



## الخطة الاستراتيجية 2017-2022

بذور الكرامة

## قائمة المحتويات

3	الجزء الأول، المقدمة
3	1.1. خلفية حول المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية
4	1.2. المرتكزات الأساسية لاستراتيجية المركز 2017-2022
6	1.3. أنشطة اعداد الاستراتيجية
8	الجزء الثاني، بيئة العمل الخارجية
8	2.1. الوضع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للمجتمع الفلسطيني
9	2.2. الأطراف ذوي العلاقة الأساسيون
10	2.3. العوامل المؤثرة على عمل المركز
11	2.4. القضايا الأساسية ذات العلاقة في عمل المركز
13	الجزء الثالث، الاتجاه التنظيمي
13	3.1. رؤية المركز
13	3.2. رسالة المركز
13	3.3. شركاء التغيير (الفئات المستهدفة)
14	3.4. قيم المركز
15	الجزء الرابع ، البرامج
17	4.1. برنامج تنمية التعاون
18	4.2. برنامج تنمية المشاريع الصغيرة
19	4.3. برنامج تعزيز صمود المزارعين
20	4.4. البرنامج الرابع، بناء قدرات المركز
22	الجزء الخامس، إدارة الاستراتيجية

## الجزء الأول، المقدمة

### 1.1. خلفية حول المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

تأسس المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية عام 2003، كمؤسسة أهلية فلسطينية غير ساعية للربح، تعمل على تنمية المجتمع الفلسطيني لاسيما الريف والفئات المهمشة. يتركز عمل المركز مع الجمعيات التعاونية بمختلف قطاعاتها ومع المؤسسات القاعدية ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي من ناحية، ومع الأسر المهمشة والعائلات الفقيرة ومع الأفراد (صغار المزارعين والمنتجين) من كلا الجنسين من ناحية أخرى.

يحكم المركز هيئة عامة تضم 30 عضواً (منهم 6 نساء) من مختلف التخصصات والمناطق يجتمعون مرة واحدة على الأقل في السنة لمناقشة التقرير الإداري والتقرير المالي والخطة السنوية وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة. يضم مجلس الإدارة الحالي 9 أعضاء منهم 2 سيدة. تتباين خبرات واهتمامات مجلس الإدارة الحالي بين الخبرة في العمل التعاوني والاقتصاد المجتمعي وما بين الهندسة الزراعية والتنمية الريفية.

يعمل في المركز حالياً طاقم مكون من (26 موظفة) منهم (11 أنثى). تتركز خبرات واختصاصات طاقم المركز في مجالات بناء القدرات المؤسسية والاقتصادية للتعاونيات والمؤسسات القاعدية وكذلك متخصصين في القطاع الزراعي بشقيه النباتي والحيواني والمياه والبيئة.

يعمل المركز منذ تأسيسه على بناء قدرات الشركاء من الجمعيات التعاونية بمختلف قطاعاتها (زراعية، إسكان، نسوية، استهلاكية... الخ) وكذلك المؤسسات القاعدية (جمعيات خيرية و نوادي نسوية) .

استطاع المركز منذ تأسيسه وبالشراكة مع المؤسسات والجمعيات المحلية والوطنية والدولية من تحقيق مجموعة من الإنجازات من خلال برنامج عمله الرئيسي ومجموعة من المشاريع التنموية، ومن اهم الإنجازات التي حققها المركز هي.

1. في مجال العمل التعاوني عمل المركز على بناء القدرات الاقتصادية والمؤسسية والانتاجية ل 731 جمعية تعاونية ومؤسسة مجتمع محلي قاعدية (جمعيات خيرية و نوادي نسوية) وربط جزء منها بالاسواق المحلية والاقليمية والدولية.
2. في مجال تحسين سبل العيش للاسر والتنمية الزراعية استصل ح المركز وأهل 9727 دونم من الأراضي وتحويلها الى أراضي منتجة وشق 150 كيلو متر من الطرق الزراعية وحفر 681 بئر لجمع مياه الامطار تبلغ طاقتها الاستيعابية 54000 متر مكعب. وعمل المركز على تاهيل 40 بئر ارتوازي يستفيد منها آلاف المزارعين، وتمديد 5500 متر من شبكات الري. كما عمل المركز على انشاء 6520 مشروع انتاجي صغير على مستوى المنزل لتحسين دخل الأسر الفقيرة والمهمشة.
3. في مجال الاستجابة للظروف الطارئة الناجمة عن اجراءات الاحتلال الاسرائيلي بحق المزارعين الفلسطينيين أو الناجمة عن الظروف المناخية فقد عمل المركز على اعادة تاهيل 13440 متر مربع من حظائر الأغنام وكذلك اعاد المركز تأهيل 3454 دونم من الدفئات الزراعية. كما وزع المركز في ظل الحروب الثلاثة التي شُنت على قطاع غزة طرود وسلال غذائية على 15970 أسرة.

## 1.2. المرتكزات الأساسية لاستراتيجية المركز 2017-2022

### 1. الدروس المستفادة من مبادرات و برامج المركز

يسعى المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل دائم الى تحليل أسباب النجاح والفشل التي تواجهه في عمله وخاصة التي تتعلق في تصميم وتنفيذ التدخلات المجتمعية وأيضاً الاستفادة من تجارب ومبادرات المؤسسات الفلسطينية والمؤسسات الدولية في كافة مجالات التنمية المستدامة، وفي هذا الاطار فان المركز يستند حالياً الى مجموعة من الدروس المستفادة أهمها،

- الشراكة الحقيقية مع المنظمات القاعدية والهيئات المحلية والنشطاء الاجتماعيين في القرى والاحياء منذ بداية العمل تساهم في الوصول الى الفئات التي تستحق التنمية وتحديد الحلول الأفضل لتحقيق التنمية وتضمن جودة تنفيذ التدخلات التنموية.
- بناء قدرات الشركاء في التنظيم والاتصال والتواصل وفي مجال الحقوق والإدارة وبناء الروابط والعلاقات مع مختلف المؤسسات يساهم في تعزيز دور المؤسسات والقيادات المحلية في التنمية.
- استمرار الجمعيات التعاونية منذ اكثر من 90 سنة بتقديم خدمات للاعضاء وللمجتمع في مجالات الزراعة والإسكان والمجالات الاستهلاكية والحرفية والخدمانية يعزز من دورها الحالي والمستقبلي في خلق فرص العمل وتنمية المشاريع الصغيرة والحرفية وتعزيز الامن الغذائي والسكن الملائم ومكافحة الفقر وتعزيز النهج الديمقراطي في المجتمع المحلي.
- تفعيل وتحريك المصادر المحلية من متطوعين ومؤسسات ومصادر مالية ومادية وأماكن يساهم في توسيع دائرة الاستهداف والوصول الى اكبر عدد ممكن من المستفيدين وتعزيز استمرارية وكفاءة التدخلات التنموية.
- اعتماد الاسرة وحدة العمل في جميع التدخلات أساس في فهم الوضع المعيشي للأسرة ومصادر دخلها ودوار وفرص الرجال والنساء والشباب والشابات والأطفال وامكانيات التمكين الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.
- تنمية المصادر الطبيعية لا تزال تلعب دور أساسي في مكافحة الفقر وتعزيز سبل العيش للأسر الريفية في الضفة الغربية وقطاع غزة.
- حماية وتطوير الأسواق المحلية والخارجية تساهم في تعزيز صمود المزارعين ومربي الثروة الحيوانية وتشجيع الشباب على الانخراط في أنشطة زراعية ريادية.
- فهم سلاسل القيمة للسلع الزراعية ومنتجات المرأة الريفية يساهم في تصميم تدخلات تخدم بشكل مباشر وغير مباشر الفئات الفقيرة وتحسين ظروف السلسلة لدخول فئات جديدة لسلسلة القيمة.

### 1. الالتزام بأجندة السياسات الوطنية وخطة التنمية الفلسطينية.

يرتكز المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في نهجه وتصميم برامجه على المرجعيات الوطنية التي تحدد الأولويات في القطاع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع الفلسطيني. تشكل اجندة السياسات الوطنية وخطة التنمية الوطنية 2017-2022 "المواطن أولاً" اطاراً مرجعياً لخطط وبرامج جميع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص وفي هذا الاطار يلتزم المركز الفلسطيني في الرؤيا الوطنية لاجندة السياسات الوطنية وبالاولويات السياساتية.

سيعمل المركز على تطوير تدخلاته التنموية بشكل مباشر في اطار الأولوية الوطنية رقم 6، استقلالية الاقتصاد الفلسطيني، والأولوية الوطنية رقم 7، العدالة الاجتماعية وسيادة القانون والأولوية رقم 10، مجتمعات قادرة على الصمود، وبشكل محدد سيعمل المركز الفلسطيني في اطار السياسات الوطنية التالية وذلك حسب ما تم صياغتها في اجندة السياسات الوطنية.

1. توفير فرص عمل لائقة للجميع ( فرص عمل للشباب والنساء)
2. توفير بيئة استثمارية ملائمة ( دعم الجمعيات التعاونية وتطويرها ودعم المشاريع الصغيرة)
3. الحد من الفقر ( برامج التمكين الاقتصادي،الادماج الاجتماعي وتوفير فرص عمل)
4. تعزيز المساواة والعدالة بين الجنسين
5. توفير الاحتياجات الأساسية للتجمعات السكانية (الامن الغذائي للسكان)
6. ضمان استدامة البيئة
7. النهوض بالزراعة والمجتمعات الريفية

## 2. تضمين النهج المبني على الحقوق في جميع مراحل العمل

يسعى المركز الى ضمان وصول جميع الفئات في المجتمع الى حقوقها المبنية على المواثيق والمعاهدات والمعايير الدولية والوطنية وخاصة حق الانسان في التنمية ومجمل حقوق الرجال والنساء الاجتماعية والاقتصادية، سيعمل المركز بشكل مستمر على تحديد الفئات المحرومة والتي لا تستطيع الوصول للمصادر والخدمات المناسبة وتواجه مشكلات حقيقية في العيش بكرامة وحرية. يؤمن المركز بان توعية الفئات المحرومة بحقوقها وتمكينهم من المطالبة بها من أصحاب الواجبات خطوة أساسية للوصول الى الحقوق دون انتزاع كرامة الاسر كما يؤمن المركز بان إزالة كافة اشكال التمييز المبني على المنطقة او الجنس او المعتقد هو أساس تحقيق التنمية المستدامة كما يؤمن المركز بان تدخلاته المباشرة دون وجود سياسات تمكن الاسر المحرومة من الوصول الى المصادر والخدمات لن تستطيع تحقيق استمرارية سبل العيش والكرامة للفئات التي تخدمها.

## 3. التكامل والتنسيق مع جهود جميع الأطراف ذات العلاقة

يعمل المركز منذ تاسيسه على تعزيز علاقاته الثنائية ومتعددة الأطراف في جميع القطاعات التي يعمل فيها وخاصة في قطاع التعاونيات والزراعة والتنمية الاقتصادية وذلك من خلال المشاريع المشتركة واللجان والشبكات والتحالفات التي تجمع جميع الأطراف المعنية في القطاع وسيعمل المركز على تعزيز دور الملتقيات الوطنية والإقليمية في القطاعات المستهدفة لتعزيزاً للتكامل وتبادل المعرفة وفتح الباب امام مزيد من العمل الثنائي ومتعدد الأطراف. كما يعمل المركز من ضمن مبادئ ومركزات عمله على تعزيز علاقته مع المؤسسات الإقليمية والعربية والمؤسسات الدولية العاملة في فلسطين وذلك من باب تعزيز الخبرات والتأثير في سياسات التمويل وتعزيز المواقف السياسية والتنموية للمؤسسات الدولية والإقليمية.

