيره.

يذكر أن البرنامج ممول من الحكومة الألمانية لمدة ثلاث سنوات، وتصل قيمة التمويل في السنوات الثلاث مجتمعة نحو مليون يورو. وهناك جهود لدى المؤسسة للعمل على تجنيد تمويل جديد لتكرار نفس المشروع بعد انتهائه وتطمح المؤسسة لتحويله إلى برنامج دائم.

وفي النهاية أشار المبحوثون لمجموعة من التحديات، أهمها: الصورة النمطية السائدة عن الأشخاص ذوي الإعاقة بصفتهم أشخاص مستهلكين وغير قادرين على الإنتاج؛ التشريعات والقوانين غير مستجيبة لاحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة على كافة الصعد؛ المعوقات الفيزيائية من شوارع ومباني غير مهيأة ومناسبة للأشخاص ذوي الإعاقة؛ التمويل؛ الطبيعة العائلية للشركات والتي تجعلها لا تعلن في بعض الأحيان عن الوظائف الشاغرة لديها؛ محدودية الفرص في سوق العمل وهو أهم عائق.

جمعية الأمل الخيرية للصم

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع مدير الجمعية. جمعية خيرية، تأسست في العام 1994. تهدف إلى تقديم خدمات مختلفة للأشخاص الصم. لديها مجلس إدارة يتكون جميعه من أشخاص صم. أسست الجمعية في 1997 مدرسة لتعليم الصم وسكن داخلي تابع لها، ويلتحق فيها نحو 65 طالب⁷⁰. كذلك هناك مركز مهني تأسس في 2005 ويستقبل الطلاب بعد الانتهاء من مرحلة الثانوية العامة

⁶⁹ وصلت محفظة هذه القروض 125 ألف يورو، بتمويل من الجمعية العربية.

⁷⁰ يطلب من الطلاب غير المستفيدين من السكن الداخلي أقساط شهرية تبلغ 100 شيكل، و200 شيكل للأشخاص الذين يستفيدوا من السكن الداخلي. ولكن كما أشار المبحوث غالبيتهم لا يدفعون الأقساط كونهم يعانون من أوضاع اقتصادية صعبة.

(التوجيهي)، ويستطيع الأشخاص الصم وغير الصم الاستفادة من هذا المركز وذلك لعمل نوع من الدمج بينهم. يوجد في المركز أقسام مهنية مختلفة، منها: منجرة، وألمنيوم، والحداثة، والخياطة، والتجميل، ومطبعة. يلتحق بالمركز المهني 42 طالب وطالبة، وهو أقل من القدرة الاستيعابية للمركز والتي تصل إلى 120 - 150. يدفع الملتحقين أقساط شهرية تبلغ 200 شيكل، وتستمر مدة البرنامج سنتين.

أسست الجمعية عام 2000 روضة أطفال وحضانة ويلتحق نحو 90-95 طفل في الروضة و50 طفل في الحضانة. وفي عام 2004 أسست قسماً لعلاج النطق يستفيد منه طلاب المدرسة وآخرين من المجتمع، وعددهم 20-35 طالب.

قامت الجمعية في العام 2013 بمنح الطلاب قروض حسنة تبلغ قيمتها 5 آلاف دولار لتأسيس 5 مشاريع صغيرة، بدعم من الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، ومن هذه المشاريع كان استصلاح قطعة أرض ملاصقة للجدار، وفتح "خرطة" مفاتيح، ومحل بيع أدوات منزلية. تتابع الجمعية أصحاب المشاريع بشكل مستمر، ولا تزال هذه المشاريع، كما وضح المبحوث، قائمة حتى الآن.

تعاني الجمعية من صعوبات مالية جديّة وتراكم الديون، تلتزم وزارة المالية بدفع 5 آلاف دولار للجمعية، لكن الوزارة غير ملتزمة بدفع هذا المبلغ. كذلك تعاني الجمعية من عدم رغبة المؤسسات المحلية وشركات القطاع الخاص بتوظيف الأشخاص الصم، حيث يقول المبحوث أنهم يحاولون التواصل مع بعض الجهات لتشغيل هذه الفئة إلا أن التشغيل ضئيل ويتم بخجل، ويقوم على العلاقات الشخصية. وكما أشار المبحوث فالصم فئة مهملة، وتعاني من نسب أمية وبطالة عالية. هناك نظرة مغلوطة من قبل المجتمع لهذه الفئة واستخفاف بقدراتهم، ولا سيما على مستوى قدرتهم على العمل، كذلك لا يوجد في المجتمع المحلي أو على المستويات الحكومية تفهم لاحتياجات الأشخاص من هذه الفئة.

برنامج التأهيل - جمعية الشبان المسيحية (فرع رام الله)

تغطي الأسطر المقبلة برنامج التأهيل التابع لجمعية الشبان المسيحية، وهو برنامج تنفذه الجمعية في جميع محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، وتقع إدارته في مدينة بيت لحم، حاولنا مرات عديدة تحديد موعد لمقابلة مع الإدارة ولكننا لم ننجح في عقدها، لذلك استعضنا عنها بمقابلة أجريت مع مدير البرنامج في محافظة رام الله، وهو برنامج ينفذ في كل المحافظات بنفس المنهجية، وبالتالي المعلومات الواردة أدناه تعطي صورة عن هدف البرنامج وآلية تنفيذه، يمكن تعميمها على باقي المحافظات، إلا أن البيانات الواردة من حيث الأرقام والميزانيات تخص فقط محافظة رام الله.

يوجد لدى الجمعية فروع في جميع مناطق الضفة الغربية بما فيها القدس وقطاع غزة. يوجد لدى الجمعية برامج عدّة، ولكن البرنامج الذي يدخل في نطاق هذا البحث هو برنامج التأهيل.

يعد برنامج التأهيل البرنامج الرئيسي الذي تنفذه الجمعية منذ العام 1989، يهدف بالأساس إلى تقديم التأهيل النفسي ومن ثم الاجتماعي للأشخاص ذوي الإعاقة والأسرى المحررين من الأطفال. تشمل جزئية التأهيل الاجتماعي تمكين هاتين الفئتين من النواحي الاقتصادية، وهي الجزئية التي سيركز عليها حديثنا التالي.

لا تعلن الجمعية عن البرنامج، ويعود ذلك كما أشار المبحوث، لضخامة الحاجة وعدم توفر الإمكانيات لدى الجمعية للتعامل مع هذه الحاجة، وعليه يتم الوصول للمتفيعين من خلال قوائم يتم الحصول عليها من الاتحاد العام للأشخاص

ذوي الإعاقة والشؤون الاجتماعية في حالة الأشخاص ذوي الإعاقة، ومن هيئة شؤون الأسرى، نادي الأسير، "الارتباط العسكري" في حالة الأطفال الأسرى المحررين. في حالات أخرى يتواصل الأشخاص الذين يعرفون عن البرنامج وتتعامل الجمعية مع هذه الحالات بما يتناسب مع استحقاقهم مقارنة مع الأسماء الواردة في القوائم، والإمكانيات المادية للبرنامج أيضاً. علماً بأن المعيار الأساسي الذي يتم عليه اختيار المنتفعين، كما أشار المبحوث، الأشخاص الأكثر حاجة والذين يعانون من أوضاع نفسية صعبة نتيجة الإعاقة أو الأسر، وكذلك الرغبة في الانتفاع من الخدمة.

تأهيل ذوي الإعاقة

بداية لا بد من التنويه أن عمل الجمعية يتركز على الأشخاص من ذوي الإعاقة الحركية فقط. ويحصل المستفيدين تحت جزئية التمكين الاقتصادي على إرشاد مهني لتحديد الوظيفة الأنسب لهم، وعلى ضوء نتائج هذا الإرشاد يحصل البعض منهم على دورات وفق المجال المهني المناسب، ويحصل كل منتفع على نحو 1500 شيكل (150 يورو) لتغطية تكاليف هذه الدورات⁷¹.

لدى الجمعية اتفاقيات تعاون مع بعض الشركات منها مثلاً، شركة جوال، شركة الوطنية موبايل، شركة ريتش، بيجو، حيث تقوم هذه الجهات بعض الأحيان بطلب عدداً معين من الأشخاص ذوي الإعاقة لتوظيفها على مشاريع مؤقتة. ويشير المبحوث أن نحو 5% من هؤلاء قد حصلوا على وظائف دائمة في تلك الشركات.

الأطفال الأسرى المحررين

بدأ البرنامج بالتعامل مع هذه الفئة منذ 2009 وكان في البداية بتمويل من مؤسسة "Save the Children" الفرنسية، وهو الآن ممول من "Save the Children" الإيطالية لمدة ثلاث سنوات.

تتعامل المؤسسة مع نوعين من الأطفال، الأول أطفال ملتحقين بالمدارس ويعودون إليها بعد انتهاء فترة الاعتقال، هؤلاء يقتصر التعامل معهم على جزئية الدعم النفسي والمجتمعي ومساعدتهم للعودة إلى المدارس ويشمل ذلك مساعدتهم على تعويض المواد الدراسية التي تغيّبوا عنها بسبب الاعتقال. أما النوع الثاني، أطفال لم يكونوا ملتحقين بالمدرسة أصلاً، أو قرروا عدم العودة بعد انتهاء فترة الاعتقال، هؤلاء يحصلون على الدعم النفسي وتمكين اقتصادي، بحيث يتم عمل تشخيص مهني لهم، ثم يتم بعثهم لتعلم مهنة بما يتناسب مع هذا التشخيص، ويتم مساعدة البعض منهم بمبالغ مالية لتأسيس مشاريع صغيرة خاصة بهم، بسقف مالي يصل 2000 دولار.

كما أشار المبحوث، لا يقل عدد الذين يستفيدون من دورات التدريب المهني من كلا الفئتين عن 20 شخص سنوياً، و3-5 منهم يتم مساعدتهم على تأسيس مشاريعهم الخاصة.

يتمثل التحدي الأساسي بارتفاع عدد الذين يطلبون الخدمات التي تقدمها المؤسسة وعدم قدرة المؤسسة على استيعاب هذا الكم نظراً لمحدودية الإمكانيات المالية.

⁷¹ تحاول الجمعية تغطية الجزء الأكبر من التكاليف في حال لم تستطع تغطية التكاليف بشكل كامل، في حل كانت تكاليف الدورة أعلى من المبلغ المرصود يطلب من الشخص بتغطية الجزء المتبقي، أما إذا كانت التكاليف أقل منه، يستفاد من المتبقي لتغطية أشخاص آخرين.

جمعية رعاية المكفوفين

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير الجمعية. جمعية خيرية تأسست عام 1955، أنشأها مجموعة من المكفوفين لتشكل جسم يتناول قضاياهم المختلفة، والتحديات التي تواجه هذه الفئة.

مع إنشاء الجمعية تم إنشاء مشغل لصناعة المكانس بهدف تشغيل المكفوفين وإعطاءهم فرصة للاعتماد على أنفسهم، والحفاظ على الحرفة التقليدية التي اشتهرت فلسطين بالعمل فيها. يقوم المشغل بصناعة "الفراشي" بكافة أنواعها بشكل يدوي بالكامل. وقد لقي هذا العمل رواج كبير في الماضي، وكان هناك تنوع في الفراشي المصنوعة. أما اليوم يعاني المشغل بسبب المنافسة الشديدة من قبل البضائع المستوردة (منافسة بتعدد الأنواع والأشكال وانخفاض الأسعار)، حيث يقتصر العمل اليوم على إنتاج نوع واحد من "المكانس" (تلك التي تستخدم لتكنيس الشوارع).

وتعتمد الجمعية في تصريف إنتاجها السنوي بشكل أساسي على بلدية نابلس، وفي هذا الصدد أشار المبحوث أن الجمعية تواصلت مع بلديات أخرى ولكن لم يكن هناك تجاوب. ويذكر أن المبلغ الذي يحصل عليه الكفيف مقابل هذا العمل متواضع جداً (3 شيكل عن كل مكنسة).

تعتمد الجمعية بالدرجة الأولى على مساعدات وتبرعات المجتمع المحلي وهي غير كافية لكنها تغطي نفقات الجمعية، وهناك بعض المساعدات العينية التي يقدمها المجتمع للأعضاء (مثل لحوم، وملابس، ...).

أشار المبحوث أن القادرين على العمل في المشغل 10-15 عامل ويمكن تدريب المزيد ليصبحوا 20 عامل، ولكن لا يوجد قدرة استيعابية، حيث أن المطلوب إنتاجه لا يحتاج أكثر من 2-5 عمال، (وهو كما قال المبحوث ما يساعد الجمعية على ان تبقى فاتحة أبوابها لغاية الآن). يصل معدل الإنتاج لدى العامل الواحد يومياً 30 مكنسة، وبمعدل 30-50 يوم عمل بالسنة. (أي بالمعدل 2700 شيكل- 4500 شيكل في السنة هي حصيلته ما يتلقاه العامل جراء هذا العمل).

ينضم للجمعية 27 عضو مكفوفين، 4-5 مبصرين متطوعين (سمح قانون الجمعية بإدخال مبصرين). ويذكر أن ثلث هؤلاء هم من حملة شهادة البكالوريوس. وكما أشار المبحوث المنضمين هم في حالة عوز شديدة.

شروط الانتساب للجمعية: كفيف/ة، عمره/ا 18 سنة فما فوق، وصورتين شخصيتين، وشهادة ميلاد لعمل بطاقة له، وتقرير طبي يؤكد نسبة العجز في البصر 80% فما فوق. بالإضافة إلى رسوم اشتراك (4 دنانير بالسنة).

وفي الختام ذكر المبحوث عدداً من التحديات، أهمها: الوضع المالي البائس للجمعية، فهي تعمل بميزانية سنوية تتراوح 40-43 ألف شيكل، وغياب الدعم وتحديداً الحكومي، وفئة المكفوفين فئة مهملة، وتعاني بالغالb من فقر وأوضاع اقتصادية صعبة، والطلب على إنتاج المشغل محدود، وبالتالي فرص التشغيل للمكفوفين فيه محدودة جداً، ولا يوجد تعاون من المجتمع مع هذه الفئة لتشغيلهم أو شراء المنتجات من المشغل بدافع المسؤولية المجتمعية اتجاه هذه الفئة.

وفي النهاية من الجدير بالذكر أن الجمعية تقدم خدمات أخرى، منها: تعليم طريقة "بريل"، والتدريب على الكمبيوتر الناطق، واستخدام الجوالات من خلال التطبيقات المخصصة للمكفوفين.

جمعية نجوم الأمل "لتأهيل المرأة المعوقة"

تعتمد البيانات الواردة في هذا الجزء على مكالمة هاتفية سريعة أجريناها مع منسقة المشاريع في المؤسسة. تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات والبرامج المختلفة والتي تهدف إلى تطوير واقع المرأة ذات الإعاقة وتعزيز مشاركتها في المجتمع في جميع الأصعدة. ومن ضمن البرامج التي تقدمها المؤسسة برامج تهدف إلى تشغيل السيدات ذات الإعاقة، ولكن هذا جزء من عمل المؤسسة وتكرار هذا النوع من المشاريع يعتمد على توفر التمويل، ومنها برامج التدريب على رأس العمل والذي يهدف إلى توظيف سيدات ذوات إعاقة لمدة من الزمن تتراوح بين 3-6 شهور في مؤسسات المجتمع المدني بما يتناسب مع مؤهلاتهن مقابل مبلغ مالي يتراوح بين 300-400 دولار، على أمل أن يتم توظيفهن في حال توفر شواغر في هذه المؤسسات. نفذت المؤسسة هذا النوع من البرامج أول مرة في عام 2012، واستفادت منه 26 سيدة، وثم في 2014 واستفادت 26 سيدة أيضاً، و2015 استفادت 30 سيدة. يتم أيضاً تزويد السيدة بأدوات مساندة عند الحاجة مثل السماعات أو كرسي متحرك (حسب نوع الإعاقة)، كذلك يتم تأهيل مكان العمل المختار ليتناسب مع احتياجاتهم. ويذكر أن اختيار المستفيدات يتم من خلال قاعدة بيانات خاصة في المؤسسة والتي توفر معلومات حول احتياجات هذه السيدات ومن ضمنها حاجتهم للعمل. وفي النهاية ذكرت المبحوثة أن 7 سيدات استطعن الحصول على عمل دائم من خلال هذه المشاريع.

منظمة الإعاقة الدولية "هاندي كاب"- قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع مسؤول برنامج التمكين الاقتصادي في المؤسسة. مؤسسة مقرها الرئيسي فرنسا- ليون، عاملة في فلسطين منذ العام 2002. تنصب أهدافها الرئيسية في تقديم الخدمات للأشخاص ذوي الإعاقة، التي تتنوع ما بين الخدمات الصحية، وخدمات التعليم الدامج. في بداية العام 2015 كان هنالك تمويل من الوكالة الفرنسية للتنمية لتنفيذ مشروع مساعدات طارئة، إحدى مكونات هذا المشروع هو التمكين الاقتصادي والذي يعد أول برنامج يضم مشروع تشغيل تنفذه هاندي كاب في فلسطين. تم تنفيذه كمشروع تجريبي ليحدد من خلاله استراتيجيات العمل على مشاريع التشغيل للسنوات القادمة. ووصلت ميزانيته إلى 90 ألف يورو.

ينقسم برنامج التمكين الاقتصادي إلى نشاطين، النشاط الأول هو دمج الأشخاص ذوي الإعاقة للعمل في القطاع الخاص بفرصة عمل تجريبية لمدة ثلاث شهور بهدف الحصول من خلالها على فرصة عمل دائمة. حيث تساهم الهاندي كاب بـ 100% من راتب الشخص في الشهر الأول، و70% في الشهر الثاني، و50% في الشهر الثالث. بعد انتهاء فترة التدريب يتم عمل تقييم لمدى التزام المتدرب. وبحسب المبحوث حقق هذا النشاط نجاحاً فحوالي 50% من الحاصلين على فرصة عمل مؤقتة استمروا مع مشغليهم.

النشاط الثاني من مشروع التمكين له علاقة بمنح منح لمشاريع صغيرة مدرة للدخل، خلال العام 2016 تم تقديم منح لـ 30 مشروع من أصل 150 مشروع تقدم للحصول على المنحة. وصلت قيمة المنحة إلى 4 آلاف يورو. وكانت معايير الاختيار بحسب المبحوث، تعتمد على فكرة المشروع، ومدى تناسب خبرة الشخص مع المشروع، وحاجة السوق لمشروع.

تعتمد آليات المتابعة في النشاط الأول على الزيارات الميدانية للمتدربين في مكان عملهم بواقع زيارتين ومكالمتين شهرياً. أما بالنسبة لمتابعة المشاريع فهناك زيارة أسبوعية في أول شهرين، ثم زيارتين في الشهر، وبعدها زيارة واحدة شهرياً، ثم عند الطلب.

كانت مؤشرات النجاح المحددة للبرنامج من قبل الممول مؤشرات عامة، مساعدة 60 شخص ليحصلوا على فرصة لتحسين وضعهم المعيشي، وأن يحقق 70% منهم تحسن ملموس في وضعهم المعيشي، وعملت هاندي كاب على صياغة المشروع بالشراكة مع القطاع الخاص.

