

# مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية

## استراتيجية للعناية بالاستثمارات القائمة في الأرض الفلسطينية المحتلة

أعدت هذه الدراسة أمانة الأونكتاد (وحدة مساعدة الشعب الفلسطيني التابعة لشعبة العولمة واستراتيجيات التنمية وقسم تيسير الاستثمار التابع لشعبة الاستثمار وتنمية المشاريع). وقد استفاد البحث من مساهمات السيد أنطوان باسيللي (الخبير الاستشاري للأونكتاد). ولا تنطوي التسميات المستخدمة في هذه الوثيقة ولا طريقة عرض المادة التي تتضمنها على الإعراب عن أي رأي كان من جانب الأمانة العامة للأمم المتحدة بشأن المركز القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها أو تخومها.



الأمم المتحدة

نيويورك وجنيف، ٢٠٠٩

## ملاحظة

ليس في التسميات المستخدمة في هذا المنشور، ولا في طريقة عرض مادته، ما يتضمن التعبير عن أي رأي كان للأمانة العامة للأمم المتحدة بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، أو لسلطات أي منها أو بشأن تعيين تخومها أو حدودها.

تتألف رموز وثائق الأمم المتحدة من حروف وأرقام. ويعني إيراد أحد هذه الرموز الإحالة إلى إحدى وثائق الأمم المتحدة.

يمكن اقتباس المادة الواردة في هذا المنشور أو إعادة طبعها دون استئذان، ولكن يُرجى التنويه بذلك. كما ينبغي إرسال نسخة من المنشور الذي يتضمن النص المقتبس أو المعاد طبعه إلى أمانة الأونكتاد على العنوان التالي: Palais des Nations, CH 1211 .Geneva 10, Switzerland

الآراء المعرب عنها في هذا المنشور هي للمؤلف، ولا تمثل بالضرورة آراء الأمانة العامة للأمم المتحدة.

UNCTAD/GDS/APP/2009/1

حقوق النشر محفوظة © الأمم المتحدة ٢٠٠٩  
جميع الحقوق محفوظة

## موجز تنفيذي

يُعتبر اجتذاب الاستثمار الخاص عنصراً مركزياً في النمو المستدام والتحديث الاقتصادي في البلدان النامية. وفي حالة الاقتصاد الفلسطيني الذي مزقته الحروب، يتمثل التحدي في كيفية الاحتفاظ بالاستثمارات القائمة واجتذاب استثمار مباشر محلي وأجنبي يستطيع إعادة الحيوية للنمو البطيء والقدرة الإنتاجية المدمّرة للاقتصاد. وهذا أساسي لوقف معدلات سحب الاستثمار المتسارعة وعكس التآكل الكبير الذي أصاب القاعدة الرأسمالية للاقتصاد على مدى السنوات الثماني الماضية بسبب تدمير وتدهور البنى التحتية الخاصة والعامّة.

وتقترح هذه الورقة استراتيجية للعناية بالاستثمارات القائمة معدّة خصيصاً لدعم الجهود الفلسطينية الرامية إلى وضع الاقتصاد على طريق الإنعاش المستدام. وتركز الاستراتيجية على المؤسسات المحلية والأجنبية المستفيدة من قانون الاستثمار الفلسطيني رقم ١ لعام ١٩٩٨، التي تكوّن معاً قاعدة عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار. وتستند الاستراتيجية إلى مسح ميداني شامل لهذه المؤسسات واحتياجاتها الإنمائية في مجال الأعمال، نفذته الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار بالتعاون مع مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد).

وسوف يتطلب الاحتفاظ بالاستثمارات في الأرض الفلسطينية المحتلة وتوسيعها مساعدة المؤسسات على تعزيز قدرتها على المنافسة، بما في ذلك من خلال تنمية قدراتها التكنولوجية والتخفيف من القيود التي تعرقل نموها. وينبغي لمثل هذا النهج أن يهدف أيضاً إلى إيجاد أوجه تآزر بين الخدمات العامة والتدخلات التي تتصدى لاحتياجات المؤسسات العاجلة والتدخلات البعيدة الأجل التي تهدف إلى تحقيق غايات إنمائية استراتيجية. ويستلزم ذلك بذل الجهود من أجل الاحتفاظ بالاستثمار وتوفير الرعاية اللاحقة على أربعة مستويات: على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الصناعة وعلى المستوى المؤسسي وعلى مستوى الاقتصاد الكلي. ويقع هذا النهج المتكامل في قلب استراتيجية العناية بالاستثمارات القائمة المقترحة التي تُبرز خدمات العناية بالاستثمارات القائمة التي توفرها الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار من أجل:

- (أ) توليد استثمارات رأسمالية إضافية من المؤسسات القائمة؛
- (ب) الارتقاء بالمؤسسات المحلية إلى المعايير الدولية من حيث نوعية الإنتاج؛
- (ج) ضمان أكبر قدر ممكن من الفوائد العرضية الناجمة عن الاستثمار الأجنبي المباشر.

وبالنظر إلى أن الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار هي الهيئة الرائدة فيما يتعلق بالتعامل مع المستثمرين وصياغة سياسة الاستثمار، فإن الاستراتيجية تشمل كل من وظائف الهيئة الأساسية على النحو التالي:

- (أ) خدمات العناية بالمستثمرين: يُمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تُطلق خدمات جديدة تشمل نشر المعلومات وتكوين التجمعات القطاعية والجغرافية والتشبيك فيما بين المؤسسات وتضمين المؤسسات الفلسطينية في سلاسل القيمة الإقليمية والعالمية وتنمية مهارات المؤسسات في مجالي الإدارة الاستراتيجية والتنظيم الصناعي؛

(ب) الدعوة للسياسات: يُمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن توسّع نطاق جهودها لحشد التأييد من أجل تبسيط إجراءات الاستثمار وتحديث الإطار القانوني للاستثمار وتنمية المهارات وإيجاد حلول مبتكرة للوساطة المالية ونظام ضريبي أكثر ملاءمة؛

(ج) اجتذاب الاستثمار: يُمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تنظر في إعادة تركيز وظيفتها المتعلقة باجتذاب الاستثمار من التدفق الداخل للاستثمار الأجنبي المباشر بشكل عام نحو المؤسسات والقطاعات التي تُكمّل المؤسسات القائمة من خلال محاكاة الأسواق وتنشيط الروابط. وعلى وجه الخصوص، ينبغي للهيئة أن تستهدف بلدان وشركات عبر وطنية معيّنة من بين تلك التي تمثل مصدراً للاستثمار الأجنبي المباشر.

وسوف يتعيّن لدى تنفيذ الاستراتيجية مراعاة حيز السياسات المحدودة المتاحة للسلطة الفلسطينية، وكذلك الأحوال الأمنية والسياسية السائدة. ومن المرجح أن تؤثر هذه العوامل في تحديد الأولويات في مجال السياسات والجدول الزمني لتنفيذ الاستراتيجية. وفي الوقت نفسه، يتطلب التنفيذ الكامل للاستراتيجية المقترحة قدرات تفوق ما هو متاح الآن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار ومؤسسات دعم السوق. فمساعدة الجهات المانحة مطلوبة لا من أجل دعم تنفيذ الاستراتيجية المقترحة فحسب وإنما أيضاً من أجل السماح للهيئة بإدامتها واستغلال فوائدها.

وعلاوة على ذلك، فحتى إذا توافر للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار ما يكفي من الموارد والدعم الحكومي، فسيكون من العسير إطلاق جميع الأنشطة المقترحة في آن واحد. وتقترح هذه الورقة خطة تنفيذ عناصر الاستراتيجية الموصى بها بشكل متسلسل تبعاً للأولوية على مرحلتين متشابهتين. ويتمثل الهدف من ذلك السماح بترتيب الأنشطة ترتيباً صحيحاً على نحو يساعد على التصدي لاحتياجات المستثمرين القائمين الإنمائية العاجلة والاستراتيجية البعيدة الأجل في مجال الأعمال ودعم الشراكات اللازمة بين الهيئة ومؤسسات القطاعين العام والخاص المعنية. ويُمكن تحديد الأنشطة التي ينصب عليها التركيز في كل مرحلة من خلال تنظيم حلقات نقاش متخصصة تضم أصحاب المصلحة الرئيسيين المنتمين لمختلف القطاعات ذات الأولوية.

## المحتويات

### الصفحة

iii	موجز تنفيذي	
vii	تمهيد	
١	مقدمة	
٣	التحديات التي تواجه الاحتفاظ بالاستثمار في الأرض الفلسطينية المحتلة	أولاً -
٣	ألف - اقتصاد ممزق بالحرب يعاني من مشاكل هيكلية مزمنة	
٥	باء - إطار قانوني ضعيف	
٦	جيم - قطاع مالي يتطور	
٩	دال - محدودية خدمات دعم المؤسسات	
١١	المستثمرون القائمون واحتياجاتهم في مجال تطوير الأعمال	ثانياً -
١٢	ألف - القيود الخارجية التي أبلغ عنها المستثمرون	
١٤	باء - احتياجات المستثمرين في مجال تنمية الأعمال	
١٦	جيم - ديناميات نمو المستثمرين	
١٩	استراتيجية للعناية بالاستثمارات القائمة	ثالثاً -
١٩	ألف - نهج متكامل	
٢٠	باء - التوجه الاستراتيجي	
٢١	جيم - الغايات والتركيز	
٢٤	دال - عناصر الاستراتيجية	
٤٣	هاء - احتياجات الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار من القدرات	
٤٩	المراجع	

### المرفقات

٥٣	بيان موجز عن عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار	الأول -
٥٤	ألف - مقدمة	
٥٥	باء - التوزيع القطاعي والحجم	
٥٦	جيم - الموقع	
٥٧	دال - الوضع القانوني وتاريخ الإنشاء	
٥٨	هاء - عمليات الإنتاج	
٥٨	واو - الأسواق المستهدفة	

٥٩	..... بيان موجز عن مباشرة الأعمال الحرة	زاي -
٦٠	..... خصائص القوة العاملة والهياكل الإدارية	حاء -
٦٠	..... الروابط الخلفية والأمامية	طاء -
٦٣	..... رؤية المستثمرين لقدراهم التنافسية	ياء -
٦٥	..... الجداول	
٧٥	..... نتائج الدراسة الاستقصائية	الثاني -
٨١	..... نظام دعم المؤسسات في الأرض الفلسطينية المحتلة، ٢٠٠٨	الثالث -

## تمهيد

قامت وحدة مساعدة الشعب الفلسطيني التابعة لشعبة العولمة واستراتيجيات التنمية وقسم تيسير الاستثمار التابع لشعبة الاستثمار وتنمية المشاريع في الأونكتاد بإعداد هذه الورقة. وقد أُعدت استجابة لطلب من السلطة الفلسطينية وتقتصر استراتيجية العناية بالاستثمارات القائمة في الأرض الفلسطينية المحتلة. وتحدد الاستراتيجية خطوات عملية للاحتفاظ بالاستثمارات القائمة وزيادة مساهمتها في النمو الاقتصادي الفلسطيني بناءً على مسح تقييمي شامل لاحتياجات المستثمرين المحليين والأجانب العاملين في الأرض الفلسطينية المحتلة وخبرة الأمانة الغنية فيما يتعلق بدعم جهود التنمية الاقتصادية الفلسطينية وعملها في مجال تشجيع الاستثمار وتيسيره.

وقد قُدمت الاستراتيجية في حلقة عمل عُقدت في مدينة رام الله بالضفة الغربية يوم ٢٩ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨ تحت رعاية وزير الاقتصاد الوطني في السلطة الفلسطينية وشارك فيها ٦٥ ممثلاً من الحكومة الفلسطينية ودوائر الأعمال والمؤسسات الرئيسية المعنية بدعم المشاريع. وكان التعليق على الاستراتيجية المقترحة من جانب المشاركين إيجابياً، وطلب المسؤولون الفلسطينيون مساعدة تقنية وتوجيهها من الأونكتاد من أجل تنفيذ الاستراتيجية.

وسوف يتوقف تنفيذ الاستراتيجية إلى حد بعيد على الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار بصفتها مركز التنسيق الذي يتعامل مع المستثمرين ويصوغ سياسات الاستثمار وينفذها في الأرض الفلسطينية المحتلة. وسوف يتوقف أيضاً على حيز السياسات المتاحة للسلطة الفلسطينية والأحوال السياسية والأمنية السائدة وإمكانية تعزيز قدرة الهيئة ومؤسسات دعم السوق القائمة. ونتيجة للعجز الراهن في القدرة، فإن الدعم المالي والتقني يتسم بأهمية حاسمة فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجية وإدامتها في الأجل المتوسط.

وقد أُنجز هذا التقرير بفضل تمويل سخّي من حكومة النرويج.



## مقدمة

يعتبر الاستثمار الخاص، ولا سيما الاستثمار الأجنبي المباشر الموجه، أحد عناصر التنمية المستدامة الرئيسية في البلدان النامية وفي أقل البلدان نمواً. فبالإضافة إلى كون الاستثمار الأجنبي المباشر مصدراً مهماً للتمويل الخارجي، فإن هذا الاستثمار ييسر التحوّل الهيكلي لقاعدة الاقتصاد الصناعية نحو الإنتاج المتسم بقيمة مضافة أعلى. فالاستثمار الأجنبي المباشر لا يسمح فقط بتسريع تراكم رأس المال وإنما يُشكّل أيضاً وسيلة لنقل تكنولوجيا الإنتاج الحديثة والمهارات وأحدث الممارسات التنظيمية والإدارية.

وفي حالة الأرض الفلسطينية المحتلة، يثير ترويج الاستثمار التحدي بشكل خاص بسبب الظروف السياسية والاقتصادية المناوئة. وقد أدّت الزيادة في حدة هذا النزاع، الذي طال أمده، منذ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠ وما نجم عنها من أزمة اقتصادية واسعة النطاق إلى إحداث تغييرات عميقة في هيكل الاقتصاد الفلسطيني وعمله. ولن يتسنى عكس هذه التغييرات بسهولة متى تحقق الاستقرار السياسي. وقد شهد الاقتصاد استنزافاً لقدراته الإنتاجية، حسبما يتضح من الزيادة في معدلات إغلاق المؤسسات. وتعمل المؤسسات التي استطاعت أن تتجنب الإغلاق في ظل ظروف غير مستقرة يزيد خطورة تناقص الطلب الناجم عن الارتفاع الشديد في معدلات البطالة والفقر. وقد استنفدت هذه المؤسسات مدّخراتها، ولذا فهي مضطّرة إلى تخفيض أنشطتها.

وقد دفعت هذه الظروف المناوئة بالأهداف الإنمائية الطويلة الأجل إلى مرتبة أدنى في قائمة أولويات السلطة الفلسطينية من أجل السماح بإيلاء المزيد من الاهتمام للاحتياجات الإنسانية الطارئة الأساسية الناجمة عن الأزمة. وحتى الآن، انطوت التدخلات التي استهدفت قطاع المؤسسات على تقديم تعويض جزئي عن الأضرار الناجمة عن النزاع، إضافة إلى برامج القروض الصغيرة من أجل التصدي لنقص السيولة في المؤسسات. وفي غضون ذلك، تراجع الاحتفاظ بالاستثمار واجتذابه إلى مرتبة ثانوية من الأهمية. ولم تحظ المؤسسات الأجنبية سوى باهتمام قليل، كما تناقص الاستثمار الأجنبي المباشر.

وينطوي هذا التركيز الذي يقتصر على الاحتياجات الطارئة على خطر فقد المزيد من الاستثمار وإصابة القدرة الإنتاجية للاقتصاد بمزيد من الضعف. وبالتالي، يتعيّن أن تكون المهمة العاجلة هي التركيز على الاحتفاظ بالمؤسسات المحلية والأجنبية القائمة وتنميتها، وفي الوقت نفسه اجتذاب استثمارات موجهة من أجل إنعاش قاعدة الاقتصاد الرأسمالية. وهناك بالتالي حاجة ماسة إلى نهج متكامل يستهدف المستثمرين المحليين والأجانب على السواء ويتجاوز مجرد التخفيف من وقع الأزمة الاقتصادية إلى تنمية القدرات التكنولوجية للمؤسسات. ومن شأن نهج كهذا أن يسمح بإيجاد مستوى أدنى من التنمية الصناعية لضمان اجتذاب الاستثمار بنجاح وتحديث الاقتصاد على نطاق واسع في مرحلة ما بعد النزاع.

ويشكل هذا النهج الإطار المفاهيمي العريض لاستراتيجية العناية بالاستثمارات القائمة المقترحة. وكنقطة انطلاق، تستهدف الاستراتيجية المؤسسات المستفيدة من قانون الاستثمار الفلسطيني رقم ١ لعام ١٩٩٨ في الضفة الغربية وقطاع غزة. وتضم هذه المجموعة ٤٠٠ مؤسسة، أغلبها من المؤسسات المتوسطة والكبيرة المحلية، وتشكّل مع عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار. ومن المقرر أن تتولى الهيئة في المقام الأول تنفيذ الاستراتيجية بالنظر إلى دورها الرائد فيما يتعلق بالتعامل مع المستثمرين وصوغ السياسة الاستثمارية. ويفوض قانون الاستثمار الفلسطيني الهيئة اقتراح تغييرات في القوانين واللوائح التي تتعارض مع قانون الاستثمار والتوصية بتغييرات في القانون من أجل تحسين مناخ الاستثمار في الأرض الفلسطينية المحتلة وإنشاء مركز موحد لتيسير جميع الإجراءات للمستثمرين واجتذاب المستثمرين والاحتفاظ بسجل للاستثمارات.

وتقترح هذه الورقة استراتيجية للعناية بالاستثمارات القائمة معدّة خصيصاً للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار على أساس مسح تقييمي شامل لاحتياجات عملائها. ويلقي الفصل الأول الضوء على التحديات الخاصة التي تواجه جهود الاحتفاظ بالاستثمار في الأرض الفلسطينية المحتلة بوصفها أراضي محتلة مزقتها الحروب. ويتيح الفصل الثاني نظرة عامة على احتياجات المستثمرين القائمين في مجال تنمية الأعمال، بما يفضي في الفصل الثالث إلى اقتراح استراتيجية للعناية بالاستثمارات القائمة.

## أولاً - التحديات التي تواجه الاحتفاظ بالاستثمار في الأرض الفلسطينية المحتلة

يلقي هذا الفصل نظرة عامة على العوامل الخارجية الرئيسية التي تؤثر بشكل سلبي على نمو المستثمرين المحليين والأجانب العاملين في الأرض الفلسطينية المحتلة. وتنبع هذه العوامل من الأحوال السياسية والاقتصادية والإطار القانوني العام ومؤسسات دعم السوق في الأرض الفلسطينية المحتلة.

## ألف - اقتصاد ممزق بالحرب يعاني من مشاكل هيكلية مزمنة

لقد أدت مضاعفة التدابير الأمنية الإسرائيلية المفروضة على الأرض الفلسطينية المحتلة منذ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠ إلى تشديد سياسة الإغلاق الإسرائيلية والقيود التي تخضع لها حركة السلع والعمالة الفلسطينية، والتي كانت صارمة أصلاً. كما تم تشديد التدابير الأمنية الإسرائيلية عند نقط العبور التجارية الرئيسية للأراضي الفلسطينية المحتلة مع الأردن وإسرائيل ومصر<sup>(١)</sup>. ومما يضاعف من أثر هذه التدابير حاجز الفصل الإسرائيلي الذي ينتهك أراضي الضفة الغربية. وقد اكتمل بناء ٨٦ في المائة تقريباً من الحاجز الذي يعيد بالفعل ترسيم حدود الأرض الفلسطينية المحتلة في عام ١٩٤٨ وينطوي على مصادرة ما يقرب من خمس أكثر الأراضي خصوبة في الضفة الغربية<sup>(٢)</sup>.

وأدت القيود المفروضة على الحركة المقترنة ببناء الحاجز إلى تفتيت الأرض الفلسطينية المحتلة وإلى عزل المؤسسات الفلسطينية بالفعل عن باقي العالم (مكتب منسق الأمم المتحدة الخاص لعملية السلام في الشرق الأوسط (UNSCO, 2005)). وطبقاً للمرجع UNCTAD, 2007a، فقد الاقتصاد ما يُقدَّر بمبلغ ٨,٤ بليون دولار أمريكي من الناتج المحلي الإجمالي بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠٠٥، وهو ما يقارب ضعف الناتج المحلي الإجمالي لعام ٢٠٠٦<sup>(٣)</sup>. والأشد من ذلك خطورة الفقد الذي قُدِّر بثُلث قدرة الاقتصاد الإنتاجية لعام ١٩٩٨ نتيجة للتدمير الإسرائيلي للبنى التحتية المادية والإفراط في الاستخدام وسوء الصيانة. وتبيّن الإحصاءات الفلسطينية الرسمية أيضاً معدلات مرتفعة لإغلاق المؤسسات وتناقص نسبة من يعملون مقابل أجر في القوة العاملة (PCBS, 2004c و2000 و2007 على التوالي).

(١) ترد مناقشة مفصلة لسياسة الإغلاق الإسرائيلية ونظامها الخاص بالقيود المفروضة على الحركة في المرجع (2005) B'TSELEM، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (2005a) OCHA و(2005b) OCHA. أما التفاصيل الخاصة بالقيود المفروضة على الحركة عند نقاط العبور التجارية فتوجد في (2005c) OCHA ومركز التجارة الفلسطيني (2007) PalTrade.

(٢) ترد تفاصيل عن حاجز الفصل وأثره على الاقتصاد الفلسطيني في المرجعين (2008) OCHA و(2005d) OCHA والمكتب المركزي للإحصاء الفلسطيني (2004a) PCBS و(2004b) PCBS.

(٣) يوفر المرجع (2008) UNCTAD استعراضاً أحدث لاقتصاد الأرض الفلسطينية المحتلة.

وقد أدت هذه الانتكاسات إلى تفاقم التقلص المتواصل للنشاط الصناعي منذ الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية عام ١٩٦٧. ودفع ذلك بالاقتصاد الفلسطيني نحو المزيد من الانخفاض في الأنشطة الإنتاجية. وفيما بين عامي ١٩٩٦ و ٢٠٠٦ فقد قطاع التصنيع أهميته كمصدر للدخل مع انخفاض ناتجه بنسبة ٧ في المائة. وخلال نفس الفترة، زادت العمالة في هذا القطاع بنسبة ٣ في المائة، مما يعني انخفاضاً مهماً في إنتاجية العمالة نتيجة تحويل المؤسسات إنتاجها نحو العمليات المنخفضة المهارات والأجر. وهذا النمط أوضح ما يكون في القطاع الزراعي، الذي صار ملاذاً للعمالة المنخفضة الأجر والمهارات. ففي حين تناقصت القيمة المضافة لهذا القطاع بنسبة ١٩ في المائة تقريباً خلال الفترة نفسها، زاد إسهامه في العمالة بنسبة ٨٠ في المائة (UNCTAD (2007a)). وعلاوة على ذلك، ما زالت التجارة الفلسطينية مركزة بشدة مع إسرائيل، التي كانت مسؤولة عن ٦٠ في المائة من العجز التجاري الفلسطيني في عام ٢٠٠٦ (UNCTAD (2007a)). ويُلقى ذلك الضوء على سمة بارزة للاقتصاد الفلسطيني ألا وهي شدة تعرضه للصدمات الخارجية الآتية من إسرائيل.

والوضع في قطاع غزة، حيث يعيش ٤٠ في المائة من سكان الأرض الفلسطينية المحتلة، أسوأ من ذلك كثيراً. وقد شهدت غزة، التي تعاني أصلاً من الفقر بسبب الحصار الاقتصادي شبه الكامل المفروض عليها منذ تموز/يوليه ٢٠٠٧، انهياراً فعلياً في اقتصادها نتيجة للهجوم العسكري الإسرائيلي الذي دام من ٢٧ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨ حتى ١٧ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩. فبالإضافة إلى إصابة الأنشطة الاقتصادية بالشلل، أدى الهجوم العسكري إلى تدمير كاسح للممتلكات الخاصة والعامة والمنافع الأساسية والأراضي الزراعية. وطبقاً لتقديرات المكتب المركزي للإحصاء الفلسطيني المحافظة الأولية، بلغت الخسائر الاقتصادية المباشرة الناجمة عن تدمير البنية التحتية والممتلكات حوالي ١,٩ بليون دولار أمريكي، وهو ما يزيد بنسبة ١٣٥ في المائة عن قيمة الناتج المحلي الإجمالي لقطاع غزة في عام ٢٠٠٦ (PCBS (2009)). والوضع في غزة مثال واضح لحالات الطوارئ الإنسانية المعقدة تتفاقم فيها هشاشة الاقتصاد بحيث يصبح تأثيره حاداً وبعيد المدى على أسباب معيشة الشعب الفلسطيني في المستقبل وقدرته الإنتاجية وبنية التحتية وعلى الاقتصاد. ولم يتضح بعد المدى الكامل لأثر الأزمة الاقتصادية والإنسانية التي تعاني منها غزة على اقتصاد الأرض الفلسطينية المحتلة ككل، مما لا يدعو للتفاؤل بشأن احتمالات الاستثمار والنمو، على الأقل في الأجل القريب. وبالتالي، يتطلب الأمر بشكل ملح إجراءات فورية للتعويض عن أي فقد إضافي في الدخل وتمهيد الطريق أمام التنمية المستدامة.

ويشير أداء الاقتصاد الفلسطيني ككل منذ عام ٢٠٠٠ إلى ما للقطاع الزراعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دور حاسم في التخفيف من الأثر السلبي للأزمة الاقتصادية الواسعة النطاق. وقد استطاع القطاع الزراعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سائر القطاعات استيعاب الوافدين الجدد إلى صفوف القوة العاملة ونسبة مهمة ممن فقدوا وظائفهم في إسرائيل، وهكذا عملت على امتصاص الصدمات التي يتعرض لها الاقتصاد والحد

من تفاقم معدلات البطالة (UNCTAD (2007a) و UNCTAD (2004)). بيد أن ذلك لم يتحقق إلا على حساب إنتاجية العمالة ومستويات الأجور، مع ما لذلك من آثار سلبية على الرفاه العام للسكان. وبالتالي، فإن التحدي يتمثل في إعداد وتنفيذ استراتيجية تسمح للمؤسسات الفلسطينية بالانتعاش وتنمية قدراتها الإنتاجية.

## باء - إطار قانوني ضعيف

يستند الإطار القانوني الخاص بالاستثمار إلى قانون تشجيع الاستثمار لعام ١٩٩٥، الذي جرى تنقيحه في قانون عام ١٩٩٨. وقد تم مؤخرا إعداد تنقيح ثان لينظر فيه المجلس التشريعي الفلسطيني. ويوفر التنقيح الجديد مجموعة أكبر من الحوافز للمستثمرين المحليين والأجانب، بما في ذلك إعفاءات ضريبية وجمركية. وهو يتصدى أيضاً لقضايا من قبيل منح الرخص التجارية والإفلاس والتصفية وجوانب معينة من إدارة الضريبة للمستثمرين الوطنيين والأجانب. والقانون الخاص بالمدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة لعام ١٩٩٨ هو قانون آخر يتعلق بالاستثمار ويمنح إعفاءات جمركية وضريبية وغيرها للمؤسسات العاملة في المدن الصناعية<sup>(٤)</sup>.

وقد أصدرت السلطة الفلسطينية أيضاً عدة قوانين لتنظيم النشاط الاقتصادي والتجاري تؤثر بشكل مباشر على مناخ الاستثمار، مثل قانون هيئة سوق رأس المال الذي ينظم القطاع المالي غير المصرفي (التأمين والأوراق المالية والرهنات والإيجار)<sup>(٥)</sup>. وفي عهد أقرب، اتخذت وزارة الاقتصاد الوطني خطوات محددة للتسهيل بتقليل المتطلبات البيروقراطية اللازمة للتسجيل التجاري. ويتسم منح التراخيص وإصدار التصاريح والنظام الضريبي أيضاً بالجوودة مقارنة بمناطق أخرى ((World Bank (2007)).