## 4. تعزيز الصمود للفئات المحرومة

يسعى المركز الى تعزيز مقومات استمرار صغار المنتجين من المزارعين والجمعيات التعاونية والمجموعات النسوية والمبادرات من الشباب والشابات خاصة في ظل عدم قدرتهم على منافسة كبار المنتجين والمستوردين وفي ظل استمرار السياسات الإسرائيلية المعيقة للتنمية والتبادل التجاري خاصة في المناطق المسماة (ج) وقطاع غزة والقدس. سيعمل المركز بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية على تعزيز تنافسية المنتج المحلي وتوفير جميع متطلبات المعيشية اللازمة في المناطق المهمشة وتعزيز الريحية وتنويع مصادر الدخل وفضح السياسات الإسرائيلية التي تسعى الى التهجير ومصادرة الأرض ومنع المزارعين والمربين من الوصول الى الأرض والمياه والمراعي.

## 5. تعزيز مستمر للحوكمة وبناء القدرات للمركز والشركاء.

يؤمن المركز ان الشفافية والمساءلة هما متطلب أساسي لضمان التطور المستمر في البناء المؤسسي سواءً لمؤسسات المجتمع المدني او المؤسسات القاعدية والهيئات المحلية او للمؤسسات الرسمية. سيعمل المركز على تطوير قدراته أولاً لضمان الوصول الى اعلى مستويات الحوكمة والبناء التنظيمي والمؤسسي القائمة على اعلى مستوى من مستويات الشفافية والنزاهة والمساءلة كما سيعمل على بناء قدرات المؤسسات الشريكة في المجتمع المحلي وخاصة التعاونيات واللجان والمؤسسات القاعدية لضمان توفر اعلى مستوى من القدرات ومقومات الإدارة الرشيدة.

## 6. اهداف التنمية المستدامة 2030

تتطلق استراتيجية المركز مع انطلاقة اهداف الأمم المتحدة للتنمية للمستدامة 2030 والتي تسعى الى تحقيق 17 هدف استراتيجي بحلول العام 2030، حيث سيسترشد المركز في مجمل الأهداف الاستراتيجية وخاصة الأهداف التي تتعلق في الحد من الفقر والجوع والاهداف التي تتعلق في الحفاظ على المصادر الطبيعية والبيئة .

### 1.3. أنشطة اعداد الاستراتيجية

يتبنى المركز النهج التشاركي في جميع مسارات العمل وخاصة في مرحلة تحديد الأولويات وتصميم البرامج والتدخلات الاستراتيجية التي يعمل فيها لصالح شركاء التغيير. بدأ المركز التحضير لاعداد الاستراتيجية منذ بداية العام 2016 وذلك بمراجعة مجمل الدراسات الاجتماعية والاقتصادية التي تخص الفئات الشريكة (المستهدفة) ومراجعة نتائج التقييمات التي قام بها المركز لبرامج وتدخلاته لاخذها بعين الاعتبار في تحديد أولويات التدخل ومجالات التغيير التي سيعمل عليها في الفترة القادمة كمت عمل المركز على تشكيل فريق عمل من الإدارة التنفيذية والموظفين، وكذلك لجنة متابعة للخطة الاستراتيجية . عمل فريق العمل المشرف على استراتيجية المركز على ما يلي :

- مراجعة للأدبيات والمرجعيات ذات العلاقة وبالأخص أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، تقييم الخطة الإستراتيجية للأعوام (2014-2016)، مراجعة الخطة الإستراتيجية للقطاع التعاوني ( 2014-2016)، استراتيجية القطاع الزراعي، اجندة السياسات الوطنية، التقارير والدراسات الإحصائية ذات العلاقة .
- عقد اجتماعات ومجموعات مركزة مع مجموعة من المؤسسات والأفراد اشتملت على مزارعين وأعضاء جمعيات تعاونية ومؤسسات شريكة.
- عقد ورشة تحضيرية شارك فيها عدد من أعضاء مجلس الادارة وغالبية الموظفين.
- مراجعة الدروس والعبر المستفادة من التجارب السابقة واجراء عصف ذهني للمشاركين حول اولويات عمل المركز خلال المرحلة القادمة.
- عقد ورشة عمل ثانية، تم خلالها مراجعة الخطة الاستراتيجية للقطاع الزراعي والخطة الاستراتيجية للقطاع التعاوني، كذلك اجراء تحليل للأطراف ذوي العلاقة بعمل المركز .
- ورشة عمل ثالثة بمشاركة ممثلين لعدد من التعاونيات والفئات المستهدفة من برامج المركز تم خلالها اجراء تحليل لبيئة المركز وكذلك تحليل جوانب القوة والضعف، المخاطر والتهديدات التي تواجه عمل المركز .
- عقد ورشة عمل أخيرة لمدة ثلاثة أيام شارك فيها خمسة من اعضاء مجلس الادارة واحد عشر موظفا من مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمركز حيث تم خلالها مراجعة الرؤية والرسالة واعتمادها دون تغيير للأعوام 2017-2022 وكذلك تمت صياغة الأهداف الاستراتيجية وتحديد السياسات والتدخلات التي تعمل على تحقيق هذه الاهداف.
- التغذية المرتدة من المؤسسات المستفيدة والأفراد من خلال اللقاءات والزيارات الميدانية.
- تحديد السياسات والخطط التنفيذية الخاصة بها واعتمادها من قبل فريق التخطيط الاستراتيجي.
- وضع ملاحظات على مسودة النسخة النهائية من قبل مجلس الإدارة.
- إقرار النسخة النهائية من قبل مجلس الإدارة.

### 1.4. تقرير الاستراتيجية

تمكن المركز من تنفيذ استراتيجيته للأعوام 2014-2016 وعمل ضمن المصادر المتاحة وبكفاءة وفاعلية للوصول الى النتائج المرجوة، وفي ضوء ما توفر لديه من موارد فقد بلغ عد المستفيدين المباشرين الذين استفدهم المركز في الثلاث سنوات الماضية 65089 مستفيد، شكلت النساء ما نسبته 39% منهم، بينما كان عدد المستفيدين غير المباشرين 141849 مستفيد ، شكلت النساء اكثر من 50%، وقد وكان توزيع المستفيدين المباشرين 33515 مستفيد من من برنامج بناء القدرات المؤسسية و 31602 مستفيد من برنامج تحسين المستوى المعيشي .

استهدف المركز خلال الثلاث سنوات 455 موقع في كل محافظات الوطن،. كما تمكن المركز من العمل مع 191 جمعية تعاونية ومؤسسة مجتمع قاعدية، وقد تركزت جهوده في المناطق الاكثر عرضة لانتهاكات الاحتلال والمناطق المهمشة . حرص المركز على الاستمرار في نهج المشاركة في كافة مراحل العمل، فقد عمل المركز على تنفيذ تدخلاته ومشاريعه من خلال تشكيل 186 لجنة محلية ، كانت نسبة تمثيل النساء فيها 34% وقد مثلت 241 مؤسسة محلية في هذه اللجان .

عمل المركز خلال الاعوام الثلاثة الماضية على استصلاح ما مجموعه 1602 و تاهيل 1465 دونم من الاراضي الزراعية، كما عمل على تاهيل 1023 دونم من البيوت البلاستيكية وتاهيل واعادة بناء 11430 متر مربع من الحظائر الخاصة بتربية الثروة الحيوانية، وعمل ايضا على

شق وتاهيل 128 كم من الطرق الزراعية، وضمن نشاطات تاهيل واستصلاح الارضي عمل على انشاء 31000م مربع من الجدران الاستنادية وزراعة 33190 شجرة وانشاء 140 بئر لجمع وحصاد مياه الامطار قادرة على تخزين 10192 مترمكعب، كما واصل المركز العمل في استهداف قطاع الزيتون و تقدر إجمالي المساحة المستهدفة حوالي 17000 دونم ، كما اكمل العمل على تطوير مصادر المياه من خلال تاهيل مصادر المياه الخاصة بالري فقد عمل المركز خلال الثلاث سنوات على اعادة تاهيل 12 بئر ارتوازي وتحويل 3 منها لتعمل بالطاقة الشمسية. و عمل ايضا على تركيب وحدات تحلية مياه صغيرة في المدارس لتوفير مياه صالحة صحية للطلاب في 14 مدرسة حيث وكان عدد الطلاب المستفيدين منها 16061 طالب وطالبة. عمل المركز على بناء قدرات أعضاء وطواقم المؤسسات القاعدية، اضافة الى زيادة انتساب اعضاء المجتمع للتعاونيات والجمعيات، حيث زادت عضوية الجمعيات التي عمل معها المركز خلال العام بنسبة 15%، كما زاد رأس مال الجمعيات بنسبة 54%.

تمكن المركز خلال الثلاث سنوات الماضية من ايجاد ما مجموعه 53911 يوم عمل وأيضا وتوفير 593 فرصة عمل دائمة من المركز تمكن خلال تطوير اعمال الجمعيات والمشاريع المدرة للدخل، كما ونفذ المركز 2705 ساعة تدريبية ، كما نفذ 32 مشاهدات، وقامت طواقمه 11430 زيارة ارشادية. واستجابة الى لحالات الطوارئ عمل المركز على توزيع 1480 طرد غذائي وغير غذائي ، ودعم المزارعين ب112695 لتر من المحروقات لتشغيل الآبار الارتوازية في المناطق المحاذية والمعزولة بالجدار .

## الجزء، الثاني، بيئة العمل الخارجية

### 2.1. الوضع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للمجتمع الفلسطيني

بلغ عدد السكان في العام 2016 حوالي 4,816,503 نسمة منهم 2,935,368 يسكنون في الضفة الغربية و 1,881,135 يسكنون في قطاع غزة. تبلغ نسبة الخصوبة 2011-2013، 4.1% ( 3.7 في الضفة و 4.5 في قطاع غزة) كما بلغ معدل النمو في فلسطين في العام 2016، 2.8% وبلغت نسبة الشباب في العام من 15-29 سنة 29.9% من مجمل السكان وبلغت نسبة المسنين لنفس العام 4.5% (5% في الضفة الغربية و3.8% في قطاع غزة). بلغت نسبة الأمية للأفراد في العام 2014 من عمر 15 سنة فأكثر 3.3%، ويبلغ عدد المراكز الثقافية في فلسطين لنفس العام 569 مركز ثقافي منهم 81 مركز في غزة. بلغت نسبة النساء 15-49 سنة اللواتي تلقين رعاية صحية أثناء الحمل الأخير من قبل كادر مؤهل 95.5%، وبلغ عدد الأسرة في المستشفيات الحكومية في العام 2014، 5939 سرير، وبلغ عدد المراكز الصحية الأولية 767 مركز.

بلغت نسبة الفقر في الأراضي الفلسطينية عام 2011، 25.8% (17.8% في الضفة الغربية و38.8% في قطاع غزة). وفي نفس السياق، تراجعت مستويات العدالة في مستويات المعيشة عام 2011 مقارنة بالعام الذي سبقه، وتراجع استهلاك أقر 20% من الاستهلاك خلال نفس الفترة من 10.6% عام 2010 إلى 10.2% عام 2011. وفي السياق ذاته، تعاني نسبة كبيرة من الأسر الفلسطينية من انعدام الأمن الغذائي، حيث بلغت نسبة الأسر التي تعاني من الأمن الغذائي 27% وذلك في عام 2011؛ بواقع 44% في قطاع غزة و 17% في الضفة الغربية. أشارت دراسة عن الأمن الغذائي إلى وجود عاملين متداخلين يؤثران في توجاهات الأمن الغذائي وفي القطاع الزراعي، وهما: الاحتلال الإسرائيلي، وتوجهات تمويل الدول المانحة. وتظهر البيانات المتوفرة أن معدلات فقدان الأمن الغذائي أعلى في أوساط الأسر التي ترأسها نساء مقارنة بالأسر التي يرأسها ذكور.