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسة في العمل، أهمها: عملية إقناع القطاع الخاص بالفكرة وتغيير الصورة والأفكار المشوهة لديهم عن الأشخاص ذوي الإعاقة باعتبارهم أشخاص عاجزين لن يتمكنوا من العمل، حيث تطلب ذلك فترة 8 شهور حتى تمكن فريق العمل من إقناعهم. وتطلب تقديم تدريبات تشمل القطاع الخاص، والاتحادات، وذوي الإعاقة للتوعية بحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة. حصلت هاندي كاب خلال هذا التدريب على فرص تشغيل مؤقتة أكثر من الهدف الذي كان محددًا. حيث استهدف البرنامج تشغيل 30 شخص، لكن في الحقيقة وصلت عدد العروض التي تم الحصول عليها 60 فرصة تشغيل، وفي المرحلة الثانية 57 فرصة تشغيل. نسبة الأشخاص الحاصلين على فرص تشغيل مؤقت، في مجالات التخصصات الأكاديمية لا تتجاوز 11% من مجموع الحاصلين على هذه الفرص، وهذا شكل أحد التحديات الأخرى.

كما أن العمل ضمن ظروف قطاع غزة السياسية والاقتصادية تشكل تحدي أساسي أمام نجاح أي برنامج أو استمراره. ومن الأمثلة التي يذكرها المبحوث، توجهت هاندي كاب إلى قطاع الأثاث كأحد القطاعات التي سيحقق العمل فيها فرص توظيف، وذلك على أساس صدور قرار بالسماح لصناع الأثاث بالتصدير إلى الضفة الغربية. إلا أن المفاجأة كانت بقرار يمنع دخول الأخشاب والدهانات والمواد اللازمة لهذا القطاع لقطاع غزة بعد مرور شهر من القرار الأول. هذا كان السبب وراء فقدان 20% من الأشخاص لفرصة تشغيلهم، كما أن 8-10% لم يستمروا بناء على طلبهم وظروفهم الخاصة.

بالإضافة إلى عدم وجود دراسة واضحة للتخصصات المطلوبة في سوق العمل، واستمرار تخريج أفواج جديدة في تخصصات غير مطلوبة. توجه الفتيات بشكل خاص من الفئات المهمشة لدراسة التخصصات الإنسانية، بدافع من العائلة، والتي ترتفع فيها نسب البطالة. هذا بالإضافة إلى أن الاعتماد على التمويل هو الذي يرسم طبيعة البرامج التي تنفذها المؤسسة.

أحد عوامل نجاح البرنامج توجه نحو قطاع السياحة وتقبل "هيئة المطاعم والفنادق" لفكرة البرنامج هو التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، فكان التوجه إلى الأشخاص الحاصلين على دورات في التصميم، أو التجارة وتدريبهم. جميع الأشخاص الذين استمروا في العمل هم الأشخاص الذين عملوا في هذه الوظائف كونها تلبى احتياج السوق. إتباع هذه المعادلة ساهم في زيادة فرص الحصول على وظائف دائمة ضمن برنامج "هاندي كاب".

إضافة إلى الشراكة مع القطاع الخاص في هذه البرامج، ومنها الشراكة مع اتحاد الصناعات، واتحاد المقاولين الفلسطينيين، وهيئة المطاعم والفنادق. كانت وسيلة ناجحة في التواصل مع المشغلين وكانوا ضامنين لما تم الاتفاق عليه مع المشغلين.

العامل الأهم برأي المبحوث، إصرار ذوي الإعاقة على النجاح، وكان هذا ملاحظ من قبل المشغلين. إضافة إلى الاعتماد على المشغلين في اختيار المتقدمين بناء على معاييرهم من خلال مراجعة الطلبات وعقد المقابلات. وتم تدريب المشغل على كيفية عقد مقابلة مع ذوي الاحتياجات الخاصة.

جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع مدير الجمعية. لدى الجمعية برامج أساسية: برنامج مدرسة للصم، وعيادة لفحص السمع، ومركز علاج النطق، ونادي الأمل للصم الكبار، ومركز التدخل المبكر، ونادي السنايل لتطوير قدرات الطفل، وبرنامج تعليم الكبار.

تأتي مشاريع التشغيل التي تقدمها جمعية الأمل لتأهيل المعاقين ضمن برنامج تعليم الكبار، الذي يتضمن إلى جانب التعليم، التشغيل. ويستهدف هذا البرنامج الخريجين من خلال إعطائهم دورات وتدريبات مثل دورات إدارة مشاريع بالتزامن مع التخصص الأساسي. من ناحية أخرى هناك دورات مهنية يتم إعطاؤها للخريجين لإكسابهم مهارات قد تساعدهم على إيجاد فرص عمل في أعمال مهنية أو تخلق لهم فرصة عمل خاصة، مثل دورات تصفيف شعر، ودورات تعليم النجارة.

لدى جمعية الأمل لتأهيل المعاقين برنامج تشغيل سنوي ومستمر منذ العام 2000 ممول من قبل وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، الأونروا. تقوم فكرة المشروع على توفير الأونروا فرص عمل مؤقتة (برامج مؤقتة لمدة 6 شهور) تختار الجمعية أشخاص والوكالة توفر فرص العمل المؤقت. تقوم الجمعية بالإعلان عن هذه الفرص وتستقبل الطلبات ثم يتم عمل المقابلات مع الأشخاص المختارين حوالي 30 شخص على برامج البطالة، ومنهم عشرة يعملون مع الجمعية بشكل مستمر.

إضافة إلى مشروع تشغيل بالشراكة مع مؤسسة إنقاذ الطفل استهدف 50 امرأة و10 رجال، لمدة 10 شهور خلال العام الحالي.

تعمل الجمعية حالياً على برنامج للنساء ذوات الاحتياجات الخاصة، وهو برنامج منح لمشاريع صغيرة مع مؤسسة يابانية EDUCAID، ويهدف هذا البرنامج إلى محو الأمية الاقتصادية لدى هؤلاء النساء ذوي الاحتياجات الخاصة. سيستمر البرنامج لمدة سنتين سيقمن خلاله النساء المستفيدات من هذه الدورات بتدريب نساء أخريات على ما تعلمنه والبحث عن فرص عمل لهن. إضافة إلى منحة 5000 إلى 4000 دولار لكل سيدة لتبدأ مشروع صغير خاص بها.

المؤسسة الآن بصدد استقبال مجموعة إيطالية لتدريب النساء المعاقات على دعم بعضهن البعض. كما أنها بصدد تأسيس مطبخ إنتاجي يهدف إلى تشغيل 60 شاب وفتاة لمدة عام. يعتمد على منطوق العمل مقابل المال Cash for Work ويعود عائد العمل للعاملين في المطبخ.

كما لدى المؤسسة في مجال التشغيل برنامج تشغيل خريجين، وعاطلين عن العمل وعمل مقابل المال (خياطين، مزارعين) ومنح لمشاريع صغيرة بتمويل من الـ USAID والوكالة الكاثوليكية وبالشراكة مع أربعة مؤسسات محلية من قطاع غزة، قيمة هذا المشروع 50 مليون دولار لمدة خمس سنوات.

لدى الجمعية قاعدة بيانات لكل شخص مستفيد ويقومون بتعديل أية تطورات ومن خلالها يتواصلون مع المستفيدين ويتابعونهم.

2-3 برامج التخفيف من الفقر

برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة "DEEP"

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير البرنامج في الضفة الغربية. برنامج تابع للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة "UNDP" تأسس في 2006، يهدف البرنامج إلى إخراج الأسر الفقيرة من حالة الاعتماد على المساعدات والهبات والصدقات إلى حالة الإنتاج والدخول في الدورة الاقتصادية. يتبنى البرنامج مقاربة "سبل العيش المستدام" والتي تبحث عن مكامن القوة في الفرد أو الأسرة وتفعيل هذه العوامل للتحويل إلى عوامل قوة فعالة، والتي تتمثل في حالة الأسر الفقيرة بالعامل البشري. وبالتالي يتم استغلال العامل البشري للتحويل إلى مصدر إنتاج، ويتم ذلك بطريقة عملية من خلال مساعدة الأفراد القادرين في هذه الأسر على تأسيس مشاريع مدرة للدخل وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإدارة المشروع، والتمويل اللازم.

يتكون البرنامج من ثلاث مكونات رئيسية:

1. مكون المنح: يستهدف الأسر الفقيرة جداً وبالغالب الموجودة على قوائم المساعدات النقدية لوزارة التنمية الاجتماعية والتي لديها أفراد قادرين على إدارة مشاريع إنتاجية. وتتراوح قيم هذه المنح كحد أقصى 15 ألف دولار للمشاريع المنفذة في القدس، و6600 دولار للمشاريع المنفذة في الضفة الغربية وقطاع غزة.
2. مكون الإقراض: يستهدف أسر فقيرة ولكن أفضل حالاً من الفئة السابقة ولديها أفراد قادرين على إدارة مشاريع إنتاجية، ويتم التمويل بآليات التمويل الإسلامي تقريباً 11 آلية (منها: القرض الحسن، والمرابحة، والاستصناع، والسلم، ...)، وتختلف قيم القرض باختلاف طبيعة المشروع.
3. الخدمات الاجتماعية المساندة: تستهدف الأسر الفقيرة جداً والتي ليس لها عامل بشري قادر على إدارة مشروع منتج، والتي تعاني من أوضاع هشة جداً فيما يتعلق بالتعليم (حسب القوائم يوجد أسر كثيرة لا تستطيع دفع القسط المدرسي)، والصحة (احتياجات صحية لا يغطيها التأمين الصحي) والسكن (لا يوجد مطبخ، سوى غرفة واحدة). فهذه الخدمات تساعدهم على الصمود أكثر.

وتستفيد الأسر من أحد هذه المكونات بحسب وضعها، وهناك أسر قد تستفيد من المكون الأول والثالث معاً أو الثاني والثالث.

يتم تنفيذ البرنامج على شكل مشاريع تنفذ من قبل مؤسسات محلية في المناطق المختلفة، بحيث تقوم هذه المؤسسات باستهداف الأسر ومنحها مهارات التدريب على المشاريع، وشراء المستلزمات الخاصة بكل مشروع سواء كانت ذلك من خلال المنحة أو القرض. فيما يقتصر دور الـ UNDP على الإدارة فقط.

وقد وصل عدد الأسر التي تم استهدافها منذ تاريخ بدء البرنامج لغاية 2016/7/31 في المشاريع في مكونات المنح والإقراض إلى 14,100 أسرة. في حين وصل عدد الأسر التي استفادت من جميع الخدمات بما فيها الخدمات الاجتماعية المساندة حوالي 23 ألف أسرة.

ووصلت الموازنة للأعوام 2015-2016 نحو 25 مليون دولار على المكونات الثلاث. ويذكر أن 85% من التمويل يتم من البنك الإسلامي للتنمية.

في الختام أشار المبحوث إلى أن التحدي الرئيسي يتمثل في ارتفاع عدد الأسر التي تتأهل للاستفادة من البرنامج مقابل تدني عدد الأسرة القابلة للتمكين.

برنامج المال مقابل العمل (Cash for work) - وكالة غوث وتشغيل اللاجئين

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة أجريت مع مدير برنامج الأمن الغذائي - الضفة الغربية. أحد برامج وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين ينفذ في الضفة الغربية وقطاع غزة منذ العام 2000، كان ينفذ تحت مسمى "job creation program"، ولكن تم تغيير الاسم نظراً لأن الهدف من البرنامج ليس خلق وظائف، وإنما تحسين الأوضاع الاقتصادية للاجئين ورفع مستوى أمنهم الغذائي. يقوم هذا البرنامج على تشغيل اللاجئين الفقراء لفترة محددة مقابل مردود مادي. وجدير بالإشارة أن البرنامج استحدث كبرنامج مساعدات طارئة بسبب ارتفاع نسب البطالة بين أفراد الشعب الفلسطيني خلال فترة الانتفاضة الثانية، أي أن البرنامج جاء لهدف إغاثي وليس تنموي.

في السابق كان البرنامج يستهدف اللاجئين داخل المخيمات وخارجها في الضفة الغربية وقطاع غزة. ولكن منذ عامين اقتصر على استهداف اللاجئين داخل المخيمات فقط. تقوم فكرة البرنامج على تشغيل مؤقت يستمر لمدة ثلاثة شهور داخل مؤسسات قاعدية موجودة في المخيمات.

مرة أخرى وبحسب المبحوث، فإن الوكالة لا تهدف من خلال هذا البرنامج إلى خلق فرص عمل بل إلى توفير مال لهذه الأسر لتستطيع سداد الحاجات الغذائية الأساسية، وتأتي مسألة التشغيل بهدف المحافظة على كرامة الناس من جانب، ومن جانب آخر ترك أثر إيجابي على مؤسسات المخيم التي لا تستطيع توفير كوادر بشرية للعمل فيها بسبب عدم توفر القدرات المالية. من الأهداف الأخرى التي يسعى إليها البرنامج إحداث فرق وتحسين في بيئة المخيم، من خلال تشغيل الأفراد المستفيدين في ترميم رياض أطفال ومباني داخل المخيم، أو عمل دهان وتصليحات في المباني والمرافق المختلفة.

يستهدف البرنامج 2000 أسرة في كل ربع، (أي ما مجموعه 8000 أسرة سنوياً)، مقابل 420 دولار شهرياً لكل أسرة لقاء عملها. ويأخذ البرنامج بعين الاعتبار مشاركة النساء في هذا البرنامج بنسبة تتراوح بين 35-40%، و1.5-2% من ذوي الإعاقة.

ومن المهم التأكيد أن قدرة المستفيدين من البرنامج على الحصول على وظائف دائمة في المؤسسات القاعدية التي يعملون فيها بعد انتهاء الأشهر الثلاثة، ليست واحدة من معايير تقييم نجاح المشروع. وبالتالي فإن التوظيف هنا أداة وليس هدف بحد ذاته.

وحول استمرارية المشروع في المستقبل، فإن البرنامج شأنه شأن جميع البرامج الممولة في البلد تعتمد على توفر التمويل وبالتالي لا يوجد إجابة حول مدة البرنامج. ويذكر أن ميزانية المشروع في الضفة الغربية وحدها وصلت خلال السنتين الماضيتين بالمعدل 9 مليون دولار في كل سنة.

الإغاثة الإسلامية- قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية أجريت مع منسق مشاريع في الإغاثة. بدأ "مشروع العمل مقابل المال" عام الـ 2008 كمشروع ممول من مكتب الإغاثة الإسلامية في ألمانيا، وكان الهدف الأساسي له التخفيف من البطالة ورفع مستوى الأمن الغذائي. في العام التالي حصل المشروع على تمويل من الوكالة السويدية للتنمية "SIDA" تحت هدف الأمن الغذائي، واستهدف الشباب المتضررين من العدوان الإسرائيلي عام 2009. وبعدها تحول إلى مشروع سنوي يتم تمويله من جهات مختلفة، إضافة إلى المؤسسات السابقة هنالك البنك الإسلامي للتنمية، ومؤسسات هولندية. عندما تم تمويل المشروع من بنك التنمية الإسلامي أصبح هدف المشروع إيجاد فرص عمل مؤقتة للشباب.

في العام 2013 فتح باب التقديم مرتين. تقدم في المرة الأولى 29 ألف طلب، وفي المرة الثانية 27 ألف طلب. في حين كان عدد المستفيدين من الدفعة الأولى 600 خريج ومن الثانية 650 خريج من تخصصات مختلفة. حصل المستفيدون على فترة تشغيل مؤقتة لمدة 6 شهور في شركات قطاع خاص، ومؤسسات أهلية ومؤسسات قاعدية مختلفة، إضافة إلى اتحاد الصناعات واتحاد المقاولين. سبق فترة التشغيل المؤقت تدريب قامت المؤسسة الفلسطينية للتعليم من أجل التوظيف بإعطائه. وبلغت ميزانية هذا المشروع مليون دولار.

خلال الأعوام 2014/2015 نفذ مكتب الإغاثة الإسلامية في غزة برنامج تشغيل لخريجين، وعمال، ومزارعين وصيادين. كان هذا المشروع بتمويل من وكالة التنمية السويدية "SIDA". تراوحت فترات التشغيل بحسب الفئة المستهدفة؛ حيث حصل الخريجين على تشغيل لفترة خمسة أشهر، والعمال لفترة ثلاثة أشهر، والصيادين والمزارعين لفترة شهرين. يحصل الخريج على مبلغ 1320 شيكل شهرياً، بينما يحصل العامل على مبلغ 48 شيكل يومياً. كان عدد المستفيدين من هذا المشروع 930 عامل و1000 خريج. ووصلت ميزانيته 5 مليون شيكل.

في العام 2015 نفذت الإغاثة برنامج تشغيل آخر، استهدف الخريجين العاطلين عن العمل لكن بشرط أن يكونوا قد عملوا مسبقاً. وكان عدد المستفيدين 1000 مستفيد.

من خلال المتابعة والتواصل مع المستفيدين وجد مكتب الإغاثة الإسلامية أن نسبة الذين استطاعوا الحصول على وظائف دائمة من برامج التشغيل المؤقت التي قاموا بتنفيذها متفاوتة وتتراوح من 1% - 5%. وعن تفسير هذه النسبة يقول المبحوث أن هذه نسبة طبيعية في ظل الوضع الاقتصادي الصعب الذي يعاني منه القطاع، وأن أغلب المؤسسات والشركات ليس لديها إمكانية لتوظيف موظفين بشكل دائم. ويشير إلى غالبية من استطاعوا بالاستمرار كان قد تدرّبوا في القطاع الخاص وليس في المنظمات غير الحكومية.

وفي الختام أشار المبحوث إلى مجموعة من التحديات أهمها: نسبة البطالة المرتفعة والتي تزداد في بعض التخصصات الجامعية أكثر من غيرها مثل (التربية، والشريعة، والمحاسبة، والتمريض والتحليل المخبرية)، هذا في ظل حجم سوق صغير ومحاصر، وعدم وجود شواغر لدى المؤسسات المستضيفة. إضافة إلى قلة توفر التمويل، وغياب دراسات توضح سوق العمل من ناحية جغرافية ومن ناحية التخصصات. إضافة إلى الازدواجية في المشاريع المنفذة.

جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل - قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية مع مديرة الجمعية.

المؤسسة هي امتداد لبرنامج غزة للصحة النفسية، التابع لدائرة المرأة التي تأسست عام 1993 في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، انفصلت عنها عام 2009 وحصلت على الترخيص عام 2011. تقدم جمعية عايشة خدماتها في جميع المناطق في قطاع غزة وتستهدف النساء ضحايا العنف، والمعيلات لأسرهن. وتعد المؤسسات مؤسسة امرأة لامرأة السويدية، وغازيلا الإيطالية، والتعاون الإسباني، ومؤسسة التعاون، الممول الرئيسي للجمعية. وتماشياً مع الخطط الاستراتيجية للسنوات القادمة تسعى المؤسسة لتوقيع اتفاقيات مع عدة مؤسسات منها الـ UNDP ضمن برنامج DEEP، سعياً لتوفير عدد أكبر من المنح للسيدات.

تعمل المؤسسة بشكل أساسي في برامج الدعم النفسي والاجتماعي للمرأة، برنامج الطفل، برنامج الضغط والمناصرة، وبرنامج بناء القدرات. برنامج الدعم النفسي والاجتماعي للمرأة يضم أربعة مكونات، أولاً الدعم النفسي والاجتماعي والقانوني، ثانياً، تمكين اقتصادي وتدريب مهني، ثالثاً برنامج تمكين زوجات الشهداء وأمهات الأيتام بعد حرب 2014، والبرنامج الأخير، تمكين زوجات المدمنين والمرضى النفسيين من خلال المنح. برنامج التمكين الاقتصادي والتدريب هو البرنامج الأكثر ارتباطاً بخدمات التشغيل، حيث يقوم على خلق فرص عمل للنساء من خلال برامج التدريب المهني. تمتد مدة برنامج التدريب المهني إلى حوالي السنة، إضافة إلى وجود دورات.

