Public Disclosure Authorized

Public Disclosure Authorized

وثيقة من إعداد

البنك الدولي

للاستخدام الرسمي فقط

رقم التقرير: PAD2308

البنك الدولي للإنشاء والتعمير

وثيقة تقييم مشروع

قرض مقترح

بقيمة

50 مليون دولار

مقدم إلى

المملكة الأردنية الهاشمية

لتمويل

مشروع صندوق الشركات الناشئة الإبتكارية

2 يونيو/ حزيران 2017

مجموعة الممارسات العالمية المعنية بالتمويل والأسواق
منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

يقتصر توزيع هذه الوثيقة على الجهات والأفراد المرسلة إليهم للقيام بواجباتهم الرسمية. ولا يجوز بخلاف ذلك الكشف عن مضمونها دون إذن من البنك الدولي
" ترجمة غير رسمية. النسخة الصادرة باللغة الانجليزية هي النسخة التي يُعتد بها فقط"

أسعار العملة والقيمة المعادلة لها
(سعر الصرف الساري في 30 أبريل 2017)

وحدة العملة =	دينار أردني
دينار أردني =	1.41 دولار أمريكي
دولار أمريكي =	0.710 دينار أردني

السنة المالية
1 يناير/ كانون الثاني – 31 ديسمبر/ كانون الأول

نائب الرئيس الإقليمي:	حافظ غانم
القائم بأعمال المدير القطري:	كانثان شانكار
مدير أول عملية الممارسة العالمية:	سيليا بزارباس إيغولو
مدير قطاع الممارسات:	جان بزمي
رئيس فريق العمل:	راندا عقيل

هل هذا المشروع مشروعاً إقليمياً؟	الدولة (الدول)	أداة التمويل
لا		تمويل مشروع استثماري

[ ] المواقف التي تحتاج إلى مساعدات عاجلة أو تقتضي فرض قيود على الإمكانات
[✓] الوسطاء الماليون
[ ] سلسلة المشروعات

تاريخ الاعتماد	تاريخ الإغلاق	فئة التقييم البيئي
23 يونيو/ حزيران 2017	30 نوفمبر 2023	F - تقييم الوسيط المالي

البنك/ مؤسسة التمويل الدولية	المستوى المشترك
نعم	مشروع تكميلي أو مستقل يتطلب التنسيق الفعال

الهدف الإنمائي المقترح

يتمثل الهدف الإنمائي للمشروع في زيادة تمويل رأس المال الخاص في المراحل المبكرة لأعمال المؤسسات الابتكارية الصغيرة والمتوسطة.

المكونات

اسم المكون	التكلفة (بالمليون دولار)
برنامج تمويل مختلط من رأس المال والدين	44.75
دعم خلق تدفق الصفقات	3.13
إدارة المشروع وتنسيقه ومتابعته وتقييمه	2.00

المنظمات

الجهة المقترضة:	الحكومة الأردنية
الجهة المنفذة:	الشركة الاردنية لضمان القروض

بيانات تمويل المشروع (بالمليون دولار أمريكي)

[✓] التمويل المناظر	[✓] البنك الدولي للإنشاء والتعمير	[✓] قروض المؤسسة الدولية للتنمية [✓] نافذة التصدي للأزمات [✓] نافذة المشروعات الإقليمية	[✓] منح المؤسسة الدولية للتنمية [✓] نافذة التصدي للأزمات [✓] نافذة المشروعات الإقليمية	[✓] الصناديق الاستئمانية	[✓] التمويل المتوازي

التكلفة الإجمالية للمشروع:	إجمالي التمويل:	الفجوة التمويلية:
98.00	98.00	0.00

قيمة تمويل البنك (البنك الدولي للإنشاء والتعمير/ المؤسسة الدولية للتمويل)
50.00

التمويل (بالمليون دولار)

مصدر التمويل	المبلغ
البنك الدولي للإنشاء والتعمير	50.00
مصادر محلية من الدولة المقترضة	48.00
القيمة الإجمالية	98.00

المدفوعات المتوقعة (بالمليون دولار أمريكي)

السنة المالية	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
المدفوعات السنوية	0.00	20.00	7.50	7.50	5.00	5.00	4.00	1.00
المدفوعات التراكمية	0.00	20.00	27.50	35.00	40.00	45.00	49.00	50.00

البيانات المؤسسية:

قطاع الممارسة الرئيسي:

التمويل والأسواق

قطاعات الممارسة المشاركة:

الحوكمة
التجارة والقدرة التنافسية

التصنيف على أساس النوع الإجتماعي:

هل من المقرر أن ينفذ المشروع أي مما يلي؟
أ- تحليل لتحديد الفجوات ذات الصلة بالمشروع بين الإناث والذكور، وتحديداً في ضوء الفجوات القطرية المحددة من خلال التشخيص القطري المنهجي وإطار الشراكة القطرية

لا
ب- إجراء (إجراءات) محددة للتغلب على الفجوات المتعلقة بالنوع الاجتماعي والمحددة وفقاً للنقطة (أ) أعلاه و/أو تحسين تمكين الإناث أو الذكور
نعم
ج- إدراج مؤشرات في إطار النتائج لمتابعة نواتج الإجراءات المحددة في النقطة (ب)
نعم

أداة تصنيف مخاطر العمليات المنهجية

فئة المخاطر	**التصنيف**
1- مخاطر السياسة والحوكمة	• متوسطة
2- مخاطر الاقتصاد الكلي	• كبيرة
3- مخاطر استراتيجيات وسياسات القطاع	• كبيرة
4- مخاطر التصنيف الفني للمشروع أو البرنامج	• كبيرة
5- مخاطر القدرة المؤسسية للتنفيذ والاستدامة	• كبيرة
6- المخاطر الائتمانية	• مرتفعة
7- المخاطر البيئية والإجتماعية	• متوسطة
8- أصحاب المصلحة	• منخفضة
9- مخاطر أخرى	•
10- المخاطر الكلية	• كبيرة

الامتثال

السياسة

هل ينطلق المشروع من إطار الشراكة الإستراتيجية من حيث المضمون أو من أي جانب أخر؟
نعم [ ] لا [✓]
هل يتطلب المشروع أي استثناءات من سياسات البنك؟
نعم [ ] لا [✓]

سياسات الضمانات الوقائية التي تم تفعيلها بسبب المشروع	نعم	لا
التقييم البيئي (OP/BP 4.01)	✓	
الموائل الطبيعية (OP/BP 4.04)		✓
الغابات (OP/BP 4.36)		✓
مكافحة الآفات (OP 4.09)		✓
الموارد الحضارية المادية (OP/BP 4.11)		✓
الشعوب الأصلية (OP/BP 4.10)		✓
إعادة التوطين القسرية (OP/BP 4.12)		✓
سلامة السدود (OP/BP 4.37)		✓
المشاريع على مجاري المياه الدولية (OP/BP 7.50)		✓
المشروعات المقامة في المناطق المتنازع عليها (OP/BP 7.60)		✓

المواثيق القانونية

الأقسام والوصف
ملحق 2، القسم الأول (أ) 1 من اتفاقية القرض: تمويل مشترك من البنك المركزي الأردني بمبلغ يعادل 13.880.000 دولار أمريكي في موعد لا يتجاوز 45 يوماً من تاريخ دخول الاتفاقية حيز التنفيذ.
الأقسام والوصف
ملحق 2، القسم الأول (أ) 2 من اتفاقية القرض: تعيين مدير لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية في موعد لا يتجاوز 90 يوماً من تاريخ دخول الاتفاقية حيز التنفيذ.
الأقسام والوصف
ملحق 2، القسم الأول (أ) 2 (هـ) من اتفاقية القرض: تعيين محاسب أول في موعد لا يتجاوز 90 يوماً من تاريخ دخول الاتفاقية حيز التنفيذ.
الأقسام والوصف
ملحق 2، القسم الأول (أ) 2 (و) من اتفاقية القرض: إقرار تخطيط موارد المؤسسة أو نظام البرمجيات المحاسبية الأخرى في موعد لا يتجاوز 180 يوماً من تاريخ دخول الاتفاقية حيز التنفيذ.
الأقسام والوصف
ملحق 2، القسم الأول (أ) 2 (ح) من اتفاقية القرض: تعيين مدقق خارجي لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية في موعد لا يتجاوز 6 أشهر من تاريخ دخول الاتفاقية حيز التنفيذ.
الأقسام والوصف
ملحق 2، القسم الأول (أ) 2 (ي) من اتفاقية القرض: تشكيل لجنة للاستثمار خلال 180 يوماً من تاريخ دخول الاتفاقية حيز التنفيذ.

الشروط

النوع	**الوصف**
الفعالية	5-01 (أ) من اتفاقية القرض: تم التصديق على الاتفاقية الفرعية حسب الأصول من قبل الجهة المقترضة وقامت الشركة الأردنية لضمان القروض وهي اتفاقية ملزمة قانوناً للجهة المقترضة والشركة عملا بأحكام الاتفاقية
النوع	**الوصف**
الفعالية	5-01 (ب) من اتفاقية القرض: تم التصديق على اتفاقية الإدارة المبرمة بين صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية ومدير الصندوق حسب الأصول وهي اتفاقية ملزمة قانوناً عملا بأحكام الاتفاقية.
النوع	**الوصف**
الفعالية	5-01 (ج) من اتفاقية القرض: أنشئت الشركة الأردنية لضمان القروض صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية عملا بالقوانين واللوائح التي تضعها الجهة المقترضة حيث تمنح الصندوق صلاحية أداء المهام والالتزامات المسندة إليه في إطار المشروع.
النوع	**الوصف**
الفعالية	5-01 (د) من اتفاقية القرض: وقعت الشركة الأردنية لضمان القروض والبنك المركزي الأردني عقد التأسيس والنظام الأساسي، وهي اتفاقية ملزمة قانوناً على الشركة الأردنية والبنك المركزي عملا بأحكام الاتفاقية.
النوع	**الوصف**
الإنفاق	ملحق رقم 2، القسم الرابع، ب-1 (ب): تعيين كبير المسئولين الماليين بمعرفة صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية

مدة المشروع

فريق عمل البنك

الاسم	الوظيفة	التخصص	الوحدة
راندا عقيل	رئيس فريق العمل (المسئول الإداري)	التمويل	GFM05
سميرة الحارثي	أخصائي المشتريات (المسئول الإداري)	المشتريات	GGO05
لينا فارس	أخصائي المشتريات	المشتريات	GGO05
وليد حمود علي النجار	أخصائي الإدارة المالية	الإدارة المالية	GGO23
علي أبوكميل	عضو فريق العمل	أخصائي أول القطاع الخاص	GTC05
أندريانيرينا ميشيل إيريك رانجيفا	عضو فريق العمل	المدفوعات	WFALN
كونسيبسيون عيسى أوتين	عضو فريق العمل	خزانة البنك الدولي	FABBK
إلين أولافسن	مسئول استعراض الأقران	تنمية المعلومات	GTCID
إيسيمكا إبوكاه	عضو فريق العمل	أخصائي القطاع المالي	GFM05
عيسى اغابي	عضو فريق العمل	وحدة رأس المال المخاطر التابعة لمؤسسة التمويل الدولية	CTTVI
جاد راجي مزاهرة	عضو فريق العمل	الإدارة المالية	GGO23
جون سبيكمان	مسئول استعراض الأقران	التجارة والتنافسية	GTC05
جوستين بيرس وليام هيل	عضو فريق العمل	أخصائي أول القطاع الخاص	GTCIE
لوسيرو ديل كارمن بورغا برافو دي رويدا	عضو فريق العمل	اقتصادي	GFM05
ماريانا فيليسيو	أخصائي الضمانات الوقائية	الضمانات الوقائية الاجتماعية	GSU05
مارجوري بينيسا إسبيريتو	عضو فريق العمل	مساعد المشروع	GFM05
ميهاسونيرينا أندريانايفو	مسئول استعراض الأقران	تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	GFM06
ناتاليا روباليو	عضو فريق العمل	قانوني	LEGIA
روججار باريزيك	مسئول استعراض الأقران	وحدة رأس المال المخاطر التابعة لمؤسسة التمويل الدولية	CTTVI
سيرين شالان	عضو فريق العمل	دعم النظام البيئي الشامل	GTC05
سيمو سي بيل	مسئول استعراض الأقران	وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التمويل	GFM2A
ستيف وان يان لون	عضو فريق العمل	العمليات	GFM05
تريسي هارت	أخصائي الضمانات الوقائية	البيئة	GEN05

الفريق الإضافي

الاسم	الوظيفة	المنظمة	المكان

المملكة الأردنية الهاشمية

مشروع صندوق الشركات الناشئة الإبتكارية

جدول المحتويات

أولا – السياق الاستراتيجي 7
أ- السياق القطري 7
ب- السياق القطاعي والمؤسسي 8
ج- الأهداف رفيعة المستوى التي يساهم المشروع في تحقيقها 14
د- العلاقة بمشروعات البنك الدولي الأخرى 14
ثانياً. الأهداف الإنمائية للمشروع 15
أ. الأهداف الإنمائية للمشروع 15
ب.الجهات المستفيدة من المشروع 16
ج.الهدف الإنمائي للمشروع - المؤشرات على مستوى النتائج 16
ثالثاً. وصف المشروع 17
أ- مكونات المشروع 19
ب. تكلفة المشروع وتمويله 23
ج. الدروس المستفادة المتجلية في تصميم المشروع 24
رابعاً. التنفيذ 25
أ- الترتيبات المؤسسية والتنفيذية 25
ب- نتائج المتابعة والتقييم 27
ج- الاستدامة 27
خامساً. المخاطر الأساسية 27
أ- التقييم الإجمالي للمخاطر وشرح أبرزها 27
سادساً. ملخص التقييم 29
أ- التحليل المالي والاقتصادي 29
ب- تحليل الجوانب الفنية 30
ج. الإدارة المالية 31
د- الإنفاق 32
هـ المشتريات 33
و- تحليل الجوانب الإجتماعية (متضمنة الضمانات الوقائية) 33
ز- تحليل الجوانب البيئية (متضمنة الضمانات الوقائية) 34
ح- سياسات أخرى للضمانات الوقائية 35
ط- آلية البنك الدولي للتعامل مع الشكاوى والتظلمات 35

سابعاً. إطار النتائج ومتابعتها 36
ملحق رقم 1: وصف تفصيلي للمشروع 43
ملحق رقم 2: ترتيبات التنفيذ 55
ملحق رقم 3: خطة دعم التنفيذ 72
ملحق رقم 4: النظام البيئي الشامل لريادة الأعمال وتمويل الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن. 74
ملحق رقم 5: البرنامج الحكومي الذي أوصى به مجلس السياسات الاقتصادية والذي اعتمده مجلس الوزراء في سبتمبر/ أيلول 2016 82
ملحق رقم 6: الدعم الحالي المقدم لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن 85
ملحق رقم 7. المصطلحات الفنية 87
ملحق رقم 8. التنبؤات المالية الخاصة بالمشروع 89

أولا – السياق الاستراتيجي

أ- السياق القطري

1- **شهد معدل النمو الاقتصادي في الأردن حالة من الانخفاض نتيجة لآثار التباطؤ الاقتصادي العالمي والأزمة الإقليمية الحالية.** ومن المتوقع أن يظل معدل النمو الاقتصادي في الأردن ثابتاً عند 2.3% في 2016[1]، ولكن بالوصول إلى نسبة 2%، شهد النمو الاقتصادي أقل معدلاته في أربع سنوات، أي إنخفاض عن 2014 بنسبة 0.9 نقطة مئوية. وقد أثرت تداعيات الأزمة السورية تأثيراً سلبياً على الاقتصاد الأردني بسبب إغلاق طرق التجارة مع العراق وسوريا لأسباب أمنية وتراجع أعداد السياح وتراجع نشاط قطاع التعدين والمحاجر بسبب الانخفاض في أسعار البوتاس على مستوى العالم. أما القطاعات التي ساهمت بأكبر قدر من النمو في الربع الثالث من عام 2016 (الذي تم نشره مؤخراً) فهي قطاعات "النقل والتخزين والاتصالات" و"خدمات التمويل والتأمين". وقد أدى تدفق أكثر من 655,496 لاجئاً سورياً مسجلا منذ عام 2012[2] إلى زيادة الطلب على الطاقة والمياه، والخدمات العامة وزيادة الضغط على الإنفاق الحكومي.

2- **يعد ارتفاع معدل البطالة من التحديات الرئيسية، لذا يعتبر خلق فرص العمل في القطاع الخاص من أولويات برنامج تعزيز أوضاع المالية العامة الجاري تنفيذه، الأمر الذي يؤدي إلى تغيير الدور التاريخي للحكومة كمصدر رئيسي أو وحيد لتوفير الوظائف[3].** إضافة إلى ذلك، ينخفض مستوى مرونة العمالة في الأردن[4]. ولا تزال البلاد تعاني من تزايد معدلات البطالة - فقد ارتفعت التقديرات من 11.9% في عام 2014 إلى 15.3% في 2016[5]. وازدادت معدلات البطالة بين الشباب (35%[6]) وبين النساء حيث بلغ معدل البطالة بينهن خلال التسعة أشهر الأولى من عام 2016 (23.9%) في حين بلغ معدل البطالة بين الرجال 13.2%ل في الفترة نفسها[7]. وقد انخفض معدل العمالة بشكل ملحوظ منذ عام 2009، حيث بلغ متوسطه 30.7٪ في التسعة أشهر الأولى من عام 2016[8].

3- **معظم شركات القطاع الخاص الأردني تندرج تحت الطابع غير الرسمي.** نظراً للمستوى التعليمي الجيد الذي يتمتع به العمال الأدرنيين، فإنهم يفضلون البقاء دون عمل حتى يتمكنون من الحصول على وظيفة في القطاع العام، بل ويمكن أن يظلون دون عمل لعقود، معتمدين على التحويلات المالية من الأقارب العاملين في دول مجلس التعاون الخليجي[9]. ومع هبوط أسعار البترول والجهود التي تبذلها حكومات دول مجلس التعاون الخليجي لدعم توظيف مواطنيها، فإن هذا السيناريو لا يمكن أن يستمر، ولا بد أن يقوم الأردن بتغيير العقد الاجتماعي وتيسير فرص اقتصادية بديلة للأردنيين من خلال تطوير القطاع الخاص ليصبح أكثر فعالية وتنافسية.

4- **وفقاً لتقرير البنك الدولي "الوظائف والامتيازات" لعام 2014، في الأردن (تقرير رقم 92870)، تتوافر الوظائف في الأردن في المقام الأول من قطاعات البيع بالتجزئة والخدمات التي تهيمن عليها الشركات متناهية الصغر والتي غالباً ما تمثل الاقتصاد غير الرسمي، ولكنها أقل إنتاجية في الأردن مقارنةً بالدول الأخرى.** كما ساهمت بعض الأنشطة ذات الإنتاج المرتفع مثل قطاع المواد الكيميائية والمستحضرات الدوائية وقطاع الأغذية والتمويل في خلق فرص العمل؛ حيث توفر هذه القطاعات 28٪ من إجمالي صافي فرص العمل بين عامي 2006 و2011. ويتبين من التقرير كذلك أن الشركات الناشئة (الشركات التي يقل عمر نشاطها التجاري عن 4 سنوات) هي مصدر توفير صافي فرص العمل في الأردن، مثل معظم البلدان الأخرى.

5- **ومع ذلك، ينخفض معدل إنشاء الشركات الناشئة بسبب العوائق التي تعترض بيئة الأعمال وفرص الحصول على التمويل.** فلكل 10 آلاف شخص في سن العمل، يتم إنشاء 7 شركات جديدة فقط من الشركات ذات المسئولية المحدودة سنوياً في الأردن مقارنةً بنحو 26 شركة جديدة في الدول النامية الأخرى في جميع أنحاء العالم. وتتراوح كثافة الدخول في العديد من البلدان النامية سريعة النمو مثل صربيا والبرازيل وكرواتيا وشيلي وبلغاريا بين ثلاثة وعشرة أضعاف كثافته في الأردن[10]. حتى بين الشركات التي تم تأسيسها حديثاً، يتجه الكثيرون إلى الإنتقال إلى دبي، التي اتخذت لنفسها وضع شركة رائدة إقليمياً بين شبكات

---

[1] موجز الاجتماع المنعقد في ربيع 2017، البنك الدولي.
[2] مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين – 19 يناير/ كانون الثاني 2017
[3] التوقعات الاقتصادية لصندوق النقد الدولي
[4] وفقاً لتقديرات الاستراتيجية الوطنية للتوظيف 2010-2011، يبلغ معدل نمو مرونة العمالة في الأردن 0.42 بين عامي 2000 و2008.
[5] البنك الدولي، المراقب الاقتصادي في الأردن، خريف 2016
[6] متوسط التسعة أشهر الأولى من عام 2016. دائرة الإحصاءات العامة الأردنية
[7] دائرة الإحصاءات العامة الأردنية
[8] البنك الدولي، المراقب الاقتصادي في الأردن، خريف 2016
[9] نمو الوظائف دون خفض معدل البطالة: تجربة الأردن، سوزان رزاز وفاروخ إقبال، البنك الدولي، 10 أبريل/ نيسان 2008
[10] التقرير الإقليمي لعام 2014 الصادر من البنك الدولي. وظائف أم امتيازات: إطلاق الإمكانات لخلق فرص العمل في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، عدد موجز عن الأردن.

تمويل الشركات الناشئة.

6- **في أكتوبر/ تشرين الأول 2016، أصدر مجلس السياسات الاقتصادية الأردني[11] مجموعة توصيات مكونة من 38 توصية لمساعدة الحكومة في تخطي العقبات الاقتصادية وتعزيز الاقتصاد القومي**. وقد أقر المجلس جميع هذه التوصيات في 7 سبتمبر/ أيلول 2016 مستهدفاً تنفيذ هذه التدابير في أسرع وقت ممكن[12] (انظر الملحق رقم 5 الذي يشمل جميع التوصيات). وكانت أولى التوصيات التي اقترحها المجلس تأسيس صندوق لتيسير تمويل الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية سعياً وراء زيادة مستوى الشركات الناشئة التي تمتلك إمكانات نمو عالية. في هذا الإطار، طلبت حكومة الأردن من البنك الدولي قرض بقيمة 50 مليون دولار لتأسيس الصندوق المذكور لتوفير التمويل للشركات الناشئة، كما طلبت من البنك تزويدها بالدعم المطلوب للمساعدة في تعزيز الأفكار الإبداعية وتنمية المؤسسات التجارية القادرة على البقاء.

ب- السياق القطاعي والمؤسسي

7- **يواجه النظام البيئي الشامل لريادة الأعمال في الأردن العديد من الفجوات والتحديات والتي تحول دون إنشاء الشركات الناشئة ونموها، ويتصدر التمويل قائمة هذه التحديات**. من جانب رواد الأعمال (أي جانب الطلب)، يفتقر العديد من الأفراد إلى التعليم والتدريب الملائم المطلوب لنجاح تنمية الأعمال، ويدير رواد الأعمال أنشطتهم في بيئة أعمال مرهقة وغير واضحة من الناحية التنظيمية، إضافةً إلى عدم كفاية المنتجات المالية التي يمكن أن تدعم رائد الأعمال طوال فترة حياة المشروع. ومن جانب السياسة، هناك قيود على إنشاء الصناديق الاستثمارية وتحديات ذات صلة بالضرائب والإفلاس والحد الأدنى من رأس المال، ويتم تناولها من خلال مختلف البرامج التي ينفذها البنك الدولي ومنظمات التنمية الدولية الأخرى. ومن جانب المستثمر (جانب الطلب)، يرغب المستثمر في رؤية أفكار ابتكارية ورواد أعمال وعمال مهرة حتى لا تتعرض أعماله للفشل، كما يرغب في هيكل قانوني وتنظيمي وضريبي ملائم لمختلف أدوات التمويل ولحماية ما لهم من حقوق وأصول، والقدرة على استرداد أموال في حالة التصفية (حماية المستثمر وقانون الإفلاس وحماية حقوق الملكية الفكرية). نعرض أدناه وصف للموضوعات ذات الصلة بجانبي العرض والطلب على تمويل المرحلة المبكرة من الأعمال.

النظام البيئي الشامل لريادة الأعمال والإبتكار

8- **ويتألف النظام البيئي الشامل لريادة الأعمال من جميع الأشخاص أو المؤسسات أو المنظمات المشاركة في تقديم خدمة أو منتج والطلب على التمويل**. وعند الإشارة إلى الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن للجهات الفاعلة الرئيسية أن تصبح من رواد الأعمال أو الشركات الناشئة أو شبكات المستثمرين أو شبكات المرشدين أو المستخدمين النهائيين أو الحكومات أو غيرها.

9- **صنف مؤشر ريادة الأعمال العالمي، وهو الطريقة الاكثر شمولية للمعايرة السنوية لنظم بيئة الأعمال الوطنية على مستوى العالم، الأردن في المرتبة 64 من أصل 132 دولة والمرتبة العاشرة بين دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**. يتضح من بيانات مؤشر ريادة الأعمال العالمي أن الأردن قد سجل معدلات ترتفع عن المتوسط العالمي في تصور الفرص ومهارات الشركات الناشئة والشبكات وإبتكار المنتجات ومؤشرات النمو المرتفع، لكنها سجلت معدلات أقل من المعدلات العالمية من حيث قبول المخاطر ورأس مال المخاطر. وعلى هذا، تقر العديد من كيانات دعم المشروعات أنه دون توافر التمويل، يصبح من الصعب توفير الشركات الناشئة بالجودة والكمية التي يحتاج إليها الاقتصاد.

[11] أمر الملك بتشكيل مجلس السياسات الاقتصادية في يونيو/ حزيران 2016، وأسند إليه مهمة مناقشة السياسات والبرامج الاقتصادية وخطط التنمية. ويمارس المجلس مهامه تحت الإشراف المباشر للملك، ويتألف من 15 عضواً، ويتولى كذلك مسئولية تحديد المعوقات الرئيسية التى تعوق النمو الاقتصادى واقتراح الحلول للتغلب عليها. ورئيس الوزراء هو الممثل الحكومي الوحيد المشارك في مجلس الإدارة. ومن بين أعضاء المجلس الآخرين محافظ البنك المركزي الأردني ومدير إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمحكمة الملكية الهاشمية، بوصفه مقرر المجلس، وممثلين عن القطاع الخاص وخبراء اقتصاديين.

[12] تركز هذه التوصيات على ثمانية مجالات: (أ) تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و(ب) تمويل الشركات الناشئة، و(ج) تمويل الصادرات والنمو، و(د) الأسواق رأس المال، (هـ) تنمية الأدوات المالية، (و) التمويل متناهي الصغر والتأمين، (ز) التكلفة المنخفضة لامتثال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (ح) الإطار التشريعي والاقتصادي الشامل

جدول رقم 1: لقطة من دعم ريادة الأعمال في الأردن عبر مختلف مراحل تأسيس الشركات وتنميتها

نوع الدعم	مرحلة الأعمال				
	مرحلة الأفكار	مرحلة ما قبل التأسيس/ مرحلة تخطيط الأعمال	مرحلة التأسيس	المرحلة المبكرة	مرحلة النمو المبكر/ رأس المال المخاطر
منافسات الأعمال التجارية والجوائز ذات الصلة	1-2 المبادرات الإقليمية				
حاضنات الأعمال			10 حاضنات أعمال في الأردن (منها مؤسسة زين ومختبر الألعاب الأرني، وحاضنة أعمال آي بارك، وأورانج)		
معجلات الأعمال (انظر الملحق رقم 7 للتعريفات)			1 (أويسيز 500)		
الجاهزية للاستثمار وتوجيهه					منظمة إنديفر الأردن
التدريب، وإمكانية الوصول إلى الأسواق وشبكات خدمات الأعمال	مركز الملكة رانيا لريادة الأعمال إنجاز*	مركز تنمية الأعمال المؤسسة الاردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية	مركز تنمية الأعمال المؤسسة الاردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن	مركز تنمية الأعمال المؤسسة الاردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن	مركز تنمية الأعمال منظمة إنديفر الأردن رابطة رواد الأعمال الشباب خدمات شبكات التمويل

* إنجاز هو برنامج تعليمي (انظر المربع رقم 4-2 في الملحق رقم 4 لمزيد من التفاصيل عن كيانات دعم النظام البيئي الشامل في الأردن)

10- **يتسم النظام البيئي الشامل في الأردن بأنه متطور نسبياً حيث أنه لا يفتقر إلى الأفكار الإبتكارية والإبداعية، إلا أن القدرة على إقامة نوع الشركات الناشئة التي يمكن أن يعتبرها المستثمرون قابلة للاستمرار والنمو لا تزال محدودة.** يوجد بالأردن 10 حاضنات أعمال وحديقتين تكنولوجيتين وشبكة لرعاة الأعمال التجارية والعديد من كيانات دعم الأعمال والصادرات العاملة مع رواد الأعمال الجدد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تطوير خطط أعمالهم والوصول إلى الأسواق وإدارة مواردهم البشرية وغيرها من المهام المتعلقة بالأعمال. يفيد المستثمرون في رأس المال أن هناك إمكانات قوية لإقامة شركات ناشئة ناجحة في الأردن، ولكن هناك عدد قليل جداً من البرامج الفعالة المعنية بالجاهزية للاستثمار وبرامج التوجيه التي تركز على إعداد رائد الأعمال لاتباع العناية الواجبة والهيكلة التي تقتضيها صناعة الاستثمار في رأس المال، والمهارات الشخصية غير الفنية المطلوبة لتعزيز الأعمال وإدارتها. ومن ثم، يأتي رواد الأعمال إلى المستثمرين غير جاهزين تماماً، ليس لديهم فكرة حقيقية عن أساليب تقديم المقترح وبناء الفريق وإدارة الوقت والتفاوض والتقييم والحوكمة والإفصاح المالي. علاوةً على ذلك، غالباً ما يجد رواد الأعمال الذين حالفهم الحظ وتمكنوا من جذب المستثمرين المهتمين برعاية الأعمال أو تمويل مراحلها الأولى، أنهم بحاجة إلى المشورة الدائمة حيث لم يقم سوى القليل منهم بإدارة عمل شهد النمو والنجاح. كما أنهم يفتقرون إلى المعرفة العملية المطلوبة للحفاظ على استمرارية الأعمال وتسريع النمو وجذب الاستثمارات من أجل تنمية أعمالهم (انظر الملحق رقم 4 لمزيد من التفاصيل عن النظام البيئي الشامل في الأردن).

بيئة الأعمال التجارية

11- **تعيق التحديات التي تواجه بيئة الأعمال من الاستثمار وقدرة القطاع الخاص على النمو والتأثير على جانبي الطلب والعرض.** وفقاً لتقرير ممارسة الأعمال التجارية لعام 2017، تم تصنيف بيئة الأعمال الشاملة في الأردن في المرتبة 118 من 189، وكانت أسوأ المؤشرات هي: الحصول على الائتمان (189/185)، وحماية صغار المستثمرين (189/165) وتسوية الإعسار (189/142) (الجدول رقم 2). علاوةً على ذلك، تراجع تصنيف "بدء الأعمال" من المرتبة 98 في عام 2016 إلى 106 في عام 2017، وحدث الأمر ذاته في تصنيف "التعامل مع تراخيص البناء" التي انخفضت من 96 إلى 109 في نفس الفترة. وقد عملت مجموعة البنك الدولي مع وزارة الصناعة والتجارة لإصلاح قانون الإفلاس وقانون المعاملات المضمونة، ولكن لم يصدق البرلمان بعد على أي من القانونين. وبمجرد اعتماد هذين القانونيين، سيكون لهما تأثيراً في تسهيل وصول رواد الأعمال إلى الائتمان والاستثمارات في رأس المال (انظر الملحق رقم 4 الجزء الثاني للحصول على تفاصيل حول الإخفاقات المؤسسية).

12- **على الرغم من أن القوانين المحلية الصادرة في شأن الشركات المساهمة الخاصة تفرض قيوداً على المساهمين في شركات دولية، تظل الأردن وجهة جذابة للصناديق الأجنبية مقارنةً بدول أخرى في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.** في الوقت الحالي، جميع الصناديق الاستثمارية تقريباً مسجلة كشراكات محدودة المسئولية تعمل تحت إشراف اختصاص أجنبي ومقر هيكل عملياتها كائن في الأردن (شريك متضامن). تحدد دراسة حديثة أجريت حول البيئة القانونية والتنظيمية لصناديق الاستثمار في رأس المال الخاص ورأس المال المخاطر التي يديرها البنك الدولي، بعض القضايا التي ينبغي تناولها لتحسين مناخ الاستثمار في الصناديق المحلية لرأس المال الخاص ورأس المال المخاطر (انظر الملحق رقم 4 لمزيد من التفاصيل). أعرب المراقب المالي للشركات التابع لوزارة الصناعة عن اهتمامه بوضع قانون جديد ينظم إنشاء صناديق رأس المال الخاص ورأس المال المخاطر في الأردن ودعمها فنياً من جانب البنك الدولي، الذي بإمكانه العمل مع صندوق النقد الدولي لإعادة النظر في النظام الضريبي وإصلاحه ليشمل الصناديق المذكورة، وهو من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى الامتناع عن تسجيل الصناديق في الأردن.

جدول رقم2: تقرير ممارسة الأعمال، 2016 – 2017

الموضوعات	تقرير 2017	تقرير 2016
بدء الأعمال التجارية	106	98
التعامل مع تراخيص البناء	109	96
الحصول على الكهرباء	48	60
تسجيل الممتلكات	96	96
الحصول على الائتمان	185	185
حماية صغار المستثمرين	165	166
دفع الضرائب	79	82
التجارة العابرة للحدود	50	50
تنفيذ العقود	124	124
تسوية الإعسار	142	142

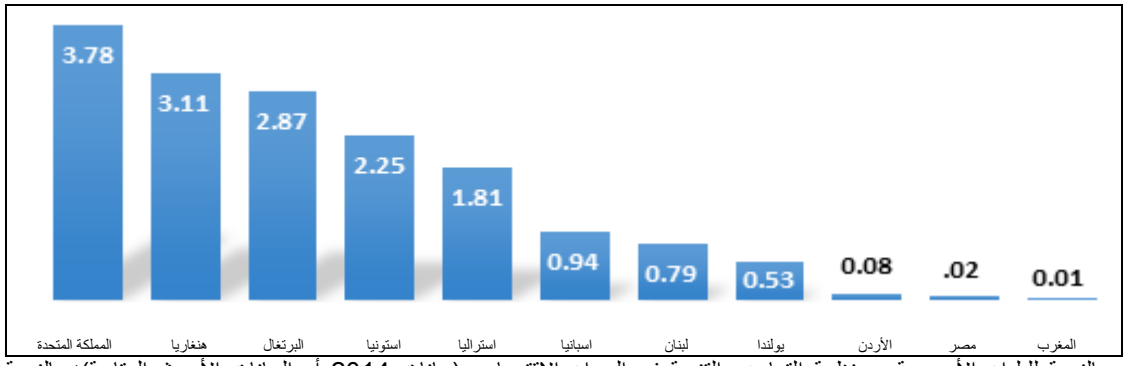
تقديم تمويل المرحلة المبكرة للشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن

13- **يسجل الأردن أدنى مستوى من مؤشرات التمويل في العالم، ولا سيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.** وفقاً للمسح الذي أجراه البنك الدولي عام 2013 عن المشروعات والمؤسسات التجارية، تصنف الشركات متناهية الصغر والصغيرة (التي يعمل بها من 0 إلى 19 موظف) إمكانية الحصول على التمويل باعتباره أكبر عقبة تعترض النمو والإنتاجية. ويتبين من التقييم السوقي الذي أجراه البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير في فبراير/ شباط 2016 أن 83% من الشركات الناشئة الأردنية تعتمد على أموالها الخاصة كمصدر رئيسي للتمويل، في حين تعتمد نسبة 17% على مصادر أخرى مثل الحصول قرض من بنك أو مؤسسة للتمويل متناهي الصغر أو الأصدقاء أو العائلة أو قروض من الموردين.

14- **لا تمول البنوك التجارية والمستثمرين في رأس المال الخاص الشركات في المرحلة المبكرة من أعمالها دون تقديم ضمانات جوهرية بسبب نقص المعلومات المتاحة (عدم وجود سجل إنجازات، وعدم وجود قوائم مالية)، الأمر الذي يجعل من الصعب تقييم المخاطر بشكل مناسب.** كما يبتعد المستثمرون التقليديون عن المعاملات مرتفعة التكاليف اللازمة للمساعدة في زيادة الاستثمارات في المراحل المبكرة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن عدم وجود آلية واضحة للإنسحاب من الاستثمارات يدفع معظم المستثمرين إلى العزوف عن دخول السوق. خرجت شركتان ناشئتان أردنيتان من الأسواق العالمية بتكلفة مرتفعة (أرامكس ومكتوب وسوق دوت كوم)، ولكن الطريقة الأكثر إنتشاراً للتخارج هي طريقة البيع لمستثمر أخر. ومن ثم، تركز صناديق الاستثمار التقليدية استثماراتها على الشركات المتقدمة في مراحلها اللاحقة، وتطالب معظم البنوك بضمانات بمبالغ باهظة (تصل نسبتها إلى 100% أو أكثر من قيمة القرض)، وهي مبالغ لا تتوافر لدى معظم الشركات الناشئة. وبالتالي، تفضل الشركات الناشئة والشركات الشابة الحصول على الاستثمار في رأس المال من "شبكات رعاة الأعمال" وصناديق رأس المال المخاطر [13]، ليس فقط للتمويل ولكن من أجل الحصول على الفرص السوقية التي يمكن أن يوفرها هؤلاء المستثمرون. ومع ذلك، تمويل مراحل التأسيس والمراحل المبكرة ومرحلة رأس المال المخاطر محدوداً للغاية في الأردن.

[13] انظر الملحق رقم 7 لتعريفات المصطلحات الأساسية المستخدمة في وثيقة تقييم المشروع. المستثمر راعي الأعمال هو شخص يستثمر أمواله في إحدى شركات ريادة الأعمال. وتشير التعريفات إلى أن المستثمر راعي الأعمال هو الذي يساهم بشخصه في نجاح المشروع عن طريق ما يتمتع به من مهارات وخبرات وشبكات. في بعض الأحيان، تتفق مجموعة من الأفراد على تكوين "شبكة من رعاة الأعمال" لاستثمار أموالهم في إحدى الشركات. كما تقوم صناديق رأس المال المخاطر بالاستثمار في الشركات المحفوفة بمخاطر كبيرة (عادةً ما تكون هذه الاستثمارات بمبالغ مالية كبيرة إذا أثبتت الشركة تصورها/ سوقها)، ولكن على العكس من المستثمر راعي الأعمال، شبكة رعاة الأعمال هي مؤسسات مالية متخصصة تستثمر أموال أشخاص آخرين. كما تقدم صناديق رأس المال المخاطر كذلك فرص الدعم والتواصل لمستثمريهم لضمان قدرتهم على البقاء.

شكل رقم 1- معدل الاستثمار في مراحل تأسيس الشركات/ رأس المال المخاطر من الناتج المحلي الإجمالي (%)

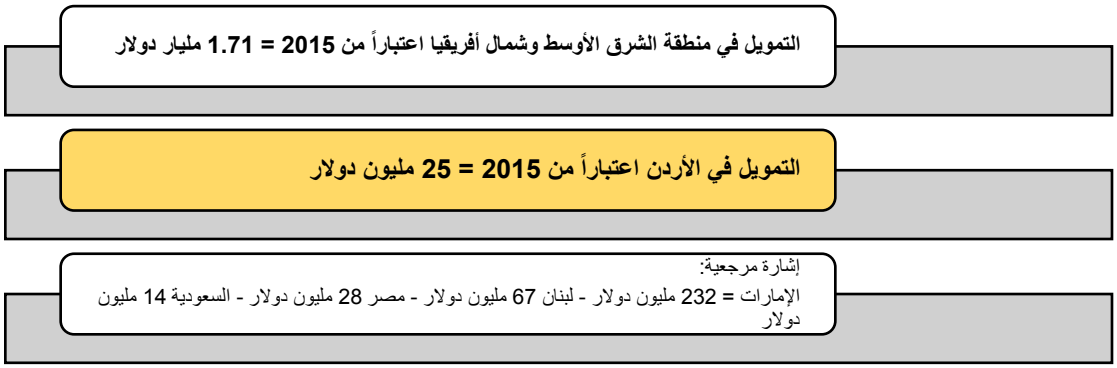


المصدر: بالنسبة للبلدان الأوروبية - منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (بيانات 2014 أو البيانات الأحدث المتاحة)؛ بالنسبة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تقييم البنك الدولي لتمويل الاستثمار في المرحلة المبكرة) (إجمالي استثمارات القطاع تقريبا لكل بلد اعتبارا من عام 2014.)

15- **وتبين بيانات عام 2014 تخصيص ستة (6) من صناديق رأس المال الخاص في الأردن لاستثمارات بقيمة 3 مليارات دولار من الاستثمارات المخطط لها.** وفي حين أن سوق رأس المال الخاص المتنامي مبشراً للشركات التي تمر بمرحلة متقدمة، وتتطلع إلى إعادة الهيكلة، يظل سوق الاستثمار في مراحل التأسيس ورأس المال المخاطر في الأردن ناشئاً من حيث رأس المال المتاح والموظف وعدد المعاملات. أجريت مقارنة بين بيانات الاستثمار في مرحلة التأسيس ومرحلة رأس المال المخاطر كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي في مختلف البلدان في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأوروبا (شكل رقم 1)، وتبين منها انخفاض مستوى نشاط الأردن في هذا المجال - على الرغم من أنه أفضل نسبياً من مستوى نشاط مصر والمغرب.

16- **بدأ نشاط تمويل الاستثمارات في الأردن عام 2010، وشهدت البلاد دفعة قوية في هذا المجال بعد إنشاء واحدة من أولى معجلات الأعمال في المنطقة (Oasis 500) وإنشاء أولى شبكات المستثمرين الممولين،** وقد ساعد ذلك على وضع الأردن في مكانة بارزة على الخارطة الإقليمية للاستثمار في رأس المال على الرغم من صغر حجمها (شكل رقم 2).

شكل رقم 2- الاستثمار في رأس مال الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا اعتباراً من 2015[14]

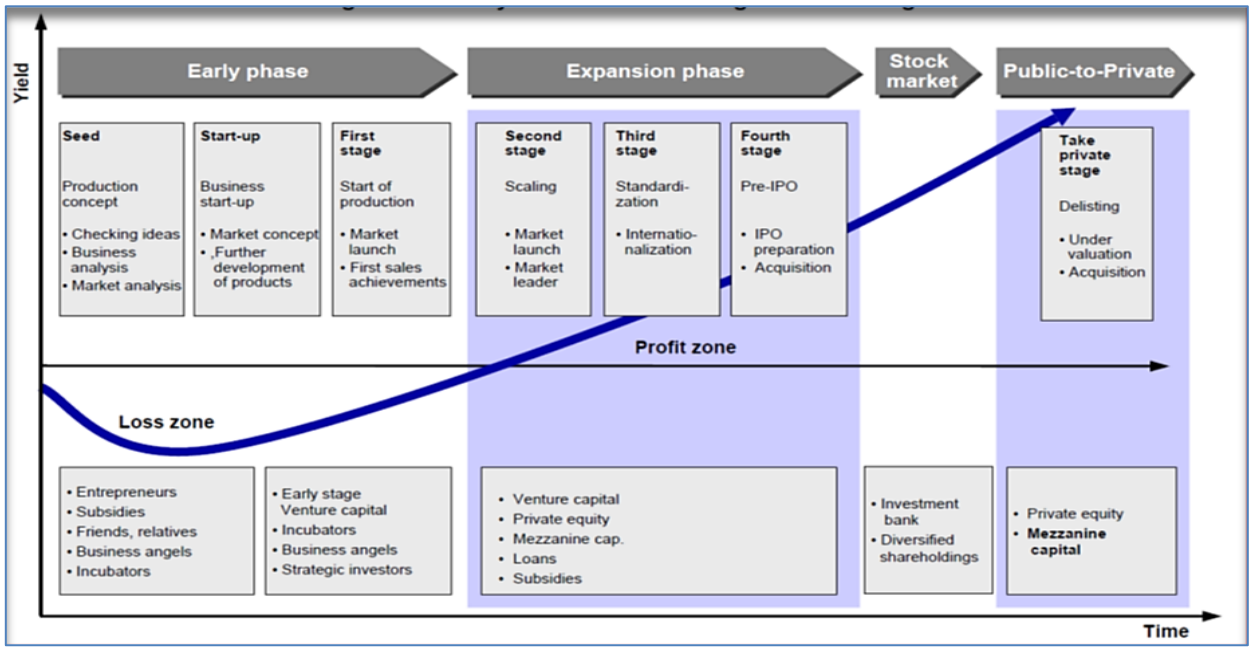


17- **على الرغم من البداية الجيدة، لم يحظى الزخم بالدعم على المدى المتوسط وهو ما يؤدي إلى نقص تمويل مرحلة التأسيس ومرحلة رأس المال المخاطر.** وفقاً للتقييم الفعلي الذي أجراه فريق المشروع، حتى في حالة الشركات الناشئة التي تمكنت من

[14] تقرير وضع التمويل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. 2016

الوصول إلى مرحلة النمو، لم تتمكن سوى بضعة شركات من زيادة مبلغ المليون إلى الثلاثة ملايين دولار المطلوبة للتوسع، وألقى التقييم الضوء على محدودية تمويل مرحلة رأس المال المخاطر في البلاد. وفي الوقت الحالي، تظل مؤسسة **Oasis500** معجلة الأعمال الوحيدة التي تركز على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفر التمويل لمرحلة التأسيس. تقدم شركات أخرى تمويل رأس المال المخاطر بمبالغ تتراوح ما بين المليون إلى الثلاثة ملايين دولار وتصب تركيزها على المستوى الإقليمي ومنها، صندوق سيليكون البادية (صندوق استثمار برأس مال مفتوح[15] يركز على القطاع التكنولوجي) وصندوق داش (صندوق استثمار خاص برأس مال محدد [16] يركز على القطاع التكنولوجي). صندوق حكمة هو مثال أخر لصناديق الاستثمار الخاصة ذات رأس المال المحدد الكائنة في الأردن. ولصندوق حكمة حصة استثمارية أكبر تقدر بنحو 250 ألف إلى 3 مليون دولار، ويركز تمويله على الشركات الدوائية، ولكنه لا يركز على الأردن باعتبارها سوق رئيسي. يتركز سوق رأس المال المخاطر الإقليمي في الإمارات العربية المتحدة ولبنان ومصر، وتستجلب بعض الشركات في هذه الدول صفقات من الأردن تتراوح قيمة استثماراتها ما بين المليون دولار إلى 33 مليون دولار. ومن بين صناديق رأس المال المخاطر صندوق بيكو و صندوق شركاء المبادرات في الشرق الأوسط وصندوق إيريس كابيتال وصندوق ومضة ومجموعة جبار ومجموعة "آي مينا". لا يلبي عرض تمويل رأس المال في المراحل المبكرة من الأعمال في الأردن حجم الطلب عبر جميع الصناعات، وهو ما يؤدي إلى سقوط العديد من الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يسمى "بوادي الموت"، أي عند استنفاذ مواردهم المتأتية من الأصدقاء والأسرة، والنقطة التي يصبحون عندها قادرين بما يكفي للبحث عن التمويل من السوق (عادةً بمبالغ تبدأ من 1.5 مليون دولار وأكثر).

شكل رقم 3- دورة حياة إحدى الشركات ومراحل تمويلها



المصدر: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

[15]صندوق الاستثمار برأس مال مفتوح هو صندوق هيكلي ليس له عمر محدد المدة، ويتطلب مساهمة رأسمالية عند الموافقة على الإنضمام إليه واستخدام هذه المساهمة في ضخ استثمارات بشكل مستمر.

[16]صندوق الاستثمار برأس مال محدد هو صندوق له عمر محدد المدة يتراوح مثلا ما بين 7 إلى 10 سنوات، ويجوز مد هذه الفترة حسب التقدير الخالص لمدير الصندوق وبموافقة المساهمين. ويتطلب هذا الصندوق التزام رأسمالي يتم سحبه مع مرور الوقت، وبالنظر إلى عمره المحدد، يكون أمامه فترة محدودة لضخ استثمارات قبل إغلاقه.

