

# الشمول المالي المبتكر

## تقرير التوصيات:

### دعم التعاون بين القطاعات

#### التمويل المستدام في إسرائيل

"إنَّ التطوير المستدام هو الطريق إلى المستقبل الذي نرغب فيه للجميع. فهو يوفر إطار عمل لإحداث النمو الاقتصادي وتحقيق العدل الاجتماعي وممارسة الإشراف البيئي وتقوية الحوكمة".  
- بان كي مون

## المحتويات

3	..... مقدمة	1
4	..... ملخص النقاشات بناءً على القطاعات	2
5	..... صنّاع القرار / الحكومة	2.1
6	..... السلطات المحلية	2.2
7	..... التمويلات وجهات الاستثمار	2.3
9	..... الصناعة	2.4
10	..... عوامل بناء مجال العمل	2.5
12	..... ملخص النقاشات عبر القطاعات	3
15	..... نموذج ابتكار موجه نحو المهام	4
17	..... الفهرس: التوصيات الخاصة بفريق العمل بين الوزارات في مكتب رئيس الوزراء	

## 1 مقدمة

إنّ دعم التمويل المستدام في إسرائيل يستلزم التعاون بين القطاعات فيما بين أصحاب المصالح. في إطار العمل هذا، هناك احتمالية لدمج المعرفة والمهارات والأدوات والموارد الخاصة بصنّاع السياسات على الصعيدين الوطني والمحلي على حدٍ سواء، والكيانات التجارية التقليدية المتخصصة في الصناعة والتكنولوجيا المبتكرة، وصناديق التمويل المؤثرة التي تركز على الاستثمار، وهيئات التمويل الأخرى، وبرامج التسارع، والحاضنات، والمنظمات التي تركز على الشمول والتنسيق، والمؤسسات الأكاديمية المتخصصة في الأبحاث، والتدريس، والتدريب.

إنّ مشروع **Erasmus+ CBHE IFI** (الشمول المالي المبتكر في المجالين الأكاديمي والعمل الميداني) يجمع ما بين 13 مؤسسة أكاديمية من إسرائيل وأوروبا. وهو يهدف إلى التحوّل من اقتصاد يركز على الأرباح واستخدام الموارد إلى اقتصاد مؤثر من خلال تعزيز العلاقات الأكاديمية والصناعية. ضمن إطار العمل هذا، أقام المشروع مجموعة من ورش العمل والندوات التعليمية لتسهيل التعلّم من الزملاء، وتبادل المعارف، واستكشاف أفضل الممارسات، والتفاعل مع العديد من أصحاب المصالح في مجال العمل.

وخلال جميع مراحل المشروع، ظهرت أشكال التعاون ما بين المؤسسات الأكاديمية الإسرائيلية والمنظمات المتخصصة لتعزيز التمويل المستدام. حدث تعاون مميز عندما قام ثلاثة من الشركاء الرئيسيين بما يلي: **المنتدى الإسرائيلي للاقتصاد المؤثر، ومؤسسة ادموند دي روتشيلد في إسرائيل، ومركز كينيريت للابتكار**، بالتعاون معًا لإقامة ندوة تعليمية. وقد ركّز الحدث، الدائر حول النقاشات المفتوحة في اجتماعات المائدة المستديرة، على الموضوع التالي: الاقتصاد المؤثر باعتباره أحد محفزات النمو في المحيط الإسرائيلي. لقد أقيم الحدث في يوم 19 مارس 2023، في **الكلية الأكاديمية تل أبيب - يافا**، بمشاركة عدد كبير من أصحاب المصالح من القطاعات المتنوعة.

إنّ فريق عمل المشروع يعيّر عن امتنانه لجميع المساهمين في نجاح الحدث، مع توجيه الشكر الخاص إلى المحاضرين التاليين: سالي ليف (هيئة الابتكار الإسرائيلية)، ونيكول هود سترو (مؤسسة ميرج إسرائيل)، وأوفير فلين (مركز كينيريت للابتكار)، وأزافا روث (شركة Jordan Valley Transport Company Ltd)، والدكتور شلومو بليمان (Zemach Extrufeed)؛ وكذلك توجيه الشكر إلى جهات تسهيل إقامة اجتماع المائدة المستديرة التالية: ستاف بار شاني، وريتا جولدستين جالبرين، وأساف زافيرير، والدكتور راشيل خليفة أزريل؛ إضافة إلى توجيه الشكر إلى الشركاء التاليين: فانيسا كاتشرجينسكي والدكتور أيا نافون (المنتدى الإسرائيلي للاقتصاد المؤثر)، وهيلي هيرت (مؤسسة ادموند دي روتشيلد في إسرائيل)، وأفير فلين (مركز كينيريت للابتكار).

تعمل هذه الوثيقة على تلخيص الرؤى المتعمقة الرئيسية الصادرة من نقاشات مجموعات العمل، وتحدد المجالات المُماصة والتكميلية، وتمثل بنية أساسية للتعاون المتواصل فيما بين أصحاب المصالح عبر القطاعات. وتقدم الوثيقة نموذجًا للابتكار الموجه نحو إنجاز المهام، حيث توفر بنية أساسية فعّالة للتعاون عبر القطاعات. ويحتوي فهرس الوثيقة على توصيات من المنتدى الإسرائيلي للاقتصاد المؤثر. وقد تم تقديم هذه التوصيات، التي تم إعدادها من النقاشات الجارية في الحدث، إلى فريق العمل الوزاري في مكتب رئيس الوزراء لدعم القرارين الحكوميين 864 و1416.

الأستاذ **فاريدي هولزمان** والدكتور **فاريدي هاس**  
فريق إدارة مشروع Erasmus+ IFI، الكلية الأكاديمية تل أبيب - يافا

## 2 ملخص النقاشات بناءً على القطاعات

في أثناء المرحلة الأولى، تم إجراء النقاشات في اجتماعات المائدة المستديرة الخاصة بالقطاع، حيث تضمنت ما يلي: (1) الوزارات الحكومية وصنّاع القرار على الصعيد الوطني، و(2) السلطات المحلية والمجالس الإقليمية، مع التركيز على منطقتي النقب والجليل، و(3) صناديق الاستثمار الخاصة والأعمال الخيرية وجهات الاستثمار، و(4) ممثلي القطاع الصناعي، بما في ذلك المشروعات والشركات في القطاعات التقليدية، وبشكل أساسي من المحيط الجغرافي، و(5) ممثلي المنظمات الشاملة المخصصة لتعزيز التطوير المتعلق بمجال التأثير.

تتضمن الأقسام التالية جدولاً يلخص المسائل الرئيسية المطروحة للنقاش وقائمة بالتحديات التي يثيرها المشاركون في كل قطاع.

## 2.1 صنّاع القرار / الحكومة

الاحتياجات	الوضع المرغوب فيه	الوضع الحالي	تعريف المسؤوليات
التفاعل المتبادل عبر الكيانات لتوفير استجابة متماسكة لجميع الجوانب.	تحديد المسؤوليات الإدارية داخل الوحدات الحكومية والأطراف الأخرى وفيما بينها	تتولى الوزارات الحكومية، والسلطات الإقليمية، وسلطات البلديات معالجة المشكلات الشائعة	
إنشاء إطار عمل منسق للتفاعل بين الكيانات الحكومية والكيانات التشغيلية في مناطق جغرافية محددة	تأسيس مجالات متدرجة للنشاط الجغرافي والواجهات التنسيقية بالتعاون مع الحكومة	تعريف تقسيم الوضع إلى مناطق وأجزاء وسلطات وما إلى ذلك يفتقد إلى التجانس	واجهة النشاط الحكومي والإقليمي
تنفيذ هيكل نظامي لجميع ميزانيات الحكومة لتعزيز اقتصاد مؤثر	توزيع فعال للميزانية على المناطق الجغرافية، وتأسيس ارتباط بين الكيانات الحكومية المسؤولة ومجالات نشاط محددة	تخصيص غير متسق للميزانيات من جانب الوزارات الحكومية للمتخصصين التشغيليين في المناطق الجغرافية	توزيع الميزانية على الكيانات الإقليمية
إنشاء إطار عمل واضح وقابل للتكيف يُظهر السياسة ويقود التحوّل من مرحلة صياغة السياسة إلى التنفيذ	الاستجابة لجميع الأنشطة، المتوافقة مع السياسة، ومراعاة احتياجات كل منطقة جغرافية ومواطن القوة لديها، وتحديد الأولوية بناءً على المعايير المحددة	الدعم الذي يقدمه المسؤولون الحكوميون للنشاط الإقليمي يفتقد إلى انعدام توازن صنع القرار النظامي في الدعم الطرفي مقابل المركزي، وبالأخص في ميزانيات الأبحاث	الدعم في مجالات النشاط
تأسيس آلية فعّالة لتخصيص الميزانية.	تحديد المؤشرات المعدّلة للاقتصاد المؤثر، بما في ذلك تقييم المخاطر والتعويض المستند إلى النتائج	استخدام المعايير التقليدية المرتكزة على عائد الاستثمار	معايير توزيع الميزانية
أطر العمل غير المتعلقة بالميزانية لدعم الاقتصاد المؤثر	سوف ينطوي دعم الاقتصاد المؤثر على استخدام أدوات ووسائل متنوعة	دعم غير مالي غير كافٍ، مثل المعرفة وإدارة الأعمال وتطوير العلاقات الدولية	الدعم غير المتعلق بالميزانية
تعريف واسع للابتكار لدعم اقتصاد مؤثر	نهج شامل للابتكار المؤثر، راسخ في خلق القيمة، ومتطلبات السوق، والإنجازات التكنولوجية (المنتجات والخدمات وإجراءات التغيير الجذري والتدريجي على حد سواء)	نظرة محدودة على الابتكار، تركز بشكل أساسي على التكنولوجيا	الابتكار

### التحديات الرئيسية:

1. تحليل مجالات النشاط والمناطق الجغرافية بشكل نظامي بغرض دعم الميزانيات المترنة وتخصيصها.
2. تعريف مجالات النشاط المميزة وغير المتداخلة وتحديد سلطات الكيانات الحكومية، بناءً على التدرّج الجغرافي، وذلك لدعم الاقتصاد المؤثر.
3. تأسيس وحدة تنسيق لكيانات متنوعة (أو تحديد المسؤوليات الخاصة بوحدة قائمة بالفعل) وإنشاء إطار عمل لإجراءات شاملة من صياغة السياسة وحتى التنفيذ والتقييم.

