

وثيقة

للبنك الدولي

للاستخدام الرسمي فقط

رقم التقرير : 67303-GZ

وثيقة التقييم المسبق للمشروع

بشأن

منحة الصندوق الاستئماني لغزة والضفة الغربية

بمبلغ 6.5 مليون دولار أمريكي

مقدمة إلى المقترض:

منظمة التحرير الفلسطينية
(لمصلحة السلطة الفلسطينية)

من أجل

مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل

12 أبريل/نيسان 2012

يقتصر توزيع هذه الوثيقة على الجهات والأفراد المرسله إليهم للقيام بواجباتهم الرسمية. ولا يجوز بخلاف ذلك الكشف عن مضمونها بدون إذن من البنك الدولي.

أسعار العملة المقابلة

(سعر الصرف في 2012/12/3)

شافل إسرائيلي جديد	=	وحدة العملة
0.2641 دولار أمريكي	=	شافل إسرائيلي جديد
3.7867 شافل إسرائيلي جديد	=	دولار أمريكي

السنة المالية

1 يناير/كانون الثاني - 31 ديسمبر/كانون الأول

قائمة الاختصارات والأسماء المختصرة

BDs	وثائق المناقصات
CHE	المجلس الأعلى للتعليم
CTA	حساب الخزينة الموحد
DA	حساب مخصص
E2WTP	مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل
E2WTsp	البرامج الدراسية لمشروع الانتقال من التعليم إلى العمل
EDSP	الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم
GIZ	الوكالة الألمانية للتعاون الفني
GOI	الحكومة الإسرائيلية
HE-DPD	في الأحياء السكنية، البنك كعرض وقصر هيذ هي وحدة نظري بولتسجول كسجك
IBRD	البنك الدولي للإنشاء والتعمير
IDA	المؤسسة الدولية للتنمية

البنك الإسلامي للتنمية	IDB
مؤسسة التمويل الدولية	IFC
مذكرة الإستراتيجية المؤقتة	ISN
تكنولوجيا المعلومات	IT
مؤشرات الأداء الرئيسية	KPI
مسح استقصائي لقوة العمل	LFS
منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	MENA
وزارة التربية والتعليم العالي	MOEHE
وزارة المالية	MOF
وزارة العمل	MOL
استعراض منتصف المدة	MTR
الجمعية الوطنية لشركات البرمجيات والخدمات	NASSCOM
شاقل إسرائيلي جديد	NIS
دليل العمليات	OM
إطار تقييم مخاطر العمليات	ORAF
السلطة الفلسطينية	PA
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	PCBS
وحدة تنسيق المشروع	PCU
الأهداف الإنمائية للمشروع	PDO
منظمة التحرير الفلسطينية	PLO
مشروع تنمية السوق الفلسطينية	PMD

RFP	طلب تقديم عروض
PRDP	خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية
QIF	صندوق تحسين الجودة
QPR	تقارير سير العمل الفصلية
SOE	بيان المصروفات
TC	اللجنة الفنية
TEIs	مؤسسات التعليم العالي
TEP	مشروع التعليم العالي
TFGWB	الصندوق الاستئماني لغزة والضفة الغربية
TOR	المهام والصلاحيات
TVE	التعليم المهني والتقني
TVET	التعليم والتدريب المهني والتقني
USAID	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
WB&G	الضفة الغربية وغزة

أنجر أندرسون	نائبة رئيس البنك الدولي:
مريم ج. شيرمان	مديرة المكتب القطري:
ستين لاورغنس	رئيس القطاع:
مراد الزين	مدير القطاع:
إرنستو كوادرا	رئيس فريق العمل:

منظمة التحرير الفلسطينية

مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل

فهرس المحتويات

الصفحة

1.....	السياق الإستراتيجي.....	I.
1.....	ك. كيف نرى التعليم في فلسطين؟	
1.....	أ. كيف نرى التعليم في فلسطين؟	
3.....	ج. كيف نرى التعليم في فلسطين؟	
4.....	الأهداف الإنمائية للمشروع.....	II.
4.....	ك. كيف نرى الأهداف الإنمائية للمشروع؟	
4.....	أ. كيف نرى الأهداف الإنمائية للمشروع؟	
4.....	ج. كيف نرى الأهداف الإنمائية للمشروع؟	
5.....	وصف المشروع.....	III.
5.....	ك. كيف نرى وصف المشروع؟	
6.....	أ. كيف نرى وصف المشروع؟	
6.....	ج. كيف نرى وصف المشروع؟	
6.....	تكاليف المشروع وتمويله.....	
6.....	أ. كيف نرى تكاليف المشروع وتمويله؟	
7.....	أ. كيف نرى تكاليف المشروع وتمويله؟	
9.....	التنفيذ.....	IV.
9.....	ك. كيف نرى التنفيذ؟	
10.....	أ. كيف نرى التنفيذ؟	
10.....	ج. كيف نرى التنفيذ؟	
11.....	المخاطر الرئيسية وتدابير التخفيف منها.....	V.
11.....	ك. كيف نرى المخاطر الرئيسية وتدابير التخفيف منها؟	
11.....	أ. كيف نرى المخاطر الرئيسية وتدابير التخفيف منها؟	
11.....	ج. كيف نرى المخاطر الرئيسية وتدابير التخفيف منها؟	
12.....	موجز التقييم المسبق.....	VI.
12.....	ك. كيف نرى موجز التقييم المسبق؟	
12.....	أ. كيف نرى موجز التقييم المسبق؟	
18.....	ألف. التحليل الفني.....	

- 19..... باء. الإدارة المالية
- 20..... حول تلك لاستيفاء تلك التدفقات
- 21..... نوك تلك جود اى الإرجة لثعب (التصاميم الأجرى على مفضي ب)
- 23..... مذ؟ تلك جود اى الإرجة لثعب (التصاميم الأجرى على مفضي ب)
- 24..... الملحق 1 : إطار النتائج ورصدها
- 30..... الملحق 2 : الوصف التفصيلي للمشروع
- 35..... الملحق 3 : ترتيبات التنفيذ
- 54..... الملحق 4 : إطار تقييم مخاطر العمليات
- 64..... الملحق 5 : خطة مساندة التنفيذ

صحيفة بيانات التقييم المسبق للمشروع

الضفة الغربية وغزة

الضفة الغربية وقطاع غزة: مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل (P129861)

وثيقة التقييم المسبق للمشروع

منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

مجموعة التنمية الاجتماعية والبشرية

معلومات أساسية

التاريخ:	12 مارس/آذار 2012	القطاعات:	التعليم العالي (50%) والتدريب المهني (50%)
مديرة المكتب القطري:	مريم ج. شيرمان	محاور التركيز:	التعليم من أجل الاقتصاد القائم على المعرفة (60%)؛ وتحسين سوق العمل (40%)
مدير/رئيس القطاع:	مراد الزين/ستين لاو بورغنسن	فئة التصنيف البيئي	جيم - التقييم البيئي غير مطلوب
الرقم التعريفي للمشروع:	P129861		
أداة الإقراض:	قرض استثماري محدد		
رئيس فريق العمل:	إرنستو ب. كوادرا		

مشاركة مؤسسة التمويل الدولية: لا يوجد

الجهة المقترضة: وزارة التربية والتعليم العالي	
الهيئة المسؤولة: وزارة التربية والتعليم العالي	
للاتصال:	سها خليلي
المسمى الوظيفي: مديرة وحدة تنسيق المشروع	
رقم الهاتف:	972-2-296-9352 عنوان البريد الإلكتروني: pcudirector@teps.ps
فترة تنفيذ المشروع: تاريخ البدء: 31 أغسطس/آب 2012 تاريخ الانتهاء: 31 أغسطس/آب 2017	
التاريخ المتوقع لبدء النفاذ:	31 أغسطس/آب 2012
التاريخ المتوقع للإقفال:	31 يناير/كانون الثاني 2018
بيانات تمويل المشروع	
	<input type="checkbox"/> قرض <input type="checkbox"/> منحة <input checked="" type="checkbox"/> أدوات أخرى <input type="checkbox"/> اعتماد <input type="checkbox"/> ضمان.
النسبة للقروض/الاعتمادات/الأدوات الأخرى:	
6.50	التكلفة الكلية للمشروع (مليون دولار أمريكي)
0.00	إجمالي مبلغ التمويل من البنك (بملايين الدولارات الأمريكية):
المبلغ (بملايين الدولارات الأمريكية)	مصدر التمويل

0.00	المقترض
6.50	تمويل خاص
6.50	المجموع

المدفوعات المنصرفة المتوقعة (بالمليون دولار)

السنة المالية	2013	2014	2015	2016	2017
سنويا	0.50	1.50	1.65	1.45	1.40
تراكميا	0.50	2.00	3.65	5.10	6.50

الهدف (الأهداف) الإنمائي للمشروع

يهدف المشروع المقترح إلى تحسين عملية الانتقال من التعليم إلى العمل للشباب الفلسطيني الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي المشاركة في المشروع وذلك من خلال ما يلي: (1) تعزيز الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل لجعل البرامج الدراسية لهذه المؤسسات أكثر ارتباطا باحتياجات سوق العمل، و(2) زيادة قدرات وزارة التربية والتعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي لجمع وتحليل ونشر البيانات التي يتم جمعها من خلال نظام تتبع خريجي هذه المؤسسات من أجل رصد مخرجات البرامج الدراسية لتلك المؤسسات وإثراء عملية صياغة السياسة التعليمية وتنفيذها.

المكونات

اسم المكون	التمويل (بالمليون دولار)
برنامج منحة الابتكار من أجل الانتقال من التعليم إلى العمل	5.00
نظام تتبع خريجي التعليم العالي	0.60

0.90	إدارة المشروع وتنسيقه	
الامتحان		
السياسة		
[X] لا []	نعم	هل يحيد هذا المشروع عن إستراتيجية المساعدة القطرية من حيث المضمون أو أي جوانب أخرى مهمة؟
[X] لا []	نعم	هل يتطلب هذا المشروع أي تخلٍ عن سياسات البنك؟
[] لا []	نعم	هل وافق جهاز الإدارة العليا للبنك على هذه الاستثناءات؟
[X] لا []	نعم	هل طلب جهاز الإدارة العليا للبنك موافقة مجلس المديرين التنفيذيين على أي استثناءات من سياسات البنك؟
[] لا [X]	نعم	هل يستوفي هذا المشروع المعايير الإقليمية المتعلقة بالاستعداد للتنفيذ؟
لا	نعم	السياسات الوقائية التي قد تُفَعَل بسبب المشروع
x		التقييم البيئي (OP/BP 4.01)
x		الموائل الطبيعية (سياسة العمليات/إجراءات البنك OP/BP 4.04)
x		الغابات (OP/BP 4.36)
x		مكافحة الآفات (OP 4.09)
x		الموارد الحضارية المادية (OP/BP 4.11)

x		السكان الأصليون (منشور سياسة العمليات/إجراءات البنك (OP/BP 4.10)
x		إعادة التوطين القسرية (سياسة العمليات/إجراءات البنك (OP/BP 4.12)
x		سلامة السدود (OP/BP 4.37)
x		المشروعات على مجاري المياه الدولية (OP/BP 7.50)
x		المشروعات المقامة في المناطق المتنازع عليها (OP/BP 7.60)

الاتفاقيات القانونية

الاسم:	متكرر	الموعد المحدد	معدل التكرار

وصف الاتفاقية

أعضاء فريق العمل

موظفو البنك

الاسم:	المسمى الوظيفي	التخصُّص	الوحدة
إرنستو ب. كوادرا	الخبير الأول لشؤون التعليم	رئيس الفريق	مجموعة التنمية الاجتماعية والبشرية
دينا أبو غيدا	مدير برامج	مدير برامج	المكتب القطري للبنك الدولي في الضفة

الغربية وغزة			
المكتب القطري للبنك الدولي في الضفة الغربية وغزة	مساعدة برامج	مساعدة برامج	سها رباح
قطاع الحماية الاجتماعية بمكتب منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	كبيرة موظفي العمليات	كبيرة موظفي العمليات	سميرة أحمد حلس
مجموعة التنمية الاجتماعية والبشرية	مساعدة برامج لغوية	مساعدة برامج لغوية	إيما بوليت إيتوري
إدارة المشتريات (التوريدات) بمكتب منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	خبيرة مشتريات	خبيرة مشتريات (توريدات)	لينا فتح الله رجوب
مجموعة التنمية الاجتماعية والبشرية	خبير اقتصادي	خبير اقتصادي	إستيفاني برودمان
الإدارة المالية بمكتب منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	اختصاصي إدارة مالية	اختصاصي إدارة مالية	نادي يوسف معشني

موظفون من خارج البنك

المدينة	هاتف المكتب:	المسمى الوظيفي	الاسم:

مواقع

البلد	القسم الإداري الأول	المكان	المخطط	الفعلي	تعليقات/ملاحظات

I. السياق الإستراتيجي

ألف. السياق القطري

1. تشير دراسات للضفة الغربية وغزة أجراها البنك الدولي في الآونة الأخيرة¹ إلى أن النمو في الأرباع الثلاثة الأولى من عام 2011 وصل إلى 10.5 في المائة أو ما يزيد نقطة مئوية واحدة تقريبا عما كان عليه في الفترة نفسها من عام 2010. وكان المحرك لهذا النمو القوي هو التعافي في غزة حيث يقدر أن إجمالي الناتج المحلي في الأرباع الثلاثة الأولى نما بنسبة تزيد على 26 في المائة بفضل انتعاش قطاعات الإنشاءات وتجارة التجزئة والقطاع العام. وفي الضفة الغربية، بلغ معدل النمو 6 في المائة منخفضا من 7.5 في المائة في عام 2010. واستمر تضرر الصناعات التحويلية والزراعة من القيود على الصادرات وعلى استيراد الكثير من المستلزمات الوسيطة.
2. وعلى الرغم من هذا التعافي السابق ذكره، لا تزال مستويات الفقر كبيرة وهناك ضائقة اقتصادية شديدة في غزة. فالحكومة الإسرائيلية تفرض سيطرة شديدة على معظم الأراضي والموارد في الضفة الغربية وتمنع الفلسطينيين من تملكها. وهي أيضا مستمرة في منع كل الصادرات تقريبا وحرية حركة الناس من غزة. غير أن هناك تدفقا متواصلا للسلع القادمة من مصر وعبر طرق أخرى. ومساعدات المانحين التي كانت مُحركًا للنمو بمساندتها الإتفاق الحكومي تتناقص باطراد.
3. ما زال معدل البطالة الكلي مرتفعا، إذ بلغ 21 في المائة في الربع الأخير من عام 2011، لكنه تحسن تحسنا طفيفا إذا ما قورن بنحو 23.4 في المائة في الفترة نفسها من عام 2010، وظل معدل البطالة في غزة أعلى، إذ بلغ 30 في المائة، مع ارتفاع نسبة البطالة في صفوف الشباب (46.5 في المائة في غزة و25.8 في المائة في الضفة الغربية).

باء. السياق القطاعي والمؤسسي للتعليم

4. تنص خطة السلطة الفلسطينية الإستراتيجية لتطوير التعليم 2008-2012 على أن هدفها الرئيسي هو التحول من التركيز على الحصول على التعليم إلى تحسين جودة التعليم للجميع. وهذا تحد أعظم وأكثر تعقيدا نظراً لأن الجودة متعددة الجوانب، فهي لا تتضمن وحسب مفهوم مهارات التحصيل الفكري التقليدية التي تقاس بدرجات الامتحان، ولكنها تشمل أيضا المهارات الناعمة مثل تعلم كيفية التعلم؛ وعمل الفريق؛ وتجميع المعلومات؛ والتفكير النقدي، وهي مهارات ضرورية لمشاركة المجتمع المدني والانخراط في سوق العمل.
5. خلال الأعوام الثلاثة الماضية كانت وزارة التربية والتعليم العالي تعكف على دراسة خطة مُكمّلة للخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم تتركز على النظام الفرعي للتعليم والتدريب المهني والتقني بهدف إيجاد نظام يستجيب بشكل ديناميكي للاحتياجات الاقتصادية لدولة ناشئة. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2010، نشرت وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة العمل إستراتيجية معدلة للتعليم والتدريب المهني والتقني تم إعدادها بمشاركة مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة المباشرة من

¹ جون ناصر، مذكرة الرصد الاقتصادي للضفة الغربية وغزة، خريف 2011، البنك الدولي، سبتمبر/أيلول 2011.

القطاعين الخاص والعام وكذلك مجتمع المانحين، وبمساعدة من الوكالة الألمانية للتعاون الفني (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي سابقاً).

6. تمشيا مع الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم، تعتمد الإستراتيجية المعدلة للتعليم والتدريب المهني والتقني تحويل الأولويات نحو جودة التعليم والتدريب وربطهما باحتياجات سوق العمل، وذلك بهدف تخريج طلاب لديهم مهارات ومؤهلات تستجيب على خير وجه لاحتياجات سوق عمل متغيرة من المتوقع أن تندمج على نحو متزايد في الاقتصاد العالمي. وتؤكد هذه الإستراتيجية على وجه الخصوص على ما يلي: (1) تطوير الإطار التشريعي للتعليم والتدريب المهني والتقني للتشجيع على مشاركة شركاء اجتماعيين واعتماد مؤهلات تتوافق مع متطلبات سوق العمل، (2) بناء قدرات مؤسسات التعليم العالي على الدخول في شراكات مع قطاع الأعمال لتشجيعهم على المشاركة في برامج تدريب تعاونية (برامج التلمذة الصناعية)، ووضع برامج ومناهج للتعليم والتدريب المهني والتقني على كل المستويات، وكذلك في الامتحانات والتقييم واعتماد المهارات، وعمليات الرصد والتقييم، (3) التشجيع على مشاركة القطاع الخاص في تقديم التدريب المهني والتقني، و(4) تطوير المنشآت للمدارس ومؤسسات التعليم العالي المهني والتقني من أجل إتاحة فرص التعليم والتدريب اللازمة للطلاب.

7. تهدف إستراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني إلى إيجاد نظام فلسطيني حديث مرن وموحد في هذا المجال يكون أكثر ارتباطاً وفعالية من حيث الاستجابة لاحتياجات الشبان الفلسطينيين وسوق العمل. وتتمثل التحديات الرئيسية التي تسعى هذه الإستراتيجية للتصدي لها في: (1) زيادة جاذبية التعليم التقني والمهني من خلال إنشاء نظام للتوجيه المهني في المدارس وتقوية الروابط والصلات مع القطاع الخاص، (2) تحسين الجودة (ضمان الجودة) وتدريب المعلمين والمدرسين وكذلك جعل التعليم أكثر ارتباطاً بالاحتياجات المتنوعة لسوق العمل، (3) تحسين الأهلية للعمل والتوظيف لخريجي التعليم المهني والتقني لمساندة الهدف الوطني للتنمية الاقتصادية الفلسطينية، (4) ضمان تكافؤ الفرص للطلاب داخل نظام التعليم المهني والتقني، و(5) إنشاء نظام يتسم بالمرونة وسهولة التطوير والتحديث ويتسق مع اقتصاد العولمة.

8. يواجه الشبان الفلسطينيون تحديات خطيرة تتعلق بالحصول على فرصة عمل عند التخرج من النظام التعليمي. وتزيد معدلات البطالة بين الخريجين من الجامعة ومؤسسات التعليم الثانوي عن 60 في المائة عند سن التخرج (23 عاماً لمن يحملون شهادات جامعية و18 عاماً لحملة دبلومات التعليم الثانوي) مع حدوث تراجع طفيف بمرور الوقت. وفي الضفة الغربية، بعد سن 18 تزيد نسبة عاطلين بين الذكور من الشباب زيادة كبيرة لتصل إلى 33 في المائة بحلول سن 23 عاماً (20 في المائة عاطلون و14 في المائة متوقفين عن العمل). بل إن الوضع أكثر حدة في غزة حيث تبلغ نسبة البطالة 35 في المائة بين الذكور من الشباب في سن 26 عاماً. وبطء الانتقال من التعليم إلى العمل في الضفة الغربية وغزة من خصائص سوق العمل الفلسطينية التي تتسم ببطء قدرات القطاع الخاص على استيعاب الأيدي العاملة وقلة إمكانيات الحصول على فرص عمل في الخارج. بالإضافة إلى المعوقات في جانب الطلب، يعوق عدد من التحديات في المعروض من المهارات الانتقال السلس للشباب إلى وظائف منتجة. وتشير مناقشات مجموعات مركزها مؤخراً فريق العمل المعني بالتعليم لدى البنك الدولي مع أصحاب مؤسسات الأعمال ومديري المدارس والطلاب وخريجي المعاهد الفنية والجامعات أن التفاوت بين

المهارات واحتياجات سوق العمل والافتقار إلى تقييم لأوضاع السوق والتنسيق هي من بين أشد المعوقات للنجاح في الانتقال من التعليم إلى العمل².

9. تشدد أجنحة السياسة الوطنية على ضرورة الاستثمار في التنمية البشرية لتزويد سوق العمل بما تحتاج إليه من مهارات، وضخ الابتكار والقدرات في القطاع الخاص. وتقر خطة التنمية الوطنية الفلسطينية 2011-2013 وسابقتها الخطة الفلسطينية للإصلاح والتنمية 2008-2010 بأهمية الاستثمار في التنمية البشرية لضمان الاستقرار الاجتماعي والتنمية المستدامة.

10. يساند البنك الدولي والمانحون الآخرون السلطة الفلسطينية في تحقيق الأهداف السالفة الذكر من خلال مساندة التعليم العالي وقطاع التعليم والتدريب المهني والتقني. وتعتبر مجموعة عمل قطاع التعليم التي ترأسها وزارة التربية والتعليم العالي منتدىً نشطاً للغاية يجمع كل المانحين الرئيسيين في اجتماعات منتظمة مع الفريق الإداري للوزارة لتحليل ما أحرز من تقدم في تنفيذ إستراتيجية قطاع التعليم وكذلك مساندة المانحين لمجالات معينة في الإستراتيجية. ويقوم البنك الدولي في الوقت الحالي بمساندة تنفيذ إستراتيجية التعليم من خلال عمليتين: مشروع التعليم العالي ومشروع تحسين إعداد المعلمين. ويتضمن الإطار المؤسسي الذي تجري فيه هذه المساندة :

- (a) وزارة التربية والتعليم العالي
- (b) وزارة العمل (المسؤولة عن معاهد تدريب معينة)
- (c) مجموعة عمل قطاع المانحين (لتنسيق البرامج)

جيم. الأهداف العليا التي يسهم المشروع في تحقيقها

11. من المتوقع أن يكون للمشروع المقترح للانتقال من التعليم إلى العمل أثر إيجابي على جهود تقليص الفقر وذلك بتسهيل الانتقال إلى العمل للشبان الفلسطينيين، ومن ثم المساهمة في إزالة بعض أسباب الصراعات، وتحسين آفاق كسب العيش وجودة الحياة في الضفة الغربية وغزة. وسيساهم المشروع أيضاً في إستراتيجية السلطة الفلسطينية لتطوير القطاع الفرعي للتعليم والتدريب المهني والتقني بما يتسق وأهداف التنمية الوطنية والرؤية المشتركة لإنشاء دولة فلسطينية وفق خطة عام 2009.

12. يتسق المشروع المقترح اتساقاً كاملاً مع إستراتيجية البنك الدولي المؤقتة للضفة الغربية وغزة (السنوات المالية 2008-2010) ومذكرة الإستراتيجية المؤقتة (السنوات المالية 2012-2014) التي قُدمت إلى مجلس المديرين التنفيذيين للبنك في 6 أبريل/نيسان 2012، والتي تُركّز على تقليص الفقر وتدعيم تطوير القطاع الخاص. ويساعد المشروع المقترح على تسهيل انتقال الشبان الفلسطينيين من التعليم إلى العمل، ومن ثم فإنه من المتوقع أن يكون له أثر إيجابي على جهود تقليص الفقر،

2 إستيفاني برودمان، وإرنستو كوادرا، ومحمد إسماعيل علوش، وسميرة أحمد حلس: من التعليم إلى العمل: الفرص والتحديات في الضفة الغربية وقطاع غزة، البنك الدولي، منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، سلسلة مذكرات موجزة، العدد 55، يناير/كانون الثاني 2012.