جدول رقم 3. مصادر وأنواع التمويل في الأردن حسب دورة حياة الشركة

	الفكرة	الإنشاء	المرحلة الأولى/ المبكرة	النمو المبكر الثاني/ المقياس	النمو الثالث/ رأس المال المخاطر	ما قبل مرحلة الطرح العام المبدئي
الضمانات الائتمانية والائتمان التجاري				الشركة الاردنية لضمان القروض	الشركة الاردنية لضمان القروض منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي	البنوك التجارية البنوك الاستثمارية
تمويل رأس المال			تتطلع المؤسسات التالية إلى زيادة رأس المال الجديد في هذا المجال لصالح الأردن: أويسس 500 داش	الصناديق التالية هي صناديق إقليمية لديها القدرة على الاستثمار في الأردن: الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية صندوق شركاء المبادرات في الشرق الأوسط صندوق حكمة صندوق ومضة صندوق بيكو إيريس كابيتال أرزان	الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية صندوق ومضة مؤسّسة شركاء المبادرات في الشرق الأوسط مشروعات الحكمة	الصناديق الإقليمية لرأس المال الخاص

18- **تتجه بعض الجهود المبذولة حالياً من بضعة كيانات لا تجد رأس مال كافي في السوق إلى زيادة تمويل رأس مال المرحلة المبكرة.** ويظهر ذلك على وجه الخصوص في قطاعات أخرى غير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تسعى أويسس 500 (**Oasis500**) إلى توفير تمويل لصندوق جديد بقيمة 20 مليون دولار، يضخ استثمارات بقيمة تصل إلى 300 ألف دولار للصفقة الواحدة مع التركيز على الشركات التي تعمل في المجال الإبداعي[17]. تجري مناقشة بين صندوق سيليكون البادية ومؤسسة إنديفور الأردن والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لوضع برنامج بقيمة 10 مليون دولار للمساعدة في دعم الجيل التالي من مدراء الأصول عن طريق التدريب والاستثمار في منتجاتهم، كما يسعون لتصميم صندوق للاشتمال المالي برأس مال يصل إلى 50 مليون دولار لتغطية مشروعات وشركات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. يقدر متوسط رأس مال صندوق مبادرة الوكالة الأمريكية للاستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بمبلغ 5 مليون دولار، ومن خلال رأس المال الإضافي، سوف يتمكن الصندوق من زيادة أثره في مرحلة التأسيس. تسعى جميع هذه الصناديق المحتملة لزيادة رأس المال الإضافي لتتمكن من العمل.

19- **يتضمن الجدول رقم 4 تقديراً للاستثمارات المحتملة التي يمكن أن يمولها لامشروع المقترح فور تفعيله خلال السنة الأولى.**

[17] تعرف المملكة المتحدة الصناعات الإبداعية بأنها "تلك الأنشطة الناشئة عن إبداعات ومهارات ومواهب فردية والقادرة على خلق ثروة عن طريق الملكية الفكرية" (المجلس البريطاني). ومن أمثلة هذه الصناعات، التصميم والعمارة والإعلام والتصوير والموسيقى، وغيرها.

جدول رقم 4 – الصناديق التي تسعى حالياً لزيادة رأس المال الإضافي في الأردن (المشروعات المحتمل تمويلها من صندوق الشركات تاناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية*)

اسم الصندوق	حجم الصندوق (بالمليون دولار)	المبلغ المقترح الذي يمكن أن يوفره المشروع على الفور (بالمليون دولار)
صندوق أويسس 500 لتأسيس المشروعات	20	5 (يمكن توفير 4 ملايين أخرى بعد الجولة الأولى إذا زاد المبلغ بشكل كافي للوصول إلى مبلغ 20 مليون دولار)
صندوق الاشتمال المالي سيليكون البادية/ إنديفور	50	5 (للاستثمارات الأردنية)
صندوق الاشتمال المالي	10	5
الإجمالي		15

* هذه هي قائمة المشروعات المتوقعة والتي سوف تحصل على التمويل فقط بعد مراجعتها بمعرفة صندوق المشروع ووافقت عليها لجنة الاستثمار

ج- الأهداف رفيعة المستوى التي يساهم المشروع في تحقيقها

20- **يتماشى المشروع المُقترح مع إطار الشراكة القطري الأردني السنوات المالية 17-22 (تقرير رقم. 102746) الذي ناقشه مجلس المدراء التنفيذيين بتاريخ 15 يونيه/ حزيران 2015.** تهدف الركيزة الأولى لإطار الشراكة القطرية المتمثلة في "تهيئة الظروف لنمو أقوى للقطاع الخاص وتوفير فرص عمل أفضل للجميع" إلى تحفيز الدور الذي يلعبه القطاع الخاص بصفته محركاً لعملية النمو الذي يختلف عن النموذج الذي تُوفر من خلاله غالبية فرص العمل الرسمية في القطاع الخاص. فعلى وجه الخصوص، يتصل هذا المشروع بالهدف الاستراتيجي رقم 1-3 "تحسين الوصول إلى التمويل وتنمية المهارات" الذي يهدف إلى تحسين قدرة البنوك ومؤسسات التمويل متناهي الصغر وذلك بهدف توفير التمويل للمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وعرض منتجات جديدة في الأسواق غير الحاصلة على دعم كافٍ وتوجيه التركيز على رواد الأعمال ورائدات الأعمال من الشباب. فضلاً عن ذلك، يتناسب المشروع المُقترح مع خطة التنمية التنفيذية الحكومية لعام 2016-2018 وكذلك مع استراتيجية الاشتمال المالي للشراكات والنظرة المستقبلية لعام 2030 التي تنص على أن "مجموعة البنك الدولي ستحتاج للاستفادة من جميع ما لديها من إمكانات من أجل إقامة أسواق وتوسيعها في الأماكن التي يكون رأس المال الخاص أقل من رأس المال المُتوقع."

21- **يتناسب المشروع المُقترح تناسباً واضحاً مع ركائز تجديد العقود الاجتماعية والتعاون الإقليمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.** حيث يسهم هذا المشروع في تسهيل عملية نمو ريادة الأعمال والاشتمال في الشركات الناشئة غير الحاصلة على دعم كافٍ وذلك عن طريق الاستفادة من مستثمري القطاع الخاص من خلال الترتيبات المنفذة بين القطاعين العام والخاص بهدف سد فجوة التمويل التي يعجز السوق الخاص وحده على التغلب عليها. فبهذه الطريقة، يسهم المشروع في تجديد العقود الاجتماعية عن طريق الاستفادة من التعاون بين القطاعين الخاص والعام في خلق فرص عمل جديدة في القطاع الخاص والمساهمة في تغيير الثقافة الخاصة بالمخاطر وتعزيز التعلم من الأخطاء السابقة. علاوةً على ذلك، يقوي المشروع المُقترح من الروابط بين التعاون الإقليمي حيث تهدف ريادة الأعمال وصناديق الاستثمار إلى خلق أسواق وشراكات تتعدى الحدود المحلية، وبخاصة السكان القانونيين من البلدان المجاورة مثل سوريا والعراق الذين يمكنهم توسيع حدود أعمالهم التجارية الأردنية حتى تصل إلى أوطانهم حينما يستقر وضعها. فضلاً عن ذلك، تلعب هذه المهارات والتصرفات دوراً بالغ الأهمية في بناء مرونة أكبر لجميع أنواع الصدمات الاقتصادية والاجتماعية التي قد تطرأ.

د- العلاقة بمشروعات البنك الدولي الأخرى

22- **شرعت مجموعة البنك الدولي في تنفيذ برنامج مُوسع وشامل من أجل دعم المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وخلق فرص عمل في الأردن بما في ذلك سياسة البنك الدولي للتعمير والتنمية وإقراض المستثمرين والخدمات الاستشارية والمساعدة الفنية التي يكفلها مرفق المساعدة الفنية للمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الإقليمية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التابعة للبنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية وكذلك المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء[18] (الملحق 6).** تتشارك جميع هذه المشروعات في تعزيز الأنشطة التي ستضمن ترك آثاراً أفضل على أرض الواقع. علاوةً على ذلك، صُمم برنامج البنك الدولي العام بالاشتراك مع الحكومة الأردنية والقطاع الخاص في ظل قيام البنك المركزي الأردني بدور الجهة المُنسقة. ويتضمن هذا المشروع تنمية إحدى مؤسسات الائتمان والإقراض الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال البنوك التجارية التي تستمر في تلقي الدعم من صناديق التنمية الإقليمية. كذلك يتضمن برنامج إصلاح القطاع الاقتصادي إصلاحات تنظيمية تختص بالتمويل متناهي الصغر والإقراض القائم على

[18] المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء

الأصول وإصلاح صندوق الضمان من أجل دعم التمويل المُوجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنشاء أحدث مكاتب الاستعلام الائتماني الخاص في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وتوفير مساعدة فنية مُوسعة وتمويل للبنوك ومؤسسات التمويل متناهي الصغر من أجل تمويل المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. بالإضافة لذلك، يلعب مشروع الدعم المالي الذي ينفذه البنك الدولي دوراً أساسياً في ريادة الأعمال وبناء قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث سيسهل المشروع المُقترح توفير التمويل والدعم للشركات الناشئة التي لا تتلقى دعماً كافياً حالياً وذلك في سبيل إكمال مجموعة الحلول التي يمكن للبنك الدولي تقديمها للمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. كذلك يُمكن لهذا المشروع أن يتلقى دعمًا إضافيًا من قبل أنشطة إحدى المبادرات الإقليمية بهدف تعزيز الاشتمال المالي المُقرر تنفيذها بالمشاركة بين البنك الدولي وصندوق النقد العربي من خلال مشروع مُقترح يقدمه صندوق النقل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. علاوةً على ذلك، يمكن أن يوفر هذا المشروع وسيلة لشرح الفوائد العملية التي يمكن أن تعود على الأردن من تفعيل المعايير الهيكلية التي وضعها مرفق النقد المُوسع التابع لصندوق النقد الدولي. حيث تتصل هذه الإرشادات الهيكلية بالإعسار والمعاملات المُضمونة التي من شأنها أن تحسن فور تنفيذها، البيئة المُمكنة من الحصول على الدعم من خلال المخارج التجارية واستخدام بالأصول القابلة للنقل كضمانات للمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

23- **تضطلع إدارة الممارسة العالمية المعنية بالتجارة والقدرة التنافسية بعدد كبير من الأنشطة في الأردن وذلك كجزء من البرنامج القائم على النتائج المعني بتوفير الفرص الاقتصادية للأردنيين والسوريين الذي اعتمده مجلس المدراء التنفيذيين لمجموعة البنك الدولي بتاريخ 27 سبتمبر/ أيلول 2016.** يهدف هذا البرنامج إلى (أ) تطوير فرص ريادة الأعمال الأردنية والسورية ومتابعة تنفيذ اجتماعات الأعمال التجارية وأنشطة شبكات ريادة الأعمال وقياس مدى تأثير هذه الأنشطة مع مرور الزمن؛ (ب) بناء روابط بين الأعمال التجارية الأردنية والمستثمرين الأجانب في المناطق الحرة وذلك من خلال تسهيل مبادرات التشبيك بين الموردين المُحتملين وكبار المستثمرين الأجانب؛ (ج) إصلاح عملية تسجيل الأعمال التجارية في الأردن. علاوةً على ذلك، سيدعم المشروع المُقترح العملية الشاملة لتطوير النظام الاقتصادي الكامل لريادة الأعمال في الأردن بهدف تقديم الدعم للمقيمين القانونين من أجل إقامة أعمال تجارية في الأردن والمساهمة في إنماءها. كذلك سيمكن المشروع المُقترح المستفيدين من برامج التجارة والقدرة التنافسية وذلك حتى يستفيدوا من أنشطة التوعية والجاهزية للاستثمار وآليات معجلات الأعمال وتمويلها. فضلاً عن ذلك، سيقدم المشروع المُقترح دعماً لقطاعات مُعينة ثُبتت قدرتها التنافسية بناءً على تحليلات برنامج التجارة والقدرة التنافسية القائم على النتائج (على سبيل المثال، الأعمال التجارية الزراعية والملابس) وسيعمل على تقديم الدعم المُكثف من خلال معجلات الأعمال وخدمات المساعدة الفنية للشركات. وسيتعاون فريق المشروع مع فرق التجارة والقدرة التنافسية خلال مرحلة التنفيذ من أجل الموائمة بين الأنشطة.

مؤسسة التمويل الدولية

24- **تم تصميم البرنامج على يد فريق مكون من موظفي البنك الدولي العاملين بإدارة التمويل والأسواق والممارسات العالمية للتجارة والقدرة التنافسية والموظفين العاملين بوحدة رأس المال المخاطر التابعة لمؤسسة التمويل الدولية.** من ناحية أخرى، لا يشكل المشروع أي مخاطرة على إقصاء مؤسسة التمويل الدولية بل إنه يستكمل عملياتها الخاصة باستثمارات رأس المال في المرحلة المبكرة من الأعمال. ومن الجدير بالملاحظة، أن برنامج تحفيز الشركات الناشئة الذي تنفذه مؤسسة التمويل الدولية، وهو برنامج عالمي أُطلق مؤخراً وصمم للاستثمار في صناديق التأسيس التجاري ومعجلات وحاضنات الأعمال، يضم هيكل يجمع بين أحد معجلات الأعمال وصندوق رأس المال المخاطر الكائن مقره في القاهرة وذلك باعتبارهما أولى الجهات التي تم الاستثمار فيها. ومن البرامج المجدية الأخرى، البرنامج الأوسع للاستثمار في رأس المال المخاطر الذي أطلقته مؤسسة التمويل الدولية، متضمناً الاستثمارات التي يضخها في صناديق رأس المال المخاطر الإقليمية (على سبيل المثال، صندوق ومضة) بالإضافة إلى فرص الاستثمار في رأس المال المباشر في الشركات الناشئة في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (مثال ذلك، موقع سوق دوت كوم). من ناحية أخرى، لا تستبعد مؤسسة التمويل الدولية الاستثمار في صناديق التأسيس أو رأس المال المخاطر في مراحله الأولى ذات العلاقة بالمشروع المُقترح حالما تثبت هذه الصناديق ملاءمة أدائها للمعايير العالمية. وبناءً على ذلك، يعمل المشرع المُقترح كجسر يربط بين مرحلتي افتتاح الشركات الناشئة وأولى مراحل نموها والنظام الاقتصادي الشامل لمعجلات الأعمال وذلك حتى يتلقى الدعم من مؤسسة التمويل الدولية. وعليه، يساعد هذا المشروع في بناء خط استثمار مستقبلي لمؤسسة التمويل الدولية. وستتعاون المؤسسة مع البنك الدولي لاستغلال ما لديهما من أدوات وخبرات في سبيل المساعدة في بناء أنظمة اقتصادية مُبتكرة مستدامة وإتمام بناءها في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وذلك عن طريق توصيلها بالأنظمة الاقتصادية الأكثر تطوراً في أنحاء أخرى من العالم.

ثانياً. الأهداف الإنمائية للمشروع

أ. الأهداف الإنمائية للمشروع

25- **يتمثل الهدف الإنمائي للمشروع في زيادة تمويل رأس المال الخاص في المراحل المبكرة لأعمال المؤسسات الابتكارية**

الصغيرة والمتوسطة.

26- **إبتكارية**: يُقصد بمصطلح "إبتكارية" في هذا الصدد ذلك المصطلح الوارد في تعريف دليل أوسلو، النسخة الثالثة، لعام 2005[19] الذي ينص على أنه مصطلح مُبتكر يُقصد به منتجات وسلع وخدمات جديدة ومُحسنة وعمليات و/أو نماذج أعمال تجارية جديدة ومُحسنة.

27- **يُقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** الشركات المُبتكرة والمُؤسسة بصورة رسمية (حديثة الإنشاء أو الناشئة بالفعل) التي لم يتجاوز عمرها 5 سنوات.

ب. الجهات المستفيدة من المشروع

28- **الجهات المستفيدة من المشروع.** المستفيدون الرئيسيون من الاستثمار في رأس المالي هم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المُتوقع نموها نمواً سريعاً بينما سيكون المستفيدون من أنشطة دعم تدفق الصفقات هم رواد الأعمال الذي يتطلعون إلى إنشاء أعمال تجارية أو إعداد شركاتهم الناشئة للاستثمار. من ناحية أخرى، سيكون المستفيدون غير المباشرين هم عملاء رأس المال المخاطر الخاص الذين سيستغلون رأس المال من خلال إقامة الشراكات الاستثمارية. وفي نفس الوقت، سيتمثل مستفيدون آخرون في كيانات البنية التحتية الأساسية الخاصة بالنظام البيئي الشامل للاستثمار والابتكار الذي يوفر الدعم والتمويل لرواد الأعمال مثل صناديق رأس المال المخاطر وصناديق الاستثمار المُمول وحاضنات ومعجلات الأعمال وبرامج التوجيه وتنمية الأعمال التجارية وخدمات الجاهزية للاستثمار.

ج. الهدف الإنمائي للمشروع ـ المؤشرات على مستوى النتائج

29- **سيتم قياس الهدف الإنمائي للمشروع من خلال مؤشرات النتائج التالية:**

أ. رأس المال الخاص المعبأ خلال المشروع (بالدولار الأمريكي)

ب. الشركات المُستفيدة الحاصلة على التمويل من المشروع (عدد الشركات)

ج. الشركات المُستفيدة التي قدمت منتجات أو عمليات جديدة (عدد الشركات)

30- **من المتوقع أن يساهم هذا المشروع في توفير عدد كبير من الوظائف غير المباشرة بسبب الآثار العرضية التي لحقت بسلسلة التوريد والقيمة؛ وبالرغم من ذلك، يتجاوز هذا الهدف نطاق المتابعة الخاص بالمشروع.** حيث سيتم توفير وظائف مباشرة لكن لن يُتوقع أن تترك هذه الوظائف المُوفرة آثاراً اقتصادية هامة؛ وذلك لأن عدد الوظائف المُوفرة لن يمثل معياراً أساسياً، ومع ذلك، سيتعقب المشروع عدد الوظائف الجديدة حسب النوع الاجتماعي والفئة العمرية التي يوفرها المستفيدين من المشروع مباشرة من خلال تقييم آثار توفير فرص العمل للنساء والشباب (الفئة العرية 18-35 سنة). علاوةً على ذلك، سيكتشف هذا المشروع إطار الممارسات المثلى الخاصة بكيفية قياس توفير فرص العمل غير المباشرة من خلال هذه العملية ومتابعة هذه النتائج إلى اقصى الحدود المُمكنة. من ناحية أخرى، لا تتضمن الصناعات المُستهدفة التي يدعمها المشروع القطاعات التي يُسمح فيها للاجئين السوريين بالعمل (الصناعة والزراعة)، إلا أنه من الممكن أن يجذب هذا المشروع رواد أعمال و/أو مستثمرين من جموع اللاجئين السوريين القانونين ومن ثم يتعقب المشروع هذا بصفته جزءًا من إطار المتابعة

---

[19] وفقًا لدليل أوسلو (الطبعة الثالثة، 2005)، تُصنف الأنواع المختلفة للابتكارات وفقاً لما يلي:

أ. ابتكار المنتجات: تقديم سلع أو خدمات جديدة ومحسنة من ناحية خصائصها واستخداماتها المُقصودة. وهذا يتضمن إجراء تحسينات بالغة في مواصفاتها الفنية وبرامجها الحاسوبية المُدمجة وسهولة استخدام المُستخدمين لها وخصائصها الوظيفية الأخرى. فضلاً عن ذلك، يمكن بابتكار المنتجات الانتفاع بالمعرفة التكنولوجية الحديثة أو الاستناد على استخدامات جديدة أو مجموعات جديدة من المعارف أو التكنولوجيا.

ب. ابتكار العمليات: يُقصد به تفعيل أساليب جديدة وبالغة التُطور للإنتاج والتوصيل. وهذا يتضمن إجراء تغييرات جذرية في التقنيات والمعدات و/أو البرامج الحاسوبية. علاوةً على ذلك، يمكن أن يُستخدم ابتكار العمليات في خفض تكاليف الوحدات أو توصيلها ورفع الجودة أو إنتاج منتجات جديدة أو بالغة التحسن وتوصيلها.

ج. الابتكار التسويقي: يُقصد به تفعيل أساليب تسويقية جديدة تتضمن إجراء تغييرات جذرية في تصميم المنتجات وتغليفها وتحديد المنتجات وترقية المنتجات أو تسعيرها. تهدف الابتكارات التسويقية إلى تحسين تلبية احتياجات الزبائن وافتتاح أسواق جديدة أو إدخال منتجات جديدة لشركة ما إلى الأسواق بهدف زيادة حجم مبيعات الشركة.

د. الابتكار التنظيمي: يُقصد به تفعيل مناهج تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية للشركة أو مكان العمل أو المنظمة أو العلاقات الخارجية. فضلاً عن ذلك، يمكن استخدام الابتكارات التنظيمية في النهوض بأداء الشركة عن طريق خفض التكاليف الإدارية وتكاليف المعاملات وتحسين الرضاء عن مكان العمل (مما يرفع من إنتاجية العمال) والحصول على الأصول غير التجارية (مثل المعرفة الخارجية المُقننة) أو خفض تكاليف التوريدات.

والتقييم الأشمل.

ثالثاً. وصف المشروع

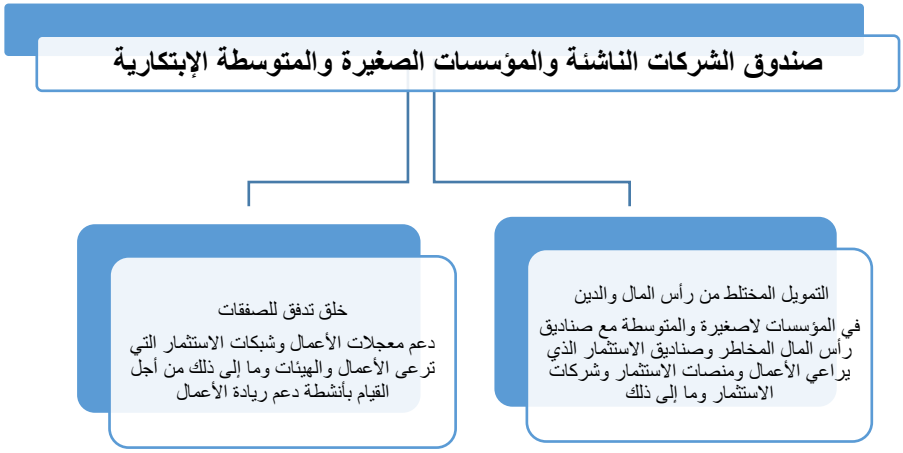
31- **يستمر هذا المشروع لمدة 6 أعوام ويتضمن إقامة شركة تمويل تتم إدارتها بواسطة القطاع الخاص تُدعى (صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية) وهي المنشأة المسئولة عن إجراء استثمارات في الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مراحلها المبكرة وبالتالي تحقق الاستفادة من أموال القطاع الخاص.** علاوةً على ذلك، سيدعم هذا الصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية النظام البيئي الشامل لريادة الأعمال وذلك بهدف إيجاد تدفق جيد في الشركات الناشئة. من ناحية أخرى، ستكون الشركة الاردنية لضمان القروض هي المسئولة عن الإنشاء القانوني للصندوق وتعيين مدير من القطاع الخاص يكون مسئولاً عن إدارة أنشطة الصندوق ورفع تقارير للشركة الاردنية لضمان القروض، وهي شركة خاصة واقعة تحت إشراف مراقب الشركات المُسئول عن الإشراف على جميع الشركات الخاصة. فضلاً عن ذلك، سيتم تقديم مساهمة في رأس مال الصندوق من خلال قرض البنك الدولي وهناك مبلغ إضافي يقدمه البنك المركزي الأردني في صورة تمويل مشترك [20].

32- **أوضح دليل من إحدى المشروعات التي نفذها البنك الدولي في لبنان والنماذج المماثلة الأخرى في اسكتلندا والمملكة المُتحدة إمكانية جذب مستثمري القطاع الخاص من أجل تقديم رأس مال للشركات في المراحل المبكرة من أعمالها وذلك إذا كان بإمكانهم مشاركة المخاطرة وزيادة حجم حافظات أوراقها المالية.** وتتضمن الحوافز التي تحث مستثمري القطاع الخاص، عند وضع استثماراتهم في الشركات الناشئة، مواصلة تمويلهم لهذه الشركات على مر مراحل نموها وإقامة نظام بيئي شامل فعال وقوي من شأنه أن يساعد في إقامة شركات ناشئة عالية الجودة.

33- يهدف **صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية من خلال تمويله للشركات الناشئة إلى تكوين كتلة حرجة من رؤوس المال المخاطر الناجحة من أجل إحداث تأثير عملي.** ومن المتوقع أن تشجع هذه التأثيرات العملية للتمويل الناجح الذي سيقدمه الصندوق المزيد من مستثمري القطاع الخاص على التفكير في تقديم استثماراتهم في هذا المجال. فالتمويل وحده لن يكون كافياً بجانب أن دعم النظام البيئي الشامل من أجل تحسين جودة الشركات الناشئة وزيادة عددها من أجل تدفق الصفقات يمثل عاملاً ضرورياً لمواجهة مشكلة فشل التنسيق (الموقف الذي تعجز فيه صناعة رأس المال المخاطر عن التطور بسبب عدم توافر الخدمات الأساسية والدعم اللازم لإقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة يمكن الاستثمار فيها). وقد تم اختبار هذا النموذج في عدة دول من بينها صندوق رأس مال تأسيس الشركات الناشئة السنغافوري وصندوق المشروعات الأسكتلندي وصندوق المملكة المتحدة للاستثمارات الممولة المساعدة. وقد أسهمت الدروس المستفادة من هذه الصناديق بجانب تلك المُكتسبة من العمليات المماثلة التي أجراها البنك الدولي في دول أخرى مثل (أرمينيا والهند والمكسيك ولبنان) في سد الفجوة التي يعاني منها النظام البيئي الشامل بغرض النهوض بالمشروعات الابتكارية القابلة للتطبيق ودعمها مما أثبت أهمية هذه الدروس في نجاح صندوق الاستثمار.

شكل رقم 4 صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية

[20] يلتزم البنك المركزي الأردني بتقديم 48 مليون دولار أمريكي للشركة الاردنية لضمان القروض طوال عمر الشركة، وهذا المبلغ يعادل استثمار قيمته 13.88 مليون دولار أمريكي طوال عمر المشروع الذي ينفذه البنك الدولي (ستة أعوام).



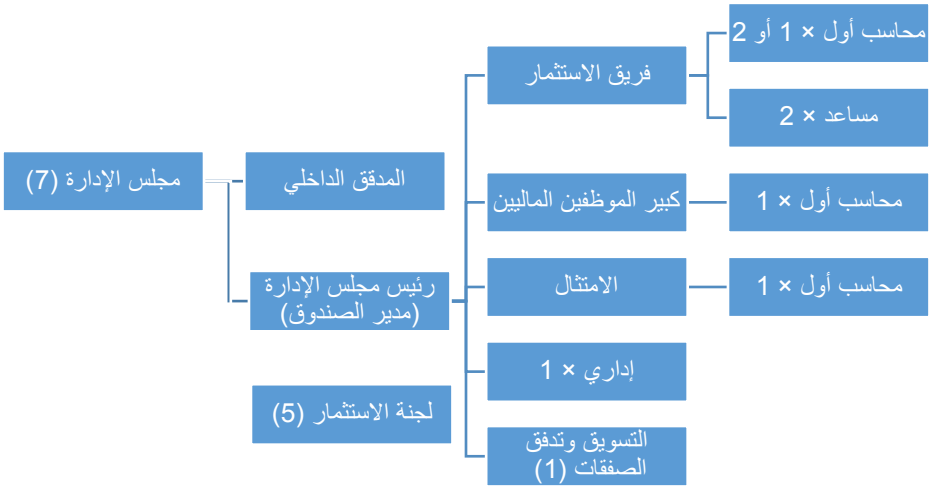
الحوكمة ودور الجهات المعنية الرئيسية بصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية

34- **ستمتلك الشركة الأردنية لضمان القروض الأسهم المُملوكة لصندوق الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة المُبتكرة بالنيابة عن الحكومة وعندما يتم تصفية الصندوق، سوف تسترد الحكومة العائدات.** وستضطلع لجنة متابعة رفيعة المستوى مُكونة من ممثلين من وزارة التخطيط والتعان الدولي والبنك المركزي الأردني ووزارة المالية ووزارة الصناعة التجارة بالدور الرقابي على المشروع. بينما سترفع الشركة الأردنية لضمان القروض تقارير سنوية للجنة المتابعة المُذكورة. لكن لا تشترك الحكومة واللجنة في عمليات الصندوق أو إدارته.

35- **من ناحية أخرى، ستكون الشركة الأردنية لضمان القروض هي المسئولة عن تكوين مجلس إدارة صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية.** حيث سيتكون مجلس الإدارة من 7 أعضاء مؤهلين فقط يتمتعون بنفس حقوق التصويت. وسيضم هذا المجلس أعضاء من القطاع الخاص وسيتم اختيارهم وفقاً للمعايير المُنصوص عليها في دليل عمليات المشروع شريطة عدم ممانعة البنك الدولي. وعملا بقانون الشركات، سيكون مجلس الإدارة مسئولاً عن إبداء الرأي في الاستثمارات التي تقدمها إليه لجنة الاستثمار التابعة لصندوق الشركات. لكن لا يحق له إبداء رأيه في الاستثمارات التي لا توصي بها لجنة الاستثمار. فضلاً عن ذلك، سيُسند مجلس الإدارة إلى لجنة الاستثمار مسئولية اختيار الاستثمار/اختيار استراتيجية الاستثمار بينما ستُسند مهام إقالة لجنة الاستثمار وإدارة أنشطة المشروع وصناعة القرارات العملية إلى مدير الصندوق الذي يكون مسئولاً أيضاً عن تقديم تقارير لمجلس الإدارة. علاوةً على ذلك، سيظل مجلس الإدارة يشرف على سلامة التنفيذ وإدارة الشركة ورفع التقارير وفقاً للقانون الأردني والمعايير المُنصوص عليها في دليل عمليات المشروع. ولن يكون البنك المركزي الأردني عضوًا في مجلس الإدارة ولن يكون له دوراً في الصندوق باستثناء توفير رأس المال وسيكون شريكاً موصي (أي لا يتمتع بحق الرفض، ولديه أسهم لا تخول له التصويت).

36- **سيكون مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية مسئولا عن تعيين فريق العمل في الصندوق مع وضع استراتيجية العمليات والاستثمار، ومتابعة مؤشرات المشروع وإعداد التقارير ذات الصلة، إلى جانب الإدارة المالية والمشتريات والضمانات الوقائية وفقاً للمعايير الواردة في دليل عمليات المشروع.** وسيتم تقييم أداء مدير الصندوق واختياره بناءً على المعايير التي يحددها البنك الدولي في دليل عمليات المشروع. وينبغي أن يكون العاملون في الصندوق من خبراء القطاع الخاص.

37- **سوف يقدم مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية مقترح لمجلس الإدارة للموافقة على أعضاء لجنة الاستثمار المستقلة وفقاً للمعايير المدرجة في دليل عمليات المشروع وعدم ممانعة البنك الدولي.** سوف ينضم مدير الصندوق إلى عضوية لجنة الاستثمار. وسوف يختار مجلس الإدارة أحد أعضائه لرئاسة اللجنة باستثناء ممثل الشركة الأردنية لضمان القروض الذي لا يمكنه رئاسة اللجنة أو المشاركة في عضويتها. ولن تلعب الشركة أي دور في تنفيذ الأنشطة أو اختيار الاستثمارات، وسوف تفرض اللجنة جزاءات على الاستثمارات وعمليات التخارج التي يقترحها فريق الاستثمار التابع للصندوق والمفوض من مجلس الإدارة. ويتضمن الملحق رقم 2 تفاصيل إضافية حول دور كل جهة من الجهات المعنية.



الشكل رقم 5 – الهيكل التنظيمي لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية

أ- مكونات المشروع

38- **يتم توزيع أموال المشروع في ثلاثة مجالات: (أ) تمويل الشركات الناشئة الإبتكارية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما في ذلك الحوافز المقدمة للمستثمرين الشركاء من خلال دعم الاستثمار، و(ب) دعم مقدمي خدمات النظام البيئي الشامل للمساعدة في خلق تدفق الصفقات، و(ج) إدارة المشروع.** يوضح الجدول رقم 5 طريقة توزيع رأس مال الصندوق كاملا على السنوات الستة بالجمع بين أموال المشروع والمساهمة المالية المقدمة من البنك المركزي الأردني[21]. ومع ذلك، ينبغي الإشارة إلى مرونة المخصصات التي تسمح باستيعاب التغيرات في تكاليف السوق والطلب عليه. وقد يقترح مدير الصندوق إجراء تغييرات في الموازنة حسب الاحتياجات الملائمة. وفي حالة عدم استخدام مبلغ ما مخصص لأحد الأنشطة بالكامل، يجوز إعادة تخصيص المبلغ المتبقي لنشاط أخر.

جدول رقم 5. أنشطة ونفقات الصندوق خلال فترة تنفيذ مشروع البنك الدولي (6 سنوات)

النشاط/ المكون	(بالمليون دولار)
1. تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شامل دعم الاستثمار	**53.5**
2. خلق تدفق الصفقات	**6.25**
3. إدارة المشروع وتنسيقه ومتابعته وتقييمه	**4**
الإجمالي	*63.75

* يشمل هذا المبلغ قرض البنك الدولي والتمويل المقدم من البنك المركزي الأردني، ولا يشمل رأس المال الكلي المتاح لدى الصندوق

المكون الأول: برنامج التمويل المختلط من رأس المال والدين (قيمة قرض البنك 44.75 مليون دولار/ إجمالي موزانة الصندوق 53.5 مليون دولار)

39- **في إطار هذا النشاط، سوف يستثمر صندوق الشركات الناشئة الإبتكارية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبلغ 50 مليون دولار في ما يقرب من 200 شركة بالإضافة إلى مبلغ 3.5 مليون دولار تقدم للمستثمرين الشركاء كدعم للاستثمار.** هذه الأرقام عبارة عن قيم تقديرية ويمكن أن تتغير وفقاً لمعدل الطلب في السوق. وسوف تتم موازنة الاستثمارات في الشركات الناشئة بين المراحل الثلاثة للمشروعات المحفوفة بالمخاطر المرتفعة وتصنف كالآتي: مرحلة التأسيس (قيمة الحصة الاستثمارية أقل من 280 ألف دولار أمريكي) وفي المراحل المبكرة (قيمة الحصة الاستثمارية بين 280 ألف و750 ألف دولار أمريكي) وفي رأس المال المخاطر (قيمة الحصة الاستثمارية من 750 ألف حتى 3 ملايين دولار أمريكي). يمكن أن

[21] سوف تقسم مساهمة البنك المركزي الأردني على فترة استمرار الصندوق، أي 12 شهر. وسوف يتم صرف مبلغ 13.88 مليون دولار خلال فترة تنفيذ مشروع البنك الدولي.

تأتي الاستثمارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صورة أدوات التمويل المختلط من رأس المال والدين مثل السندات القابلة للتحويل[22] ونماذج أخرى من الدين الخاضع لشروط ميسرة والتي يعتبرها المستثمرون الشركاء والوسطاء ضرورية لنجاح الشركة. يتضمن الملحق رقم 2 تفاصيل عن استراتيجية الاستثمار وأدوات التمويل المختلط من رأس المال والدين.

40- **سوف تتاح فرص الاستثمار في جميع القطاعات (القطاع اللاداري). ومع ذلك، من المتوقع أن تركز الاستثمارات في المقام الأول على قطاعات التكنولوجيا والإعلام** والإتصالات والخدمات، وتتوجه بعض الاستثمارات إلى قطاع الأعمال الزراعية التجارية والمستحضرات الدوائية والمياه والطاقة النظيفة. ولن يتم الاستثمار في قطاع العقارات والإنشاءات والصناعات الثقيلة.

41- **سوف تستخدم استراتيجية الاستثمار التي وضعها صندوق الشركات الناشئة الإبتكارية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركيبة من الاستثمارات المباشرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصناديق الاستثمار الخاصة التي تسعى إلى زيادة قيمة التمويل في صفقات محددة، والاستثمارات غير المباشرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الصناديق (بوصفها شريك مساهم).** يتناول دليل عمليات المشروع بالتفصيل معايير الاختيار الخاصة بكافة الاستثمارات. ويوضح الجدول رقم 6 خطة استثمار إرشادية لفترة الست سنوات والتي يمكن أن تتغير وفقاً لاحتياجات السوق واستمرار استيفاء الصندوق لمعايير التنمية الشاملة الخاصة بالمشروع. ومن خلال خيار الاستثمار المباشر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستثمار غير المباشر فيها عن طريق الصناديق، يتمتع الصندوق بمرونة تعديل طريقة مشاركته حسب متطلبات السوق وتمكين جميع المستثمرين المحتملين من القيام بدور.

جدول رقم 6. معايير استثمارات الصندوق طوال فترة تنفيذ المشروع (6 سنوات)*

النوع	الاستثمارات غير المباشرة			الاستثمار المباشر	الإجمالي
المرحلة	مرحلة التأسيس (أقل من 280 ألف دولار)	المرحلة المبكرة (280 ألف دولار – 750 ألف دولار)	مشروع رأس المال المخاطر 750 ألف دولار – 2 مليون دولار	المرحلة المبكرة وما بعدها	
مخصصات صندوق المشروعات الناشئة	7 مليون دولار	14 مليون دولار	24 مليون دولار	5 مليون دولار	50 مليون دولار
القطاعات	قطاعات مليئة بالفرص تركز على التكنولوجيا والإعلام والاتصالات والزراعة والمستحضرات الدوائية والطاقة				
الجهات الفاعلة	معجلات أو حاضنات الأعمال + صناديق تمويل مرحلة التأسيس	معجلات أو حاضنات الأعمال + صناديق أو شبكات رعاة الأعمال	المرحلة المبكرة وصناديق رأس المال المخاطر	الاستثمار المشترك مع معجلات أو حاضنات الأعمال صناديق رعاة الأعمال ورأس المال المخاطر	
حجم الفرصة	حجم الصندوق يتراوح ما بين 2 مليون دولار إلى 5 مليون دولار أمريكي	حجم الصندوق يتراوح ما بين 5 مليون دولار إلى 15 مليون دولار أمريكي	حجم الصندوق يزيد عن 15 مليون دولار أمريكي	يرفع الاستثمار القيمة الإجمالية لتصل إلى 500 ألف دولار إلى 1.5 مليون دولار أمريكي	
دعم صندوق المشروعات الناشئة	حتى 1.5 مليون دولار أمريكي لكل صندوق	حتى 3.5 مليون دولار أمريكي لكل صندوق	حتى 5.5 مليون دولار أمريكي لكل صندوق	استثمار 200 ألف مليون دولار إلى 500 ألف دولار في كل شركة ناشئة	
عدد الصناديق المستهدفة	4-3 صناديق	4-3 صناديق	4-3 صناديق	لا ينطبق	
الروافع المالية في القطاع الخاص (بالتقريب)	2 مليون دولار لكل صندوق (بإجمالي 7 مليون دولار أمريكي)	7 مليون دولار لكل صندوق (بإجمالي 24 مليون دولار أمريكي)	9.5 مليون دولار لكل صندوق (بإجمالي 33 مليون دولار أمريكي)	250 ألف دولار إلى مليون دولار أمريكي لكل صفقة (بإجمالي 7.5 مليون دولار)	71.5 مليون دولار
معايير رفيعة المستوى لكل استثمار **	أقل من 40% من مخصصات الصندوق الإجمالية	أقل من 30% من مخصصات الصندوق الإجمالية	أقل من 30% من مخصصات الصندوق الإجمالية	الاستثمار المشترك فقط، لا تزيد النسبة عن 50% من كل جولة.	
عدد الشركات (بالتقريب)	70 – 80 شركة	60 – 70 شركة	30 – 40 شركة	10 – 15 شركة	150 - 200
إجمالي المخصصات	**14 مليون دولار**	**38 مليون دولار**	**57 مليون دولار**	**12.5 مليون دولار**	**121.5 مليون دولار**

* هذه الخطة هي خطة إرشادية وقابلة للتغيير حسب احتياجات السوق

** يرجى الرجوع إلى الملحق رقم 2 لمزيد من التفاصيل عن المعايير رفيعة المستوى والمبادئ التوجيهية للاستثمارات المباشرة وغير المباشرة

[22] السند القابل للتحويل هو مبلغ يمنح إلى الشركة مقابل أسهم رأس المال في الشركة التي ترد فيما بعد في صورة قرض عندما تبدأ الشركة في تحقيق إيرادات.

42- **من المتوقع أن يضخ المستثمرون من القطاع الخاص نحو 70 مليون دولار أمريكي [23] من استثمارات رأس المال، إما بصفتهم مستثمرين مشاركين في صناديق الأموال (استثمار غير مباشر) أو مشاركين في استثمار رأس المال في الصفقات (استثمار مباشر).** وتجدر الإشارة إلى أن أولئك المستثمرون يحسنون الإدارة التجارية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يستثمرون فيها، مما يزيد من قبولها لدى البنوك، وبذلك تستفيد من التمويل الإضافي الذي تقدمه مؤسسات الائتمان. ولكن قياس مدى نجاح ذلك خارج عن نطاق المشروع. ومن الأطراف المقبولة لدى الصندوق للمشاركة في الاستثمارات، سواء كانوا أفراداً أم صناديق، نذكر ما يلي: الصناديق في مرحلة التأسيس (صناديق رعاة الأعمال) وفي المراحل المبكرة وصناديق الاستثمار في رأس المال المخاطر ومنصات التمويل الجماعي وشركات الاستثمار وما إلى ذلك من جهات الاستثمار المؤسسية، شريطة الالتزام بالمعايير الموضحة في دليل عمليات المشروع.

دعم الاستثمار

43- **يعد ارتفاع تكاليف المعاملات اللازمة لإيصال الشركات الناشئة إلى مرحلة النمو من أبرز العوامل المثبطة للمستثمرين؛** حيث إن تلك الشركات تبذل جهداً وتتكبد تكاليف تفوق ما قد تدفعه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأقدم. ولتحفيز مديري الصناديق الشريكة والمشاركين في الاستثمار كي يستثمروا في الشركات الناشئة، فإن الصندوق سوف يمنح الصناديق الشريكة، علاوة على رأس المال، مبلغاً لا يرد لتغطية النفقات المتصلة بدعم الشركات الناشئة الابتكارية. فعلى سبيل المثال، تغطي نفقة الإدارة التي تشكل جزءاً من الاستثمار في رأس المال التكاليف التشغيلية للصندوق، بما فيها التعاقدات وبذل العناية الواجبة وإدارة الاستثمارات والتسويق والتواصل. ومع ذلك، فإن التكاليف الإضافية المتصلة بالشركات الناشئة الابتكارية لا تقتصر على ذلك، وإنما تشمل أيضاً ضمان قدرة المستثمرين على مواجهة تحديات النمو في القطاعات ومجالات الابتكار المختلفة. وعلاوة على ذلك، قد تشمل أنشطة دعم الاستثمار التكاليف المهنية والمالية والقانونية والإدارية لتسجيل براءات الاختراع والحفاظ عليها وتحديثها، والتجريب الميداني للمنتج في سوق جديدة، وأنشطة الدعم الإداري (المحاسبة والخدمات القانونية والتسويق والإدارة)، وهو ما لا تستطيع الشركات الصغيرة تحمله في المعتاد.

44- **يحدد إجمالي دعم الاستثمار المقدم لكل صندوق وفقاً لإتاحة الأموال، ووفقاً للعروض المقدمة من مديري الصناديق المعنية إلى صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية.** وتصدر الموافقة على الطلبات من لجنة الاستثمار بالصندوق بعد مراجعة العروض المقدمة.

المكون الثاني دعم خلق تدفق الصفقات (قيمة قرض البنك: 3,215 مليون دولار أمريكي/ إجمالي الموازنة: 6,25 مليون دولار أمريكي)

45- **سوف تعتمد جودة استثمارات الصندوق القابلة للاستمرارية وعددها على توافر نظام بيئي شامل يتسم بالقوة والقدرة على خلق فرص لريادة الأعمال في الأردن وتحويل تلك الفرص إلى شركات ناشئة قابلة للاستمرارية.** ويشمل ذلك البرامج التي ترمي إلى التواصل مع رواد الأعمال من المناطق المتأخرة والصناعات التي تعاني من نقص الخدمات (بخلاف قطاع تكنولوجيا معلومات الاتصالات) والفئات المهمشة مثل رائدات الأعمال. أما بالنسبة لشباب الخريجين، فلا بد من توفير الموارد اللازمة لرعاية إبداعتهم وابتكاراتهم، فهو حجر الأساس في بدئهم لمشاريعهم الخاصة أو انضمامهم لفريق في مجال ريادة الأعمال. وبالنسبة للمهنيين الأكثر خبرة الذين يؤسسون شركات جديدة، فيندر بينهم توافر تجربة عملية في جمع التبرعات والاستغلال التجاري. وبالتالي فإن مؤسسات دعم ريادة الأعمال ينبغي أن تدعم هذه الفئات بحيث تستطيع الشركات التي يؤسسونها جذب المستثمرين.

46- **في إطار هذا النشاط، سوف يدعم الصندوق 825 رائد أعمال ومؤسسة صغيرة ومتوسطة لدعم جاهزيتهم للاستثمار وتحسين جودة وتنوع الخدمات التي يقدمها الوسطاء والشبكات المخصصة لخلق تدفق الصفقات في الأردن،** وذلك بهدف جلب 125 صفقة قابلة للاستمرارية ينظر فيها الصندوق ويمول من يختاره منها. وسوف يقيم الصندوق، ضمن إدارته للمشروع، تطوير النظام البيئي الشامل سنوياً ويحدد الأولويات التي سوف يركز عليها في السنة التالية.

47- **سوف يتعاقد الصندوق أو يستعين بواحد أو أكثر من مقدمي الخدمات المتخصصين (مثل معجلات وحاضنات الأعمال وهيئات دعم تنمية الأعمال التجارية) وفقاً للمعايير الواردة في دليل عمليات المشروع، ويتحمل النفقات اللازمة لتنفيذ ما يلي من أنشطة خلق تدفق الصفقات:**

[23] قد يتغير ذلك وفقاً لعدد الصناديق التي سيستثمر فيها الصندوق وقيمتها.

أ. **برامج معجلات أو حاضنات الأعمال.** تستهدف هذه البرامج المشروعات الجديدة (أو الفرق التي تخطط لإنشاء مشروعات جديدة)، وتعمل على تعجيل مشروعات من 10 إلى 12 فئة من رواد الأعمال، تشمل كل فئة من 15 إلى 20 مشروعاً أو فريقاً. وتتلقى مشروعات التعجيل، بطبيعة الحال، دعماً خلال فترة زمنية محددة (من أربعة إلى ستة أشهر)، شاملة الفعاليات والدورات التدريبية والتوجيه المكثف لاختبار قدرة نموذج الأعمال/ المنتج على البقاء، وكثيراً ما تتبع هذه المشروعات منهج لين لإنشاء الشركات، وهو أسلوب في التنفيذ يعتمد، نظرياً، على فئات من الشركات الناشئة مفتوحة للجميع وشديدة التنافسية، عوضاً عن الاعتماد على شركات بعينها. ويركز هذا المنهج بالأساس على الفرق الصغيرة، لا المؤسسين المنفردين، ويبدأ بوضع فكرة الشركة (عبر فعاليات الهاكاثونات والمنافسات) يليها دورات تدريبية مكثفة ودعم مكثف، ويختتم بحفلات تخرج دورية في يوم يدعى يوم العرض/ يوم المستثمرين. ولن تقتصر البرامج على قطاع بعينه، ولا منطقة أو محافظة بعينها، وإنما تستهدفها جميعاً، وينبغي أن تبذل جهداً إضافياً للوصول إلى رائدات الأعمال.

ب. **دورات التدريب على الجاهزية للاستثمار وخدمات تطوير الأعمال التجارية المقدمة للمؤسسات الناشئة التي تسعى للحصول على رأس المال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى لزيادة نموها زيادة هائلة.** يستهدف هذا الدعم المشروعات القائمة التي تحتاج لمساعدة خاصة لكي تصير جاهزة/ مؤهلة لاستثمارات الصندوق. وتختلف المشروعات التي تسعى لاستثمارات الصندوق، فقد تكون شركة ناشئة تلقت أحد برامج التعجيل، وفي هذه الحالة ينبغي أن تحصل على برنامج الجاهزية للاستثمار، وقد تكون مؤسسة صغيرة أو متوسطة تسعى للتوسع عبر أحد منتجاتها أو عملياتها الابتكارية، وفي هذه الحالة فإنها ستحتاج إلى خدمات لتنمية الأعمال التجارية.

- هناك أوجه تشابه بين برامج الجاهزية للاستثمار وبرامج التعجيل، وإن كانت الأولى أكثر تركيزاً، وتتناول كيفية سير عملية الاستثمار وجذب المستثمرين وتحديد أوجه الضعف في النموذج التجاري الحالي وأسلوب تقديم العروض، وتقدم للمجموعات عبر شبكة الإنترنت أو وجهاً لوجه، وتشتمل على فعاليات إرشادية أو لتقديم عروض الشركات الناشئة.