ورغم الجهود التي تبذلها السلطة الفلسطينية من أجل تحسين مناخ الاستثمار في ظل ظروف سياسية مناوئة، فما زال الأمر يحتاج إلى إصلاح شامل لدعم الاحتفاظ بالاستثمار، لا سيما فيما يتعلق بالنظام القانوني الجزراً. فهذا النظام ما هو إلا خليط من اللوائح التجارية غير المتوافقة، بل والمتناقضة أحياناً، التي ترجع إلى الانتداب البريطاني والإدارة الأردنية

(٤) هذه المؤسسات هي جزء من برنامج المدن الصناعية الذي استُهل في عام ١٩٩٩ من أجل اجتذاب استثمارات محلية وأجنبية جديدة موجهة نحو التصدير، والذي تديره الهيئة العامة للمدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة.

(٥) نُشرت القوانين التالية التي تؤثر بشكل مباشر على النشاط الاقتصادي والتجاري في الجريدة الرسمية: قانون الأشغال والعطاءات العامة، قانون المشتريات العامة، قانون الموارد الطبيعية، تعديل قانون الصرافة، قانون الإشراف على الذهب والمعادن الثمينة ودمغها، قانون العمل، قانون البيئة، قانون إنشاء صندوق التأمين والمعاشات، قانون الوكالة التجارية، قانون تملك الشقق والمحلات، قانون الاتصالات السلكية واللاسلكية، قانون تربية الحيوانات، قانون الميزنة العامة والشؤون المالية.

والمصرية والأوامر العسكرية الإسرائيلية. وعلاوة على ذلك، ما زالت عدة قوانين تجارية مهمة تنتظر الإصدار أو التعديل من جانب المجلس التشريعي الفلسطيني مثل قانون المنافسة والقانون التجاري وقانون الشركات وقانون التأجير وقانون التأمين.

وفي الوقت نفسه، ما زال الإصلاح القضائي في الأرض الفلسطينية المحتلة بطيئاً، بسبب تداخل المسؤوليات المؤسسية وضعف القدرة على الإنفاذ. ويتجسم تديّن ثقة دوائر الأعمال في النظام القضائي في المشاكل المتأصلة بتسوية النزاعات التجارية. فالآليات الخاصة بالمنازعات التجارية، المفصّلة في القانون رقم ٣ (٢٠٠٠)، تحدد أساس الاعتراف بالحكمة والإنفاذ والقرارات التحكيمية. كذلك، يوفر مركز تسوية المنازعات التجارية الذي أنشئ في عام ٢٠٠٢ خدمات تحكيم ووساطة متخصصة لمجتمع الأعمال. ومع ذلك، فقد أدت المخاوف المتعلقة بالحياد والإجراءات والإنفاذ إلى عزوف رجال الأعمال، باستثناء قلة منهم، عن الاعتماد على المحاكم لتسوية المنازعات. وبدلاً من ذلك، كثيراً ما تسوّى المنازعات بطريقة غير رسمية، على أساس المعايير السائدة اجتماعياً.

## جيم - قطاع مالي يتطور

تتولى السلطة النقدية الفلسطينية تنظيم القطاع المالي حسبما تحدده شروط الاتفاق الاقتصادي لعام ١٩٩٥ المعقود بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل والمعروف ببروتوكول باريس. وتتمتع سلطة النقد الفلسطينية بسلطة تنظيمية مشاهمة لتلك التي تتمتع بها أغلب المصارف المركزية. وهي مكلفة بمهمة ترخيص جميع المصارف العاملة في الأرض الفلسطينية المحتلة والاحتفاظ باحتياطياتها وتنظيم عملياتها فيما يتعلق بالقدرة على الوفاء بالديون والسيولة والاستقرار. وتقوم سلطة النقد الفلسطينية أيضاً بدور المستشار الاقتصادي والمالي الرسمي والوكيل المالي الوحيد للسلطة الفلسطينية، محلياً ودولياً على حد سواء، كما أنها تحتفظ باحتياطيات جميع كيانات القطاع العام من النقد الأجنبي وتديرها. بيد أنه بالنظر إلى عدم وجود عملة وطنية مع تداول ثلاث عملات رئيسية (الدينار الأردني والشاقل الإسرائيلي ودولار الولايات المتحدة)، فإن القوة الفعلية لسلطة النقد الفلسطينية محدودة جداً كما أن الضعف يعتري قدرتها على ضمان سلامة النظام واستقراره وعلى مراقبة التداول بالعملات الأجنبية.

وفي منتصف عام ٢٠٠٨، كان القطاع المالي الفلسطيني يتكوّن أساساً من ٢١ مصرفاً تجارياً، لها ١٧٨ فرعاً (World Bank (2008a)). وعلى الرغم من أن المصارف التجارية تمتلك فائضاً من السيولة، فإنها تمارس سياسة إقراض محافظة لمجموعة متنوعة من الأسباب الشائعة لدى مصارف البلدان المتقدمة والنامية. وتشمل هذه الأسباب: (أ) الانطباع العام بأن إقراض المؤسسات ينطوي على مخاطرة كبيرة بسبب عدم كفاية الأصول وانخفاض الرسملة، والتعرض لتقلبات السوق، وارتفاع معدلات إغلاق المؤسسات؛ (ب) وعدم تناظر

المعلومات الناجم عن افتقار المؤسسات للسجلات المحاسبية وعدم كفاية البيانات المالية وخطط الأعمال، مما يجعل من العسير تقييم الأهلية الائتمانية للطلبات المقدمة؛ (ج) وارتفاع التكاليف الإدارية وتكاليف المعاملات المرتبطة بالتعامل مع المبالغ الصغيرة، مما يجعل مثل هذا التمويل غير مُربح للمصارف.

ومن حيث المبدأ، تقبل المصارف ثلاثة أنواع من الضمانات: رهونات والتعهدات بأصول منقولة وضمانات تقليل المخاطر. وتُحاط المصارف أيضا علما باستمرار المؤسسات التي بلغت ديونها مستويات عالية من جانب سلطة النقد الفلسطينية التي تُعمم بانتظام معلومات عن المقترضين الذين تتجاوز قروضهم ١٠.٠٠٠ دولار وقائمة سوداء بمن قدموا شيكات مصرفية ارتدت مرفوضة من المصارف. بيد أنه بالنظر إلى ندرة الأراضي التي يوجد لها سند ملكية وعدم وجود نظام محوسب لتسجيل التعهدات بالأصول المنقولة، فإن أغلب القروض يُحصل عليها مقابل ضمانات (إما بضمان دخل المقترض أو بضمان ضامن شخصي) (CGAP (2006)). وعلاوة على ذلك، تفيد التقارير بأن المؤسسات الفلسطينية تفشل بصفة شبه مستمرة في تلبية ما تعتبره متطلبات ضمانية متشددة تفرضها المصارف (World Bank (2007)).

وثمة مؤسسة مالية مهمة أخرى هي سوق فلسطين للأوراق المالية التي بدأت نشاطها في عام ١٩٩٧. ويشارك في تنظيمها رئيسها ومجلس إدارتها وهيئة سوق رأس المال الفلسطينية التي أُنشئت في عام ٢٠٠٥. بموجب قانون هيئة سوق رأس المال لعام ٢٠٠٥. وما زالت سوق فلسطين للأوراق المالية سوقا هزيلة، حيث ضُمَّت ٣٥ شركة مدرجة فقط في عام ٢٠٠٨، كما أن أحجام التداول القليلة فيها لا تشمل سوى خمس شركات. وتتسم هذه السوق أيضا بتقلبها الشديدة وتعرضها للمضاربات والتلاعب بالأسعار، لا سيما بالنظر إلى الظروف السياسية والاقتصادية المناوئة.

ويضم القطاع المالي الفلسطيني أيضا عددا محدودا من مؤسسات الإقراض المتخصصة والشركات المالية المعنية بالتأجير والرهن التي تعمل إلى جانب حفنة من شركات التأمين التي توفر التأمين على الحياة والممتلكات والسيارات. وعلاوة على ذلك، هناك حوالي ٣٠٠ صرّاف يمر من خلالها السواد الأعظم من التحويلات المرسل من الخارج. ولا يشارك الصرافون في نظام الدفع وإنما يستخدمون بدلا من ذلك حساباتهم المصرفية لتلقي أموال العملاء. وعلى الرغم من أنه لا يُسمح للصرافين بممارسة الإقراض، فإن بعضهم يوفر قروضا، غالبا مقابل شيكات مصرفية مؤرخة بتاريخ لاحق (CGAP (2006)).

وبالنظر إلى هذه الظروف، أخذت مؤسسات التمويل الصغير تضطلع بدور متزايد في تمويل المؤسسات، كما أن عددها ازداد باطراد على مدى السنوات الماضية (الشبكة الفلسطينية للتمويل الصغير والمتناهي الصغر (PNSMF (2005)). وهي تشمل منظمات غير حكومية وشركات ربحية وغير ربحية، إضافة إلى تعاونيات الادخار والائتمان. بيد أن

مواردها المالية محدودة ولا تستطيع تلبية سوى نسبة صغيرة من الطلب على القروض المتوسطة والطويلة الأجل. وعلاوة على ذلك، فإن انخفاض معدلات سداد القروض وتناقصها يعرقلان استدامة هذه المؤسسات وقدرتها على مواصلة تقديم الخدمات. وما زالت عمليات مؤسسات التمويل الصغير تعتمد في المقام الأول على المساعدة المقدمة من الجهات المانحة (CGAP (2006)).

وقد قامت السلطة الفلسطينية بتنفيذ تدابير مهمة لتشجيع كفاءة النظام المصرفي وسلامته واستقراره، بما في ذلك: (أ) اعتماد تقنيات حديثة للإشراف على المصارف، إلى جانب لوائح جديدة للتخفيف من المخاطر المرتبطة بأنشطة الإقراض والاستثمار (مثل السيولة وخطط الطوارئ العملية ومخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية)؛ (ب) وعقد مذكرة تفاهم مع المصرف المركزي الأردني من أجل تشجيع التعاون والإشراف المشترك؛ (ج) وإنشاء مكتب ائتمان مزود بنظم معلومات آلية لتيسير وصول المصارف والمؤسسات المالية على نطاق واسع للمعلومات عن المقترضين. وقد اتخذت سلطة النقد الفلسطينية أيضا خطوات محددة لتوسيع نطاق المنتجات المالية المتاحة لرجال الأعمال والمستثمرين، وذلك بإطلاق برنامجين لضمان القروض خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ لتيسير وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الائتمان دون حاجة إلى ضمانات أصول (World Bank (2008a)).

وتشمل المبادرات الحديثة التي تؤثر بشكل مباشر على الاستثمار صندوق ضمان الاستثمار في الضفة الغربية وقطاع غزة التابع للبنك الدولي والذي استُهل في أواخر عام ٢٠٠٨ (World Bank (2008b)). ويتولى إدارة الصندوق الوكالة الدولية لضمان الاستثمار التي تُصدر تأميناً سياسياً ضد المخاطر (أي ضمانات) للمستثمرين الوطنيين والأجانب على السواء ضد الخسائر الناجمة عن القيود المفروضة على التحويلات والمصادرات والحرب والاضطرابات المدنية ونقض العقود. وتُغطي ضمانات الوكالة الدولية لضمان الاستثمار الاستثمارات الجديدة بالإضافة إلى المؤسسات التجارية القائمة لأغراض التوسع أو الخصخصة، مع التركيز بشكل خاص على المشاريع ذات القدرة العالية على توليد فرص العمل.

ومع ذلك، فما زال هناك مجال كبير للتحسين. فينبغي للسلطة الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية تعجيل الجهود الرامية إلى مواصلة تنمية الإطار القانوني للقطاع المالي وتشجيع المنتجات والخدمات الجديدة، بما في ذلك اعتماد مدونة قواعد لإدارة الشركات وإصدار قانون بشأن المعاملات المضمونة يحدد مختلف الضمانات المقبولة من المصارف. ويتعين على السلطة النقدية الفلسطينية أن تتحرك بشكل أسرع نحو جعل قانون المصارف لعام ٢٠٠٢ أكثر توافقاً مع مبادئ بازل الأساسية، وأن تنظر في السماح لمؤسسات التمويل الصغير بقبول الإيداعات. وعلاوة على ذلك، ينبغي لهيئة سوق رأس المال أن تضع القواعد واللوائح اللازمة للتصدي لمشكلة التلاعب بأسعار الأسهم.

## دال - محدودة خدمات دعم المؤسسات

كما هو مشروح في المرجع (2004) UNCTAD، يتسم نظام دعم المؤسسات في الأرض الفلسطينية المحتلة بتركيزه الضيق على أنشطة التدريب، لا سيما في مجالات الإدارة الاستراتيجية وتشجيع التجارة والتمويل. وهو أيضا نظام يعتمد على الجهات المانحة، إذ تفتقر غالبية مؤسسات دعم المشاريع التجارية إلى الموارد المالية الداخلية اللازمة لتنمية خدماتها ومواصلتها. وقد تفاقم الوضع المالي العسير لهذه المؤسسات جراء الأزمة الاقتصادية الواسعة النطاق، التي أدت بالفعل إلى تقويض قدرتها على تلبية احتياجات قطاع الأعمال المستجدة. وقد أصبحت المشاكل من قبيل ارتفاع معدل دوران الموظفين والتأخر في سداد رسوم العضوية أو عدم سدادها مشاكل حادة لجميع هذه المؤسسات. وعلاوة على ذلك، فإن أنشطة الجهات المانحة ما زالت غير منسقة على نحو ملائم، مما يؤدي إلى ازدواج الجهود وتقويض الأثر العام. ومع ذلك، فبوسع هذه المؤسسات أن تضطلع بدور مهم بأخذها مركز الصدارة في التحديث الاقتصادي. فلقد اكتسبت معرفة مباشرة بمشاكل المؤسسات القائمة كما أن أغلبها يشارك بنشاط في الترويج لمصالح أعضائها والذود عنها.



## ثانياً - المستثمرون القائمون واحتياجاتهم في مجال تطوير الأعمال

يحلل هذا الفصل احتياجات المستثمرين القائمين في مجال تنمية الأعمال حسبما يتضح من نتائج دراسة استقصائية (ترد تفاصيلها في المرفقين الأول والثاني). وكان الهدف من الدراسة الاستقصائية هو تحديد احتياجات المؤسسات الفورية والطويلة الأجل في ضوء الأزمة الراهنة. وتغطي الأسئلة قضايا تتعلق بنمو المؤسسات وأدائها، بما في ذلك بيانات موجزة عن نشاطها في مجال الأعمال وقدرتها على المنافسة وروابطها الخلفية والأمامية ومدى قدرتها على التكيف مع الصدمات والأزمات.

وشمل المخبون على الدراسة الاستقصائية التي أجرتها في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤ الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار ٢٧٨ مؤسسة تمثل ٧٠ في المائة من عملاء الهيئة. ومن بين هذه المؤسسات، كانت هناك ٢٨ مؤسسة أجنبية، وهو عدد يعكس نصيبها المحدود من قاعدة عملاء الهيئة. ولا تسمح نتائج الدراسة الاستقصائية إلا بتحليل عام يحتاج إلى تأكيد من خلال دراسات استقصائية على سبيل المتابعة. وهناك حاجة للمزيد من البيانات الأولية عن المستثمرين الأجانب، وكذلك عن القدرة الإنتاجية لعملاء الهيئة، لا سيما فيما يتعلق بالأهمية النسبية لرأس المال والقدرة المالية على الوفاء بالديون والربحية.

وكما هو مبين في المرفق الأول، تتكون قاعدة عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار في الغالب من مؤسسات أنشئت عقب قيام السلطة الفلسطينية في عام ١٩٩٤. وهي مركزة بشدة في القطاع الصناعي، وأكبر عنصريها هما التصنيع واستغلال المحاجر/التعدين. ويجسد هذا التوزيع القطاعي المنحرف نظيره في قطاع الأعمال، وهو مرآة صادقة لنجاح الهيئة المتواضع في اجتذاب الاستثمارات في مجالات جديدة.

ويشارك عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أيضا في سمات شائعة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية. فهي في غالبيتها مؤسسات صغيرة ولها روابط خلفية وأمامية ضعيفة بالقطاعات الأخرى وتركز على الأسواق المحلية. وتتسم المؤسسات العاملة منها في أنشطة التصدير بأن خليطها التصديري ضيق، وهي تعتمد بشدة على إسرائيل كمنفذ رئيسي لمنتجاتها. بيد أنه على العكس من الهيكل الإداري للملكية الفردية الذي يميز أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار هم في الغالب شركات ذات مسؤولية محدودة تتميز بمياكل إدارية أكثر اتساماً بالصبغة الرسمية. وعلاوة على ذلك، أفاد أغلبها بالتخصص في الأنشطة القائمة على كثافة رأس المال.

وتوجد، فيما بين عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار، عدة اختلافات حاسمة بين المستثمرين المحليين والأجانب. فأغلب المؤسسات الأجنبية توفر خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال. وهي أكثر اعتماداً على كثافة رأس المال وعادة ما تكون مؤسسات كبيرة. وفي حين توجد غالبية المؤسسات المحلية في الخليل،

فإن المؤسسات الأجنبية موجودة غالباً في رام الله. ومن حيث الموقع الصناعي، توجد المؤسسات الأجنبية في المناطق السكنية في حين تتركز المؤسسات المحلية في المناطق الصناعية.

وقد أظهرت الدراسة الاستقصائية أيضاً وجود اختلافات موقعية تبعاً للنشاط الاقتصادي والأسواق المستهدفة. فأولاً، هناك تفاوت إقليمي في الكثافة النسبية للعمالة، حيث يتوافر للمؤسسات في خان يونس ورفح ودير البلح كثافة عمالة أكبر. وثانياً، تتركز المؤسسات التي تنتج سلعا نهائية في قلقيلية والخليل وطولكرم وشمال غزة ورفح. وتتمس المؤسسات القائمة في طولكرم والخليل ونابلس ورفح أيضاً بكونها تعمل أساساً في إنتاج السلع نصف النهائية. وثالثاً، تتركز المؤسسات المعنية بالتصدير أساساً في الضفة الغربية، حيث تحتل المؤسسات القائمة في بيت لحم مكان الصدارة فيما يتعلق بالصادرات إلى الشركاء غير الإسرائيليين، لا سيما في أوروبا والولايات المتحدة.

وبغية إتاحة الفرصة لفهم احتياجات تنمية الأعمال القائمة فهما كاملاً، يبدأ هذا الفصل بنظرة عامة على القيود الخارجية التي تحد من النمو حسبما أفادت به المؤسسات المشاركة في الدراسة الاستقصائية. ويلى ذلك بيان باحتياجات المؤسسات في مجال تنمية الأعمال، بما يُفضي إلى وضع تصوّر مفاهيمي لديناميات نمو المؤسسات.

## ألف - القيود الخارجية التي أبلغ عنها المستثمرون

طُلب من المشاركين في الدراسة الاستقصائية تقييم مدى ملاءمة بيئة الأعمال عموماً لعمل مؤسساتهم ونموها بالنسبة لمجموعة من العوامل. وترد هذه العوامل، التي صنّفتها المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية تبعاً لمقياس مدرج من ثلاث نقاط، بالتفصيل في المرفق الثاني (الجدولان ألف ثانياً- ١ وألف ثانياً- ٢). وتشمل أهم القيود التي أبلغ عنها أغلب المحييين ارتفاع تكلفة المواد الخام وعدم إمكانية الحصول عليها إلاً بقدر محدود، علاوة على تكاليف النقل البرّي الباهظة وتعقيد إجراءات الجمارك والنقل البري.

وعلى النقيض من ذلك، قيّمت غالبية المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية مدى توافر التمويل الخارجي بشروط معقولة تقييماً إيجابياً. ويدل ذلك على مدى أهمية العوامل الأخرى التي تقيد توسّع المؤسسات، ولا سيما عدم التيقن السياسي، وانشغال المؤسسات الرئيسي بالمحافظة على مستويات الإنتاج القائمة، حتى وإن كانت أقل من القدرة الإنتاجية القصوى. وبعبارة أخرى، فإن المؤسسات توجه مزيداً من التركيز على التكيف من أجل المحافظة على وجودها، وتهتم بدرجة أقل بتوسيع أنشطتها، مما يؤدي إلى توليد طلب محدود على القروض الطويلة الأجل. ونتيجة لذلك، ظلت مستويات الاستثمار أقل من معدل استهلاك رأس المال. وبالتالي يتعيّن أن يكون تسيير الحصول على الخدمات المالية والخدمات ذات الصلة دور مهم في برامج العناية بالاستثمارات القائمة ودعم توسّع الأعمال التجارية.

## تصنيف المستثمرين الأجانب

تدل نتائج الدراسة الاستقصائية على أن الموقع الجغرافي للأراضي الفلسطينية المحتلة هو العامل الرئيس الذي يتخذ المستثمرون الأجانب على أساسه قراراتهم الخاصة باختيار الموقع. وكان القرب من الأسواق الرئيسية عاملاً إيجابياً لنسبة قدرها ٥٩ في المائة من المجيبين، يلي ذلك المعاملة الضريبية الملائمة من جانب السلطة الفلسطينية وتوافر العمالة الرخيصة نسبياً (٤٦ في المائة و ٤١ في المائة من المجيبين، على التوالي). وتشمل العوامل الأخرى التي تؤثر على قرارات المستثمرين الأجانب بالنسبة لاختيار الموقع مدى سهولة الوصول إلى الأسواق الإقليمية (٣٥ في المائة) ورخص المواد الخام (٣٥ في المائة). وعلاوة على ذلك، ذكرت نسبة محدودة من المستثمرين الأجانب وجود المناطق الصناعية كعامل مؤثر (٣١ في المائة)، إلى جانب الاتفاقات التجارية المعقودة مع السلطة الفلسطينية (٣٠ في المائة) وتوافر العمالة الماهرة (٣٠ في المائة).

أمّا فيما يتعلق بتقييم المستثمرين الأجانب لبيئة الاستثمار، حسماً هو مبيّن في المرفق الثاني (الجدول ألف ثانياً-١)، فقد حدد المجيبون الحصول على الرخص التجارية وتحديداتها كعاملين رئيسيين يعملان لصالحهم. وتشمل العوامل الأخرى استتجار أماكن العمل وشراؤها وتوافر العمالة الماهرة المحلية وخدمات الاتصالات بأسعار معقولة. بيد أن قائمة العوامل التي تعمل لغير صالح هؤلاء المستثمرين طويلة. وتشمل أهم القيود التي حددها الأغلبية:

- (أ) تكلفة المواد الخام (حددها ٧٣ في المائة من المجيبين)؛
- (ب) الحصول على المواد الخام (٥٠ في المائة)؛
- (ج) آليات تسوية المنازعات (٣٩ في المائة)؛
- (د) توافر خدمات النقل البري بأسعار معقولة (٣٢ في المائة).

## تصنيف المستثمرين المحليين

تشمل العوامل التي تعمل على ما يبدو لصالح المؤسسات المحلية السياسات الإنمائية القائمة وبرامج دعم المؤسسات على المستوى الوطني وتوافر العاملين ذوي المهارات الكافية (المرفق الثاني، الجدول ألف ثانياً-٢). أمّا العوامل التي تعمل لغير صالح المستثمرين المحليين فتشمل:

- (أ) تكلفة المواد الخام (حددها ٧٢ في المائة من المجيبين)؛
- (ب) الحصول على المواد الخام (٥٧ في المائة)؛
- (ج) توافر خدمات النقل البري بأسعار معقولة (٣٨ في المائة).
- (د) إجراءات الجمارك والنقل البري (٣٠ في المائة)؛
- (هـ) آليات تسوية المنازعات (٢٩ في المائة).

### تصنيف الاختلافات تبعاً لنشاط المؤسسة

- كانت تكاليف المواد الخام هي صاحبة أدنى تصنيف طبقاً لغالبية المؤسسات، بصرف النظر عن نشاطها. وفيما يلي عرض موجز للاختلافات في التصنيف بحسب القطاع:
- (أ) حددت المؤسسات الزراعية والحرفية الوصول إلى المواد الخام كعقيد رئيسي، إضافة إلى الإجراءات القائمة بالجمارك والنقل البري والتوصل إلى شركاء تجاريين؛
- (ب) ركزت المؤسسات المعنية بالأنشطة الصناعية (التعدين واستغلال الحجر والتصنيع) وتوفير الخدمات التعليمية والصحية على التكلفة العالية لخدمات النقل البري بوصفها مثيرة للمشاكل على نحو خاص؛
- (ج) أعرب مقدمو خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال عن اعتراضهم على آليات تسوية المنازعات القائمة؛
- (د) ترى المؤسسات السياحية أن الحصول على تراخيص لإنشاء مؤسسة ينطوي على مشاكل.

### تصنيف الاختلافات تبعاً لموقع المؤسسة

ركزت غالبية المؤسسات القائمة في الضفة الغربية وغزة على الوصول إلى المواد الخام وتكلفتها بوصفها ينطويان على مشاكل، علاوة على الإجراءات القائمة بالجمارك والنقل البري. واعتبرت مؤسسات الضفة الغربية أيضاً أن خدمات النقل البري القائمة تنطوي على مشاكل. وتشمل العوامل التي صنفت سلبياً من قبل المؤسسات القائمة في غزة آليات تسوية المنازعات القائمة، إلى جانب استئجار أماكن العمل وشراؤها<sup>(٦)</sup>.

## باء - احتياجات المستثمرين في مجال تنمية الأعمال

حوالي ٩٢ في المائة من المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية أعضاء في المؤسسات الداعمة للأعمال التجارية، ولا سيما المؤسسات شبه الحكومية مثل الغرف التجارية والاتحادات الزراعية والصناعية (المرفق الثاني، الجدول ألف ثانياً-٣). بيد أن ٢٩ في المائة فقط من المحييين أفادوا بأنهم يطلبون استشارات من هذه المؤسسات بشكل منتظم، و٣٤ في المائة فقط قالوا إنهم راضون عن خدمات دعم المؤسسات المتاحة.

ويبين الجدول ألف ثانياً-٤ (المرفق الثاني) أن معلومات السوق وخدمات الدعم للمشاركة في التجارة الدولية هي أهم الخدمات التي يطلبها عملاء الهيئة الفلسطينية العامة

(٦) لم يتسن التمييز بين اختلافات التصنيف على مستوى البلديات، بالنظر إلى عدد المشاهدات المحدود.

لتشجيع الاستثمار. والأكثر بروزاً، من بين الاحتياجات الإنمائية الاستراتيجية في مجال الأعمال المذكورة أدناه، تحسين/تكييف المنتجات وتدريب الموظفين المحليين والتمويل.

#### احتياجات المؤسسات الأجنبية في مجال تنمية الأعمال

يوفر الجدول ألف ثانياً-٥ بياناً مفصلاً باحتياجات المستثمرين الأجانب في مجال تنمية الأعمال. وفيما يلي قائمة بالاحتياجات التي أبلغ عنها أكثر من ٥٠ في المائة من المحييين:

- (أ) التمويل الخارجي (٦٥ في المائة من المحييين)؛
- (ب) تدريب الموظفين المحليين (٦٢ في المائة)؛
- (ج) تلقي الاستثمار الأجنبي المباشر (٥٨ في المائة)؛
- (د) تحسين نوعية المنتجات (٥٦ في المائة)؛
- (هـ) تكييف المنتجات تبعاً للأسواق المستهدفة (٥٦ في المائة).