وبالتالي المساهمة في إزالة بعض أسباب الصراعات وفي تحسين آفاق كسب العيش وجودة الحياة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

II. الأهداف الإنمائية للمشروع

ألف. الأهداف الإنمائية للمشروع

13. يهدف المشروع المقترح إلى تحسين عملية الانتقال من التعليم إلى العمل للشباب الفلسطيني الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي المشاركة في المشروع وذلك من خلال ما يلي: (1) تعزيز الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل لجعل البرامج الدراسية لهذه المؤسسات أكثر ارتباطا باحتياجات سوق العمل، (2) زيادة قدرات وزارة التربية والتعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي لجمع وتحليل ونشر البيانات التي يتم جمعها من خلال نظام تتبع الخريجين في هذه المؤسسات من أجل رصد مخرجات البرامج الدراسية لتلك المؤسسات وإثراء عملية صياغة السياسة التعليمية وتنفيذها.

باء. المنتفعون بالمشروع

14. المنتفعون الرئيسيون بالمشروع المقترح هم الطلاب وأعضاء هيئات التدريس بالكليات المقيدون أو الذين يقومون بالتدريس في البرامج الدراسية المختارة لمؤسسات التعليم العالي المشاركة في المشروع (سنطلق على هذه البرامج من الآن فصاعدا البرامج الدراسية للمشروع المقترح). وسيعود المشروع بالنفع أيضا على مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل المشاركين من خلال تحسين البرامج الدراسية وممارسات التدريس، وهو ما يساعد أرباب العمل على توظيف العمال الأفضل استعدادا.

جيم. مؤشرات النتائج على مستوى الأهداف الإنمائية للمشروع

15. سيتم قياس هدف المشروع الإنمائي من خلال المؤشر التالي:

- بعد مرور تسعة أشهر على التخرج من البرامج الدراسية للمشروع المقترح، سينخفض معدل البطالة بين هؤلاء الخريجين 10 في المائة عن مثيله في الفئة العمرية 20-24 عاما.

16. سيتم تقييم النتائج المرحلية للمشروع من خلال المؤشرات التالية:

(أ) تُصدر وزارة التربية والتعليم العالي وثيقتين على الأقل للسياسات عن مدى ارتباط البرامج الدراسية لمؤسسات التعليم العالي بمتطلبات السوق، وذلك باستخدام بيانات يتم جمعها عن طريق نظام تتبع الخريجين.

(ب) تصبح معلومات نظام تتبع الخريجين متاحة في البوابة الإلكترونية للوزارة والخاصة بتتبع الخريجين، ويمكن للجهات صاحبة المصلحة في قطاع التعليم الدخول إليها بانتظام. وسيُقاس ذلك بعدد مرات التسجيل للدخول على البوابة.

(ج) بعد إقامة شراكات مع مؤسسات التعليم العالي، يُوفّر أرباب العمل في ثلاثة قطاعات اقتصادية مختلفة على الأقل وبصورة منتظمة أماكن للتدريب على المهارات للطلاب المشاركين في البرامج الدراسية للمشروع المقترح.

(د) أُعيد تصميم البرامج الدراسية والمناهج وطرق التدريس في خمسة على الأقل من البرامج الدراسية المقترحة، وتم ذلك بمشاركة كاملة من القطاع الخاص.

III. وصف المشروع

ألف. مكونات المشروع

17. يتألف المشروع المقترح من ثلاثة مكونات هي: (1) برنامج منحة الابتكار لدعم الانتقال من التعليم إلى العمل، (2) نظام لتتبع خريجي التعليم العالي، و(3) إدارة المشروع وتنسيقه.

18. المكون الأول. برنامج منحة الابتكار لدعم الانتقال من التعليم إلى العمل (5 ملايين دولار). في عام 2005، قامت وزارة التربية والتعليم العالي من خلال مشروع التعليم العالي الذي سانه البنك الدولي والمفوضية الأوروبية بإنشاء صندوق تحسين الجودة بهدف مساعدة مؤسسات التعليم العالي على (1) جعل برامجها الدراسية أكثر ارتباطاً باحتياجات سوق العمل والتنمية الاقتصادية في الضفة الغربية وغزة، وأكثر قدرة على المنافسة بالمقارنة بالمعايير الدولية، و(2) زيادة قدراتها على وضع برامج لتحقيق الدخل. وأنشأت الوزارة من خلال صندوق تحسين الجودة نظاماً تنافسياً للمنح لتشجيع وتمويل المشروعات المبتكرة التي تعدها مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية وغزة وتتسق مع الأهداف المذكورة أعلاه.

19. يستفيد المشروع المقترح من الخبرات الناجحة لآلية نظام المنح التنافسية لصندوق تحسين الجودة. ويُشجّع المشروع الشراكات الطويلة الأمد بين مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل بهدف تطوير وتنفيذ برامج التعلّم من خلال العمل التي تقوي الصلات بين التعلّم في الفصول الدراسية ومتطلبات أماكن العمل، وتساهم في تطوير الاتجاهات والقدرات التي تزيد من إمكانيات توظيف الخريجين. وستذهب المنح إلى تمويل تنفيذ برامج الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل التي: (1) تتيح للطلاب التدريب العملي، و(2) تساعد على تحسين جودة المناهج وطرق التدريس وارتباطها باحتياجات سوق العمل. وسيدعو صندوق تحسين الجودة مؤسسات التعليم العالي إلى شراكة مع أرباب العمل لتطوير هذه المنح وتنفيذها. وسيساعد هذا المكون أيضاً على تمويل الخدمات الاستشارية لمساندة أنشطة التوعية وبناء القدرات والنصح والتوجيه المتصلة بالنهوض بالشراكات بين مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل.

20. المكون الثاني. نظام تتبع خريجي التعليم العالي (0.6 مليون دولار). سيساند المشروع المقترح وزارة التربية والتعليم العالي في وضع نظام تتبع الخريجين في إطار مؤسسي يتيح تقديم آراء تقييمية منتظمة بشأن انتقال الخريجين من التعليم إلى العمل. وقبل بدء تنفيذ المشروع المقترح، سيقدم البنك الدولي مساعدة فنية إلى الوزارة لتقييم الأنشطة الحالية لمؤسسات التعليم العالي فيما يتصل بتتبع الخريجين، وتجربة نظام للتتبع، بما في ذلك أداة لجمع البيانات، مع عدد مختار من المؤسسات. وسيقدم المشروع المقترح تمويلاً للخدمات الاستشارية لتوسيع هذا النظام لتتبع الخريجين ليشمل باقي مؤسسات التعليم العالي،

بما في ذلك أداة جمع البيانات الرئيسية للخريجين لتستخدمها كل المؤسسات المشاركة، وجمع البيانات وتحليلها وإعداد تقارير عنها ونشرها. وأحد المكونات الرئيسية لهذا النشاط هو تعزيز قدرات الوزارة على جمع البيانات من مؤسسات التعليم العالي على مستوى مركزي في الوزارة، وتحليل هذه المعلومات ونشرها من خلال بوابة إلكترونية مختصة، واستخدام هذه البيانات في تقييم مدى ارتباط البرامج الدراسية باحتياجات السوق، وإثراء عملية صياغة سياسة التعليم وتنفيذها.

21. **المكون الثالث. إدارة المشروع وتنسيقه (0.9 مليون دولار).** ستكون مسؤولية وحدة تنسيق المشروع في الوزارة. وسيساند هذا المكون ما يلي: (1) الأعمال الاستشارية لوحدة تنسيق المشروع، و(2) تكاليف التشغيل الإضافية، و(3) رصد المشروع وتقييمه.

22. تشمل أنواع الاستثمارات التي سيساندها المشروع المقترح على ما يلي:

(أ) تمويل برامج تعليم مبتكرة مرتبطة بسوق العمل تتضمن شراكات قوية مع مؤسسات أعمال القطاع الخاص من خلال صندوق تحسين الجودة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر مراكز للتدريس التعاوني، وتحسين المناهج في مجالات المهارات المهنية ومهارات تنظيم مشروعات العمل الحر، والمهارات العامة والحياتية، ومستلزمات التدريس وتجهيزاته، وتدريب المعلمين وتوجيههم.

(ب) المساعدات الفنية الدولية والمحلية وما يتصل بها من الخدمات الاستشارية لبناء قدرات مؤسسات التعليم العالي لتكوين شراكات مع مؤسسات الأعمال من القطاع الخاص.

(ج) الخدمات الاستشارية للبحوث الموجهة وجمع البيانات وتقييم البرامج، و

(د) حملات التوعية والإرشاد ونشر الممارسات الجيدة، و

(هـ) تمويل الإدارة وتنسيق المشروع.

ألف. تمويل المشروع

أنهى لأفص

23. يجري تجهيز المشروع على أساس أداة إقراض لغرض محدد سيتم تمويلها من خلال منحة تمويل خاصة بقيمة 6.5 مليون دولار من الصندوق الاستئماني لغزة والضفة الغربية.

تكلفة المشروع وتمويله

24. تُقدَّر تكلفة المشروع الكلية بمبلغ 6.5 مليون دولار. ومن هذا المبلغ، سيتم تخصيص 5 ملايين دولار لتمويل المكون الأول، منها 4 ملايين دولار للمنح التي ستقدم إلى مؤسسات التعليم العالي ومليون دولار للأعمال التمهيدية والمتابعة، وأنشطة

التوجيه المتصلة بإنشاء الشراكات بين هذه المؤسسات وأرباب العمل والحفاظ عليها. وسيذهب مبلغ 0.6 مليون دولار لتمويل المكون الثاني لبناء القدرات وجمع البيانات وتحليلها ونشرها فيما يتصل بنظام تتبع الخريجين، وسيذهب 0.9 مليون دولار لتمويل المكون الثالث لتنسيق المشروع وإدارته بما في ذلك تمويل أعمال الرصد والتقييم.

الجدول 1: تكلفة المشروع حسب المكون

تمويل (متضمنًا الضرائب)	تمويل من البنك الدولي أو المؤسسة الدولية للتنمية بالمليون دولار أمريكي	تكلفة المشروع بالمليون دولار أمريكي	مكونات المشروع
100	5.0	5.0	1. برنامج منحة الابتكار من أجل الانتقال من التعليم إلى العمل
100	0.6	0.6	2. نظام تتبع خريجي التعليم العالي
100	0.9	0.9	3. إدارة المشروع وتنسيقه
100	6.5	6.5	إجمالي التكلفة الأساسية
100	6.5	6.5	التكلفة الكلية للمشروع الفوائد خلال التنفيذ
100	6.5	6.5	الرسوم المدفوعة مقدما إجمالي التمويل المطلوب

* لم يتم تقدير نفقات طارئة للمشروع.

باء. دروس مستفادة يعكسها تصميم المشروع

25. يستفيد المشروع المقترح من الدروس المستفادة من تنفيذ المكون الثالث - تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي - في المشروع الجاري تنفيذه (مشروع التعليم العالي) الذي يقوم بتمويله البنك الدولي والمفوضية الأوروبية. وقد تم تنفيذ هذا المكون

من خلال صندوق تحسين الجودة الذي أنشئ خصيصا لهذا الغرض ويتسق تماما مع إستراتيجية السلطة الفلسطينية للحماية الاجتماعية. وسيعزز هذا المكون ويزيد من القدرات الحالية لمؤسسات التعليم العالي المشاركة على: (1) تعديل البرامج الحالية وفقا للتحويلات في احتياجات السوق، والآراء التقييمية المتاحة من المستخدمين وتقييمات الأثر، (2) تحديد احتياجات الشرائح المُهمَّشة وإمكانياتها (مع التركيز خصوصا على النساء)، و(3) تعديل الأنشطة الحالية لتصبح أكثر اشتمالا للشرائح المُهمَّشة، و(4) إجراء عمليات الرصد والتقييم. بالنسبة للمعلومات الخاصة بكل برنامج وآثاره، فإنها: (أ) سيتم تقديمها إلى أصحاب المصلحة المباشرة المعنيين، (ب) ستتاح على الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي، و(ج) ستُدمج في وثائق السياسات ليستخدمها صناع القرار والبنك الدولي والمنظمات الأخرى العاملة في المجالات ذات الصلة (البطالة والشباب المهمشين والاشتمال).

26. تتمثل الفكرة في التركيز على بضعة نماذج لصندوق تحسين الجودة ثبتت فعاليتها في معالجة مشكلة إقصاء الشباب عن سوق العمل مثل النماذج التي ساعدت على تضايف الجهود مع تطوير الصناعة والقطاع الخاص - وتوسيع نطاق تطبيقها لتحسين مجالها وتعزيز آثارها، ومن ثم التشجيع على زيادة التكامل الاجتماعي والاقتصادي والتمكين من أسباب القوة والحد من التفاوتات بين الشباب في الضفة الغربية وغزة.

27. أنشأت وزارة التربية والتعليم العالي صندوق تحسين الجودة ليكون وسيلة لإدخال آلية تخصيص تنافسية لتشجيع مبادرات تعزيز الابتكار والجودة بين مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. وقام صندوق تحسين الجودة منذ إنشائه في عام 2005 بتمويل 45 مشروعا فرعيا أدت إلى إنشاء أكثر من 24 شراكة بين مؤسسات التعليم العالي ومنظمات من القطاعين الخاص والعام في الضفة الغربية وغزة. وتظهر هذه التجربة أن هذه المؤسسات في الضفة الغربية وغزة تتجاوز بدرجة كبيرة مع حوافز مساندة الممارسات المبتكرة لتحسين جودة التعليم وممارسات إدارة هذه المؤسسات.

28. خلصت دراسة تقييم مستقلة لصندوق تحسين الجودة أجرتها شركة استشارات دولية إلى أن نسبة كبيرة من المشروعات الفرعية للصندوق أو أكثر من 70 في المائة حققت أهدافها المعلنة. ويقول التقرير "كان تأثير المشروعات الفرعية للصندوق على سوق العمل الفلسطينية كبيرا وفعالاً. وقد دمجت احتياجات سوق العمل المتصلة بالمهارات في المناهج الدراسية وتم اعتماد طرق عملية جديدة في البرامج التعليمية. فضلا عن ذلك، أحدثت المشروعات الفرعية للصندوق تحولا ملموسا في التفكير فيما يتعلق بأهمية الانتقال من التنافس العدائي التقليدي إلى التعاون المثمر بين الجامعات والكليات في قطاع التعليم العالي ولا سيما في مجالات بناء القدرات والمناهج التعليمية وتطوير المناهج. وركزت البرامج التعليمية أيضا بدرجة أكبر على تطوير الشخصية (مثل المهارات الناعمة كالاتصال ومهارات القيادة إلخ) فضلا عن تكوين القدرات الفنية من خلال اعتماد "تهج تعليمي يركز بدرجة أكبر على الطالب". وتؤكد النتائج التي خلص إليها التقييم أن صندوق تحسين الجودة يمكن أن يصبح أداة فعالة لجعل مؤسسات التعليم العالي أكثر استجابة لمؤشرات سوق العمل.

29. أظهرت الدراسة التقييمية أيضا أن إجراء مسح استقصائي تمثيلي لمتبع الخريجين من خلال الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أمر يتعذر المداومة عليه وأن أي جهد لتصميم ووضع نظام لمتبع الخريجين في مؤسسات التعليم العالي يجب مسانده من خلال مساعدات فنية مختصة لبناء القدرات.

30. إجمالاً، فإنه اعتماداً على الدروس المستفادة من تجربة صندوق تحسين الجودة، سيستمر المشروع المقترح في العمل لتحسين جودة التعليم العالي وربطه بسوق العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة، ومن ثم النهوض بآفاق الشباب في سوق العمل وإرساء الأساس لنمو يقوده القطاع الخاص مقارنة بنمو تحركه مساعدات المانحين. والمشروع المقترح مثال ملموس على نهج وممارسات واعدة، إذ أنه يستفيد من تقييمات صندوق تحسين الجودة التي تم تمويلها من قبل لاختيار المشروعات الواعدة لتطبيقها على نطاق أوسع مع تعديل خصائص تصميمها على أساس نتائج التقييم والآراء التقييمية للمستخدمين. ويمكن اعتماد هذا النهج في بيئات مختلفة تُشكّل فيها البطالة في صفوف الشباب واليأس والإقصاء شواغل خطيرة.

31. لتحسين فهم مؤسسات التعليم العالي لأولويات المشروعات، من المُقترح أن تُجرى عملية تقييم المشروعات المقترحة على مرحلتين. الأولى تركز على فكرة المشروع، ويطلب فيها من المؤسسات تقديم مذكرة تصورات (في صفحتين أو ثلاثة) تشرح الهدف الرئيسي للمشروع ومبرراته والمجموعة المستهدفة وصلته بأهداف "الانتقال من التعليم إلى العمل" وأي معلومات لازمة أخرى يراها مجلس إدارة صندوق تحسين الجودة ضرورية. وسيركز التقييم على سلامة فكرة المشروع، ولن تتم الموافقة إلا على الأفكار التي تتسق والأهداف من أجل المزيد من التطوير. ومن المؤكد أن التقييم المباشر لهذه المقترحات من جانب مجلس إدارة الصندوق سيؤدي إلى تعزيز الترابط بين الأولويات والأفكار. وسيكون أيضاً أداة لزيادة التوافق بين أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الصندوق بشأن المعنى الحقيقي للمفاهيم الرئيسية التي تكمن خلف هذه الأولويات.

32. حددت الدراسة بعض المجالات لإجراء تحسينات، وهي: الاستدامة المالية على الأمد الطويل لصندوق تحسين الجودة التي يمكن في رأي واضعي الدراسة معالجتها بإدخال خدمات موجهة للسوق تتصل بالتدريب عند الطلب حيث يتم التعاقد عليها مع أرباب العمل؛ وكذلك البحوث، والممارسات الخاصة بالخدمات الاستشارية. ويرتبط مجال ثانٍ للتحسين بازدواجية الإجراءات الداخلية، حيث يساعد تحسين التنسيق مؤسسات التعليم العالي على أن تتعلم بعضها من بعض وأن تتقل الخبرات بتكلفة أقل كثيراً من الاعتماد على المساعدة الفنية الخارجية.

IV. التنفيذ

جيم. الترتيبات المؤسسية والتنفيذية

33. وزارة التربية والتعليم العالي هي جهة التنفيذ المسؤولة عن تنفيذ المشروع. وستكون مؤسسات التعليم العالي المشاركة مسؤولة عن تنفيذ المشروع الفرعي لصندوق تحسين الجودة بمساندة وثيقة من جانب الوحدات التابعة للصندوق ووحدة تنسيق المشروع والتي ستكون مسؤولة عن أنشطة الرصد والإشراف على المشروع. وستقوم على تنفيذ المكون الخاص بمنحة الابتكار من المشروع المقترح مؤسسات التعليم العالي من خلال صندوق تحسين الجودة الذي يملك جهازاً للإدارة يتألف من مجلس إدارة مستقل، ووحدة الصندوق داخل وزارة التربية والتعليم العالي. وسيلقى صندوق تحسين الجودة مساندة من وحدة تنسيق المشروع في الوزارة التي ربطتها علاقة تعاون طويلة الأمد مع البنك الدولي خلال تنفيذ المشروع الجاري (مشروع التعليم العالي) و (مشروع تحسين تدريب المعلمين) وذلك ضمن مشروعات أخرى. وسيتم إنشاء لجنة فنية لضمان الاتساق الكامل لأنشطة صندوق تحسين الجودة مع إستراتيجيات الوزارة وسياساتها فيما يتصل بالتعليم العالي والتعليم والتدريب المهني والتقني، ولتحسين

الصلات بين وحدة الصندوق ووحدة تنسيق المشروع وبين الوحدات التنفيذية للوزارة. وتتولى تنفيذ نظام تتبع الخريجين الإدارة العامة للتخطيط والتطوير في الوزارة. وسيعهد بالمسؤولية عن تنسيق المشروع وشؤونه المالية وإعداد تقارير عنه إلى وحدة تنسيق المشروع بالوزارة.

دال. رصد النتائج وتقييمها

34. الرصد العام للمشروع وتقييمه هو مسؤولية وحدة تنسيق المشروع. وستقوم هذه الوحدة بمساعدة من وحدة صندوق تحسين الجودة والإدارة العامة للتخطيط والتطوير بإدارة مهام جمع البيانات وتجميعها وإعداد تقارير دورية عن سير تنفيذ المشروع، وستتولى أيضا رصد مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع. وسيجري رصد مشاركة الجنسين في برامج الدراسة التي يساندها المشروع من خلال تجزئة البيانات إذا اقتضت الضرورة.

35. سيجري إعداد بيانات خط الأساس لتقييم التقدم المحرز نحو بلوغ الهدف الإنمائي للمشروع خلال العامين الأولين لتنفيذ المشروع حالما يتم تفعيل نظام تتبع الخريجين. وستقوم على رصد سير التنفيذ في المكونين الوحدات التابعة لوحدة تنسيق المشروع وصندوق تحسين الجودة من خلال مؤشرات النواتج المرحلية المذكورة أعلاه.

هاء. الاستدامة

36. تعتمد الاستدامة الطويلة الأمد للإجراءات التدخلية على التزام مؤسسات الأعمال بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي في تصميم البرامج واستعدادها لإتاحة فرص جدية للتدريب أثناء العمل. وخلال التنفيذ، ستلقى مؤسسات التعليم العالي مساعدة فنية لتنفيذ مشاورات جادة مع القطاع الخاص يمكن ترجمتها إلى شراكات مستدامة طويلة الأمد. ولن يساند البرنامج إلا المبادرات التي تظهر فيها أدلة قوية على أن هذه الشراكات جادة وطويلة الأمد.

37. لتعزيز الاستدامة، سيجري تشجيع مؤسسات التعليم العالي على البحث عن مقترحات لتحقيق الدخل يمكن استخدامها لتوفير خدمات مطلوبة للمستخدمين الخارجيين في القطاعين العام والخاص، وهو ما سيؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية للمؤسسات، ومن ثم زيادة قدرتها على جمع الأموال من خلال الرسوم التي يتم تحصيلها، وستستطيع مؤسسات التعليم العالي أيضا استخدام هذه الإجراءات التدخلية في اجتذاب المانحين لأغراض معينة أو المشاركة في أنشطة توسيع نطاق العمل.

V. المخاطر الرئيسية وتدابير التخفيف منها

ألف. الجدول 2: جدول موجز تصنيف المخاطر

المخاطر	التصنيف
المخاطر المتعلقة بالأطراف صاحبة المصلحة المباشرة	متوسطة
المخاطر المرتبطة بالهيئة المنفذة	
- القدرات	متوسطة
- الحوكمة	متوسطة
مخاطر المشروع	
- التصميم	متوسطة
- الجانب البيئي والاجتماعي	منخفضة
- البرنامج والجهة المانحة	متوسطة
- رصد التنفيذ والاستدامة	مرتفعة
المخاطر الكلية للتنفيذ	متوسطة

باء. شرح التصنيف العام للمخاطر

38. مخاطر المشروع المقترح متوسطة. وقد أظهرت الجهة المنفذة (صندوق تحسين الجودة) ووحدة تنسيق المشروع سجلاً قوياً من تقديم المساندة لمؤسسات التعليم العالي في تنفيذ المنح التنافسية. واكتسبت الأغلبية الساحقة لمؤسسات التعليم العالي (كل الجامعات و50 في المائة من الكليات) خبرات كافية في هذا النوع من العمليات أثناء تنفيذ منح صندوق تحسين الجودة في إطار المشروع الجاري تنفيذه (مشروع التعليم العالي). وأصبحت هذه المؤسسات على دراية جيدة بإرشادات البنك في الأمور المالية وكذلك دورة عمل صندوق تحسين الجودة بما فيها مرحلة التصورات وعرض المقترحات وتقديم المنح والتنفيذ والتقييم. واكتسبت بعض مؤسسات التعليم العالي أيضاً خبرة في إنشاء شراكات ناجحة مع مؤسسات من القطاعين العام والخاص. وستقدم الوحدات التابعة لوحدة تنسيق المشروع وصندوق تحسين الجودة، المساعدة الفنية لكل مؤسسات التعليم العالي مع التركيز على وجه الخصوص على المؤسسات التي لا تكون على دراية بدورة عمل صندوق تحسين الجودة أو لا خبرة لها بتنفيذ منح الصندوق وتقديم التوجيهات والإرشادات لها.