البرنامج الثابت لدى جمعية عايشة هو برنامج القرض الحسن ويقسم إلى قسمين، قسم لبدء المشروع وقسم لتطويره. يستهدف برنامج القرض الحسن النساء المستفيدات من برنامج التمكين الفردي لمدة سنة كاملة. ويشترط أن يكون لدى المتقدمة خطة مشروع، وأساسيات النجاح متوفرة (قابلة للتمكين)، ومعيّلة لأسرة وبالعادة الشروط تأخذ بعين الاعتبار منذ بداية الاستفادة من برنامج التمكين الفردي.

وتتقدم السيدة من ذاتها للحصول على القرض، أو يتم تحويلها من وزارة الشؤون، أو الأونروا أو من خلال مؤسسات قاعدية.

برامج عايشة خلال السنوات الثلاث الأخيرة:

التمكين الفردي: تأسس عام 2011، يستقبل حوالي 100 مستفيدة سنوياً، ويتم تدريب 300 سيدة. ميزانيته حوالي 100 ألف دولار سنوياً. السيدة التي تتقدم لهذا البرنامج بإمكانها الاستفادة من العيادة النفسية، والقانونية، ويتم تقديم خدمة متكاملة حسب حاجة السيدة وقدرة الجمعية. لا تقدم جمعية عايشة تمويل لهذا البرنامج إنما يتم التمويل من خلال فتح مؤتمر للإقراض من خلال مؤسسات الإقراض الصغير. وبالعادة الأعداد التي تحصل على تمويل قليلة مقارنة بالتدريبات والميزانية المتوفرة للمشروع. تستفيد المنتسبات لبرنامج التمكين الفردي من برنامج القرض الحسن، وهن حوالي 10 سيدات تم تمويلها من خلال جائزة التعاون التي حصلت عليها الجمعية وأوقفت مبلغها للقرض الحسن. القرض الحسن يمتاز بشروط ميسرة جداً أهمها فترة سماح تصل إلى 6 شهور، قسط شهري حوالي 70 شيكل، لا يحتاج إلى كفيل.

مشروع تمكين زوجات الشهداء وأمهات الأيتام، بدأ شهر كانون ثاني 2015، ينتهي في شهر آب 2016، ممول من مؤسسة التعاون، وبنك فلسطين. يهدف إلى تشغيل 43 سيدة من معيلات الأسر والأكثر فقراً من زوجات الشهداء لمدة 4 شهور، واستفادت من البرنامج 450 سيدة. ميزانية المشروع حوالي 125 ألف دولار. سيتجدد المشروع عام 2016.

مشروع تمكين زوجات المدمنين، مشروع لمدة عام بدأ عام 2015 بتمويل من مؤسسة الـ NDC. استفادت من هذا المشروع 60 سيدة. قامت جمعية عايشة بتمويل 10 مشاريع، بمنحة بمبلغ 2000 دولار من مؤسسة الـ NDC. ومن خلال مؤسسة أصدقاء فلسطين أيرلندا قمنا بتمويل 10 مشاريع أخرى بمبلغ 1000 دولار. ومجموعة استفادت من برنامج القرض الحسن كونهن استفدن من برنامج التمكين الفردي.

برنامج تدريب للخريجات، مع مبادرة النوع الاجتماعي، التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا. يهدف إلى تشغيل 450 شابة من جميع التخصصات ولدرجتي الدبلوم والبيكالوريوس في وظائف مؤقتة مقابل بدل مالي يغطي تكاليف المواصلات (حوالي 100 دولار). من خلال تفرغهم في القطاع الخاص، والمؤسسات الأهلية. إلى الآن تم توقيع اتفاقيات مع شركة جوال والاتصالات، والهلال الأحمر، ولجان العمل الصحي، ومؤسسات قاعدية عديدة. الشرط الأساسي للاستفادة من هذا البرنامج التدريبي أن تكون الملتحقات قد استفدن من برنامج القيادات الشابة التابع للأونروا ضمن مبادرة النوع الاجتماعي. وهناك اختبار ومقابلة يتم من خلالها اختيار الخريجات للبرنامج.

يتم متابعة السيدات المستفيدات من البرامج والمشاريع السابقة من خلال زيارات متواصلة، إضافة إلى تواصل العيادة النفسية والقانونية معهن بشكل مستمر.

لدى جمعية عايشة شراكة أساسية مع وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، الأونروا على مشاريع عديدة. بالإضافة إلى شراكاتها مع عدد مكون من 50-70 مؤسسة قاعدية لتنفيذ البرامج من خلالها.

يوجد عدد من التحديات التي تواجه المؤسسة في عملها، أهمها: ضعف الاقتصاد المحلي في قطاع غزة المرتبط بالظرف السياسي والحصار المفروض على القطاع. كما أن الدخل المتحقق من المشاريع الصغيرة محدود جداً ولا يمكن اعتباره مصدر دخل رئيسي يمكن أن يلبي متطلبات الأسرة أو تحسين مستوى المعيشة، وتدني قدرة الجمعية على تلبية الاحتياجات والطلبات المتزايدة، ونقص التمويل.

جمعية النجدة الاجتماعية- قطاع غزة

تعتمد المعلومات الواردة في هذا الجزء على مقابلة هاتفية مع مديرة الجمعية. جمعية النجدة الاجتماعية تأسست عام 1995، تعنى بالمرأة والطفل بشكل أساسي. للمؤسسة ثلاث مقرات أساسية في قطاع غزة. وتغطي خدمات المؤسسة والبرنامج كافة المناطق في القطاع.

البرنامج الأساسي للجمعية كان يستهدف المرأة والطفل، تم إنشاء مصنع تابع للجمعية عام 2002 أصبحت بعدها المؤسسة تعنى بالتمكين الاقتصادي من خلال الشراكة مع مشروع DEEP. جاءت فكرة تأسيس المصنع خلال تطور العمل داخل المؤسسة نفسها، فبداية كانت تقوم النساء العضوات في المؤسسة بتسويق منتجاتهن من منازلهن، ثم قمن باستئجار محلات، ومن ثم استأجرن شقة خلف هذه المحلات، بعدها قطعة أرض وبناء للمصنع بتمويل من بنك التنمية الألماني "KfW". بدأ العمل في المصنع على مشروع تصنيع مربيات، ثم بدأت السيدات بتجميد الفواكه، ثم صناعة المخلات والسلطات وبعدها وجبات جاهزة، ثم تم تطوير جزء لعمل مطبخ صغير بهدف تقديم وجبات غذائية لرياض الأطفال.

أثناء هذا التطور كان هنالك اقتراح من الجمعية العمومية والمستفيدين بتوسيع الفئة المستهدفة على أن لا تكون من السيدات فقط. فبشكل خاص بعد عدوان عام 2008 اتجهت استراتيجية الجمعية نحو الأسر التي دمرت منازلها وترأسها الأم، أو الأسر التي دمرت منازلها والزوج يعاني من مرض ما. أي أن برامج المؤسسة تخاطب مشكلة الفقر بشكل أساسي وليس البطالة.

بعد عدوان 2014 دخلت الجمعية في شراكة ضمن برنامج التشغيل الطارئ وخلق فرص عمل مع الـ UNDP. يتكون هذا البرنامج كما أشارت المبحوثة من جزأين، جزء عبارة عن تقديم منح بقيمة 6600 دولار للأشخاص الموجودين على قائمة وزارة الشؤون الاجتماعية. وذلك بعد دراسة من يصلح من هذه الأسماء للتمكين، وإعطائهم تدريبات، وعمل دراسات جدوى، وتحديد الاحتياجات، ويتم اختيار المشروع وفقاً للمهارات المتوفرة لدى الشخص والفكرة الموجودة لديه، والجدوى الاقتصادية من المشروع.

الجزء الثاني من المشروع يتعلق بتشغيل العمال العاطلين عن العمل في أعمال تنظيف شوارع، ومقابر، وحدائق، أي تعنى هذه المشاريع بالصحة العامة والبيئة المجتمعية، وبالتنسيق مع البلديات.

لا تقوم جمعية النجدة بالإعلان عن برامجها أو استقبال طلبات من الأشخاص، وإنما تقوم آلية الاختيار على استهداف الأشخاص الموجودين على قائمة وزارة العمل ووزارة الشؤون الاجتماعية، ومن ثم يتم اختبار مدى انطباق المعايير المحددة في استبانة برنامج DEEP (استبانة خط الفقر). والتي تتعلق بالفقير الذي لديه عنصر قابل للتمكين والخروج بقائمة الأسر التي ستحصل على المنحة.

إضافة إلى منح المشاريع الصغيرة ومشاريع البطالة تقدم جمعية النجدة دورات تأهيل مهني مثل دورات التطريز، والتصنيع الغذائي، ورسم، وتصوير، وكتابة وإذاعة صحفية، يتم من خلالها استهداف الخريجين. مدتها الزمنية تتراوح ما بين شهر وخمسة أسابيع. تقدم هذه الدورات مقابل رسوم رمزية (لا تتعدى 20 شيكل للحصول على الشهادة). هنالك خطة لتحويل هذه الدورات إلى مركز مهني يستقبل الشباب والشابات. ولا يتبع هذه الدورات أي برامج تشغيل.

لدى الجمعية شراكات مع مؤسسات مثل (جمعية عايشة، ومؤسسة ميرسي كور، والإغاثة الإسلامية، ومركز معاً للعمل التنموي) لتشغيل خريجين ضمن برنامج التشغيل المؤقت التابع لهذه المؤسسات.

برنامج القروض: برنامج سنوي يستهدف 40 أسرة بعد عمل بحث ميداني على ما يقارب الـ 100 أسرة. بعدها يتم تقديم تدريب للأسر المختارة على عمل خطة المشروع، ودراسة الجدوى، ومتابعة المشروع. نسبة الفشل في مشاريع جمعية النجدة بحسب ما أشارت المبحوثة لا تتجاوز 3%، وهي النسبة المسموح بها بحسب شروط برنامج DEEP. وحالات الفشل بالعادة تعود لظروف قاهرة تتعلق بوفاة صاحب المشروع أو مرضه.

يتبع هذه المشاريع تدخل من الـ UNDP بمشاريع القرض الحسن، للمشاريع التي واجهت صعوبات في النجاح بسبب الحصار أو الإغلاقات وما شابه، أو المشاريع التي ترغب في التطور وتحتاج إلى دعم وإسناد، ونسبة المشاريع التي تتطور لا تتجاوز 25% من المشاريع المستفيدة. آليات المتابعة المعتمدة من الجمعية تقوم على الزيارات الميدانية والتأكد من الدفاتر المحاسبية للمشروع.

تختلف ميزانية مشاريع المنح والقرض الحسن من سنة إلى أخرى المنح حيث تعتمد بشكل أساسي على الموازنات التي يوفرها الـ UNDP وعلى عدد الأسر المستفيدة وهي بالعادة 40 أسرة (40x\$6600 + تكاليف تشغيلية 9% من إجمالي المنحة)، أي ما يقارب 288 ألف دولار.

التحديات التي واجهت المؤسسة كانت أكبر خلال الفترات السابقة أي في بدايات المشروع، ونتيجة للأوضاع غير المستقرة في القطاع، لكن مع الخبرة المتزايدة استطاعت المؤسسة التغلب على الثغرات المختلفة. لكن لا يزال هناك تحديات لها علاقة بالوضع الاقتصادي في القطاع، مثل: غلاء الأسعار للإيجار، وقلة الأراضي المتوفرة، والإغلاقات، وعدم القدرة على تصريف المنتجات المصنعة، وعدم وجود ثقة ووعي بالمنتجات المحلية.

2-4 مؤسسات وردت في القوائم لكنها لا تقدم خدمات تشغيل

نستعرض في الجدول التالي مجموعة من المؤسسات التي كانت مدرجة في أحد قوائمننا، ولكنها استبعدت من قائمتنا النهائية كونها لا تقدم أية خدمات أو مشاريع لها علاقة في مجال التشغيل. ويذكر أن بعض هذه المؤسسات وردت في إحدى القوائم لكونها كانت تقدم مشاريع تشغيل ولكن توقفت عن تقديمها لاحقاً، ولكن الملفت للأمر أن بعضها لم يقدم يوماً خدمات تشغيل، وأغلب هذه المؤسسات وردت في الدليل الذي أعدته منظمة العمل الدولية، أحد التفسيرات المحتملة أن هذا يعود إلى خطأ في منهجية جمع المؤسسات، أو أن التعريف المستخدم كان موسع لدرجة أنه كان يشمل مثلاً التطوع أو التدريب الطوعي في المؤسسات، أو أن المبحوثين الذين أجابونا ليس لديهم علم بمشاريع التشغيل هذه، علماً بأننا كنا نتحدث دائماً مع الجهات ذات العلاقة مثل منسقي أو مدراء المشاريع، وفي بعض الأحيان مدراء المؤسسات نفسها. يوضح الجدول التالي إجابة كل مؤسسة بشكل منفرد.

إجابات المؤسسات المختلفة حول التشغيل وخدمات التشغيل

المؤسسة	إجاباتهم حول علاقتهم بالتشغيل	مصدر المؤسسة
العمل ضد الجوع	بعد التواصل مع مديرة شؤون الموظفين علمنا منها أنه لا يوجد برامج تشغيل، هناك فقط مجال للتطوع داخل المؤسسة دون مقابل وليس بهدف التشغيل، يتركز عملهم على المساعدات الإغاثية في مجال الأمن الغذائي والمياه.	دليل منظمة العمل
Palinno	تم الحديث مع الرقم الذي توفره المؤسسة على الصفحة الإلكترونية الخاص بها، وهو رقم لشخص عمل مع المؤسسة سابقاً، علمنا منه أن المؤسسة عبارة عن شركة خاصة لمستثمر من جمهورية تشيك، استثمرت في عدة شركات في فلسطين في السابق، وعلمنا منه أن فإن المستثمر متواجد خارج فلسطين ولم يعد هناك مؤسسة موجودة بشكل مادي إلا أن المؤسسة لا تزال تقدم خدماتها على ما يبدو عبر صفحتها على الانترنت، أخبرتنا أننا نستطيع التواصل معه عبر الموقع الإلكتروني، ولكن عند الرجوع إلى موقعهم الإلكتروني تبين أن الموقع قد تم تعطيله حيث تظهر هذه الرسالة عند محاولة الدخول للموقع: (NOTICE: This domain name expired on 6/21/2016 and is pending renewal or deletion.) ويمكن الاستنتاج من هذا أن الشركة قد أوقفت عملها في فلسطين.	قوائم صندوق التشغيل
Cisco Entrepreneur Institute-Amideast	وعلمنا من خلال تواصلنا مع المؤسسة أن المشروع انتهى قبل أكثر من خمس سنوات	قوائم صندوق التشغيل
OXFAM	بعد التواصل مع مديرة الموارد البشرية علمنا أنه لا يوجد لديهم برامج تشغيل ولم يكن لديهم في السابق	دليل منظمة العمل
المؤسسة الأمريكية لمساعدة اللاجئين في الشرق الأدنى-انيرا	تواصلنا مع المؤسسة وعلمنا منهم أنه لا يوجد لديهم برامج تشغيل ولم يكن لديهم في السابق، ولكن بحثنا الميداني يشير إلى أن المؤسسة قد مولت سابقاً مشروع لتأسيس حاضنات أعمال في أربعة جامعات فلسطينية.	دليل منظمة العمل

مصدر المؤسسة	إجابته حول علاقتهم بالتشغيل	المؤسسة
دليل منظمة العمل	تواصلنا معهم وعلمنا أن المؤسسة تقدم خدمات زراعية مثل الآبار واستصلاح الأراضي في هذا النوع من المشاريع قد يحتاجون من فترة إلى أخرى لعمال يعملون بشكل مؤقت ويتواصل في حينه المركز مع وزارة العمل لتشغيل عاطلين عن العمل في هذه المشاريع إلا أنهم لا يعرفون أنفسهم كمؤسسة تعمل في مجال التشغيل	مركز الخدمات الزراعية
دليل منظمة العمل	تم التواصل معهم وأخبرونا أن المؤسسة لم تنفذ أية برامج لها علاقة بالتشغيل، ولكنها عملت خلال العام 2015 على تطوير برنامج لتشغيل الشباب (كان الأول في مجال التشغيل) إلا أن البرنامج ألغي بسبب عدم توفر التمويل	اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي
قوائم وزارة العمل	تم الحديث مع المدير التنفيذي للجمعية وعلمنا منه أن الجمعية عبارة عن جهة تنسيقية لمجموعة من المؤسسات والمراكز التي تعمل في مجال التعليم، ويوجد لديهم حالياً أية برامج تشغيل، ولكن هناك تفكير في استحداث هذا النوع من البرامج	جمعية منتدى تطوير تعليم الشباب
دليل منظمة العمل الدولية	تم التواصل مع المؤسسة وأخبرونا أنهم لا يعملون في مجال التشغيل (لديهم روضة وحضانة ومدرسة للصم)	جمعية المرابطات الخيرية
دليل منظمة العمل الدولية	تم التواصل معهم وعلمنا منهم أنه ليس لديهم برامج للتشغيل ولم يكن لهم سابقاً، هناك فقط فرص تتاح لبعض الطلاب في مجالات الهندسة إلى التطوع في المؤسسة والتدريب، وهذا يتم بشكل غير مستمر وبطريقة غير ممنهجة	جمعية الهيدرولوجيين الفلسطينية لتطوير مصادر المياه والبيئة
دليل منظمة العمل الدولية	تم التواصل معهم وعلمنا منهم أن المؤسسة . تعمل في مجال دعم المبادرات الشبابية المجتمعية وكذلك إعطاء تدريب وصقل مهارات للشباب ولكن لا يوجد لديهم أي علاقة بالتوظيف أو حتى دعم مبادرات الشبابية التي تخص العمل كالمشاريع الصغيرة	هيئة الأصدقاء الأمريكية-مؤسسة خدمات الكويكرز
دليل منظمة العمل الدولية	كان لديهم برنامج تشغيل في السابق وانتهى، ولم تجدد الجمعية تنفيذ هذا النوع من البرامج	جمعية المرأة العاملة الفلسطينية للتنمية
دليل منظمة العمل الدولية	كان لديهم مشروع تشغيل في السابق...ونتيجة هذا المشروع لا زال في ذهن بعض النساء والمؤسسات أنهم مؤسسة تعمل في التشغيل لذا لا تزال النساء تتوجه لهم للسؤال عن عمل وكذلك بعض الشركات والمؤسسات وفي حالات معينة يعملون كحلقة وصل نتيجة هذه النوع من التواصل ولكن هذا يتم بشكل غير منظم (أي أن التشغيل ليس من ضمن نطاق عمل المؤسسة الحالي)	البعثة البابوية
دليل منظمة العمل الدولية	كان لديهم برامج تشغيل في السابق	غرفة تجارة وصناعة نابلس
دليل منظمة العمل الدولية	كان لديهم برمج تشغيل في السابق. وتم تنفيذ عدة مشاريع صغيرة لاستيعاب الخريجين الجدد وخريجي التعليم المهني. آخر برنامج ذي علاقة كان في 2013	اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية
دليل منظمة العمل الدولية	كان لديهم برنامج تشغيل واحد وحيد في السابق مع world vision	غرفة تجارة وصناعة بيت لحم
ورد اسمهم في البحث الميداني	شركة ناشئة تعمل ك"co-working space" تقدم خدمات مساحة مع مرافقات هذه المساحة، يستطيع الطلاب أو أصحاب الشركات الاستفادة من هذه المساحة مقابل رسوم، وتقدم ورشات عمل متعددة تتناول في بعض الأحيان مواضيع ريادية، لكنها لا تقدم أي خدمات تهدف في النهاية إلى التشغيل	Work Factory
دليل منظمة العمل الدولية	مؤسسة مغلقة منذ ست سنوات	الإغاثة الدولية- مدارس عبر الانترنت
دليل منظمة العمل الدولية	لا يوجد برامج تشغيل	كلية العلوم التربوية وكلية مجتمع رام الله
دليل منظمة العمل الدولية	لا يوجد لديهم برامج تشغيل. كان هناك برنامج قديم قبل 8 سنوات.	غرفة جباليا
دليل منظمة العمل الدولية	كان لديهم برامج تشغيل في السابق	غرفة دير البلح
دليل منظمة العمل الدولية	كان لديهم برامج تشغيل في السابق	الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية

المؤسسة	إجابته حول علاقتهم بالتشغيل	مصدر المؤسسة
مركز القطان للطفل	مركز القطان للطفل هو أحد مشاريع مؤسسة عبد المحسن القطان، تركز على تنمية مهارات الأطفال ولا يعملون مع فئات الشباب أو العاطلين عن العمل. من خلال برامج التنشيط والمخيمات الصيفية فأغلب القائمين على هذه النشاطات هم من الشباب المتطوعين وذلك لأن هذه البرامج تحتاج شباب. وكذلك في السنوات السابقة لم يكن لدى المركز برامج تشغيل وأغلب أنشطتهم ثقافية؛ كورال ومسرح	قوائم صندوق التشغيل
غرفة تجارة وصناعة غزة	ليس لدى الغرفة التجارية أية برامج تشغيل تقوم بها بشكل مباشر. الدور المساعد الوحيد الذي تقوم به هو التنسيق مع الشركات لحضور أيام التوظيف التي تقوم بها الجامعات والمؤسسات المختلفة. ودعوة الشركات التي لديها شواغر إلى ورش العمل التي يمكنهم من خلالها مقابلة الخريجين.	قوائم صندوق التشغيل
مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي	لا يوجد أي برامج تشغيل أو خدمات تشغيل لديهم. وأكدت أن برامجهم تصب في تشجيع قوائم صندوق التشغيل القراءة، والتعليم المساند.	قوائم صندوق التشغيل
جمعية رجال الأعمال - غزة	كان لدينا مشروع واحد فقط بدأ شهر 6/2015 وانتهى شهر 1/2016. كان دورنا التشبيك قوائم صندوق التشغيل بين الطلاب الذين يتم ترشيحهم من الجامعات والنقابات بعد مقابلتهم، ليتم توظيفهم لمدة 6 شهور في إحدى الشركات المنضمة إلى جمعية رجال الأعمال. كان هذا المشروع بتمويل من صندوق التشغيل التابع لوزارة العمل. يحصل الطالب خلال الفترة على راتب \$300، يقسم \$250 ممولة من صندوق التشغيل و\$50 من الشركة المستضيفة. كان المشروع ناجح إذ حصل ما مجموعه 22 مستفيد على فرصة عمل دائمة من أصل 50 استفادوا من التوظيف المؤقت. على الرغم من ذلك أشار المبحوث إلى عدة مشاكل منها التخصصات التي كان جزء منها غير مطلوب، الراتب، والذي يعد قليل لشباب في بداية عمره، والتزام المستفيدين بساعات الدوام. عن الخطط المستقبلية أشار إلى أن الجمعية أرسلت مقترح مشروع مع الأخذ بعين الاعتبار المشكلات المذكورة إلى صندوق التشغيل وتنتظر الرد.	قوائم صندوق التشغيل
شبكة المنظمات الأهلية	حالياً لا يوجد أي مشاريع تشغيل، أما سابقاً كان هنالك مشروع تشغيل الخريجين والخريجات، ممول من الـ JICA وتشرف عليه الـ UNDP خلال الأعوام 2010-2011. دخلت الشبكة برنامج التشغيل كنوع من التجربة ومحاولة للتنسيق ما بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني وساعد في ذلك توفر تمويل من JICA. وبعد حرب 2008 والحصار الخانق كان هنالك حاجة لبرامج توظيف مؤقت، لم يكن هنالك مواد بناء لتنفيذ مشاريع في مجال البنية التحتية والبناء. مستقبلاً، تفيد المبحوثة أنه ليس هنالك ضمن الخطة الحالية مشاريع تشغيل، ومن ناحية تشير إلى أنه لو كان هنالك رغبة في الاستمرار بمشاريع تشغيل لتجدد المشروع نفسه. المبحوثة الأخرى تعتقد أن سبب عدم تجديد المشروع استنزافه لوقت وجهد كبيرين من المؤسسة وعدم اندراجه ضمن الأهداف العامة للشبكة. كذلك كان هنالك صعوبة في الحصول على تمويل لمشاريع تشغيل بعد حرب 2012 إذ اتجه معظم التمويل حينها لإعادة الإعمار والمساعدات الطارئة. كان يقوم برنامج تشغيل الخريجين والخريجات على استهداف الخريجين المتطوعين لدى مؤسسات المجتمع المدني، من خلال ترشيح المؤسسة نفسها للمتطوع من أجل أن يستفيد من فترة تشغيل مؤقتة مدفوعة الأجر لمدة 6 شهور. كان الراتب \$300 مدفوعة من شبكة المنظمات الأهلية. استفاد من المشروع 231 متقدم. سبق التشغيل ثلاث أيام تدريبية في مجالات التخطيط الاستراتيجي، التخطيط المالي، والتخطيط الإداري. كذلك دورات محادثة في اللغة الإنجليزية. معايير اختيار المستفيدين: خريج جديد، تخصص يمكن أن يعمل في مؤسسات المجتمع المدني ويفيدها، عدم وجود صلة قرابة بأحد أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات المستضيفة. التحديات: عدم وجود التزام من المستفيدين سواء مؤسسات أو خريجين بالمتطلبات والمعايير. والحاجة لمتابعة مستمرة	قوائم صندوق التشغيل

2-5 جهات وردت في قوائمنا لكننا لم نتمكن من معرفة موقعها في عملية التشغيل

نستعرض في الجدول التالي مجموعة من المؤسسات التي وردت في قوائمنا، ولكننا لم نتمكن من اختبار علاقتها في عملية التشغيل، ذلك أننا لم نستطع الحصول على إجابات منها، إما بسبب عدم التمكن من التواصل معها بسبب عدم الرد على البريد الإلكتروني وأرقام الهواتف التي توفرونها على مواقعها الإلكترونية، أو الاتصال مرات عديدة والفشل في تحديد موعد مقابلة نظراً لانشغال هذه الجهات.

المؤسسة	إجاباتهم حول علاقتهم بالتشغيل	مصدر المؤسسة
شركة الوطنية موبايل	حاولنا التواصل معهم مرات عديدة لعقد مقابلة، لكننا لم ننجح بترتيبها قوائم صندوق التشغيل نظراً لتأجيلهم الدائم	قوائم صندوق التشغيل
IFC	حاولنا ترتيب مقابلة معهم لما يزيد عن خمسة مرات ولكننا فشلنا في تحديد موعد نظراً لانشغالهم	قوائم صندوق التشغيل
صندوق صدارة	تم الاتصال على الرقم المتوفر على الصفحة ولكن لم نتلق أي رد رغم محاولتنا المتكررة في الاتصال. وتم إرسال رسالة لهم عبر البريد الإلكتروني لطلب تحديد موعد ولكن لم نتلق أي رد منهم. يمكن التعرف عليهم من خلال زيارة موقعهم على الرابط التالي: http://sadaravc.com	قوائم صندوق التشغيل
صندوق ابتكار	بعثنا أسئلة مكتوبة للصندوق بناء على رغبتهم وطلبنا تحديد موعد لمقابلة إلا أننا لم نتلق منهم أية تجاوب.	قوائم صندوق التشغيل
مؤسسة كوبي	الأرقام المتاحة للمؤسسة لا تعمل	دليل منظمة العمل
مركز تطوير التعليم-مشروع رواد EDC	لم نستطع التعرف على أية مؤسسة فلسطينية أو تعمل في فلسطين بهذا العنوان، والأرقام المتاحة للبرنامج والتي وردت على دليل منظمة العمل لا تعمل.	دليل منظمة العمل
مؤسسة الشرق الأدنى الدولية	تم التواصل مع المؤسسة ما يزيد عن 10 مرات، وفي كل مرة كنا ندخل دليل منظمة العمل الدولية نتصل كان الأشخاص ذوي العلاقة يخبروننا بأنهم مشغولين	دليل منظمة العمل الدولية
هيئة المطاعم والفنادق	تم التواصل معهم عدة مرات دون القدرة على تحديد موعد مقابلة	قوائم صندوق التشغيل
شبكة المنظمات الأهلية	الاتصال لمرات متكررة دون تلقي إجابة	قوائم صندوق التشغيل
الاتحاد العام للمرأة	الاتصال لمرات متكررة دون تلقي إجابة	قوائم صندوق التشغيل
كلية تدريب غزة	الاتصال لمرات متكررة دون تلقي إجابة	قوائم صندوق التشغيل
CHF	تم التواصل معهم عدة مرات دون القدرة على تحديد موعد مقابلة	قوائم صندوق التشغيل
كلية فلسطين التقنية	الاتصال لمرات متكررة دون تلقي إجابة	قوائم صندوق التشغيل
الإغاثة الكاثوليكية	اعتذروا عن عقد مقابلة	قوائم صندوق التشغيل
مؤسسة الرحمة	الاتصال لمرات متكررة دون تلقي إجابة	قوائم صندوق التشغيل
مركز سعيد خوري- جامعة القدس- أبو ديس	الاتصال أكثر من سبعة مرات دون التمكن من تحديد موعد مقابلة نظراً لانشغال الطاقم	ذكر اسمهم في البحث الميداني

3- تصورات المؤسسات حول نقاط الضعف والقوة، وقدرتها على تحقيق فرق حقيقي على مستوى التخفيف من البطالة، وأرائهم حول ضرورة وجود جهة إشرافية

فيما يلي سنستعرض، كما وضعنا سابقاً، تصورات المؤسسات التي تعمل في مجال التشغيل حول نقاط ضعفها وقوتها، وتقييمها لأدائها وقدرتها على المساهمة في التقليل من البطالة، كذلك سنستعرض رأي المؤسسات حول الحاجة لوجود جهة تشرف على عمل هذه المؤسسات، والدور المنتظر من هذه الجهة حسب وجهة نظرهم. مع العلم أن هذا الفصل سيقصر على عرض التصورات كما جاءت في البحث الميداني دون تقديم تحليل حول هذه التصورات، مع التأكيد أن قراءة هذه التصورات لا يجب أن تتم بمعزل عن التحديات التي ذكرتها المؤسسات سابقاً. وكون هذا الفصل يستعرض تصورات المؤسسات، ارتأينا نقل هذه التصورات بلغة المبحوثين أنفسهم، وسنجعل حديثهم بخط مائل للتمييز بين لغة الباحث ولغة المبحوثين.

كذلك، فضلنا فصل التصورات بين المؤسسات العاملة في الضفة الغربية وتلك العاملة في قطاع غزة، نظراً لخصوصية الوضع هناك والمرتبط بالحصار الشديد المفروض على القطاع، والعدوان الإسرائيلي المتكرر على القطاع.

3-1 تصورات المؤسسات في الضفة الغربية

كان هناك شبه إجماع على ضعف تنسيق المؤسسات العاملة فيما بينها (سواء تلك التي تعمل في مجال الريادة أو في مجال التشبيك بين العاطلين عن عمل وسوق العمل)، فباستثناء ثلاث مؤسسات، عبر الجميع عن عدم رضى عن حجم التعاون بين المؤسسات، وأجمع المبحوثون على أن علاقة التنافس هي السائدة بينها. وفي هذا الصدد يقول أحد المبحوثين:

"فش بينا تنسيق، فش بينا أي تكامل في الجهود، هذا إحنا كمؤسسات local NGOs، international NGOs وال donors وضعهم لسا أسوء من وضعنا، والله أسوأ من وضعنا، بجيكي كل حدا فيهم بعمل mapping للمرحلة القادمة كأنه يشتغل في صحرا عمره ما حدا اشتغل فيها وأرض قاحلة، طيب ما غيرك اشتغل على الموضوع الـ USAID بيحي يعمل mapping بتجاهل جهود الـ GIZ، وغيره والمصري مهدورة".

"كل واحد عنا في البلد بغني على لبلاده، يعني فش، قلة لما تلاقي في ناس، والمؤسسات خصوصاً حابين يشتغلوا مع بعض".

وهناك إجماع لدى المؤسسات أن التمويل هو السبب وراء حالة التنافس هذه، وفي هذا الصدد نقتبس:

".. السبب الأساسي واضح بدوش ننين يحكوا في أن كل مؤسسة بتكون تتسابق كيف بدها تاخذ التمويل لإلها".
"...لأنه إحنا بنتنافس على donation".

"سبب المنافسة أنه المانحين بيعلنلك مانح أنه في call for proposal في موضوع التمكين الاقتصادي، اشي طبيعي أنه نتنافس على الأفكار".

أحد نقاط الضعف الأخرى والتي برزت بقوة لدى غالبية المؤسسات، هو تغير مجالات التركيز لدى الممولين وهو ما يدفع المؤسسات الأهلية والتي تعتمد، بشكل شبه كامل على التمويل، أيضاً أن تغير مجالات تركيزها، والعمل وفق أجندات الممولين. هذا يطرح معضلة الاستدامة وقدرة المؤسسات على مراكمة الخبرة في نفس المجال. وفي الصدد نقدم مجموعة من الاقتباسات:

"إحنا وبين ما في Fund كلنا بنروح عليه كلنا ومضطرين نشغل هيك otherwise بنسكرك، كلنا بنسكرك، عندي سبع موظفين كل شهر في فاتورة".

"دايماً كـNGO عنا مشكلة الـsustainability [...] جزء كثير من الوقت بروح على أنه نعمل fundraise نحاول نغطي المصاريف الي عنا [...] يعني يروح donor ممكن نوقف كل عملية الاحتضان".

"أو ك في الي scope بس أنا بشتغل زي ما بدو الـ donor [...] في أولويات عنا وفي أولويات عندهم، أولويات أنا بحكي على الـ national level، المفروض بطريقة ما نحاول نحط أولوياتنا".

"لما مؤسسة مثلاً على سبيل المثال أجنبية تفتتح call for applications أنه بمجال تمكين الشباب مثلاً بتلاقي 99 مؤسسة كلهم سبحان الله صاروا يشتغلوا للشباب، وبروحوا بقدموا علشان يأخدوا هادا التمويل".

وصل في المبحوثين وصف هذا التنقل في مجالات التركيز "بالموضة" التي تستمر مدة من الزمن ومن ثم يتم الانتقال إلى "موضة" أخرى، أي مجالات تركيز أخرى وفقاً لأجندات الممول، وفي هذا الصدد نقول:

"هلا في موضة تدريب مهني، صاروا كل الناس بشتغلوا تدريب مهني [...] قبل فترة كانت entrepreneurship، فوين بروح التيار الموضة تبعت الـ funding".

"فش تعاون كافي [...] أغلب الوقت كل واحد بشتغل بشكل منفرد، الكل يحاول يجيب الـ donors".

وهذا يدفع بعض المؤسسات التي ليس لديها خبرة، ولا يقع توجه الممولين من ضمن مجال تركيز عملها إلى تقديم مقترحات ضمن توجهات الممولين، وفي هذا الصدد يقول أحد المبحوثين:

"أنا الي بخاف منه مرات الموضات يعني، في مؤسسات كثير بيتجي موضة، بيتجي بدعم معين من جهات معينة، بفتحوا سنة سنتين ثلاث وبعدها بتسكرك، هذول الناس هم الي خطر على مفهوم التمكين الاقتصادي، هم الخطر على فكرة الحاضنات، لأنه انت لما تيجي تنفذ فكرة معينة وتفشل، انت مش لحالك فشلت، انت أفشلت كل الناس الي بشتغلوا في نفس الفكرة [...] في ناس كثير بشتغلوا فيها بشكل عشوائي وارتجالي وفش منهجية واضحة، فقاعات إعلامية ودعم".

وفي نفس السياق أشار العديد من المبحوثين أن هناك تركيز لدى الممولين في السنوات الأخيرة على الدعم في مجال ريادة الأعمال، هذا يتفق مع نتائج البحث الميداني، حيث أن هناك عدد لا بأس به من الحاضنات التي تم افتتاحها خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وهناك ما لا يقل عن 9 حاضنات⁷² تم افتتاحها في العام 2016 وحده. في هذا الصدد يقول أحد المبحوثين:

⁷² هذه الحاضنات هي: حاضنة أعمال التميز والريادة "أبداع"، حاضنة بيت لحم للأعمال (BBI)، مركز حاضنات الأعمال - بلدية الخليل، حاضنة أعمال جامعة بيرزيت، حاضنة أعمال غرفة تجارة الخليل، حاضنة الكلية الجامعة العربية، حاضنة مؤسسة التعليم من أجل التوظيف في القدس، حاضنة كلية الدراسات المتوسطة - جامعة الأزهر، حاضنة كلية الدراسات المتوسطة في قطاع غزة.

"صفت عدد ال donors الي يشتغلوا في موضوع تمويل الاحتضان كتار، فصفى الشركة الريادية هي shopping center دور على وين في مصاري أكثر".

ومن نقاط الضعف التي تخص قطاع الريادة والاحتضان ككل، هو "حادثة" القطاع في فلسطين، ووجود فراغات في منظومة الريادة ككل، ومن ضمنها وجود الخبرات. وهنا نقتبس:

"فش عنا في فلسطين صار خبرة طويلة في مجال ال start ups يعني كله قاعد بنبنى جديد".

"لسا عنا هون ال ecosystem مش matured بشكل كافي، يعني في عنا هون نقص هون نقص هون نقص".

تشاركت غالبية المؤسسات، سواء تلك العاملة في مجال الريادة أو التي تنفذ "برامج التشغيل"، في تصوراتها حول قدرتهم من التخفيف من البطالة، حيث كناك هناك عدم الرضا واضح عن مستوى الأثر الذي استطاعت تحقيقه في هذا الجانب، وعدم نجاحها وقدرتها على تحقيق نجاح جدي للتخفيف من معدلات البطالة، وأن مخرجات وإنجازات المشاريع لم توازي الميزانيات التي ضخت في هذه المشاريع، ويعزو المبحوثين ذلك لمجموعة من الأسباب، منها نقاط الضعف التي ذكرت سابقاً، والتي تتعلق بضعف التنسيق، ومحدودية التمويل والتنافس عليه، وفي هذا الصدد نقتبس مجموعة من المبحوثين:

"في تجارب كثيرة فشلت [...] أنا في كثير اجتماعات بقول فشلنا في هيك و هيك و هيك، لأنه انبنى لأنه المشروع بطريقة خاطئة من الممول ومن نظرتة للأسف وأجندته الخاطئة [...] واضطرينا نمشي مع ال donor وأجندة ال donor [...] انت كوزارة لازم يكون لك سلطة عليه [...] الفشل كان بسبب كثير عوامل غير العامل الأساسي الي هو البيئة المحيطة والتغيرات الي بتصير هادا عامل للأسف كلنا غير قادرين على أنه نتعامل في، ولكن في كثير عوامل داخلية طبعاً، عوامل عدم تنظيم المنح، عدم توظيفها بطريقة كثير سليمة، عدم التشارك، تكون الجهود متوحدة [...] صرفت ملايين الدولارات".

"زي جبل تمخض وأخرج نملة، الجيلة هادا كان عبارة عن كوم من المصاري، والنملة الي طلعت هي عبارة عن كم شركة [...] ال donor كان يجي يحط مليون دولار وسرعان ما المليون دولار هاي تخلص بسرعة لأنه عندهم time limit، time frame لإلها، ومسرعة الأعمال أو الحاضنة أجتهم مصاري شو بدهم شو ال indicators، شركات جيب شركات، شو صار بالشركات nobody knows".