#### احتياجات المؤسسات المحلية في مجال تنمية الأعمال

يوفر الجدول ألف ثانياً-٦ بياناً مفصلاً باحتياجات المستثمرين المحليين في مجال تنمية الأعمال. وفيما يلي قائمة بالاحتياجات التي أبلغ عنها أكثر من ٥٠ في المائة من المحييين:

- (أ) تحسين نوعية المنتجات (٧٩ في المائة من المحييين)؛
- (ب) تدريب الموظفين المحليين (٧٣ في المائة)؛
- (ج) تكييف المنتجات تبعاً للأسواق المستهدفة (٦٧ في المائة)؛
- (د) التمويل الخارجي (٦٢ في المائة)؛
- (هـ) تلقي الاستثمار الأجنبي المباشر (٥٤ في المائة)؛
- (و) علاقات جيدة مع الحكومة (٥٤ في المائة)؛
- (ز) زيادة استخدام الموردين المحليين (٥٢ في المائة)؛
- (ح) روابط مع الشركات عبر الوطنية (٥١ في المائة).

ويبدو أن المؤسسات المحلية تولي أهمية كبيرة لإقامة الروابط مع الشركات عبر الوطنية من أجل تحسين قدرتها على المنافسة. وذلك هو بشكل خاص حال المؤسسات المعنية بالسياحة والتعدين واستغلال المحاجر وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال (المرفق الثاني، الجدول ألف ثانياً-٧). وكما هو مبين في المرفق الثاني، (الجدولان ألف ثانياً-٨ وألف ثانياً-٩)، يعتقد أغلب المحييين أن من شأن مثل هذه الروابط أن تيسر وصولهم إلى التكنولوجيا والتمويل الخارجي، إضافة إلى تعريفهم بأفضل الممارسات في مجال

الإدارة الاستراتيجية. ويبدو أن فرص النمو الجديدة هي آخر ما يُفكر فيه المحييون، مما يوحي بإدراكهم لجوانب ضعف مؤسستهم وضرورة معالجة جوانب الضعف هذه قبل الدخول في أسواق جديدة.

## جيم - ديناميات نمو المستثمرين

يوحي التحليل بأن المؤسسات القائمة تلقى مقاومة نتيجة لقيود داخلية وخارجية راسخة. وتشمل العوامل الداخلية موارد المؤسسات المادية والمالية والبشرية. أمّا العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية على مستوى المؤسسات فيمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات: (أ) المحددات العامة على المستوى القطري، بما في ذلك مستوى الطلب وهيكل أسواق عوامل الإنتاج والموقع الجغرافي؛ (ب) المستوى المؤسسي، بما في ذلك مؤسسات دعم السوق والإطار القانوني والسياسات الاقتصادية؛ (ج) المحددات الخاصة بكل صناعة، ولا سيما الروابط الخلفية والأمامية داخل القطاع ومرحلة تطوره.

وعلى المستوى الكلي، فإن آفاق تنمية المؤسسات محدودة بسبب الافتقار إلى استراتيجية إنمائية واضحة وضعف الإطار القانوني وعدم وجود بنية أساسية ملائمة خاصة بالتجارة. وإلى هذه العوامل ينبغي إضافة الطلب المتناقص على منتجات المؤسسات وانعزالها المتزايد عن الأسواق الإقليمية والعالمية في ظل سياسة تقييد الحركة والإغلاق الإسرائيلية التي ما فتئت تزداد صرامة. وهكذا فإن مشاركة المؤسسات المحدودة في التجارة الدولية لا تُجسد عمل قوى السوق الحرة، وإنما تُجسد بالأحرى تكاليف المعاملات الباهظة التي تواجه التجار الفلسطينيين بسبب التدابير الأمنية الإسرائيلية التقييدية، التي تشمل أيضا إجراءات معقدة تتعلق بالجمارك والنقل البري عند الحدود الرئيسية (UNCTAD 2003a). وبسبب هذه التدابير، المقترنة بالنظام التجاري القائم، توجه المؤسسات الفلسطينية أنظارها للداخل.

وعلى مستوى الصناعة، تتأثر آفاق نمو المؤسسات بالكثافة التكنولوجية لقطاعها ومستوى ابتكارها وفرص نقل التكنولوجيا. وتُبين التجارب الناجحة في مجال تنمية المؤسسات أن المؤسسات التي تنتمي لقطاعات متطورة أوفر حظا من المؤسسات في القطاعات الأقل تطورا فيما يتعلق بتحقيق معدلات نمو أعلى (Liedholm 2001). وفي الحالة الفلسطينية، تُبين نتائج الدراسة الاستقصائية أن غالبية المؤسسات مقيّدة بمحدودية الإنتاج المستحث للنمو فيما بين الصناعات وداخل الصناعة الواحدة والروابط التجارية، بالنظر إلى أنها تعمل داخل قطاعات قدراتها التكنولوجية سيئة (UNCTAD 2004).

وعلى المستوى المتناهي الصغر، ربما كان أشد عائق يعترض تنمية المؤسسات الفلسطينية انشغالها بالمشاكل اليومية الناجمة عن قيود الحركة الصارمة الإسرائيلية، وبالتالي فهي تولي اهتماما قليلا بفرص التحسين الطويل الأجل. فالمؤسسات الفلسطينية مُجبرة على

التركيز على المحافظة على بقائها من أجل التصدي للأحوال السياسية والاقتصادية المناوئة، بدلا من التركيز على تنمية الأعمال وتوسيعها استراتيجيا.

وبصرف النظر عن الأحوال السياسية والاقتصادية المناوئة، تفتقر المؤسسات إلى الدعم المؤسسي اللازم لمساعدتها على تحويل تركيزها بعيدا عن مجرد إدارة الأزمات. وتُبيّن خبرة الأونكتاد بشأن مشاريع المساعدة التقنية أن المؤسسات الفلسطينية، إذا ما توافر لها هذا الدعم، تعيد النظر بسرعة في مجال تركيزها. ومن أمثلة ذلك، برنامج الأونكتاد لبناء القدرات الذي يهدف إلى تشجيع تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (برنامج إميريتيك)، والذي يركز على تنمية القدرات التنظيمية والإدارية للمؤسسات. فعلى الرغم من الظروف المناوئة السائدة في الأرض الفلسطينية المحتلة، من بين ١٣٠ ممن تخرّجوا في برنامج إميريتيك، هناك ١٠ بدأوا مشاريع تجارية خاصة بهم و١٣ قاموا بتوسيع عمليات قائمة أو أعادوا افتتاح مشاريعهم التجارية المغلقة وثلاثة نجحوا في الحصول على قروض مصرفية. وأبلغ أغلب الخريجين الآخرين عن ارتفاع مبيعاتهم وزيادة قدراتهم على إدارة الظروف المناوئة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل. وتشهد هذه الإنجازات على ضرورة اعتماد نهج مشابه لنهج البرنامج، الذي يركز على استغلال جوانب القوة الفعلية للمؤسسات بدلا من الانشغال بتعريفها بأفضل الممارسات الدولية في مجال الإدارة الاستراتيجية.



## ثالثاً - استراتيجية للعناية بالاستثمارات القائمة

من الأمور التي ستساعد إلى حد كبير على الاحتفاظ بالاستثمارات في الأرض الفلسطينية المحتلة التوصل إلى تسوية سياسية وإنهاء سياسة القيود المفروضة على الحركة والإغلاق الإسرائيلية. ومع ذلك، فبصرف النظر عن حدوث هذه التطورات أو عدم حدوثها، فإن الأرض الفلسطينية المحتلة تستطيع مع ذلك تحسين جاذبيتها كموقع استثماري عن طريق التصدي للمشاكل المذكورة آنفاً. ورغم وضع السلطة الفلسطينية العسير فإنها تواصل، بدعم من المجتمع الدولي، جهودها الإصلاحية والإنمائية من أجل تحسين بيئة الاستثمار من خلال استخدام أدوات السياسات الاقتصادية المتاحة لها وتوسيعها على نحو فعال.

ويقترح هذا الفصل استراتيجية للاحتفاظ بالاستثمار وتوسيعه في الأرض الفلسطينية المحتلة عن طريق التركيز على احتياجات المستثمرين من أجل تحسين قدرتهم على المنافسة، بما في ذلك من خلال تنمية قدراتهم التكنولوجية والتخفيف من القيود التي تعرقل نموهم. وتبرز الاستراتيجية أيضاً فرصاً للتأزر بين الخدمات العامة والتدخلات التي تصدى لاحتياجات المؤسسات الفورية وكذلك التدخلات الطويلة الأجل التي تستهدف غايات إنمائية استراتيجية. وتستجيب الاستراتيجية للاحتياجات على أربعة مستويات: على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الصناعة وعلى المستوى المؤسسي وعلى مستوى الاقتصاد الكلي.

## ألف - نهج متكامل

يتسم الاحتفاظ بالاستثمارات القائمة بالصعوبة بسبب وجود إطار مؤسسي لا يستجيب للحقائق الاقتصادية الناجمة عن النزاع الذي طال أمده. ومن المهم ألا يغيب عن الأذهان أن تقلص النشاط الصناعي الذي يعاني منه الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام هو من الأسباب الأساسية لتراجعها على نطاق واسع. وعلاوة على ذلك، فقد شهدت الفترة منذ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠ تحولاً في انتباه السلطة الفلسطينية والجهات المانحة من الجهود الإنمائية نحو التصدي للاحتياجات الإنسانية الطارئة، من خلال المعونة الغذائية وتوليد فرص العمل جنباً إلى جنب مع النظم المالية لتعويض المؤسسات المحلية عن الخسائر المادية ومعالجة أزمة السيولة التي تواجهها.

وحتى الآن، ركزت الجهود الرامية إلى معالجة احتياجات الاقتصاد الإنمائية الطويلة الأجل في المقام الأول على الاحتياجات المستقبلية في ظل بيئة أكثر ملاءمة (خالية من النزاع). وقد أسندت الأولوية لإعداد خدمات متطورة وقوانين ليبرالية مشاهمة لما يوجد في الاقتصادات المتقدمة، بغية إيجاد مناخ استثماري أكثر جاذبية. وثمة حاجة لاستكمال هذا النهج الواسع المصمم "من أعلى إلى أسفل" بنهج مصمم "من أسفل إلى أعلى" تأخذ فيه زمام المبادرة الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار ويركز على الاحتياجات القائمة في قطاع المؤسسات.

وبالتالي فإن التحدي العاجل الذي يواجه الاحتفاظ بالاستثمار يتمثل في عكس سحب الاستثمارات الذي تعاني منه القاعدة الرأسمالية الصناعية حالياً. وتشير التجارب الإنمائية الأخرى إلى هذا الاتجاه، حيث تُبين أن البلدان التي نجحت في اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر قد دججت بين جهود اجتذاب الاستثمار والتدابير الرامية إلى تنمية القدرات الإنتاجية المحلية (Blomstrom and Kokko (2003)). وبالتالي فهناك حاجة إلى نهج شامل لإيجاد مستوى أدنى من التنمية الصناعية من أجل اكتساب ثقة المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء وضمان تحقيق فوائد غير مباشرة من الاستثمار الأجنبي المباشر والتعويض عن الأسواق المحلية والموارد الطبيعية المحدودة نسبياً في الأرض الفلسطينية المحتلة.

## باء - التوجه الاستراتيجي

يتطلب التصدي للقيود التي تعرقل القدرة على المنافسة والنمو التي حددت هويتها أن تعتمد استراتيجية العناية بالاستثمارات نهجاً تفاعلياً ذا ثلاثة مسارات يستهدف القطاعات ذات الأولوية والواعدة بغية:

- (أ) توليد استثمارات رأسمالية إضافية من المؤسسات القائمة؛
- (ب) الارتقاء بالمؤسسات المحلية إلى المعايير الدولية من حيث نوعية الإنتاج؛
- (ج) ضمان تحقيق أوسع فوائد غير مباشرة من الاستثمار الأجنبي المباشر.

ويمكن تنفيذ هذا النهج من خلال دمجها ضمن المهام الرئيسية لهيئة تشجيع الاستثمار، والتي تشمل توفير خدمات الرعاية اللاحقة للمستثمرين والدعوة للسياسات واستهداف المستثمرين، بمزيد من القوة مع توجيهها استراتيجياً.

وتركز العناية بالاستثمارات، بوصفها مهمة أساسية تشجيع الاستثمار، على التصدي لاحتياجات الشركات عبر الوطنية القائمة والشركات المنتسبة لها في البلدان المضيفة. ويتضمن المرجع (Young and Hood (1994) التعريف التالي للعناية بالاستثمارات: "كافة الخدمات المحتملة المقدمة على مستوى الشركات من جانب الحكومات ووكالاتها، والمصممة لتيسير بدء نشاط شركة منتسبة أجنبية بنجاح واستمرار نموها على حد سواء في بلد أو إقليم مضيف بغية زيادة إسهامها في التنمية الاقتصادية المحلية إلى الحد الأعلى". وفي هذا السياق، واستناداً إلى دراسة استقصائية لأفضل الممارسات عبر العالم، يُقسم المرجع (UNCTAD (2007b) خدمات الرعاية اللاحقة إلى ثلاث فئات: (أ) إدارية، من أجل السماح بعمليات الشركات عبر الوطنية وتيسيرها في البلد المضيف، على سبيل المثال بمساعدتها في الحصول على التصاريح اللازمة؛ (ب) وتشغيلية، من أجل مساعدة الشركات عبر الوطنية على تحقيق الكفاءة والفعالية التشغيلية من خلال نظم تشجيع التصدير على سبيل المثال؛ (ج) واستراتيجية، من أجل السماح بتقدم

الشركات عبر الوطنية على درب التنمية المؤسسية من خلال دعم جهودها الرامية إلى تنمية قدرات جديدة فيما يتعلق بالتوسع الاستراتيجي.

وفي حالات النزاع أو ما بعد النزاع، كما في الحالة الفلسطينية، ينبغي تصميم العناية بالاستثمارات على نحو يُدمج الشركات عبر الوطنية في اقتصاد البلد المضيف ويولد أكبر قدر ممكن من الفوائد للمستثمرين المحليين. ومن هذا المنظور، تعزز العناية بالاستثمارات من فرص الاحتفاظ بالأعمال والاستثمارات وتوسيعهما كوسيلة لتوليد المزيد من فرص العمل وزيادة حجم الإنتاج وأيضاً لتحقيق فوائد غير مباشرة من خلال الآثار المضاعفة والفوائد العرضية، مثل المشتريات المحلية من الإمدادات وتحسين المهارات المحلية. ويهدف الاحتفاظ بالأعمال والاستثمارات وتوسيعهما إلى توفيق بيئة الأعمال مع الهدف الاستراتيجي المتمثل في التصدي للاحتياجات الإنمائية للمؤسسات القائمة. وحسبما يشرح كلارك (2002)، فإن تركيز الاحتفاظ بالأعمال والاستثمارات وتوسيعهما ينصب على "تعزيز الآثار المفيدة (أو معالجة الآثار السلبية) للتغيرات الكلية وسياسات المستوى الأعلى".

وفي هذا السياق الأوسع، تبدأ العناية بالاستثمارات بفهم واضح للمشاكل التي تواجه المستثمرين خلال مرحلة الإنشاء وكذلك في عملياتهم اليومية وأنشطتهم التوسعية. وفي حين أن بعض المشاكل قد تُحل من خلال توجيهات الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار وتدخلاتها، فإن العديد منها سيتطلب مساعدة مؤسسات عامة أخرى ومتخذي القرارات.

وعند هذه النقطة، تصبح الدعوة للسياسات واستهداف المستثمرين دفقا طبيعيا للعناية بالاستثمارات القائمة. ويساعد هذا النهج، الذي يرمي إلى التنمية، على ضمان أقصى استخدام للقدرات الإنتاجية المحلية وتعزيز الروابط الخلفية والأمامية داخل الاقتصاد وتيسير نقل التكنولوجيا إلى القطاعات ذات الأولوية وضمان أن إعادة الهيكلة الاقتصادية والتنظيمية مؤاتية للاستثمار.

## جيم - الغايات والتركيز

على ضوء التوجهات الاستراتيجية المذكورة أعلاه، تُنظّم استراتيجية العناية بالاستثمارات حول الغايات التالية:

### الغايات التي تستهدف مستوى المؤسسات

- (أ) تعزيز قدرات المؤسسات التكنولوجية؛
- (ب) تقوية روابط المؤسسات الخلفية والأمامية؛
- (ج) تنويع أسواق تصدير المؤسسات ومصادر إمدادها؛
- (د) تعريف دوائر الأعمال بمختلف جوانب المنافسة على مستوى المؤسسات.

## الغايات التي تستهدف مستوى الصناعة

- (أ) تحسين وصول المؤسسات للتمويل؛
- (ب) تعزيز القوانين والسياسات التي تعزز الاحتفاظ بالاستثمار واجتذابه والتنمية الصناعية؛
- (ج) تركيز وبلورة مبادرات تطوير المؤسسات الداعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة وتيسير وصول المؤسسات لها؛
- (د) إقامة تحالف فيما بين العملاء لإدامة جهود التنمية الاقتصادية الطويلة الأجل.

ويحتاج الأمر من الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار، في معرض إعدادها للاستراتيجية، أن تكون انتقائية، بحيث تركز على قطاعات ومواقع محددة ذات أولوية ضمن إطار زمني دقيق. والسبب في ذلك هو أن طبيعة الجهد التكنولوجي ونطاق التعلّم يختلفان من صناعة لأخرى، مما يقتضي حلولاً مصممة خصيصاً للتصدي للسمات الخاصة لكل قطاع ولديناميات نموه. ويتفق هذا النهج أيضاً مع نتائج الدراسة الاستقصائية التي تبين أن أداء المؤسسات وروابطها الخلفية والأمامية هي إلى حد بعيد دالة لموقعها ونوع أنشطتها. وعلاوة على ذلك، فإن التركيز على مجموعات محددة ذات أولوية من المؤسسات يساعد على توليد أثر ملموس، لأنه يسمح بتوجيه الجهود نحو تجمّع من المؤسسات المترابطة فيما بينها. ومن شأن تحديد الأولويات هذا أن ييسر حشد المساعدة الخارجية وتوزيعها بطريقة فعّالة.

وكما ورد أعلاه، تضم قاعد عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أنشطة قائمة على كثافة رأس المال وكثافة العمل على حد سواء. وينبغي إدراج كلا النوعين من الأنشطة في استراتيجية الرعاية اللاحقة بالنظر إلى إسهامهما المباشر في الحد من البطالة وتيسير إعادة الهيكلة الصناعية. وينبغي السماح للقطاعات القائمة على كثافة رأس المال بأن تولّد فوائد غير مباشرة للاقتصاد، في حين ينبغي مساعدة الأنشطة القائمة على كثافة العمل على توليد فرص عمل دون التضحية بالإنتاجية. وتجدر ملاحظة أن إنتاج المنتجات القائمة على كثافة رأس المال لا يتطلب بالضرورة مصانع حديثة وإنتاجاً كبيراً. وقد يكون إنتاج مثل هذه السلع من جانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجدياً ومرجعاً في الحالات التي تكون وفورات الإنتاج الكبير فيها أقل أهمية. وهذه هي على وجه الخصوص حالة السلع الرأسمالية البسيطة نسبياً مثل الأدوات الآلية والمعدات الزراعية. وتتعرّز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لتوسيع هذه القطاعات بسبب اتجاه الشركات المتزايدة نحو التجزؤ من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية والشراكات الاستراتيجية وغير ذلك من أنواع التشبيك.

وفي معرض اختيار القطاعات ذات الأولوية المستهدفة، ينبغي إيلاء الانتباه للقطاعات القادرة على مجابهة الظروف الراهنة. فهذه القطاعات تستطيع توسيع استثماراتها، إذا قدمت

لها المساعدة، بحيث تشكّل أساساً ملموساً لإعادة الهيكلة الصناعية في المستقبل في ظل ظروف أكثر استقراراً. وعموماً ينبغي للقطاعات ذات الأولوية المستهدفة:

- (أ) أن تكون قادرة على توليد فرص عمل مستدامة حتى بعد انتهاء برنامج الدعم؛
- (ب) أن تكون لها روابط خلفية (لا سيما الموارد الطبيعية) وأمامية قوية؛
- (ج) أن تتسم بأهمية استراتيجية للاقتصاد والمجتمع عموماً؛
- (د) أن تُجذب الاستثمار الرأسمالي المقاوم نسبياً للتدمير والمتسم بانخفاض تكلفة الإحلال؛
- (هـ) أن تكون قادرة على التصدير أو على إثبات وجودها بقوة في السوق المحلية، حتى في ظل الظروف الراهنة.

وعلى أساس المعايير الواردة أعلاه، يمكن لأول مجموعة من الصناعات القائمة على كثافة رأس المال أن تشمل الصناعات الأكثر اعتماداً على كثافة البحوث من أجل السماح باستيعاب التكنولوجيات الجديدة ونشرها، بالإضافة إلى الصناعات التي تتطلب استثمارات رأسمالية هائلة. ويُمكن النظر في إدراج عدد من الصناعات في هذه المجموعة:

- (أ) الآلات والمعدات، بما في ذلك معدات النقل والبناء؛
- (ب) أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا سيما تلك الأكثر اعتماداً على البحوث والتي توجد لها روابط مع القطاع الصناعي؛
- (ج) السياحة؛
- (د) المنتجات الصيدلانية؛
- (هـ) المواد الكيميائية ومنتجاتها؛
- (و) المطاط واللدائن؛
- (ز) تقطيع الأحجار والرخام؛
- (ح) الفلزات الأساسية ومنتجاتها.

ويمكن للمجموعة الثانية أن تركز على الصناعات القائمة على كثافة العمل التي يُمكنها في وقتٍ ما أن تحقق زيادة في العمالة وفي المخرجات، ولكن دون أن تتحقق الزيادة في العمالة على حساب الإنتاجية. ويمكن للصناعات المستهدفة أن تشمل:

- (أ) الصناعات الزراعية والحرفية؛
- (ب) الأغذية والمشروبات؛

(ج) المنسوجات؛

(د) الخشب ومنتجاته، بما في ذلك الأثاث؛

(هـ) الجلد، بما في ذلك صناعة الحفائب والأحذية.

ويمكن البتّ في اختيار القطاعات التي تشكّل محور التركيز في كل مرحلة من خلال حلقات نقاش متخصصة تضم أهم أصحاب المصلحة من مختلف القطاعات ذات الأولوية. وعلاوة على ذلك، يمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تنظر، من أجل ضمان الفعالية، ولا سيما خلال المرحلة المبكرة من تنفيذ الاستراتيجية، في استهداف عدد معين من الأنشطة من كل مكّون من أجل إجراء اختبار تجريبي لاستراتيجية الرعاية اللاحقة.

## دال - عناصر الاستراتيجية

توحي خبرة الأونكتاد في مجال التعاون التقني بأن نجاح أي استراتيجية يتطلب إدماجها في الوظائف الأساسية للمؤسسة المنفّذة. ويتمحور عمل الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار، مثلها مثل أي هيئة لتشجيع الاستثمار، حول الدعوة للسياسات وتقديم الخدمات للمستثمرين واجتذاب الاستثمار وترويج الأرض الفلسطينية المحتلة كهدف جذاب للاستثمار. وبالتالي، ينبغي استخدام فرادى مكّونات الاستراتيجية كأدوات استراتيجية لتوسيع نطاق الوظائف الأساسية للهيئة. فيمكن الاستفادة من وظيفة الدعوة في ترويج التدابير السياساتية والقوانين والخدمات الخاصة التي تستهدف الاحتفاظ بالاستثمار، كما يُمكن توجيه خدمات الرعاية اللاحقة نحو تعزيز قدرات المؤسسات التكنولوجية ورباطها الخلفية والأمامية. ويُمكن استخدام وظيفة اجتذاب المستثمرين في دعم غايات الاستراتيجية.

وقبل كل شيء، تتطلب الاستراتيجية تعاوناً مكثفاً مع سائر مؤسسات دعم السوق نظراً للطبيعة المتعددة الأوجه للمشاكل التي تواجه عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار. وهكذا يُتوقع من الهيئة أن تقوم، بالإضافة إلى تنفيذ مكّونات محددة، بتقوية الشراكات بغية تحقيق تدخلات متوائمة وتجميع الموارد وضمان أن ما يضطلع به أحد الشركاء من خدمات وإجراءات لا يقوّضه ما يضطلع به شريك آخر. وفي هذا السياق، يتعيّن على الهيئة أن تسعى إلى التركيز على الاستراتيجيات والمبادرات القائمة لدعم المؤسسات ودمجها في مجّع للمعلومات. ولتحقيق ذلك، يتعيّن على الهيئة أن تعمل بشكل وثيق مع مؤسسات السلطة الفلسطينية المعنية ومجلس تنسيق القطاع الخاص الفلسطيني ومؤسسات دعم الأعمال الرائدة (المرفق الثالث).

وفي حين لا يُمكن معالجة غالبية القيود التي تعترض النمو والاحتياجات الخاصة بتنمية الأعمال التي كشفت عنها النقاب الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار إلا في الأجل البعيد، فمن الممكن للتدخلات الفورية أن تؤثر فيها. ومن هذا المنظور، يمكن للهيئة

أن تعتمد نهجاً تصاعدياً يُسمح بمقتضاه لكل نشاط أو خدمة بتجميع مكاسب وانجازات ملموسة يمكن استغلالها خلال المراحل التالية. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق ترتيب مكونات الاستراتيجية حسب الأولوية في سياق خطة تنفيذ ذات ثلاث مراحل، كما هو مبين أدناه. ويُلخص الجدول ١ الخطة المقترحة في شكل مصفوفة، وهو يحدد أيضاً مؤسسات القطاع العام والخاص المعنية التي يحتاج الأمر لإشراكها في تنفيذ الاستراتيجية.

### خدمات العناية بالاستثمارات القائمة

في الأجل القصير، ينبغي لخدمات العناية بالاستثمارات التي توفرها الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تستهل الجهود الرامية إلى المساعدة على بناء القدرات التكنولوجية للمستثمرين وروابطهم. ويمكن لذلك أن يشمل إقامة شراكات مع مؤسسات متخصصة في مجالات التدريب والبحث والتطوير ونشر معلومات عن الفرص وأفضل الممارسات. وفي الأجل المتوسط، يمكن للهيئة أن تُدمج التشبيك الموجّه وتجميع الجهود من أجل مساعدة عملائها، وقطاع المؤسسات بشكل عام، على إقامة علاقات تعاونية بين المؤسسات وتوليد مكاسب على مستوى الصناعة بأسرها. وتتراوح هذه المكاسب بين الوفورات الخارجية التي يُمكن للمؤسسات أن تكتسبها بوصفها عضواً في مجموعة وفوائد الإجراءات المشتركة التي تنجم عن التعاون المدروس بين المؤسسات. وبعد ذلك يمكن للهيئة، إذا ما استغلت نتائج جهود التشبيك والتجميع، أن تركز على إدماج عملائها في سلاسل قيمة إقليمية وعالمية. ويستند السبب المنطقي لذلك إلى تجارب بلدان نامية أخرى تبين أن المجموعات الصناعية المعزولة عن سلاسل القيمة الدولية تؤدي إلى انخفاض النمو. وكما يشرح بايك (Pyke (1992)، فإن الافتقار إلى شبكات إقليمية وعالمية ملائمة، وبالتالي محدودية الوصول إلى التكنولوجيات الحديثة وأسواق التصدير، لا يترك للمؤسسات من خيار آخر لزيادة قدرتها على المنافسة سوى خفض تكاليف الإنتاج. وعلى العكس من ذلك، فمن الأرجح لنمو المجموعات المدججة جيداً في هذه السلاسل أن يكون عالياً، حيث يتسم نموها بالتدرج المستند إلى الارتقاء المستمر بالعمليات والمنتجات.