4. تطوير آلية لتخصيص الميزانية تعتمد على تقييم المخاطر وقياس النتائج.
5. أدوات متنوعة لدعم الاقتصاد المؤثر.
6. إنشاء برنامج تدريب/إثراء خاص بالابتكار المؤثر.

## 2.2 السلطات المحلية

الاحتياجات	الوضع المرغوب فيه	الوضع الحالي	المنهجية
نظام بيئي عبر القطاعات لتعزيز الاقتصاد المؤثر على الصاعدين المحلي والوطني.	إقامة نظام عبر القطاعات وإنشاء قنوات الاتصال المتنوعة للحوار المتواصل والتعاوني.	تنسيق غير فعال فيما بين قطاعات متنوعة تتناول التأثير	
التسهيل التنظيمي	تبسيط اللوائح التنظيمية، وبالأخص في المناقصات والعقود طويلة الأجل واستخدام أصول السلطة المحلية	تعيق الضوابط الحالية التعاون بين السلطات المحلية والكيانات الخاصة	اللائحة التنظيمية
تسهيل الإجراءات البيروقراطية	تمكين الهيئات المحلية لدعم المبادرات وإقامة تفاعل مباشر مع الهيئات الحكومية	تؤدي عوائق الإجراءات البيروقراطية في المكاتب الحكومية إلى تعطيل المبادرات الصادرة من أطراف متنوعة	الإجراءات البيروقراطية
شبكة أمان حكومية	إنشاء آلية للدعم الحكومي ومشاركة المخاطر مع السلطات المحلية لدعم الأنشطة والاستثمارات المؤثرة	إنّ الدعم الحكومي لتوفير شبكة أمان ومشاركة المخاطر في الاستثمارات المؤثرة طويلة الأجل غير كافٍ	مخاطر التحوط
جذب الاستثمارات الخاصة للمشاريع والمشروعات المؤثرة الصغيرة	تخطيط المشاريع المؤثرة بشكل استراتيجي، والاتصال بالمؤسسات، وتسهيل التواصل المباشر مع جهات الاستثمار الخاصة	الحصول على التمويلات لمشروعات المجازفة صغيرة النطاق يفرض التحديات	الاستثمارات الخاصة
قاعدة بيانات المستشارين والمتخصصين	إنشاء قاعدة بيانات مفتوحة تعاونية حتى يقوم المتخصصون بدعم عمليات الإدارة والتنظيم الإداري	أعداد غير كافية من المتخصصين لتحضير مقترحات المشاريع وخطط الأعمال	المستشارون والمتخصصون
زيادة الوعي بين المتخصصين في "مجال العمل".	استخدام وسائل مختلفة لزيادة معدل الحصول على الفرص لدعم الاقتصاد المؤثر	يفتقد الأفراد والمنظمات والشركات الوعي بشأن مفهومات التأثير، والمقصود به، والدعم المتاح من كيانات البلد والكيانات الدولية	الوعي

### التحديات الرئيسية:

1. تأسيس نظام بيئي عبر القطاعات لتعزيز اقتصاد مؤثر على الصاعدين المحلي والوطني.
2. التعاون مع المسؤولين الحكوميين لتحديد المجالات التي تحتاج إلى التخفيف في اللوائح التنظيمية والإجراءات البيروقراطية، وصياغة الاستراتيجيات للتنفيذ.
3. إقامة الشراكة مع المسؤولين الحكوميين لإنشاء آلية مشتركة للتحوط من المخاطر.
4. العمل مع جهات الاستثمار الخاصة لتوضيح فرص الاستثمار وتقديمها في المشاريع والمشروعات المؤثرة.

5. إنشاء قاعدة بيانات مشتركة من المتخصصين في مجال الإدارة والتنظيم الإداري للمشاريع والمشروعات المؤثرة.

6. إنشاء برنامج تدريب/إثراء للتأثير.

7. وضع خطة اتصال لمشاركة المعلومات بشأن الدعم للأنشطة المؤثرة.

### 2.3 التمويلات وجهات الاستثمار

القياس	الوضع الحالي	الوضع المرغوب فيه	الاحتياجات
القياس	يرتكز قياس حجم التأثير على (1) الشركات الناشئة، باستثناء المؤشرات الخاصة بالشركات الكبيرة، و(2) مؤشرات أهداف التنمية المستدامة، والتي تفتقد الدقة للأنشطة المحلية. المؤشرات الحالية ليست مصممة خصيصًا للمجتمع الإسرائيلي (على سبيل المثال، الوظائف الاجتماعية = الحد الأدنى للأجر/الأجر العادل/التطوير المتخصص/أخرى؟)	تحديد مؤشرات التأثير المصممة خصيصًا لما يلي: (1) المشروعات والشركات الإسرائيلية، مع التركيز على المناطق الطرفية؛ و(2) الاستثمارات المؤثرة، بما في ذلك تقييم المخاطر والتعويض القائم على النتائج؛ و(3) معالجة التحديات المحددة، وبالأخص في المناطق الطرفية	المؤشرات المؤثرة "الإسرائيلية"
الابتكار	نظرة محدودة على الابتكار، تركز بشكل أساسي على التكنولوجيا	نهج شامل للابتكار المؤثر، راسخ في خلق القيمة، ومتطلبات السوق، والإنجازات التكنولوجية (المنتجات والخدمات وإجراءات التغيير الجذري والتدرجي على حد سواء)	تعريف واسع للابتكار لدعم اقتصاد مؤثر
الدعم غير المالي	عادةً ما تفشل الاستثمارات في المشاريع والمشروعات المؤثرة نظرًا لعدم كفاية المعرفة بالأعمال ومهارات الإدارة	سوف يقود المتخصصون في مجال الأعمال والإدارة الاستثمارات المؤثرة، والمساعدة في إعداد استراتيجيات الأعمال، وتأسيس الروابط في إسرائيل وفي الخارج، والمزيد	دعم مجالي الأعمال والإدارة وقيادتهما
الوعي	يفتقد رواد الأعمال، والمنظمات، والشركات الوعي بشأن الدعم المتاح من البلد والمزايا الحصرية للمناطق الطرفية	استخدام وسائل مختلفة لزيادة معدل الحصول على المعلومات	زيادة الوعي بين المتخصصين في "مجال العمل".
الحفاظ على التأثير المحلي	بينما تنشأ الاستثمارات الأولية في العادة من المنطقة الجغرافية المحلية، قد تنطوي مراحل النمو اللاحقة على توظيف أعداد كبيرة، مما يؤدي إلى عدم	عندما يتم إجراء الاستثمارات الأولية من جانب المقيمين في المنطقة الجغرافية، تضمن الحوافز والاستثمارات اللاحقة (من الحكومة و/أو الأطراف الخارجية) أن يواصل السكان المحليون	ضمان طول مدة النجاح المحلي لتحسين أوضاع التأثير المحلي

الاحتياجات	الوضع المرغوب فيه	الوضع الحالي	
	من الاستفادة من التأثير الاقتصادي والاجتماعي والبيئي	استمرار بقاء النشاط وأرباحه داخل المنطقة بعد الآن	
الحوافز الضريبية لدعم التأثير في المنطقة الطرفية	تمديد الحوافز الضريبية للشركات الطرفية (على سبيل المثال، الحوافز الضريبية للطاقة الخضراء وجهات الاستثمار والتمويلات الصغيرة)	تشجع الحكومة الشركات على الانتقال إلى المناطق الطرفية، ولكن يمكن تمديد نطاق الحوافز الضريبية	<b>الضرائب والحوافز الضريبية</b>
اللائحة التنظيمية للقطاع الرابع	معالجة التقسيم الثنائي بين الشركات الربحية والمنظمات غير الربحية	تفتقد البلد اللائحة التنظيمية في القطاع الرابع	<b>اللائحة التنظيمية</b>
صناديق الاستثمار في المنطقة الطرفية	إنشاء صناديق الاستثمار أو نقلها إلى المنطقة الطرفية لدعم رواد الأعمال	تعمل معظم صناديق الاستثمار من المناطق المركزية	<b>تحسين التأثير في المنطقة الطرفية</b>
الأبحاث الموجهة نحو الصناعة	سيتم تحديد موضوع البحث بناءً على احتياجات الصناعة، من خلال التعاون ما بين الباحثين والمختبرات الأكاديمية الداعمة للصناعة	يحدد الباحثون والمختبرات في الأكاديمية موضوعات الأبحاث ويبحثون عن الصناعات المناسبة لإجراء الأبحاث	<b>الأبحاث</b>

### التحديات الرئيسية:

1. إعداد آلية لقياس حجم التأثير تعتمد على تقييم المخاطر وقياس النتائج، مصممة خصيصًا للنشاط في إسرائيل.
2. إنشاء برنامج تدريب/إثراء للابتكار.
3. أدوات متنوعة لدعم الاقتصاد المؤثر.
4. وضع خطة اتصال عبر القطاعات لمشاركة المعلومات حول الدعم الخاص بالأنشطة المؤثرة.
5. التعاون مع المسؤولين الحكوميين والسلطات المحلية لتوضيح الحوافز، ودعم الحوافز الضريبية، والحفاظ على مستوى التأثير في المنطقة وإسرائيل.
6. التعاون مع المسؤولين الحكوميين لدعم اللوائح التنظيمية للقطاع الرابع.
7. التعاون مع المسؤولين الحكوميين والسلطات المحلية لتوضيح نقل صناديق الاستثمار إلى المنطقة الطرفية ودعمه.
8. التعاون مع المسؤولين الحكوميين والمسؤولين الأكاديميين لإنشاء إطار عمل يدعم الأبحاث التي تركز على الصناعة.