بلغت نسبة المشاركة في القوى العاملة في فلسطين في العام 2015، 45.5% ( 71.9% ذكور، 19.1% إناث)، وبلغت نسبة البطالة لنفس العام 25.9% مع تباينات واضحة بين الضفة وقطاع غزة وبين الذكور والإناث، حيث تبلغ نسبة البطالة عند الذكور في الضفة الغربية 15% بينما تبلغ نسبة البطالة عند الإناث في الضفة الغربية 26.7% وفي قطاع غزة تبلغ نسبة البطالة عند الذكور 35.9% بينما تبلغ عند الإناث 59.6%. يبلغ معدل الاجر اليومي عند الذكور في فلسطين 27.8 دولار ولاناث 21.1 دولار. تبلغ نسبة العاملين في الزراعة والصيد والحراج وصيد الأسماك في العام 2015، 8.7% من إجمالي العاملين بينما تبلغ نسبة العاملين في التعدين والمحاجر والصناعة التحويلية 13% وفي البناء والتشييد 15.5% وفي التجارة والمطاعم والفنادق 20.6% وفي النقل والتخزين والاتصالات 5.8% والخدمات والفروع الأخرى 5.8%. تشكل نسبة العاملين في فلسطين 83.5% ونسبة العاملين في إسرائيل والمستوطنات 16.5%.

تبلغ مساحة فلسطين التاريخية 27 الف كم<sup>2</sup> وتبلغ مساحة الضفة الغربية 5655 كم<sup>2</sup> ومساحة قطاع غزة 365 كم<sup>2</sup>، تتأثر فلسطين في مناخ إقليم البحر الأبيض المتوسط والذي يمتاز عموماً بالاعتدال والشتاء الماطر والبارد والصيف الحار والجاف. يبلغ عدد المحافظات الإدارية في فلسطين 16 محافظة منها 11 في الضفة الغربية و 5 محافظات في قطاع غزة ويبلغ عدد الهيئات المحلية في فلسطين وذلك في نهاية العام 2015، 407 هيئات ( 374 في الضفة الغربية و 33 في قطاع غزة). تنقسم الهيئات المحلية حسب تصنيفات الحكم المحلي إلى 128 مجلس بلدي و242 مجلس قروي و10 مجالس محلية و27 مخيم.

بلغت قيمة الناتج المحلي الإجمالي في العام 2015، 12,673.0 مليون دولار وبلغت قيمة الدخل القومي الإجمالي لنفس السنة 14,385.3 مليون دولار وبلغت قيمة الدخل المتاح الإجمالي 15,806.7 وبلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي 2,863.9 دولار. بلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين<sup>1</sup> بالأسعار الثابتة وذلك خلال الربع الثاني من العام 2016، 448.7 دولار أمريكي كما بلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في الضفة الغربية بالأسعار الثابتة 582.6 دولار

<sup>1</sup> البيانات باستثناء ذلك الجزء من محافظة القدس والذي ضمته إسرائيل عنوة بعيد احتلالها للضفة الغربية عام 1967.



أمريكي خلال الربع الثاني من عام 2016، أما في قطاع غزة فقد بلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي 258.6 دولار أمريكي خلال الربع الثاني من عام 2016.

بلغت قيمة الإنتاج الزراعي والحراجة وصيد السمك والأسعار الجارية للعام 2015، 817.4 مليون دولار وبلغت بالأسعار الثابتة من نفس العام 540.3 مليون دولار أمريكي كما بلغت القيمة المضافة بالأسعار الثابتة لنفس العام من الزراعة والحراجة وصيد السمك 265.7 مليون دولار وبالاسعار الجارية فقد بلغت القيمة المضافة 450.1 مليون دولار. بلغت نسبة مساهمة الزراعة في الناتج المحلي 3.3%. تشير البيانات الإحصائية أيضاً الى تراجع عدد العاملين في القطاع الزراعي من 91100 عامل في العام 2012 الى 73200 عامل في العام 2015.

يعاني الفلسطينين في الضفة الغربية وقطاع من ممارسات دولة الاحتلال والتوسع الاستعماري والمتمثلة في مصادرة الأراضي والسيطرة على الأراضي المسماة (ج) وبالبالغة حوالي 61% من مساحة الضفة الغربية ومنع الفلسطينين من تطويرها او الاستثمار فيها وهدم منازلهم ومنشآتهم الزراعية ومصادرة المياه وتقييد الحركة منها واليهما. ولا يزال قطاع غزة يعاني من آثار العدوان الإسرائيلي ومن الحصار البري والجوي والبحري على السكان مما يحد من التواصل الإنساني والاقتصادي مع الجزء الثاني من الوطن.

## 2.2. الأطراف ذوي العلاقة الأساسيون

يسعى المركز الفلسطيني للوصول الى شراكات حقيقية مع الفاعلين من المجتمع المحلي ومع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية الفاعلة على المستوى الوطني لضمان التكامل في العمل وتلاشي أي تضارب وايضاً من اجل تعزيز المعارف والخبرات المتبادلة بين جميع الأطراف الفاعلة في نفس المجال، الجدول رقم 1، يبين قائمة الأطراف الأساسيون

الطرف	خصائصهم الأساسية
الاسرة	يبلغ متوسط حجم الاسرة الفلسطينية في العام 2015، 5.2 فرداً، وترأس النساء ما نسبته 10% من الاسر الفلسطينية. تعتبر الاسر الفلسطينية اسرة مترابطة تتكون من الزوج والزوجة والأبناء وفي كثير من الأحيان تضم الجد والجدة.
المؤسسات الاجتماعية المحلية	مجموعة من الناشطين المجتمعيين قرروا طواعية تأسيس مؤسسات تعمل في معظم القرى والمدن والمخيمات، حيث معظم هذه الفئات كاندية شبابية او نسوية او جمعيات خيرية او جمعيات ثقافية وبيئية، ويناظر بوزارة الداخلية ووزارات الاختصاص تنظيم عملها والاشراف عليها.
الجمعيات التعاونية	بدأ عمل الجمعيات التعاونية في مطلع القرن الماضي حيث تقدم حوالي 600 جمعية تعاونية خدماتها في مجالات الزراعة والإسكان والمجال الحرفي والاستهلاكي والخدمات المختلفة لاكثر من 50 الف عضو وللمجتمع الفلسطيني بشكل عام، وتناظر بوزارة العمل الفلسطينية تنظيم عملها والاشراف عليها حيث تعتبر التعاونيات احدى ادوات الاقتصاد المجتمعي.
الهيئات المحلية	يبلغ ب 407 هيئة محلية منها 252 مجلس قروي ومحلي تنظيم الخدمات المحلية في المدن والقرى الفلسطينية وهي هيئات يتم انتخابها من قبل المجتمع المحلي وينظم عملها تشريعات خاصة ويشرف على عملها وزارة الحكم المحلي وتلعب هذه الهيئات دور أساسي في توفير خدمات المياه والكهرباء والطرق وجمع النفايات واعمال التنظيم
المؤسسات الوزارية	بتأثير عمل المركز بشكل عام بجميع المؤسسات الرسمية وبشكل محدد يتاثر في عمل وزارة الزراعة الفلسطينية ووزارة العمل الفلسطينية ووزارة الحكم المحلي ووزارة التنمية الاجتماعية وذلك لدورهم في التنمية الزراعية وفي تنظيم وتنمية العمل التعاوني وفي مكافحة الفقر.
مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية	تعمل العديد من المؤسسات الوطنية في الضفة وقطاع غزة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الوطن وخاصة في مجال الزراعة وتنمية التعاون وتمكين المرأة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وتنمية الشباب و تقديم المساعدة القانونية للاسر التي تتعرض للاعتداءات من الإسرائيليين.

تتشط في فلسطين العديد من مؤسسات المجتمع المدني الدولية والتي تسعى الى تقديم خدمات ومشاريع بالشراكة مع مؤسسات فلسطينية تعمل على المستوى الوطني او مع المجتمع المحلي مباشرة بالإضافة الى نشاطات معظم منظمات الأمم المتحدة وممثلات الدولة في مجال التنمية الاقتصادية وخاصة في مجال تنمية الزراعة والتعاونيات والامن الغذائي ومكافحة الفقر بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني او مع الحكومة الفلسطينية.	المؤسسات الدولية ومنظمات الأمم المتحدة
--	--

### 2.3. العوامل المؤثرة على عمل المركز

ينعكس الوضع السياسي والاقتصادي , الذي يعيشه المجتمع الفلسطيني على مجمل مؤشرات التنمية الاجتماعية والبيئية وخاصة نسب الفقر والحرمان من الغذاء والخدمات وكذلك يؤثر على التماسك الاجتماعي وتحقيق كرامة ورفاه الرجال والنساء والأطفال. تعمل مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية على دفع التدخلات التنموية الى الامام وتعمل مجموعة أخرى من العوامل على شد وسحب التدخلات التنموية الى الخلف، الجدول رقم 2، يبين العوامل الدافعة (الفرص) وعوامل السحب (التهديدات) ذات العلاقة في مجال عمل المركز.

#### عوامل ذات تأثير إيجابي

1. ثقافة مجتمعية معززة لارتباط المزارع في ارضه وداعمة للتنمية الزراعية في فرعيها الإنتاج الحيواني والإنتاج النباتي.
2. دور فاعل للمرأة الفلسطينية وللأسرة بشكل عام في العمل الزراعي والاقتصاد المنزلي.
3. التنوع المناخي يسمح في التنوع الزراعي والإنتاج على مدار اكثر من موسم.
4. الخبرة والمعرفة المتراكمة عند المزارعين وصغار المنتجين والمهنيين عند الشباب والنساء في مجال الزراعة والمجالات الحرفية المختلفة.
5. وجود فرص التمويل عبر المنح والمساعدات العينية والقروض وأدوات التمويل الإسلامي من مؤسسات وصناديق عربية ودولية وفلسطينية.
6. وجود مؤسسات محلية ووطنية لها خبرة واهتمام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ولها علاقات قوية مع المجتمع المحلي.
7. تجربة رائدة في العمل التعاوني منذ اكثر من 80 سنة ووجود نماذج تعاونية في مجال الزراعة والإسكان والخدمات والمجالات الحرفية رائدة.
8. انخفاض نسبة الامية في المجتمع وانتشار التكنولوجيا والانترنت ووسائل الاتصال المختلفة.
9. وجود اهتمام مؤسساتي في الحفاظ على البيئة والحماية من المخاطر والتأمينات الزراعية.
10. وجود اجسام تنسيقية بين القطاع العام والمجتمع المدني واجسام تنسيقية قطاعية وغير قطاعية.

#### عوامل ذات تأثير سلبي

1. استمرار الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وحصار قطاع غزة ومصادرة الأراضي وتدمير المنشآت وفرض قيود على الحركة من قبل الاحتلال الإسرائيلي.
2. استمرار الانقسام السياسي رغم تشكيل حكومة الوحدة الوطنية.
3. عزوف الشباب عن العمل الزراعي والأعمال الحرفية والمهنية.
4. عدم توفر آليات حماية للمنتج المحلي واغراق الأسواق بالمنتجات الإسرائيلية والمستوردة.
5. ضعف المنظمة التشريعية والسياسات الخاصة في تشجيع المشاريع الصغيرة والتعاونيات في ظل غياب المجلس التشريعي عن العمل منذ 10 سنوات.
6. ضعف المصادر المالية وعدم الاستقرار المالي للحكومة الفلسطينية .
7. ضعف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الرسمية.
8. تفتت الملكية والغزو العمراني للأراضي الزراعية.

9. ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج الزراعي والحرفي نتيجة نظام التعرف الجمركي والضرائب وارتباطهما في إسرائيل.
10. ضعف الاطار المؤسسي المساند للمشاريع الريادية والصغيرة.