### نشر المعلومات

توفّر الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار بالفعل للمستثمرين آخر المعلومات عن القواعد واللوائح الخاصة التي تنظم تدفقات الاستثمار والمعاملات التجارية والمؤشرات الرئيسية لأداء الاقتصاد. وتُنشر هذه المعلومات في الموقع الشبكي المؤسسي الذي يشمل أيضاً قاعدة بيانات بالعملاء المسجلين. ويمكن للهيئة، إذا ما استغلت شبكة شركائها، أن تواصل تطوير هذه الفئة من الخدمات لضمان بقاء عملائها على علم بأحدث التطورات والفرص الناشئة التي تؤثر بشكل مباشر على أداؤهم. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق توفير المنتجات التالية:

- (أ) آخر المعلومات عن برامج التدريب التي تضطلع بها المؤسسات المتخصصة المحلية والدولية؛
- (ب) قوائم بالشركاء الإقليميين والدوليين المحتملين في المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية مع عملاء الهيئة؛
- (ج) قاعدة بيانات عن الموردين المحليين والإقليميين والدوليين حسب القطاع؛
- (د) نتائج الأعمال البحثية التي تقوم بها المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية المهمة للعملاء؛
- (هـ) آخر المعلومات عن الأسواق التجارية الدولية الكبرى التي تنظمها المؤسسات المحلية والدولية؛
- (و) الملامح البارزة للعناصر الإيجابية في البيئة الاقتصادية للأراضي الفلسطينية المحتلة وتجارب عملاء الهيئة الناجحة؛
- (ز) أدوات تنمية الأعمال وأفضل ممارسات الإدارة الاستراتيجية والتنظيم الصناعي؛
- (ح) استمارة تقييم ذاتي للمخاطر من أجل المؤسسات التي تسعى للحصول على تمويل خارجي، لكي يتسنى لها تقييم جدارتها الائتمانية وتحسينها.

### بناء الشراكات مع المؤسسات المتخصصة في مجالات التدريب والبحث والتطوير

تتطلب تنمية قدرات المؤسسات التكنولوجية الارتقاء بها إلى معايير النوعية الدولية، بما في ذلك، في جملة معايير أخرى، ضمان النوعية والمعايير البيئية ومعايير العمل. ويمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تيسر وصول المؤسسات إلى هذه المعايير عن طريق إقامة الشراكات مع المؤسسات الإقليمية والدولية المتخصصة في مجالات التدريب والبحث والتطوير. ومن شأن هذه الشراكات أن تسمح للهيئة بأن تعمل كوصلة بينية بين أعضائها وهذه المؤسسات.

وينبغي لهذه الشراكات أن تسعى، بصرف النظر عن شكلها، إلى تزويد عملاء الهيئة، وقطاع الأعمال عموماً، بقنوات ملموسة لتنمية القدرات التكنولوجية للمؤسسات. وقد تتمثل هذه القنوات في علاقات عمل غير رسمية أو اتفاقات رسمية، على سبيل المثال في شكل مذكرات تفاهم، للحصول على فوائد من قبيل الحصول على شروط مؤاتية لعملاء الهيئة وإيفاد الخبراء إلى الأرض الفلسطينية المحتلة لمساعدة المؤسسات على تنمية قدراتها التكنولوجية وتشجيع البحوث التكميلية المشتركة بين الجامعات الفلسطينية والمؤسسات الإقليمية والدولية المعنية.

وينبغي أن تكون الخطوة الأولى للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار هي تحديد المؤسسات الإقليمية والدولية المعنية. ولدى الاتصال بهذه المؤسسات، ينبغي للهيئة أن تضع في اعتبارها أن الارتقاء المطلوب لقدرات المؤسسات يتطلب تعزيز قدرات المباشرين للأعمال في ثلاثة مجالات محددة:

(أ) يتعلق المجال الأول بالقرارات الخاصة بالاستثمار ويشمل تنمية قدرة المباشرين للأعمال على تحديد التكنولوجيا والمعدات والموارد البشرية المطلوبة والحصول عليها. وتحدد هذه الأمور التكاليف الرأسمالية للمشروع ومدى ملاءمة حجمه وخليطه الإنتاجي وتكنولوجيته ومعداته والفهم التكنولوجي المكتسب من جانب المؤسسات المشغلة؛

(ب) ويتعلق المجال الثاني بعمليات الإنتاج ويتراوح بين المهارات الأساسية مثل مراقبة الجودة والتشغيل والصيانة والمهارات الأكثر تقدماً مثل التكييف أو التحسين أو توسيع استعمالات المعدات، ويشمل في نهاية المطاف أكثر المهارات تعقيداً مثل البحث والتصميم والابتكار؛

(ج) ويشمل المجال الثالث قدرة المؤسسات على نقل المهارات والتكنولوجيا إلى، وتلقيها من، موردي المكونات أو المواد الخام والمقاولين من الباطن وشركات الخدمات والمؤسسات التكنولوجية.

### تشجيع التعاون والتشبيك بين المؤسسات

تبين التجارب الناجحة أن تنمية المؤسسات لا تتحقق إلا إذا أبدت المؤسسات استعداداً لتوحيد جهودها مع غيرها من الكيانات وتعاونت معها بشكل متواصل. ومع ذلك، فكما يشرح مارتينوسن (Martinussen 1995)، كثيراً ما تتردد المؤسسات في توحيد جهودها مع غيرها إذا كانت الفوائد سُحجى فقط في المستقبل أو ربما ببساطة لأنها غير مدركة للفوائد المحتملة للعمل المشترك.

ويوفر تشبيك المؤسسات أداة قوية لتشجيع التعاون بين المؤسسات، حيث يسمح بتعزيز الثقة تدريجياً بين المؤسسات ويوفر قناة فعالة لنقل المعرفة والتعلم الجماعي. وهو يشمل جهوداً موجهة لربط المؤسسات المعتمدة بعضها على بعض والمتسمة بخصائص وديناميات نمو متشابهة معاً في سلسلة إنتاج مضافة للقيمة، بغية تحقيق الغاية النهائية المتمثلة في تشجيع التكامل المستحث للنمو بين عملياتها الإنتاجية.

ويمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تيسر تكوين الشبكات عن طريق الاضطلاع بدور "وسيط الشبكات". وثمة تسليم بأن وسيط الشبكات هو القوة المحركة وراء تكوين الشبكات، حيث يقوم بدور الميسر من أجل التغلب على مشاكل بدء التشغيل وتنسيق العلاقات بين الشركات، إضافة إلى توفير الدعم المتخصص. وحسب تفسير

مارتينوسن (Martinussen (1995) وكزيناغونغ كزو وماكنتون (Xinagang Xu and (McNaughton (2003)، غالباً ما يظطلع وسطاء الشبكات بالمهام التالية:

(أ) تحديد الشبكات الممكنة: يُمكن إنشاء برنامج شبكات استجابة لمبادرة من مجموعة مؤسسات أو على نحو استباقي. وفي كلتا الحالتين، يتعيّن على وسيط الشبكة إجراء عملية تشخيصية لاستبانة المشاكل المشتركة واستكشاف المجالات المنطوية على فوائد مشتركة للمؤسسات المشاركة. ويتمثل أكثر النُهج شيوعاً في تكوين مجموعة صغيرة من ١٠ مؤسسات إلى ٢٠ مؤسسة لاستبانة الفرص والاتفاق على الغايات المشتركة أو على فكرة للشبكة. وعلى العكس من ذلك، يمكن لوسيط الشبكة أن يقترح أفكاراً للشبكة، ومن ثم الاتصال بالمؤسسات المحتملة وضمّها في مجموعة من أجل مواصلة تطوير فكرة الشبكة.

(ب) تبديد شكوك المؤسسات المشاركة: يمكن تحقيق ذلك عن طريق توفير فوائد فورية للمؤسسات. وذلك قد يعني، مثلاً، توحيد مواردها من أجل شراء المواد الخام بالجملة والتقدم معاً بطلب للحصول على قرض وتقاسم المعدات وفي نهاية المطاف تنويع إنتاجها والبحث عن أسواق جديدة. ويمكن للوسيط أن يعمل كحكم في المنازعات التي تنشأ بين المؤسسات وكوصلة بينية بين المؤسسات المشاركة وسائر مؤسسات القطاعين العام والخاص.

(ج) إيجاد التزام بالشبكة بين المؤسسات المشاركة: ربما كانت هذه هي أصعب مهمة. وتتمثل أكثر الاستراتيجيات شيوعاً في جعل الخروج من الشبكة مكلفاً عن طريق ضمان مستوى معيّن من الامتيازات للأعضاء.

ويتمثل الدعم الوحيد الذي تتلقاه الشبكة في الخدمات المقدمة من وسيط الشبكة؛ وهذه الخدمات تكون في البداية مجانية ثم تتحول على مدى فترة من الوقت إلى خدمات قائمة على الرسوم. وعلاوة على ذلك، وبغية ضمان استدامة الشبكة، ينبغي تعيين وسطاء الشبكة لمدة محدودة يتعيّن على المؤسسات المشاركة أن تضطلع، بعد انقضاءها، بكافة المسؤوليات (Humphrey and Schmitz (1996).

وبالنظر إلى ما للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار من خبرة محدودة في هذا المجال، فإن بإمكانها طلب المساعدة التقنية من المنظمات المعنية فيما يتعلق بتصميم برنامجها للتشبيك. ويمكن للهيئة أن تستفيد من خبرة هندوراس حيث قامت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) بتجربة فكرة وسطاء الشبكات وحققت بفضلها نتائج ناجحة<sup>(٧)</sup>. وقبل كل شيء، ينبغي للهيئة أن تعمل بشكل وثيق مع رابطات الأعمال والاتحادات الصناعية القائمة. وقد أقامت الهيئة بالفعل علاقات طويلة الأمد مع بعض هذه المؤسسات ودعتها إلى الانضمام إلى مجلس إدارتها.

(٧) انظر اليونيدو: <http://www.unido.org/index.php?id=o4302>.

## التجميع القطاعي الجغرافي

في حين ييسر التشبيك التعاون بين المؤسسات، فإن تجميع المؤسسات يسمح بتوليد مكاسب على مستوى الصناعة بأسرها. ويشمل التجميع مجموعات مركزة جغرافيا أو قطاعيا من المؤسسات المعتمدة بعضها على بعض، ويمكن أن ينصب تركيزه أساسا على إنشاء تجمعات صناعية من البداية أو على تعزيز تجمعات قائمة.

ويقترح ماركوسن (Markusen (1994) تصنيفاً للتجمعات الصناعية قائماً على السمات البارزة للمؤسسات الأعضاء والتعاون بين الشركات. ويشمل هذا التصنيف أربعة أنواع عامة: (أ) التجمعات المارشالية، التي تضم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية وتتسم بتجارة وتعاون جوهريين بين الشركات، علاوة على دعم مؤسسي قوي؛ (ب) وتجمعات التوزيع الحوري، التي تهيمن عليها مؤسسة أو عدة مؤسسات كبيرة وتتسم بوجود العديد من صغار الموردين الذين يخدمون الشركات الكبيرة؛ (ج) والمنصات الساتلية، الخاضعة لسيطرة شركات عبر وطنية وشركات منتسبة لها تقع مقارها في الخارج، وتتسم بأدنى قدر من التجارة والتشبيك بين الشركات؛ (د) والتجمعات المرتبطة بالدولة، التي تهيمن عليها جهات عامة، مثل الجامعات والوكالات الحكومية وموردي الخدمات للجهات العامة.

وفي حالة الأرض الفلسطينية المحتلة، سيتحقق المزيد من الفعالية من حيث التكلفة لو جرى تعزيز التجمعات الصناعية القائمة والتركيز على إنشاء التجمعات من النوع المارشالي، على الأقل خلال المراحل المبكرة من البرنامج. ويرجع ذلك على وجه الخصوص إلى تكاليف المعاملات الباهظة التي تعرقل نقل المؤسسات إلى مواقع جديدة. وإذا عملت الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار بشكل وثيق مع مؤسسات القطاعين العام والخاص المعنية، فيمكنها أخذ زمام المبادرة فيما يتعلق بتوطيد مثل هذا التجمع. وينبغي أن تكون خطوة الهيئة الأولى هي استبانة التجمعات القائمة وتحديد التجمعات التي تركز عليها في البداية. ويمكن أن يعقب ذلك تحليل للتجمع بدلالة مجالات قوته وضعفه، وطبيعة روابطه الخلفية والأمامية والعجز في المهارات ومستوى مؤسساته. وتستطيع الهيئة بعد ذلك الشروع في إنشاء فريق متخصص يضم ممثلين من القطاعين العام والخاص لإعداد رؤية خاصة بالتجمعات واستبانة الاحتياجات الفورية والطويلة الأجل. وينبغي للهيئة أن تأخذ أيضا زمام المبادرة فيما يتعلق بإنشاء آليات مؤسسية، كإلجان أو مؤسسة مثلا، من أجل إدامة عملية التجميع في المستقبل.

واستنادا إلى العمل الذي أنجزه بيور وسابل (Piore and Sabel (1984)، يؤكد المرجع (2004) UNCTAD أن جهود التجميع في الأرض الفلسطينية المحتلة يجب أن تركز على تنمية مجموعتين من الديناميات. وتتعلق مجموعة الديناميات الأولى بزيادة التنسيق بين الشركات من خلال "التخصص المرن" الذي تتحول عملية الإنتاج بمقتضاه إلى عملية لا مركزية بواسطة ترتيبات التعاقد من الباطن كيما يتسنى للمؤسسات الأعضاء التخصص في مراحل معينة من سلسلة الإنتاج. ومن شأن ذلك أن يحسّن وضع المؤسسات بالنسبة للاستفادة من وفورات

الحجم المختلفة التي تتحقق في شتى مراحل الإنتاج، والتركيز على خصائص المنتجات (بدلاً من السعر)، وتحقيق وفورات في الحجم باستعمال آلات تكيفية وتوسيع مشاركة الموظفين ذوي المهارات المتعددة بحيث تصبح العلاقات بين الشركات علاقات عضوية ومؤاتية للابتكار.

وتتعلق مجموعة الديناميات الثانية بتعزيز التعاون فيما بين الشركات من خلال تيسير عمل المنشآت المشتركة. وكما يشرح شميتز ((Schmitz (1997)، ينبغي أن ينصب التركيز على توليد "الكفاءة الجماعية" بدلاً من "الكفاءة الساكنة". وتشير هذه الأخيرة إلى الفوائد الخارجية غير المقصودة التي تكتسبها الشركات بفضل كونها جزءاً من تجمع ما، في حين أن الأولى تتحقق نتيجة لأعمال مشتركة مقصودة. ويمكن للعمل الجماعي أن يكون في شكل تعاون أفقي بين الشركات العاملة في نفس المستوى من سلسلة الإنتاج، أو تعاون رأسي بين المنتجين النهائيين وموردي مدخلاتهم (التعاون الخلفي). وقد يترتب على التعاون الرأسي أيضاً تبادل المعلومات المتعلقة بالسوق بين المشترين والمنتجين (التعاون الأمامي).

### دمج المستثمرين القائمين في سلاسل القيمة الإقليمية والعالمية

طبقاً للمرجع (UNCTAD 2001)، يتعين لبرامج التشبيك أن تنتهج طريقتين متكاملتين: إقامة روابط جديدة بين المؤسسات المحلية والأجنبية، وعميق الروابط القائمة بغية تنمية القدرة الإنتاجية للمؤسسات المحلية. وينبغي أن تتمثل الغاية في تيسير الارتقاء بنوعية منتجات المؤسسات المحلية بغية زيادة القدرة المحلية على الاستعانة بالمصادر الخارجية وجاذبية التجمع للاستثمار الداخل.

ومن هذا المنطلق، ينبغي لجهود التشبيك أن تسعى إلى مساعدة المؤسسات المحلية على تكوين علاقات استراتيجية ذات اتجاهين تركز على الإنتاج المشترك وتقاسم المعرفة. ويمكن لهذه الشراكات أن تتخذ شكل ترتيبات التعاقد من الباطن أو المشاركة الرأسمالية، على أساس رؤية بعيدة الأجل بدلاً من الاعتبارات القصيرة الأجل مثل الربح السريع. ويشير المرجع (UNCTAD 2001) إلى أنه في حالة الأنشطة القائمة على كثافة رأس المال والتكنولوجيا، يتعين على جهود التشبيك أن تُنشئ روابط متعددة مع الشركات عبر الوطنية ومعاهد البحوث المتخصصة ومصادر الإمدادات. ويمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تساعد عمالها فيما يتعلق بميكلة المشاريع المشتركة والتفاوض بشأنها واتفاقات نقل التكنولوجيا.

وتوحي أفضل الممارسات بأن مثل هذه البرامج تحتاج إلى التركيز على التجمعات أو الشبكات القائمة ذات الآفاق الواعدة، أتباعاً لنهج مدفوع بالطلب يأخذ احتياجات الشركات عبر الوطنية في الحسبان ويسعى إلى مساعدة المؤسسات المحلية على تلبية متطلباتها. وتتمثل نقطة بداية ممكنة في استبانة الشبكات أو التجمعات المحلية وإجراء تقييم شامل لمجالات قوة التجمعات وضعفها. ومتى تكونت شبكة، يمكن عندئذ للهيئة الفلسطينية العامة

لتشجيع الاستثمار أن تتصل بالشركات عبر الوطنية وتربطها بشبكة المؤسسات المحلية، وهذا تحول دورها من دور وسيط الشبكة إلى دور منسق الشبكة. وينطوي ذلك على الدمج بين عملية توفيق والارتقاء بأنشطة الموردين المحليين من أجل إقامة شراكة استراتيجية بين المؤسسات والشركات عبر الوطنية.

ويتطلب الاضطلاع بهذا الدور أن تحدد الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أشكال الشراكة والتحالف الممكنة لربط المؤسسات المحلية بالشركات عبر الوطنية، بالتشاور مع رابطات الأعمال والاتحادات الصناعية. وتشمل التدابير الشائعة لإتقان التكنولوجيا النقل المدخل للتكنولوجيا (الذي تُجسده الآلات والمعدات المستوردة)؛ والترخيص وشراء المعارف وبراءات الاختراع والرخص والمخططات على أساس تجاري محض (أي مقابل سداد العائدات ورسوم الرخص)؛ وإشراك المؤسسات الأجنبية، ولا سيما الشركات عبر الوطنية، في تنمية القدرة المحلية من خلال برامج التدريب والتلمذة الصناعية. وتتطلب مثل هذه التدابير التوصل إلى فهم مشترك للقضايا القانونية الناجمة عن نقل التكنولوجيا. وهنا تُصبح الاتفاقات الثنائية والإقليمية بشأن المعايير المشتركة ضرورية.

#### الجدول ١

### خطة عمل مقترحة للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار في مجال العناية بالاستثمارات

أنشطة العناية بالاستثمارات	الأجل القصير	الأجل المتوسط
نشر المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد منتجات جديدة لإحاطة المستثمرين علماً باستمرار بالتطورات والفرص الناشئة التي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم</li> <li>اختبار المنتجات تجريبياً</li> <li>طرح المنتجات للاستخدام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء دراسة استقصائية طلباً لتعليقات المستثمرين على الخدمات وتعديلها عند الاقتضاء</li> </ul>
الشراكات مع مؤسسات التدريب والبحث والتطوير المتخصصة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إقامة شراكات مع مؤسسات التدريب والبحث والتطوير الإقليمية والدولية المعنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>القيام بدور الوصلة البيئية بين أعضائه وهذه المؤسسات</li> </ul>
خدمات التشبيك والتجميع القطاعية - الجغرافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد ملخص بجوانب قصور مهارات المستثمرين حسب القطاع</li> <li>تصميم برنامج متكامل للتشبيك وتكوين التجمعات من أجل تعزيز التعاون المباشر فيما بين المستثمرين وبين عملاء الهيئة وقطاع الأعمال الفلسطيني</li> <li>حشد دعم الجهات المانحة لإطلاق البرنامج</li> <li>الاضطلاع بدور منسق الشبكة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد ملخص بجوانب قصور مهارات المستثمرين حسب القطاع</li> </ul>

أنشطة العناية بالاستثمارات	الأجل القصير	الأجل المتوسط
إدماج عملاء الهيئة في سلاسل القيمة الإقليمية والعالمية		<ul style="list-style-type: none"> <li>تكوين فهم شامل لسلاسل القيمة الإقليمية والعالمية واستبانة/استهداف الشركات عبر الوطنية المحتملة للتجمع المختار، واحتياجاتها</li> <li>إجراء دراسة استقصائية مفصلة لمختلف أشكال الشراكة والتحالف الممكنة لربط المؤسسات المحلية بالشركات عبر الوطنية</li> <li>تحديد الشبكات التي تضم مؤسسات محلية مستعدة لتوحيد جهودها والمضي قدماً في سياق الإطار المحدد لانبجاس غايات الشبكة المقترحة</li> <li>تصميم برامج ربط وحشد الدعم لإطلاق البرنامج</li> </ul>

## الدعوة للسياسات

ينبغي استخدام وظيفة الدعوة للسياسات من أجل تشجيع التدابير الإصلاحية اللازمة لإنجاح استراتيجية العناية بالاستثمارات وتنمية قدرة الاقتصاد الفلسطيني التنافسية على مستوى المؤسسات بشكل عام. ويُبرز التحليل عدداً من التوجهات والتدابير السياسية التي ينبغي أن تشكل محط تركيز هذه الوظيفة. وترد ملحة عامة عن هذه التدابير أدناه، وقد جرى ترتيبها بحيث تدعم وظيفة توفير الخدمات للمستثمرين. ويمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تعزز هذه التدابير من خلال ورقات بيضاء تعتمد نهجاً قائماً على حل المشاكل فيما يتعلق بالاحتفاظ بالاستثمار وتشجيعه. وينبغي لهذه الورقات أن توفر بياناً واضحاً بالمشكلة المصادفة وأن تحدد الغايات والأولويات الاستراتيجية المتعلقة بالاستثمار والخيارات السياسية الرئيسية المتاحة للتصدي لهذه الغايات، إلى جانب البرامج وأشكال المشاركة الممكنة (مثل خيارات الاستثمار الرأسمالي وغير الرأسمالي والمحلي والأجنبي).

## إطار قانوني شامل لتنظيم الاستثمار

ينبغي معالجة توحيد الإطار القانوني الفلسطيني ومواصلة تطويره معاملة تفضيلية من جانب الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار، كما ينبغي أن ينصب عليهما تركيز وظيفة الهيئة الخاصة بالدعوة للسياسات اعتباراً من الأجل القريب. وبالنظر إلى القدرة المؤسسية المحدودة للسلطة الفلسطينية، يتمثل شرط أساسي لنجاح الإصلاح القانوني في تحديد الأولويات وترتيب سنّ القوانين الجديدة مع بذل الجهود في الوقت نفسه لضمان الإنفاذ الفعال. وفيما يلي مناقشة للقضايا العامة والخاصة التي يمكن أن تتصدى لها جهود الدعوة التي تضطلع بها الهيئة في مجال الإصلاح القانوني. وتعلق هذه القضايا بقانون تشجيع الاستثمار لعام ١٩٩٨ وتنقيحه المقترح، الذي أعد مؤخراً لكي ينظر فيه المجلس التشريعي الفلسطيني. ويوسّع التنقيح المقترح عضوية مجلس إدارة الهيئة من أجل السماح بمشاركة أكبر من جانب

الوزارات المختصة وتعزيز الشراكة العامة - الخاصة (المادة ١٤) كما يوسع ولاية الهيئة مع التركيز بشكل خاص على خدمات الرعاية اللاحقة (المادة ١٥). وهو يوفر أيضا حوافز إضافية على الاستثمار مثل منح الجنسية فوراً للمواطنين الأجانب الذين يقومون باستثمارات جوهرية في الأرض الفلسطينية المحتلة (المادة ٦).

### القضايا العامة

- (أ) تبسيط التشريعات الراهنة التي تنظم الاستثمار وتحديثها، وتوحيد التشريعات في الضفة الغربية وقطاع غزة على السواء؛
- (ب) مراجعة قانون الإفلاس وضمان قابلية إنفاذه؛
- (ج) التمييز بين الأحكام التي تصوغ المبادئ الأساسية لسياسة الاستثمار والأحكام التي يحتاج الأمر إلى تكييفها تبعاً للظروف الجديدة. وينبغي إدماج الأحكام الأولى في قانون الاستثمار، في حين يُمكن للأخيرة أن تكون من اختصاص هيئات تنظيمية؛
- (ج) تضمين التحليل البيئي كجزء إلزامي من عملية الموافقة على المشاريع الاستثمارية المقترحة وتجسيد حماية البيئة في قانون الاستثمار.

### القضايا المتعلقة بقانون الاستثمار الحالي وتنقيحه المقترح

- (أ) يمكن إضافة ديباجة لقانون الاستثمار لإبراز السمات والتوجهات الرئيسية للإصلاحات الجارية وكذلك الجهود التي تبذلها الحكومة لتحسين البيئة العامة للاستثمار؛
- (ب) التعاريف: ينبغي توسيع مفهوم الاستثمار وبيان العناصر التي تكوّنه (المادة ١). ويمثل التنقيح المقترح خطوة في هذا الاتجاه، حيث يوفر تعريفاً واضحاً لتوسيع الاستثمار والأصول الثابتة. بيد أنه يتعين تعزيزه بتعاريف واضحة لباقي العناصر التي تكوّن الاستثمار، بما في ذلك الممتلكات غير المادية مثل براءات الاختراع وغير ذلك من حقوق الملكية الفكرية والاستثمار في الحوافظ. وعلاوة على ذلك ينبغي جعل تعريف "المستثمر الوطني" أكثر وضوحاً ودقة؛
- (ج) متطلبات الدخول والإنشاء: لا يوضح التنقيح المقترح متطلبات دخول السوق وإنشاء المؤسسات (المادة ٣). وينبغي تعزيز القانون بمعايير دقيقة؛
- (د) الإعفاءات وسائر الحوافز: ينبغي لقانون الاستثمار أن يحدد بوضوح استثناءات منح الإعفاءات وغير ذلك من الحوافز للمستثمرين المحليين والأجانب، والمعايير والإجراءات العامة لمنحها. ويتناول التنقيح المقترح بمزيد من الإسهاب معايير منح الحوافز. وهو يزيد من عدد القطاعات التي يمكنها الاستفادة من الإعفاءات والحوافز (المادة ٤)؛ ويمكن الذهاب أبعد من هذا بخطوة بإسناد أولويات للقطاعات التي تُسهم على نحو استراتيجي في الرؤية الإنمائية. وهو يوفر أيضاً تعريفاً أكثر دقة لقيمة الاستثمارات التي ستستفيد من القانون

(المادة ٢٣). وعلاوة على ذلك، يتضمن التنقيح المقترح أحكاماً خاصة بالمؤسسات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المادة ٢٣). بيد أن الاستثناءات والإجراءات الخاصة بمنح الإعفاءات والحوافز تحتاج مزيداً من التعزيز. بمعايير مفصلة وواضحة (المواد ٢٤ و ٢٥ و ٣١). وعلاوة على ذلك، فبالنظر إلى مدى الأزمة الاقتصادية الراهنة، من الجدير النظر في إدراج المؤسسات القائمة، ولا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ضمن المؤسسات المؤهلة للحصول على حوافز الاستثمار؛

(هـ) يمكن جعل المعاملات العقارية أكثر سهولة ومرونة. وينبغي للقانون أن يتصدى أيضاً لقضية رهن الأصول ذات الصلة والتعهد بها كضمان؛

(و) التمييز: يتضمن قانون الاستثمار عدة حالات تمييز، على مختلف الدرجات وبطرق مختلفة. وهي تتعلق بما يلي:

'١' الحالات المترتبة على أحكام المواد ٣ و ٦ و ١٠ و ١١ و ٢٣ من القانون، والتي يقتضي الأمر تعديلها لضمان عدم التمييز والشفافية والمعاملة غير التعسفية. وينبغي على وجه الخصوص الحد من السلطات التقديرية (المادتان ٢٤ و ٣١)؛

'٢' نظام الحوافز: يخدم نظام الحوافز المبين في المادة ٢٣ إلى حد بعيد مصالح المؤسسات الكبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبلغ من الصغر حداً يجرمها من التأهل للفوائد المنصوص عليها. وثمة حاجة أيضاً لإعادة النظر في تركيز المادة الحصري على المستثمرين الخارجيين. ويحتاج الأمر إلى وضع تدابير منفصلة لمنح المؤسسات المملوكة محلياً مزايا خاصة. وفي هذا الصدد، يمكن استعراض النظام الضريبي الراهن وكذلك أحكام المادة ٢٤. وعلاوة على هذا، فثمة حاجة إلى توسيع حوافز الاستثمار بحيث تشمل نطاقاً أوسع من التدابير الضريبية والمالية والإدارية. ويمكن لمثل هذه التدابير أن تشمل استهلاكاً أسرع للأصول وضمانات للحصول على القروض وبدلات لإعادة الاستثمار، وأن ترتبط بالغايات والأولويات الإنمائية للسلطة الفلسطينية.