- سوف تتضمن خدمات تنمية الأعمال التجارية تقييماً لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقدمة وإمكانات نموها، ثم تقديم الدعم الاستشاري المتخصص لمواجهة العقبات التي تعوق خطط جذب الاستثمارات الخاصة بالمتقدمين ذوي الإمكانات الأفضل. وسوف يستهدف برنامج تنمية الاعمال التجارية مساعدة 75 شركة صغيرة أو متوسطة على تحقيق النمو خلال فترة المشروع. ولضمان عدم منح الدعم إلا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجادة، فإن البرنامج سيقدم جزءاً من التكاليف (بحد أقصى 20 ألف دولار أمريكي لكل مؤسسة)، بينما تغطي المؤسسة كافة النفقات من مصادر أخرى.

ج. **تطوير شبكات رعاة الأعمال.** تطوير مجموعتين من مجموعات رعاة الأعمال الأردنيتين على الأقل عن طريق دعم تشكيل المجموعات الجديدة وتصميمها وتدريب مديري المجموعات وتوجيههم ودعم الأنشطة على مستوى الأنظمة التي تفيد كافة شبكات رعاة الأعمال الأردنية، وكذلك الحث على دعم راعيات الأعمال (انظر مربع النص رقم 1).

مربع النص رقم 1. دور راعيات الأعمال في تشجيع خوض النساء مجال ريادة الأعمال

بالنظر للتأثير الذي يسعى المشروع لإحداثه، وتحديداً زيادة أعداد رائدات الأعمال، فإن الصندوق سوف يحرص على التعاون مع الأطراف المعنية للتوصل إلى برنامج يدعم راعيات الأعمال. أكدت المناقشات مع منتدى معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) لريادة الأعمال، الذي ينظم أكبر مسابقة إقليمية للأعمال التجارية، بأنه على الرغم من كثرة النساء اللاتي يمتلكن أفكار تجارية خلاقة ممن يفزن بالمسابقات، فإن قلة منهن فقط تتمكن من الحصول على تمويل لمشروعاتهن في مرحلة التأسيس. ولكن هذا النشاط سيؤدي دوراً محورياً في دعم رائدات الأعمال؛ فزيادة عدد راعيات الأعمال من شأنه أن يزيد فرص حصول النساء على رأس المال.

تؤدي راعيات الأعمال دوراً بالغ الأهمية في جذب نسبة أكبر من الشركات الناشئة المملوكة للنساء والاستثمار فيها، مقارنةً بمجموعات رعاة الأعمال التي يهيمن عليها الرجال. وقد كشفت دراسة استقصائية لشبكات رعاة الأعمال في الولايات المتحدة أجراها كل من سول وهيل ان أكثر من 30% من شركات مجموعات رعاة الأعمال التي يهيمن عليها النساء (أي 25% من الأعضاء على الأقل) كانت تملكها نساء، مقارنة بنسبة تتراوح بين 12% و 13% في المتوسط في مجموعات رعاة الأعمال الذي يهيمن عليها الرجال. وبالمثل، وجد الباحثان أن مجموعات رعاة الأعمال التي يهيمن عليها النساء تخصص نسبة أكبر من استثماراتها إلى الشركات المملوكة للنساء (13,3% مقارنة بـ 6,6% في المجموعات الأخرى). ووجدا أيضاً أن المستثمرات، مثلهم في ذلك مثل كل رعاة الأعمال، يسعين إلى الحوافز المالية وإلى الوصول إلى فرص استثمارية مغرية وإلى مشاركة المستثمرين المخضرمين. ومع ذلك، فإنهن ينفردن عن المستثمرين الآخرين في الدراسة المذكورة بتحملهن أعباء المسئولية الاجتماعية في الاستثمار وبالرغبة في مساعدة رائدات الأعمال على النجاح وزيادة فرص حصول رائدات الأعمال على رأس المال. وقد أطلقت في عام 2014 منصة لراعيات الأعمال مقرها دبي تدعى "وومينا"، بالإضافة إلى عدة شبكات ناجحة مماثلة في الولايات المتحدة، ويجدر بالصندوق أن يتخذها ضمن شركائه في بناء قدرات راعيات الأعمال في الأردن.

48- **يوضح الجدول رقم 7 تقديرات المبالغ التي يمكن تخصيصها لكل نشاط خلال فترة المشروع.** وقد يعدل فريق إدارة الصندوق هذه المبالغ أو يعيد تخصيصها وفقاً لتكاليف السوق واحتياجاته.

جدول رقم 7. أنشطة دعم النظام البيئي الشامل لخلق تدفق الصفقات على مدار دورة المشرزع (6 سنوات)

نوع الدعم	عنصر النظام البيئي الشامل	الهدف	الأعداد	القيمة بالمليون دولار الأمريكي
برامج معجلات/ حاضنات الأعمال	تدفق الصفقات (الشركات الناشئة)	رواد الأعمال الجدد ذوي الأفكار الواعدة وفرقهم في المجالات والمحافظات المختلفة	150 رائد أعمال/ فريق	2.5
التدريب على الجاهزية للاستثمار ومنح خدمات تنمية الأعمال التجارية المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقرة التي يمكنها تحقيق النمو المرتفع	تدفق الصفقات (الأعمال التجارية القائمة)	الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقرة التي يمكنها تحقيق نمو ملحوظ لكنها بحاجة للدعم كي تعالج الثغرات الداخلية	600 (للتدريب على الجاهزية للاستثمار)، 75 (متلقي منح خدمات تنمية الأعمال التجارية)	2.75
بناء قدرة رعاة الأعمال على الاستثمار	بناء النظام البيئي الشامل/ تدفق الصفقات	بناء المعرفة والقدرة على الاستثمار والمشاركة في الأنشطة الاستثمارية لرعاة الأعمال	مجموعتان	1.0

المكون الثالث: إدارة المشروع وتنسيقه ومتابعته وتقييمه (قيمة قرض البنك: 2 مليون دولار/ إجمالي الموازنة: 4 مليون دولار)

49- **سوف تغطي الأموال المخصصة لهذا النشاط تكاليف إدارة المشروع خلال فترة تنفيذه.** سوف يتولى صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، فعلياً دور وحدة تنفيذ المشروع. تشمل تكاليف الصندوق التكاليف الإدارية والاستشارية والتشغيلية اللازمة لإدارة استثمارات المشروع وتدفق الصفقات والإشراف عليهم. كما سوف تدعم أموال المشروع التكاليف التي يدفعها الصندوق نظير ما يلي: أنشطة التدريب وبناء القدرات، والتسويق، وإجراء عمليات التقييم والتحليل على النظام البيئ الشامل، ووضع آليات التنسيق بين البرامج الوطنية والدولية، والتواصل على وجه الخصوص مع بعض المناطق (عبر المواقع الإلكترونية والمؤتمرات)، وأنشطة إشراك المواطنين، والتقييم والمتابعة، ومراجعة الضمانات الوقائية ومتابعتها، والخدمات القانونية، والمحاسبة وتدقيق الحسابات والإدارة المالية.

50- **فضلا عما سبق، فإن أموال المشروع سوف تغطي أيضاً النفقات التي تدفعها الشركة الأردنية لضمان القروض بصفتها الجهة المنفذة، وتشمل:** إنشاء الصندوق، وإدارة الحساب المخصص، والإشراف اللازم على الائتمانات والضمانات الوقائية بما فيها آلية التعامل مع الشكاوى والتظلمات، وتعيين مستشار لضمان الامتثال الكامل للصندوق بالتزاماته الخاصة بتقديم التقارير إلى لجنة الإدارة وإلى البنك الدولي.

ب. تكلفة المشروع وتمويله

51- **المشروع المقترح هو تمويل مشروع استثماري يقدمه البنك الدولي بقيمة 50 مليون دولار أمريكي يشمل رسوم مقدمة تدفع لإدارة القرض بنسبة 0.25%.** يتم فرض رسوم التزام بنسبة 0.25% على أرصدة الإقراض غير المنفقة الخاصة بالبنك الدولي للإنشاء والتعمير والتي تصبح مستحقة بعد 60 يوماً من توقيع اتفاقية القرض. وسيقدم البنك المركزي الأردني مبلغاً إضافياً بقيمة 48 مليون دولار أمريكي من التمويل وسيتم تحويل مبلغ 13.88 مليون دولار خلال فترة تنفيذ مشروع البنك الدولي (6 سنوات)، وسوف يتم توفير مبلغ إضافي بقيمة 35.125 مليون دولار بعد إغلاق مشروع البنك الدولي. وسيتم تقديم تمويل بأثر رجعي من مبلغ القرض يصل إلى 500 ألف دولار نظير المبالغ المدفوعة قبل تاريخ سريان النفقات المؤهلة لإنشاء الصندوق واختيار مدير المشروع.

جدول رقم 8- جدول تمويل المشروع

مكونات المشروع	تكلفة المشروع بالمليون دولار	تمويل البنك الدولي للإنشاء والتعمير	تمويل النظراء خلال فترة تنفيذ مشروع البنك الدولي	تمويل النظراء بعد إنتهاء تنفيذ مشروع البنك الدولي
التكلفة الإجمالية للمشروع: 1. برنامج التمويل المختلط من رأس المال والدين 2. دعم خلق تدفق الصفقات 3. إدارة المشروع وتنسيقه ومتابعته وتقييمه	53.50 6.25 4.00	44.75 *3.125 2.00	8.75 *3.125 2.00	
الرسوم المقدمة لإدارة القرض		0.125		
إجمالي التمويل المطلوب		50.00	13.875	34.125

* يتم تقريب هذا الرقم إلى 3.13 في صحيفة البيانات

ج. الدروس المستفادة المتجلية في تصميم المشروع

52- **يعتمد المشروع على الدروس المستفادة من مشروع مماثل نُفذ في لبنان باسم "دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية" (P127306)، وأيضا الدروس المستفادة من تصميم مشروع "تمويل الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية" في المغرب(P150928) حيث حصل الأول على موافقة مجلس المديرين التنفيذيين في مجموعة البنك الدولي في 31 أكتوبر/ تشرين الثاني 2012، والثاني في 10 مارس/ آذار 2017.** يقدم مشروع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية منح لتطوير المفهوم إلى رواد الأعمال تصل قيمتها إلى 15 ألف دولار لكل منهم، وتمويل رأس مال يصل إلى 1.5 مليون لكل صفقة ليتم ضخّه مباشرةً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، بالاشتراك مع مستثمرين آخرين في القطاع الخاص. وسلّطت مراجعة منتصف مدة تنفيذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية الضوء على الدروس الرئيسية التي يتم وضعها في الاعتبار عند تصميم المشروع:

أ) تعتبر منح تطوير المفهوم مصدراً هاماً لتدفق الصفقات بالنسبة للاستثمارات، حيث تكون المنح بمثابة وسائل مبدئية لتصفية الاستثمارات واستبعاد غير الملائم منها.

ب) طلبات الحصول على المنح المقدمة من رواد أعمال مرتبطين بحاضنات أعمال أو معجلات أعمال أو برنامج جامعي أو كيانات داعمة أخرى أفضل من الطلبات التي يقدمها رواد أعمال دون دعم.

ت) عملية مراجعة واختيار المنح المتصلة بالمبالغ الصغيرة منهكة ومضيعة للوقت، لذا من الأفضل الاستعانة بمقدمي الدعم للنظام البيئي الشامل القادرين على القيام بهذا الأمر على أساس معايير المشروع.

ث) هناك فجوة تمويلية بين وقت بدء تلقي المشروع الناشئ للمنحة، والوقت الذي يكون فيه أصحاب المشروع مستعدين فعلياً للاستثمار (بين 15 ألف و20 ألف دولار). ولا بد من توفير أدوات التمويل المختلط من رأس المال والدين مثل السندات القابلة للتحويل، أو أشكال أخرى من التمويل مثل القروض الميسرة، لضمان صمود واستمرار المشروع الناشئ إلى حين دخوله أول دورة لرأس المال.

ج) تدفق الصفقات أمر مهم جداً لنجاح التمويل. ينبغي أن يضع المشروع في الاعتبار الشراكة والدعم والاستثمار في الكيانات التي تعمل على إنشاء، ودعم الشركات الناشئة لكي تصبح جاذبة للمستثمرين. ولا ينبغي أن تقتصر الأنشطة، التي يمكن لتلك الكيانات تقديمها، على تمويل الشركات الناشئة مثل المنح المناظرة، والقروض الميسرة، بل ينبغي أن تشمل دعماً غير مالياً مثل التوجيه والتدريب والمساعدة في الوصول إلى الأسواق والاستعداد والتدريب من أجل جذب الاستثمارات.

ح) يفضل مستثمرو القطاع الخاص تمويل الصفقات، حيث يوفر لهم ذلك فرصة توسيع نطاق أعمالهم، وتقاسم المخاطر. مع ذلك قد تكون عملية المراجعة والتفاوض في كل استثمار بطيئة ومستهلكة للوقت بشكل كبير، وتؤدي إلى تأخر الإنفاق. كذلك يقدم خيار الاستثمار في الصناديق قيمة مضافة تتمثل في عملية اختيار استثمار بخطى أسرع وعلى نحو أكثر انسيابية وسلاسة، إلى جانب توفير فرصة الحصول على مبالغ أكبر من مستثمري القطاع الخاص يفضلون الاستثمار في صناديق، وكذلك تيسير عملية الإنفاق على المشروع.

خ) المرونة عنصر أساسي، حيث ينبغي توافر هذا العنصر عند اختيار أنواع الشركاء، والصناديق والمستثمرين المشاركين وقطاعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والنفقات المستحقة، باستثناء أنشطة/نفقات الضمانات الوقائية غير المؤهلة. ينبغي أن يتم تنفيذ أنشطة واستثمارات المشروع طبقاً لأفضل الممارسات الاستثمارية العالمية لجذب أكبر عدد ممكن من المستثمرين إلى السوق.

رابعاً. التنفيذ

أ- الترتيبات المؤسسية والتنفيذية

53- **سيتم إنشاء صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية كشركة مساهمة خاصة طبقاً لقانون الشركات الأردني رقم 22 لعام 1997.** سيخضع الصندوق، نظراً لوضعه بموجب القانون رقم 22، إلى إشراف مراقب الشركات الذي يشرف على كافة الشركات الخاصة. لا ينظم قانون الشركات بشكل مباشر أنشطة صناديق رأس المال من الأسهم ورأس المال المخاطر ، حيث لا يقدم سوى إطار قانوني عام لإدارة الشركات المسجلة بموجب القانون المذكور أعلاه. ووفقاً لقانون الشركات، يتم تقديم وثائق التأسيس، التي تحكم العلاقة بين الشركاء أو المساهمين في شركة أردنية، إلى قسم الرقابة على الشركات التابع لوزارة الصناعة والتجارة. كذلك ينصّ قانون الشركات على قواعد محددة تتعلق بإدارة الشركات المسجلة وفقاً لهذا القانون. ويضطلع مراقب الشركات بمسئولية مراقبة تطبيق قانون الشركات، وإدارة قسم الرقابة على الشركات في وزارة التجارة والصناعة، الذي يعد بمثابة سجل الشركات في الأردن.

54- **الهيكل القانوني للصندوق المحلي السائد في الأردن غير متاح بسبب القيود التي يفرضها قانون الشركات.** في الوقت الذي يتوافر فيه شكل المؤسسة ذات الشراكة المحدودة نظرياً من خلال الشراكة المحدودة أو الشراكة المحدودة بالأسهم، هناك بعض المتطلبات في قانون الشركات، التي تجعلها طريقة غير عملية، إن لم تكن مستحيلة لإنشاء هيكل صندوق نموذجي (شراكة محدودة أو شراكة محدودة بالأسهم). من بين هذه القيود: (أ) ضرورة وجود شريك متضامن في الشراكة المحدودة ليكون الشخص الطبيعي في مقابل كيان الشركة، و(ب) ضرورة وجود شريكين متضامنين في الشراكة المحدودة بالأسهم، و(ج) ضرورة وجود شريك متضامن في الشراكة المحدودة بالأسهم ليساهم بـ30% من إجمالي قيمة الصندوق. لذا تتخذ الصناديق، التي تكون هناك رغبة في إنشائها باستخدام هيكل شركة أردنية حصري (صناديق محلية)، صورة الشركات المساهمة الخاصة، أي شركة مغلقة ذات مسئولية محدودة، تتيح توفير فئات من الأسهم. والبديل لذلك الترتيب، هو تسجيل الصندوق كشراكة أجنبية محدودة لها شريك متضامن متواجد في الأردن، وهذا هو الوضع السائد في كافة هياكل الصناديق الموجودة في الأردن.

55- **لتشجيع القطاع الخاص على المشاركة وتعزيز الشفافية والتنفيذ التجاري، سوف يتم إنشاء صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية من خلال الشركة الأردنية لضمان القروض، التي سوف تكون بمثابة الراعي المحلي للمشروع.** الاتفاقات القانونية التي يتم توقيعها لتحقيق نجاح المشروع موضحة على النحو التالي:

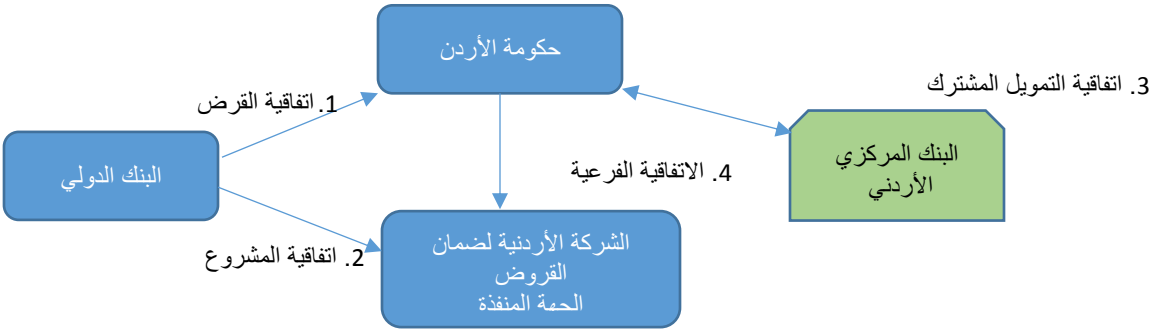
أ) سوف توقع وزارة التخطيط والتعاون الدولي اتفاقية قرض، وتحصل على قرض من البنك الدولي نيابةً عن الحكومة الأردنية التي ستكون مسئولة عن تسديد القرض للبنك الدولي.

ب) سوف يوقع البنك الدولي على اتفاقية المشروع مع الشركة الأردنية لضمان القروض باعتبارها الجهة المسئولة عن تنفيذ المشروع طبقًا لاتفاقية القرض ودليل عمليات المشروع.

ت) سوف توقع وزارة التخطيط والتعاون الدولي على اتفاقية للتمويل المشترك مع البنك المركزي الأردني فيما يتعلق بالتمويل المشترك الذي سيقدمه البنك المركزي الأردني إلى المشروع.

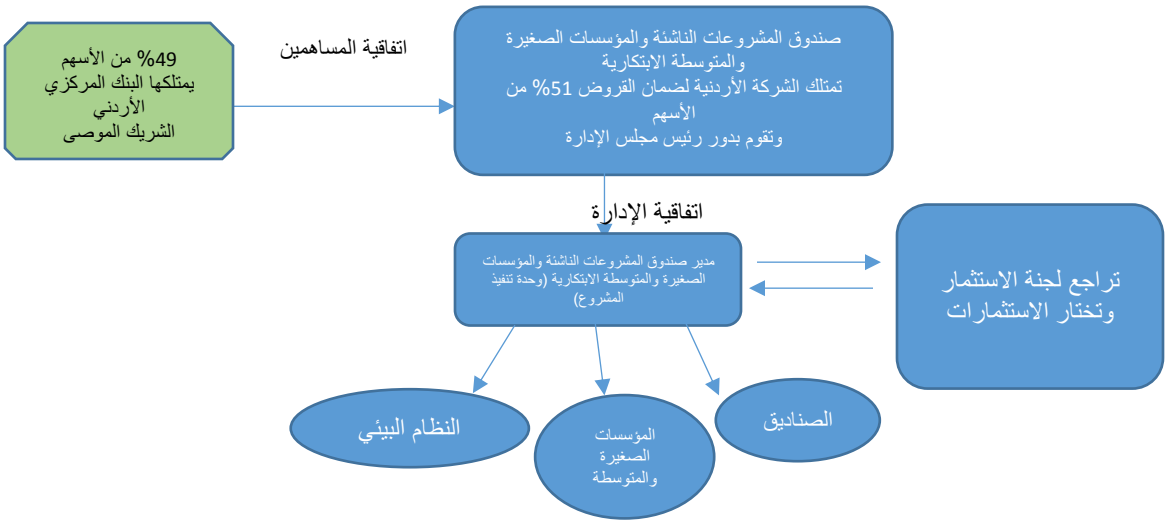
ث) سوف توقع وزارة التخطيط والتعاون الدولي على اتفاقية فرعية مع الشركة الأردنية لضمان القروض بصفتها الجهة المنفذة للمشروع.

شكل رقم 6. الاتفاق القانوني



56- **سوف تكون الشركة الأردنية لضمان القروض مسئولة قانونًا عن إنشاء صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، وسوف تكون عضو المجلس التنفيذي ورئيس المجلس التنفيذي المسئول عن الإشراف على الصندوق، وضمان استيفاء عملية التنفيذ لمتطلبات وشروط البنك الدولي بحسب ما هو موضح في دليل عمليات المشروع.** سوف تستعين الشركة بمدير مؤهل من القطاع الخاص يكون مسئولا عن تنفيذ أنشطة المشروع والمتابعة والتقييم، وإدارة الائتمان، والضمانات الوقائية، ونظام تقديم التقارير. الشركة الأردنية هي الجهة المنفذة للمشروع من خلال قرض المشروع، وسوف تكون مسئولة عن ضمان تنفيذ كافة أعمال إدارة الائتمان، وتقديم التقارير الخاصة بالصندوق بشكل صحيح، وتقديم التقارير ذات الصلة إلى البنك الدولي، في حين سيكون الصندوق هو وحدة تنفيذ المشروع، وسيكون مسئولا عن تنفيذ كافة الأنشطة، وأعمال المتابعة والتقييم، وتقديم التقارير الخاصة بالمشروع إلى البنك الدولي.

شكل رقم 7. التنفيذ المؤسسي



57- **سوف تتبع الشركة الأردنية لضمان القروض الضرورية الضوابط اللازمة لضمان خضوع عملية تنفيذ المشروع لإشراف مستقل صارم بقيادة القطاع الخاص، واستراتيجية استثمار مهنية احترافية.** ومن بين هذه الضوابط، إنشاء مجلس إدارة أغلب أعضائه من القطاع الخاص، وتشكيل لجنة استثمار مستقلة تتألف بالكامل من خبراء من القطاع الخاص يتخذون قرارات بشأن اختيار الاستثمارات وفرض جزاءات على عمليات التخارج من الاستثمار بحسب التفويض الممنوح لها من مجلس إدارة صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، وطبقًا لدليل عمليات المشروع. سيتم اختيار هيكل كل من مجلس الإدارة، ولجنة الاستثمار استناداً إلى المعايير المشار إليها في دليل عمليات المشروع دون اعتراض من جانب البنك الدولي. ستقوم الشركة الأردنية بتوقيع اتفاقية إدارة مع المدير المختار للصندوق تنص على مسئوليات كل من الشركة بصفتها جهة مشرفة، ومدير الصندوق لإدارة الاستثمارات وأنشطة تدفق الصفقات، وتقديم المعلومات الضرورية والتقارير إلى الشركة. وافق مجلس الوزراء على الهيكل القانوني والإداري للصندوق، بما في ذلك معايير اختيار خبراء مستقلين من القطاع الخاص ليكونوا أعضاء في مجلس الإدارة ولجنة الاستثمار، بقرار رقم 2283 بتاريخ 19 مارس 2017. ويمنح قرار مجلس إدارة الشركة الأردنية، في اجتماعه بتاريخ 2 فبراير 2017، الموافقة للشركة الأردنية على إنشاء الصندوق في إطار الهيكل المقترح.

الخروج من صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية

58- **لا يعتمد تسديد قرض البنك الدولي على عائدات الصندوق أو إغلاقه.** يلتزم البنك المركزي الأردني بضخّ مبلغ قدره 48 مليون دولار في رأس مال الصندوق، إضافة إلى قرض البنك الدولي. وعليه سوف يكون إجمالي رأس مال الصندوق 98 مليون دولار، وهو مبلغ يكفي لعمل المشروع حتى نهاية مدته (12+2+1 عام) مما يتيح له فرصة إعادة التوازن إلى استثماراته، وتحقيق الاستدامة حتى يتم الإنسحاب من الاستثمارات. تستغرق الاستثمارات في المرحلة المبكرة في الأردن فترة تتراوح في المتوسط بين 7 و9 سنوات قبل السماح لها بتسييل حصتها. وعند مراجعة المشروع متوسطة المدى، سوف يقوم كل من البنك الدولي، ولجنة المتابعة، والبنك المركزي الأردني، بمراجعة أداء صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية من حيث الاستدامة، وتحقيق هدف المشروع بالتشاور مع الجهات المعنية من الحكومة والقطاع الخاص، واتخاذ قرار بشأن الإجراءات المناسبة اللازم اتخاذها عند الحاجة.

ب- نتائج المتابعة والتقييم

59- **يتضمن دليل عمليات المشروع الجوانب التشغيلية لإطار المتابعة والتقييم. تشمل المهام ذات الصلة:** (أ) وضع طريقة منهجية للمتابعة والتقييم، وخطة تنفيذها، ونهجاً لتحقيق المتطلبات الأساسية من البيانات كما تحدد الطريقة المنهجية المتبعة، و(ب) إعداد تقارير متابعة سنوية ونصف سنوية للمشروع تتضمن بيانات موجزة للأداء بشكل مجمل مقارنة بالأهداف، و(ج) مراجعات متابعة وتقييم سنوية تشمل ضمان مشاركة المواطن.

60- **يضطلع صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة المتوسطة الابتكارية بالمسئولية الأساسية في متابعة نتائج المستفيدين النهائيين والصناديق والمؤسسات الوسيطة، طبقاً لإطار نتائج المشروع، وإرشادات المتابعة والتقييم المحددة في الملحق رقم 1 المرفق بهذه الوثيقة ودليل عمليات المشروع.** في حالة الصناديق ومقدمي الدعم للنظام البيئي الشامل، سوف يكون من اللازم أن تتضمن طلباتهم المقدمة للصندوق للحصول على التمويل توضيح للآليات التي سيستخدمونها من أجل تنفيذ المتابعة والتقييم. سوف تقدم الصناديق والمؤسسات الوسيطة في النظام البيئي تقرير متابعة وتقييم مرتين سنوياً إلى الصندوق. سوف يكون الصندوق مسئولا عن تقديم تقرير متكامل عن المتابعة والتقييم إلى البنك الدولي، وبيانات كمية يتم جمعها من المستفيدين من المشروع والمستثمرين ومديري الصناديق. يمكن للبنك الدولي تنظيم تدريب متابعة وتقييم للصندوق والمؤسسات الوسيطة بحسب ما تدعو الحاجة إلى ذلك.

61- **كذلك سوف يتولى الصندوق، في إطار مسئولياته الخاصة بمتابعة النتائج، استكشاف طريقة لقياس توفير الوظائف غير المباشرة ومتابعة تلك النتائج لأقصى حد ممكن وفقاً لأفضل الممارسات.** إلى جانب ذلك، من الممكن أن يجذب المشروع رواد الأعمال أو المستثمرين من اللاجئين السوريين، وينبغي على الصندوق متابعة هذا الأمر في إطار أنشطة المتابعة والتقييم الخاصة بالمشروع.

ج- الاستدامة

62- **يتضمن تصميم المشروع هيكل مالي يحقق التوازن بين الفئات المختلفة (مرحلة رأس التأسيس/ التمويل، والمرحلة المبكرة، ورأس المال المخاطر) مما يدعم استدامة العمليات.** بالنظر إلى فئة الاستثمار الذي يتضمن قدر كبير من المخاطر، من غير المتوقع أن يحقق صندوق المشروعات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية معدل العائد الداخلي الذي يستهدفه السوق الخاص، لكن استراتيجية الاستثمار المقترحة من جانب الصندوق تحقق توازن بين الفئات الثلاثة للاستثمارات (رأس المال الأولي/المرحلة المبكرة/ رأس المال المخاطر) بحيث يتم إتاحة تحقيق تراكم إيجابي للعائدات يساعد على استمرار إدارة الاستثمارات بعد انتهاء المشروع، ويغطي تكلفة القرض. يمكن توظيف صافي الأرباح (حصة الحكومة من العائدات) لتعويض الحكومة عن تكلفة الاقتراض (ينبغي ملاحظة أن الهدف من استراتيجية الاستثمار هو هدف تنموي، ولن تربط الحكومة العائدات التي يحققها الصندوق بتسديد القرض لأن العائدات غير مضمونة). إضافة إلى ذلك، يلتزم البنك المركزي الأردني بتقديم 48 مليون دولار إلى صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية وهو ما يساعد على استمرار عمل الصندوق بعد انقضاء مدة المشروع، ويمنح الصندوق فرصة تسييل بعض الاستثمارات، وإعادة التوازن لوضعه في استثمارات أخرى من أجل الحفاظ على الاستدامة. ويتضمن ملحق رقم 8 التوقعات المالية على أساس عدة سيناريوهات توضح صافي عائدات الحكومة بعد دفع كافة تكاليف المشروع.

63- **دون النظر إلى ما إذا كانت الحكومة تحقق عائد إيجابي أم لا، سوف يكتسب رواد الأعمال، الذين تم دعمهم طوال فترة المشروع، ثم أخفقوا، خبرة وعلم ذي قيمة كبيرة مما يساعدهم على إنشاء شركات جديدة أفضل، وكذلك سوف يعود هذا بالنفع على المجال، والأطراف المقدمة للخدمات به (المحامين، والمحاسبين، وغيرهم).** وسوف يساعد تجميع هذه المعرفة والقدرات بشكل إيجابي في تحقيق النمو الاقتصادي.

خامساً. المخاطر الأساسية

64- **قيمت المخاطر الإجمالية لتشغيل المشروع بأنها "كبيرة".** ويتصل هذا التقييم بالبيئة الاقتصادية الكلية والاستراتيجيات في القطاع المعني والتصميم الفني للمشروع والقدرة المؤسسية. أما المخاطر الائتمانية فقيّمت بأنها "مرتفعة".

أ- التقييم الإجمالي للمخاطر وشرح أبرزها

65- **مخاطر الاقتصاد الكلي (مخاطر كبيرة).** كان النمو الاقتصادي هزيلا، ومن المتوقع أن يستمر ركوده وسهولة تعرضه للصدمات نظراً لعدم استقرار المنطقة، ولكن الحكومة قد أبدت حتى الآن قدرتها على إدارة هذه الصدمات. ساهم تنفيذ الكثير من البرامج والجهات المانحة في دعم هدف تحقيق استقرار الاقتصاد الكلي، ويشمل هذا الدعم إجراء ترتيبات موسعة بقيمة

723 مليون دولار تحت إشراف مرفق الصندوق الموسع، وقد اعتمدها المجلس التنفيذي لصندوق النقد الدولي في أغسطس/ آب 2016، علاوة على السلسلة المتصلة من تمويل سياسة التنمية الخاصة بالبنك الدولي.

66- **الاستراتيجيات والسياسات القطاعية (مخاطر كبيرة)** على الرغم من وجود بعض المبادرات الحكومية المنفذة في الآونة الأخيرة (إنشاء سجل ائتماني، ونظام للدفع عن بعد، وصندوق ضمان الشركات الناشئة، ودعم إقراض المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة)، فإن الشركان الناشئة لا تزال تواجه تحدياتٍ في بدء نشاطها التجاري وتحقيق نموها (من الأسباب ارتفاع التكاليف وكثرة التشريعات التي تنظم أهلية التسجيل ضمن الأعمال التجارية، وغياب أطر المعاملات المضمونة اللازمة والقوانين التي تضمن التمويل في حالات الإفلاس، وجمود نظام الضرائب على الأعمال التجارية، مما يثبط الكثير من المشروعات ويجعل أصحابها يحجمون عن الدخول في القطاع الرسمي). وقد اتخذت عدة تدابير للتخفيف من أثر المشكلات المذكورة، منها استخدام أدوات تمويل مرنة لخفض تكاليف بدء الأعمال التجارية وإنمائها. ومع ذلك، فسوف تظل مخاطر الاستراتيجية القطاعية تقيّم بأنها كبيرة ما لم تتخذ إصلاحات ملموسة بهدف جذب الكثير من رواد الأعمال والمستثمرين.

67- **التصميم الفني للمشروع (مخاطر كبيرة).**

أ. **المزاحمة.** قد تؤدي التدخلات الحكومية الكبرى إلى خلاف ما ترمي إليه، فتؤدي مثلا إلى مزاحمة استثمارات القطاع الخاص، ولا سيما عندما تكون فرص الاستثمارات القابلة للاستمرارية محدودة. وللتخفيف من حدة هذه المخاطر، سيقدم المشروع رأس مال صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية على مراحل زمنية بالتنسيق مع البنك المركزي الأردني، وبذلك يمكن تفادي إغراق السوق دفعة واحدة بالتمويل بأكمله، ويتاح للمستثمرين من القطاع الخاص فترة كافية للمشاركة باعتبارهم شركاء في الاستثمار. وبالإضافة إلى ذلك، سوف يشتمل المشروع المقترح، لضمان مشاركة القطاع الخاص، على نهج قائم على مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار، بحيث يستفيد القطاع الخاص من تمويل الصندوق ويتحمل قدراً من مخاطر الصفقات أو يستفيد من رأس مال الصندوق لتمويل الصناديق الحاصة، وبذلك تحصل كافة الأطراف الفاعلة على فرصة للمشاركة.

ب. **إشراك القطاع العام في اختيار الاستثمارات وإدارتها.** تكشف التجارب السابقة أن العوائق التشغيلية المفروضة على الأجهزة الحكومية وميل الموظفين الحكوميين لتجنب المخاطر، علاوةً على انعدام المعرفة والخبرات المباشرة في مجال ريادة الأعمال، كل ذلك يجعل من الصعب أن يستطيع القطاع العام اختيار الصفقات بالسرعة والمرونة اللازمتين. وبناءً عليه، فمن الأفضل اتباع نهج يعتمد على القطاع الخاص في الإدارة واتخاذ القرارات. ويأخذ المشروع المقترح هذا الأمر بعين الاعتبار، إذ ينص على أن الجهة المنفذة للمشروع سوف تختار، على أساس تنافسي، مديراً للصندوق من القطاع الخاص يتولى اختيار الاستثمارات وإدارتها بالتعاون مع مجلس إدارة ولجنة استثمار أغلب أعضائهما من القطاع الخاص.

ت. **ضعف الصفقات المتوقع تنفيذها.** يؤكد المستثمرون وفرة الأفكار الابتكارية، لكنهم يشكون ندرة المقترحات التجارية الجيدة ورواد الأعمال المحترفين، وقد يؤثر ذلك على حجم الاستثمارات التي يقوم بها صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية، مما يؤثر بدوره على نفقات المشروع. ولتخفيف حدة هذا النوع من المخاطر، يشتمل المشروع على مكون معني بخلق تدفق صفقات، ويهدف لتحسين الشركات الناشئة القابلة للاستمرارية كماً وكيفاً. وتعد المخاطر من هذا النوع كبيرة لوجود فترة مبدئية (أول سنتين من فترة المشروع) تعاني من ضعف تدفق الصفقات إلى أن تحدث أنشطة تدفق الصفقات أثرها المتوقع.

68- **القدرة المؤسسية على التنفيذ والحفاظ على الاستدامة (مخاطر كبيرة)** تعمل الشركة الأردنية لضمان القروض في مجال ضمان الائتمان، ولا تتمتع بالقدرة على تشغيل الاستثمارات في رأس المال وإدارتها. وسعياً لحل هذه المشكلة، سوف يعين المشروع، عبر إعلان دولي لتقديم المقترحات، مديراً يتمتع بخبرة واسعة في هذا المجال، فيدير الصندوق ويعين الموظفين المؤهلين اللازمين لاستكمال عملياته. ويشير الخبراء بأن الأردن تحظى بعدد كبير من مديري الاستثمار والموظفين المؤهلين، بالإضافة إلى المتواجدين في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والمنطقة والعالم، فلن يكون من الصعب إيجاد من يدير المشروع. وبالنسبة لمعايير اختيار مدير الصندوق والأحكام والمعايير والمبادئ التوجيهية الخاصة بتنفيذ المشروع التي يتعين على المدير الالتزام بها، فسوف ينص عليها دليل عمليات المشروع المعتمد من البنك الدولي. وقد عينت الشركة مستشاراً محلياً، خلال فترة الإعداد للمشروع، ليتعاون معها في إعداد الشروط المرجعية ومعايير التقييم وعملية تقديم العطاءات ووضع دليل عمليات المشروع وفقاً للشروط المرجعية التي كان فريق البنك الدولي قد أعدها. وسوف ينص دليل عمليات المشروع بكل وضوح على أدوار الشركة ومسئولياتها، كما سيحصل كل موظفي الصندوق والشركة على دورات تدريبية بشأن المبادئ التوجيهية للبنك الدولي وإجراءاته المتبعة في أمور الإدارة المالية والشراء والضمانات الوقائية والتقييم والمتابعة. ونظراً لعدم تعيين مدير المشروع وفريقه بعد، فإن مخاطر هذه الفئة تقيم بأنها كبيرة.

69- **الائتمان (مخاطر مرتفعة).** تعكس المخاطر الائتمانية الإجمالية مخاطر الإدارة المالية.

أ- الإدارة المالية لا يوجد لدي صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية ولا الشركة الأردنية لضمان القروض خبرة في إدارة المشروعات التي يمولها البنك الدولي (عبر القروض)، وقد لا يكون موظفي الإدارة المالية في كلتا الجهتين مؤهلين لتولي أمور الإدارة المالية ومهام الدفع على النحو اللازم. ويشتمل المشروع على معاملات استثمارية معقدة ودعم مالي مقدم للوسطاء، ولذلك فإن نظام الإدارة المالية والضوابط الداخلية قد يكونا غير كافيين لضمان توزيع أموال المشروع وإدارتها على النحو اللازم لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة واقتدار اقتصادي. ونظراً لاشتراك عدة أطراف، فقد يضطرب تدفق الأموال في إحدى مراحل عملية التدفق لأسباب عدة، منها مشكلات قانونية أو عوائق تتصل بالإمكانات. ولذلك فقد قيّمت مخاطر الإدارة المالية بأنها مرتفعة. وللتخفيف من أثرها (انظر الملحق رقم الثاني 2 لمزيد من التفاصيل)، سيتعين على المشروع القيام بما يلي: (أ) تعيين مسئول مالي عن المشروع يتسم بالكفاءة ومحاسب أول للشركة الأردنية لضمان القروض بحيث يكمل كل منهما أدوار الآخر؛ (ب) فتح حساب مخصص تديره الشركة الأردنية وحساب فرعي يديره الصندوق؛ و(ج) الاقتصار في استثمارات الصندوق على الجهات المعتمدة وفقاً لقرارات مجلس إدارة الصندوق أو لجنة الاستثمار أو كليهما معاً وفقاً للمبادئ التوجيهية الواردة في دليل عمليات المشروع؛ (د) الالتزام بنسب التمويل التي تعكس حصص المشاركين في أنشطة التمويل مع البنك المركزي الأردني؛ (هـ) إعداد فصل حول الإدارة المالية في دليل عمليات المشروع واعتماده؛ (و) التزام الصندوق بشراء نظام محاسبي وتشغيله؛ (ح) إعداد تقارير مالية مؤقتة غير مدققة وتسليمها، وتعيين مدقق حسابات خارجي للتدقيق في القوائم المالية السنوية؛ (ط) التزام الصندوق بتعيين مدقق حسابات داخلي وتعيين شركة استشارية أو توسيع نطاق عمل المدقق الداخلي للإبلاغ عن مدى امتثال الصندوق في الاستثمارات التي يقوم بها لمعايير الاختيار والإجراءات الاستثمارية المنصوص عليها في دليل عمليات المشروع. وبعد تطبيق تدابير الحد من المخاطر السابقة، سوف تقيم المخاطر المتبقية بانها كبيرة.

ب- المشتريات. نظراً لأن مخاطر الشراء تتوقف على اختيار المدير والموظفين، فقد كان من الممكن تقييمها بأنها منخفضة، ولكن بعد الأخذ في الاعتبار أهمية هذا الاختيار وتأثيره في تنفيذ المشروع كاملا، فقد تقرر تقييم مخاطر المشتريات بأنها متوسطة.

سادساً. ملخص التقييم

أ- التحليل المالي والاقتصادي

70- **من شأن ازدهار مجال الاستثمار في رأس المال المخاطر (ويشمل ذلك شبكات رعاة الأعمال) أن يزيد الشركات الناشئة ومعدل خلق الوظائف.** وقد أجريت عدة دراسات في الولايات المتحدة (حيث بدأت سوق رأس المال المخاطر) لقياس أثر رأس مال المخاطر على الأسواق الحضرية المحلية على مدار عشر سنوات، وتوصل الباحثان ساميلا وسورينسو إلى ن أنه كلما زاد الإمداد المحلي من رأس المال المخاطر (للشركات الناشئة والشركات في المراحل المبكرة) زاد عدد الشركات الناشئة والوظائف والدخل الإجمالي؛ ويرجع ذلك لأن رواد الأعمال في مقتبل حياتهم المهنية يدركون احتياجهم لرأس المال في المستقبل، وسوف يبادر كثير منهم بالعمل إذا رأوا توافر تمويل ملائم، ولأن الشركات التي تحصل على تمويلها من رأس مال المخاطر تشجع الشركات الأخرى على خوض ريادة الأعمال إما بإبراز نجاحاتها أو بتدريب المقبلين على تأسيس الشركات. كما إن استثمارات رأس مال المخاطر تجلب قيمة مضافة بخلاف التمويل، تشمل على سبيل المثال زيادة تدريب الموظفين وتحسين حوكمة الشركات وشفافيتها في أمور مثل التدقيق المالي وأدوات الإبلاغ ومتابعة الموازنة ومؤشرات الإشراف والأداء.

71- **تسهم الشركات الناشئة إسهاماً هائلا في زيادة خلق الوظائف، وتؤثر شبكات رعاة الأعمال تأثيرا مجديا على نمو هذه الشركات وأدائها واستمرارها، حتى وإن كانت تلك الشبكات تعمل في اقتصادات غير داعمة لرواد الأعمال.** وقد توصل بحث أجرته كلية هارفارد للأعمال[24] إلى أن الشركات الناشئة التي يدعمها رعاة أعمال يزداد احتمال استمرارها لأكثر من 18 شهراً أو أكثر بعد تلقيها التمويل بنسبة 14% مقارنة بالشركات الأخرى. ويشير البحث نفسه أن تلك الشركات تعين موظفين أكثر بنسبة 40%، كما إن دعم رعاة الأعمال يزيد احتمال التخارج الناجح من مرحلة التأسيس بنسبة 10% لتصل النسبة الإجمالية إلى 17%. وبالمثل، ففي البلدان الأخرى غير الولايات المتحدة يزداد احتمال جذب هذه الشركات لمن يمول متابعة أنشطتها. وتشير دراسة حديثة أجرتها منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي عام 2015 على المؤسسات الصغيرة

[24] عولمة استثمارات رعاة الأعمال: أدلة من بلدان مختلفة، كلية هارفارد للأعمال، ورقة العمل رقم 16-072، 28 فبراير 2016.

والمتوسطة أن المؤسسات متناهية الصغر (أقل من 10 موظفين) مسئولة عن 58% من صافي النمو في عدد الوظائف (وهي أعلى نسبة)، وقد خلقت المؤسسات الجديدة (أصغر من 5 أعوام) الأغلبية الساحقة من الوظائف الجديدة. وكذلك يؤكد تحليل بيانات تعداد المؤسسات[25] الواردة في تقرير البنك الدولي بعنوان "وظائف من أجل النمو" (2015) أن المؤسسات الجديدة والمؤسسات عالية الإنتاجية تخلق أكثرية الوظائف في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؛ ففي الأردن على سبيل المثال، يذكر التقرير أن المؤسسات الأردنية الجديدة (التي تزاول نشاطها منذ 4 سنوات على الأكثر) والتي يستهدفها المشروع ساهمت في خلق أكثر من 40% من صافي الوظائف الجديدة بين 2006 و 2011. ومن بين هذه المؤسسات الجديدة، خلقت الشركات الناشئة متناهية الصغر (أقل من 5 موظفين) أكثر من نصف النسبة المذكورة، أي أكثر من نصف صافي الوظائف الجديدة في هذه السنوات الخمس، ويبلغ عددها الإجمالي زهاء 8000 وظيفة (شكل رقم 8)[26].

72- **سوف تزداد الإيرادات الحكومية من هذا المشروع على المدى الطويل عبر إيرادات الضرائب بالإضافة إلى مساهمته في التوزان التجاري عن طريق زيادة الصادرات.** وكذلك سيظهر أثر المشروع الاقتصادي في خلق الوظائف بمجرد إبراز المؤسسات المشاركة فيه لنجاحاتها وتوجيه المزيد من الاستثمارات إلى المؤسسات الأكثر إنتاجية وتنافسية التي تقدم وظائف أفضل، وإنشاء الشركات المنبثقة الجديدة وتحقيق نمو الشركات في سلسلة القيمة.

الأساس النظري لتمويل القطاع العام

73- **وفقاً لتقرير أعده فريق التقييم المستقل التابع للبنك الدولي بعنوان "المجال التجاري الكبير للمؤسسات الصغيرة" (2014)، أي نظرية ذات مصداقية تسعى لتغيير نظام المساعدات المقدمة إلى المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ينبغي أن تركز على خلق إمداد مستدام من الخدمات (مثل التمويل وخدمات تنمية الأعمال التجارية والتدريب) عبر إنشاء أسواق ومؤسسات مستقرة، وعدم الاقتصار على تقديم المزايا المؤقتة لقلة قليلة من المؤسسات خلال فترة المشروع.** وهناك ثلاثة أسباب متضافرة وراء تقديم الأسواق تمويل أقل من اللازم للشركات في المراحل المبكرة: ألا وهي: المعلومات غير المتماثلة (لدى الأطراف المعنية) والإخفاقات المؤسسية والإخفاق في التنسيق. ويتعين على الحكومة اتخاذ خطوات لحل كل منها، سواء كان ذلك بإصلاح السياسات أو بالتدخل المباشر. يقدم القسم الثاني من الملحق رقم 4 شرحاً لكل عنصر (المعلومات غير المتماثلة والإخفاقات المؤسسية والإخفاق في التنسيق). ويسعى هذا المشروع لتصحيح الإخفاق في التنسيق في السوق الذي عرقل تطوير مجال الاستثمار في رأس المال المخاطر في الأردن.

74- **يشير الإخفاق في التنسيق إلى وضع يخفق فيه مجال الاستثمار في رأس المال المخاطر أن يتطور بسبب ضعف النظام البيئي الشامل، وذلك لعدة أسباب منها عدم وجود عدد كافٍ من الشركات الناشئة الواعدة الجاهزة للاستثمار، وعم وجود رعاة أعمال لدعم تلك الشركات في المراحل المبكرة، وعدم وجود المحامين القادرين على التفاوض في الصفقات والاتفاقات التي تبرم مع شركاء التنفيذ، وعدم وجود المهنيين المتخصصين في مجال الاستثمار، وعدم وجود أسواق متطورة لعمليات التخارج[27].** ولكن تلك المشكلات لا يمكن حلها دون تطوير مجال الاستثمار في رأس المال المخاطر . لكن مجال استثمار رأس المال في الأردن يركز في الوقت الحالي على الاستثمار في كبرى صفقات الاستثمار في رأس المال الخاص، أما الاستثمار في رأس المال المخاطر فلا يهتم به إلا القليل. وفي العادة يتم مواجهة مشكلة الإخفاق في التنسيق باتباع آلية تقوم الحكومة من خلالها بضخ مؤقت لرأس المال عبر مرفق لمشاركة المخاطر مع المستثمرين من القطاع الخاص إلى أن يتطور المجال تماماً ويستغني عن تلك المساعدات. وقد استخدمت هذه الآلية في أستراليا والبرازيل والهند وإسرائيل والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكندا.

ب- تحليل الجوانب الفنية

75- **أجرى مشروع البنك الدولي تقييماً للشركة الأردنية لضمان القروض وتضمن التقييم مراجعة للهيكل القانوني للشركة، وبناء على هذا التقييم تم تصميم المشروع.** وكانت الشركة الأردنية قد تأسست سنة 1994 باعتبارها شركة مساهمة عامة برأس مال لتقديم الضمانات للقروض التجارية الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وباعتبارها شركة مساهمة عامة، تخضع الشركة الأردنية لإشراف هيئة سوق المال الأردنية. والشركة مكلفة قانوناً بإنشاء وإدارة جميع أنواع الشركات أو المشروعات والمساهمة في رأس مالها. يقوم بإدارة شئون هذه الشركة مجلس إدارة مؤلف من 7 أعضاء. ويكلف البنك المركزي الأردني

[25] قاعدة بيانات البنك الدولي للدراسات الاستقصائية.