## 2.4 الصناعة

الاحتياجات	الوضع المرغوب فيه	الوضع الحالي	
تعريف واسع للابتكار لدعم اقتصاد مؤثر	نهج شامل للابتكار المؤثر، راسخ في خلق القيمة، ومتطلبات السوق، والإنجازات التكنولوجية (المنتجات والخدمات وإجراءات التغيير الجذري والتدريجي على حد سواء)	نظرة محدودة على الابتكار، تركز بشكل أساسي على التكنولوجيا	الابتكار
زيادة الوعي بين المتخصصين في "مجال العمل".	استخدام الطرق المتنوعة لتحسين استيعاب مفهوم التأثير متعدد الأبعاد	يفتقد المدراء والموظفون في الشركات التجارية الوعي بمسألة التأثير الاجتماعي	الوعي
تطوير الكفاءات الأساسية والتدريب والاستيعاب	الحصول على الدعم الحكومي والدولي لتطوير الكفاءات الأساسية من خلال التدريب	التمويل الخارجي غير كافي لتدريب الموظف والمدير واستيعابهما	الشؤون المالية
نظام بيئي عبر القطاعات لتعزيز الاقتصاد المؤثر على الصعيدين المحلي والوطني.	تأسيس نظام عبر القطاعات لتعزيز الأهداف المشتركة من خلال قنوات الاتصال المتنوعة لإجراء حوار متواصل وتعاوني.	يوجد تنسيق غير كافي بين كبار العملاء وروابط مع الشركات الصغيرة والموردين للصناعة	المنهجية
قاعدة بيانات للمستشارين والمتخصصين	إنشاء قاعدة بيانات مفتوحة وتعاونية لمستشاري مجال الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والمتخصصين فيه، بما في ذلك تعيين الخبرات	يشارك عدد من المشاركين وأصحاب المصالح في مجال الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات	المستشارون والمتخصصون

### التحديات الرئيسية:

1. إنشاء برنامج تدريب/إثراء للابتكار.
2. إنشاء برنامج تدريب/إثراء لمديري الصناعة وموظفيها بشأن التأثير متعدد الأبعاد.
3. التعاون مع المسؤولين الحكوميين لتأسيس قنوات الدعم لبرامج التدريب وتطوير الكفاءات الأساسية.
4. تأسيس نظام بيئي عبر القطاعات لتعزيز اقتصاد مؤثر على الصعيدين المحلي والوطني.
5. إنشاء قاعدة بيانات مشتركة لمستشاري مجال الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والمتخصصين فيه.

## 2.5 عوامل بناء مجال العمل

الاحتياجات	الوضع المرغوب فيه	الوضع الحالي	
نظام بيئي عبر القطاعات لتعزيز الاقتصاد المؤثر على الصعيدين المحلي والوطني.	تأسيس نظام عبر القطاعات، من خلال قنوات الاتصال المتنوعة لإجراء الحوار المتواصل والتعاوني، وواجهة نشاط تتضمن جميع القطاعات، لدعم الاستجابة لاحتياجات "مجال العمل".	لا تقوم القطاعات بالاستفادة بالكامل من قدراتها ومواردها لإنشاء الحلول الشاملة	المنهجية
التفاعل المتبادل عبر الكيانات لتوفير استجابة متماسكة لجميع الجوانب.	قم بتأسيس هيئة محلية/إقليمية موحدة لتركيز المعلومات والأنشطة عبر نطاقات متنوعة	تتناول الأطراف المختلفة المسائل المماثلة بشكل منفصل، ولا يتم الاهتمام بأمور معينة	تعريف المسؤوليات
بادر ببناء المهارات والمعرفة لدعم مجال ريادة الأعمال	دعم مجال ريادة الأعمال من خلال تحسين التعلم والتدريب	معدلات نجاح منخفضة في المشاريع المؤثرة (نقص التثقيف في مجال ريادة الأعمال، وتبادل المعرفة، والتعلم من حالات الإخفاق)	ريادة الأعمال
تسهيل الوصول إلى الفرص في مجال التكنولوجيا المتقدمة للمجتمع العربي.	تسهيل اندماج المجتمع العربي داخل قطاع التكنولوجيا المتقدمة الإسرائيلي. إجراء الأبحاث لتحديد التحديات المعينة وصياغة الحلول خصيصًا لمعالجة الاحتياجات الفريدة من نوعها، وإنشاء النماذج للتنفيذ.	في المجتمع العربي، عادةً ما يتم توجيه الأطفال نحو المهن الحرة ويفتقدون التعامل مع رواد الأعمال، وبالأخص رواد الأعمال من ذوي التأثير التكنولوجي هؤلاء. غياب القدوة والتحدي المتمثل في الدخول إلى مجال التكنولوجيا المتقدمة، والذي يتفاقم من خلال الاعتماد على العلاقات الشخصية، يعيق التقدم بشكل أكبر.	التثقيف بمجال ريادة الأعمال التكنولوجية
تعريف واسع للابتكار لدعم اقتصاد مؤثر	اعتنق نهج ابتكار شاملاً، من خلال مراعاة خلق القيمة واحتياجات السوق والتطورات التكنولوجية حتى في الصناعات التقليدية. احصل على الدعم الحكومي والدولي لتعزيز إمكانية الوصول إلى عناصر الابتكار في القطاعات التقليدية.	نظرة محدودة على الابتكار، بالتركيز بشكل أساسي على التكنولوجيا، مما يؤدي إلى تجاهل الابتكار بين المنظمات والصناعة التقليدية	الابتكار

### التحديات الرئيسية:

1. تأسيس نظام بيئي عبر القطاعات لتعزيز اقتصاد مؤثر على الصعيدين المحلي والوطني.
2. تعريف مجالات الأنشطة المميزة وغير المتداخلة للكيانات المحلية/الإقليمية لدعم الاقتصاد المؤثر.
3. تأسيس وحدة تنسيق للكيانات المتنوعة (أو تحديد المسؤوليات لوحدة قائمة بالفعل)
4. إنشاء برنامج تدريب/إثراء لمجال ريادة الأعمال المؤثر الذي يركز على التكنولوجيا مع التركيز على المجتمع العربي.

- 
5. إنشاء برنامج تدريب/إثراء للابتكار.  
6. إنشاء برنامج تدريب/إثراء للتأثير متعدد الأبعاد.

### 3 ملخص النقاشات عبر القطاعات

في المرحلة الثانية، شاركت مجموعة من الممثلين من القطاعات المتنوعة في نقاشات اجتماع المائدة المستديرة لاستكشاف الخيارات المطروحة لتحسين التعاون فيما بين أصحاب المصالح. وفي كل اجتماع للمائدة المستديرة، تمت مناقشة التحديات المثارة عبر القطاعات، وتعزيز الحوار المفتوح لاستكشاف الفرص التعاونية. وقد انصب التركيز على الاستفادة من مواطن القوة لدى العناصر الفاعلة في النظام البيئي وتقييم الحلول المحتملة لإقامة نظام بيئي مؤثر ناجح في إسرائيل، مع التأكيد الفريد على المنطقة الجغرافية الطرفية.

توضح الملخصات التالية المسائل المثارة أثناء النقاشات عبر القطاعات من جانب الفرق. يُرجى الملاحظة أنّ الملخصات لا تشتمل على جميع الآراء الخاضعة للنقاش، وأنّ ترتيب المواضيع لا يشير إلى مستوى أهميتها.

التحدي	الحلول المقترحة
<p><b>الأبحاث والمعلومات.</b> <b>جمع المعلومات التي يمكن الوصول إليها وتحليلها وإضفاء الطابع المركزي عليها وتقديمها إلى أصحاب المصالح المتنوعين.</b></p>	<p>تأسيس مخزن بيانات (من جانب مكتب حكومي) لدعم صنع القرار المستند إلى البيانات. ضمان إمكانية الوصول إلى قاعدة البيانات من جانب الباحثين وجهات الاستثمار والمؤسسات والسلطات المحلية والآخرين.</p> <p>تحليل البيانات من موقع العمل لتقييم الموقف الحالي، وتحديد العوامل المؤثرة، والتصديق على القرارات، وتقييم تأثير الأنشطة.</p> <p>إجراء الأبحاث عن حالات الاختبار وتوثيقها لإدراك عوامل النجاح والفشل.</p> <p>الحصول على المعلومات من السلطات المحلية فيما يخص السياسات الصريحة والضمنية، والبيانات التشغيلية، وبيانات التعريف. ضمان إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالتمويلات وتقديمها في صيغة معدة خصيصًا لتلائم المتطلبات العامة.</p> <p>إضفاء الطابع المركزي على المعلومات بشأن الفرص لتعزيز الابتكار المؤثر على الصعيدين الوطني والإقليمي وتحديثها بانتظام.</p> <p>إضفاء الطابع المركزي على المعلومات بشأن المتخصصين المحترفين لتقديم المشورة إلى إجراءات الابتكار المؤثر ودعمها.</p>
<p><b>تشبيد نظام بيئي</b></p>	<p>سوف تضطلع الحكومة بدور مركزي في النظام البيئي فيما يخص تقدير الابتكارات، وفهم تنفيذ التحديات في "مجال العمل"، وتأسيس قنوات اتصال مباشرة مع الكيانات الحكومية المتنوعة.</p> <p>وسوف يتم تعيين طرف مسؤول عن تقديم الأنشطة والأدوات الحكومية للكيانات في "مجال العمل".</p> <p>تأسيس مجموعة متكاملة عبر جميع القطاعات. استطلاع احتمالية إنشاء نظام متعدد الطبقات - نظام مركزي في الطبقة العليا لواجهة القطاع، بما في ذلك تمثيل من كل واحد منها؛ وطبقة مركزية تضم أنظمة منفصلة للوزارات الحكومية والسلطات المحلية وتمويلات الاستثمار المؤثر، بالتنسيق مع الطبقة العليا؛ ونظام إقليمي في الطبقة السفلى، يكون بمثابة نقطة محورية لجميع العوامل المؤثرة في المنطقة والتنسيق مع الأنظمة الأخرى.</p>