'٣' اختيار المعايير: تفتقر الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار إلى استراتيجية مفصلة ومجموعة معايير لاختيار المشاريع الاستراتيجية التي يُمكن أن تستفيد من ميزات محددة؛

(ز) تشجيع التصدير: يمكن إثراء قانون الاستثمار بإدراج نظام للاستثمارات والأنشطة الموجهة نحو التصدير، لا سيما وأن القانون يتضمن أصلاً حكماً بشأن "الإعفاءات

الاستثنائية للمشاريع التصديرية". ويمكن منح صفة المشاريع الموجهة نحو التصدير للمناطق الصناعية. بيد أنه من غير المستصوب معاملة الشركات التي لا تقع في منطقة صناعية معاملة تمييزية. وبالتالي، فإن النظام الذي يستهدف اجتذاب الاستثمارات الموجهة نحو التصدير ويغطي الأرض الفلسطينية المحتلة بكاملها يمكن أن يتسم بالمزيد من المزايا. وفي ظل نظام كهذا، يمكن لكل مؤسسة أن تستفيد من القانون، بصرف النظر عن موقعها، شريطة أن تمثل لمتطلبات محددة؛

(ح) حماية الاستثمار: يمكن لأحكام المادتين ٧ و ٨ أن تتصدى لشروط المصادرة القانونية بمزيد من الوضوح. ويمكن النظر في توفير ضمانات بشأن وصول المستثمر للعملية الأجنبية في الحالات الموصوفة في المادتين ١٠ و ١١. وعلاوة على ذلك، يمكن للقانون أن يشير إلى إمكانية امتثال السلطة الفلسطينية لأحكام اتفاقيات ضمان الاستثمار المتعددة الأطراف والإقليمية. ويمكن لعمل الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار في هذا الصدد أن يركز على '١' إكمال أحكام قانون الاستثمار المتعلقة بضمانات الاستثمار وحمايته وفقاً للنسق الموصوف؛ '٢' وإعادة تنشيط التعاون مع الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، '٣' وإنشاء مؤسسة وطنية لضمان الاستثمار؛ '٤' وإنشاء مؤسسة وطنية لضمان الودائع؛

(ط) استقرار نظام الاستثمار: يمكن توسيع نطاق المادة ٣٣ من قانون الاستثمار بحيث تنطبق على أي تغيير يمس شروط الاستثمار. بل ويمكن للقانون أن يذهب أبعد من هذا بخطوة، وذلك بتوفير ضمانات للمستثمرين بحيث انه لو عدلت شروط الاستثمار تُتاح للمستثمر إمكانية الاستفادة من أكثر النظم ملائمة ويُترك له في ذلك الخيار؛

(ي) تسوية المنازعات المتعلقة بالاستثمار (المادتان ٣٩ و ٤٠ من قانون الاستثمار): من المستصوب إدراج أحكام عن تسوية المنازعات بين الأطراف الخاصة والإشارة إلى قواعد التحكيم وكذلك إلى قواعد الغرفة التجارية الدولية والمركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار. ويُوصى أيضاً بالأخذ على نحو منهجي بإجراءات للتوفيق والوساطة كمرحلة إلزامية قبل الشروع في إجراءات التحكيم، من أجل الاستفادة من المرونة التي توفرها الأدوات البديلة لحل المنازعات. وينبغي أيضاً أن يؤخذ في الحسبان بعض القضايا المحددة المتعلقة بالمنازعات الدولية وعلاقتها بتشريعات التحكيم المحلية. وينبغي للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تقدم مقترحات على هذا النحو وأن تدعمها.

### القضايا المتعلقة بالمؤسسات المتعثرة

(أ) فيما يتعلق بالإفلاس وغيره من قضايا الشركات، تحتل الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار موقعا جيدا يسمح لها باستعراض حالات محددة من الإعسار المالي ورعاية المفاوضات الخاصة، لا سيما عن طريق صياغة إجراءات مرنة غير إلزامية مثل التوسط والتوفيق والوساطة وإعداد قائمة خبراء؛

(ب) يمكن للهيئة أن تنظر في تشجيع تدابير لضمان مواصلة المؤسسات المتعثرة لأنشطتها وعمل السوق الرأسمالية على نحو فعال. وعلى وجه الخصوص، بالإمكان السماح للشركات وسائر أنواع المؤسسات التجارية بالتعامل في الأوراق المالية وبإصدار أنواع معينة من الأوراق المالية، بما في ذلك التزامات الديون المضمونة وغير المضمونة؛

(ج) ينبغي أن تصاحب التدابير المذكورة أعلاه خطوات تهدف، على سبيل المثال، إلى إلغاء متطلبات رأس المال الأدنى وتقليل القيمة الاسمية الدنيا والسماح بإعادة شراء دين الشركة أو صكوكها المالية وتحسين الامتيازات الممنوحة للشركات القابضة والخارجية. وينبغي للهيئة أن تُشجع التغييرات المطلوبة في النظام القضائي؛

(د) قد ترغب الهيئة أيضاً في النظر في تقديم مشروع تعديلات على القانون الراهن من أجل إدراج ترتيبات تعاقدية مثل "البناء فالتشغيل فنقل الملكية"، والإيجار والاستعانة بمصادر خارجية، وكذلك أشكال تعاقدية أخرى، وذلك من أجل تيسير الإشارك غير الرأسمالي للقطاع الخاص، لا سيما في القطاعات التي يحتاج الأمر فيها للمشاركة الخاصة.

### القضايا المتعلقة بحماية حقوق الملكية الفكرية

عادة ما يُحجم المستثمرون الأجانب عن إتاحة ما لديهم من تكنولوجيا وعلامات تجارية للشركاء المحليين المحتملين ما لم توجد حماية مناسبة لحقوق الملكية الفكرية. وثمة حاجة لتوفير حافز للقيام باستثمارات مكلفة وغير مضمونة في أنشطة ابتكارية. وبالتالي، يتعين على الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تستهل إصلاحاً للمؤسسات والقوانين المتعلقة بحماية حقوق الملكية ونقلها ورهنها ونزع ملكية الأصول المتعهد بها بطرق غير قضائية. ويُمكن لخطوة أولى في هذا الاتجاه أن تشمل إعادة تعريف مفهوم الاستثمار في المادة ١ من قانون الاستثمار على نحو يتضمن حقوق الملكية الفكرية.

وفي غضون ذلك، ينبغي للمداولات الخاصة بإعداد قانون منفصل لحماية حقوق الملكية الفكرية أن تبدأ بالتصدي للقضايا التالية: (أ) الاعتراف بالعلامات التجارية وحمايتها؛ (ب) وإتاحة الفرصة أمام الأطراف الثالثة للاعتراض على تسجيل العلامات التجارية؛ (ج) والاعتراف بالأسرار التجارية أو الصناعية والتكنولوجيات الجديدة والحقوق الأدبية وحمايتها، وكذلك الحال بالنسبة لحقوق التأليف للمؤلفين والفنانين والممثلين؛ (د) وتعريف الانتهاك وكشفه؛ (هـ) ووضع إجراءات لمصادرة السلع المنتهكة وتدميرها؛ (و) وتحديث نظام تسجيل العلامات التجارية وبراءات الاختراع.

وجميع هذه المقترحات مهمة لضمان ملاءمة الإطار القانوني للاحتفاظ بالاستثمارات واجتذابها. بيد أنه ينبغي لتسلسل التدابير الإصلاحية أن يتفق مع احتياجات التنمية الفلسطينية ورؤيتها. وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتسن تنفيذ معايير أعلى لحماية حقوق الملكية الفكرية في البلدان النامية إلا بعد بلوغ مستوى عتبي من التقدم التكنولوجي. وبالتالي، ينبغي

للإصلاحات القانونية المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية أن تشمل تحليلاً متعمقاً للتكلفة مقابل العائد وفهماً لآثارها على التنمية. ويتسم ذلك بأهمية خاصة بالنظر إلى أن الأرض الفلسطينية المحتلة مستورد صافٍ للمنتجات القائمة على المعرفة وقد ينتهي بها الأمر إلى دفع أسعار أعلى للحصول على هذه المنتجات قبل أن يتسنى لها تطوير قدرتها التكنولوجية الذاتية. وينبغي للسلطة الفلسطينية أن تدرس بعناية الآثار المترتبة على الانضمام للمعايير والاتفاقات الدولية، لا سيما تلك المحسدة في اتفاق الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية. وينبغي للسلطة الفلسطينية أن تنظر أيضاً في اعتماد نهج متسلسل لحماية حقوق الملكية الفكرية بالنظر إلى أنها لم توقع على اتفاق الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية وبالتالي لا تعمل في ظل جدول محدود زمنياً من الالتزامات.

### القضايا المتعلقة باللوائح الخاصة بالعملة الأجنبية

يُنظم قانون الاستثمار بعض جوانب اللوائح القائمة الخاصة بالعملة الأجنبية في المادتين ١٠ و ١١ اللتين تسمحان بتحويل العملة الأجنبية المتعلقة بالاستثمار الأجنبي إلى خارج فلسطين. وفي بلدان أخرى، تذهب الأحكام القانونية إلى أبعد من مجرد ضمان حرية الحصول على العملة الأجنبية للمستثمرين. فيُضمن للمستثمرين أن العملة الأجنبية ستتاح لهم أو أنه سيكون لهم الأولوية في الحصول عليها. وبالتالي فمن المستصوب الأخذ بأحكام في قانون الاستثمار من شأنها أن توفر للمؤسسات الأجنبية مثل هذه الضمانات. وفي هذا الصدد، يمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تنظر في تشجيع فكرة إقامة نظام مرافق مصرفية للاستثمار في الخارج. وتشمل الفوائد المرتبطة بمثل هذا النظام الحد من الإجراءات المصرفية وزيادة التنافس المصرفي ونقل المعارف المصرفية وترشيد المعاملات الدولية وتنمية السوق المشتركة فيما بين المصارف وأخيراً، وليس آخراً، تدويل النظام المصرفي الداخلي.

### نظام ضريبي أكثر ملاءمة

يُمكن تحسين الحوافز الضريبية حتى في ظل البيئة الاقتصادية والسياسية غير المؤاتية الراهنة. وفي الأجل القصير يمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تستهل، كجزء لا يتجزأ من جهودها في سبيل الإسهام في الإصلاح القانوني، جهداً إصلاحياً شاملاً يركز على ما يلي: (أ) ترحيل الخسائر؛ (ب) وتحويل الأرباح إلى احتياطات قانونية معفاة من الضرائب؛ (ج) وإعفاء الأرباح المُرسمة؛ (د) وإعفاء أرباح الأسهم التي توزعها الشركات القابضة والخارجية؛ (هـ) وإعفاء الفوائد المدفوعة على جميع الحسابات الجارية وحسابات التوفير؛ (و) وإعفاء الأرباح الناجمة عن نقل أسهم الشركات.

ويمكن تشجيع إعادة استثمار الأرباح بجعلها معفاة من الضرائب، حتى ولو كان الاستثمار في مؤسسة داخلية أخرى. وتشمل التدابير الأخرى استهلاكاً أسرع للأصول المادية وترحيل الخسائر وقبول سلطات الضرائب بحصم النفقات الذي يبرره الوضع السائد.

وقد يجدر بالهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تقتدي بالتجارب البريطانية والفرنسية، التي نجحت في تنشيط الاستثمار في الشركات الخاصة. وقد اعتمد البلدان حوافز ضريبية متشابهة، تشمل: إعفاء ضريبي "أممي" وقت الاستثمار؛ (ب) وإعفاء من الضريبة على أرباح الأسهم؛ (ج) وإعفاء من الضريبة على الأرباح الرأسمالية. وقد زادت الاستثمارات في الشركات الخاصة بدرجة مهمة في كلا البلدين خلال عامي ٢٠٠٣ و٢٠٠٤، في حين ظلت الأموال التي جمعتها الشركات العاملة في الأسواق العامة ثابتة نسبياً.

#### تدابير مؤنانية لتنمية المهارات

لا يُمكن تعزيز القدرات التكنولوجية للمؤسسات إلا إذا كانت هناك قدرات محلية قادرة على إتقان التكنولوجيات المكتسبة وتطويرها. فالقدرة التكنولوجية، في نهاية المطاف، مجسدة في الناس وليس في الآلات فقط. ويشير التحليل إلى الحاجة الماسة إلى تنظيم السياسة العمالية حول الغاية الاستراتيجية المتمثلة في توحيد التكنولوجيات القائمة على مستوى المؤسسات وتوسيعها. ومن هذا المنطلق، ينبغي للسياسة العمالية أن تكون موجهة نحو تلبية الاحتياجات المحلية من المهارات، بحيث تشمل تدابير لتعزيز الروابط مع التخطيط التعليمي وتوجد شبكة أمان للقوة العاملة. وفي الأجل البعيد، يتعين على السلطة الفلسطينية أن تستثمر في إنشاء برامج تدريبية متقدمة وإيجاد قدرات محلية في مجال البحث والتطوير. وفيما يلي قائمة بتدابير سياساتية مقترحة يمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تشجعها في الأجل المتوسط لهذه الاستراتيجية:

(أ) إعادة توجيه البرامج التدريبية التي توفرها المراكز المهنية من أجل التصدي لجوانب النقص الخطيرة التي حددها الهيئة. وتشمل التدابير المحددة التي يُمكن اقتراحها على الهيئة:

'١' إنشاء دورات تدريبية متقدمة من أجل السماح للعلماء والأخصائيين التقنيين بالاضطلاع بمهام الهندسة الصناعية ودورات إعادة تدريب من أجل تفادي آثار الاختلال الناجم عن التقدم التكنولوجي. ويُمكن لمثل هذه البرامج أن تُنشأ من خلال اتفاقات تعاون مع مؤسسات متخصصة وأن تستضيفها مراكز التدريب المهني و/أو الجامعات؛

'٢' الأخذ بنظم حوافز (كالتخفيضات الضريبية مثلاً) لمساعدة المؤسسات على تنفيذ برامجها التدريبية الذاتية. ويمكن للسلطة الفلسطينية أن تنظر أيضاً في استهلال حزمة من الاستحقاقات الخاصة بالبطالة، بما في ذلك التأمين ضد البطالة وبرامج قروض مدعومة للعاطلين عن العمل والمشاريع المنطوية على مخاطرة عالية نسبياً؛

(ب) برنامج توجيهي أو برنامج لتبادل العاملين لتوفير التوجيه والمشورة لمختلف قطاعات القوة العاملة، بما في ذلك العاملون والعاملون لحسابهم وكذلك العاطلون عن العمل؛

(ج) مركز تدريب متخصص في الأرض الفلسطينية المحتلة. يشمل ذلك حشد الدعم من الجهات المانحة والمساهمة في إعداد دورات تدريبية مصممة خصيصاً للتصدي لجوانب النقص في مهارات العملاء؛

(د) بناء قدرات في مجال البحث والتطوير من أجل تيسير استيعاب التكنولوجيات المستوردة وتكييفها وتحسينها لتلائم الأحوال المحلية. ويتطلب تنمية هذه القدرات الذهاب إلى أبعد من مجرد زيادة الإنفاق على البحث والتطوير لضمان مشاركة المؤسسات المحلية النشطة في الأنشطة البحثية. وبالنظر إلى ما يرتبط بزيادة قدرات البحث والتطوير من تكاليف مرتفعة ودرجة عالية من عدم التيقن، فرمما تنظر السلطة الفلسطينية في اعتماد نهج انتقائي. ومن هذا المنطلق، يمكن للسلطة الفلسطينية أن تبدأ بتشجيع البحث والتطوير في المجالات التي تستجيب لاحتياجات قطاع الأعمال الفورية، تاركة الاستثمارات في البحث والتطوير الأكثر تقدماً وابتكاراً للمراحل لاحقة عندما تنمي المؤسسات قدراتها الإنتاجية الذاتية.

#### زيادة التوسط المالي

توحي ديناميات النمو المحددة في الفصل الثاني للمؤسسات المشاركة في الدراسة الاستقصائية أن من الخطأ أن يخلص المرء إلى أن الوصول إلى التمويل الخارجي على نحو أكبر وأسرع ينبغي أن ينتظر زوال عدم التيقن السياسي. وسوف يكون من الخطأ أيضاً أن يخلص المرء إلى أن تيسير الوصول إلى التمويل سيحسن وحده قدرة المؤسسات على المنافسة. وبدلاً من ذلك، ينبغي معاملة تحسين وصول المستثمرين للتمويل كأحد مكونات نهج شامل يتصدى للقيود التي تعرقل نمو المؤسسات ويسمح لها باستخدام التمويل الخارجي بطريقة استراتيجية. وعلاوة على ذلك، ينبغي النظر إلى مشكلة زوال التوسط المالي أيضاً بوصفها تجسيدا لمحدودية فرص الاستثمار في ظل سياسة القيود المفروضة على الحركة والإغلاق الإسرائيلية التي ما فتئت تزداد صرامة. ويمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار، إذا ما أخذت ذلك في الاعتبار، أن تشجع التدابير التالية الرامية إلى تيسير وصول المؤسسات للتمويل خلال المرحلتين الثانية والثالثة من البرنامج:

#### توسيع نطاق الضمانات المقبولة

يمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تشجع فكرة استخدام العهود كبديل للضمانات المعتمدة على الأصول أو كضمان إضافي. وعادة تغطي العهود مسائل من قبيل رأس المال العامل ونسب الدين إلى المشاركة الرأسمالية ومدفوعات أرباح الأسهم. وأكثر العهود شيوعاً هو التزام من المؤسسة بأن: (أ) تقدم تقارير دورية عن وضعها المالي بالتفصيل؛

(ب) وتطلب موافقة المقرض قبل القيام باستثمار يمكن أن يعرض قدرتها المالية على الوفاء بالديون للخطر؛ (ج) وتدفع فوائد ورسوم أعلى إذا ما تجاوز مركزها المالي حدودا متفقا عليها.

ويمكن استخدام العهود السلبية أيضا لنفس الغرض. ومن الأمثلة النمطية للعهود السلبية تلك التي تستخدمها مؤسسة التمويل الدولية لإلزام المقترضين بعدم تحملهم للمزيد من القروض أو زيادة عبء ديونهم دون التشاور مع المصارف. ويمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تدرس، بالتنسيق مع السلطة النقدية الفلسطينية، استخدام العهود، وإن أمكن، تحسين استخدامها. ويمكن إنشاء لجنة مخصصة من أجل إعداد عهود منهجية يمكن للمؤسسات المالية المقرضة أن تقبلها على نطاق واسع كبديل للضمانات أو كضمان إضافي.

#### إنشاء نظم الائتمان والتأمين

كما ذكر آنفاً، ففي ضوء سياسات الإقراض المحافظة التي تنتهجها المصارف التجارية، تضطلع مؤسسات التمويل الصغير والمؤسسات المالية غير المصرفية بدور حاسم في تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسات. ومع ذلك، فبالنظر إلى محدودية قدراتها ومواردها، لا يمكن اعتبار هذه المؤسسات بديلاً للنظام المصرفي. وينبغي لها بالأحرى أن تُكَمِّل النظام المصرفي في وظيفته كموفر للتمويل لعملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار وللمؤسسات الفلسطينية عموماً.

ويمكن تحقيق ذلك بإنشاء نظم خاصة لضمان الائتمان تستطيع مؤسسات التمويل البالغ الصغر والمؤسسات المالية غير المصرفية بموجبها أن تستغل قاعدة ودائع النظام المصرفي لتمويل خطوطها الائتمانية، وبذلك تقوم بدور الوسيط بين المقترضين المحتملين والمصارف. وتتولى هذه المؤسسات فرز المقترضين ورصد أدائهم وتحمل المسؤولية تجاه المصارف في حالة التخلف عن السداد. ومن المهمّ لنظم الضمانات أن تشمل عملية تضم المصارف ورابطات الأعمال والغرف التجارية المحلية من أجل توفير المساعدة لأصحاب الطلبات فيما يتعلق بإعداد خطط الأعمال التجارية وتنفيذها. ويسمح هذا النهج بالتركيز على المؤسسات التي لديها خطط للأعمال التجارية جديدة بالثقة، ويسند لها الأولوية. وعلاوة على ذلك، فلكي تتمكن مؤسسات التمويل البالغ الصغر والمؤسسات المالية غير المصرفية من أداء هذا الدور بمزيد من الفعالية، ينبغي تزويدها بما يكفي من الموظفين للتعامل مع طلبات القروض دون إبطاء واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عندما يبلغ التخلف عن السداد مستويات معيّنة. وينبغي لتدابير بناء القدرات أن تركز على ما يلي: (أ) وضع معدلات فائدة وجدول رسوم تكفي لتغطية تكاليف البرنامج التشغيلية وكذلك التكاليف المرتبطة بالحصول على التمويل؛ (ب) والوصول بسرعة إلى قروض/ائتمان المتابعة من أجل السماح لرجال الأعمال بتنمية أعمالهم وتشجيع السداد؛ (ج) وإدارة حازمة لحالات التخلف عن السداد؛ (د) وتحقيق أحجام مرتفعة وانتشار مهم عن طريق تصميم منتجات إقراض وادخار مناسبة؛ (هـ) والتنسيق والتعاون على نحو أفضل بين

مؤسسات التمويل الصغير، كتبادل المعلومات عن "المقترضين السيئين" ووضع معايير دنيا للأداء الصناعي، ومع مرور الوقت، إنشاء هيئة لتقدير الجدارة الائتمانية.

وثمة آلية أخرى لتيسير وصول المؤسسات للتمويل الخارجي، وهي تتمثل في إنشاء نظم لضمان القروض. وتضمن هذه النظم قرض المُقترض ضد مخاطر التخلف عن السداد عن طريق فرض علاوة تأمين تتناسب مع المؤسسة المقرضة والحكومة. ويمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تشجع أيضا إنشاء نظام منفصل لضمان الائتمان من أجل تمويل أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التجارية، وكذلك نظام لتأمين القروض.

## الجدول ٢

### خطة عمل مقترحة للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار في مجال الدعوة للسياسات

السياسات موضع الدعوة	الأجل القصير	الأجل المتوسط
إطار قانوني شامل لتنظيم الاستثمار	• إجراء استعراض لقانون الاستثمار الفلسطيني	• الضغط من أجل سنّ قانون الاستثمار المنقح المقترح
نظام ضريبي ملائم	• تقديم مقترحات لتحسين النظام الضريبي الراهن، على أساس نتائج الاستعراض الذي جرى لسياسة الاستثمار	• الضغط من أجل الأخذ بالنظام الضريبي المحسّن
تنمية المهارات	• الشروع بإجراء اتصالات مع مؤسسات التدريب والبحث والتطوير الإقليمية والدولية المتخصصة طلبا لمشورتها في مجال تنمية المهارات واستكشاف إمكانية شراكات استراتيجية	• اقتراح قوانين لحماية حقوق الملكية الفكرية تتماشى مع الرؤية الإنمائية الفلسطينية، مع تركيز خاص على القطاعات ذات الأولوية التي تحتاج دعما وحماية • اقتراح استراتيجيات مناسبة لتعزيز القدرات التكنولوجية للقطاعات ذات الأولوية • اقتراح برامج تدريبية تنصدي لأوجه القصور الخطيرة المستبانة في المهارات (الجدول ١) • اقتراح برامج إعادة تدريب لتفادي آثار الاختلال الناجم عن التقدم التكنولوجي • اقتراح برنامج لتبادل العمالة • الضغط وحشد الدعم من أجل: • إطلاق دورات تدريبية متخصصة تنصدي لأوجه القصور المستبانة في المهارات؛ • إطلاق دورات إعادة تدريب متخصصة لتفادي آثار الاختلال الناجم عن التقدم التكنولوجي؛

السياسات موضع الدعوة	الأجل القصير	الأجل المتوسط
زيادة التوسط المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء لجنة لإعداد مقترحات بشأن التوسط المالي واستعراضها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استهلال برنامج لتبادل العمالة؛</li> <li>• إقامة مركز تدريب متخصص في الأرض الفلسطينية المحتلة</li> <li>• تقديم مقترحات بشأن توسيع مدى الضمانات المقبولة مقابل المخاطر الائتمانية</li> <li>• العمل على نحو وثيق مع مؤسسات التمويل البالغ الصغر والمؤسسات المالية غير المصرفية، والمساعدة على تصميم نظام خاص أو نظم خاصة لضمان الائتمان ونظام خاص أو نظم خاصة لتأمين القروض</li> <li>• تقديم اقتراح بشأن إنشاء شركة لتأمين أو إعادة تأمين التجارة الخارجية لكي تنظر فيه السلطة الفلسطينية</li> </ul>

### استهداف المستثمرين

يمكن للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار أن تنظر أيضا في إعادة توجيهه وظيفية اجتذاب الاستثمار من التركيز على الزيادة المحضة في كمية تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلة إلى خدمة القطاعات ذات الأولوية عن طريق حشد الاستثمار الأجنبي المباشر من بلدان معينة توفر الاستثمار ومن الشركات عبر الوطنية. وفي هذا الصدد، يمكن للهيئة أن تأخذ زمام المبادرة في التنسيق مع المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص من أجل القيام بحملة لاجتذاب الاستثمار للقطاعات المستهدفة. وينبغي للحملة أن تحدد المستثمرين المحتملين في الأرض الفلسطينية المحتلة، سواء كانوا محليين أو عربا أو دوليين، مع التركيز على الفلسطينيين الذين يعيشون في الخارج. وينبغي تنفيذها على التوازي مع الأنشطة المقترحة أعلاه وعلى نحو متكامل تماما معها. وبمعنى آخر، يمكن للهيئة أن تستخدم الأنشطة المقترحة كوسيلة لنشر مضمون حملتها لاجتذاب الاستثمار. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام الشبكة المقترحة لإدماج المؤسسات الفلسطينية في سلاسل القيمة الإقليمية والعالمية لتشجيع الاستثمار في فلسطين.

### خطة عمل مقترحة للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار في مجال استهداف المستثمرين

الأجل المتوسط	الأجل القصير	استهداف المستثمرين
تصميم حملات اجتذاب الاستثمار القطاعية التركيز واستهلالها وتعديلها	أخذ زمام المبادرة في التنسيق مع المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص المعنية من أجل استبانة القطاعات التي تستهدفها حملات اجتذاب الاستثمار	استهداف المستثمرين

### هاء - احتياجات الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار من القدرات

ما زالت الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار، التي أنشئت في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠، في طور بناء قدراتها المؤسسية وتوطيد هيكلها التنظيمي. وتضم الهيئة في الوقت الراهن ست إدارات عاملة: مجمع واحد للخدمات، والحوافز، والترويج، والرعاية اللاحقة، والبحث والتنمية، والاستثمار الخارجي. ويقوم على خدمة هذه الإدارات إدارة الشؤون الإدارية والمالية، والعلاقات العامة، وإدارة العلاقات الخارجية، ووحدة قانونية. وكل هذه الإدارات مسؤولة أمام المدير العام، وهو مسؤول بدوره أمام مجلس الإدارة الذي يضم ١٥ عضواً، خمسة منهم من القطاع الخاص والباقيون يمثلون مؤسسات السلطة الفلسطينية. ويرأس مجلس الإدارة وزير الاقتصاد الوطني، كما يشغل ممثل لوزارة المالية منصب نائب الرئيس.