39. استناداً إلى الخبرات السابقة، تعتمد جودة الخبرات أثناء العمل ومدة الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل على العوامل التالية التي تعتبر ضرورية لنجاح المشروع المقترح:

(أ) المشاركة النشطة والثقة والالتزام من جانب مؤسسات الأعمال للدخول مع مؤسسات التعليم العالي في شراكات مهيكلية لاكتساب الخبرات من التعلم أثناء العمل مثل الممارسات المهنية الإلزامية والتعليم التعاوني والمنح التدريبية الداخلية إلخ.

(ب) خبرة أرباب العمل وقدرتهم على المشاركة في أنشطة التدريب والتنمية البشرية؛ و

(ج) قدرة مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل على إشراك الطلاب في نهج مختلف للتعلم؛ و

(د) مرونة مؤسسات التعليم العالي وقدرتها على إصلاح برامجها الدراسية وطرق تدريسها.

40. للتخفيف من المخاطر المرتبطة بالصعوبات في إقامة شراكات طويلة الأمد تتمتع بالثقة بين مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل، سيقوم المشروع المقترح بتمويل سلسلة من أنشطة التوعية وبناء القدرات الرامية من ناحية إلى تعزيز قدرات هذه المؤسسات على التعاون مع أرباب العمل، ومن ناحية أخرى إلى مساعدة أرباب العمل على تفهم وتقدير منافع المساهمة في التطوير المهني للطلاب من خلال فرص عملية للتعلم أثناء العمل.

VI. موجز التقييم المسبق

ألف. التحليلات الاقتصادية والمالية

41. تميزت الاتجاهات السائدة في سوق العمل بالضفة الغربية وقطاع غزة خلال العقد المنصرم بما يلي ارتفاع لمعدلات البطالة الإجمالية صاحبه تراجع مطرد في معدلات توظيف الشباب ومشاركتهم في الأنشطة الاقتصادية، ومعدل منخفض للغاية من مشاركة النساء في قوة العمل صاحبه تغير في تركيبة قوة العمل النسائية لصالح النساء المتعلمات، وهبوط في حصة الصناعات التحويلية والإتشاءات في مجموع الوظائف اقترن بزيادة حصة القطاع الحكومي -- وهو ما يرجع إلى حد كبير إلى نمو قطاعات الرعاية الصحية والعمل الاجتماعي والتعليم والإدارة العامة، وتراجع الأجور الحقيقية على كل المستويات التعليمية، لكن هذا التغير كان أشد بين الفئات الأقل تعليماً، واتجاه إلى زيادة الأجور الحكومية بالمقارنة بأجور القطاع الخاص في الضفة الغربية وغزة. غير أنه في غزة فحسب، وصل الأمر إلى حد أن الوظائف الحكومية كانت تدر بالفعل أجوراً أكبر كثيراً من القطاع الخاص بالنسبة لنفس المؤهلات من التعليم والخبرات.

42. ظل معدل البطالة في الضفة الغربية وغزة - الذي بلغ ذروته فوق 30 في المائة في عام 2002 - قريبا من 20 في المائة في عام 2011 (انظر الجدول 1). وصاحب ارتفاع معدلات البطالة هبوط مطرد وغير متناسب في توظيف الشباب. وفي عام 2000، كان معدل البطالة بين الشباب يزيد 4 نقاط مئوية عن متوسط معدل البطالة ولكن بحلول عام 2009 كانت هذه الفجوة قد اتسعت لتصل إلى 10 نقاط مئوية وظلت كذلك منذ ذلك الحين (انظر الشكل 1). وتظهر معدلات البطالة والمشاركة في قوة العمل أيضا وجود تفاوتات كبيرة بين الضفة الغربية وغزة: ففي عام 2011، كان معدل البطالة الإجمالي يزيد أكثر من 10 نقاط مئوية في غزة عنه في الضفة الغربية، وسجل معدل البطالة بين الشباب فجوة أكبر، وكانت معدلات

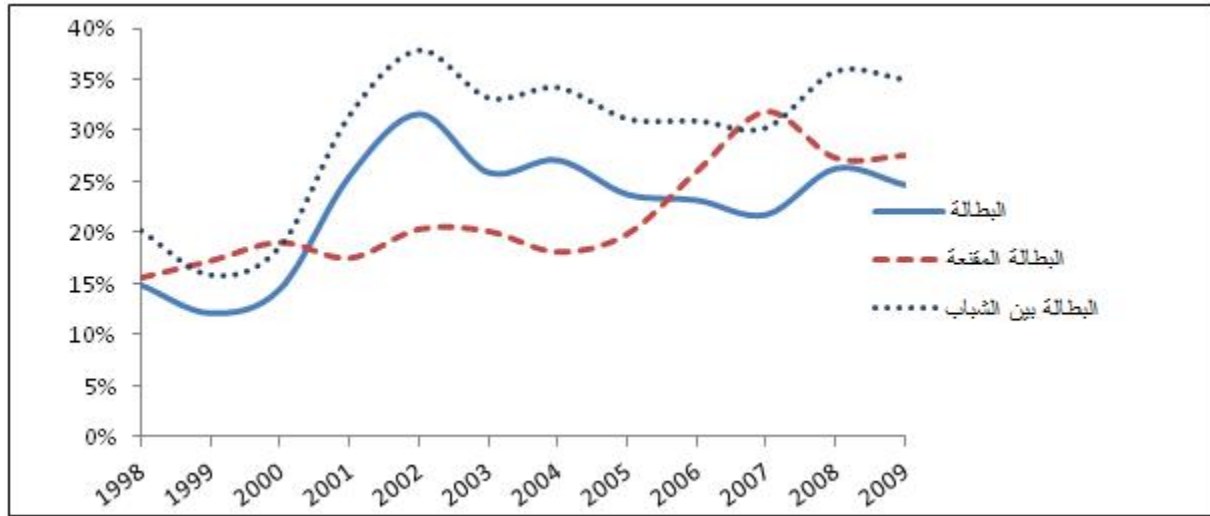
المشاركة الإجمالية في قوة العمل نقل 7 نقاط مئوية في غزة عنها في الضفة الغربية ومرة ثانية كانت الفجوة بالنسبة للشباب أكبر قليلاً.

الجدول 3: إحصائيات قوة العمل، الربع الأخير 2011

(نسبة مئوية)	الضفة الغربية	غزة	الضفة الغربية وقطاع غزة
معدل البطالة			
الإجمالي	16.6	30.3	21.0
بين الشباب	25.8	46.5	32.7
معدل المشاركة في قوة العمل.			
الإجمالي	47.3	39.5	44.4
بين الشباب	40.8	33.0	37.8

المصدر: مسح استقصائي لقوة العمل 2011، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

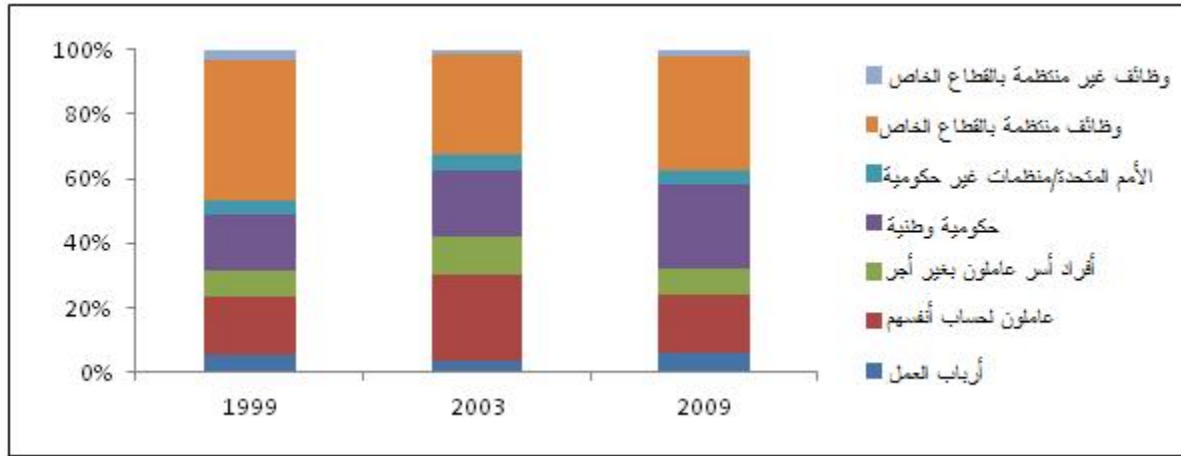
الشكل 1: البطالة والبطالة المقنعة في الضفة الغربية وقطاع غزة في الفترة 1998-2009



المصدر: تقرير للبنك الدولي، 2011 قيود الحركة، وديناميكيات سوق العمل في مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة المتأثرة بالصراعات، صفحة 1.

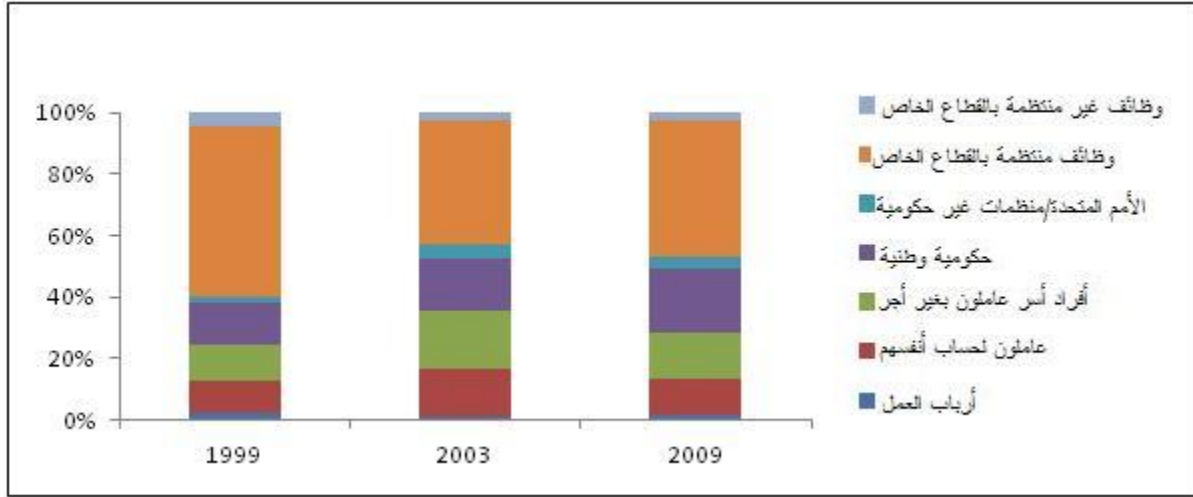
43. شهدت الضفة الغربية وقطاع غزة تراجعاً ملحوظاً لأنشطة التصنيع، وانخفضت حصة قطاعي الصناعات التحويلية والإنشاءات في مجموع الوظائف من 37 في المائة في عام 1998 إلى 24 في المائة في عام 2009، وزادت حصة الحكومة من 17 إلى 26 في المائة خلال الفترة نفسها. وكان التوسع في القطاع العام يرجع إلى حد كبير إلى النمو في قطاعات الرعاية الصحية والعمل الاجتماعي والتعليم والإدارة العامة، بينما انخفضت حصة القطاع الخاص من الوظائف من 47 إلى 38 في المائة بين عامي 1999 و2009 (انظر الشكل 2). وتماثل الاتجاهات في تركيبة توظيف الشباب إلى حد كبير الاتجاهات العامة، إذ تراجعت حصة القطاع الخاص وزادت حصة القطاع الحكومي (انظر الشكل 3). غير أن الوظائف المنتظمة في القطاع الخاص كانت دائماً أكثر شيوعاً بين الموظفين الأصغر سناً ويقل احتمال أن تكون في القطاع الحكومي. وهذا التركيز للشباب في القطاع الخاص قد يكون سبباً للزيادة غير المتناسبة في البطالة في صفوف الشباب في العقد الماضي.

شكل 2: التوظيف حسب القطاع في الضفة الغربية وغزة، كل الأفراد في سن العمل (15-64 عاماً)



المصدر: تقرير للبنك الدولي 2011 قيود الحركة، وديناميكيات سوق العمل في مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة المتأثرة بالصراعات، صفحة 4.

شكل 3: معدلات التوظيف حسب القطاع في الضفة الغربية وغزة، الشباب (15 - 19 سنة)



المصدر: تقرير للبنك الدولي 2011، قيود الحركة، وديناميكيات سوق العمل في مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة المتأثرة بالصراعات، صفحة 4.

44. من الحقائق المهمة التي تتطوي على مفارقة أن أرباب الأعمال يجدون صعوبة في تعيين طالبي الوظائف المؤهلين على الرغم من وجود أعداد كبيرة من الشباب العاطلين. ويشير التفاوت بين المهارات التي تعرضها مجموعة كبيرة من الشباب العاطلين والمهارات التي تتطلبها سوق العمل إلى أنه على الرغم من الإصلاحات التي أجريت للنظام التعليمي، لا يزال هناك الكثير الذي يجب عمله. وبحسب القطاع الخاص وطلاب التعليم الثانوي المهني ومؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية وغزة، فإن معظم الموضوعات يجري تدريسها في المؤسسات التعليمية من خلال الأساليب التقليدية للمحاضرات والاستظهار والامتحانات، مع قلة التركيز على التفكير النقدي وحل المشاكل وتجارب التعلم بالممارسة.³ وبعبارة أخرى، فإن شكوى رئيسية للطلاب ومؤسسات الأعمال في الضفة الغربية وغزة بشأن النظام الحالي للتعليم تتصل بمدى ارتباطه بالاحتياجات العصرية للقوى العاملة. ويرى أرباب العمل أن انتقال الشباب إلى المهارات والخبرات المطلوبة معوق خطير للتوظيف، لكن الآباء والشباب يشددون على أن عدم استجابة النظام التعليمي لاحتياجات سوق العمل هو التحدي الرئيسي.⁴

45. يرى الشباب ضرورة الحصول على تدريب عملي ومصمم بما يتلاءم واحتياجات السوق - بما في ذلك التدريب المهني أو خلال العمل مثل دورات التدريب الداخلية أو التلمذة الصناعية - لكن حينما سئلوا عن رأيهم في المؤسسات القائمة التي تقدم مثل هذا التدريب، فإن معظم الشباب تشككوا في أن البرامج الحالية ستؤدي إلى الحصول على نوعية الوظائف التي

³ الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2010 بيزكلير (BizCLIR): تشخيص الإصلاحات المؤسسية والقانونية التجارية من أجل الاقتصاد الفلسطيني لصالح الضفة الغربية، مؤسسة بوز ألين في إطار مشروع الإصلاح القانوني والمؤسسي لمناخ أنشطة الأعمال. برودمان، كوادرا، وعلوش، 2012، من التعليم إلى العمل: الفرص والتحديات في الضفة الغربية وقطاع غزة. قطاع المعرفة والتعلم بمكتب منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي، سلسلة مذكرات موجزة، العدد 55.

4 مرسيكوريس (MercyCorps) 2010 وثيقة سياسة توظيف الشباب الفلسطينيين

أيضا برودمان وآخرون.

يسعون إليها.⁵ وفي مسح استقصائي لأحوال الخريجين في عام 2006 أجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني طُلب من شبان حديثي التخرج تقدير أثر عدة عوامل في الحصول على وظيفة على مقياس يتدرج من "مهم جدا" و"مهم" إلى "غير مهم".⁶ وقال 58 في المائة من المجيبين في الاستقصاء إن الصلات والمعارف الشخصية مهمة جدا في الحصول على وظيفة ذات أجر بعد التخرج. غير أنه كان من بين المهارات الخاصة التي حظيت بتقدير عال من طالبي الوظائف القدرة على حسن التصرف في المقابلة الشخصية (50 في المائة اعتبروها مهمة جدا) والخبرة العملية أثناء الدراسة (44 في المائة قالوا إنها مهمة جدا). واعتبرت مهارات معينة مثل الكمبيوتر وإتقان لغات أجنبية مهمة لكنها ليست في أهمية هذه العوامل الأخرى.

التغلب على الإخفاق في التنسيق كمسوغ لإجراءات التدخل الحكومية

46. هناك مبرر لإجراءات التدخل الحكومية في ظل إخفاق الأسواق، وهناك عدة أنواع من هذه العيوب التي تؤدي عادة إلى ضعف الاستثمار في المهارات أو التفاوت بين المهارات واحتياجات السوق.⁷ ويمكن تجميع هذه الإخفاقات في أربع فئات:

(أ) جهد / زهد في العمل

(ب) جهد / آسوف لا زك لك

(ج) لا تصف في العمل

(د) لا شغل لك لعدة هدف شغل مطد عوكل لزموظك نجي

47. بالنظر إلى ضرورة التركيز على تعزيز ارتباط البرامج التعليمية بالأوضاع الاقتصادية، فإن الإخفاق في التنسيق قد يكون له أثار مهمة ضارة. وفي البلدان المنخفضة الدخل، تعاني الصناعة الحديثة قصورا شديدا وتنسم بالصغر: فمعظم الشركات تعمل داخل حدود الإنتاج في صناعاتها وتعتمد على تكنولوجيا أقل تطورا وتدار على نطاق محدود نسبيا بعدد صغير من العمال.⁸ ونتيجة لذلك، فإن الطلب على المهارات الفنية يكون في العادة ضعيفا ويتفوق بين الشركات الصغيرة ويعاني ضعف التنسيق. ونتيجة لذلك، فإن المعروض من برامج التدريب يكون أيضا محدودا. وتخلق هذه الصعوبات مشكلة "البيضة والدجاجة": فالبلدان تحتاج إلى مزيد من المهارات لتحديث اقتصادياتها وتسريع ونيرة نموها، لكنها تحتاج أيضا إلى قطاع حديث

5 المرجع السابق.

6 ساير، إدوارد، وسامية البوطمه. نوفمبر/ تشرين الثاني 2009، إقصاء الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة: أثر القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ورقة عمل مبادرة الشباب في الشرق الأوسط، مركز وولفسون للتنمية، كلية دبي للإدارة الحكومية

7 الميدا، ريتا، جير بيهرمان، ودافيد روبالينو، النسخة الصادرة في يناير/كانون الثاني 2012. المهارات الصحيحة من أجل العمل؟ إعادة النظر في سياسات التدريب الفعالة من أجل العمال.

⁸ تان، جي - بنغ، ويو - يونغ نام. النسخة الصادرة في الخامس من يناير/كانون الثاني 2012. "التعليم والتدريب التقني والمهني قبل التوظيف: تشجيع ربط التعليم بسوق العمل، وفعاليته، وكفاءته" في تقرير ريتا ألميدا، جير بيهرمان، ودافيد روبالينو (المحررون)، المهارات الصحيحة من أجل العمل؟ إعادة النظر في سياسات التدريب الفعالة من أجل العمال.

مفعم بالحوية يخلق الطلب على المهارات الفنية ويكفل استمرار سوق التدريب. ومثل هذه الإخفاقات المتصلة بالتنسيق قد تؤدي إلى خلق مستويات من المهارات دون الأمتل وتفاوتات بين المهارات واحتياجات سوق العمل. ويوسع الحكومات المساعدة في الخروج من مأزق "البيضة والدجاجة" هذا بالعمل من أجل تحسين التنسيق بين القطاع الخاص المعني والفاعلين في النظام التعليمي.

48. من الضروري حشد آراء أرباب العمل إذا كان للبرامج التعليمية أن تساعد على الحد من الشكاوى بشأن إخفاقاتها في تزويد الخريجين بالمهارات المتصلة بالوظائف. غير أن التعاون بين قطاع التعليم ومجتمع الأعمال والشركات في الضفة الغربية وقطاع غزة لم يتم بعد صياغته في إطار مؤسسي ولا يزال يستند إلى الجهود الفردية. ويواجه التعاون بين التعليم وقطاع الأعمال والشركات عدة تحديات مثل: شدة التشتت للمنظمات الممثلة للقطاعين الخاص والأكاديمي، وهيكلة القطاع الخاص (ولاسيما مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة المملوكة لعائلات)، وتداخل برامج التدريب التي تقدمها المؤسسات التعليمية، ونظام مشنت للتعليم والتدريب من حيث أنواع المؤسسات وأهدافها والهيئات المسؤولة عنها والافتقار إلى دراسات تتبعية تقني أثر الخريجين في بحثهم عن وظيفة. وتلعب مؤسسات الأعمال والشركات دورا حيويا في تحديد الاحتياجات من المهارات، وفي تنفيذ مشروعات التلمذة الصناعية، وفي تصميم وإدارة مراكز التدريب القطاعية. ولذلك، ينبغي للمؤسسات التعليمية أن تشرك قطاع الأعمال في مختلف مراحل إعداد برامج التدريب وتصميمها وتنفيذها وتقييمها، بما في ذلك المشاركة في المجالس العلمية.

49. يبرز تقرير صدر في الآونة الأخيرة ثلاثة مجالات رئيسية لمشاركة القطاع الخاص: التعليم والتدريب المهني، والتعليم الجامعي، والاستعداد للعمل⁹. وبالنسبة لبرامج التعليم والتدريب المهني والتقني، تظهر حاجة ماسة إلى مشاركة وثيقة مع الصناعة المعنية في مجالات مثل محتوى المناهج الدراسية والتدريب وفرص التدريب الداخلي، وذلك لضمان تحديث المناهج لتساير متطلبات الصناعة. وفيما يتعلق بالتعليم الجامعي، هناك مجال كبير لتعديل المناهج التعليمية لتتواءم على نحو أفضل مع احتياجات الشباب وأرباب العمل في القطاع الخاص. ومن الضروري أن تسعى القيادة الجامعية بنشاط إلى إشراك الصناعة في تشكيل عناصر الخبرة العملية في برامج الدرجات العلمية، ويجب أن تعتمد الكليات مزيجا مناسباً من الدراسات الأكاديمية النظرية ومهارات الممارسة العملية، وأن يشهد الطلاب دورات عمل كامل الدوام ودورات تدريب داخلي أثناء دراساتهم تساهم الجامعات في تيسيرها، ويجب أن تدرس الجامعة منح برامج للطلاب المنتسبين من خلال نوبات دراسة مسائية أو في عطلات نهاية الأسبوع أو عبر الإنترنت لتوسيع نطاق نشاطها. وتتبع الفرصة الثالثة من الطلاب الذين أتموا دراستهم الثانوية أو ما بعد الثانوي ولكن يحتاجون لزيادة قدراتهم على أداء وظائفهم. ويمكن أن يتركز التوجه نحو استغلال هذه الفرصة إما على المهارات التي يطلبها أرباب العمل (مثل المهارات التطبيقية أو المهارات الناعمة أو المهارات اللغوية) أو تزويد الطلاب بمهارات تنظيم مشروعات العمل الحر.

50. التحليل المالي: استدامة الإجراءات التدخلية الحكومية

⁹ مؤسسة التمويل الدولية والبنك الإسلامي للتنمية، 2011، "التعليم من أجل العمل: تحقيق إمكانيات الشباب العربي" Education for "Employment: Realizing Arab Youth Potential".