التحدي	الحلول المقترحة
طرف متكامل لدعم التأثير	قم بتنسيق الأنشطة على الصعيد الوطني ودمجها من خلال كيان نظامي غير متعارض (حكومي أو عام غير هادف للربح) مع أصحاب المصالح الآخرين. وعلى الصعيد الإقليمي، تعاون مع إحدى المجموعات لإشراك جميع السلطات الإقليمية، مما يؤدي إلى الاستفادة من محركات النمو وتلبية الاحتياجات المحلية.
الميزانيات الحكومية وسياسات الاستثمار	المطابقة الحكومية في الاستثمارات عالية المخاطر. توفير شبكة أمان حكومية للاستثمارات عالية المخاطر. التمويل الحكومي لنطاق أوسع من المبادرات (ليست مقتصرة على الشركات الناشئة). دعم الاستثمارات المؤثرة التي تركز على العائد الاجتماعي (بدلاً من المؤشرات الاقتصادية فقط مثل النسبة المئوية للعائد السنوي أو معدل ROI عائد الاستثمار). تحفيز الاستثمارات من جانب الكيانات الجديدة لتعزيز عملية الإمداد. إنشاء نظام دعم متخصص للتمويلات الجديدة التي تدخل إلى السوق المؤثرة.
اللائحة التنظيمية	تسهيل اللوائح التنظيمية، وخاصةً داخل وزارة الداخلية (على سبيل المثال، معالجة المشكلات مثل المياه الرمادية، وإعادة تدوير المخلفات العضوية، ومعدلات ضريبة الأملاك للزراعة الحضرية). آلية لتشجيع المنظمات على خلق قيمة اجتماعية و/أو بيئية. دعم اللوائح التنظيمية للاستثمارات المؤثرة على التمويل المؤسسي. مواءمة اللوائح التنظيمية مع المعايير الدولية / توفير الدعم الحكومي للشركات التي تسعى إلى العمل خارج البلاد وفقاً لهذه المعايير. تسهيل اللائحة التنظيمية للمشروع الأولية، وتفعيلها بشكل تدريجي بناءً على حالات النجاح والتنفيذ (نموذج الصندوق الرملي).
الإجراءات البيروقراطية	تسهيل عمل السلطات المحلية عن طريق إزالة عوائق الإجراءات البيروقراطية مع الوزارات الحكومية. تأسيس نظام حكومي بين الوزارات لتنسيق الأنشطة المركزية والموحدة ودعمها عبر الوزارات الحكومية.
المؤشرات المؤثرة	التوظيف / أجور المعيشة الكريمة. التنوع الجنسي والاجتماعي في المناصب العليا. القياس البيئي / تقليل البصمة الكربونية / صافي انبعاثات الكربون. ضريبة الأملاك / المجتمع الاقتصادي. الحوكمة والإدارة.

الحلول المقترحة	التحدي
<p>تعريف المفاهيم: "التأثير" / "مشروع المجازفة المؤثر" / "المشروع المؤثر" / "الاستثمار المؤثر".</p> <p>تطوير الأدوات لتقييم الاستثمارات المؤثرة (ما يتجاوز مقاييس التطوير الاقتصادي الإقليمي).</p> <p>تطوير التدريب وبرامج الإثراء في مجال الابتكار، مما يعزز إدراكًا مفاهيميًا واسع النطاق. تضمين برامج مخصصة للمجتمع العربي، بحيث تغطي التأثير متعدد الأبعاد.</p> <p>مساعدة الشركات الناشئة والشركات والسلطات المحلية في صياغة الاستراتيجيات، وتحضير خطط الأعمال، وتعزيز العلاقات المتخصصة.</p>	<p><b>التأثير:</b> <b>التعريف والإرشادات والتدريب</b></p>

## 4 نموذج ابتكار موجه نحو المهام

\* تمت كتابة هذا القسم بمساعدة كريمة من السيدة ريتا جولدستين جالبرين

إنّ نموذج الابتكار الموجه نحو المهام، الذي تم إعداده من جانب الخبيرة الاقتصادية [الأستاذة ماريانا مازوكاتو](#)، يوجه النمو الاقتصادي في إسرائيل من خلال الابتكار والشمولية والاستدامة.

ويعتمد النموذج على الشراكة مع القطاع الحكومي الخاص. تعد الحكومة شريكاً أساسياً لأنشطة القطاع الخاص، مما يعمل على تقديم رؤية طموحة وتحديد الأهداف للتعامل مع التحديات الاجتماعية الكبيرة. وتدخل الحكومة في شراكة لدعم ابتكار القطاع الخاص في سعيها لتحقيق الأهداف الطموحة.

ويسمح تعيين المهام العليا التي تتعامل مع التحديات الاجتماعية الحيوية لصنّاع السياسات لتوجيه اتجاه النمو من خلال الاستثمارات الاستراتيجية عبر القطاعات. وهذا الأمر يدعم توفير فرص جديدة لتطوير القطاع الخاص، مما يؤدي إلى تعزيز التعلّم عبر القطاعات، وتحسين استقرار الاقتصاد الكلي. إنّ هذا النهج يتجنب التخطيط "من أعلى لأسفل" من خلال توجيه اتجاه النمو للشركات، مما يتيح الفرصة لمجال العمل التجاري.

تنطوي إحدى السياسات الفعّالة لتحقيق المهمة العليا على تعزيز "التأسيس المشترك للسوق" أو تنفيذ "تصميم السوق".

تحديد السياسات في إطار ROAR (المسارات والمنظمات والتقييم والمخاطر والمكافآت)

(1-المسارات) التفكير الاستراتيجي بشأن اتجاه التقدم - كيفية استخدام السياسة لتوجيه التغيير، وتصميم الأسواق، وتسهيل المبادرات من أسفل لأعلى؟

(2-المنظمات) هيكلية منظمات القطاع العام - كيفية تطوير المنظمات القادرة على التعامل مع التحديات المعاصرة، وتعزيز التعلّم، واعتناق فكرة التجربة والخطأ، وتكون جاهزة للمخاطر؟

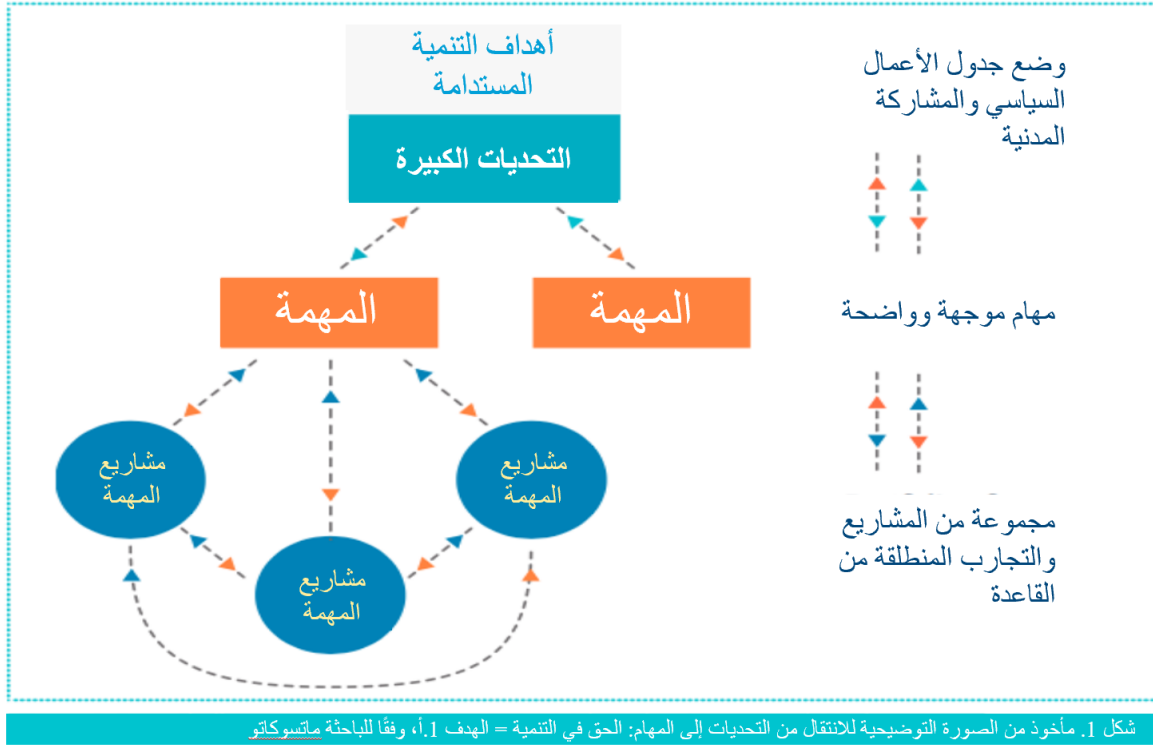
(3-التقييم) وسائل تقييم السياسة - كيفية تقييم الاستثمارات العامة التي تشكل الأسواق الجديدة، وتوائم المؤشرات الديناميكية وأدوات التقييم للعاملين في السياسة؟

(4-المخاطر والمكافآت) هياكل الحوافز للقطاعين العام والخاص - كيفية إنشاء المعاملات للنمو الذكي والشامل، ومشاركة المخاطر والمكافآت في الشراكات العامة والخاصة؟

سيتم تحديد المهمة العليا من حيث القيمة العامة المشتركة التي نهدف إلى تحقيقها. تكون المهمة العليا بمثابة القدوة، مما يحدد الإنجاز المرغوب فيه: ما الذي تهدف إلى تحقيقه وإلى أين تريد الذهاب للتعامل مع أحد التحديات الكبيرة؟

سوف تكون المهمة العليا جريئة وذات قيمة هامة اجتماعياً. سوف يتم تحديد المهمة العليا بوضوح للإشارة إلى الإنجاز الناجح. يتطلب تحقيق المهمة العليا إجراء الأبحاث الرائدة والاستخدام المبتكر للتكنولوجيا المتقدمة. سوف يتم تنفيذ المهمة العليا عبر القطاعات وعبر اللاعبين وعبر النطاقات. سوف يتم وضع حلول التنافس المتنوعة في الاعتبار لتحقيق المهمة العليا.