ومن المقرر إعادة هيكلة الهيئة تنظيمياً في المستقبل القريب من أجل تبسيط الأنشطة وتحسين الكفاءة والفعالية بشكل عام. وذلك يجعل من العسير التوصل إلى تصور مفاهيمي واضح لكيفية إدماج فرادى مكونات البرنامج على أفضل نحو في الإدارات الرئيسية. وبصرف النظر عن الشكل الجديد لهيكل الهيئة التنظيمي، فإنها في موقف عسير فيما يتعلق بتوطيد استراتيجية الرعاية اللاحقة المقترحة وتنفيذها. وعلى وجه الخصوص تفتقر الهيئة إلى ما يلي:

- (أ) موظفون لهم خبرة في صناعات محددة؛
- (ب) موظفون لهم خبرة في مجال إجراء الدراسات الاستقصائية وإدارة قواعد البيانات؛
- (ج) خبرة بشأن أفضل ممارسات العناية بالاستثمارات القائمة؛
- (د) خبرة في مجال الوساطة لتكوين التجمعات والشبكات؛

- (هـ) موارد تمويل داخلية: ما زالت الهيئة تعتمد بشدة على السلطة الفلسطينية لتغطية فاتورة مرتباتها والتكاليف المرتبطة بتقديم الخدمات؛
- (و) صلات قائمة مع الشركات عبر الوطنية والشركات المنتسبة لها في الأسواق الإقليمية والعالمية؛
- (ز) معلومات محددة عن البلدان والقطاعات في البلدان المستهدفة.

وتعزى أغلب أوجه القصور في القدرة المذكورة أعلاه إلى البيئة الاقتصادية والسياسية المناوئة، التي تحد أيضاً من قدرة السلطة الفلسطينية على دعم الهيئة. وقد أضرت الأزمة المالية التي تعاني منها السلطة الفلسطينية بالفعل الهيئة كمؤسسة عامة. فقد شهدت الهيئة تقلصاً في مواردها البشرية، حيث فقدت موظفين رئيسيين لصالح القطاع الخاص، بما في ذلك موظفون تلقوا تدريباً رسمياً في إطار مشاريع مختلفة ممولة من جهات مانحة. ونتيجة لذلك، اضطرت الهيئة إلى تقليص أنشطتها إلى مجرد تسجيل الاستثمارات الجديدة، إضافة إلى دعم جهود السلطة الفلسطينية المتجددة لتشجيع الاستثمار.

ونتيجة لهذه الحالة المناوئة، يتسم دعم الجهات المانحة بأهمية حاسمة بالنسبة لتنشيط استراتيجية العناية بالاستثمارات. وحتى لو توافر للهيئة الموارد والدعم الحكومي فسيكون من العسير، إن لم يكن من المستحيل، لها أن تنفذ البرنامج وحدها. وسيكون من العسير كذلك بالقدر نفسه استهلال جميع الأنشطة المقترحة في آن واحد. ومن هذا المنطلق، ينبغي للهيئة أن تتعاون مع المؤسسات الأخرى وأن تنظر في تقسيم الاستراتيجية إلى مرحلتين إحداهما قصيرة الأجل والأخرى متوسطة الأجل، كما يرد بالتفصيل في الجداول ١-٣ أعلاه.

وترد تفاصيل المجالات المحددة التي ينبغي لجهود بناء القدرات أن تركز عليها في الجدول التالي (الجدول ٤)، الذي يُسلسل الأنشطة عبر الأجلين القصير والمتوسط. وينبغي أن يسبق هذه الأنشطة برنامج شامل لتوطيد الهيكل التنظيمي للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار. وينبغي لهذا البرنامج أيضاً أن يزود الهيئة بنظم إدارة المعلومات اللازمة لتبسيط إجراءاتها، وكذلك بالمهارات الداخلية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

## خطة عمل مقترحة للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار في مجال بناء القدرات

الناتج	الشركاء الدوليون المحتملون	الطريقة	نشاط بناء القدرات
<b>الأجل القصير</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام معلومات حديث مصمم خصيصاً من أجل الاحتياجات التنظيمية والإدارية الداخلية للهيئة وملائم لتعزيز رؤيتها</li> <li>• خبرة داخلية لصيانة النظام وتحديثه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المحلية/الدولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات استشارية من أجل تطوير نظام الهيئة لإدارة المعلومات، بما في ذلك الارتقاء بالبرامجيات القائمة و/أو تركيب برامجيات جديدة</li> <li>• تدريب موظفي الهيئة على استخدام نظام إدارة المعلومات المحدث</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير نظام إدارة المعلومات التابع للهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قاعدة بيانات سهلة الاستعمال قائمة في مقر الهيئة</li> <li>• خبرة داخلية لصيانة قاعدة البيانات وتحديثها</li> <li>• خبرة داخلية بشأن إجراء تقييم للاحتياجات على أساس الدراسات الاستقصائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشركات الدولية المعنية بإجراء الدراسات الاستقصائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات استشارية لتصميم وإقامة قاعدة بيانات لعملاء الهيئة سهلة الاستعمال</li> <li>• تدريب موظفي الهيئة على استعمال قاعدة البيانات</li> <li>• تدريب موظفي الهيئة في مجال تصميم الدراسات الاستقصائية وإدارتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير قدرة الهيئة على إجراء الدراسات الاستقصائية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قائمة بالشركاء المحتملين</li> <li>• آليات شراكة (مثل مذكرات التفاهم) لاستخدام الهيئة في المستقبل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأونكتاد</li> <li>• الرابطة العالمية لوكالات تشجيع الاستثمار</li> <li>• البنك الدولي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات استشارية لمساعدة الهيئة على استبانة وكالات تشجيع الاستثمار ومراكز البحوث الإقليمية والدولية المحتملة</li> <li>• خدمات استشارية تقنية وقانونية لتحديد الأشكال والشروط المناسبة لترتيبات الشراكة بين الهيئة والمؤسسات الإقليمية والدولية المعنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساعدة الهيئة على إقامة شراكات استراتيجية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسة استثمار منقحة لكي تنظر فيها السلطة الفلسطينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأونكتاد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات استشارية لمساعدة الهيئة على إجراء استعراض لسياسة الاستثمار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساعدة الهيئة على مواصلة تطوير قانون الاستثمار الفلسطيني</li> </ul>

نشاط بناء القدرات	الطريقة	الشركاء الدوليون المحتملون	النتائج
تعريف موظفي الهيئة بالسياسات الاقتصادية المدفوعة بالتنمية	المشاركة في حلقات العمل التدريبية التي تعقدتها مؤسسات البحث والتطوير الإقليمية والدولية عن السياسات الاقتصادية المدفوعة بالتنمية في ظل العولمة، ولا سيما الروابط البيئية بين التجارة والاستثمار وكذلك بين السياسة الضريبية والسياسة المتعلقة بالعمل وحقوق الملكية الفكرية وتنمية المؤسسات	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأونكتاد</li> <li>الرابطة العالمية لوكالات تشجيع الاستثمار</li> <li>البنك الدولي</li> <li>منظمة التجارة العالمية</li> <li>المنظمة العالمية للملكية الفكرية</li> <li>مؤسسات البحوث المتخصصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>موظفون في الهيئة مألوفة لهم السياسات الاقتصادية المدفوعة بالتنمية</li> </ul>
مساعدة الهيئة على تعزيز رؤيتها، ولا سيما دورها الرائد في مجال الاحتفاظ بالاستثمار	خدمات استشارية لمساعدة الهيئة على تصميم استراتيجيات ترويجية لكل مكوّن من البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأونكتاد</li> <li>الشركات الاستشارية المعنية بالمواقع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مواد ترويجية لاستخدام الهيئة الفوري</li> </ul>

#### الأجل المتوسط

مساعدة الهيئة على تصميم برنامج متكامل للتشبيك وتنمية التجمعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>خدمات استشارية لمساعدة الهيئة على تصميم وإجراء تقييم قائم على الدراسات الاستقصائية لجوانب قصور المهارات لدى عملائها</li> <li>خدمات استشارية من أجل تصميم البرنامج المتكامل للتشبيك وتنمية التجمعات واختباره تجريبيا</li> <li>خدمات تدريبية لتعريف موظفي الهيئة بأفضل الممارسات والتجارب الناجحة في مجال التشبيك والتجميع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأونكتاد</li> <li>اليونيدو</li> <li>الرابطة العالمية لوكالات تشجيع الاستثمار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استبيان لتقييم الاحتياجات لاستخدام الهيئة في المستقبل</li> <li>موجز بأوجه القصور في المهارات لعملاء الهيئة حسب القطاعات</li> <li>برنامج متكامل للتشبيك وتنمية التجمعات لكي تنظر فيه الهيئة</li> <li>خبرة داخلية في مجال التشبيك وإدارة التجمعات</li> </ul>
تعريف الهيئة بأفضل الممارسات فيما يتعلق بإنفاذ العهود	خدمات تدريبية لتعريف الهيئة باستخدام العهود وإنفاذها	<ul style="list-style-type: none"> <li>البنك الدولي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>موظفون في الهيئة مألوف لهم استخدام العهود وإنفاذها، لا سيما كوسيلة لتوسيع مدى الضمانات المقبولة</li> </ul>

الناتج	الشركاء الدوليون المحتملون	الطريقة	نشاط بناء القدرات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حملات لاجتذاب الاستثمار حسب القطاعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأونكتاد</li> <li>• اليونيدو</li> <li>• القطاع الخاص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات استشارية لمساعدة الهيئة على تصميم حملات لاجتذاب الاستثمار القطاعات</li> </ul>	<p>مساعدة الهيئة على تصميم حملات قطاعية التركيز لاجتذاب الاستثمار</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الهيئة مألوف لها سلاسل القيمة الإقليمية والعالمية وتمتلك قائمة بالشركات عبر الوطنية المحتملة من أجل برنامج الربط</li> <li>• دراسة استقصائية مفصلة لمختلف أشكال الشراكة والتحالف الممكنة لربط المؤسسات المحلية بالشركات عبر الوطنية</li> <li>• مشروع مقترحات بشأن إنشاء شبكات تضم المؤسسات المستعدة لتوحيد جهودها والمضي قدما في سياق الإطار المحدد لتحقيق غاية الشبكة المقترحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اليونيدو</li> <li>• الأونكتاد</li> <li>• مركز التجارة الدولي</li> <li>• الوكالة الألمانية للتعاون التقني</li> <li>• المنظمة اليابانية للتجارة الخارجية</li> <li>• وكالة تنمية التجارة الدولية التابعة للولايات المتحدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات استشارية لكي يتسنى للهيئة أن تكون فهما شاملا لسلاسل القيمة الإقليمية والعالمية ذات الصلة وأن تحدد/تستهدف الشركات عبر الوطنية المحتمل ربطها بالتجمعات المختارة، واحتياجاتها</li> <li>• خدمات استشارية لمساعدة الهيئة على إجراء دراسة استقصائية مفصلة لمختلف أشكال الشراكة والتحالف الممكنة لربط المؤسسات المحلية بالشركات عبر الوطنية</li> <li>• خدمات استشارية لمساعدة الهيئة على تحديد وإنشاء شبكات تضم المؤسسات المستعدة لتوحيد جهودها والمضي قدما في سياق الإطار المحدد لتحقيق غاية الشبكة المقترحة</li> </ul>	<p>مساعدة الهيئة على تصميم برنامج لإقامة الروابط</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موظفون في الهيئة مألوفة لهم أفضل الممارسات في نظم الائتمان والتأمين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البنك الدولي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات تدريبية لتعريف الهيئة بنظم الائتمان والتأمين</li> </ul>	<p>تعريف الهيئة بأفضل الممارسات في نظم الائتمان والتأمين</p>



- Blomstrom M and Kokko A (2003). The economics of foreign direct investment. Working paper 168. Stockholm School of Economics. Stockholm.
- B'TSELEM (2005). Restrictions on movement. [www.btselem.org/English](http://www.btselem.org/English)
- CGAP (2006). Meeting the demand for microfinance in the West Bank and Gaza. *CGAP Report*.
- Clark G (2002). "Emerging local economic development: lessons from cities in the developed world, and their applicability to cities in developing and transitioning countries. Paper presented at the World Bank Urban Forum: Tools, Nuts and Bolts. Washington DC. 2-3 April.
- Humphrey J and Schmitz H (1996). The triple c approach to local industrial policy. *World Development*. 24 (12): 1859-77.
- Liedholm C (2001). *Small Firm Dynamics: Evidence from Africa and Latin America*. Washington, World Bank Institute.
- Markusen AR (1994). Sticky places in slippery space: the political economy of post-war fast-growth regions. Working paper 79. Centre for Urban Policy Research. New Brunswick.
- Martinussen J (1995). Elements of success in cluster policies: from a practitioner's point of view. Business Net Ltd., South Quay. Worcester.
- OCHA (2008). The humanitarian impact of the West Bank barrier. *Update* 8. July.
- .OCHA (2005a). West Bank closure and access – April 2005. OCHA. Jerusalem  
الإغلاق وحرية التنقل في الضفة الغربية – نيسان/أبريل ٢٠٠٥. مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. القدس.
- OCHA (2005b). Gaza Strip situation report. OCHA. Jerusalem.
- OCHA (2005c). Gaza Strip: access report – April 2005. OCHA. Jerusalem.
- OCHA (2005d). Preliminary analysis: the humanitarian implications of the February 2005 projected West Bank barrier route. OCHA. Jerusalem.
- PalTrade (2007). *Al-Mountar/Karni Terminal Movement Monitoring – Annual Report 2006*. Ramallah, PalTrade.
- PCBS (2009). Press release: Preliminary estimates for economic losses in Gaza Strip caused by Israeli aggression. PCBS. Ramallah.
- نشرة صحفية: الخسائر الاقتصادية الأولية في قطاع غزة جراء العدوان الإسرائيلي. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. رام الله.
- PCBS (2007). *Labour Force Survey – Annual Report 2006*. Ramallah, PCBS  
مسح القوى العاملة – التقرير السنوي ٢٠٠٦. رام الله. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

- PCBS (2006a). *Characteristics of Establishments in the Palestinian Territory – Establishment Consensus 2004*. Ramallah, PCBS.
- PCBS (2006b). *Economic Survey Series – 2005: Main Results*. Ramallah, PCBS.
- PCBS (2004a). Press release: Impact of the expansion and annexation wall on the socio-economic conditions of Palestinian Households in the localities which the wall passes through July 2004. PCBS. Ramallah.
- PCBS (2004b). Survey on the impact of the expansion and annexation wall on the Palestinian localities that the wall passed through March 2004. PCBS. Ramallah.
- PCBS (2004c). *Economic Survey Series – 2003: Main Results*. Ramallah, PCBS.
- سلسلة المسوح الاقتصادية - ٢٠٠٣: نتائج أساسية. رام الله، الجهاز المركزي لإحصاء فلسطين.
- PCBS (2003). *Small and Medium Enterprises Survey, 2000 – Main Results*. Ramallah, PCBS.
- PCBS (2000). *Labour Force – Survey Annual Report 1999*. Ramallah, PCBS.
- PCBS (1999). The Establishment Report – update – 1999. <http://www.pcbs.org>.
- PCBS (1998). *Population, Housing and Establishment Census – the Establishment Report 1997*. Ramallah, PCBS.
- Piore M and Sabel C (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York, Basic Books.
- PNSMF (2005). *Microfinance Note*. Occupied Palestinian Territory.
- Pyke F (1992). *Industrial Development through Small-firm Cooperation: Theory and Practice*. Geneva, International Labour Organization.
- Schmitz H (1997). Collective efficiency and increasing returns. Working paper 50. Institute of Development Studies. Brighton.
- UNCTAD (2008). Report on UNCTAD's assistance to the Palestinian people. TD/B/55/2. Geneva. 15 July.
- تقرير عن المساعدة المقدمة من الأونكتاد إلى الشعب الفلسطيني. جنيف. ١٥ تموز/يوليه.
- UNCTAD (2007a). Report on UNCTAD's assistance to the Palestinian people. TD/B/54/3. Geneva. 11 July.
- تقرير عن المساعدة المقدمة من الأونكتاد إلى الشعب الفلسطيني. جنيف. ١١ تموز/يوليه.
- UNCTAD (2007b). *Aftercare: a Core Function in Investment Promotion*. United Nations publication. Investment Advisory Series, series A, no.1. New York and Geneva.
- UNCTAD (2004). *Palestinian Small and Medium-Sized Enterprises: Dynamics and Contribution to Development*. United Nations publication. UNCTAD/GDS/APP/2004/1. New York and Geneva.
- المؤسسات الفلسطينية الصغيرة والمتوسطة الحجم: دينامياتها ومساهماتها في التنمية. منشورات الأمم المتحدة. نيويورك وجنيف.

- UNCTAD (2003a). *Transit and Maritime Transport Facilitation for the Rehabilitation and Development of the Palestinian Economy*. United Nations publication. UNCTAD/GDS/APP/2003/1. New York and Geneva.
- تيسير التجارة العابرة والنقل البحري من أجل إعادة تأهيل الاقتصاد الفلسطيني وتنميته. منشورات الأمم المتحدة. نيويورك وجنيف.
- UNCTAD (2003b). *Investment and Technology Policies for Competitiveness: Review of Successful Country Experiences*. United Nations publication. UNCTAD Technology for Development Series. New York and Geneva.
- UNCTAD (2001). *World Investment Report: Promoting Linkages*. United Nations publication. New York and Geneva.
- تقرير الاستثمار العالمي: تشجيع الروابط. منشورات الأمم المتحدة. نيويورك وجنيف.
- UNSCO (2005). *Economic Fragmentation and Adaptation in the Rural West Bank*. Jerusalem, UNSCO.
- World Bank (2008a). *West Bank and Gaza financial sector review: West Bank and Gaza resident mission*. World Bank.
- World Bank (2008b) *West Bank and Gaza Investment Guarantee Trust Fund*. Washington DC, World Bank Group Multilateral Investment Guarantee Agency.
- البنك الدولي. الصندوق الاستثماري لضمان الاستثمار في الضفة الغربية وغزة. واشنطن العاصمة، الوكالة الدولية لضمان الاستثمار التابعة لمجموعة البنك الدولي.
- World Bank (2007). *West Bank and Gaza investment climate assessment: unlocking the potential of the private sector: West Bank and Gaza resident mission*. World Bank.
- Xinagang Xu S and McNaughton R (2003). *Higher technology cluster evolution: a network analysis of Canada's technology triangle*. University of Waterloo Institute for Innovation Research. Waterloo.
- Young S and Hood N (1994). *Designing developmental aftercare programmes for foreign direct investors in the European Union. Translational Cooperations*. 3 (2): 45-72.



بيان موجز عن عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار

الصفحة

٥٤	.....	ألف - مقدمة
٥٥	.....	باء - التوزيع القطاعي والحجم
٥٦	.....	جيم - الموقع
٥٧	.....	دال - الوضع القانوني وتاريخ الإنشاء
٥٨	.....	هاء - عمليات الإنتاج
٥٨	.....	واو - الأسواق المستهدفة
٥٩	.....	زاي - بيان موجز عن مباشرة الأعمال الحرة
٦٠	.....	حاء - خصائص القوة العاملة والهياكل الإدارية
٦٠	.....	طاء - الروابط الخلفية والأمامية
٦٣	.....	ياء - رؤية المستثمرين لقدراتهم التنافسية

## ألف - مقدمة

تتكون قاعدة عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار من مؤسسات (محلية في أغلبها) أنشئت عقب قيام السلطة الفلسطينية في عام ١٩٩٤. وقد أنشئت نسبة قدرها ٧٣ في المائة تقريباً من المؤسسات خلال الفترة ١٩٩٤-٢٠٠٠ ونسبة أخرى قدرها ١٤ في المائة خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٤. أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ١٣ في المائة فكانت قد أنشئت قبل عام ١٩٩٤.

ويتسم المستثمرون بانخفاض مستوى تنوع أنشطتهم، حيث تعمل نسبة قدرها ٤٠ في المائة من المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية في الأنشطة الصناعية و ٣٠ في المائة في التعدين واستغلال المحاجر. وعلاوة على ذلك، يبين توزيع المؤسسات الصناعية حسب النشاط أن ثمة تركيزاً كبيراً على إنتاج الأغذية والمشروبات. وهذا التوزيع القطاعي المعوج هو صورة صادقة لنظيره في قطاع المؤسسات، وهو تجسيد للنجاح المتواضع الذي أحرزته الهيئة فيما يتعلق باجتذاب الاستثمارات في مجالات جديدة<sup>(٨)</sup>. ومن الجدير أيضاً الإشارة إلى أن أغلب المؤسسات المنشأة حديثاً خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٤ تسير على نفس منوال التحول الهيكلي العام للاقتصاد نحو الأنشطة المنخفضة المهارات والمنخفضة الإنتاجية.

ويتقاسم عملاء الهيئة أيضاً سمات شائعة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية (UNCTAD (2004)). فهم في الغالب من المؤسسات الصغيرة ويمثلون مصدراً مهماً لتوليد فرص العمل، كما أن قوة العمل في هذه المؤسسات تتكون أساساً من موظفين يعملون مقابل أجر. وتُدار غالبية المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية من قِبَل رجال أعمال من متوسطي السن أو كبار السن ممن لهم خبرة سابقة في مجالات تتعلق بأنشطتهم الراهنة. والمؤسسات الزراعية والصناعية مملوكة لرجال أعمال حصلوا على تدريب مهني فقط، في حين أن المؤسسات المعنية بقطاعي الصحة والتعليم مملوكة لحائزي الدرجات الجامعية. ويمتلك حائزو الدرجات الجامعية أيضاً أغلب مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك المؤسسات السياحية والمؤسسات المعنية بتوفير خدمات الأعمال التجارية.

وتُبين نتائج الدراسة الاستقصائية أيضاً أن عملاء الهيئة، كما هو حال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية، لديهم روابط خلفية وأمامية ضعيفة مع سائر القطاعات. ويتجسد ذلك في محدودية وصولهم للقروض التجارية والمواد الخام وفي كونهم يبيعون مباشرة للعملاء. وعلاوة على ذلك، أبلغت نسبة قدرها ١٧ في المائة فقط من المجيبين عن المشاركة في تربيئات تتعلق بالتعاقد من الباطن، وكانت غالبية التعاقدات من الباطن مع مؤسسات

(٨) ترد إحصاءات فلسطينية رسمية عن قطاع المؤسسات الفلسطيني في المرجعين PCBS (2006a) و PCBS (2006b).

إسرائيلية، وهو ما يثير الشكوك بشأن فوائد مثل هذه الترتيبات. ويتسم عملاء الهيئة أيضا بتركيزهم الشديد على الأسواق المحلية، كما أن المؤسسات المتجهة نحو التصدير تعتمد بشدة على إسرائيل كمنفذ رئيسي لمنتجاتها. ويظهر المستثمرون الذين خضعوا للدراسة الاستقصائية أيضا مع خليط تصديري ضيق (يتكون غالبا من الملابس، والورق والمنتجات ذات الصلة، والمطاط واللدائن، إضافة إلى خدمات السياحة).

أما بالنسبة للسمات التي تميز عملاء الهيئة عن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تتعلق أساسا بطبيعة عملياتهم الإنتاجية وهياكلهم الإدارية. ففي حين تعمل غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية في أنشطة قائمة على كثافة العمل، أبلغ أغلب عملاء الهيئة عن التخصص في أنشطة قائمة على كثافة رأس المال وإنتاج السلع النهائية. وعلاوة على ذلك، فعلى عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لأفراد والمتسمة بالهياكل الإدارية غير الرسمية، فإن عملاء الهيئة مسجلون كشركات ذات مسؤولية محدودة متمسمة بهياكل إدارية رسمية. وتكرس المؤسسات أعدادا مهمة من الموظفين للأنشطة الإدارية والمحاسبية والتسويقية.

وكما هو مشروع أدناه، فإن هذه السمات العامة تُخفي اختلافات فيما بين عملاء الهيئة يتعين أخذها في الحسبان لضمان استجابة سليمة للسياسات. ومن أبرز الأمور في هذا الصدد الاختلافات بين المستثمرين المحليين والأجانب وكذلك الاختلافات المتعلقة بالموقع.

## باء - التوزيع القطاعي والحجم<sup>(٩)</sup>

يتركز عملاء الهيئة في القطاع الصناعي، حيث تعمل نسبة قدرها ٤٠ في المائة من المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية في الأنشطة الصناعية و ٣٠ في المائة في التعدين واستغلال المحاجر. وتمثل مؤسسات السياحة ثالث أكبر قطاع، حيث تستأثر بنسبة قدرها ١١ في المائة من المؤسسات، يليها مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودعم الأعمال، التي يبلغ نصيبها معاً ١٠ في المائة. وتشكّل المؤسسات الزراعية والحرفية وتلك العاملة في الصحة والتعليم أصغر قطاعين، حيث يمثل كل منهما ٥ في المائة من المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية.

ويبين توزيع المؤسسات الصناعية حسب النشاط أن أغلبها يعمل في إنتاج الأغذية والمشروبات. وتشكل هذه المؤسسات أكبر قطاع، حيث تمثل ٣٥ في المائة من عملاء الهيئة

(٩) تماشياً مع تصنيف المكتب المركزي الفلسطيني للإحصاء (PCBS (1998)، تصنف الدراسة الاستقصائية المؤسسات حسب حجم قوة العمل فيها. فالمؤسسات التي تضم ٥ أشخاص إلى ١٩ شخصاً تعتبر صغيرة، في حين أن تلك التي تضم ٢٠ إلى ٥٠ شخصاً تُعتبر متوسطة. وتُصنف المؤسسات التي يعمل بها أكثر من ٥٠ شخصاً كمؤسسات كبيرة (PCBS (2003).

الصناعيين. وتشكل المؤسسات المنتجة للمطاط واللدائن ثاني أكبر قطاع، الذي يبلغ نصيبه ١٩ في المائة، يليه قطاع صانعي المنتجات المعدنية، الذي يمثل ١٦ في المائة من المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية. وتعمل المؤسسات المتبقية في صناعة الملابس والورق ومنتجاته والمنتجات الطبية، وهي تمثل ١٠ في المائة و ٦ في المائة و ٤ في المائة على التوالي من المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية.

وأغلب عملاء الهيئة من المؤسسات الصغيرة التي تمثل ٥٤ في المائة من المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية. وتمثل المؤسسات المتوسطة ٣٣ في المائة في حين تمثل المؤسسات الكبيرة ١٤ في المائة. وعلاوة على ذلك، فكما هو مبين في الجدول ألف أولاً-١، تتركز المؤسسات الصغيرة في القطاعات الزراعية والحرفية الفرعية (٧٧ في المائة) وفي قطاع السياحة (٧٥ في المائة). وتعمل المؤسسات المتوسطة أساساً في توفير الخدمات التعليمية والصحية (٥٧ في المائة)، في حين أن للمؤسسات الكبيرة تواجداً قوياً في قطاع الصناعة الفرعي (٢١ في المائة) وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال الفرعي (٢٠ في المائة).

وهذا الاتجاه العام يُخفي اختلافات بين المؤسسات المحلية والأجنبية. فكما هو مبين في الجدول ألف أولاً-٢، تعمل غالبية المؤسسات الأجنبية في مجال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال. وتتسم المؤسسات الأجنبية أيضاً بأن للشركات الكبيرة تواجداً قوياً في صفوفها، حيث تُمثل ٢٤ في المائة من المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية، في حين كان نصيب المؤسسات المتوسطة ١٦ في المائة. وفي المقابل، فإن ١٣ في المائة من المؤسسات المحلية كبيرة و ٣٥ في المائة منها متوسطة.