#### 2.4. القضايا الأساسية ذات العلاقة في عمل المركز

تواجه الاسرة الفلسطينية ومجموعات الاعمال الصغيرة مجموعة من القضايا المرتبطة في بيئة الأعمال والتي تحد من مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للاسرة الفلسطينية والتي انعكست بشكل عام ارتفاع نسب البطالة بين الشباب والنساء وانخفاض نسبة مشاركة النساء في القوى العاملة وغياب ظروف العمل اللائق وتدهور قدرات المشاريع الصغيرة ومنتجات الجمعيات التعاونية على المنافسة في الأسواق المحلية والعربية والدولية، وبشكل محدد فان اهم القضايا التي تواجه بيئة الاعمال الخاص في الفئات المهمشة الفقيرة والتي تحول دون مساهمتها الملموسة في تحسين سبل العيش للاسر وفي مؤشرات الناتج المحلي هي ما يلي:

1. **محدودية المصادر الطبيعية وتدهور دورها الاقتصادي:** حيث لا زال الاحتلال يسلب الأرض ويعيق الوصول اليها سواءً لتطويرها او لزرعتها او للرعي فيها، بالإضافة الى آثار التغيرات المناخية التي أثرت على الإنتاج والإنتاجية والعائد من القطاع الزراعي بفرعية النباتي والحيواني، ايضاً تعاني المنطقة بشكل عام وفلسطين بشكل خاص من نقص الموارد المائية المتاحة للزراعة في ظل سيطرة إسرائيل على اكثر من ثلثي المياه في الضفة الغربية وتملح المياه في قطاع غزة.
2. **محدودية تطور الجمعيات التعاونية افقياً وعمودياً:** رغم عراقة الحركة التعاونية الفلسطينية منذ اربعينات القرن الماضي الا ان عدد الجمعيات التعاونية وعدد الأعضاء فيها لا زال محدوداً وان القطاعات التي تنشط فيها الحركة التعاونية لا زالت تقتصر على 5 قطاعات بالإضافة الى تراجع نوعية وكم الخدمات لمقدمة من الجمعيات التعاونية الى أعضائها بسبب ضعف الإدارة وقلة الموارد وضعف الحاكمية وضعف الجوانب المؤسسية والتشريعية.
3. **عدم توفر الحماية اللازمة للمنتجات الزراعية والحرفية والريادية من الكوارث وسياسات الاحتلال:** حيث لا زال صندوق التأمينات الزراعية ودرء المخاطر غير قادر على تأطير المزارعين او توفير المصادر المالية والآليات القادرة على حمايتهم من الكوارث الطبيعية او من آثار التغيرات المناخية او من سياسات الهدم والتدمير الذي تمارسه قوات الاحتلال.
4. **قدرات المنتج المحلي والزراعي للمنافسة في السوق المحلي والخارجي محدودة:** خاصة منتجات المشاريع الصغيرة ومشاريع الجمعيات التعاونية والتي تواجه مشكلات تتعلق في الجودة وفي التعبئة والتدريج والتوجيه وضعف قدرات الجمعيات والمجموعات والافراد على الترويج للمنتجات المحلية على المستوى الوطني او المستوى العربي والدولي وايضاً ارتفاع مدخلات الإنتاج الزراعي والحرفي.
5. **ضعف دور الجمعيات والمؤسسات القاعدية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية:** وذلك لاسباب تتعلق في الموارد البشرية والمالية والخبرات والحوكمة.
6. **ضعف آليات الحماية الاجتماعية المقدمة من المؤسسات:** حيث ان المساعدات النقدية الحالية المقدمة من وزارة التنمية الاجتماعية ومن مؤسسات المجتمع المدني قليلة ولا تكفي لسد حاجيات الاسر ووجود الوفاة الفقير التي لا تستطيع من الوصول الى هذه المساعدات خاصة مع تعدد العوامل السياسية والاقتصادية التي تساهم في تعرض الاسر لفقدان مصادر رزقها وبالتالي عدم قدرتها من تحقيق متطلبات المعيشية الأساسية.
7. **ضعف روح المبادرة عند الشباب والنساء وخاصة نحو المشاريع الحرفية والزراعية:** وذلك في ظل توجه معظم الخريجين من الشباب والشابات الى البحث عن وظائف عامة وارتفاع نسب المخاطرة في المشاريع الزراعية والحرفية وضعف الخبرات والمعلومات المتوفرة عند الشباب والنساء حول آفاق وفرص الاعمال الزراعية والحرفية وكذلك ضعف الخدمات المقدمة الى المبادرين من قبل المؤسسات الرسمية والمجتمعية

8. **محدودية خدمات تطوير الاعمال المتوفرة للرياديين والنساء وأصحاب الأعمال الصغيرة:** وخاصة في المناطق الريفية والمهمشة والتي لا تتوفر فيها أي خدمات تتعلق في التدريب وتطوير خطط الاعمال وتوفير الاستشارات المرافقة في مجال اعداد الجدوى الاقتصادية والاستشارات الضريبية والمحاسبية والتسجيل والتسويق الترويج.
9. **محدودية قدرات الاسر والمزارعين والمزارعات من الوصول لمصادر التمويل :** والتي تعيق أصحاب وصاحبات المشاريع الصغيرة والجمعيات التعاونية والمزارعين من تطوير مشاريعهم وكذلك تعيق أصحاب أفكار الاعمال من الشباب والنساء والجمعيات للبدء في أعمالهم الريادية. ان آليات التمويل الحالية تتطلب إجراءات وسياسات تمويل لا تتوافق مع قدرات وامكانيات العديد من الاسر الفقيرة والمهمشة وتقضي المشاريع الزراعية والمشاريع التعاونية من إمكانية الاستفادة خاصة السياسات المتعلقة في ضمانات التمويل او نسب الفائدة او ما يسمى بدل إدارة.
10. **التشريعات الوطنية الحالية غير محفزة للمشاريع الصغيرة:** حيث قانون الاستثمار الفلسطيني يعطي امتيازات للمشاريع التي تشغل اكثر من 20 عامل والتشريعات الحالية لا توفر أي حماية للمنتج المحلي ولا توفر أي امتيازات او محفزات للمشاريع الريادية او الصغيرة.
11. **محدودية فرص التدريب المهني الريادي المتاح للشباب والنساء في الريف والمناطق المهمشة:** وذلك لارتفاع تكاليف التنقل والمعيشة وعوائق اجتماعية لها علاقة في تنقل المرأة من مكان سكنها، ويُعد مراكز التدريب المهني أيضاً لعدم تطور آفاق ومجالات عمل برامج التدريب المهني المقدمة من قبل مراكز التدريب المهني للنساء والشباب
12. **ضعف خدمات الارشاد الزراعي والخدمات البيطرية:** خاصة في مجال تنمية تقنيات الإنتاج وعمليات ما بعد الحصاد والإرشاد التسويقي والحماية من الامراض والآفات التي تصيب النباتات والحيوانات والتعامل الأمثل في استخدام المبيدات والاسمدة الكيماوية.

## الجزء الثالث، الاتجاه التنظيمي

### 3.1. رؤية المركز

#### "مجتمع فلسطيني يعتمد فيه الفرد اقتصاديا على ذاته ويتمتع بالعدالة الاجتماعية".

يرى المركز أعضاء ومجلس إدارة وموظفي المركز بان تحقيق **الكرامة والرفاه** هي نتائج أساسية للعدالة الاجتماعية وان هذا يتطلب أساسيا للوصول الى المساواة بين جميع فئات المجتمع وخاصة بين الرجال والنساء. ان اعتماد الاسرة في انفاقها على مجموع أنشطتها الاقتصادية وتوفر البيئة المناسبة لتنمية الاعمال الصغيرة للافراد والمجموعات واستدامة مصادر وسبل العيش لجميع الاسر في الريف والمدن والمخيمات والبادية يبقى أساس في عملنا.

ان المركز يشارك الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في رؤيتنا الوطنية القائمة على دولة فلسطينية مستقلة وذات سيادة وايضاً يلتزم المركز بجميع ما جاء في وثيقة اعلان الاستقلال وبجميع أوجه النضال السياسي والاجتماعي الذي يتوافق مع الرؤيا والمصلحة الوطنية العليا بالتححر والعدالة الاجتماعية.

ان تنمية الريف والزراعة والقضاء على الفقر بحاجة الى تكاثف الجهود الوطنية لتثبيت المزارعين وصغار المنتجين في ارضهم ومهنتهم وورشهم وتوفير جميع الخدمات التعليمية والصحية والمواصلات والطاقة والاتصالات والحماية من الكوارث ومن سياسات الاحتلال ووضع السياسات التي تجعلهم منتجاتهم قادة على المنافسة ودخلهم يمكنهم من رغد العيش دون الاعتماد على المساعدات والاعانات او الاستدانة.

### 3.2. رسالة المركز

#### تمكين الفئات المحرومة والمنكشفة من الانخراط في أنشطة اقتصادية قادرة على المنافسة و الاستدامة

يسعى المركز في عمله الى استنهاض طاقات المجتمع المحلي وخاصة الشباب والنساء والمؤسسات المحلية من اجل العمل على إيجاد بيئة ممكنة للاعمال الزراعية والحرفية والابداعية والتجارية للافراد والمجموعات وذلك من خلال التركيز على بناء قدرات ومهارات الافراد وتوفير الحوافز المادية والمعنوية وتحسين تنافسية المنتجات وفتح الأسواق المحلية والعربية والدولية. كما يسعى المركز الى بناء قدرات الوحدات الإنتاجية الجماعية وخاصة الجمعيات التعاونية ومجموعات الاعمال النسوية في اطار التمكين الاقتصادي والعمل اللائق.

سيركز المركز على تطوير وحسن إدارة الأرض والمياه والصيد والمراعي كونهم أعمدة اساسية لتنمية المناطق المهمشة والريفية ووسيلة للحد من الفقر للعديد من الاسر الريفية بالإضافة الى الدور الأساسي في تعزيز الامن الغذائي على مستوى الاسرة والمجتمع والحفاظ على البيئة وصمود المجتمع والحد من التوسع الاستيطاني ونهب الأراضي. سنقوم ببناء نهج يضمن ان إدارة المصادر الطبيعية تراعي الحفاظ على البيئة وتراعي صحة الانسان والحيوان وتضمن التكيف مع آثار التغيرات المناخية.

### 3.3. شركاء التغيير (الفئات المستهدفة)

يصل المركز الى رسالته ورؤيته من خلال العمل مع الافراد بشكل مباشر ومع المؤسسات والمجموعات والجمعيات التي تمثل الفئات المهمشة والمستضعفة في القرى وأحياء المدن والمخيمات، وبشكل محدد يستهدف المركز احداث التغيير في الأنشطة الاقتصادية والسلوك الاجتماعي للفئات التالية:

شركاء التغيير	معايير الاستهداف الرئيسية
الجمعيات التعاونية	1. الدافعية والرغبة والامكانيات عند مجلس الادارة في التغيير وتفعيل خدمات الجمعية بما ينطبق مع مبادئ التعاون والتشريعات.
	2. مدى خدمة الجمعية او المجموعة لصغار الحرفيين والمزارعين والنساء.
	3. الاستعدادية لفتح باب العضوية للشباب والنساء وصغار المنتجين والحرفيين.

شركاء التغيير	معايير الاستهداف الرئيسية
المؤسسات القاعدية	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ان تكون لها شرعية قانونية ومجتمعية.</li> <li>2. ان يكون لدى مجلس الإدارة الرغبة والدافعية للتغيير والتطوير في المجال التنظيمي والإداري والمالي والبرنامجي.</li> <li>3. ان تكون تعمل وتخدم فئات مستضعفة وفقيرة ومهمشة بشكل مباشر.</li> </ol>
الرياديين من النساء والشباب	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ان يكون لديهم الرغبة للانخراط في أنشطة اقتصادية بشكل فردي او جماعي او منخرطين في اعمال فردية او جماعية صغيرة وغير قادرة على المنافسة.</li> <li>2. ان يكونوا أعضاء في اسرة معيشية فقيرة او معرضة للانكشاف.</li> <li>3. ان يكون لديهم أفكار ريادية.</li> </ol>
المزارعون ومربو الثروة الحيوانية	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ان يكونوا من صغار المنتجين.</li> <li>2. التعرض للانكشاف بسبب السياسات الإسرائيلية او الظروف الجوية او سياسات السوق والاسعار او تدهور وضعية المصادر الطبيعية.</li> <li>3. الرياديين من الشباب والنساء.</li> </ol>
أصحاب وصاحبات الاعمال الصغيرة	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الحرفيون والمنتجون الصغار .</li> <li>2. لديهم أفكار لتطوير منتجاتهم او أعمالهم.</li> <li>3. الرغبة في العمل في اطر او مجموعات اكبر .</li> </ol>
مؤسسات المجتمع المدني	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الرؤيا التنموية التي تحملها المؤسسة تتوافق مع رؤية المركز .</li> <li>2. سمعة المؤسسة ونزاهتها.</li> </ol>
الشركات الزراعية	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الاستعدادية للعمل مع صغار المزارعين والمنتجين والجمعيات التعاونية.</li> <li>2. النزاهة والسمعة.</li> </ol>

### 3.4. قيم المركز

يلتزم مجلس إدارة وكادر المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بمجموعة من القيم المعززة للنزاهة وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية وذلك في اطار ادارته لجميع الوظائف التنظيمية للمركز وفي اطار تصميم وتنفيذ تدخلاته المجتمعية وفي اطار علاقاته مع المجتمع والمؤسسات والهيئات الرسمية والدولية ومؤسسات المجتمع المدني وبشكل محدد يلتزم المركز في القيم التالية:

**1. الشفافية :** وذلك بالافصاح اونشر القرارات سواء على مستوى الجهاز التنفيذي او التي لها علاقة بالمستفيدين او الشركاء ويشمل ذلك الأمور المالية والإدارية والبرنامجية.