[26] التقرير الإقليمي للبنك الدولي لعام 2014: "الوظائف أو الامتيازات: خلق فرص العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"؛ التقرير الموجز الخاص بالأردن.

[27] حالات التخارج: لا تعتبر العروض العامة الأولوية، بطبيعة الحال، من استراتيجيات التخارج القابلة للاستمرارية في معظم الاقتصادات الناشئة ذات أسواق رأس المال المتأخرة، ولذلك فإن صناديق الاستثمار الخاص/ رأس المال المخاطر تميل للاعتماد في تسهيل التخارج على المبيعات إلى الرعاة الماليين الاستراتيجيين او الصكوك التي تسدد ذاتياً.

اثنين من أعضائه، أحدهما رئيس مجلس الإدارة بتمثيل البنك في مجلس إدارة الشركة، حيث أن مساهمته في الشركة تظل عند 45% أو أكثر من رأس مالها. أما عن الأعضاء الخمسة المتبقين، فيتم اختيارهم بمعرفة الجمعية العمومية للمساهمين (باستثناء ممثل البنك المركزي)، وذلك لتمثيل بقية المساهمين عملا بالقوانين واللوائح السارية وقانون الشركات. أسهم الشركة الأردنية موزعة كالتالي: 49% يمتلكها البنك المركزي الأردني، 15% يتم تداولها في سوق البورصة الأردنية، والنسبة المتبقية موزعة بين البنوك الخاصة الأردنية والبنوك الإقليمية والمستثمرين في المؤسسات (شركات التأمين ومؤسسة الضمان الاجتماعي) حسب نسبة مساهمة كل منها. مدة العضوية في مجلس الإدارة 4 سنوات تنتهي بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الجديد.

76- **أثبتت عمليات التقييم التشغيلي التي أجراها البنك الدولي عام 2011 ومؤسسة التمويل الدولية عام 2012 حول الشركة الأردنية لضمان القروض في إطار عمليات المساعدة الفنية المقدمة من قبل أن الشركة معتادة على نظام البنك (على الرغم من محدودية المساعدة الفنية). في عام** 2013، بدأت مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، من خلال مرفق المساعدة الفنية للمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الإقليمية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، العمل على تحسين الإطار المؤسسي في الأردن من خلال إنشاء أول مكتب استعلام ائتماني خاص في البلاد، ودعم الشركة الأردنية في إدارة المخاطر وتنمية الأعمال والمنتجات (مع التركيز على منتجات المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة)، والتسويق والتواصل للمساعدة في توسيع نطاق انتشارها وزيادة أثر منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدعمها الشركة. ومع ذلك، لا تضخ الشركة الأردنية استثمارات رأس المال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فإنها لا تمتلك القدرة على تنفيذ أنشطة المشروع. وحتى تتمكن من ذلك، فسوف تقوم الشركة باختيار مدير يضطلع بمسئولية إدارة صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية وتعيين فريق العمل به، وتتم عملية الاختيار استناداً إلى المعايير التنافسية العالمية. ويكون هذا المدير مسئولا أمام الشركة الأردنية لضمان القروض. وسوف يقوم البنك الدولي بتدريب مدير الصندوق المختار وفريق العمل على كيفية تطبيق مبادئه التوجيهية الخاصة بالضمانات الوقائية والائتمان والمتابعة والتقييم، وسوف يتم إعداد دليل للعمليات ينص على معايير واضحة لتنفيذ الأنشطة والحوكمة وإعداد التقارير.

ج. الإدارة المالية

77- **أجرى البنك الدولي تقييماً لنظام الإدارة المالية المتبع في الشركة الأردنية لضمان القروض،** وفور إنشاء صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، سيقوم البنك الدولي كذلك بإجراء تقييم لأنظمة الإدارة المالية للصندوق، وتوصل التقييم إلى أن تنفيذ الإجراءات المتفق عليها وترتيبات الإدارة المالية المقترحة تستوفي الحد الأدنى من متطلبات البنك وفقاً لسياسة العمليات/وإجراءات البنك رقم 10-00، وقد صُنف معدل مخاطر الإدارة المالية الحالية بأنه "مرتفعاً"، إلا أنه بالنظر إلى إجراءات تخفيف المخاطر المقترحة، انخفض تصنيف بقية مخاطر الإدارة المالية الكلية لهذا التمويل إلى "كبيرة"، ويقدم الملحق رقم 2 معلومات إضافية بشأن تقييم الإدارة المالية وإجراءات التخفيف الموصى بها، وتحتوي ملفات مشروع البنك الدولي على تقييم مفصل عن قدرات الإدارة المالية والترتيبات ذات الصلة.

78- **وستقوم الشركة الاردنية لضمان القروض بإدارة التنسيق العام لتنفيذ المشروع، بينما سيدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية العمليات اليومية والإدارة المالية ومهام الإنفاق. سوف تتمكن الحكومة من خلال** استخدام الصندوق بصفته كيان لأغراض خاصة عزل أسهم رأس المال الخاصة في إطار شركة مستقلة وذلك حتى يحين موعد تصفية العائدات النهائية وإعادتها إلى الحكومة الأردنية. ويتوجب على الصندوق القيام بعدة أمور من بينها، الحفاظ على تطبيق أنظمة إدارة مالية ملائمة وكافية بما في ذلك سجلات وحسابات وقوائم مالية تعكس عمليات المشروع وموارده ونفقاته بشكل كافي. وبمجرد إنشاء الصندوق، سيقوم فريق الإدارة المالية بالبنك الدولي بإجراء تقييم للإدارة المالية للتأكد من قيام الصندوق بإجراء تقييم ملائم للإدارة المالية لأغراض المشروع. وسوف يضم فريق العمل في الصندوق مسئول مالي أول يتقاضى أتعابه من عائدات القرض وسيعمل تحت إشراف مدير عام الصندوق. ومن احية أخرى، تحتاج الشركة الاردنية، نتيجة للقيود المفروضة على القدرات، إلى تعيين محاسب أول يعمل بدوام جزئي يتقاضى أتعابه من المشروع ليضطلع بمهمة تنسيق النواحي المالية ونواحي الإنفاق الخاصة بالمشروع مع كبير الموظفين الماليين في الصندوق.

79- **سيمول المشروع استثمارات التمويل المختلط من رأس المال والدين وكذلك تمويل الخدمات المتفق عليها التي سيقدمها مقدمي الدعم إلى وكلاء النظام البيئي الشامل من أجل تحفيز تنفيذهم للنشاطات الإبتكارية التي تُسرع من معدل تدفق الصفقات في الأردن.** وسيتم الاستعانة بمقدمي خدمات متخصصين لتنفيذ كل عناصر أنشطة تدفق الصفقات (بما في ذلك برامج التنشيط وخدمات تنمية الأنشطة التجارية وتنمية شبكات المستثمرين الممولين) بناءً على نتائج واضحة تدرج في عقود أو اتفاقيات الشراكة، وسيتناول دليل عمليات المشروع أنواع البرامج بالتفصيل، وسيتم إجراء تقييم إدارة مالية بسيط فيما يتعلق بمقدمي الدعم الذين سيقومون بتنفيذ الأنشطة المسندة إليهم لضمان تنفيذ أنظمة إدارة مالية مقبولة.

80- **ستجري الشركة الأردنية لضمان القروض عمليات تدفق التمويلات من خلال حساب مخصص يتم فتحه للمشروع في أحد البنوك التجارية المعتمدة لدى البنك الدولي**، وتحول الشركة الأردنية التمويلات من الحساب المخصص إلى حساب شركات صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، ويستخدم حساب شركات الصندوق لتمويل أنشطة الصندوق المختلفة، بما في ذلك استثمارات التمويل المختلط من رأس المال والدين وتسديد مقدمي الدعم لمدفوعات تتعلق بتكلفة الخدمات وكذلك تكاليف إدارة المشروع، وتكون الشركة الأردنية مسئولة عن إعداد طلبات السحب للمطالبة بدفع مقدمة، وما يتبعها من تجديدات وتعويضات من البنك الدولي.

81- **سيجهز صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية نظام مالي مقبول يقوم بتتبع المدفوعات وتكاليف الاستثمارات وإعادة تسديد أسهم رأس المال المباشر ومواعيد السداد ومردود الاستثمار وعائده حتى يحين موعد تصفية العائدات النهائية وإعادتها إلى الحكومة الأردنية**، وسيقوم الصندوق بتقديم تقارير مالية ربع سنوية تغطي جميع الأنشطة المالية إلى الشركة الأردنية خلال 30 يوماً بعد تاريخ انتهاء ربع السنة لدمجها مع أنشطة المشروع الأخرى التي قامت بها الشركة، وتكون الشركة مسئولة عن تقديم تقارير مالية مرحلية غير مدققة إلى البنك الدولي خلال 45 يوم لاحقة لتاريخ انتهاء ربع السنة.

82- **سوف تتم عمليات التخارج من خلال إحدى الطرق الاعتيادية وهي البيع المباشر أو شراء حصص الإدارة أو الطرح العام المبدئي أو غيرها من الطرق المنصوص عليها في دليل عمليات المشروع، وسوف تخضع عمليات التخارج للجزاءات التي تفرضها لجنة الاستثمار المعنية بالعروض التي أعدها الصندوق**. ويتم إيداع عوائد/أرباح الاستثمارات وكذلك العائدات المحققة من بيع وتصفية الاستثمارات في حساب بنكي منفصل يتم فتحه في أحد البنوك التجارية لغرض يختلف عن غرض الحساب المخصص للمشروع ويستخدم بناء على الاتفاقية المبرمة بين البنك المركزي الأردني والحكومة على النحو المحدد في دليل عمليات المشروع.

83- **يصمم المشروع نظام رقابة داخلية فعال وينفذه**، وقد اعتمدت الشركة الأردنية لضمان القروض والجهة المقترضة دليل عمليات المشروع، متضمناً فصلا عن الإدارة المالية المعتمدة من البنك الدولي، والذي على أساسه سيتم وضع الإجراءات المالية والضوابط الداخلية. كما سيعتمد صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية دليل عمليات المشروع بمجرد إعداده. وسوف يتضمن هذا الدليل نماذج اتفاقيات المساهمين واتفاقيات الاستثمار واتفاقيات المنح، ويغطي الدليل الموضوعات التي تتعلق بتنفيذ المشروع بما في ذلك الأدوار والمسئوليات المشتركة بين الوكالات وإجراءات الإدارة المالية وجميع معايير الأهلية والاختيار وكذلك قائمة العملاء المستبعدين. ويعين الصندوق مراجع حسابات داخلي ليهتم بجميع أنشطة المشروع قبل مضي عام على فعالية المشروع ويقوم برفع تقارير إلى مجلس إدارة الصندوق، ويقدم إلى البنك الدولي الشروط المرجعية لمهام مراجع الحسابات الداخلي ويعرضها على البنك الدولي لضمان عدم الممانعة. وتكون وظيفة المراجع الأساسية فيما يتعلق بالمشروع هي إجراء تحليل مخاطر العمليات وضمان الامتثال للإجراءات بوجه عام ولمعايير الأهلية الخاصة بالمشروع بوجه خاص كما هو منصوص عليه في دليل عمليات المشروع، وتغطى تكاليف المراجع الداخلي تحت بند إدارة المشروع.

84- **سوف يتم تعيين مدقق خارجي للإضطلاع بمهمة التدقيق المالي للمشروع وإعداد القوائم المالية السنوية، ذلك وفقاً للشروط المرجعية المقبولة لدى البنك الدولي.** ولا بد من تعيين المدقق خلال 6 أشهر من تاريخ بدء تنفيذ المشروع. ومن ناحية أخرى، سيتم توسيع نطاق مهام المدقق الخارجي أو تعيين شركة استشارية بمعرفة الصندوق لتنفيذ إجراءات المراجعة السنوية المتفق عليها للجهة المستفيدة (مرحلة التأسيس والمرحلة المبكرة والشركات الناشئة ومعجلات وحاضنات الأعمال وشبكات رعاة الأعمال ومنصات التمويل الجماعي، وما إلى ذلك). سيتم تمويل كلا النشاطين في إطار مكون إدارة المشروع.

د- الإنفاق

85- **سوف تطلب الشركة الأردنية لضمان القروض تعويضها عن النفقات التي تم الاتفاق عليها قبل بدء المشروع.** كذلك سوف تطلب الشركة إيداع دفعة مالية مقدمة في الحساب المخصص للمشروع من أجل بدء الإنفاق على عملية التنفيذ. ستكون المدفوعات المقدمة من البنك الدولي إلى الشركة الأردنية على أساس تقارير مالية مؤقتة ربع سنوية غير مدققة، توضح النفقات الفعلية عن الربع السابق (ثلاثة أشهر)، والتدفق النقدي المتوقع على مدى الربعين التاليين (ستة أشهر). وتحتفظ الشركة الأردنية بكافة الوثائق الداعمة، على أن يكون ذلك بطريقة تتيح لبعثات البنك الدولي، والمدققين الداخليين والخارجيين مراجعتها.

86- **شروط الإنفاق.** سيكون تعيين مدير مؤهل لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة شرطاً للإنفاق.

هـ المشتريات

87- **تم إجراء تقييم لقدرة عمليات المشتريات، وتم تصنيف مخاطرها بأنها متوسطة.** وقد خلص التقييم العام، الذي أجرته الشركة المنفذة، وهي الشركة الأردنية لضمان القروض، إلى أن عملية المشتريات التي تتبعها هذه المؤسسة تلتزم بالمبادئ التوجيهية للمشتريات الأساسية التي يتبناها البنك الدولي. سوف يطبق المشروع إطار المشتريات الخاص بالبنك فيما يتعلق بتعيين شركة إدارة، أو اختيار مدير لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية الذي سوف يعين بدوره فريق العمل، وكذا التعاقد على الخدمات، وشراء الأدوات المكتبية البسيطة، والمعدات التي يحتاجها الصندوق من أجل ممارسة عمله. للحد من المخاطر المحددة، هناك بعض الإجراءات المقترحة التي من شأنها خفض درجة تصنيف المخاطر: أ) ترتيب الدعم المناسب (طاقم العمل، والتدريب، والأدوات) للتعامل مع إدارة المشتريات على الأقل حتى يتم اختيار استشاري إداري، ب) ضمان إدارة العقود بشكل سليم من جانب الهيئة المنفذة، ج) وضع نظام لمتابعة تعديلات عقود صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات المتوسطة والصغيرة الابتكارية وتحفيزها، د) الاتفاق على طريقة مناسبة لنشر قرارات المشتريات وغيرها من المعلومات ذات الصلة بأدنى حد، (على موقع إلكتروني أو من خلال نشرات صحفية).

88- **تم تصور ترتيبات المشروع التالية الخاصة بالمشتريات على النحو التالي:**

1. مبادئ توجيهية لمكافحة الفساد: سوف يتم تطبيق "مبادئ توجيهية بشأن منع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشروعات، التي يتم تمويلها بقروض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وقروض ومنح من مؤسسة التنمية الدولية" والصادرة في 15 أكتوبر/ تشرين الأول 2006، وتم مراجعتها في يناير/ كانون الثاني 2011.
2. لوائح المشتريات: سوف يتم تطبيق "لوائح المشتريات الخاصة بالبنك الدولي للمقترضين في إطار تمويل المشروعات الاستثمارية" والصادرة في 1 يوليو/ تموز 2016 (لوائح المشتريات) في المشروع. بالنسبة إلى المشتريات المكتبية تحديداً والاختيارات المتعلقة بمدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، تستخدم الشركة الأردنية لضمان القروض ترتيبات الاختيار طبقاً "للممارسات التجارية" بحسب ما جاء في القسم رقم 6-46 من اللوائح المشار إليها أعلاه. تشير الممارسات التجارية إلى استخدام ترتيبات المشتريات المعتمدة والمستخدمة في القطاع الخاص (عادةً ما تكون مؤسسات غير خاضعة لقانون المشتريات الحكومي للمقترض) لشراء السلع أو تنفيذ الأعمال أو الخدمات غير الاستشارية. ينفذ البنك مبادئ المشتريات الأساسية التالية لكونها المعيار المستخدم لتحديد مدى قبول الممارسات التجارية، وهي: قيمة الأموال والاقتصاد والنزاهة ومدى الملائمة للغرض والفعالية والشفافية والعدالة.
3. أنشطة المشروع بطبيعتها غير معقدة؛ ومن المتوقع أن تختار الشركة الأردنية لضمان القروض مدير لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، يقوم بدوره بتعيين فريق عمل للقيام بمهامه كوحدة تنفيذ المشروع. إلى جانب ذلك، سوف يتم شراء اللوازم المكتبية، والأثاث المكتبي بحسب احتياجات الصندوق.
4. سوف تتبع طرق شراء السلع والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية الممارسات التجارية المعمدة لدى الشركة الأردنية لضمان القروض.
5. فريق العمل: يتم تكليف أخصائي المشتريات بالشركة الأردنية لضمان القروض بتعيين مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، وشراء الخدمات المتصلة بدور الشركة الأردنية بصفتها الجهة المنفذة. تتماشى مؤهلات المشتريات مع متطلبات المنصب الحالي. سيكون هناك حاجة إلى دعم فني من الشركة الأردنية لمساعدة فريق المشتريات في تقييم واختيار مدير الصندوق وأفراد فريق العمل. سوف تكون الجهة المنفذة مسئولة عن إدارة عقود مدير الصندوق وفريق عمله. كذلك يحق للشركة المنفذة اختيار تفويض مدير الصندوق بإدارة العقود الخاصة بأفراد فريق عمل الصندوق.

و- تحليل الجوانب الإجتماعية (متضمنة الضمانات الوقائية)

89- **يتم تصنيف هذا المشروع كمؤسسة وسيطة مالية وفقاً للتقييم البيئي للبنك الدولي (سياسة العمليات رقم 4-01).** يتم تصنيف المخاطر البيئية والاجتماعية بأنها منخفضة بالنظر إلى توقع أن تكون المشروعات الفرعية الممولة هي مشروعات ناشئة تكنولوجية تقدم خدمات بسيطة وتتخذ إتجاهاً تصاعدياً في دورة تنمية الأعمال الخاصة بها. سوف يحكم إطار الإدارة البيئية والاجتماعية الجوانب البيئية والاجتماعية للمشروع، حيث يتماشى مع اللوائح والإجراءات الأردنية ذات الصلة. وسوف يقدم البنك الدولي قرضه من خلال كيان له غرض خاص، وهو مؤسسة وسيطة هدفها تقديم رأس المال إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختارة. سوف تتم مساءلة مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية أمام مجلس إدارة الصندوق، التي تتولى الشركة الأردنية لضمان القروض رئاسته. ويقدم الصندوق تقاريره مباشرةً إلى البنك

الدولي، وتقدم الشركة الأردنية بدورها التقارير إلى وزارة التخطيط والتعاون الدولي فيما يتعلق بتنفيذ المشروع. وبالنسبة لتقارير الضمانات الوقائية، فسوف يجري الصندوق عمليات تدقيق سنوية لاحقة للمراجعة، ويخطر الشركة الأردنية بمستوى التقدم المحرز في المشروع. سوف تقدم الشركة الأردنية تقارير إلى مجموعة البنك الدولي كما هو موضح في المبادئ التوجيهية لإطار الإدارة البيئية والاجتماعية، بهدف توفير معلومات بشأن الآثار البيئية والاجتماعية الرئيسية للمشروع، وفعالية إجراءات التخفيف من آثارها. وتم وضع إطار للإدارة البيئية والاجتماعية والتخفيف من الآثار ذات الصلة وإطاراً للمتابعة، وتم إدراجها في ملاحق إطار الإدارة البيئية والاجتماعية. كذلك تعمل أطر المتابعة كوسيلة لمتابعة وتقييم مدى التزام الضمانات الوقائية بإطار الإدارة البيئية والاجتماعية. وسوف تشمل التقارير المرحلية التي يقدمها الصندوق إلى مجلس الإدارة والشركة الأردنية قسم خاص بالتزام ومطابقة الضمانات الوقائية. وبدورها سوف تقدم الشركة الأردنية تقارير مرحلية إلى البنك الدولي.

90- **من المتوقع أن يقوم المشروع بالأساس بتمويل المشروعات الصغيرة التي تعمل في مجال الخدمات أو التكنولوجيا ذات المخاطر البيئية أو الاجتماعية المحدودة.** يشير التقييم إلى أن الأنشطة التي يمولها المشروع لن تتضمن أي أعمال تقتضي استحواذ على الأراضي. وقد تم إعداد إطار الإدارة البيئية والاجتماعية، الذي يقدم قائمة بالأنشطة الفرعية غير المسموح بها وآلية فحص الأنشطة ونظام للمتابعة وتقديم التقارير، وإدراجه في دليل عمليات المشروع من أجل التصدي لأي مخاطر بيئية أو اجتماعية محتملة. يتولى مسؤولو الاستثمار بالمشروع في صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية مسئولية فحص الاستثمارات في الشركات خلال مرحلة التأسيس/ تمويل الأعمال وتمويل المرحلة المبكرة منها/ وتمويل رأس المال المخاطر، وتقديم التقارير إلى الشركة الأردنية لضمان القروض وفقاً لإطار الإدارة البيئية والاجتماعية للمشروع. سوف تضمن عملية الفحص عدم اشتمال الأنشطة الممولة على إعادة توطين قسري. ولا بد من الحفاظ على شفافية عملية الطلب لضمان تكافئ فرص الحصول على التمويل. وسوف يتم الإعلان عن الدعوة إلى تقديم عروض على نطاق واسع، وسوف تستهدف هذه الدعوة اتحادات المرأة وغيرها من المؤسسات من أجل ضمان نشر المعلومات بقدر كافي بين رائدات الأعمال المحتملات. وسوف يحدد دليل عمليات المشروع معايير الأهلية الخاصة بالطلب، وكيفية الإعلان عن العملية، وكذلك سيعلن عن العروض المختارة. سوف يضع المشروع آلية التعامل مع الشكاوى والتظلمات و يتم الإعلان عنها على نحو ملائم، وتشرف عليها الشركة الأردنية التي تقوم بتعيين استشاري يقدم الدعم للرقابة الكاملة ومتابعة أنشطة الصندوق بما في ذلك إدارة الشكاوى التي قد يتم تقديمها والعمل على حلها.

ز- تحليل الجوانب البيئية (متضمنة الضمانات الوقائية)

91- **يتم تصنيف هذا المشروع ضمن فئة "الوساطة المالية" عملا بسياسة عمليات البنك الدولي رقم 4-01.** يتم الإشارة إلى المؤسسات المالية، وشركاء النظام البيئي الشامل، الذين يتم اختيارهم لتنفيذ الاستثمارات، ودعم النظام البيئي الشامل، في هذا السياق كشركاء لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، ومن بينهم، صناديق الاستثمار في رأس المال المخاطر، وصناديق تمويل التأسيس/ والمراحل المبكرة من الأعمال، ومقدمي الدعم للنظام البيئي الشامل (معجلات الأعمال، وحاضنات أعمال، وخدمات تنمية الأعمال وغيرها). من المتوقع أن يمول هذا المشروع بالأساس مشروعات صغيرة في مجال الخدمات أو التكنولوجيا ذات مخاطر بيئية واجتماعية محدودة. لا تتضمن الأنشطة عقارات وبناء خالصة (إنشاء مكاتب وشراء منشآت ومعدات بناء). مع ذلك قد يكون هناك بعض الأنشطة التي تتضمن مخاطر بيئية واجتماعية رغم أن نطاقها سيكون محدوداً نظراً لحجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

92- **سيتم تغطية التكلفة المرتبطة بتنفيذ صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحسب تكاليف التشغيل/ التكاليف الإدارية المعيارية للشركة الخاصة حيث تلتزم الشركات بإتباع قانون البيئة الأردني.** مع ذلك من المتوقع أن يحتفظ الصندوق بفرصة الحصول على الخدمات الاستشارية الخاصة بالضمانات الوقائية البيئية لتقديم الاستشارة إلى الصندوق "بحسب الحاجة"، وتشير هذه الخدمات ضمناً إلى أن الصندوق له الحق في الاحتفاظ بالخدمات المختلفة للضمانات الوقائية البيئية حين تكون متاحة عند الحاجة إلى الخدمات. يبلغ إجمالي التكاليف التقديرية، التي سوف تغطي التدريب، والاستشارات وعمليات التدقيق المرتبطة بتنفيذ إطار الإدارة البيئية والاجتماعية خلال مدة المشروع 306 ألف دولار تقريباً. وتعد هذه قيمة تقديرية قابلة للتغير بحسب النسبة المئوية لتطبيقات المشروع الفرعي الذي ينفذه الصندوق والذي يتطلب وضع خطط إدارة بيئية واجتماعية.

93- **سوف تتطلب عملية فحص المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة وثائق تثبت قيام مقدم الطلب بملأ استمارة معلومات المشروع بشأن المشروع المستهدف، وتقديمها إلى وزارة البيئة من أجل فحصها عملا بالقانون الأردني.** يعتبر إطار الإدارة البيئية والاجتماعية أداة للفحص والمتابعة، ويقدم مرجعية لأدوات الإدارة البيئية والاجتماعية والتخفيف من آثارها. تقوم لجنة مركزية بين الوزارات معنية بإصدار التراخيص، بمراجعة استمارة معلومات المشروع، وبعد إجراء مسح للموقع تحدد ما إذا كان قد تم تصنيف المشروع ضمن الفئة "أ" أم "ب" أم "ج". تصدر الوزارة إرشادات ملزمة قانوناً بشأن نطاق التقييم. من المتوقع من

مقدم الطلب أن يقدم الوثائق الخاصة بعملية الفحص التي أجرتها وزارة البيئة الأردنية، ويتم إتباع عملية التصنيف قبل الانتقال إلى مرحلة التمويل. تم إعداد إطار الإدارة البيئية والاجتماعية، الذي يضم قائمة بأنشطة فرعية غير مسموح بها، وعملية الفحص والمتابعة ونظام تقديم التقارير وتضمينه في دليل عمليات المشروع من أجل مواجهة المخاطر البيئية والاجتماعية المحتملة.

94- **من المتوقع تضمين الشركات التي تعمل في مجال الأعمال التجارية الزراعية، رغم أن نوعية الأعمال المتوقعة تقتصر على تلك التي لها طبيعة ابتكارية في مجال التعبئة والمعالجة والتسويق والتوزيع، والبعيدة عن أنشطة إنتاج أو استخدام المبيدات الحشرية**. لذا، لا يتم تفعيل سياسة عمليات البنك رقم 4-09 بشأن مكافحة الآفات. سيتم استبعاد أي مشروعات فرعية تنطوي على إنتاج أو استخدام مبيدات حشرية من المشروع، وإدراجها في الأنشطة غير المسموح بها في إطار الإدارة البيئية والاجتماعية.

95- **سيتم تدريب مسئولي الاستثمار في صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كيفية دمج عمليتي الفحص والتصنيف البيئي في عملية تقديم الطلبات والموافقة عليها**. سوف يتعاقد الصندوق مع أخصائي بيئي لإجراء عمليات تدقيق احتياطي لضمان تنفيذ العمليات ومتابعتها بشكل صحيح، وتقديم كافة الوثائق بحسب الحاجة.

ح- سياسات أخرى للضمانات الوقائية

إشراك المواطن/ العميل

96- **كجزء من أنشطة إشراك المواطن، سوف يكون صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مسئولا عن إجراء مسحين على الأقل عن رضاء المستفيد من أجل معرفة آراء المستفيدين من المشروع حول الخدمات المقدمة لهم وحول أداء صناديق الشركاء والأطراف الوسيطة في النظام البيئي الشامل.** يتضمن إطار المتابعة والتقييم الوارد في الملحق رقم 1 نموذج استبيان لمتابعة هذا المؤشر.

ط- آلية البنك الدولي للتعامل مع الشكاوى والتظلمات

97- **من حق المجتمعات المحلية أو الأفراد الذين يرون أنهم قد تأثروا بالسلب من تنفيذ المشروعات التي يدعمها البنك الدولي، التقدم بشكاوى وفقاً لآليات التعامل مع الشكاوى والتظلمات التي تم وضعها على مستوى المشروع أو الخدمة ذات الصلة لدى البنك الدولي.** تضمن هذه الخدمة النظر في الشكاوى المقدمة بشكل عاجل من أجل التعامل مع المخاوف المرتبطة بالمشروع. كذلك يمكن للأطراف المتأثرة بالمشروع، سواء كانت مجتمعات محلية أم أفراد، التقدم بشكاواهم إلى هيئة التفتيش المستقلة التابعة للبنك الدولي والتي تحدد ما إذا كان قد وقع ضرر أو من المحتمل أن يقع ضرر نتيجة عدم التزام البنك الدولي بسياساته وإجراءاته. يمكن تقديم الشكاوى في أي وقت بعد إخطار البنك الدولي مباشرةً بالمخاوف، ويتم منح إدارة البنك الفرصة للرد. لمزيد من المعلومات بشأن تقديم الشكاوى إلى خدمة التعامل مع التظلمات المؤسسية التابعة للبنك الدولي، برجاء زيارة الموقع الإلكتروني http://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/grievance-redress-service. لمزيد من المعلومات عن كيفية تقديم شكاوى إلى هيئة التفتيش التابعة للبنك الدولي، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.inspectionpanel.org.

سابعاً. إطار النتائج ومتابعتها

إطار النتائج

الدولة: الأردن

مشروع صندوق الشركات الناشئة الإبتكارية

الهدف الإنمائي للمشروع

يتمثل الهدف الإنمائي للمشروع في زيادة تمويل رأس المال الخاص في المراحل المبكرة لأعمال المؤسسات الابتكارية الصغيرة والمتوسطة.

مؤشرات الهدف الإنمائي للمشروع

اسم المؤشر	المؤشر الأساسي	وحدة القياس	خط الأساس	الهدف النهائي	التكرار	مصدر البيانات/ المنهجية	المسئولية عن جمع البيانات
الاسم: رأس المال المعبأ		المبلغ (بالدولار الأمريكي)	0.00	71500000.00	نصف سنوي	استثمارات حافظة الصندوق/ اتفاقيات المساهمين	مدير الصندوق/ الشركة الأردنية لضمان القروض
رأس المال الخاص المعبأ لتمويل المرحلة المبكرة/ مرحلة التأسيس من خلال المشروع		المبلغ (بالدولار الأمريكي)	0.00	14500000.00	نصف سنوي	اتفاقيات المساهمين	مدير الصندوق/ الشركة الأردنية لضمان القروض
رأس المال المخاطر الخاص المعبأ من خلال المشروع		المبلغ (بالدولار الأمريكي)	0.00	75000000.00	سنوي	اتفاقيات المساهمين في صندوق P-Pواتفاقيات المساهمين في الاستثمارات	الصندوق*/ الشركة الأردنية لضمان القروض
الوصف: يتعقب المؤشر الرئيسي مبلغ التمويل المباشر (في صورة رأس مال و/أو دين) الذي تم جمعه من الكيانات الخاصة، باستخدام تمويل من القطاع الخاص، بغرض تمويل الاستثمارات في إطار عمليات أو اسستثمارات البنك الدولي للإنشاء والتعمير ومؤسسة التنمية الدولية (رأس المال الخاص) والمرتبطة بشكل مباشر بهذه العملية.							
الاسم: الشركات المستفيدة الحاصلة على التمويل من خلال المشروع		عدد	0.00	150.00	سنوي	مسح منتظم	وحدة إدارة المشروع في الشرركة الأردنية لضمان القروض
الشركات المستفيدة الحاصلة على تمويل المرحلة المبكرة/ مرحلة التأسيس من خلال المشروع		عدد	0.00	80.00	سنوي	مسح منتظم	الصندوق*

اسم المؤشر	المؤشر الأساسي	وحدة القياس	خط الأساس	الهدف النهائي	التكرار	مصدر البيانات/ المنهجية	المسئولية عن جمع البيانات
الشركات المستفيدة الحاصلة على تمويل رأس المال المخاطر من خلال المشروع		عدد	0.00	70.00			
الشركات المستفيدة التي تديرها المرأة والحاصلة على التمويل من خلال المشروع		نسبة مئوية	0.00	25.00			
الشركات المستفيدة التي يديرها الشباب والحاصلة على التمويل من خلال المشروع		نسبة مئوية	0.00	30.00			
الشركات المستفيدة المتخرجة من مكون تدفق الصفقات والحاصلة على التمويل من خلال المشروع		عدد	0.00	100.00	سنوي	مسح منتظم	الصندوق*/ الشركة الأردنية لضمان القروض
الوصف: يقيس هذا المؤشر إجمالي عدد الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية الحاصلة على التمويل من خلال المشروع (يتم حصر الشركات الحاصلة على تمويل متابعة أنشطة المشروع مرة واحدة فقط).							
الاسم: الشركات المستفيدة التي طرحت منتجاً أو عملية جديدة		نسبة مئوية	0.00	100.00	سنوي	تقديم تقارير منتظمة عن المشروع	الصندوق*/ الشركة الأردنية لضمان القروض
الوصف: سوف يتعقب هذا المؤشر الإبتكار الناشئ من الجهات الحاصلة على المنح واستثمارات رأس المال من خلال المشروع.							

* صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية

مؤشرات النتائج الوسطية

اسم المؤشر	المؤشر الأساسي	وحدة القياس	خط الأساس	الهدف النهائي	التكرار	مصدر البيانات/ المنهجية	المسئولية عن جمع البيانات
الاسم: إجمالي الوسطاء الماليين الحاصلين على التمويل من خلال المشروع		عدد	0.00	10.00	سنوي	مسح منتظم	الصندوق*/ الشركة الأردنية لضمان القروض
الوسطاء الماليين المعنيين بمشروعات رأس المال المخاطر الحاصلين على التمويل من خلال المشروع		عدد	0.00	6.00	سنوي	مسح منتظم	الصندوق*/ الشركة الأردنية لضمان القروض
الوسطاء الماليين المعنيين بالمرحلة المبكرة/ مرحلة التأسيس الحاصلين على التمويل من خلال المشروع		عدد	0.00	4.00	سنوي	مسح منتظم	الصندوق*/ الشركة الأردنية لضمان القروض
الوصف: يقيس هذا المؤشر العدد الإجمالي للوسطاء الماليين الحاصلين على التمويل من خلال المشروع. (يتم حصر الصناديق الحاصلة على تمويل متابعة أنشطة المشروع مرة واحدة فقط).							
الاسم: الجهات المستفيدة الحاصلة على خدمات معجلات الأعمال من خلال المشروع		عدد	0.00	150.00	سنوي	مسح منتظم	الصندوق*/ مقدمي خدمات النظام البيئي الشامل
المستفيدات من النساء الحاصلات على خدمات معجلات الأعمال من خلال المشروع		نسبة مئوية	0.00	30.00			
المستفيدون من الشباب الحاصلين على خدمات معجلات الأعمال من خلال المشروع		نسبة مئوية	0.00	30.00			
الوصف: عدد الشركات الناشئة/ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على خدمات معجلات الأعمال لمدة 4 إلى 6 أشهر.							
الاسم: الممولون رعاة الأعمال المحتملون الحاصلون على التدريب من خلال المشروع		عدد	0.00	30.00	سنوي	اتفاقيات منح ما قبل التأسيس/ مقدمي الخدمات التدريبية	الصندوق*
الوصف: الكيانات الحاصلة على المنح رعاة الأعمال المحتملون الحاصلون على التدريب							

اسم المؤشر	المؤشر الأساسي	وحدة القياس	خط الأساس	الهدف النهائي	التكرار	مصدر البيانات/ المنهجية	المسئولية عن جمع البيانات
الاسم: اتفاقيات المساهمين أو اتفاقيات الشراكة الموقعة مع مقدمي تمويل رأس المال/ الوسطاء الماليين		عدد	0.00	3.00	كل 3 أشهر	اتفاقيات المساهمين	الصندوق*/ الشركة الأردنية لضمان القروض
الوصف: يقيس هذا المؤشر خطوة أساسية في تأسيس الصناديق المشتركة بين القطاعين العام والخاص							
الاسم: المستفيدون الراضون عن الخدمات التي حصلوا عليها وعن أداء الصناديق		نسبة مئوية	0.00	75.00	سنوي	مسح منتظم	الصندوق*/ الشركة الأردنية لضمان القروض
الوصف: يقيس هذا المؤشر أداء إدارة صناديق تمويل مرحلة التأسيس والمرحلة المبكرة ومرحلة رأس المال المخاطر . سوف تضيف النتائج التي جمعها الصندوق إلى تصميم المشروع وتعديل أي عناصر التي قد تحول دون تحقيق النتائج المرجوة من حيث مشاركة الوسطاء الماليين أو حجم الاستثمارات. ونظراً لإمكانية وصول الصندوق والبنك الدولي إلى هذه البيانات، فمن المتوقع أن يعمل الطرفان معاً على استخدام هذه النتائج كحلقة تغقيبات ذات صلة بالمشروع.							
الاسم: الشركات المستفيدة التي تلقت برامج دعم الجاهزية للاستثمار وخدمات تنمية الأعمال من خلال المشروع		عدد	0.00	675.00	سنوي	مسح منتظم	الصندوق*/ الشركة الأردنية لضمان القروض
الشركات المستفيدة التي تديرها المرأة والتي تلقت برامج دعم الجاهزية للاستثمار وخدمات تنمية الأعمال من خلال المشروع		نسبة مئوية	0.00	30.00			
الشركات المستفيدة التي يديرها الشباب والتي تلقت برامج دعم الجاهزية للاستثمار وخدمات تنمية الأعمال من خلال المشروع		نسبة مئوية	0.00	30.00			
الشركات المستفيدة التي تلقت برامج دعم الجاهزية للاستثمار من خلال المشروع		عدد	0.00	600.00			
الشركات المستفيدة التي تلقت		عدد	0.00	75.00			

اسم المؤشر	المؤشر الأساسي	وحدة القياس	خط الأساس	الهدف النهائي	التكرار	مصدر البيانات/ المنهجية	المسئولية عن جمع البيانات
خدمات تنمية الأعمال من خلال المشروع							
الوصف: يقيس هذا المؤشر عدد الجهات المستفيدة التي تلقت منح دعم الجاهزية للاستثمار وخدمات تنمية الأعمال من خلال المشروع كوسيلة للدعم لتصبح مؤهلة/ جاهزة للحصول على الاستثمار من خلال الصندوق							

القيم المستهدفة

مؤشرات الهدف الإنمائي للمشروع

اسم المؤشر	خط الأساس	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	السنة السادسة	الهدف النهائي
رأس المال المعبأ	0.00	10000000.00	20000000.00	35000000.00	45000000.00	60000000.00	71500000.00	71500000.00
رأس المال الخاص المعبأ لتمويل المرحلة المبكرة/ مرحلة التأسيس من خلال المشروع	0.00	5000000.00	60000000.00	9000000.00	11000000.00	12000000.00	14500000.00	14500000.00
رأس المال المخاطر الخاص المعبأ من خلال المشروع	0.00	5000000.00	14000000.00	26000000.00	34000000.00	48000000.00	57000000.00	57000000.00
الشركات المستفيدة الحاصلة على التمويل من خلال المشروع	0.00	10.00	40.00	60.00	80.00	100.00	150.00	150.00
الشركات المستفيدة الحاصلة على تمويل المرحلة المبكرة/ مرحلة التأسيس من خلال المشروع	0.00	4.00	15.00	35.00	60.00	70.00	80.00	80.00
الشركات المستفيدة الحاصلة على تمويل رأس المال المخاطر من خلال المشروع	0.00	6.00	25.00	25.00	20.00	60.00	70.00	70.00
الشركات المستفيدة التي تديرها المرأة والحاصلة على التمويل من خلال المشروع	0.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
الشركات المستفيدة التي يديرها الشباب والحاصلة على التمويل من خلال المشروع	0.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
الشركات المستفيدة المتخرجة من مكون تدفق	0.00	0.00	10.00	20.00	40.00	60.00	100.00	100.00

الصفقات والحاصلة على التمويل من خلال المشروع								
الشركات المستفيدة التي طرحت منتجاً أو عملية جديدة	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

مؤشرات النتائج الوسطية

اسم المؤشر	خط الأساس	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	السنة السادسة	الهدف النهائي
إجمالي الوسطاء الماليين الحاصلين على التمويل من خلال المشروع	0.00	2.00	4.00	6.00	7.00	9.00	10.00	10.00
الوسطاء الماليين المعنيين بمشروعات رأس المال المخاطر الحاصلين على التمويل من خلال المشروع	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	6.00
الوسطاء الماليين المعنيين بالمرحلة المبكرة/ مرحلة التأسيس الحاصلين على التمويل من خلال المشروع	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
الاسم: الجهات المستفيدة الحاصلة على خدمات معجلات الأعمال من خلال المشروع	0.00	15.00	45.00	90.00	150.00	150.00	150.00	150.00
المستفيدات من النساء الحاصلات على خدمات معجلات الأعمال من خلال المشروع	0.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
المستفيدون من الشباب الحاصلين على خدمات معجلات الأعمال من خلال المشروع	0.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
الممولون رعاة الأعمال المحتملون الحاصلون على التدريب من خلال المشروع	0.00	0.00	10.00	20.00	30.00	30.00	30.00	30.00
اتفاقيات المساهمين أو اتفاقيات الشراكة الموقعة مع مقدمي تمويل رأس المال/ الوسطاء الماليين	0.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
المستفيدون الراضون عن الخدمات التي حصلوا عليها وعن أداء الصناديق	0.00	50.00	50.00	50.00	75.00	75.00	75.00	75.00
الشركات المستفيدة التي تلقت برامج دعم الجاهزية	0.00	130.00	365.00	400.00	535.00	675.00	675.00	675.00

للاستثمار وخدمات تنمية الأعمال من خلال المشروع								
الشركات المستفيدة التي تديرها المرأة والتي تلقت برامج دعم الجاهزية للاستثمار وخدمات تنمية الأعمال من خلال المشروع	0.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
الشركات المستفيدة التي يديرها الشباب والتي تلقت برامج دعم الجاهزية للاستثمار وخدمات تنمية الأعمال من خلال المشروع	0.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
الشركات المستفيدة التي تلقت برامج دعم الجاهزية للاستثمار من خلال المشروع	0.00	120.00	240.00	360.00	480.00	600.00	600.00	600.00
الشركات المستفيدة التي تلقت خدمات تنمية الأعمال من خلال المشروع	0.00	10.00	25.00	40.00	55.00	75.00	75.00	75.00

ملحق رقم 1: وصف تفصيلي للمشروع

الدولة: المملكة الأردنية الهاشمية

مشروع صندوق تمويل الشركات الناشئة الإبتكارية

1. **طلبت حكومة الأردن قرضاً بقيمة 50 مليون دولار أمريكي من البنك الدولي من أجل إنشاء مؤسسة تمويل تستثمر وتدعم الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية.** من أجل هذا الغرض سيتم استخدام قرض البنك الدولي لإنشاء صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية مسجل كشركة أردنية يتم إدارتها وفقاً للممارسات التجارية الخالصة من قبل مدير خاص يتم اختياره على أساس تنافسي. سوف يكون الهدف الرئيسي لهذا الصندوق هو تنفيذ أنشطة المشروع، التي تتضمن القيام باستثمارات مساهمة في رأس المال، أو تمويل مختلط من رأس المال والدين في الشركات الناشئة الابتكارية من خلال الصندوق، أو بشكل غير مباشر عبر الصناديق، والقيام بالأنشطة من خلال مؤسسات دعم النظام البيئي الشامل من أجل تحقيق تدفق جيد من الاستثمارات المحتملة الناجحة. يتضمن القسم "ب" أدناه تفاصيل أنشطة صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، الذي سوف يمارس عمله لمدة 12 عام مع إمكانية تمديد الفترة لثلاث سنوات أخرى.

2. **سوف تكون الشركة الأردنية لضمان القروض مسئولة عن إنشاء صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية ، واختيار مديراً له من القطاع الخاص، وضمان أن يتم تنفيذ المشروع وتقديم التقارير ذات الصلة،وفقاً للمعايير التي حددها البنك الدولي في دليل عمليات المشروع.** ويلتزم البنك المركزي الأردني باستثمار مبلغ قدره 48 مليون دولار في هذا الصندوق إضافة إلى قرض صندوق البنك الدولي، لكن سيتم تحديد مراحل استراتيجية الاستثمار لضمان مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار بالقدر الممكن.

أ- الحوكمة ودور الجهات المعنية الرئيسية في صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية

3. **لن تشارك الحكومة في عمليات أو إدارة صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية.** سوف تقوم لجنة تمثل الحكومة بدور متابعة رفيع المستوى، حيث تتلقى تقارير بشكل سنوي من الشركة الأردنية لضمان القروض بشأن إنجازات الصندوق فيما يتعلق بتحقيق الهدف الإنمائي. وسوف تتألف هذه اللجنة من ممثلين من وزارة التخطيط والتعاون الدولي، والبنك المركزي الأردني، ووزارة المالية، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي هيكل الحوكمة ودور الهيئة التي تعد العضو الرئيسي في الصندوق:

الشركة الأردنية لضمان القروض

4. **سوف تنشئ الشركة الاردنية لضمان القروض صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية بطريقة قانونية باعتباره شركة مساهمة خاصة، وتمتلك 51% من الأسهم، في حين يتم منح 49% من الأسهم إلى البنك المركزي الأردني.** سوف تتولى الشركة الأردنية منصب رئيس مجلس إدارة صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، وسوف تكون الهيئة المنفذة للمشروع وفقاً لشروط البنك الدولي المسؤول عن ضمان تنفيذ الصندوق للمشروع بطريقة صحيحة، وتقديمه للتقارير ذات الصلة. ولكن لن يكون للشركة أي دور في تنفيذ الأنشطة، أو اختيار الاستثمارات، بل ستختار مدير الصندوق من القطاع الخاص على أن يتمتع بخبرة دولية. سوف تقوم عملية الاختيار والتقييم إما على أساس الممارسات التنافسية، أو الاختيار المباشر طبقاً لمبادئ المشتريات المحددة في دليل عمليات المشروع. سوف تعد وتطرح الشركة الأردنية الدعوة إلى تقديم عروض لشغل وظيفة مدير الصندوق، وسوف تُلزم بتشكيل لجنة تقييم مكونة من خبراء مستقلين من القطاع الخاص. ويتم اختيار وتقييم مدير الصندوق استناداً إلى معايير وضعها البنك الدولي، ووافق عليها مجلس إدارة الشركة الأردنية دون ممانعة فنية من جانب البنك الدولي. إضافةً إلى ذلك، سوف تحرص الشركة الأردنية لضمان القروض، إلى جانب تنفيذها لأنشطة المشروع، على أن يكون مدير الصندوق الذي يتم اختياره، مسؤولا عن جمع كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لمؤشرات المشروع، والإشراف على عملية تقديم التقارير إلى البنك الدولي عملا بالإرشادات الواردة في دليل عمليات المشروع بما في ذلك تلك المتعلقة بالإدارة المالية، ومبادئ المشتريات، والمبادئ التوجيهية للضمانات الوقائية.

البنك المركزي الأردني

5. **لن يكون للبنك المركزي الأردني أي دور في عمل صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية.** لن يقدم البنك المركزي الأردني سوى رأس المال، ويكون له وضع الشريك الموصي (أي لا يتمتع بحق الرفض، ولديه أسهم لا تخول له التصويت، وليس له مقعد في مجلس الإدارة). وفقاً لقانون الشركات، يمكن للبنك المركزي الأردني الاستعانة بالشركة الأردنية لضمان القروض لتمثله في مجلس الإدارة.

مجلس إدارة صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية

6. **سوف يكون لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية مجلس إدارة تختاره الشركة الأردنية لضمان القروض وفقاً لقانون الشركات الأردني، واستناداً إلى معايير البنك الدولي ودون ممانعة من جانبه.** سيكون المدير العام للشركة الأردنية لضمان القروض هو رئيس مجلس الإدارة. سوف يتكون مجلس إدارة الصندوق، بالإضافة إلى المدير العام للشركة الأردنية، من نحو ستة خبراء من القطاع الخاص في أنشطة تمويل رأس المال، وريادة الأعمال، وقانون الشركات، والمحاسبة/المالية. ستكون مدة عمل مجلس الإدارة أربع سنوات، وتنتهي عضوية أي عضو في مجلس الإدارة بانتهاء مدة عمل مجلس الإدارة أو بوفاته، أو باستقالته أو بإقالته من قبل المجلس، وسوف يتم انتخاب أعضاء جدد للمجلس، أو تجديد عضوية أعضاء المجلس الحالي، وفقاً للطريقة التي يحددها قانون الشركات الأردني.

7. **يتعين أن يوافق مجلس الإدارة على اختيار مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية على أساس توصيات لجنة التقييم.** سوف يفوض المجلس مدير الصندوق للقيام بإدارة الاستثمارات بما فيها كل عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بتنفيذ كافة الأنشطة، والعمليات الأخرى بما في ذلك اختيار فريق العمل. كذلك سوف يوافق المجلس على اختيار لجنة الاستثمار وتفويضها في أمر وضع استراتيجية الاستثمار الخاصة بصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، واختيار الاستثمارات (كل الاستثمارات أو استثمارات رأس المال التي تكون أقل من حد أدنى محدد)، ووضع جزاءات على سحب الاستثمارات أو تجنب الجزاءات. سوف يكون مدير الصندوق جزء من لجنة الاستثمار. سوف يحتفظ مجلس الإدارة بالإشراف من أجل ضمان إنجاز الشركة لأعمالها ووفائها بالتزاماتها بشكل صحيح، وتحقيقها للهدف الإنمائي.