## جيم - الموقع

يتركز عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار في مدن الأرض الفلسطينية المحتلة الصناعية الرئيسية. وتتركز غالبية المؤسسات المحلية في الخليل (٢٠ في المائة من المؤسسات المحلية) ومدينة غزة (١٩ في المائة) ورام الله (١٣ في المائة) ونابلس (١١ في المائة). وفي المقابل، تتركز المؤسسات الأجنبية في رام الله (٣٢ في المائة) ومدينة غزة (٣٢ في المائة) والخليل (٢١ في المائة).

ويرتبط اختيار المؤسسات لمواقعها على ما يبدو ارتباطاً وثيقاً بطبيعة أنشطتها. فمؤسسات التعدين واستغلال المحاجر وكذلك المؤسسات الصناعية تتركز في المناطق الصناعية. وتتركز المؤسسات المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات دعم الأعمال وتلك العاملة في قطاعي التعليم والصحة في المناطق السكنية، في حين تتركز الصناعات الزراعية والحرفية في المناطق الزراعية.

وعلاوة على ذلك، فكما هو مبين في الجدول ألف أولاً-٣، تقع غالبية المؤسسات المحلية في المناطق الصناعية (٤٧ في المائة من المؤسسات المحلية)، يليها تلك الواقعة في المناطق السكنية (٢٦ في المائة). وتتركز المؤسسات المحلية القائمة في المناطق السكنية أساساً في مدن غير صناعية، هي قلقيلية (١٠٠ في المائة من المؤسسات المحلية التي خضعت للدراسة الاستقصائية) وخان يونس (٦٤ في المائة) وأريحا (٦٠ في المائة) وغزة (٣٨ في المائة). وفي المقابل، تقع غالبية المؤسسات الأجنبية في مناطق سكنية (٥٠ في المائة من المؤسسات الأجنبية)، بينما تشكل تلك الواقعة في مناطق صناعية ثانياً أكبر قطاع (٣٦ في المائة).

وكما سيُبين لاحقاً، فإن قرار المؤسسات بشأن موقعها يجسد هو أيضاً تركيزها الحدود على تلبية الطلب المحلي وطبيعة روابطها الخلفية والأمامية.

## دال - الوضع القانوني وتاريخ الإنشاء

إن نسبة قدرها ٩٢ في المائة من المؤسسات المحلية والأجنبية التي خضعت للدراسة الاستقصائية مسجلة كشركات ذات مسؤولية محدودة. أما بقية المؤسسات المحلية فهي مملوكة لأفراد (٤ في المائة) أو لشركاء (٤ في المائة)، في حين أن بقية المؤسسات الأجنبية فروع لشركات كبيرة. وعلاوة على ذلك، فهناك مؤسسة أجنبية عضو في مجموعة شركات وأخرى مشروع مشترك (اتحاد مع شركة في الخارج).

وقد أنشئت نسبة قدرها ٧٣ في المائة تقريباً من المؤسسات خلال الفترة ١٩٩٤-٢٠٠٠، في حين أنشئت نسبة قدرها ١٣ في المائة فقط قبل قيام السلطة الفلسطينية في عام ١٩٩٤. وأنشئت النسبة ١٤ في المائة المتبقية خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٤. وثمة اتجاه مشابه فيما يتعلق بالمستثمرين الأجانب، حيث أبلغ ٧١ في المائة من المقيمين (أي ٢٠ مؤسسة أجنبية) عن بدء التشغيل خلال الفترة ١٩٩٤-٢٠٠٠، و٢١ في المائة (ست مؤسسات) خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٤.

ويبين الجدول ألف أولاً-٤ أن الزراعة والصناعات الحرفية سجلت أعلى معدلات "مواليد" خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٤، حيث عملت في هذين القطاعين نسبة قدرها ٢٩ في المائة من إجمالي المؤسسات المنشأة خلال هذه الفترة. وجاء قطاع السياحة في المركز الثاني، حيث استأثر بنسبة ٢٣ في المائة من مؤسسات القطاع المنشأة خلال الفترة المذكورة، يليه التعدين واستغلال المحاجر بحصة قدرها ١٨ في المائة من المؤسسات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال بحصة قدرها ١٦ في المائة وقطاع التصنيع بحصة قدرها ١١ في المائة. وعلاوة على ذلك، تقع نسبة قدرها ٧٦ في المائة من المؤسسات المنشأة خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٤ في أراضي الضفة الغربية، وهو استمرار للاتجاه الذي كان سائداً خلال الفترة ١٩٩٤-٢٠٠٠. ومع ذلك، يبين الجدول ألف أولاً-٥ أن مناطق طولكرم ونابلس

وقلقلية، وهي تاريخياً من المناطق الصناعية في الضفة الغربية، لم تستقبل مؤسسات جديدة. وفي غزة، توجد غالبية المؤسسات الجديدة في دير البلح ورفح.

## هاء - عمليات الإنتاج

وصف ٧٣ في المائة من المجهيين عمليات الإنتاج في مؤسساتهم بأنها قائمة على كثافة رأس المال<sup>(١٠)</sup>. وينطبق هذا على وجه الخصوص في حالة مؤسسات صنع المنتجات الطيبة (١٠٠ في المائة من المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية)، وصناعة المطاط واللدائن (٩٠ في المائة) وصناعة الورق ومنتجاته (٨٦ في المائة) ومؤسسات التعدين واستغلال المحاجر (٨٣ في المائة). ويبين الجدول ألف أولاً-٦ الاختلافات الإقليمية في الأهمية النسبية لعامل العمالة، حيث تُبدي المؤسسات العاملة في خان يونس ورفح ودير البلح اعتماداً كبيراً على الأنشطة القائمة على كثافة العمل. وعلاوة على ذلك، تعمل غالبية المؤسسات الأجنبية في أنشطة قائمة على كثافة رأس المال، حيث تمثل المؤسسات العاملة في هذه الأنشطة ٩٠ في المائة من إجمالي المؤسسات الأجنبية. وفي المقابل، فإن ٨٦ في المائة من المؤسسات المحلية تعمل في هذه الأنشطة.

وُنتج غالبية المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية سلعا نهائية (الجدول ألف أولاً-٧)، ولا سيما تلك العاملة في التعدين واستغلال المحاجر والتصنيع (الجدول ألف أولاً-٨). ويبين الجدول ألف أولاً-٩ أن المؤسسات المنتجة للسلع النهائية تتركز في قلقلية والخليل وطولكرم وشمال غزة ورفح. وتتميز المؤسسات الكائنة في طولكرم والخليل ونابلس ورفح أيضاً بعملها على نحو كبير في إنتاج السلع نصف النهائية. وتُبين نتائج الدراسة الاستقصائية أيضاً مشاركة المؤسسات الخدمية المحدودة في توفير الخدمات المساعدة (أي دعم الإنتاج الصناعي). وقد أبلغت نسبة قدرها ١٥ في المائة فقط من المؤسسات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال عن مشاركتها في دعم الإنتاج الصناعي.

## واو - الأسواق المستهدفة

يركز أغلب عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار على تلبية الطلب المحلي. فالضفة الغربية تتأثر بنسبة ٥٦ في المائة من مبيعات المؤسسات القائمة في الضفة الغربية، في حين يستأثر قطاع غزة بنسبة ٧٦ في المائة من مبيعات المؤسسات القائمة في غزة. وعلى الرغم من أن غزة ليست سوقاً رئيسية لمؤسسات الضفة الغربية (حيث تمثل ٦ في المائة

(١٠) على الرغم من أن احتمال الخطأ في هذه الحالة يقل عن ١ في المائة، ينبغي التعامل مع النتائج بحذر بالنظر إلى عدم وجود بيانات عن الأهمية النسبية لعامل العمالة في عمليات الإنتاج في المؤسسات.

من مبيعاتهم الإجمالية)، فإن الضفة الغربية هي ثاني أهم سوق للمؤسسات القائمة في غزة (وإن كانت لا تتأثر إلا بنسبة ١٣ في المائة من مبيعات هذه المؤسسات).

والمؤسسات العاملة في أنشطة التصدير تشكل أقلية وتتركز أساساً في الضفة الغربية. وتمثل هذه المؤسسات ٣٨ في المائة من المؤسسات القائمة في الضفة الغربية وأقل من ١ في المائة من مؤسسات غزة. وعلاوة على ذلك، تتأثر إسرائيل بنصيب الأسد من إجمالي صادرات المؤسسات القائمة في الضفة الغربية (١٨ في المائة)، مقارنة بنسبة قدرها ٣ في المائة من المؤسسات القائمة في غزة. وتتعامل المؤسسات الموجهة نحو التصدير مع خليط تصديري ضيق. وهي تتركز في عدد محدود من القطاعات، بما في ذلك المؤسسات العاملة في مجال الملابس (٧٠ في المائة من المؤسسات في هذا القطاع موجهة نحو التصدير)؛ والسياحة (٥٠ في المائة)، والورق والمنتجات ذات الصلة (٤٣ في المائة)؛ والمطاط والبلاستيك (٤٣ في المائة)؛ والتعدين واستغلال المحاجر (٣٧ في المائة).

وُثِّبَ دراسة للشركاء الإقليميين للمؤسسات القائمة في الضفة الغربية أن البلدان العربية تأتي في ذيل القائمة. فقد أدرجت البلدان العربية ضمن أسواق التصدير "الأخرى" واستأثرت بنسبة ١١ في المائة من مبيعات المؤسسات الإجمالية. وتشمل البلدان التي أشير إليها على انفراد بوصفها أسواقاً رئيسية أوروبا، ولو أنها استأثرت بحصة هزيلة قدرها ٥ في المائة من مبيعات المؤسسات، يليها الأردن بحصة قدرها ٢ في المائة والولايات المتحدة بحصة قدرها ٢ في المائة. وعلاوة على ذلك، فكما هو مبين في الجدول ألف أولاً-١٠، فإن الصادرات إلى أوروبا والولايات المتحدة مدفوعة أساساً بالمؤسسات القائمة في بيت لحم.

وُثِّبَ النتائج أيضاً أن أوروبا هي السوق الأساسية للمؤسسات العاملة في الأنشطة السياحية، يليها الولايات المتحدة وإسرائيل (الجدول ألف أولاً-١١). والولايات المتحدة هي ثاني أهم سوق تصدير لصناعات التعدين واستغلال المحاجر والصناعات التحويلية، يسبقها إسرائيل، ولو أن الفجوة كبيرة بين السوقين.

## زاي - بيان موجز عن مباشرة الأعمال الحرة

هناك نسبة قدرها ٣٧ في المائة تقريباً من المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية مملوكة لمستثمرين متوسطي العمر ينتمون للفئة العمرية ٣٦-٤٥ عاماً، ونسبة أخرى قدرها ٣٨ في المائة مملوكة لمستثمرين كبار السن تتراوح أعمارهم بين ٤٦ و ٥٥ عاماً. ويمتلك شباب المستثمرين (٢٥-٣٥ عاماً من العمر) ٨ في المائة من المؤسسات، في حين يمتلك الكهول (أكثر من ٥٥ عاماً من العمر) أو يديرون المؤسسات المتبقية. ويتسم المستثمرون الأجانب بتوزيع عمري مختلف بشكل طفيف، حيث تمتلك فئة الكهول ٥٤ في المائة من المؤسسات. ويشكل المستثمرون متوسطو العمر ٢٥ في المائة من المجيبين، في حين يمثل المستثمرون من الكهول والشباب ١٤ في المائة و ٢ في المائة من المجيبين على التوالي.

ولدى ٧٩ في المائة تقريباً من الملاك خبرة تجارية سابقة في مجالات ذات صلة بأنشطتهم الجارية، بما في ذلك ٨١ في المائة من المستثمرين المحليين و ٧٠ في المائة من المستثمرين الأجانب. وقد حصل الملاك أيضاً على تدريب رسمي، حيث أكمل ٤٨ في المائة التعليم حتى المستوى الجامعي وأبلغ ٣٧ في المائة آخرون عن إكمالهم برامج للتدريب المهني الرسمي بنجاح. ويعمل من يحملون شهادات جامعية أساساً في قطاعي الصحة والتعليم، ويشكلون ٩٣ في المائة من المجيبين العاملين في هذين القطاعين. وهناك أيضاً تواجد قوي لحاملي الشهادات الجامعية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال (٨٢ في المائة) وقطاع السياحة (٦٣ في المائة). ويتركز الملاك الحاصلون على تدريب مهني في القطاع الزراعي والحرفي وكذلك في قطاع التعدين واستغلال المحاجر (٥٠ في المائة)، بالإضافة إلى قطاع التصنيع (٤٣ في المائة).

## حاء - خصائص القوة العاملة والهياكل الإدارية

تتكون قوة العمل أساساً من موظفين يعملون بالأجر. ويتراوح متوسط عدد أعضاء الأسرة في المؤسسة الواحدة بين اثنين (في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) وخمسة (في المؤسسات الكبيرة). وعلاوة على ذلك، تتسم المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية، بصرف النظر عن حجمها، بوجود هياكل إدارية رسمية، يُكرس عدد مهم من الموظفين فيها للأنشطة الإدارية والمحاسبية والتسويقية (الجدول ألف أولاً-١٢).

## طاء - الروابط الخلفية والأمامية

### مصادر التمويل

المدخرات الشخصية هي عادة المصدر الرئيسي للتمويل الذي يحتاجه أغلب المستثمرين المحليين لتغطية الأنشطة الابتدائية والتكاليف التشغيلية وخطط التوسع (الجدول ألف أولاً-١٣). وتأتي القروض المصرفية في المرتبة الثانية وتُستخدم أساساً لتمويل تكاليف بدء العمل في المؤسسات الكبيرة<sup>(١١)</sup>. ومن حيث الأنشطة، يبدو أن المؤسسات السياحية هي الأكثر استفادة حيث أفاد ٤٥ في المائة من المجيبين بأنهم استفادوا من هذه القروض. ولا ترد

(١١) تبين نتائج الدراسة الاستقصائية أن ٢٠ في المائة فقط من المؤسسات الصغيرة استفادت من القروض المصرفية لأغراض الأنشطة الابتدائية عشية الأزمة، مقابل استفادة ٢٥ في المائة و ٣٤ في المائة من المؤسسات المتوسطة والكبيرة، على التوالي، من هذه القروض. وعلى الرغم من أن احتمال الخطأ لهذا السؤال يزيد على ٥ في المائة، فيمكن اعتبار أن النتيجة دلالتها خاصة لدى مقارنتها بنتائج دراسة استقصائية أخرى أجرتها الأونكتاد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية (2004, UNCTAD). فتتأخر هذه الدراسة الاستقصائية تبين أن ١٨ في المائة فقط من المؤسسات الصغيرة تستفيد من قروض المصارف.

سوق الأسهم كمصدر للتمويل ضمن قائمة المجهين. وهناك نسبة قدرها ٢ في المائة فقط من المؤسسات المحلية مسجلة لدى سوق فلسطين للأوراق المالية.

وتشمل مصادر التمويل الأخرى الأسرة والأصدقاء ومقرضي الأموال والتأجير والأرباح المحتجزة (الجدول ألف أولاً-١٣). ويشيع اعتماد المؤسسات القائمة في غزة خصوصاً على مقرضي الأموال والتأجير لتمويل رأس المال العامل.

ولا بد من توقع مثل هذه الروابط الخلفية الضعيفة مع القطاع المالي الرسمي بالنظر إلى أن الأزمة الاقتصادية الراهنة زادت من مخاطر الائتمان والاستثمار. وقد أفاد المستثمرون الأجانب بأنهم لا يعتمدون على أي من المصادر المشار إليها. ومع ذلك، لم يفصحوا عن مصادر تمويلهم، مما يُجسد ترددهم إزاء كشف مثل هذه المعلومات للجمهور.

### مصادر المعدات والمواد الخام

أبلغت نسبة قدرها ٥٠ في المائة تقريباً من المؤسسات المحلية والأجنبية التي خضعت للدراسة الاستقصائية أن الأرض الفلسطينية المحتلة هي المصدر الرئيسي للمواد الخام، وأفادت نسبة أخرى قدرها ٥٠ في المائة بأنها إسرائيل. وحددت نسبة قدرها ٣١ في المائة من المجهين أوروبا في حين جاءت البلدان العربية في ذيل قائمة المجهين (حددتها نسبة قدرها ١١ في المائة من المجهين)، جنباً إلى جنب مع آسيا (١١ في المائة) والقارة الأمريكية (١٠ في المائة). وتحديد المؤسسات الأجنبية عن هذا الاتجاه العام. فكما هو مبين في (الجدول ألف أولاً-١٤)، فإنها أقل اعتماداً على إسرائيل وتتسم بمزيد من التنوع تجاه البلدان العربية.

ويبين الجدول ألف أولاً-١٥ أن المؤسسات الزراعية والحرفية والصناعية تعتمد بشكل خاص على إسرائيل للحصول على المواد الخام، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسات العاملة في مجال توفير الدعم للأعمال وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي المقابل تعتمد مؤسسات التعدين واستغلال المحاجر بدرجة أكبر على الأسواق المحلية. وعلاوة على ذلك، وباستثناء المؤسسات السياحية، أقامت نسبة مئوية مهمة من المؤسسات علاقات مع الموردين الأوروبيين. وهذا هو على وجه الخصوص حال المؤسسات الصناعية، حيث حددت نسبة قدرها ٥١ في المائة من المجهين من هذا القطاع أوروبا كمصدر أساسي للإمدادات. أمّا فيما يتعلق بالعلاقة بين المصادر التي تحصل منها المؤسسات على المواد الخام ومواقعها، فإن الجدول ألف أولاً-١٦ يبيّن أن غالبية المؤسسات القائمة في غزة تشتري موادها الخام من إسرائيل. أمّا المؤسسات العاملة في بيت لحم وقلقيلية والخليل فتشتري أغلب إمداداتها محلياً.

ويبين الجدول ألف أولاً-١٧ أن نسبة قدرها ٧٣ في المائة تقريباً من المؤسسات المحلية والأجنبية تشتري آلاتها ومعداتها من أوروبا. وحددت نسبة أخرى قدرها ٢١ في المائة إسرائيل كمصدر رئيسي للإمدادات، في حين حددت نسبة قدرها ١٧ في المائة الأرض

الفلسطينية المحتلة. وجاءت البلدان العربية في ذيل قائمة موردي المؤسسات (٢ في المائة)، يسبقها القارة الأمريكية (٨ في المائة) وآسيا (١٠ في المائة). ويُبين توزيع مصادر آلات ومعدات المحيين حسب موقع المؤسسات (الجدول ألف أولاً-١٨) والنشاط الاقتصادي (الجدول ألف أولاً-١٩) الترتيب ذاته.

### الروابط مع الأسواق

تبيع نسبة قدرها ٦٢ في المائة تقريباً من المؤسسات العاملة في مجال التصدير مباشرة إلى العملاء. وتعمل باقي المؤسسات من خلال وسطاء، حيث تبيع نسبة قدرها ١٥ في المائة من خلال وكلاء محليين و٦ في المائة من خلال وكلاء إسرائيليين و٥ في المائة من خلال وكلاء أجنبيين. وهناك أيضاً مؤسسات تُصرف مبيعاتها من خلال شركاء أجنبيين، وهي تمثل ١١ في المائة من المؤسسات الموجهة نحو التصدير<sup>(١٢)</sup>.

أمّا بالنسبة للمؤسسات التي تستهدف الأسواق المحلية، فإن الجدول ألف أولاً-٢٠ يبيّن أنّها مملوكة حصراً لمستثمرين محليين وتترع إلى البيع مباشرة إلى العملاء. ويُستثنى من هذا المؤسسات العاملة في الصناعة وفي إنتاج المنتجات الزراعية والحرفية، حيث تبيع غالبيتها أساساً من خلال تجار الجملة (الجدول ألف أولاً-٢١).

### المشاركة في التجارة الإلكترونية

لا يشارك عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار في التجارة الإلكترونية، كما أبلغت نسبة قدرها ٣٠ في المائة فقط من المحيين بأن لديهم مواقع شبكية مؤسسية تُستخدم أساساً لأغراض الترويج. و٧٦ في المائة تقريباً من المؤسسات التي لديها مواقع شبكية مؤسسية هي من المؤسسات الكبيرة، ويعمل أغلبها في السياحة وفي مجال توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال. وعلاوة على ذلك، تتركز المؤسسات التي لديها مواقع شبكية مؤسسية في بيت لحم وأريحا ورام الله.

### ترتيبات التعاقد من الباطن

أبلغت ٤٦ مؤسسة محلية فقط، أي نسبة قدرها ١٧ في المائة من المؤسسات التي خضعت للدراسة الاستقصائية، عن مشاركتها في ترتيبات تعاقد من الباطن. ويقع أغلب هذه المؤسسات في طولكرم ونابلس والخليل، وقد تعاقد مع ٣٠ منها مؤسسات إسرائيلية ومع الباقي مؤسسات فلسطينية.

ويعمل المستثمرون الذين خضعوا للدراسة الاستقصائية وتعاقدت معهم مؤسسات إسرائيلية في التعدين واستغلال المحاجر والتصنيع والسياحة، في حين يعمل من تعاقدت معهم

(١٢) ينبغي تفسير هذه النتائج بحذر، بالنظر إلى أن ١٤٠ مؤسسة فقط هي التي أجابت على هذا السؤال.

مؤسسات فلسطينية في مجال توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال. وتشمل المهام المنوطة بالمؤسسات التي يجري التعاقد معها أنشطة من قبيل البيع وخدمات الدعم والتصنيع. وتشمل الفوائد المتاحة النفاذ إلى الأسواق الدولية والمواد الخام، إضافة إلى تطوير المنتجات ومنح حقوق الامتياز.

## ياء - رؤية المستثمرين لقدراتهم التنافسية

تبين نتائج الدراسة الاستقصائية أنه كان من المنتظر تحسّن قدرة المؤسسات على المنافسة عشية الانتفاضة الثانية، حيث أبلغ ٨١ في المائة من المحيين عن خطط محددة لتوسيع أنشطتهم. وتقع هذه المؤسسات أساساً في مناطق سكنية (٣٩ في المائة من المؤسسات التي لديها خطط توسيع) وصناعية (٣٤ في المائة). وتجدد أيضاً الإشارة إلى أن غالبية هذه المؤسسات أنشئت خلال الفترة ١٩٩٤-٢٠٠٠ (٧٧ في المائة) وأنها تعتمد على إسرائيل للحصول على المواد الخام وكذلك الآلات والمعدات (٧٠ في المائة).

وشملت خطط توسّع المؤسسات إنشاء خطوط منتجات جديدة (٨٥ في المائة من المحيين) وزيادة حجم قوة العمل (٦٩ في المائة) ودخول أسواق جديدة (٤٨ في المائة) وإقامة فروع في الأرض الفلسطينية المحتلة (٢٣ في المائة). وعلاوة على ذلك، أشار ١٢ في المائة من المحيين تقريبا إلى أنهم يخططون لكي يكون لهم تواجد في الخارج، لا سيما في الأردن ودي. ويبين الجدول ألف أولاً-٢٢ إلى أنه كان من المقرر تمويل هذه الخطط لا بالمدخرات الشخصية فحسب وإنما أيضاً بالقروض المصرفية والأرباح المحتجزة، مما يدل على درجة ما من القدرة المالية.

بيد أن المؤسسات اضطرت، بسبب تشديد التدابير الإسرائيلية وسياسة الإغلاق منذ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠، إلى تأجيل خطط توسّعها أو إلغائها تماماً. ويزداد أيضاً اتجاه المؤسسات إلى النظر إلى الداخل، حيث أفاد ٥٨ في المائة من المحيين بأنهم "غير مهتمين" بأنشطة التصدير. وأشار ٢٢ في المائة آخرون إلى أنهم يفكّرون في تغيير أماكن مؤسساتهم، بما في ذلك ٢٧ في المائة من المؤسسات الصغيرة و١٠ في المائة من المؤسسات المتوسطة و٣٢ في المائة من المؤسسات الكبيرة. وأشار ٤٢ في المائة من المحيين إلى المواقع المحلية التي توفر مرافق أفضل كمواقع محتملة جديدة لمؤسساتهم، ولو أن المستجيبين لم يحددوا مرافق معينة. وأشار ٣٣ في المائة آخرون إلى المناطق الصناعية، في حين أشار ١٧ في المائة إلى أنهم سينتقلون للخارج (دون تحديد المقصد). وقال الباقون إنهم يسعون بعمّة للانتقال بعيداً عن المناطق التي تخضع للإغلاق بشكل متكرر.

وكما جاء في الفصل الثاني، أبلغ المستجيبون عن مجموعة متنوعة من الاحتياجات الإنمائية الاستراتيجية في مجال الأعمال، بما في ذلك تحسين نوعية المنتجات والمهارات. ومع ذلك، يرى أغلبهم أن قدرة مؤسساتهم على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية تقع في

النطاق المتوسط مقارنة بمستويات الأسعار النسبية والقدرة التصديرية ومستوى التكنولوجيا والقدرة على تكييف المنتجات القائمة. وبين الجدول ألف أولاً-٢٣ أن الغالبية ترى أن مؤسستها تقع في النطاق المتوسط للأسواق المحلية من حيث الأسعار وتكييف السوق للمنتجات القائمة والقدرة التصديرية. وعلاوة على ذلك، ترى الغالبية أنها أعلى من المتوسط الوطني من حيث نوعية المنتجات ومستوى التكنولوجيا. وفي المقابل، ترى غالبية المؤسسات أن قدرتها على المنافسة تقع في النطاق المتوسط للأسواق الإقليمية قياساً على المؤشرات الخمسة المذكورة. ويوحى هذا التصنيف بانخفاض معايير المنافسة عموماً في صفوف المستثمرين القائمين. وبعبارة أخرى، يبدو أن المستثمرين يركزون أساساً على التكيّف من أجل البقاء بدلاً من تنمية أعمالهم وتوسيعها استراتيجياً في الأجل البعيد.