ويرى مبحوث آخر، أن المؤسسات ربما كانت قادرة على إقناع الممول على الموافقة على قبول مقترحات المشاريع الخاصة بها، لكن برأيه فشلت هذه المؤسسات في إقناع العاطلين عن العمل بجدوى وإنجازات هذه المشاريع، ونقتبس منه في هذا الصدد:

"هون لا بدي اجتهد ولا بدك تجتهدي الأرقام هي الي بتحكي، هي الي بتحكي، يعني كمان مرة واضح أنه الأثر الي تركنا أو الي تركه شغلنا كمؤسسات يمكن أقتعنا في donor معين جددلنا منح بس مش مقنعين الشارع في ولا مقنعين الخريجين [...] في اجترار للأنشطة، فش تخصصية وفي تكرار للأنشطة وفش تنسيق وفش تكاملية".

وفي نفس السياق يشير مبحثين آخرين أن هناك جو من الإحباط يصيب الخريجين وقناعة بعدم جدوى الالتحاق ببرامج هذه المؤسسات وقدرتها على تأمين وظائف لهم.

أشار بعض المبحثين أن هناك إشكالية حقيقية في النموذج المتبع لدى المؤسسات التي تنفذ برامج التشغيل المؤقت أو التدريب على رأس العمل، والذي يقوم على توظيف العاطلين عن العمل (والذين هم بالعادة خريجين جدد) في شركات القطاع الخاص أو المؤسسات المحلية لمدد تتراوح بين 3-6 شهور برواتب مدفوعة من قبل البرامج الممولة، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى موافقة المشغلين على استقبال المتدربين دون وجود حاجة حقيقية لهم. وبالتالي لا يكون التشغيل بالعادة مرتبط بالاحتياجات التوظيفية لدى هذه الجهات، لذلك لا تفشل المؤسسات بالغالب في توظيف معظم الذين استفادوا من هذه البرامج توظيفاً دائماً، وينتهي التوظيف بالعادة مع انتهاء الفترة البرنامج المدعوم، وفي هذا الصدد نقف على أحد المبحثين:

"معظم برامج التشغيل والتدريب على فكرة للأسف لأنه ال design تبعها يكون غلط بتنعكس سلباً على market بعد later on، هادا عماله ببصير في غزة مثلاً هلا، في كثير برامج بتعرض على الشركات يعملوا subsidies لل salaries تبعت الموظفين عشان يخففوا ال cost عليهم، هادا الحكي بأدي في الآخر اله نتائج كثير سيئة على الشركة نفسها، لأنه لأنه بصفي الشركة dependent على البرنامج هادا، وهادا البرنامج إله نهاية [...] تخلي شركات صاروا يوحوا موظفينهم ويجيبوا متدربين عشان يستفيدوا من هادا المشروع، بس يخلصوا الست اشهر بروحو المتدربين ويجيبوا بدلهم، لدرجة أنه الشركات صارت تبدل الموظفين بين بعضها".

"معظم المشاريع، بديش اسمي أسماء، بيحي بيعتوا بدون أي احتياج لمثلاً مشغل معين شب خودوه عندك internship احنا بدنا ندفعوا قيمة ال internship التلت شهور هدول، وبتفوقش معه على ال job description على كذا، بروح الشب أو الصبية بشتغلوا بشغل ما اله علاقة بتخصصهم، مرات بشتغلوا في تخصصهم مرات ما الع علاقة في تخصصهم، ال employer بستفيد لأنه مش دافع ولا تعريفه، بجيب حد يساعده في شغلات كثير مرات ما الها علاقة بشغله أو بطبيعة تخصصه، وبعد التلت شهور يا اما بدو يمدد ال intership لأنه مش رح يدفع مصاري أو بقول مع السلامة يعطيك العافية".

"فشلنا كثير في بعض الأحيان لما تم النظر مع موضوع التدريب مدفوع الأجر ك humanitarian assistant، وصارت المفاهيم كثير مغلوطة في كثير من المانحين وأيضاً ال NGOs، ومثلا العمل مقابل المال. ال concept خرب في البلد [...] وللأسف لسا في برامج في البلد موجودة هيكل، وإحنا كمؤسسة كنا نستفيد منها وبنفس المنظور وبنفس العقلية، أنه اوك بستفيد منك ستة أشهر، وفلان بدفع 600 دولار أو حسب المبلغ وأنا ما عندي مساهمة"

"في وعودات بس كأعداد لسا ما حصرنا [...] بنتأمل ان شالله يعني في في أمل [...] بس أغلب المشغلين حколنا بشكل شفوي أنه بدهم [...] بس في عدد منيح رح يستمر، يعني إحنا متوقعين أكثر من النص يستمروا في التشغيل".

في مجال الريادة، أشار عدداً من المبحثين أن النجاحات التي حققتها الشركات الناشئة غالبيتها نجاحات تمت بمعزل عن مؤسسات التي تعمل في مجال احتضان وتسريع الأعمال، وأن الحاضنات ومسرعات الأعمال لم تستطع تخريج

شركات ناشئة قوية، وتحقيق قصص ناجحة واضحة يمكن تقديمها كأمثلة على نجاح عملية الاحتضان، وفي هذا الصدد نقّبتس أحد المبحوثين:

"فعدد الشركات الناشئة التي تخرج من الحاضنات أقل بكثير من الشركات الريادية الجديد والتي لم تمر بمراحل احتضان".

"أعتقد الحاضنات بشكل عام لحد الآن ما نجحت في فلسطين [...] الحاضنات ما عندها قصص نجاح، وأي تمويل انصرف على الحاضنات يعني ما أعطى نتائج ايجابية".

"حتى الآن لم نر قصص نجاح واضحة في هذا المجال، الأمر الذي يكمن في عدم وضوح المفهوم، بالإضافة إلى الاعتماد الكامل على الممولين الأجانب من مانحين ومنظمات غير حكومية، الأمر الذي يحد من إمكانية استدامة التشغيل والتطوير".

من نقاط الضعف والتي تخص الجهات العاملة في مجال الريادة، غياب مفاهيم موحدة لكل منظومة الريادة، ولمعنى النجاح والفشل فيها. وأيضاً غياب خارطة كلية توضح الفاعلين في المنظومة ودور كل واحد منهم.

أمام هذه الصورة القائمة، أشار المبحوثين لبعض نقاط القوة لديهم، نوجزها كالتالي:

- وجود عدداً من المؤسسات التي راكمت خبرة، سواء في مجال التشبيك بين العاطلين عن عمل وسوق العامل أو بين المؤسسات التي تعمل في مجال الريادة، ووجود أشخاص مؤهلين لقيادة هذا النوع من العمل.
- في مجال الريادة، يرى المبحوثين أن المؤسسات استطاعت إلى حد ما نشر مفهوم الريادة في المجتمع، وهو مفهوم جديد في فلسطين.
- زيادة مهارات العمل لدى الملتحقين في برامج المؤسسات المختلفة، بما فيها برامج الاحتضان.

وفي هذا الصدد نقّبتس بعض الآراء:

"نقاط القوة فقط إنها عملت توعية لايش هي الريادة، وايش business model والطالب انه تخرج صار يعرف بعض الأمور، احكي financial، business، management يعني أعطتهم توعية".

الجهة الإشرافية

تباينت الآراء حول ضرورة جهة وجود تشرف على عمل المؤسسات، سواء تلك التي تعمل في مجال الريادة أو في مجال "برامج التوظيف"، بين مؤيد ومعارض.

ويرى المؤيدون ضرورة وجود جهة ما لكن رفضوا صفة الإشراف التي أطلقناها على هذه الجهة، وأشاروا أن دورها يجب أن يكون تنسيقي، تنظيمي، وليس إشرافي أو رقابي. وتعددت آراء هؤلاء في شكل هذه الجهة، فالبعض اقترح أن تكون ائتلاف يجمع بين القطاع الخاص والحكومة والمؤسسات الأهلية، في حين رأى البعض الآخر أنها يجب أن تتشكل من ممثلين عن المؤسسات، والبعض الآخر رأى أن الحكومة هي من يجب أن تأخذ هذا الدور، ولكن شكك بعضهم بقدرة الحكومة حقاً على تولي هذا الدور.

من الجدير بالإشارة إلى أن أكثر من مؤسسة من العاملين في مجال ريادة الأعمال ذكروا "المجلس الأعلى للإبداع والتميز" كجهة يمكن أن تتولى الدور التنسيقي بين المؤسسات.

كان هناك إجماع بين المؤيدين على مجموعة من الأدوار التي يجب أن تقوم بها هذه الجهة، يمكن إيجاز كالتالي:

- التنسيق بين المؤسسات العاملة في مجال التشغيل وتوزيع الأدوار بينها وتوحيد جهودها.
- وضع الاستراتيجيات وضمان التزام هذه المؤسسات بالعمل ضمن هذه الاستراتيجيات.
- توفير معلومات اللازمة في العمل بما فيها الفرص المتوفرة واحتياجات سوق العمل.

في مجال الريادة والاحتضان، الدور المطلوب بالإضافة إلى التنسيق ووضع الاستراتيجيات، هو:

- تأمين مستثمرين للمشاريع المحتضنة.
- ضمان توزيع التمويل بشكل عادل بين جميع الفاعلين لضمان استمرار الجميع.
- توفير قاعدة بيانات لجميع المشاريع المحتضنة، والتطورات على هذه المشاريع.
- توفير خريطة محدثة لجميع لفاعلين في مجال ريادة الأعمال.

وفي ما يلي نقتبس مجموعة من المبحوثين المؤيدين:

"أنا مع يكون في جهة معينة، بس الجهة هاي شو دورها، كلمتين أنا بحكيم دورها تنسيقي تنسيقي يعين بالدرجة الأولى وتنظيمي للأمور، مش إشرافي أو رقابي [...] تيجي الوزارة، ما بتعطيني ولا خدمة تعطيني محددات هادا مسموح وهاذا ممنوع".

"المركزية هون أحياناً مطلوبة، مركزية ال ecosystem مطلوب، انه يكون في جهة ماسكة للموضوع تنسق بين المؤسسات، تجمع المؤسسات، تعمل دور godfather للمؤسسات هاي [...] لكن إزا كانت نفس هيكلية مؤسستا في البيروقراطية الموجودة وسوري على الكلمة في الفساد الموجود في بعض المؤسسات [...] إحنا عمال we reinvent the wheel [...] إذا كانت برؤية جديدة، بأفكار جديدة وعلى board يكون دم جديد ناس جداد شباب بتوقع يكون منيح".

"جهة منظمة، مرجعية عندها كل المؤسسات، مشاريع المؤسسات كلها عندها access عليهم، data base المركزية عندهم المنظمة هذه، يعملوا سياسات واستراتيجيات هم، إزا أجي دعم برة هم to channels كيف الدعم يتوزع إلى آخره، يعملوا research papers في الموضوع".

أما المعارضين لوجد مثل هذه الجهة، فأشاروا إلى أن التجارب السابقة تشير إلى فشل مثل هذه الخطوة وشككوا بإمكانية نجاح مثل هذه الأجسام وأن معظم المحاولات في هذا الصدد هي محاولات شكلية، كذلك أشاروا أن الإمكانيات المادية غير متاحة لمثل هذه الجهات. كذلك فإن وجود جهة من هذا النوع، ستضيف عليهم أعباء إضافية غير تلك التي يفرضها الممول. وفي هذا الصدد نقتبس بعض الآراء:

"هيك رح تصفي في منافسة، عشان أنا أثبت حالي قدام الاتحاد أو قدام committee الي أنا بدني أسويها [...] مش بكفي ال donor قاعد بسألني أروح أحبيب واحد ثاني فوق ال donor أعطي justification ثانية".

"مليون effort نعمل، مليون لجنة، كثير نعمل لجان ومش عارف شو وندعوا الناس لإلها وبتحضري اجتماع تتين تلاتة أربعة بعدين، ومع ذلك على الفاضي بترجع زي أي موضوع في البلد بدك تنهي أو بدك تقضي عليه اعمليه لجنة".

3-2 تصورات المؤسسات في قطاع غزة

بداية، اشترك المبحوثون في نظرتهم لأثر المشاريع التي نفذتها وتنفذها المؤسسات المختلفة في مجال التشغيل والتدريب، على أنها مشاريع إغاثية وذات أثر مؤقت وأجمعوا على تسميتها بمشاريع "بطالة"، وهذا لا ينفي أنهم يرونها تدخل مطلوب لا بد منه في ظل الإمكانيات المتاحة. وذلك مع إجماعهم على أنها لوحدها ليست كافية ولن تحل مشكلة البطالة ولا بد أن تأخذ الحكومة دورها وتضع خطط وتدخلات واضحة لحل مشكلة البطالة بشكل جذري. في هذا الصدد نقتبس مجموعة من المبحوثين:

"تركيز المؤسسات الممولة والمنفذة على مشاريع التشغيل المؤقت ساعد على توفير احتياجات أساسية للمستفيدين بشكل محدود ولمدة محدودة. لكنه خلق في المجتمع ثقافة البطالة، أصبح الشباب يعزفون عن فرص العمل الدائمة مقابل البحث عن فرصة البطالة. إذا انتظم في عمل من الممكن أن تنقطع عنه الإعانات إذا عرف أنه انتظم في عمل".

"خلقت هذه المشاريع ثقافة البطالة، واتجه المشغلون للاستفادة من هذه البرامج" "كما أننا نرسل الخريجين ليعملوا بفرص مؤقتة في مؤسسات ليس لديها شواغر، وعند انتهاء الفترة يعود عاطل عن العمل".

"الوضع صعب وهذا المشروع يوفر خبرة عملية للخريج، إضافة إلى تدريبات أخرى يحصل عليها خارج المؤسسة. نسبة الحصول على وظائف دائمة متدنية لا تتجاوز 10%. لكن الخريج يكتسب مهارات وخبرة تجعله قادر على الحصول لوظائف أخرى".

"أثر مشاريع التشغيل غالباً إيجابي لكنه لا يؤثر على البطالة إلا بشكل محدود جداً". "المشاريع المنفذة اليوم لا تحل مشكلة البطالة وإنما هي "إبر موضعية"، وخاصة في ظل ازدياد أعداد الخريجات. يجب أن يكون هنالك افتتاح لمشاريع إنتاجية ومصانع حتى يصبح هنالك حركة ونشاط اقتصادي".

"بديل ملطف عن الكوبونات التي تعطى بشكل طارئ" صعب التخطيط بشكل تنموي... جميع هذه البرامج ضمن سياسة مكافحة الفقر لكن اليوم بشكل ملطف أكثر".

"لا أعرف إن كانت هذه المؤسسات تخفف من البطالة بالفعل، بالغالب هي برامج تشغيل مؤقت (برامج بطالة) وتأثيرها ينتهي بانتهاء فترة التشغيل المؤقت. لكن هذه المشاريع تركز لمشاكل أكبر، تتعلق بتعود المستفيد على نمط استهلاكي معين، وتأسيسه لحياة مبنية على أنه يعمل ويتقاضى راتب معين مما سيجعله في وضع أصعب بعد انتهاء فترة العمل... معظم المشاريع إغاثية ومرتبطة بواقع الحروب المستمرة".

"هذه المشاريع مجرد تسكين، ليست أكثر من مسكن للألم، وفيها نوع من الإدمان... هذا صعب وتأثيره سلبي جداً نحن نستقبل حالات من النساء ضحايا العنف بشكل يومي بسبب ازدياد البطالة وأن شباب في عمر العشرينات موجودين في البيوت ومش قادرين يطعموا أولادهم الجميع يحاول الهروب".
"ظراً للظرف السياسي وعدم وجود استراتيجية وطنية، أصبحت كل مؤسسة تجتهد في اتجاهات مختلفة، لا يوجد تراكم أو أثر مستدام، لا يوجد ربط بين هذه المشاريع والجامعات".

"زيادة الفجوة بين مهارات الخريجين ومتطلبات سوق العمل، فحتى لو توجه الطالب إلى مشروع صغير يبقى بحاجة إلى تدريبات مكثفة كونه لم يكتسب أي من هذه الخبرات من خلال الجامعات. لكن بسبب ضعف الصناعات والمؤسسات المحلية والمنافسة الشديدة لم يعد المشغلون على استعداد لاستيعاب طلاب دون المستوى المطلوب أو ليس لديهم المهارات اللازمة للعمل".

"كان لدى الحكومة برنامج جدارة قبل 3 سنوات الأشخاص الذين استفادوا منه لا يستطيعون الاستفادة اليوم من برامج البطالة الحالية هذا صعب ومدمر للقوة الشابة، أنا لذي صبية مضرية عن الطعام لأنها مش لاقية فرصة عمل ومش قادرة تعيش.. المشكلة في هذه البرامج أنها مؤقتة "ال6 شهور مش رح يعيشوا البني آدم العمر".

"برامج التشغيل المؤقت، في ظل حجم المعاناة الموجودة، خيار.. انت معني تخفف وتعمل إسعافات عاجلة لهذه الأعداد المهولة... انت معني بنقل المهارات وجسر الفجوة ما بين الخريج وسوق العمل.. انت مضطر لإرساله لمكان يستفيد منه ويشعر صاحب العمل أنه بحاجة وفي نفس الوقت لا يضيف عليه تكلفة في حد ثاني بدو يغطيلو هاي التكلفة"

"تساعد في شيء محدود جداً جداً هي ما بتخلق فرص عمل هي بتصقل المهارات الي بخلق فرص العمل الاقتصاد والاستثمار بس إحنا المعيق عنا اذا مش قادرين نتحرك ولا نصدر ولا نستورد هاي أمور معيقة لخلق فرص عمل والنقطة الثانيه الي مخرجات الفجوة بين مخرجات التعليم الاكاديمي وسوق العمل احنا في اعداد كبيرة بتخرجها الجامعات والسوق مش بحاجة الها وفش سياسة او ما حد بقدر يضع سياسة انو الجامعة ممنوع تخرج".

"حاضنة بدون دعم وتوجيه حكومي في مشكلة، لأن الحاضنة تنتج شركات هذه الشركات مثلاً، بدها تراخيص... في شكل قانوني يحتاج مؤسسات حكومية، من غير المجدي ان تعمل كل حاضنة بشكل مستقل، اليوم هنالك تعاون بين الحاضنات لكن يبقى هذا التعاون من غير إطار رسمي". وجود إطار رسمي ناظم أمر ضروري وجرى التحدث به أكثر من مرة. قبل فترة وزارة الاتصالات عملت على موضوع استراتيجية وطنية للحاضنات، لكن لم تتابع المبادرة وخاصة في ظل تعطل المؤسسات الحكومية في غزة.

ثانياً، أجمع المبحوثون تقريباً على ضرورة وجود جهة إشرافية على عمل المؤسسات في مجال التشغيل، لكن فضلوا أن يكون دورها تنسيقي أكثر منه إشرافي. ومنهم من أشار إلى أن الحكومة يجب أن تأخذ هذا الدور وتحمل مسؤولياتها تجاه ما يحدث اليوم من ارتفاع هائل في نسب البطالة. من ناحية أخرى أشاد المبحوثون بفكرة مجلس التشغيل، وكانت الآراء إيجابية حول هذه المبادرة ورأوا أن مجلس التشغيل أو صندوق التشغيل من الممكن أن يأخذ هذا الدور خاصة في مجال التنسيق بين الفاعلين المختلفين وإعداد دراسات حول حاجات السوق، وتبادل الخبرات والمعلومات حول

البرامج المنفذة والجهات المستفيدة. على أن يبقى جهة تنسيقية ولا يتحول إلى مؤسسة تنافس على المشاريع المقدمة من الممولين.