51. يمكن أن تساعد الإجراءات التدخلية الحكومية في التغلب على غياب التنسيق بين القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية، لكن تثار مسألة الاستدامة المالية لهذه الإجراءات. وتصبح مشكلة "البيضة والدجاجة" أقل إلحاحاً إلى درجة أنه يوجد عدد كبير من أرباب العمل يكفي لتفعيل الطلب على مستويات أعلى من المهارات¹⁰. وأرباب العمل قريبون من أعمالهم ولذلك فإنهم يعرفون ما هي المهارات المطلوبة، والذين يتميزون بالابتكار من خلال التقنيات الجديدة هم في أفضل وضع لتحديد آثار التقنيات الحديثة. وعلى وجه الخصوص في القطاعات الديناميكية من الاقتصاد، قد يكون الطلب على المهارات قوياً بدرجة كافية لاجتذاب مشاركة فعالة لأرباب العمل في تشكيل البرامج التعليمية ذات الصلة.

52. في هذا الشأن، فإن مثالا على ذلك هو إجراءات الشركات الهندية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والصناعات الخدمية التي تيسرها هذه التكنولوجيا¹¹. ولدى شركات تكنولوجيا المعلومات حافز قوي للأخذ بزمام المبادرة: وهو وجود طلب كبير لم تتم تلبيته على عمال مؤهلين تأهيلاً مناسباً (يشير أحد التقديرات لهذا النقص إلى أنه في حدود مليون عامل في عام 2012). وفي الهند، من المعتاد أن تتواصل الشركات مع المدارس والكليات من أجل تعديل المناهج لتتواءم مع احتياجات الصناعة. وعلى سبيل المثال، فإن شركة إنفوسيز Infosys -وهي من أكبر شركات تكنولوجيا المعلومات بالهند- تتبنى ما يُسمى "برنامج التواصل الجامعي" الذي تدمج فيه برنامج تدريب في الفصول الدراسية على مدى 130 ساعة في المقررات الأكاديمية للكليات المشاركة. ويتلقى الطلاب تعليماً عن أعمال الشركة ويكتسبون بعض المهارات المتصلة بالوظائف وتتيح الشركة إمكانية الدخول على موقعها لمجموعة من الموظفين المحتملين ونقل تكاليف التدريب للمعنيين الجدد الذين يتم اختيارهم من هذه المجموعة¹². وأخيراً، ففي إطار تطور كبير للتدريب قبل التوظيف لصناعات تكنولوجيا المعلومات، وحدت الشركات الهندية في هذا القطاع جهودها من خلال الجمعية الوطنية لشركات البرمجيات والخدمات NASSCOM بشأن اختبارات مشتركة لتقييم المهارات، وأدخلت تقييم الجمعية للكفاءة في عام 2006 لتقييم المهارات الأساسية لصناعة تكنولوجيا المعلومات. وأحد التوقعات للمشروع المقترح هو أنه سيزيد من الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية بين أرباب العمل المشاركين، الأمر الذي سيحافظ على التزامهم بالبرامج، فضلاً عن أنهم سيصبحون قدوة يحذو الآخرون حذوها.

ألف. التحليل الفني

53. يستفيد المشروع المقترح من التجربة الناجحة لصندوق تحسين الجودة وعلى الأخص من نجاح الصندوق في زيادة إمكانيات الخريجين في التوظيف والعمل. وكما هو مبين من قبل، فإن التقييم المستقل للصندوق خلص إلى أن "أثر المشروعات الفرعية للصندوق على سوق العمل كان كبيراً في مجالات الرعاية الصحية، بما في ذلك تدريب القابلات وأعمال التخدير، وقطاع تكنولوجيا المعلومات، والأعمال الهندسية، والصيدلة، والمجالات الناشئة للتكنولوجيا الحيوية والتغذية والصناعات الغذائية والتشخيص الثنائي الجزئي. وفضلاً عن ذلك، فإنه مما ساهم مساهمة كبيرة في تحسين إمكانيات توظيف الخريجين

10 تام ونام، نسخة 5 يناير/كانون الثاني 2012

11 المرجع السابق.

12 المرجع السابق.

الحقيقة التي مفادها أن المشروعات الفرعية للصندوق عززت من خبرات تنظيم العمل الحر وتطوير المهارات الحياتية، وأوجدت أربعة برامج رعاية (حاضنات أعمال) لمساندة أفكار الأعمال الجيدة لتتطور إلى مؤسسات أعمال كاملة¹³.

54. ومن خلال إشراك مجتمع الأعمال في مرحلة مبكرة في تصميم المناهج الدراسية وفي عملية التعليم والتعلم، وإتاحة فرص التدريب خلال العمل للطلاب، فإنه من المتوقع أن يكون للمشروع المقترح أثر أقوى على إمكانية توظيف الخريجين في المستقبل لأن الخريجين سيحملون معهم الخبرات النظرية لتخصصاتهم، والأهم من ذلك، أنهم سيكونون قد اكتسبوا المهارات الناعمة ومهارات أماكن العمل الشاقة التي لا يمكن تعليمها في الفصول الدراسية.

باء. الإدارة المالية

55. أُجري تقييم لقدرات الإدارة المالية لوزارة التربية والتعليم العالي في أكتوبر/تشرين الأول 2011، وذلك في إطار التقييم المسبق للمشروع الجاري تنفيذه (مشروع التعليم العالي) الذي يقوم بتمويله البنك الدولي والاتحاد الأوروبي، وتم تعديله من أجل المشروع المقترح. وخلص تقييم قدرات الإدارة المالية الذي تم تحديثه من أجل هذا المشروع المقترح إلى أن تصنيف المخاطر الكلية للإدارة المالية لهذا المشروع هو "متوسطة" بعد اتخاذ تدابير تخفيف المخاطر. ويتضمن الملحق الثالث معلومات إضافية عن تقييم الإدارة المالية وتدابير تخفيف المخاطر الموصى بها. وستنطبق على المشروع المقترح نفس ترتيبات الإدارة المالية والصرف التي اتبعت في مشروع التعليم العالي والتمويل الإضافي المتصل به. وستستمر وزارة التربية والتعليم العالي من خلال وحدة تنسيق المشروع الحالية في إدارة وظائف الإدارة المالية والصرف للمشروع. وتتألف وحدة تنسيق المشروع من أعضاء مؤهلين ذوي خبرة ويعتبر أدائها المتصل بالإدارة المالية في المشروع الجاري تنفيذه (مشروع التعليم العالي) مرضيا.

56. يتم تخصيص المنح التنافسية لصندوق تحسين الجودة على أساس تنافسي مفتوح لمؤسسات التعليم العالي المؤهلة المرخص لها والمعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي. وستدفع المنح التي تتم الموافقة عليها إلى مؤسسات التعليم العالي مقدما لصرف 30 في المائة من المدفوعات الأولية المعتمدة بموجب اتفاقية تنفيذ المنحة التي سيتم توقيعها بين المؤسسة والوزارة¹⁴. ويجب على كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي أن تقدم المستندات ذات الصلة والمؤيدة الصحيحة للحصول على المصروفات المعتمدة (المؤهلة). وتم تحديث الدليل الحالي لصندوق تحسين الجودة الذي وضع لاستخدام مشروع التعليم العالي، وتعديله ليتلاءم مع هذا المشروع المقترح قبل المفاوضات. وستحتفظ وحدة تنسيق المشروع بدفتر أستاذ مستقل لكل مؤسسة في نظام المحاسبة الموحدة (بيسان).

57. ستفتح وزارة التربية والتعليم العالي حسابا مخصصا بالدولار الأمريكي في بنك فلسطين في إطار حساب الخزنة الموحد الذي ستديره وحدة تنسيق المشروع. وتضطلع وحدة تنسيق المشروع بالمسؤولية المنفردة عن صرف الأموال بالإجابة عن

13 AGEG (2011) مشروع التعليم العالي، تقييم المكون الخاص بصندوق تحسين الجودة بشأن قطاع التعليم العالي وسوق العمل، ص. 16.
14 سيتم دفع الباقي على دفعتين أو ثلاثة حسب طبيعة المشروع الفرعي. ويتضمن دليل عمليات صندوق تحسين الجودة وصفا تفصيليا لإجراءات الدفع والصرف.

المشروع المقترح إلى الموردين، والمقاولين، والاستشاريين، ومؤسسات التعليم العالي. ويلزم أن يقوم كل مستفيد (كل جهة مستفيدة) من منحة تنافسية من صندوق تحسين الجودة بفتح حساب مصرفي خاص باسم المنحة. والأموال التي ستقدم إلى مؤسسات التعليم العالي من خلال المنح التنافسية لصندوق تحسين الجودة سيتم صرفها على أساس لامركزي على مستوى هذه المؤسسات.

58. يتم التعاقد مع مراقب حسابات خارجي مستقل لمراجعة البيانات والقوائم المالية للمشروع على أساس سنوي وفقاً لمعايير مراجعة الحسابات المعترف بها دولياً والشروط المرجعية المقبولة للبنك الدولي.

جيم. المشتريات والتوريدات

59. يتم تنفيذ عملية المشتريات لغرض المشروع المقترح طبقاً لإرشادات البنك الدولي: "إرشادات: توريد السلع وتنفيذ الأشغال والخدمات غير الاستشارية في إطار قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير واعتمادات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية" التي نشرها البنك الدولي في يناير/كانون الثاني 2011، والخاصة بالسلع، وإرشادات البنك الدولي "إرشادات: اختيار وتوظيف المستشارين في إطار قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير واعتمادات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية" التي نشرها البنك الدولي في يناير/كانون الثاني 2011، من أجل خدمات الاستشاريين، ووثائق المناقصات والعطاءات النمطية المرفقة معها للمشروع المقترح واتفاقية المنحة. وستطبق على المشروع المقترح أيضاً إرشادات البنك الدولي بشأن منع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشروعات التي تمويل بقروض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير واعتمادات ومنح من المؤسسة الدولية للتنمية والمؤرخة 15 أكتوبر/تشرين الأول 2006 والمنقحة في يناير/كانون الثاني 2011.

60. المسؤولية الكلية عن مشتريات وتوريدات المشروع ستقع على كاهل وزارة التربية والتعليم العالي من خلال وحدة تنسيق المشروع الحالية للمشروع الجاري تنفيذه بتمويل من البنك الدولي (مشروع التعليم العالي) ومشروع تحسين تدريب المعلمين باتباع نفس ترتيبات التوريد الموضوعية لمشروع التعليم العالي. ستقوم وحدة تنسيق المشروع بالوزارة بدور الجهة المناظرة للبنك الدولي في كافة جوانب المشروع المتعلقة بالمشتريات. وستتولى الوحدة إدارة المشتريات على المستوى المركزي للمكونين الثاني والثالث وللمساعدة الفنية والخدمات الاستشارية ذات الصلة لبناء القدرات لمؤسسات التعليم العالي في إطار المكون الأول لضمان مشاركة الإدارات والوحدات ذات الصلة في الوزارة في كل جوانب عملية المشتريات والتوريدات. وبالنسبة للمشتريات الخاصة بالمنح الفرعية في إطار المكون الأول فإنها ستقوم بتنفيذها مؤسسات التعليم العالي المستفيدة وفقاً لاتفاقية المنحة الفرعية ذات الصلة ودليل صندوق تحسين الجودة للتنفيذ، وذلك تحت إشراف وحدة تنسيق المشروع.

61. أجري تقييم لقدرات وحدة تنسيق المشروع فيما يتصل بالمشتريات في إطار إعداد برنامج تحسين تدريب المعلمين وتم تحديثه خلال التقييم المسبق لمشروع الانتقال من التعليم إلى العمل. واكتسبت وحدة تنسيق المشروع قدرات تتصل بالمشتريات والتوريدات خلال تنفيذ مشروع التعليم العالي وبرنامج تحسين تدريب المعلمين. وتضم الوحدة بين موظفيها مدير المشروع، وموظف مشتريات ومساعد مشتريات، وكلهم جميعاً على دراية وخبرة بإرشادات البنك الدولي المتصلة بالتوريدات، ومن المتوقع أن تلبى الوحدة مع الموظفين الحاليين المتطلبات الإضافية الخاصة بتنفيذ المشتريات للمشروع المقترح. واكتسبت مؤسسات

التعليم العالي أيضا خبرة في تنفيذ المشروعات الفرعية باتباع إرشادات البنك المتصلة بالتوريدات والمشتريات وإن كانت بدرجات متفاوتة. وأنشأت وحدة تنسيق المشروع هيكلًا سليماً لمراجعة التوريدات والمشتريات والرقابة عليها للمنح الفرعية.

62. لضمان استعداد المشروع للتنفيذ عقب بدء النفاذ مباشرة، تم إعداد مسودات وثائق العطاءات و/أو وثائق المهام والصلاحيات لخطط التوريدات/المهام الاستشارية الرئيسية/المحورية التي سيجري تنفيذها على المستوى المركزي خلال العام الأول لتنفيذ المشروع، وقد عُرضت على البنك لمراجعتها وإقرارها قبل المفاوضات. وتم تحديث دليل صندوق تحسين الجودة للتنفيذ، بما في ذلك القسم الخاص بالتوريدات والمشتريات، حسب الضرورة ليعكس متطلبات معينة خاصة بإجراءات التوريدات وقد عُرض على البنك لمراجعته وإقراره قبل المفاوضات. وستقدم وحدة تنسيق المشروع تدريباً إضافياً على التوريدات والمشتريات لمؤسسات التعليم العالي المستفيدة قبل بدء تنفيذ المشروعات الفرعية.

63. خلص تقييم المشتريات إلى أن تصنيف المخاطر المتصلة بالمشتريات للمشروع هو **منخفضة**. وستطبق حدود المراجعة المسبقة لمؤسسات التنفيذ ذات التصنيف المنخفض للمخاطر على هذا المشروع. وفضلاً عن المراجعة المسبقة، سيقوم البنك الدولي بتنفيذ مهمتي إشراف اثنتين على الأقل سنوياً سيجري خلالهما إعداد متابعة لموضوعات المشتريات.

64. ستشتمل الخدمات الاستشارية التي سيمولها المشروع على المساعدة الفنية الدولية والمحلية والخدمات الاستشارية ذات الصلة لبناء القدرات لمؤسسات التعليم العالي لإبرام شراكات مع مؤسسات الأعمال بالقطاع الخاص، والخدمات الاستشارية من أجل البحوث الموجهة، وجمع البيانات وتقييم البرامج، وحملات التوعية والإعلام، ونشر الممارسات الجيدة، واستشاريين أفراد لوحدة تنسيق المشروع ووحدة صندوق تحسين الجودة، وكذلك أعمال المراجعة المالية. وسيتم توريد مشتريات البرمجيات وأجهزة الحاسوب لنظام تتبع الخريجين في إطار الإرشادات الخاصة بالسلع. وسيقوم المشروع أيضاً بتمويل السلع وخدمات الاستشاريين للمنح الفرعية لدعم الابتكار في إطار المكون الأول للمشروع. ونظراً لطبيعتها التي يحركها الطلب، فإن أنواع الأنشطة التي سيتم تمويلها في إطار المشروعات الفرعية وتفاصيل مشترياتها ستعتمد على الاحتياجات والأولويات التي تحددها مؤسسات التعليم العالي. ولذلك، فإنه من غير الممكن تحديد المزيج الدقيق من السلع وخدمات الاستشاريين التي يتم توريدها في إطار المشروعات الفرعية.

65. أثناء التقييم المسبق، تم إعداد خطة مشتريات للثمانية عشر شهراً الأولى لتنفيذ المشروع والاتفاق عليها مع البنك الدولي. وتحدد خطة المشتريات خطط التوريدات/المهام الاستشارية والتكلفة التقديرية وطرق التوريد ومواعيد التعاقدات التي ستبرمها وحدة تنسيق المشروع على المستوى المركزي. وسيتم تحديث خطة المشتريات والتوريدات سنوياً على الأقل أو عند الاقتضاء حتى تعكس الاحتياجات الفعلية لتنفيذ المشروع. وأما الأنشطة التي يحركها الطلب في إطار المنح الفرعية لدعم الابتكار، فإن خطة مشتريات مبسطة للمشروع الفرعي ستشكل جزءاً من اتفاقية المنحة الفرعية.

دال. الجوانب الاجتماعية (متضمنة الإجراءات الوقائية)

66. لاقى إعداد المشروع المقترح مساندة من تحليل للأوضاع وعملية تشاور موسعة مع أصحاب المصلحة المباشرة تضمنت مناقشات لمجموعات التركيز مع المدرسين ومديري المدارس وأصحاب مؤسسات الأعمال والطلاب وخريجي الكليات

الفنية والجامعات. وأكدت هذه المناقشات على ضرورة تكوين شركات بين القطاعين العام والخاص. وأظهرت المشاورات مع شركاء التنمية وجود استعداد قوي للتعاون.

67. كانت القضايا الرئيسية التي أُثيرت خلال المشاورات هي¹⁵: (1) الوضع السياسي والاقتصادي غير المستقر الذي تحفه الشكوك، و(2) الافتقار إلى تقييم لسوق العمل وإلى التنسيق، و(3) التفاوتات بين المهارات واحتياجات السوق، و(4) نقص قدرات مؤسسات التعليم العالي.

68. الجوانب السياسية والاقتصادية أشار المشاركون في مجموعات النقاش المركزة في أنحاء الضفة الغربية وغزة في الأغلب إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية عند تفسير نواتج سوق العمل الخاصة بالخريجين ومنها: تفتت المدن الذي يعوق انتقال الأيدي العاملة ويحد من فرص العثور على وظائف، و(2) الآثار السلبية للاحتلال على الإبداع، و(3) آثار الصراع الفلسطيني الداخلي، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من المساندة الاقتصادية للضفة الغربية أكثر من غزة، و(4) الفجوة الكبيرة بين التوقعات والواقع، و(5) ضعف إمكانية الوصول إلى أسواق العمل الإقليمية.

69. الافتقار إلى تقييم لسوق العمل وإلى التنسيق شدد المشاركون في مجموعات النقاش المركزة على غياب المعلومات والتنسيق والتواصل، ومن ذلك: (أ) الافتقار إلى تقييمات لاحتياجات سوق العمل لتحديد الموضوعات المتخصصة والاحتياجات المجتمعية، (ب) الافتقار إلى التنسيق والتخطيط لاحتياجات سوق العمل، (ج) الافتقار إلى التنسيق بين وزارة التربية والتعليم العالي والهيئات الحكومية الأخرى والقطاع الخاص، (د) الافتقار إلى التخطيط الإستراتيجي الذي يتضح في ضعف المناهج الدراسية، (هـ) الافتقار إلى الثقة بين القطاعين العام والخاص، و(و) طول إجراءات اعتماد برامج دراسية جديدة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.

70. التفاوت بين المهارات واحتياجات السوق أبرز المشاركون في مجموعات النقاش المركزة بوضوح ارتباط المهارات باحتياجات سوق العمل ومستوى كفاءات الخريجين وخبرتهم باعتبار ذلك من بين أكثر القيود والمعوقات ذكراً أمام التوظيف للشباب، بما في ذلك الافتقار إلى: (أ) الخبرات المتصلة بالوظيفة، (ب) الخبرات الفنية، (ج) قدرات/خبرات الصناعة لتدريب الطلاب، و(د) المهارات الحياتية. واشتملت المعوقات الأخرى على: (أ) الافتقار إلى التعليم المتواصل، (ب) الافتقار إلى البرامج الموجهة لاحتياجات السوق، (ج) ضعف معدلات الالتحاق بالتخصصات الفنية، (د) ضعف الاهتمام بالتعليم المهني، و(هـ) إضفاء الصبغة التجارية على التعليم (عدد كبير جدا من الكليات).

71. ضعف قدرات مؤسسات التعليم العالي: شدد أصحاب المصلحة المباشرة على الكثير من التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني لتوفير تعليم ذي نوعية جيدة، ومنها: (أ) افتقار مؤسسات التعليم العالي والمهني إلى القدرات/الخبرات لتدريب الطلاب، (ب) الافتقار إلى مراكز التدريب المتخصصة، (ج) ضعف المناهج الدراسية/الافتقار إلى المعايير، (د) المواقف السلبية من خريجي التعليم المهني، (هـ) المنافسة بين جهات تقديم الخدمات التعليمية/التركيز على الكم

لا على الكيف/التركيز على برامج التعليم والتدريب المنخفضة التكلفة، ومن ناحية أخرى نقص البرامج التعليمية الفعالة التي تتسم بالاستدامة والارتباط باحتياجات السوق، و(و) الافتقار إلى برامج نشطة لسوق العمل للعاطلين.

72. **المعوقات المتصلة بنوع الجنس:** لاحظ المشاركون في مجموعات النقاش المركزة أن برامج التعليم والتدريب موجهة أساساً للذكور، مع الافتقار إلى التركيز على كيفية التوفيق بين واجبات العمل والمنزل مع قصر عمل النساء على مهن تتسم بضعف قدراتها الاستيعابية. وفيما يتعلق بالمعوقات التي تواجهها على الخصوص النساء الشابات في الحصول على وظيفة ذات أجر بعد التخرج، فإن المشاركين ذكروا معوقات تتعلق بما يلي: (أ) المواقف الثقافية من العمل وجوانب التعليم، و(ب) الافتقار إلى بيئة عمل مناسبة، و(ج) التمييز في الأجور.

هاء. الجوانب البيئية (متضمنة الإجراءات الوقائية)

73. **التصنيف البيئي للمشروع هو "جيم".** ولا يشتمل المشروع المقترح على تمويل لأعمال مدنية، ولذا ليس متوقعا أن تثار مسائل تتعلق بالإجراءات الوقائية البيئية.

الملحق 1 : إطار النتائج ورصدها

البلد: الضفة الغربية وقطاع غزة

اسم المشروع: الضفة الغربية وغزة: مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل (P129861)

إطار النتائج

الأهداف الإنمائية للمشروع

بيان الأهداف الإنمائية للمشروع

يهدف المشروع المقترح إلى تحسين عملية الانتقال من التعليم إلى العمل للشباب الفلسطيني الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي المشاركة في المشروع وذلك من خلال ما يلي:

(1) تعزيز الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل لجعل البرامج الدراسية لهذه المؤسسات أكثر ارتباطاً باحتياجات سوق العمل، (2) زيادة قدرات وزارة التربية والتعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي لجمع وتحليل ونشر البيانات التي يتم جمعها من خلال نظام تتبع خريجي هذه المؤسسات من أجل رصد مخرجات البرامج الدراسية

لتلك المؤسسات وإثراء عملية صياغة السياسة التعليمية وتنفيذها.