**2. المشاركة :** وتشمل سلسلة من أنشطة المشاورات والحوار والنقاش مع العاملين في المركز وشركاء التغيير (المستفيدين) حول مجمل القرارات وخاصة البرامج وايضاً تشمل قيمة المشاركة نهج العمل القائم على ان مسؤولية التنمية تقع على عاتق المجتمع المحلي وخاصة الاسرة نفسها والمؤسسات المجتمعية وان المركز مجرد آلية لتحفيز وتنشيط المجتمع وتمكينه من الوصول الى الموارد والمؤسسات.

**3. التعاون والعمل الجماعي:** والتي تضمن ان يعمل جميع كوادر المركز على دعم وتحفيز العمل الجماعي للأفراد وتشجيعهم على الانخراط في الاتحادات والجمعيات ومجموعات اعمال وجمعيات تعاونية قائمة.

**4. الاستقلالية:** نعمل ان تكون الرؤيا الوطنية والوحدة الوطنية هي المحرك الأساسي لنا ونلتزم بالحياد السياسي والديني في التعامل مع الفئات المستهدفة والشركاء

**5. الالتزام:** والذي يشمل التزامنا الكامل في جميع أوجه النضال الوطني والاجتماعي، والتزامنا نحو العمل المستمر في جميع الجوانب التي تؤثر على الفئات المستهدفة واحترام كرامتها والتزامنا في افضل المعايير والممارسات الإدارية والمالية ومعايير الحوكمة وما يتم التوافق عليه في اطر اللجان والملتقيات الوطنية والدولية.

6. **التكاملية:** التي تضمن ان يعمل المركز مع جميع المؤسسات والجمعيات والهيئات المحلية والدولية تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والرؤيا المتوافق عليها ويتم ذلك من خلال تعزيز جميع اشكال التنسيق وتبادل المعرفة والخبرات والمعلومات بين جميع الأطراف المعنية بشكل دوري.

7. **المسائلة:** التي تضمن تدفق المعلومات لأعضاء الهيئة العامة ومجلس الإدارة وللمجتمع المحلي والمؤسسات الرسمية والشريكة والمانحين حول ما يتم إنجازه وحول مدى التغيير والاثر الناتج عن مجمل التدخلات. ان مجلس الإدارة سيطور من آليات التقييم والمراجعة السنوية ومراجعة البرامج في اطار تعزيز المسائلة والفاعلية.

## الجزء الرابع ، البرامج

سيعمل المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الفترة من 2017-2022 في اطار أربعة محاور استراتيجية مرتبطة في الرؤيا والرسالة التي تم التوافق عليهم في مجلس الإدارة والكادر التنفيذي للمركز. يشمل كل محور استراتيجي مجال عمل ذو أولوية واستراتيجية خاصة (الهدف استراتيجي) ومجموعة من النتائج المراد الوصول إليها في الإطار الزمني المنظور، ومجموعة من المخرجات للوصول إلى النتائج المحددة بالإضافة الى مؤشرات قياس الأداء، انظر الاطار البرنامجي الاستراتيجي 2017-2022.

### الاطار الاستراتيجي للمركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 2017-2022

الرؤيا: ماذا سنحقق بعد 20 سنة		"مجتمع فلسطيني يعتمد فيه الفرد اقتصاديا على ذاته ويتمتع بالعدالة الاجتماعية".		
الرسالة		توفير البيئة التي تمكن الفئات المحرومة والمنكشفة من الانخراط في أنشطة اقتصادية قادرة على المنافسة		
المحور: نطاق التغيير	تنمية التعاون	تنمية المشاريع الصغيرة	صمود المزارعين	بناء قدرات المركز
<b>الأهداف الاستراتيجية:</b> ما هي مجالات التغيير بعيد المدى؟	دور اقتصادي واجتماعي للاقتصاد المجتمعي في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدماتية.	بيئة اعمال محلية محفزة وممكنة لانخراط الشباب والنساء في الأعمال الصغيرة.	الأنشطة الزراعية مرتبطة في عمل اسري مجدي اقتصادياً وقابل للاستمرارية والتطور.	المركز يحقق أهدافه بكفاءة وفاعلية والتزام بمعايير الإدارة الرشيدة والحوكمة.
<b>النتائج متوسطة المدى:</b> إلى اين سنصل بعد 6 سنوات؟	1. مؤسسات ومبادرات الاقتصاد المجتمعي تحقق فائض من المشاريع والخدمات التي تخدم الأعضاء ومتوافقة مع نظامها الداخلي ورسالتها. 2. مؤسسات ومبادرات الاقتصاد المجتمعي تنتهج	1. قدرات الشباب والنساء الريادية في مجال الأعمال يتم تعزيزها. 2. فرص وصول الشباب والنساء الى التمويل المناسب لهم تزداد.	1. التقنيات ووسائل الانتاج التي يستخدمها المزارعين ومربين الثروة الحيوانية فاعلة وذات كفاءة واستدامة. 2. توفر أسواق عادلة لمنتجات زراعية نوعية 3. زيادة قدرات المزارعين	1. المصادر المالية والمادية والبشرية اللازمة لتحقيق الاستراتيجية متوفرة. 2. نظام تخطيط ورقابة فاعل. 3. مأسسة وتضمين النوع الاجتماعي في جميع العمليات داخل المركز.

	<p>على التكيف مع التغيرات المناخية. 4. المزارعون الذين تتعرض مزارعهم للانتهاكات الإسرائيلية وللكوارث يتم تعويضهم بما يلزم للاستمرار في العمل الزراعي. 5. زيادة قدرة المزارعين للوصول للمصادر الطبيعية</p>	<p>3. فرص وصول منتجات المشاريع الصغيرة الى الأسواق المحلية والخارجية تتحسن.</p>	<p>سياسات داخلية متوافقة مع افضل معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة. 3. انخراط الشباب والنساء والمزارعون في مؤسسات الاقتصاد المجتمعي والجمعيات التعاونية الريادية الفاعلة. 4. بيئة مؤسسية وتشريعية ممكنة للاقتصاد المجتمعي.</p>	
--	---	---	--	--



## 5.1. برنامج تنمية التعاون

الهدف الاستراتيجي الأول: دور اقتصادي واجتماعي للاقتصاد المجتمعي في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدماتية

الاستراتيجية: سيعمل المركز في اطار تنمية الاقتصاد المجتمعي على بناء قدرات مؤسسات الاقتصاد المجتمعي بما فيها التعاونيات بمختلف مجالات عملها والمؤسسات القاعدية والاطر ذات الطابع الاجتماعي والبيئي بما يشمل التسويق وتطوير خطط الاعمال والخطط الاستراتيجية والإدارة المالية. تشمل ايضاً استراتيجية المركز رفع التوعية في مجال التعاون لاعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجمعيات والمجموعات النسوية والشبابية الراغبة في الانخراط في عمل تعاوني او المنخرطة في مشاريع ريادية او حرفية . وتوفير منح مستردة(قروض حسنة) لاقامة او تطوير خدمات ومشاريع الجمعيات التعاونية. سيستمر المركز في التنسيق والتكامل في العمل مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية وخاصة الإدارة العامة للتعاون في اطار مجموعة عونة او أي لجان او ملتقيات أخرى، كما سيستمر المركز في انتاج المعرفة وتبادلها مع جميع الأطراف المعنية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

النتائج متوسطة المدى	1. مؤسسات ومبادرات الاقتصاد المجتمعي تحقق فائض من المشاريع والخدمات التي تخدم الأعضاء ومتوافقة مع نظامها الداخلي ورسالتها.	2. مؤسسات ومبادرات الاقتصاد المجتمعي تنتهج سياسات داخلية متوافقة مع افضل معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة.	3. انخراط الشباب والنساء والمزارعون في مؤسسات الاقتصاد المجتمعي والجمعيات التعاونية الريادية الفاعلة.	4. بيئة مؤسسية وتشريعية ممكنة للاقتصاد المجتمعي.
كيف سنتحقق من ذلك؟ المؤشرات	1. نسبة الزيادة و الانتشار في تعاملات الأعضاء. 2. نسبة الزيادة في حجم الإيرادات من المشاريع و الخدمات المقدمة 3. نسبة الزيادة في الفائض المتحقق.	5. نسبة المؤسسات المستهدفة التي تلتزم بعقد الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة واعداد التقارير السنوية والانتخابات والاجتماع السنوي وتبنى أنظمة إدارية ومالية ومشتريات.	7. نسبة الزيادة في عضوية مقسمة حسب العمر والجنس. 8. عدد المؤسسات التي تم تسجيلها وعدد المنتسبين اليها مقسمة حسب العمر والجنس. 9. عدد النساء في مراكز صنع القرار داخل مؤسسات الاقتصاد المجتمعي.	11. نسبة الزيادة في رضا مؤسسات الاقتصاد المجتمعي حول الاتحادات والمؤسسات المقدمة للخدمات للجمعيات التعاونية ومقدمي الخدمات . 12. نسبة الزيادة في الوعي بمبادئ العمل التعاونية من قبل أعضاء الجمعيات التعاونية.

ما هي الخدمات والمنتجات التي سنقدمها في اطار برنامج تنمية التعاون؟ ( المخرجات )

- التدريب اللازم للجمعيات التعاونية ومؤسسات الاقتصاد المجتمعي متوفر للموظفين ومجالس الإدارة وهيئات الرقابة ولأعضاء اللجان التأسيسية في الجمعيات الريادية وللمرشدين التعاونيين: سيعمل المركز على تطوير وتنفيذ رزم تدريبية للجمعيات القائمة والجمعيات التي في مرحلة التأسيس ويغطي التدريب مجالات الاعمال والإدارة المالية والحوكمة ومبادئ العمل التعاوني والمهارات الإدارية والمالية وتدريب فني مبني على احتياجات الجمعيات. سيعمل المركز على تقديم التدريب مباشرة او من خلال التعاقد مع معهد التدريب التعاوني.
- مرافقة مؤسسات الاقتصاد المجتمعي في مجال تطوير الاعمال والخدمات: تشمل خدمات المرافقة زيارات دورية للجمعيات لتقديم النصح والمشورة في عين المكان في مجالات التسويق واعداد خطط تطوير الاعمال وتحسين عمليات الشراء والتسويق والترويج وتجنيب الأموال والإدارة المالية وعمليات المحاسبة.