"ليست إشرافية بقدر ما هي تنسيقية، بهدف التنسيق وضمان عدم تكرار الجهود وعدم التنافس على نفس الفئة المستهدفة والتي من الممكن أن تضر بسبب هذه المنافسة... وزارة العمل من الممكن أن تمثل هذه الجهة، كون الموضوع يتعلق بتوظيف وعقود عمل".

"على المستوى الوطني يوجد المجلس الأعلى للتعليم والتدريب المهني والتقني برئاسة مأمون أبو شهلا، ويتم حالياً استكمال هذه الأجسام، كما أن هنالك إستراتيجية وطنية لهذا القطاع. ووجود جهة إشرافية يحد من التشتت مما يساعد على التطور وتوحيد الجهود".

"الجهة الإشرافية من الممكن أن تكون صندوق التشغيل، الذي بدأ يلعب هذا الدور في قطاع غزة. من مهامه قد يساعد في الوصول إلى ممول، المساعدة في كتابة الـ (concept note) الذي سنقدمه. هنالك مؤسسات دولية تعمل لوحدها دون إشراف من الصندوق مثل الـ CRS والـ BTC، كونها جهات تعمل وتمول تطوعاً".

"صندوق التشغيل من الممكن أن يكون جهة إشرافية، وهو خطوة ناجحة. يجب التركيز على الدور التنسيقي وليس التنفيذي، يجب أن يكون مظلة وبناء على استراتيجية محددة".

"جهة إشرافية، من الممكن تنسيقية أما إشرافية لن تلقى أي قبول جهة حكومية صعب.. في الـ CLUSTER الجهات الحكومية والوزارات موجودة لكن ليسوا LEAD في غزة يعمل 38 مؤسسة دولية غير مؤسسات الأمم المتحدة".

"الحكومة هي الجهة التي عليها تحمل مسؤولياتها تجاه الوضع في قطاع غزة. في غزة اليوم المؤسسات الأهلية تقوم بدور الحكومة الأمر الذي لن يجعلها تصمد أو تستمر... يوماً تتزايد الاحتياجات والطلبات مما يسبب غياب الأمل".

"صندوق التشغيل قادر أن يقود جهة تنسيقية كونه يضم الممولين، والمؤسسات المحلية، والاتحادات، والقطاع الخاص... وإذا توفر له ميزانية جيدة يمكنه أن يقود دراسات لاحتياجات السوق وينسق ما بين المؤسسات المختلفة في مجال تنفيذ المشاريع المقترحة. من الممكن أن تصبح المشاريع تضخ من خلالهم بما تشير إليه حاجة السوق".

عن وجود جهة إشرافية، يقول المبحوث أن أغلب المؤسسات التي تنفذ برامج التشغيل هي مؤسسات قائمة بذاتها ولا تقبل أن يتم الإشراف عليها. لكن هنالك ضرورة لوجود جهة إشرافية ولا بد أن تكون حكومية، مثل وزارة العمل التي يغيب دورها في ظل المنظومة الحالية.

"بالتأكيد هنالك حاجة لوجود جهة إشرافية، وتشير إلى أن وزارة الشؤون الاجتماعية، أسست وحدة التمكين الاقتصادي لمتابعة هذه المشاريع ولتحكم على نجاحها، وتراقبها وتتابع قاعدة البيانات لديها وتحديثها، حتى لا يكن هنالك ازدواجية في تقديم الدعم". وتحتاج مراقبة على أسعار الفائدة، وآلية اختيار المستفيدين ولا بد أن تكون جهة حكومية.

"يجب أن تكون هذه البرامج ثابتة وتابعة لخطة وطنية تدعمها الحكومة وتتابعها وترى تفاصيلها".
"من الممكن أن تكون جهة حكومية رسمية حتى تتمكن من تفعيل القرارات التي تتخذها صندوق التشغيل مثلاً.
ومن المهام التي يقترح أن تتخذها إعداد قاعدة بيانات تضم جميع المشاريع المنفذة.

"هنالك حاجة لوجود جهة إشرافية لتجميع الجهود الفردية المتناثرة وتنظيمها... قطاع الحاضنات يحتاج إلى جهة تقوم بعمل؛ دراسات للسوق، لتضغط في اتجاه عمل تعديلات في، القوانين وفي اتجاه زيادة الدعم الحكومي لهذا القطاع... من المفضل أن تكون جهة حكومية حتى تتمكن من اتخاذ القرارات، وتضع سياسات حماية وتشجيع للمشاريع الناشئة".

إضافة إلى التصورين السابقين، يرى المبحوثون أن سوق العمل المحلي، والمؤسسات القاعدية المحلية في قطاع غزة مشبعة ومشكلة البطالة فاقت قدرات المؤسسات التي تعمل حالياً والحاجة ملحة لإيجاد حلول. خاصة في ظل الأوضاع السياسية والاقتصادية من ناحية مشكلة انقطاع الكهرباء، منع التصدير مما يجعل المؤسسات تعمل دون طاقتها الاستيعابية. إضافة إلى عدم استثمار القطاع الخاص بقطاع التدريب المهني والتقني، على الرغم من حاجتهم إلى فنيين ومهنيين وعدم توفر الكفاءات الكافية.

"المؤسسات تساهم بجزء ضعيف جداً، أما نسب البطالة التي وصلت 60% لا أعتقد أن المشاريع ممكن أن تحلها، هذا الوضع بحاجة لتدخل حكومي، يجب أن تجد الحكومة برامج تشغيل دائمة".
"لست مطلعاً عليها جميعها، لكن طول ما هي بتركز على السوق المحلي saturated الشركات والمصانع هنا غير قادرة على استيعاب المزيد من الموظفين إلا إن تم تشبيكها مع شركات خارجية".
"تعاون القطاع الخاص ضعيف نتيجة ضعف القطاع الخاص نفسه، وعدم تقديمه خبرة للمتدربين"

"بوابة الإنتاج الاقتصادي والاكتفاء الذاتي لا بد أن تفتح في فلسطين يجب أن يكون هنالك عمل على تطوير البنية الاقتصادية المحلية في قطاع غزة، ما تدمر في الحرب الأخيرة يجب أن يعاد بناءه مما سيساهم في التخفيف من البطالة".

"السوق العمل في قطاع غزة خصوصية واحتياجات مختلفة؛ من ناحية الوضع السياسي يلعب دور كبير، عدم توفر مواد خام، الطبيعة الجغرافية من ناحية عدم وجود محاجر كما في الضفة وضرورة الاعتماد على التجارة والسياحة في حال كان الوضع طبيعي. عجلة القطاع الخاص بطيئة جداً وكثيرة التوقف. هذا بالإضافة إلى عدم قدرة القطاع العام على استيعاب أي فرص عمل جديدة مع إمكانية ذلك في الضفة. لا يوجد استيراد وتصدير، إضافة إلى وجود قائمة من 200-300 سلعة ممنوعة من الدخول لقطاع غزة ضرورية لتحريك قطاع الصناعة. بالإضافة إلى عدم وجود دعم للصناعات والمنتج المحلي، ومنافسة الواردات".

"القطاع الخاص مش مستثمر بهاد المجال التعليم المهني يا حكومة يا وكالة يا مؤسسات NGOs مثل جمعية انعاش الاسرة الاتحاد اللوثري بس تدريب شخصي ما في ممكن يروحو على اشي كمبيوتر اشي إدارة ببس شخص يجي يستثمر بهاد المجال ما في مع انو القطاع الخاص بحاجة إلي ناس مؤهلة... اه طبعاً جداً بحاجة بس هم مش مستثمرين¹¹¹

رابعاً، كان هنالك إجماع مطلق من قبل المبحوثين على تحكم أجندة الممولين بالمشاريع المنفذة، وعدم قدرتهم على صياغة مشاريع تلبي احتياجات واقع المواطنين في قطاع غزة. حتى أن الحديث عن المشاريع والخطط المستقبلية كان

أمر صعب في كثير من الحالات نتيجة الاعتمادية على التمويل وصعوبة التنبؤ بتوجهات الممول خلال السنوات القادمة.

"ليس لدينا تمويل ذاتي، كل التمويل من المانحين، في الاستراتيجية نحن مركزين على التشغيل، وليس هناك موازنة محددة للمشاريع لأن التنبؤ بها أمر صعب".

"لا يوجد حرية في كتابة مقترحات المشاريع لأن الموافقة عليها خاضعة لأجندات الممولين فلا بد أن تتلاءم المقترحات مع أجندة الممول. "تدور في فلكهم"، اقترح أن يكون هناك دراسة احتياجات يشرف عليها مؤسسات محلية وممولين لتحديد مشاريع العام القادم".

"بتيجي الـ USAID بتعمل مشروع بروح 90% من المبلغ لـ evaluators ومش عارف مين و10% للشباب ومش للشباب بل لبعض الأجندات مثلاً معنيين يعملوا مع مجموعة مؤسسات معروفة محسوبة على مين وكل مؤسسة عندها مجموعة شباب بتشتغل معهم"

إضافة إلى مجموعة من التصورات الأخرى، التي لها علاقة بالتوجه لبرامج التدريب المهني والتقني، التوجه نحو الحاضنات وريادة الأعمال، أو التوجه نحو المشاريع الصغيرة. بشكل عام يرى المبحوثين أنها نقاط قوة والتوجه لها سيخلق فرص عمل، وسيكون أثرها مستدام مقارنة ببرامج التشغيل المؤقت. مع إشارة بعض المؤسسات إلى أن المشاريع الصغيرة تبقى ضعيفة لأن مبالغ تأسيسها قليلة وإضافة إلى أن المنح قد تكون أفضل من القروض وفيما يلي بعض الاقتباسات في هذا الجانب:

"يرى المبحوث أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي الحل الأنجح، وتعمل على خلق فرص عمل لعدد أكبر من الأشخاص. ويقول "هنالك طاقات شرائية غير مخدمة يمكن إنشاء صناعات ومشاريع وسيطة مرتبطة بمشاريع أكبر"

"المنحة تعطي فرصة لأن يكون المشروع ملكاً للصغيرة وفش حدا بساعلها عنه، بالعادة التي تستفيد هي إما فقيرة أو فقيرة جداً أي تصنف من فئات الفقراء فالفلوس الي بتطلع معها يا دوب تصرف عليها فإذا بدها تدفع عشان تسد القرض رح يكون صعب عليها ورح تعدي مرحلة صعبة".

"نسب نجاح المشاريع الصغيرة وفقاً لتجربة المؤسسة تجاوزت الـ 80%، وذلك لأن معايير الاختيار عالية. لكن كان هنالك فشل في بعض الحالات وخاصة لدى زوجات المدمنين والمعنفات. لا نتحدث عن دخل شهري يتجاوز الـ 1000 شيكل حوالي (700-800) شيكل شهرياً. أغلب المشاريع الصغيرة في مجالات؛ التجميل، الصوف، الخياطة، تصنيع خامات بيئة، تطريز. يجري اليوم التوجه للتخصصات المهنية والتقنية".

"تلعب حاضنات الأعمال دور مهم، فالريادة ثقافة مهمة، والحصول على التدريبات المقدمة والمشاركة في الحاضنة يزيد من فرصة الحصول على عمل وإن لم تتجح فكرة المتقدم... كذلك على مستوى العالم اليوم فإن موضوع ريادة الأعمال trend ووجودنا يعزز التواصل مع العالم".

"الحاضنات جزء أساسي من المجتمع اليوم ولها دور في التخفيف من البطالة، لكن ما زالت تجربة فلسطيني في هذا المجال حديثة بدأت في الـ 2008 على أنشطة بسيطة، أما اليوم فقد إزدادت ففي غزة حوالي 5 حاضنات، و7 إلى 8 حاضنات في الضفة. والجامعات تتوجه إلى الحاضنات بشكل كبير... إضافة إلى أن الأفكار الريادية تشغل عدد من الشباب وليس شخص واحد".

أخيراً، أشار المبحوثون إلى بعض نقاط الضعف من نوع غياب التنسيق وتكرار العمل، وعدم تمكن المؤسسة من متابعة المشاريع التي تقدم لها المنح بعد فترة طويلة نتيجة ارتباط الشخص المتابع بالمشروع وانتهاء التمويل يعني انتهاء المشروع وعدم متابعة ما يتم تنفيذه:

"هنالك غياب في التنسيق بين المؤسسات، التنسيق شبه معدم"
"أتوقع أن تكون النسبة أقل اليوم إذا ما ذهبنا لزيارة المشاريع المستفيدة. أتوقع أن تكون أقل بالنصف أو أكثر. كان هنالك متابعة طوال فترة المشروع لكن في الحقيقة هذه واحدة من مشاكل الممولين المتابعة مرتبطة بالمشروع مع انتهاء المشروع وانتهاء المنحة تتوقف المتابعة مما يجعل من الصعوبة بمكان متابعة مشروع مر عليه خمس أو ست سنوات على سبيل المثال".

4- نتائج عامة

- توضح النتائج أن عمل مؤسسات التشغيل والتوظيف في الضفة الغربية وقطاع غزة يعتمد بشكل كبير على التمويل، فمن بين 78 مؤسسة استهدفتها الدراسة تبين أن هناك 65 مؤسسة غير ربحية، تعتمد بالدرجة الأولى على المنح لتمويل برامجها. وهناك 4 برامج أخرى تنفذها شركات من القطاع الخاص إلا أن جزء من موازنتها يغطي من قبل مشاريع ممولة (أي أن نحو 90% من هذه المؤسسات يعتمد على التمويل). والباقي عبارة عن شركات قطاع خاص تنفذ مشاريع تشغيل، مشاريع تدريب واحتضان، إضافة إلى استثمارات في شركات واعدة.
- كذلك أفرزت نتائج البحث أن 58 مؤسسة (نحو 75% من المؤسسات) لا ينجح مجال عملها في موضوع التشغيل فقط، وإنما يأتي التشغيل كواحد من مجالات تركيز عمل أخرى تقوم بها المؤسسة، حتى أن بعضها لا يشكل التشغيل سوى جزئية بسيطة (مشروع) من العمل الكلي الذي تقوم به المؤسسة. وبعض هذه المؤسسات لا تنفذ برامجها تحت العنوان العريض "التشغيل" وإنما تأتي تحت عناوين أخرى مثل: تمكين الشباب، التخفيف من الفقر، دعم شركات القطاع الخاص، تحسين مستوى الأمن، وبالتالي مكون التشغيل هو أداة لتحقيق هدف آخر.
- أشار معظم المبحوثين في قطاع غزة إلى أن غالبية المشاريع المنفذة في مجال التشغيل هي مشاريع إغاثية لا تقوم على خلق فرص عمل مستدامة، وفي معظمها مشاريع طوارئ مرتبطة في التخفيف من آثار العدوان المتكرر على القطاع، وتنفذ في الغالب كجزئيات من برامج التأهيل النفسي والمجتمعي، وترتبط أيضاً في التخفيف من الآثار الاقتصادية للحصار والعدوان وتأتي ضمن برامج الفقر والأمن الغذائي. وتستهدف بالغالb أسر الشهداء أو الأسر الذين دمرت منازلها، (شكل هذا معياراً أساسياً في اختيار المستفيدين من هذه البرامج). وأشارت غالبية هذه المؤسسات أن نسب التوظيف الدائم بفعل هذه المشاريع منخفضة جداً، حيث يعاني السوق من درجة إشباع عالية من الموظفين ويعود ذلك إلى الوضع الاقتصادي الصعب الناجم عن الحصار المفروض على قطاع غزة، والحروب المتكررة على القطاع.
- تشير النتائج أن قطاع الريادة وتأسيس الأعمال لا يزال حديث نسبياً في فلسطين، حيث كانت الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات- بيكتي أول حاضنة أعمال في فلسطين قد تأسست في العام 2004. ونحو 15 حاضنة ومسرعة من أصل 73⁷³ 20 استهدفتهم المسح (أي 75%) قد تأسست خلال السنوات 2011-2016، سبعة منهم تأسست في العام 2016 وحده.
- لا تزال منظومة قطاع الريادة تعاني من مجموعة من النواقص والتي تنعكس على قدرتها على لعب دور حقيقي في خلق شركات ناشئة وخلق فرص عمل وبالتالي التخفيف من حدة مشكلة البطالة. ومن هذه النواقص كما أشار المبحوثون: نقص الخبرات والكفاءات، غياب مفاهيم موحدة بين المؤسسات العاملة في المجال، غياب جهة تنسق العمل بين المؤسسات العاملة في هذا المجال، وقلة الاستثمار المغامر.

⁷³ يشمل هذا حاضنة Gaza Sky Geeks التابعة لمؤسسة Mercy Corps وحاضنة فكرة التابعة للهيئة الاستشارية لتطوير المؤسسات الأهلية.

- بالإضافة إلى النواقص في منظومة الريادة ككل والتي ذكرت سابقاً، ذكرت المؤسسات العاملة في مجال الريادة من حاضنات ومسرعات وصناديق استثمار مجموعة من التحديات، أهمها "حادثة" مفهوم الريادة في فلسطين، التكرار وتقليدية الأفكار التي تتقدم لها وتركزها في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، غياب سياسات تحفز إنشاء الشركات الناشئة وتدعمها، تفضيل المجتمع للوظيفة على حساب العمل الخاص لقناعات ترتبط في أن الوظائف أكثر أماناً واستقراراً، نظام التعليم قائم على التلقين والحفظ ولا يشجع على الإبداع وبالتالي الريادة.
- خرجت الدراسة بنتيجة مغايرة لفكرة أن قطاع الريادة ينحصر في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فقد أشارت النتائج إلى أن 12 حاضنة من أصل 20 تستقبل الأفكار من كافة القطاعات الاقتصادية (60%)، في حين أن 7 منهم تستقبل الأفكار في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فقط (35%)، وحاضنة واحدة تستقبل الأفكار في مجال العلوم الطبيعية والهندسة (5%). لكن من المهم التنويه أن ثلاث حاضنات من تلك التي تستقبل الأفكار من كافة القطاعات تركز على قطاع التكنولوجيا وواحدة أخرى كانت تنحصر في هذا القطاع عند بداية تأسيسها، ولاحقاً أصبحت تستقبل الأفكار من كافة القطاعات. كذلك من المهم التنويه أن 6 حاضنات من أصل 7 التي تأسست في 2016 تستقبل الأفكار من كافة القطاعات، وهو الأمر الذي يفسر سبب هذه النتيجة المغايرة، أي أن حاضنات حديثة جداً هي التي غيرت المعادلة.
- تقتصر الخدمات التي تقدمها الحاضنات التابعة للجامعات على تقديم خدمات الاحتضان المبكر. ويمكن عزو ذلك إلى سببين الأول تدني ثقافة ريادة الأعمال وبالتالي تجد الجامعات نفسها مدفوعة إلى لعب دور الاحتضان المبكر الذي يتركز على نشر ثقافة الإبداع وتعريف الطلبة بمفهوم الريادة، وتشجيعهم على توليد أفكار ريادية، وتعريفهم بالمراحل والأطراف المختلفة في عملية ريادة الأعمال. من جانب آخر تلجأ حاضنات الجامعات إلى هذه المرحلة في الأوقات التي لا تستطيع فيها الحصول على مشاريع ممولة، إذ أن تنفيذ مثل هذه الأنشطة غير مكلفة ويمكن تحميله على موازنة الجامعة الكلية، على عكس أنشطة الاحتضان الشامل التي تتسم بارتفاع كلفتها.
- أشارت المؤسسات التي نفذت مشاريع تشغيل مؤقت، من خلال خبرتها، إلى وجود نقص حقيقي في أعداد خريجي التخصصات المهنية، وإن توجه العاطلين عن العمل أو الطلبة بشكل عام نحو هذه التخصصات من شأنه المساهمة بشكل كبير في خلق فرص عمل جديدة. إلا أنها أشارت إلى نظرة المجتمع الدونية نحو هذا النوع من التخصصات.
- وقد ذكرت هذه المؤسسات مجموعة من التحديات المشتركة، على رأسها محدودية الفرص في السوق، عدم ملائمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل من جانب، وتدني مستوى الخريجين سواء على المستوى المعرفي أو مستوى المهارات. أشارت غالبية المؤسسات (سواء تلك التي تعمل في مجال الريادة أو في مجال التشغيل) إلى علاقة التنافس السائدة بين المؤسسات وغياب التنسيق فيما بينها، وعزت غالبية هذه المؤسسات هذا التنافس إلى محدودية التمويل المتوفر، وأشارت إلى الدور السلبي الذي لعبه هذا التنافس وغياب التنسيق في تكرار نفس المشاريع، وفي نفس المناطق وفي بعض الأحيان مع نفس المبحوثين.