الهدف الإنمائي للمشروع

المسؤولية عن	مصدر البيانات		القيم التراكمية المستهدفة					خط الأساس	وحدة القياس	الجانب الجوهري	اسم المؤشر
	المنهجية	معدل التكرار	الهدف النهائي	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى				
وزارة التربية ووحدة تنسيق المشروع	نظام تتبع الخريجين	سنوي بعد العام الثالث لتنفيذ المشروع	-10.00						النسبة المئوية	<input type="checkbox"/>	معدل البطالة بين خريجي مؤسسات التعليم العالي المشاركة

مؤشرات النتائج المرحلية

المسؤولية عن	مصدر البيانات	القيم التراكمية المستهدفة
--------------	---------------	---------------------------

اسم المؤشر	الجانب الجوهري	وحدة القياس	خط الأساس	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	الهدف النهائي	معدل التكرار	منهجية	جمع البيانات
استخدام معلومات نظام تتبع الخريجين	<input type="checkbox"/>	العدد	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	2.00	عند مراجعة منتصف المدة والعام الأخير لتنفيذ المشروع	نظام تتبع الخريجين بوزارة التربية والتعليم العالي	وزارة التربية والتعليم العالي
استخدام بوابة نظام تتبع الخريجين	<input type="checkbox"/>	العدد	0.00			250.00	350.00	1000.00	سنوي بعد العام الثالث لتنفيذ المشروع	نظام تتبع الخريجين بوزارة التربية والتعليم العالي	وزارة التربية والتعليم العالي
ممارسات العمل تصبح متاحة في مؤسسات التعليم العالي المشاركة	<input type="checkbox"/>	العدد	0.00			1.00	2.00	3.00	سنويا	رصد المشروع وتقييمه	وحدات تابعة لوحة تنسيق المشاريع وصندوق تحسين الجودة

وحدة صندوق تحسين الجودة	نظام الرصد والتقييم لوحداث صندوق تحسين الجودة	سنوي بعد العام الثالث لتنفيذ المشروع	5.00	3.00	2.00	0.00	0.00	0.00	العدد	<input type="checkbox"/>	التصميم المشترك للبرامج الدراسية بين مؤسسات التعليم العالي المشاركة وأرباب العمل
-------------------------------	--	---	------	------	------	------	------	------	-------	--------------------------	---

الملحق 1 : إطار النتائج ورصدها

البلد: الضفة الغربية وقطاع غزة

اسم المشروع: الضفة الغربية وغزة: مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل (P129861)

إطار النتائج

الهدف الإنمائي للمشروع	
الوصف (تعريف المؤشر إلخ)	اسم المؤشر
بعد مرور تسعة أشهر على التخرج من البرامج الدراسية للمشروع المقترح، سينخفض معدل البطالة بين هؤلاء الخريجين 10 في المائة عن مثيله في الفئة العمرية 20-24 عاما.	معدل البطالة بين خريجي مؤسسات التعليم العالي المشاركة

مؤشرات النتائج المرحلية

الوصف (تعريف المؤشر إلخ)	اسم المؤشر
تُصدِر وزارة التربية والتعليم العالي وثيقتين على الأقل للسياسات عن مدى ارتباط البرامج الدراسية لمؤسسات التعليم العالي بمتطلبات السوق، وذلك باستخدام بيانات يتم جمعها عن طريق نظام تتبع الخريجين.	استخدام معلومات نظام تتبع الخريجين
نظام تتبع الخريجين يصبح متاحا في البوابة الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم العالي ويجري الدخول إليه بانتظام، كما يتضح من قياسه بعدد مرات التسجيل للدخول على البوابة من جانب أصحاب المصلحة المباشرة في قطاع التعليم.	استخدام بوابة نظام تتبع الخريجين
بعد إقامة شراكات مع مؤسسات التعليم العالي، يُوفّر أرباب العمل في ثلاثة قطاعات اقتصادية مختلفة على الأقل وبصورة منتظمة أماكن للتدريب على المهارات للطلاب المشاركين في البرامج الدراسية للمشروع المقترح.	ممارسات العمل تصبح متاحة في مؤسسات التعليم العالي المشاركة
أعيد تصميم البرامج الدراسية والمناهج وطرق التدريس في خمسة على الأقل من البرامج الدراسية المقترحة، وتم ذلك بمشاركة كاملة من القطاع الخاص.	التصميم المشترك للبرامج الدراسية بين مؤسسات التعليم العالي المشاركة وأرباب العمل

الملحق 2 : الوصف التفصيلي للمشروع

الضفة الغربية وقطاع غزة: مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل

1. يهدف المشروع المقترح إلى تحسين عملية الانتقال من التعليم إلى العمل للشباب الفلسطيني الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي المشاركة في المشروع وذلك من خلال ما يلي: (1) تعزيز الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل لجعل البرامج الدراسية لهذه المؤسسات أكثر ارتباطا باحتياجات سوق العمل، و(2) زيادة قدرات وزارة التربية والتعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي لجمع وتحليل ونشر البيانات التي يتم جمعها من خلال نظام تتبع الخريجين في هذه المؤسسات من أجل رصد مخرجات البرامج الدراسية لتلك المؤسسات وإثراء عملية صياغة السياسة التعليمية وتنفيذها.

2. يتألف المشروع المقترح من ثلاثة مكونات هي: (1) برنامج تنافسي للمنح المقدمة إلى مؤسسات التعليم العالي يديره صندوق تحسين الجودة الحالي؛ و(2) دراسة لتتبع خريجي التعليم العالي؛ (3) إدارة المشروع وتنسيقه من قبل وحدة تنسيق المشروع بوزارة التربية والتعليم العالي.

3. المكون الأول. برنامج منحة الابتكار لدعم الانتقال من التعليم إلى العمل (5 ملايين دولار). يهدف هذا المكون إلى تعزيز الانتقال من التعليم إلى العمل لخريجي مؤسسات التعليم العالي. وستساند وزارة التربية والتعليم العالي من خلال نظام المنح التنافسية تنفيذ مبادرات تحسين التعليم التي يقوم بإعدادها وتنفيذها مؤسسات التعليم العالي في شراكة مع أرباب العمل بهدف تحسين نوعية البرامج التعليمية المختارة التي تعرضها هذه المؤسسات وكذلك ارتباط هذه البرامج باحتياجات سوق العمل. وحتى تصبح مؤسسات التعليم العالي مؤهلة للحصول على هذه المنح يجب أن تتركز المشروعات المقترحة على التطوير والتنفيذ لبرامج التعليم الموجهة نحو تيسير الحصول على وظائف.

4. كما هو موضح من قبل، يستفيد المشروع المقترح من الخبرات الناجحة لآلية نظام المنح التنافسية لصندوق تحسين الجودة الذي أنشئ في عام 2005 من خلال المشروع الجاري تنفيذه (مشروع التعليم العالي) الذي يلقي مساندة من خلال منحة مقدمة من البنك الدولي والجماعة الأوروبية. سيتم إدارة برنامج منحة الابتكار من أجل الانتقال من التعليم إلى العمل من خلال صندوق تحسين الجودة باتباع النموذج المعتمد الخاص به مع تعديلات طفيفة.

• ستكون هناك مرحلة أولية ستقوم فيها مؤسسات التعليم العالي بالتعاون مع القطاع الخاص بإعداد مذكرة تصورات (في صفحتين أو ثلاثة) تشرح الهدف الرئيسي للمشروع ومبرراته والمجموعة المستهدفة وصلته بأهداف "الانتقال من التعليم إلى العمل" وأي معلومات لازمة أخرى يراها مجلس إدارة صندوق تحسين الجودة ضرورية. وسيركز التقييم على سلامة فكرة المشروع، ولن تتم الموافقة إلا على الأفكار التي تتسق والأهداف، وذلك من أجل المزيد من تطويرها. وخلال هذه المرحلة، سيقوم صندوق تحسين الجودة بتنفيذ حملة مكثفة للتوعية والإعلام ويساند الأطراف المعنية لإعداد وتقديم مقترحات مبسطة يحدد فيها الطرفان مجالات التعاون ويتعهدان بالدخول في شراكة. وتصل هذه المرحلة أوجها بتقييم التصورات المبدئية والدعوة إلى المزيد من تطوير الفكرة المبدئية لتحويلها إلى مشروع مقترح كامل الأركان.

• في المرحلة الثانية، سيحصل شركاء المقترحات الذين تلقوا تقييماً إيجابياً في المرحلة الأولى على مساعدة فنية لإجراء مزيد من التطوير للمشروع المقترح وإقامة الشراكة بشكل رسمي. وتبلغ هذه المرحلة ذروتها بتقييم الاقتراح وتقديم منحة صندوق تحسين الجودة.

• خلال مرحلة التنفيذ، سيستمر الشركاء في تلقي المساعدة الفنية لدعمهم في معالجة قضايا التنفيذ. وخلال هذه المرحلة، ستقوم وحدة تنسيق المشروع بتنفيذ عملية رصد صارمة ستشمل، بالإضافة إلى أدوات أخرى، المعلومات التي تم جمعها من خلال نظام تتبع الخريجين متى كان ذلك متاحاً.

5. سيتم تكليف صندوق تحسين الجودة بوضع آلية للتشاور مع مؤسسات الأعمال للوقوف على اهتماماتها واحتياجاتها ومعوقاتهما واستعدادها للدخول في اتفاقات تعاون أو شراكة مع مؤسسات التعليم العالي.

6. سيتم تكملة هذا بسلسلة من أنشطة التوعية وبناء القدرات بهدف زيادة اهتمام مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل وقدراتهم لتكوين شراكات لتحسين نوعية البرامج التعليمية المهنية وارتباطها باحتياجات سوق العمل. وستتضمن هذه الأنشطة: إنتاج وتعميم النشرات والملصقات وأدوات الاتصال ذات الصلة للتوعية بالمبادرة والتشجيع على الشراكات، و(2) الأنشطة المباشرة لبناء القدرات من خلال حلقات العمل والتوجيه الموجهة إلى مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل المهتمين.

7. سيكون لبرنامج المنحة نافذتان: (1) المجالات المهنية للإنتاج الفني مثل الرعاية الصحية، والمجالات المتصلة بالإنشاءات، والأعمال الهندسية، والميكاترونيات، والهندسة المعمارية، وأنظمة التحكم الآلي، وعلوم الحاسوب، ومجالات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والزراعة، والأنشطة البيطرية والميادين المتصلة بها، والعلوم الطبيعية (الأحياء والكيمياء والتكنولوجيا الحيوية ووسائل الإعلام السمعية البصرية، إلخ؛ و(2) المجالات المهنية للأعمال والأنشطة الإنسانية مثل الخدمات (السياحة وإدارة الفنادق والصناعات الغذائية) والمحاسبة والتمويل وإدارة الأعمال (التسويق والموارد البشرية والعمل الاجتماعي) والإعلام والصحافة إلخ. وسيكون الحد الأقصى للإطار الزمني للمشروعات أربعة أعوام. من المتوقع أن يبلغ سقف التمويل للمشروعات المعروضة في إطار النافذة الأولى 400 ألف دولار لمؤسسة فردية من مؤسسات التعليم العالي و500 ألف دولار لتجمع من هذه المؤسسات. وفيما يتعلق بالنافذة الثانية، فإن الحد الأقصى للتمويل سيكون 250 ألف دولار لمؤسسة فردية من مؤسسات التعليم العالي و300 ألف دولار لتجمع من هذه المؤسسات.

8. فيما يلي بعض أمثلة أنواع الأنشطة التي سيتم تمويلها في إطار هذا المكون: مراكز التدريس التعاوني وتحسين البرامج الدراسية في مجالات المهارات المهنية ومهارات تنظيم مشروعات العمل الحر، والمهارات العامة والحياتية، ومستلزمات التدريس وتجهيزاته، وتدريب المعلمين وتوجيههم. وسيحدد سقف تمويل تجهيزات التدريس في دليل صندوق تحسين الجودة. من الملاحظ أن جميع مؤسسات التعليم العالي (بما فيها الجامعات والكليات الفنية والمهنية والجامعية) في الضفة الغربية وغزة المرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي ستكون مؤهلة لإعداد مشروعات مقترحة للمنافسة على منح الصندوق. وستبرم مؤسسات التعليم العالي شراكة مع أرباب العمل لتصميم برامج دراسية جديدة وتطوير ممارسات التدريس وتوفير التدريب العملي للطلاب. ومن المتوقع أن يؤدي المشروع المقترح إلى: زيادة الروابط المثمرة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات الأعمال؛

(2) التشجيع على المسؤولية الاجتماعية بين مؤسسات الأعمال؛ و(3) وتحسين إعداد الخريجين للعثور على وظيفة مريحة والاحتفاظ بها.

9. سيتم تقييم المشروعات التي تقترحها مؤسسات التعليم العالي على أساس تنافسي من قبل صندوق تحسين الجودة بعد مجموعة مفصلة من الإجراءات الموصوفة في دليل الصندوق.

10. خلال عملية التقييم سيعطي مجلس صندوق تحسين الجودة أولوية للطلبات التي تلبي أولويات المحتوى التالية وواحدة على الأقل من أولويات العمليات التالية:

11. أولويات المحتوى

(أ) التحسين أو التطوير للمناهج والبرامج الدراسية لبرامج التعليم العالي في المجالات الموضحة في الفقرة السادسة أعلاه.

(ب) تعزيز إدارة عملية التدريس والموارد البشرية في المؤسسات المشاركة.

(ج) تعزيز إدارة القدرات لإقامة شراكات مع أرباب العمل.

(د) تعزيز قدرات الرصد النشط لنوعية البرامج من حيث رضا أرباب العمل عن البرامج (أثناء البرنامج وبعده) ومعدلات دخول الخريجين إلى سوق العمل.

12. أولويات العمليات

(أ) وضع برامج شراكة مع أرباب العمل لتوفير خبرات التدريب العملي (أثناء العمل) للطلاب.

(ب) تشجيع الاتحادات بين مؤسسات التعليم العالي من أجل الاستخدام المشترك لموارد التدريس والتعلم (مثل موارد المكتبات وموارد المعلومات ومعدات المختبرات وغيرها). تعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي على البحث عن مصادر تمويل بديلة أو توليد دخول إضافية، وذلك مثلا من خلال توفير التدريب أو الخدمات الاستشارية أو البحثية لمؤسسات القطاعين العام والخاص في الأسواق المحلية والدولية.

13. **اتصل بك لشئ مفيد لك لعل نصيبك مني نوبتي لهيكلم لم خالك شئ مفيد أحزي ملك ج هض:**

(أ) المعدات والأثاث.

(ب) الدوريات والكتب العلمية.

(ج) إعداد موارد التدريس والتعلم وتطويرها.

(د) الاستشاريين الدوليين والعلماء الزائرين من الخارج.

(هـ) المؤسسات الاستشارية المحلية.

(و) المنح الدراسية في الخارج ودورات التدريب الداخلية.

(ز) المنح الدراسية المحلية ودورات التدريب الداخلية.

(ح) الجولات الدراسية في الخارج.

14. لا يجوز استخدام التمويل المقدم من صندوق تحسين الجودة فيما يلي:

(أ) إنشاء المباني أو تجديدها.

(ب) دفع أجور لأشخاص يحصلون على أجور من الحكومة حالياً.

(ج) المساهمة في الوقف المخصص لمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.

(د) المساعدات المالية للطلاب (الرسوم الدراسية).

(هـ) شراء مركبات.

15. لتعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي على إقامة شراكات مع أرباب العمل، سيقدم المشروع المقترح التمويل للأنشطة التي تهدف إلى زيادة الوعي بين هذه المؤسسات وقطاع الأعمال من الاستفادة من منافع الدخول في شراكات هدفها تحسين نوعية البرامج المهنية وارتباطها باحتياجات السوق. وسيجري تنفيذ عملية مشاور شاملة مع قطاع الأعمال لفهم احتياجاته ومواقفه من التعاون مع مؤسسات التعليم العالي. وستشتمل عملية زيادة الوعي على أنشطة لنشر أمثلة الممارسات الجيدة في مجال الشراكات. وستستفيد أيضاً مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل من المساندة المباشرة لبناء القدرات والتوجيه من أجل تعزيز قدراتهم على إدارة الشراكات الطويلة الأمد والحفاظ على استمراريتها.

16. **المكون الثاني. نظام تتبع خريجي التعليم العالي (0.6 مليون دولار).** سيساند هذا المكون إنشاء نظام لتتبع خريجي التعليم العالي من خلال الإدارة العامة للتخطيط والتطوير في وزارة التربية والتعليم العالي بالتنسيق مع مؤسسات التعليم العالي. ويسعى هذا المكون إلى تدعيم قدرات مؤسسات التعليم العالي على تتبع خريجها وإطلاع الوزارة على ما لديها من معلومات. وسيهدف أيضاً إلى تقوية قدرات الإدارة العامة للتخطيط والتطوير للتعليم العالي على تجميع واستخدام المعلومات التي تجمعها مؤسسات التعليم العالي لمساندة عملية صياغة السياسات وتنفيذها، ورصد عملية انتقال خريجي هذه المؤسسات من برامج التعليم العالي إلى سوق العمل، وتقييم نوعية برامج التعليم العالي وارتباطها باحتياجات سوق العمل في الضفة الغربية وغزة، وإتاحة تلك المعلومات من خلال بوابة إلكترونية مختصة على شبكة الإنترنت لمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة المباشرة.

17. المعلومات المتاحة من خلال المسح الاستقصائي لقوة العمل التي يجمعها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ليست كافية لتوفير المعلومات اللازمة بشأن ارتباط برامج التعليم العالي باحتياجات سوق العمل. وسيسد النظام المقترح لتتبع الخريجين هذه الفجوة، ومن ثمّ سيكون مكملًا للمسوح الاستقصائية السنوية لقوة العمل من خلال توفير صورة متعمقة لعملية الانتقال من التعليم إلى العمل.

18. على الرغم من أن البنك الدولي سيقدم المساعدة الفنية الأولية إلى وزارة التربية والتعليم العالي لتقييم الأنشطة الحالية لمؤسسات التعليم العالي بشأن تتبع الخريجين وتجربة نظام للتتبع، بما في ذلك أدوات جمع البيانات، مع عدد مختار من المؤسسات، فإن كل الأنشطة الأخرى المتصلة بتنفيذ هذا النظام على المستوى الوطني بما في ذلك جمع البيانات وتحليلها وإعداد تقارير عنها وتعميمها سيتم تمويلها من خلال المشروع المقترح.

19. **المكون الثالث: إدارة المشروع وتنسيقه (0.9 مليون دولار).** سيتألف هذا المكون من سلسلة من الأنشطة التي ستقوم بتنفيذها وحدة تنسيق المشروع من أجل إدارة المشروع وتنسيقه. وستكُفّ وحدة تنسيق المشروع بالمهام التالية:

(أ) مساعدة صندوق تحسين الجودة في الإدارة المالية والمشتريات والرصد وتقييم المنح المقدمة إلى مؤسسات التعليم العالي.

(ب) مساندة الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بوزارة التربية والتعليم العالي في تنفيذ نظام تتبع الخريجين ونشر البيانات وإعداد تقارير عنها.

(ج) إعداد خطط عمل وموازنات سنوية بالتنسيق مع صندوق تحسين الجودة والإدارة العامة للتخطيط والتطوير.

(د) دمج التقارير نصف السنوية والسنوية بالتنسيق مع صندوق تحسين الجودة والوحدات المختصة في الوزارة.

(هـ) إعداد الجوانب الفنية والخاصة بالعمليات لمحاسبة المشروع وتنفيذه.

(و) إعداد خطط المشتريات السنوية للمشروع ورصدها وإدارة عمليات شراء السلع والخدمات، و

(ز) توفير المساعدة الفنية والمشورة في مجال المشتريات لمؤسسات التعليم العالي التي تحصل على منح من صندوق تحسين الجودة.

(ح) يشتمل دور وحدة تنسيق المشروع فيما يتعلق بمنح صندوق تحسين الجودة على ما يلي: إعداد اتفاقيات تنفيذ المنح وصرف الأموال لمؤسسات التعليم العالي ورصد ومراقبة مشتريات السلع والخدمات وتدريب هذه المؤسسات على أنشطة المشتريات والرصد.

الملحق 3 : ترتيبات التنفيذ

الضفة الغربية وقطاع غزة: مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل

الترتيبات المؤسسية والتنفيذية للمشروع

آليات تنفيذ المشروع

1. ستقوم على تنفيذ المشروع وزارة التربية والتعليم العالي. وتكون مؤسسات التعليم العالي المشاركة مسؤولة عن تنفيذ المشروع الفرعي لصندوق تحسين الجودة بمساندة وثيقة ومتابعة وإشراف من قبل الوحدات التابعة لصندوق تحسين الجودة ووحدة تنفيذ المشروع بالوزارة. وتتألف وحدة تنسيق المشروع من مدير للمشروع، ومنسق لغزة، وموظف تمويل وموظف مشتريات ومدير للتمويل والمنح ومساعد تمويل ومساعد مشتريات وموظف مسؤول عن التقيد بالأنظمة ومساعد للشؤون الإدارية. ويمثل صندوق تحسين الجودة وحدة صغيرة داخل وزارة التربية والتعليم العالي لها مهمة محددة هي المساعدة على تحسين نوعية التعليم العالي في الضفة الغربية وغزة من خلال نظام تنافسي لتمويل تنفيذ برامج مبتكرة لتحسين الجودة. ومنذ إنشائه، قام الصندوق على أساس تنافسي بتوزيع قرابة 14.4 مليون دولار على مؤسسات للتعليم العالي في الضفة الغربية وغزة. وتتألف وحدة صندوق تحسين الجودة من فريق صغير من الموظفين الفنيين (مدير فني وموظف إداري) تحت إشراف الوكيل المساعد لشؤون التعليم العالي بالوزارة ويكون مسؤولاً أمام هيئة مركزية (هي مجلس إدارة الصندوق) تتألف من ممثلين عن أصحاب المصلحة المباشرة من القطاعين العام والخاص، ومؤسسات التعليم العالي.
2. ستكون لمجلس إدارة صندوق تحسين الجودة الكلمة النهائية عند البت في كل طلب وحجم الموارد التي سيتم بها تمويل الطلبات. وستتخذ هذه القرارات على أساس التحليل الفني والمعلومات التي تجمعها وحدة الصندوق من فريق من اثنين إلى ثلاثة من المراجعين المستقلين.
3. ستكون الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لوحدة صندوق تحسين الجودة على النحو التالي:
 - أ. العمل مع وحدة تنسيق المشروع بوزارة التربية والتعليم العالي في أنشطة التوعية وبناء القدرات لمؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل للدخول في شراكات هدفها تحسين نوعية البرامج التعليمية المهنية وربطها باحتياجات السوق.
 - ب. توعية مؤسسات التعليم العالي بشأن طبيعة صندوق تحسين الجودة وعمليات إعداد المشروعات المقترحة وتوفير المساندة أثناء إعداد هذه المقترحات.
 - ج. تطوير عملية تلقي الطلبات لدى صندوق تحسين الجودة ومراجعتها والإشراف عليها.
 - د. تزويد مجلس إدارة الصندوق بعرض عام موجز للطلبات بما في ذلك مدى تأهيل المؤسسة المعنية من عدمه وهل الطلبات مستوفية للشروط ومنققة مع أولويات الصندوق أم لا. وأيضا تقييم المقترحات على أساس مجموعة عامة ومحددة مسبقا من معايير التقييم.

هـ. إخطار أصحاب الطلبات المقدمة بالقرارات الخاصة بالمنحة.

و. تلقي الشكاوى من المؤسسات التي رفضت مقترحاتها والرد عليها.

ز. التنسيق مع وحدة تنسيق المشروع لأغراض المشتريات طوال فترة تنفيذ كل منحة.

ح. متابعة التقدم المحرز في تنفيذ البرامج التي يجري تمويلها وتقييم هذا التقدم.

4. أنشأت وزارة التربية والتعليم العالي وحدة تنسيق المشروع في عام 2005 لتتولى متابعة تنفيذ المشروع والمساعدة في ذلك، وستكون مسؤولة عن إدارة الشؤون الاستثنائية للمشروع المقترح. ويقع مقر مدير وحدة تنسيق المشروع في الوزارة، ويعمل مع مجلس إدارة صندوق تحسين الجودة ووحدته لضمان سلامة نشر فرص التمويل المتاحة من خلال الصندوق، وعملية تقديم الطلبات، والإرشادات الخاصة بالجوانب المالية والمشتريات لتنفيذ المنحة. ويشارك مدير وحدة تنسيق المشروع في اجتماعات مجلس إدارة الصندوق بصفة استشارية (أي دون أن يكون له حق التصويت في القرارات المتصلة بتوزيع المنح لتمويل المشروعات المقترحة) ويساعد وحدة الصندوق في تقييم مقترحات المنحة. وتعتبر أنشطة وحدة تنسيق المشروع وصندوق تحسين الجودة مترابطة ويعتمد بعضها على بعض. وعلى وجه التحديد، ستقوم وحدة تنسيق المشروع بما يلي:

أ. المشاركة في حلقات عمل من أجل مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل المرتبطين ببرنامج صندوق تحسين الجودة، وذلك بالتنسيق مع وحدة الصندوق.