3. الموارد المالية والمادية اللازمة لاقامة المشاريع او تطور الخدمات التعاونية متوفرة للجمعيات الفاعلة والريادية : تشمل رزمة الخدمات المالية توفير مواد عينية ومنح صغيرة للجمعيات مساهمة نسبية في بدء مشروع او تطوير خدمة تعاونية كما تشمل ايضاً التشبيك مع المؤسسات التمويلية وتقديم الضمانات للجمعيات للوصول الى القروض المناسبة لاقامة المشاريع التعاونية او تطوير الخدمات القائمة.
4. حملات توعية مجتمعية تستهدف المؤسسات والافراد حول أهمية مفهوم العمل التعاوني : حيث تستهدف الحملات الشباب والطلاب والطالبات في الجامعات والمهنيين والعاملين في المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني وذلك من خلال اللقاءات العامة والنشرات ومواقع التواصل الاجتماعي وايضاً الاعلام.
5. الجمعيات التعاونية تتوفر لها الفرص للترويج وتسويق المنتجات التعاونية محلياً وخارجياً : حيث سيعمل المركز على توفير الفرص لعرض المنتجات التعاونية في المعارض المحلية والدولية وإقامة المشاركة في المنتديات المتعلقة في التسويق على المستوى المحلي والدولي ورعاية محادثات وعلاقات بين الجمعيات والجهات ذات العلاقة في التسويق على المستوى المحلي والدولي.
6. العمل على تطوير جودة منتجات وخدمات المؤسسات التعاونية والمؤسسات القاعدية : حيث سيعمل المركز على تحسين بيئة العمل الانتاجية وبناء مواصفات للمنتجات الفلسطينية وتسجيل علامات تجارية.
7. تشبيك وتبادل الخبرات بين مؤسسات الاقتصاد المجتمعي محلياً و خارجياً

#### 4.2. برنامج تنمية المشاريع الصغيرة

##### الهدف الاستراتيجي الثاني، بيئة اعمال محلية محفزة وممكنة لانخراط الشباب والنساء في الأعمال الصغيرة

الاستراتيجية: يقوم نهج المركز في اطار توفير بيئة ممكنة للمشاريع الصغيرة للشباب والنساء على أساس ان الافراد وتوجهاتهم وخبراتهم نحو إقامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة المدى هي الأساس في تعزيز فرص العمل والدخل للجميع وان السياسات الوطنية الممكنة للرياديين تعزز من استمرارية ونجاح المشاريع وتسهم في تطويرها وتعزيز دورها في تحسين حياة الناس وخاصة السياسات الوطنية المتعلقة في البنية التحتية والتسويق وتوفر رأس المال. سيستمر المركز في تقديم خدمات تطوير الأعمال للمشاريع الصغيرة والريادية وتنظيم الملتقيات التي لها علاقة في المشاريع الصغيرة وتعزيز العلاقات بين الأطراف المختلفة وخاصة المؤسسات المقدمة لخدمات التمويل وصغار المنتجين والرياديين.

النتائج متوسطة المدى	5. قدرات الشباب والنساء الريادية في مجال الأعمال يتم تعزيزها.	6. فرص وصول الشباب والنساء الى التمويل المناسب لهم تزداد.	7. فرص وصول منتجات المشاريع الصغيرة الى الأسواق المحلية والخارجية تتحسن.
كيف سنتحقق من ذلك؟ المؤشرات	13. عدد الشباب والنساء والمهنيين الذين شاركوا في أنشطة تطوير الأعمال مقسمين حسب الجنس والعمر ونوع المشاركة.	15. عدد الرياديين الذين استطاعوا من تنفيذ أفكارهم الريادية مقسمين حسب الجنس والعمر والمنطقة وفكرة المشروع.	18. نسبة الرياديين والرياديات وأصحاب المشاريع الصغيرة المستهدفين والذين يشيرون الى انخراطهم في اتفاقيات وعقود تسوق لمنتجاتهم مقسمة محلياً ودولياً وجغرافياً.
	14. نسبة رضا المشاركين في أنشطة المركز ذات العلاقة في تعزيز ريادية الأعمال عن الفائدة التي استفادوها	16. عدد فرص العمل التي يتم توفيرها في اجمالي الأعمال التي تمت.	
		17. اجمالي رأسمال المشاريع التي تم انشاؤها.	

ما هي الخدمات والمنتجات التي سنقدمها في اطار برنامج تنمية المشاريع الصغيرة؟ ( المخرجات )

- 1. خدمات تطوير الاعمال تصل للرياديين والرياديات بيسر من كادر بشري محترف:** تشمل خدمات تطوير الأعمال التدريب والمرافقة والاستشارة في مجال دراسات السوق والجدوى الاقتصادية وخطط تطوير الاعمال والاستشارات القانونية والضريبية وجميع الأمور المتعلقة في الوضع القانوني للمنشأة كما تشمل أيضاً مجالات الترويج والتسويق والشراء والبيع وتطوير الأنظمة الإدارية والمالية والتخطيط، كما يشمل ذلك أيضاً التدريب الفني والتقني.
- 2. الرياديون والرياديات الشباب والنساء تتوفر لهم المصادر المالية والمادية اللازمة لاقامة او تطوير مشاريعهم الصغيرة:** سيقدم المركز رزمة من الأنشطة التي تساهم في توفير رأس المال لاقامة المشاريع الصغيرة للرياديين والرياديات المستهدفين من برامج المركز او تشبيك الرياديين مع مؤسسات التمويل المختلفة، كما تشمل أيضاً توفير مواد ومعدات الإنتاج اللازمة لتطوير المشاريع الصغيرة .
- 3. مبادرات محلية ودولية لتوقيع عقود تسويق منتجات المشاريع الريادية بأسعار عادلة :** وتشمل هذه الخدمة مجموعة من الأنشطة كاقامة المعارض وتيسير مشاركة الرياديين في المعارض الوطنية والدولية وإقامة المعارض الدائمة والمؤقتة ورعاية مفاوضات بين الاطراف ذات العلاقة عبر ملتقيات دورية و تنظيم حملات الترويج للمنتجات المختلفة.
- 4. تنظيم صغار المنتجين في اطار اقتصادية واجتماعية تساهم في حمايتهم وتطوير أعمالهم:** يشمل ذلك الغرف التجارية والنقابات والاتحادات واشكال أخرى من العمل التعاضدي والتعاوني.

#### 4.3. برنامج تعزيز صمود المزارعين

**الهدف الاستراتيجي الثالث، الأنشطة الزراعية مرتبطة في عمل اسري مجدي اقتصادياً وقابل للاستمرارية والتطور.**

**الاستراتيجية:** يعمل المركز منذ تأسيسه على تعزيز العمل والإنتاج الزراعي الريفي المبني حول الاسرة حيث يشارك الرجال والنساء والفتيان والفتيات في مراحل الإنتاج والتسويق والتصنيع للمنتجات الزراعية ومنتجات الألبان في اطار نظام زراعي متوافق مع البيئة ويساهم في تحقيق الامن الغذائي للاسرة والمجتمع في مختلف الظروف ويدعم صمود الاسرة واستمرارية الزراعة. سيعمل المركز على تطوير سلاسل القيمة للسلع الزراعية ذات الأولوية لتجمعات المزارعين وصغار المنتجين من خلال التصدي المشترك للمشكلات المرتبطة في مراحل سلسلة القيمة وخاصة المشكلات التي تواجه صغار المزارعين والنساء في مراحل التسويق، الإنتاج و توفير مدخلات الإنتاج. كما سيعمل المركز على تحفيز الشباب والرياديين العاطلين عن العمل والفقراء من الانخراط في سلاسل القيمة المستهدفة وكذلك في الانخراط في أنشطة زراعية ومجالات انتاج زراعي ذو جدوى وقدرات تنافسية عالية.

النتائج المتوسطة المدى	1. التقنيات ووسائل الانتاج التي يستخدمها المزارعون ومربين الثروة الحيوانية فاعلة وذات كفاءة واستدامة.	2. توفر أسواق عادلة لمنتجات زراعية نوعية.	3. زيادة قدرات المزارعين على التكيف مع التغيرات المناخية.	4. المزارعون الذين تتعرض مزارعهم للانتهاكات الإسرائيلية وللكوارث يتم تعويضهم بما يلزم للاستمرار في العمل الزراعي.
كيف سنتحقق من ذلك؟ المؤشرات	19. عدد التقنيات والوسائل الجديدة التي تم إدخالها او توسيع استخدامها او تطويرها وعدد الذين اصبحوا يستخدموها في عمليات	21. عدد الصفقات التي تعقد لتسويق او تصدير منتجات المزارعين الصغار بأسعار او شروط افضل من السوق واعدد المزارعين المنخرطين فيها.	23. عدد التقنيات والمبادرات التي يتم دعمها في مجال التكيف مع التغيير المناخي وعدد المزارعين	25. عدد المزارعين الذين المتضررين الذين تلقوا الدعم بشكل مباشر من المركز.

الإنتاج النباتي والحيواني.	22. عدد الآليات الجديدة التي يتم	المنخرطين فيها.
20. رضا المزارعين	تبنيها لتحسين طرق أو وسائل	24. مساحة الأراضي
والمنتجين والمؤسسات	النقل أو التروبيج أو التسويق على	التي يتم زراعتها أو
الشريكة عن تقنيات وأساليب	المستوى المحلي والدولي.	تشجيرها حديثاً.
الإنتاج الحديثة التي يتم		
تعميمها ونشرها .		

ما هي الخدمات والمنتجات التي سنقدمها في إطار برنامج تعزيز صمود المزارعين؟ ( المخرجات )

1. المزارعون ومربو الثروة الحيوانية لديهم التدريب والامكانيات اللازمة للإنتاج بكفاءة واستدامة وضمن مواصفات الجودة الوطنية والدولية : يشمل هذا التدريب والإرشاد الزراعي الفني والتقني وتطوير المواصفات الوطنية مع الشركاء وتوفير المعدات واللوازم للمزارعين التي تعزز من قدراتهم وتحفزهم على تحسين نوعية المنتج.
2. المستهلك الفلسطيني والعربي لديه توجه وثقة في المنتجات الزراعية الطازجة والمصنعة : يشمل ذلك حملات للترويج للمنتجات الطازجة والمصنعة في فلسطين والدول العربية.
3. استصلاح وتأهيل الأراضي الزراعية: خاصة فتح الطرق الزراعية التي تمكن المزارعين من العناية بارضهم وتوفير المساعدات المادية لتسوية الاراض و بناء الجدران الاستنادية وحفر آبار الجمع وزراعة الأشتال وحمايتها بسياج
4. المزارعون ومربو الثروة الحيواني تتوفر لهم مصادر مائية تقليدية وغير تقليدية : حيث سيعمل المركز على حفر آبار زراعية وصيانة الآبار الأرتوازية وتنظيم مستخدمي المياه في اطر تساهم في تحسين كفاءة وإدارة المياه الزراعية كما سيعمل المركز على معالجة المياه العادمة والرمادية لاستخدامها في إنتاج الاعلاف.
5. الدعم المادي متوفر للأسر المتضررة والمهددة بفقدان مواردها الطبيعية : سيقدم المركز مساعدات مباشرة للأسر الفقيرة والأسر المتضررة من التغيرات المناخية او من سياسات الاحتلال او تغيرات السوق وذلك لضمان استمرارها في العمل الزراعي وتربية الثروة الحيوانية.
6. تنفيذ تدخلات تستجيب لحاجات المزارعين المعيشية المعززة لاستراتيجيتهم المعيشية القائمة على الزراعة او الثروة الحيوانية : وذلك بناء على الدراسات الاجتماعية والاقتصادية للمزارعين حيث تشمل هذه الخدمة تنفيذ هذه مبادرات مرتبطة في الخدمات الأساسية في مجال مياه الشرب، الطاقة، المواصلات، السكن، مثل مبادرات لتحلية مياه الشرب في غزة على مستوى ضيق، او مبادرة لاستخدام الطاقة الشمسية للمزارعين او مبادرات لتوسيع مدرسة في مناطق زراعية، او مبادرات لتوفير وسيلة نقل للطلاب لمدارسهم في المناطق البعيدة،...