يوضح الشكل 1 أدناه الانتقال من التحديات العامة إلى المهام المحددة.



بمجرد تحديد المهمة العليا، سيتم إنشاء المهام والمهام الفرعية المقابلة. سيتم إعداد محفظة، تتكون من مشاريع متنوعة مصممة لمعالجة المشكلات المحددة، بناءً على هذه المهام. وسوف تتوافق المحفظة الإجمالية مع المهمة العليا التي تم إنشاؤها. يستلزم تنفيذ النموذج حشد المشاركين في القطاعين العام والخاص، والاستفادة من الموارد الاقتصادية والبشرية، وتنفيذ تدابير السياسة الداعمة لإجراء الأبحاث والتطوير والإنتاج والتسويق وما يتجاوز ذلك.

تقوم الأستاذة مازوكاتو بتسليط الضوء في كتابها على مهمة أبولو التي قامت بها وكالة ناسا للفضاء في أوائل الستينيات، والتي تهدف إلى هبوط الإنسان على سطح القمر بنهاية عقد من الزمان. وقد حفزت هذه المهمة الابتكار في المجالات الأساسية مثل الديناميكا الهوائية والفيزياء، فضلاً عن النطاقات الأقل ظهوراً مثل المنسوجات والتغذية والحوسبة (كيفية استخدام بزات رواد الفضاء للحفاظ على الحرارة؟ ما البدائل الغذائية التي يمكن إعدادها للتغذية المثالية في الفضاء؟ والأسئلة الأخرى). مثلما قام الرئيس كينيدي بجمع المشاركين المتنوعين بشجاعة لتنفيذ رؤية بعيدة المنال ظاهرياً، ينبغي أن تكون المهام العليا اليوم بمثابة محفز للتطورات متعددة القطاعات، وتعزيز الابتكار الباهر.

أدى الابتكار الموجه نحو المهمة المتمثل في وضع إنسان على سطح القمر إلى مشاريع عديدة، وقد فشل العديد منها. ومع ذلك، تنشأ العديد من التكنولوجيات في الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة الموجودة في عصرنا الحالي من هذه المشاريع الناجحة وغير الناجحة على حدٍ سواء.



## الفهرس: التوصيات الخاصة بفريق العمل بين الوزارات في مكتب رئيس الوزراء

2023/8/14

أعزائي

أعضاء فريق العمل بين الوزارات لدعم القرارات الحكومية 864 و1416

### Re: الإجراءات الموصى بها لفريق العمل الحكومي لدعم الاستثمارات المؤثرة في المناطق الطرفية

تنطوي الاستثمارات المؤثرة على الاستثمار في مشروعات المجازفة أو التمويلات أو المنظمات بهدف إحداث تأثير اجتماعي و/أو بيئي إيجابي يمكن قياسه، إلى جانب العوائد المالية.<sup>1</sup> وتدمج الاقتصاديات المؤثرة قياس العواقب الاجتماعية والبيئية في جميع الأنشطة الاقتصادية، مما يوجه القرارات الخاصة بالحكومات والأعمال التجارية وجهات الاستثمار والمستهلكين. إن السوق المؤثرة العالمية تتوسع، في كل من عدد المعاملات المؤثرة وقيمتها. في عام 2022، قامت شبكة الاستثمار المؤثر العالمية بتقدير حجم السوق المؤثرة العالمية بقيمة 1.164 ترليون دولار أمريكي<sup>2</sup>.

قامت الحكومة الإسرائيلية، التي تعتنق مبادئ الاستثمار المؤثر، بتكوين فريق عمل بين الوزارات يقوده المدير العام لمكتب رئيس الوزراء<sup>3</sup> لتوجيه الاستثمارات المؤثرة ودعمها في المناطق الطرفية. ويهدف فريق العمل إلى جذب مثل هذه الاستثمارات إلى منطقتي غولان والنقب الشرقية من خلال تحديد فرص النمو الاقتصادي المستدام، وإعداد خطط العمل، وأدوات القياس، وتحليل التكلفة والفائدة لهذه الفرص. وإضافة إلى ذلك، سيقوم بالتوصية بالمشاريع التجريبية المعتمدة من جانب الحكومة للمبادرات المؤثرة.

المنتدى الإسرائيلي للاقتصاد المؤثر (المنتدى، IFIE) يضم قادة القطاعات العامة وقطاعات الأعمال والقطاعات الاجتماعية، مخصص لتعزيز الرخاء الاقتصادي لإسرائيل أثناء التعامل مع التحديات الاجتماعية والبيئية على الصعيدين المحلي والعالمي". يعمل IFIE بمثابة المجلس الاستشاري الوطني لدى إسرائيل بالنسبة للمجموعة التوجيهية العالمية (GSG)، المكونة من 50 بلدًا. إن المجموعة التوجيهية العالمية، التي يقودها السير رونالد كوهين، هي مبادرة لمجموعة الدول السبع (G7)، حيث تعمل بمثابة منظمة دولية مستقلة. وهي تعمل على اتحاد القادة في مجالات الاقتصاد والأعمال والأنشطة الخيرية لدعم السياسات وريادة الأعمال والاستثمارات المؤثرة، وذلك بهدف توفير الرفاهية للبشرية والكوكب.

في النصف الأول من عام 2023، قام المنتدى بتسهيل الحصول على المعرفة والعلاقات من أجل فريق العمل، وذلك من خلال إقامة الاجتماعات مع المتخصصين والمسؤولين ذوي الصلة. وقد كانت هذه الأحداث تهدف إلى تعزيز حوار متخصص مفتوح وعميق حول دعم الاستثمارات المؤثرة في المناطق الطرفية. تم إرفاق وصف لهذه الاجتماعات بوثيقة التوصيات هذه. في هذه العملية المتخصصة، تمت صياغة سبع توصيات قابلة للتنفيذ لإرشاد فريق العمل أثناء تأسيس أطر العمل الفعالة ودعم المنتجات الرئيسية لتحقيق أهدافه.

ينبغي التأكيد، كما ناقشنا فيما سبق، على أن التجارب العالمية تسلط الضوء على مجموعة أدوات متنوعة خاصة بمشاركة الحكومة في الاقتصاد المؤثر. وتهدف مجموعة الأدوات هذه إلى تعزيز معدل العض والطلب للاستثمارات المؤثرة، وتنظيم السوق،

<sup>1</sup> منظمة شبكة الاستثمار المؤثر العالمية.

ما تحتاج إلى معرفته عن الاستثمار المؤثر | GIIN

ينطوي الاستثمار المؤثر على ثلاثة مكونات أساسية: البنية المتعمدة لإحداث تأثير إيجابي معين، والعوائد المالية، وقياس التأثير الاجتماعي و/أو البيئي، الذي عادةً ما يتم تقييمه بالتوافق مع الأهداف الإنمائية المستدامة (SDG) لدى الأمم المتحدة.

<sup>2</sup> الشبكة العالمية للاستثمار المؤثر (2022). GIINSight: تحديد حجم سوق الاستثمار المؤثر لعام 2022. متاح في GIINSight: تحديد حجم سوق الاستثمار

المؤثر لعام 2022 | GIIN

<sup>3</sup> بوضوح القرار رقم 864 للحكومة الـ 36 "الخطة الخاصة بتشجيع النمو السكاني المستدام في مناطق المجلس الإقليمي غولان وكاسترين للأعوام من 2022

إلى 2025"، (26 ديسمبر 2021) القسم 42؛ وركز القرار رقم 1416 للحكومة الـ 36 على "الخطة الخاصة بتشجيع النمو السكاني والتطوير الاقتصادي

المستدام في المستوطنات في منطقة النقب الشرقية"، (8 مايو 2022) القسم 8.

يتكون فريق العمل بين الوزارات من المدراء التنفيذيين لوزارة الاقتصاد والصناعة، والابتكار والعلوم والتكنولوجيا، وهيئة الابتكار الإسرائيلية، ووزارة العدل، فضلاً عن المحاسب العام وموظف شؤون الميزانية من وزارة المالية.

والتعامل مع التحديات العالمية والوطنية والمحلية المتنوعة.<sup>4</sup> كجزء من خطة العمل الخاصة بالمنتدى للنصف الثاني من عام 2023، نهدف إلى صياغة وثيقة توضح أدوات السياسة المتنوعة. لقد قمنا بتوضيح التوصيات الرئيسية لتحسين عمل الفريق بين الوزارات، من خلال المواءمة مع الاحتياجات والخصائص والقرارات الحكومية المحلية.<sup>5</sup> لتسهيل الأمر، تم تصنيف التوصيات في فئتين: فئة تركز على دعم الاستثمارات المؤثرة في المناطق الطرفية وتقوية واجهات المجموعة الحكومية، بينما تهدف الفئة الأخرى إلى تأسيس بنية تحتية لعمل الفريق بين الوزارات. يمكن اعتبار كل مسار عمل مكتفٍ ذاتيًا.