ب. مساندة وحدة الصندوق في الأنشطة المتصلة بالتوعية وإقامة الشراكات.

ج. تقديم المساعدة الفنية (أي المعلومات المتصلة بالإدارة المالية وإعداد التقارير وإجراءات التوريدات) لمؤسسات التعليم العالي حسب مقتضى الحال عند إعداد طلبات الحصول على منح الصندوق.

د. مساعدة وحدة صندوق تحسين الجودة في مراجعة الطلبات التي ترد للصندوق قبل عرضها على مجلس إدارة الصندوق.

هـ. تقديم المشورة الفنية لمجلس إدارة الصندوق وحضور كل اجتماعات المجلس.

و. بعد قرار مجلس إدارة الصندوق بشأن تقديم منحة، تقوم وحدة تنسيق المشروع بإعداد اتفاقية المنحة والإشراف على الجوانب الاستثنائية لتنفيذ المنحة. وبعد ذلك المشاركة في مراجعة تقارير سير التنفيذ السنوية للمستفيدين من المنح والتمويل المقدمة من صندوق تحسين الجودة.

5. ستقدم وحدة تنسيق المشروع ووحدة صندوق تحسين الجودة المساعدة الفنية لمؤسسات التعليم العالي المشاركة أثناء إعداد المشروعات المقترحة وتنفيذها في شكل ندوات وحلقات عمل تكملها عمليات متابعة ميدانية و/أو خبرات خارجية. والغرض الرئيسي للمساعدة الفنية هو حل فجوات القدرات في مجالات تتصل بإقامة شراكات وإعداد المشروعات وتقديم منح فعالة. وقد تشمل هذه الفجوات على إقامة شراكات وإعداد مقترحات مشتركة لمشروعات، وتنفيذ أنشطة الرصد والتقييم وتقديم الآثار على نحو تشاركي، ووضع الموازنات على أساس النواتج، والمشتريات والإدارة المالية. وسيتم تزويد كل المستفيدين بتدريب على أنشطة الرصد والتقييم، الأمر الذي يتيح نقل المهارات لإنشاء أنظمة بسيطة للرصد والتقييم.

6. ستشتمل ترتيبات إعداد تقارير عن المشروع على ما يلي:

أ. تقارير سير العمل النصف سنوية أو كل ستة أشهر. ستشتمل تقارير سير العمل النصف سنوية على الرصد والتقييم لسير تنفيذ المشروع، مع معلومات عن التقدم المحرز فيما يتعلق بمؤسسات التعليم العالي بوجه عام ومؤشرات رصدها. ويجب تقديم هذا التقرير إلى البنك الدولي في موعد لا يتجاوز 45 يوما بعد نهاية الفترة التي يغطيها هذا التقرير.

ب. التقارير المالية المرحلية غير المراجعة: من المقرر أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بإعداد تقارير مالية مرحلية غير مراجعة كل ربع سنة حتى موعد إقفال المشروع في 30 يونيو/حزيران 2013. ويجب تقديم هذه التقارير إلى البنك في موعد لا يتجاوز 45 يوما بعد نهاية كل فترة ربع سنوية.

ج. القوائم (البيانات) المالية السنوية التي تمت مراجعتها (المدققة) للمشروع. يجب إعداد القوائم المالية السنوية المدققة للمشروع على أساس سنوي وتقديمها إلى البنك في موعد أقصاه ستة أشهر بعد نهاية كل سنة.

د. تقرير الإنجاز. يجب استكمال تقرير إنجاز التنفيذ للمشروع وعرضه في موعد أقصاه ستة أشهر بعد تاريخ إقفال المشروع.

الإدارة المالية، والصرف، والتوريدات

7. المسؤولية عن الإشراف على الإدارة المالية ومسائل الصرف والمشتريات للمشروع ستقع على كاهل وزارة التربية والتعليم العالي من خلال وحدة تنسيق المشروع الحالية.

الإدارة المالية

8. ستطبق على المشروع المقترح نفس الترتيبات الخاصة بالإدارة المالية ومسائل الصرف والمشتريات لمشروع التعليم العالي والتمويل الإضافي المتصل به. ولا توجد أعمال مراجعة متأخرة في إطار المشروعات التي تقوم بتنفيذها وزارة التربية والتعليم العالي.

9. ستبقى المسؤولية عن الإشراف على الإدارة المالية ومسائل الصرف للمشروع المقترح على كاهل وزارة التربية والتعليم العالي من خلال وحدة تنسيق المشروع الحالية. وقد اكتسبت هذه الوحدة خبرة قوية في تنفيذ المشروعات التي يساندها البنك الدولي أثناء تنفيذ المشروع الجاري حاليا (مشروع التعليم العالي) ويعتبر أداؤها مرضيا.

10. خلص تقييم الإدارة المالية الذي تم تحديثه إلى أن تصنيف المخاطر العامة للإدارة المالية للمشروع المقترح بعد تدابير التخفيف هو "متوسطة" وذلك بسبب المسائل المحتملة التالية:

- أ. الضعف المحتمل للتنسيق بين وحدة تنسيق المشروع ومؤسسات التعليم العالي المنتفعة بالمشروع.
- ب. التأخيرات المحتملة بين الحين والآخر في إعداد التقارير ونقص المتابعة من جانب وحدة تنسيق المشروع في الوزارة بشأن مؤسسات التعليم العالي المتلقية لمنح.
- ج. احتمال ألا تستخدم بعض مؤسسات التعليم العالي بشكل كامل أموال المنحة المقدمة من صندوق تحسين الجودة لتمويل كل الأنشطة المتفق عليها كما هو مذكور في اتفاقية تنفيذ المنحة.
11. من المقرر اتخاذ التدابير التالية لتخفيف المخاطر المتصلة بالإدارة المالية:
- أ. تم تحديث دليل صندوق تحسين الجودة قبل المفاوضات لتضمينه قسما عن وسائل التنسيق والاتصال بين مؤسسات التعليم العالي ووحدة تنسيق المشروع، وكذلك قسما عن الإدارة المالية وترتيبات الصرف المطلوبة من متلقي منح الصندوق من مؤسسات التعليم العالي امتثالا لإرشادات البنك الدولي الخاصة بترتيبات الإدارة المالية والصرف.
- ب. ترسل مؤسسة التعليم العالي المستفيدة من المنحة التقرير المطلوب إلى وحدة تنسيق المشروع خلال أسبوعين بعد انتهاء كل ربع سنة.
- ج. الإشراف نصف السنوي من جانب البنك الدولي الذي سيشتمل على زيارات لعينة من مؤسسات التعليم العالي لإجراء مراجعات لاحقة.
- د. سيستخدم حساب مصرفي مخصص بالدولار الأمريكي لهذا المشروع وحده، وسيكون مطلوبا من كل مستفيد من المنحة فتح حساب مصرفي خاص باسم منحة صندوق تحسين الجودة.
12. **المنح التنافسية:** أحد المكونات الرئيسية لهذا المشروع هو إنشاء صندوق تحسين الجودة تحت إشراف مجلس إدارة الصندوق. ويجري تخصيص الأموال المقدمة من الصندوق على أساس تنافسي، وتكون متاحة لمؤسسات التعليم العالي المؤهلة في الضفة الغربية وغزة. وكما هو مبين في دليل عمليات صندوق تحسين الجودة فإن الصندوق سيديره من وزارة التربية والتعليم العالي فريق فني صغير من الموظفين يكون مسؤولا أمام مجلس إدارة مركزي يمثل أصحاب المصلحة المباشرة المعنيين. وسيكون مقر وحدة صندوق تحسين الجودة ومجلس إدارته في الوزارة التي ستقدم المساندة لهما. وسيعمل مجلس إدارة الصندوق بشكل وثيق مع وحدة تنسيق المشروع لمتابعة المنح المقدمة إلى مؤسسات التعليم العالي.
13. **الإدارة المالية للمنحة:** في إطار تقييم الإدارة المالية لمشروع التعليم العالي، تم توزيع صحيفة استبيان عن الإدارة المالية والمشتريات (اشترك في إعدادها البنك الدولي ووحدة تنسيق المشروع) على كل المؤسسات لتقييم قدراتها المتصلة بالإدارة المالية والمشتريات، وأجريت أيضا مراجعة لنظم الإدارة المالية لمؤسسات التعليم العالي المتلقية للمنح، وذلك على أساس عينة (ثلاث مدارس إجمالا)، ولم يتبين وجود نقاط ضعف كبيرة. وستطبق آليات الإدارة المالية الخاصة بالمنح التنافسية لمشروع التعليم العالي على مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل، ويعتبر أداءه مرضيا. وتشتمل تلك الآليات على:

أ. تفتح وحدة تنسيق المشروع حساب دفتر أستاذ عام لكل مؤسسة متلقية لمنحة من مؤسسات التعليم العالي.

ب. تحصل وحدة تنسيق المشروع على تقارير نصف سنوية من كل مؤسسة متلقية لمنحة خلال أسبوعين بعد كل فترة. ويتعين على وحدة تنسيق المشروع أيضا تجميع تلك التقارير بشكل دوري (كل سنة أو كل ستة أشهر) لتعرض على البنك الدولي في موعد لا يتجاوز 45 يوما بعد كل فترة. وقد تم الاتفاق على مضمون تلك التقارير خلال المفاوضات.

ج. ستجري وحدة تنسيق المشروع في إطار من التنسيق الوثيق مع البنك أعمال مراجعة داخلية على أساس عينة من مؤسسات التعليم العالي المتلقية للمنح، وقد تم الاتفاق على توقيت خطة المراجعة الداخلية ومجالها ونطاق تغطيتها خلال المفاوضات.

د. يجب عند استخدام إجراءات الدفعات المقدمة اتباع ما يلي:

i. يجب على مؤسسة التعليم العالي متلقية المنحة تقديم ما يفيد صحة المصروفات المعتمدة وفقا لاتفاقية المنحة الموقعة لتسوية المبالغ المدفوعة مقدما، ويجب أيضا الوفاء بهذا الشرط لتلقي الدفعة التالية في موعدها. وستظل المصروفات غير المعتمدة (غير المؤهلة) كمبالغ مدفوعة مُقدّما للمستفيد حتى يقوم بتقديم مستندات المصروفات المعتمدة مقابل هذه المبالغ أو ردها.

ii. ستُقدّم مؤسسة التعليم العالي متلقية المنحة تقريرا نصف سنوي إلى وحدة تنسيق المشروع بشأن استخدام المنحة/المبالغ المدفوعة مقدما خلال أسبوعين بعد انتهاء كل فترة.

iii. تقوم وحدة تنسيق المشروع بتضمين التقارير المالية المرحلية غير المراجعة الربع سنوية بيانات عن وضع المنح والدفعات المقدمة للمستفيدين.

هـ. بالنسبة لجميع المبالغ المنصرفة يجب مراعاة ما يلي:

i. أن تحتفظ مؤسسات التعليم العالي المستفيدة بالفواتير الأصلية والمستندات المؤيدة.

ii. المصروفات التي تتجاوز الحد الأقصى المسموح به يجب عرضها على وحدة تنسيق المشروع مع كامل المستندات المؤيدة حتى يمكن استردادها على أن تحتفظ مؤسسات التعليم العالي بالمستندات الأصلية.

iii. ستخضع المصروفات التي تتم في إطار المنح لاعتماد وحدة تنسيق المشروع، ومراجعات البنك الدولي في إطار مهام الإشراف الدورية وعملية المراجعة السنوية من قبل مراقب حسابات خارجي.

iv. ستساعد وحدة تنسيق المشروع المستفيدين على الاحتفاظ بإدارة مالية كافية طوال تنفيذ المنح.

v. أي تعديلات على اتفاقيات المنح/الموازنات الموقعة يجب إجراؤها وفقا لدليل عمليات صندوق تحسين الجودة.

14. **التوظيف:** ستكون وحدة تنسيق المشروع مسؤولة من خلال فريقها المالي عن إدارة موارد المنحة وكل الإجراءات المالية المتصلة بها ومنها على سبيل المثال لا الحصر: إعداد الموازنات (خطط الصرف)، وحفظ السجلات، واتباع النظام المحاسبي، وتسوية الحساب المخصص شهريا، والبيان الدوري للمصروفات، وإعداد التقارير المالية المرحلية غير المراجعة، والبيانات المالية السنوية. وقد تم تزويد وحدة تنسيق المشروع بموظفين مؤهلين ذوي خبرة بينهم مدير المنح والمدير المالي ومساعد المدير المالي. ويتمتع فريق وحدة تنسيق المشروع بدراية بإرشادات البنك الدولي المتصلة بالإدارة المالية وشؤون الصرف.

15. **إعداد الموازنات وتدفق الأموال:** ستحتفظ وحدة تنسيق المشروع بموازنة نصف سنوية محدثة للمشروع وخطط مفصلة للمصروفات. ويتم إعداد الموازنة على أساس خطة أولية للمشتريات ويتم تعديلها، حسب مقتضى الحاجة، وتحليلها سنويا وكل ربع عام في إطار التقارير المالية المرحلية. وستفتح وزارة التربية والتعليم العالي حسابا مخصصا بالدولار الأمريكي في بنك فلسطين في إطار حساب الخزانة الموحد الذي ستديره وحدة تنسيق المشروع بالوزارة. وتتم عمليات الإيداع والدفع من الحساب المخصص وفقا لخطاب الصرف الذي تم إعداده أثناء المفاوضات، وإرشادات البنك الدولي للصرف للمشروعات. وتشتمل طرق الصرف على: المبالغ المدفوعة مقدما (الدفعات المقدمة)، والمدفوعات المباشرة. وستقوم وحدة تنسيق المشروع بإعداد طلبات السحب مع المستندات المؤيدة ذات الصلة والموقعة ممن لديهم تفويض بالتوقيع. ويجب تقديم أسماء الموقعين المعتمدين وعينة من توقيعاتهم إلى البنك الدولي قبل تسلم أول طلب لتغذية الحساب المخصص.

16. **المحاسبة وإعداد التقارير:** سيعتمد المشروع المقترح الأساس النقدي للمحاسبة حيث يتم تسجيل الموارد واستخدامات الأموال عند تلقي المبالغ النقدية وعندما يتم تقديم المدفوعات. وسيستخدم النظام المحاسبي الموحد (بيسان) الذي اعتمد حديثا في بيان حسابات المشروع وتسجيلها وإعداد تقارير عنها. ومن المقرر إنشاء مراكز منفصلة للتكاليف المالية من أجل المشروع. ولأغراض إعداد التقارير وبالنظر إلى أن النظام المحاسبي الموحد (بيسان) لا يستوفي متطلبات البنك الدولي الخاصة بإعداد التقارير، فإن المشروع المقترح سيستمر في استخدام النظام المحاسبي الحالي (أعمال المراجعة)، وستجري تسويات دورية بين النظامين. وستُحفظ بيانات المعاملات المعدة من خلال نظام بيسان مع التقارير المالية المرحلية لتوفير سجل للمراجعة للوثائق والمستندات الأساسية. وسيتعين على وحدة تنسيق المشروع إصدار تقارير مالية مرحلية فصلية تشتمل على ما يلي: بيان الإيرادات والمصروفات النقدية للفترة المعنية وعلى أساس تراكمي مع تفسيرات لأي تفاوت كبير بين المبالغ المقدرة في الموازنة والمبالغ الفعلية، والأرصدة النقدية للمشروع، و(2) تقرير مجمع لسير العمل الفعلي في تنفيذ المشروع ووضع المنح المقدمة إلى مؤسسات التعليم العالي والتقارير الإضافية المطلوب تقديمها من هذه المؤسسات إلى وحدة تنسيق المشروع كما هو مبين أعلاه. ويجب بمقتضى اتفاقية المنحة الخاصة بالمشروع المقترح إعداد تقارير مالية مرحلية وتقديمها إلى البنك في موعد لا يتجاوز 45 يوما بعد نهاية كل فترة ربع سنوية، ابتداء من الربع الذي جرى فيه أول صرف من حصيله القرض.

17. **الرقابة الداخلية:** سيبتع المشروع المقترح، مثل مشروع التعليم العالي، إجراءات الرقابة الداخلية المعتمدة لدى وزارة التربية والتعليم العالي والتي تكملها إجراءات إضافية للرقابة لدى البنك الدولي موضحة في دليل الإدارة المالية كما هو مبين في اتفاقية المنحة. وتندرج وظيفة المراجعة الداخلية تحت وظيفة المراجعة الداخلية لوزارة المالية من خلال المراقبين الماليين الموجودين في وزارة التربية والتعليم العالي. ويتطلب التفويض الممنوح للمراقبين الماليين لوزارة المالية مراجعة كل معاملات وزارة التربية وإجازتها قبل إعدادها للحصول على المدفوعات. وسيستخدم دليل الإدارة المالية المستخدم في مشروع تحسين تدريب المعلمين في هذا المشروع المقترح. وتم تحديث هذا الدليل قبل المفاوضات لتلبية المتطلبات الخاصة بهذا المشروع. وخلال بعثات الإشراف التي يقوم بها البنك الدولي، ستقوم وحدة تنسيق المشروع وفريق الإدارة المالية للبنك بزيارات ميدانية لعينة من مؤسسات التعليم العالي لإجراء مراجعة لاحقة للترتيبات المتصلة بالإدارة المالية.

18. **المراجعة الخارجية:** سيقوم مراجع حسابات خارجي مستقل مؤهل ومقبول من البنك الدولي بمراجعة القوائم المالية السنوية للمشروع وفقا لمعايير المراجعة المتعارف عليها دوليا والشروط المرجعية المقبولة للبنك. وستكون وحدة تنسيق المشروع بالتنسيق مع وزارة المالية مسؤولة عن إعداد وثيقة المهام والصلاحيات لمراقب الحسابات وعرضها على البنك لإجازتها في غضون ثلاثة أشهر بعد بدء نفاذ المشروع. وستكون أعمال المراجعة شاملة وتغطي كل جوانب المشروع، بما فيها المصروفات التي تتحملها مؤسسات التعليم العالي في إطار المنح التنافسية. ويقوم مراقب الحسابات أيضا بتقييم فعالية أدوات الرقابة الداخلية للمشروع وتقديم تقرير عنها. وتقوم وحدة تنسيق المشروع بعرض تقرير مراقب الحسابات مع القوائم المالية المراجعة ورسالة موجهة من وحدة تنسيق المشروع إلى البنك الدولي في موعد أقصاه ستة أشهر بعد نهاية السنة المالية للمشروع. وستشتمل القوائم المالية للمشروع على ما يلي: (1) قائمة الإيرادات والمصروفات النقدية للفترة وبشكل تراكمي منذ بداية المشروع مع تفسيرات لأي تباين ملموس بين المبالغ المقدرة في الموازنة والمبالغ الفعلية، و(2) قائمة تسويات الحساب المخصص، و(3) قائمة بالتزامات المشروع، و(4) قائمة الأصول الثابتة. وسوف تمول تكاليف المراجعة من حصيللة المنحة. وسيفتح حساب ضمان معلق ولا يستخدم إلا في دفع أتعاب مراقب الحسابات بعد تاريخ إقفال المشروع. ووفقا لسياسة البنك الدولي بشأن الوصول إلى المعلومات والصادرة في أول يوليو/تموز 2010، سيتاح للجمهور الإطلاع على تقرير مراقب الحسابات مع قوائم مالية مراجعة عن المشروع المقترح.

19. **الأصول الثابتة:** تحتفظ وحدة تنسيق المشروع بسجل للأصول الثابتة ويجري تحديثه والتحقق منه بصورة دورية، وسيشتمل على كل المعلومات الضرورية، ومنها (وصف الأصول الثابتة، ومكانها ونوعها وأرقام التعريف بها وتاريخ الشراء وعدد الفواتير إلخ). وسيتم أيضا الاحتفاظ بكل سجلات التعاقد لكل العقود.

20. **الإشراف:** سيتم الإشراف على ترتيبات الإدارة المالية للمشروع وأنشطته على أساس ربع سنوي. وستشتمل أنشطة الإشراف المالي، على سبيل المثال لا الحصر، مراجعة التقارير المالية المرحلية، والقوائم المالية السنوية المدققة، والخطابات الموجهة من الإدارة، علاوة على المتابعة أول بأول للنقاط التي أثارها مراقب الحسابات، ومراجعة قوائم المصروفات إذا اقتضت الضرورة.

21. ستفتح وزارة المالية حساباً مخصصاً منفصلاً بالدولار الأمريكي في إطار حساب الخزانة الموحد. وستستخدم نفس ترتيبات الصرف التي وضعت لمشروع التعليم العالي في المشروع المقترح بما في ذلك المبالغ المدفوعة مقدماً والمدفوعات المباشرة. وسيكون سقف الحساب المخصص 800 ألف دولار أي ما يعادل أربعة أشهر من مصروفات المشروع المتوقعة. ولن تكون هناك حسابات فرعية في إطار هذا الحساب المخصص والمبالغ التي ترد إلى السلطة الفلسطينية مقابل المدفوعات التي أجريت من مواردها ستضاف إلى حسابات مفتوحة في إطار حساب الخزانة الموحد مع إجراءات وقائية كافية لمتابعة الحسابات التي تودع فيها تلك المبالغ. وستقوم وزارة التربية والتعليم العالي بإعداد طلبات السحب التي تعرض على البنك الدولي، والتي يقوم بتوقيعها المسؤولون المعتمدون في وزارة المالية قبل عرضها على البنك للبت فيها.

22. سيتم الصرف من حصيلة المنحة وفقاً لخطاب الصرف وإرشادات البنك الدولي الخاصة بالصرف للمشروعات. وسيتم استخدام أسلوب الصرف حسب المعاملة في هذا المشروع. ويجب تقديم أسماء الموقعين المعتمدين وعينة من توقيعاتهم إلى البنك الدولي قبل تسلّم أول طلب للسحب من حصيلة المنحة. وبالنسبة للمدفوعات المباشرة لتي تفوق "الحد الأدنى لحجم الطلب" حسبما يحدد خطاب الصرف، سترفع طلبات السحب إلى البنك الدولي كي يدفع للموردين والاستشاريين مباشرة من حساب المنحة.

23. سيتم إيداع الدفعات التالية في الحساب المخصص على أساس قائمة المصروفات، مصحوباً بطلبات السحب، وكشوف تسوية الحسابات البنكية، ونسخ من جميع الكشوف البنكية. ويجب أن تكون المستندات المؤيدة لطلبات الدفع المباشر سجلات تثبت المصروفات المستحقة (نسخ من الإيصالات، أو فواتير الموردين). ويرد أدناه التخصيص المقترح لأموال المنحة.

24. عند طلب الصرف من الحساب المخصص مقابل مصروفات أجريت، ستستخدم وحدة تنسيق المشروع سجلاً لبيانات المصروفات. ويمكن استخدام بيان المصروفات لما يلي: (1) سلع ومستلزمات بموجب عقود نقل قيمتها عن 100 ألف دولار أمريكي، (2) عقود لخدمات استشارية مع استشاريين أفراد نقل تكلفة الواحد منها عن 50 ألف دولار أمريكي، ومع شركات نقل تكلفة الواحد منها عن 100 ألف دولار أمريكي، (3) تكاليف التشغيل الإضافية، و(4) منح صندوق تحسين الجودة وأعمال المراجعة والتدريب. ويتم صرف الدفعات الخاصة بالخدمات والسلع التي تتجاوز المبالغ الموضحة أعلاه وفق إرشادات التوريدات ذات الصلة مقابل تقديم كامل المستندات والعقود الموقعة كما هو موضح في اتفاقية القرض وخطاب الصرف.