8. **سوف يضطلع مجلس الإدارة بعدة مسئوليات من بينها ما يلي:**
   أ) اختيار مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية وفقاً لمعايير البنك الدولي، دون ممانعة فنية من جانبه
   ب) اختيار لجنة الاستثمار وفقاً لمعايير البنك الدولي، دون ممانعة فنية من جانبه
   ت) رئاسة اجتماعات لجنة الاستثمار التي يتم خلالها اختيار أحد اعضاء مجلس الإدارة لرئاسة المجلس (لا تشارك الشركة الأردنية لضمان القروض في ذلك الأمر)
   ث) فرض جزاءات على الاستثمارات التي تحددها لجنة الاستثمار، والتي تفوق قيمتها مستوى رأس المال المحدد، أو تفويض اختيار كافة الاستثمارات إلى لجنة الاستثمار. لا يمكن لمجلس الإدارة اتخاذ أي قرار خاص بالاستثمار أو بيع الأصول دون توصية من لجنة الاستثمار)
   ج) الإشراف الكامل على أنشطة الإدارة التنفيذية
   ح) تعيين مدقق داخلي لتنفيذ الهدف، وعمليات التدقيق المالي المستقلة التي تتم داخل المؤسسة
   خ) مهام أو تفويضات أخرى على النحو المنصوص عليه في قانون الشركات الأردني

9. **للتأهل لعضوية مجلس الإدارة، يتعين أن يتوافر في العضو ما يلي:**
   أ) ألا يكون تابعاً للحكومة
   ب) أن يكون لديه خبرة في مجال رأس المال المخاطر والاستثمار وقانون الشركات والمحاسبة
   ت) أن يكون لديه خبرة في النظام البيئي الشامل لريادة الأعمال، سواء كمستثمر أو كرائد من رواد الأعمال
   ث) أن يكون لديه تضارب مصالح محدود، أو لا يكون لديه إطلاقاً – انظر الفقرة 25 أدناه بشأن تضارب المصالح
   ج) أن يكون لديه خبرة تحليلية وفنية وتشغيلية كبيرة

مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية

10. **سوف يضع مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية للجنة الاستثمار استراتيجية الاستثمار الخاصة بالصندوق من أجل تحقيق الهدف الإنمائي للمشروع، وتطبيق المعايير، وسوف يكون وحده مسؤولا عن ضمان تنفيذ كل أنشطة المشروع بما في ذلك الاستثمارات وتحقيق تدفق الصفقات.** سوف يقوم مدير الصندوق بكافة الأعمال الضرورية في التسويق والتواصل والتدريب وبناء القدرات إلى جانب تنظيم فعاليات الدعم والقيام بالأنشطة المتعلقة بنجاح المشروع. سوف يكون مدير الصندوق مسئولا عن اختيار فريق عمل الصندوق، وكذلك سوف يكون مسئولا عن ضمان إتمام الإجراءات التنفيذية، وتقديم التقارير وفقاً للمبادئ التوجيهية الخاصة بالبنك الدولي الموضحة تفصيلا في دليل عمليات المشروع.
11. سوف تتم مكافأة مدير الصندوق بحسب أفضل الممارسات المطبقة في المجال، والتي تشمل هيكل مكافأة وحوافز يرتبط بالأداء، وذلك لضمان تقديم مستثمري القطاع الخاص أقصى حد من التمويل (انظر ملحق رقم 2).

لجنة الاستثمار

12. **لن يكون للشركة الأردنية لضمان القروض، والبنك المركزي الأردني، وأي ممثل للحكومة أو مسئول حكومي، أي دور في اختيار وإدارة الاستثمارات، حيث يقع هذا ضمن نطاق مسئولية لجنة الاستثمار الخاصة بالصندوق.** سوف تتكون لجنة الاستثمار من خمسة أعضاء من بينهم مدير الصندوق، ويتمثل هدفها في وضع استراتيجية الاستثمار وتقييمها والموافقة عليها ومراجعة كافة أشكال توظيف رأس المال في برنامج الصندوق لحجم الاستثمارات التي تقل عن المستوى المحدد الذي وافق عليه مجلس الإدارة الذي يفوض اللجنة في اختيار الموافقة على كافة الاستثمارات. وسوف تتولى اللجنة أيضاً كل عمليات التخارج وعمليات إعادة الهيكلة في كافة المجالات التي يشارك فيها صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية بحسب تفويض مجلس الإدارة لها.

13. **يجب أن يحرص مجلس الإدارة على أن يكون أعضاء لجنة الاستثمار ملائمين ومؤهلين، وأن تتم عملية الاختيار بشكل سليم، وأن يتم توزيع الصفات والمهام بحيث يتم تغطية كل نوع من أنواع الاستثمارات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.** سوف يقترح مدير الصندوق على مجلس الإدارة أسماء أعضاء لجنة الاستثمار، في حين يتولى المجلس تعيين أعضاء لجنة الاستثمار وفقاً لمعايير دليل عمليات المشروع دون ممانعة فنية من جانب البنك الدولي.

14. للتأهل لعضوية لجنة الاستثمار، يتعين أن يتوافر في العضو ما يلي:

أ) ألا يكون تابعاً للحكومة
ب) أن يكون لديه خبرة في مجال رأس المال المخاطر/ الاستثمار
ت) أن يكون لديه الخبرة في النظام البيئي الشامل لريادة الأعمال، سواء كمستثمر، أو أحد رواد الأعمال
ث) أن يكون لديه تضارب مصالح محدود أو لا يكون لديه إطلاقاً – انظر الفقرة 25 أدناه بشأن تضارب المصالح
ج) أن يكون لديه خبرة تحليلية وفنية وتشغيلية كبيرة

15. تتضمن مهام والتزامات لجنة الاستثمار ما يلي:

أ) الموافقة الرسمية على الاستثمارات بحسب تفويض مجلس الإدارة
ب) فهم أهداف الاستثمار طويلة وقصيرة المدى في صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية.
ت) تبني ومراجعة سياسات الاستثمار الخاصة بصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية ومبادئه التوجيهية.
ث) وضع إطار استراتيجي داخل إطار الصندوق الأكبر لتوظيف رأس المال
ج) التصريح بتنفيذ أنشطة توظيف رأس المال في إطار المبادئ التوجيهية المحددة
ح) متابعة ومراجعة أداء الاستثمارات المباشرة وغير المباشرة بما في ذلك اتخاذ أي إجراءات تصحيحية إصلاحية ضرورية بحسب ما تدعو الحاجة
خ) الموافقة على كافة عمليات التخارج
د) المهام الإدارية
ذ) مراجعة الموازنة السنوية والموافقة عليها والتي يجب أن يوافق عليها مجلس الإدارة أيضاً
ر) متابعة توظيف رأس المال، والموازنة السنوية لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية

ب- أنشطة المشروع

برنامج تمويل مختلط من رأس المال والدين (قرض مصرفي بقيمة 44.75 مليون دولار/ القيمة الإجمالي للموازنة 53.5 مليون دولار)

16. **سوف يعمل هذا النشاط على سد الفجوة التمويلية في ثلاث فئات (رأس مال إقامة المشروعات، وتمويلها في المراحل المبكرة، ومرحلة رأس المال المخاطر).** سوف يستثمر صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رأس المال، أو التمويل المختلط من رأس المال والدين بشكل مباشر في هذه المؤسسات إلى جانب صناديق الاستثمار الخاصة، التي تسعى إلى تقديم تمويل في إطار اتفاق محدد، وبشكل غير مباشر من خلال القيام باستثمارات في المؤسسات المالية الوسيطة المخصصة لتمويل الشركات الناشئة، أو الشركات التي لا تزال في أولى مراحلها، أو مرحلة رأس المال المخاطر (مثل

المعجلات، وشبكات رعاة الأعمال، وصناديق رأس المال المخاطر ، ومنصات التمويل الجماعي وما شابه). سوف تتجه الصناديق نحو دعم مستثمري القطاع الخاص في ما يقدمونه من دعم ما بعد الاستثمار للمستفيدين.

17. **طوال مدة المشروع، والفترة الأولى للاستثمار الخاص بصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، من المتوقع أن يستثمر المشروع في نحو 200 شركة مختلفة في مراحل المخاطرة الكبرى الثلاثة التي يتم تصنيفها على النحو التالي: مرحلة التأسيس (حجم الاستثمار أقل من 280 ألف دولار)، والمرحلة المبكرة للأعمال (حجم الاستثمار بين 280 ألف و750 ألف دولار)، ومرحلة رأس المال المخاطر (حجم الاستثمار بين 750 ألف و3 مليون دولار).** من المتوقع أن يتم توفير نحو 70 مليون دولار من مستثمرين في القطاع الخاص بحسب عدد الاستثمارات سواء كشركاء في الاستثمار في الصناديق، أو كمستثمرين مشاركين في إطار اتفاقات.

المشروعات المؤهلة

18. **حتى تكون المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة مؤهلة لتلقي استثمارات من الصندوق سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، يتعين أن يكون مقر المؤسسة في الأردن وأن تنفذ عملياتها هناك، حتى إذا كان سوق المنتج المستهدف في الخارج.** يشمل ذلك الشركات، التي تجمع بين مساهمين أجانب وأردنيين أو مقيمين في البلد. قد لا تشارك المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة المؤهلة في أي من الأنشطة، أو القطاعات المدرجة على قائمة النفقات السلبية الواردة في إطار الإدارة البيئية والاجتماعية للمشروع، ودليل عمليات المشروع.

19. **يوضح الجدول 1-1 المبادئ التوجيهية رفيعة المستوى لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يمكن من خلاله جمع رأس مال استثماري بقيمة إجمالية نحو 50 مليون دولار خلال أول ست سنوات (فترة الاستثمار الأولى).** بعد مرور ست سنوات، سوف يحصل الصندوق على مساهمة إضافية من البنك المركزي الأردني ليتم استخدامها في متابعة التمويل، وفي دورة ثانية من الاستثمارات في رأس المال (دورة الاستثمار الثانية). وهذا الجدول هو جدول دلالي، وإستراتيجية الاستثمار قابلة للتعديل، ويتم إعادة توزيع المخصصات بها بحسب متطلبات السوق. سوف تحتاج أي تغيرات كبيرة في استراتيجية الاستثمار، وتوزيع المخصصات، إلى موافقة مجلس إدارة الصندوق والبنك الدولي خلال مدة المشروع، وموافقة مجلس الإدارة بعد انتهاء مشروع البنك الدولي.

جدول رقم 1-1. معايير الاستثمار الشامل طوال فترة تنفيذ المشروع (6 سنوات)*

النوع	الاستثمارات غير المباشرة			الاستثمار المباشر
المرحلة	مرحلة التأسيس (أقل من 280 ألف دولار)	المرحلة المبكرة (280 ألف دولار – 750 ألف دولار)	مشروع رأس المال المخاطر 750 ألف دولار – 2 مليون دولار	المرحلة المبكرة وما بعدها
مخصصات صندوق المشروعات الناشئة	7 مليون دولار	14 مليون دولار	24 مليون دولار	5 مليون دولار
القطاعات				
الجهات الفاعلة	معجلات أو حاضنات الأعمال + صناديق تمويل مرحلة التأسيس	معجلات أو حاضنات الأعمال + صناديق أو شبكات رعاة الأعمال	المرحلة المبكرة وصناديق رأس المال المخاطر	الاستثمار المشترك مع معجلات أو حاضنات الأعمال صناديق رعاة الأعمال ورأس المال المخاطر
حجم الفرصة	حجم الصندوق يتراوح ما بين 2 مليون دولار إلى 5 مليون دولار أمريكي	حجم الصندوق يتراوح ما بين 5 مليون دولار إلى 15 مليون دولار أمريكي	حجم الصندوق يزيد عن 15 مليون دولار أمريكي	يرفع الاستثمار القيمة الإجمالية لتصل إلى 500 ألف دولار إلى 1.5 مليون دولار أمريكي
دعم صندوق المشروعات الناشئة	حتى 1.5 مليون دولار أمريكي لكل صندوق	حتى 3.5 مليون دولار أمريكي لكل صندوق	حتى 5.5 مليون دولار أمريكي لكل صندوق	استثمار 200 ألف مليون دولار إلى 500 ألف دولار في كل شركة ناشئة
عدد الصناديق المستهدفة	4-3 صناديق	4-3 صناديق	4-3 صناديق	لا ينطبق
الروافع المالية في القطاع الخاص (بالتقريب)	2 مليون دولار لكل صندوق (بإجمالي 7 مليون دولار أمريكي)	7 مليون دولار لكل صندوق (بإجمالي 24 مليون دولار أمريكي)	9.5 مليون دولار لكل صندوق (بإجمالي 33 مليون دولار أمريكي)	250 ألف دولار إلى مليون دولار أمريكي لكل صفقة (بإجمالي 7.5 مليون دولار)
معايير رفيعة المستوى لكل استثمار **	أقل من 40% من مخصصات الصندوق الإجمالية	أقل من 30% من مخصصات الصندوق الإجمالية	أقل من 30% من مخصصات الصندوق الإجمالية	الاستثمار المشترك فقط، لا تزيد النسبة عن 50% من كل جولة.
عدد الشركات (بالتقريب)	70 – 80 شركة	60 – 70 شركة	30 – 40 شركة	10 – 15 شركة

* يتضمن أموال مشروعات البنك الدولي والأموال المخصصة من مساهمات البنك المركزي الأردني
** يرجى الرجوع إلى المبادئ التوجيهية للاستثمارات المباشرة وغير المباشرة

المبادئ التوجيهية للاستثمارات غير المباشرة

أ. الغرض من هذا المخصص هو تمكين صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية من إنشاء نظام بيئي شامل مستدام للتمويل (صندوق أو ما شابه) يوفر بدوره التمويل للصندوق لزيادة رأس المال في القطاع الخاص مع الاستثمار في مختلف مراحل الشركات الناشئة (انظر الفقرة 18 الخاصة بوصف المشروعات المؤهلة).

ب. سيكون من الضروري أن تشمل صناديق مرحلة ما قبل التأسيس ومرحلة التأسيس والمرحلة المبكرة، عنصر تدريبي في مهمتها التي تستهدف كل من الشركات الناشئة والمستثمرين. كذلك سوف يتعين عليها، إن كان ذلك ملائمًا، إنشاء شبكة من الموجهين والناصحين الذين يمكن للاستثمارات أو النظام البيئي الاستفادة منها. سوف يكون على تلك البرامج التعاون مع الصندوق في تنفيذ أنشطة بناء الصناعة تلك إلى جانب الجهات المعنية الأساسية في النظام البيئي الشامل مثل الجامعات.

ت. يمكن أن يتم تخصيص الأموال من صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية لصناديق متعددة (استثمارات غير مباشرة) خلال المرحلة الأولى من التمويل، لكن ينبغي احتسابها على أساس إجمالي ما تم جمعه من أموال. من الممكن أن يساعد التقدم في بدء وتدشين العمليات.

ث. يمكن أن يتقدم كل مدير صندوق للحصول على مخصصين كحد أقصى من صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن أن يتم ذلك في نفس الوقت الذي يقوم فيه الصندوق بالتعامل مع العناصر المختلفة للنظام البيئي.

ج. سوف يكون من الضروري أن يتم منح 50% على الأقل من رأس المال الذي يتم تخصيصه إلى صناديق تم تأسيسها حديثًا أو مديري هذه الصناديق.

ح. **معايير تقييم استثمارات أحد الصناديق**: عند تقييم استثمار، يجب وضع العناصر التالية في الاعتبار: سجل إنجازات يتضمن القوائم المالية المدققة [28](يجب أن يخلو تقرير التدقيق من أي آراء سلبية أو معبرة عن إخلاء الذمة في السنوات الثلاثة السابقة)، الهيكل المالي، والإدارة أو الفريق المالي، واستراتيجية استثمار، ومحور التركيز أو القطاع أو السوق، والاستدامة، ومخاطر الاعتماد على شخص واحد والمراحل والموازنات والعائدات التجارية، واقتصاديات الصندوق (أي رسوم الإدارة، والحد الأدنى للعائد، وما إلى ذلك)، وحجم الصندوق ومدة بقائه والتأثير التنموي. سيتم إتاحة تقارير العناية الواجبة الخاصة بالاستثمارات للبنك الدولي عند الطلب.

الصناديق المؤهلة

20. **للحصول على رأس مال من صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، ينبغي أن يتوافر لدى الصندوق المؤهل حضور مادي فعلي في الأردن، ويستثمر في شركات توجد فعلياً في الأردن، ولديه قوائم مالية مدققة طبقًا لمعايير المشروعات المشار إليها في دليل عمليات المشروع.** ويجب أن يستوفي الصندوق المتطلبات المالية حتى يدير وينفذ الاستثمارات المقبولة لدى البنك الدولي على النحو المشار إليه في دليل عمليات المشروع. وقد يتضمن ذلك في حال انطباقه الشركات التي بدأت ممارسة عمليات منذ سنتين وتتبع أنظمة مالية سليمة، وقوائم مالية مدققة من قبل مدقق حاصل على ترخيص من جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، وليس لديها آراء سلبية أو معبرة عن إخلاء المسئولية في السنوات الثلاثة السابقة. كذلك لا يجب أن تكون في وضع تقاضي، أو على قائمة الشركات المحظورة في الأردن أو لدى البنك الدولي. بالمثل، يجب ألا يكون لأي من أفراد العمل الرئيسيين في الشركة (المالك أو الرئيس التنفيذي) سجل جنائي، وغير مدرجين على أي قائمة سوداء وضعتها الشركة الأردنية لضمان القروض أو البنك الدولي.

المبادئ التوجيهية للاستثمارات المباشرة

أ) الغرض من هذا التخصيص هو تمكين صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دعم الشركات الناشئة الذي يمكن الحصول عليه من أي من الصناديق التي يدعمها برنامج الصندوق أو الذي تم الحصول عليه مباشرةً من النظام البيئي الشامل (انظر الفقرة 18 الخاصة بوصف المشروعات المؤهلة).

ب) ينبغي أن يوجد لدى الشركة مستثمرون مشاركون، حيث لن يساهم الصندوق سوى بجزء من إجمالي رأس المال -يمكن الرجوع إلى الجدول رقم 1-1.

ت) يجب على المستثمر الرئيسي في الفرصة تقديم كل ما يدل على إتمام عملية العناية الواجبة لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[28]بالنسبة للهيئات بالغة الصغر والهيئات التي لم يتجاوز نشاطها السنة الواحدة، سوف تلتزم بتقديم قوائم مالية بسيطة بعد مراجعتها حتى يُطلب منها تقديم قوائم مالية مدققة.

ث) ينبغي أن تساهم الفرصة في تحقيق معدل العائد الداخلي المتوقع أو 15% على الأقل.

ج) يمكن لأي شركة التقدم بطلب للحصول على استثمارات صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية مرتين كحد أقصى طوال دورة عملها. إذا قامت الشركة بالتقدم بطلب للمرة الثانية للحصول على استثمارات، يجب أن تكون الشركة قد نفذت أغلب افتراضات الحالة الابتدائية خلال الاستثمار الأول.

ح) هيكل الاستثمار

- رأس المال: في صورته الأبسط، الاستثمار المباشر في رأس المال يستهدف الشركات حيث يشارك الصندوق في رأس مال الكيان بحسب القيمة المتفق عليها. يمكن تعديل هذا الهيكل المباشر بحيث يتم القيام بالاستثمار على مراحل أو خطوات. من الممكن مقارنة الخطوات بالأهداف أو الإنجازات أو إطار زمني محدد، يمكن كذلك تعديل قيمة الاشتراك بالزيادة أو النقصان في حال عدم تحقيق الإنجازات أو في حال تجاوز التوقعات.

- الديون القابلة للتحويل: يقدم صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية تمويل للمشروع على هيئة قرض بسعر فائدة متفق عليه، لكن يصبح القرض قابل للتحويل إلى مساهمة في رأس المال في المشروع المستهدف، وأحيانًا يتم ذلك بصورة تلقائية، وفي أحيان أخرى يخضع ذلك لاختيار الصندوق.

- سوف يتجه صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية في أكثر الأحوال، بحسب موافقة لجنة الاستثمار، إلى توقيع اتفاق غير ملزم يوضح الهيكل الكامل لصفقة ما. الهدف من هذا هو توضيح النية، والهيكل الكامل الذي تم تصوره. يخضع هذا الاتفاق غير الملزم للتغير استنادًا إلى نتيجة العناية الواجبة.

- دون النظر إلى هيكل الاستثمار، سوف تكون هناك حاجة إلى تضمين أحكام وقائية معيارية محددة في الاتفاقات المتعددة. من بين هذه الأحكام بنود مثل، حقوق الارتباط عند البيع وحق الرفض للمرة الأولى وحق التدقيق، وعدد المقاعد في مجلس الإدارة، والأهداف، وعدم التنافس، وبنود المتخارج بشكل جيد والمتخارج بشكل سيء، إلى جانب العديد من الحقوق التي يتم الاحتفاظ بها. يتم تحديد تلك البنود بحسب كل حالة، ويكون الهدف منها بالأساس هو حماية مخاطر الجانب السلبي لنقص الأموال.

خ) **معايير تقييم الاستثمار المباشر**: عند تقييم استثمار مشترك، ينبغي أن يتم وضع ما يلي في الاعتبار: فريق العمل، ومرحلة الاستثمار، وحجم السوق، والميزة النسبية، والتحقق من السوق، ونموذج العمل، واقتصاديات الوحدة، والمخاطر، والتقييم، والتخارج، وسجل إنجازات يتضمن قوائم مالية مدققة[29] (يجب أن يخلو تقرير التدقيق من أي آراء سلبية أو معبرة عن إخلاء الذمة في السنوات الثلاثة السابقة. سوف يتم إتاحة تقارير العناية الواجبة الخاصة بالاستثمار للبنك الدولي عند الطلب.

عملية اختيار الاستثمار

21. **سيقوم مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية بإعداد جدول أعمال للاجتماع، يتضمن ملف خاص بكل طلب، وتوزيعها على أعضاء اللجنة أو أعضاء مجلس الإدارة في حال فرض مجلس الإدارة عقوبة على استثمار ما يفوق مستوى محدد غير مفوض به للجنة الاستثمار، على الأقل قبل خمسة أيام عمل من كل اجتماع لتمكين اللجنة، أو مجلس الإدارة في حالات محددة، من اتخاذ قرارات تستند إلى معلومات كافية.** سوف يسفر تصويت بالأغلبية البسيطة عن اتخاذ قرار. سيكون للرئيس صوت مرجح في حال تعادل عدد الأصوات. إذا كان الرئيس غائب عن الاجتماع، يختار الأعضاء الباقون واحدًا منهم ليحل محل الرئيس في ذلك الاجتماع.

22. سوف تحتفظ لجنة الاستثمار/ مجلس الإدارة بمحاضر أو سجلات اجتماع واضحة وسجلات بأنشطة اللجنة/ مجلس الإدارة، والتي يجب توزيعها على كافة أعضاء اللجنة/ مجلس الإدارة الذين حضروا الاجتماع في غضون (10) أيام عمل من أجل الموافقة عليها وتوقيعها فيما بعد. وسوف يتم توزيع محاضر الاجتماعات على كافة الأعضاء بمجرد التوقيع.

23. سوف سيتم تأكيد القرارات التي اتخذتها لجنة الاستثمار/ مجلس الإدارة من خلال القرارات التي يتم اتخاذها خلال اجتماع وتسجيلها في محضر الاجتماع المقصود، أو من خلال قرار كتابي، يشمل موافقة واضحة عن طريق البريد الإلكتروني، موقعة من كافة أعضاء اللجنة.

[29] بالنسبة للهيئات بالغة الصغر والهيئات التي لم يتجاوز نشاطها السنة الواحدة، سوف تلتزم بتقديم قوائم مالية بسيطة بعد مراجعتها حتى يُطلب منها تقديم قوائم مالية مدققة.

24. سوف تكون لجنة الاستثمار مسئولة عن تعيين أي مستشار مستقل أو مستشارين آخرين تستعين بهم ودفع أتعابهم والإشراف على عملهم، وسوف يقدم صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية التمويل المناسب لدفع أتعاب معقولة إلى أي مستشار مستقل أو مستشارين آخرين تستعين بهم اللجنة.

تضارب المصالح

25. **سوف يعتمد مجلس الإدارة مدونة سلوكية، وسياسات وإجراءات خاصة بتضارب المصالح، وينفذ عدة إجراءات لتخفيف حدة تضارب المصالح التي قد تنشأ.** يتضمن دليل عمليات المشروع تفاصيل هذه السياسات والإجراءات، إلى جانب إجراءات الحد من هذا الأمر. يجب أن يكشف أعضاء اللجنة وأعضاء مجلس الإدارة، وأي شخص آخر يحضر اجتماع اختيار الاستثمار (المدعوين) عن أي تضارب فعلي أو محتمل للمصالح في أي استثمار عند بداية الاجتماع، أو على الأقل قبل بدء مناقشة البند أو الموضوع ذي الصلة في جدول الأعمال. يجب توثيق كافة التفاصيل الخاصة بأي تضارب في المصالح بوضوح في محاضر الاجتماع ذي الصلة. قبل مناقشة البند أو الموضوع ذي الصلة في جدول الأعمال، يجب أن تحدد اللجنة بأغلبية الأصوات (باستثناء العضو الذي من المحتمل أن يكون طرفاً في حالة تعارض المصالح) سواء كان هذا العضو أو المدعو ذي الصلة لديه تضارب مصالح حقيقي، أو سوف يتم إثبات عدم كونه طرفاً في أي حالة تضارب مصالح خلال المناقشات الخاصة بهذا الأمر. سوف تراجع اللجنة/ مجلس الإدارة كل حالات تضارب المصالح الفعلية أو المحتملة مع المستشار القانوني المكلف.

دعم الاستثمار (3.5 مليون دولار)

26. **لتقديم حافز لمديري الصناديق والمستثمرين المشاركين للاستثمار في الشركات الناشئة الابتكارية، والمراحل المبكرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سوف يقدم صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية للصناديق التي تتضمن شراكة، إلى جانب رأس المال، مبلغ مالي (لا يرد) لتغطية التكاليف المتعلقة بدعم ابتكار المشروع الناشئ بعد الاستثمار.** قد تتضمن أنشطة ما بعد الاستثمار تكاليف مهنية مالية وقانونية وإدارية لتسجيل/ الحفاظ على/ تحديث الاختبار العملي لمنتج ما في سوق جديد، ودعم المكتب الخلفي (محاسبة، وقانون، وتسويق، وإدارة) وهي أمور عادة لا تقوم بها الشركات الصغيرة.

27. **يجب أن يقدم مديرو الصناديق، الذين يتقدمون بطلب للحصول على استثمار في رأس المال، أو ومساهمة في الاستثمار، من صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، طلب يتضمن عرض للأسس المنطقية للتكاليف يقوم على استراتيجية الاستثمار، ومرحلة أعمال الشركة ونوعية الابتكار وحجم الاستثمار.** سوف يخضع المبلغ الذي يتم تقديمه إلى المراجعة من جانب لجنة الاستثمار على أساس توافر التمويل.

دعم تدفق الصفقات (موازنة البنك بقيمة 3.125 مليون دولار/ إجمالي الموازنة بقيمة 6.25 مليون دولار)

28. **سوف تدعم صناديق المشروعات في إطار هذا المكون ثلاث فئات من ريادة الأعمال، وتساعد في توفير المزيد من المستثمرين الممولين.** في إطار هذا النشاط، سوف يدعم صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 825 من رواد الأعمال/المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك مؤسسات وسيطة، وشبكات تستهدف تحسين جودة وعدد تدفق الصفقات في الأردن، ومساعدة 125صفقة قابلة للنجاح على الوصول إلى مرحلة التمويل. يبلغ إجمالي موازنة الأنشطة المقترحة 6.25 مليون دولار، وسيتم تنفيذها خلال الإطار الزمني للمشروع.

جدول رقم 1-2. أنشطة خلق تدفق الصفقات والموازنة المقدرة خلال دورة حياة المشروع (6 سنوات)

طبيعة الدعم	عنصر النظام البيئي الشامل	الهدف	مليون دولار أمريكي
برامج حاضنات/ معجلات الأعمال	تدفق الصفقات (الشركات الناشئة)	وجود رواد أعمال وفرق جديدة لها تصورات واعدة في مختلف الصناعات والمحافظات وتحاول إقامة شركة	2.5
التدريب على الجاهزية للاستثمار ومنح تنمية الأعمال التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحتملة متسارعة النمو	تدفق الصفقات (الشركات القائمة)	قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفعالية للنمو واستعدادها للبحث عن استثمارات	2.75
بناء قدرات الاستثمارات التمويلية	بناء النظام البيئي الشامل/ تدفق الصفقات	بناء المعرفة والقدرة الاستثمارية والمشاركة في نشاط الاستثمارات التمويلية	1.0

29. **يتضمن الجدول رقم 1-3** أدناه أهداف تقديرية للكيانات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي سوف تتلقى الدعم. يبلغ عدد الشركات الناشئة/ المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة 825 من أصل 855 كيان، ومعدل النجاح المقترح لكي يصبح من الممكن الاستثمار في هذه المؤسسات نحو 15%.

جدول رقم 1-3. أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/ رواد الأعمال والكيانات التي تتلقى الدعم في إطار كل برنامج

اسم المؤشر	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	الهدف النهائي
برامج معجلات الأعمال: الشركات الناشئة التي تلقت خدمات معجلات الأعمال لمدة 4 إلى 6 أشهر (عدد)	15 (فئة واحدة)	30 (فئتان)	45 (3 فئات)	60 (4 فئات)	0	150 (10 فئات)
الجاهزية للاستثمار: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تلقت دعم برنامج الجاهزية للاستثمار (عدد)	120	120	120	120	120	600
خدمات تنمية الأعمال: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي حصلت على خدمات تنمية الأعمال (عدد)	10	15	15	15	20	75
المستثمرون الممولون: التدريب المقدم للمستثمرين الممولين المحتملين (عدد)	0	10	10	10	0	30
الإجمالي						855

30. **سيختار صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية مقدمي دعم متخصصين ومهنيين تنطبق عليهم معايير المشروع المنصوص عليها في دليل عمليات المشروع بغرض تنفيذ أنشطة تهدف إلى خلق شركات ناشئة قادرة على التنافس مع جميع القطاعات المحتملة (باستثناء قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات)**، وسوف تتم مراجعة العروض المقدمة وإبرام عقود تقديم الخدمات أو اتفاقيات الشراكة مع أفضل المرشحين بصفة سنوية قابلة للتجديد حسب الأداء وحسب تحقيق النواتج المتفق عليها فيما يتعلق بالمجالات التالية (سوف يتم إيلاء مزيد من الاهتمام إلى العروض التي تسعى للوصول إلى رائدات الأعمال والمشروعات التي تديرها النساء وسيتم وضعها في الاعتبار خلال المراجعة)، وستضمن معايير التقييم الشراكات مع أفضل برامج الممارسة الدولية والإقليمية التي تتيح نقل المعرفة والقدرات بهدف تحسين جودة التنفيذ.

31. **التنسيق مع الجهات المانحة**، سيقوم صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية بتنسيق الجهود مع الجهات المانحة ومنظمات التنمية الدولية وتعزيزها من أجل تقديم الدعم لتنمية الأعمال التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن لزيادة عدد الشركات الناشئة التي نتجت عن هذه البرامج. وتقوم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بإدارة برنامج التنافس الأردني وقيمته 40 مليون دولار للمساعدة في تنمية سلاسل القيمة في الصناعات التنافسية، وقد صمم المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير برنامجاً للمساعدة الفنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويقدم الاتحاد الأوروبي 20 مليون دولار لدعم برنامج المؤسسة الاردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية لريادة الأعمال، كما تقدم الوكالة الألمانية للتعاون الدولي مشروع مساعدة فنية لريادة الأعمال بقيمة 15 مليون دولار. بالإضافة إلى ذلك، تدير الحكومة الأردنية مشروع تعزيز الصادرات "جين-اكس" بتمويل من وزارة التنمية الدولية. يوفر هذا البرنامج 25 مليون جنيه استرليني (32 مليون دولار أمريكي) سنوياً للأردن، يُخصص منها 5 مليون جنيه استرليني للدعم الفني الذي يستهدف تعزيز المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

32. **برامج حاضنات/ معجلات الأعمال (2,5 مليون دولار):** تنشيط 10 فئات من رواد الأعمال، تستهدف كل فئة دعم 15-20 من رواد الأعمال لمدة 4-6 أشهر. وقد تدعم برامج معجلات الأعمال برامج مرحلة ما قبل ريادة الأعمال فعاليات خلق الأفكار والمفاهيم والمنافسات وتقديم الدعم العيني لرواد الأعمال بما في ذلك تأجير مساحات العمل المشتركة وتقديم الخدمات الإرشادية وإقامة شبكات الاتصال والتدريب، بالإضافة إلى أمور أخرى، بينما ستوجه الاستثمارات والتمويل عن طريق خطة الصندوق للاستثمار المختلط في رأس المال والدين التي تستهدف الخريجين الناجحين.

33. **وسيتضمن نطاق برامج معجلات الأعمال الأنشطة التالية:**

أ- تنظيم المسابقات ومنح جوائز لأفضل المفاهيم والأفكار الإبتكارية المطروحة داخل الحجرات الدراسية.
ب- تنظيم أنشطة توعية لريادة الأعمال (على سبيل المثال المعسكرات والهاكاثوانت) لجذب رواد الأعمال الطموحين للاشتراك ببرامج معجلات الأعمال.
ت- تعيين مدربين ومرشدين لتقديم النصائح إلى رواد الأعمال بشأن تنمية نماذج أنشطتهم التجارية وخططها ورصد التقدم

المحرز.
ث- تقديم تدريبات متخصصة (مهنية) للمجموعة المختارة من رواد الأعمال، وتساهم أغراض هذا التدريب في مساعدة المشتركين في بدء أنشطتهم التجارية وإنشاء منتج قابل للمنافسة.
ج- تأجير مساحات عمل مشتركة، كلما أمكن، لرواد الأعمال، وتتضمن هذه المساحات مكاتب وكراسي العمل وخطوط هاتف وإتصال بالانترنت بسرعة عالية.
ح- تنظيم فعاليات تواصل شبكي لرواد الأعمال والتي تهدف إلى إنشاء شبكات تواصل بين رواد الصناعة والموردين والتفاعل مع العملاء المحتملين والمشاركة في المعارض التجارية المهنية و/أو فعاليات الصناعة.
خ- تقديم توجيهات مستمرة إلى مجموعات فرعية من الفرق الواعدة من كل مجموعة دعم.
د- تقديم تقارير متابعة دورية لقياس إنجازات المشروعات المختارة.

34. يتعين توافر الحد الأدنى من المؤهلات التالية في البرامج المؤهلة للتمويل:
أ- إثبات الخبرة العملية في مجال تنمية فئات من رواد الأعمال وإدارتهم من خلال عمليات حاضنات/ معجلات الأعمال التجارية.
ب- إتباع آلية ونهج فعال لتنشيط الأعمال وخبرة عملية في مجال وضع مواد تدريبية لرواد الأعمال وتقديمها.
ت- إظهار خبرة قوية في التسويق عبر الانترنت باستخدام وسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي.
ث- امتلاك فكرة عامة عن آليات المتابعة والتقييم والقدرة على تجميع البيانات وتحليلها أو تقديم المساعدة في هذا الشأن.
ج- امتلاك شبكة واسعة وقوية من الخبراء ورواد الصناعة للمشاركة في العملية بصفتهم مرشدين ومدربين.
ح- مسجلة كشركة في الأردن ويفضل أن تكون تابعة لكيان إقليمي أو دولي ذا خبرة واسعة في مجال تنمية ريادة الأعمال.

35. برامج الجاهزية للاستثمار ودعم تنمية الأعمال التجارية للمشروعات الشابة التي تسعى للحصول على رأس المال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبحث عن تمويل بغرض تنمية أعمالها بصورة كبيرة (2,75 مليون دولار أمريكي).
أ- **سوف تستهدف برامج المساعدة في الجاهزية للاستثمار 600 شركة شابة (أي لا يزيد عمرها عن 3 سنوات) والتي قد تكون حصلت بالفعل على دعم إحدى حاضنات أو معجلات الأعمال، أو التي قد بدأت عملياتها التجارية للتو**، وغالباً ما تظل هذه الشركات تواجه عقبات وفجوات في الإمكانات، وهو ما يحول دون قابليتها للاستثمار، إلا أنه في حال مواجهة تلك المشكلات، فمن الممكن أن تتعاقب الاستثمارات (وتدعى هذه العملية تحقيق أرباح من المشروعات).

- **سيتم تقدير التدريب على الجاهزية للاستثمار من خلال برنامج منظم،** فبالإضافة إلى المحاضرات، من المتوقع أن تتضمن عناصر آلية التدريب تدريبات للأفراد والمجموعات ودراسات لحالات محلية وعالمية وضيوف متحدثين ونقاشات جماعية ميسرة لتشجيع التعلم بين الأقران، وتنظيم فعاليات التواصل الشبكي والإرشاد والتدريب (وجهاً لوجه عبر الإنترنت). وسيتم تقديم التدريب شهرياً وسيستهدف 8-15 نشاط تجاري في كل مرة، وسينتظر من مقدمي برامج الجاهزية للاستثمار المختارين أن يقدموا الأنشطة التالية:

  - تقديم تقرير أولي يصف جميع تفاصيل التنفيذ المتصورة.
  - إعداد معايير أهلية للبرنامج (بالتشاور مع صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية).
  - وضع مواد تدريبية تساعد على تحقيق أغراض برامج التدريب على الجاهزية للاستثمار (دليل للمدربين ومنصة لتقيم العروض).
  - تنظيم جلسات إعلامية لضمان الاستيعاب والقبول (بالتشاور مع صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية).
  - إعداد موقع إلكتروني لتلقي الطلبات وتحديثه (في حالة عم وجود موقع إلكتروني فعلياً).
  - فحص الطلبات والتحقق من امتثالها لمعايير الأهلية.
  - توفير المدربين/المرشدين والإشراف عليهم لدعم تنمية خطط النمو.
  - تنظيم يوم للتخرج بعد إنتهاء كل برنامج تدريبي يقدم فيه المشاركين أفكار مشروعاتهم وخطط النمو إلى لجنة من الخبراء/ المستثمرين.

- تعيين مستثمرين محليين وإقليميين ودوليين وجذبهم لحضور أيام التخرج.
- تقييم برنامج تدريب الجاهزية للاستثمار وتقديم نتائج تقييم لكل تدريب.
- إعداد الدعم اللوجستي للفعاليات المختلفة.
- إعداد تقرير نهائي يصف جميع تفاصيل التنفيذ بما في ذلك التقييم الكلي لبرنامج التدريب على الجاهزية للاستثمار.
- جمع البيانات الازمة لإجراء عملية متابعة مستمرة.

- **يتعين أن تتوافر المؤهلات التالية في مقدمي الخدمة المتخصصون الذين يقومون بتنفيذ برنامج الجاهزية للاستثمار:**

- خبرة ممتدة في تصميم وتقديم برامج التدريب على الجاهزية للاستثمار للشركات الشابة (ملحوظة: تحظى الخبرة في تعديل برامج الجاهزية للاستثمار وتنفيذها في البلدان النامية ببالغ التقدير).
- القدرة على نشر البرنامج في الأردن (على سبيل المثال: وجود مجموعة كبيرة من المرشدين المؤهلين وعلى استعداد للسفر ولديه اتصالات في المنطقة مثل شركاء محليين على استعداد للمساعدة في تنفيذ البرنامج وغيره)
- القدرة على المساهمة (مع الصندوق) في تنمية شبكة المستثمرين المحليين والدوليين من لإجراء أحداث تقديم العروض.

ب- **سيدعم برنامج خدمات تنمية الأعمال التجارية خطط نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة والتي تتطلب مساعدة خاصة لتصبح جاهزة/مؤهلة للاستثمار المختلط في رأس المال والدين من خلال الصندوق،** وسيتم استهداف نحو 75 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال الإطار الزمني للمشروع، كما سيتم إجراء تقييمات تشخيصية لمدى أهلية/ اهتمام هذه المؤسسات، وسيتم استخدام هذه التقييمات فيما بعد لتوجيه المشروعات الواعدة إلى الخدمات التجارية ذات القيمة المضافة، وسيغطى الصندوق تكلفة تصل إلى إجمالي 20 ألف دولار أمريكي لكل جهة مستفيدة من الدعم المقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **مقدمي خدمات تنمية الأعمال التجارية المؤهلين،** ينبغي أن يكون مقدم أنشطة خدمات التنمية ومنفذها من الشركات المسجلة في الأردن، ولديه خبرة 3 سنوات في تقديم الخدمات التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية (ينبغي أن يقدم سجل إنجازاته). ولا بد أن يكون مؤهلاً من الناحية الفنية لتقديم خدمات تنمية الأعمال التجارية المطلوبة، وعلى مقدمي خدمات الأعمال التجارية استيفاء المعايير التالية:
  - خبرة في إدارة برامج وعمليات المنح، سواء أكانت لجهات حكومية أم منظمات أجنبية داخل الأردن
  - القدرة على تقديم برامج منح خدمات التنمية وتوافر الأنظمة اللازمة بما في ذلك التوعية الوطنية إلى جانب خصائص هذه البرامج وطرق تطبيقها وإدارتها وأنشطة متابعتها والتي يمكن وصفها كالتالي:
    - المعرفة بالنظام البيئي الشامل لريادة الأعمال في الأردن وأوجه الاتصال به.
    - الترابط مع المستثمرين الممولين وصناديق رعاة الأعمال/ التأسيس التابعين للصندوق.
    - تنظيم محاضرات توعية عن مبادرات الأطراف المعنية والتسويق وصحائف الوقائع.
    - إعداد عمليات تقديم الطلبات والنماذج المتاحة عبر الإنترنت.
    - التقييم والتحقق المبدئي من الطلبات المقدمة للتأكد من إمتثالها للمعايير وإعداد آلية لتوزيع الطلبات على المقيمين (كما أوضحنا من قبل) وضع نظام للتصنيف.
    - صياغة عملية الاعتماد لاتخاذ قرارات نهائية بشأن المرافقة على الطلبات أم رفضها.
    - تقديم المساعدة وإعداد عمليات السداد للمتقدمين الناجحين وتقديم تعقيبات للمتقدمين غير الناجحين، وتقديم تقارير عن المشروع والإتمام (عمليات التدقيق العشوائية).
- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي شركات قائمة بالفعل لديها خطط نمو واضحة لزيادة الإنتاج وأو لتقديم منتج جديد أو للوصول إلى سوق جديدة، والتي تحرص على التقدم بطلب للوصول إلى خطة الصندوق للاستثمار المختلط في رأس المال أو الدين. وينبغي أن تستوفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعايير التالية:

  - استخدام تكنولوجيا محددة ومناسبة أو نموذج للعمل التجاري من شأنه تنفيذ ما هو مقترح ويمكن أن ينتج

ويطرح في السوق.
- قاعدة عملاء وسوق محددة ومعقولة من المهتمين بشراء المنتج أو الخدمة المقدمة التي تعرض أداء أو تكلفة أو ميزة تختلف عن المنتجات الموجودة حالياً أو أي منتج منافس محتمل في السوق، بل وتفوقه جودة.
- يقدم النموذج التجاري فرصة للنمو السريع وتوفير عائد مربح يجذب المستثمر المالي.
- توافر قيادة رشيدة وفريق إدارة يتمتع بالمهارات المطلوبة ونقاط القوة الشخصية للمثابرة والعزم على استكمال بناء عمل تجاري ناجح وتحقيق القيمة من فكرة العمل التجاري.
- منطقية النفقات المقترحة في إطار المشروع وتعكس مبدأ القيمة مقابل المال (مثال: الخدمات الاستشارية المقترحة ترتبط بالمشروعات وذات صلة بها وتتناسب المرتبات والأجور مع الأسعار السائدة في السوق).

- **تتضمن الأنشطة المؤهلة وفقاً لعنصر تنمية الأعمال التجارية ما يلي:**

- إعداد استراتيجية الأعمال وتخطيطها، وزيادة التمويل وحوكمة الشركات (أي الهياكل التنظيمية) وتخطيط أسلوب التعاقب والإرشاد.
- إعداد استراتيجيات التسويق والتواصل بما في ذلك استراتيجيات توسيم المنتجات واستراتيجيات التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي/ التسويق الرقمي.
- تحسين عملية الإنتاج وتحديث التكنولوجيا المستخدمة.
- وضع خطط استراتيجية للحفاظ على الملكية الفكرية وتنويع المنتجات والخدمات وتطويرها وإبتكار أخرى جديدة وإجراء الأبحاث ووضع خطط إنمائية.
- تعريف أسواق جديدة وتحليل القطاع وتنمية السوق ووضع استراتيجية للتصدير متضمنة الإمتثال للقوانين واللوائح الأجنبية.
- وضع استراتيجيات تتعلق بالموارد البشرية والأنظمة والتدريب والتطوير.

ت- **تنمية شبكة رعاة الأعمال بالأردن[30] سوف يشمل دعم رعاة الأعمال المقترح مجموعة من خدمات تكوين مجموعتين من مجموعات رواد الأعمال على الأقل.** وقد تتضمن حزمة المساعدة ما يلي:

1) تكوين مجموعة جديدة.

2) تصميم شبكات وإنشاءها (مثال: الموازنة وتعيين مدير الشبكة وعمليات استجلاب الصفقات ومعايير الاستثمار والتوثيق الموحد والعلاقات العامة).

3) تدريب مدير المجموعات وإرشاده

4) تدريب أعضاء مجموعات رعاة الأعمال وإرشادهم

5) كما يمكن للمشروع أن يدعم الأنشطة المنفذة على مستوى النظام والتي تستفيد من جميع شبكات رعاة الأعمال الأردنية والتي قد تتضمن ما يلي:

- إعداد مستندات وإرشادات عامة.
- تقديم المشورة والوثائق الداعمة لأدوات الاستثمار المناسبة للسوق الأردني (رأس المال العادي والدين واتفاقيات عائد الأسهم والضمانات وغيره).
- تقديم المشورة بشأن الإصلاح التنظيمي ذي الصلة.
- صناديق استثمارات المغتربين والاستثمارات المشتركة بين المغتربين وصناديق sidecar

[30] زادت أهمية استثمار رعاة الأعمال الممولين في جميع أنحاء العالم، وهو عنصر متزايد الأهمية في النظام البيئي الشامل لريادة الأعمال في حالة الاقتصادات النامية. وقد تناولت ورقة بحثية أعدها ليرنر وشوار وسوكولينسكي وويلسون بعنوان "عولمة الاستثمارات التمويلية: أدلة من مختلف البلدان" استثمارات 13 مجموعة من مجموعات رعاة الأعمال في 21 دولة، وتقارن هذه الورقة بين المتقدمين بطلبات من بين من يتجاوزون الحد الأدنى للتمويل بفارق ضئيل ومن يكادون يتجاوزونه، واستخلصت أن هؤلاء المستثمرين رعاة الأعمال لهم تأثير إيجابي على نمو الشركات وأداءها وبقاءها، وكذلك على متابعة التمويل. وكشفت هذه الورقة البحثية أيضاً أن الآثار الإيجابية للتمويل الذي يرعى الأعمال كانت مستقلة عن مستوى النشاط الاستثماري وملائمة لرواد الأعمال في البلاد. تركزت مجموعات رعاة الأعمال في الأرجنتين واستراليا وبلجيكا وكندا والصين وألمانيا وإيطاليا والمكسيك ونيوزيلندا وسويسرا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة.

- التعلم من خبراء الاستثمار الأجانب والتواصل معهم.