#### 4.4. البرنامج الرابع، بناء قدرات المركز

الهدف الاستراتيجي الرابع، المركز الفلسطيني يحقق أهدافه بكفاءة وفاعلية والتزام بمعايير الإدارة الرشيدة والحكومة

الاستراتيجية: سيستمر المركز في بناء قدرات الكادر التنفيذي في المجال التقني والتنموي والإداري وخاص المتعلقة في العلاقة مع المجتمع والفئات المستهدفة وإدارة البرامج والأمور التقنية والفنية. كما سيعمل المركز بشكل موازي على تطوير الأنظمة والعمليات الداخلية وخاصة المتعلقة في المعرفة والتخطيط والأمور المالية والإدارية وذلك تعزيزاً لنهج الشفافية والمحاسبة الذي يشكل احد أسس الإدارة الرشيدة في المركز. كما سيستمر المركز في تطوير آليات تجنيد الموارد المالية من مصادر ذاتية وشراكات عربية وإقليمية بما لا يمس استقلالية وأولويات عمل المركز.

النتائج	1. المصادر المالية والمادية والبشرية	2. نظام تخطيط ورقابة فاعل	3. مأسسة وتضمين النوع الاجتماعي
متوسطة المدى	اللازمة لتحقيق الاستراتيجية متوفرة		في جميع العمليات داخل المركز
كيف سنحقق	26. نسبة الزيادة في تمويل المركز حسب	28. التقرير السنوي للمركز يشمل وصف	31. نسبة الموظفين العاملات في

من ذلك؟	المصدر ذاتي وطني عربي دولي ..	التقدم المحرز على مستوى النتائج بناء المركز .
المؤشرات	27. نسبة الزيادة في عدد الموظفين الذين يقدمون خدمات فنية للفئات المستهدفة في مجالات الزراعة وتطوير الأعمال والدراسات الفنية والعمل التعاوني.	على مؤشرات الأداء ويقدم تفسير الإنجاز او عدم الإنجاز
	29. وجود خطة وموازنة سنوية مرتبطة في استراتيجية المركز .	32. التقارير التشخيصية للبرامج والمشاريع تحلل المشكلات والواقع حسب الرجال والنساء.
	30. تقرير سنوي يرصد الدروس المستفادة.	33. مؤشرات قياس الأداء في المشاريع والبرامج مفصلة حسب الرجال والنساء.
		34. نسبة الرجال والنساء المستفيدين من أنشطة وتدخلات المركز .

ما هي الخدمات والمنتجات التي سنقدمها في اطار بناء قدرات المركز؟ ( المخرجات )

1. الموظفون والإدارة تلقوا التدريب والمرافقة اللازمة في مجال مأسسة وتضمين النوع الاجتماعي في المؤسسة والبرامج : يشمل ذلك تشكيل لجنة داخل المركز تختص في مراجعة سياسات المركز في مجال النوع الاجتماعي ووضع توصيات الى مجلس الإدارة والمدير العام لتبنيها وخاصة في مجال تدريب الكادر ومجلس الإدارة او في مجال تعديل السياسات الداخلية.
2. بناء قدرات مستمر للموظفين ومجلس الإدارة في مجالات فنية وإدارية ومالية: وخاصة في المجالات المرتبطة في تنفيذ الأنشطة والبرامج مثل مجال خدمات تطوير الأعمال وتحليل سلسلة القيمة والعمل مع التعاونيات والدراسات والأبحاث والتنمية الزراعية وإدارة البرامج والمشاريع.
3. إقامة شراكات وتحالفات مع منظمات وطنية ودولية : وذلك في مجالات الزراعة، التمكين الاقتصادي والعمل التعاوني.
4. تطوير نظام الرقابة والتقييم والتعلم : ويشكل ذلك مراجعة المؤشرات وتطوير أدوات جمع المعلومات وإصدار التقارير للمعنيين وتقييم المشاريع والبرامج ومراجعة سنوية للاستراتيجية.
5. مراجعة مستمرة للأنظمة والسياسات الداخلية: خاصة المالية والإدارية والمشتريات وادلة العمل للأنشطة الرئيسية.
6. تطوير العلاقات العامة والدولية : في اطار التمويل واطار التشبيك والتعاون.
7. بناء مقر وتجهيزه : من خلال شراكات وطنية ودولية ومن تمويل ذاتي.
8. تحديث نظام ISO9001:2008 الى ISO9001:2015

## الجزء الخامس، إدارة الاستراتيجية

يرتكز تنفيذ استراتيجية المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالأساس على العمل المشترك والمتواصل بين مجلس الإدارة وأعضاء الهيئة العامة والإدارة التنفيذية وخاصة في إدارة النتائج الثلاثة المندرجة في الهدف الرابع والمتعلقة في استقطاب وتطوير الموارد المالية والبشرية والتخطيط والتقييم للبرامج والتدخلات والحوكمة الرشيدة. ان نجاح المركز في الوصول الى النتائج الثلاث يسهم في تعزيز الوضع التنظيمي للمركز بما يحقق الأهداف والنتائج المخططة بكفاءة وفاعلية، وبشكل محدد ستعمل قيادة المركز (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) على ما يلي:

### 1. نشر وتعميم الاستراتيجية

سيعمل رئيس مجلس الإدارة والمدير العام على تعميم الاستراتيجية على جميع أعضاء الهيئة العامة والموظفين والمؤسسات الشركاء وتخصيص جلسات لعرض الاستراتيجية ولنقاش تحديات تحقيق الاستراتيجية على المستوى الداخلي والخارجي وتوقعات مجلس الإدارة من الجميع في اطار استراتيجية بذور الكرامة. سيعمل المركز ايضاً على نشر الاستراتيجية باللغة العربية والانجليزية مباشرة بعد إقرارها من مجلس الإدارة. سيعمل المركز في نهاية كل عام نشر ما تحقق من الاستراتيجية ونشر خطة عمل وموازنة السنة القادمة بشفاافية وفي اطار عرض للمساءلة الداخلية والخارجية وخاصة امام الهيئة العامة والفئات المستهدفة والشركاء.

### 2. تفعيل دور مجلس الإدارة التوجيهي والرقابي على استراتيجية بذور الكرامة 2017-2022

يسعى المركز منذ تأسيسه الى تعزيز الحاكمية وخاصة دور مجلس الإدارة في مجمل الجوانب التنظيمية للمركز وخاص الالتزام بجميع المواد المنصوص عليها في النظام الداخلي كدورية الانتخابات وعقد الجلسات الدورية للمجلس ومراجعة وإقرار السياسات والأنظمة والخطط للمركز، بالإضافة الى ذلك سيعمل رئيس مجلس الإدارة والمدير العام على ما يلي.

- عقد ورش عمل تدريبية خاصة في مجلس الإدارة في مجالات الإدارة المالية والأنظمة والمسائله والتخطيط والبرمجة والحكم الرشيد.
- تنظيم لقاءات دورية لمجلس الإدارة وأعضاء الهيئة العامة مع الشركاء والفئات المستهدفة بغرض الاطلاع على الإنجازات والمعوقات المرتبطة في البرامج والأنشطة.
- وضع خطة عمل خاصة في مشاركة أعضاء المجلس في بعض الأنشطة الخاصة في المركز مثل أنشطة العلاقات العامة، لقاءات مع الممولين، لقاءات من مسؤولين في المؤسسات الرسمية بهدف الترويج للمركز ومناصرة قضايا الفئات المستهدفة.
- توسيع الهيئة العامة لتضم أعضاء جدد من محافظات الوطن، على ان يراعي توسيع العضوية إضافة أعضاء جدد لهم قدرة على مساندة المركز في جوانب محددة وان يراعي ايضاً قضايا النوع الاجتماعي.
- يعمل رئيس مجلس الإدارة مباشرة على تفعيل دور لجنة الرقابة الداخلية وتعيين مراقب داخلي علاقته مباشرة مع المجلس ليقوم بالتدقيق على المركز من الجوانب البرنامجية والإدارية والمالية.
- وضع اطار عام لتقييم المدير العام بناء على معايير خاصة.

### 3. تطوير نظام الرقابة والتقييم والتعلم

يهدف المركز من تطوير وظيفة الرقابة والتقييم في التعلم الى تعزيز أدوات التوجيه وآليات القرار في المركز وتحسين نوعية التقارير المقدمة في اطار تغطية متطلبات الشركاء وفي اطار تعزيز مبدأ المسائلة. سيعمل المركز في هذا الاطار بشكل محدد على الأنشطة التالية:

- مراجعة مؤشرات قياس الأداء وتحديدها في اطار تشاركي واسع وتطوير مصفوفة الرقابة والتقييم وأدوات جمع المعلومات. و تصميم قاعدة بيانات خاصة في نظام الرقابة والتقييم.
- تقييم دوري للمشاريع والأنشطة وربط مؤشراتنا في المؤشرات العامة للاستراتيجية.
- اعداد التقارير انصف السنوية والسنوية للمركز بالاعتماد على المؤشرات وتقديم التفسير حول لماذا تحقق الإنجاز او لماذا لم يتحقق.
- مراجعة سنوية للاستراتيجية في اطار المشاريع الموافق عليها والموازنات المرصودة والتغيرات على الواقع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع الفلسطيني.

#### 4. استحداث وظيفة خاصة في خدمات تطوير الأعمال وتحليل سلاسل القيمة

يعتمد نجاح المركز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الثلاثة على وظيفة خاصة في تطوير خدمات الأعمال وتحليل سلاسل القيمة حيث يحتاج العمل في التعاونيات الى تقديم المساعدات الفنية والتدريب في مجال تنمية المشاريع التعاونية وأيضاً يحتاج الرياديون والنساء الى استشارات وتدريبات مختلفة في مجال الريادية وإدارة الأعمال. تشمل وظيفة خدمة الاعمال تقديم رزمة من الخدمات للمزارعين والرياديين والتعاونيين وخاصة في مجال اعداد الجدوى الاقتصادية وخطط الأعمال وتقديم الاستشارات القانونية والإرشاد المهني واستشارات في التسويق والوصول الى مصادر التمويل المختلفة. سيعمل المركز على تطوير وحدة خاصة في خدمات تطوير الأعمال بحيث تضم الوحدة كوادر مدربة ومؤهلة على مستوى المركز والمحافظات.

#### 5. وضع خطة عمل وموازنة سنوية

سيعمل المركز في نهاية كل عام وحتى منتصف شهر كانون ثاني على اعداد خطة عمل وموازنة سنوية من خلال مجموعة من الأنشطة التشاركية القائمة من خلال تحليل وضعية المشاريع الممولة والتزامات المركز والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والدروس المستفادة المستقاه من نظام الرقابة والتقييم وتقييم المشاري، انظر نموذج خطة عمل وموازنة سنة 2017.