الجدول 3-1: التخصيص المقترح لأموال المنحة

فئة الصرف	المبلغ (دولار أمريكي)	المصروفات المعتمدة (المؤهلة) (متضمنة الضرائب)
(1) السلع وخدمات الاستشاريين متضمنة أعمال المراجعة والتدريب	2,200,000	100%
(2) منح صندوق تحسين الجودة لمشروعات فرعية في إطار المكون الأول للمشروع (منح الصندوق)	4,000,000	100%
(3) تكاليف تشغيل إضافية	300,000	100%
المجموع	6,500,000	100%

25. تعني "تكاليف التشغيل الإضافية" التكاليف التي تتحملها وزارة التربية والتعليم العالي في إطار المشروع المقترح وتتصل بشكل مباشر بأنشطة المشروع التالية: (1) صيانة تجهيزات المكاتب لوحدة تنسيق المشروع وصندوق تحسين الجودة؛ (2) النقل والسفر، بما في ذلك بدلات المعيشة اليومية لموظفي وحدة تنسيق المشروع وموظفي صندوق تحسين الجودة ومجلس إدارته في أوضاع السفر المحلية و/أو الدولية؛ (3) إيجار مساحات مكتبية؛ (4) المستلزمات المكتبية، وخدمات المرافق، وإدارة المكاتب، بما في ذلك تكاليف الترجمة والطباعة والإعلان؛ (5) تأجير مركبات وصيانتها والتأمين عليها بما في ذلك تكاليف الوقود؛ (6) تكاليف الاتصالات؛ (7) تكاليف إنتاج وثائق العطاءات؛ و (8) رسوم البنوك التجارية.

26. تعني تكاليف "التدريب" التكاليف التي تتحملها وحدة تنسيق المشروع أو وحدة صندوق تحسين الجودة فيما يتعلق بالجولات الدراسية والدورات التدريبية والندوات وحلقات العمل وغيرها من الأنشطة المتصلة بالتدريب في إطار المشروع المقترح، بما في ذلك تكاليف السفر وبدلات المعيشة اليومية للمشاركين والمدربين والمتدربين وأجور المدربين وإيجار قاعات ومرافق التدريب وإعداد مواد التدريب وإعادة نسخها وغيرها من الأنشطة التي تتصل بإعداد أنشطة التدريب وتنفيذها.

الجدول 3-2: خطة العمل

هل لأجبه؟	لك له خرج وما سوى
فتح حساب مخصص منفصل	توقيع اتفاقية منحة الصندوق الاستثماري

27. يتم تنفيذ عملية المشتريات لغرض المشروع المقترح طبقاً لإرشادات البنك الدولي: "إرشادات: توريد السلع وتنفيذ الأشغال والخدمات غير الاستشارية في إطار قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير واعتمادات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية" التي نشرها البنك الدولي في يناير/كانون الثاني 2011، والخاصة بالسلع، وإرشادات البنك الدولي "إرشادات: اختيار وتوظيف المستشارين في إطار قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير واعتمادات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية" التي نشرها البنك الدولي في يناير/كانون الثاني 2011 ، من أجل خدمات الاستشاريين، ووثائق المناقصات والعطاءات النمطية المرفقة معها للمشروع المقترح واتفاقية المنحة. وستطبق على المشروع المقترح أيضا إرشادات البنك الدولي عن منع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشروعات التي تمويل بقروض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير واعتمادات ومنح من المؤسسة الدولية للتنمية والمؤرخة في 15 أكتوبر/تشرين الأول 2006 والمنقحة في يناير/كانون الثاني 2011.

28. ستقع المسؤولية الكلية عن المشتريات والتوريدات للمشروع على كاهل وزارة التربية والتعليم العالي من خلال وحدة تنسيق المشروع الحالية الخاصة بالمشروع الجاري تنفيذه (مشروع التعليم العالي) و (مشروع تحسين تدريب المعلمين)، باتباع نفس ترتيبات التوريد الموضوعه لمشروع التعليم العالي. وستقوم وحدة تنسيق المشروع بالوزارة بدور الجهة المناظرة للبنك الدولي في كافة جوانب المشروع المتعلقة بالمشتريات. وستولى الوحدة إدارة المشتريات على المستوى المركزي للمكونين الثاني والثالث وللمساعدة الفنية والخدمات الاستشارية ذات الصلة لبناء القدرات لمؤسسات التعليم العالي في إطار المكون الأول لضمان مشاركة الإدارات والوحدات ذات الصلة في الوزارة في كل جوانب عملية المشتريات والتوريدات: إعداد وثائق الصلاحيات والاختصاصات والإعلان، وفض العروض/العطاءات، وتقييمها، والتفاوض على العقود (إن كان منطبقاً) وترسيته. وتكون إدارات/وحدات وزارة التربية والتعليم العالي ذات الصلة مسؤولة عن إدارة العقود، بما في ذلك مراجعة نواتج عمل الاستشاريين والموافقة عليها، وتلقي/فحص السلع وقبولها، وعن تقديم المشورة لوحدة تنسيق المشروع بشأن صرف الأموال إلى الاستشاريين/الموردين وفقاً للعقود الموقعة.

29. بالنسبة للمشتريات الخاصة بالمنح الفرعية في إطار المكون الأول فإنها ستقوم بتنفيذها مؤسسات التعليم العالي المستفيدة وفقاً لاتفاقية المنحة الفرعية ذات الصلة ودليل صندوق تحسين الجودة للتنفيذ، وذلك تحت إشراف وحدة تنسيق المشروع. وهناك شرط مسبق لتوقيع اتفاقية المنحة الفرعية هو أن تقوم مؤسسة التعليم العالي المستفيدة بإعداد خطة مشتريات مبسطة للمشروع الفرعي وعرضها لتجزئها وحدة تنسيق المشروع. وحالما يتم توقيع اتفاقية المنحة الفرعية، يقوم موظفو المشروع الفرعي بإعداد وثائق المشتريات وتنفيذ الأعمال اليومية (تحت إشراف موظفي المشتريات في وحدة تنسيق المشروع). وتراجع وحدة تنسيق المشروع الوثائق للتأكد من الامتثال لأحكام اتفاقية المنحة الفرعية، ودليل صندوق تحسين الجودة وخطة مشتريات المشروع الفرعي. وبالنسبة للعقود التي تخضع للمراجعة اللاحقة للبنك الدولي بوجه عام، فإن مؤسسة التعليم العالي لا تمضي قدماً في الخطوة التالية في عملية المشتريات قبل الحصول على عدم ممانعة من وحدة تنسيق المشروع. ويجوز تعديل متطلبات المراجعة السابقة لوحدة تنسيق المشروع لتعكس التحسن الذي طرأ على قدرات المؤسسة المتصلة بالمشتريات.

30. أُجري تقييم لقدرات وحدة تنسيق المشروع فيما يتصل بالمشتريات في إطار إعداد مشروع تحسين تدريب المعلمين وتم تحديثه خلال التقييم المسبق لمشروع الانتقال من التعليم إلى العمل. وتضم الوحدة بين موظفيها مدير المشروع، وموظف مشتريات ومساعد مشتريات، وهم جميعا على دراية وخبرة بإرشادات البنك الدولي المتصلة بالتوريدات. واكتسبت وحدة تنسيق المشروع قدرات كافية تتصل بالمشتريات والتوريدات خلال تنفيذ مشروع التعليم العالي ومشروع تحسين تدريب المعلمين، ومن المتوقع أن تلي الوحدة مع وجود الموظفين الحاليين المتطلبات الإضافية الخاصة بتنفيذ المشتريات للمشروع المقترح. واكتسبت مؤسسات التعليم العالي أيضا خبرة في تنفيذ المشروعات الفرعية باتباع إرشادات البنك المتصلة بالتوريدات والمشتريات وإن كانت بدرجات متفاوتة. وأنشأت وحدة تنسيق المشروع هيكلًا سليماً لمراجعة التوريدات والمشتريات للمنح الفرعية والرقابة عليها. وفيما يلي موجز لمخاطر المشتريات المحددة وتدابير التخفيف منها:

31. مخاطر محددة:

أ. قد يتأخر تنفيذ المشروع بسبب تأخيرات في عملية المشتريات المركزية.

ب. قد يتأخر تنفيذ المشروعات الفرعية لدعم الابتكار أو لا يتم تنفيذها وفقا لاتفاقيات المنحة الفرعية.

32. تدابير التخفيف:

أ. لضمان استعداد المشروع للتنفيذ عقب بدء النفاذ مباشرة، تم إعداد مسودات وثائق العطاءات و/أو وثائق المهام والصلاحيات لخطط التوريدات/المهام الاستشارية الرئيسية/المحورية التي سيجري تنفيذها على المستوى المركزي خلال العام الأول لتنفيذ المشروع، وعُرضت على البنك لمراجعتها وإقرارها قبل المفاوضات.

ب. تم تحديث القسم الخاص بالتوريدات والمشتريات من دليل صندوق تحسين الجودة للتنفيذ، ليعكس متطلبات معينة خاصة بإجراءات التوريدات وعرض على البنك الدولي لمراجعته وإقراره قبل المفاوضات. ويتضمن هذا القسم تفاصيل المتطلبات الإجرائية التي يجب أن تتبعها مؤسسات التعليم العالي لمباشرة المشتريات وإدارة العقود في إطار المشروعات الفرعية، بما في ذلك أساليب المشتريات المعمول بها وعينة من نماذج المشتريات/التعاقدات التي يجب استخدامها.

ج. التدريب على المشتريات وإدارة التعاقدات: ستقدم وحدة تنسيق المشروع تدريباً إضافياً لمؤسسات التعليم العالي المستفيدة لضمان اكتسابها القدرات الكاملة في هذا الشأن. وسيجري التدريب قبل بدء تنفيذ المشروع الفرعي وسيتم تمويله من خلال المشروع ويتركز على ترتيبات المشتريات للمشروع الفرعي. وسيقدم شرحاً مفصلاً للخطوات المهمة في عملية المشتريات وإدارة التعاقدات.

33. جاء تصنيف المخاطر العامة للمشتريات للمشروع منخفضة.

خطة التوريدات (المشتريات)

34. ستشتمل الخدمات الاستشارية التي سيمولها المشروع على المساعدة الفنية الدولية والمحلية والخدمات الاستشارية ذات الصلة لبناء القدرات لمؤسسات التعليم العالي لإبرام شراكات مع مؤسسات الأعمال بالقطاع الخاص، والخدمات الاستشارية من أجل البحوث الموجهة، وجمع البيانات وتقييم البرامج، وحملات التوعية والإعلام، ونشر الممارسات الجيدة، واستشاريين أفراد لوحدة تنسيق المشروع ووحدة صندوق تحسين الجودة، وكذلك أعمال المراجعة المالية. وسيتم توريد مشتريات البرمجيات وأجهزة الحاسوب لنظام تتبع الخريجين في إطار الإرشادات الخاصة بالسلع.

35. سيقوم المشروع أيضا بتمويل السلع وخدمات الاستشاريين للمنح الفرعية لدعم الابتكار في إطار المكون الأول للمشروع. ونظرا لطبيعتها التي يحركها الطلب، فإن أنواع الأنشطة التي سيتم تمويلها في إطار المشروعات الفرعية وتفاصيل مشترياتها ستعتمد على الاحتياجات والأولويات التي تحددها مؤسسات التعليم العالي. ولذلك، فإنه من غير الممكن تحديد المزيج الدقيق من السلع وخدمات الاستشاريين التي يتم توريدها في إطار المشروعات الفرعية.

36. وقد تم إعداد خطة مشتريات للثمانية عشر شهرا الأولى لتنفيذ المشروع واتفق عليها مع البنك الدولي قبل المفاوضات، ويرد أدناه موجز لها. وتحدد خطة المشتريات برامج التوريدات/المهام الاستشارية والتكلفة التقديرية وطرق التوريد ومواعيد التعاقدات التي ستنبرمها وحدة تنسيق المشروع على المستوى المركزي. وسيتم تحديث خطة المشتريات والتوريدات سنوياً على الأقل أو عند الاقتضاء حتى تعكس الاحتياجات الفعلية لتنفيذ المشروع. وأما الأنشطة التي يحركها الطلب في إطار المنح الفرعية لدعم الابتكار، فإن خطة مشتريات مبسطة للمشروع الفرعي ستشكل جزءاً من اتفاقية المنحة الفرعية.

موجز خطة المشتريات

1 عامة

1. اسم المشروع: مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل

2. المدة التي تغطيها خطة التوريدات هذه: الثمانية عشر شهراً الأولى للمشروع

2 السلع

1. أساليب التوريد وحدود المراجعات المسبقة: قرارات التوريد تخضع للمراجعة المسبقة من جانب البنك الدولي كما هو منصوص عليه في الملحق 1 حسب الإرشادات بشأن التوريدات.

الجدول 3.3: أساليب التوريد وحدود المراجعات المسبقة السلع

الفئة	أسلوب التوريد	الحدود المالية	حدود المراجعة المسبقة
		(بالدولار الأمريكي)	(بالدولار الأمريكي)

السلع	مناقصة دولية تنافسية	لا يوجد حد	كل العقود
	مناقصة محلية تنافسية	<500,000	العقد الأول
	الشراء المباشر	<100,000	لا يوجد
	التعاقد المباشر	لا يوجد حد	كل العقود

2. موجز لخطط المشتريات المزمعة خلال الثمانية عشر شهراً الأولى بعد بدء نفاذ المشروع:

الجدول 3-4: موجز لخطط المشتريات خلال الثمانية عشر شهراً الأولى: السلع:

8	7	6	5	4	3	2	1
التاريخ التقديري لإصدار وثائق المناقصات	مراجعة البنك الدولي (مسبقاً / لاحقاً)	التفضيل المحلي (نعم / لا)	عدد اللوات (التشغيلات)	أسلوب التوريد	التكلفة التقديرية بالألف دولار أمريكي	الوصف	الرقم المرجعي
يناير/كانون الثاني 2013	لاحقاً	لا يوجد	1	شراء مباشر	30	نظام/بوابة السيرفر والبرمجيات لنظام تتبع الخريجين	1.
					30	المجموع	

ثالثاً. اختيار الاستشاريين

1. أساليب الاختيار وحدود المراجعات المسبقة لقرارات اختيار الاستشاريين تخضع للمراجعة المسبقة من جانب البنك كما هو منصوص عليه في الملحق 1 لدليل الإرشادات بشأن اختيار الاستشاريين والاستعانة بهم.

الجدول 3-5: أساليب الاختيار وحدود المراجعة المسبقة استشاريون

الفئة	أسلوب الاختيار	الحدود المالية	حدود المراجعة المسبقة
		(بالمعادل بالدولار الأمريكي)	(بالمعادل بالدولار الأمريكي)

العقد الأول يتم اختياره بموجب كل أسلوب من الأسلوبين	لا يوجد حد	الاختيار القائم على الجودة والتكلفة/القائم على الجودة	مكاتب الخدمات الاستشارية
العقد الأول يتم اختياره وفق كل أسلوب من الأساليب الثلاثة	<200,000	الاختيار على أساس موازنة ثابتة/أو على أساس مؤهلات الاستشاري/أو الاختيار على أساس أقل التكلفة	
كل العقود	لا يوجد حد	مصدر منفرد	
لا يوجد	لا يوجد حد	منافسة دولية	أفراد
كل العقود	لا يوجد حد	مصدر منفرد	

1. القوائم المختصرة التي تضم جهات استشارية وطنية بالكامل: يجوز أن تُعدَّ القوائم المختصرة للجهات الاستشارية التي تقدم خدمات تُقدَّر تكاليفها بأقل مما يعادل 300 ألف دولار أمريكي للعقد الواحد بحيث تقتصر على جهات استشارية وطنية طبقاً لنصوص الفقرة 2-7 من دليل الإرشادات بشأن الاستشاريين.

2. مهام (إسناد) الخدمات الاستشارية وأساليب الاختيار والجدول الزمني:

الجدول 3-6: أساليب الاختيار والجدول الزمني: استشاريون

6	5	4	3	2	1
التاريخ التقديري لطلب استصدار العروض	مراجعة البنك الدولي (مسبقاً / لاحقاً)	أسلوب الاختيار	التكلفة التقديرية بالألف دولار أمريكي	وصف الخدمة	الرقم المرجعي
ديسمبر/كانون الأول 2014	مسبقاً	مصدر منفرد	666	استشاريون لوحدة تنسيق المشروع (متعددون)	.1
ديسمبر/كانون الأول 2012	مسبقاً	الاختيار من مصدر منفرد/منافسة دولية	538	استشاريون لوحدة صندوق تحسين الجودة (متعددون)	.2
يونيو/حزيران 2012	لاحقاً	منافسة دولية	150	منسق تتبع خريجي التعليم العالي	.3
يونيو/حزيران 2012	لاحقاً	منافسة دولية	133	استشاري توعية ودعاية	.4
يونيو/حزيران 2012	لاحقاً	منافسة دولية	115	استشاري لشؤون الشركات	.5
يونيو/حزيران 2012	لاحقاً	منافسة دولية	111	استشاري توجيه	.6
يونيو/حزيران	لاحقاً	منافسة دولية	36	مدير حلقة عمل	.7

2012					
يوليو/تموز 2012	لاحقا	منافسة دولية	71	استشاري تصميم نظام تتبع الخريجين (تصميم المؤشر بما في ذلك مسح لأرباب العمل)	8.
سبتمبر/أيلول 2012	مسبقا	اختيار قائم على عنصري السعر والجودة	103	تطوير نظام تتبع الخريجين	9.
يناير/كانون الثاني 2013	لاحقا	منافسة دولية	20	استشاري بوابات إلكترونية على الانترنت	10.
أبريل/نيسان 2013	لاحقا	منافسة دولية	20	مراجعو مقترحات مؤسسات التعليم العالي (متعددون)	11.
سبتمبر/أيلول 2012	مسبقا	الاختيار على أساس الأقل التكلفة	100	المراجعة المالية	12.
			2,063	المجموع	

بنود وأحكام المناقصات المفتوحة (التنافسية) المحلية

19. بالنسبة للمناقصات المحلية المفتوحة ستطبق الإجراءات الإضافية التالية:

- أ. لا يحق لمؤسسات الأعمال العامة الخاضعة لولاية السلطة الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة المشاركة في المناقصات ما لم تستطع إثبات أنها تتمتع بالاستقلال القانوني والمالي، وتعمل بموجب القانون التجاري، وليست جهة تابعة للسلطة الفلسطينية؛
- ب. يحق لمقدمي العطاءات الأجانب المشاركة بنفس الشروط التي تنطبق على مقدمي العطاءات المحليين. وبوجه خاص، لا يجوز منح المتنافسين المحليين أي أفضلية على الأجانب في تقييم العطاءات؛
- ج. يكون الإعلان عن الدعوات لتقديم العطاءات لمدة يومين (2) متتاليين على الأقل بإحدى الصحف المحلية الواسعة الانتشار، ويُمنح المتنافسون المحتملون مهلة لا تقل عن ثلاثين (30) يوماً من تاريخ نشر الإعلان لأول مرة وحتى

الموعد النهائي لتقديم العطاءات. ويجوز بموافقة محددة من البنك الدولي خفض الحد الأدنى لمهلة الثلاثين يوماً إلى 10 أيام على الأقل في حالة العمليات الطارئة؛

د. حتى تقوم السلطة الفلسطينية بوضع وثائق معيارية وقياسية للمناقصات تكون مقبولة للبنك الدولي، يتم استخدام الوثائق المعيارية للبنك في هذا الشأن؛

هـ. تُحدد معايير التأهل بوضوح في وثائق المناقصة، وتُستخدم كافة هذه المعايير المحددة بوضوح، ولا يجوز استخدام غيرها، في تحديد تأهل المتقدم من عدمه. وتُرفض العطاءات لا تلبى هذه المعايير. ولا تؤخذ في الاعتبار عند تقييم عطاء أي متنافس تلبية المتنافس لهذه المعايير المحددة أو تجاوزها؛

و. تُحدد معايير التقييم بوضوح في وثائق المناقصة، ويوضع تقدير نقدي (مالي) لكافة معايير التقييم ماعدا السعر. وتُستخدم كافة معايير التقييم المحددة، ولا يجوز استخدام غيرها، في تقييم العطاءات. ولا تُستخدم نقاط الجدارة في تقييم العطاءات؛

ز. تُقدّم العطاءات في مظاريف مغلقة، وتُقبل سواء أرسلت بالبريد أم تم تسليمها باليد؛

ح. تُفتح مظاريف العطاءات في حضور المتقدمين بالعطاءات الراغبين في الحضور، فور حلول الموعد النهائي لتقديم العطاءات. ويتم الإعلان عن الموعد المذكور، ومكان فتح المظاريف، في الدعوة إلى تقديم العطاءات. ويُتلى اسم كل متنافس، ومبلغ عطائه، بصوت مرتفع ويُسجل عند الفتح في محضر جلسة فض العطاءات. ويوقع على المحضر جميع أعضاء لجنة فتح المظاريف فور انتهاء الجلسة؛

ط. تُعاد العطاءات التي ترد بعد الموعد النهائي لتقديم العطاءات إلى أصحابها دون أن تُفتح؛

ي. يُرفض أي عطاء يتضمن انحرافاً جوهرياً أو تحفظاً على القواعد أو الشروط أو المواصفات المحددة في وثائق المناقصة باعتباره غير مستوف للشروط بصورة ملموسة. ولا يُسمح لأي متنافس بسحب هذا الانحراف أو التحفظ بعد فتح مظاريف العطاءات؛

ك. يجب عند تقييم العطاءات الالتزام الصارم بالمعايير المحددة في وثائق المناقصة، وتتم ترسية العقد على صاحب العطاء المؤهل الذي يعرض أدنى سعر تم تقييمه باعتباره مستوفياً للشروط؛

ل. لا يجوز مطالبة أحد من المتنافسين، كشرط لترسية المناقصة عليه، بتحمل التزامات لم يرد ذكرها في وثائق المناقصة أو بتعديل عطائه عما تقدم به أصلاً؛ و

م. لا تجرى مفاوضات بعد إتمام المناقصة مع صاحب أدنى العروض سعراً أو أي متنافس آخر.

وتيرة الإشراف على المشتريات

37. تم وضع الحدود الدنيا للمراجعة المسبقة للبنك الدولي على أساس القدرات الحالية الخاصة بالمشتريات (التوريدات) ومخاطر المشتريات المحددة. وفضلا عن المراجعة المسبقة، سيقوم البنك الدولي بتنفيذ مهمتي إشراف اثنتين على الأقل سنويا سيجري خلالهما إعداد متابعة دقيقة ورقابة على الجودة لموضوعات المشتريات وإدارة العقود. ويجب، مرة كل عام، إجراء مراجعة لاحقة لعقود المشتريات التي لا تخضع لمتطلبات المراجعة السابقة المذكورة أعلاه. وستشمل هذه المراجعات اللاحقة لعقود المشتريات ما لا يقل عن 5 في المائة من العقود الخاضعة للمراجعة اللاحقة.

سجلات المشتريات (التوريدات)

38. بالنسبة لكافة وثائق المشتريات الخاصة بكل عقد، بما فيها وثائق المناقصة والدعوة إلى تقديم العروض والإعلانات والمقترحات/العروض التي تم تلقيها، وتقييمات المقترحات/العروض، وخطابات القبول، والاتفاقيات التعاقدية، ومبالغ التأمين، والمراسلات المتصلة بها إلخ. ستحتفظ بها وحدة تنسيق المشروع بطريقة منظمة وتكون متاحة بسهولة للمراجعة، وذلك بالنسبة للعقود التي تبرم على مستوى مركزي، وتحتفظ بها مؤسسات التعليم العالي المعنية، وأيضاً بالنسبة للعقود التي تبرم في إطار المنح الفرعية لدعم الابتكار.

الجوانب البيئية والاجتماعية (متضمنة الإجراءات الوقائية)

39. لا يتصور المشروع المقترح تمويل أشغال مدنية، ولذلك ليس متوقفاً أن تثار مسائل تتعلق بالإجراءات الوقائية البيئية والاجتماعية. التصنيف البيئي للمشروع هو "جيم".