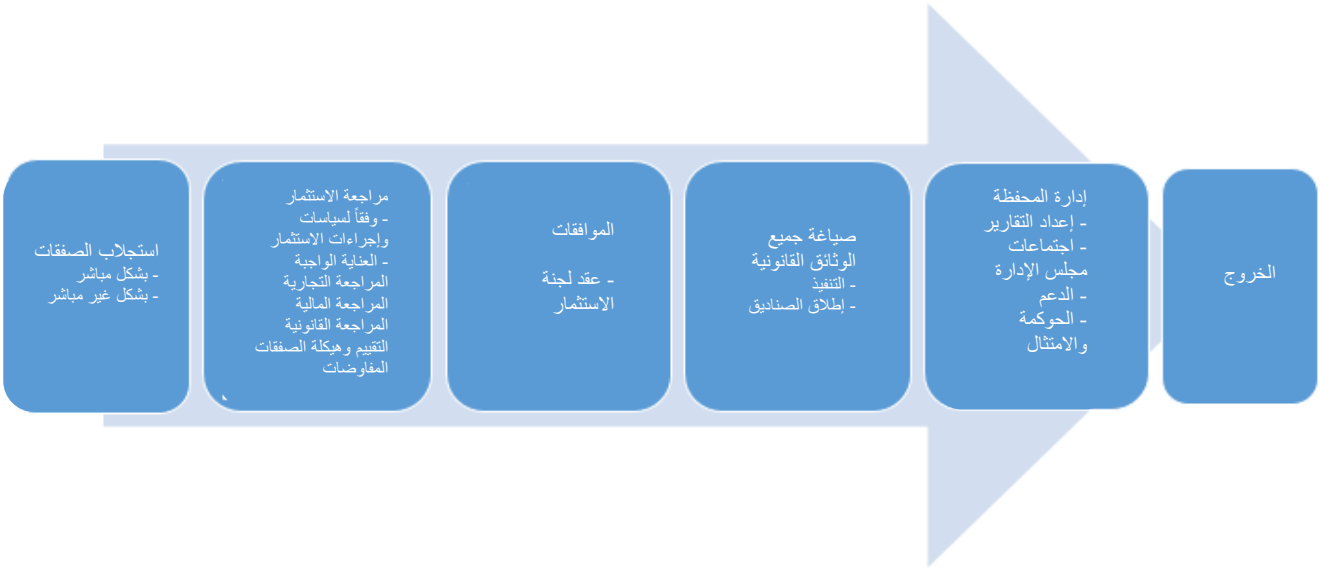
6) وتستهدف هذه الحزمة تنمية أفراد ومجموعات من رعاة الأعمال المستثمرين لكي يصبحوا مؤهلين لضخ استثمارات مشتركة مع صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، ولذلك يجب الموائمة بين آليات اعتماد الأفراد والمجموعات

ج. إدارة المشروع وتنسيقه ومتابعته وتقييمه (قيمة قرض البنك 2 مليون دولار/ إجمالي الموازنة 4 مليون دولار)

36. باعتبارها الجهة المنفذة للمشروع، سوف تتولى الشركة الأردنية لضمان القروض مسئولية اختيار مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية الذي يقوم بإدارة الحساب المخصص للمشروع، بما يضمن أن ينفذ الصندوق الأنشطة الائتمانية وأنشطة الضمانات الوقائية الملائمة وإعداد التقارير ذات الصلة وفقاً للمعايير الواردة في دليل عمليات المشروع، وإدارة آلية التعامل مع الشكاوى والتظلمات.

37. **سوف يتم تمويل الصندوق وجميع التكاليف التشغيلية والإدارية لإدارة المشروع والإشراف عليه من تكاليف إدارة المشروع.** وسوف تدعم موارد المشروع الأنشطة التدريبية وأنشطة بناء القدرات والتسويق وأنشطة تحليل وتقييم النظام البيئي الشامل والتنسيق مع الجهات المانحة والبرامج وإشراك المواطنين/ العملاء والوصول إلى مختلف المناطق والمواقع الإلكترونية والمؤتمرات، إلى جانب النفقات التشغيلية والقانونية متضمنة النفقات ذات الصلة بالائتمان والضمانات الوقائية والمتابعة والتقييم.

شكل رقم 1-1. العملية الاستثمارية الإرشادية لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية



* هذه البيانات بيانات إرشادية وسوف يحتاج فريق إدارة الصندوق إلى إجراء بعض التعديلات لتقديم التقارير والإبلاغ

38. سوف يقوم البنك الدولي بتدريب فريق عمل الصندوق ومستشاريه المشاركين في المشروع على تقديم التقارير حول الإدارة المالية والمبادئ التوجيهية للضمانات الوقائية على النحو المطلوب. ومن الممكن كذلك تقديم تدريب إضافي محلي لتجديد أو زيادة الكفاءات في المجالات الفنية متى كان ذلك مطلوباً لتنفيذ المشروع بشكل فعال.

ملحق رقم 2: ترتيبات التنفيذ

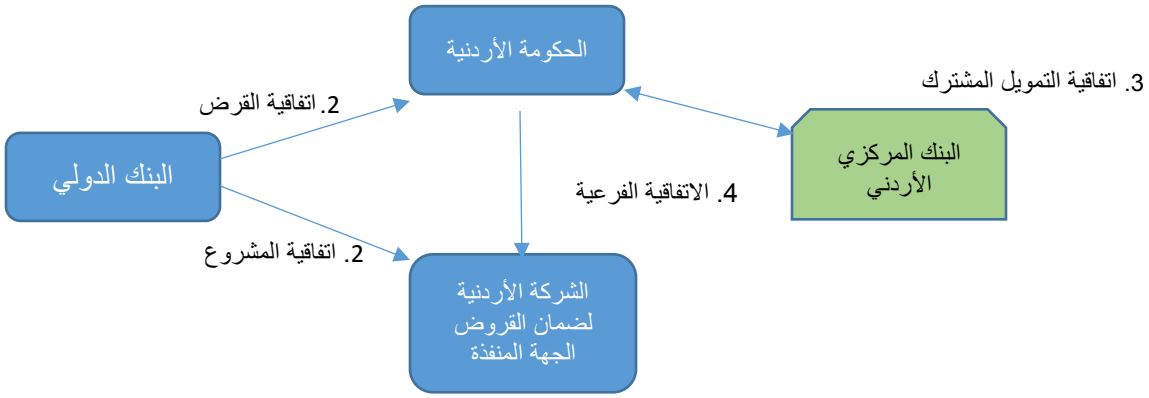
الدولة: المملكة الأردنية الهاشمية

مشروع صندوق تمويل الشركات الناشئة الإبتكارية

الترتيبات المؤسسية وترتيبات التنفيذ ذات الصلة بالمشروع

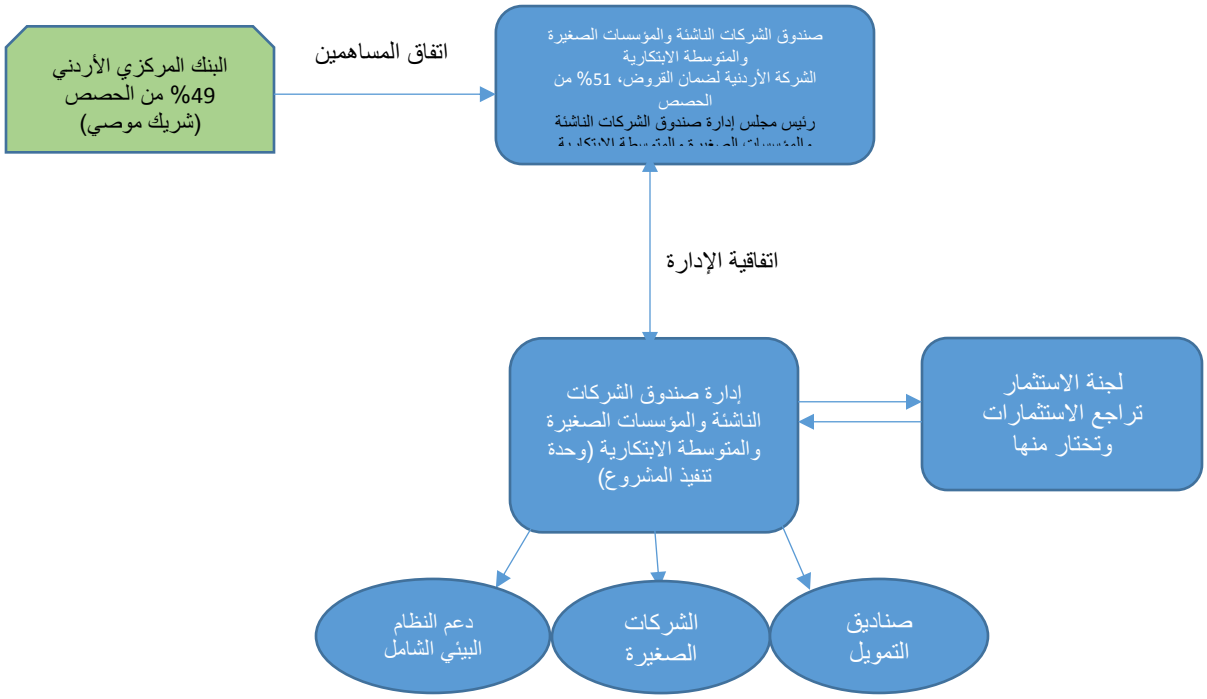
1. سوف يتم إنشاء صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية بوصفه كيان لأغراض خاصة تحت إشراف المراقب المالي للشركات الذي يشرف على كافة الشركات الخاصة. وقد جرى الاتفاق، تشجيعاً لاشتراك القطاع الخاص وتعزيزاً للشفافية والتنفيذ التجاري، بأن يُنشأ الصندوق من خلال الشركة الأردنية لضمان القروض باعتبارها الكفيل المحلي للمشروع. وسوف تبرم الاتفاقيات القانونية اللازمة لضمان فعالية المشروع، وهي كما يلي:
2. سوف توقع وزارة التخطيط والتعاون الدولي اتفاقية القرض، وتحصل على قرض البنك الدولي نيابةً عن حكومة الأردن التي ستتولى مسئولية سداد القرض للبنك الدولي.
3. سوف يوقع البنك الدولي اتفاقية المشروع مع الشركة الأردنية لضمان القروض بوصفها الهيئة المسئولة عن تنفيذ المشروع وفقاً لاتفاقية القرض ودليل عمليات المشروع
4. سوف توقع وزارة التخطيط والتعاون الدولي اتفاقية تمويل مشترك مع البنك المركزي الأردني بشأن التمويل المشترك الذي سيقدمه البنك للمشروع.
5. سوف توقع وزارة التخطيط والتعاون الدولي اتفاقية فرعية مع الشركة الأردنية لضمان القروض باعتبارها الجهة المنفذة.

شكل رقم 2-1. **الترتيب القانوني**



6. ستتملك الشركة الأردنية لضمان القروض حصصاً في صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية نيابة عن الحكومة لحين تصفية الأصول وتسليم أي عائدات متبقية إلى الحكومة. وسوف تتولى الشركة المسئولية القانونية لإنشاء الصندوق، وتتمتع بعضوية المجلس التنفيذي ورئاسته، مشرفةً على الصندوق وضامنةً للتنفيذ بما يتفق مع متطلبات البنك الدولي، ومنها تعيين مدير من ذوي الكفاءات يتولى تنفيذ أنشطة المشروع ومتابعتها وتقييمها، وإدارة الائتمان والضمانات الوقائية، وتقديم التقارير المطلوبة.

شكل رقم 2-2. التنفيذ المؤسسي



7. **سوف تضع الشركة الأردنية لضمان القروض الضوابط اللازمة لتنفيذ المشروع تحت إشراف صارم مستقل بقيادة القطاع الخاص ووفق استراتيجية استثمار مهنية تتميز بالشفافية**؛ وتشمل هذه الضوابط تشكيل مجلس إدارة مؤلف من أعضاء من القطاع الخاص، وتشكيل لجنة استثمار مستقلة مؤلفة بالكامل من خبراء من القطاع الخاص تتولى، وفق تعليمات مجلس الإدارة، البت في أمر الاستثمارات وطرق تجنب الجزاءات التي يقترحها فريق إدارة صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية؛ ولن تشارك الشركة الأردنية لضمان القروض في اختيار الاستثمارات، بل ستقوم بتوقيع اتفاقية إدارة مع مدير الصندوق لتحديد مسئوليات الشركة في كافة أمور الإشراف، ومسئوليات المدير في اختيار الاستثمارات وإدارتها وتقديم التقارير إلى كل من الشركة الأردنية والبنك الدولي.

8. **سوف يكون صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية فعلياً هو وحدة إدارة المشروع المنوط بها تنفيذ كل عمليات المشروع وإعداد التقارير اللازمة وتسليمها.** وسوف يقدم مدير الصندوق تقاريره إلى الشركة الأردنية لضمان القروض بوصفها رئيس مجلس الإدارة، بينما ستعمل الشركة بوصفها الجهة المنفذة بموجب قرض المشروع، وستتكبد النفقات اللازمة قبل إنشاء الصندوق واختيار مديره، مثل نفقات تقديم العطاءات وتقييم المرشحين لإدارة الصندوق واختيار أحدهم، إضافة إلى النفقات الإدارية ونفقات إنشاء الصندوق. كما ستدفع الشركة نفقات إدارة الحساب المخصص للمشروع وإدارة قضايا التعويضات، وضمان تقديم التقارير اللازمة بشأن الائتمان والضمانات الوقائية إلى البنك الدولي. قد تستخدم الأموال التي يخصصها الصندوق للمشروع لسداد المبالغ التي تتكبدها الشركة الأردنية.

9. سيعمل مدير الصندوق أيضاً بوصفه مديراً لأصول للصندوق، ويحصل على أتعاب نظير الإدارة والأداء بهدف تعزيز ثقافة النجاح؛ بمعنى أن يحصل على مكافأة كبيرة إذا نجح الصندوق في زيادة قيمة رأس المال. وتسدد أتعاب مدير الصندوق بطريقتين مختلفتين:

ii. **الطريقة الأولى: أتعاب مهنية مغرية نظير الخدمة.** تضمن هذه الأتعاب أن مشروع التمويل (عبر نوافذ تمويله) يجذب المهنيين الذين يضيفون خبرات واسعة للمشروع. وسوف تركز معايير الاختيار على الخبرة والالتزام على المدى الطويل.

iii. **الطريقة الثانية**: مكافآت مشروطة بتحقيق أهداف معينة. وتنقسم هذه المكافآت إلى ثلاث مراحل، وتعكس أرصدة الأعمال والإنجازات اللازمة لإنجاز مراحل العمل وأهدافه. وهذه المراحل هي:

1- المرحلة الأولى: إعداد العمليات. وتشمل اختيار الموظفين اللازمين للصندوق، وضمان أنه يعمل بفعالية تامة في موعد أقصاه أربعة أشهر عقب بدء تنفيذ المشروع، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: تدريب الموظفين، والدعاية الفعالة للصندوق، والارتباط الرسمي أو شبه الرسمي مع صناديق التمويل، ودعم النظام البيئي الشامل في تمويل المشروعات وفي أنشطة تدفق الصفقات. (ويعد جميع ما سبق شرطًا لصرف المكافأة).
2- المرحلة الثانية: إبرام صفقات الاستثمار وتشمل مكافأة إضافية تمثل نسبة من رأس المال الخاص التي جمعها الصندوق.
3- المرحلة الثالثة: مكافأة النجاح/ المنفعة المعلقة: تقدم هذه المكافأة الأخيرة عند تصفية الصندوق وتحويل أصول الاستثمار المقيّمة إلى أموال، وتعد المكافأة الأساسية، وتحدد وفقاً للزيادة في قيم الاستثمار التي تحققت خلال فترة المشروع، وتحسب عادةً كنسبة من الأرباح.

10. عملية اختيار مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية والمعايير الواجب مراعاتها:

أ- **ينبغي أن يتمتع المدير بالآتي:** (أ) القدرة على التقييم السديد للفرص الاستثمارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ (ب) القدرة على توفير التدريب وسبل الدعم اللازمة التي تحتاج إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشابة والإبتكارية؛ (ج) لديه سجل جنائي نظيف، وعدم وجود اسمه في قاعدة بيانات البنك الدولي الخاصة بالقائمة السوداء للعملاء.

ب- **يراعى في اختيار المرشحين لمنصب المدير أو المناصب العليا بالصندوق ألا يكونوا قد تعرضوا للمقاضاة أو المساءلة القانونية أو أقيمت ضدهم دعاوى خلال السنوات الثلاث السابقة.** وسوف تنص عملية تقديم العطاءات بوضوح على معايير الاختيار وترتيبها من حيث الأهمية، وستركز معايير الاختيار على الخبرة والالتزام على المدى الطويل. كما سوف تشمل معايير اختيار المرشحين لتولي المناصب بالصندوق مقدار التعزيز المالي بالاقتراض الذي يتمتع به كل منهم، وذلك تحقيقاً للفائدة القصوى من المشروع.

ت- **تشمل معايير الاختيار كل مما يلي:**

1- خطاب النوايا المقدم من المساهمين من القطاع الخاص.
2- الالتزامات الرأسمالية التي يتعهد بها مدير الصندوق والمستثمرين من القطاع الخاص.
3- كفاءة فريق الاستثمار وخبرته في أسواق المراحل المبكرة وأسواق رأس المال المخاطر التي تتسم بالرسوخ.
4- سجل إنجازات المرشح في إدارة الاستثمارات.
5- خبرة الفريق المرشح ومهاراته في الاستثمار في أسواق المراحل المبكرة وأسواق رأس المال المخاطر وإدارتها والانسحاب منها.
6- الاستثمارات المقترحة واستراتيجية التخارج، بما يتفق مع أهداف البرنامج، بما في ذلك:

- مجموعة المشروعات المحتملة.
- هيكل ومستوى أتعاب الإدارة.
- استراتيجية التخارج

7- الربط والإطار التشغيلي المتصل بالنظام البيئي الشامل لريادة الأعمال
8- موقع فريق الإدارة، بحيث يستطيع الصندوق الاستثمار بفعالية في مشروعات ريادة الأعمال المحلية في الأردن والعمل معها.

الإدارة المالية

11. **ترتيبات التنفيذ واختيار الموظفين.** سوف تقوم الشركة الأردنية لضمان القروض بإدارة التنسيق الكلي لتنفيذ المشروع، بينما يتولى صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية الإدارة المالية اليومية والمدفوعات. وكانت الشركة الأردنية قد تأسست سنة 1994 باعتبارها شركة مساهمة عامة برأس مال مدفوع قدره 7 مليون دينار أردني، ودورها هو تقديم الضمانات للقروض التجارية الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي 1997، ازداد رأس مال الشركة إلى 10 مليون دينار أردني لتغطية ائتمان التصدير وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمل خارج الأردن. وتتمتع الشركة بالخبرة في العمل مع مجموعة البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير عبر المرفق الاقليمي للمساعدة الفنية المقدمة للمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا، والذي يدعم إدارة المخاطر بالشركة، وستكون هذه هي المرة الأولى التي تدير فيها الشركة تمويل مشروع استثماري تابع للبنك الدولي.

12. ستتمكن الشركة الأردنية لضمان القروض من خلال استخدام صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية باعتباره كيان لأغراض خاصة، بعزل حصص رأس المال بعيداً عن البرنامج الحالي لضمانات القروض لحين تسييل العائدات النهائية وإعادتها إلى حكومة الأردن. وعلى الصندوق أن يحافظ على جملة أمور من بينها، كفاءة نظم الإدارة المالية، وتشمل السجلات والحسابات والقوائم المالية التي تعكس بوضوح عمليات المشروع وموارده ونفقاته. وبمجرد إنشاء الصندوق، سيقوم فريق الإدارة المالية بالبنك الدولي بإجراء التقييم اللازم لتحقيق هدف المشروع. وسوف يضم فريق الصندوق موظفاً يشغل منصب كبير الموظفين الماليين يعمل بدوام كامل، ويخصص راتبه من عائدات القرض، ويعمل تحت إشراف المدر العام للصندوق. ومن ناحية أخرى، فسوف تحتاج الشركة الأردنية، نظراً لمحدودية القدرات، إلى تعيين موظف في منصب محاسب أول يعمل بدوام جزئي، يدفع المشروع راتبه، وينسق مع المسئول المالي للصندوق في الأمور المالية وما يتعلق بمدفوعات المشروع.

13. **مخاطر الإدارة المالية للمشروع**: قُيّمت مخاطر الإدارة المالية بأنها "مرتفعة" وفقاً للتقييم الأولي، وفي حالة اتخاذ تدابير التخفيف من حدة تلك المخاطر، فإن المشروع سيحظى بترتيبات مقبولة للإدارة المالية، وسيهبط تصنيف المخاطر المتبقية إلى "كبيرة". وتقيم مخاطر الإدارة المالية بأنها "كبيرة" لعدة أسباب، أبرزها: (أ) المعاملات المالية المعقدة؛ (ب) استخدام عدة صكوك استثمارية في المشروع؛ (ج) تعدد خطوط التسلسل الإداري بين الهيئات؛ (د) قد لا يتم دفع الأموال وفقاً لاتفاقية القرض أو بما يحقق هدف المشروع أو أنها لا تصل إلى الجهات المستفيدة المستهدفة.

14. **تم اقتراح التدابير التالية للتخفيف من حدة مخاطر الإدارة المالية:**

أ- سوف يعين صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية المنشأ حديثاً مدير مالي من ذوي الكفاءات والمؤهلات لتولي عمليات التدوين والإنفاق والتحويلات اليومية إلى الهيئات الأخرى والحفاظ على موثوقية النظام المالي. وستعين الشركة الأردنية لضمان القروض محاسب أول لمتابعة الحساب المخصص وتسليم التقارير المالية المؤقتة غير المدققة إلى البنك الدولي.

ب- سوف تتولى الشركة الأردنية عملية تدفق الأموال عبر حساب مخصص للمشروع مفتوح في أحد البنوك التجارية التي يوافق عليها البنك الدولي، كما سوف يفتح الصندوق حساب فرعي بالدينار الأردني ويديره.

ت- سوف تراقب الشركة الأردنية تنفيذ المشروع عن كثب، شاملا الإدارة المالية وأنشطة الدفع والإشراف على استدامة عمليات الصندوق.

ث- بموجب اتفاقية الإدارة، سوف تقتصر وظيفة وعمليات الصندوق على الاستثمار (وتنفيذ عمليات التخارج ذات الصلة) وحيازة استثمارات رأس المال التي تختارها لجنة الاستثمارات وفقاً للمعايير الواردة في دليل عمليات المشروع وتحت إشراف الشركة الأردنية.

ج- سوف يشارك في تمويل أنشطة المشروع كل من البنك الدولي والبنك المركزي الأردني، وسوف يحدد نظام المحاسبة نسب مشاركة كل منهما في التمويل، لسببين متضافرين، وهما: (أ) التنبؤ بالمبالغ النقدية المطلوب سحبها من المشاركين في التمويل؛ (ب) تحديد الحصص التناسبية في النفقات وفقاً للاتفاق القانوني.

ح- سوف يُعد دليل عمليات المشروع ويتضمن فصلا عن الإدارة المالية؛ حيث سيتناول بالتفصيل سياسات الإدارة المالية وإجراءاتها الواجب على الصندوق اتخاذها لتنفيذ أنشطة الاستثمار المشترك بالتمويل المختلط من رأس المال والدين، كما سيتناول تكاليف الابتكارات ودعم أنشطة زيادة تدفق الصفقات. وسيحدد هذا الفصل أيضاً، عدة أمور من بينها، الأدوار والمسئوليات والعلاقات بين الوكالات (الشركة والصندوق). وسوف تلزم الشركة الصندوق باعتماد دليل عمليات المشروع.

خ- سوف تُشكل لجنة استثمار مستقلة تتألف من خبراء مستقلين في الاستثمار في مجال ريادة الأعمال، وتحديد الجهات المستفيدة من استثمارات رأس المال وفقاً للتحليل المالي الذي أجراه الصندوق، ومعايير الاختيار الواردة في دليل عمليات المشروع، كما ستتولى لجنة الاستثمار تحديد الاستثمارات واستراتيجيات التخارج.

د- سوف يشتري الصندوق نظام محاسبة مقبول ويستخدمه لتسجيل المعاملات المالية وإعداد التقارير المالية المؤقتة ربع السنوية.

ذ- سوف يعد الصندوق التقارير المالية المؤقتة ربع السنوية التي تتناول الاستثمار في رأس المال والأنشطة المتعلقة به، ويسلمها إلى الشركة الأردنية لدمجها في أنشطة المشروع التي تنفذها الشركة وتقدم تقارير ربع سنوية عنها إلى البنك الدولي.

ر- سوف تُجرى تقييمات بسيطة للإدارة المالية لصالح مقدمي الدعم بهدف ضمان إتاحة أنظمة الإدارة المالية الجيدة.

ز- سوف يعين الصندوق مدقق حسابات خارجي في غضون ستة أشهر من بدء المشروع وفقاً للشروط المرجعية المعتمدة لدى البنك، ويتولى مراجعة القوائم المالية للمشروع. وسوف يتم الإفصاح عن القوائم المالية السنوية للمشروع بعد مراجعتها. وتسدد تكاليف مراجعة الحسابات من عائدات القرض.

س- سوف يعين الصندوق مدقق حسابات داخلي يقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة خلال السنة الأولى من تنفيذ المشروع. وينبغي للبنك الدولي أن يعتمد الشروط المرجعية لمدقق الحسابات الداخلي ويسلمها قبل تعيينه. وسيعمل هذا المدقق بالتنسيق مع موظف مراقبة الامتثال بالصندوق، وسوف تغطي عائدات القرض راتبه.

ش- سوف يعين الصندوق شركة استشارية، أو يوسع من نطاق عمل مدقق الحسابات الداخلي المعين، بحيث تتضمن صلاحياته إجراء مراجعة سنوية للإجراءات المتفق عليها التي يتبعها المستفيدون (الشركات الناشئة في مرحلة التأسيس أو المراحل المبكرة أو المعتمدة على رأس مال المخاطر والمعجلات وشبكات رعاة الأعمال ومنصات التمويل الجماعي وما إليها).

15. **وضع الموازنة وتدفق الأموال:** سوف يضع صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية موازنة المشروع وخطة دورية للإنفاق بناءً على التمويل المتوقع ضخه في استثمارات رأس المال قيد التخطيط، وتكاليف الابتكار والدعم المالي، وتراجع الشركة هذه الموازنة وتعتمدها قبل تسليمها إلى البنك الدولي باعتبارها جزءاً من التقارير المالية المؤقتة غير المدققة ربع السنوية. ومن ثم، ستستخدم الموازنة كأداة للمتابعة وتحليل الفروق في الموازنة وإدارة الأموال، وسوف يسجل كل ذلك في التقارير المذكورة. ولضمان إتاحة الأموال بسهولة لتنفيذ المشروع، سوف يتم فتح حساب مخصص للمشروع بالدولار الأمريكي في أحد البنوك التجارية المعتمدة لدى البنك الدولي. وتتم عمليات السحب والإيداع من هذا الحساب وإليه بموجب خطاب إنفاق القرض. وسوف تحضر الشركة الأردنية لضمان القروض استمارات السحب مرفقاً بها الوثائق اللازمة بتوقيعات الموقعين المعتمدين. وسوف يوضح دليل عمليات المشروع بالتفصيل تدفق الأموال والعلاقات بين الوكالات.

16. **الاستثمار المشترك بالتمويل المختلط من رأس المال والدين:** لأغراض تنفيذ المشروع المتصلة بمكون استثمارات رأس المال، ستنشئ الشركة الأردنية لضمان القروض الصندوق وتسند إليه مهمة المساهم الإداري، وكذلك إدارة عمليات استثمار رأس المال اليومية. وسوف تحول الشركة الأموال من الحساب المخصص للمشروع إلى الحساب البنكي للصندوق لكي يستثمر رأس المال المخاطر بمجرد تحديد المبلغ المقرر من لجنة الاستثمار وفقاً لمعايير اختيار الاستثمار وشروطه الواردة في دليل عمليات المشروع. وينبغي أن يستوفي الصندوق المتطلبات المالية المعتمدة من البنك الدولي والموضحة في دليل عمليات المشروع لكي يستطيع القيام بالاستثمارات وإداراتها، ومن هذه المتطلبات الاستثمار في شركات ذات خبرة عامين والتي تتبع أنظمة مالية سليمة، على أن تقدم قوائم مالية مدققة من مدقق حسابات مرخص من جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين، وألا تكون قد حصلت على آراء سلبية أو معبرة عن إخلاء الذمة في السنوات الثلاثة السابقة. وسوف يتم ايداع أرباح الاستثمارات وعائدات بيع/ تصفية الاستثمارات في حساب بنكي منفصل بأحد البنوك التجارية، والغرض منه مختلف عن الحساب المخصص للمشروع، ويستخدم هذا الحساب وفقاً للاتفاق مع البنك المركزي الأردني والحكومة الأردنية.

17. **سوف يمول المشروع الاستثمارات المؤهلة في مبادرات الابتكار وريادة الأعمال المطابقة للمعايير.** وسوف يستثمر في رأس مال الشركات الناشئة في مرحلة التأسيس (قيمة الحصة الاستثمارية أقل من 280 ألف دولار أمريكي) وفي المراحل المبكرة (قيمة الحصة الاستثمارية بين 280 ألف و750 ألف دولار أمريكي) وفي رأس المال المخاطر (قيمة الحصة الاستثمارية من 750 ألف حتى 3 ملايين دولار أمريكي). وبالإضافة إلى ذلك، سوف يمنح الصندوق إلى الصناديق الشريكة مبلغاً لا يرد لضمان نجاح الشركات الابتكارية الناشئة، بحد أقصى مئة ألف دولار أمريكي لكل صندوق شريك. ويتعين على مديري الصناديق الذي يتقدمون بطلب من الصندوق الحصول على استثمارات رأسمالية أو مشاركة في الاستثمار أن يقدموا عرضاً يوضح أساس تحديد التكاليف وفقاً لاستراتيجية الاستثمار التي يتبعونها والجهات المحتملة لضخ الاستثمارات.

18. **تمويل خلق التدفقات النقدية:** ستركز المساعدة المقدمة لدعم الجاهزية للاستثمار على تقديم دورات تدريبية حول الجوانب الفنية والإدارية، حتى تتأهب الشركات الناشئة للاستثمارات وتقدم خدمات تنمية الأعمال التجارية على مستوى الشركات، وتقدم هذه الدورات للأعمال التجارية القائمة التي تتطلب مساعدة استشارية/ فنية حتى تصبح جاهزة لتنفيذ برامج استثمارات الصندوق بالتمويل المختلط من رأس المال والدين. وفضلا عن ذلك، سيتم التعاقد مع مقدمي الخدمات أو الاستعانة بهم لتنفيذ الأنشطة المتفق عليها بناءً على برامج ومنجزات واضحة، ويشمل ذلك كافة أنشطة تدفق الصفقات، بما فيها برامج تعجيل الأعمال وخدمات تنمية الأعمال التجارية وتطوير شبكات رعاة الأعمال.

19. **سوف يمول المشروع كذلك الدعم المقدم لأنشطة تطوير الأنظمة البيئية الشاملة عبر تمويل وكلاء هذه الأنظمة بهدف تشجيعها على تنفيذ أنشطتها الابتكارية، مما يحفز بدوره خلق التدفقات النقدية في الأردن.** وسوف يحدد دليل عمليات المشروع معايير استحقاق التمويل تحديداً مفصلا. وسيخضع مقدمي الدعم، قبل حصولهم على التمويل، إلى تقييم للإدارة المالية لضمان التزامهم بأنظمة الإدارة المالية الأساسية المعتمدة.

20. **تكاليف إدارة المشروع**: تتضمن تكاليف إنشاء الصندوق وإدارته، أما مرتبات ومكافآت مسئولي الصندوق وموظفيه (بما يتفق مع عقود الخدمات الاستشارية) والتكاليف التشغيلية (وفق التعريف الوارد في اتفاقية القرض)، فتشمل التكاليف التشغيلية لإدارة الصندوق خلال فترة المشروع، مضافاً إليها النفقات المتفق عليها التي ستدفعها الشركة خلال الفترة نفسها تحصل الشركة من البنك الدولي، بأثر رجعي، على النفقات التي تكبدتها في أداء دور الوكالة المنفذة قبل تشغيل المشروع، وتسحب التكاليف المتكررة المتعلقة بالمشروع مباشرة من الحساب المخصص للمشروع.

21. **عملية الاختيار والإشراف:** سيحدد دليل عمليات المشروع هيكل حوكمة وتدابير مساءلة تتسم بالوضوح والشفافية، ولا سيما فيما يتعلق بإجراء المراجعات وبذل العناية الواجبة وعمليات اختيار الاستثمارات؛ وينبغي أن تجسد هذه التدابير مبادئ الحوكمة الرشيدة والإنصاف والشفافية عن طريق ضمان استقلال عملية الاختيار عن عملية المراجعة، وتحجيم مخاطر هيمنة المجموعات المختارة، والعناية الفائقة في تصفية المرشحين واتخاذ تدابير تكفل مساءلة الهيئات التي تتخذ القرارات الاستثمارية.

22. **الإبلاغ والمحاسبة**: لأغراض متابعة تنفيذ الإدارة المالية للمشروع، سوف يضع الصندوق نظام محاسبة ملائم لتسجيل معاملات المشروع ومعالجتها ووضع التقارير المالية المؤقتة ربع السنوية ونصف السنوية والقوائم المالية السنوية للمشروع بما يتفق مع الأساس المالي للمحاسبة ومعايير المحاسبة الدولية في القطاع العام. وقد يشترط في هذا النظام أن يكون قادراً على تسجيل المعاملات على أساس الاستحقاق، وذلك لكي يستخدمه الصندوق في عملياته الداخلية. وينبغي أن يكون نظام المحاسبة جاهزاً للعمل خلال 180 يوماً من فعالية المشروع. وتتكون التقارير المالية المؤقتة غير المدققة من بيانات الإيرادات والمدفوعات النقدية مصنفة وفقاً للنوع والمكون، بالإضافة إلى سياسات المحاسبة وملحوظات تفسيرية، وتتضمن هذه القوائم إفصاحات في صورة حواشي سفلية عن الآتي: (أ) بيان مفصل بالاستثمارات في رؤوس أموال الشركات (الناشئة في مرحلة التأسيس أو المراحل المبكرة أو المعتمدة على رأس مال المخاطر ومعجلات الأعمال وشبكات رعاة الأعمال ومنصات التمويل الجماعي وما إليها)؛ (ب) بيان تسوية للحساب المخصص للمشروع؛ (ج) تنبؤات التدفقات المالية للأشهر الستة التالية.

23. يسلم الصندوق التقارير المذكورة إلى الشركة الأردنية في غضون 30 يوماً، وتسلمها الشركة إلى البنك الدولي في غضون 15 يوماً، أي أنها تصل إلى البنك الدولي بعد 45 يوماً من انتهاء كل ربع سنة (ثلاثة أشهر).

24. على الشركات (الناشئة في مرحلة التأسيس أو المراحل المبكرة أو المعتمدة على رأس المال المخاطر ومعجلات الأعمال وشبكات رعاة الأعمال ومنصات التمويل الجماعي وما إليها) أن تلتزم بأنظمة الإدارة المالية الأساسية المقبولة. وينبغي لتلك الأنظمة أن تدعم عمليات الشركات المذكورة على النحو اللازم، وتقدم تقارير حول أنشطتها. كما ينبغي أن تسلم تقارير مالية أساسية نصف سنوية غير مدققة إلى الصندوق لكي يتابع الأداء المالي لهذه الشركات.

25. **الضوابط الداخلية.** سوف تتبع دورة نفقات المشروع الضوابط المحددة في فصل الإدارة المالي بدليل عمليات المشروع، حيث إنه يحدد أدوار الصندوق والشركة ومسئولياتهما فيما يتصل بالإدارة المالية والمدفوعات وتدفق الأموال ونشر المعلومات والتوثيق. وسوف يتضمن هذا الفصل على سبيل المثال لا الحصر: (أ) السياسات المالية وسياسات المحاسبة؛ (ب) الأدوار والمسئوليات، بما فيها أذونات الدفع؛ (ج) إجراءات الاستثمار المباشر وغير المباشر؛ (د) تكاليف إدارة المشروع؛ (هـ) الدفعات المسبقة والحسابات المدينة والحسابات مستحقة الدفع؛ (و) إدارة الأموال؛ (ز) وضع الموازنات والتقارير المالية؛ (ح) التنسيق مع المدققين الداخليين والخارجين للحسابات؛ (ط) الاستمارات والنماذج. وسوف يتولى الصندوق وضع نظام الضوابط الداخلية لتقديم ضمانات مقبولة بشأن إنجاز الأهداف التشغيلية وصياغة تقارير مالية دقيقة يمكن الاعتماد عليها وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها.

26. **المراجعة لأغراض خاصة**: سيعين الصندوق شركة استشارية أو يوسع من نطاق عمل المدقق الخارجي للحسابات بغرض إجراء المراجعة السنوية للإجراءات المتفق عليها للتعامل مع المستفيدين (الشركات الناشئة في مرحلة التأسيس أو المراحل المبكرة أو المعتمدة على رأس المال المخاطر ومعجلات الأعمال وشبكات رعاة الأعمال ومنصات التمويل الجماعي وما إليها). ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه المراجعة في التوصل لرأي حول التزام الصندوق بالاستثمار وفقاً لمعايير الاختيار المتفق عليها وبذل العناية الواجبة وتطبيق أساليب التخارج اللازمة. كما ستتناول المراجعة فعالية نظام الضوابط الداخلية المتصل بالمعاملات المالية وتقديم التقارير المالية.

27. **ترتيبات التدقيق الداخلي للحسابات**: يتولى الصندوق تعيين مدقق حسابات داخلي خلال السنة الأولى من تنفيذ المشروع يقدم تقاريره إلى مجلس إدارة الصندوق. وسوف تُسلم شروط مرجعية فعالة تتناول التدقيق الداخلي للحسابات بأسلوب متطور، وذلك بعد ارسالها إلى البنك الدولي للتأكد من عدم ممانعته.
28. **ترتيبات التدقيق الخارجي للحاسبات**: ستفرض الشركة على الأمانة العامة للصندوق أن تختار شركة خارجية لتدقيق الحسابات مستقلة وذات كفاءة يعتمدها البنك الدولي وتتولى التدقيق السنوي في البيانات المالية للمشروع. وتسلم تقارير تدقيق حسابات المشروع والخطابات الإدارية خلال ستة أشهر بعد انتهاء فترة التدقيق. وسوف تتولى الشركة مسئولية إعداد الشروط المرجعية لمدقق الحسابات وذلك بعد ارسالها إلى البنك الدولي للتأكد من عدم ممانعته.

29. **يتوجب على مدقق الحسابات أن يبدي رأيه، بناءً على دليل عمليات المشروع، حول امتثال الصندوق لمعايير أهلية الاستثمار في اختياره للشركات المستفيدة.** وعليه أيضاً أن يبدي رأيه بشأن فعالية نظام المراقبة الداخلي للمشروع. وختاماً، يرفق مدقق الحسابات بتقريره خطاباً إدارياً يحدد فيه أوجه القصور في نظام المراقبة، وتوصياته لمعالجتها.

30. **يتعين على الجهات التي استثمر فيها المشروع أو دعمها مالياً (رأس المال المخاطر / الصناديق المالية/ الوسطاء الماليون) أن تقدم قوائم مالية سنوية مدققة إلى الصندوق.** وسوف تتضمن اتفاقات التمويل المبرمة بين الصندوق والجهات المستثمر فيها/ الجهات المستفيدة أحكام تسليم تقارير التدقيق الخارجي للحسابات.

31. **بناء القدرات في المحاسبة الدولية والإبلاغ المالي**: نظراً لأهمية إتقان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمحاسبة والإبلاغ المالي، سيقدم المشروع، خلال فترة تنفيذه، برامج تدريبية وورش ودورات لمدققي الحسابات الخارجيين والمديرين الماليين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرهم من الأطراف المعنية، ويتعلمون خلالها أصول الإبلاغ المالي ومعايير المحاسبة وما إلى ذلك من الموضوعات ذات الصلة. يعد بناء القدرات في مجال المعايير الدولية للإبلاغ المالي وتطبيق معايير المحاسبة الدولية ركيزتين رئيستين للحوكمة الرشيدة للشركات اللازمة لبناء ثقة المستثمرين ودعم تماسك مناخ الأعمال بالمزايا التي ستتحقق لاحقاً مثل تعزيز التنافسية والنمو الاقتصادي.

32. **دعم التدريب والتنفيذ**: سوف يقدم البنك الدولي برامج تدريبية للموظفين بالصندوق وبالإدارة المالية للشركة الأردنية لضمان القروض على مناهج الإدارة المالية المتبعة بالبنك الدولي، والتوجيهات والإجراءات اللازم اتباعها في عملية السداد، كما سوف يدعم الإدارة المالية خلال إشرافه على المشروع.

33. **آلية التعامل مع التظلمات والشكاوى**. من شأن وضع آلية للتعامل مع التظلمات والشكاوى مصممة بعناية أن تحسن تقديم الخدمات وتعزز الفعالية الكلية للمشروع، وقد تساهم أيضاً في ضمان شفافية المشروع ومساءلته، وتمثل آلية إنذار مبكر للتحذير من مشاكل الإدارة المالية قبل تفاقمها. ولذلك سوف تضع الشركة آلية تظلم مؤلفة من ثلاث مراحل.

الإنفاق

34. **سوف تطلب الشركة الأردنية لضمان القروض في البداية إعادة سداد النفقات المتفق عليها التي دفعتها قبل تشغيل المشروع**، كما ستطلب دفعة مبدئية مسبقة تودع في الحساب المخصص للمشروع لكي تبدأ في سداد المبالغ اللازمة لتنفيذه. تحدد مدفوعات البنك الدولي إلى الشركة وفقاً للتقارير المالية المؤقتة ربع السنوية التي ستوضح النفقات الفعلية للربع السابق (الأشهر الثلاثة الماضية) وتوقعات التدفقات النقدية خلال الربعين التاليين (الأشهر الستة القادمة). وتحتفظ الشركة بكافة الوثائق الداعمة، وتحفظها بحيث يسهل الوصول إليها كي تراجعها بعثات البنك ومدققو الحسابات الداخليون والخارجيون.

35. **سوف يحول الصندوق الأموال من الحساب المخصص للمشروع إلى حسابه الخاص وفقاً للتنبؤات النقدية الدورية** التي ستتضمن عدة عوامل، من بينها دفعات الاستثمار المتوقع سدادها خلال فترة معينة. ولأغراض توثيق المدفوعات، سيعتبر البنك الدولي شهادات الاستثمار وقسائم التحويلات المصرفية/ الإيصالات أساساً لتحديد المدفوعات ودليلا على المبالغ المدفوعة للجهات المستثمر فيها نظير الحصول على حصص مختلطة من رأس المال والدين.

36. **سوف يفتح حساب مخصص للشركة بالدولار الأمريكي لضمان سهولة إتاحة الأموال اللازمة لتنفيذ المشروع.** وتسلم توقيعات المفوضون بالتوقيع فيما يتعلق بهذا الحساب بأسمائهم ونماذج من توقيعاتهم إلى البنك الدولي قبل استلام استمارة السحب الأولى.

37. **سوف يتبع المشروعات أسلوباً في الدفع يقوم على تقديم التقارير المالية المؤقتة غير المدققة.** يوضح الجدول رقم 2-1 أدناه أنواع النفقات ومخصصات القرض ونسب تمويل كل مكون.

38. **سوف يثني البنك على إكمال سداد النفقات المستحقة وبالخدمات المقدمة والسلع المسلّمة قبل تاريخ انتهاء المشروع.** كما سيمنح فترة سماح تبلغ أربعة أشهر لسداد أي نفقات مستحقة سُددت قبل تاريخ انتهاء مدة القرض.

39. **تضم تكاليف التشغيل ما يلي**: النفقات التشغيلية الضرورية والمعقولة التي دفعها الصندوق لغرض تنفيذ المشروع وإدارته ومتابعته، بما في ذلك تأجير المكاتب وصيانتها، وتشغيل المعدات المكتبية وصيانتها، والأدوات واللوازم المكتبية، والمواد الاستهلاكية المكتبية، وإدارة المكاتب التي تشمل نفقات الترجمة التحريرية والشفهية والطباعة والإعلان والاتصالات، علاوةً على النفقات المتعلقة بإعداد وثائق المناقصات، والنفقات المعقولة للبنوك التجارية، والنفقات المعقولة والضرورية لانتقالات أفراد وحدة إدارة المشروع وسفرهم، والصيانة والتأمين ووقود المركبات ونفقات عقد الاجتماعات وغيرها من النفقات المتنوعة المرتبطة مباشرة بتنفيذ المشروع، ويحدد جميع ما سبق وفقاً للميزانيات الدورية المعتمدة من البنك، ويستثنى من ذلك مرتبات وأتعاب المسئولين والموظفين العاملين في الخدمة المدنية للجهة المقترضة، ويشمل ذلك أيضاً النفقات التشغيلية للمشروع التي تدفعها الشركة بموافقة البنك الدولي.

جدول رقم 2-1 خطة العمل – الإدارة المالية

	الإجراء/ الشرط	تاريخ وجوب التنفيذ	الجهة المسئولة
1	تعيين كبير المسئوليين الماليين	قبل صرف الأموال من قبل البنك الدولي	الصندوق
2	تعيين محاسب أول بدوام جزئي	خلال 3 أشهر من تاريخ بدء تنفيذ المشروع	الشركة الأردنية
3	وضع نظام مالي ومحاسبي	خلال 6 أشهر من تاريخ بدء تنفيذ المشروع	الصندوق
4	تعيين مدقق خارجي للمشروع	خلال 6 أشهر من تاريخ بدء تنفيذ المشروع	الصندوق
5	تعيين مدقق داخلي	خلال 12 شهر من تاريخ بدء تنفيذ المشروع	الصندوق

المشتريات

40. **الجهة المنفذة:** يمتلك البنك المركزي الأردني 49% من أسهم الشركة الأردنية لضمان القروض، أما باقي الأسهم فتمتلكها بنوك أخرى في الأردن، وتهدف الشركة الأردنية إلى تقديم الضمانات اللازمة لتسهيل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخبراء المحليين وإلى المساهمة في عملية النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة وتشجيع الصادرات الوطنية.

41. تصميم المشروع: سوف يتم إنشاء مرفق تمويلي في إطار المشروع باسم "صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية". وتتمثل أهداف هذا الصندوق في المشاركة في الاستثمار المختلط في رأس المال و/أو الدين مع المستثمرين خلال المرحلة الأولية المبكرة ومرحلة النمو/ مرحلة رأس المال المخاطرة ودعم رواد الأعمال/ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكون جاهزة للاستثمار وكذلك تحسين جودة الخدمات التي يقدمها الوسطاء والشبكات المخصصة لخلق تدفق للصفقات في الأردن وتنوعهما. وتكون الشركة الأردنية لضمان القروض هي الجهة المنفذة والمسئولة عن إنشاء الصندوق والإشراف عليه، كما ستختار الشركة مديراً للصندوق لضمان تنفيذ المشروع وتقديم التقارير وفقاً للمعايير التي وضعها البنك الدولي والمنصوص عليها في دليل عمليات المشروع.

42. مكونات المشروع:

I. يتعين أن يمول المكون رقم 1 ما يلي:

1- **تمويل مختلط من رأس المال والدين بقيمة 53,5 مليون دولار (قيمة تمويل البنك الدولي 44,75 مليون دولار).** في إطار هذا النشاط، من المتوقع أن يستثمر الصندوق في حوالي 200 شركة بقيم متساوية بين مراحل المخاطر الثلاثة للمؤسسات والمصنفة كالتالي: مرحلة التأسيس (قيمة الحصة الاستثمارية أقل من 280 ألف دولار أمريكي) وفي المراحل المبكرة (قيمة الحصة الاستثمارية بين 280 ألف و750 ألف دولار أمريكي) وفي رأس المال المخاطر (قيمة الحصة الاستثمارية من 750 ألف حتى 2 مليون دولار أمريكي). ولن تستدعي المعاملات المنفذة تحت هذا المكون إطار مشتريات البنك.

2- دعم تمويل الوسطاء والشركاء في مرحلة ما بعد الاستثمار، وسيغطي الصندوق التكاليف التي تكبدها مديري الصندوق وشركاء الاستثمار المشترك لضمان حصول الشركات الناشئة المستفيدة على الدعم الفعال الذي تحتاج إليه، ولن تستدعي المعاملات المنفذة تحت هذا المكون إطار مشتريات البنك.

II. يتعين أن يمول المكون رقم 2 ما يلي:

1- **تمويل خلق تدفق الصفقات بقيمة 6.25 مليون دولار (قيمة تمويل البنك الدولي 3.125 مليون دولار).** لن تستدعي المعاملات المنفذة تحت هذا المكون إطار مشتريات البنك.

III. يتعين أن يمول المكون رقم 3 ما يلي:

1- **مبلغ 4 مليون دولار أمريكي (قيمة تمويل البنك الدولي 2 مليون دولار أمريكي) فيما يخص تكاليف إدارة المشروع خلال أول ست سنوات.** وسوف تقوم الشركة الأردنية لضمان القروض باختيار مديراً للصندوق يقوم بتعيين فريق العمل في الصندوق، كما سيُستخدم المبلغ المخصص في سداد تكاليف تشغيل الصندوق وكذلك في تعيين المستشارين وشراء مستلزمات المكاتب، والتجهيزات والأثاث وغيره من الخدمات التي تتكبدها الشركة الأردنية بصفتها الجهة المنفذة.