## الجدول

الجدول ألف أولاً- ١

توزيع عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار حسب النشاط الاقتصادي وحجم المؤسسة  
كنسبة مئوية من إجمالي المقيمين

النشاط الاقتصادي	مؤسسات صغيرة	مؤسسات متوسطة	مؤسسات كبيرة
التعدين واستغلال المحاجر	٥٣٪	٣٦٪	١١٪
التصنيع	٤٥٪	٣٤٪	٢١٪
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٥٦٪	٢٤٪	٢٠٪
وخدمات الأعمال	٧٧٪	١٥٪	٨٪
الزراعة والصناعات الحرفية	٧٥٪	٢٥٪	صفر٪
السياحة	٤٣٪	٥٧٪	صفر٪
التعليم والصحة			

الجدول ألف أولاً- ٢

توزيع المؤسسات المحلية والأجنبية حسب النشاط الاقتصادي  
كنسبة مئوية من إجمالي المقيمين

النشاط الاقتصادي	المؤسسات المحلية	المؤسسات الأجنبية
التعدين واستغلال المحاجر	٩٤٪	٦٪
التصنيع	٩١٪	٩٪
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال	٥٩٪	٤١٪
الزراعة والصناعات الحرفية	١٠٠٪	صفر٪
السياحة	٩٧٪	٣٪
التعليم والصحة	٩٣٪	٧٪

الجدول ألف أولاً- ٣

توزيع المؤسسات المحلية والأجنبية حسب الموقع  
كنسبة مئوية من إجمالي المقيمين

الموقع	المؤسسات المحلية	المؤسسات الأجنبية	المتوسط
صناعي	٤٧٪	٣٦٪	٤٥٪
تجاري	١٠٪	١١٪	١٠٪
سكني	٢٦٪	٥٠٪	٢٨٪
زراعي	١٢٪	٤٪	١٢٪
سياحي	٦٪	صفر٪	٥٪

## الجدول ألف أولاً-٤

## تاريخ إنشاء المؤسسات حسب النشاط الاقتصادي

كنسبة مئوية من إجمالي المقيمين في كل منطقة

تاريخ الإنشاء			النشاط الاقتصادي
٢٠٠٤-٢٠٠٠	٢٠٠٠-١٩٩٤	قبل عام ١٩٩٤	
%١٨	%٧٣	%٩	التعدين واستغلال المحاجر
%١١	%٦٦	%٢٢	التصنيع
%١٦	%٧٦	%٨	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال
%٢٩	%٧١	صفر%	الزراعة والصناعات الحرفية
%٢٣	%٧٧	صفر%	السياحة
صفر%	%١٠٠	صفر%	التعليم والصحة

## الجدول ألف أولاً-٥

## تاريخ إنشاء المؤسسات حسب المنطقة

كنسبة مئوية من إجمالي المقيمين في كل منطقة

تاريخ الإنشاء			المنطقة
٢٠٠٤-٢٠٠٠	٢٠٠٠-١٩٩٤	قبل عام ١٩٩٤	
%١٩	%٦٢	%١٩	جنين
صفر%	%٨٩	%١١	طولكرم
صفر%	%٧١	%٢٩	نابلس
صفر%	%١٠٠	صفر%	قلقيلية
%٢٩	%٥٧	%١٤	رام الله
صفر%	%١٠٠	صفر%	أريحا
%١٣	%٨٧	صفر%	بيت لحم
%٢٨	%٦٠	%١١	الخليل
%١١	%٦٧	%٢٢	شمال غزة
%٦	%٨٦	%٨	غزة
%٣٣	%٥٦	%١١	دير البلح
صفر%	%٩١	%٩	خان يونس
%٢٠	%٨٠	صفر%	رفح

الجدول ألف أولاً-٦  
الأهمية النسبية للعمالة في الإنتاج حسب المنطقة  
كنسبة مئوية من إجمالي المخبين

المنطقة	الإنتاج القائم على كثافة رأس المال	الإنتاج القائم على كثافة العمل
جنين	٪٧٩	٪٢١
طولكرم	٪٨٩	٪١١
نابلس	٪٧٩	٪٢١
قلقيلية	٪١٠٠	صفر٪
رام الله	٪٨٦	٪١٤
أريحا	٪١٠٠	صفر٪
بيت لحم	٪٨٧	٪١٣
الخليل	٪٩٦	٪٤
شمال غزة	٪١٠٠	صفر٪
غزة	٪٨٨	٪١٢
دير البلح	٪٦٣	٪٣٨
خان يونس	٪٥٦	٪٤٤
رفح	٪٦٠	٪٤٠
المتوسط	٪٨٧	٪١٣

الجدول ألف أولاً-٧  
العمليات الإنتاجية في المؤسسات حسب النشاط الإنتاجي  
كنسبة مئوية من إجمالي المخبين

النشاط الإنتاجي	المؤسسات المحلية	المؤسسات الأجنبية
سلع نهائية	٪٧٤	٪٤٦
سلع نصف نهائية	٪١٤	٪٢٩
تجميع	٪٣	صفر٪
تعبئة	٪٢	صفر٪

الجدول ألف أولاً-٨  
المؤسسات المنتجة لسلع نهائية ونصف نهائية حسب القطاع  
كنسبة مئوية من إجمالي المخبين

النشاط الاقتصادي	سلع نهائية	سلع نصف نهائية
التعدين واستغلال المحاجر	%٩٦	%٢٠
التصنيع	%٩٢	%٢٢
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال	%١١	%٤
الزراعة والصناعات الحرفية	%٧١	%٧
السياحة	%٧	صفر%
التعليم والصحة	%٧	صفر%
المتوسط	%٧١	%٤٢

الجدول ألف أولاً-٩  
المؤسسات المنتجة لسلع نهائية ونصف نهائية حسب المنطقة  
كنسبة مئوية من إجمالي المخبين

المنطقة	مؤسسات منتجة لسلع نهائية	مؤسسات منتجة لسلع نصف نهائية
جنين	%٧٠	%٢٠
طولكرم	%٩٠	%٣٠
نابلس	%٦٢	%٢٤
قلقيلية	%١٠٠	صفر%
رام الله	%٥٣	%١١
أريحا	%٦٠	صفر%
بيت لحم	%٤٨	%١٧
الخليل	%٩٦	%٣٠
شمال غزة	%٩٤	%٦
غزة	%٥٢	%٦
دير البلح	%٧٨	صفر%
خان يونس	%٨٢	صفر%
رفح	%١٠٠	%٤٢
المتوسط	%٧١	%١٥

الجدول ألف أولاً- ١٠

أسواق التصدير الرئيسية للمؤسسات حسب المنطقة

كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات

الولايات المتحدة	أوروبا	إسرائيل	المنطقة
صفر٪	صفر٪	٥٪	جنين
صفر٪	صفر٪	١٠٪	طولكرم
صفر٪	صفر٪	٧٪	نابلس
صفر٪	صفر٪	١١٪	قلقيلية
٢٪	٤٪	١١٪	رام الله
٢٪	١٨٪	٦٪	أريحا
١٠٪	٢٤٪	٣٢٪	بيت لحم
١٪	٢٪	٣٢٪	الخليل
صفر٪	صفر٪	١٪	شمال غزة
صفر٪	صفر٪	٤٪	غزة
صفر٪	صفر٪	١٪	دير البلح
صفر٪	صفر٪	٢٪	خان يونس
صفر٪	صفر٪	صفر٪	رفح

الجدول ألف أولاً- ١١

أسواق التصدير الرئيسية للمؤسسات حسب النشاط الاقتصادي

كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات

أسواق التصدير الرئيسية			النشاط الاقتصادي
إسرائيل	أوروبا	الولايات المتحدة	
٥١٪	٨٪	٤١٪	التعدين واستغلال المحاجر
٣٨٪	٢٪	١٤٪	التصنيع
			تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٣٪	٩٪	٣٪	وخدمات الأعمال
٢٪	صفر٪	صفر٪	الزراعة والصناعات الحرفية
٥٪	٨١٪	٤٢٪	السياحة
١٪	صفر٪	صفر٪	التعليم والصحة

## الجدول ألف أولاً-١٢

## هيكل العمالة في المؤسسات حسب الحجم - ٢٠٠٤

متوسط عدد الموظفين في الشركة

التخصص					
الحجم	الإنتاج	الإدارة	المحاسبة	الدعاية	غير ذلك
صغير	٥	٢	١	١	١
متوسط	٢٠	٤	١	١	١
كبير	٧٥	٢٠	٤	١٢	٣٦

## الجدول ألف أولاً-١٣

## مصادر تمويل المؤسسات المحلية حسب الاستخدام

كنسبة مئوية من إجمالي المجهين

مصادر التمويل						الاستخدام
المدخرات الشخصية	القروض المصرفية	الأسرة/الأصدقاء	التأجير	مقرضو الأموال	الأرباح المحتجزة	
٪٨٨	٪٢٢	٪١٣	٪١٢	٪١٢	٪٣	رأس مال ابتدائي
٪٥٧	٪١١	٪٧	٪١٠	٪٨	٪٥	رأس مال عامل
٪٢٥	٪٨	٪٣	٪٤	٪٤	٪٤	التوسع

## الجدول ألف أولاً-١٤

## مصادر المواد الخام الرئيسية للمؤسسات

كنسبة مئوية من إجمالي المجهين

المصادر	المؤسسات المحلية	المؤسسات الأجنبية
الأرض الفلسطينية المحتلة	٪٥٠	٪٥٠
إسرائيل	٪٥١	٪٣٦
أوروبا	٪٣٣	٪١٤
آسيا	٪١١	٪٧
القارة الأمريكية	٪١٠	٪١٤
البلدان العربية	٪١٠	٪١٨

الجدول ألف أولاً-١٥

مصادر المواد الخام الرئيسية للمؤسسات حسب النشاط الاقتصادي

كنسبة مئوية من إجمالي المجهين

مصادر المواد الخام			النشاط الاقتصادي
أوروبا	إسرائيل	الأرض الفلسطينية المحتلة	
٪١١	٪٤٧	٪٧٨	التعدين واستغلال المحاجر
٪٥١	٪٦٢	٪٢٦	التصنيع
			تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٪٣٠	٪٣٧	٪٣٣	وخدمات الأعمال
٪٥٧	٪٨٦	٪٥٧	الزراعة والصناعات الحرفية
صفر٪	٪١٧	٪٧٩	السياحة
٪٣٨	٪٢٩	٪٥٠	التعليم والصحة

الجدول ألف أولاً-١٦

مصادر المواد الخام الرئيسية للمؤسسات حسب المنطقة

كنسبة مئوية من إجمالي المجهين

أوروبا	الأرض الفلسطينية المحتلة	إسرائيل	المنطقة
٪٣٠	٪٤٠	٪٦٥	جنين
٪٤٠	٪٩٠	٪١٠٠	طولكرم
٪٤٥	٪٤١	٪٣٨	نابلس
٪٢٥	٪١٠٠	٪٧٥	قلقيلية
٪٣٧	٪٣٩	٪٤٢	رام الله
٪٢٠	٪٦٠	٪٦٠	أريحا
٪١٣	٪٧٨	٪٤	بيت لحم
٪٣٠	٪٦٣	٪٢٦	الخليل
٪٣٩	٪٢٨	٪٨٣	شمال غزة
٪٣٠	٪٤٣	٪٦٦	غزة
٪٢٢	٪٤٤	٪٧٨	دير البلح
٪٢٧	٪٣٦	٪٥٥	خان يونس
٪٢٠	٪٢٠	٪١٠٠	رفح
٪٣١	٪٥٠	٪٥٠	المتوسط

الجدول ألف أولاً-١٧  
مصادر الآلات والمعدات الرئيسية للمؤسسات

كنسبة مئوية من إجمالي المجهزين

المصدر	المؤسسات المحلية	المؤسسات الأجنبية	المتوسط الكلي
الأرض الفلسطينية المحتلة	٪١٨	٪١٤	٪١٧
إسرائيل	٪٢١	٪٢١	٪٢١
أوروبا	٪٧٦	٪٤٣	٪٧٣
آسيا	٪٨	صفر٪	٪١٠
القارة الأمريكية	٪٨	٪٣	٪٨
البلدان العربية	٪٢	٪٧	٪٢

الجدول ألف أولاً-١٨  
مصادر الآلات والمعدات الرئيسية للمؤسسات حسب المنطقة

كنسبة مئوية من إجمالي المجهزين

المنطقة	الأرض الفلسطينية المحتلة	أوروبا	إسرائيل
جنين	٪٢٥	٪٨٠	٪٢٥
طولكرم	٪١٠	٪٩٠	٪٣٠
نابلس	٪١٧	٪٦٩	٪١٤
قلقيلية	٪٥٠	٪١٠٠	٪٢٥
رام الله	٪١٤	٪٥٣	٪١٩
أريحا	صفر٪	٪٨	صفر٪
بيت لحم	٪٤٤	٪٨٧	٪٣٠
الخليل	٪٢٠	٪٨٧	٪١١
شمال غزة	٪٦	٪٩٤	٪١٧
غزة	٪١٣	٪٥٦	٪٢٦
دير البلح	صفر٪	٪٧٨	٪٢٢
خان يونس	٪٩	٪٢٧	٪٣٠
رفح	صفر٪	٪٨٠	٪٤٠
المتوسط	٪١٧	٪٧٣	٪٢١

الجدول ألف أولاً- ١٩

مصادر الآلات والمعدات الرئيسية للمؤسسات حسب القطاع

كنسبة مئوية من إجمالي المخبين

النشاط الاقتصادي	الأرض الفلسطينية المحتلة	أوروبا	إسرائيل
التعدين واستغلال المحاجر	٪١٥	٪٩١	٪١٧
التصنيع	٪١٠	٪٧٦	٪٢٣
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات			
وخدمات الأعمال	٪١٥	٪٢٦	٪١٩
الزراعة والصناعات الحرفية	صفر٪	٪٩٣	٪٧
السياحة	٪٥٥	٪٥٩	٪٣٨
التعليم والصحة	٪٣٦	٪٤٣	٪٧

الجدول ألف أولاً- ٢٠

قنوات توزيع المؤسسات المحلية في الأسواق المحلية

كنسبة مئوية من إجمالي المخبين

النسبة المئوية	قنوات التوزيع المحلية
٪٤٥	مباشرة للعملاء
٪١٣	بيع بالجملة
٪٢٧	بيع بالتجزئة
٪٢٠	من خلال كافة الوسطاء

الجدول ألف أولاً- ٢١

قنوات توزيع المؤسسات المحلية في الأسواق المحلية حسب النشاط

كنسبة مئوية من إجمالي المخبين

النشاط الاقتصادي	مباشرة للعملاء	بيع بالجملة	بيع بالتجزئة	من خلال كافة الوسطاء
التعدين واستغلال المحاجر	٪٦٧	٪٤	٪٥	٪٢٠
التصنيع	٪٢٠	٪٤٦	٪١٩	٪٢٧
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال	٪٤٨	صفر٪	صفر٪	٪٧
الزراعة والصناعات الحرفية	٪٣٦	٪٧٩	٪٢٩	٪١٤
السياحة	٪٣٨	٪٣	٪٣	٪٣
التعليم والصحة	٪٥٧	٪٧	٪٧	صفر٪
المتوسط	٪٤٥	٪٢٧	٪١٣	٪٢١

الجدول ألف أولاً-٢٢  
مصادر تمويل توسع المؤسسات عشيّة الأزمة  
كنسبة مئوية من إجمالي المخبين

النسبة المئوية	مصادر التمويل
٪٤٧	المدخرات الشخصية
٪٣٧	القروض المصرفية
٪٢٥	الأرباح المحتجزة
٪٨	شركاء جدد/مشاريع مشتركة
٪٧	مقرضو الأموال
٪٥	الشركة الأم (للمستثمرين الأجانب)
٪٤	الأسرة والأصدقاء
٪١	التأجير

الجدول ألف أولاً-٢٣  
القدرة على المنافسة محلياً وإقليمياً في تصوّر المؤسسات األية  
كنسبة مئوية من إجمالي المخبين

العوامل	الأسواق المحلية			الأسواق الإقليمية		
	دون المتوسط	متوسطة	فوق المتوسط	دون المتوسط	متوسطة	فوق المتوسط
السعر	٪٢٠	٪٧٤	٪٦	٪٢٧	٪٥٣	٪٢٠
النوعية	صفر٪	٪٤٢	٪٥٨	٪٣	٪٦١	٪٣٦
التكنولوجيا	صفر٪	٪٤٥	٪٥٥	٪٧	٪٦٧	٪٢٦
الامتثال لاحتياجات العملاء	صفر٪	٪٦٤	٪٣٦	٪٧	٪٧٠	٪٢٣
القدرة على التصدير	٪١٩	٪٤٣	٪٣٨	٪٢٣	٪٥٣	٪٢٥

## المرفق الثاني

### احتياجات عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار - نتائج الدراسة الاستقصائية

الجدول ألف ثانياً-١  
رؤية المستثمرين الأجانب لبيئة الأعمال  
كنسبة مئوية من المستثمرين الأجانب

التصنيف			العوامل
مشكلة	لا هو مفيد ولا هو مشكلة	مفيد	
٪٣٢	٪٣٢	٪٣٥	توافر خدمات النقل البري بأسعار معقولة
٪١٦	٪٧٣	٪١٢	توافر خدمات النقل البحري بأسعار معقولة
٪١٨	٪٦٤	٪١٨	إجراءات الجمارك والنقل البري
٪١٠	٪٧٦	٪١٤	الحصص والحواجز غير الجمركية في الأسواق المستهدفة
٪١١	٪٣٧	٪٥٢	توافر خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بأسعار معقولة
صفر٪	٪٦١	٪٣٩	توافر معلومات عن الأسواق الدولية وفرص التصدير
٪١٩	٪٧	٪٧٤	توافر العاملين المهرة محلياً بتكاليف معقولة
٪١٩	٪١١	٪٧٠	السياسات الإنمائية وبرامج دعم الأعمال على المستوى الوطني
٪١٢	٪٢٧	٪٦٢	السياسات الإنمائية وبرامج دعم الأعمال على المستوى الإقليمي
٪١٤	٪٤	٪٨٢	الحصول على رخص لإنشاء مؤسسة تجارية
٪١١	٪٤	٪٨٦	تجديد الرخص لمواصلة العمليات
٪١٤	٪٢١	٪٦٤	استئجار أماكن العمل وشراؤها
٪٥٠	٪٢٧	٪٢٤	الوصول إلى المواد الخام
٪٧٣	٪١٥	٪١٢	تكلفة المواد الخام
٪٣٩	٪٣٢	٪٢٩	آليات تسوية المنازعات
٪١٩	٪٤٨	٪٣٤	التوصل إلى موزعين مناسبين
٪١٥	٪٥٠	٪٣٦	التوصل إلى شركاء في مجال الأعمال
٪٢٢	٪٤٣	٪٣٥	توافر التمويل الخارجي بشروط معقولة

الجدول ألف ثانياً-٢  
رؤية المستثمرين المحليين لبيئة الأعمال  
كنسبة مئوية من المستثمرين المحليين

التصنيف			العوامل
مشكلة	لا هو مفيد ولا هو مشكلة	مفيد	
٪٣٨	٪٧	٪٥٥	توافر خدمات النقل البري بأسعار معقولة
٪١٨	٪٤١	٪٤٢	توافر خدمات النقل البحري بأسعار معقولة
٪٣٠	٪٤٢	٪٢٨	إجراءات الجمارك والنقل البري
٪١٠	٪٥٩	٪٣١	الحصص والحواجز غير الجمركية في الأسواق المستهدفة
٪١٢	٪٣٢	٪٥٥	توافر خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بأسعار معقولة
٪١٠	٪٤٧	٪٤٢	توافر معلومات عن الأسواق الدولية وفرص التصدير
٪١٣	٪٦	٪٨١	توافر العاملين المهرة محلياً بتكاليف معقولة
٪١٣	٪٨	٪٨٠	السياسات الإنمائية وبرامج دعم الأعمال على المستوى الوطني
٪١٠	٪٢٠	٪٧١	السياسات الإنمائية وبرامج دعم الأعمال على المستوى الإقليمي
٪٢١	٪١١	٪٦٩	الحصول على رخص لإنشاء مؤسسة تجارية
٪١٢	٪١٣	٪٧٦	تجديد الرخص لمواصلة العمليات
٪١٦	٪٢٢	٪٦٢	استئجار أماكن العمل وشرائها
٪٥٧	٪١٤	٪٢٩	الوصول إلى المواد الخام
٪٧٢	٪٨	٪٢١	تكلفة المواد الخام
٪٢٩	٪٤٠	٪٣١	آليات تسوية المنازعات
٪١٥	٪٣٠	٪٥٤	التوصل إلى موزعين مناسبين
٪١٧	٪٤١	٪٤٢	التوصل إلى شركاء في مجال الأعمال
٪٢٢	٪١٢	٪٦٦	توافر التمويل الخارجي بشروط معقولة

الجدول ألف ثانياً-٣  
عضوية عملاء الهيئة الفلسطينية العامة لتشجيع الاستثمار في مؤسسات دعم المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة

كنسبة مئوية من إجمالي المجيبين

مؤسسات الدعم	المؤسسات المحلية	المؤسسات الأجنبية*
الغرف التجارية والصناعية	٪٧٠	٪٤٤
اتحاد الصناعات الفلسطيني	٪٥٣	٪٥٧
رابطة الأعمال	٪٢٢	٪١٧
مركز التجارة الفلسطيني	٪٢٨	٪١٣
رابطات الفنادق والمطاعم	٪١٠	٪٩
شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية	٪٢	٪١٣
رابطات الأطباء	٪١	٪٤

\* معدل الإجابة ٨٢ في المائة.

الجدول ألف ثانياً-٤

نوع المساعدة المتلقاة من مؤسسات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كنسبة مئوية من إجمالي المجيبين

أنواع المساعدة	المؤسسات المحلية	المؤسسات الأجنبية
دعم مالي	٪١٩	٪٧
خدمات معلومات عن السوق	٪٤٢	٪٢١
مشورة بشأن تطوير المنتجات	٪٢٨	٪١٤
خدمات دعم للمشاركة في الأسواق التجارية الدولية	٪٣٥	٪١٨
تسويق	٪١٨	٪١١
تدريب	٪٢٥	٪١٤

الجدول ألف ثانياً-٥

متطلبات المؤسسات الأجنبية من أجل التنمية الاستراتيجية في مجال الأعمال

كنسبة مئوية من المؤسسات الأجنبية

المتطلبات	التصنيف		
	مهم جداً	مهم	غير مهم
تلقي الاستثمار الأجنبي المباشر	٪٥٨	٪١٩	٪٢٣
زيادة استخدام الموردين المحليين	٪٤٢	٪٤٦	٪١٢
زيادة استخدام الموردين الإقليميين	٪٢٧	٪٣٩	٪٣٥
تدريب الموظفين المحليين	٪٦٢	٪٢٣	٪١٥
تطوير المنتجات للأسواق المستهدفة	٪٥٦	٪٢٤	٪٢٠
تحسين نوعية المنتجات	٪٥٦	٪٣٢	٪١٢
علاقات جيدة مع الحكومة	٪٦٠	٪٢٨	٪١٢
تمويل خارجي	٪٦٥	٪١٩	٪١٥

الجدول ألف ثانياً-٦  
متطلبات المؤسسات المحلية من أجل التنمية الاستراتيجية في مجال الأعمال  
كنسبة مئوية من المؤسسات المحلية

التصنيف			المتطلبات
غير مهم	مهم	مهم جداً	
٪١٥	٪٣٠	٪٥١	روابط مع الشركات عبر الوطنية
٪١٦	٪٣٠	٪٥٤	تلقي الاستثمار الأجنبي المباشر
٪١٣	٪٣٥	٪٥٢	زيادة استخدام الموردين المحليين
٪١٧	٪٣٤	٪٤٨	زيادة استخدام الموردين الإقليميين
٪٣	٪٢٥	٪٧٣	تدريب الموظفين المحليين
٪٢	٪٣١	٪٦٧	تطويع المنتجات للأسواق المستهدفة
٪٣	٪١٩	٪٧٩	تحسين نوعية المنتجات
٪١٤	٪٤٣	٪٥٤	علاقات جيدة مع الحكومة
٪١٣	٪٢٤	٪٦٢	تمويل خارجي

الجدول ألف ثانياً-٧  
المؤسسات المحلية التي صنفت الروابط مع الشركات عبر الوطنية باعتبارها ذات أهمية  
حاسمة للتنمية الاستراتيجية في مجال الأعمال حسب النشاط الاقتصادي

النسبة المئوية للمجيبين	النشاط الاقتصادي
٪٦٤	التعدين واستغلال المحاجر
٪٤٩	التصنيع
٪٦٢	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال
٪٣٦	الزراعة والصناعات الحرفية
٪٧٣	السياحة
٪٤٢	التعليم والصحة
٪٥٦	المتوسط الكلي

الجدول ألف ثانياً- ٨

العوامل التي تدفع المستثمرين المحليين إلى التركيز على الروابط مع الشركات عبر الوطنية  
كنسبة مئوية من المحيين المحليين

العوامل	التصنيف		
	مهم جداً	مهم	غير مهم
الافتقار إلى فرص النمو في الأسواق المحلية	٪٢٨	٪٥٣	٪١٩
الوصول إلى التمويل	٪٦٣	٪٢٣	٪١٤
الوصول إلى التكنولوجيا	٪٧١	٪٢٦	٪٢
تنويع المخاطر	٪١٧	٪٧٤	٪١٠
الوصول إلى العمالة الماهرة	٪٥٤	٪٣٤	٪١٢
التعرف على أفضل الممارسات في الإدارة الاستراتيجية	٪٦٣	٪٣٣	٪٤
معلومات عن فرص الأعمال في الخارج	٪٥٦	٪٣١	٪١٤

الجدول ألف ثانياً- ٩

العوامل التي تدفع المستثمرين المحليين إلى التركيز على الروابط مع الشركات عبر الوطنية  
حسب النشاط

كنسبة مئوية من المحيين المحليين الذين صنفوا العوامل باعتبارها مهمة جداً

العوامل	النشاط الاقتصادي					
	التعليم والصحة	السياحة	الزراعة والصناعات الحرفية	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الأعمال	التصنيع	التعدين واستغلال المحاجر
الافتقار إلى فرص النمو في الأسواق المحلية	٪١٠٠	٪٥٣	٪١٧	٪٢٢	٪٣٠	٪١٢
الوصول إلى التمويل	٪٦٧	٪٨٥	٪٨٠	٪٤٤	٪٤٨	٪٨١
الوصول إلى التكنولوجيا	٪٥٠	٪٦٩	٪٥٠	٪٦٧	٪٦٧	٪٨٧
تنويع المخاطر	٪٥٠	٪٧	٪٢٥	٪٣٠	٪١٧	٪١٤
الوصول إلى العمالة الماهرة	٪٣٣	٪٨٠	٪٦٠	٪٥٦	٪٤١	٪٦٧
التعرف على أفضل الممارسات في الإدارة الاستراتيجية	٪٦٧	٪٧٧	٪٦٧	٪٤٤	٪٤٩	٪٨١
معلومات عن فرص الأعمال في الخارج	٪٥٠	٪٥٨	٪٦٠	٪٣٣	٪٤٢	٪٨٣



نظام دعم المؤسسات في الأرض الفلسطينية المحتلة، ٢٠٠٨

الهيئة	الخدمات الأساسية
<b>مؤسسات السلطة الفلسطينية</b>	
الهيئة العامة للمدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة	تصميم برنامج المدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة الفلسطينية وتطويره والإشراف عليه
مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية	توفير المعايير وخدمات ضمان النوعية والخدمات التقنية للمؤسسات
<b>مؤسسات دعم السوق</b>	
الغرف التجارية والصناعية والزراعية	شهادات المنشأ، نشر المعلومات التجارية، خدمات تدريبية في مجال إدارة الأعمال، تنظيم الأسواق التجارية في الخارج والمعارض المحلية، تنظيم حلقات عمل مواضيعية وقطاعية، إضافة إلى تيسير تبادل الوفود التجارية
اتحاد الغرف التجارية والصناعية والزراعية الفلسطينية	المساعدة التقنية للغرف التجارية، تشبيك الغرف مع نظيراتها الدولية في سياق المشروع الأوروبي المتوسطي، نقطة مرجعية للمشاريع الممولة من الجهات المانحة تشمل الغرف التجارية، تشبيك فلسطيني الشتات مع المؤسسات المحلية، تدريب مهني والدعوة للسياسات
إتحاد الصناعات وروابط الأعمال الفلسطيني	الدعوة للسياسات، التشبيك فيما بين الشركات
مجلس الشاحنين الفلسطيني	يُمثل ويحمي مصالح المستوردين والمصدرين الفلسطينيين إذا كانوا المستخدمين النهائيين للشحن البحري أو الجوي أو البري
مركز التجارة الفلسطيني	تشجيع التجارة وتنمية السوق، تيسير التجارة وتطوير السياسة الاقتصادية، بناء القدرات وخدمات معلومات السوق
شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية	معارض، خدمات تنمية الأعمال والتدريب، الدعوة للسياسات
شركات استشارية	خدمات استشارية حسب الحاجة في مجال إدارة الأعمال
المنظمة اليابانية للتجارة الخارجية	خدمات تشجيع التجارة
المؤسسة المصرفية الفلسطينية	الشؤون المالية للشركات (القروض المصرفية المجمعة وقروض تقاسم الأرباح)، الشؤون المالية التجارية، خدمات استشارية في مجال الإدارة المالية وخدمات تدريبية في مجال الأعمال الحرة (مشروع إمبريتيك فلسطيني)
المصارف التجارية	تيسيرات ائتمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
البنك الدولي/الوكالة الدولية لضمان الاستثمار	ضمان التمويل للاستثمار الخاص
وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة	تشجيع تنمية الأعمال والزراعة، بما في ذلك زيادة الصادرات الفلسطينية، من خلال المساعدة التقنية وبرامج الإقراض
الوكالة الألمانية للتعاون التقني	أنشطة بناء قدرات مستهدفة لتعزيز نظام دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأرض الفلسطينية المحتلة.