### الإجراءات الموصى بها لفريق العمل بين الوزارات لدعم الاقتصاد المؤثر

دعم اقتصاد مؤثر محلي في منطقتي غولان والنقب الشرقية، في أثناء تقوية واجهات المجموعة الحكومية

1. صياغة التعريفات ومؤشرات التأثير لمنطقتي غولان والنقب الشرقية من خلال الوصول إلى البيانات الحكومية، ونشر تكاليف المشكلات الاجتماعية. على سبيل المثال، يمكن لفريق العمل بين الوزارات إعداد المؤشرات الخاصة بالقرارات الحكومية، مثل دعم العمل عن بُعد، والتوظيف المتنوع، والتعليم الممتاز، والأمان الشخصي المحسّن، والمزيد. ينبغي التأكيد على أنه يجب على جهات التمويل إجراء دراسة جدوى لكل مشروع مؤثر محدد. وفي دراسة الجدوى، نقوم بتحليل التحدي الاجتماعي، ومصادره، وخصائص الجمهور المقصود؛ ونقوم بفحص العواقب الاقتصادية والاجتماعية، ونقوم بتعيين المنظمات والبرامج القائمة بالفعل التي تتعامل مع التحدي. يوضح المشروع خطة التدخل المثالية، ومؤشرات النجاح، والمدفوعات الموصى بها مقابل الإنجازات، وآلية فعّالة لتقييم الامتثال. ولذلك، ينبغي للحكومة، بالتعاون مع المجموعات، تحديد مؤشرات التأثير المخصصة لمنطقتي غولان والنقب. ويمكن استخدام هذه المؤشرات بشكل شامل من جانب الجهات الفاعلة المحلية لقياس حجم التأثير والمدخرات الاجتماعية بشكل شفاف، ما يؤدي إلى تعيين قيمة مالية<sup>6</sup>. وهذا الأمر يتوافق مع المهام والقرارات المنصوص عليها لدى الحكومة.

2. سوف يوصي فريق العمل بين الوزارات بالاستثمارات الحكومية في المشاريع المؤثرة في منطقتي غولان والنقب، وذلك كجزء من المبادرات التجريبية. إنّ الاستثمار الحكومي في المشاريع الاجتماعية والبيئية المؤثرة في المنطقة الطرفية، إلى جانب جهات التمويل الأخرى، سوف يقلل من مخاطر المشروع، مما يعزز من استثمار الكيان الخاص في هذه المبادرات (من خلال جذب استثمارات جديدة ومن خلال زيادة مبالغ الاستثمار على حدٍ سواء).<sup>7</sup> يستلزم تحديد مشروع مؤثر للاستثمار الحكومي إجراء دراسة جدوى كاملة مذكورة بوضوح في القسم السابق. نظرًا لتركيز الدراسات التجريبية على مناطق معينة، من المستحسن تقييم الجهات المشاركة الحالية في السوق الإسرائيلية والمشاريع المؤثرة الدولية بشكل كامل. دعم القواعد التوجيهية المشتقة من مشاريع المملكة المتحدة الناجحة للتطوير الاقتصادي الإقليمي في المناطق الطرفية (الاستثمارات القائمة على المكان).<sup>8</sup> لاختيار الأداة المالية المناسبة لمشاركة الحكومة في الدراسة التجريبية. ضع في الاعتبار تقييم النماذج الاقتصادية مثل Ogen Group<sup>9</sup> أو Koret Israel Economic

<sup>4</sup> راجع التقرير الصادر من المجموعة التوجيهية العالمية الخاص بالاستثمارات المؤثرة، والذي يلخص المبادرات الحكومية في جميع أنحاء العالم: المجموعة التوجيهية

العالمية الخاصة بالاستثمار المؤثر (2018). تحفيز نظام بيئي للاستثمار المؤثر: مجموعة أدوات صانعي السياسة. متاحة في <https://gsgii.org/reports/catalysing-an-impact-investment-ecosystem-a-policy-makers-toolkit>

<sup>5</sup> القرار رقم 864 للحكومة الـ 36 يوضح "الخطة الخاصة بتشجيع النمو السكاني، المستدام في مناطق المجلس الإقليمي غولان وكاسترن، للأعوام من 2022 إلى 2025"

<sup>6</sup> (26 ديسمبر 2021) القرار رقم 1416 للحكومة الـ 36 دكز على "الخطة الخاصة بتشجيع النمو السكاني، والتطوير الاقتصادي المستدام في المستوطنات المتواجدة في منطقة النقب الشرقية"

(8.5.2022).

<sup>7</sup> راجع الصفحات 1 إلى 150 للاطلاع على تحليل تفصيلي للمبادرات الحكومية وغير الحكومية في هذه المنطقة. ومن الجدير بالذكر أنّ الكيانات التجارية والخيرية في إسرائيل تشترك في مثل جهود القياس هذه

<sup>8</sup> اتحاد رأس المال التحفيزي - مؤسسة (MacArthur Foundation) ([macfound.org](http://macfound.org))

<sup>9</sup> يمكن التركيز الإقليمي في إقامة نظام بيئي متخصص في التأثير يتعامل مع التحديات والاحتياجات والحلول الفريدة من نوعها الخاصة بالمنطقة. العلاقات المحلية، والالتزام طويل الأمد، وعمليات التعاون الشفافة مع السكان المقيمين أساسية. الاطلاع على المثال التالي: Impact Investing Institute (2022). الهياكل التمويلية للاستثمار المؤثر القائم على المكان - ما الذي يعمل؟ متاح في <https://www.impactinvest.org.uk/resources/publications/financing-structures-for-place-based-impact-investing-what-works/>.

<sup>9</sup> <https://www.ogen.org/loans>

<sup>10</sup>Development Funds؛ والسندات الاجتماعية<sup>11</sup> أو سندات المهن<sup>12</sup>؛ والعقود الموجهة نحو النتائج مثل نموذج "بطاقة سعر السوق للنتائج" ونماذج<sup>13</sup> التمويل<sup>14</sup> المختلطة.

3. تصميم الحوافز، بما في ذلك الضرائب، لجذب جهات الاستثمار نحو المشروعات المؤثرة، مما يؤدي إلى تخفيف المخاطر وتعزيز عرض الاستثمارات المؤثرة المحلية. ضع في الاعتبار دمج معيار التأثير الاجتماعي والبيئي داخل التشريع القضائي القائم بالفعل، مثل قانون تشجيع الاستثمار في رأس المال، 1959-5719، للتمتع بالمزايا الضريبية المحتملة. وهذا الأمر قد يشمل تقليل المدفوعات الضريبية الخاصة بجهات الاستثمار المؤثرة أو تأجيلها في المناطق الطرفية.

#### الدعم ما بين الحكومات للبنية التحتية التنظيمية وأعراف الاقتصاد المؤثر

4. يقود مكتب رئيس الوزراء، من خلال فريق العمل الخاص به بين الوزارات بقيادة المدير العام، عملية صياغة استراتيجية التأثير الوطنية.<sup>15</sup> وهذا الأمر ينطوي على تطوير الخبرات ودعم التعاون بين جميع الوزارات الحكومية بالتوازي مع القرارات الحكومية المناسبة.

5. إضافة معيار تأثير في المشتريات الحكومية. إنَّ الحكومة باعتبارها المشتري الأكبر في الاقتصاد، تؤثر بشكل ملحوظ في قطاع الأعمال. وسوف يؤدي دمج اعتبارات التأثير الاقتصادي في إجراءات المشتريات الحكومية إلى تحفيز الشركات لدعمها وتطويرها، مما ينتج عنه زيادة الكفاءة والمدخرات للاقتصاد بأكمله. يمكن للمنتدى الإسرائيلي للاقتصاد المؤثر مساعدة الوزارات الحكومية في تطوير المعايير لضمان توفير المزايا الاقتصادية من دون إضافة أعباء تنظيمية إلى القطاع الخاص. في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، كان يلزم على السلطات العامة دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في إجراءات وعقود المشتريات لمدة تزيد عن عقد من الزمان.<sup>16</sup> وإضافة إلى ذلك، في مدينة فكتوريا بأستراليا، تنظم قواعد معايير التأثير الاجتماعي والبيئي الشاملة المشتريات الحكومية ضمن إطار عمل المشتريات الاجتماعية، الذي تم إنشاؤه عام 2018.<sup>17</sup> ويتم تقييم تنفيذ القواعد وتأثيرها ويتم الإبلاغ عنها في التقارير السنوية.<sup>18</sup>

6. سوف يكون هناك متخصص معين في كل وزارة وهيئة حكومية ذات صلة بمثابة مرجع للتأثير. وسوف يقوم المتخصص

<sup>10</sup> جمعية للتطوير الاقتصادي توفر القروض والأرصدة المالية إلى الأنشطة التجارية الصغيرة ومتوسطة الحجم في المناطق الطرفية من خلال برامج التمويل المصرفية وغير المصرفية على حدٍ سواء. الرابط المؤدي إلى الموقع الإلكتروني: <https://www.kiedf.com>

<sup>11</sup> تعمل السندات الاجتماعية على تسهيل الحيازة على رأس المال من جهات الاستثمار لتمويل البرامج الاجتماعية من خلال مهام النجاح المحددة مسبقاً. إذا قام المشروع بإحداث آثار اجتماعية إيجابية محددة مسبقاً كما هو موضح في العقد، فسوف يقوم كيان التمويل (عادةً ما يكون إحدى الحكومات، أو السلطات المحلية، أو الهيئات العامة، أو الأنشطة الخيرية) باسترداد التكاليف لجهات الاستثمار بناءً على النموذج المحدد. من المستحسن التعلّم من تجارب الهيئات العامة المشتركة في السندات الاجتماعية لدى منظمة Israel Finance Social، بما في ذلك الجهود المبذولة في منع النوع 2 من داء السكري وتحسين دراسة الرياضيات للشباب البدوين. وعلى الصعيد العالمي، تكتسب السندات الاجتماعية ذات الدعم الحكومي المزيد من الزخم. في عام 2018، على سبيل المثال، قدمت الأرجنتين سند اجتماعي مدعوم من جانب الحكومة يهدف إلى توظيف الشباب في جنوب بوينوس آيريس. للاطلاع على المزيد من التفاصيل، تفضل بزيارة <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/case-studies/improving-employability-buenos-aires>. وفي هذه الأثناء، تُشرف فنلندا على أكبر سند اجتماعي في أوروبا، بقيمة تبلغ 15.8 مليون دولارًا أمريكيًا، مما يؤدي إلى دعم الاندماج الاجتماعي للاجئين والمهاجرين. راجع صفحة رقم 152 لمعرفة المزيد من المعلومات.