43. تقييم القدرة الشرائية:

أ) الإطار القانوني: تأسست الشركة الأردنية لضمان القروض على أساس تجاري ولا تخضع لنظام المشتريات العامة، ولا تخضع كذلك لإشراف الجهات الرقابية العامة (ديوان المحاسبة على سبيل المثال)، وقد نص الدليل المالي للمؤسسة على إجراءات الشراء، كما تم إعداد دليل عمليات يتناول عملية الشراء.

ب) طرق الشراء: يوضح الجدول التالي الحد الدنى لطرق الشراء:

جدول رقم 2-2 طرق الشراء

عقد مباشر	أقل من 100 دينار أردني
3 عروض أسعار	حتى 10 ألاف دينار أردني
تقديم العطاءات	أكثر من 10 ألاف دينار أردني

ت) قرارات شراء السلع والخدمات الاستشارية: يتولى المجلس الرقابة على شراء السلع التي تزيد قيمتها عن 20 ألف دينار أردني والخدمات الاستشارية التي تزيد قيمتها عن 5 ألاف دينار أردني كما هو موضح بالجدول أدناه:

جدول 2-3 صلاحيات اتخاذ القرار

الفئة	القرار	قيمة العقد
السلع	المدير العام	حتى ألفين دينار أردني
	المدير العام بتوصية من لجنة المشتريات الفرعية	حتى 20 ألف دينار أردني
	المجلس بتوصية من لجنة المشتريات الرئيسية	أكثر من 20 ألف دينار أردني
الخدمات الاستشارية	المدير العام	حتى 5 ألاف دينار أردني
	المجلس بتوصية من لجنة المشتريات الرئيسية	أكثر من 5 ألاف دينار أردني

ث) تغطية عمليات الشراء وتخطيطها: لا تجري الشركة الأردنية عمليات شراء كبيرة، وغالباً ما ترتبط طلبات الشراء بمستلزمات المكتب وتجهيزاته. على سبيل المثال، بلغ حجم المشتريات لعام 2016، 100 ألف دينار أردني. وتم رصد تخطيط عمليات الشراء، وتبين أنها تقوم على أساس تخطيط ربع سنوي وذلك باستخدام الموازنة المخصصة، كما تستخدم نماذج عقود معيارية.

ج) الشكاوي: غالباً ما تتم إحالة الشكاوي التي تتعلق بالخدمات التي تقدمها الشركة الأردنية إلى رابطة الشركات والبنك المركزي الأردني، بينما لم توضع آلية للتعامل مع الشكاوي التي تتعلق بالمشتريات.

ح) إعداد التقارير: تقدم الشركة الأردنية لضمان القروض تقارير دورية ربع سنوية وسنوية إلى "الهيئة المنظمة لسوق رأس المال" و"تداول الأوراق المالية" بالأردن. ومتاح كذلك على شبكة الإنترنت تقرير المدقق الخارجي المستقل، وتتاح التقارير على الموقع الإلكتروني للشركة الأردنية http://www.jlgc.com.

خ) عملية تدقيق الحسابات: تمتلك الشركة الأردنية نظام تدقيق داخلي للحسابات ونظام داخلي لإدارة المخاطر، كما عينت شركة جرانت ثورنتون كمدقق خارجي.

44. **صنفت مخاطر تنفيذ عمليات الشراء الإجمالي بأنها "متوسطة"**. فقد أشار تقييم الجهة المنفذة وهي الشركة الأردنية لضمان القروض إلى أن نظام المشتريات المتبع في هذه المؤسسة يتبع المبادئ الأساسية للمشتريات التي وضعها البنك الدولي. ولن يقوم المشروع بتطبيق إطار المشتريات الذي وضعه البنك سوى في تعيين الشركة الإدارية أو اختيار مدير للصندوق يقوم بدوره بتعيين فريق العمل بالصندوق، ولشراء مستلزمات وتجهيزات مكتبية بسيطة لجعل الصندوق يصلح للتشغيل كوحدة تنفيذ المشروع. ومع ذلك، وبالنظر إلى أهمية هذا الاختيار وكيفية تأثيره على عملية التنفيذ بأكملها، فقد ارتفع تصنيف مخاطر الشراء ليصبح "متوسط". وللحد من هذه المخاطرة، تم اقتراح إجراءات التخفيف التالية: (أ) ترتيب وسائل دعم ملائمة (فريق العمل، والتدريب، والأدوات) للتعامل مع إدارة المشتريات على الأقل حتى يتم اختيار استشاري الإدارة و(ب) ضمان إدارة العقود بشكل ملائم من جانب الجهة المنفذة و(ج) إقامة نظام يرصد تعديلات عقود الصندوق والتعجيل بتنفيذها و(د) الموافقة على طرق النشر الملائمة (أي النشر على موقع الانترنت أو في النشرات الإعلامية) للقرارات المتعلقة بالمشتريات وغيرها مما يتعلق بالحد الأدنى من المعلومات.

45. ترتيبات مقترحة تتعلق بالمشتريات

أ) لوائح المشتريات: سوف يتم تطبيق "لوائح المشتريات الخاصة بالبنك الدولي للمقترضين في إطار تمويل المشروعات الاستثمارية" والصادرة في 1 يوليو/ تموز 2016 (لوائح المشتريات) في المشروع. بالنسبة إلى المشتريات المكتبية تحديداً والاختيارات المتعلقة بمدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، تستخدم الشركة الأردنية لضمان القروض ترتيبات الاختيار طبقاً "للممارسات التجارية" بحسب ما جاء في القسم رقم 6-46 من اللوائح المشار إليها أعلاه. تشير الممارسات التجارية إلى استخدام ترتيبات المشتريات المعتمدة والمستخدمة في القطاع الخاص (عادةً ما تكون مؤسسات غير خاضعة لقانون المشتريات الحكومي للمقترض) لشراء السلع أو تنفيذ الأعمال أو الخدمات غير الاستشارية. ينفذ البنك مبادئ المشتريات الأساسية التالية لكونها المعيار المستخدم لتحديد مدى قبول الممارسات التجارية، وهي: قيمة الأموال والاقتصاد والنزاهة ومدى الملائمة للغرض والفعالية والشفافية والعدالة.

ب) أنشطة المشروع بطبيعتها غير معقدة؛ ومن المتوقع أن تختار الشركة الأردنية لضمان القروض مدير لصندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، يقوم بدوره بتعيين فريق عمل للقيام بمهامه كوحدة تنفيذ المشروع. إلى جانب ذلك، سوف يتم شراء اللوازم المكتبية، والأثاث المكتبي بحسب احتياجات الصندوق.

ت) سوف تتبع طرق شراء السلع والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية الممارسات التجارية المعمدة لدى الشركة الأردنية لضمان القروض.

ث) فريق العمل: يتم تكليف أخصائي المشتريات بالشركة الأردنية لضمان القروض بتعيين مدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، وشراء الخدمات المتصلة بدور الشركة الأردنية بصفتها الجهة المنفذة. تتماشى مؤهلات المشتريات مع متطلبات المنصب الحالي. سيكون هناك حاجة إلى دعم فني من الشركة الأردنية لمساعدة فريق المشتريات في تقييم واختيار مدير الصندوق وأفراد فريق العمل. سوف تكون الجهة المنفذة مسئولة عن إدارة عقود مدير الصندوق وفريق عمله. كذلك يحق للشركة المنفذة اختيار تفويض مدير الصندوق بإدارة العقود الخاصة بأفراد فريق عمل الصندوق.

ج) دليل عمليات المشروع: سيحتاج صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية بمجرد إنشاءه إلى إعداد دليل عمليات يتضمن قسماً للمشتريات يتماشى مع الإجراءات التي تراعيها الشركة، وسينص الدليل على عمليات الشراء

وإدارة العقود، كما سيحتوي على نماذج معتادة تستخدم في المشروع وسيتناول كذلك اشتراطات حفظ السجلات الترتيبات المتوقعة لآلية تلقي الشكاوي.

ح) خطط الشراء: سيكون هناك حاجة إلى خطط شراء للمشروع لكي يوضع جدولاً لأنشطة المشروع وتحديدها فيما يتعلق بإقامة الصندوق بما في ذلك تعيين مدير له.

خ) التنبؤ بتكرار البعثات الإشرافية مرتين في السنة ومراجعات ما بعد الشراء مرة سنوياً.

المخاطر البيئية والاجتماعية (متضمنة الضمانات الوقائية)

46. من المتوقع توجيه أغلب استثمارات المشروع الفرعي التي يدعمها هذا المشروع نحو مجالي الخدمات أو التكنولوجيا المرتبطة بمخاطر بيئية واجتماعية محدودة أو ليس لها مخاطر على الإطلاق. ومع ذلك، قد تكون هناك بعض الاستثمارات (على سبيل المثال: الطاقة المتجددة والمستحضرات الدوائية والأعمال التجارية الزراعية) التي يمكن أن تصاحبها مخاطر بيئية واجتماعية. نظراً لحداثة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحجمها، من المتوقع أن يكون الإنتاج المادي أو الاقتصادي خلال فترة تنفيذ مشروع البنك الدولي محدوداً. وسوف تستبعد عملية فحص المشروع الفرعي أي مشروع فرعي قد تنطوي أنشطته على حيازة أراضي، فقدان استخدام الأراضي أو النزوح الاقتصادي. لذا، لا داعي لوضع إطار لسياسة إعادة التوطين.

47. وفقاً لقانون البيئة الأردني رقم 52 لسنة 2006، تلتزم الشركات الخاصة بإجراء عملية فحص بيئي واجتماعي. وينبغي تصنيف الشركات المشاركة في الصندوق بحسب ما لها من آثار محتملة وتدابير التخفيف/ إعادة التأهيل المناسبة. وبالنظر إلى إنخفاض المخاطر البيئية والاجتماعية للمشروع، سوف تتم عملية الفحص باستخدام الأنظمة القطرية من خلال وزارة البيئة. سوف ينص نموذج عملية الفحص المبدئية على استبعاد أي استثمار يقتضي تطبيق سياسة العمليات رقم 4-09 بشأن مكافحة الآفات أو رقم 4-11 بشأن الموارد الحضارية المادية أو رقم 4-12 بشأن إعادة التوطين القسري. ولن ينص هذا النموذج على التطبيق المحتمل لسياسة العمليات رقم 4-04 بشأن الموائل الطبيعية أو رقم 4-10 بشأن الشعوب الأصلية أو رقم 4-36 بشأن الغابات أو رقم 4-37 بشأن سلامة السدود أو رقم 7-50 بشأن المشروعات المقامة على مجاري المياه الدولية أو رقم 7-60 بشأن المشروعات المقامة في المناطق المتنازع عليها. لا تتواجد الموائل الطبيعية أو الغابات أو السدود وما شابه في النطاق الجغرافي لمواقع الصندوق المحتملة.

48. علاوةً على ما سبق، تتمتع الشركة الأردنية لضمان القروض بمعرفة قوية بمسئوليات أعمال القطاع الخاص للامتثال لقوانين وزارتي البيئة والعمل ذات الصلة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسوف تتحمل الشركة المسئولية عن ضمان إدراج أطر تتناسب مع سياسات البنك الدولي في عمليات الفحص والتمويل التي تجريها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للصندوق.

49. تم وضع إطار الإدارة البيئية والاجتماعية لضمان استيفاء أنشطة المشروع لمتطلبات السياسات واللوائح والأنظمة الوطنية ذات الصلة، إلى جانب سياسات وعمليات مجموعة البنك الدولي. يقدم إطار الإدارة البيئية والاجتماعية أداة معالجة عملية لمختلف المراحل، بما في ذلك متابعة الجوانب البيئية والاجتماعية. وسوف يقوم الصندوق بتعيين استشاري بيئي متخصص يقدم تقارير إلى مدير الصندوق حول ما يلي:

أ- إجراء عمليات تدقيق ما بعد المراجعة للمشروعات الفرعية وتقديم خطط الإدارة البيئية والاجتماعية لضمان الجودة.

ب- تصميم وتنفيذ التدريب اللازم

ت- إعداد تقارير سنوية حول متابعة الضمانات الوقائية وتقديمها في الوقت المناسب.

50. **سوف يخصص الصندوق قسماً عن الامتثال للضمانات الوقائية في كل تقرير مرحلي يُقدم إلى مجلس الإدارة والشركة الأردنية لضمان القروض التي ترسل بدرها هذه التقارير إلى البنك الدولي.** ويتضمن الملحق رقم 5 من إطار الإدارة البيئية والاجتماعية نموذج لإطار متابعة الضمانات الوقائية.

51. **نظراً لأنه من غير المتوقع أن تبدأ معظم، أو ربما جميع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على التمويل عملياتها**

المادية/ الاقتصادية قبل انتهاء مشروع صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية، فإن عملية المتابعة سوف تتألف من فحص مرحلة التصميم وتوثيق إطار الإدارة البيئية والاجتماعية والحصول على اعتماد وزارة البيئة والإفصاح عن وثيقة هذا الإطار.

52. **سوف يقوم استشاري الضمانات البيئية لذي يعينه الصندوق برصد مؤشرات الأداء والإبلاغ بها بغرض متابعة الامتثال لإطار الإدارة البيئية والاجتماعية:**

- يراجع الأخصائي البيئي نماذج فحص المشروعات الفرعية كنسبة مئوية من إجمالي المشروعات الفرعية التي تمت الموافقة على حصولها على تمويل من الصندوق.
- نماذج فحص المشروعات الفرعية التي وافق عليها الأخصائي البيئي كنسبة مئوية من إجمالي المشروعات الفرعية التي تمت الموافقة على حصولها على تمويل من الصندوق.
- المشروعات الفرعية المرفقة بخطط الإدارة البيئية والاجتماعية كنسبة مئوية من إجمالي المشروعات الفرعية المصنفة ضمن الفئة ب/2.
- المشروعات الفرعية المرفقة باعتمادات وزارة البيئة كنسبة مئوية من إجمالي المشروعات الفرعية المصنفة ضمن الفئة ب/2.
- **بالإضافة إلى ما سبق، سوف يتولى استشاري يعمل بدوام جزئي يعمل في مقر الشركة الأردنية لضمان القروض المسئولية عن المتابعة الكاملة للمشروع ورصد أنشطته، بما في ذلك التواصل مع مجلس الإدارة لحل الشكاوى.** سوف تشمل عملية توثيق الشكاوى ما يلي:
- عدد الشكاوى المسجلة وتصنيفها وأنواعها.
- نسبة الشكاوى التي يتم حلها في الوقت المناسب.

المتابعة والتقييم

53. **تقع مسئولية تتبع النتائج في المقام الأول على عاتق الوسطاء الماليين ومقدمي الدعم للنظام البيئي الشامل الذين ينفذون أنشطة المشروع؛** وسوف يقدمون تقرير المتابعة والتقييم مرتين سنوياً للصندوق بالشركة. ويتولى الصندوق أيضاً تسليم تقرير تقييم ومتابعة موحد إلى البنك الدولي مرتين سنوياً. وسوف تستند نتائج المراقبة إلى المعلومات الكمية والكيفية المقدمة من المستثمرين في المشروع والجهات المستفيدة من المشروع ومن المستثمرين ومن مديري الصندوق. وسوف يتلقى مديري الصندوق والشركات التمويل من اعتمادات المشروع، وستشترط عقود المستفيدين من أنشطة دعم النظام البيئي الشامل تقديم المعلومات اللازمة مرتين سنوياً.

54. **بالإضافة لإطار النتائج، سوف يتولى مديرو الصندوق المتابعة والإبلاغ حول المؤشرات الخاصة بالبيانات التعريفية للجهات المستفيدة وأداء تلك الجهات،** بحيث يمكن قياس أي قيمة مضافة إلى المشروع وغير واردة في إطار النتائج، مثل المؤشرات الخاصة بخلق الجهات المستفيدة للوظائف (وفقاً للنوع والعمر) والصادرات. وتقدم الجهات المستفيدة هذه المعلومات مرتين خلال فترة المشروع بموجب العقد الموقع بينها وبين مدير الصندوق.

55. **سوف يتبع إطار المتابعة والتقييم أفضل الممارسات الدولية.** بوجه عام، سوف يتبع إطار المتابعة والتقييم بالمشروع توجيهات التقييم الموضحة في حالات التدخل الدولي المماثلة، مثل التوجيهات المتبعة في سكوتلندا أو الدنمارك، وفي مشروعات البنك الدولي المشابهة لهذا المشروع في لبنان والمغرب. ويقوم هذا الإطار على ثلاثة مستويات:

أ- مؤشرات النتائج وإطار المتابعة (انظر القسم السابع أعلاه): يعتمد إطار النتائج على المؤشرات الرئيسية والنتائج الوسيطة من كل مكون، ويشتمل على مؤشرات معنية بالاستفادة من استثمارات القطاع الخاص في مرحلة التأسيس والمراحل المبكرة وفي استثمارات رأس المال المخاطر ، وأثر المشروع على الشركات والمؤسسات الناشئة في المراحل المبكرة من حيث تسهيل حصولها على التمويل وزيادة نموها، بالإضافة إلى مؤشرات تتعلق بالأنشطة الرامية إلى تطوير النظام البيئي الشامل.

ب- دراسة استقصائية تقييمية لاستراتيجية الاستثمار وأداء الشركات المستثمرة، وفق ما ورد في المكون الأول (الجداول من 4-2 إلى 6-2 ومربع النص رقم 2-1 أدناه). سوف يستند تقييم استراتيجية الاستثمار وأداء الشركات إلى المعلومات المقدمة من الشركات المستفيدة (كالعائدات ومجال العمليات والعمالة والصادرات).

انظر الاستبيان أبناه لمزيد من المعلومات. سوف يرصد المشروع بغرض جمع المعلومات وتطبيق إطار المتابعة والتقييم عدد النازحين المقيمين في البلاد بشكل قانوني (مثل اللاجئين السوريين الذين يحملون تصاريح عمل) وينتفعون من المشروع، إما لكونهم رواد أعمال أو جزء من العمالة التي تشغل وظائف المشروع.

جدول 2-4. بيانات تعريفية للجهات المستفيدة (مثال للنموذج)

اسم المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة/ الشركة الناشئة	
اسم المالك (الملاك)	
نوع المالك (الملاك)	
الجنسية/ وضع الإقامة	
القطاع الذي تمارس فيه الشركة نشاطها	
المنطقة الجغرافية لتنفيذ العمليات	
ما قيمة التمويل الذي طلبته الشركة؟	
ما قيمة التمويل المختلط الذي حصلت عليه الشركة؟	
هل تقدمت الشركة بطلب للحصول على قرض في إطار البرنامج؟	
هل حصلت الشركة على القرض؟ إذا لم تحصل عليه، يرجى توضيح السبب	
هل حصلت الشركة على أي نوع أخر من التمويل؟ إذا كانت الإجابة بنعم، يرجى تحديد نوع التمويل (دين، ضمان ائتماني، منحة، أسهم)، وهل كان ذلك بعد أم قبل الحصول على رأس المال من هذا الصندوق، كما يرجى تحديد مصدر التمويل (البنك، الأسرة، منظمة غير حكومية، إحدى شبكات رعاة الأعمال، برنامج عام أخر، وهكذا).	
هل تقوم المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة بإعداد وتقديم القوائم المالية السنوية؟	
هل تقدمت الشركة بطلب الحصول على براءة اختراع منذ تأسيسها؟	

جدول 2-5. أداء الجهات المستفيدة (مثال للنموذج)

أداء الجهة المستفيدة	وحدة القياس	خط الأساس	القيم التراكمية					التكرار	مصدر البيانات
			سنة 1	سنة 2	سنة 3	سنة 4	سنة 5		
الإيرادات	دولار أمريكي								
الهامش التشغيلي	%							سنوي	مسح
الصادرات (إن وجدت)	دولار أمريكي							سنوي	مسح
عدد الموظفين الذين يعملون بدوام كامل والذين يعملون بدوام جزئي	عدد							سنوي	مسح
نسبة النساء بين الموظفين	%							سنوي	مسح
نسبة الشباب بين الموظفين (السن أقل من 35 سنة)	%							سنوي	مسح
نسبة النازحين السوريين الحاصلين على تصاريح عمل قانونية	%							سنوي	مسح
إجمالي الاستثمارات الخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة	ألف دولار أمريكي							سنوي	مسح

جدول 2-6. الممارسات الإبتكارية لدى الجهات المستفيدة (مثال للنموذج)

هل أنت حاصل حالياً على أي اعتمادات أو تصديقات دولية بخصوص الجودة؟ (يرجى التوضيح)	
هل لديك أي خطط للحصول على اعتماد/ تصديق خلال السنوات الثلاثة القادمة؟ (إذا كانت الإجابة بنعم، يرجى وصف طبيعة التصديق والوقت المقرر للحصول عليه).	
هل لديك موقع إلكتروني محدث أو موقع للتواصل الاجتماعي؟	
هل تستخدم وسائل الاتصال عبر الإنترنت لأغراض ممارسة نشاطك التجاري؟ إذا كانت الإجابة بنعم، يرجى	

توضيح كيفية ذلك.	
هل تقدم دورات تدريبية لفريق العمل المهني/ الفني؟ إذا كانت الإجابة بنعم، يرجى ذكر أنواع هذه الدورات ومعدلات تكرارها	
هل لديك إمكانية للوصول إلى الأبحاث الدولية وأفضل الممارسات في القطاع / المجال الذي تمارس فيه نشاطك؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فكيف ذلك؟	

مربع النص 2-1. مسح للجهات المستفيدة وغير المستفيدة المحتملة التي تم تحديدها (مثال للنموذج).

معلومات أساسية

أ- اسم الجهة المستفيدة/ غير المستفيدة

ب- الجنسية/ وضع الإقامة

ت- تاريخ التأسيس

ث- القطاع

ج- مرحلة النمو

ح- خصائص الشركات

الموضوع الأول. فعالية عملية تقديم العروض

أ- هل يعتبر تقديم عرض للحصول على التمويل إجراءاً يسيراً؟

ب- هل قدر المعلومات المطلوب معقولا؟

ت- كم يوماً استغرقت عملية ملء المستندات والأوراق؟

الموضوع الثاني. شفافية عملية الاختيار

أ- هل ترى أن عملية الاختيار تتسم بالشفافية والدقة والنزاهة؟

ب- إذا كان عرضك قد رفض، فما هي أسباب رفض التمويل؟

(i) الاستثمار مليء بالمخاطر

(ii) المستثمر لا يتعامل مع القطاع موضوع العرض

(iii) الشركة غير جاهزة للاستثمار

(iv) المستثمر لا يتعامل مع نطاق الاستثمار موضوع العرض

(v) معدل العائد المتوقع منخفض للغاية

(vi) لا يمتلك المستثمر القدرة على تقييم الصفقة

ت- هل الفترة الزمنية المستغرقة بين تقديم العرض واختياره مقبولا؟ ولماذا؟

الموضوع الثالث. فعالية الدعم

أ- الدعم المالي

(i) ما هو المبلغ المالي الذي حصلت عليه من الصندوق؟ (يرجى توضيح المبلغ الممنوح في كل دورة)

(ii) هل الدعم المالي المقدم كافياً لتنفيذ الأنشطة التي ترغب في تمويلها؟ ولماذا؟

ب- الدعم غير المالي

(i) هل حصلت على دعم غير مالي (على سبيل المثال: خدمات استشارية)؟

(ii) ما هو نوع هذا الدعم؟

(iii) هل نوع الدعم غير المالي المقدم مجدياً؟

- ما الدرس الذي استفدته؟
- ما هي الإمكانات التي نمت لديك بعد الاستثمار؟

الموضوع الرابع. فعالية الإنفاق (للجهات المستفيدة فقط)

أ- هل عملية طلب التمويل سهلة؟ (نعم/لا)

ب- هل قدر المعلومات المطلوب معقولا؟

ت- كم يوماً استغرقت عملية ملء النماذج والاستمارات؟

ث- هل الفترة الزمنية المستغرقة بين تقديم الطلب وصرف الأموال معقولة؟

ج- هل اضطررت لوقف النشاط نتيجة لتأخر التمويل؟

الموضوع الخامس: فعالية تقديم التقارير ذات الصلة بالمشروع (للجهات المستفيدة فقط)

أ- هل ترى أن عملية تقديم التقارير ذات الصلة بالمشروع مناسبة؟ (نعم/لا، مع التوضيح)

(i) كمية المعلومات

(ii) جودة المعلومات ونوعيتها
(iii) التواتر والتكرار
الموضوع السادس. دلائل الدعم والمساعدة
أ) ما مدى احتمال زيادة رأس المال في ظل غياب الدعم؟
(i) جيدة جداً
(ii) جيدة
(iii) سيئة
(iv) لا أعرف
ب) الجهات المستفيدة: ما هي العواقب التي ربما تعرضت لها ما لم تحصل على المساعدة المالية؟ يمكنك اختيار أكثر من إجابة مما يلي.
(i) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري تماماً وكأنني حصلت على المساعدة المالية.
(ii) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري مع تقليل نطاق العمل، على سبيل المثال، تعيين عدد قليل من العمال.
(iii) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري مع تقليل نطاق العمل، على سبيل المثال، صرف استثمارات أقل على الآلات والمعدات والتكنولوجيا.
(iv) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري مع تقليل نطاق العمل، على سبيل المثال، تقليل أنشطة البحث والتطوير والابتكار.
(v) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري مع تقليل نطاق العمل، على سبيل المثال، عدم دخول أسواق جديدة.
(vi) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري، ولكن سأستغرق فترة أطول قبل الوصول إلى السوق.
(vii) لم أكن لأمضي في تنفيذ النشاط التجاري.
ت) الجهات المستفيدة: ما هي العواقب التي ربما تعرضت لها ما لم تحصل على المساعدة المالية؟ يمكنك اختيار أكثر من إجابة مما يلي.
(i) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري تماماً وكأنني حصلت على المساعدة المالية.
(ii) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري مع تقليل نطاق العمل، على سبيل المثال، تعيين عدد قليل من العمال.
(iii) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري مع تقليل نطاق العمل، على سبيل المثال، صرف استثمارات أقل على الآلات والمعدات والتكنولوجيا.
(iv) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري مع تقليل نطاق العمل، على سبيل المثال، تقليل أنشطة البحث والتطوير والابتكار.
(v) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري مع تقليل نطاق العمل، على سبيل المثال، عدم دخول أسواق جديدة.
(vi) كنت سأمضي في تنفيذ النشاط التجاري، ولكن سأستغرق فترة أطول قبل الوصول إلى السوق.
(vii) لم أكن لأمضي في تنفيذ النشاط التجاري.
الموضوع السابع: التأثيرات المهمة: الوصول إلى مصادر التمويل الخارجية
هل ترى أن البرنامج قد عمل على تسهيل الوصول إلى تمويل رأس المال او تمويل الدين من مستثمرين أخرين من القطاع الخاص في دورات متلاحقة؟

ت- **سوف يركز المستوى الثالث من التقييم على إدارة صناديق تمويل مرحلة التأسيس والمرحلة المبكرة ومرحلة رأس المال المخاطر (مربع النص رقم 2-2 و2-3)**. سوف يتم إعداد تقريرين لعملية تقييم البرنامج بأكمله، يقدم أول تقرير في نهاية السنوات الثلاثة الأولى، والثاني بعد نهاية المشروع (أي بعد ست سنوات). سوف يمول المشروع إعداد هذين التقريرين. سوف يشمل التقريران تقيماً لفعالية وكفاءة إدارة البرنامج وتصميمه. من المتوقع أن يكون استخدام أدوات المسح اختياراً ملائماً لغرض المشروع. سوف نتناول لاحقاً بعض الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان وصيغته، بعد أن يتم تحديدها بمعرفة أحد خبراء التقييم. على سبيل المثال، تحتوي مربعات النص التالية على بعض من الأسئلة المعتاد استخدامها في إجراء تقييم برامج تمويل الابتكارات.

مربع 2-2: دراسة استقصائية عن المستثمر (مثال للنموذج)

معلومات أساسية
أ- الاسم
ب- الجنسية
ت- دولة الإقامة
الموضوع الأول. المشاركة في الصندوق
أ- ما هي الأسباب الأساسية التي شجعتك على الاستثمار في الصندوق؟
(i) تقاسم المخاطر
(ii) زيادة حجم الاستثمار

(iii) زيادة العائدات المتوقعة

الموضوع الثاني. إدارة الصندوق

أ- ما رأيك في طريقة إدارة الصندوق بأكملها؟ (حدد إجابتك برقم من 1 إلى 5، على اعتبار أن 1 تعني أدنى أداء و5 تعني أفضل أداء)

(i) الشفافية
(ii) الفعالية
(iii) الكفاءة
(iv) التنسيق بين المستثمرين
(v) التواصل بين المستثمرين

الموضوع الثالث. محفظة الاستثمارات

أ- هل توافق على طريقة إدارة محافظة الاستثمارات؟ (حدد إجابتك برقم من 1 إلى 5، على اعتبار أن 1 تعني "لا أوافق" و5 "أوافق تماماً")

(i) الحجم
(ii) المخاطر
(iii) العائد
(iv) التنوع
(v) القطاعات
(vi) مرحلة نمو الجهة المستثمر فيها

ب- هل كنت لتغير شيئاً ما في استراتيجة الاستثمار؟ (يرجى التحديد)

الموضوع الرابع. معدل العائد الداخلي واستراتيجية التخارج (بعد سنتين من بدء النشاط)

أ- هل أنت راضي عن متوسط معدل العائد الداخلي؟

ب- ما رأيك في استراتيجية التخارج؟

(i) توقيت التخارج
(ii) نمط التخارج

الموضوع الخامس. دلائل الدعم والمساعدة

أ- ما هي العواقب التي ربما تعرضت لها ما لم ينشأ القطاع العام مرفق التمويل الجديد؟

(i) لكنت مضيت في الاستثمار بنفس الطريقة وكأن القطاع العام هو شريكي في الاستثمار.
(ii) لكنت مضيت في الاستثمار مع تقليل نطاق العمل.
(iii) لكنت مضيت في الاستثمار مع تقليل المخاطر المحتملة.
(iv) لكنت مضيت في الاستثمار ولكن مع البحث عن معدلات عائد أعلى.
(v) لما كنت مضيت في الاستثمار.

مربع 2-3: دراسة استقصائية عن مدير البرنامج (مثال للنموذج)

معلومات أ-ساسية

أ- الاسم

الموضوع الأول. تحديد الفرص الاستثمارية

أ- هل يبحث الصندوق أو يحدد فرص استثمارية؟

ب- هل هناك مسار جيد؟ لماذا؟

الموضوع الثاني. عملية اختيار الجهة المستفيدة

أ- ما هي المعايير التي يأخذها الصندوق في الاعتبار للقيام بالاستثمار؟

- المخاطر
- العائدات المتوقعة
- فريق الإدارة
- غير ذلك (يرجى التحديد)

أ- كم تستغرق عملية العناية الواجبة بالاستثمار؟

ب- ما المدة المستغرقة بين تقدم المستفيد بطلب الحصول على التمويل وبين حصوله عليه؟

الموضوع الثالث. الدعم المالي

أ- كم عدد الصفقات التي أجراها الصندوق في السنة وفي كل مرحلة (على سبيل المثال، مرحلة الإنشاء أو المرحلة المبكرة أو مرحلة رأس المال

المخاطر)؟

ب- ما هو متوسط حجم كل صفقة في كل مرحلة؟

ت- هل كان أداء الصندوق في التعامل مع الصفقات ومتوسط حجمها يتوافق مع (أ) الأداء المتوقع في البداية و(ب) والصناديق الخاصة المشابهة؟ (نعم/ لا، لماذا؟)

الموضوع الرابع: مدة الاستثمارات (بعد مرور سنتين على بدء النشاط)

أ- ما هو متوسط المدة التي استغرقها الصندوق للاستثمار في كل شركة وفي كل مرحلة؟

ب- هل هذه الفترة طويلة بما يكفي للحصول على الإيرادات المتوقعة؟

ت- ما هو متوسط معدل العائد الداخلي في كل مرحلة؟

ث- ما هو نوع استراتيجية التخارج التي يفضلها الصندوق في أغلب الحالات؟ ولماذا؟

ملحق رقم 3: خطة دعم التنفيذ

الدولة: المملكة الهاشمية الأردنية
مشروع صندوق تمويل الشركات الناشئة الإبتكارية

استراتيجية ونهج دعم التنفيذ

1. سوف يرسل البنك الدولي بعثتين رئيسيتين لدعم المشروع سنوياً، بالإضافة إلى البعثة المعنية بمراجعة منتصف المدة، وترسل بعد 3 سنوات من تشغيل المشروع. أما إذا وقعت مشكلات في التنفيذ قبل مرور 3 سنوات واقتضى حلها إجراء تحليل عميق وإعادة هيكلة للمشروع، فإن بعثة مراجعة منتصف المدة تُرسل على هذا الأساس.

2. وسوف تُجرى البعثات المعنية بمشتريات المشروع والإدارة المالية باعتبارها جزءاً من الدعم الائتماني الدوري الذي يقدم على نحو متزامن لكافة عمليات مشروعات البنك الدولي في الأردن. ويستثنى من مبدأ الإشراف المستقل لخبراء الائتمان كل من: بعثة مراجعة نصف الفترة وبعثات دعم التنفيذ وتقرير إكمال التنفيذ؛ حيث يشارك فيهم، على الأرجح، فريق مشروعات البنك الدولي بأكمله.

الإشراف على الضمانات الوقائية

3. من المتوقع أن يحافظ صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إمكانية الحصول على الخدمات الاستشارية للأخصائيين البيئيين وفقاً لمقتضى الحاجة. ويعني ذلك أن الصندوق سيستفيد من خدمات عدة أخصائيين بيئيين عند الحاجة، وقد يتغير معدل الاستعانة بهم وفقاً لنسبة تطبيقات المشروعات الفرعية التي تقتضي وضع خطط للإدارة الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

4. خلال عملية الأشراف، سوف يتم جمع عينة عشوائية من نماذج فحص المشروعات الفرعية التي اعتمدت للحصول على التمويل وتم تصنيفها ضمن الفئة ب/2 لكي تُراجع للتحقق من ضمان الجودة. وقد تسند أنشطة بناء القدرات التالية إلى موظفي الصندوق ومن يبدي اهتمامه من شركاء الصندوق الحاليين أو المحتملين، بحيث تغطي الأنشطة ما يلي: (أ) استعراض عملية فحص المشروعات الفرعية وتصنيفها، بما في ذلك "قائمة العملاء المستبعدين؛ (ب) استعراض هيكل الصندوق وإطار الإدارة البيئية والاجتماعية، بما في ذلم قائمة المشروعات الفرعية المحتملة؛ (ج) التدريب على الإعداد لإطار الإدارة البيئية والاجتماعية للمشروعات الفرعية

خطة دعم التنفيذ ومتطلبات الموارد

الفترة الزمنية	محور التركيز	المهارات المطلوبة	الموارد التقديرية	الدور الشريك
الاثنا عشر شهراً الأولى	مراجعة طلبات تقديم العروض لمدير صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك معايير التقييم وتقرير الاختيار. مراجعة استراتيجية الاستثمار وخطة عمليات صندوق الشركات الناشئة والمؤسسات، بما في ذلك تعيين فريق العمل.	أخصائي إدارة المشروع متخصصين استشاريين في برامج صناديق من مؤسسة التمويل الدولية في إدارة صناديق رأس المال المخاطر استشاريون ومتخصصون من فريق عمل البنك في مجال دعم النظام البيئي الشامل أخصائي المشتريات أخصائي الإدارة المالية أخصائي الضمانات الوقائية	180 ألف دولار	
12-48 شهر	تنفيذ أنشطة التمويل وأنشطة تدفق الصفقات	أخصائي إدارة المشروع أخصائي المشتريات أخصائي الإدارة المالية أخصائي الضمانات الوقائية	150 ألف دولار	

غير ذلك	إعادة الهيكلة المحتملة	أخصائي إدارة المشروع أخصائي المشتريات أخصائي الإدارة المالية استشاري قانوني	150 ألف دولار	

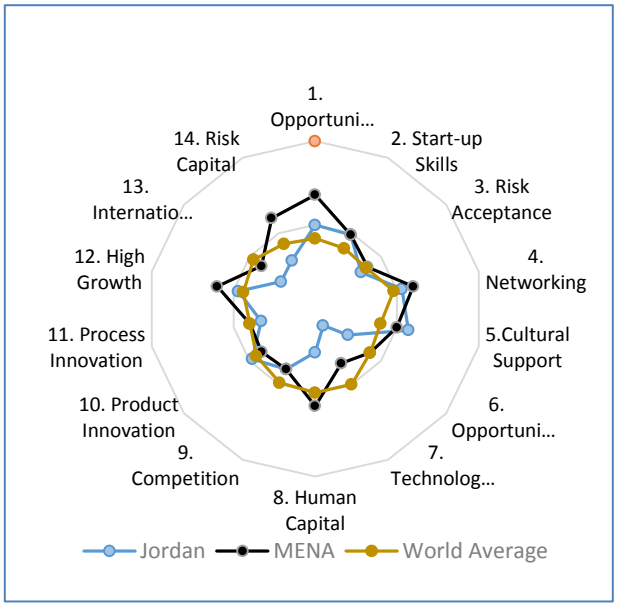
مجموعة المهارات المطلوبة			
المهارات المطلوبة	**عدد أسابيع العمل**	**عدد الرحلات**	**تعليقات**
قائد فريق المهام	40 أسبوع	12	
F&M team members	24 أسبوع	6	
T&C team members	10 أسبوع	3	
دعم العمليات	12 أسبوع	0	
الإدارة المالية	12 أسبوع	0	فريق العمل المحلي
المشتريات	12 أسبوع	2	فريق العمل المحلي مدعوم بفريق العمل الإقليمي
مهارات قانونية	3 أسبوع	0	

ملحق رقم 4: النظام البيئي الشامل لريادة الأعمال وتمويل الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن

أولا- استعراض موجز للنظام البيئي الشامل لريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن

1. يضع المؤشر العالمي لريادة الأعمال (وهو المؤشر الأكثر شمولا لقياس أداء النظم البيئية الوطنية حول العالم كل عام) الأردن في المرتبة الرابعة والستين بين مائة واثنتان وثلاثين دولة، وفي المرتبة العاشرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (انظر الشكل رقم 4). ويكشف المؤشر أن الأردن تفوق المعدلات العالمية في إتاحة الفرص ومهارات الشركات الناشئة والتواصل والدعم الثقافي وابتكار المنتجات ومؤشرات النمو المرتفع، ولكن تلك الوتيرة لم يصاحبها زيادة في رأس المال المخاطر المحلي، خلافاً للمعتاد عندما يسود الابتكار وتأسيس الشركات الناشئة. فبالمقارنة بالعالم بوجه عام وبمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على وجه التحديد، نجد أن معدلات الأردن في الإقبال على المخاطر والاستثمار في رأس المال المخاطر متدنية للغاية. ولذلك فإن الكثير من هيئات دعم المؤسسات تشير إلى أن عدم إتاحة التمويل قد زاد من صعوبة تأسيس الشركات الناشئة عالية الكفاءة من حيث الكم والكيف، فأغلب الشركات الناشئة الأردنية تتجه إلى دبي حيث يمكنها إيجاد مستثمرين، رغم احتياج الاقتصاد الأردني إليها.

شكل رقم 4-1. مقارنة على مستوى الركائز بين الأردن ودول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والمعدل العالمي (المؤشر العالمي لريادة الأعمال - 2016).



المصدر: قاعدة بيانات المؤشر العالمي لتنمية المؤسسات، 2016

2. وفضلا عن ذلك، فإن المؤشر العالمي لريادة الأعمال يعطي الأردن تقييماً متدنياً في استيعاب التكنولوجيا والتدويل ورأس مال البشري، ويرجح أن تدني هذا العامل الأخير يرجع إلى كثرة العمالة الأردنية الماهرة بالخارج. ويعكس ضعف استيعاب التكنولوجيا والتدويل ميل المؤسسات الأردنية المتوسطة والصغيرة إلى الأنشطة الصناعية التقليدية (شركات تجارة ومصانع صغيرة ومشروعات بيع بالتجزئة أو تقديم خدمات) وأغلبها أعمال تجارية عائلية لا تعمل في سبيل التوسع، وإنما تحاول الحفاظ على الوضع القائم. ومن شأن دعم الابتكار وريادة الأعمال (مثلا عن طريق تطوير الأنواع اللازمة من تمويل المخاطر وتوفير بيئة قانونية وتنظيمية مواتية) أن يساهم في رفع تنافسية الأردن وتحقيق نمو مستدام. ويلخص الجدول 1-2 أدناه أبرز التوصيات لمعالجة التحديات التي تواجهها الصناديق الاستثمارية في الأردن.

جدول رقم 4-1. توصيات لتحسين القوانين المحلية التي تنظم عمل صناديق الاستثمار الخاص/ رأس المال المخاطر

التوصيات	القضايا التي ينبغي علاجها/ الحالة
اعتماد هيكل جديد لشركات الاستثمار.	**هيكل الصندوق:** لا يتوافر هيكل الصندوق في الأردن نظراً لبعض القيود التي يفرضها قانون الشركات. ومع أن نموذج الشركات المؤسسة بنظام الشراكات المحدودة متاح (من الناحية النظرية) عن طريق الشراكات المحدودة والشراكات المحدودة بالأسهم، فإن ثمة متطلبات يقتضيها قانون الشركات تجعل من غير العملي، إن لم يكن مستحيلا، تنفيذ البنية التقليدية للصناديق في الأردن. ومن هذه القيود: (أ) اشتراط كون الشريك المتضامن في الشراكة المحدودة شخص لا شركة؛ (ب) اشتراط وجود شريكين متضامنين في الشراكة المحدودة بالأسهم؛ (ج) اشتراط مشاركة كل شريك متضامن في الشراكة المحدودة بالأسهم بنسبة 30% من القيمة الإجمالية للصندوق. ولذلك فإن الصناديق التي ترغب في أن تؤسس وفقاً لبنية الشركات الأردنية فقط ("الصناديق المحلية") تؤسس في هيئة شركة مساهمة خاصة، وهي نوع من الشركات ذات المسئولية المحدودة التي تسمح بإنشاء فئات الأسهم. الحالة: يود مراقب الشركات المسئول عن قانون الشركات أن يعدل القانون أو يسن تشريعات خاصة لتنظيم مجال الاستثمار الخاص والاستثمار في رأس مال المخاطر، وقد أعرب عن اهتمامه بطلب المساعدة الفنية في هذا المجال من البنك الدولي. الضرائب: يعد إنشاء هيئة معنية بالضرائب العابرة من أهم مقومات بنية الصناديق، ولكن هيكل الشركات المساهمة الخاصة التي تعتمدها الصناديق المالية لا تعد من هذه الهيئات. وتنص المادة الثانية من قانون ضريبة الدخل على أن جميع الهيئات المسجلة في الأردن خاضعة للضرائب؛ أي أن الصناديق المحلية عليها تقديم عائداتها الضريبية ودفع الضرائب على أرباح مزاولة أعمالها. ويمثل هذا تحدياً؛ حيث إن أرباح الاستثمارات التي تجنيها الصناديق المحلية في إطار نشاطها الاستثماري المعتاد سوف تعد ضمن أرباح مزاولة أعمالها وبذلك فإنها تخضع لضريبة الدخل.
تحسين أنظمة صناديق الاستثمار البديلة (بما في ذلك تحسين القواعد التي تنظم عمل الشراكات العامة ومديري الصناديق).	تخضع الأنظمة المتعلقة بكافة أنواع الصناديق لولاية مراقب الشركات، بما فيها إصلاحات أنظمة الاستثمار الخاص والاستثمار في رأس المال المخاطر وإصلاحات قانون الشركات. أما إذا سجلت الشركات أنفسها ضمن شركات التجارة في الأوراق المالية فإنها تخضع حينئذ لهيئة سوق المال. وكانت هذه اللجنة قد أصلحت قانون الأوراق المالية بحيث يتسم بالمرونة مع أنواع الصناديق المختلفة، وقد وضع خارطة طريق للإصلاح والتنفيذ بمساعدة المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير، وسوف يعرض القانون على البرلمان قريباً.
تحديث قوانين الإفلاس لتبسيط عملية التصفية بالنسبة للشركات التي تندرج ضمن حافظة الصندوق.	استكملت وزارة الصناعة والتجارة في الآونة الأخيرة قانون الإفلاس الجديد بمساعدة مؤسسة التمويل الدولية، ويتوقع عرض هذا القانون على مجلس الوزراء لأغراض اعتماده في أقرب وقت ممكن.
تطبيق المعايير الدولية الجديدة للإبلاغ المالي وقواعد المحاسبة التي تستهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات التي تندرج ضمن حافظة الصندوق.	يخضع هذا البند لسلطة مراقب الشركات، وقد أعرب عن رغبته التامة في فعل أي خطوات لازمة لدعم المشروع وبيئة الأعمال، لكن ينبغي في المقام الأول بناء القدرات وتقديم الدورات التدريبية.
سوف تصبح ممارسة الأعمال أكثر سهولة إذا وقع الأردن على معاهدة أبوستيل.	تمتلك وزارة الاقتصاد والتجارة سلطة اتخاذ هذا القرار.

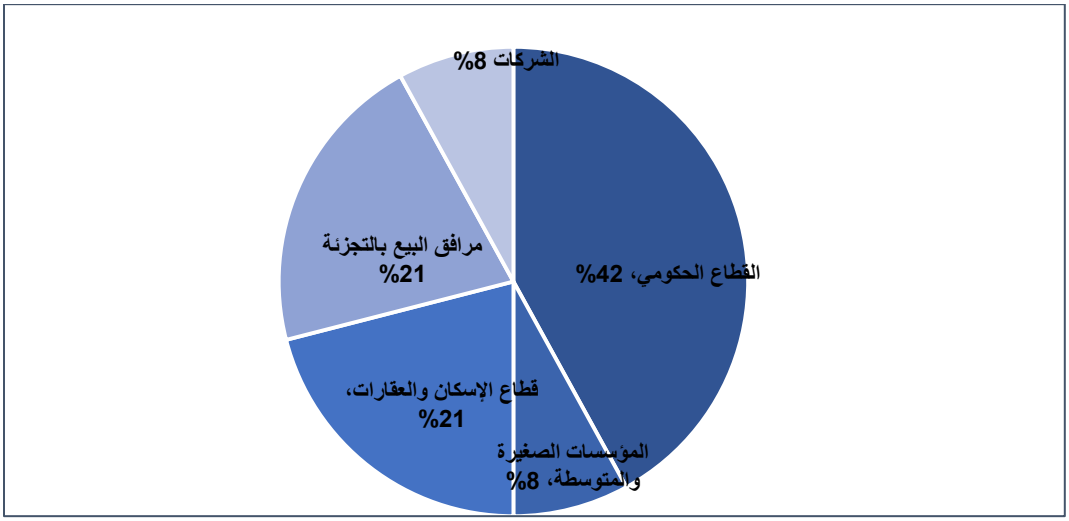
حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الائتمان

3. يهيمن القطاع المصرفي على السوق المالي، وهو قطاع ضعيف التنافسية ويؤدي دور محدود في الوساطة المالية، وقد أدى التدهور الاقتصادي إلى ازدياد اقتراض الحكومة من البنوك، كما أدى ازدياد القروض غير العاملة إلى عرقلة نمو الائتمان الذي يقدمه القطاع الخاص إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي ضوء هذه الظروف، تميل البنوك إلى تحاشي إقراض هذه المؤسسات، مفضلةً عليهم العملاء الأكثر خبرة. ولم يقتصر أثر زيادة الاقتراض الحكومي من البنوك على مزاحمة القطاع الخاص وحسب، بل إنه سيؤثر أيضاً بلا شك على سيولة النظام البنكي، ولا سيما سيولة البنوك الثلاثة الكبرة التي لا تزال في الوقت الحالي تمتلك سيولة لا بأس بها. ونتيجةً لنمو الاتجاه المحافظ بين البنوك الكبيرة في مجال الإقراض، فليس من بديل أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على الائتمان سوى البنوك الصغيرة والمتوسطة التي تقرض عادةً المؤسسات التي تواجه ضعوطاً كبيرة للحصول على سيولة.