التدخلات	الوحدة	عدد الوحدات	الموازنة \$
<b>الهدف الاستراتيجي الأول: دور اقتصادي واجتماعي للاقتصاد الاجتماعي في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدماتية</b>			
<b>النتائج متوسطة المدى</b>			
1. مؤسسات ومبادرات الاقتصاد المجتمعي تحقق فائض من المشاريع والخدمات التي تخدم الأعضاء ومتوافقة مع نظامها الداخلي ورسالتها.			
2. مؤسسات ومبادرات الاقتصاد المجتمعي تنتهج سياسات داخلية متوافقة مع افضل معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة.			
3. انخراط الشباب والنساء والمزارعون في الاقتصاد المجتمعي والجمعيات التعاونية الريادية الفاعلة.			
4. بيئة مؤسسية وتشريعية ممكنة للاقتصاد المجتمعي			
1. التدريب اللازم للجمعيات التعاونية متوفر للموظفين ومجالس الإدارة وهيئات الرقابة ولأعضاء اللجان التأسيسية في الجمعيات الريادية وللمرشدتين التعاونيين	جمعية تعاونية او مؤسسة مجتمع قاعدية	50	19,207
2. مرافقة الجمعيات التعاونية في مجال تطوير الاعمال والخدمات			22,852
3. الموارد المالية والمادية اللازمة لاقامة المشاريع او تطور الخدمات التعاونية متوفرة للجمعيات الفاعلة والريادية			28,832
4. حملات توعية مجتمعية تستهدف المؤسسات والافراد حول أهمية ومفهوم العمل التعاوني			16,715
5. الجمعيات التعاونية تتوفر لها الفرص للترويج وتسويق المنتجات التعاونية محلياً وخارجياً			14,722
6. العمل على تطوير جودة منتجات وخدمات المؤسسات التعاونية والمؤسسات القاعدية			10,722

التدخلات	الوحدة	عدد الوحدات	الموازنة \$
7. تشبيك وتبادل الخبرات بين مؤسسات الاقتصاد المجتمعي محليا و خارجيا			2,537
<p><b>الهدف الاستراتيجي الثاني، بيئة اعمال محلية محفزة وممكنة لانخراط الشباب والنساء في الأعمال الصغيرة</b></p> <p><b>النتائج متوسطة المدى</b></p> <p>5. قدرات الشباب والنساء الريادية في مجال الأعمال يتم تعزيزها</p> <p>6. فرص وصول الشباب الى التمويل المناسب لهم تزداد</p> <p>7. فرص وصول منتجات المشاريع الصغيرة الى الأسواق المحلية والخارجية تتحسن</p>			
1. خدمات تطوير الاعمال تصل للرياديين والرياديات بيسر من كادر بشري محترف	مبادرة ريادية فردية	40	87,588
2. الرياديون والرياديات الشباب والنساء تتوفر لهم المصادر المالية والمادية اللازمة لاقامة او تطوير مشاريعهم الصغيرة			64,903
3. مبادرات محلية ودولية لتوقيع عقود تسويق منتجات المشاريع الريادية بأسعار عادلة	مبادرة ريادية جماعية	8	23,285
4. تنظيم صغار المنتجين في اطار اقتصادية واجتماعية تساهم في حمايتهم وتطوير أعمالهم			3,320
<p><b>الهدف الاستراتيجي الثالث، الأنشطة الزراعية مرتبطة في عمل اسري مجدي اقتصادياً وقابل للاستمرارية والتطور</b></p> <p><b>النتائج متوسطة المدى</b></p> <p>1. التقنيات ووسائل الانتاج التي يستخدمها المزارعين ومربيين الثروة الحيوانية فاعلة وذات كفاءة واستدامة.</p> <p>2. توفر أسواق عادلة لمنتجات زراعية نوعية</p> <p>3. زيادة قدرات المزارعين على التكيف مع التغيرات المناخية</p> <p>4. المزارعون الذين تتعرض مزارعهم للانتهاكات الإسرائيلية وللحوادث يتم تعويضهم بما يلزم للاستمرار في العمل الزراعي</p>			
1. المزارعون ومربو الثروة الحيوانية لديهم التدريب والامكانيات اللازمة للإنتاج بكفاءة واستدامة وضمن مواصفات الجودة الوطنية والدولية	المزارع	2000	3,550.00
2. المستهلك الفلسطيني والعربي لديه توجه وثقة في المنتجات الزراعية الطازج والمصنعة	منتج	7	15,556
3. استصلاح وتأهيل الأراضي الزراعية وشق طرق زراعية	دونم	250	261,962
4. المزارعون ومربو الثروة الحيواني تتوفر لهم مصادر مائية تقليدية وغير تقليدية	مصدر	6	519,651
5. الدعم المادي متوفر للاسر المتضررة والمهددة بفقدان مواردها الطبيعية	اسرة	200	83,987
6. تنفيذ تدخلات تستجيب لحاجات المزارعين المعيشية المعززة لاستراتيجيتهم المعيشية القائمة على الزراعة او الثروة الحيوانية	مزارع ، اسرة	200	83,987
<p><b>الهدف الاستراتيجي الرابع، المركز الفلسطيني يحقق أهدافه بكفاءة وفاعلية والتزام بمعايير الإدارة الرشيدة والحكومة</b></p> <p><b>النتائج متوسطة المدى</b></p> <p>1. المصادر المالية والمادية والبشرية اللازمة لتحقيق الاستراتيجية متوفرة</p> <p>2. نظام تخطيط ورقابة فاعل</p> <p>3. مأسسة وتضمين النوع الاجتماعي في جميع العمليات داخل المركز</p>			



التدخلات	الوحدة	عدد الوحدات	الموازنة \$
1. الموظفون والأدارة تلقوا التدريب والمرافقة اللازمة في مجال مأسسة وتضمين النوع الاجتماعي في المؤسسة والبرامج	دورة تدريبية	2	7,500
2. بناء قدرات مستمر للموظفين ومجلس الإدارة في مجالات فنية وإدارية ومالية	دورة تدريبية	5	7,500
3. إقامة شراكات وتحالفات مع منظمات وطنية ودولية	شراكات ، تحالفات	3	3,100
4. تطوير نظام الرقابة والتقييم والتعلم	نظام	1	
5. مراجعة مستمرة للأنظمة والسياسات الداخلية	انظمة و سياسات	4	
6. تطوير العلاقات العامة والدولية	اجتماعات	24	
7. بناء مقر وتجهيزه	مقر		
8. تحديث نظام ISO9001:2008 الى ISO9001:2015	نظام		

الخطة السنوية لعام 2018.

التدخلات	الوحدة	عدد الوحدات	الموازنة \$
<p><b>الهدف الاستراتيجي الأول: دور اقتصادي واجتماعي للاقتصاد الاجتماعي في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدماتية</b></p> <p><b>النتائج متوسطة المدى</b></p> <p>1. مؤسسات ومبادرات الاقتصاد المجتمعي تحقق فائض من المشاريع والخدمات التي تخدم الأعضاء ومتوافقة مع نظامها الداخلي ورسالتها.</p> <p>2. مؤسسات ومبادرات الاقتصاد المجتمعي تنتهج سياسات داخلية متوافقة مع افضل معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة.</p> <p>3. انخراط الشباب والنساء والمزارعون في الاقتصاد المجتمعي والجمعيات التعاونية الريادية الفاعلة.</p> <p>4. بيئة مؤسسية وتشريعية ممكنة للاقتصاد المجتمعي</p>			
1. رزمة تطوير الاعمال الاقتصادية من تدريب ومرافقة عمل متوفرة للموظفين ومجالس الإدارة وهيئات الرقابة ولأعضاء اللجان التأسيسية في الجمعيات الريادية وللمرشدين التعاونيين			60000
2. الدعم اللازم للتقنيات المتكيفة من التغير المناخي والصدقية للبيئة متوفر لتجريبها ونشرها.			15000
3. تبادل المعرفة والتشبيك بين المؤسسات القائمة على العضوية بما فيها التعاونيات تم تسهيله.			9000
4. حملات توعية مجتمعية تستهدف المؤسسات والافراد حول أهمية ومفهوم العمل الجماعي والتعاوني والترويج له			12000
5. جودة منتجات وخدمات المؤسسات التعاونية والمؤسسات القائمة على العضوية تم تطويرها للتلائم مع متطلبات السوق			15000
6. مصادر التمويل والخدمات المالية متاحة للجمعيات واعضاء المؤسسات القائمة على لعضوية			10000
7. رزمة التطوير المؤسسي من تدريب ومرافقة عمل متوفرة للموظفين ومجالس الإدارة وهيئات الرقابة ولأعضاء اللجان التأسيسية في الجمعيات الريادية وللمرشدين التعاونيين	جمعية تعاونية او مؤسسة مجتمعية قائمة على العضوية رسمية او غير رسمية	80	30000
8. الجمعيات التعاونية تتوفر لها الفرص للترويج وتسويق المنتجات التعاونية محلياً وخارجياً			35000
9. نماذج جديدة للعمل الجماعي والتعاوني تم العمل على نشرها			15000
<p><b>الهدف الاستراتيجي الثاني، بيئة اعمال محلية محفزة وممكنة لانخراط الشباب والنساء في الأعمال الصغيرة</b></p> <p><b>النتائج متوسطة المدى</b></p> <p>5. قدرات الشباب والنساء الريادية في مجال الأعمال يتم تعزيزها</p> <p>6. فرص وصول الشباب الى التمويل المناسب لهم تزداد</p> <p>7. فرص وصول منتجات المشاريع الصغيرة الى الأسواق المحلية والخارجية تتحسن</p>			
1. رزمة تطوير الاعمال الاقتصادية من تدريب ومرافقة عمل متوفرة للرياديين والرياديات بيسر من كادر بشري محترف			20000
2. الرياديين والرياديات الشباب والنساء تتوفر لهم المصادر المالية والمادية اللازمة لاقامة او تطوير مشاريعهم الصغيرة.		10	40000
3. تنظيم صغار المنتجين في اطار اقتصادية واجتماعية تساهم في حمايتهم وتطوير أعمالهم		1	12000
4. مصادر التمويل والخدمات المالية متاحة لانشاء وتطوير الاعمال الاقتصادية الصغيرة		100	50000

التدخلات	الوحدة	عدد الوحدات	الموازنة \$
5. فرص للترويج وتسويق منتجات الاعمال الاقتصادية الصغيرة والخدمات متاحة محلياً .	منتج	5	12000
<p><b>الهدف الاستراتيجي الثالث، الأنشطة الزراعية مرتبطة في عمل اسري مجدي اقتصادياً وقابل للاستمرارية والتطور</b></p> <p><b>النتائج متوسطة المدى</b></p> <p>1. التقنيات ووسائل الانتاج التي يستخدمها المزارعين ومربين الثروة الحيوانية فاعلة وذات كفاءة واستدامة.</p> <p>2. توفر أسواق عادلة لمنتجات زراعية نوعية</p> <p>3. زيادة قدرات المزارعين على التكيف مع التغيرات المناخية</p> <p>4. المزارعون الذين تتعرض مزارعهم للانتهاكات الإسرائيلية وللكوارث يتم تعويضهم بما يلزم للاستمرار في العمل الزراعي</p>			
1. المزارعون ومربو الثروة الحيوانية لديهم التدريب والامكانيات اللازمة للإنتاج بكفاءة واستدامة وضمن مواصفات الجودة الوطنية والدولية	المزارع	150	22000
2. المستهلك لديه توجه وثقة في المنتجات الزراعية الطازجة والمصنعة	منتج	5	60000
3. استصلاح وتأهيل الأراضي الزراعية والطرق الزراعية	دونم	250	200000
4. المزارعون ومربو الثروة الحيواني تتوفر لهم مصادر مائية تقليدية وغير تقليدية	مصدر	3	12000
5. الدعم المادي متوفر للاسر المتضررة والمهددة بفقدان مواردها الطبيعية	اسرة	200	150000
6. تنفيذ تدخلات تستجيب لحاجات المزارعين المعيشية المعززة لاستراتيجيتهم المعيشية القائمة على الزراعة او الثروة الحيوانية	مزارع ، اسرة	200	80000
7. سلسلة القيمة لثلاث منتجات تم تحليلها ودعمها لصالح صغار المزارعين والمنتجين.	مزارع	300	150000
<p><b>الهدف الاستراتيجي الرابع، المركز الفلسطيني يحقق اهدافه بكفاءة وفاعلية والتزام بمعايير الادارة الرشيدة والحوكمة</b></p> <p><b>النتائج متوسطة المدى</b></p> <p>1. المصادر المالية والمادية والبشرية اللازمة لتحقيق الاستراتيجية متوفرة</p> <p>2. نظام تخطيط ورقابة فاعل</p> <p>3. مأسسة وتضمين النوع الاجتماعي في جميع العمليات داخل المركز</p>			
1. الموظفون والادارة تلقوا التدريب والمرافقة اللازمة في مجال مأسسة وتضمين النوع الاجتماعي في المؤسسة والبرامج	دورة تدريبية	2	
2. بناء قدرات مستمر للموظفين ومجلس الإدارة في مجالات فنية وإدارية ومالية	دورة تدريبية	5	
3. إقامة شراكات وتحالفات مع منظمات وطنية ودولية	شراكات ، تحالفات	3	
4. تطوير نظام الرقابة والتقييم والتعلم	نظام	1	
5. مراجعة مستمرة للأنظمة والسياسات الداخلية	انظمة و سياسات	4	
6. تطوير العلاقات العامة والدولية	اجتماعات	24	3100
7. بناء مقر وتجهيزه	مقر		
8. تحديث نظام ISO9001:2008 الى ISO9001:2015	نظام		