<sup>12</sup> سند المهنة هو نموذج مدفوعات قائمة على النتائج حيث يتم تمويل التدريب من جانب جهات الاستثمار الاجتماعية، مما يؤدي إلى الاستفادة من التمويلات الحكومية أو الخيرية. يسترد الفرد تكلفة التدريب فقط بمجرد الحصول على فرصة التوظيف المتوافق مع التدريب براتب يتجاوز الحد المقدر مقدماً. قامت مؤسسة Israel Finance Social بإعداد برامج مهنية والاستثمار فيها مثل "Developers" لتدريب الرجال ذوي النهج التقليدي المتشدد في مجال التكنولوجيا المتقدمة، و"The Galilean Startup" للمهاجرين الجدد من أوكرانيا وروسيا، و"Developers Institute" للمغتربين من أثيوبيا. وفي مايو من عام 2023، قامت مؤسسات Israel Finance Social وسوق الأسهم ومصرف Discount Bank بإصدار صندوق تمويل لتدريب الموظفين من المجموعات السكانية المتنوعة وتعيينهم في وظائف جيدة.

<sup>13</sup> وفيما يخص الضمانات، راجع النموذج المالي المقترح في تقرير بحثي لعام 2013 تم إعداده من جانب مركز ملكين للابتكار بالتعاون مع وزارة الاقتصاد. ويوصي النموذج بالاستفادة من التمويل الحكومي الخاص بالاستثمارات الخيرية لتوفير ضمانات محدودة لمجموعات المشروع الاستراتيجي، كما هو موضح في التقرير الصادر عن مركز ملكين للابتكار لعام 2013، "تقوية المقاطعات في إسرائيل: إحداه مصادراً جديدة لرأس المال للتطوير الاقتصادي في منطقتي الخليل والنقب" [http://milkeninnovationcenter.org\\_Regional-Development-Financing-Hebrew.pdf](http://milkeninnovationcenter.org_Regional-Development-Financing-Hebrew.pdf).

<sup>14</sup> تكون الأدوات المالية موجهة نحو النتائج عادةً ما تشمل التمويل المختلط، حيث يتم الجمع بين المنح أو الأدوات المشابهة مع مصادر التمويل المتنوعة، الخاصة والعامة على حدٍ سواء. ويهدف هذا النهج إلى الحصول على التمويل للمشاريع، مما يعمل على تمكين تواجدها والاستدامة المالية.

<sup>15</sup> على سبيل المثال، راجع وثيقة الاستراتيجية الوطنية لعام 2018 الخاصة بالبرازيل، واستكشف المبادرات الحالية في فنلندا.

<sup>16</sup> قانون الخدمات العامة (القيمة الاجتماعية) بالمملكة المتحدة لعام 2012. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3/enacted>.

وراجع هنا للاطلاع على التعليمات التفصيلية الخاصة بإجراءات التنفيذ والقياس المتوقعة من السلطات العامة في إجراءات المشتريات الخاصة بها.

<sup>17</sup> إطار العمل والتوجيهات الخاصة بالمشتريات الاجتماعية لحكومة فكتوريا. متاح في <https://www.buyingfor.vic.gov.au/social-procurement-framework-and-guides>.

<sup>18</sup> على سبيل المثال، التقرير السنوي من عام 2021 إلى 2022 - <https://www.buyingfor.vic.gov.au/social-procurement-annual-report-2021-22/print-all>.

بجمع البيانات المناسبة بشكل روتيني في المكتب وتقديمها إلى فريق العمل بين الوزارات. وإضافة إلى ذلك، سوف يحضر المحاضرات والندوات التعليمية المنظمة من جانب فريق العمل، عائدًا إلى المكتب محملاً بالرؤى المتعمقة والانعكاسات. ابحث عن طريقة لدمج المعلومات حول الاتصال الناشئ مع المجموعات.

7. زيادة استخدام الحكومة للعقود القائمة على النتائج لشراء الخدمات الاجتماعية. تحديد أولوية الخدمات استنادًا إلى النتائج يعمل على تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي وتسهيل التعامل مع التحديات الاجتماعية والبيئية المستمرة التي تفرض تكاليف عالية طويلة الأمد ولا يمكن حلها من خلال نماذج الأعمال التقليدية.<sup>19</sup> على سبيل المثال، في المملكة المتحدة، أحدثت المدفوعات وفقًا للنتائج التي يبلغ مجموعها 28 مليون جنيهًا استرلينيًا قيمة قصيرة الأمد تبلغ 78 مليون جنيهًا استرلينيًا للوزارات الحكومية.<sup>20</sup> ومع تقدم المبادرة، يمكننا استعراض توسيع هذه الأدوات للتمويلات الحكومية المخصصة للدفع وفقًا للنتائج.<sup>21 22</sup>

هذه القائمة الأولية توضح نهج الاقتصاد المؤثر المحتمل المدعوم من جانب المنتدى وحوالي 50 بلدًا ضمن منظمة المجموعة التوجيهية العالمية. يمكن لتنفيذ الاستراتيجيات المؤثرة، وتعزيز استخدام الأدوات المالية في الاستثمارات المؤثرة، ودعم عمليات التعاون عبر القطاعات أن يتعامل مع التحديات الاجتماعية والبيئية، مما يعزز من النماذج الاقتصادية المستدامة في المناطق المستهدفة.

نحن نتطلع قدمًا إلى دعم فريق العمل بين الوزارات وأصحاب المصالح الآخرين في الإجراءات المستقبلية.

مع أطيب التحيات،

فانيسا كاتشرجنسكي

المدير التنفيذي

المنتدى الإسرائيلي للاقتصاد المؤثر

<sup>19</sup>السير رونالد كوهين "التأثير - إعادة تشكيل الرأسمالية: الأرباح الاقتصادية إلى جانب الأرباح الاجتماعية والبيئية" (، Matar Publishing House Ltd.، 2022، صفحة 15 3-4)؛  
التمرين المعمل لنتائج الحكومة بجامعة أوكسفورد، التمويل المتعلقة بالنتائج. متاح في

[بناء الأدوات للخدمات العامة لتحقيق نتائج أفضل: التعاون، الوقاية، الابتكار \(ox.ac.uk\)](https://ox.ac.uk)

<sup>20</sup> <https://bigsocietycapital.com/portfolio/bridges-social-impact-bond-fund-lp>

في إسرائيل، وبناءً على بيانات SFI، لقد حقق استثمار بقيمة 8 مليون شيكل إسرائيلي جديد في سند اجتماعي يهدف إلى تقليل معدلات التوقف عن التعليم الجامعي قيمة مالية مباشرة بمبلغ 24 مليون شيكل إسرائيلي جديد كحد أدنى (المشروع الحالي).

<sup>21</sup> التمرين المعمل لنتائج الحكومة بجامعة أوكسفورد، التمويل المتعلقة بالنتائج. متاح في <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/outcomesfunds/#why-are-outcomes-funds-used>

<sup>22</sup> وزارة الخزانة الأمريكية. الدفع وفقًا للنتائج في إطار قانون SIPRA متاح في <https://home.treasury.gov/services/social-impact-partnerships/sippra-pay-for-results>

**الفهرس:** الرؤى المتعمقة الرئيسية من حدث المائدة المستديرة حول "الاقتصاد المؤثر باعتباره أحد محفزات النمو في المحيط الإسرائيلي".

ومنذ أواخر عام 2022 إلى الربع الأول لعام 2023، دعم المنتدى الإسرائيلي للاقتصاد المؤثر فريق العمل الحكومي بين الوزارات في تعزيز الاستثمارات المؤثرة في المنطقة الطرفية لإسرائيل. وكجزء من الإجراءات، دعم المنتدى التفاعلات مع فريق العمل بين الوزارات من خلال المحادثات والمحاضرات لتعميق معرفة أعضاء فريق العمل. كما أنه اشترك في إرسال المواد المتخصصة بشأن أدوات الاستثمار المؤثرة المتنوعة ذات الصلة بالمنطقة الطرفية. وأخيرًا، تم إنشاء حدث اجتماع المائدة المستديرة متعدد القطاعات بالتعاون مع مشروع IFI بقيادة الأستاذ فريد هولزمان من الكلية الأكاديمية تل أبيب - يافا. في مارس من عام 2023، كان الحدث يهدف إلى جمع فريق العمل بين الوزارات وأصحاب المصالح من المنطقة الطرفية الجغرافية ذات الصلة. وكان الغرض منه هو تحديد الاحتياجات، وتقييم الموارد الموجودة بالفعل، وتحديد العوائق التي تحول دون جذب الاستثمارات المؤثرة للتطوير الإقليمي.