4. بلغت القيمة الإجمالية لمرافق الائتمان في البنوك الأردنية 21 مليار دينار أردني في 2015، أي 44.7% من إجمالي أصول

البنوك، وهو ما يعكس الممارسات المحافظة للبنوك في منح القروض. ولا تزال نسبة ائتمان القطاع الخاص من الناتج المحلي الإجمالي منخفضة نسبية (70%)، يخصص أغلبه للشركات الكبرى. ومع أن البنوك هي المصدر الرئيسي للتمويل الخارجي الذي تحصل عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن 11% فقط من قروض البنوك يمنح لهذه المؤسسات، مقارنة بالنسب السائدة في الأسواق الناشئة التي تتراوح بين 25% و 40%. وتوضح قاعدة بيانات الفجوة التمويلية في المشروعات لعام 2013 التابعة لمؤسسة التمويل الدولية سيادة عدم الإنصاف في حصول الشركات على الائتمان، إذ يؤول أغلب التمويل البنكي إلى المؤسسات الأكبر والأقدم بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

شكل 4-2. توزيع المرافق الائتمانية



المصدر: تقرير الاستقرار المالي 2014، البنك المركزي الأردني

5. لم يتم الإنتهاء من وضع خطط ضمان تقديم الائتمان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالكامل لكنها تسير نحو التحسن. تقدم الشركة الأردنية لضمان القروض وشركة الاستثمار الخاص الخارجي في الوقت الحالي برامج لضمان القروض، وتوجه في الأغلب للأعمال التجارية الراسخة التي تعمل منذ 3 سنوات على الأقل. وقد أنشأت شركة الاستثمار الخاص الخارجي صندوق ضمانات ائتمانية جزئية بقيمة 250 مليون دولار أمريكي تديره مؤسسة الإسكان التعاوني تحت مسمى الشركة الأردنية لضمان القروض. وعاب مساهمة هذه الشركة في إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انخفاضها، إذ بلغت 5.18% فقط، لكن النسبة أخذت في الزيادة على مدار السنوات الثلاثة الماضية. كما أطلقت الشركة مؤخراً أداة خاصة بتقديم الضمانات الائتمانية إلى الشركات الناشئة (المؤسسة منذ عام أو أقل)، لكن الوقت مبكر للحكم على أداء تلك الأداة.

مربع النص رقم 4-2. قائمة بصناديق رعاة الأعمال ورأس مال المخاطر في الأردن (قائمة موجزة لا تضم الجميع).

صندوق البادية إمباكت: فرع شركة سيليكون بادية في الشرق الأوسط. يبلغ رأس ماله 33 مليون دولار أمريكي، بالتعاون مع مستثمرين دوليين بنظام الشراكة المحدودة (مثل سيسكو والبنك الأوروبي للاستثمار والحكومة الأسبانية)، بالإضافة إلى صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية. يهدف الصندوق إلى الاستثمار في شركات الإنترنت والهواتف المحمولة ووسائل الإعلام الرقمية في مراحل التأسيس والمراحل المبكرة ومرحلة النمو. كما أطلقت شركة بادية بالتعاون مع الشركة التكنولوجية القابضة لتسريع النمو صندوقاً جديداً بقيمة 15 مليون دولار أمريكي للاستثمار في إنشاء صناديق جديدة لرأس مال المخاطر وتدريبها ودعمها، بحيث تستثمر في الشركات في مراحل نموها المبكر، وتتراوح قيمة هذه الصناديق بين 500 ألف و 1.5 مليون دولار أمريكي.

ومضة مينا فينتشرز (صندوق إقليمي)، ديسمبر 2014: ومضة هي صندوق إقليمي برصيد افتتاحي يتخطي 70 مليون دولار أمريكي بمعاونة مؤسسة التمويل الدولية باعتبارها ممولا رئيسياً فيه، ويحظى بحصة استثمارية تتراوح بين مليون و 5 مليون دولار أمريكي موزعة بالتساوي بين الأردن ولبنان ومصر، وقد يخصص بعض الاستثمارات لدبي إذا سنحت الفرصة.

مؤسسةOASIS 500 أويسس 500: معجلة أعمال تدعمها الحكومة والشركة التكنولوجية القابضة لتسريع النمو وصندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية ومستثمرون آخرون، تأسس في 2010/2009 بهدف توفير الخبرة في مجال ريادة الأعمال ودفع الشركات الناشئة بتمويلها في مرحلة التأسيس. وقد بدأ هذا المعجل عمله مركزاً على تدريب فرق الشركات الناشئة وتوجيهها وإرشادها. وفي غضون ثلاث سنوات استطاع معجل أويسس 500 أن يستثمر في 60 فريقاً في مرحلة تأسيس شركاتهم الناشئة بمبالغ تتراوح بين 10 آلاف و 30 ألف دولار امريكي ومعادل عيني من معسكرات التدريب يصل إلى 100 يوم. وفي ختام البرنامج، قدمت الشركات عروضاً إلى شبكات رعاة الأعمال وصناديق الاستثمار ف ي رأس مال المخاطر، واستطاع بعضهم الحصول على تمويل لمتابعة أعمالهم بإجمالي 8 مليون دولار أمريكي. أعيدت هيكلة أويسس 500 مؤخراً، ويعمل حالياً في هيئة صندوق (صندوق عام/ شراكة محدودة) وتم توسعة نطاق برنامجه ليشمل الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية. ولم يعد هدفه مقتصراً على مواكبة الركب المعرفي، وإنما امتد كذلك لتعميم تسريع النمو كي تتمكن الشركات المحلية من منافسة نظيراتها الدولية في الولايات المتحدة والعالم. ولذلك أنشأت في الآونة الأخيرة صندوقاً جديداً بقيمة 6 مليون دولار بالتعاون مع المستثمرين المحليين، ويستثمر في محورين هما: (أ) المحور الأول للاستثمار في الشركات في مراحل التأسيس المشتركة في البرنامج، وتتراوح الحصة الاستثمارية بين 10 آلاف و 50 ألف دولار،وتحصل 45 شركة على تمويل من هذا المحور في الوقت الحالي؛ (ب) محور النمو، ويركز على الشركات الراسخة التي تسعى لتمويل يتراوح بين 50 ألف و 500 ألف دولار، كما يقدم حاضنات أعمال وخدمات إرشادية وتوجيهية.

مربع رقم 4-1. موجز بالبرامج الفاعلة في دعم رواد الأعمال في الأردن

مركز الملكة رانيا لريادة الأعمال. هذا المركز هو مؤسسة غير ربحية تأسست في 2004 بهدف دعم النمو الاقتصادي عبر تقديم خدمات شتى في تطوير ريادة الأعمال، وتحديداً في مجال بيع التقنيات (يشكل المركز جزءاً من مجمع الملك الحسين للأعمال).

حاضنة الأعمال الأردنية للشركات الناشئة (آي بارك): حاضنة أعمال في مجال تكنولوجيات معلومات الاتصالات، تأسس أولا تحت مظلة المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، ويشكل الآن جزءاً من مجمع الملك الحسين للأعمال، ويقدم الخدمات المعتادة من الحاضنات في تطوير ريادة الأعمال، ويحظى بدعم كل من مركز الملكة رانيا للريادة ومكتب تتجير الملكية الفكرية وشبكة بداية لرعاة الأعمال.

شبكة البادية لرعاية الأعمال. تأسست هذه الشبكة في 2009 تحت رعاية مركز الملكة رانيا لريادة الأعمال وحاضنة الأعمال الأردنية للشركات الناشئة (آي بارك) والمؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا، واستطاعت اجتذاب 30 اسماً شهيراً في عالم الاستثمار والتنمية الاقتصادية بالأردن. وتتعاون بداية تعاوناً وثيقاً مع رواد الأعمال؛ فتخصص لهم الموارد اللازمة وتقدم لهم التوجيه اللازم. ويتميز رعاة الأعمال والمدربون في الأردن بالنشاط الدائب، وتشهد على ذلك المبالغ التي جناها خريجو معجل أويسس 500 (8 مليون دولار حتى الآن) والحصص الاستثمارية الصغيرة المتاحة في السوق حالياً للشركات الناشئة في مرحلة التأسيس (بين 10 آلاف و 25 ألف دولار). وتشير التقديرات إلى أن بداية سوف تضخ 5 مليون دولار إضافية في النظام البيئي الأردني الشامل للاستثمار في الشركات في مراحل التأسيس والمراحل المبكرة على مدار السنوات الثلاثة أو الأربعة القادمة، أي أن إجمالي ما تضخه سيبلغ 13 مليون دولار.

مؤسسة إنديفر الأردن: تتبع شركة إنديفر شبكة من كبار المستثمرين يؤلفون مجلس إدارتها ويستثمرون في الشركات التي بلغت استراتيجة نموها الذروة والتي تدر عائدات تفوق مليون دولار على الأقل. وتقدم إلى هذه الشركات خدمات التوجيه والتواصل والتسويق، وتعقد أيضاً منافسات لاختيار خطط الأعمال الأفضل وأنشطة مجتمعية بهدف دعم الشركات الناشئة الصغيرة.

مؤسسة إنجاز: تلبي برامج إنجاز طائفة كبيرة من احتياجات الشباب الأردني، وتكمل التعليم والتدريب الذي يتلقونه في المؤسسات التعليمية التقليدية عن طريق برامج تنمية المهارات الشخصية والمهنية اللازمة، لكي يستطيع أولئك الشباب خوض المنافسة في سوق الوظائف وريادة الأعمال في القطاع الخاص. وتساعد إنجاز طلاب الجامعة في الأردن على إنشاء مشروعات اجتماعية وإدارتها وتطوير مهاراتهم في القيادة وريادة الأعمال الاجتماعية من خلال برامج تدريبية وتوجيهية تحت إشراف الأعمال التجارية الناجحة وقادة المجتمع في البلاد.

مربع رقم 4-3: الأطراف المعنية الرئيسية

جمعية إنتاج: جمعية شركات تقنية المعلومات والاتصالات إنتاج هي جمعية لدعم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، تأسست عام 2000 بهدف تحسين آليات عمال قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردني وسوق الخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، وتطوير الأنشطة المتعلقة بذلك. تهدف مبادرة ريتش التي أطلقتها الجمعية إلى رعاية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كي يصبح قطاعاً حيوياً يهدف إلى التصدير وينافس على المستوى الدولي عن طريق وضع إطار تنظيمي وتوفير بنية تحتية لتمكين المشروعات وتنفيذ برامج للنهوض بها وتطوير الموارد البشرية وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

مركز تنمية الأعمال التجارية: تأسس مركز تنمية الأعمال التجارية في 2004، وهو منظمة غير ربحية تهدف لرعاية التنمية الاقتصادية والإصلاحات الحكومية في الأردن والشرق الأوسط. ويلتزم المركز بما يلي: تشجيع رعاية الأعمال والابتكار، وخلق فرص عمل وبناء قدرات الشباب والنساء والمهنيين، خلق الشراكات بين القطاعين العام والخاص وإدارتها وتعزيزها والتشجيع عليها، وتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستدامتها وقدرتها على التصدير، ورعاية الروابط المالية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والموارد المالية، وتصميم برامج التنمية والوكالات المانحة وإدارتها، وعقد صلات تعاون وطيدة مع الجامعات الدولية عبر تبادل الطلاب وتنفيذ البرامج الدولية، وتشجيع حس المسئولية الاجتماعية والاشتراك المجتمعي.

أهم الهيئات الحكومية والهيئات التي يمولها المانحون

المؤسسة الأردنية لتمويل المشاريع الاقتصادية: مؤسسة لتنمية المشروعات تتبع الحكومة الأردنية، وتتلقى دعماً من الاتحاد الأوروبي، وتتخذ مبادرات بهدف تقديم المنح إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات لتعزيز تنافسيتها وقدرتها. وقد قدمت المؤسسة حتى الآن (2014) دعماً يقدر بـ 13.3 مليون يورو لـ 268 جهة مستفيدة، ويبلغ متوسط المنح 50 ألف يورو، ووفرت 1056 فرصة عمل في أنحاء البلاد.

صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية: يركز الصندوق على برامج بناء القدرات في الأردن من خلال عدة خدمات ومبادرات مثل:

- مختبر الألعاب: صمم لتلبية احتياجات مطوري الألعاب ومصمميها
- برنامج أويسس 500 لتعجيل التمويل
- المنافسات والمنح المقدمة للشباب

البنك الأوروبي للاستثمار وشركة سيسكو والبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير: استثمرت جميع مؤسسات التمويل الدولية هذه في صندوق بادية إمباكت المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جمعية الرواد الشباب: أطلقت الجمعية خدمة للتواصل بشأن تمويل رأس المال المخاطر بهدف تيسير إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعم القائم منها، والهدف الأساسي للجمعية هو مساعدة رواد الأعمال في الاستفادة من أفكارهم عبر توجيههم على أيدي مجلس استشاري قيد التشكيل مختص بالتواصل مع المستثمرين في رأس المال المخاطر على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

ثانياً. الأساس النظري للمساعدات الحكومية لدعم الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6. وهناك ثلاثة أسباب متضافرة وراء تقديم الأسواق تمويل أقل من اللازم للشركات في المراحل المبكرة: ألا وهي: المعلومات غير المتماثلة (لدى الأطراف المعنية) والإخفاقات المؤسسية والإخفاق في التنسيق. ويتعين على الحكومة اتخاذ خطوات لحل كل منها، سواء كان ذلك بإصلاح السياسات أو بتقديم الدعم المالي.

7. **تعرف المعلومات غير المتماثلة بأنه وضع يجهل فيه بنك أو مستثمر المعلومات اللازمة كي يتخذ قراراً مدروساً بشأن مشروع جديد، وفي الوقت نفسه يتمتع رائد الأعمال بمعلومات أدق حول إمكانات مشروعه وقدراته،** ويؤدي هذا الوضع إلى سلوكين متعلقين بالسوق: الاختيار غير الموفق والتعرض للمخاطر المعنوية.

أ) **الاختيار غير الموفق.** عندما لا تستطيع البنوك والمستثمرين من القطاع الخاص الاطلاع على المعلومات اللازمة لتقييم مخاطر الاستثمار في شركة جديدة تقييماً لائقاً (لا بيانات حول سجل الشركة أو عائداتها)، فإنهم يضطرون إلى تسعير نفقات الإقراض أو التمويل وفقاً لمتوسط يوازن بين مخاطر العجز عن السداد وتكاليف المعاملات الباهظة مع مراعاة بذل العناية الواجبة وتقديم الدعم. ولذلك يسعى رواد الأعمال الذين يعرفون حجم المخاطرة إلى حلول أو تخارجات أخرى تبقي الشركات عالية المخاطر في السوق لأنها أكثر ميلا إلى دفع النفقات الباهظة. لكن ذلك يرفع مخاطر العجز عن السداد إلى أن يصير التمويل مكلفاً للغاية فتعزف عنه أغلبية الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبالتالي، فإن السوق لا يقدم التمويل بكلفة تكافئ المخاطر الحقيقية للشركات، وإنما ترفع تكلفة التمويل إلى فتنسحب أغلبية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من السوق، مما يضيّق الحصة السوقية للبنوك ويحصر التمويل في الشركات ذات المخاطر المنخفضة للغاية.

ب) **أما المخاطر المعنوية، فتقع أيضاً عند عدم تماثل المعلومات، حيث يتمتع رائد الأعمال بخبرة أعمق حول مكامن الضعف والقوة في مشروعه من الدائن أو المستثمر، لكنه في هذه الحالة يقرر أن يجازف أكثر أو أن يحقق ربحاً على حساب الدائن أو المستثمر.** وتقتضي البنوك، حمايةً لأنفسها من هذا النوع من المخاطر، رهناً باهظاً لضمان استرداد قيمة القرض، بينما يشترط المستثمرون حصصاً أكبر في الشركة (أي أنهم يقللون من قيمتها) كي يسيطروا على عملية اتخاذ القرار أو يؤثروا فيها، وهو ما ترفضه شركات كثيرة. وللحد من أضرار عدم تماثل المعلومات، وبالتالي من أضرار الاختيار غير الموفق والمخاطر المعنوية، لا بد من إنشاء بنية تحتية مالية متينة. وتشمل أدوات البنية التحتية المالية إنشاء سجل ائتماني ذو كفاءة يسمح للشركات بتسجيل تاريخها الائتماني، بالإضافة إلى سن قوانين لإدارة حالات الإفلاس، وضمان حقوق المستثمرين من الأقليات، ووضع نظام للإعسار، وإنفاذ العقود، وضمان حقوق الملكية. جميع هذه الخطوات من شأنها أن تمحو شكوك المستثمرين، وكذلك توضيح ما يمتلكه المستثمرين بالضبط وما يستطيعون استرداده، فيقيمون المخاطرة تقييماً دقيقاً.[31] ويعالج البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عبر برامجهما ومبادراتهما الأخرى (مثل برنامج الحوار مع القطاع المالي والبرنامج القائم على النتائج وبرنامج صندوق النقد الدولي) بعض هذه المشكلات.

8. **أدى الإخفاق المؤسسي إلى ضعف البنية التحتية المالية بالنسبة للأعمال التجارية ومناخ الاستثمار.** تتفاقم الإخفاقات المؤسسية عادة من عدم تماثل المعلومات، ومع ذلك، فقد حقق الأردن تقدماً في الاستفادة من بعض أدوات البنية التحتية المالية؛ فعلى سبيل المثال، أنشأت في عام 2016 شركة للمعلومات الائتمانية وبدأت مزاولة أعمالها في الآونة الاخيرة، كما وضع نظام للدفع في أنحاء البلاد يدعى "إي فواتيركم" ومنصة للدفع عن بعد تدعى "البدالة الوطنية للدفع بواسطة الهاتف النقال، وتهدف كل هذه المشروعات إلى تخفيض تكاليف المعاملات وتحسين فعالية الدفع وتحويل الائتمان إلى الشركات الناشئة. وسوف تجرى إصلاحات على قانون المعاملات المأمونة بعد عرضها على البرلمان، وسوف يعرض على مجلس الوزراء قانون جديد لإدارة حالات الإفلاس. وبالإضافة إلى ذلك، أعرب مراقب الشركات بوزارة الصناعة والتجارة احتياج الأردن إلى المساعدة الفنية من البنك الدولي في صياغة مرسوم جديد لتيسير هيكلة الاستثمارات الخاصة وصناديق الاستثمار في رأس مال المخاطر. وقد تستفيد الحكومة من المشروع المقترح باعتباره منصة لدعم تمرير الإصلاحات القانونية اللازمة عن طريق اتباع نهج قائم على التشاور مع المستفيدين. ومع أن توفير بيئة قانونية وتنظيمية لائقة من أبرز عوامل جذب المستثمرين الخارجيين، فإن المستثمرين المحليين والإقليميين لا يرون بأساً في التعامل مع بيئة مألوفة ومفهومة لهم، ويتضح ذلك في زيادة الاستثمارات في الشركات الناشئة في مرحلة التأسيس والمراحل المبكرة في المنطقة على مدار السنوات الماضية. ولكن ازدياد اهتمام الحكومات بهذا المجال وانخراطهم المطرد فيه صار حافزاً لإجراء الإصلاحات اللازمة؛ فقد استثمرت الإمارات العربية المتحدة، مثلا، مبالغ هائلة وأجرت إصلاحات كبيرة لتحويل البلاد إلى مركز لرواد الأعمال والاستثمار في رأس مال المخاطر. ومما سبق نرى أنه لا مناص من توفير بيئة قانونية وتنظيمية ذات كفاءة، لكن الاقتصار على وضع قانون للمعاملات المأمونة ونظام لإدارة حالات الإفلاس ليس حلا ناجعاً لأزمة الاختيار غير الموفق. التي تواجهها الشركات الناشئة نظراً لعدم

[31] ومن ناحية أخرى فإن تحسين حماية المستثمرين يتيح لرواد الأعمال تحسين وضعهم أثناء المفاوضات.

وجود سجلات لها مما يزيد مخاطر الاستثمار فيها وارتفاع تكاليف المعاملات اللازمة لضمان استمراريتها. لذلك لا بد من إنشاء سوق متطور للاستثمار في رأس مال المخاطر الشركات الناشئة في المراحل المبكرة، ويعتمد ذلك على قيام نظام بيئي شامل يشمل هيئات دعم مالية وغير مالية، وجميع هذه العناصر متضافرة يعتمد بعضها على بعض، وفعالية أي عنصر ووفرته تعضد نجاح العناصر الأخرى.

9. **الإخفاق في التنسيق**: يشير الإخفاق في التنسيق إلى وضع يخفق فيه مجال الاستثمار في رأس المال المخاطر أن يتطور بسبب ضعف النظام البيئي الشامل، وذلك لعدة أسباب منها عدم وجود عدد كافٍ من الشركات الناشئة الواعدة الجاهزة للاستثمار، وعدم وجود رعاة أعمال لدعم تلك الشركات في المراحل المبكرة، وعدم وجود المحامين القادرين على التفاوض في الصفقات والاتفاقات التي تبرم مع شركاء التنفيذ، وعدم وجود المهنيين المتخصصين في مجال الاستثمار، وعدم وجود أسواق متطورة للتخارج[32]؛ ولكن تلك المشكلات لا يمكن حلها دون نهضة مجال الاستثمار في رأس المال المخاطر. لكن مجال استثمار رأس المال في الأردن يركز في الوقت الحالي على الاستثمار في كبرى صفقات الاستثمار في رأس المال الخاص، أما الاستثمار في رأس المال المخاطر فلا يأبه به إلا القليل. وفي العادة تواجه مشكلة الإخفاق في التنسيق باتباع آلية تقوم الحكومة من خلالها بضخ مؤقت لرأس المال عبر مرفق لمشاركة المخاطر مع المستثمرين من القطاع الخاص إلى أن يتطور المجال تماماً ويستغني عن تلك المساعدات. وقد استخدمت هذه الآلية في أستراليا والبرازيل والهند وإسرائيل والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكندا.

[32] حالات التخارج: لا تعتبر العروض العامة الأولوية، بطبيعة الحال، من استراتيجيات التخارج القابلة للاستمرارية في معظم الاقتصادات الناشئة ذات أسواق رأس المال المتأخرة، ولذلك فإن صناديق الاستثمار الخاص/ رأس المال المخاطر تميل للاعتماد في تسهيل التخارج على المبيعات إلى الرعاة الماليين الاستراتيجيين او الصكوك التي تسدد ذاتياً.

ملحق رقم 5: البرنامج الحكومي الذي أوصى به مجلس السياسات الاقتصادية والذي اعتمده مجلس الوزراء في سبتمبر/ أيلول 2016

تمويل الشركات الناشئة

- إنشاء صندوق لتمويل رأس المال المخاطر بمبلغ 100 مليون دولار أمريكي مقدمة من البنك الدولي ووزارة التخطيط والتعاون الدولي بالتنسيق مع البنك المركزي الأردني و50 مليون دولار أمريكي مقدمة من البنك الدولي والبنك المركزي الأردني لتأمين مبلغ إضافي قدره 50 مليون دولار في عام 2016. (سوف يبدأ سحب مبالغ قرض البنك الدولي في بداية عام 2017).
- يقوم البنك المركزي الأردني بزيادة القرض الممنوح للشركة الأردنية لضمان القروض بقيمة 50 مليون دينار أردني لتمويل برنامج تمويل الشركات الناشئة المنفذ في 2016 إلى 100 مليون دينار أردني.

تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تأييد قانون الأصول المنقولة (2016) – تفعيل القانون الحالي عن طريق إصدار لائحة وسحب مشروع القانون من البرلمان لمراجعته.
- السماح البنوك بمنح قروض مباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار برنامج البنك المركزي الأردني لإعادة التمويل (في أسرع وقت).
- تخصيص نسبة 15% من القروض الميسرة التي تمنحها المؤسسات المالية الدولية والمالية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (البنك المركزي الأردني/2016)

تمويل الصادرات والنمو

- تخصيص مبلغ 100 مليون دينار أردني للشركة الأردنية لضمان القروض لتنفيذ برنامج ضمانات الصادرات (البنك المركزي الأردني/2016).
- قيام القطاع المصرفي بتأسيس صندوق تمويل رأس المال الخاص بمساهمة بقيمة 150 مليون دينار أردني من البنوك التجارية و40 مليون دينار أردني من البنوك الإسلامية (البنوك، البنك المركزي الأردني، 2016).
- زيادة الحد الأعلى للضمان المسموح به حتى مليون دينار أردني (بعد أن كان 550 ألف دينار) للقروض التي تمول القطاعات الخدمية والصناعية (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الشركة الأردنية لضمان القروض، 2016).

تمويل المحافظات

- تقليل سعر فائدة برنامج إعادة التمويل الذي ينفذه البنك المركزي الأردني من 1.75% إلى 1% للمشروعات المقامة خارج عمان (على الفور)
- تمديد فترة استحقاق برنامج إعادة التمويل الذي ينفذه البنك المركزي الأردني (على الفور)

سوق رأس المال

- خصخصة بورصة عمان – شركة مساهمة عامة (هيئة الأوراق المالية الأردنية/ 2017)
- تمكين التجارة الإلكترونية على موقع بورصة عمان (هيئة الأوراق المالية الأردنية/ 2017)
- تعديل قانون الشركات التابعة لهيئة الأوراق المالية الأردنية لمنح الهيئة المزيد من صلاحيات إصدار تعليمات وضع السياسات (هيئة الأوراق المالية الأردنية/ 2017)

- تفعيل نظام حوكمة الشركات المنصوص عليه في القوانين الخاصة بشركات المساهمة (هيئة الأوراق المالية الأردنية/ 2017)
- تفعيل صندوق المؤشرات المتداولة وصناديق الاستثمار المشتركة (هيئة الأوراق المالية الأردنية/ 2017).

الأدوات المالية

- توسيع حملة "إصدار سندات الإدخار" لتشمل المغتربين الأردنيين والمواطنين الأردنيين (وزارة المالية، البنك المركزي الأردني/ 2016)
- توسيع سوق "إصدار الصكوك الإسلامية" ليشمل الأفراد (وزارة المالي، البنك المركزي الأردني/ 2016)

التمويل متناهي الصغر والتأمين

- تزويد مؤسسات التمويل متناهي الصغر التي نجحت في استكمال عملية التراخيص وفقاً للوائح التي وضعها البنك المركزي الأدرني بخدمات الإقراض المصرفي وضمانات القروض (البنوك، البنك المركزي الأدرني/ 2017).
- تحفيز اندماج شركات التأمين وشركات التمويل متناهي الصغر (البنك المركزي الأردني/ 2017)
- التمكين من الإعداد القانوني للشراكات بين الشركاء المتضامنين/ الشركاء المحدودين والشراكات الاستثمارية المحدودة. تطبيق الهيكل القانوني للشركات الاستثمارية المحدودة في الشركات.
- السماح بتنفيذ الاتفاقيات المبرمة مع المساهمين، باستثناء الشركات العامة محدودة المسئولية. إضافة مادة إلى قانون الشركات تقتضي إلحاق وتنفيذ الاتفاقيات المبرمة مع المساهمين.
- إلغاء ضرائب اسم الشهرة. تعديل المادة (3-أ7) من قانون الضرائب المفروضة على الدخول (2014) لإلغاء ضرائب اسم الشهرة.
- خصم الضرائب على الاستثمارات في الشركات الناشئة. إضافة مادة إلى قانون الضرائب المفروضة على الدخول (2014) تقتضي خصم الضرائب على الاستثمارات في الشركات الناشئة التي لم يتجاوز نشاطها الثلاث سنوات.
- السماح بتسجيل "المكتب الافتراضي". تعديل قانون الشركات للسماح بتسجيل "المكتب الافتراضي"
- تحديد معدل ثابت منخفض للضرائب الجمركية والضرائب المفروضة على السلع والخدمات، مع إعادة النظر في حالات الإعفاء.
- الموائمة بين تخصيص الموارد وأفضل الممارسات الدولية بشأن الامتثال مقابل التدقيق (5-10%)، إلى جانب إدخال التخصصات في الإدارات الضريبية.
- الحد من حالات التهرب الضريبي
- تطبيق نظام القسائم والاتصالات.
- تطبيق النظام التلقائي وربط الخدمات عن طريق إنشاء قاعدة بيانات.
- العقوبة بالسجن على التهرب الضريبي
- التشجيع على سداد المستحقات الضريبية غير المسددة من خلال تطبيق برنامج سداد تحفيزي.

خفض تكلفة امتثال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- السماح بتقديم التقارير مرتين في السنة
- المحاسبة القائمة على النقد (مقابل المحاسبة التراكمية)، بالنسبة للقطاعات التي تسري عليها هذه الأنظمة.
- تطبيق النظام التلقائي على عمليات إسناد القضية القانونية في إطار النظام القضائي (إسناد القضايا التجارية إلى القضاة المتخصصين)
- تدريب الموظفين على الاستخدام السليم لرخصة الشرطة القضائية (الجهة المسئولة عن إنفاذ القانون).
- تبسيط إجراءات اعسار الشركات
- تعديل عملية الإخطارات القانونية (العملية الإلكترونية)
- إنشاء مراكز تبادل المعلومات الضريبية

الإطار التشريعي والاقتصادي الشامل

- ضمان وضوح الحقوق الاقتصادية للقطاع الخاص عند تفاعله مع الحكومة، مراعاة هذه الحقوق.
- إعفاء صندوق استثمار الضمان الاجتماعي وهيئة الأوراق المالية من لوائح الخدمة المدنية (إجراءات التعيين)
- إعادة هندسة العمليات ذات الصلة بالأنشطة والأعمال التجارية واستجلابها وتطبيق النظام الرقمي عليها (كلما أمكن). التخطيط للبدء بأول 10 أعمال ذات صلة بالعمليات الحكومية.
- التواصل مع دول مجلس التعاون الخليجي لضمان اعتماد مؤهلات الخدمة الاحترافية الأردنية والاعتراف بها (على سبيل المثال: التدقيق والمحاسبة والهندسة والعمارة)
- توفير شركات النقل منخفضة التكلفة. تطوير مطار ماركا بمشاركة شركات البناء والتشغيل والنقل التابعة للقطاع الخاص لكي يصبح المطار الأساسي في عمان لشركات النقل منخفضة التكلفة.

ملحق رقم 6: الدعم الحالي المقدم لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن

جدول رقم 6-1. الدعم الحالي المقدم من مجموعة البنك الدولي لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الردن

أ- المساعدة الفنية	
تعزيز الحوكمة والإطار التنظيمي والمؤسسي المعني بتطوير المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (3 مليون دولار أمريكي)	• يضمن المشروع الأردني لتعزيز الحوكمة والإطار التنظيمي والمؤسسي المعني بتطوير المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تنفيذاً فعالا للائتمان والخدمات الاستشارية وجهود بناء القدرات المقدمة إلى البنك المركزي الأردني (الجهة المنفذة) وبذلك فإن هذه المشروعات متضافرة يعضد بعضها بعضاً وتضمن إحراز أثراً أفضل على أرض الواقع. ويعالج المشروع أوجه القصور الكبرى في البنية التحتية المالية، وبذلك فإنه يعزز فرص حصول المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على التمويل ويجعل النظام المالي أكثر عدالة وشفافية. • يسعى المشروع إلى تعزيز آلية حماية المستهلك وتطوير الإطار التنظيمي والمؤسسي لمؤسسات التمويل متناهي الصغر والمؤسسات المالية غير المصرفية وتعزيز خطط الضمانات الائتمانية الخاصة بالمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة لمساعدة الشركة الأردنية لضمان القروض على تقديم منتجات ترعى احتياجات اقتراض المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة للحد من مخاطر إقراض البنوك لهذا القطاع ذي المخاطرة المرتفعة.
المرفق المشترك بين البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية للمساعدة المقدمة للمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	• يعد المرفق الاقليمي للمساعدة الفنية المقدمة للمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا من الصناديق الاستئمانية التي ترعاها جهات مانحة متعددة، ويدعمه كل من: الوكالة الدانمركية للتنمية الدولية والوكالة اليابانية للتعاون الدولي ووزارة التنمية الدولية البريطانية وأمانة الدولة السويسرية للشئون الاقتصادية ووزارة الشئون الخارجية والتجارة والتنمية الكندية، وتبلغ إجمالي موازنة المرفق 41 مليون دولار أمريكي. • يقدم المرفق المذكور في الأردن مساعدة فنية وخدمات استشارية تندرج تحت ثلاث ركائز، ألا وهي:(أ) تطوير بيئة المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتمكينها عن طريق دعم السياسات والإصلاحات القانونية والتنظيمية الرامية إلى تسهيل الحصول على التمويل؛ (ب) تقديم الخدمات الاستشارية إلى المؤسسات المالية التي تخدم المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بهدف التوصل إلى نظام أكثر شمولا؛ (ج) بناء قدرات المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة عبر شبكات رواد الأعمال وتقديم الخدمات التدريبية والتجارية الشبيهة بحاضنات الأعمال.
مستشارو مؤسسة التمويل الدولية	• الشركة الأردنية لضمان القروض • المبادرة العربية لتطوير نظم الاستعلام الائتماني (المرحلة الثانية) • مكتب الاستعلام الائتماني الخاص الأردني • مشروع حوكمة الشركات بالشام • مشروع الطاقة المتجددة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا • شركة إجارة للتأجير التمويلي • قانون المعاملات المأمونة وإصلاح نظام الإعسار
ب- العمل التحليلي	
خدمات المعرفة السارية على المستوى الإقليمي والأبحاث الجديدة	• دليل حوكمة الشركات المعنيّ بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تعمل مؤسسة التمويل الدولية حالياً على وضع دليل لحوكمة الشركات يستهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكي يُستخدم على المستوى الإقليمي، ويحدد هذا الدليل تحديات الحوكمة التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة ويفصل أفضل الممارسات وفقاً لنهج حوكمة الشركات الذي تتبعه مؤسسة التمويل الدولية. • تحسين تقييم مخاطر التمويل متناهي الصغر. تتعاون مؤسسة التمويل الدولية مع شبكة سنابل على إجراء دراسة استقصائية لإدارة المخاطر على المستوى الإقليمي (شبكة ذا فويسز الإخبارية)، كما هو الحال في نموذج "قشور الموز" للتمويل متناهي الصغر، إلا أن هذا التقييم ركز على الجهات المعنية العاملة في المنطقة العربية والمعتادة عليها. كما يهدف التقرير إلى تقييم أكبر المخاطر التي تواجه القطاع وتحلل الاتجاهات بناء على تصورات المشاركين. • التقرير الرئيسي حول التمويل الإسلامي المقدم إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. تحلل هذه الدراسة الجديدة العرض والطلب على التمويل الذي تقدمه البنوك الإسلامية إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة، وتحديد الفرص الجديدة بالنسبة للبنوك في المغرب وتونس ومصر والأردن والعراق.

ج- الإقراض	
تطوير المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة لتنفيذ مشروع النمو الشمل ولأغراض الحصول على التمويل الإضافي (120 مليون دولار أمريكي)	• يعد هذا المشروع ضمن التسهيلات الائتمانية التي يقدمها البنك المركزي الأردني إلى البنوك لتمويل إقراض المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، بغرض معالجة مشكلة السيولة التي تضر أكثر ما تضر بسهولة حصول هذه المؤسسات على التمويل. أتى هذا المشروع إلى الأردن في الوقت المناسب في ضوء التطورات الاقتصادية والسياسية الأخيرة وتدفق اللاجئين السوريين إلى البلاد بحثاً عن فرص عمل.
صندوق نمو المؤسسات المالية التابع لمؤسسة التمويل الدولية	• بنك الاتحاد وبنك القاهرة عمان وكابيتال بنك • قروض مقدمة إلى ثلاث مؤسسات للتمويل متناهي الصغر (تمويلكم وفينكا وفيستاس/لجنة التنسيق الاقتصادي الشامل) تبلغ 5 مليون دولار أمريكي.

ملحق رقم 7. المصطلحات الفنية

جدول رقم 7-1. المصطلحات الفنية

معجلات الأعمال	تشبه معجلات الأعمال حاضنات الأعمال (انظر أدناه)، ولكن وجه الاختلاف أن المعجلات تركز بشكل خاص على الشركات التي تدخل سوقاً وطنية أو عالمية أو تنمو فيها. ويغلب على معجلات الأعمال أن يمولها المستثمرون في رأس المال المخاطر الباحثون عن فرصة لتمويل نمو تلك الشركات عن طريق خطط عمل واضحة. وبوجه عام تقدم معجلات الأعمال كل الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال. وأبرز الاختلافات بينهما هو زيادة المشاركة المباشرة لإدارة المعجلات، مما يزيد احتمال نجاح المشروع.
المستثمر راعي الأعمال	هو من يستثمر أمواله في شركة لريادة الأعمال (ويختلفون عن المستثمرين المؤسسيين في رأس المال المخاطر الذين يستثمرون أموال غيرهم). قد يقدم المستثمر راعي الأعمال رأس المال لشركة ناشئة أو أكثر، ويشارك بصفة شخصية في نجاح المشروع بمشاركة مهاراته وخبراته وعلاقاته. وتتميز هذه الاستثمارات بارتفاع مستويات المخاطرة وضخامة العائدات على الاستثمار. وفي بعض الأحيان يجتمع بعض الأفراد ويتفقون على استثمار أموالهم في شركة معينة، وحينئذ يشار إليهم بشبكة رعاة الأعمال.
المغتربون	يقصد بهم الأفراد الذين هاجروا من وطن أسلافهم إلى بلد آخر، ويتجه هؤلاء إلى تكوين شبكات مهنية وثقافية واجتماعية في البلد الجديد، وتسمى شبكات المغتربين.
النظام البيئي الشامل لريادة الأعمال	يعرف النظام البيئي بأنه جماعة من الكائنات الحية والبيئة التي يعيشون فيها وسبل تفاعلهم باعتبارهم وحدة بيئية. وفي حالة ريادة الأعمال، يشير النظام البيئي الشامل إلى الأفراد أو المنظمات أو المؤسسات وبيئتهم التي يعملون ويعيشون فيها، سواء كانت تشجع الشخص أو تثبط عزيمته على خوض ريادة الأعمال وسواء كانت تزيد احتمالية نجاحه عقب إطلاق مشروعه أو غير ذلك.
ريادة الأعمال	هي تحمل شخص مخاطرة ومسئولية تصميم استراتيجية تجارية وتنفيذها في بدء مشروعه الخاص، ويسمى هذا الشخص رائد أعمال.
الاستثمار في رأس المال	هي الأموال التي يستثمرها مالك أسهم عادية في شركة من الشركات دون استردادها خلال الدورة الطبيعية لعمل هذه الشركة، وإنما يستردها المستثمر فقط عندما يبيع حصته إلى مستثمرين آخرين، أو عندما تصفى أصول الشركة وتوزع إيراداتها بين مالكي الأسهم وتسدد التزاماته. ويعرف هذا النوع من الاستثمار أيضًا بالمساهمة في رأس المال.
حاضنات الأعمال	هي جهات تعمل وفق برامج لمساعدة الشركات الصغيرة على تحسين أدائها في مراحلها الأولى، وتقدم الحاضنات خدمات مثل المقرات (بسعر مخفض عادة) وخدمات المكاتب مثل موظفي الاستقبال وقاعات المؤتمرات وأجهزة الكمبيوتر والمعدات المكتبية وما إلى ذلك، علاوة على المشورة المتخصصة والتخطيط التجاري، وشبكات العلاقات.
الإبتكار	تعرف أحدث نسخة من دليل أوسلو (النسخة الثالثة، 2005) الإبتكار بأنه إنتاج أو تحسين كبير لمنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية أو منهج تنظيمي لإدارة الممارسات التجارية أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية0
رأس المال الاستثماري	الأموال المستثمرة في أحد المشروعات التجارية بغرض الحصول على دخل، وتسترد من أرباح المشروع على مدار عدة أعوام. وتستخدم بوجه عام في نفقات رأس المال وليس في العمليات اليومية (رأس المال العامل) أو النفقات الأخرى.
الجاهزية للاستثمار	برنامج رسمي للتدريب يقدمه رواد الأعمال لجذب المستثمرين لمشاريعهم أو للتواصل مع المستثمرين المحتملين، ويقدم منفصلا أو في إطار أحد معجلات الأعمال.
المعدل الداخلي للعائد	مقياس متوسط العائد السنوي للاستثمارات، ويتكون من التدفقات السالبة (التدفقات النقدية الخارجة) والتدفقات الموجبة (التدفقات النقدية الداخلة)، وتستخدم في قياس معاملات الأسهم الخاصة ومراقبة أدائها.
شبه حقوق الملكية	فئة من الديون غير المضمونة تأخذها شركة مرفقة بسندات حيازة أسهم (عادة ما تكون صكوكًا أو خيارات اكتتاب في الأسهم)، مما يزيد من قيمة الدين ومن مرونة السداد. ومن أمثلة شبه المساهمة في رأس المال الدين التابع والدين متوسط المخاطر. يعرف الدين التابع بأنه قرض أو سند ذو أولوية تقل عن السندات أو القروض ذات الأولوية العالية مثل الديون الممتازة (بعدها مباشرة عادةً) من ناحية المطالبات المفروضة على أصول الشركة أو أرباحها. ويعرف الدين التابع أيضًا باسم الضمان الأدنى. وفي حالة عجز المدين عن

	السداد، لن يحصل الدائنون المستحقون للدين التابع إلا بعد سداد كافة مستحقات أصحاب الدين الممتاز. كثيرًا ما يرتبط الدين متوسط المخاطر بصفقات الحيازة وشراء الشركات، حيث يمكن اعتباره دينًا مؤقتًا يسمح لشركة ما بشراء أصل أو ممارسة نشاط خلال فترة البحث عن تمويل أقل تكلفة وأطول مدى. فعلى سبيل المثال، إذا احتاجت شركة أموالا لتنفيذ طلب معين، فستقترض دينًا متوسط المخاطر للوفاء بالتزاماتها، وتبحث في الوقت نفسه عن خط ائتمان ذي سعر فائدة أقل وخيارات سداد أفضل. وفي حالة إفلاس[33] المدين، يحصل مالكو هذا الدين على مستحقاتهم قبل مالكي الأنواع الأخرى، ويعتبر دينًا باهظًا للغاية.
الدين الممتاز	هي القروض التي يتعين على الشركة سدادها أولا في حالة إفلاسها. فإذا أفلست شركة ما، سيحصل مالكو الدين الممتاز (كثيراً ما يكونون حاملي أسهم أو بنوك) الذين أصدروا خط ائتمان متجدد على مستحقاتهم على الأغلب، ويليهم مالكي الدين التابع وحاملي الأسهم الممتازة والأسهم العادية. يضمن الدين الممتاز برهن يمكن بيعه لسداد مستحقات الدائنين. ولهذا فهو يعتبر دينًا منخفض المخاطرة وسعر الفائدة مقارنة بغيره. ومع أن الدائنين في هذا النوع هم أول من يحصلون على مستحقاتهم، فإنهم لن يحصلوا بالضرورة على المبلغ كاملا إذا أفلس المدين في أسوأ الأحوال. http://www.investopedia.com/terms/s/seniordebt.asp#ixzz4F3rAtvYW
رأس المال المخاطر	تمويل بداية المشروع أو النمو أو رأس المال السهمي أو رأس المال المقترض الذي يقدمه مستثمر خاص (رأسمالي مغامر) أو مؤسسات مالية متخصصة (هيئات تمويل التنمية أو شركات رأس المال المخاطر). ويعرف أيضًا برأس مال المجازفة.

[33] تمت زيارة هذا الموقع في 20 أكتوبر/ تشرين الأول http://budgeting.thenest.com/difference-between-mezzanine-debt-subordinated-debt-30054.html

ملحق رقم 8. التنبؤات المالية الخاصة بالمشروع

جدول رقم 8-1. التنبؤات المالية الخاصة بالمشروع بناء على استراتيجية الاستثمار المقترحة في وثيقة تقييم المشروع

الفرضيات							
مبلغ القرض	50000000						
فترة تنفيذ المشروع	6 سنوات						
رسوم القرض (المدفوعة مقدماً) 0.25% من القرض	125000						
معدل الفائدة	%1.87						
سداد القرض	20 سنة/ 6 سنوات سماح						
التكاليف الإجمالية للمشروع							
	إجمالي الست سنوات	**في السنة الواحدة**					
وحدة إدارة المشروع	4.000.000 دولار	666.666.67 دولار					
مكون تدفق الصفقات	6.500.000 دولار	1.083.333.33 دولار					
دعم ما قبل وما بعد الاستثمار	3.500.000 دولار	583.333.33 دولار					
رسوم القرض	125.000 دولار						
	السنة الأولى	**السنة الثانية**	**السنة الثالثة**	**السنة الرابعة**	**السنة الخامسة**	**السنة السادسة**	
التكاليف السنوية للمشروع							
وحدة إدارة المشروع	666.667	666.667	666.667	666.667	666.667	666.667	
مكون تدفق الصفقات	1.083.333	1.083.333	1.083.333	1.083.333	1.083.333	1.083.333	
دعم ما قبل وما بعد الاستثمار	583.333	583.333	583.333	583.333	583.333	583.333	
رسوم القرض	125.000	0	0	0	0	0	
الفائدة	0	0	0	0	0	0	
الإجمالي	2.458.333	2.333.333	2.333.333	2.333.333	2.333.333	2.333.333	
استثمار رأس المال							
الصناديق المتاحة لدعم الاستثمار	**50.000.000** دولار	**(43 مليون من البنك الدولي و7 ملايين من الحكومة الأردنية)**					
	%	**دولار**	**الرفع المالي**				
المبلغ المخصص للاستثمار في مرحلة التأسيس	%14	7000.000 دولار	1				
المبلغ المخصص للاستثمار في المرحلة المبكرة	%28	14.000.000 دولار	1.7				
المبلغ المخصص للاستثمار في رأس المال المخاطر	%48	24.000.000 دولار	1.4				
الاستثمارات المباشرة	%10	5.000.000 دولار	1.5				
الإجمالي	%100	45.000.0000					
	مرحلة التأسيس	**المرحلة المبكرة**	**رأس المال المخاطر**	**الاستثمارات المباشرة**			
عدد الاستثمارات	80	70	40	10			
معدل النجاح	%20	%25	%30	%25			
عائد النجاح (عدد المرات)	2.5	3	2.5	2.5			
معدل البقاء	%20	%25	%30	%25			
عائد البقاء (عدد المرات)	1	1	1	1			
معدل الفشل	%60	%50	%40	%50			
عائد الفشل (عدد المرات)	0	0	0	0			
	السنة الأولى	**السنة الثانية**	**السنة الثالثة**	**السنة الرابعة**	**السنة الخامسة**	**السنة السادسة**	
معدل إنفاق الاستثمار	0.1	0.15	0.2	0.25	0.2	0.1	
مصروفات المشروع	6.750.000	9.250.000	11.750.000	14.250.000	11.750.000	6.750.000	
استثمارات الحكومة الأردنية							
مرحلة التأسيس	700.000	1.050.000	1.400.000	1.750.000	1.400.000	700.000	
المرحلة المبكرة	1.400.000	2.100.000	2.800.000	3.500.000	2.800.000	1.400.000	
رأس المال المخاطر	2.400.000	3.600.000	4.800.000	6.000.000	4.800.000	2.400.000	
الاستثمارات المباشرة	500.000	750.000	1.000.000	1.250.000	1.000.000	5.000.000	
إجمالي استثمارات الحكومة الأردنية	5.000.000	7.500.000	10.000.000	12.500.000	10.000.000	5.000.000	
الاستثمارات المشتركة المجمعة من القطاع الخاص							
مرحلة التأسيس	700.000	1.050.000	1.400.000	1.750.000	1.400.000	700.000	
المرحلة المبكرة	2.380.000	3.570.000	4.760.000	5.950.000	4.760.000	2.380.000	
رأس المال المخاطر	2.360.000	5.040.000	6.720.000	8.400.000	6.720.000	2.360.000	
الاستثمارات المباشرة	750.000	1.125.000	1.500.000	1.875.000	1.500.000	750.000	
إجمالي الاستثمارات المشتركة المجمعة من القطاع الخاص	7.190.000	10.785.0000	14.380.000	17.975.000	14.380.000	7.190.000	
إجمالي الاستثمارات	12.190.000	18.285.000	24.380.000	30.475.000	24.380.000	12.190.000	
مرحلة التأسيس	1.400.000	2.100.000	2.800.000	3.500.000	2.800.000	1.400.000	
المرحلة المبكرة	3.780.000	5.670.000	7.560.000	9.450.000	7.560.000	3.780.000	

رأس المال المخاطر	5.760.000	8.640.000	11.520.000	14.400.000	11.520.000	5.760.000
الاستثمارات المباشرة	1.250.000	1.875.000	2.500.000	3.125.000	2.500.000	1.250.000
عدد الشركات الحاصلة على رأس المال	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	السنة السادسة
مرحلة التأسيس	8	12	16	20	16	8
المرحلة المبكرة	7	11	14	18	14	7
رأس المال المخاطر	4	6	8	10	8	4
الاستثمارات المباشرة	1	2	2	3	2	1
إجمالي عدد الشركات	20	30	40	50	40	20
عمليات التخارج						
	السنة السابعة	السنة الثامنة	السنة التاسعة	السنة العاشرة	السنة الحادية عشر	السنة الثانية عشر
قيمة حصة الحكومة الأردنية في الاستثمار						
مرحلة التأسيس	490.000	735.000	980.000	1.225.000	980.000	490.000
المرحلة المبكرة	1.225.000	1.837.000	2.450.000	3.062.500	2.450.000	1.225.000
رأس المال المخاطر	2.880.000	4.320.000	5.760.000	7.200.000	5.760.000	2.880.000
الاستثمارات المباشرة	437.500	656.250	875.000	1.093.750	875.000	437.500
الإجمالي	5.032.500	6.892.500	9.190.000	11.487.500	9.190.000	4.595.0000

قيمة استثمارات الحكومة الأردنية عند التخارج	
مرحلة التأسيس	4.900.000
المرحلة المبكرة	12.250.000
رأس المال المخاطر	28.800.000
الاستثمارات المباشرة	4.375.000
الإجمالي	50.325.000