الرصد والتقييم

40. كما هو موضح أعلاه، فإن المسؤوليات العامة للمتابعة والتقييم ستقع على كاهل وحدة تنسيق المشروع. وستقوم هذه الوحدة بمساندة من وحدة صندوق تحسين الجودة والإدارة العامة للتخطيط والتطوير بوزارة التربية والتعليم العالي بإدارة مهام جمع البيانات وتجميعها وإعداد تقارير دورية عن سير تنفيذ المشروع، وعن تحقيق الأهداف الإنمائية للمشروع، ومؤشرات أدائه الرئيسية.

41. سيتبع فريق وحدة صندوق تحسين الجودة نظاماً بسيطاً للمتابعة والتقييم لجمع البيانات، ورصد النواتج والنتائج من أجل ضمان سلامة عمليات المتابعة وإعداد التقارير وتقييم الأداء للمنح الفردية لمؤسسات التعليم العالي التي يمولها المشروع وكذلك المشروع المقترح بوجه عام. ولضمان المتابعة التي تراعي الفروق بين الجنسين، ستتم تجزئة البيانات إذا اقتضت الضرورة.

42. ستقوم وحدة تنسيق المشروع بإعداد تقارير سير العمل نصف السنوية التي تغطي التقدم المحرز في تنفيذ أنشطة المشروع وتقدم تحديثاً لمؤشرات إطار النتائج (انظر الملحق 1). وبعد مرور عامين على بدء تنفيذ المشروع، سيقوم فريق البنك الدولي بإعداد استعراض نصف المدة لوضع المشروع، وما تحقق من نتائج، وأداء الإدارة والدروس المستفادة، وذلك بالتعاون مع وحدة

تنسيق المشروع ووحدات صندوق تحسين الجودة. وسيستخدم هذا الاستعراض في تحديد فرص تحسين الأداء وإعداد خطة عمل معدلة لتوجيه أعمال التنفيذ خلال ما تبقى من عمر المشروع.

دور الشركاء

43. قام فريق البنك الدولي أثناء إعداد المشروع بالتشاور مع عدد من شركاء التنمية الذين يتبادلون خبراتهم في العمل في هذا القطاع الفرعي وأبدوا اهتماما قويا بتنسيق الجهود في هذا الشأن. وقد روعيت الدروس التي استخلصها شركاء التنمية في تصميم المشروع المقترح. وأثناء الاجتماع الأخير لفريق العمل المعني بالتعليم برئاسة وزير التربية والتعليم العالي، تم الاتفاق على تشكيل فريق تنسيق التعليم والتدريب المهني والتقني لشركاء التنمية لتنسيق المساندة لنتلاءم مع سياسات الوزارة وألوياتها. وستجري مناقشة تقارير سير تنفيذ المشروع المقترح مرة واحدة على الأقل سنويا خلال الاجتماع الدوري لفريق التنسيق لتلقي الآراء التقييمية ومناقشة الدروس المستفادة واستكشاف المجالات الممكنة للتنسيق والتعاون.

الملحق 4 : إطار تقييم مخاطر العمليات

الضفة الغربية وقطاع غزة: مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل

المخاطر المرتبطة بأصحاب المصلحة المباشرة في المشروع

متوسطة		التصنيف	المخاطر المتعلقة بالأطراف صاحبة المصلحة المباشرة
إدارة المخاطر			الوصف:
خلال إعداد المشروع كانت فرق وزارة التربية والتعليم العالي والبنك الدولي تتشاور وتنسق جهودها مع فريق التنسيق التابع للمانحين بشأن تصميم البرنامج وسيستمر التنسيق والتعاون خلال تنفيذ المشروع.			الازدواج المحتمل مع المبادرات المماثلة لتحسين التعليم والتدريب المهني والتقني التي يريها مانحون آخرون ينشطون في القطاع.
الجهة	المرحلة الإعداد	الموعد	قلة اهتمام القطاع الخاص بالدخول في شراكات التلمذة الصناعية مع مؤسسات التعليم العالي.
المسؤولة	: الجبهة/البلد	المحدد:	إعراض الآباء عن إلحاق أبنائهم ببرامج موجهة للتعليم والتدريب المهني والتقني بسبب ما يتصور من أن ذلك ينطوي على ضعف المستوى الاجتماعي.
مع البنك		16 أبريل/نيسان 2012	رفض الطلاب الالتحاق ببرامج موجهة للتعليم والتدريب المهني والتقني بسبب ما يتصور من أن ذلك ينطوي على ضعف المستوى الاجتماعي.
		الوضع: قيد التنفيذ	خلال مرحلة الإعداد، أجرى البنك الدولي سلسلة من المقابلات لمجموعات النقاش المركزة، ومنها طلاب ومدرسون ومديرو مدارس والقطاع الخاص، واستخدمت هذه المقابلات في تقييم اهتمام أصحاب المصلحة المباشرة بالبرامج ومراعاة شواغلهم في تصميم المشروع. وأكدت المشاورات مع القطاع الخاص اهتمامهم بالمشاركة في أنشطة المشروع.
			إدارة المخاطر

الوضع: منجز	الموعد المحدد: 4 أبريل/نيسان 2011	المرحلة الإعداد	البنك	الجهة المسؤولة
إدارة المخاطر				
سيتم تصميم حملة إعلام وتثقيف لتوعية أصحاب المصلحة المباشرة بمجال البرنامج ومنافعه المحتملة.				
الوضع: لم يحن موعده بعد	الموعد المحدد: 24 ديسمبر/كانون الأول 2012	المرحلة التنفيذ	الجهة/البلد المتعامل مع البنك	الجهة المسؤولة
الوضع: قيد التنفيذ	الموعد المحدد: 30 يناير/كانون الثاني 2016	المرحلة: التنفيذ	البنك	الجهة المسؤولة
الوضع: قيد التنفيذ	الموعد المحدد: 30 يناير/كانون الثاني 2016	المرحلة: التنفيذ	الجهة/البلد المتعامل مع البنك	الجهة المسؤولة

المخاطر المتصلة بالهيئة المنفذة (ومنها المخاطر الاستثنائية)

القدرات		التصنيف	متوسطة
الوصف:		إدارة المخاطر	
<p>لدى وحدة تنسيق المشروع وصندوق تحسين الجودة فرق إدارة قوية وسجل ممتاز من حيث التنفيذ. وهما أيضا يتمتعان بمصداقية كبيرة بين المؤسسات المشاركة والمنتفعين بالمشروع. غير أنه يجب عليهما تدعيم قدرتهما للفوز بمشاركة القطاع الخاص.</p> <p>وتحتاج مؤسسات التعليم العالي المشاركة إلى قدرات قوية لإقناع القطاع الخاص بالمشاركة والالتزام بتوفير المساندة المطلوبة.</p>		<p>توفير المساعدة الفنية والتدريب لمؤسسات التعليم العالي وموظفي صندوق تحسين الجودة وموظفي وزارة التربية والتعليم العالي من أجل تعزيز قدراتهم على التعاون والعمل مع القطاع الخاص.</p>	
الجهة المسؤولة	الجهة/البلد المتعامل مع البنك	المرحلة: التنفيذ	الموعد المحدد: أكتوبر/تد شرين الأول 2012
الوصف:		إدارة المخاطر	
<p>تصميم وتنفيذ نظام للحوافز لتشجيع القطاع الخاص على توفير فرص التدريب أثناء العمل للطلاب وأن يصبح منخرطاً في تطوير المناهج.</p>		<p>تصميم وتنفيذ نظام للحوافز لتشجيع القطاع الخاص على توفير فرص التدريب أثناء العمل للطلاب وأن يصبح منخرطاً في تطوير المناهج.</p>	
الجهة المسؤولة	الجهة/البلد المتعامل مع البنك	المرحلة: التنفيذ	الموعد المحدد: أكتوبر/تد رين الأول 2012
<p>ستساعد وحدة تنسيق المشروع المستفيدين من مؤسسات التعليم العالي في إعداد مقترحاتهم وفي وضع سجلات</p>			

محاسبية للمنح.				
الجهة المسؤولة	الجهة/البلد المتعامل مع البنك	المرحلة: التنفيذ	الموعد المحدد:	الموعد المحدد: طوال تنفيذ المشروع
التصنيف		متوسطة		
الحوكمة		إدارة المخاطر		
الوصف:		تمت الموافقة أثناء المفاوضات على دليل عمليات معدل لصندوق تحسين الجودة مع تعريف واضح لإجراءات صنع القرار ومجال الأنشطة الجديدة.		
تأخيرات محتملة في تبني قرارات متصلة بتعديل إجراءات صنع القرار في صندوق تحسين الجودة وبدء أنشطة جديدة للصندوق.		إدارة المخاطر		
الجهة المسؤولة	الجهة/البلد المتعامل مع البنك	المرحلة: الإعداد	الموعد المحدد:	الموعد المحدد: 16 أبريل/نيسا ن 2012
التصنيف		متوسطة		
الحوكمة		إدارة المخاطر		
الوصف:		وضع دليل سياسات وإجراءات الإدارة المالية في إطار دليل عمليات صندوق تحسين الجودة، ويشرح الدليل تفاصيل كل ضوابط الرقابة الداخلية والإجراءات لضمان استخدام الأموال في الأغراض المخصصة لها. وتضم وحدة تنسيق المشروع فريقا مؤهلا للإدارة المالية ذا خبرة في هذا المجال لإدارة جوانب الإدارة المالية وكذلك النظام		

المحاسبي .				
الجهة المسؤولة	الجهة/البلد المتعامل مع البنك	المرحلة: الإعداد	الموعد المحدد:	16 أبريل/نيسا ن 2012
الوضع: لم يحن مواعده بعد				
إدارة المخاطر				
<p>يراجع فريق الإدارة المالية في وحدة تنسيق المشروع مصروفات المنحة على أساس لاحق، وعلى أساس سنوي يشمل نطاق أعمال مراقب الحسابات الخارجي القيام بأعمال مراجعة مفاجئة لمشروعات فرعية اختيرت بشكل عشوائي لضمان استخدام الموارد التي يتم الحصول عليها في النفقات المعتمدة كما هو موضح في الاتفاقيات الموقعة بين مجلس إدارة صندوق تحسين الجودة وكل جهة مستفيدة وكذلك إحراز تقدم مادي وغيره من أنواع التقدم في إطار المشروع الفرعي. وستجري مراجعة مستقلة للمشروع من قبل مراقبين حسابات خارجيين باتباع المعايير الدولية. ويتعين على كل جهة مستفيدة من منحة تنافسية من صندوق تحسين الجودة أن تفتح حسابا مصرفيا خاصا باسم المنحة.</p>				
الجهة المسؤولة	الجهة/البلد المتعامل مع البنك	المرحلة: التنفيذ	الموعد المحدد:	30 يناير/كانون الثاني 2016
الوضع: لم يحن مواعده بعد				

مخاطر المشروع

التصميم		التصنيف	متوسطة
الوصف:		إدارة المخاطر	
يعتمد نجاح البرنامج على أن يكون لدى صندوق تحسين الجودة إجراءات قوية وشفافة لاختيار العروض الفائزة التي تراعي وقائع سوق العمل والاحتياجات الإنمائية ويطالب بها المجتمع وتكون موجهة نحو خلق برامج تدر دخلا.		لدى صندوق تحسين الجودة دليل إجراءات تم إعداده على نحو جيد وسيتم تعديله ليأخذ في الحسبان التحديات والخصائص المتميزة للانتقال من التعليم إلى العمل.	
الجهة المسؤولة المتعامل مع البنك	المرحلة: الإعداد	الموعد المحدد: 16 أبريل/نيسا ن 2012	الوضع: قيد التنفيذ
إدارة المخاطر		إدارة المخاطر	
سيقوم صندوق تحسين الجودة بالتعاقد لتوفير المساعد الفنية لمساندة مؤسسات التعليم العالي في إجراء مشاورات جدية مع القطاع الخاص ولضمان أن يتم إعداد العروض المقترحة في إطار شركات مع أرباب العمل المهتمين.		سيقوم صندوق تحسين الجودة بالتعاقد لتوفير المساعد الفنية لمساندة مؤسسات التعليم العالي في إجراء مشاورات جدية مع القطاع الخاص ولضمان أن يتم إعداد العروض المقترحة في إطار شركات مع أرباب العمل المهتمين.	
الجهة المسؤولة المتعامل مع البنك	المرحلة: التنفيذ	الموعد المحدد: 24 ديسمبر/كا نون الأول 2012	الوضع: لم يحن مواعده بعد
الجانب البيئي والاجتماعي		التصنيف	منخفضة

إدارة المخاطر		الوصف:	
<p>خلال عملية تقديم الطلبات، سيطالب صندوق تحسين الجودة أن تتضمن مصفوفة مؤشرات النتائج لكل عرض مقترح إشارة واضحة إلى كيفية التشجيع على التوازن بين الجنسين ومتابعته.</p>		<p>لن تتجم عن التمويل الإضافي أي آثار اجتماعية أو بيئية. غير أنه فيما يتصل بالمسائل الاجتماعية، يجب إيلاء اهتمام لضمان التوازن بين الجنسين ومنح الطالبات فرصا متساوية للتلمذة الصناعية.</p>	
الجهة	المرحلة: التنفيذ	الموعد	الوضع: لم يحن موعده بعد
الجهة/البلد المسؤولة المتعامل مع البنك	1 يوليو/تموز 2014	المحدد:	
إدارة المخاطر		الوصف:	
<p>سيتم تحديث دليل عمليات صندوق تحسين الجودة لينص فيما يتعلق بمعايير اختيار مشروع فرعي للصندوق على أنه لن يتم تمويل أي إنشاءات مادية أو أعمال مدنية من خلال المنح المقدمة من الصندوق.</p>			
الجهة	المرحلة: الإعداد	الموعد	الوضع: قيد التنفيذ
الجهة/البلد المسؤولة المتعامل مع البنك	16 أبريل/نيسا ن 2012	المحدد:	
التصنيف		البرنامج والجهة المانحة	
متوسطة			
إدارة المخاطر		الوصف:	
<p>بعض اجتماعات فريق عمل قطاع التعليم التي رأسها وزير التربية والتعليم العالي تخصص لمسائل معينة تتعلق</p>		<p>يقوم بعض المانحين منذ بعض الوقت بمساندة وزارة التربية والتعليم بشأن</p>	

التعليم والتدريب المهني والتقني. ويعتبر تنسيق مساندة المانحين وبرنامجهم ضروريا لتقادي الازدواج وكذلك لضمان الاتساق.			
الجهة المسؤولة المتعامل مع البنك	المرحلة: التنفيذ	الموعد المحدد: 30 يونيو/حزيرا ن 2016	الوضع: قيد التنفيذ
التصنيف	متوسطة	رصد التنفيذ والاستدامة	
إدارة المخاطر			
الوصف: الافتقار إلى نظام للرصد والمتابعة لتوفير آراء تقييمية لمؤسسات التعليم العالي بشأن مدى ملاءمة برنامج التعليم العالي لمتطلبات السوق. تعتمد الاستدامة الطويلة الأمد للإجراءات التدخلية على الالتزام الطويل الأمد لمؤسسات الأعمال بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي في تصميم البرامج واستعدادها لإتاحة فرص جديدة للتدريب أثناء العمل.			
الجهة المسؤولة المتعامل مع البنك	المرحلة: التنفيذ	الموعد المحدد: 24 ديسمبر/كانون الأول 2012	الوضع: لم يحن مواعده بعد
إدارة المخاطر			
خلال التنفيذ، ستتلقى مؤسسات التعليم العالي مساعدة فنية ملموسة لتنفيذ مشاورات جادة مع القطاع الخاص يمكن ترجمتها إلى شراكات طويلة الأمد. ولن يساند البرنامج إلا المبادرات التي تظهر فيها أدلة قوية على أن هذه الشراكات جادة وطويلة الأمد.			

الوضع: لم يحن موعده بعد	28 فبراير/شباط 2014	الموعد المحدد:	المرحلة: التنفيذ	الجهة المسؤولة الجهة/البلد المتعامل مع البنك
-------------------------	---------------------	----------------	------------------	---

المخاطر العامة

تصنيف مخاطر الإعداد:	منخفضة	تصنيف مخاطر التنفيذ:	كبيرة
الوصف:	ليس هناك خطر كبير يرتبط بالإعداد.	الوصف:	<p>يتمثل أكبر خطر لأي مشروع في الضفة الغربية وغزة في عدم الاستقرار بسبب الوضع الأمني مع إسرائيل.</p> <p>وهناك خطر محدد يصاحب المشروع يرتبط بإقامة شراكات بين مؤسسات التعليم العالي وأرباب العمل. وسيتعين على صندوق تحسين الجودة تنفيذ حملة توعية وتثقيف فعالة تلقى مساندة من التدريب والمساعدة الفنية لإقناع أرباب العمل أولاً بالمشاركة بنشاط في تكوين شراكات مع مؤسسات التعليم العالي، ثم إقناع هؤلاء الفاعلين بالعمل معا في إعداد العروض المقترحة للحصول على المنح.</p>

الملحق 5 : خطة مساندة التنفيذ

الضفة الغربية وقطاع غزة: مشروع الانتقال من التعليم إلى العمل

إستراتيجية ونهج من أجل مساندة التنفيذ

1. يعتمد تصميم خطة مساندة التنفيذ للمشروع المقترح على الخبرات والدروس المستفادة من مشروع التعليم العالي. والهدف هو تحقيق التوافق بين مساندة التنفيذ المطلوبة ومخاطر المشروع الرئيسية ونتائجه المتوقعة. وسيتم تحديث الخطة كل ستة أشهر لتأخذ في الحسبان ما تحقق من تقدم في تنفيذ المشروع. وتتضمن الخطة النظر بعين الاعتبار لمخاطر التنفيذ مع الإستراتيجيات والإجراءات الرامية إلى التخفيف من تلك المخاطر وجدولاً زمنياً مفصلاً يبين بعثات الإشراف المطلوبة بالإضافة إلى الجهود والموارد التي تعهد البنك الدولي بتقديمها لضمان نجاح التنفيذ (انظر الجدول 5-3).

2. ويعرض الجدول 5-1 أدناه مخاطر التنفيذ الأساسية المرتبطة بتنفيذ المشروع المقترح، ويحتوي أيضاً على الإستراتيجية والتدابير التي حددها الفريق للتخفيف من تلك المخاطر. وتم استخلاص المخاطر من إطار تقييم مخاطر العمليات للمشروع المقترح (الملحق 4)، أما مجموعة الإستراتيجيات والتدابير فإنها تستند إلى الدروس التي استخلصت أثناء تنفيذ المشروع السابق (مشروع التعليم العالي).

الجدول 5-1: مخاطر التنفيذ الرئيسية، وإستراتيجيات المساندة والإجراءات المقترحة

مخاطر التنفيذ	إستراتيجيات مساندة التنفيذ والإجراءات المقترحة
الازدواج المحتمل مع مبادرات مماثلة للتعليم والتدريب المهني والتقني يرهاها مانحون آخرون ينشطون في القطاع	خلال إعداد المشروع كانت فرق وزارة التربية والتعليم العالي والبنك الدولي تتشاور وتتسق جهودها مع فريق التنسيق التابع للمانحين بشأن تصميم البرنامج وسيستمر التنسيق والتعاون خلال تنفيذ المشروع.
رفض الآباء والطلاب الالتحاق ببرامج موجهة للتعليم والتدريب المهني والتقني بسبب ما يتصور من أن ذلك ينطوي على ضعف المستوى الاجتماعي.	مشاورات للمتابعة مع أصحاب المصلحة المباشرة على غرار التشاور الذي أجري خلال إعداد المشروع مع حملات تثقيف وإعلام هدفها توعية أصحاب المصلحة المباشرة بمجال البرامج المشاركة ومنافعها المحتملة ومنجزاتها.
يهدد انخفاض مستوى التزام أرباب العمل بإفساد الاستدامة الطويلة الأمد للإجراءات التدخلية.	ستتلقى مؤسسات التعليم العالي مساعدة فنية أولاً لتنفيذ مشاورات جديدة مع القطاع الخاص يمكن ترجمتها إلى شراكات طويلة الأمد ثم لبناء قدرات هذه المؤسسات وأرباب العمل للعمل معاً. ولن يساند البرنامج إلا المبادرات التي تظهر فيها أدلة

قوية على أن هذه الشراكات جادة وطويلة الأمد.

3. يتطلب تنفيذ الإجراءات المقترحة في الجدول 5-1، إشرافاً دقيقاً على أنشطة المشروع. ويتضمن الجدول 5-2 أدناه جدولاً زمنياً مقترحاً لبعثات مساندة التنفيذ واجتماعات الإشراف الرئيسية. وعلى وجه الخصوص، فإنه من أجل ضمان التنفيذ الناجح لمشروع الانتقال من التعليم إلى العمل، من المتصور القيام ببعثة موسعة خلال عامي 2012 و2013. وسيؤسس البعثتين رئيس فريق العمل ومن المقرر القيام بها بالاشتراك مع شركاء تنمية آخرين ينشطون في القطاع كلما أمكن، لضمان التنسيق مع مساندة المانحين لتنفيذ إستراتيجية السلطة الفلسطينية للتعليم والتدريب المهني والتقني. ومن المقرر إجراء استعراض منتصف المدة للمشروع في مارس/آذار 2015 حينما يكون جارياً تنفيذ كل برامج مؤسسات التعليم العالي. وسيقوم اختصاصي التنمية البشرية الميداني بزيارات ميدانية ويعقد اجتماعات دورية مع وحدة تنسيق المشروع وصندوق تحسين الجودة.

الجدول 5-2: جدول زمني لمساندة التنفيذ

السنة المالية 2012	السنة المالية 2013					السنة المالية 2014					السنة المالية 2015					السنة المالية 2016					السنة المالية 2017				
	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V
ب د هـ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
زيارات ميدانية.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
اجتماعات مع وحدة تنسيق المشروع	كل أسبوعين					شهرياً					كل أسبوعين					شهرياً									
اجتماع مع صندوق تحسين الجودة	كل أسبوعين					شهرياً					كل أسبوعين					شهرياً									

خطة مساندة التنفيذ

4. يتطلب التصدي لتحديات التنفيذ ولا سيما خلال العامين الأولين مستوى كبيرا من جهود موظفي البنك الدولي. ويضم فريق البنك مزيج المهارات والخبرات المناسبة، للموظفين سواء من المكتب القطري أو من مقر البنك في واشنطن حسيما هو مطلوب للنجاح في تنفيذ الخطة. ويوضح الجدول 5-3 التالي عدد أسابيع العمل ورحلات السفر المطلوبة من الموظفين للتأكد من أنه تم تخصيص الموارد الملائمة للإجراءات والجدول الزمني.

الجدول 5-4: فريق دعم التنفيذ

الاسم:	المسمى الوظيفي	الوحدة	عدد أسابيع عمل الموظفين (في السنة)	تكاليف السفر
إرنستو كوادرا	رئيس الفريق كبير أخصائين التعليم	مجموعة التنمية الاجتماعية والبشرية	8	11 زيارة
سميرة حلس	مسؤول أول العمليات منسقة تنمية بشرية	قطاع الحماية الاجتماعية بمكتب منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	7	
دينا أبو عيدا	مدير برامج	المكتب القطري للبنك الدولي في الضفة الغربية وغزة	4	8 زيارات
إسنيفاني برودمان	خبير اقتصادي	مجموعة التنمية الاجتماعية والبشرية	6	11 زيارة
لينا توتونجي	خبير مشتريات (أخصائي توريدات)	إدارة المشتريات (التوريدات) بمكتب منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	4	
نادي معشني	أخصائي إدارة المالية.	الإدارة المالية بمكتب منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	3	
سها رياح	مساعدة برامج	المكتب القطري للبنك الدولي في الضفة الغربية وغزة	4	

	2	مجموعة التنمية الاجتماعية والبشرية	مساعدة برامج لغوية	إيما إيتوري
	1	CTRLA	محلل مالي	

¹ يعرض الملحق 3 توصيفاً لموظفي وحدة تنسيق المشروع لدى وزارة التربية والتعليم العالي، والأدوار والمسؤوليات المناطة بهم: ترتيبات التنفيذ