- أشارت 67%⁷⁴ من المؤسسات أن الاعتماد على التمويل يعد عقبة أساسية، سواء من حيث شح التمويل الناتج عن تحول الكثير من الممولين إلى دعم المناطق العربية التي تعاني من أزمات حادة مثل سوريا واليمن. من جانب آخر تغير استراتيجية الممولين الأمر الذي ينعكس في عدم قدرة المؤسسات على التنبؤ بتوفر التمويل لبرامج تهدف إلى التشغيل. الأمر ينعكس على استدامة عمل هذه المؤسسات في مجال التشغيل.
- كذلك بينت النتائج أن أكثر من نصف المؤسسات لا تقوم بمتابعة المستفيدين من برامجها بعد انتهاء فترة البرنامج، ويعود ذلك كما أفاد الغالبية لعدم توفر الإمكانيات المادية التي تحتاجها عملية المتابعة. من جانب آخر تظهر النتائج أن غالبية عمليات المتابعة لدى المؤسسات التي تقوم بمتابعة مستفيديها بعد انتهاء البرامج تأخذ طابع شكلي، وتتم غالباً عبر الهاتف ولا ترتبط بنتائج المتابعة هذه بأية خطوات عملية.
- أشارت تصورات المبحوثين، تحديداً في الضفة الغربية، إلى عدد من نقاط الضعف في أداء المؤسسات ككل، وإلى عدم رضا واضح عن الأثر الذي استطاعت أن تحققه المشاريع المنفذة المختلفة، تحديداً في مسألة التخفيف من نسب البطالة، وأن مخرجات هذه المشاريع لم تواز الميزانيات "الضخمة" التي ضخت فيها. بالتأكيد، هناك ظروف موضوعية تساهم في هذه المسألة أهمها الاحتلال والتشوهات الهيكلية الناجمة عنه في الاقتصاد الفلسطيني وبالتالي محدودية الفرص في سوق العمل، لكن الكثير من هؤلاء أشاروا إلى أن هناك مشاكل في أداء المؤسسات نفسها، والنماذج المتبعة في العمل، ولم يكن هناك فرق جوهري في التصورات سواء من قبل المؤسسات التي تعمل في مجال الريادة وتأسيس الأعمال أو من قبل المؤسسات التي تنفذ برامج التشغيل.
- بالنسبة للنموذج المتبع في العمل لدى الحاضنات فقد ذكر بعض المبحوثين أن الفترة الزمنية التي يتم خلالها الاحتضان غير كافية لإنشاء شركة قادرة على الاستمرار باستقلالية. وهذا الخروج المبكر من مرحلة الاحتضان يقلل احتمالية ونسب النجاح لهذه الشركات الناشئة. أما عن مشاريع التشغيل فهي لم تعدو أكثر من كونها برامج مؤقتة تسعى للتخفيف المؤقت من مشكلة البطالة ذلك أنها تعتمد على تمويل فرص عمل لدى مؤسسات وشركات ليس لديها شواغر أو قدرة على استيعاب المتدربين ليصبحوا موظفين دائمين لديها. مما يقلل فرصة بقائهم ولا ينعكس بأثر على التخفيف من البطالة على عكس الهدف المرجو من هذه البرامج. إضافة إلى أن مشاريع التدريب والمهارات الحياتية المنفذة ليست سوى لسد الفجوة في المهارات التي كان لا بد أن يكتسبها الطالب خلال فترة التعليم الجامعي ولا تنطرق إلى المشكلة الرئيسية المتمثلة بعدم وجود فرص عمل جديدة في سوق العمل. وبالرغم أن هذه تبقى مجرد تصورات، وتحتاج إلى دراسة تقييم نقيس الأثر الفعلي بالاعتماد على الأرقام والبيانات الدقيقة. إلا أنه برأيينا لا يمكن إهمالها أو التغاضي عنها كونها وردت على ألسنة فاعلين أساسيين في هذه المؤسسات، حيث كانت معظم مقابلاتنا مع إما مدراء هذه المؤسسات أو مدراء ومنسقي المشاريع فيها.
- تعاني المؤسسات التي تعمل مع الأشخاص ذوي الإعاقة أكثر من غيرها، نظراً لكونها تواجه نفس التحديات السابقة، بالإضافة إلى تحديات تتعلق بطبيعة الفئة التي تتعامل معها، وأهمها كما أشار المبحوثون التصورات النمطية عن هذه الفئات باعتبارهم أشخاص عاجزين وغير قادرين على العمل، الأمر الذي يصعب على هذه

⁷⁴ حسبت هذه النسبة من مجموع 57 مؤسسة، حيث تم استثناء شركات القطاع الخاص، الممولين، والمؤسسات التي اعتمدنا على موقعها الإلكتروني في توفير المعلومات عنها والتي لم نستطع معرفة التحديات التي تواجهها.

المؤسسات مهمة إيجاد وظائف لهذه الفئات. على الجهات الحكومية، تحديداً وزارة العمل الالتفات أكثر نحو هذه المؤسسات كونها تتعامل مع جهات هي بالأصل محرومة من العيش بشكل طبيعي.

- تشير النتائج إلى تباين آراء المؤسسات حول ضرورة وجود جهة تشرف على عمل المؤسسات، سواء تلك التي تعمل في مجال الريادة أو في مجال "برامج التشغيل"، بين مؤيد ومعارض. وأشار المؤيدون أن المطلوب من هذه الجهة دور تنسيقي، تنظيمي، وليس إشرافي أو رقابي. واجمعوا على مجموعة من الأدوار التي يجب أن تقوم بها هذه الجهة، وهي: التنسيق بين المؤسسات العاملة في مجال التشغيل وتوزيع الأدوار بينها وتوحيد جهودها. وضع الاستراتيجيات وضمان التزام هذه المؤسسات بالعمل ضمن هذه الاستراتيجيات. ضمان توزيع التمويل بشكل عادل بين جميع الفاعلين لضمان استمرار الجميع. توفير المعلومات اللازمة بما فيها الفرص المتوافرة واحتياجات سوق العمل. وقد أضافت المؤسسات العاملة في مجال الريادة إلى الأدوار السابقة. توفير قاعدة بيانات لجميع المشاريع المحتضنة، والتطورات على هذه المشاريع بحيث يشمل ذلك قطاع عمل هذه المشاريع وتوزيعها الجغرافي. توفير خريطة محدثة لجميع لفاعلين في مجال ريادة الأعمال. من جانب آخر شكك المعارضون بوجود رغبة جديدة لدى مختلف المؤسسات في تشكيل مثل هذا الجسم، حيث تشير التجارب السابقة أن معظم المحاولات في هذا الصدد كانت محاولات شكلية. من جانب آخر أشاروا إلى غياب الإمكانيات المادية لدى أية جهة، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، تسمح لها بتولي هذا الدور. هذا إضافة إلى اعتقادهم بأن وجود جهة من هذا النوع ستضيف عليهم أعباء إضافية غير تلك التي يفرضها الممول.

مصادر المعلومات

المقابلات

- حاضنة أعمال بادر، مقابلة شخصية مع مسؤول البرامج، رام الله . 2016/5/11.
- مؤسسة "آرب أمري كير"، مقابلة شخصية مع مديرة البرامج، رام الله. 2016 /5/15.
- منتدى شارك، مقابلة شخصية مع المديرة التنفيذية لبرنامج تمكين، رام الله. 2016/5/16.
- مؤسسة الأفق، مقابلة شخصية مع مديرة البرامج ومسؤول العلاقات العامة، رام الله. 2016/5/17.
- مؤسسة "ليدرز"، مقابلة شخصية مع مدير حاضنة"قاست فورورد"، رام الله. 2016/5/19.
- جهود للتنمية مقابلة شخصية، 19 أيار 2016.
- مؤسسة الريادي العربي، مقابلة شخصية مع مديرة تسريع الأعمال، رام الله. 2016/5/22.
- جمعية مركز المؤسسات الصغيرة، مقابلة شخصية مع مسؤول إداري، رام الله. 2016/5/23.
- مؤسسة الشباب الدولية، مقابلة شخصية مع مسؤول برنامج التوظيف رام الله . 2016/5/24.
- مؤسسة النيزك، مقابلة شخصية مع مديرة حاضنة "صنع في فلسطين التابعة للمؤسسة، رام الله. 2016/5/25.
- ملتقى سيدات العمل، مقابلة شخصية مع منسقة برامج، رام الله . 2016/5/25.
- التعليم من أجل التوظيف، مقابلة شخصية مع موظفتين، مديرة البرامج، ومسؤولة الرصد والتقييم والخريجين، رام الله. 2016/5/26.
- مسرعة أعمال "Glow"، مقابلة شخصية مع مدير المسرعة، رام الله. 2016/5/29.
- حاضنة أعمال "بيكتي"، مقابلة شخصية مع المدير العام، رام الله. 2016/5/30.
- جمعية أصدقاء جامعة بيرزيت، مقابلة شخصية مع، رام الله. 2016/6/6.
- صندوق شراكات- صندوق الاستثمار، مقابلة شخصية مع مشرف استثمارات، رام الله. 2016/6/7.
- مبادرة الشرق الأوسط للاستثمار، مقابلة شخصية مع نائب المدير العام ومدير البرامج، رام الله. 2016/6/8.
- الصندوق الأوروبي الفلسطيني لضمان القروض، مقابلة شخصية مع المدير العام، رام الله. 9 حزيران 2016.
- مشروع "Compete"، مقابلة شخصية مع مسؤول قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رام الله. 2016/6/9.
- مؤسسة صلتك، مقابلة شخصية مع مدير مؤسسة صلتك في فلسطين، رام الله. 2016/6/13.
- مؤسسة فلسطين للتنمية/صندوق الاستثمار. مقابلة شخصية مع منسقة مشاريع. رام الله. 2016/6/16.
- وكالة غوث وتشغيل اللاجئين- الانوروا، مقابلة شخصية مع مدير برنامج الأمن الغذائي- الضفة الغربية، رام الله. 2016/6/20.
- مركز أبحاث الأراضي، مقابلة شخصية مع مدير برنامج التشغيل، رام الله. 2016./6/20.
- حاضنة بيت لحم للأعمال، مقابلة شخصية مع مدير الحاضنة، رام الله. 2016/6/21.
- شركة باديكو القابضة، مقابلة شخصية مع مديرة الاستدامة والتواصل، رام الله؟ 2016/6/21.
- بنك فلسطين، مقابلة شخصية مع رئيس دائرة الموارد البشرية، رام الله. 2016/6/22.
- الهيئة الاستشارية لتطوير المؤسسات غير الحكومية، مقابلة شخصية مع مدير الهيئة، جنين. 2016/6/22.
- جمعية الشبان المسيحيين، مقابلة شخصية مع مدير برنامج التأهيل، رام الله. 2016/6/23.
- المجلس الأعلى للتميز والإبداع، مقابلة شخصية مع مدير المجلس، ومع مديرة وحدة الدعم الفني، رام الله. 2016/6/23.
- جمعية الأمل الخيرية للصم، مقابلة هاتفية، رام الله. 2016/6/20.
- الجمعية العربية للتأهيل، مقابلة شخصية مع مدير برنامج التمكين الاقتصادي والاجتماعي للأشخاص ذوي الإعاقة ومنسقة البرنامج ومديرة تطوير البرامج والمشاريع، بيت لحم. 2016/6/27.

- الجامعة الأهلية- جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر، مقابلة شخصية مع المدير التنفيذي، بيت لحم. 2016/6/27.
- حاضنة الريادة والتميز "أبداع"، مقابلة شخصية مع مدير مركز الحاسوب/ عضو هيئة تدريسية، بيت لحم. 27 حزيران 2016.
- مركز نجاد زعني- جامعة بيرزيت، مقابلة شخصية مع مسؤول التدريب، بيرزيت. 2016/6/28.
- أكاد- المركز العربي للتطوير الزراعي ، مقابلة شخصية مع المدير التنفيذي، رام الله. 2016/6/29.
- جمعية مركز المؤسسات الصغيرة، مقابلة شخصية مع المدير العام، رام الله. 2016/6/29.
- صندوق سيرا، مقابلة شخصية مع مدراء استثمار في الصندوق، رام الله. 2016/6/30
- جمعية رعاية الكفيف، مقابلة شخصية مع مدير الجمعية، رام الله. 2016 /7/3
- إبداع، مقابلة شخصية مع المدير التنفيذي، رام الله. 2016/7/3.
- الوكالة البلجيكية للتنمية، مقابلة شخصية مع المنسق والمستشار الفني لمشروع حاضنة أعمال الشركات الناشئة، رام الله. 2016/7/3.
- مؤسسة التعاون، مقابلة شخصية مع من... رام الله. 2016/7/18.
- مجموعة الاتصالات، مقابلة شخصية مع إداري أول موارد بشرية في مجموعة الاتصالات، رئيس قسم التطوير المؤسسي في جوال والمدير العام لمؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية.
- المعهد الكوري- جامعة النجاح، مقابلة هاتفية مع مدير المعهد، نابلس. 2016 /7/19.
- مؤسسة القطان، مقابلة هاتفية مع منسقة العلاقات العامة، قطاع غزة. 2016/6/14.
- غرفة تجارة وصناعة غزة، مقابلة هاتفية مع مدير العلاقات العامة والإعلام، قطاع غزة. 2016/6/14.
- مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي، مقابلة هاتفية مع منسقة مشاريع، قطاع غزة. 2015/6/27.
- جمعية رجال الأعمال، مقابلة هاتفية مع المسؤول إداري، قطاع غزة. 2015/6/27.
- الاتحاد العام للفلاحين، مقابلة هاتفية مع المدير التنفيذي للاتحاد، قطاع غزة. 2016/6/27
- شبكة المنظمات الأهلية، مقابلة هاتفية مع منسقة مشروع، قطاع غزة. 2016/6/29.
- شبكة المنظمات الأهلية، مقابلة هاتفية مع مسؤولة تكنولوجيا المعلومات، قطاع غزة. 30/6/2016
- كلية الدراسات المتوسطة- الأزهر، مقابلة هاتفية مع منسق وحدة المشاريع، قطاع غزة. 2016/7/27.
- مركز التجارة الفلسطيني-بالتريد، مقابلة هاتفية مع مدير المركز، قطاع غزة. 2016/7/27.
- الإغاثة الزراعية، مقابلة هاتفية مع مسؤولة البرنامج، قطاع غزة. 2016/8/2.
- اتحاد العمال الفلسطينيين، مقابلة هاتفية مع رئيس الاتحاد، قطاع غزة. 2016/7/24.
- جمعية الخريجات الجامعيات، مقابلة هاتفية مع مسؤولة المشاريع، قطاع غزة. 2016/6/28.
- الإغاثة الإسلامية، مقابلة هاتفية مع مدير مشروع المال مقابل العمل، قطاع غزة. 2016/7/18.
- اتحاد المقاولين الفلسطينيين، مقابلة هاتفية مع مدير الاتحاد، قطاع غزة. 2016/7/3.
- ميرسي كور، مقابلة هاتفية مع مدير برنامج قطاع تكنولوجيا المعلومات، قطاع غزة. 2016/8/7.
- مؤسسة إنقاذ المستقبل الشبابي، مقابلة هاتفية مع المساعدة إدارية، قطاع غزة. 2016/6/14.
- قطر الخيرية مشروع طاقات، مقابلة هاتفية مع مدير المشروع، قطاع غزة. 2016/8/4.
- الوكالة البلجيكية للتنمية، مقابلة شخصية مع المنسقة الفنية، ومنسق المشروع ، رام الله. 2016/8/2.
- مؤسسة إنقاذ الطفل، مقابلة هاتفية مع المدير، قطاع غزة. 2016/7/31.
- هاندي كاب، مقابلة هاتفية مع مسؤول برنامج، 2016/8/3. مقابلة هاتفية. 2016/8/3.
- جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل، مقابلة هاتفية مع مديرة المؤسسة، قطاع غزة. 2016/7/25.
- اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا) مقابلة هاتفية مع منسقة المشاريع، قطاع غزة. 2016/7/19.
- جمعية اتحاد الكنائس، مقابلة هاتفية مع المدير التنفيذي للمؤسسة، قطاع غزة. 2015/7/4.
- جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي، مقابلة سكايب مع منسقة مشاريع، 2016/6/21.
- جمعية النجدة الاجتماعية، مقابلة هاتفية مع مديرة الجمعية، قطاع غزة. 2016/7/20.

- جمعية الأمل لتأهيل المعاقين، مقابلة هاتفية مع مدير الجمعية، قطاع غزة. 2016/8/15.
- الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، مقابلة سكايب مع رئيس وحدة الخريجين، قطاع غزة. 2016/6/27.
- حاضنة يوكاس، مقابلة هاتفية مع مسؤول الحاضنة، قطاع غزة. 2016/7/18.
- الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، مقابلة هاتفية مع مسؤولي برنامج "دعم التعليم المهني والتقني والتشغيل"، قطاع غزة. 2016/8/22.
- برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة، مقابلة هاتفية مع منسق المشروع، قطاع غزة. 2016/8/7.
- الجامعة الإسلامية وحاضنة الأعمال والتكنولوجيا، مقابلة هاتفية مع المسؤول الإداري، قطاع غزة، 2016/6/26.

الأجوبة المكتوبة

- البنك العربي - مشروع رواد، رام الله. 2016/7/19.
- جمعية المركز التنموي للمرأة الفلسطينية، رام الله. 2016/6/27.
- مركز حاضنات الأعمال - بلدية الخليل، الخليل. 2016/7/17.
- برنامج مسارك - مجموعة مسار العالمية، رام الله. 2016/8/29.
- حاضنة تطوير الأعمال الريادية - جامعة البوليتكنيك، الخليل. 2016/6/29.
- برنامج دعم الشركات الناشئة الفلسطينية (PASS) - الوكالة الكورية للتعاون الدولي، رام الله. 2016/8/19.