أقيم حدث اجتماع المائدة المستديرة في 19 مارس 2023، في الكلية الأكاديمية تل أبيب - يافا. وتم تنظيم الحدث بالتعاون مع مشروع Erasmus+ للشمول المالي المبتكر في المجالين الأكاديمي والعمل الميداني، والمنتدى الإسرائيلي للاقتصاد المؤثر، ومؤسسة آدموند دي روتشيلد في إسرائيل، ومركز كينيريت للابتكار، والكلية الأكاديمية تل أبيب - يافا. وقد شارك في الحدث حوالي 70 ممثلًا، بما في ذلك الشخصيات الأساسية من الحكومة، والسلطات المحلية، وجهات الاستثمار المؤثرة، والأنشطة التجارية، والمختصين في مجال الصناعة (المستشارين، أهم 4 ممثلين، والأوساط الأكاديمية). كان الاجتماع يهدف إلى إنشاء منصة تجمع أصحاب المصالح المتنوعين في مجال الاقتصاد المؤثر لدى إسرائيل. وكان الهدف يتمثل في تقييم الموارد الموجودة بالفعل، وتحديد الفجوات، وصياغة نماذج النمو عبر القطاعات المصممة خصيصًا للمناطق الطرفية الجغرافية والاجتماعية لدى إسرائيل.

تكونت المرحلة الأولى من اجتماعات موائد مستديرة منفصلة لكل قطاع، وتناول الفجوات، والاحتياجات، والتعامل مع التحديات المحددة لكل واحد منها. وكانت المرحلة الثانية تنطوي على نقاشات عبر القطاعات ركزت على التعامل مع التحديات الأساسية واقتراح الاستراتيجيات لتطوير نظام بيئي مؤثر ناجح في إسرائيل بشكل تعاوني، مع التركيز بشكل خاص على المنطقة الطرفية. الأنماط والرؤى المتعمقة الأساسية: التعاون الناجح بين القطاع العام والنظام البيئي المؤثر يستفيد من مواطن القوة لكل منهما، مما ينشئ حلولًا مبتكرة لمواجهة التحديات الاجتماعية المعقدة باعتبارها مضاعف القوة الكامنة.

1. تنظيم النظام البيئي متعدد القطاعات هو أمر في غاية الأهمية لدعم الاقتصاد المؤثر على الصعيدين الوطني والمحلي.
  - واليوم، يوجد اتصال غير كافٍ، وازدواجية مكثفة، وفجوات ملحوظة في مجالات متنوعة. توجد عدد من الفرص غير المستغلة لربط القطاعين العام والخاص في المشاريع المؤثرة.
  - بناء الأنظمة المؤثرة الإقليمية وتدعيمها هو أمر حتمي.
  - لا يتوفر المجال للمراقبة والتوجيه المتخصص، على سبيل المثال، من التمويلات المؤثرة القائمة إلى التمويلات الأحدث.
  - اجتماعات المائدة المستديرة الإضافية موصى بها للمساهمة في بناء النظام البيئي المتكامل.
  - تعيين موضع الحكومة باعتبارها كيانًا داعمًا ويسهل الوصول إليه.
  - الوصول إلى مجموعة من المتخصصين لوضع خطة الأعمال وإعداد الطلبات.
  - هناك حاجة لوجود علاقة مُحسَّنة مع الأوساط الأكاديمية ومعامل الأبحاث لمواءمة الأبحاث مع احتياجات مجال العمل.
  - وضمن القطاع العام، هناك التباس تسلسلي بين الوزارات ومخاوف متوازية بشأن القوى والميزانيات وتعريفات النجاح عبر السلطات الحكومية والبلدية والإقليمية.

2. تحديد الأهداف والمعايير ومؤشرات النجاح للمناطق الطرفية
  - يعد القياس المنظم والمدرّوس والمتسق أمرًا أساسيًا لكل نموذج وإجراءات ومشروع مؤثر. يتطلب تعريف التأثير الطرقي نقاشًا مستفيضة، مما يستلزم إنشاء المؤشرات العامة والمحددة على حدٍ سواء. وتعد الأهداف الواضحة والمؤشرات المحددة مسبقًا في غاية الأهمية، وخاصةً في مشروعات المجازفة عبر القطاعات وبالتحديد عند مشاركة القطاع العام.
  - لا يوجد أي مؤشر، تم تحديده من جانب الحكومة أو أي هيئة أخرى، يستند إلى الأبحاث المتعمقة المعدة خصيصًا لتلائم الخصائص الفريدة من نوعها لكل موقع. على سبيل المثال، في النقاشات حول الوظائف، هل يعد الراتب مؤشرًا للنجاح؟ أم نوع التوظيف؟ أم التوظيف المستمر في المنطقة الطرفية على مدار الزمن؟
  - ينبغي للتدابير مراعاة التأثير الإيجابي لريادة الأعمال التكنولوجية في المنظمات التقليدية والاستفادة منه في خلق الفرص وتقديم الابتكار في الصناعات التقليدية. وغالبًا ما يوجد التأثير في المنطقة الطرفية في الأنشطة التجارية الصغيرة والشركات الكبيرة المتواجدة هناك، وليس في الشركات الناشئة فقط. وهذه الخاصية ينبغي أن تؤثر في الأهداف والمؤشرات واختيار

المشروع واللوائح التنظيمية والحوافز وتطوير الأدوات المحددة للمنطقة الطرفية. ينبغي إنشاء النماذج للحفاظ على التأثير والتمويلات في المنطقة.

- وينبغي للمؤشرات مراعاة الخصائص الفريدة من نوعها للصناعة العربية.

### 3. توفير إمكانية الوصول إلى البيانات والمعلومات

- الحصول على المعلومات من الحكومات المحلية ووزارة الداخلية مختلف.

- هناك نقص في البنية التحتية التي تدمج المعلومات عبر جميع مراحل المشروع - دراسة الجدوى، والتخطيط، وتطوير المقاييس، وتقييم النتائج.

- لا يتوفر الأساس والبيانات لإجراء الأبحاث الضرورية لإنشاء المقاييس والتقييمات.

- ولذلك، هناك حاجة شديدة لوجود المنصات التي توفر إمكانية الوصول إلى البيانات المركزية بشأن المواضيع ذات الصلة (على سبيل المثال، المجتمع، التوظيف، ضرائب الأملاك، وما إلى ذلك)، على الصعيدين الوطني والإقليمي على حدٍ سواء.

### 4. دعم الوعي ومشاركة المعرفة

- مشاركة المعرفة والتعلم من حالات الاختبار، الناجحة وغير الناجحة على حدٍ سواء.

- تأسيس مراكز المعرفة الإقليمية التي تعزز المعرفة في الأدوات والمنظمات والمبادرات ومجالات التركيز الخاصة بها والفرص الإقليمية وموارد الدعم من الدولة القائمة بالفعل وما إلى ذلك

- إنشاء قاعدة بيانات للمستشارين والمتخصصين والمحترفين لدعم الإجراءات مثل تقديم مقترحات المشاريع وتحضير خطط الأعمال.

### 5. تسهيل الإجراءات البيروقراطية

- يجب بذل الجهود لتحديد عوائق الإجراءات البيروقراطية واستبعادها، وبالأخص في التفاعلات بين السلطات المحلية والحكومة.

- التواجد الحكومي مطلوب للامتثال للوائح التنظيمية الدولية من أجل تسهيل الدخول إلى الأسواق العالمية.

- يجب إنشاء آليات الإبلاغ لتوفير تحديثات مستمرة حول العوائق والتحديات، إلى جانب أنظمة الإبلاغ لتسهيل تخصيص الموارد الخاصة بإبلاغ السلطات التمويلية.

### 6. الحوافز واللائحة التنظيمية

- ينبغي فحص الحوافز، مثل الفوائد الضريبية، وتنفيذها.

- لا تتوفر لدى الدولة اللائحة التنظيمية في القطاع الرابع لفصل التقسيم الثنائي بين تحقيق الأرباح وعدم تحقيق الأرباح.

- لا تتوفر المعايير التنظيمية.

### 7. التمويل الحكومي للاستثمارات المؤثرة

- تحتاج جهات الاستثمار والسلطات المحلية من الحكومة تأسيس أرضية أمان ومشاركة المخاطر مع جهات الاستثمار بصورة استباقية. وفي هذه الأثناء، يكون التعامل مع التحدي المتمثل في الحصول على التمويل وجذب جهات الاستثمار الخاصة لمشروعات المجازفة صغيرة النطاق في المناطق الطرفية أمرًا أساسيًا. وإضافة إلى ذلك، يكون هناك ما يبرر استعراض مفهوم آلية التأمين لإضفاء ميزة التحوُّط على الاستثمارات المؤثرة.

- ينبغي للحكومة تحديث الأدوات في المنطقة الطرفية للاستفادة من المبادرات القائمة بالفعل وتعزيز العرض والطلب.

\* أعرب عن امتناني لإيفات ترابولوس، زميلي في قسم الأبحاث في المنتدى الإسرائيلي للاقتصاد المؤثر، لتأليف الوثيقة. وإضافة إلى ذلك، أرغب في توجيه عبارات الشكر إلى الكلية الأكاديمية تل أبيب - يافا، ومشروع IFI بقيادة الأستاذ فيريد هولزمان، وفريق عمل صياغة السياسة الخاصة بالمنتدى لمساهماتهم في الإجراءات.

# الشمول المالي المبتكر

## تقرير التوصيات:

### دعم التعاون بين القطاعات

التمويل المستدام في إسرائيل

مشروع Erasmus+ CBHE 619453 بشأن  
الشمول المالي المبتكر في المجالين الأكاديمي والعمل  
الميداني

<https://www.ifi.mta.ac.il/>

[ifi.erasmus@mta.ac.il](mailto:ifi.erasmus@mta.ac.il)

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