المواقع الإلكترونية

- المجلس الأعلى للإبداع والتميز، آخر دخول بتاريخ: 2016/8/4.
- <http://www.hcie.ps/#/content/publish/entrepreneurs-from-form>
- الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بيكتي، آخر دخول بتاريخ: 2016/8/2.
- <http://www.picti.ps/>
- حاضنة بادر - مجموعة مسار العالمية، آخر دخول بتاريخ: 2016/8/2.
- <http://bader.ps/?TemplateId=app&PageId=13&MenuId=8&Lang=1>
- مؤسسة النيزك، آخر دخول بتاريخ: 2016/8/3.
- <http://www.alnayzak.org/page.php?id=21339y135993Y21339>
- المبادرة الأمريكية للشراكة الشرق أوسطية، آخر دخول بتاريخ: 2016/8/3.
- <https://mepi.state.gov/about-us.html>
- حاضنة أعمال بلدية الخليل، آخر دخول بتاريخ: 2016/8/5.
- <http://hebroncci.org/incubator>
- برنامج المنحة الفرنسية، آخر دخول بتاريخ: 2016/8/6.
- <http://www.mne.gov.ps/smes/frenches.pdf>
- برنامج القرض الإيطالي، آخر دخول بتاريخ 2016/8/6.
- <http://www.mne.gov.ps/smes/italy.pdf>
- المركز العربي للتطوير الزراعي - أكاد، آخر دخول بتاريخ 2016/8/9.
- <http://www.acad.ps>
- مؤسسة التعليم من أجل التوظيف، آخر دخول بتاريخ: 2016/8/9.
- <http://www.pefe.ps/?&Lang=2>
- مؤسسة "آرب أمريكي كبير"، آخر دخول بتاريخ 2016/8/10.
- <http://arabamericare.org>
- جهود للتنمية المجتمعية والريفية، آخر دخول بتاريخ 2016/8/15.
- <http://www.juhoud.ps/en>
- مؤسسة صلتك القطرية - برنامج تمهيد، آخر دخول بتاريخ 2016/8/13.
- <http://www.tamheed.org/index.html>
- مؤسسة التعاون - برنامج تمكين الشباب، آخر دخول بتاريخ 2016/8/15.
- <http://bit.ly/2cVTSDq>

الملاحق

ملحق 1: أسئلة حاضنات الأعمال

اسم المؤسسة:..... الموقع الجغرافي للمؤسسة وفروعها:

اسم الشخص (المبحوث):..... المسمى الوظيفي:.....

1. هل من الممكن إعطاء نبذة عن الحاضنة، سنة التأسيس، فكرة التأسيس، مجال التركيز (قطاع الاحتضان)، الصفة القانونية...الخ؟
2. من هي الفئة المستهدفة (منطقة جغرافية معينة)؟
3. ما هو شكل الدعم الذي تقدمونه (فني، مالي، إداري)؟
4. ما هي آلية العمل، آلية اختيار المشاريع التي يتم احتضانها؟ هل يجب أن تتوفر هناك شروط معينة في المشروع المرشح للاحتضان؟
5. ما هو عدد المشاريع المحتضنة خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟ ما هو معدل المشاريع المحتضنة في السنة؟
6. هل يمكن إعطاء نبذة عن المشاريع الثلاثة الأخيرة التي تم احتضانها، بحيث يشمل ذلك، سنة المشروع، فكرة المشروع والقطاع، طبيعة الدعم، مدة الاحتضان، قيمة الاحتضان، عدد العاملين في المشروع ...؟
7. هل هناك مشاريع لم يكتب لها النجاح؟ ما نسبتها من إجمالي المشاريع المحتضنة؟ أسباب عدم نجاح؟
8. هل ينشأ هناك أي نوع من العلاقة بعد انتهاء فترة الاحتضان بين الحاضنة والمشروع؟ هل يتم متابعة المشاريع بعد انتهاء فترة الاحتضان؟ هل لديكم بيانات عن عدد المشاريع التي استمرت بعد انتهاء فترة الاحتضان؟
9. ما هي مصادر التمويل لديكم؟ هل تحصلون على دعم خارجي؟ وهل لديكم ممولين ثابتين؟ من هم؟
10. برأيكم من هم أهم ممولي القطاع؟
11. ما هي قيمة ميزانيتكم خلال السنوات الثلاثة الأخيرة؟
12. ما هي التحديات التي تواجهكم في العمل؟
13. هل لديكم علاقات مع حاضنات أخرى، أو مؤسسات تعمل في مجال التشغيل، وما هي طبيعة هذه العلاقات؟
14. ما هو تقييمكم لعمل حاضنات الأعمال في فلسطين؟ ما هي نقاط القوة والضعف في القطاع؟
15. ما هو تقييمكم لدور قطاع حاضنات الأعمال في فلسطين في التخفيف من البطالة؟
16. هل برأيكم هناك حاجة لوجود جهة إشرافية على قطاع الريادة في فلسطين، وما هو شكل هذه الجهة (حكومية، اتحاد من الحاضنات..الخ)؟
17. هل يمكن ذكر أسماء الحاضنات التي تعرفونها في فلسطين؟

ملحق 2: أسئلة مؤسسات التشغيل

- اسم المؤسسة:..... الموقع الجغرافي للمؤسسة وفروعها:
- اسم الشخص (المبحوث):..... المسمى الوظيفي:.....
1. هل من الممكن إعطائنا نبذة عن المؤسسة (تشمل سنة التأسيس، سنة التسجيل، مجالات العمل، نطاق العمل الجغرافي، الصفة القانونية... الخ)؟
 2. نعلم أنكم تقدمون خدمات تشغيل (تدريب، توظيف، ... الخ)، هل من الممكن إعطائنا نبذة عن تاريخ عملكم بالتشغيل، متى بدأتم العمل، ما هو أول مشروع تم تنفيذه؟
 3. ما هي خدمات التشغيل التي تقدمونها؟
 4. طريقة اختيار الفئة المستهدفة، كيف تعلنون عن برامجكم؟
 5. هل يوجد لديكم موازنة خاصة بالتشغيل، ما نسبة هذه الموازنة من إجمالي الموازنة العامة للمؤسسة؟ وهل هذه النسبة ثابتة؟ (في حال كانت المؤسسة تقدم خدمات أخرى غير التشغيل).
 6. ما هي مصادر التمويل لديكم؟ هل تحصلون على دعم خارجي؟ وهل لديكم ممولين ثابتين؟
 7. حسب خبرتكم، من هم الممولين الأكثر اهتماماً بدعم هذا النوع من المؤسسات أو المشاريع؟
 8. ما هي برامج/ مشاريع التشغيل الحالية والتي نفذت خلال السنوات الثلاثة الأخيرة في مؤسستكم؟

البرنامج/ المشروع	وصف المشروع	الفئة المستهدفة	جهة التمويل	قيمة التمويل	الشركاء	عدد الطلبات	تقييم (عدد المستفيدين، مدة الخدمة)
2016							
2015							
2014							

9. هل تتابعون المستفيدين بعد تقديم الخدمة؟ ما هي الآليات التي تتبونها للمتابعة؟
10. هل لديكم مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال؟ ما هي هذه المؤسسات وما هي طبيعة الشراكة؟
11. ما هي التحديات التي تواجهكم في العمل؟
12. ما هو تقييمكم لعمل مؤسسات التي تقدم خدمات تشغيل في فلسطين؟ ما هي نقاط القوة والضعف لدى هذه المؤسسات؟
13. ما هو تقييمكم لدور المؤسسات التي تقدم خدمات تشغيل في فلسطين في التخفيف من البطالة؟
14. هل برأيكم هناك حاجة لوجود جهة إشرافية على المؤسسات التي عمل في مجال التشغيل في فلسطين، وما هو شكل هذه الجهة؟
15. هل يمكن ذكر أسماء المؤسسات التي تقدم خدمات تشغيل التي تعرفونها في فلسطين؟

ملحق 3: أسئلة البنوك

اسم الشخص (المبحوث):..... المسمى الوظيفي:.....

1. هل من الممكن إعطائنا نبذة عن البرنامج (تشمل سنة تأسيس البرنامج، هدف البرنامج، نطاق العمل الجغرافي)؟
2. من هي الفئة/ات المستهدفة من البرنامج؟
3. معايير اختيار الفئة/ات المستهدفة؟
4. ما هي آلية الإعلان عن البرنامج؟
5. ما طبيعة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة من البرنامج؟
6. ما هي الفترة التي يستفيد منها المتقدم للبرنامج؟
7. كم عدد المرات التي طُرِح فيها البرنامج منذ التأسيس إلى اليوم، ومتى كانت آخر دورة؟
8. كم عدد المستفيدين من البرنامج خلال الدورات الثلاث الأخيرة؟
9. كم عدد الطلبات المتقدمة للبرنامج خلال الدورات الثلاث الأخيرة؟
10. هل البنك ملزم بتوظيف نسبة معينة من إجمالي المستفيدين في كل دورة، كم هي هذه النسبة؟ وهل التوظيف يقتصر على البنك؟ في حال عدم وجود نسبة، ما عدد المتقدمين الذين تم توظيفهم خلال الدورات الثلاث الأخيرة؟
11. ما هي قيمة الموازنة المخصصة للبرنامج؟
12. إضافة إلى تمويلكم من البنك، هل تحصلون على تمويل من جهات أخرى للبرنامج؟
13. هل لديكم شركاء في برنامج التشغيل؟
14. هل تتابعون المستفيدين بعد انتهاء البرنامج؟ ما هي الآليات التي تتبعونها للمتابعة؟
15. ما هي التحديات التي تواجهكم في العمل؟
16. ما هي رؤيتكم المستقبلية حول برامج التشغيل؟ إلى متى سيستمر البرنامج؟

ملحق 4: قائمة معلومات التواصل للمؤسسات الريادة وتأسيس الأعمال والتشغيل

اسم المؤسسة	الموقع الجغرافي	الهاتف	الموقع الإلكتروني
جهات حكومية (1)			
المجلس الأعلى للإبداع والريادة	رام الله، ضاحية الريحان	02-2820016	http://www.hcie.ps/
الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان المبكر (6)			
حاضنة الريادة والتميز "أبداع" - الكلية الأهلية	بيت لحم، مقر الكلية الأهلية	0599829221	
مركز نجاد زعني للتميز في تكنولوجيا المعلومات - جامعة بيرزيت *	رام الله، جامعة بيرزيت	02-2982072	http://sites.birzeit.edu/nzitze/
جامعة البوليتكنيك - مركز تميز	الخليل، جامعة البوليتكنيك	02-2233050 02-2230068	https://www.ppu.edu/p/ar#about
إبداع - جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة القدس، جامعة البوليتكنيك *	نابلس، جامعة النجاح الوطنية	0598903728	http://www.ibdaa.ps/arabic.php
مركز حسيب الصباغ - الجامعة العربية الأمريكية	جنين، مقر الجامعة العربية الأمريكية	04-2520801	http://www.aauj.edu/?q=ar/node/84
المعهد الكوري - جامعة النجاح الوطنية	نابلس، جامعة النجاح الوطنية	09-2345113 ext. 2416	http://kpitie.najah.edu/Arabic/
الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان (9)			
الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بيكني	رام الله غزة	02-2971946 08-2840804	http://www.picti.ps/
حاضنة أعمال بادر	رام الله	02-2409108	http://www.bader.ps/
حاضنة "صنع في فلسطين" - مؤسسة النيزك	رام الله	02-2989513	http://www.alnayzak.org/ar-made-in-palestine
حاضنة بيت لحم للأعمال - BBI	بيت لحم	0592012653	http://www.bbi.ps/
حاضنة أعمال بلدية الخليل	الخليل	0595555771	http://www.hebron-city.ps/ar_page.aspx?id=XuDXqUa2451715728aXuDXqU
حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل	الخليل	02-2228218	http://www.hebroncci.org/ar/
كلية الدراسات المتوسطة - جامعة الأزهر - قطاع غزة	غزة، جامعة الأزهر	08-2824020	http://cis.edu.ps/arabic/Default.aspx
حاضنة مبادرون لريادة الأعمال	غزة، الجامعة الإسلامية داخلي 1196	08-2860700	http://www.mobaderoon.ps/ar/index.php
حاضنة "يوكاس" التكنولوجية	غزة، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية		http://ucasti.ps/
الجهات التي تقدم خدمات تسريع الأعمال (3)			
مسرعة "Fastforward" - مؤسسة "leaders"	رام الله	02-2972930	http://www.leaders.ps/the-fastforward-accelerator-program/
مؤسسة الريادي العربي	رام الله	02-2977767	www.arabreneur.com/
Glow	رام الله	0599225092	http://glow.ps/single/mentors/1
صناديق الاستثمار (4)			
صندوق سیراج - مجموعة مسار العالمية	رام الله	02-2409108	http://www.siraj.ps/
صندوق شراكات - صندوق الاستثمار الفلسطيني	رام الله	02-2969600	http://ar.sharakat.ps/wordpress/sharakat-fund-main/
صندوق صدارة ***	رام الله	526284400	http://sadaravc.com/
صندوق ابتكار ***	رام الله	0597916161	http://ibtikarfund.com/
مشاريع ممولين في مجال ريادة الأعمال (2)			
مشروع بصيص - الوكالة البلجيكية للتنمية ***	رام الله		https://www.btctb.org/en/countries/palestine

اسم المؤسسة	الموقع الجغرافي	الهاتف	الموقع الإلكتروني
برنامج دعم الشركات الناشئة الفلسطينية (PASS) - الوكالة الكورية للتعاون الدولي	رام الله	02-2977045	http://www.koica.go.kr/english/main.html
مشاريع دعم شركات القطاع الخاص (5)			
برنامج المنحة الفرنسية	القدس	02-5828995	http://www.mne.gov.ps/images/frenchDOC260315.pdf
برنامج القرض الإيطالي	القدس	02-5327447	http://www.itcoop-jer.org/en/content/italian-credit-line-program-support-palestinian-smes
مشروع "Compete" - الوكالة الأمريكية للتنمية	رام الله	02-2988530	http://www.competeproject.ps/
قطر الخيرية مشروع طاقات - قطاع غزة	غزة		http://www.taqat.ps/aboutus
اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا)	رام الله غزة	02-2958447/5 08-2881110	http://www.pita.ps/
صناديق ضمان القروض (2)			
الصندوق الأوروبي الفلسطيني لضمان القروض	رام الله	02-2400330 02-2400327	http://www.cgf-palestine.com/
مبادرة الشرق الأوسط للاستثمار	رام الله	02-2422036	http://www.meiinitiative.org/
الجهات التي تقدم خدمات تأسيس ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والأنشطة المدرة للدخل والتشغيل الذاتي (6)			
جمعية مركز المؤسسات الصغيرة - sec	رام الله غزة	02-2423326 02-2884541	http://www.sec-pal.org/
الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات الأهلية	جنين	04-2501989	http://pcs-palestine.org/
مؤسسة فلسطين للتنمية - صندوق الاستثمار الفلسطيني	رام الله	02-2950567/8	http://www.pif.ps/psdf
ملتقى سيدات الأعمال	رام الله	02-2425612/3	http://www.bwf.ps/index.php/en/
المركز العربي للتطوير الزراعي - أكاد	رام الله	02-2960390/2/1	http://acad.ps/arabic.php
جمعية المركز التنموي للمرأة الفلسطينية	طولكرم	09-2675835	
برامج التوظيف			
الجهات التي تقدم التشغيل المؤقت والتدريب على مهارات سوق العمل والتشبيك مع أصحاب العمل (التدريب على رأس العمل) (19)			
مؤسسة التعليم من أجل التوظيف	رام الله	02-2989405	http://www.pefe.ps/?Lang=2
مؤسسة "أرب أميري كير"	رام الله	0597266919	http://arabamericare.org/
منتدى شارك الشبابي	رام الله	02-2967741	http://sharek.ps/en/1/
مركز أبحاث الأراضي	الخليل	02-2217239	http://www.lrcj.org/
مؤسسة الشباب الدولية	رام الله	02-2985512	http://www.iyfnet.org/country/palestine
مؤسسة الأفق الشبابية	رام الله	02-2984161/2	http://www.alofoq.org/
جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر	بيت لحم، جامعة الكلية الأهلية	02-2775030 02-2751566	http://www.cdce-i.org/en/
جهود للتنمية المجتمعية والريفية	رام الله	02-2811629	http://www.juhoud.ps/en/
جمعية أصدقاء جامعة بيرزيت	رام الله	02-2959247	http://bzufap.bzufa.ps/
الاتحاد العام للفلاحين - غزة			
مركز التجارة الفلسطيني - بالتريد - قطاع غزة	رام الله غزة	02-2408383 08-2833539	https://www.paltrade.org/ar_SA
الإغاثة الزراعية (ضفة غربية وقطاع غزة)	رام الله غزة	02-2963840 08-2805040/2	http://www.pal-arc.org/
اتحاد العمال - قطاع غزة			
جمعية الخريجات الجامعيات	غزة	02-2875918	
اتحاد المقاولين الفلسطينيين - قطاع غزة	رام الله	02-2961330/1	http://www.pcu.ps/

اسم المؤسسة	الموقع الجغرافي	الهاتف	الموقع الإلكتروني
	غزة	08-2823119	
ميرسي كور ، برنامج قطاع تكنولوجيا المعلومات - قطاع غزة	غزة		http://www.mercycorps.org/countries/west-bank-and-gaza
جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي - قطاع غزة	غزة	08-2820092	https://www.syfpal.org/arabic/
مؤسسة إنقاذ الطفل (Save The Children) - قطاع غزة	غزة		https://opt.savethechildren.net/
جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي - قطاع غزة	غزة	08-2641955	http://www.elwedad.org/
برامج توظيف تنفذ من قبل ممولين (5)			
مؤسسة صلتك	رام الله	0599666670	http://www.silatech.com/
مؤسسة التعاون	رام الله	02-2415130	http://www.taawon.org/ar
الوكالة البلجيكية للتنمية - مشروع دعم بناء قدرات مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني	رام الله		https://www.btctb.org/en/countries/palestine
جمعية اتحاد الكنائس - مجلس كنائس الشرق الأوسط - دائرة خدمة اللاجئين الفلسطينيين	غزة		
وكالة التعاون الألماني - برنامج "التعليم المهني والتقني وسوق العمل"	رام الله	02-2400740	https://www.giz.de/en/worldwide/379.html http://www.tvet-pal.org/
برامج توظيف القطاع الخاص (5)			
برنامج رواد - البنك العربي	رام الله	02-2982549	http://www.arabbank.ps/ar/ourpeople.aspx
برنامج التشغيل المؤقت - بنك فلسطين	رام الله	02-2946700	https://www.bankofpalestine.com/job_app/job https://www.bankofpalestine.com/ar
برنامج مسارك - مجموعة مسار الدولية	رام الله	0592951609	http://www.massar.com/
برنامج تميز - شركة باديكو القابضة	رام الله	02-2948222 /3	http://www.tamayyaz.ps/ar/
برامج مجموعة الاتصالات	رام الله	02-2944019 02-2944016	http://www.paltelgroup.ps/index.php?main=1&mid=1
برامج تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة (7)			
جمعية بيت لحم العربية للتأهيل	بيت لحم	02-2744050 /1	http://www.basr.org/en/
جمعية الأمل الخيرية للصرم	قلقيلية	09-2940627	
جمعية رعاية الكفيف	نابلس	09-2372912	
جمعية نجوم الأمل لتمكين النساء ذوات الإعاقة	رام الله	02-2422345	http://starsofhope.org/en/
برنامج التأهيل - جمعية الشبان المسيحية	رام الله	02-2772713	http://www.hemmeh.ps/organization/65
منظمة الإعاقة الدولية "هاندي كاب" - قطاع غزة	غزة		http://www.handicap-international.us/tags/palestinian_territories
جمعية الأمل لتأهيل المعاقين - قطاع غزة	رفح	08-2136779 0599417161	http://www.elamal.ps/ar/index.html
برامج التخفيف من الفقر (5)			
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة-DEEP	القدس	02-6268200	http://www.ps.undp.org/
وكالة غوث وتشغيل اللاجئين - برنامج العمل مقابل المال	رام الله	02-5890419	http://www.unrwa.org/ar
الإغاثة الإسلامية - قطاع غزة	غزة		http://irpal.ps/ar/
جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل - قطاع غزة	غزة	08-2888522 97951915 059	http://www.aisha-pal.ps/ar
جمعية النجدة الاجتماعية - قطاع غزة	غزة	08-2862559	

